İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ ANITSAL KÜLTÜR MİRASININ KORUMA PROJE VE UYGULAMALARI ALANINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

Erkan KAMBEK

Mimarlık Anabilim Dalı

Restorasyon Programı

EYLÜL 2021

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ ANITSAL KÜLTÜR MİRASININ KORUMA PROJE VE UYGULAMALARI ALANINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

Erkan KAMBEK
(502052201)

Mimarlık Anabilim Dalı

Restorasyon Programı

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm TANYELİ

EYLÜL 2021

İTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 502052201 numaralı Doktora Öğrencisi Erkan KAMBEK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "TÜRKİYE'DEKİ ANITSAL KÜLTÜR MİRASININ KORUMA PROJE VE UYGULAMALARI ALANINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :	**Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm TANYELİ** İstanbul Teknik Üniversitesi	.....
Jüri Üyeleri :	**Prof. Dr. K. Kutgün EYÜPGİLLER** İstanbul Üniversitesi	.....
	Prof. Dr. Can Şakir BİNAN Yıldız Teknik Üniversitesi	.....
	Prof. Dr. Yegan KAHYA SAYAR İstanbul Teknik Üniversitesi	.....
	Dr. Öğr. Üyesi Nurdan KUBAN Kocaeli Üniversitesi	.....

Teslim Tarihi : 27 Temmuz 2021
Savunma Tarihi : 3 Eylül 2021

Safira ve Elariya'ya,

"Şimdi, sadece çocuklarımızın anıları olmak için buradayız." (Nolan,2014)

ÖNSÖZ

Bu çalışma için yazacağım önsöz konsantrasyonumun hep bir parçası olmuştu. Öyle ki, üretkenliğimin azaldığı zamanları, bu bölümde kimlere nasıl teşekkür edeceğimi, yazmaya olan merakımı nasıl öne çıkaracağımı düşünerek atlatırdım. Şimdi bu satırları yazarken, sanki unutulmuş birer rüya gibi düşlediklerimi hatırlamaya çalışıyorum.

En başta çok değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm TANYELİ'ye sadece tez danışmanım olmasından değil bir çok projede, pek çok şeyi birlikte paylaşmış ve başarmış olmamızdan dolayı çok ama çok teşekkür ederim. Öğrencisi olma onurunu her zaman saygı, sevgi, minnet ve gururla taşıyacağım.

Kıymetli yönlendirmeleriyle çalışma sürecini destekleyen tez izleme komitesi üyleri, pek değerli sayın hocalarım Prof. Dr. Kemal Kutgün EYÜPGİLLER ve Prof. Dr. Can BİNAN'a ve savunma jürisi üyeleri Prof. Dr. Yegan KAHYA SAYAR ve Dr. Öğr. Üyesi Nurdan KUBAN hocalarıma çok teşekkür ederim. Tez çalışmamın bir kısmını yürüttüğüm Almanya'da, Stuttgart Üniversitesi Mimarlık Tarihi Enstitüsü çalışanlarına ve oradaki danışmanım Dr. Ing. Dietlinde SCHMITT-VOLLMER'e verdikleri destekler ve akademik ortamlarını benimle paylaştıkları için teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili eşim Elena ZABELİNA'ya, bu çalışmaya vakit ayırabilmem için üzerimden aldığı yükler, tükenmez sabrı ve desteğiyle çalışmamı tamamlamama imkan sağladığı için minnettarım. Kendi doktora çalışmasının geçtiği süreçlerle karşılaştırarak yaptıklarımın anlamını kavramamda katkısı çok önemlidir. Elbette destekleri için kızlarıma, babama, ablamlara ve hatta yeğenlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Bununla birlikte tez çalışma sürecinde fikir alışverişinde bulunduğum sevgili arkadaşım Berna USANMAZ'a çok teşekkür ederim. Taşkışla'ya her geldiğimde çalışma ortamlarını benimle paylaşan sevgili Kerem ARSLANLI ve Buket ÖNEM'e de sonsuz sevgilerimi iletirim. Tez teslim sürecindeki yardımlarından dolayı Mustafa OCAK'a ve burada tek tek isimlerini yazamasam da süreçte katkıları olan tüm arkadaş ve meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Kurumsal olarak VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü, İBB Yapı İşleri Müdürlüğü, İstanbul Valiliği YİKOB çalışanlarına, Sa-Fa Restorasyon Ltd. Şti. temsilcisi Kahraman ATAŞ'a destekleri ve arşivlerindeki verileri kullanmama izin verdikleri için teşekkürlerimi sunarım.

Ve son olarak şefkatini ve sevgisini her daim içimde hissettiğim sevgili annem, sen olmasan bunların hiçbiri olmazdı; teşekkürler…

Bu şekilde uzun bir önsöz oldu belki ama bu önsözü yazmayı düşünmek motivasyonumu artıran bir etkendi. Eğer olur da doktora adayı birileri buraları da okuyorsa hiç merak etmesinler o önsöz bir gün mutlaka yazılacak.

Eylül 2021

Erkan KAMBEK
(Y. Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xi**
SEMBOLLER ..... **xv**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xvii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xix**
ÖZET ..... **xxiii**
SUMMARY ..... **xxvii**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Çalışmanın Amacı 6
1.2 Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi 8
1.3 Motivasyon, Önem ve Gerekçe 11
1.4 Çalışmada Yararlanılan Kaynaklar 12
2. KÜLTÜREL MİRAS KORUMADA YETKİLİ KURUMLARIN İHALE YÖNETMELİKLERİ VE DİĞER PAYDAŞLARIN ROLÜ **15**
2.1 Vakıflar Genel Müdürlüğü 17
2.2 Kültür ve Turizm Bakanlığı 21
2.3 Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 26
2.4 Karayolları Genel Müdürlüğü 27
2.5 Belediyeler ve Valilikler 28
2.6 Milli Savunma Bakanlığı 30
2.7 Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı 31
2.8 Türk Standardları Enstitüsü 33
2.9 Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı 38
2.10 Diğer Kurumlar 39
3. YÖNETİMSEL SÜREÇ BAĞLAMINDA KORUMA PROJE ÖRNEKLERİ VE PROBLEMLERİN TESPİTİ **45**
3.1 Türkiye'den İncelenen Örnekler 47
3.1.1 Şeyh Süleyman Mescidi Projesi (2013-2016) 47
3.1.2 Yahya Efendi Külliyesi Projesi (2009-2013) 51
3.1.3 Nuruosmaniye Camisi Projesi (2008-2014) 54
3.1.4 Süleymaniye Camisi Projesi (2007-2013) 61
3.1.5 Sağlık Müzesi Projesi (2011-2018) 67
3.1.6 Şerefiye Sarnıcı Projesi (2014-2017) 73
3.1.7 T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi Projesi (2014-2016) 77
3.1.8 Türkiye'de 2007-2018 yılları arasında gerçekleştirilen örneklerin değerlendirilmesi 81
3.2 Yurtdışından İncelenen Örnekler 86
3.2.1 Neues Museum Projesi (Almanya) 86
3.2.2 Norveç Ahşap Direkli Kiliseler Projesi 101
3.2.3 Japonya ahşap kültürel mirası koruma süreci 104

3.2.4 Sırbistan kültürel miras projelendirme ve uygulama süreçleri 113
3.2.5 İncelenen örneklerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması 117
3.3 Koruma Proje ve Uygulamalarına İlişkin Sorunların Tespiti ve Değerlendirilmesi 123
3.3.1 Koruma projelerinde çalışan teknik personelle yapılan anket çalışması. 124
3.3.2 Yönetim süreçlerine ilişkin sorunların değerlendirilmesi 144
4. KÜLTÜR MİRASI PROJE VE UYGULAMALARI YÖNETİM SÜRECİ. 155
4.1 Koruma Projelerinde Mevcut Yönetimsel Süreç ve Paydaşlar 157
4.2 Kültür Mirası ve Proje Yönetimi Bilgi Alanları 166
4.2.1 Bütünleşme yönetimi 173
4.2.2 Kapsam yönetimi 174
4.2.3 Süre yönetimi 175
4.2.4 Maliyet yönetimi 176
4.2.5 Kalite yönetimi 178
4.2.6 İnsan kaynakları yönetimi 179
4.2.7 İletişim yönetimi 179
4.2.8 Risk yönetimi 180
4.2.9 Satınalma (ihale) yönetimi 181
4.2.10 Paydaş yönetimi 183
4.2.11 Talep yönetimi 184
4.2.12 Karmaşıklık yönetimi 185
4.2.13 Kamusal koruma projeleri yönetimi 195
4.3 Proje Teslim Sistemleri 199
4.3.1 Geleneksel proje teslim sistemi (GTS) 199
4.3.2 Yapım yönetimi proje teslim sistemi (YYTS) 200
4.3.3 Tasarla-yap proje teslim sistemi (TYTS) 202
4.3.4 Eşzamanlı mühendislik (EM) 205
4.3.5 Diğer proje teslim sistemleri 207
5. KORUMA PROJELERİ YÖNETİM SÜREÇLERİ İÇİN ÖNERİLEN MODEL 211
5.1 Koruma Projeleri Teslim Sistemi Önerisi 212
5.2 Koruma Projeleri Yönetim Modelinin Aşamaları 213
5.3 Koruma Projeleri İçin Karmaşıklık Analizleri 226
5.4 Koruma Projeleri İçin Kalite Unsuru İçeren İhale Süreci 232
5.5 Fiyat Dışı Unsurların Ağırlıklarının AHP Yöntemi İle Belirlenmesi 240
5.6 Gerçekleşmiş İhalelerde Kalite Unsuru ile Simülasyon Denemeleri 255
5.7 Kalite Unsuru İçeren İhale Sürecinden Beklenen Faydalar 258
5.8 Koruma Projeleri Yönetimine Yönelik Değerlendirmeler 261
6. SONUÇLAR 265
KAYNAKLAR 279
EKLER 295
ÖZGEÇMİŞ 329

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
ACA : Agency for Cultural Affairs (Japonya Kültür İşleri Ajansı)
AHP : Analitik Hiyerarşi Prosesi
BAM : The Bundesanstalt für Materialforschung und –prüfung (Almanya Federal Malzeme Test Enstitüsü)
BBR : Das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Almanya Yapı ve Bölge Planlama Federal Ofisi)
BGO : Belgeleme ve Grafik Anlatımın Organizasyonu
BIM : Building Information Modeling (Yapı Bilgi Modellemesi)
BSI : British Standards Institution (Birleşik Krallık Standardları Enstitüsü)
CE/PMBOK : Project Management Body Of Knowledge/Construction Extetion (Proje Yönetimi Bilgi Tabanı/Yapım Uzantısı)
CEN : The European Committee for Standardization (Avrupa Standardizasyon Komitesi)
CIFTER : Crawford-Ishikura Factor Table for Evaluating Roles (Crawford-Ishikura Rol Değerlendirme Faktör Tablosu)
CİMER : Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
CMAA : Construction Management Association of America (Amerika Yapım Yönetimi Derneği)
CMP : Construction Management Plan (Yapım Yönetimi ve Uygulama Standardı)
CSI : Construction Specifications Institute (Yapım Şartnameleri Enstitüsü)
ÇEKÜL : Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı
ÇŞB : Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
DCA : David Chipperfield Architects
DIN : Das Deutsche Institut für Normung (Alman Standardları Enstitüsü)
E&Y : Ernst&Young
ECCO : European Confederation of Conservator-Restorers' Organisation (Avrupa Konservatör - Restoratör Dernekleri Konfederasyonu)
EM : Eşzamanlı Mühendislik
EN : European Norm (Avrupa Standardı)
FDU : Fiyat Dışı Unsurlar
FIDIC : International Federation of Consulting Engineers (Uluslararası Danışmanlık Mühendisleri Federasyonu)
FSMVÜ : Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
GEEAYK : Gayrimenkul Eski Eserler Anıtlar Yüksek Kurulu
GTS : Geleneksel Proje Teslim Sistemi
ICCROM : International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (Kültür Varlıklarının Korunması ve Onarımı Çalışmaları Uluslararası Merkezi)
ICOMOS : International Council on Monuments and Sites (Uluslararası Anıtlar ve Sitler Konseyi)

ICS : International Classification for Standards (Standartlar için Uluslararası Sınıflandırma)
IPMA : International Project Management Association (Uluslararası Proje Yönetim Derneği)
ISO : International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
İBB : İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İMO : İnşaat Mühendisleri Odası
İOK : İş Organizasyonu Kalitesi
İRAM : İstanbul Rölöve Anıtlar Müdürlüğü
İSG : İş Sağlığı ve Güvenliği
İTO : İstanbul Ticaret Odası
İTÜ : İstanbul Teknik Üniversitesi
JACAM : Japanese Association for Conservation of Architectural Monuments (Japonya Mimari Anıtları Koruma Derneği)
JUS : Jugoslovenski Standard (Yugoslav Standartları)
KGM : Karayolları Genel Müdürlüğü
KHK : Kanun Hükmünde Kararname
KK : Kalite Kontrolü
KMKD : Kültürel Mirası Koruma Derneği
KORDER : Koruma ve Restorasyon Uzmanları Derneği
KOREFD : Koruma ve Restorasyon Firmaları Derneği
KORU : Kültürel Mirasın Korunmasında Kapasite Geliştirme Projesi
KTB : Kültür ve Turizm Bakanlığı
KTVKYK : Kültür ve Tabiat Varlıkları Koruma Yüksek Kurulu
KUDEB : Koruma Uygulama ve Denetim Büroları
KURAM : Vakıf Kültür Varlıklarını Koruma,Uygulama ve Araştırma Merkezi
KÜMİD : Kültürel Mirasın Dostları Derneği
KVKBK : Kültür Varlıkları Koruma Bölge Kurulu
LDA : Landesdenkmalamt Berlin (Berlin Anıtları Koruma Kurumu)
MSB : Milli Savunma Bakanlığı
MSGSÜ : Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
MSİB : Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı
MTRE : Mimarlık Tarihi ve Restorasyon Enstitüsü
MUS : Mesleki Uygulama Sorumluluğu
ODTÜ : Ortadoğu Teknik Üniversitesi
PKB : Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Prusya Kültürel Varlıkları Koruma Vakfı)
PMI : Project Management Institute (Proje Yönetim Enstitüsü)
ProD : Prodenkmal
RİB : Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği
RİK : Referans İşin Kalitesi
RKT : Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması
RY : Restorasyon Yüklenicileri
SBK : Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi
SMB : Staatliche Museen zu Berlin (Berlin Devlet Müzeleri)
STK : Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)
TAÇ Vakfı : Türkiye Anıt Çevre Turizm Değerlerini Koruma Vakfı

TAÇDAM **:** Tarihsel Çevre Değerlerini Araştırma Merkezi
TBMM **:** Türkiye Büyük Millet Meclisi
TC **:** Technical Committee (Teknik Komite)
TF **:** Teklif Fiyat
TİKA **:** Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
TK **:** Teknik Komite
TKB **:** Tarihi Kentler Birliği
TMMOB **:** Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TS **:** Türk Standardı
TSE **:** Türk Standardları Enstitüsü
TUK **:** İşin Teknik/Ustalık Kalitesi
TVKBK **:** Tabiat Varlıkları Koruma Bölge Kurulu
TYTS **:** Tasarla-Yap Proje Teslim Sistemi
UKU **:** Uygulama Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu
UNESCO **:** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
UTO **:** Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu
VGM **:** Vakıflar Genel Müdürlüğü
VOB **:** Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (Almanya Yapım İşleri Satınalma ve Sözleşme Mevzuatı)
VOF **:** Die Vergabeordnung für Freiberufliche Leistungen (Almanya Serbest Hizmetler Satınalma Mevzuatı)
YİKOB **:** Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı
YYTS **:** Yapım Yönetimi Proje Teslim Sistemi

SEMBOLLER

λ_{max}	**:** Temel Özdeğer
CI	**:** Tutarlılık İndeksi
RI	**:** Raslantısal İndeks
CR	**:** Tutarlılık Oranı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 Türkiye genelinde tescilli taşınmaz kültür varlıkları. 18
Çizelge 2.2: Bazı illerde VGM mülkiyetindeki anıtsal kültür mirası sayısı. 19
Çizelge 4.1 : Restorasyon projesine dâhil olan kişilerin becerileri. 163
Çizelge 4.2 : Restorasyon projesi paydaşları. 164
Çizelge 4.3 : Restorasyon projesi paydaşları mevcut durum. 165
Çizelge 4.4 : Proje yönetimi bilgi alanları. 167
Çizelge 4.5 : Yapım yönetimi için eklenen bilgi alanları. 168
Çizelge 4.6 : PMI proje yönetimi süreçleri ve bilgi alanlarının ilişkisi. 169
Çizelge 4.7 : Proje yönetimi için eklenen diğer bilgi alanları. 170
Çizelge 4.8 : CMAA proje yönetimi süreçleri ve bilgi alanlarının ilişkisi. 171
Çizelge 4.9 : Projelerin karmaşıklık durumu. 186
Çizelge 4.10 : CIFTER proje karmaşıklık değerlendirme çizelgesi. 188
Çizelge 4.11 : Basit bir koruma projesi için değerlendirme çizelgesi. 190
Çizelge 4.12 : Orta karmaşıklıkta bir koruma projesi için değerlendirme çizelgesi 191
Çizelge 4.13 : Yüksek karmaşıklıkta bir koruma projesi için değerlendirme çizelgesi. 193
Çizelge 5.1 : Proje yönetim modeli aşama ve paydaş ilişkileri. 214
Çizelge 5.2 : Analiz aşaması sonuç belgeleri. 217
Çizelge 5.3 : Planlama aşaması sonuç belgeleri. 222
Çizelge 5.4 : Anıtsal yapıların koruma projeleri için CIFTER yönetimi ile karmaşıklık seviyesi belirlenmesi. 227
Çizelge 5.5 : Çeşitli bilim insanları ve kuruluşlar tarafından atfedilen miras değerleri. 228
Çizelge 5.6 : Anıtsal yapıların değer analizi puanlama sistemi. 230
Çizelge 5.7 : Korunacak değerler açısından karmaşıklık analizi örneği. 231
Çizelge 5.8 : Kullanılan birim fiyat kitabı açısından karmaşıklık analizi örneği. 232
Çizelge 5.9 : AB ve ulusal düzenlemelerde adı geçen fiyat dışı unsurlar. 235
Çizelge 5.10 : Fiyat dışı unsurların değerlendirmeye alındığı Fiyat İndirimi Modeli. 236
Çizelge 5.11 : Fiyat dışı unsurların değerlendirmeye alındığı Öncelikli Genel Ağırlıklandırma Modeli. 237
Çizelge 5.12 : Kalite kriteri içerisinde değerlendirilebilecek fiyat dışı unsurlar. 238
Çizelge 5.13 : İkili Karşılaştırma Anket Ölçeği. 242
Çizelge 5.14 : Raslantısal İndeks Değerleri. 242
Çizelge 5.15 : AHP Yönteminde Kullanılan Denklemler. 243
Çizelge 5.16 : Ana Kriterler İkili Karşılaştırma Anket Sonuç Matrisleri. 246
Çizelge 5.17 : RİK Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Anket Sonuç Matrisleri. 247
Çizelge 5.18 : İOK Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Anket Sonuç Matrisleri. 248
Çizelge 5.19 : Ana Kriterler İçin Grup Kararı. 249
Çizelge 5.20 : RİK Alt Kriterleri İçin Grup Kararı. 249
Çizelge 5.21 : İOK Alt Kriterleri İçin Grup Kararı. 250

Çizelge 5.22 : Anket Sonuçları ve Neues Museum İşi FDU Ağırlık Karşılaştırması. 251
Çizelge 5.23 : Yüklenici Seçiminde Kullanılan Kriterler. 253
Çizelge 5.24 : Haliç Bilim Merkezi uygulama ihalesi istekli teklifleri. 256
Çizelge 5.25 : Haliç Bilim Merkezi uygulama ihalesi istekli teklifleri ve simüle edilmiş kalite puanları. 256
Çizelge 5.26 : Haliç Bilim Merkezi uygulama ihalesinin kalite unsuru dâhil edilmiş simülasyonu. 257
Çizelge 5.27 : Sağlık Müzesi uygulama ihalesinin kalite unsuru dâhil edilmiş simülasyonu. 258
Çizelge 5.28 : Balıklı Ermeni Mezarlığı uygulama ihalesinin kalite unsuru dâhil edilmiş simülasyonu. 258
Çizelge C.1 : Anket katılımcılarına önem değerleri açıklama çizelgesi. 304
Çizelge D.1 : CEN ve TSE kurumlarının kültürel miras üzerine yayımladıkları standartlar. 306

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 : Şeyh Süleyman Mescidi 2013-2016 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 50
Şekil 3.2 : Yahya Efendi Tekkesi 2009-2013 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 53
Şekil 3.3 : Nuruosmaniye Camii 2010-2011 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 57
Şekil 3.4 : Nuruosmaniye Camisi 2012-2014 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 60
Şekil 3.5 : Nuruosmaniye Camisi Restorasyon İşi Genel Durumu. 60
Şekil 3.6 : Süleymaniye Camisi 2007-2008 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 63
Şekil 3.7 : Süleymaniye Camisi 2009-2013 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 65
Şekil 3.8 : Süleymaniye Camisi Restorasyon İşi Genel Durumu. 66
Şekil 3.9 : VGM Tarafından Yaptırılan Restorasyonların Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Grafiği. 67
Şekil 3.10 : İstanbul Sağlık Müzesi 2011-2014 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 69
Şekil 3.11 : İstanbul Sağlık Müzesi 2011-2014 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı. 70
Şekil 3.12 : İstanbul Sağlık Müzesi 2011-2014 Restorasyonu Kesin Hesap Analizi. 71
Şekil 3.13 : İstanbul Sağlık Müzesi 2016-2018 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 72
Şekil 3.14 : İstanbul Sağlık Müzesi 2016-2018 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı. 72
Şekil 3.15 : İstanbul Sağlık Müzesi 2016-2018 Restorasyonu Kesin Hesap Analizi. 73
Şekil 3.16 : İstanbul Sağlık Müzesi Restorasyon İşi Genel Durumu. 73
Şekil 3.17 : Şerefiye Sarnıcı 2014-2017 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 75
Şekil 3.18 : Şerefiye Sarnıcı 2014-2017 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı. 76
Şekil 3.19 : Şerefiye Sarnıcı 2014-2017 Restorasyonu Kesin Hesap Analizi. 76
Şekil 3.20 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi 2014-2016 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği. 79
Şekil 3.21 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze Ve Kütüphanesi 2014-2016 İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı. 80
Şekil 3.22 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze Ve Kütüphanesi 2014-2016 Restorasyon İmalatları Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı. ... 80
Şekil 3.23 : İncelenen Uygulamaların Süre Uzatım Gerekçeleri. 84
Şekil 3.24 : Neues Museum restorasyonu ana paydaşları sözleşmesel ilişkisi. 89
Şekil 3.25 : Neues Museum restorasyonu yuvarlak masa periyodik toplantı tarafları. 92

Şekil 3.26 : Neues Museum restorasyonunda kullanılan tuğla sınıflandırmaları. 94
Şekil 3.27 : Neues Museum proje süreci. 96
Şekil 3.28 : Neues Museum ön yeterlik değerlendirme matrisi. 98
Şekil 3.29 : Neues Museum fiyat dışı unsurların değerlendirilme matrisi. 99
Şekil 3.30 : Japonya'da koruma uygulamalarının aşamaları. 105
Şekil 3.31 : Japonya'da koruma uygulama öncesi süreç. 107
Şekil 3.32 : Japonya'da koruma uygulama süreci. 109
Şekil 3.33 : Seki Ailesi Evi raporu için hazırlanan el çizimi. 112
Şekil 3.34 : Görüşülen kişilerin yaşları. 125
Şekil 3.35 : Görüşülen kişilerin mesleki deneyim süreleri. 126
Şekil 3.36 : Görüşülen kişilerin çalıştığı kurumlar. 126
Şekil 3.37 : Görüşülen kişilerin çalıştığı firmalar. 127
Şekil 3.38 : Görüşülen kişilerin meslekleri. 127
Şekil 3.39 : Görüşülen kişilerin uzmanlıkları. 128
Şekil 3.40 : Koruma proje ve uygulamalarının aynı birim altında olma durumu. 129
Şekil 3.41 : Restorasyon işleri ile ilgili destek alma durumu. 129
Şekil 3.42 : Restorasyon işleri ile ilgili hangi kurumlardan destek alınıyor. 130
Şekil 3.43 : Kurum içi eğitim durumu. 131
Şekil 3.44 : Proje müelliflerine denetim imkânı sağlanma durumu. 131
Şekil 3.45 : Proje müellifleriyle uygulama denetimi için sözleşme imzalanma durumu 132
Şekil 3.46 : Sözleşmelerde proje müelliflik haklarının devri maddesi yer alma durumu 132
Şekil 3.47 : Müelliflik haklarının devrinin gerekçeleri (a: kamu, b: yüklenici). 133
Şekil 3.48 : Restorasyon işleri planlama aşamasında karşılaşılan sorunlar. 135
Şekil 3.49 : Restorasyon işleri planlama aşamasında karşılaşılan sorunlar (ucu açık sorulara verilen yanıtlar, a: kamu, b: yüklenici). 136
Şekil 3.50 : Restorasyon işleri uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar. 137
Şekil 3.51 : Restorasyon işleri uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar (ucu açık sorulara verilen yanıtlar, a: kamu, b: yüklenici). 139
Şekil 3.52 : Restorasyon işleri diğer hususlar. 141
Şekil 3.53 : "Ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik yapılması gerekli mi?" 141
Şekil 3.54 : Ucu açık sorulardaki ifadelerin oransal sonuçları. 143
Şekil 3.55 : Koruma projeleri ana paydaş ilişkileri ve belgeleme sirkülasyonu. 147
Şekil 3.56 : Planlamanın projenin başarısına olan etkisi. 152
Şekil 4.1 : Koruma projeleri mevcut yönetimsel süreci. 158
Şekil 4.2 : Koruma projeleri mevcut teslim sistemi 159
Şekil 4.3 : İhale süreci içeriği. 161
Şekil 4.4 : IPMA Yetkinlik Temeli 172
Şekil 4.5 : Bütünleşme yönetimiyle diğer bilgi alanlarının ilişkisi. 174
Şekil 4.6 : Proje teslim sistemlerinin safhaları ve önemli karar aşamaları. 204
Şekil 4.7 : Proje teslim sistemlerinin özellikleri. 205
Şekil 5.1 : Koruma projeleri teslim sistemi. 213
Şekil 5.2 : Karar Analiz Yöntemleri Gruplandırılması. 240
Şekil 5.3 : Karar Ağacı. 241
Şekil 5.4 : AHP Yöntemi Aşamaları. 244
Şekil 5.5 : Koruma Uygulamalarında Yüklenici Seçimi İçin Karar Ağacı. 245
Şekil 5.6 : İhale süreci önerisi. 260
Şekil A.1 : Kamu Personeli Anket Formu (1.-4. Sorular). 296

Şekil A.2 : Kamu Personeli Anket Formu (5.-12. Sorular). 297
Şekil A.3 : Kamu Personeli Anket Formu (13.-17. Sorular). 298
Şekil A.4 : Kamu Personeli Anket Formu (18.-21. Sorular). 299
Şekil B.1 : Yüklenici Personeli Anket Formu (1.-5. Sorular). 300
Şekil B.2 : Yüklenici Personeli Anket Formu (6.-13. Sorular). 301
Şekil B.3 : Yüklenici Personeli Anket Formu (14.-21. Sorular). 302
Şekil C.1 : Anket katılımcıları bilgilendirme metni. 303
Şekil C.2 : AHP yöntemi için karar ağacı. 304
Şekil C.3 : Katılımcılara verilen ikili karşılaştırma anket formu. 305
Şekil E.1 : Şeyh Süleyman Mescidi. 311
Şekil E.2 : Şeyh Süleyman Mescidi. 311
Şekil E.3 : Yahya Efendi Külliyesi. 312
Şekil E.4 : Yahya Efendi Külliyesi. 312
Şekil E.5 : Nuruosmaniye Camisi. 313
Şekil E.6 : Nuruosmaniye Camisi. 313
Şekil E.7 : Süleymaniye Camisi. 314
Şekil E.8 : Süleymaniye Camisi. 314
Şekil E.9 : Süleymaniye Camisi. 315
Şekil E.10 : Sağlık Müzesi güney cephesi. 315
Şekil E.11 : Sağlık Müzesi güneybatı cephesi. 316
Şekil E.12 : Sağlık Müzesi giriş holü. 316
Şekil E.13 : Şerefiye Sarnıcı giriş yapısı. 317
Şekil E.14 : Şerefiye Sarnıcı. 317
Şekil E.15 : Şerefiye Sarnıcı. 318
Şekil E.16 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi. 318
Şekil E.17 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi. 319
Şekil E.18 : Neues Museum 319
Şekil E.19 : Neues Museum 320
Şekil E.20 : Urnes Ahşap Direkli Kilisesi, Norveç. 321
Şekil E.21 : Urnes Ahşap Direkli Kilisesi bezemeleri, Norveç. 322
Şekil E.22 : Undredal Ahşap Direkli Kilisesi, Norveç. 322
Şekil E.23 : Seki Evi, Japonya. 323
Şekil E.24 : Seki Evi, Japonya. 323
Şekil E.25 : Ram Kalesi, Sırbistan. 324
Şekil F.1 : Şerefiye Sarnıcı iş programı. 325
Şekil G.1 : Koruma projeleri yönetim süreci model önerisi. 327

TÜRKİYE'DEKİ ANITSAL KÜLTÜR MİRASININ KORUMA PROJE VE UYGULAMALARI ALANINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

ÖZET

Yeni başlayan yüzyılda ülkemizin koruma proje ve uygulamaları alanındaki faaliyetlerin oldukça yoğun olduğu görülmektedir. Yaklaşık yirmi yıllık bu kısa dönemde koruma projelerinin sayıca artış gösterdiği ve ülke genelinde kamu kurumlarının başı çektiği hareketli bir projelendirme ve uygulama dönemi geçirdiği söylenebilir. Ancak sayısal olarak ortaya çıkan bu artışın niteliksel olarak bir karşılığının koruma projelerine yansıyıp yansımadığı bir tartışma konusudur. Bu tartışmadan yola çıkarak, bu çalışma kapsamında ülkemizdeki anıtsal kültür mirasının korunmasında yönetim süreçlerinin etkisinin yakından incelenmesi, sorunlarının ortaya koyulması ve mevzuat imkanlarıyla mümkün olan iyileştirmelerin neler olabileceğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Kültür mirası yönetimi üzerine oldukça çalışılan bir alan olmasına karşın anıtsal kültür mirasının koruma proje ve uygulamaları alanında yönetim süreçleri üzerine yapılan çalışmalar ve araştırmalar kısıtlıdır. Koruma ile proje yönetimi alanlarında anıtsal kültür mirasını yönetim süreçlerini özellikle hedef alan çalışmalar bulunmamaktadır. Bu konu daha çok kültürel mirasın koruma sorunları tartışılırken satır aralarında kalmaktadır. Özellikle konu mevzuat ve mevzuata bağlı ihale süreçleri ile yönetilen kamunun tasarrufundaki projeler olduğunda yönetim süreçleri için akademik alandan gelen katkı sınırlı kalmaktadır. Ancak koruma projeleri yönetimi sadece tek bir paydaş tarafından kotarılamayacak kadar karmaşıktır. Bu alandaki akademik katkıyı artırmak, karar verici konumunda vizyon sahibi olanlara seçenekleri hatırlatmak, koruma projelerinin geçmişinden itibaren önemli yer tutan bilimsel yöntemlerle projeye yön vermek ilkesinin uygulamalardaki yerini göstermek çalışmanın amaçları arasında sayılabilir.

Yukarıdaki amaçlara ulaşmak için Türkiye'de kültürel miras korumada yetkili kurumlar ve diğer paydaşların güncel durumları ve bağlı oldukları mevzuat değerlendirilmiştir. Her ne kadar çalışmanın odaklandığı son yirmi yıllık dönemde ülkemizdeki mevzuatta değişiklikler sık olsa da kültürel miras koruma projelerinin bu değişikliklerden yönetimsel süreçler açısından dramatik şekilde etkilenmediği söylenebilir. Kültürel miras açısından oldukça zengin olan ülkemizde çok sayıda kurum, tasarrufunda bulunan anıtsal kültürel miras için, koruma projesi yürütmektedir.

Kamu kurumlarında koruma projelerinin yönetim süreçlerinin kültürel mirasa özel bir kurgusu olup olmadığının anlaşılması için yazılı kaynaklar ve mevzuat ile birlikte gerçekleştirilmiş projelerin pratikte nasıl yürütüldükleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle kamu kurumları tarafından son on yıl içerisinde tamamlamış olan koruma projelerinden seçilen örnekler, yönetimsel süreç bağlamında incelenmiştir. İncelenen örneklerin bir projenin temel öğeleri olan bütçe, süre ve kalite başlıklarında nasıl yönetildikleri değerlendirilmiştir. İncelenen örneklerin koruma konseptleri çeşitlilik içermekle birlikte yönetimsel açıdan ortak oldukları noktalar çoğunluktadır. Anıtsal

külterel mirasa yönelik işlerin projelendirme ve uygulama olarak keskin bir şekilde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bununla birlikte proje çizimleri elde etmek planlamanın bir parçası olarak görülmesinin yanı sıra bu çizimler için koruma bölge kurulu onaylarını almak ana amaç haline dönüşmektedir. Planlamanın devamı olan uygulama safhasında ise proje çizimlerini hazırlayan ekiplerden bağımsız bir iş yapılmaya çalışıldığı rahatlıkla söylenebilir. Hatta bu mesele öyle bir noktaya gelmiştir ki müelliflerin mevzuatta yeri olan denetim hakları, idareler tarafından sözleşmelere eklenen maddelerle ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Öte yandan aynı mevzuat şartları içerisinde daha başarılı sonuçlar alınan işler de ortaya çıkmaktadır. Bu başarılı durumlardan ipuçları yakalamak mevzuat çerçevesinde geliştirilen öneriler için faydalı olmuştur.

Önerilerin oluşturulmasında uluslararası örneklerde yönetimsel süreçlerin nasıl yürütüldüğünün anlaşılması için araştırmalar yapılmıştır. Uluslararası deneyimlerden öğrenilebilecek yaklaşımları göstermek amacıyla yurtdışından seçilen örnekler incelenmiştir. Örneklerin seçildiği ülkelerde projelerin yaklaşım olarak tek bir yönetimsel süreç üzerinden değil, kültür mirasının değerleri ve önemlerine göre farklı yolların izlendiği görülmüştür. Her koruma projesi özelinde farklı özellikler olduğu da görülmektedir. Bu örneklerde yürütülen süreçlerin ülkemizde uygulanması elbette beklenmemektedir. Bunun yerine ülkemizin anıtsal kültür mirası için kullanılabilecek yönlerin neler olduğu değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte Türkiye'deki koruma alanında kamu kurumlarında ve yüklenici firmalarda koruma projelerinde görev alan teknik personel ile sorunların tespiti amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında katılımcıların kendilerini daha iyi ifade etmelerini sağlamak üzere açık uçlu sorulara da yer verilmiştir. Koruma projelerinde aktif görev alan personelin deneyimleri bu şekilde çalışmaya veri olarak dahil edilmiştir. Anketteki soruların analizi yapılarak gelen cevaplar sayısallaştırılmıştır. Katılımcıların sorun olarak en çok gördükleri alanın ihale süreçleri ve buna bağlı olan yaklaşık maliyet, süre, yüklenici seçimi gibi konular olduğu belirlendiğinden ihale süreçleri üzerinde araştırma detaylandırılmıştır.

Kamu yararına dayandırılan en az bedel sistemiyle yüklenici seçimi, koruma projelerin istenilen kalite düzeyinde yapılmasının önündeki engelleren bir tanesi olarak görülmektedir. Sadece fiyata odaklanan bu tür bir süreç tasarımının kültür mirası üzerinde uygulanmasının yarattığı sorunlar geri dönülmez durumlara ulaşabilmektedir. En az bedele dayalı yüklenici seçim sisteminin doğurduğu sakıncalardan kurtulmak için mevzuatımızın imkanları olup olmadığı değerlendirilmiştir. İlgili AB direktifine uyumlu hazırlanmış olan ülkemizdeki ihale mevzuatında yer alan fiyat dışı unsurlar kullanılarak nasıl yüklenici seçimi yapılabileceği, bu unsurların ne şekilde belirlenebileceği üzerine AHP yöntemiyle bir çalışma yapılmıştır.

En az on yıldır akademik çalışmalar yürüten yirmi koruma uzmanıyla AHP yöntemi kullanılarak fiyat dışı unsurların ağırlıkların belirlenmesi üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının sonuçlarında yüklenicinin niteliklerinin verdiği teklif fiyattan çok daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma göstermiştir ki, koruma proje ve uygulamalarında bütüncül bir bakış açısıyla ihale süreci ve yüklenici seçiminde de bilimsel yöntemler kullanılabilir ve mevzuatın verdiği imkanlar bu yönde değerlendirilebilir.

Kültür mirasının proje ve uygulamaları yönetim süreçleri proje yönetimi perspektifinden de değerlendirilmiştir. Proje yönetimi bilgi alanlarında bir koruma

projesine göre dikkat edilmesi gereken hususlarının neler olduğu incelenmiştir. Proje yönetimi standartlarındaki bilgi alanlarının anıtsal kültür mirası projelerinde uygulama alanı üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Proje yönetimi standartlarında projelerin safhalara ayrıldığı, her safhada bilgi alanlarının yönetilmesi koruma projelerinin bütüncül bir şekilde ele alınması gerekliliğiyle örtüşmektedir. Projeyi safhalara ayırmak tümüyle birbirinden bağımsız durumlar yaratmak anlamı taşımadığı ve bu safhaları birbirine bağlayacak bütünleşme yönetimini gerektirdiği görülmüştür. Bilgi alanlarından karmaşıklık yönetimi kapsamında projenin karmaşıklık seviyesinin belirlenmesi için önemli bir araçtır. Koruma projeleri için çeşitli karmaşıklık seviyesi ölçme yöntemleri çalışma kapsamında değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

Proje yönetimi bilgi alanlarının yanı sıra proje teslim sistemleri ile kültür mirası projelerinin ilişkilerinin açıklanması hedeflenmiştir. Ülkemizde kamusal inşaat işlerinde kullanılan geleneksel proje teslim sisteminin koruma projeleri için de uygulanmaya çalışıldığı görülmüştür. Ancak koruma projelerinin kendine has özelliklerinin inşaat sektöründe kullanılan proje teslim sistemleriyle uyumlu olma durumu sorgulanmıştır. Mevcut yönetimsel süreçler incelenerek koruma projeleri için bir yönetim süreci modeli önerilmiştir.

Önerilen modelin kurgusu için yönetimsel sürece katılan proje paydaşlarının hangileri olduğu belirlenmiştir. Proje yönetiminde işin aşamalara bölündüğü, yönetilmesi gereken bilgi alanlarının her aşamayla olan ilişkisi kurgulanarak bütüncül bir şekilde ele alındığı görülmüştür. Bu noktadan hareketle kültür mirası projelerinin yönetim süreçleri analiz, planlama, uygulama ve geri besleme olmak üzere dört aşama ortaya çıkarılmıştır. Aşamalar arasında geçişler eşikler olarak tanımlanarak birbirlerine bağlanmışlardır. Modelin içerisinde ihale sürecindeki yüklenici seçiminin nasıl yönetilebileceği açıklanmıştır. Fiyat dışı unsurların ihalelere dahil edilmesinin olası etkileri simülasyonlar aracılığıyla detaylandırılmıştır.

Tüm bu araştırmalar sonucunda koruma projeleri yönetim süreci için güncel mevzuat kapsamında kalan, sistemde iyileştirmelere dayalı bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu çalışmanın koruma ya da proje yönetim alanında koruma projelerinin yönetim süreçlerine ilgi duyan bilimsel araştırmacılara ve bu tür projelerde görev alan idari ve teknik personele faydalı olması ümit edilmektedir.

A MODEL PROPOSAL REGARDING MANAGEMENT PROCESSES IN THE FIELD OF PROJECTS AND IMPLEMENTATIONS OF THE MONUMENTAL CULTURAL HERITAGE CONSERVATION IN TURKEY

SUMMARY

It is seen that the activities in the field of conservation projects and applications in our country in the new century are quite intense. In this short period of nearly twenty years, it can be said that the number of conservation projects increased and the country had an active project design and implementation period led by public institutions. However, it is a matter of debate whether a qualitative equivalent of this numerical increase is reflected in conservation projects. Based on this discussion, within the scope of this study, it is aimed to closely examine the effect of management processes in the conservation of monumental cultural heritage in our country, to reveal its problems and to reveal what possible improvements can be made by means of legislation.

Despite the fact that cultural heritage management is a highly studied field, studies and researches on management processes in the field of conservation projects and practices of monumental cultural heritage are limited. There are no studies specifically targeting monumental cultural heritage management processes in the fields of conservation and project management. This issue remains between the lines while discussing the conservation problems of cultural heritage. Particularly when the subject is the projects in the possession of the public, which are managed by the legislation and the tender processes depending on the legislation, the contribution from the academic field for the management processes is limited. However, the management of conservation projects is too complex to be handled by a single stakeholder alone. Increasing the academic contribution in this field, reminding the visionary decision makers of the options and showing the place of the principle of driving the project with scientific methods, which has an important place since the history of conservation projects, can be counted among the aims of the study.

In order to achieve the above objectives, the current status of the authorized institutions and other stakeholders in the protection of cultural heritage in Turkey and the legislation they are bound by have been evaluated. Although changes in the legislation in our country have been frequent in the last two decades, which the study focused on, it can be said that cultural heritage conservation projects were not affected dramatically by these changes in terms of management processes. In our country, which is very rich in terms of cultural heritage, many institutions carry out conservation projects for the monumental cultural heritage in their possession.

In order to understand whether the management processes of conservation projects in public institutions have a specific design for cultural heritage, it is important how the realized projects are carried out in practice together with written sources and legislation. For this reason, the examples selected from the conservation projects completed by public institutions in the last ten years have been examined in the context of the management process. It was evaluated how the examined samples were

managed in terms of budget, time and quality, which are the basic elements of a project. Although the conservation concepts of the examined samples are diverse, the points they have in common in terms of management are the majority. It is seen that the works for the monumental cultural heritage are divided into two as project design and implementation. However, obtaining the project drawings is considered as a part of the planning, as well as getting the approval of the regional conservation board for these drawings, becoming the main objective. In the implementation phase, which is the continuation of the planning, it can be easily said that an independent work is being done from the teams that prepare the project drawings. In fact, this issue has come to such a point that the audit rights of the authors, which have a place in the legislation, are tried to be eliminated by the administrations with the articles added to the contracts. On the other hand, within the same legislative conditions, there are also works with more successful results. Capturing clues from these successful cases has been beneficial for the recommendations developed within the framework of the legislation.

Research has been carried out in order to understand how administrative processes are carried out in international examples in the formation of proposals. In order to show the approaches that can be learned from international experiences, selected examples from abroad were examined. In the countries where the examples were selected, it was seen that the projects were followed in different ways according to the values and importance of the cultural heritage, not through a single administrative process. It is also seen that there are different features specific to each conservation project. Of course, it is not expected that the processes carried out in these examples will be implemented in our country. Instead, the aspects that can be used for the monumental cultural heritage of our country have been evaluated.

In addition, a survey was conducted with the technical personnel involved in conservation projects in public institutions and contractor companies in the field of conservation in Turkey in order to determine the problems. In the survey study, open-ended questions were also included in order to enable the participants to express themselves better. The experiences of the personnel actively involved in conservation projects are included in this study as data. After analyzing the questions in the questionnaire, the answers were digitized. Since it has been determined that the area that the participants see as the most problem is the tender processes and the related issues such as the approximate cost, duration and contractor selection, the research on the tender processes has been detailed.

Choosing a contractor with a minimum price system based on the public interest is seen as one of the obstacles to the execution of conservation projects at the desired quality level. The problems created by the application of such a process design, which focuses only on price, on cultural heritage can reach irreversible situations. It has been evaluated whether our legislation has the means to get rid of the inconveniences caused by the lowest cost-based contractor selection system. A study has been carried out with the AHP method on how to choose a contractor by using non-price elements in the tender legislation in our country, which has been prepared in accordance with the relevant EU directive, and how these elements can be determined.

A survey was conducted with twenty conservation experts who have been conducting academic studies for at least ten years, using the AHP method to determine the weights of non-price criteria. The results of the survey study revealed that the qualifications of the contractor are much more important than the bid price. This study has shown that scientific methods can be used in the tender process and contractor selection with a

holistic perspective in conservation projects and implementations, and the possibilities provided by the legislation can be used in this direction.

Management processes of projects and applications of cultural heritage are also evaluated from the perspective of project management. In the project management knowledge areas, what should be considered according to a conservation project has been examined. Evaluations were made on the application area of knowledge areas in project management standards in monumental cultural heritage projects. In the project management standards, the projects are divided into phases, and the management of information areas at each stage coincides with the need for a holistic approach to conservation projects. It has been seen that dividing the project into phases does not mean creating completely independent situations and requires integration management to connect these phases. It is an important tool for determining the complexity level of the project within the scope of complexity management from knowledge areas. Various complexity level measurement methods for conservation projects were evaluated within the scope of the study and suggestions were developed.

In addition to the project management knowledge areas, it is aimed to explain the relationship between project delivery methods and cultural heritage projects. It has been observed that the traditional project delivery method used in public construction works in our country is also tried to be applied for conservation projects. However, the compatibility of the unique features of conservation projects with the project delivery systems used in the construction industry has been questioned. A management process model has been proposed for conservation projects by examining existing management processes.

For the design of the proposed model, it was determined which of the project stakeholders involved in the administrative process. In project management, it has been seen that the work is divided into stages, and the knowledge areas that need to be managed are dealt with holistically by constructing the relationship with each stage. From this point of view, four stages of the management processes of cultural heritage projects were revealed: analysis, planning, implementation and feedback. The transitions between the stages are defined as thresholds and connected to each other. In the model, it is explained how the selection of the contractor in the tender process can be managed. The possible effects of including non-price elements in the tender are detailed through simulations.

As a result of all these researches, a model proposal has been developed for the management process of conservation projects, which is within the scope of current legislation and based on improvements in the system. It is hoped that this study will be beneficial to scientific researchers who are interested in the management processes of conservation projects in the field of conservation or project management, and to the administrative and technical personnel involved in such projects.

1. GİRİŞ

Sosyal, kültürel, iktisadî cepheleri ile hiçbir yönetim çabası şehirleşme ve özellikle koruma projeleri kadar karmaşık ve idari güçlükler ile karşı karşıya değildir (Cansever, 1984, s.32-34). Koruma alanında tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de oldukça tartışılan ve akademik anlamda üzerinde araştırmalar yapılan konulardan biri anıtsal kültür mirasıdır. Anıtsal eser ölçeğinde yapılan çalışmalar oldukça çeşitlidir. Anıtsal kültür mirasının mimari özellikleri, malzeme bilgileri, tarihçeleri, geçirmiş oldukları onarımları, bezeme programları ve bunlara benzer pek çok özellikleri üzerinde farklı bakış açılarıyla çalışmalar üretilmektedir. Ancak koruma projelerinin sorunlarını anlamaya ve bu sorunlara uygun olarak çözümler sunan çalışmalar kısıtlıdır. Çalışmalarda koruma projelerinin sorunlarının nedeninin yasal mevzuata dair olduğu ve çözümünün yasal mevzuatta değişiklik yapmak olduğunu bolca ifade edilmektedir. Bu noktada yaşadığımız döneme ait durumu anlamak da çok kıymetlidir. Bu çalışma kapsamında Türkiye'deki anıtsal kültür mirasının koruma proje ve uygulamaları alanında yönetim süreçlerine ilişkin güncel bir irdeleme yapılacaktır. Bu irdelemenin sonucunda yasal mevzuat yönetim süreçlerini iyileştirmek açısından nasıl kullanılabileceği değerlendirilecektir.

Bu hususta geliştirilen bir çalışmanın kültürel miras üzerinde yapılan restorasyon projelerinin yönetim süreçlerini incelemesinin yanı sıra mevzuatı da detaylı bir şekilde irdelemesi gerekmektedir. Bu nedenle güncel mevzuatın restorasyon projeleri yönetim süreçlerini nasıl etkilediği de önemli bir hal almaktadır. Her alanda olduğu gibi koruma alanında da yasal mevzuatın durağan olmadığı, sürekli değiştiği görülmektedir (Madran, 2002). Bu değişimin her zaman koruma lehine olduğu ve bir gelişme içerdiği tartışmalıdır. Ancak yapılan çalışmalarda konu sorunların çözümü olduğunda mevzuat değişikliği önermek genel bir kabul görmektedir. Tam bu noktada mevzuat yönünden AB ile uyum çalışmaları kapsamında oluşturulan düzenlemeler ve ulusal mevzuatın yönetim sürecine katılan aktörlerin kaliteli bir iş çıkarması için gerekli düzenlemelere sahip olup olmadığı meselesi tartışılmalıdır. Mevzuatın hangi noktaları kaliteli bir iş çıkartılmasına engel, hangi noktaları kaliteli bir iş çıkartılmasına destek olmaktadır?

Türkiye'deki koruma alanındaki çalışmalar proje ve uygulama olarak keskin bir şekilde ikiye ayrılmış durumdadır. Yeni yapım işi pratiğinden gelen bu 20. yüzyıl yaklaşımı en genel çerçevesiyle proje çizimlerinin hazırlanması ve onaylanmasından sonra uygulamanın yapılması şeklindedir. Ancak gerek pratikte gerekse yazılı kaynaklarda bundan farklı proje üretme yöntemleri bulunmaktadır.

Uluslararası literatürde proje; belirli bir zaman diliminde belirli bir amaca ulaşmayı amaçlayan planlanmış bir iş parçası ya da aktivitedir (Project, t.y.). Ancak Türkiye'de özellikle mimarlık alanında proje terimi; mal sahibinin isteğine göre yapılacak bir yapıyı, belli bir programa göre inşa edilecek bir yapı bütününü, bir makine veya bir kuruluşu plan durumunda gösteren çizim olarak ifade edilmektedir (Proje, t.y.). Bu nedenledir ki zaman zaman rölöve ya da restitüsyon çizimleri proje olarak ifade edilmektedir. Proje kelimesine yüklediğimiz genel anlam esasında bir projenin planlanması için hazırlanan çizimlerden ibarettir. Bu durumda kastedilen şeyin ne olduğunu daha iyi anlatabilmek adına planlamanın bir parçası olan iki ya da üç boyutlu görsel anlatımlar çalışma içerisinde *'proje çizimleri'* olarak ifade edilmiştir.

Esasında bir projenin yönetim sürecinden bahsetmek demek proje yönetiminden bahsetmeyi gerektirir. Proje yönetimi; kapsam, maliyet ve zaman amaçlarına ulaşabilmek için proje etkinliklerinin planlanması, zaman yönetimi ve kontrolüdür. Projeyi yönetmek, projenin en düşük maliyet ve zayiatla kontrol altına alınması ve bitirilmesidir. Projeyi gerçekleştirmek için gerekli tüm araç ve tekniklerin bir arada kullanılmasıdır (Gerger, 2006).

Proje yönetimi; projenin tanımlanmasını, kategorize edilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik çalışmalar bütünüdür. Bu suretle her projede yer alan tanımlama, planlama, uygulama ve kontrol süreçlerine ilişkin aktiviteler proje yönetiminin bir parçasıdır (Gerger, 2006).

Ancak, yapı sektörü içerisinde uygulanacak olan projeler diğer projelerden bazı kavramlar çerçevesinde farklılık göstermektedir. Öncelikle, yapım projeleri birbirlerinden kapsamları açısından oldukça büyük farklılıklar gösterirler ve yapılacaklara yer ve durum çerçevesinde ele alındıklarında da yapı sektöründeki projeler diğer projelerden farklı karakterler sergilerler. Yapım projeleri tümüyle zorlu doğa şartlarının etkisi altındadırlar. Örneğin, aynı tasarıma sahip iki yapı projesini iki farklı iklimde yönetmek farklı deneyimler içermektedir. Her bir yapı projesinin

kendine has karakteristik özellikleri vardır. Hatta benzer projeler bile farklı şartların etkisi altında kalabilmektedir. Yapım projelerindeki bu çeşitliliğin ve kendine has özelliklerin ortaya çıkmasının kaynağı olarak; yapım teknikleri, tasarım yöntemleri, sözleşme tipi, sorumluluk paylaşımı, iklim şartları, yeraltındaki katmanların durumu, politik şartlar, ekonomik etkiler ve bunlara benzer pek çok şey gösterilebilir (Öztaş ve Ökmen, 2005). Yapım projelerinde farklılık yaratan bütün bu özelliklerin yanı sıra koruma projelerinde temel olarak; uygulamalara başlamadan önce çizimlerle tümüyle hazır olmanın, planlamayı bitirmiş olmanın, imkânı olmadığından dolayı farklı bakış açısına olan ihtiyaç da gündeme gelmektedir.

Koruma projelerinde özellikle belirsizlik diğer projelere göre oldukça üst düzeydedir. Bununla birlikte anıtsal kültür mirasını ilgilendiren koruma projeleri belirsizliklerin yanı sıra karmaşıklık seviyeleri de yüksek projelerdir. Kültürel miras estetik, eskilik ve tarihi belge gibi korunması gerekli değerlere sahiptir. Riegl'in (2015) ifade ettiği gibi bu değerler birbirleriyle uyumlu değil çatışma içerisinde yer alabilirler. Bazı durumlarda biri, bir diğerinin içinde yer alabilir ama her zaman korunmaları gerekir. Bununla birlikte Failden ve Jokilehto'nun (1993) belirtiği gibi kültürel miras kırılgan, yenilenemeyen ve ikame edilemeyen bir kaynaktır.

Koruma uygulamaları bu bağlamda çok önemli bir noktada bulunmaktadır. Çünkü bu uygulamalar teori ve pratik yani akademik ve profesyonel birlikteliğini gerekli kılar. Yeni yapı inşaat uygulamalarıyla kıyaslandığında koruma uygulamaları kendine has karakter özellikleri ve çeşitli problemler içerir. Koruma uygulamalarına yaklaşım tespit ve analizler üzerine yoğunlaşır ve uygulamanın her aşamasında beklenmedik bir bulguyla karşılaşılması veya tespitlerde değişikliğe gidilmesi temel kabuller içerisinde yer alır. Ancak Türkiye'de pek çok koruma projesi örneğinde proje çizim süreci uygulamadan ayrı bir süreç olarak kabul edilmektedir. Yapı üzerindeki tespitler ve uygulamaya yönelik alınan planlama kararlarının proje aşamasında tamamlanması gerektiği gibi bir yanılgı söz konusudur. Ancak pek çok uygulama örneğinde anıt esere yapılacak olan imalatlara proje aşamasında değil, proje onaylandıktan sonra uygulama aşamasında, iskele kurulduktan sonra, kültürel miras yapısına müdahaleler başladığında yerinde karar verilmektedir. Uygulama işleri başlamadan anıt üzerindeki tespitlerin yapılması ve bunların konumlandırılması çoğu zaman çok zor olabilmektedir, bunun için farklı teknik ve ekipmanları içeren çeşitli tespit yöntemleri uygulanması gereklidir.

Anıt eser, koruma uygulamaları, mevcut kullanım durumu ve müdahaleler arasındaki ilişki yapılacak işlerin yöntem, planlama ve programlamalarına etki etmektedir. Eğer üzerinde çalışılan anıt eser kullanıma açıksa bu projenin masraflarının ve süresinin artmasına da neden olacaktır. Ayrıca, planlama kararları, taşıyıcı sistem ve deprem, yangın yönetmelikleri gibi yeni yapılar için uygulanan standart düzenlemeler genellikle eski eserler için uygun değildir. Bu tür düzenlemeler çoğunlukla yeni malzeme ve teknikler üzerine kurgulanmıştır. Bazen yapılacak iş hoş olmayan malzemeler veya durumlar içerebilir, bunlar yapının kendisinden kaynaklanabileceği gibi (zararlı parazit ve/veya mantarlar) koruma uygulamalarından da kaynaklanabilir (kimyasal uygulamalar ve/veya kumlama vb. mekanik işlemler). Hava koşulları gereği yapılacak imalatları korumak için ek strüktürler gerekebilir. Ancak, karar vericiler (işveren, yüklenici, mal sahibi vb.) yeni yapı yapmaktan gelen alışkanlıkları ile koruma uygulamalarının kendine özgü karakteristik özelliklerini göz ardı edebilmektedirler. Bunun sonucunda işlerin organizasyonunda ve yapılmasında kalite eksikliği ortaya çıkabilmektedir. (Ferry, 1994).

Koruma uygulamaları yeni yapı projeleriyle benzerlik içeren karakter özellikleri de taşırlar ancak bunlar farklı biçim ve önemde olabilirler. Belirsizlik bunlardan en önemlilerinden biridir ve yeni yapı uygulamalarına göre çok daha büyük belirsizlikler bulunmaktadır. Ayrıca maliyet, zaman ve kullanım amacı hedeflerindeki esneklikler de bu belirsizliğin artmasında büyük etken oluştururlar. Bazen estetik uygunluk ve bütünlük kullanıcı, mal sahibi ve üçüncü kişiler arasında oluşan etkileşim nedeniyle esas hedeflerden çok daha önemli bir konu haline gelebilir. Pek çok karar alıcının projeye dâhil olması uygulama sorumluluğunu taşıyan yönetici personel üzerinde projenin amacının yorumlanmasında kafa karışıklığına sebep olabilir. Uygulamada kullanılacak kaynak bağışlar ve kamu bütçelerinden sağlanıyor olabilir. İşin başlangıcında büyük belirsizlikler nedeniyle projenin tanımı tam olarak yapılmamış olabilir. Sözleşmelerde kullanılan kriterler yeni yapılar için uygun olabilir ama daha çok esneklik içermesi gereken koruma uygulamalarına uyum sağlamayabilirler. Koruma uygulaması yapılacak alanın kullanımında birden fazla kullanıcı olması durumunda ortaya değişik problemler çıkabilir. Güvenlik konuları daha önemli olabilir ve eğer bina koruma uygulamaları sırasında kullanılmaya devam edecekse daha karmaşık bir hale dönüşebilirler. Malzemelerin uygulama alanında depolanması alışılmadık problemleri de beraberinde getirmektedir. Uygulamanın pek çok aşaması

uzmanlık gerektirdiğinden bütün plan, program ve stratejileri etkilemektedir. (Ferry, 1994).

Yukarıda açıklanan koruma uygulamalarının kendine has karakter özellikleri ve problemleri uygulamanın yönetilmesinde değişik gereklilikler ortaya çıkarmaktadır. Bu noktalar uygulamayı yürütecek profesyonel ekip tarafından dikkate alınmalıdır. Bu sebeple sözleşme stratejileri geleneksel yöntemlerden farklı bir bakış açısı içermelidir. Hatta deneysel bir takım yöntemler de uygulanabilir. Uygulamada kullanılacak kaynakların (iş gücü, teknik yöntemler) seçiminde ve kontrolünde korumanın doğasında yer alan karakter özellikleri ve problemler değerlendirilerek kararlar alınmalıdır.

Bununla birlikte, anıtsal eserlerin koruma uygulamaları en üst derecede karmaşıktır. Bu nedenle bu tür yapıların koruma uygulamalarının yönetimi kültürel mirasın değerleri dikkate alınarak yapılmalıdır.

Genel olarak bu değerleri iki grupta toplayabiliriz:

Kültürel değerler

Çağdaş sosyoekonomik değerler.

Kültürel değerler kimliksel, sanatsal, teknik veya nadir eserler başlıkları altında sınıflandırılabilir. Kimliksel değerler daha çok toplumun esere yüklemiş olduğu duygusal değerlerle ilgilidir. Sanatsal veya teknik değerler bilimsel değerlendirmeler ölçütünde ele alınmaktadır. Nadir eser olma değeri yapının benzerleriyle tip, üslup, dönem ve bölgesel olarak kıyaslanmasıyla ortaya çıkarılır. Kıyaslamalar eserlerin nadirliğini tanımlamaktadır. (Feilden ve Jokilehto, 1993).

Çağdaş sosyoekonomik değerler ise şu şekilde kategorize edilebilir; ekonomik, işlevsel, eğitimsel, sosyal ve politik değerler. Ekonomik değer koruma hareketiyle ortaya çıkan ve işlevsel değeriyle ilişkili olan bir değer olarak anlaşılmalıdır. Eğitimsel değer kültür turizmi potansiyelini içerir ve kültür ile tarihe olan farkındalıkla tanımlanabilir. Geleneksel sosyal aktiviteler ve çağdaş kullanımın yapıya uyumu sosyal değeri oluşturmaktadır. Politik değer geçmişte olmuş özel olaylarla ilişkilidir. (Feilden ve Jokilehto, 1993).

Riegl (2015) tarafından 20. yy. başında tarihi eserleri etkileyen farklı değerler analiz edilmiştir. Tek eser için bile birbiriyle zıtlaşan değerler söz konusu olabilmektedir. Bu

nedenle kültürel mirası ilgilendiren projelerde karar almak zorlaşabilmektedir. Kararların doğru ve kültürel miras lehine alınabilmesi için bu değerlerin projeye dâhil olan kişi ve ekiplerce çok iyi algılanması ve anlaşılması şarttır.

1.1 Çalışmanın Amacı

Bir projenin belirli bir sürede, istenen kalitede ve planlanan bütçe içerisinde bitirilmesi için kaynakların iyi yönetilmesi zorunludur. Projenin konusu ne olursa olsun kaynakların etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşır. Özellikle Türkiye gibi kaynakları kısıtlı ülkelerde bu kaynakların nasıl yönetileceği konusu planlanan projelerin başarılarını belirlemektedir.

Yerel idarelerin kullanmaları için, Türkiye'de toplanan emlak vergisi gelirlerinin %10'u katkı payı fonu adı altında kültürel miras projelerine aktarılmaktadır. 2016 yılı içerisinde emlak vergileri katkı payı fonundan gelen miktar yaklaşık 680 milyon TL olarak gerçekleşmiştir (Kurt, 2018). Aynı yıl içerisinde Türkiye'de toplanan vergilere oranladığımızda yaklaşık %0,13 mertebesindedir. Çalışma kapsamında incelenen restorasyon proje örneklerinden olan Süleymaniye Camisi restorasyonunun maliyeti göz önüne alındığında, tüm ülkede bir senede toplanan kaynakla, on tane bu ölçekte projeye finans etme imkânı vermektedir. Aynı örnek üzerinden gidersek projenin süresi 5,5 yıl olarak görülmektedir. Dolayısıyla bir sene içerisinde toplanan katkı payı Süleymaniye ölçeğinde 10 tane proje planlansa yaklaşık beş senelik bir süreçte kullanılabilmektedir. Kültürel miras açısından oldukça zengin bir coğrafyada bulunduğumuz gerçeğini hatırda tutarak her yıl bu büyüklükte projeler organize edilmesi olasıdır ancak Türkiye'de pek çok başka alanda olduğu gibi restorasyon alanında da konusunda yetişmiş, uzman ve deneyimli personel sayısının azlığı dikkat çekicidir. Dolayısıyla her yıl toplanan maddi kaynağın eldeki insan kaynağına göre nasıl kullanılacağı belirlenmelidir. Günlük siyasetin veya kişisel tercihlerin yenilenemez ve yerine ikame edilemez bir kaynak olan kültürel miras üzerinde etkin olması kabul edilemez. Akılcı bir planlama stratejisine ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Buna katkı vermek için bu çalışmanın amacı Türkiye'deki anıtsal kültürel miras koruma proje ve uygulamalarındaki süreçlerin yönetimi için yeni bir yaklaşım geliştirmektir. Bunun için mevcut olan proje yönetim sistemlerinin çeşitleri incelenecektir. Ayrıca geliştirilmesi planlanan proje yönetim sisteminin, genel olarak uluslararası ilkelerle uygunluğu (ICOMOS, 2018) fakat detaylarda ulusal ihtiyaçların

karşılanmasına yönelik olarak hazırlanması amaçlanmaktadır. Yapılacak olan çalışma mevcut yasal mevzuat çerçevesinde ele alınacak ancak mevcut mevzuat içerisinde problemli noktaların tespiti yapılarak işaret edilecektir. Yasal mevzuatı değiştirmek bazı kırılmalara neden olabilmektedir (Coşkun, 2012, s.184). Tüm bakanlığın organizasyon şemasını değiştirmek (Durukan, 2004, s.157) ya da tek bir yapı özelinde kurumsal bir yapı kurgulama önerileri (Diker, 2010, s.326) gerçekleştirilmeye çalışılsa bile mevzuatı değiştirmek ve yeni çıkan duruma uyum sağlamak için ciddi süre kaybına neden olacaktır. Bununla birlikte sürecin sürekliliğini kırmak nedeniyle önceki sistemi aratması durumunun ortaya çıkmayacağı garanti edilemez. Öte yandan Türkiye'deki ulusal mevzuatın eksikleri olsa da oldukça iyi durumdadır (Kamacı, 2014). Bu nedenle bu çalışma sorunun başka nere(ler)de olduğuna bakmak için hazırlanmıştır.

Koruma uygulamaları kendine has özellikler içerdiği halde yeni yapı yapımındaki proje yönetimi ile anıtsal bir eserin koruma uygulamalarındaki proje yönetimi arasında farklı bir eğilim gözlenmemektedir. Ayrıca Türkiye'de tarihi bir alanın/anıtın proje yönetimi açıkça tanımlanmadığı için bu durum zaman, para ve iş gücü kaynaklarının israfına yol açabilmektedir.

Yeni yapı uygulamalarında, proje yönetimi en düşük maliyet ve minimum zararla işin kapsamı içinde, zamanında ve bütçesine uygun olarak bitirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gerger, 2006). Bu yaklaşım doğrusal bir karakter içermektedir. Bir başlangıçları, uygulanmaları ve bitirilmeleri söz konusudur. Ancak, koruma projeleri daha ziyade döngüsel bir karakterdedir. Kültürel mirasın korunması, bakım ve izlemeyi de içeren sürekliliği olan bir süreçtir. Bunun yanı sıra, zaman ve maliyet hedefleri eserin değerleri göz önünde bulundurulduğunda beklenenden daha esnek olması kabul edilmelidir (Jokilehto, 1993).

Bu çalışmada günümüzdeki durumu anlamak amacıyla Türkiye'deki anıtsal kültür mirası proje ve uygulama süreçlerinin ve mevcut sistemlerin incelenmesi, mevcut sistemdeki sorunlu kısımların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra uluslararası deneyimlerin yeni oluşturulacak proje yönetimi modeline katkı verecek şekilde farklı yaklaşımların neler olabileceğini öğreteceği düşünüldüğünden incelenecektir. Hedeflenen, yapılacak incelemeler sonucunda mevcut yasal mevzuatın doğru yorumlanmasıyla, sürecin sürekliliğinde kırılmalara yol açmadan Türkiye'deki

anıtsal yapıların koruma uygulamaları için yeni bir proje yönetimi modeli geliştirilmesidir.

1.2 Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi

Yapılan çalışmada kamu kurumlarının yürüttükleri koruma çalışmalarının sınırlarını anlamak amacıyla kültürel miras alanında yetkili kamu kurumları ve bağlı oldukları mevzuat irdelenmiştir. Kültürel miras korumada yetkili bu kamu kurumlarının yasal mevzuatı özellikle ihale yönetmelikleri çerçevesinde ele alınmıştır. Son on yıl içerisinde tamamlanmış anıtsal kültür mirası projelerinden seçilen örnekler yönetimsel süreç bağlamında incelenmiştir. Bu kurumlar tarafından yaptırılan işlerde kurumlarda ve yüklenici firmalarda çalışan teknik personelle yapılan anket ile sorunların hangi ana başlıklarda toplandığı tespit edilmiştir. Yapım yönetimi içerisinde kabul edilen koruma projelerinin proje yönetimi bilgi alanları ve yapım projeleri teslim sistemleriyle olan ilişkisi değerlendirilerek koruma projeleri için bir model önerilmiştir.

Koruma projelerindeki mevcut sorunların tespiti ve mevcut yasal düzenlemeler içerisinde bu sorunlara çözümler üretmek hedeflendiği için kurumlar incelenirken mevcut yasal mevzuatta yer alan imkânlar ve kısıtlar değerlendirilmiştir. Bununla birlikte mevzuat içerisindeki imkânların hangi şekillerde yorumlanması durumunda koruma projelerine olumlu katkı yapacağı üzerinde durulmuştur.

Sorunların daha iyi görülebilmesi, iyiye giden hususların belirlenip önerilere katkı vermesi amacıyla, yurtiçi ve yurtdışından koruma projeleri incelenen vaka analizlerine yer verilmiştir. Türkiye'de son on yıl içerisinde koruma uygulamaları tamamlanan örneklerin koruma uygulamalarından ziyade yönetimsel süreçler açısından değerlendirmeleri yapılmıştır. Koruma projelerinin yürütülmesi sürecindeki yönetimsel yaklaşımlar ile özellikle süre ve maliyet girdilerine odaklı bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirmelerin açıklamalarında yer verilen süre ve maliyet garfikleri doğrusal olarak hazırlanmıştır. Şüphesiz her yapım işinde olduğu gibi, koruma projelerinde de süre ve maliyet grafikleri doğrusal olmadığı bilinmektedir. Ancak verilerin kısıtları nedeniyle grafikler tek bir doğru üzerinden oluşturulmuştur.

Türkiye'den incelenen örneklerde kamu kurumlarının arşivlerinde yapılan çalışmalar ve projede yer almış sorumlularla yapılan kişisel görüşmelerden faydalanılmıştır. Ancak bazı kamu kurumlarında bazı dosyalara, özellikle yüklenici ile yapılan hakediş ve sözleşme kapsamında bulunmayan imalatlar için yapılan çalışmaların belgelerine ulaşmak mümkün olmamıştır. Seçilen örneklerden VGM bünyesinde olanlar dışındaki projelerde verilere ulaşım açısından çalışmanın yazarı tarafından görev alınmış olanlar tercih edilmiştir.

Yurtdışından incelenen örneklerden en geniş çaplı değerlendirme Erasmus öğrenci değişim programı olanaklarıyla 2012-2013 akademik yılında Stuttgart Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Almanya Berlin'de yer alan Neues Museum[1] örneği Stuttgart Üniversitesi Mimarlık Fakültesi öğretim üyelerinden Dr. Dietlinde Schmitt-Vollmer ile birlikte çalışılmıştır. Almanya'da ve uluslararası koruma alanında eşsiz bir örnek olan Berlin'deki Neues Museum vaka incelemesi olarak tezin kapsamına dâhil edilmiştir. Dünya çapında önemli bu projede görev alan paydaşlarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte müellif mimarın ve işverenin arşivlerinde projeyle ilgili araştırmalar yapılmıştır.

Korumanın bütüncül yaklaşımlarına örnek olmaları nedeniyle Norveç'ten Ahşap Direkli Kiliseler Projesi ülkedeki proje yürütücüleriyle yapılan ikili görüşmeler ve yazılı kaynaklar çerçevesinde değerlendirmeye alınmıştır. Özellikle projeyi detaylı bir şekilde aktaran yayından faydalanılmıştır.

Bununla birlikte Japonya'daki koruma süreci özgün bir karakterde olduğu için çalışmaya dahil edilmiştir. Ahşap kültürel varlıkların korunması süreçleri internet kaynaklarından ve Larsen'in (1994) Japonya'da korumayı anlattığı kitabından faydalanılmıştır.

Akademik çalışma sayısı kısıtlı olan koruma projeleri yönetimi alanında özellikle sahada proje ve uygulamaları yürüten kişilerin yönetim süreçleriyle ilgili fikirleri bu çalışma için oldukça değerlidir. Bu nedenle koruma projelerinde görev alan kamu ve özel sektörde çalışan teknik personelin katılımıyla hazırlanan mevcut durumdaki

[1] Neues Museum, Türkçe'ye Yeni Müze olarak çevirilebilir. Ancak uluslararası literatürde özgün dilindeki adıyla yer alan yapı bu çalışma kapsamında da Almanca ismiyle yer almıştır.

sorunların tespit anketi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu kişilerin düşünce ve fikirlerini çalışma kapsamına dâhil etmek mümkün olmuş ve nicel ölçümlerin yanı sıra ucu açık sorular vasıtasıyla katılımcıların sübjektif fikirlerini de ifade etmeleri sağlanmıştır. Ancak hazırlanan anketin doğru soruları içermesi açısından ilk adım olarak ilgili kamu kurumlarında çalışan tecrübeli personel ile sözlü mülakat çalışması yapılması uygun bulunmuştur (A. Erkilet, kişisel görüşme, 17 Mart 2012). Bu sayede koruma proje ve uygulamalarındaki profesyonellerin fikirlerini analiz ederek sorunları değerlendirmek mümkün olmuştur. Kısıtlı olan yazılı kaynakların bu şekilde çeşitlendirilerek verinin artırılması yöntemi tercih edilmiştir.

Ankete katılanlarla mümkün olan durumlarda yüz yüze görüşmeler de sağlanmıştır. Ancak tüm anket çalışması internet ortamında yapılmıştır. Buna göre kamu kurumlarında görev yapan 44 teknik personel katılmıştır. Yüklenici teknik personelinden ise koruma uzmanı olma ve belirli deneyime sahip olma şartlarına sahip 20 kişinin katılımı sağlanmıştır.

Çalışmanın farklı disiplinlerle ilişkisi bağlamında, proje yönetim bilgi alanları ve yapım projeleri teslim sistemleri incelenmiştir. Proje yönetimi bilgi alanları koruma bağlamında değerlendirilmiştir. Proje teslim sistemlerinin koruma projeleriyle ilişkisine yer verilmiştir. Türkiye'de anıtsal kültürel miras koruma proje ve uygulamalarındaki süreçlerin yönetimi için önerilen yeni model sunulmuştur. Proje yönetim modelinin paydaşları ve aşamaları açıklanmıştır. Ayrıca restorasyon projeleri için karar verme aşamalarında kullanılmak üzere karmaşıklık analizi ve kalite unsuru dâhil edilmiş ihale süreci önerilmiştir.

İhale mevzuatımızda yer aldığı halde uygulama alanı bulamayan fiyat dışı unsurların bilimsel olarak ne şekilde koruma projelerine eklenebileceği tartışılmıştır. Koruma uzmanlarıyla yapılan bir anket çalışması ile ihalelerde yüklenici seçimi için kullanılabilecek fiyat dışı unsurların ağırlıkları belirlenerek Neues Museum restorasyon projesinde kullanılan unsurlarla karşılaştırılmıştır. Akademik alanda çalışan 20 koruma uzmanıyla gerçekleştirilen ankette ikili karşılaştırma sorularına dayanan AHP yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede en az bedel nedeniyle ortaya çıkan düşük nitelikli işlerin önüne geçmek için öneriler geliştirilmesi mümkün olmuştur. Bazı gerçekleşmiş ihalelerde fiyat dışı unsur ile simülasyon denemeleri yapılmıştır. Yapılan denemeler yüklenici seçimlerinin niteliklerinin artabileceğine dair ipuçları vermektedir.

Kaliteli bir koruma projesi yönetimi için uygulama öncesindeki planlama süreçlerinin yüksek oranda etkisi olduğu oratya konulmuştur. Çalışmanın sonunda tüm yapılanların değerlendirilmesi ve öneriler geliştirilmesi mümkün olmuştur.

1.3 Motivasyon, Önem ve Gerekçe

Geçtiğimiz yüzyılda, koruma "değişimin durdurulması" şeklinde algılanırken, günümüzde koruma "değişimin yönetilmesi" olarak algılanmaktadır (Hughes, 2013). Bu nedenle koruma uygulamalarının niteliği kadar koruma projelerinin yönetilmeleri de önem kazanmaktadır.

Türkiye'deki anıtsal kültürel mirasın neredeyse tamamı kamu kurumları mülkiyetindedir. Bu kurumların proje yönetimi kapsamında ihale yöntemlerinin kültürel miras için özel bir yaklaşımda olmadığı gözlenmektedir. Bu yaklaşımın nedeni yasal düzenlemeler midir? Yoksa yasal düzenlemelerin ne şekilde yorumlandığı mıdır? VGM gibi KTB gibi kültürel miras konusunda önemli kurumların ana ihale kanunundan istisna tutuldukları bir mevzuatta durumu iyileştirmek için ne tür fırsatlar yer almaktadır?

Bilindiği üzere yapılan kamu ihalelerinde suiistimallerin önüne geçmek gerekçesiyle ihale en düşük fiyat teklifini veren isteklinin uhdesinde kalmaktadır. Ancak kültürel mirasın korunması alanında sürekli gelişen bilimsel çalışmalar içerisinde yeni koruma uygulama ve teknikleri ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber işin temelinde işçiliğin ve ustalığın belli bir niteliği barındırması, geleneksel yapım tekniklerini tekrar etmesi ya da bilimsel açıdan uygun görülmüş çağdaş uygulamaları hatasız yapması gerekmektedir. Çünkü kültürel miras yenilenemez bir kaynaktır ve niteliksiz imalatların dönüşü ya da kabul edilmesi mümkün değildir. Ayrıca geleneksel yapım tekniklerini bilen usta sayısı azalmaktadır. Eğitim sisteminin değişmesi nedeniyle restorasyon uygulamaları için meslek erbabı yetiştirmek zorlaşmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak işçilik maliyetleri yükselmekte fakat kamu kuruluşlarındaki imalat birim fiyat listeleri bu gelişmeleri takip etmekte zorlanmakta ve piyasa bedellerinin altında kalmaktadır. Bu gibi durumlar çoğu zaman proje paydaşları arasında sorunlara sebep olmaktadır. Elbette bu durumdan en çok zararı kültürel miras görmektedir.

Koruma üzerine gerçekleştirilen toplantı ve konuşmalarda yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan durumlar dile getirilmektedir ve bu Türkiye'de kültürel miras

eserleri için yönetimsel yeni bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Ahunbay, 2019).

Yapım yönetimi ve koruma genellikle iki ayrı konu olarak algılanmasına rağmen bu çalışma koruma projelerine yeni bir yönetim yaklaşımı getirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma Türkiye içerisinde anıtsal eser olarak kabul edilen kültür mirası yapılar üzerine yoğunlaşarak, yapım yönetim araçlarını koruma uygulamalarının doğal şartlarıyla birlikte ele alacaktır. Ayrıca bu alanda çalışan araştırmacılara ve profesyonellere yönetim yaklaşımları geliştirirken faydalı olması da bu çalışmanın bir diğer gerekçesidir.

1.4 Çalışmada Yararlanılan Kaynaklar

Türkiye'de yapılmış kaynak araştırmasında kültürel miras yönetimi konusuyla ilgili doğrudan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu konuyla ilgili yakın geçmişte yapılan araştırmaların genel olarak ayrı alanlar olarak kültürel miras ya da proje yönetimiyle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Kültürel miras alanında hazırlanmış olan tezlerden Akar'ın (2002) doktora tezi VGM'nin kültürel mirasın korunmasındaki rolü, Beşkonaklı'nın (2010) yaptığı doktora tezi Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı'nın çalışmalarını, Durukan'ın (2004) doktora çalışması koruma bölge kurullarının ve KTB'nin konuyla ilgilerinin anlaşılması açısından oldukça faydalı olmuşlardır. Diker'in çalışması tek yapı özelindeki bazı eğilimlerin tespit edilmesine olanak sağlamıştır. Sert'in (2012) yapmış olduğu saha çalışmasından sorunların ve problemlerin tespit anketi hazırlanırken yararlanılmıştır. Billur'un doktora çalışması ise İstanbul Rölöve Anıtlar Müdürlüğü'nün rolü açısından, kurum çalışanı olmasıyla doğrudan gözleme dayalı olarak mevcut durumun tespitinde kurum içi bakış açısını göstermiştir. Coşkun'un (2012) doktora çalışması kurumların tarihsel bir perspektiften değerlendirilmesi ve akabinde sorunların işaret edilmesi bağlamında oldukça değerli bir çalışmadır.

Gencer'in (2002) ihale yönetimiyle ilgili doktora tezi, Özyürek'in (2018) yüklenici seçimi için alternatif yöntem öneren doktora tezi ise proje yönetimi konusunda uygun veriler sunan çalışmalardır.

Yukarıda sayılan çalışmalarla birlikte Koral'ın (2007) çalışmasında, proje kontrolünün tüm proje yönetimi tekniklerini birleştiren en önemli aktivite olmasından ve özellikle

risk yönetimi, maliyet, kaynak, termin ve kalite kontrolü konularına çok önem verilmesinden ötürü, proje kontrolü ağırlıklı bir Alman firmasının inşaat proje yönetimi yaklaşımı incelenmiştir. Yılmaz'ın (2006) çalışması, fiyat dışı unsurları yüklenici ve teklif değerlendirme aşamasında dikkate almak isteyen ve buna ihtiyaç duyan kamu idarelerinin orta ölçekli yarı kompleks projeleri için kullanışlı ve teklif fiyatı ile birlikte fiyat dışı unsurları içeren müteahhit değerlendirme modeli geliştirmeyi amaçlamaktadır. Gerger'in (2006) çalışması, inşaat sektöründe proje planlaması ve proje yönetimi ele alınıp, bu konuda kullanılan teknikler ile ilgili esaslar incelenmiştir. Bu teknikler detaylı olarak tanıtılmıştır. Ökmen'in (2008) çalışmasının içeriği, inşaat projeleri faaliyet şebeke çizelgeleri ve tahmini maliyetler üzerindeki belirsizlik etkisini değerlendirmek ve inşaat projelerinde belirsizliğin incelenmesi için kullanılabilecek simülasyon tabanlı çizelge ve maliyet risk analizi modelleri geliştirmektir. Burada ismi zikredilen çalışmalar proje yönetim olgusunun anlaşılması için ve koruma projelerinin ne şekilde yönetilebileceğinin anlaşılması için değerlendirilmiştir.

Uluslararası alanda Jokilehto ve Feilden'in (1993) çalışması, Dünya Miras Konvansiyonu'nun hedeflerinin uygulanması için yönetimsel yol gösterici ilkeleri içermektedir, bu ilkelerin amacı uygulama için öneriler ve tavsiyeler sağlamaktır. Strike'ın (1994) kitabı ise mimarlık ve tarih arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Kitabın amacı bu tür proje uygulamalarında kalite artışını teşvik etmektir. Ferry'nin (1994) çalışması, mevcut yapı yenileme projelerinin başlangıcında ve tamamında ortaya çıkan yönetimsel problemlere odaklanmıştır, özellikle mevcut yapının iyileştirilmesi veya sağladığı olanakları değiştirmesine yönelik yenileme uygulamaları sırasında dikkat edilmesi gerekenleri, ya da mevcut yapıya bir ek yapı yapıldığında ortaya çıkabilecek problemleri ele almaktadır. Konuya mal sahibi ve kiracı açısından yaklaşmaktadır, alınması gereken kararlar ve izlenmesi gereken prosedürleri tavsiye etmektedir, sözleşme ve finansal yönetimi de içerecek şekilde tavsiyelerde bulunmaktadır. Barret ve Males'in (1991) çalışması ise, inşaat sektöründe bulunan profesyonel firma yöneticilerine karşılaştıkları durumları daha iyi anlamaları ve bu durumların ilgili araştırmalarla ve daha önceden deneyim sahibi olan profesyonellerle çözümlenmesi için yardımcı olmaktadır.

Ancak koruma ve yönetim olgularını birleştiren az sayıda çalışma olması nedeniyle alandan veri toplamak için anket çalışmalarının sonuçları oldukça kıymetlidir. Bu

anketler kamu kurumlarında, koruma proje ve uygulamaları yapan özel firmalarda çalışanlarla birlikte gerçekleştirilmiştir. Ayrıca miras projeleri için fiyat dışı unsurları değerlendirmek üzere akademisyenlerle de AHP uygulamalı bir anket çalışması yapılmıştır. Kısıtlı olan kaynak bu sayede geliştirilmiş, farklı bakış açılarına çalışma içerisinde yer vermek mümkün olmuştur.

Elbette güncel yasal mevzuat ve içeriği detaylı bir şekilde Resmi Gazete üzerinden incelenerek çalışmanın amacı doğrultusunda mevzuat sınırları içerisinde ne tür imkanlara sahip olunduğu anlatılmıştır.

Kurumsal arşivlerin de çalışma içerisinde önemli bir yeri vardır. Özellikle incelenen örnek projeler için VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü Arşivi, İBB Yapı İşleri Müdürlüğü ve İstanbul Koruma Bölge Müdürlükleri arşivlerinden yararlanılmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki kurumsal arşivlerin akademik araştırmacılara daha açık bir hale gelmesi hem kurumların kendilerini geliştirmelerinde hem de koruma alanında kurum arşivlerine dayalı yapılan akademik çalışmaların kalitesinin artmasında öncü bir rol oynayacaktır.

2. KÜLTÜREL MİRAS KORUMADA YETKİLİ KURUMLARIN İHALE YÖNETMELİKLERİ VE DİĞER PAYDAŞLARIN ROLÜ

Türkiye'deki koruma proje ve uygulamalarında yetkili kuruluşları güncel mevzuat çerçevesinde yönetimsel açıdan değerlendirmek bu çalışmanın amaçları açısından tercih edilmiştir. Kuruluşların tarihçesi ve geçmişi ile ilgili daha detaylı bilgiler Coşkun'un (2012) çalışmasında oldukça detaylı olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte Öztürk (2007), Sert (2012) ve Uçarkuş (2017) da yaptıkları çalışmalarında kurumlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca Akar (2009) tarafından kültürel mirasın korunmasında vakıf kurumunun rolü üzerine hazırlanmış olan çok değerli çalışma VGM'nin tarihçesi açısından oldukça zengin bir çalışmadır. Bu son çalışmayı tarihçe zenginliği ile sınırlamak da doğru değildir. Vakıf kurumunun koruma politikası üretmesi için oldukça esaslı önerileri olan bu çalışma, vakıf kurumunun Klasik Osmanlı dönemindeki olumlu yönlerini günümüz vakıf kurumunun kültürel mirası koruma sistemine uyarlayan bir model oluşturma hedefine sahiptir. VGM'nin tarihiyle ilgili referans verilecek çok sayıda çalışma içerisinden Ocak'ın (2018) Anadolu'daki Selçuklu dönemindeki anıtsal yapıların koruma sorunlarına odaklanan doktora çalışması oldukça değerlidir. Bu nedenle kurumlar incelenirken mevcut yasal mevzuatta yer alan imkânlar ve kısıtlar değerlendirilmiştir. Bununla birlikte mevzuat içerisindeki imkânların hangi şekillerde yorumlanması durumunda koruma projelerine olumlu katkı yapacağı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın 4. Bölümünde daha detaylı açıklanacak olan ihale yöntem ve sözleşme türlerine burada kısaca değinmek uygun olacaktır. Ülkemizde kamunun mal ve hizmet alımlarında kullandığı temel ihale yöntemleri ve sözleşme türleri vardır. İhale yöntemleri, açık ihale yöntemi, belli istekliler arasında ihale yöntemi, pazarlık yöntemi ve doğrudan temin yöntemi olmak üzere dört çeşittir. Sözleşme türü olarak da anahtar teslimi götürü bedel ve teklif birim fiyat olmak üzere iki sözleşme türü bulunmaktadır. Tüm kamu kurumları gibi kültürel miras korumada yetkili kurumlar da bu yöntem ve türleri kullanmaktadırlar.

Türkiye'de anıtsal kültürel miras yapılarından sorumlu kurumlar olarak; Vakıflar Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı,

Karayolları Genel Müdürlüğü, belediyeler ve valilikler, Milli Savunma Bakanlığı, Milli Saraylar Daire Başkanlığı, Türk Standardları Enstitüsü ve güncel olarak faaliyetlerini koruma alanında sürdüren diğer STK ve üniversite enstitüleri bu bölüm kapsamında konuya yönelik olarak özellikle işin elde edilmesi yöntemleri bağlamında incelenmiştir.

Kültürel mirasın korunması hususunda çok sayıda yetkili kurum olması nedeniyle bir karışıklık hatta bir kargaşa (Çal, 1990) olduğu, tek elde toplanması gerektiğine dair yorumlar pek çok yerde geçmektedir (Madran, 1986). Bu bağlamda Cansever (1984) tarafından İstanbul için tek yetkili idare eliyle çözüm amacıyla Zeyrek, Süleymaniye, Surlar ve İstanbul Koruma Projeleri Müdürlüğü'nün kurulması ve müdürlüğün uzman, serbest bir danışmanlık kuruluşu gibi görev yapması önerilmiştir. Gerçekten de mevzuat incelendiğinde farklı kurumlara farklı yetkiler verildiği anlaşılmaktadır. Ancak 2863 sayılı yasanın yetki ve yöntem başlığı altındaki 10. maddesi taşınmaz kültürel mirasın korunmasını Kültür ve Turizm Bakanlığı'na vermektedir. Her ne kadar bu maddeye çeşitli tarihlerde ek yapılarak[2] bazı kamu kurumlarının kendi varlıklarını korumasının önü açılmış dahi olsa anıtsal kültürel mirasın korunması için politika üretecek sorumlu kurum KTB olarak görünmektedir.

Yetkilerin merkezi olarak tek elde toplanması yerine yerel idarelerin sorumlulukların artırılması sorunların çözümünde daha fazla yardımcı olabilir. Koruma kurumlarının geçmişine bakıldığında eğilimin tek elde toplamaktan ziyade yayılma yönünde olduğu görülür. GEEAYK sonrası koruma bölge kurulları oluşturulmuş, farklı kurumlara farklı yetkiler verilerek ortaya çeşitli paydaşlar çıkarılmıştır. Bir adım daha ileri götürürsek farklı paydaşların olduğu bir durumda paylaşılan kültür, paylaşılan miras, paylaşılan sorumluluk teması[3] ortaya çıkmaktadır. Çeşitliliğin farklı görüş ve fikirlere yer açtığı unutulmamalıdır. Bu nedenle farklı kurumların barındırdığı zenginlikler olumlu olarak değerlendirilebilir ve kültürel miras koruma amacına hizmet etmeleri yönünde kullanılabilirler.

[2] 2004 yılında 5226, 2017 yılında 7061 ve 2018 yılında KHK-703 ile eklenen maddeler.
[3] ICOMOS'un 2020 yılı Anıtlar ve Sitler Günü için önerdiği tema; Shared Cultures, Shared Heritage, Shared Responsibility. Daha detaylı bilgi için ICOMOS'un internet sitesine bakılabilir (URL-31).

2.1 Vakıflar Genel Müdürlüğü

VGM 2018 yılından önce başbakanlığa bağlı iken sistem değişikliği nedeniyle önce Cumhurbaşkanlığı'na bağlanmış sonrasında ise bir Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlanmıştır (Bakanlıklara Bağlı İlgili, 2018). Ancak kendine ait teşkilatlanmasında henüz ciddi değişiklikler olmamıştır. Bu nedenle KTB'den ayrı bir şekilde değerlendirilmiştir. İleride KTB ile birlikte ortak teşkilatlanmaya gidilmesi olasıdır.

Türkiye'deki anıtsal yapıların neredeyse tamamı kamu kurumlarına aittir. Bu kurumlardan Vakıflar Genel Müdürlüğü mülkiyetinde en fazla anıtsal kültür mirası yapısı barındırır. Resmi olarak binlerce tescilli anıt esere sahip olan kurumun bünyesinde bugün UNESCO Dünya Miras Listesi'nde bulunan kültürel miras yapıları da bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda Türkiye'de bulunan tescilli eser sayısı yer almaktadır. Listedeki anıtsal eserlerin çoğu Vakıflar Genel Müdürlüğü mülkiyetindedir. Ancak VGM açık kaynaklarından kültür envanterine dair net sayılara ulaşmak mümkün değildir (Çizelge2.1, URL-15).

Ancak Türkiye'de mülkiyetinde en çok anıt eser bulunduran kurumun Vakıflar Genel Müdürlüğü olduğu yayınlanmış olan il envanter listelerinde de açıkça görülmektedir. Bazı illerin envanter listelerinden yapılan sayım sonuçlarına göre anıtsal eserlerin yarıdan fazlası VGM mülkiyetinde yer almaktadır (Çizelge 2.2).

Aşağıdaki rakamlarda da görüldüğü üzere Türkiye'deki anıtsal eser mülkiyetlerinin, kesin bir sayı vermek güç olmakla birlikte, yarıdan fazlası VGM'ye aittir. Ayrıca bu yapıların tarihi dönem ve mimari özellikleri nedeniyle de önemli olduklarını belirtmek gerekir.

Ancak Vakıflar Genel Müdürlüğü 2010–2014 Stratejik Plan Raporu'nda SWOT analizleri bölümünde konusunda uzman personelin istihdam edilmemesi ve kurumun restorasyon ve konservasyon laboratuvarı olmaması kurumun zayıf yönlerinden olduğu kabul edilmektedir (VGM, 2009). Ancak 2015-2019 Stratejik Plan Raporu'nda restorasyon konusunda uzman çalıştırma hususu bu listeden çıkartılırken restorasyon ve konservasyon merkezi olmaması konusu, restorasyon veya onarımlarda niteliğin istenen seviyeye ulaşmamış olması tespitiyle birlikte yer almıştır (VGM, 2014). Fakat son yayınlanan raporda SWOT analizinde yer alan liste bir önceki dönemle neredeyse

aynı iken zayıf yönler listesinde restorasyonla ilgili bu kaygıların yer almadığı görülmektedir (VGM, 2019). Bu durum, FSMVÜ bünyesinde kurulan KURAM ile laboratuvar eksikliğini kapatmış olmanın kurumun koruma uygulamalarındaki seviyesinin de yeterli düzeye getirdiği düşünülmüş olmalı ki sonuçta koruma ile ilgili zayıf bir yön SWOT analizi listesinde yer almamaktadır.

Çizelge 2.1 Türkiye genelinde tescilli taşınmaz kültür varlıkları.

Türkiye Genelinde Tescilli Taşınmaz Kültür Varlıkları	Taşınmaz Sayısı
Sivil Mimarlık Örneği	71.414
Dinsel Yapılar	10.489
Kültürel Yapılar	13.162
İdari Yapılar	3.102
Askeri Yapılar	1.339
Endüstriyel ve Ticari Yapılar	4.425
Mezarlıklar	5.504
Şehitlikler	314
Anıt ve Abideler	388
Kalıntılar	2.929
Korunmaya Alınan Sokaklar	71
Toplam	113.137

Vakıflar Genel Müdürlüğü idari açıdan 5737 sayılı Vakıflar Kanunu ile yönetilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008). Bu kanun; vakıfların yönetimi, faaliyetleri ve denetimine, yurt içi ve yurt dışındaki taşınır ve taşınmaz vakıf kültür varlıklarının tescili, muhafazası, onarımı ve yaşatılmasına, vakıf varlıklarının ekonomik şekilde işletilmesi ve değerlendirilmesinin sağlanmasına ilişkin usul ve esasların belirlenmesi amacına sahiptir. Mazbut, mülhak ve yeni vakıflar, cemaat ve esnaf vakıfları ile Vakıflar Genel Müdürlüğünü kapsayan kanunun ikinci kısım üçüncü bölümü kültür ve tabiat varlıklarıyla ilgilidir. Bu bölümde kurum mülkiyetinde olan kültür varlıklarının koruma faaliyetlerinin VGM tarafından yürütüleceği belirtilmiştir. Yine korumayla ilgili olarak kanunun muafiyet ve istisnaları düzenleyen 77. maddesinde koruma ve

onarım faaliyetlerinin düzenlendiği diğer kanunlardan VGM'nin tasarrufunda bulunan kültür varlıklarının istisna kapsamına alındığı anlaşılmaktadır. Bunlardan konuyla ilgili olarak 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 3. maddesi (k) bendi ve ek 11. maddesi gereği ihale düzenlemelerinde de VGM istisnası belirtilmiştir. Bu istisnalara dayanarak 26993 sayılı Vakıf Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği 2008 yılında yürürlüğe girmiş, ancak 2018 yılında anayasa değişikliği nedeniyle yerini 263 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı'na bırakmıştır. Vakıf Kültür Varlıklarının Onarımları ve Restorasyonları ile Çevre Düzenlemesine İlişkin Mal Ve Hizmet Alımlarına Dair Usul ve Esaslar başlığını taşıyan kararname ile bu hususlar düzenlenmiştir.

Çizelge 2.2: Bazı illerde VGM mülkiyetindeki anıtsal kültür mirası sayısı.

Envanter Sayımı Yapılan İl	Toplam Anıt Eser Sayısı	VGM Mülkiyetindeki Anıtsal Eser Sayısı
Kilis Merkez (Bebekoğlu ve Tektuna, 2008).	65	35 (%54)
Adana Merkez (Durukan, 2006).	52	28 (%54)
Niğde Merkez (Açıkgöz ve diğ. 2009)	80	47 (%58)
Konya Merkez (Aygör, 2010)	557	329 (%59)

Yukarıda adı geçen son yasal düzenlemeye göre uygulama işlerinde ilkesel olarak mesleki ve teknik yeterliliği ile ekonomik ve mali güçleri idarelerce kabul edilen yükleniciler eliyle koruma uygulamalarının yaptırılması benimsenmiştir. Ancak bu hususlardan ekonomik ve mali güçle ilgili hususlar ihale şartnamelerinde daha öne çıkmaktadır. VGM tarafından yapılan bazı ihalelerde ön yeterlilik aşaması uygulanmaktadır. Burada isteklilerin deneyimlerine puan verilerek ihaleye davet edilecek yükleniciler belirlenmektedir fakat ihale sürecinde mesleki ve teknik yeterliliklerin ölçülmesi söz konusu olmamaktadır. Söz konusu parametreler fiyat dışı unsurlar olarak kararnamede tanımlanmasına rağmen VGM tarafından ihalelerde bu unsurlar sonuçlandırma için değerlendirmeye alınmamaktadır.

Kararnamede belirtilen bir diğer husus ise proje çizimleri ile uygulama işlerinin birlikte ihale edilebilmesine olanak sağlamasıdır. Esasında bütünsel bir proje yaklaşımı için tasarla yap proje teslim sistemine uyması nedeniyle dikkat çekici bir hususdur. Kamu İhale Kanunu (2002) öncesinde bu yöntemle yapılan ihalelerde uygulamanın projeyi ve onaylarını beklemesi nedeniyle süreçler uzamıştır. Buna bağlı sorunlardan kaçınmak için bu sistemle yapılan ihalelerden uzak durulmuştur. VGM'nin son zamanlarda yaptığı ihalelerde birkaç istisna hariç proje çizimlerini ayrı, uygulamayı ayrı olarak ihale ettiği görülmektedir. Bunun en önemli gerekçesi ise uygulama maliyetlerindeki belirsizliklerdir. İdare açısından çizimleri yapılmamış bir yapının uygulama dâhil yaklaşık maliyetini hesap etme imkânı yoktur. Kararnamede bu husus için idarece tespit edilen müdahale tekniklerini de içeren restorasyon ön raporu hazırlanacağı belirtilmişse de çizimleri hazır olan uygulama işlerinde dahi yaklaşık maliyeti belirlemek güç olmaktadır. Dolayısıyla anahtar teslim işler için proje ve uygulamanın birlikte ihale edildiği bu yöntemin daha uygun olduğu ifade edilebilir.

Kararnamenin üçüncü bölümünde yaklaşık maliyet, idari ve teknik şartnameler ve sözleşmeler ele alınmıştır. Bunun için düzenlemeler içeren bu kısımda yaklaşık maliyetin gizliliği esas olarak kabul edilmiştir. Ancak idare yaklaşık maliyet tespiti için diğer kamu kurumlarından personel alabileceği gibi bu iş için hizmet satın alabilmesi mümkün kılınmıştır. Bu husus dikkate alındığında ihale öncesi süreçte yaklaşık maliyetin doğru hesaplanabilmesi için gerekli imkânlar yasal düzenleme sayesinde idarelere sunulmuştur. Bünyesinde yeterli ve yetkin personeli olmayan idarelerin bu hususları personel desteği almak ya da hizmet satın almak yoluyla çözmesi mümkündür.

Kararname, proje çizimleri ve uygulamanın birlikte ihale edildiği durumlar için restorasyon ön raporu hazırlamayı zorunlu kılmaktadır. Maliyet hesaplamaları müdahale tekniklerini de içeren bu ön rapora göre hazırlanmaktadır.

Düzenlemede mahal listeleri içerisinde yapılacak uygulamaların ve metrajların detaylı bir şekilde hazırlatılması yönünde bir yönlendirme bulunmaktadır. Bununla birlikte yapılacak işin fiyatını belirlerken kamu kurum ve kuruluşlarının yayınladığı birim fiyat listelerine öncelik verilmektedir. Piyasa araştırması ve diğer kurum ve kuruluşlardan fiyat alınarak maliyet oluşturma daha sonra gelmektedir. Bu kısımda yüklenici veya alt yüklenici olarak alanda faaliyet gösteren, konusunda deneyimli kişi ve kuruluşlardan işin yapılabilirlik fiyat ve değerinin istenebileceği belirtilmektedir.

Yaklaşık maliyet çalışması yapılırken yapıya has olan durumlara yönelik yeni uygulama imalat kalemleri ortaya çıktığında bu yöntemi kullanmanın oldukça faydalı olacağı açıktır.

Bunun haricinde bu kısımda tasarım ve projeler için yarışma yolunun da tercih edilebileceği belirtilmektedir. VGM'nin koruma projeleri kapsamında koruma tasarımı ya da yeniden işlev veya çağdaş ek yapma gibi konularda yarışmaya dönük bir kapsamı ya da çalışma başlığı bulunmamaktadır.

Yüklenici ile yapılacak sözleşmelerin idare tarafından hazırlanmış olan tip sözleşmelerden yola çıkılarak hazırlanması gerektiği yönünde bir yönlendirme bulunmaktadır. Ancak gereken durumlarda ihaleye çıkacak idarenin gerekli ekleme ve çıkartmaları yapabileceği belirtilmektedir.

Tasarrufunda bulunan kültürel varlık sayısı açısından oldukça zengin olan ve bütçe olanaklarıyla övünen[4] bir kurum olan VGM ne yazık ki koruma politikası üretmek konusunda zayıf kalmaktadır (Akar, 2009, s. 85, 149). Bu zayıflığın neticesinde kültür varlıkları için koruma projelerine has yönetim süreç yaklaşımları geliştirmek yerine genel kabul görmüş kamu yapım yönetim süreçlerini tercih ettiği görülmektedir.

2.2 Kültür ve Turizm Bakanlığı

Vakıf kurumu kadar köklü bir geçmişi[5] olmasa da KTB 1983 yılında kabul edilen ve çeşitli değişikliklerle günümüze kadar gelen yasayla kültür varlıklarının korunmasından sorumludur. Bu sorumluluğun nasıl yürütüleceğiyle ilgili olarak 2863 sayılı yasa ve alt mevzuat hazırlanmıştır. Alt mevzuat uyarınca KTB sorumluluğunda olan anıtsal kültürel mirasın proje ve uygulamalarına yönelik ihalelerin nasıl yapılacağı bir yönetmelikle belirlenmiştir (Kültür Varlıkları İhale, 2013).

KTB bünyesinde bulunan Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü teşkilat yapısı itibariyle hem kültürel mirası korumayı denetleme hem de koruma pratiğini

[4] VGM 2010-2014, 2015-2019 ve 2019-2023 stratejik plan raporlarının hepsinde bütçe hususu güçlü yanlar içerisinde yer bulmuştur.
[5] Maarif Vekaleti içerisinde yer alan Hars Dairesi bakanlığın ilk oluşumu kabul edilebilir. Konuyla ilgili Ocak'ın (2018) ve Coşkun'un (2012) çalışmalarında geniş bilgiler bulunmaktadır. KTB internet sitesinde bakanlığın tarihçesi hakkındaki bilgiler ne yazık ki yetersizdir.

gerçekleştirme sorumluluklarını üstlenen birimlere sahip durumdadır (URL-14). Teşkilatlanmasında sürekli bilimsel kurullar olarak yer alan KTVKYK ve KVKBK aracılığı ile korumayı denetleme sorumluluğunu yerine getirmektedir. KTVKYK aracılığıyla genel ilkeleri belirleyip üst düzeyde koruma politikası üretirken KTVKBK sayesinde de koruma proje çizimlerini onaylama ve uygulamaların onaylanmış olan proje çizimlerine uygun olup olmadığını denetlemektedir. Bilimsel kurullarla ilgili yönetmeliğin güncel durumuna göre kurulların oluşum şekli bilimsel olmaktan uzak tüm üyelerin bakanlık tarafından belirlendiği ve bilimsel bağımsızlığının sorgulandığı bir yapıya bürünmüştür (Cengizkan, 2011).[6] Ali Saim Ülgen ile başlayan bilimsel koruma uygulamaları yürütmek üzere ortaya çıkan arayışının bir sonucu olan bilimsel kurul sistemi GEEAYK ile ilk gelişimini tamamlamış, daha sonra yüksek kurul ve bölgesel kurullar olmak üzere teşkilatlanması ülke geneline yayılmıştır. O zaman bile GEEAYK içinde 5 bürokrat üyeye karşılık 16 bilimsel üye şeklinde olan oranın, yüksek kurulda 7 bürokrat, 8 bilimsel üye olarak değiştirilmesi bilimsellikten uzaklaşıp, politik olmak şeklinde değerlendirilmiştir (Binan, 1994). Ancak 2011 yılında yapılan 648 sayılı KHK düzenlemesi ile bu kurullardaki bilimsel temsil zorunluluğunun mevzuattan çıkarıldığı ve günümüze kadar bu hususun devam ettiği görülmektedir. Yürürlükte olan yönetmeliğe göre yüksek kurul; bakan yardımcısı, Cumhurbaşkanınca Cumhurbaşkanlığından görevlendirilecek bir üye, bakanca bakanlıktan görevlendirilecek üç üye, Çevre ve Şehircilik Bakanlığının ilgili genel müdürü, Orman Genel Müdürü veya yardımcısı, Vakıflar Genel Müdürü veya yardımcısı, Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürü veya yardımcısı, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürü veya yardımcısı olmak üzere on kurum temsilcisi üye ile koruma bölge kurulu üyelerinden bakanlıkça seçilecek altı üye ile birlikte toplam on altı üyeden oluşmaktadır (Kültür Varlıklarını Koruma, 2012). Mevzuat gereği kültür varlıklarıyla ilgili görevlerin, bilimsel esaslara göre yürütülmesini sağlamak üzere kurulmuş olan, bilimsel olarak karar vermesi beklenen yüksek kurulun ve bölge kurullarının koruma uzmanlarından ve akademik üyelerden oluşması beklenir. Koruma kurullarında üye atamalarının değişen kıstasları sonucu saygınlığını ve

[6] Gelişmeler üzerine görüş bildiren uzmanlar; Ahunbay, Z., Akkurt, H., Bozkurt C., Dostoğlu, N., Ekinci, O., Kayın, E., Madran E., Tapan, M.

güvenirliğini yitirmesiyle giderek mevzuatta bulunmamasına rağmen koruma projeleri için yapı özelinde bilimsel heyetler kurulmaya başlanmış, danışmanlıklar vasıtasıyla bilimsel temsiliyetin süreç içerisinde varlığını sürdürmesine çalışılmaktadır. Kültürel mirasın bilimsel bir şekilde korunması ve kültürel bir kamu yararı sağlaması için bilimsellikten uzak üye teşkil sistemi terk edilmeli, uluslararası sözleşmeler ve tüzükler ışığında uzmanlığı ve tecrübesi yüksek kişilerden oluşan bağımsız ancak siyasi kurumlarla birlikte çalışabilen bir yapıya kavuşturulması gereklidir.

Kültürel mirasın korunması pratiğini proje çizimleri ve uygulamalarının denetimini ise taşra teşkilatları olan Rölöve ve Anıtlar Müdürlükleri ile Restorasyon ve Konservasyon Laboratuvar Müdürlükleri vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Durukan'ın (2004) denetleme birimleriyle ilgili ve Billur'un (2020) uygulama birimleriyle ilgili yapmış oldukları çalışmalar KTB'nin kültürel miras alanındaki durumunu özetlemektedir. Durukan (2004) denetleme birimleri açısından organizasyonun tekrar ele alınması gerektiğini ifade ederken Billur'un (2020) yapmış olduğu tespitler İstanbul uygulama birimlerinde zamana yayılan bir iyileşme olduğu yönündedir.

Durukan (2004, s.155-158) çalışmasında bakanlığın organizasyonu hakkında yeniden yapılanma önerirken, mülkiyet ile ilgili olarak açmış olduğu tartışmada yeni bir kurumsal oluşum yerine mevcut durumun iyileştirilmesini önermektedir. Bu durum sadece yukarıda adı geçen çalışma özelinde değil, genel bir kafa karışıklığına işaret etmektedir.

Billur'un (2020) çalışması KTB'nin uygulayıcı birimlerinden belki de en önemlisi olan İRAM bünyesinde yapılan koruma uygulamaları üzerine çıkardığı tespitler ile sona ermektedir. Bu tespitler arasında 2000'li yıllara gelene kadar malzeme ve işçilik konusunda özgünlükten ziyade biçeme dayalı dış görünüşün korunmaya çalışıldığını belirtmektedir. Tespitleri içerisinde kurumda görevli önemli isimleri saydıktan sonra yapılan işlerin bu isimlerle anıldığını belirtmektedir.[7] Ayrıca bu isimlerin VGM bünyesinde de görev almış olduklarını ifade etmektedir. Kurumda görev alan kişilerin görüşü, bilgisi ve karar alma becerisinin yapılan koruma işlerinin niteliğini doğrudan

[7] Sedat Çetintaş, Macit Rüştü Kural, Mualla Eyüboğlu Anhegger, Selma Emler, İlban Öz, Ali Saim Ülgen, Cahide Tamer ve Hüsrev Tayla sayılan isimler arasındadır.

etkilediğini, kurumsal yaklaşımı belirleyen şeyin bireysel yaklaşımlar olduğunu belirtmektedir (Billur, 2020, s.395-400). Günümüzde disiplinler arası yürütülen çalışmalarda bireysel yaklaşımların ön plana çıktığını söylemek güçtür ancak doğru bireylerden oluşan proje ekibinin sonucun kalitesinde çok etkili olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Proje ekibini oluştururken yüklenici eliyle uygulama yapıldığından ihale sürecinin nasıl planladığı önem kazanmaktadır. Yukarıda bahsedilen ve KTB mevzuatı içerisinde yer alan yönetmeliğe göre yapılan ihale düzenlemesinde fiyat odaklı ve özellikle isteklilerin finansmanlarına dayanan bir değerlendirme sistemi tanımlanmaktadır. Fakat VGM'nin uyguladığı yönetmelikte olduğu gibi KTB tarafından hazırlanan yönetmelikte de fiyat dışı unsurların kullanılmasına olanak sağlanmaktadır (Kültür Varlıkları İhale, 2013).

Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği de diğer ihale mevzuatı gibi ihale düzenlenmesi için gerekli prosedürü tanımlamaktadır. Temel olarak diğer ihale mevzuatlarına benzerlik içermektedir. İhale katılacak isteklilerin hangi şartlarda ve ne şekilde katılabileceklerini, isteklilerin yeterlik kurallarını detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Bununla birlikte yaklaşık maliyetin tespiti, onaylanması, ihale komisyonunun kurulması, ihalenin ilanı, şekli ve usullerini ihale işlemleri bölümünde açıklamaktadır. KTB bir ön yeterlik sistemi oluşturarak isteklilerin en azından restorasyon alanında deneyimli olan firmalardan seçilmesini sağlamak üzere bir düzenleme yapmıştır. Coşkun'un (2012, s.161) yapmış olduğu çalışmada KTB'nin firmalardan bir yeterlik listesi oluşturmasının uygulamalarda belirli bir kalite ve sistem getirdiğini ifade etmektedir. Ancak söz konusu yeterlilik listesine girebilmek için niteliğine bakılmaksızın herhangi bir restorasyon iş bitirmesine sahip olmak ve bazı finansal imkânlara sahip olmak yeterli görüldüğünden son yıllarda listedeki firma sayısı hızla artmış ancak uygulamaların niteliği aynı hızla artmamıştır.

Yönetmelikte ihalenin karara bağlanması hususunda ekonomik açıdan en avantajlı teklifin ihaleyi kazanacağı belirtilmiştir. Ekonomik açıdan en avantajlı teklif, teklif edilen fiyatların en düşüğü olarak tanımlanmıştır. Ancak fiyat odaklı yaklaşım dışına çıkılamamıştır. Hâlbuki bu yönetmelikte ve diğer ihale mevzuatında ihalenin sonuçlandırılması için fiyat dışı unsurların kullanılabileceği görülmektedir. Koruma politikaları üreten bir kurum olarak KTB'den beklenen bu fırsatın kaliteyi artırmak yönünden nasıl kullanılacağını gösterecek düzenlemeler yapmasıdır. 4734 sayılı ihale

kanununda istisna olan kültür varlıklarının ihalelerinin yönetmelikle yapılan bazı idari düzenlemeler dışında yüklenici seçiminde kaliteyi artırmaya yönelik olarak istisnai bir durum oluşturduğu görülmemektedir.

KTB merkez teşkilatı bünyesinde bakan yardımcılarına bağlı faaliyet yürüten alan başkanlıkları ise daha özerk yapılarıyla mevcut sistemden içerisinde farklı bir düzenlemeye sahiptir. Ancak yasal mevzuat olarak kültür varlıkları açısından 2863 sayılı yasa ve alt mevzuatına göre koruma işlerini yönetmektedirler. İlgili kanuna 5226 sayılı kanun ile getirilen değişikliklerle Türkiye'de alan yönetimi hususu yasal bir zemin kazanmıştır (Gülersoy ve Ayrancı, 2011). Buna istinaden 2005 yılında bir yönetmelik yayınlanarak alan yönetimi planının çerçevesi çizilmiştir. İstanbul Tarihi Alanları Alan Başkanlığı bu yönetmelik hükümlerine göre oluşturulmuş ve faaliyetlerini yürütmektedir (Alan Yönetimi, 2005). Ancak daha sonra 2014 yılında ayrı bir kanunla Çanakkale Savaşları Gelibolu Tarihi Alan Başkanlığı kurulmuştur (Çanakkale Savaşları Gelibolu, 2014). Daha sonra 2019 yılında Kapadokya alanı hakkındaki kanun kabul edilerek bu alanda da kanun düzeyinde bir teşkilatlanma yapılmıştır (Kapadokya Alanı Hakkında, 2019). KTB'ye bağlı olarak faaliyetlerini yürüten kanunla kurulmuş alan başkanlıkları bünyelerinde kurulan koruma komisyonları vasıtasıyla alandaki kültür ve tabiat varlıklarının korunmasından ve doğal sitlerin yeniden değerlendirilmesi hususu hariç olmak üzere, alan sınırları içerisinde yapılacak olan her türlü yapım müdahalesinden sorumludurlar. 2863 sayılı kanunla KVKBK ve TVKBK için yapılan atıfların tamamı alan başkanlıkları bünyesinde faaliyet gösteren koruma komisyonlarına yapılmış olarak kabul edilmektedir. Gelibolu Koruma Komisyonu sekiz kişiden oluşur ve görev süreleri bir yıldır. Kapadokya Koruma Komisyonu on bir kişiden oluşmaktadır ve görev süreleri iki yıl olarak düzenlenmiştir. Kültür ve tabiat varlıklarının bir arada olduğu bu alanlarda uygulanmaya başlayan bu durumun kültür ve tabiat varlıkları için ayrı kurumların çalışmasının mümkün olmadığının bir itirafı olarak görülebilir. Ancak alan komisyonlarındaki görevlendirmeler için mevzuatsal olarak bilimsel üye seçimi sorunluluğu gözükmemektedir. İlginç bir şekilde Kapadokya için oluşturulacak komisyonda Nevşehir Ticaret ve Sanayi Odasınca görevlendirilecek bir üye yer

almaktadır. Buna karşılık komisyonun teşkili için koruma alanında uzman olan bir üyeye dahi yer vermemektedir.[8]

Yasal mevzuatta açıkça belirtildiği üzere kültür varlıklarının korunmasını sağlamak için gerekli tedbirleri almak diğer idarelerden önce KTB'nin görevi ve yetkisindedir. VGM başta olmak üzere, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının mülkiyetinde bulunan taşınmaz kültür varlıklarının korunması da, KTB'nin yürütücüsü olduğu 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu hükümlerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir. (Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu, 1983) Bu ifade gösteriyor ki KTB hem koruma uygulamalarını icra eden bir kurum olarak hem de denetleyici sorumluluğu nedeniyle kültür politikalarını üretici olarak çalışmalıdır.

2.3 Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

ÇŞB eski Bayındırlık ve İskân Bakanlığı ile Çevre Bakanlığı'nın birleştirilmesiyle oluşturulmuş 2011 yılında 644 sayılı KHK ile kurulmuştur (Çevre ve Şehircilik, 2011). Geçmişi Osmanlı dönemindeki Nafia Nezareti'ne kadar dayanmaktadır (URL-20). Anıtsal kültürel mirasla ilgili proje ya da uygulama konusunda yaygın bir şekilde çalışan bir bakanlık değildir. Doğrudan kültürel miras korumayla ilgili olarak çalışan birimi bulunmamaktadır. Buna karşılık daha üst planlama ölçeklerinde aldığı kararlarla koruma projelerine etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte daha önce birlikte olan kültür ve tabiat varlıklarını koruma kurulları parçalanarak tabiat varlıkları ÇŞB yetki alanında bırakılmıştır.

Buna karşın planlama düzeyinde baktığımızda ÇŞB'nin 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ile sit alanlarında plan yapıp onaylama yetkisi bulunmaktadır. Riskli alanlarda hazırlanacak planlar sit alanlarıyla çakıştığı durumlarda KTB görüşü alınması yasal bir zorunluluktur. Ancak bu kanun kapsamında hazırlanacak planlarda 2863 ve 5366 sayılı yasalarda tanımlanan plan süreçleri işletilmeyeceği için KTB'nin ve koruma bölge kurullarının yetkisi ortadan kalkmaktadır.

[8] Konuyla ilgili olarak Solmaz'ın (2020) Kapadokya odaklı doktora çalışmasında alan yönetimindeki kanuna dayalı istisna yaratan çözüm Gelibolu Tarihi Alanı'yla karşılaştırılmalı olarak ele alınmıştır.

Bakanlık ya da bakanlığa bağlı kurumların tasarrufunda yer alan kültürel mirasın koruma proje ve uygulamaları KTB tarafından düzenlenen mevzuata uyarınca yapılmaktadır. Ancak bakanlığın koruma uygulamaları alanına dolaylı olarak bir etkisi bulunmaktadır. Her yıl düzenli olarak yayınlanan birim fiyatlar kitabında yer alan imalat pozları ihale planlamasında özellikle yaklaşık maliyet çalışmasında kullanılmaktadır. Özellikle son yıllarda sayısı giderek artan endüstri ve modern mimarlık mirası yapılarda çelik ve beton kısımlardaki uygulamalara yönelik birim fiyatlar ÇŞB'nin hazırladığı birim fiyatlarla benzerlikler içerebilmektedir. Fakat takdir edilmelidir ki yeni yapımlar için tarif edilmiş birim fiyatların koruma amaçlı bir projede yapılan imalat tariflerinin aynı olmasına olanak yoktur. ÇŞB yüksek Fen Kurulu tarafından hazırlanan İnşaat ve Tesisat Birim Fiyatları yeni yapım işlerine yönelik olarak hazırlandığından koruma alanında planlama yapılırken dikkatlice kullanılmalıdır.

2.4 Karayolları Genel Müdürlüğü

KGM kültürel miras kapsamında olan tarihi köprülerin bakım ve onarım sorumluluğunu taşımaktadır. Bu sorumluluk KGM kurumunun mevzuatıyla belirtilmiştir (Karayolları Genel Müdürlüğü, 2011). Bunun yanı sıra KTVKYK'nin ilke kararı ile KGM'nin yetki ve sorumluluğunda bulunan tarihi köprülerin korunması, tadilat, tamirat ve esaslı onarımlarının KVKBK kararı alındıktan sonra KGM tarafından yapılmasının sağlanması kabul edilmiştir (Karayolları Güzergâhı Üzerinde, 2006).

Teşkilat yapısında Sanat Yapıları daire Başkanlığı'na bağlı Tarihi Köprüler Şube Müdürlüğü tarafından bu işlemler yürütülmektedir. Tarihi köprüler konusunda uzmanlaşmış bir birimin proje ve uygulamaları yönetiyor olması önemlidir. Bu birim proje ve uygulama işleri hususunda Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği esaslarını kullanmaktadır. İhalelerine katılan isteklilerden ihaleye katılım için yeterlik kriterleri arasında benzer restorasyon işi yapma şartını aramaktadır. Ancak ihale sonuçlandırmayı sadece fiyat esasına göre yapmaktadır. Dolayısıyla koruma proje ve uygulamalarında isteklilerin nitelik değerlendirmesi yapılmamaktadır. Bununla birlikte kurumun 2019-2023 stratejik planından anlaşıldığı üzere tarihi köprülerin restorasyonları sırasında bütçelerin değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır (URL-22). Yaklaşık maliyet çalışmalarıyla uygulama esnasında ortaya çıkan bütçe arasındaki

farklarının ne olduğu bilinmemekle birlikte, ihale planlamasına daha iyi bir yöntem benimsenmesi gerektiği görülmektedir.

2003 yılından 2019 yılı sonuna kadar 301 adet tarihi köprünün restorasyonu KGM tarafından tamamlanmıştır. Sadece 2019 yılı içerisinde 53 adet tarihi köprünün restorasyon uygulaması yapılmıştır (URL-21). Kurumun yayınlamış olduğu raporlarda tarihi köprülerle ilgili stratejik hedefleri olduğu ancak bunların nitelikten ziyade rakamsal hedeflere odaklandığı görülmektedir. Başka kamu kurumlarına tarihi köprüler konusunda müşavirlik ve kontrollük desteği verdiği, KVKBK'ne görüş bildirdiği görülmektedir. Mostar Köprüsü'nün restorasyonunda kurum adına Halide Sert tarafından verilen destek uluslararası alanda en önemli teknik danışmanlıklardan biridir (Sert, 2007). Bunun yanı sıra Halide Sert'in Tarihi Köprüler Şube Müdürlüğü döneminde oldukça çok sayıda köprünün tespiti ve restorasyonu yapılmıştır.[9]

2.5 Belediyeler ve Valilikler

Çeşitli kademelerdeki belediyeler ile valilikler bünyesinde hizmet veren il özel idareleri ve yatırım izleme koordinasyon başkanlıklarına (YİKOB), bu kurumlarla ilgili kanunlarla çeşitli yükümlülük, yetki ve imtiyazlar tanımlanmıştır. Yasal düzenlemelerde kültür varlıklarıyla ilgili koruma ve onarım faaliyetleri yürütebilecekleri belirtilmiştir. Uygulamayla birlikte mevzuat açısından (KUDEB birimleriyle) denetlemeden de sorumlu tutulmuşlardır.

Uygulama açısından belediyelerde çoğunlukla fen işlerine bağlı müdürlük düzeyinde birimler belediye kanunun ilgili maddesi kapsamında koruma alanında proje ve uygulamalar yürütebilmektedirler (Belediye Kanunu, 2005). Bu hususta İBB, bünyesinde yer alan Kültür Varlıkları Daire Başkanlığı ve Fen İşleri Daire Başkanlığı ile koruma alanında proje ve uygulamalar yürüten en geniş organizasyona sahip belediye teşkilatı olarak öne çıkmaktadır. İstanbul'da Küçük Ayasofya Camisi ve Molla Zeyrek Camisi gibi önemli anıtsal yapıların restorasyon ihalelerinde ve

[9] Bu dönemde KGM tarafından yapılan çalışmalar İMO tarafından gerçekleştirilen Tarihi Eserlerin Güçlendirilmesi ve Geleceğe Güvenle Devredilmesi Sempozyumları'nda ve çeşitli bilimsel dergilerde literatüre de kazandırılmıştır.

uygulamanın yürütülmesinin denetlenmesinde yetkili olmuştur. Bu çalışma kapsamında örnek incelemesinde yer verilen Şerefiye Sarnıcı Projesi de İBB bünyesinde yürütülen ve tamamlanan projelerden birtanesidir.

Koruma işlemlerini yaparken KTB tarafından yürütülen yasal mevzuata bağlı olarak ihale vb. işlemleri gerçekleştirmektedirler. Koruma alanında belediyelere ait farklı bir mevzuat bulunmamaktadır.

İl özel idareleri de benzer bir yapılanma ile çalışmaktadır (İl Özel İdaresi, 2005). Sadece büyükşehir belediyeleri olan illerde il özel idaresi bulunmamaktadır. Bunun yerine valilikler bünyesinde kurulan yatırım izleme koordinasyon başkanlıklarının (YİKOB) ilgili müdürlükleri koruma alanında projelendirme ve uygulama faaliyetlerini yürütmektedir. Valilikler bünyesinde yürütülen çalışmalar emlak vergilerinden toplanan katkı paylarından oluşturulan fonlardan yararlanmaktadır. Topkapı Sarayı'nda İstanbul Valiliği YİKOB yürütücülüğünde yapılan işler ve bu çalışma kapsamında örnek olarak incelenen Sağlık Müzesi Projesi katkı payı ödemeleriyle gerçekleştirilen işlerdendir.

Belediyeler, her şeyden önce hazırlanan restorasyon projelerini mevcut imar mevzuatına uygunluk açısından denetlemekle görevlidirler. Belediyenin sorumluluğunda bulunan alanda yürürlükte bulunan imar mevzuatına uygun olan restorasyon projelerinin ilgili KVKBK tarafından incelenmesi esastır. Ancak İmar Kanunu Madde 4'te belirtildiği üzere 2863 sayılı kanuna aykırı olmayan hükümleri uygulanır (İmar Kanunu, 1985). Uygulama aşamasına geçilmiş ve ilgili belediyesince yapım ruhsatı düzenlenmiş koruma uygulamalarında KUDEB birimleri yasal mevzuatları gereği uygulamayı denetimle sorumludurlar (Koruma Uygulama, 2005). Ancak kamu kurumları, tasarruflarında bulunan anıtsal yapıların koruma uygulamalarında, kontrollük teşkilatı (proje paydaşları kısmına bakılabilir) oluşturarak iş denetimini sağlarlar. Bu hususta yürütülmekte olan bir koruma uygulamasının KUDEB tarafından denetiminin aktif olarak yerine getirildiğini söylemek güçtür. Ancak uygulama bittikten sonra yapı kullanım izni verilmesi aşamasında uygulamanın projesine uygun olduğuna dair rapor[10] hazırlayıp KVKBK'ne iletmektedir. Benzer bir

[10] İlgili Yönetmelik Madde 7, f fıkrası.

raporu uygulamanın müellif mimarı da işin sonunda hazırlayarak KVKBK'ne sunmaktadır. Buna istinaden ilgili KVKBK bir proje raportörü görevlendirerek uygulamanın projesine uygun olup olmadığını yerine giderek kontrol etmektedir. Uygulamanın denetlenmesiyle ilgili olarak bünyesinde KUDEB olan belediyeye, KVKBK'ye ve müellif mimara yasal düzenlemelerle ayrı ayrı denetleme sorumluluğu verilmiştir. Ancak daha çok işin bitiminde hazırlanan raporlamalar şeklinde yürüyen bu çok yetkili sistem içerisinde uygulama sürerken yapılacak denetime dair yasal düzenlemeler kısıtlıdır. Eğer yasal düzenlemeler geliştirilmek isteniyorsa bu noktadan başlanabilir.[11]

2.6 Milli Savunma Bakanlığı

Kültür Ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu'nun yetkileri düzenleyen 10. Maddesi MSB idare ve denetiminde bulunan veya sınır boyu ve yasak bölgede yer alan taşınmaz kültür varlıklarının korunması için MSB ile KTB arasında protokol düzenlenmesini öngörmektedir.

İki bakanlık arasında 1997 yılı içerisinde yukarıda sözü edilen maddeye dayanarak bir protokol imzalandığı bilinmektedir. Bu protokolde askeri yapıların belgelenmesi, projelerinin hazırlanması ve yayın hakları üzerinde durulmuştur (Çiftçi ve Seçkin, 2005). Bu protokolün 4. Maddesi d fıkrasında projelerin öncelikle avan proje şeklinde kurula sunulacağı ve bu projelerin onaylanması durumunda uygulama ve detay projelerinin hazırlanacağı bir ilke olarak kabul edilmektedir. Kurulların avan proje onaylaması sonrasında detaylı proje çalışmasına geçilmesi hususu 5. bölümde ele alınacaktır.

Çiftçi'nin (2004) İstanbul'daki askeri yapılarla ilgili yapmış olduğu doktora çalışmasında bu yapılardan günümüze ulaşanların çok sayıda koruma sorunuyla karşı karşıya olduğunu belirtmiştir. Mülkiyet, tahsisat, işlev, kullanıcı müdahaleleriyle ilgili koruma sorunlarının yanı sıra doğal dış etkenlerin de koruma sorunları yarattığı

[11] Yapı Denetim ile ilgili yasal düzenlemelerde kültürel miras kapsamında bir ifade yer alamamaktadır. Tümüyle yeni yapım, hatta beton ve çelik dışındaki seçenekleri göz ardı eden kısıtlı bir yaklaşım söz konusudur.

belirtilmektedir. Askeri kültürel mirasın korunması için iyi bir belgeleme ve doğru kaynak ayırılması önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır.

MSB tasarrufunda bulunan taşınmaz kültür varlıklarının projelendirilmesi ve uygulamalarının yapılması ve yaptırılması yürürlükteki yasal mevzuat çerçevesinde işlemektedir. Dolayısıyla ihale işlemleri KTB tarafından yayınlanmış olan Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği kullanılmaktadır. Ancak bazı taşınmaz kültür varlıkları için yapılan restorasyon işleri için 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümleri de uygulanmaktadır.

MSB her yıl yayınladığı birim fiyat kitabıyla kısmen koruma uygulamalarının ihale dosyalarına etki etmektedir. KTB ya da VGM kurumlarının yayınladığı birim fiyat kitaplarındaki pozlar kadar restorasyon alanında uygulanabilecek sayıda çok pozu olmasa da, koruma işleriyle ilgili ihale dosyalarında MSB birim fiyat kitabından alınmış pozlara yer verilmektedir.

2.7 Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı

Saltanat ve hilafetin kaldırılmasından sonra, 1925 yılında müdürlük seviyesinde kurulan idare 1933 yılında TBMM'ye bağlanmıştır. 2018 yılına kadar TBMM bünyesinde faaliyetlerini sürdüren başkanlık bu yılda yayınlanan bir kararname ile Cumhurbaşkanlığı'na bağlanmıştır (Milli Saraylar İdaresi, 2018). Kararnamenin dördüncü maddesi Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı'nın görevlerini tanımlamaktadır. Buna göre bünyesinde bulunan taşınır ya da taşınmaz tüm kültür varlıklarının koruma ve değerlendirilmesi başkanlığa aittir. İlgili kuruluşlarla işbirliği yapmak ve müzecilik faaliyetleri yürütmek de görevleri arasındadır.

MSİB bünyesinde bulundurduğu çok sayıda restorasyon atölyesi ile koruma uygulamalarını kendi personeli ile gerçekleştirmektedir (URL-23). Saray ve kasırların onarımından sorumlu olan, Topkapı Sarayı'nda, Hassa Mimarlar Ocağı'na bağlı Tamirat Ambarı'nın yerini 1831'de Ebniye-i Miriyye Tamirat Müdürlüğü almıştır. Bu müdürlük Ebniye-i Seniyye İdaresi'ne dönüşerek Osmanlı'nın sonuna değin varlığını sürdürmüştür (Can, 2007). Geçmişi saraya uzanan bu tamirat geleneği de MSİB bünyesinde Restorasyon ve Teknikten Sorumlu Başkan Yardımcısına bağlı birimler tarafından bir çeşit somut olmayan kültür mirası olarak devam ettirilmektedir (Coşkun, 2012, s.168).

2863 sayılı yasanın 10. Maddesi kapsamında Cumhurbaşkanlığı'nın kontrolünde olan kültür varlıklarının korunmasını kendileri yaparlar. KTB mevzuatından bağımsız olarak sadece gerektiğinde KTB ile teknik yardım ve işbirliği yapılması aynı madde içerisinde öngörülmüştür. Bu haliyle bağımsız bir idari yapılanma içeren MSİB bünyesinde bilim ve değerlendirme kurulu barındırır.[12] Bu kurulun hukuki durumu bir yönetmelikle belirlenmiştir (Milli Saraylar Bilim, 2019). Kurulun görevleri yönetmeliğin 6. Maddesinde açıklanmıştır. MSİB'ye bağlı yapıların koruma proje ve uygulamalarında KVKBK ve KTVKYK yetkilerini bu kurul kullanır. Hatta farklı idarelerin tasarrufunda olan kültür mirasının korunmasında verdiği destekler kapsamında yine aynı bilim ve değerlendirme kurulu yetkilerini kullanarak KTB'ye bağlı olan kurulların yetkilerini kullanmaktadır.[13]

Her ne kadar mevzuat açısından KTB'den ayrı bir hukuki durumu olsa da MSİB'nin kullandığı mal ve hizmet alımları yönetmeliğinin Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği'yle pek çok ortak noktası yer almaktadır (Cumhurbaşkanlığının Sorumluluğunda Olup, 2019). Hatta belli istekliler arasında ihale usulünün kullanılacağı durumlarda KTB tarafından yayınlanan ön yeterlik listesindeki firmalara davet yapılacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte ihale sonuçlandırma aşamasında en avantajlı teklifi belirlerken fiyat dışı unsurlara da ihale dosyasında yer verilebileceği öngörülmüştür.

Cumhurbaşkanlığı'na bağlandıktan sonra ilgili kararnamede 2019 yılında bir değişiklik yapılarak Topkapı Sarayı ve sarayın müştemilatında yer alan mülkiyeti Hazine'ye ait veya devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınır ve taşınmazlar da (Darphane binalarının tamamı dâhil), tahsis amacına uygun olarak kullanılmak üzere yine MSİB'e tahsis edilmiştir. Daha önce Kent Müzesi yapılmak üzere Tarih Vakfı'na tahsis edilmiş olan Darphane binaları 2013 yılında İstanbul Arkeoloji Müzeleri'nin eserlerinin sergilenmesi ve depolanması amacıyla müzeye tahsis edilmişti. Bu yeni düzenlemelerle birlikte bünyesinde beş müze, iki fabrika, dört saray, beş kasır, iki köşk

[12] Kurulun güncel üyeleri; Prof. Dr. Sadettin Ökten, Prof. Dr. Ahmet Çapoğlu, Prof. Dr. Murat Gül, Prof. Dr. Zeynep Gül Ünal, Prof. Dr. Abdülhamid Tüfekçioğlu, Mehmet Akif Işık ve MSİB Başkanı Dr. Yasin Yıldız.

[13] VGM tasarrufunda bulunan Sivas Buruciye Medresesi proje çizimleri MSİB Bilim ve Değerlendirme Kurulu tarafından onaylanmıştır (URL-21).

ve çok sayıda taşınır kültürel mirası barındıran MSİB kendisine bağlı restorasyon atölyelerinde çalışan ekiplerle bakım ve onarım çalışmalarını sürdürmektedir.

2.8 Türk Standardları Enstitüsü

Enstitü, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı tüzel kişiliğe sahip bir kamu kuruluşudur. Bünyesinde çok farklı alanlarda hizmetler verilmektedir. Bunlardan önemli bir tanesi standart hazırlamaktır. Standart hazırlanan her alanla ilgili teknik komiteler ve ayna komitelerden görüş alarak standartları oluşturmaktadır. Kendi hazırladığı standartların haricinde CEN (Avrupa Standardizasyon Komitesi) tarafından hazırlanmış olan standartlar da TSE tarafından yayınlanarak Türk Standardı haline gelmektedir. TSE tarafından kabul edilen standartlar Türk Standartları olarak adlandırılmaktadır (URL-29).

Kültürel mirasın korunması üzerine 2021 yılı itibariyle CEN tarafından yayımlanmış 39 adet standart vardır. Bu standartların çoğu kültür mirası yapılarda kullanılan malzemelerin analizlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Standartlardan 36 tanesi TSE tarafından İngilizce metinleriyle kabul edilmiş ihtiyari standartlardır. Ancak KTB onayı olursa mecburi kılınabilirler. İhtiyari olan standartlar için koruma alanında çalışıp belge alan firma ya da kurum bulunmamaktadır. Standartlardan sadece bir tanesinin (TS EN 15898: Kültür varlıklarının korunması - Genel ana terimler ve tarifleri) eski sürümü 2013 yılında Türkçe olarak yayımlanmıştır. Ancak söz konusu bu standart CEN tarafından 2019 yılında güncellendiği için TSE tarafından İngilizce metniyle onaylanarak Türkçe'ye çevrilen eski sürümü iptal edilmiştir. 2021 yılı itibariyle Türkiye'de koruma alanındaki tüm standartlar TSE tarafından İngilizce olarak yayımlanmıştır (URL-11). İngilizce yayımlanan standartların genel kabul görmesi ya da KTB tarafından onaylanıp mecburi hale gelmesi mümkün görünmemektedir. Konuyla ilgili sunulan bir bildiride TSE tarafından yayınlanan başlıkların Türkçe çevirilerinde sorunlar olduğu belirtilmektedir (Böke ve İpekoğlu, 2015). Aynı bildiride koruma alanındaki kamu veya özel sektörde bulunan tüm kurum ve kuruluşların, ilgili disiplinlerde çalışan uzmanların ve malzeme tedarikçilerinin yayınlanan standartlara uymak durumunda oldukları belirtilmektedir. Ancak kültürel miras üzerine TSE tarafından yayımlanan standartların tamamı ihtiyari olup KTB tarafından kültürel miras koruma politikalarının bir parçası yapılmadan alanda sorumluluk alan paydaşların uymaları beklenmemelidir. Çelik'in (2016) çalışmasında

da TSE tarafından kabul edilen standartların mecburi kılınabilmesi için ilgili bakanlıkça onaylanması ve Resmi Gazete'de yayınlanmasının zorunlu olduğu belirtilmektedir.[14]

Kültürel mirasla ilgili standartlar CEN içerisinde CEN/TC 346 : "Conservation of cultural property - Kültürel varlıkların korunması" Teknik Komitesi tarafından hazırlanmaktadır. CEN/TC 346 komitesi tarafından hazırlanan bütün standartların odak noktası, somut kültürel mirastır. Türkiye'de ise koruma alanında yayımlanan standartların işlemleri TSE İnşaat İhtisas Kurulu'na bağlı TK11 İzolasyon, Kaplama ve Yardımcı Yapı Malzemeleri Teknik Komitesi'nce yürütülmektedir. TSE bünyesinde kültürel miras işleriyle ilgili standartlar için görevli ayrı bir teknik komite bulunmamaktadır.

Yukarıda sözü edilen TS EN 15898 numaralı standardın eski sürümü Türkçe yayımlanmıştır. CEN tarafından kabul edilen EN 15898: 2011 standardı esas alınarak, TSE İnşaat İhtisas Kurulu'na bağlı TK11 İzolasyon, Kaplama ve Yardımcı Yapı Malzemeleri Teknik Komitesi'nce tercüme ettirilerek hazırlanmıştır. TSE Teknik Kurulu'nun 10 Nisan 2013 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilerek yayımına karar verilmiştir.

Bu standarda ayrıntılı bakıldığında, CEN bünyesinde, Avrupa kültürel mirasın korunmasına ilişkin topluluk uzmanlarıyla dört yıllık bir çalışmanın sonucunda hazırlandığı anlaşılmaktadır. Standardın amacı kültürel miras ile ilgilenen ve sorumluluk sahibi olanların arasındaki işbirliğini teşvik etmek ve birbirlerini daha iyi anlayabilmelerini sağlamak olarak konulmuştur. Bir kişinin bir terimle kastettiğinin bir başka kişi tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak ve karmaşanın önlenmesi amacıyla kültür varlıklarının korunmasına ilişkin terimlerinin kullanımında birlikteliğin sağlanmasına ve terimlerin açıkça anlaşılabilir olmasına olan ihtiyaç, son yıllarda daha çok belirgin hale gelmiştir.

[14] Başlıkların çevirisi konusuna da değinilen Çelik'in (2016) yüksek lisans çalışmasında CEN ve TSE tarafından kabul edilmiş ve yayımlanmış olan kültürel mirasın korunmasıyla ilgili 21 standartın listesi verilmiştir. Bu çalışma tamamlanırken 39'a yükselen yayımlanmış standartların listesi eklerde bulunabilir.

Standart kapsamında sadece terimlerin isim hallerinin tarifi yapılmış olup, fiillerin ve sıfatların tarifleri yapılmadığı görülmektedir. Her bir tarifin, kültürel mirasın korunmasına ilişkin alanda kullanılan kavramın kısa özetinin karşılığı olması amaçlandığı anlaşılmaktadır. Gerektiğinde, bazı notlar ve örnekler eklenmiştir. Mümkün olduğunca her bir tarif, ilgili cümleye yerleştirildiğinde, kendi terimi yerine kullanılabilmelidir.

Kültürel mirasın korunmasına ilişkin alanda bir ilk olan CEN terminoloji standardının, bütün sorunları çözebileceği ve genel bir mutabakat sağlayabileceği beklenmemektedir. Bütün standardlarda olduğu gibi, bu terimleri kullananların isteğine göre ve uygulamaya göre bu standardda değişiklik yapılabilecektir. Ayrıca, bunların yanı sıra yıllar içinde dildeki değişime göre de bu standardda değişiklik yapılabilecektir. Koruma uygulamasının öngörülmeyen, genellikle karmaşık ve çok yönlü doğası göz önüne alındığında, kelimelerin gruplandırılmasında esneklik dikkate alındığı göze çarpmaktadır.

TSE Bünyesinde Yer Alan Teknik Komite 11 sekretaryası ile yapılan kişisel görüşmelerde standart hazırlanması ve kabulü hususu daha iyi anlaşılmıştır (N. Yıldız, kişisel görüşme, 15 Aralık 2017). EN 15898: 2011 esas alınarak Türkçe olarak hazırlanan TS EN 15898 standardı, diğer EN kaynaklı standartlarda olduğu gibi TSE içerisinde alanında uzman bir kişinin konu raportörü atanması ile başladığı söylenmektedir. TSE tarafından özel sektöre ücretli çeviri yaptırılmamaktadır. Konu raportörünün hazırladığı Türkçe ön taslak TK11 İzolasyon, Kaplama ve Yardımcı Yapı Malzemeleri Teknik Komitesine sunulmuştur. Komitenin her bir cümlesi üzerinde durarak taslak standardı oluşturduğu belirtilmektedir. Daha sonra kendi ICS (International Classification for Standards) numarası olan 01.040.97 Evlerde Kullanılan ve Ticari Ekipmanlar, Eğlence, Spor (Terimler) ve 97.195 El sanatlarında kayıtlı olan kişi ve kurumlara gönderilerek iki ay süresince görüşe sunulmuştur.[15] Hâlbuki CEN tarafından hazırlanan standart kültür varlıkları alanındaki uzmanlarla hazırlanmıştır. Dolayısıyla içerisinde çok farklı sektörlerden üyeler bulunan bir ICS ya da Ayna Komite listesine standardı gönderip görüş beklemek yönteminin ne kadar

[15] TSE tarafından gönderilme tarihi: 14.11.2012. Görüş bildirme son tarihi: 13.01.2013

faydalı olacağı düşündürücüdür. TS EN 15898 taslak standardı aralarında KTB'ye bağlı resmi kurumların da bulunduğu, konusunda uzman ve akademik kişiler de dâhil olmak üzere 45 farklı yere gönderildiği bilgisi verilmiştir.[16] İsmi verilen kurumlar içerisinde Gazi Üniversitesi hariç kültürel miras koruma alanında eğitim veren üniversiteler yer almamaktadır. Bu noktada ne yazık ki TSE'den hangi akademik kişilerden görüş geldiği bilgisi alınamamıştır. Gelen görüşler tekrar TK11 İzolasyon, Kaplama ve Yardımcı Yapı Malzemeleri Teknik Komitesi tarafından değerlendirilip, uygun görülenler metne işlenerek TSE Teknik kuruluna sevk edilmiştir.[17] 10.04.2013 tarihinde düzenlenen Teknik Kurul'da görüşülen taslak standardın oy birliği ile yayımlanmasına karar verildiği anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki bahsedilen standartlar arasında bu çalışmayla alakası yüksek olan "TS EN 16096: Kültür varlıklarının korunması - Kültürel miras yapıların mevcut durumunun incelenmesi ve raporlanması" başlıklı standardın İngilizce başlığı; "Conservation of cultural property - Condition survey and report of built cultural heritage" olarak yer almaktadır.

Bu standard, CEN/TC 346 "Conservation of cultural property - Kültürel varlıkların korunması" teknik komitesi tarafından hazırlanmış, CEN tarafından 23.06.2012 tarihinde onaylanmış ve Türk Standardları Enstitüsü Teknik Kurulu'nun 12.06.2013 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilerek yayımına karar verilmiştir.

Bu standard, mevcut durum incelemesi için bir yönetim aracı olarak tanımlanmıştır. Strüktür ve malzemelere yönelik bu durum incelemesini barındıran bu standardın, bir kültürel varlığın sabit ve iyi bakılmış durumda tutulması için planlar ve önlemler geliştirme sürecine başlangıcın ilk basamağını oluşturması amaçlanmıştır. Önleyici koruma, bakım ve acil onarım önerileri için temel oluşturması ve daha detaylı

[16] Gönderilen yerlerden bazıları; Kültür Bakanlığı Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, Anadolu Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Atatürkçü Düşünce Derneği, Hacettepe Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, KTVKYK, Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar Dairesi, Sanayi Odaları. Ancak hangi kurumların hangi birimlerinden ya da hangi uzmanlardan görüş geldiğine dair bilgi alınamamıştır.

[17] TSE Teknik Kurulunun kimlerden oluştuğu ile ilgili bilgiye TSE'nin internet sitesindeki organizasyon yapısından ulaşılabilir denildiği halde isimlere ulaşılamamıştır.

planlama yapılmasına ve ileride alınacak önlemlere ve yapılacak çalışmalara yol gösterici olması hedeflendiği belirtilmektedir.

Bu standart, yapılı kültürel mirasının durum incelemesi için kılavuz sağlamaktadır. Yapılı kültür mirasının nasıl değerlendirileceğinin, belgeleneceğinin, kaydedileceğini ve raporlanacağının durumlarını belirtmektedir.

Bir binanın veya başka bir yapının durumunun temelde görsel gözlem ile değerlendirilmesini, gerektiğinde basit ölçümlerle birlikte değerlendirilmesini kapsamaktadır. Yapılı kültürel mirasa ilişkin ilgili veri ve dokümanların toplanması ve gerekli raporlara eklenmesi önerilmektedir.

Bu Avrupa Standardı, binalar, kalıntılar, köprüler ve diğer ayakta duran yapılar gibi tüm inşa edilmiş kültürel mirasa uygulanabilmektedir. Yapılı kültürel miras, korunan ve korunmayan önemli bina ve yapıları kapsar. Arkeolojik alanlar ve kültürel peyzajlar bu standardın kapsamı dışındadır. Standart, inşa edilmiş kültürel mirasın teşhisini nasıl yapılacağını belirtmemektedir. Listelenerek korunan taşınmaz miras için, uzman dokümantasyonu ve çalışmaları için özel ulusal kurallar uygulanabilir.

Bu Avrupa Standardı; bakım önlemlerini tanımlamak ve daha ileri tetkik ve hasar teşhisi ihtiyacını belirlemek; tedarik ihtiyaçlarını ve detaylı şartnamenin gereklerini tanımlamak; bir grup bina veya bölge için bir durum taraması yaparken karşılaştırmalı veri elde etmek için birleştirilmiş bir yöntem sağlamak için uygulanabilmektedir.

Kültürel mirasın korunması alanında hizmet ve işlerin temini için yayınlanmış bir standart bulunmaktadır. CEN tarafından 2020 yılında kabul edilen bu standart (TS EN 17429 Conservation of cultural heritage - Procurement of conservation services and works, Kültürel mirasın korunması – Koruma hizmet ve işlerin temini) İngilizce haliyle kabul edilmiştir. 20 sayfalık oldukça kısa olan bu standart kültürel miras koruma alanında tedarik süreçlerini, ilkelerini ve iyi deneyimlerini kapsadığı anlaşılmaktadır. Standardın AB ve ulusal mevzuatlarla birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Kapsam açıklamasında, koruma çalışması yaptıracak olan kişi veya kurumların tedarik sürecinde oluşturdukları ihale komisyonları tarafından kullanılmasının amaçlandığı belirtilmektedir.

TSE bünyesinde 2019 yılında kurulan Çeviri Hizmetleri Teknik Komitesi, CEN tarafından hazırlanan standartların çevirilerini yapmak amacıyla, kurum bünyesinde kurulmuştur. Bununla birlikte TSE'de mevcut olan ICS'lere isteyen kişi ya da kurum

üyelik başvurusu yapabilmektedir. Kültür varlıklarının korunmasıyla ilgili standartların TSE'de mevcut ICS'lerine üye olarak, hazırlanan Türk standartlarına görüş verilebilmektedir. Bununla birlikte Ayna Komitelere üye olarak EN veya ISO standartlarının hazırlık aşamasında katılım sağlanabilmektedir. Buna göre TSE bünyesinde yer alan her teknik komitenin ilgili alanda çalışan kurumlardan, uzmanlardan ya da deneyimli kişilerden oluşan gönüllülerden kurulu bir ayna komitesi bulunmaktadır. Ayna Komite üyeleri hazırlanan standartlara görüş verebilmektedir. Buna benzer bir uygulama CEN tarafından da yürütülmekte ve en az üç kişinin TSE aracılığıyla başvurusu ile CEN'de yer alan ayna komitelere üye olunabilmekte ve CEN tarafından hazırlanan standartlara katkı verilebilmektedir.[18]

2.9 Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı

Türkiye İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı yurt dışında Osmanlı'dan kalan eserlerin korunması için çalışmalar yürütmektedir. TİKA 1992 yılında özellikle Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla ortaya çıkan akraba topluluklarla kalkınma işbirliği amacıyla Dışişleri Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmuştur (URL-28). 1999 yılından sonra Başbakanlık'a bağlı olarak görevini sürdüren kurum, 2018 yılındaki sistem değişikliği sonrası yayınlanan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'yle kamu tüzel kişiliğine haiz ve özel bütçeli olarak KTB bünyesine alınmıştır (Bakanlıklara Bağlı İlgili, 2018).

İlgili kararnamenin 522. Maddesinde belirtilen görevleri içerisinde Türkiye dışındaki ortak tarihi, kültürel ve toplumsal mirasın ve değerlerin korunması amacıyla sosyal ve kültürel proje ve çalışmalar geliştirmek yer almaktadır. Bu görevin gereği olarak ortak geçmişe sahip olunan ülkelerdeki kültürel mirasla ilgili proje ve uygulama çalışmaları yapmaktadır. Proje ve uygulamalara dönük ihale işlemlerini ulusal mevzuattan kısmen bağımsız olarak kendi bünyesinde yürütmektedir. Kurumun hizmet alımlarına yönelik bir yönergesi bulunmaktadır (TİKA, t.y.). Bu yönerge kapsamında fiyat dışı unsurların ihale değerlendirmesinde kullanılabileceği anlaşılmaktadır.

[18] Buna istinaden bu çalışmanın yazarı kültür varlıklarını korumayla ilgilenen Ayna Komite'nin üyesi olmuş, koruma alanında oluşturulan standartlara katkı verilmesini hedeflemiştir.

Aktif ve çok boyutlu bir dış politika amacıyla faaliyetlerini yurt dışında gerçekleştiren TİKA, tarihi ve kültürel mirasın canlandırılması için koruma projeleri yürütmektedir. Türkiye tarihinde yer tutan, ülke sınırları dışında kalan eserler üzerinde yapılan çalışmalarla bu bölgelere ilgi göstermektedir. Bu nedenle ilk öncelik verilen eserler Orta Asya'daki Orhun Abideleri, Türkmenistan'daki Sultan Sancar Türbesi ve Balkanlar özelinde Kosova'da yer alan Sultan I. Murat Türbesi olmuştur (Kardaş ve Erdağ, 2014).

TİKA yaptığı çalışmaları kendi mevzuatının yanı sıra çalışmanın gerçekleştirildiği ülkenin yerel mevzuatına da uygun olarak yürütmektedir. Bu nedenle Balkan ülkelerinden Sırbistan'da koruma projeleri yönetim süreçleri ilişkin incelemelere bu çalışma kapsamında yer verilmiştir.

2.10 Diğer Kurumlar

Yukarıda sayılan belli başlı kurumların haricinde kültürel mirasın korunması alanında çalışan başka kurumlar da bulunmaktadır.

Milli Emlak Genel Müdürlüğü hazinenin mülkiyetindeki tüm taşınmazlar için genel yetkili kuruluştur. Müdürlük daha önce Maliye Bakanlığı'na bağlı iken günümüzde ÇŞB'ye bağlı olarak hizmetlerini sürdürmektedir. Müdürlüğün kuruluşu ve görevleriyle ilgili mevzuatında kültür varlıklarıyla ilgili verilmiş bir görevi ya da amacı yoktur (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, 2018). Ancak hazine malları içerisinde bulunan kültürel mirasa yönelik proje ve uygulamalar yapması ya da yaptırması mümkündür. Ayrıca hazine mülkiyetinde bulunan kültürel mirası kullanıcılara kiralayabilmektedir. Dünya Miras Alanı olan Kapadokya'da Peri Bacaları kullanıcıları Milli Emlak Genel Müdürlüğü'ne kira ödemektedir.

Sağlık Bakanlığı mülkiyetinde ya da tahsisinde bulunan tarihi hastane, karantina binaları, müze gibi yapıların restorasyonlarına yönelik çalışmalar yapmaktadır. KTB tarafından yürütülen mevzuata uygun olarak işlemlerini sürdürmektedir. Sağlık Bakanlığı bünyesinde yer alan Türkiye Hudut Ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü kullanımında olan yapılarla ilgili projelendirme ve uygulama işlerine yönelik ihaleler yapmaktadır. Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği çerçevesinde yapılan bu ihalelerde bakanlık ve bağlı birimleri kendi kontrollük teşkilatlarını kurabildikleri gibi KTB'den ya da ilgili diğer kamu kurumlarından teknik destek de alabilmektedir.

Bünyesinde barındırdığı tarihi fenerler nedeniyle Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü de kültürel miras konusunda proje ve uygulama yaptıran kurumlardan bir tanesidir. Tarihi 19. yüzyıla uzanan kurum o tarihlerden itibaren kıyılarda emniyetli bir şekilde seyahati sağlamak amacıyla fener gibi yapıların yapılması, bakımı ve onarımı tasarruflarını elinde bulundurmaktadır. Günümüzde korunması gerekli kültür varlığı olarak tescillenen tarihi fenerlerin restorasyon, koruma ve onarımları için KTB mevzuatına uygun olarak ihale işlemlerini yürütmektedir.

Koruma alanında yetkili kamu kurumların yanı sıra kültürel miras üzerine etkin çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşları da yer almaktadır.

Atatürk'ün direktifiyle kurulmuş olan Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu 1923 tarihinden beri faaliyetlerini sürdürmektedir (URL-30). Türkiye Tarihi Anıtların Korunması ve Onarılmasına Yardım Derneği ise 1946 yılında kurulmuştur (URL-18). Kurucuları arasında Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel, T.B.M.M. 2. Başkanı ve Türk Tarih Kurumu Başkanı Prof. Şemsettin Günaltay, Eski Eserler ve Müzeler Genel Müdürü Hamit Koşay, T. C. Merkez Bankası Muhasebe Müdürü Fethi Aktan, Türk Tarih Kurumu Baş Sekreteri Uluğ İğdemir, Başbakanlık Müsteşar Muavini Hakkı Kami Beşe, Etnografya Müzesi Müdürü Remzi Oğuz Arık vardır. Dernek İstanbul merkezli olarak tüzüğündeki kültürel varlıkların korunması alanında çalışmalarına devam etmektedir.

1954 yılında kurulmuş olan TMMOB Mimarlar Odası koruma alanında aktif ve özellikle eleştirel rolde görünmektedir. Kültürel mirasla ilgili tek yapı ya da kentsel projelerin etkileri üzerine yazılara süreli yayınları ve bültenlerinde sıkça yer veren Mimarlar Odası kamuoyunun bilgilendirilmesi için aktif çalışmaktadır. Gönüllü öğrenci grupları oluşturarak saha çalışmaları da yürüten sadece eleştirel tarafta kalmadan koruma alanında üretimi de örgütleyen bir meslek odası kimliği görülmektedir.[19]

[19] 1993 yılında Y. Mimar Yılmaz Kuyumcu rehberliğinde oluşan Galata Grubu, 1998 yılından sonra oluşan Mimari Stajda Rotasyon Grupları ve 2005 yılından itibaren yapılmakta olan Kent Düşleri Atölyeleri gönüllü öğrenci gruplarıdır.

ICOMOS uluslararası bir sivil toplum kuruluşu olarak 1965 yılında Varşova'da kurulmuştur. Kuruluşun sekretaryası Paris'te yer almaktadır. Türkiye ICOMOS Milli Komitesi ise 1974 yılında yasal bir yönetmelikle yarı resmi bir şekilde kurulmuştur (Milletlerarası Anıtlar, 1974). 1992 yılında yapılan değişikliklerle halen yürürlükte olan yönetmelikle üyeleri ve etkinlikleri açısından özerk bir yapıya sahip olmuştur. Akademik düzeyi ağır basan bir organizasyon olan ICOMOS ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda toplantıyı organize ederek ya da destek vererek koruma alanındaki katkılarını sürdürmektedir. Kamu kurumlarında görev alan personelin eğitimlerine yönelik çalışmalar da yürütmektedir.

Türkiye Anıt Çevre Turizm Değerlerini Koruma Vakfı (TAÇ Vakfı) 1976 yılında kurulmuştur. Korunması gerekli ve risk altındaki doğal ve kültürel miras üzerine çalışmalar yürütmektedir. Çok sayıda kültür varlığının restorasyonunu da yapan vakıf ödül, burs ve yayın gibi alanlarda faaliyetlerini yürütmektedir. TAÇ Vakfı aynı zamanda Europa Nostra üyesidir (URL-26).

Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı (ÇEKÜL) doğal ve kültürel mirası korumak amacıyla 1990 yılından itibaren çalışmalarını sürdürmektedir. Prof. Dr. Metin Sözen başkanlığında faaliyetlerini yürüten vakıf kültürel miras alanında çok sayıda proje yürütmektedir (URL-19). Alanda çok farklı kademelerde eğitim faaliyetleri de yürüten vakfın merkezi İstanbul'dadır.

Koruma ve Restorasyon Uzmanları Derneği 1998 yılında Ankara'da kurulmuştur (URL-2). Tüzüğüne bağlı olarak işbirliği, diyalog, uzlaşı, denge ve paylaşım başlıkları altında çalışmalarını yürütmektedir (Bahçeci ve Yenel, 2019). Yurt içinde yurt dışında benzer amaçlı kuruluşlarla işbirliği yürütmektedir. Çeşitli toplantı ve söyleşilere katılarak kültürel miras alanındaki diyaloğu artırmayı hedeflenmektedir. KORDER; koruma alanındaki mesleki unvanların doğru tanımlanması ve bu tanımlar çerçevesinde görev alanlarının yetki ve sorumlulukların belirlenmesine amacıyla Avrupa Konservatör - Restoratör Dernekleri Konfederasyonu (ECCO) tarafından ortaya konulan standartları referans alarak Mesleki Yeterlik Kurumu ile işbirliği yapmış ve Mesleki Yeterlilik Sistemi projesine koruma alanı özelinde standartların oluşmasına katkı sağlamıştır.

Bursa Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde İçişleri Bakanlığı, KTB, ÇEKÜL ve Mimarlar Odası'nın katkılarıyla 2000 yılında Tarihi Kentler Birliği (TKB)

kurulmuştur (URL-27). Birliğin kurulmasına Dışişleri Bakanlığı, Orman Bakanlığı, MEB, Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği, Arkeoloji ve Arkeologlar Derneği ile UNESCO Türkiye Milli Komisyonu da destek vermişlerdir. 52 üye belediye ile kurulan TKB 2020 yılı itibariyle 460 belediyenin üye olduğu bir organizasyon haline gelmiştir. Kültürel koruma alanında çeşitli eğitim faaliyetleri yürüten kuruluş üye belediyeler arası işbirliği ile de tecrübe paylaşımı sağlamaktadır.

Kültürel Mirasın Dostları Derneği (KÜMİD) 2002 yılında iki kişilik bir üstünlük olarak ortaya çıkmıştır. 2005 yılında ise 24 üyeli bir dernek halini almıştır. Derneğin amacı barışta, çatışma sırasında ve sonrasında tüm dünyadaki kültürel mirası korumak için önemli bir STK olmaktır (URL-12). KÜMİD yapmış olduğu faaliyetleri aktardığı 2006 yılındaki bir sempozyum bildirisinde korumanın kitleselleştirilmesinin STK'lar aracılığıyla olacağını ifade etmektedir (Şahin ve Güner, 2006).

Koruma ve Restorasyon Firmaları Derneği (KOREFD) 2003 yılında kurulmuştur. Dernek tarafından 2005 yılında AB fonlarıyla başlattığı, 2007, 2008 ve 2009 yıllarında VGM ile işbirliği halinde devam ettirdiği kalifiye uygulama elemanı yetiştirme eğitim programları yürütmüştür. 2011 yılında İstanbul Kalkınma Ajansı'nın katkılarıyla Müzeden Yapıya Kültürel Mirasın Korunması Eğitimi projesi ile kültürel mirasın restorasyonu ve konservasyonu alanında 40 katılımcının bilgi, yetenek ve tecrübelerini artırması sağlanmıştır. Dernek tarafından yürütülen eğitim faaliyetlerine ICOMOS Türkiye tarafından da uzman desteği sağlanmıştır (Kuban, 2020).

Kültürel Mirası Koruma Derneği (KMKD) 2014 yılında kurulmuştur (URL-5). Dernek Anadolu'da yaşamış olan tüm toplumların üretimi olan kültürel mirasa yönelik faaliyetlerini sürdürmektedir. KMKD'nin Edinburgh World Heritage desteğiyle yürütmekte olduğu Kültürel Mirasın Korunmasında Kapasite Geliştirme (KORU) Projesi'ne British Council Kültürel Koruma Fonu ile maddi katkı sağlamaktadır. Proje kapsamında Mardin ve Antakya'da koruma alanıyla ilgili yaz kampları yapılmaktadır. Mardin'de tescilli bir sivil mimarlık örneğinin restorasyonuyla 2019 yılında Tamir Evi hayata geçirilmiştir. Enerji verimli bir mimari koruma modelinin oluşturulması temel amaçlarından biridir (URL-36).

Türk Tarih Vakfı, Europa Nostra Türkiye, Mimari Restorasyon Kültür Varlıklarını Koruma Derneği gibi koruma alanında faaliyet gösteren başka sivil toplum kuruluşları da bulunmaktadır. Koruma alanında Türkiye'de faaliyet gösteren bu kuruluşların ortak

bir platformda korumanın toplumun geneline yayılmasından çok yönetimlerinde olan üyelerin kişisel çabalarıyla çalışmalarına yön verdikleri ve görece renkli bir koruma sivil toplum resmi ortaya koydukları söylenebilir.

Üniversiteler ise kendi tasarruflarında bulunan kültürel mirasa yönelik olarak proje ve uygulama işleri yaptırabilmektedirler. Bu ihaleleri yürürlükteki yasal ihale mevzuatına uygun olarak yaptırmaktadırlar. Bunun yanı sıra üniversiteler bünyesinde yer alan enstitü ve araştırma merkezleri de koruma alanında çalışmalar yürütmekte, yürütülen çalışmalarda işbirliği ve destekler çerçevesinde hareket etmektedirler. Bu merkezler arasında, ilki kuruluşu 1968 yılına dayanan ODTÜ'ye bağlı TAÇDAM (Tarihsel Çevre Değerlerini Araştırma Merkezi), onun ardından 1974-1982 yılları arasında İTÜ bünyesinde faaliyet göstermiş olan Mimarlık Tarihi ve Restorasyon Enstitüsü (MTRE) yer alır. Günümüzde halen faaliyetlerini yürüten MSGSÜ'ne bağlı Mimar Sinan Araştırma Merkezi ve Kültür Varlıkları (1983) ve Sanat Eserleri Malzeme Uygulama ve Araştırma Merkezi (2010) bu merkezler arasında yer almaktadır. YTÜ bünyesinde kurulan Tarihi Mirası Koruma Uygulama Araştırma Merkezi (TA-MİR) 2005 yılında faaliyete başlamıştır. VGM'ye bağlı FSMVÜ içerisinde 2014 yılında çalışmalarına başlayan KURAM (Vakıf Kültür Varlıklarını Koruma Uygulama ve Araştırma Merkezi) bu alanda yer alan en genç araştırma merkezidir.

3. YÖNETİMSEL SÜREÇ BAĞLAMINDA KORUMA PROJE ÖRNEKLERİ VE PROBLEMLERİN TESPİTİ

2000li yılların başında Kamu İhale Kanunu'nda yapılan değişiklikler ve 1998 deprem yönetmeliğinin 1999 depremi ertesinde görünür hale gelen etkisiyle önceki bölümde sözü edilen kurumların gerçekleştirdiği onarım uygulamaları farklı süreçlerle tanımlanmaya başlamıştır. Buna ek olarak Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu'na eklenerek (12. Madde) emlak vergilerinden %10 oranında Taşınmaz Kültür Varlıklarının Korunmasına Katkı Payı alınmaya başlanması ve aynı dönemde VGM'nin kurumsal olarak restorasyon projelerine ağırlıklı bir şekilde yönelmesiyle kaynak akışının artması kültürel mirasa yönelik işlerin sayılarının hızla artmasına neden olmuştur.

Kamu kurumları tarafından yukarıda sözü edilen dönemde uygulamaları tamamlanan proje örneklerinin yönetimsel süreçleri bu durumdan etkilenmiştir. Geçen yaklaşık yirmi yıllık süreçte çok sayıda anıtsal yapının restorasyon proje ve uygulaması kurumlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Örneğin 2011 yılı için VGM tarafından yürütülen restorasyon çalışması kurum raporlarında 150 olarak açıklanırken aynı yıl İBB tarafından 37 proje, 39 uygulama olmak üzere toplam 76 kültür mirasıyla ilgili çalışma yürütüldüğü beyan edilmiştir.[20]

Yirmi yıl gibi kısa bir sürede restorasyon alanında çok yoğun bir çalışma sürdürülürken bir taraftan da ortaya çıkan sorunlar dile getirilmeye başlanmıştır. İstanbul'da İTO tarafından 2010 yılında koruma sorunlarına odaklanan bir etkinlik düzenlenmiştir. VGM tarafından, yerel ve uluslararası ortaklıklarla projeler geliştirilerek koruma alanında eğitimsel çalışmaların artırılması amaçlanmış, bu

[20] VGM tarafından yayınlanan faaliyet raporlarında işlerin adları bulunmadığı için proje veya uygulama alanı olup olmadığı tartışmalıdır. Rapordaki ibare "…vakıf kültür varlığının restorasyon çalışması yürütülmüştür" şeklinde olduğundan uygulamaya yönelik sayılar olduğu varsayılabilir. Kurumlar tarafından yürütülen kültürel miras çalışmalarıyla ilgili daha detaylı bilgi için kurumların faaliyet raporlarında bakılabilir (URL-39 ve URL-40).

projelerden biri Şeyh Süleyman Mescidi Projesi'dir. 3.1.1 bölümünde ayrıntılarıyla anlatılacak bu örnek VGM tarafından koruma alanında gelişmeye ve sorunlara çözmeye yönelik bir fırsat olarak kullanılmak istenmiştir. VGM'nin uluslararası bu örneğinin yanı sıra proje güncellemelerinin uygulamayla birlikte yapıldığı Yahya Efendi Külliyesi yönetimsel süreç bağlamında ilginç bir örnek teşkil etmektedir. Yahya Efendi Külliyesi ile birlikte anıtsal kültür mirası örneklerinden Nuruosmaniye ve Süleymaniye Camileri restorasyon işleri de birden fazla ihaleye konu olmalarıyla yönetimsel süreçleri anlamak için oldukça faydalı veriler sunmaktadır.

Kamu kurumları kültürel mirasa yönelik proje ve uygulamalar için ilgili mevzuata bağlı satınalma süreçleri için ihale planlaması yapmaktadırlar. İhale; kanunda yazılı usul ve şartlarla mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin istekliler arasından seçilecek birisi üzerine bırakıldığını gösteren ve ihale yetkilisinin onayını müteakip sözleşmenin imzalanması ile tamamlanan işlemleri ifade eder (Kamu İhale Kanunu, 2002). Türkiye'deki ihale mevzuatında dört çeşit ihale yöntemi vardır. Bunlar; açık ihale yöntemi, belli istekliler arasında ihale yöntemi, pazarlık yöntemi ve doğrudan temin yöntemidir. Yukarıda 2. Bölüm içerisinde belirtildiği üzere kültürel miras kapsamındaki ihaleler kanundaki istisnalar arasında yer almaktadır. İhaleler ilgili idarelerin satınalma yönetmelikleri ile düzenlenmektedir.[21]

Ülkemizde yürüyen süreçlerle birlikte konuyu daha iyi anlamak için aynı dönem içerisinde yapılmış uluslararası koruma projesi örneklerine yer vermek, çerçeveyi biraz daha genişletmeyi sağlamıştır. Stuttgart Üniversitesi Mimarlık Fakültesi'nde yürütülen çalışmada Berlin'de yer alan Neues Museum restorasyon projesinin yönetim süreçleri bağlamında incelemesi yapılmıştır. Müzenin 1999 yılındaki yarışma projesiyle başlayan restorasyon süreci 2003 yılında uygulamaya geçilerek 2009 yılında tamamlanmıştır. Örneğin Almanya'dan seçilmiş olmasının nedenlerinden en önemlisi Neues Museum'un elde etmiş olduğu başarıdır.[22] Bunun yanı sıra çalışmanın yazarının

[21] Kültür ve Turizm Bakanlığı, VGM ve Milli Saraylar tarafından kullanılan farklı ancak özünde aynı olan ihale yönetmelikleri bulunmaktadır. TİKA tarafından da bir satınalma yönergesi oluşturulmuştur.
[22] Neues Museum projesi 2010 yılında Europa Nostra, aynı yıl Alman Mimarlar Birliği'nden Büyük Nike (ana ödül) ve Ayrıntıların Mükemmelliği kategorisinde bir Nike kazanmıştır. 2011'de Avrupa Birliği, "çağdaş mimari, restorasyon ve sanatın" başarılı birleşimi için müzeye Mies van der Rohe Ödülü'nü vermiştir. Alman Mimarlar Odası ve Yapı Bakanlığı tarafından verilen Alman Mimarlık

Almanca bilgisine sahip olması da Almanya'da bir araştırma yapılması için yan etken olarak sayılabilir.

Bu örnekle birlikte Norveç'teki Ahşap Direkli Kiliseleri[23] koruma projesine özel bir örnek olduğu için yer verilmiştir. 2002 yılında başlayıp 2015 yılında tamamlanan kiliseler projesi bütüncül yaklaşım örneklerinden olduğu için çalışmaya dahil edilmiştir.

Yukarıda adı geçen projeler dışında Japonya'daki koruma yaklaşımının genel çerçevesi irdelenmiş ve yakın coğrafya içerisindeki Balkan ülkelerinden Sırbistan'da yer alan koruma yönetim şemalarına yer verilmiştir.

3.1 Türkiye'den İncelenen Örnekler

Türkiye'den incelenen uygulamalar içerisinde Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü sorumluluğunda yürütülen dört farklı anıtsal ölçekli projeye yer verilmiştir. Bu projelerle ilgili alınan sayısal veriler bölge müdürlüğü arşivlerinde yapılan çalışmalardan elde edilmiştir. Bununla birlikte İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile İstanbul Valiliği sorumluluğunda yürütülen birer proje daha bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Bir diğer örnek ise T.C. Cumhurbaşkanlığı tarafından yürütülmüş olan Sümerbank Kayseri yerleşkesindeki endüstriyel miras kapsamındaki iki yapının yeniden kullanım projesidir.

3.1.1 Şeyh Süleyman Mescidi Projesi (2013-2016)

Şeyh Süleyman Mescidi Vakıflar Genel Müdürlüğü ile İtalyan restorasyon birliği Assorestauro ile yapılan iş birliği neticesinde restorasyon işlemleri yürütülmüş Roma ya da erken Bizans döneminden kalma bir eserdir. Yapının özgün işlevi ile ilgili olarak kütüphane, türbe, ayazma ya da vaftizhane olabileceğine dair yorumlar bulunmaktadır (Eyice, 1993). İstanbul'un Osmanlılar tarafından alınmasından sonra II. Bayezid

Ödülü de yine 2011 yılında müze projesine verilmiştir. 4 Temmuz 2014'te müze, Almanya'daki inşaat mühendisliğinin tarihi simge yapıları serisine 15. bina olarak eklenmiştir.

[23] Norveç'in UNESCO Dünya Kültür Mirası Listesi'nde yer alan bu kiliseler isimlerini dikey ahşap elemanlardan almaktadır. Norveççe Stavkirke olarak ifade edilen bu kültürel miras bu çalışma kapsamında Ahşap Direkli Kiliseler olarak adlandırılmıştır.

döneminde Şeyh Süleyman tarafından 1498-1499 yıllarında mescide çevrilen yapı restorasyonun tamamlanmasının ardından 22 Şubat 2017'de yeniden açılarak mescit işlevini sürdürmektedir (Ercan, 2017).

Şeyh Süleyman Mescidi Projesi için aktörler Sefer (2016) tarafından bilim kurulu, danışma kurulu, Asso-Restauro, VGM kontrollük teşkilatı ve yüklenici olarak sayılmıştır. Söz konusu eser için Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü tarafından tek ihale yapılmış olup bu ihale kapsamında 2013 yılından 2016 yılına kadar olan restorasyon süreci yürütülmüştür. İhale 13.09.2013 tarihinde 2013-2014-2015-2016 yılları restorasyon ihalesi olup 24.09.2013 tarihinde 349.000,00 TL bedelle yüklenici firmayla[24] sözleşmesi yapılmıştır. 25.09.2013 tarihinde yer teslimi yapılan iş fiili olarak da aynı gün içerisinde başlamıştır. Bu ihaleye ait yaklaşık maliyet bilgisi idare tarafından paylaşılmadığı için bilinmemektedir. Ancak sözleşme bedelinin yaklaşık maliyetin %73'ü civarında olduğu değerlendirilebilir (Kamu İhale Kurumu, 2014). İşin tamamlanabilmesi için öngörülen süre ise 450 gün olarak planlamıştır. Sözleşme kapsamında yüklenicinin işin başında bulundurması için talep edilen teknik personel sadece üç kişiden oluşmaktadır. Bunun haricinde yüklenicinin çalıştıracağı ekiple ilgili bir değerlendirme ihale dosyası kapsamında ön görülmemiştir.[25] Oldukça farklı katmanları olan bir yapı için çok sınırlı bir deneyim idare tarafından uygun ve yeterli görülmüştür. İşin gerektirdiği deneyimin yüklenici firmanın iş bitirmeleri sayesinde yeterli olduğu kabul edilmektedir. İhaleye katılan yüklenicilerin ekip kaliteleri anlamında da değerlendirmeye tabi tutulması ve buna göre kaliteli bir ekiple işe başlanmasının sağlanması yönünde bir çaba bulunmamaktadır. Belli istekliler arasında yapılmış olan ihalede yüklenici seçiminde isteklilerin niteliklerini ölçecek kriterler yer almamaktadır. İhale değerlendirme yöntemi olarak sadece en düşük fiyat esası kabul edilerek ihale sonuçlandırılmıştır. Bu yöntemin tercih edildiği ihalelerde kaliteyi artırmak için kontrollük teşkilatının çabaları ve oluşturulan bilim kurulunun desteğine güvenilmektedir.

[24] Uygulama Yüklenicisi: Reskon Mimarlık Restorasyon Turizm Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
[25] İş kapsamında yüklenicinin bünyesinde bulundurması gereken; Şantiye Şefi olarak 3 yıl deneyimli Mimar, Y. Mimar veya Restorasyon Uzmanı Y. Mimar ve 3 yıl deneyimli Elektrik ve Makine Mühendisleridir.

Bu işin yürütülmesi esnasında restorasyon imalatlarının yönlendirilmesi amacıyla üç kişiden oluşan bir bilim kurulu oluşturulmuştur.[26] Bilim kurulu ile toplantılar yapılarak restorasyon sürecinin ilerletilmesi sağlanmıştır.

Restorasyon işleri devam ederken iş kapsamında daha önce planlanandan farklı olarak ortaya çıkan imalatlar nedeniyle %121,11 oranında iş artışı yapılmıştır. Bu iş artışıyla birlikte işin toplam bedeli 771.673,90 TL olmuştur. İş artışı %50'nin üzerinde olduğu için ilgili makamdan onay alınması gerektiği için, iş artış onay süresi uzamıştır ve bu onay süreci süre artışı olarak projeye yansımıştır.[27]

Bu ihale kapsamında işin süresi üç defa uzatılmıştır. Bunlardan ilki ihale kapsamında yapılması planlanan koruma proje çizimlerinin koruma bölge kurulu onayına sunulmasıdır.[28] Bu gerekçeye dayalı olarak işin süresi ilk seferde ucu açık bir şekilde uzatılmıştır. Yani kurulda ne kadarlık bir sürede projelerin onaylanacağı belirsizdir. Bu durum her proje için bu şekildedir ve Türkiye'deki koruma projelerinin zaman yönetimi açısından en büyük belirsizlik riski kurul onay süreçlerinde meydana gelmektedir.

İlk süre uzatımında herhangi bir gün belirtilmeden projelerin onay süreci tamamlanana kadar süre uzatımı yapıldığından dolayı kurula iletilen projelerin onay süreçlerinin tamamlandığı 15.09.2015 tarihi itibariyle daha önceden projeden kalan 174 günlük süre tekrar başlatılmıştır. Yukarıda belirtilen %121,11 oranındaki iş artışı sebebiyle 210 gün daha süre uzatımı idare tarafından uygun görülerek 11.04.2016 tarihi itibariyle projeye eklenmiştir. Bunun neticesinde sözleşme tarihi itibariyle iş toplamda 1136 günde tamamlanmıştır. İşin tamamlanması planlanan işin bedelinin iki katından daha fazla bir bütçeye mal olmuştur. Bu bütçe artışı ağırlıklı olarak iki nedenle ortaya

---

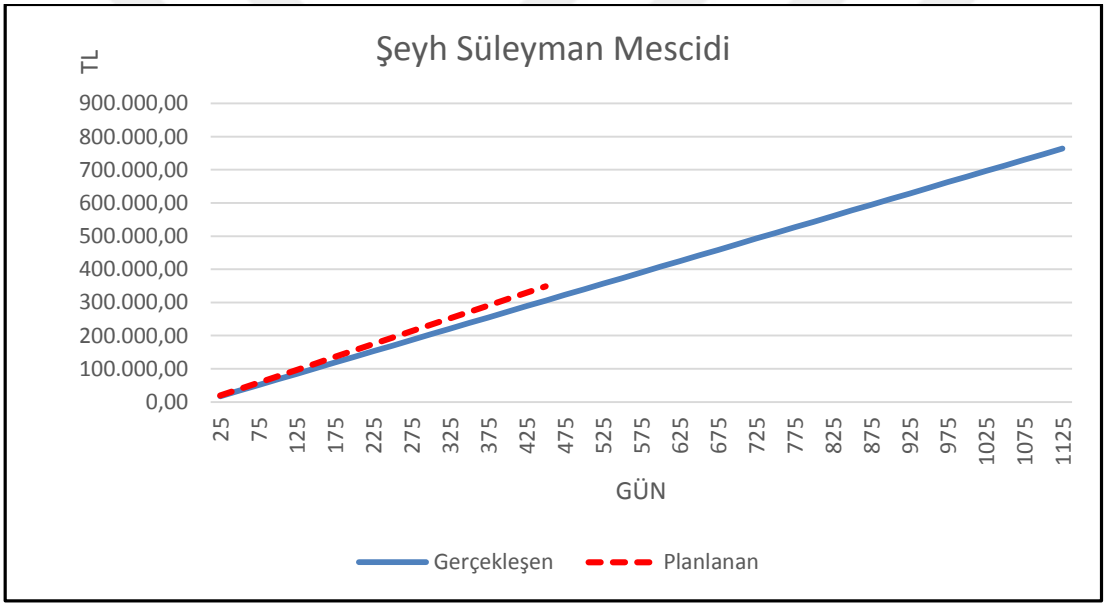
[26] Eser için oluşturulan bilim kurulu üyeleri; Prof. Dr. Nevzat İLHAN, Prof. Dr. Zekai CELEP ve Sanat Tarihi Uzmanı Hayri Fehmi YILMAZ.

[27] Vakıf Kültür Varlıkları İhale yönetmeliği Madde 66'nın 21.05.2013 tarihinde değiştirilen 2. fırkası şu şekildedir;
(2) Sözleşme bedelinin %50'sine kadar bir artış verilmesi ve işin bu artışla da tamamlanamaması durumunda veya artışı gerektiren ilk değerlendirmede sözleşme bedelinin %50'sinden fazla artış gerektiren hallerde, bir artış oranı sınırlaması olmaksızın Genel Müdür'ün uygun görüşüne istinaden bağlı olduğu Başbakan Yardımcısı'nın onayı ile gerçekleştirilebilir.

[28] Vakıf Kültür Varlıkları İhale yönetmeliği Madde 5'in 1. Fırkası c bendi şu şekildedir;
c) Vakıf kültür varlıklarının her türlü projesinin hazırlanması ve restorasyon ihalesi ayrı ayrı veya gruplanarak birlikte yapılabilir.

çıkmıştır bunlardan ilki belgeleme ile ilgili olarak sürenin uzaması neticesinde ortaya çıkan yüklenici maliyetleri ve bunun yanı sıra uluslararası işbirliği çerçevesinde bazı malzemelerin İtalya'dan bedelsiz geleceğinin öngörülmesidir.[29]

Projenin İtalyan ortağı Assorestauro Başkanı Zanini'nin (2017) belirttiği üzere iki yıl olarak planlanan proje dört yıla yayılmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında onaylatılan proje çizimleriyle uygulama başlatılmamış, bunun yerine yapının daha iyi algılanabilmesi için İtalyan ekiplerce kontrollük ve bilim kurulu eşliğinde yapı üzerinde analizler yapılmıştır. Yapılan analizlere dayalı proje çizimlerinin revizyonu, çevirisi, koruma bölge kuruluna onay için sunulmasının süreyi en çok etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte revize edilen çizimlerden dolayı keşif artışına ihtiyaç duyulduğu ve bütçenin artırıldığı anlaşılmaktadır (Giray, 2017).



Şekil 3.1 : Şeyh Süleyman Mescidi 2013-2016 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

İhale aşamasında projeler için ayrıca bir süre belirlenmemiş bunun yerine işin süre kapsamında çözülmesi hedeflenmiştir ancak kurulda geçen süreler nedeniyle bu süre hedefi gerçekçi olmamıştır. Esasında elde proje olmadan planlanan işlerde süre

[29] Şeyh Süleyman Mescidi'yle ilgili daha önceden bazı belgeleme ve raporlama çalışmalarının Metin ve Zeynep Ahunbay tarafından yapıldığı, bu çalışmaların araştırma çalışmaları izinleri için ilgili koruma bölge kurulu tarafından temel belgeler olarak kabul edilip onaylandıkları bilinmektedir (İlhan, 2016). Ayrıca konunun koruma bölge kurulu sürecinin ayrıntıları İnal (2017) tarafından açıklanmaktadır.

belirlemesi yapmak mümkün değildir. Anıtsal yapının problemleri anlaşılmadan ve bu problemlerin giderilmesi için yapılacak müdahalelere karar verilmeden iş tarifi yapmak ve bir süre belirlemenin olasılığı yoktur. Projeler hazırlanırken ve uygulamalar yapılırken ortaya çıkan duruma göre çözümler üretilmiş ve bu durum adeta kervan yolda düzülür atasözünün uygulanışı gibi olmuştur. Bu iş kapsamında yapılan inceleme esnasında yapılan karşılıklı görüşmelerde proje çizimlerinin İtalyan bir ekip vasıtasıyla yapıldığı anlaşılmaktadır (O. Aydemir, kişisel görüşme, 10 Mayıs 2018). Fakat yapılan projelendirme çalışmasının uluslararası niteliği olmasına rağmen oldukça hızlı olduğu belirtilmiştir. Bu iş kapsamında kaybedilen sürenin pek çoğu projelerin ilgili koruma bölge kurulunda onaylanması esnasında yitirilen zamanlardır.

Şeyh Süleyman Mescidi'nin restorasyonu 2013 yılından 2016 yılına kadar toplamda üç yıl sürmüştür. Çizim ve uygulama işleri için tek bir ihale yapıldığından restorasyonun proje çizimlerinin yapılması ve uygulama safhalarının beraber yürütüldüğü görülmektedir. Ancak açılışın 2017 yılı içerisinde yapılmış olması bütün işlerin 2016 yılı içerisinde bitirilemediği izlenimi vermektedir. Bununla birlikte proje başlarken 450 gün içinde tamamlanması planlanan işin bitmesi bin günün üzerine çıkmış ve planlanan sürelere göre ciddi bir artış söz konusu olmuştur (Şekil 3.1).

3.1.2 Yahya Efendi Külliyesi Projesi (2009-2013)

Yahya Efendi Külliyesi'nin restorasyon projesi Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür. Yapı Beşiktaş İlçesi'nde, Çırağan'da, Yıldız Mahallesi'ndeki Yahya Efendi Çıkmazı'nda yer alır. 1538 yılında kurulan tekke 16. Yy ileri gelenlerinden, mutasavvıf Şeyh Yahya Efendi'nin adıyla anılır. Külliye mescit/tevhidhane, çeşme ve çeşitli evlerden müteşekkildir (VGM, 2010).

Aydemir'in (2010) anlatımlarından anlaşıldığı üzere, iş başladığında külliyenin tüm yapılarına ait onaylı proje çizimleri bulunmamaktadır. Yöntem olarak uygulamanın eldeki projelerle başlanması sağlanmış ve iş devam ederken eksik proje çizimlerinin yüklenici eliyle tamamlatılarak ilgili kurullara gönderilerek onaylatılması yolunun tercih edildiği görülmektedir.

Söz konusu eser için Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü tarafından tek ihale yapılmış olup bu ihale kapsamında 2009 yılından 2013 yılına kadar olan restorasyon süreci yürütülmüştür. İhale 13.03.2009 tarihinde 2009-2010 yılları restorasyon ihalesi olup 14.05.2009 tarihinde 5.114.500,00 TL bedelle yüklenici

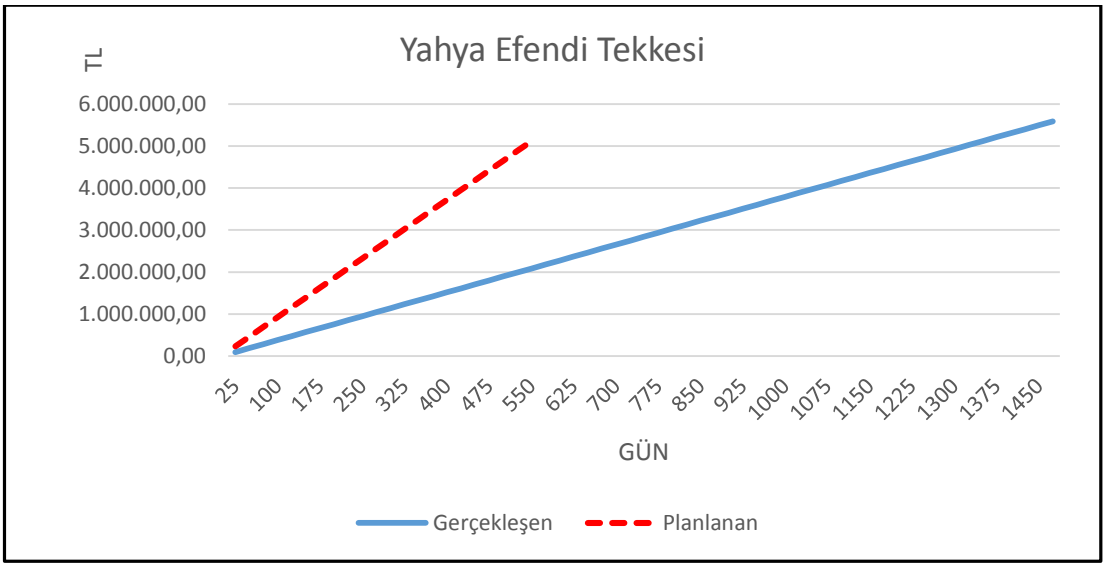
firmayla[30] sözleşmesi yapılmıştır. 20.05.2009 tarihinde yer teslimi yapılan iş fiili olarak da aynı gün içerisinde başlamıştır. Bu ihaleye ait yaklaşık maliyet ilgili idare tarafından 9.818.237,19 TL olarak hesaplanmıştır. Yüklenici firma işin ihalesini %50'ye yakın bir indirim oranı ile almıştır. İhale sadece en düşük fiyat esasına göre sonuçlandırılmıştır. İşin tamamlanabilmesi için idare tarafından öngörülen süre ise 550 gün olarak belirlenmiştir. İdarenin hazırladığı sözleşme kapsamında yüklenicinin işin başında bulundurması için beş kişilik teknik personel talep edilmiştir.[31]

Bu işin yürütülmesi esnasında restorasyon imalatlarının yön verilmesi amacıyla bir bilim kurulu oluşturulmamıştır. Sadece bir akademisyen restorasyon danışmanı olarak görev almıştır.[32]

Restorasyon işleri için planlama aşamasında öngörülen bedele %9,74 oranında iş artışı yapılmıştır. Bu iş artışıyla birlikte işin toplam bedeli 5.612.643,09 TL olarak tamamlanmıştır.

Bu ihale kapsamında işin süresi beş defa uzatılmıştır. Bunların tamamı revize edilen ya da külliye içerisindeki yapılara ait yeni çizilen projelerin koruma bölge kurulu onaylarının yapılmasının gerekliliğidir. Bu gerekçeye dayalı olarak işin süresi ilk seferde 349 gün uzatılmıştır. Bunun akabinde bir kez daha çizilen projelerin ilgili koruma bölge kurulu tarafından onaylanması için 189 gün olarak işin süresi uzatılmıştır. Üçüncü defa alınan süre uzatım kararı ise ucu açık bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu süre uzatımında herhangi bir gün belirtilmeden çizilen projelerin onay süreci tamamlanana kadar süre uzatımı sağlanmıştır. Kurula iletilen projelerin onay süreçleri ile ilgili olarak dördüncü seferde 70 günlük bir süre uzatımı verilerek işin süresi ucu açık durumdan belirli süreye döndürülmüştür. Bunun akabinde de 221 günlük beşinci ve son kez bir süre uzatımı daha sağlanmıştır. Bunun neticesinde sözleşme tarihi itibariyle iş toplamda 1481 gün sonra tamamlanmıştır (Şekil 3.2).

[30] Uygulama Yüklenicisi: Pekerler İnşaat Ticaret ve Sanayi A.Ş.
[31] Şantiye Şefi olarak 5 yıl deneyimli Mimar, Y. Mimar veya Restorasyon Uzmanı Y. Mimar, 5 yıl deneyimli İnşaat Mühendisi, 5 yıl deneyimli Elektrik Mühendisi, 5 yıl deneyimli Makine Mühendisi ve 5 yıl deneyimli Sanat Tarihçisi
[32] Prof. Dr. Oğuz CEYLAN restorasyon danışmanı olarak görev almıştır.



Şekil 3.2 : Yahya Efendi Tekkesi 2009-2013 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Planlanan iş ile gerçekleşen iş arasında maliyet olarak yaklaşık %10 oranında bir fark oluşmaktadır. İlk ihale aşamasında güncel çizilmiş projelerin bulunmaması ve yapılacak müdahalelerin net olmaması durumuna karşın hazırlanan yaklaşık maliyet ve bu miktarda bir artış işin bedelinin gerçekçi tahmin edildiğini göstermektedir. Ancak hazırlanan yaklaşık maliyet ile gerçekleşen bedel arasında imalat pozları açısından bir farklılık olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bununla birlikte hali hazırda güncel çizilmiş projelerin olmaması, yapılacak olan müdahalelerin belirlenmemiş olması nedeniyle süre bakımından planlanan süre ile gerçekleşen süre arasında yaklaşık üç katı oranında bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu iş kapsamında yapılan inceleme esnasında yapılan karşılıklı görüşmelerde çizim hazırlama sürecinin bu artıştaki etkisinin ilgili koruma bölge kurulunda geçen onay süreçlerine nazaran oldukça kısa olduğu belirtilmiştir (O. Aydemir, kişisel görüşme, 10 Mayıs 2018). Bu iş kapsamında kaybedilen sürenin pek çoğu çizilen projelerin ilgili koruma bölge kurulunda onaylanması esnasında yitirilen zamanlardır.

Yahya Efendi Külliyesi'nin restorasyon sürecine 2009 yılında başlayarak 2013 yılında yani toplamda dört yıllık bir planlama ve koruma uygulamaları dönemi içerisinde tamamlandığı görülmektedir. Çizimlerin hazırlanması ve uygulamaların yapılması bir arada yürütüldüğünden dolayı sürenin planlanana göre oldukça uzun sürdüğü anlaşılmaktadır.

3.1.3 Nuruosmaniye Camisi Projesi (2008-2014)

Nuruosmaniye Camisi Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü sorumluluğunda olan anıtsal bir yapıdır. Cami Çemberlitaş'ın kuzeybatısında Bizans İmparatorluğu döneminde Konstantin Forumu'nun bulunduğu alanda İstanbul'un ikinci tepesi üzerinde yer alır. Tarihi yarımadanın Haliç siluetinde önemli bir yere sahiptir. Cami inşasına 1749 yılında I. Mahmut döneminde başlanmış ancak 1755 yılında 3. Osman döneminde Simeon Kalfa tarafından tamamlanmıştır (Kuban, 1993). Caminin yapımı sırasında bina kâtibi Ahmed Efendi tarafından yazılan risale Osmanlı mimarlığının önemli yazılı kaynaklarındandır. Yapım süreci üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmış olan cami depremler karşısındaki olumlu statik davranışı nedeniyle ayrı bir role sahiptir (Dabanlı, 2016).

Bu çalışma kapsamında incelenen restorasyon süreci 2008 ile 2014 yılları arasında söz konusu eser için Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü tarafından üç farklı ihale yapılmış olup bu ihalelerden ilki 2008-2009 yılları arasındaki restorasyon ihalesidir. İhale sonucunda 3.160.000,00 TL bedelle yüklenici firmayla[33] sözleşme yapılmıştır. Ancak işin devamında söz konusu iş kapsamında idare ile yüklenici arasında çıkan anlaşmazlık nedeniyle konu yargıya intikal etmiştir. Yargı sürecinde olan bu ihale kapsamındaki belgeler VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü tarafından inceleme yapılmasına izin verilmemiştir. Bu sebeple Nuruosmaniye Camisi restorasyonu için yapılan bu ilk ihaleyle ilgili bilgi kısıtlıdır. Dönemin VGM İstanbul 1. Bölge müdürü olan İbrahim Özekinci katıldığı bir toplantıda genel olarak ihale mevzuatı ve yüklenici seçiminde ortaya çıkan sorunları anlattığı kısımda Nuruosmaniye Camisi'nin ilk ihalesi ile ilgili şu bilgileri vermektedir;

"Açık ihale usulü ile yapılan işlerde karşılaşılan en önemli problem, bir şekilde iş bitirmeyi elde eden firmaların ihalelere girmesi ve çok aşırı (%40 - %50'lara varan) kırımlarla işi almalarıdır. …ihalelerde, idareler çeşitli sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bir başka örnekte, bu durum çok açık görülmektedir. Açık ihale ile yapılan Nur-u Osmaniye Camii'nin ihalesinde tekliflerin alınmasını takiben henüz teklifler açılmadan, zarflar incelenmeden, herhangi bir işleme girmeden, kurum hakkında dört

[33] An-Sa Abide Yapı Restorasyon Proje Taahhüt Ticaret Ltd. Şti.

adet şikâyet mektubu gönderilmiştir. Başbakanlık Teftiş Kurulu'ndan, Cumhurbaşkanlığı Yüksek Denetleme Kurulu'ndan, Vakıflar Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı'ndan ve İstanbul Grup Başkanlığı'ndan gelen bu mektuplarda ihaleyi alacak firmanın ismi dâhil verilmektedir. Böyle bir süreçte, idarelerin objektif karar alma sürecine etki yapmak için firmalar ve müteahhitler arasında böyle bir baskı oluşturma gayretleri olduğu çok net görülmektedir. Bunun sonucunda süregelen soruşturma işlemi eserin onarımını geciktirirken, idarelerde streslere neden olmaktadır. Bu stresler, teknik elemanların ihale komisyonlarında yer almak istememeleri, kontrollük hizmetlerini yürütmek istememeleri, gibi sorunlara, iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır."(Özekinci, 2011, s. 13)

Buradan anlaşılacağı üzere ihaleyi alan firmadan idarenin memnun olmadığı sonucu çıkarılabilir. Netice itibariyle yüklenici ile olan sözleşme sona erdirilmiş ve ikinci bir ihale davetli ihale yöntemiyle yapılarak yeni bir yüklenici ile sözleşme yapılmıştır. İlk ihaleyi alan firmanın restorasyon yapıp yapmadığı, yaptıysa doğru veya yanlış işleri olup olmadığı soru işaretidir. Ancak burada ihale sürecinin iyi planlanmadığı görülmektedir. İyi planlanan bir ihale sürecinde kaliteyi artırmak amacıyla fiyat dışı unsurlardan yararlanılabilir ve böylece bu tür sonuçla hem maddi hem de süre kayıplarının önüne geçilebilirdi.

Yapı için yapılan ikinci ihale 13.07.2010 tarihinde 2010-2011 yılları restorasyon ihalesi olup 20.09.2010 tarihinde 4.996.926,32 TL bedelle yüklenici firmayla[34] sözleşmesi yapılmıştır. 04.01.2011 tarihinde yer teslimi yapılan işin fiili olarak başlaması ise 25.03.2011 tarihini bulmuştur. Yer teslimi esnasında oluşan 186 günlük gecikme daha sonra süre uzatımı nedeni olarak kabul edilip işin süresine eklenmiştir. Bu ihale kapsamında hazırlanmış olan yaklaşık maliyet idare tarafından paylaşılmadığı için bilinmemektedir. Ancak kamu ihale kurumunun istatistiklerine dayanarak sözleşme bedelinin yaklaşık maliyetin yaklaşık %65i olduğu kabul edilebilir (Kamu İhale Kurumu, 2011, s.11). İşin tamamlanabilmesi için öngörülen süre ise 400 gün olarak belirlenmiştir. Sözleşme kapsamında yüklenicinin işin başında bulundurması

[34] Uygulama Yüklenicisi: Kadıoğlu İnşaat Taahhüt Kollektif Şti.

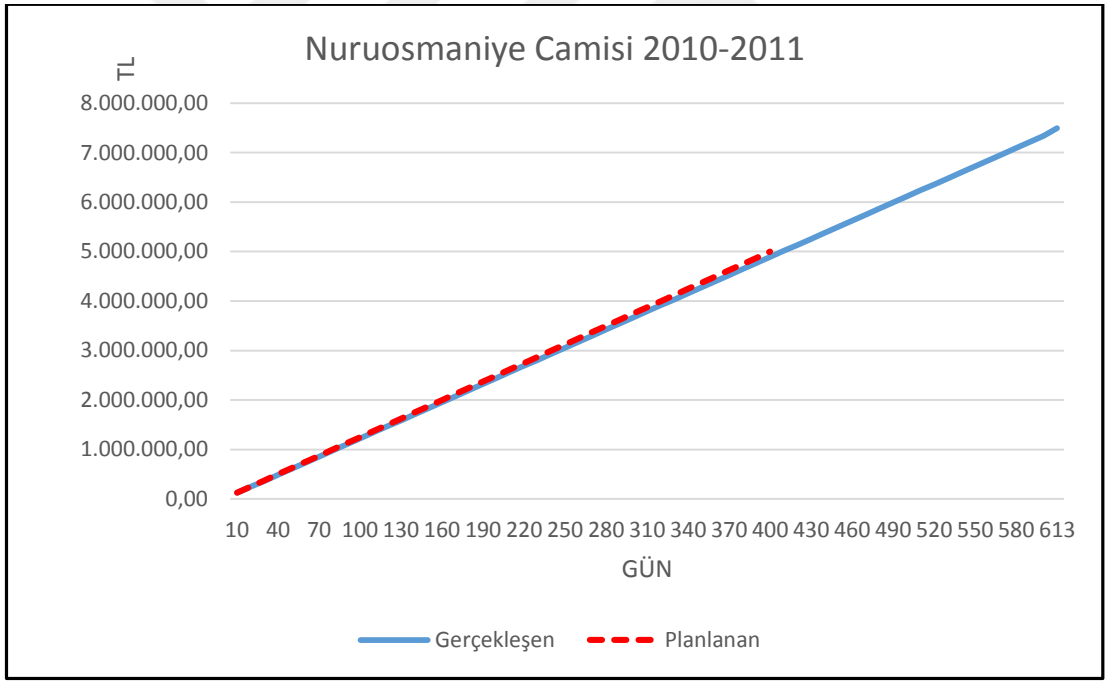
için sözleşme kapsamında belirli teknik personel listelenmiştir.[35] Bu listenin haricinde yüklenicinin sözleşme ya da mevzuat gereği başka teknik personel çalıştırma zorunluluğuna yer verilmemiştir. Ayrıca listelenen teknik personelle ilgili herhangi bir nitelik sorgulamasına sözleşmede ya da ihale dosyasında yer verilmemiştir. Dolayısıyla böyle önemli bir eserin emanet edileceği teknik personel ekibinin ihale tarihinden 5 yıl önce diploma almış olması yeterli görülmüş anlamı çıkmaktadır. Bunun haricinde deneyim ve yetkinlikleriyle ilgili başka bir şart getirilmemiştir. Hâlbuki ihale aşamasında bu tür bir çalışmanın nasıl bir ekiple yapılması gerektiği konusu detaylı bir şekilde netleştirilip bu durum isteklilerle ihale dosyası kapsamında paylaşılabilirdi. İhale öncesinde ve ihale sürecinde kaliteyi artırıcı bazı tedbirler almak yerine uygulamanın kalitesinin artırılması için ihale sonrasında kontrollük teşkilatı çabasına ve oluşturulan bilim heyeti yönlendirmelerine güvenilerek devam edildiği görülmektedir. Bu işin yürütülmesi esnasında restorasyon imalatlarının yürütülmesi ve yönlendirilmesi amacıyla bir bilim kurulu oluşturulmuştur. Oluşturulan bilim kurulu dört uzmandan teşkil edilmiştir.[36] Bilim kurulu ile yapılan toplantılar ile restorasyon sürecinin kalitesinin artırılması tercih edilmiştir.

Restorasyon işleri devam ederken hazırlanan yaklaşık maliyet işin tamamının yapılmasına yetmemiştir. Bu nedenle sözleşme tutarının %49,99'u oranında iş artışı yapılmıştır. Bu iş artışıyla birlikte işin toplam bedeli 7.494.939,76 TL olmuştur. Ancak bu artış ile alakalı olarak işin süresine bir ilave yapılmamıştır. Bu ihale kapsamında işin süresi iki defa uzatılmıştır. Bunlardan ilki yukarıda da belirtildiği üzere yer tesliminden sonra fiili işe başlama tarihinin gecikmesidir. Bu gerekçeye dayalı olarak 186 gün işin süresine ilave edilmiştir. Bununla birlikte yapıda yapılacak statik müdahaleler için hazırlanan statik takviye projesinin ilgili koruma bölge kuruluna onaya sunulması nedeniyle de 82 günlük bir süre uzatımı işe eklenmiştir. Zaten bir önceki ihale ile restorasyonuna başlanan yapının yer tesliminin gecikmiş olması bir planlama eksikliği olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte yapıda

[35] Şantiye Şefi pozisyonunda çalışması için 5 yıl deneyimli Mimar, Y. Mimar veya Restorasyon Uzmanı Y. Mimar, şantiye ofisinde görevlendirilmesi istenen mühendisler; 5 yıl deneyimli İnşaat Mühendisi, 5 yıl deneyimli Elektrik Mühendisi ve 5 yıl deneyimli Makine Mühendisi.

[36] Bilim Kurulu: Prof. Dr. Füsun ALİOĞLU, Prof. Dr. Feridun ÇILI, Doç. Dr. Ahmet GÜLEÇ, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Vefa ÇOBANOĞLU

gerçekleştirilecek statik müdahalelerin ön görülmediği ve işin yürütüldüğü sırada ortaya çıktığı ve kurula başvuruda bulunulduğu anlaşılmaktadır. Süre uzatımları neticesinde sözleşme tarihi itibariyle iş toplamda 613 günde tamamlanmıştır. Planlanan iş ile gerçekleşen iş arasında gerek maliyet olarak gerekse süre olarak yaklaşık %50 oranında bir fark oluşmaktadır. Her ne kadar restorasyon işleri yürütülürken beklenmeyen veya daha önce yapılması planlanmayan işler ortaya çıksa dahi bu ihale kapsamında da yapının restorasyon işleri bitirilememiş ve ek bir ihaleye daha gereksinim duyulmuştur. Bu açıdan bakıldığında planlama ve işin sürecinin kalitesinin artırılması ile belirlenen hedeflerin tutturulması konusunda bir başarıdan bahsetmek mümkün değildir. Bu iş kapsamında kaybedilen sürenin pek çoğu yer teslimi yapıldığı halde fiili olarak işe başlanamadığı için ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte maliyette oluşan artış ise yasal düzenlemenin izin verdiği en üst düzeyde gerçekleşmiş ve sonrasında da bu yapının restorasyonu kapsamında tamamlanamayan işler için bir ihale daha yapılması söz konusu olmuştur (Şekil 3.3).



Şekil 3.3 : Nuruosmaniye Camii 2010-2011 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Yapılan bu üçüncü ihale daha önceki ihaleler kapsamında tamamlanamayan restorasyon uygulamalarının bitirilmesi amacıyla yapılmıştır. 2012 yılı içerisinde 2012-2013-2014 yılları restorasyon ihalesi olup 14.11.2012 tarihinde 9.421.055,88 TL

bedelle ikinci ihalenin de yüklenicisi olan firmayla[37] uygulama sözleşmesi yapılmıştır. 16.11.2012 tarihinde yer teslimi yapılan işin fiili olarak başlaması ise aynı yüklenici firma ile devam edildiği için sözleşme tarihinde yani 16.11.2012 günü olmuştur. Bu ihaleye ait yaklaşık maliyet bilgisi idare tarafından paylaşılmadığı için bilinmemektedir. İşin tamamlanabilmesi için öngörülen süre ise 700 gün olarak belirlenmiştir. Ancak kamu ihale kurumunun istatistiklerine dayanarak sözleşme bedelinin yaklaşık maliyetin yaklaşık %70i olduğu kabul edilebilir (Kamu İhale Kurumu, 2013). Sözleşme kapsamında yüklenicinin işin başında bulundurması için talep edilen teknik personel listesi bir önceki ihalede olduğu gibi aynıdır. İdare tarafından talep edilen teknik personel ya da diğer çalışanlarla ilgili ihalede ya da sözleşmede farklı bir talepte bulunulmamıştır. Teknik personel listesinde olduğu gibi bilim kurulunun oluşturulmasında da değişiklik yapılmamıştır. Restorasyon çalışmaları yukarıda belirtilen bilim kurulu üyeleriyle devam etmiştir.

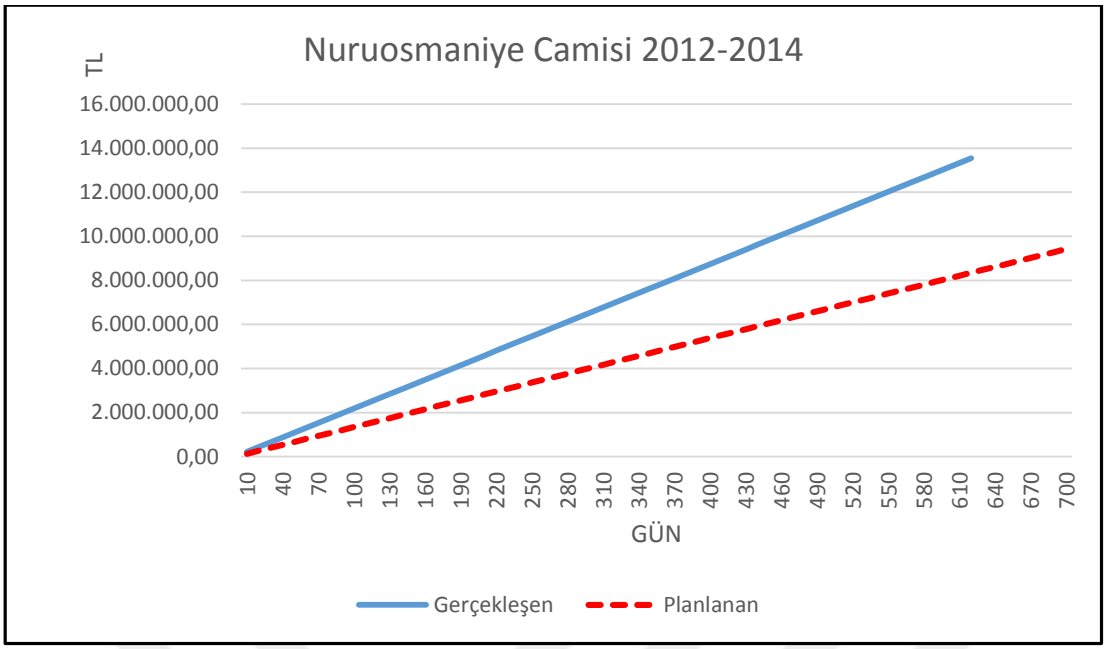
Bilim kurulu ile düzenli toplantılar yapılmasına devam edilmiş ve restorasyon uygulamalarının bilimsel çerçevede kalması için çaba harcanmıştır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere işlerin kalitesini artırmak için sadece sözleşme sonrası kullanılacak yöntemlere yer vermek eksik kalabilmektedir. Bunun yerine ihale öncesinde ve ihale belgeleri hazırlanırken işin niteliğine uygun yüklenici ve ekiplerin seçilmesi yoluna gidilebilirdi.

Nuruosmaniye Camisi'nin bir önceki ihalesinde olduğu gibi bu ihale kapsamında da restorasyon işleri devam ederken ortaya çıkan ve yapılması zorunlu olan imalatlar nedeniyle sözleşme bedeli yasal sınıra oldukça yakın bir oranda %42,66 oranında artırılmıştır. Bu durum oldukça şaşırtıcıdır. Çünkü hep iddia edildiği üzere bu tür sapmaların nedeni; yapıya dokunmadan, iskele kurmadan, raspa yapmadan restorasyon iş kalemlerinin ve metrajlarının belirlenmesinin mümkün olmadığıdır. Ancak daha önce yapıya iskele kurma fırsatı olmuş, imalatlar belli oranlarda tamamlanmışken, imalat miktarlarında ya da imalat kalemlerinde artışların ortaya çıkmış olması nedeniyle ihale için yapılan keşif dosyası hazırlığının gerektiği kadar detaylı ve kesin oluşturulmadığı sonucuna varılmaktadır. Bunun yerine yasal

[37] Uygulama Yüklenicisi: Kadıoğlu İnşaat Taahhüt Kollektif Şti.

mevzuatta yer alan başka imkânlar kullanılarak bu sapmaların üstesinden gelinmeye çalışıldığı ve bunun da uygulama sırasında yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu iş artışıyla birlikte üçüncü ihale için işin toplam sözleşme bedeli 13.440.078,32 TL olmuştur. Ancak bu artış ile alakalı olarak işin süresine bir ilave yapılmamış ve bu ihale kapsamında işin süresi hiç uzatılmamıştır. Elbette bunun öncelikli nedeni yapıda hali hazırda devam eden restorasyon çalışmaları nedeniyle yapının ulaşılamayan noktasının kalmamış olmasıdır. Bir önceki ihalede iş kapsamında yapıya henüz müdahaleler başlamadığı için var olan belirsizlikler bu ihale kapsamında bilindiğinden dolayı süre öngörüsü doğru bir şekilde yapılmıştır. Bunun neticesinde sözleşme tarihi itibariyle iş istisnai bir şekilde toplamda 615 günde yani planlanandan 85 gün önce tamamlanmıştır. Ancak bir önceki ihale ile bu ihalenin yüklenicileri farklı olsaydı muhtemelen yer teslim süresi uzayacak ve yeni yüklenicinin şantiye mobilizasyonunu tamamlaması ve işe hâkim olması için gerekecek süre nedeniyle işin süresi mutlaka uzayacaktı. Bu nedenle ihale planlama aşamasında doğru süreler ve bütçeler ön görmek gerekir. Aksi halde aynı yapı için birden fazla ihale yapılıp sözleşme bedelleri ile iş sürelerinin uzaması kaçınılmaz olur. Planlanan işin bedeli ile gerçekleşen işin bedeli arasında yaklaşık %40 oranında bir fark oluşmuştur (Şekil 3.4). Bunun daha önce belirtildiği gibi restorasyon işleri yürütülürken doğası gereği beklenmeyen veya bilinmeyen işlerin ortaya çıkması şeklinde tanımlamak pek mümkün olmayacaktır. Çünkü kısman imalatlar bitirilmiş ve yapıda iskeleler kurularak hemen her noktasına ulaşılabilir hale gelinmiştir. Devam eden restorasyon işi esnasında yeni ihale dosyası için hazırlanan yaklaşık maliyetin kesinlikten ve gereken detaydan bu oranda uzak olduğu ortadadır. Ancak iş programına göre imalatın da daha hızlı sürdürüldüğü kabul edilmelidir. Bunun gerekçesi ise yukarıda da değinildiği gibi yapının ulaşılmayan noktasının bulunmaması, aynı yüklenici ve bilim kurulu ile devam edilmesi sonucu yapıyı tanıyan ekibin çalışmaları sürdürmesi neticesinde planlanan süreden taviz vermeden bitirilmesi mümkün olmuştur.

Bununla birlikte ikinci ve üçüncü ihale arasında geçen sürede aynı yüklenici ile devam edilmesi nedeniyle restorasyon uygulama işlerinin devam etmiş olabileceği ve bu sayede süre bakımından bu ihaleye özel olan bir durumla avantaj sağlanmış olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 3.4 : Nuruosmaniye Camisi 2012-2014 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Nuruosmaniye Camisi'nin restorasyon sürecine bütüncül bir yaklaşım ile bakarsak toplamda altı yıllık bir restorasyon uygulamaları dönemi olduğu görülmektedir. Buna yaklaşık üç yıllık projelendirme ve ilk ihale edilme süreci de eklendiğinde dokuz yıla ulaşan bir süre söz konusudur.

Nuruosmaniye Camisi Restorasyonu				
	Süresi (Gün)		Bedeli (TL)	
	planlanan	gerçekleşen	planlanan	gerçekleşen
2010 İhalesi	400	613	4.996.926,32 ₺	7.494.939,76 ₺
2012 İhalesi	700	615	9.421.055,88 ₺	13.440.078,32 ₺
TOPLAM	1100	1228	14.417.982,20 ₺	20.935.018,08 ₺

Şekil 3.5 : Nuruosmaniye Camisi Restorasyon İşi Genel Durumu.

Nuruosmaniye Camisi'nin restorasyonu yönetimsel açıdan genel olarak Şekil 3.5'teki gibidir. Görüldüğü üzere planlanan süre ve bedeller iş gerçekleştiğinde ciddi oranlarda artmıştır. Elbette ortaya koyulan bu tablonun daha detaylı incelenmesi ve sürecin daha iyi anlaşılabilmesi için idarelerin yüklenici ile yapmış oldukları hakedişleri ve yaklaşık maliyet hesaplarını da araştırmacılara açması gerekir. Ancak bu sayede lineer olmayan analizler yapılıp planlanan işte ortaya çıkan sapmaların nedenleri tespit edilebilir. Ne yazık ki bu belgelerin incelenmesi talep edildiğinde idareler çeşitli bahaneler öne sürerek izin vermemektedir. Gelecekte bu belgelerin de analizinin yapılmasıyla anıtsal

yapıların restorasyon süreçlerinde daha iyi planlama yapılması ve kalitenin artırılması yönünde bir çaba ortaya konacaktır.

3.1.4 Süleymaniye Camisi Projesi (2007-2013)

Süleymaniye Camisi restorasyonu Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür. Yapı Süleymaniye Külliyesi'nin ana yapısıdır. Külliyede hamam, medrese, imaret, dükkânlar ve hazire bulunmaktadır. Cami 1551-1558 yılları arasında banisi Kanuni Sultan Süleyman'ın isteği üzerine Mimar Sinan tarafından inşa edilmiştir. Sinan'ın mimarisinin en önemli özelliklerinden birinin bezemeden ziyade kubbe ve strüktüre dayalı bir forma öncelik vermesidir (Kuban, 1997). Bu durum caminin Haliç siluetindeki yerine bakıldığında ve cami içerisindeki mekan organizasyonda kendisini gösterdiği söylenebilir. Topografik olarak da İstanbul'un Haliç'e bakan önemli bir noktasında duran yapılar topluluğu Sinan dönemi Osmanlı mimarlığında en üst noktalardan birini temsil etmektedir (Mülayim, 2010). Külliyenin pek çok araştırmacı tarafından Ayasofya'ya yapılan göndermelerle anlatılan yapısal ve mimari özelliklerinin yanı sıra Osmanlı İmparatorluğu'nun simgesi olmuştur (Sav, 2011). Böylesi önemli bir yapının, 1950lerden beri esaslı bir onarım geçirmediği de düşünüldüğünde koruma projesinin de yapının kendisi kadar öenmli olduğu sonucuna varılabilir.

Söz konusu cami için Vakıflar Genel Müdürlüğü İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü tarafından iki farklı ihale yapılmış olup bu ihalelerden ilki 2007-2008 yılları arasındaki restorasyon ihalesidir.

Yapının bu ilk ihalesi 2007 yılı içerisinde 2007-2008 yılları restorasyon ihalesi olup 10.10.2007 tarihinde 7.100.000,00 TL bedelle yüklenici firmayla[38] sözleşmesi yapılmıştır. 15.10.2007 tarihinde yer teslimi yapılan iş fiili olarak da aynı gün içerisinde başladığı kabul edilmiştir. Bu ihaleye ait yaklaşık maliyet idare tarafından 8.378.000,00 TL olarak hesaplanmıştır. Sadece düşük fiyat esasına göre değerlendirilen ihalenin sonucunda sözleşme bedeli yaklaşık maliyetin yaklaşık %85'i olarak gerçekleşmiştir. İşin tamamlanabilmesi için idare tarafından öngörülen süre ise

[38] Uygulama Yüklenicisi: Gürsoy İnşaat A.Ş.

426 gün olarak belirlenmiştir. Sözleşme kapsamında yüklenicinin işin başında bulundurması için talep edilen teknik personel beş kişiden ibarettir.[39] Ancak sahada çalışan teknik personel otuz kişiden oluşmuştur (N. Olgun, kişisel görüşme, 31 Mayıs 2018). Bu personel ağırlıklı olarak belgeleme işinde çalıştırılmıştır. Öyle ki koruma bölge kurulu tarafından onaylanan ilk projeden sonra 122 revize çizim yapılmış ve ilgili koruma bölge kuruluna sunulmuştur.

Bu işin yürütülmesi esnasında restorasyon imalatlarının yönlendirilmesi amacıyla bir bilim kurulu oluşturulmuştur.[40] Bilim kurulu ile yapılan toplantılar ile restorasyon sürecinin ilerletilmesi tercih edilmiştir. Ancak oluşturulan bilim kurulunda rölöve, restitüsyon ve restorasyon projesinin çizimlerinin danışmanı görev almamıştır.[41] Hâlbuki bu kadar önemli bir eserde proje sürekliliğin sağlanması ve kalitenin artırılması için bu gerekli görülmeliydi. Özellikle proje çizimlerini yapan yüklenicinin[42] uygulamada yer almaması, müellifinin belirsiz olması durumunu ortaya çıkartmıştır. Restorasyon projelerinin bir bütün halinde ele alınması ve planlama aşamasında çizimleri hazırlayan ekipten müellifin ve varsa danışmanının uygulama aşamasında geçildiğinde sürekliliğin sağlanması amacıyla görevlerine devam etmesi gereklidir.[43]

Restorasyon işleri sürerken sözleşme bedelinin işin bitirilmesi için yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bunun için bir iş artışı yapılması gerektiği ortaya çıkmış ancak yapılması gerekli iş artışı yasal sınır olan %50 oranını aştığı için işin tasfiye edilmesine karar verilmiştir.[44] Bu nedenle herhangi bir iş artışını gidilmeksizin işin tasfiyesi gerçekleştirilmiştir. Bu ihale kapsamında işin süresi uzatılmamıştır. Planlanan iş

[39] Şantiye Şefi olarak 5 yıl deneyimli Mimar, Y. Mimar veya Restorasyon Uzmanı Y. Mimar, 5 yıl deneyimli İnşaat Mühendisi, 5 yıl deneyimli Elektrik Mühendisi, 5 yıl deneyimli Makine Mühendisi, 5 yıl deneyimli Sanat Tarihçisi.

[40] Prof. Dr. Ahmet ERSEN, Prof. Dr. Feridun ÇILI, Doç. Dr. Oğuz Cem ÇELİK, Doç. Dr. Ahmet GÜLEÇ, Prof. Dr. Gönül CANTAY.

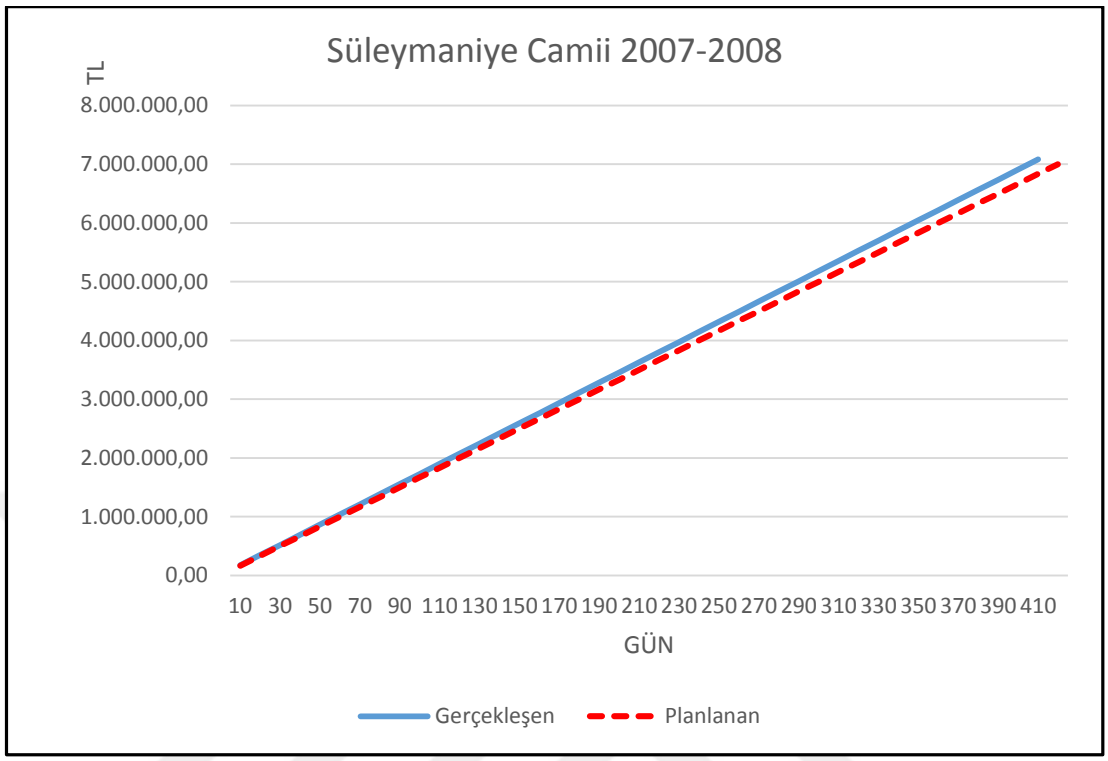
[41] Rölöve, restitüsyon ve restorasyon çizimleri danışmanı; Prof. Dr. K. Kutgün EYÜPGİLLER.

[42] Proje Çizimleri Yüklenicisi: FOM Grup Mimarlık A.Ş.

[43] Berksan'ın (2021) Süleymaniye Camisi çift cidarlı kubbeleriyle ilgili tespitleri belgeleme ve proje sürekliliği açısından ilginçtir. Belgelemenin teknoloji ürünü lazer destekli üç boyutlu tarayıcılarla yürütüldüğü çalışmalarda bile özgün ve önemli detayların yerinde incelemeye muhtaç olduğunu göstermektedir.

[44] Vakıf Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği 21.05.2013 tarihinden önce sadece %50 oranında keşif artışına olanak sağlamaktadır. Keşif artışı bu oranın üzerinde olduğu durumlarda, işin tasfiyesinin yapılarak yeniden ihale edilmesi gerekliydi.

kapsamında bütçe ve süre tümüyle kullanılarak bahse konu olan ihale süreci tamamlanmıştır (Şekil 3.6).



Şekil 3.6 : Süleymaniye Camisi 2007-2008 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Elbette her proje kapsamında bütçe hedefinde bazı sapmalar olabilir. Ancak bunun belirli limitler içerisinde kalması projenin başarılı bir şekilde planlandığını gösterir. Restorasyon işlerinde yapı yerinde durduğu ve imalatlara yönelik bazı belirsizlikler içerdiğinden dolayı temel olarak hassas ve kesin bir yaklaşık maliyet hesaplanması olası değildir. Anıtsal yapıların restorasyon uygulamaları için elde müdahale kararları detaylandırılmamış bir çizim seti bulunuyorsa yaklaşık maliyet hesabını inşaat alanı üzerinden yürütmek doğru değildir. Anıtsal eserlerde restorasyon işi bir yüzey uygulamaları manzumesidir. Bu nedenle anıtsal eserin yaklaşık maliyeti için tüm iç ve dış yüzeyler hesaba dâhil edilmelidir. Süleymaniye Camisi yaklaşık maliyetinde ciddi bir sapma söz konusudur. Hatta yapılan ikinci ihalede de işin bedelindeki sapma oranı hiç de hafife alınır bir oran değildir.

İşin tasfiyesi sonrasında yapılan ikinci ihale 2009 yılı içerisinde 2009-2010-2011-2012 yılları restorasyon ihalesi adı altında olup 14.04.2009 tarihinde 14.120.000,00 TL

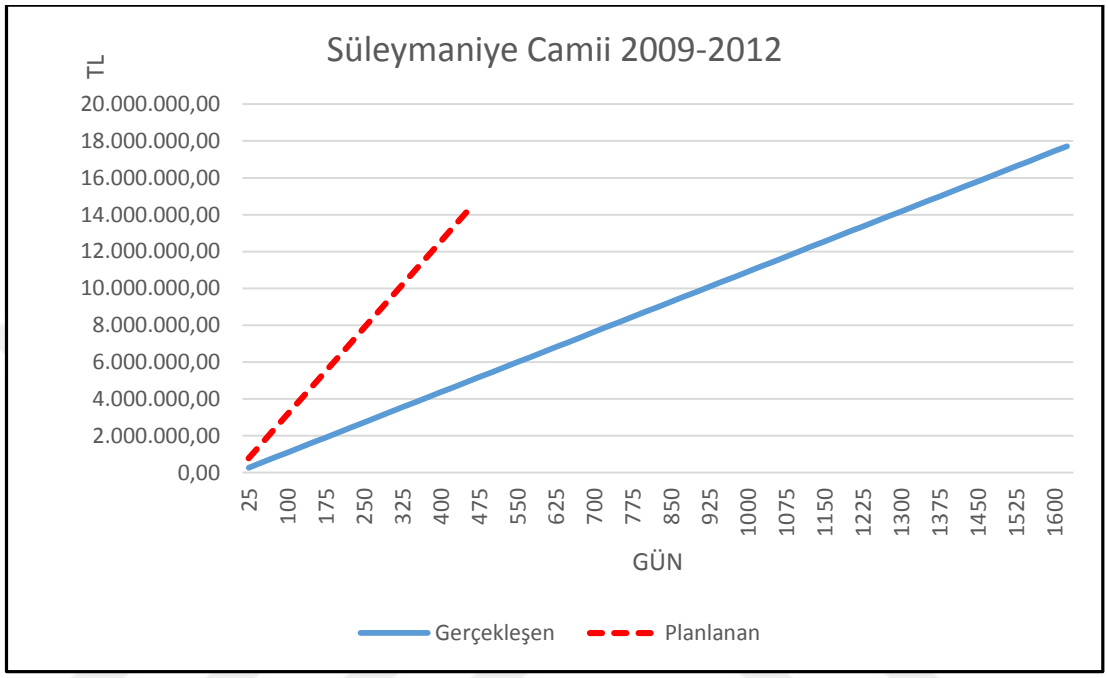
bedelle aynı yüklenici firmayla[45] sözleşmesi yapılmıştır. 17.04.2009 tarihinde yer teslimi yapılarak işe yeniden başlanmıştır. İkinci ihaleye ait yaklaşık maliyet idare tarafından 17.221.367,00 TL olarak belirlenmiştir. Sözleşme bedeli yaklaşık maliyetin yaklaşık %80'i mertebesindedir. İdare tarafından hazırlanan yaklaşık maliyet ilk ihaleye göre iki katına çıktığı halde işin tamamlanabilmesi için öngörülen süre ise 450 gün olarak belirlenmiştir. Şüphesiz planlama yapılırken idarelerin karşılaştıkları sorunlardan söz edilirken bahsedilen baskılar bu noktada da devreye girmiş ve gerçekçi olmayan bir süre planlaması yapılmıştır (Özekinci, 2011). Bilimsel ve teknik bir konu olan restorasyon uygulamaları Türkiye'de bu tür baskılarla ve yönlendirmelerle ne yazık ki her zaman karşılaşmaktadır. Planlama aşamasında yapılacak işin tanımı ve süresi iyi tarif edilirse gerek bütçe açısından gerekse yetişmiş insan kaynakları açısından oldukça kısıtlı bir alan olan restorasyon uygulamalarında planlamadan itibaren kaliteli bir süreç yaşanması sağlanıp söz konusu baskı ve yönlendirmeler bertaraf edilebilir.

Süleymaniye Camisi için yapılan ikinci ihalede de sözleşme kapsamında yükleniciden işin başında bulundurması için talep edilen teknik personel listesi bir önceki ihalenin aynısıdır. Keza restorasyon uygulamalarının yönlendirilmesi amacıyla kurulan bilim kurulu da ikinci ihale kapsamında da görevine devam etmiştir.

Restorasyon işleri uygulamaları ikinci ihalede planlanan bedel içerisinde bitirilmeye imkân vermemiştir. Bu nedenle %25,09 oranında iş artışı yapılmıştır. Bu iş artışıyla birlikte işin toplam sözleşme bedeli 17.663.009,66 TL olmuştur. Ancak bu artış ile alakalı olarak işin süresine bir ilave yapılmamıştır. Uygulamalar devam ederken hazırlanan revize projelerin koruma bölge kurulu onaylarının yapılması gerektiği için bu ihale kapsamında işin süresi üç defa uzatılmıştır. Bununla birlikte yapı üzerinde yapılan belgeleme çalışmaları ve bu belgelemeye bağlı raspa vb. araştırmalar nedeniyle de iki kez süre uzatımı verilmiştir. Bu gerekçeye dayalı olarak işin süresi ilk seferde 385 gün uzatılmıştır. Bunun akabinde 144 gün olarak ikinci sefer süre uzatılmıştır. Kurula iletilen projelerin onay süreçleri ile ilgili olarak da üçüncü seferde 112 günlük bir süre uzatımı verilerek işin süresi uzatılmıştır. Dördüncü defa süre

[45] Uygulama Yüklenicisi: Gürsoy İnşaat A.Ş.

uzatım kararı alındığında bu ucu açık bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu süre uzatımında herhangi bir gün belirtilmeden projelerin onay süreci tamamlanana kadar süre uzatımı sağlanmıştır. Bunun akabinde de projelerin onaylanmasına istinaden 120 günlük beşinci ve son kez süre uzatımı sağlanmıştır. Bunun neticesinde sözleşme tarihi itibariyle iş toplamda 1620 günün sonunda tamamlanmıştır (Şekil 3.7).



Şekil 3.7 : Süleymaniye Camisi 2009-2013 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Planlanan iş ile gerçekleşen iş arasında maliyet olarak ise %25 oranında bir fark oluşmuştur. Anıtsal yapının üzerinde çalışmalar yürütülüp iskele kurulu olduğu halde yapılan planlamada bile işin bedeli olarak %25 oranında bir sapma ortaya çıkmasını beklenmeyen veya bilinmeyen işlerin ortaya çıkması şeklinde tanımlamak doğru olamayacaktır. Esasında projenin kapsamının belirli olmaması ile ilgili bir durum söz konusudur. Eğer projenin kapsamı belirli belgelerle planlama aşamasında ortaya koyulup taraflarca kabul edilmiş olsaydı bedel için ve süre için ortay çıkan bu sapmalar söz konusu olamayabilirdi. Keza ilgili koruma bölge kuruluna toplamda 122 ayrı proje çizilip onay alınması da kapsam açısından bir sınırlama getirilmediğinin göstergesidir. Çünkü tüm yüzeylerde ve mimari elemanlarda uygulama esnasında belgelemeler yapılıp restorasyon ve müdahale önerileri geliştirilmiştir. Böyle bir yaklaşımla projenin kapsam belirsizliği artmış ve bu belirsizlik süre açısından zaten gerçekçi olmayan süre planlamasının defalarca değiştirilmesine neden olmuş ve neticede iş

başladıktan 1620 gün sonra 2013 yılının 9. Ayı içerisinde tamamlanabilmiştir. Gerçekleşen sürenin planlanan süreye oranı %260 olarak ortaya çıkmıştır.

Süleymaniye Camisi'nin üç yıl süren çizimleri hazırlama aşaması ile birlikte restorasyon sürecine bütüncül olarak bakarsak toplamda dokuz yıllık bir restorasyon proje dönemi olduğu görülmektedir (Şekil 3.8).

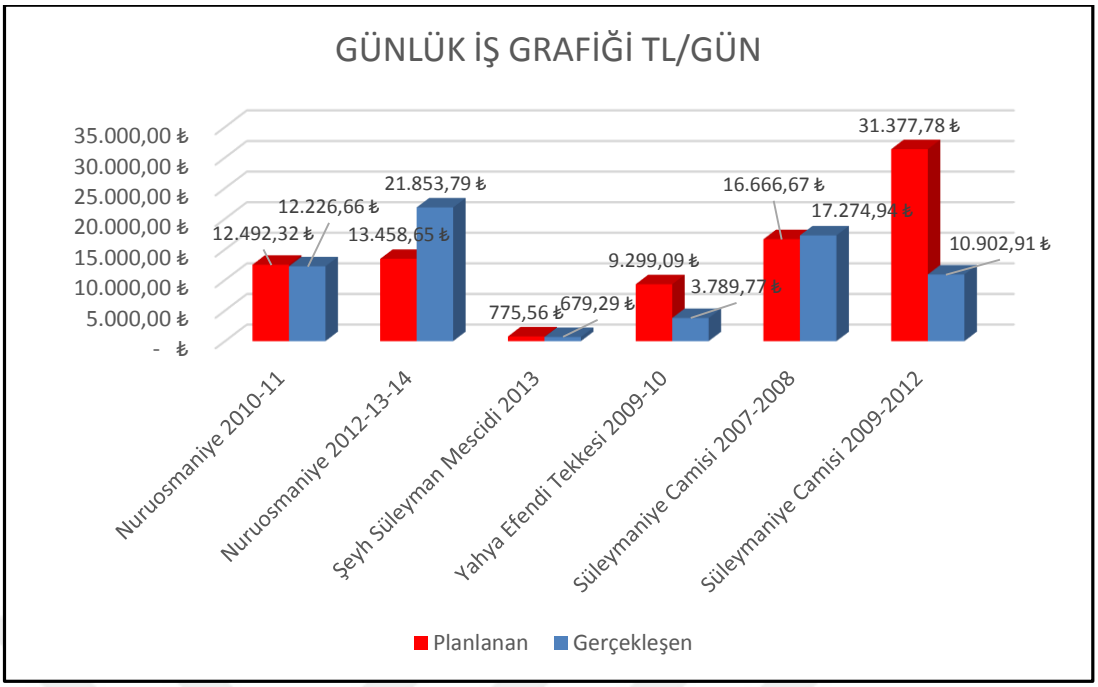
Süleymaniye Camisi Restorasyonu				
	Süresi (Gün)		Bedeli (TL)	
	planlanan	gerçekleşen	planlanan	gerçekleşen
2007 İhalesi	426	426	7.100.000,00 ₺	7.100.000,00 ₺
2009 İhalesi	450	1620	14.120.000,00 ₺	17.663.009,66 ₺
TOPLAM	876	2046	21.220.000,00 ₺	24.763.009,66 ₺

Şekil 3.8 : Süleymaniye Camisi Restorasyon İşi Genel Durumu.

VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü arşivinde, Süleymaniye Camisi restorasyon süreci kapsamında bilim kurulu üyesi Prof. Dr. Ahmet ERSEN tarafından yapılan ilk değerlendirme raporunda koruma kurulunca onaylı mevcut projelerin yeniden ele alınması gerekliliği belirtilmiştir. Bu bağlamda iskeleler kurulduktan sonra onaylı projeler altlık olarak kullanılarak iç dış tüm cephelerin, pencere tabanlarının, mevcut kalem işlerinin, raspa altından çıkan tüm detayların projelendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.[46] İhale sonuçlandıktan sonra, uygulama esnasında yukarıda bahsedilen raporda belirtilen çalışmalar şantiye teşkilatı tarafından yerine getirilmiştir. Hazırlanan yüzden fazla çizimle birlikte uygulama işleri başlamadan önce yapılan belgeleme, planlama ve kurul onay süreçleri tekrar edilmiştir. Projenin kapsamının belirsiz ve ucu açık olması nedeniyle kaynakların etkin kullanımı sekteye uğramıştır.

VGM tarafından yaptırılmış olan yukarıdaki dört farklı anıtsal yapıdaki restorasyon proje süreçlerinden görüldüğü kadarıyla planlama açısından tam bir tutarlılık söz konusu değildir. Şey Süleyman Mescidi restorasyonunu işin bedeli olarak diğer işlerden oldukça düşük olması nedeniyle bir kenarda tutarsak diğer anıtsal yapılar için öngörülen toplam iş süreleri ve günlük yapılması planlanan iş bedelleri rastlantısaldır (Şekil 3.9).

[46] VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü arşivinde bulunan Kasım 2007 tarihinde hazırlandığı belirtilen rapordur.



Şekil 3.9 : VGM Tarafından Yaptırılan Restorasyonların Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Grafiği.

Gerçekleşen iş süreleri planlanandan çok daha uzun sürmektedir. Bu nedenle de gün başına yapılan işin bedeli düşmektedir. Ayrıca yapılan restorasyon işlerinde proje çizimlerinin daha önceden hazırlanmış olduğu hallerde yetersiz olduğu çizim işinin uygulama ile birlikte yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bu çizim işinin organizasyonu şantiye teşkilatına yüklenmiştir. Ve yapılan kişisel görüşmelerden alınan bilgilerden anlaşıldığı üzere bu hizmet için yükleniciye ayrıca bir bedel ödenmemiştir. Ancak burada ilginç olan Nuruosmaniye ve Süleymaniye Camileri'nin restorasyonu benzer şekilde planlandığı halde Nuruosmaniye Camisi için sadece statik müdahale kararları nedeniyle bir adet çizimin koruma bölge kurulu onayına sunulduğu ancak Süleymaniye Camisi için 122 farklı çizim hazırlanıp ilgili koruma bölge kurulundan onay alındığı görülmektedir. İşi yaptıran idare ve ilgili kurul her iki yapı için de aynı olduğu düşünüldüğünde şantiye teşkilatı ve bilim kurulu üyelerinin yaklaşımlarının farklı olduğu durumlarda restorasyonda farklı süreçlerin işlediği anlaşılmaktadır.

3.1.5 Sağlık Müzesi Projesi (2011-2018)

Sağlık Müzesi yapısı Sultanahmet'te tramvay durağının hemen yanı başında bulunur. Yapı 1875 yılında tapu ve kadastro işlerinden sorumlu Salih Efendi tarafından inşa edilmiş ve Osmanlı'nın ilk kadın şairlerinden Nigar Hanım, Salih Efendi'nin oğluyla evli kaldığı süre boyunca bu konakta yaşamıştır. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin nüvesi

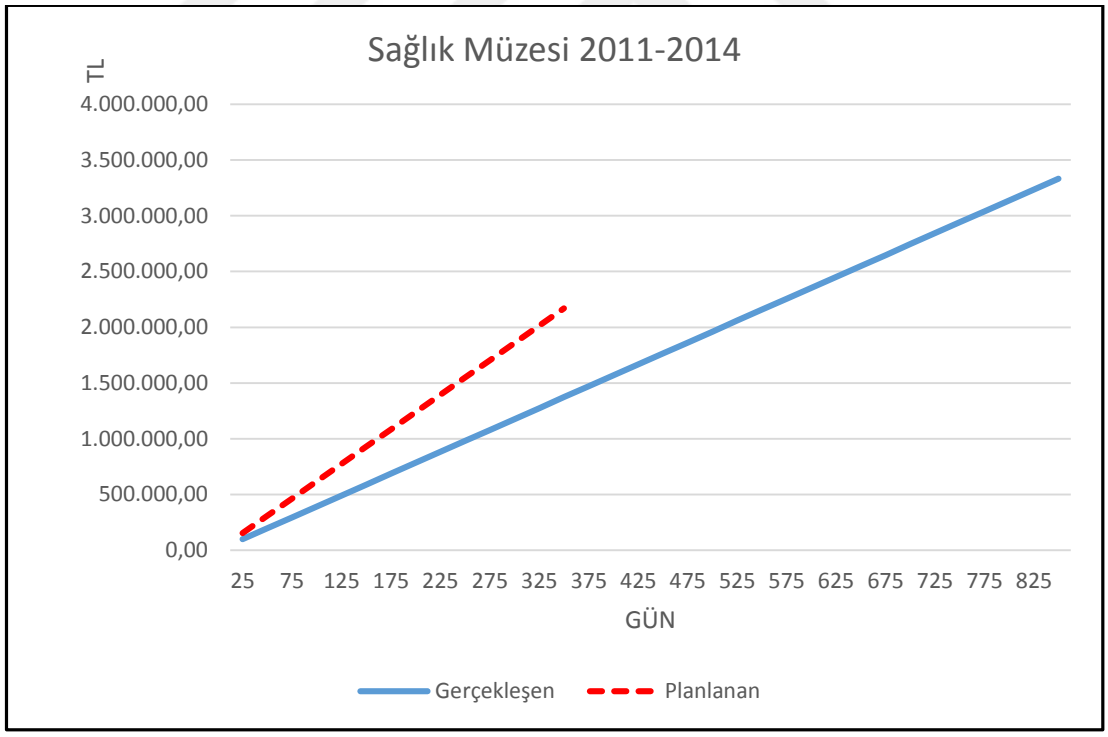
olan Kondüktör Mekteb-i Ali'si 1911-14 yılları arasında yapıyı kullanmıştır. 1920-21 yıllarında Sanayi-i Nefise Mektebi tarafından bir süre kullanılmış olan yapı 1917 yılından beri Sağlık Müzesi olarak hizmet vermektedir (Ziyrek, 2008).

Sağlık Müzesi'nin restorasyonu için planlama aşamasında henüz çizimler hazırlanmadan koruma projesini yürütmek amacıyla bilimsel temsiliyeti de bulunan bir danışma kurulu listesi oluşturulmuş olsa da, kısa süreli bir çalışma yapmış ancak tüm proje süresince görevlendirilmemiştir.[47] Yapıya ait rölöve, restitüsyon ve restorasyon projesi çizimleri İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından hazırlatılmıştır. Proje müellifi[48] tarafından hazırlanan proje çizimleri 2009 yılında İstanbul 4 Numaralı Koruma Bölge Kurulu'nca onaylanmıştır. Onaylı çizimlere dayalı olarak ilgili koruma bölge kuruluna sunulmadan iç mimarlık proje çizimleri hazırlatılmış ve bu iç mimarlık proje çizimlerine uygun olarak elektrik ve mekanik disiplinlerine ait çizimler İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından elde edilmiştir. Daha sonra tüm proje çizimleri restorasyon işlerinin uygulaması ihalesini yapması için İstanbul İl Özel İdaresi'ne[49] gönderilmiştir. İstanbul İl Özel İdaresi tarafından 4.7.2011 tarihinde ihalesi yapılan İstanbul Sağlık Müzesi Restorasyonu Ve Teşhir Tanzim İşi ile ilgili olarak 26.9.2011 tarihinde yüklenici firma[50] ile sözleşmesi imzalanmıştır. İşe ait yaklaşık maliyet bedeli 3.021.485,05 TL'dir. Sözleşme bedeli 2.230.762,41 TL olarak yaklaşık maliyetin yaklaşık %75'i oranında gerçekleşmiştir. Sözleşme kapsamında yüklenici firmadan talep edilen teknik personel bulunmamaktadır. Ne şantiye şefi olarak ne de diğer mühendislik disiplinlerine dair işi yaptıran idare yükleniciye sözleşme dâhilinde bir talepte bulunmamıştır. Teknik personel talebinde bulunmamış olan idare aynı şekilde bu projeye dair bir bilim kurulu da kurmamıştır. Sözleşmenin akabinde 30.9.2011 tarihinde yer teslimi yapılmış olsa da işin fiili olarak başlaması mümkün olmamıştır.

[47] Danışma kurulu listesi İstanbul Vali Yardımcısı, İstanbul İl Sağlık Müdürü, üniversitelerin ilgili bölümlerinden uzmanları, yerel yönetim yetkililerini, müellifi ve koruma bölge kurulunu içermektedir.
[48] İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü tarafından açılan rölöve, restitüsyon ve restorasyon proje çizim ihalesi AGS Mimarlık Restorasyon İnşaat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. uhdesinde kalmıştır.
[49] İstanbul İl Özel İdaresi 6.12.2012 tarihli ve 28489 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun kapsamında kapatılmıştır. İl Özel İdaresi bünyesinde yapılan restorasyon uygulamaları Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı (YİKOB) tarafından devam ettirilmiştir.
[50] Uygulama Yüklenicisi: Sa-Fa Restorasyon Sanayi İnşaat Ticaret Ltd. Şti.

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı birimlerin yapıyı boşaltmamış olmaları nedeniyle işin fiili başlangıcı 55 gün gecikmiştir. Bununla birlikte bir kez kurula sunulan projelerin onaylanması için, bir kez de keşif artışı nedeniyle süre uzatımı verilmiştir. İşin tamamlanması 853 gün sonra gerçekleşmiştir (Şekil 3.10).

Bu süre artışlarının en önemli nedeni yapının iç mekânında bulunan kalemişi bezemelerin varlığının planlama aşamasında öngörülmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Kalemişi bezemelerin ortaya çıkarılması, belgelenmesi ve restorasyon uygulamalarının tamamlanması hem bütçe hem de zaman artışına neden olmuştur. Planlama aşamasında birkaç saatlik bir araştırma raspasıyla varlığı belgelenebilecek olan bu bezemelerin varlığının öngörülmemiş olması bir belirsizliğin ortaya çıkması olarak değerlendirilmemelidir. Dönem yapılarında benzer bezeme programlarının olduğu bilinen böylesi önemli bir konumdaki yapının sanat tarihi açısından daha iyi irdelenmesi ve bezeme programının neler olabileceği üzerinde durulması şüphesiz daha kaliteli planlanmış bir restorasyon süreci yaşanmasına neden olurdu.

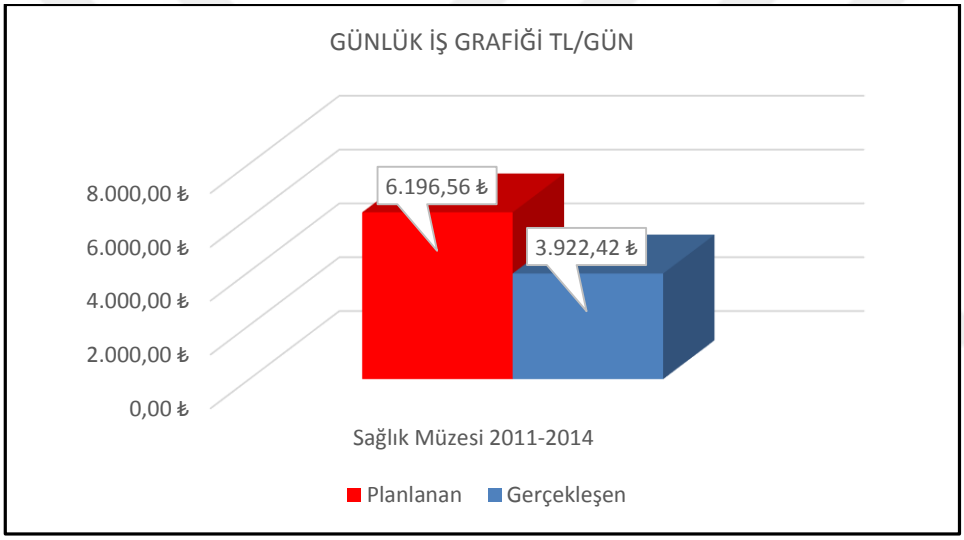


Şekil 3.10 : İstanbul Sağlık Müzesi 2011-2014 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Ayrıca planlama aşamasında hazırlatılmış olan iç mekân proje çizimi tarihi bir yapıya uygun olmaması nedeniyle işveren ve mal sahibinin görüşüyle uygulanmasından vazgeçilmiştir. Ayrıca bu çizimlere bağlı olarak hazırlatılmış elektrik ve mekanik

mühendislik disiplinlerine ait çizimlerin de mevcut duruma uygun hale getirilmesi, diğer bir deyişle yeni baştan çizilmesi gerekmiştir. Bunun sonucunda süre ve bedel anlamında artışlar oluşmuştur.

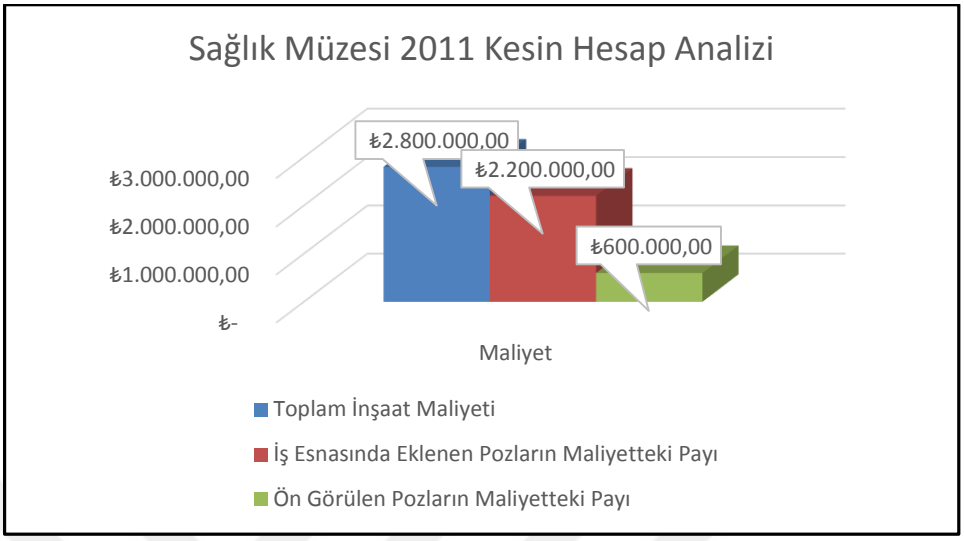
İşin sözleşme bedelinde ve süresinde oluşan artışlar nedeniyle planlanan günlük iş miktarının %60'ı oranında bir çalışma ortaya çıkmıştır (Şekil 3.11). Bunun yanı sıra yüklenici firmanın arşivlerinde yapılan çalışma neticesinde imalat pozları açısından bir değerlendirme yapıldığında, mühendislik disiplinlerine ait maliyetler hariç, sadece inşaat için yükleniciye ödenen bedelin yaklaşık %80'inin iş esnasında eklenen imalat pozlarının bedellerinden oluştuğu görülmektedir. Yani, planlama aşamasında öngörülen imalat kalemlerinin işin bedeline oranı ise sadece %20'dir. Burada planlamanın ne kadar gerçekçi olduğuna dair bir çıkarım yapılabilir (Şekil 3.12).



Şekil 3.11 : İstanbul Sağlık Müzesi 2011-2014 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı.

Sağlık Müzesi restorasyonu ilk iş kapsamında tamamlanamadığı için ikinci bir ihale hazırlığı yapılmış ve bunun akabinde 2016 yılında yeni bir ihale yapılması mümkün olmuştur. Yapıyla ilgili ödenek temini için iki yıl beklenilmiş ve bu esnada yapı kullanıma kapalı kalmıştır. Bu esnada İstanbul İl Özel İdaresi kapanmıştır ve ikinci ihale İstanbul Valiliği bünyesinde kurulan Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı bünyesinde yapılmıştır. Bu durum da ilk planlanan işin iyi planlanamaması nedeniyle ortaya çıkmıştır ve yapının iki yıl şantiye halinde kalmış olmasının maliyeti ayrı bir değerlendirme konusudur. Yapılan ikinci ihale sonucunda 2.103.550,17 TL bedelle

yüklenici firmayla[51] sözleşme yapılmıştır. Sözleşme bedelinin yaklaşık maliyete oranı yaklaşık %98'dir. Sözleşme kapsamında idare tarafından yükleniciden iki kişilik teknik personel talep edilmiştir.[52]



Şekil 3.12 : İstanbul Sağlık Müzesi 2011-2014 Restorasyonu Kesin Hesap Analizi.

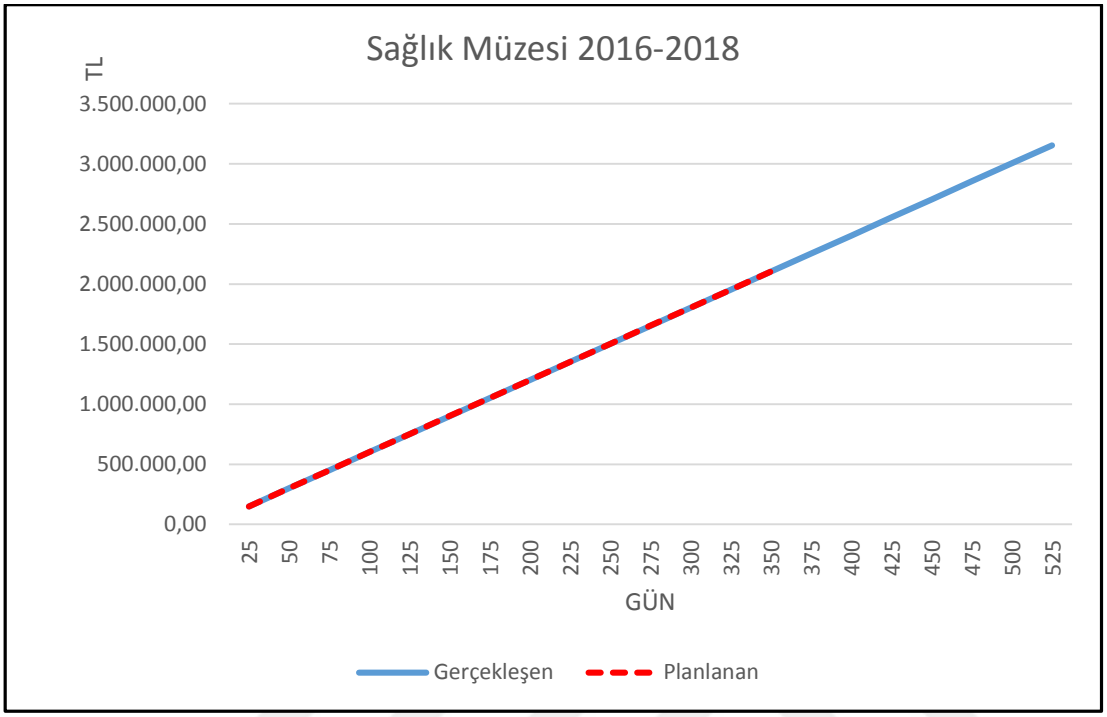
Bu kişilere ait mezuniyet yılına dayalı deneyim dışında farklı bir değerlendirme kriteri talebi bulunmamaktadır. Bu ihalede de tıpkı ilk ihalede olduğu gibi bilim kurulu kurulmamıştır. Planlama aşamasında içerisinde farklı alanlardan uzmanları içeren komisyonun tüm proje sonuçlanana kadar devamlılığı yapının kullanıcısı ve projenin sahibi olan İl Sağlık Müdürlüğü tarafından sağlanamamıştır.

18.10.2016 tarihinde yapılan sözleşmeden sonra 20.10.2016 tarihinde yer teslimi gerçekleştirilmiş ve işe yeniden başlanmıştır. İşin süresi 350 gün olarak öngörülmüştür. Ancak işin sözleşme bedeli %49,95 oranında artırılmış ve bu artış oranında işin süresi de uzatılmıştır (Şekil 3.13). Planlanan günlük iş miktarında önemli bir fark bulunmamaktadır (Şekil 3.14).

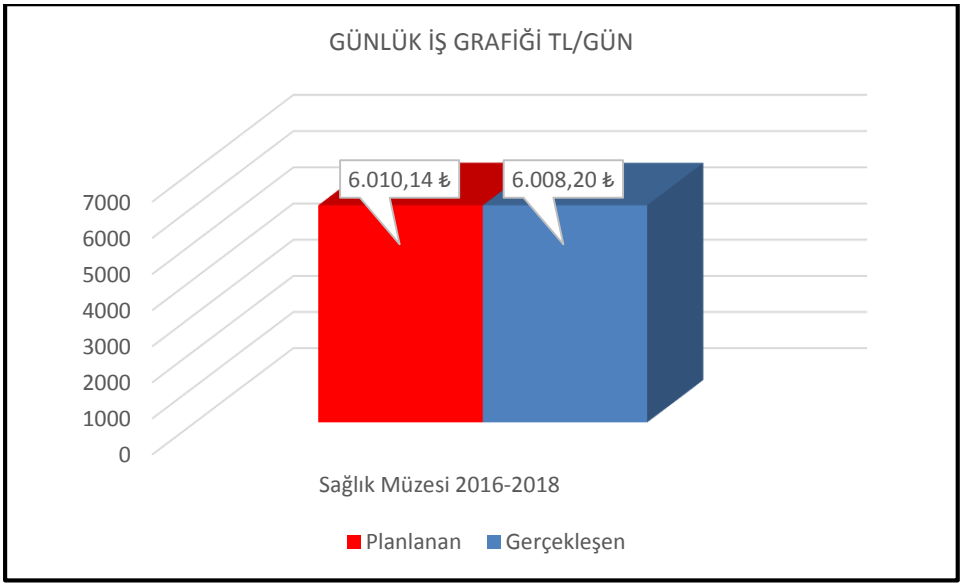
Yapının tüm raspa, söküm ve revize proje çizimleri ilk yapılan ihale kapsamında tamamlanmış olmasına rağmen yapılacak uygulama kalemlerinin bedelinin %50 oranında artmış olması gösteriyor ki pek çok kişinin ifade ettiği gibi, proje çizimleri

[51] Uygulama Yüklenicisi: İşsan İnşaat San.Tic.Ltd.Şti. ve En-Sa Yapı Ve İnş. Tur. Nak. Gıda San. A.Ş. İş Ortaklığı
[52] Şantiye Şefi olarak 5 yıl deneyimli Mimar ve bir Restoratör.

safhasında, yapıya iskele kurulamaması, raspa ve söküm yapılamaması gibi nedenlere dayalı olarak proje çizimlerinin yetersiz kalması ve bu yetersiz durumun bütçe planlamasına yansıması söz konusu değildir.



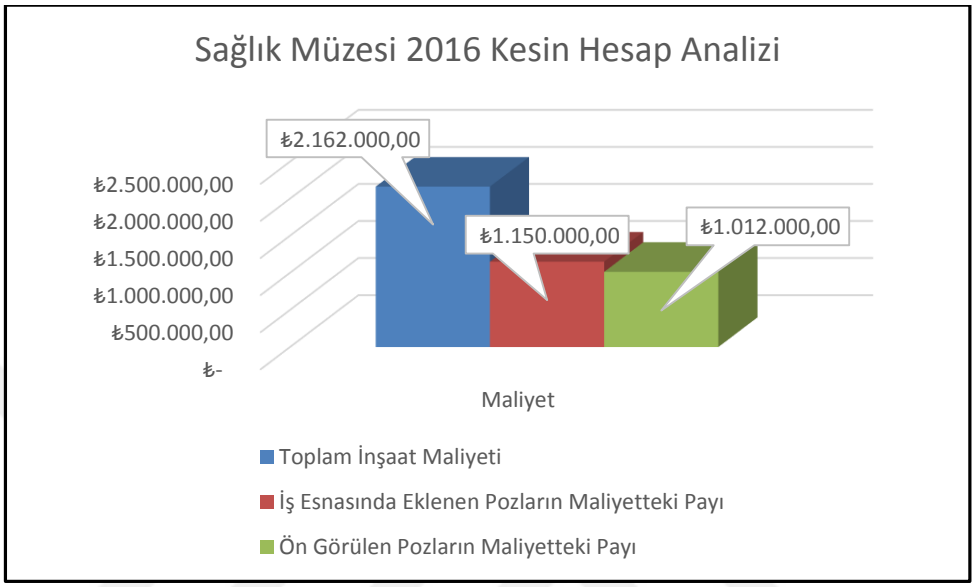
Şekil 3.13 : İstanbul Sağlık Müzesi 2016-2018 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.



Şekil 3.14 : İstanbul Sağlık Müzesi 2016-2018 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı.

Bu tespiti destekleyecek ikinci bir unsur ise yapılan restorasyonun işinin hakediş veya kesin hesap dosyalarının incelenmesi neticesinde ortaya çıkacaktır. Sağlık Müzesi

örneğinde yüklenici arşivlerini bu açıdan incelemek mümkün olduğu için işin planlanandan ne kadar farklı olduğunu daha iyi anlayabiliyoruz (Şekil 3.15). Ancak işi yaptıran idareler söz konusu hakediş veya kesin hesap dosyalarını araştırmacılara açmak için hiç gönüllü değillerdir. Şeffaf bir şekilde işlere ait tüm dokümanlar incelendiğinde idarelerin gerçekçi planlama yapamadığı ortaya çıkacaktır.



Şekil 3.15 : İstanbul Sağlık Müzesi 2016-2018 Restorasyonu Kesin Hesap Analizi.

Sağlık Müzesi restorasyonu için iki ihale arasında beklenen iki yıllık süre göz ardı edildiğinde yaklaşık dört senelik bir uygulama dönemi söz konusudur. Bu süredeki işin genel durumu Şekil 3.16 içerisinde görülebilir.

Sağlık Müzesi Restorasyonu				
	Süresi (Gün)		Bedeli (TL)	
	planlanan	gerçekleşen	planlanan	gerçekleşen
2011 İhalesi	360	853	2.230.762,41 ₺	3.345.193,96 ₺
2016 İhalesi	350	525	2.103.550,17 ₺	3.154.304,65 ₺
TOPLAM	710	1378	4.334.312,58 ₺	6.499.498,61 ₺

Şekil 3.16 : İstanbul Sağlık Müzesi Restorasyon İşi Genel Durumu.

3.1.6 Şerefiye Sarnıcı Projesi (2014-2017)

Şerefiye Sarnıcı Çemberlitaş'ta Boyacı Ahmet Sokak ile Piyer Loti Caddesi'nin (eski adıyla Şerefiye Caddesi) kesiştiği köşede yer almaktadır. Sarnıç Bizans İmparatoru II. Theodosius döneminde 5.yy ilk yarısında yaptırılmıştır. İstanbul'a su sağlayan St. Valens su sisteminin bir parçasıdır. Alan ebatları yaklaşık 45x25 metre olup, 45 adet

yelken tonozdan oluşan çatı 9 metre yüksekliğinde 32 adet mermer kolon tarafından desteklenir (Özgümüş, 2012).

Sarnıcın restorasyonu için İBB Yapı İşleri Müdürlüğü tarafından tek bir ihale yapılmıştır. 19.06.2014 tarihinde yapılan ihale sonucunda 07.08.2014 tarihinde yüklenici firmayla[53] sözleşme imzalanmıştır. 12.08.2014 tarihinde yer teslimi yapılarak iş başlatılmıştır. Sözleşme bedeli 5.988.000,00 TL olarak yer alırken işin süresi olarak 420 gün öngörülmüştür. İdare tarafından işin yaklaşık maliyeti 8.238.464,91 TL olarak belirlenmiştir. Sözleşme bedeli yaklaşık maliyetin yaklaşık %72'si oranındadır. Sözleşme kapsamında yükleniciden talep edilen yedi kişilik teknik personel listesi bulunmaktadır.[54] Teknik personellerin mezuniyet yıllarını esas alan deneyim süreler dışında herhangi bir ek nitelik tanımlaması yoktur. Bununla birlikte restorasyon uygulamalarına yön vermek için İBB Yapı İşleri Müdürlüğü tarafından bir Bilim Kurulu oluşturulmuştur. Bilim Kurulu sadece bu yapıya özel olarak değil, idare tarafından yapılan tüm restorasyon işleri için danışma heyeti şeklinde çalışmıştır. Heyet sekiz kişiden oluşturulmuştur.[55]

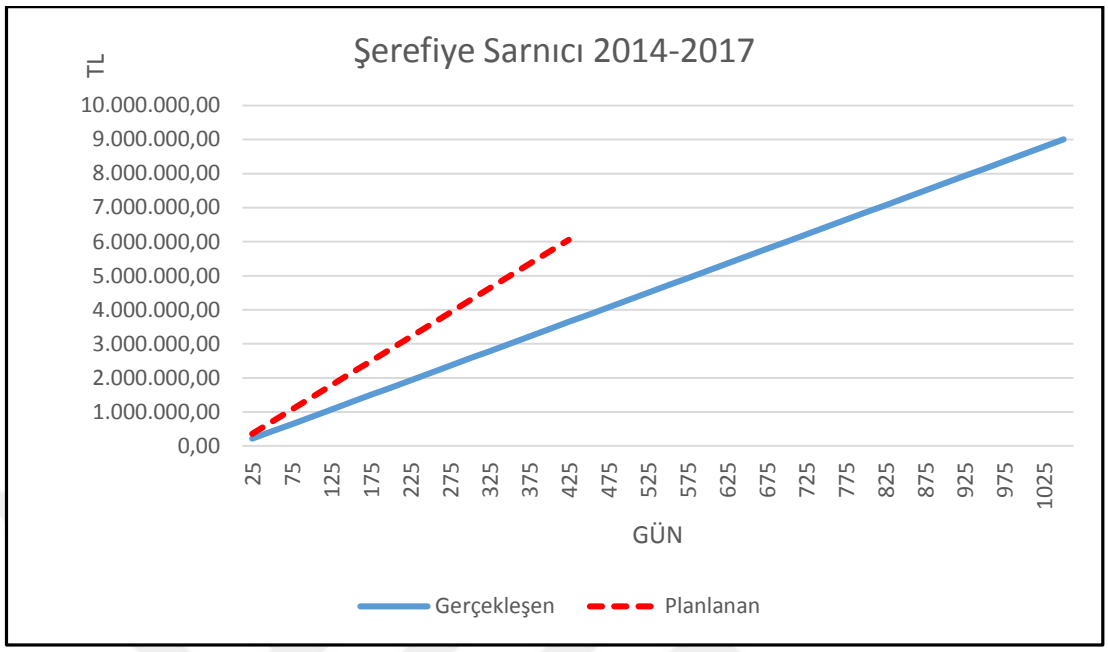
Şerefiye Sarnıcı restorasyon uygulamaları esnasında kazılarda ortaya çıkan verilerin belgelenmesi için iki kez, sarnıç içindeki kullanım düzenlemesi için bir kez ve giriş yapısı için de bir kez olmak üzere dört kez revize proje çizimi hazırlanıp İstanbul 4 Numaralı Koruma Bölge Kurulu'na sunulmuştur. Revize projelerin onay süreçleriyle ilgili olarak bir kez süre uzatımı yapılmıştır. Bunun yanı sıra işin sözleşme bedelinde de %49.64 oranında bir artış yapılarak toplam sözleşme bedeli 8.960.443,20 TL olmuştur. Yapılan bu iş artışına bağlı olarak 208 günlük süre uzatımı idare tarafından uygun bulunmuştur. İş sözleşme tarihinden 1045 gün sonra yani planlanan sürenin üç katı daha uzun bir süre sonunda tamamlanmıştır. Restorasyon 17.06.2017 tarihinde

[53] Uygulama Yüklenicisi: Sa-Fa Restorasyon Sanayi İnşaat Ticaret Ltd. Şti. ve Demars İnşaat Turizm Tic. Ltd. Şti. İş Ortaklığı

[54] Şantiye Şefi olarak 5 yıl deneyimli Mimar, saha mühendisi olarak her biri 3 yıl deneyimli olmak üzere bir mimar, bir inşaat mühendisi, bir elektrik mühendisi ve bir makine mühendisi, niteliği belirtilmemiş bir iş güvenliği uzmanı ve MYO mezunu bir restoratör.

[55] Prof. Dr. Sait BAŞARAN, Prof. Dr. İlter BÜYÜKDIĞAN, Prof. Dr. Erdal GÜRDAL, Prof. Dr. Zekai CELEP, Yrd. Doç. Dr. Ahmet V. ÇOBANOĞLU, Y. Mimar İhsan SARI, Doç. Dr. Ferudun ÖZGÜMÜŞ ve Sanat Tarihçi Hayri Fehmi YILMAZ.

tamamlanmış olduğu halde açılışının yapılması 24.04.2018 tarihini bulmuştur (Şekil 3.17).



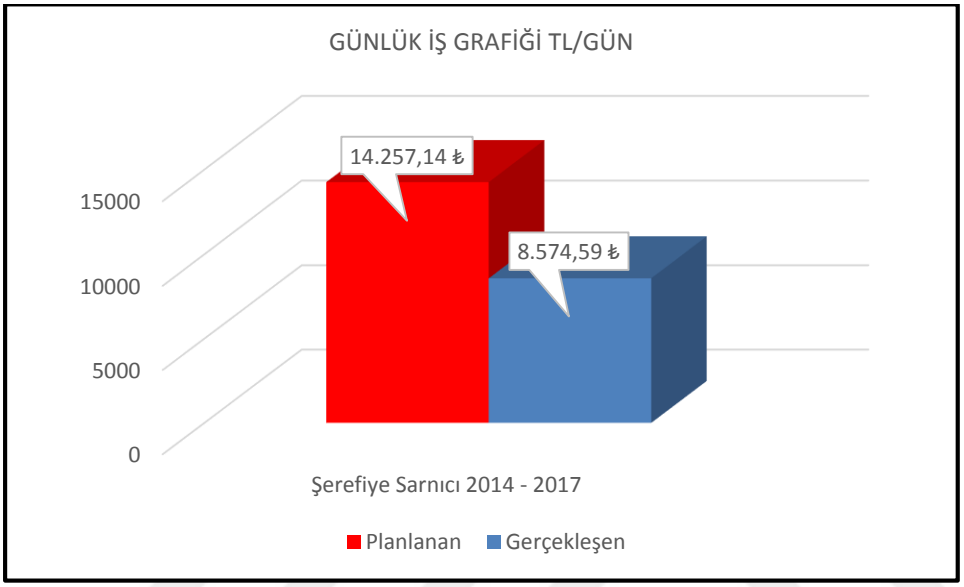
Şekil 3.17 : Şerefiye Sarnıcı 2014-2017 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

Proje kapsamındaki iki yapıdan[56] biri olan giriş yapısının müellifi[57] sorumlu olduğu kısımla ilgili olarak uygulama süresince kendi imkânlarıyla projeye dâhil olmuştur. Ancak proje müellifiyle resmi anlamda bir Mesleki Uygulama Sorumluluğu (MUS) sözleşmesi yapılmamıştır. Yüklenici sözleşmesinde yer almadığından böyle bir sorumluluk almamış, bunun yanı sıra işveren de proje müellifiyle böyle bir sözleşme imzalamamıştır. Bunun neticesinde mevzuata göre[58] mesleki uygulama sorumluluğu olan proje müellifinin resmi olarak görev alamaması gibi bir durum ortaya çıkmıştır.

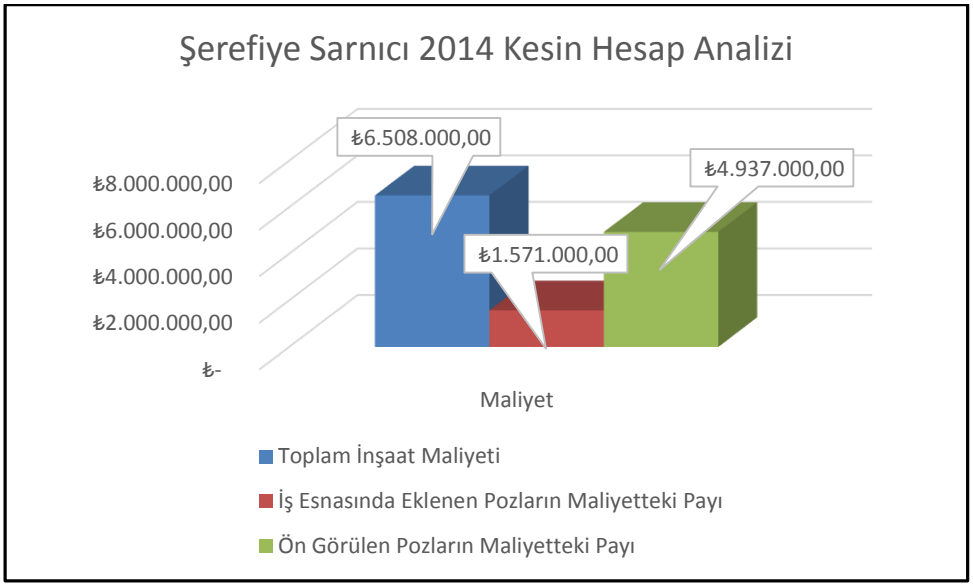
Şerefiye Sarnıcı restorasyonunda günlük yapılması planlanan işi miktarı %60 oranında gerçekleşmiştir (Şekil 3.18). Daha önce incelenen örneklerdekine benzer olarak restorasyon çalışması esnasında daha önce planlanan çalışma hızı yakalanamamıştır.

[56] Şerefiye Sarnıcı restorasyonu iki farklı yapıdan oluşmaktadır. Bunlardan biri tarihi sarnıç yapısı diğeri ise çelik ve cam malzeme ile çağdaş ek olarak inşa edilmiş olan giriş yapısıdır.
[57] Giriş yapısı ve çevre düzenleme projesi işi Cafer Bozkurt Mimarlık Ltd. Şti. tarafından gerçekleştirilmiştir.
[58] 660 sayılı ilke kararı gereği uygulamalar proje müellifinin denetiminde yürütülmek zorundadır (URL-37).

Bununla birlikte Şekil 3.19'da görüldüğü üzere, inşaat işlerinin kesin hesap analizine göre; toplam inşaat maliyetinin yaklaşık %25'i oranında bir bedel öngörülmemiş imalat kalemleri için sarf edilmiştir. Bu analiz içerisinde elektrik ve mekanik disiplinlerine ait maliyetler yer almamaktadır. Toplam maliyet içerisinde elektrik disiplinine ait kalemler %20 civarında yer alırken, mekanik işlerin toplam maliyete oranı ise sadece % 2,4 oranında kalmıştır.



Şekil 3.18 : Şerefiye Sarnıcı 2014-2017 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı.



Şekil 3.19 : Şerefiye Sarnıcı 2014-2017 Restorasyonu Kesin Hesap Analizi.

3.1.7 T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi Projesi (2014-2016)

Bu proje kapsamındaki binalar Kayseri Sümerbank yerleşkesi içinde yer alır. Sovyet mimar, Moskova Mimarlık Enstitüsü'nün başkanı, Ivan Nikolaev ve ekibi tarafından endüstriyel amaçlarla tasarlanmışlardır. 1930lu yıllarda hizmete giren Kayseri Sümerbank Fabrikası özelleştirmeler sonucu kapanmış ve işlevini yitirmiştir. Daha sonra endüstriyel miras kapsamında tescillenen yerleşke içerisindeki üç ayrı bina bu projenin konusu olmuştur. Yapılardan biri ısınma merkezi (buhar santrali), diğeri enerji merkezi (elektrik santrali), sonuncusu ise eğitim amaçlı kullanılmış olan küçük bir binadır (Arolat ve Tanyeli, 2013). Çok sayıda aktörün bir araya gelişiyle endüstriyel bir mirasın karakterini sürdürmeyi başaran bir projeyle hayata geçirilmiştir (Uz, 2017).

Uzun yıllar terkedilmiş halde kalmış olan yapılar T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi projesi olarak T.C. Cumhurbaşkanlığı tarafından organize edilmiştir. Projenin uygulama işleri Abdullah Gül Üniversitesi Vakfı tarafından pazarlık usulüyle ihale edilmiştir. 11.07.2014 yılında ihalesi yapılan işin sözleşmesi 04.08.2014 tarihinde yüklenici firma[59] ile imzalanmıştır. 11.08.2014 tarihinde yer teslimi yapılarak işe başlanmıştır. İşin yaklaşık maliyeti 31.583.156,16 TL olarak hesaplanmıştır. Sözleşme bedeli ise bunun %15 üzerinde 36.429.482,03 TL olarak gerçekleşmiştir. İdare tarafından işin tamamlanması için öngörülen süre 365 gündür. Sözleşme kapsamında idare tarafından yüklenici firmadan beş kişilik teknik personel talebi bulunmaktadır.[60] Personelin mezuniyet yılını esas alan belirli yıla dayalı deneyimleri yeterli görülmüştür.

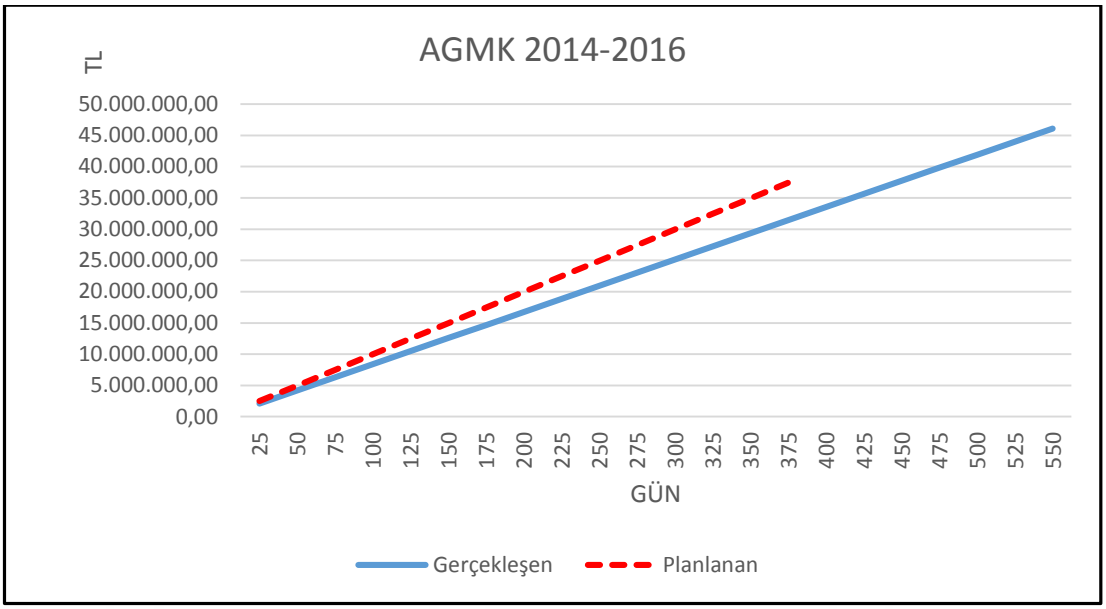
Bu işin yürütülmesi esnasında kontrollük teşkilatı idare personeli tarafından oluşturulmamış, onun yerine müşavir firmayla[61] sözleşme yapılarak işin kontrollüğü için hizmet satın alınmıştır. Müşavir firmanın bünyesinde inşaat, elektrik ve makine mühendislerinin yanı sıra restorasyon imalatlarının kontrol edilmesi amacıyla

[59] Uygulama Yüklenicisi: Rönesans (REC) Uluslararası İnşaat Yatırım Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
[60] Şantiye Şefi için 10 yıl deneyimli mimar, Restorasyon İşleri Şefi Restorasyon Uzmanı 5 yıl deneyimli mimar, İnşaat İşleri Şefi 5 yıl deneyimli mühendis, Mekanik İşleri Şefi 5 yıl deneyimli mühendis ve Elektrik İşleri Şefi 5 yıl deneyimli mühendis.
[61] Müşavir Firma: Yüksel Proje A.Ş.

restorasyon işlerinde deneyimli bir mimar görev almıştır. Ayrıca işin restorasyon imalatlarının planlamasında ve restorasyon uygulamalarının denetlenmesi hususunda restorasyon uzmanı bir mimara daha yer verilmiştir. İşin kapsamında bilim kurulu oluşturulmamıştır. Bunun yerine bir akademisyen restorasyon danışmanı olarak görev almıştır.[62] Bu organizasyon oluşumunda restorasyon danışmanı ve restorasyon uzmanı mimar işin hem planlama aşamasında ve hem de uygulama aşamasında görev almıştır. Ayrıca projenin mimari ve mühendislik çizimlerini hazırlayan müellifler uygulama aşamasında da müşavir firma ile yaptıkları sözleşmelerle ekipte olmaya devam etmişlerdir.[63] Bu sayede planlama aşamasında alınan kararların uygulamada devamlılığı sağlanmış ve proje sürekliliği sağlanmıştır. Türkiye'de kamu eliyle yaptırılan pek çok restorasyon projesinde mimari ve diğer mühendislik disiplinlerinden müellifler sadece planlamada dâhil olup uygulama aşamasında yer almamaktadırlar. Bu durumda kontrollük ve yüklenici arasındaki mutabakata dayalı ve çoğunlukla eser lehine olamayan bir iş yürütme modeli ortaya çıkmaktadır. Anıt eserleri korumakla görevli kamu kurumlarının bu projedeki uygulamayı yaygınlaştırmak için çaba sarf etmeleri, restorasyon projelerinin sürekliliğini sağlanması ve kalitenin artırılması için önemli görülmektedir.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi projesi kapsamında dört kez koruma bölge kuruluna revizyon proje çizimleri iletilmiştir. Bunlardan ikisi çevre düzenlemesi ve giriş yapısıyla ilgili olup doğrudan restorasyon ve koruma imalatlarını etkileyen revizyonlar değildir. Ancak diğer iki konu yapılan söküm ve raspalardan gelen verilerle yeniden değerlendirilen restorasyon kararlarının revizyonlarını içeren konulardır. Bu konularla ilgili bilgi ve belgelerin koruma bölge kuruluna aktarılması ve revize restitüsyon ve restorasyon proje çizimlerinin onaylanması için koruma bölge kurulu projenin bir paydaşı gibi kabul edilmiştir. Bu sayede yaklaşık dört aylık bir periyodda dört kez koruma bölge kurulunun gündeminde yer alana müze ve kütüphane projesiyle ilgili altı farklı karar alınması sağlanmıştır. Bu süreç esnasında projede süre kaybına yol açılmaması sağlanmıştır.

[62] Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm TANYELİ
[63] Emre Arolat Mimarlık



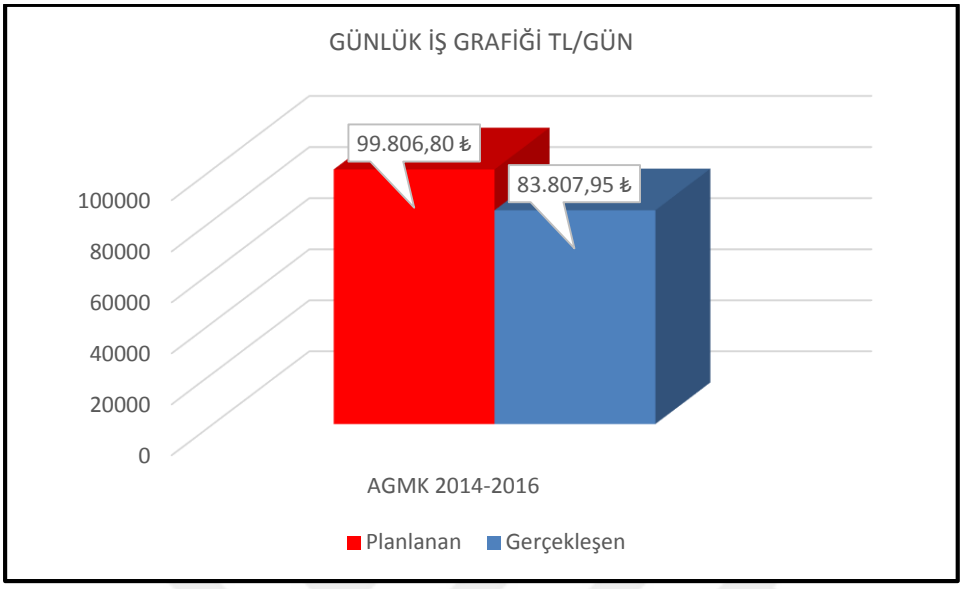
Şekil 3.20 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi 2014-2016 Restorasyon İşi Planlanan ve Gerçekleşen TL-GÜN Grafiği.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi projesinin sözleşme bedeli yaklaşık %30 oranında artarak toplamda 45.759.139,20 TL olarak gerçekleşmiştir (Şekil 3.20). Ancak bu iş artışı iş başladıktan sonra yapılması talep edilen ek binalardan ve güçlendirme amaçlı yapılan FRP uygulamalarının metrajlarının artmasından kaynaklanmıştır. Restorasyon ve koruma işlerine yönelik imalatlarda işin planlama aşamasında hazırlanan metrajlarda artışı olmamıştır. Bu sayede restorasyona yönelik olan kalemlerin sözleşme bedeli değişmemiştir (M. Usalp, kişisel görüşme, 15 Mayıs 2018).

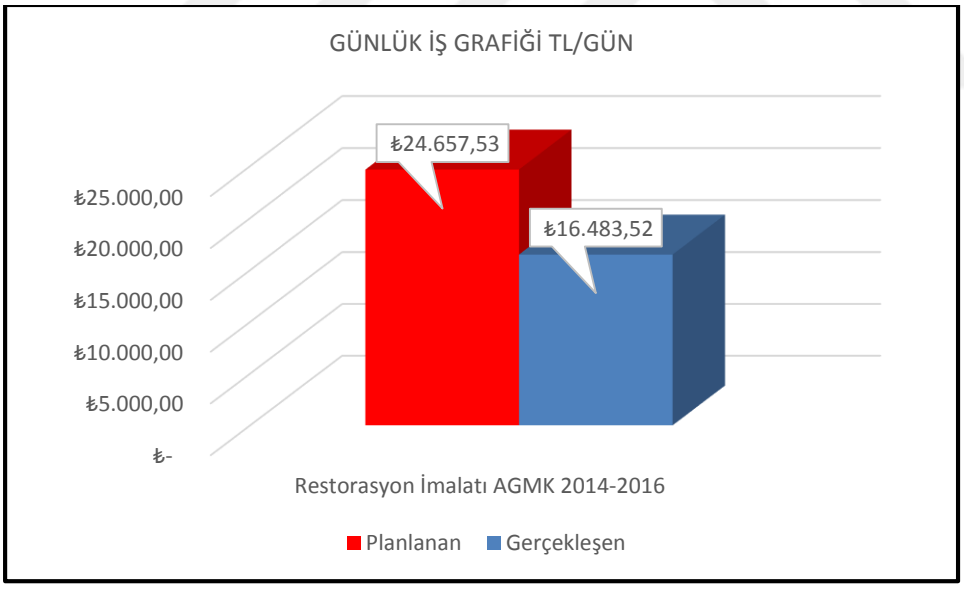
Bununla birlikte resmi olarak güçlendirme metraj artışları nedeniyle sadece 60 günlük bir süre uzatımı verildiği halde işin geçici kabulü işin başlangıcından 546 gün sonra yapılmıştır. Geçici kabul tarihine kadar bazı imalatların eksiklerinin tamamlandığı düşünülmektedir. Bu nedenle işin bitişi geçici kabul tarihi olarak kabul edilmiştir. Bu durumda ortaya çıkan günlük iş durumu Şekil 3.21'deki gibidir.

Bu proje kapsamında yapıların müze ve kütüphane işlevi ile yeniden kullanımları öngörülmüştür. Bu nedenle proje bedelinin tamamını restorasyon işleri olarak görmemek gerekir. Restorasyon imalatları sözleşme bedelinin yaklaşık %25'i

oranındadır. Proje kapsamındaki restorasyon işleri ayrı bir alt yüklenici[64] tarafından yapılmıştır. Sadece restorasyon imalatları olarak bakıldığında gerçekleşen günlük iş miktarı Şekil 3.22'deki gibidir.



Şekil 3.21 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze Ve Kütüphanesi 2014-2016 İşi Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı.



Şekil 3.22 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze Ve Kütüphanesi 2014-2016 Restorasyon İmalatları Planlanan ve Gerçekleşen Günlük İş Miktarı.

[64] Koruma Uygulamaları Altyüklenicisi: Umart Mimarlık Sanayi Ticaret Ltd. Şti.

Bu projeyi diğer projelerden ayıran önemli bir konu işlev değişikliği nedeniyle kapsamında yeni yapım işleri de olmasıdır ve bunlara bağlı elektrik ve mekanik imalatlar yer almaktadır. Ancak yönetimsel açıdan bakıldığında planlama ve uygulama safhalarının keskin bir şekilde ayrılmadığı bilakis planlama esnasında görev alan proje ekiplerinin uygulama aşamasında da ekibin bir parçası olarak projeye katkı verdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra restorasyonun bilimsel ilerlemesi için önemli kabul edilen akademik desteğin yanı sıra uygulamalar konusunda uzmanlaşmış bir ekibin restorasyon imalatlarının planlanması ve uygulanası esnasında projeyi takip etmiş olması da değerlidir. Kamu kurumları için bu şekilde bir yöntemin uygulanabilir olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Restorasyon projeleri yürüten idareler tarafından ezberlenmiş proje çiz, ihale et ve uygula döngüsünden çıkış için bir başlangıç noktası kabul edilebilir.

3.1.8 Türkiye'de 2007-2018 yılları arasında gerçekleştirilen örneklerin değerlendirilmesi

Türkiye'den toplam yedi tane restorasyon uygulamasının yönetimsel süreçleri incelenmiştir. Uygulamalardan dört tanesi VGM, bir tanesi İstanbul Valiliği, bir tanesi İBB ve bir tanesi de T.C. Cumhurbaşkanlığı tarafından yaptırılmıştır.

Yönetimsel sürecin sacayaklarını oluşturan bütçe, süre ve kalite açısından uygulamaları değerlendirmek yerinde olacaktır. Bütçe açısından işlere baktığımız zaman planlama aşamasında hazırlanan ve ihale dosyasının temel öğelerinden biri olan yaklaşık maliyetlerin gerçekçi hazırlanmadığı görülmektedir. İşlerin tamamında yaklaşık maliyetin öngörülen maliyetin üzerine çıktığı ve bu durumlarda mevzuatın verdiği imkânlar kullanılarak keşif artışı şeklinde planlanan bütçenin artırıldığı görülmektedir. Sadece Kayseri'deki T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze Ve Kütüphanesi uygulaması sırasında restorasyon imalatları için planlanan bütçenin içerisinde kalındığı ancak projenin genel bütçesinin %30 oranında artış gösterdiği tespit edilmiştir. Restorasyon işleri gibi belirsizlik ve karmaşıklık düzeyi yüksek uygulamalarda bütçeyi kontrol altında tutabilmek ancak ve ancak iyi bir planlama ile mümkündür. Planlamanın iyi yapılabilmesi için de yaklaşık maliyete esas teşkil eden imalat kalemlerinin doğru tespit edilmesi, tariflerinin doğru yapılması elzemdir. Ancak bu noktada yaklaşık maliyetlerin hazırlanması için kamu kurumları tarafından yayınlanan birim fiyat kitaplarından yararlanmak personelin öncelikli tercihini

oluşturmaktadır.[65] Fakat bu birim fiyat kitaplarındaki poz tarifleri restorasyon imalatları gibi yapıdan yapıya, yapının yerine ve durumuna göre çeşitlenen işler için yeterli olmamaktadır. Özellikle VGM gibi uzun yıllardır restorasyon imalatlarına yön veren kurumun birim fiyat kitaplarında korumaya yönelik pozların son yıllarda yer bulmaya başlamış olması bu yöntemin kaliteli bir restorasyon işi ortaya koymak için yol gösterici olmaktan uzak olduğunu düşündürmektedir (Coşkun, 2012). Bunun yerine tüm dünyada inşaat projelerinde uygulandığı haliyle yapılacak olan işlerin tariflerinin uzmanları tarafından hazırlanması ve bu tariflerin üzerinden yaklaşık maliyet çalışmalarının yapılması planlanan bütçelerin gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Uzmanlık meselesi de önemli bir konu olarak gerek planlama aşamasında ihale dosyasını hazırlayanlar açısından, gerek isteklilerin tekliflerini değerlendiren ihale komisyonları açısından hayati bir önem taşımaktadır. Türkiye'deki ihale mevzuatı gereği ihale komisyonlarında, ihale konusu olan işle ilgili en az bir uzmana yer verilmesi gerekmektedir. Ancak bazı işlerde restorasyon uzmanı olmadığı gibi komisyonda işçi kadrosunda görevli olan kişilerin yer aldığı bile görülmektedir. Hâlbuki restorasyon işleri için idareler tarafından oluşturulan komisyonlarda mutlaka restorasyon uzmanı bir üyenin yer alması sağlanmalıdır. Eğer ihaleyi düzenleyen idarede görevli restorasyon uzmanı yoksa diğer idarelerden görevlendirilme yoluyla uzman birisi komisyona dâhil edilmelidir. Bu hususta gösterilecek özen ve dikkat ile yapılan işlerin kalitesi artırılabilir. İncelenen örneklerde kaliteyi yükseltmek veya belirlenmiş bir kaliteyi kontrol altında tutmak için, idare fark etmeksizin sistematik bir yaklaşım olmadığı görülmektedir. Kalite hususunda akademik danışmanlıklara ve bilim kurullarının yönlendirmelerine bel bağlanmaktadır. Bunun yanı sıra projede görev alan kişilerin deneyimlerine, yetkinliklerine ve sorumluluk alma derecelerine göre de işin kalitesi şekillenmektedir. Şüphesiz ki kaliteli bir sonuca ulaşmak için işi yapan ekiplerin kalitesinin de yüksek olması gerekir. Bu noktada idareler kaliteyi artırmak için mevzuatın zorunlu tuttuğu ve izin verdiği uygulamaları bile projenin ihale süreçlerine adapte etmekte başarılı gözükmemektedirler. Özellikle kalitenin bir kriter olarak ihale dosyası hazırlanırken ve yüklenici seçilirken göz önünde

[65] Kamu kurumlarında çalışan teknik personel ile yapılan 3.3.1 bölümündeki anket sonuçlarında bu durum açıkça ortaya çıkmıştır.

bulundurulması büyük yarar sağlayacaktır. Kalite kriterini ihale sürecinde kullanmakla ilgili 5.4 bölümünde daha detaylı bir değerlendirme yapılacaktır.

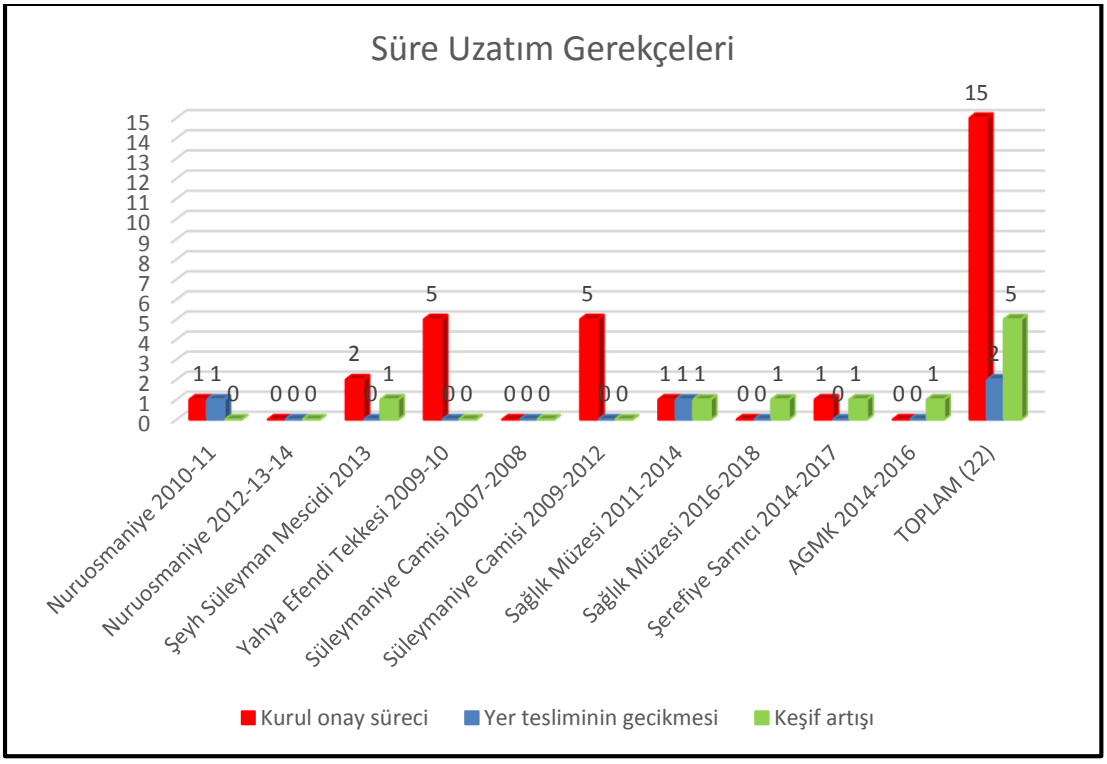
İncelenen restorasyon projelerinde planlanan sürelerin gerçekleşen sürelere oranla oldukça kısa kaldığı görülmektedir. İşlerin süre uzatım kararlarına bakıldığında revize projelerin onayı nedeniyle çok sayıda süre uzatım kararı verildiği görülmektedir (Şekil 3.23). Özellikle koruma bölge kurullarındaki, proje çizimi değerlendirme sürecinin nitelikli personel eksikliği nedeniyle beklenilen hızda ve bütüncül bir süreç için doğru bir katılım kurgusunda olmaması ve yoğunluktan kaynaklanan nedenlerle uygulamalar devam ederken hazırlanan revize proje çizimlerinin onayları projenin süresine etki etmektedir. Ancak bu sürelerde imalatların tamamen durmadığı, restorasyon uygulamalarının ilk projeye göre değişmeyen yerlerde devam ettiği bilinmektedir (N. Olgun, kişisel görüşme, 31 Mayıs 2018). Bu durumun işaret ettiği şey koruma bölge kurullarında revize proje çizimleri için geçen sürenin projenin planlanan süresinde bitmemesine bir neden olarak ortaya koyularak mevzuata uygun süre uzatımları temin etmek olduğu düşünülebilir.

Yukarıda incelenen uygulama örneklerinde ikinci bir ihale söz konusu olduğu durumlarda bile süre ve bedel artışı yaşanmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun daha temel bir planlama sorunu olduğu rahatlıkla söylenebilir. Çünkü sadece bir yapı özelinde bu durum ortaya çıksaydı bunun bir istisna olduğu varsayılabilirdi. Ancak incelenen örnekler içerisinde ikinci bir ihaleye konu olan restorasyonların hepsinde bir bedel artışı söz konusu olmuştur. Bunun önüne geçilmesi için bütçe planlamasının gerçekçi ve iyi analiz edilmiş verilere dayalı bir şekilde hazırlanması elzemdir. Şeyh Süleyman Mescidi çalışmasında İtalyan meslektaşların bu konunun Türkiyeli katılımcı meslektaşları tarafından öğrenilmiş olacağını umduklarını söylemektedirler (Berlucchi, 2016).[66]

Koruma bölge kurullarının sürece etkisini Özekinci ve Şimşek, İTO tarafından düzenlenen Eski Eserlerin Onarımında Karşılaşılan Zorluklar, Sorunlar ve Çözüm

[66] Bu kaynağın yer aldığı bildiriler kitabı Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmıştır. Özellikle İtalyan katılımcıların İngilizce hazırladıkları bildirilerin Türkçe çevirilerinde bazı eksiklikler göze çarpmakta, TSE'nin yaptığı çevirilerde de karşılaşılan bu durum çeviri için koruma konularına daha yakın çevirmenlere ihtiyaç olduğunu izlenimi uyandırmaktadır.

Önerileri başlıklı toplantıda dile getirmektedirler. Özekinci bunun önüne geçilmesi için VGM tasarrufunda olan yapılarla ilgili ayrı bir kurul oluşturulmasını istemektedir. Ancak bu durum kültürel mirasın bütünleşik bir şekilde korunması ve yönetilmesi ilkesiyle çelişmektedir (ICOMOS, 2018).



Şekil 3.23 : İncelenen Uygulamaların Süre Uzatım Gerekçeleri.

Aynı toplantıda Şimşek koruma bölge kurullarındaki yetkilerin yerel yönetimlere özellikle belediyelere aktarılmasının uygun olacağını belirtmektedir. Hali hazırda bazı yetki aktarımları olmuştur ancak kültürel mirası anıt eser ve sivil mimarlık örnekleri olarak ikiye ayıran bir yetki dağılımı 1931 yılındaki Restorasyon Tüzüğü'nden (Carta Del Restauro) beri anıtsal yapıların çevresiyle birlikte ele alınması ilkesini zedelemektedir. Eğer koruma bölge kurulları sistemi uygulaması sürecekse bunu birbirini etkileyen yapı ve yapı gruplarının birlikte değerlendirilmesini sağlayacak bölgesel kurullar olarak devam ettirmek uygun olacaktır. Ancak işleyişinin çağımıza uygun bir hale getirilmesi yerinde olacaktır. Koruma bölge kurullarının süreye etkisini en aza indirmek için projeye dâhil olma zamanlarını daha erken aşamalara çekmek ve proje süreci boyunca etkin bir paydaş olarak yer almasını sağlamak gerekir. Aksi takdirde incelenen örneklerde de görüldüğü üzere toplam 22 süre uzatım nedeninin 15 tanesi koruma bölge kurullarının projeye onay verme süreçleridir. Sadece 2 tanesi yer

tesliminin vaktinde yapılamamasından kaynaklanırken 5 tanesi ise keşif artışı nedeniyle ortaya çıkan süre uzatım kararlarıdır.

Yükleniciler tarafından hazırlanan ve ilgili idarece onaylanan iş programları günlük ödenek dilimlerine göre şekillendiği durumda keşif artışı yani sözleşme bedelindeki artışlar doğal olarak süre uzatımına neden olmaktadır. Keşif artışına dayalı süre uzatımlarının önüne geçilmesi için iyi bir yaklaşık maliyet planlaması gerekmektedir. Bunu yapabilmek için iş kapsamında yapılacak imalatların doğru bir şekilde tarif edilmesi ve bu işi yapabilmek için Türkiye şartlarında ne kadar süre gerektiğinin gerçekçi bir şekilde planlama aşamasında belirlenmesi gerekmektedir.

Proje müelliflerinin bazı restorasyon uygulamalarında projenin bir paydaşı olarak uygulama aşamasında yer almadığı görülmektedir. Bu konuyu mevcut mevzuat içerisinde çözüme kavuşturan örnekler de bulunmaktadır. Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği'nin 27. maddesi 1.b. bendine göre doğrudan temin usulü ile müellifle işin uygulama sorumluluğu için sözleşme yapılabilmektedir. Bununla birlikte bu hizmetin yaklaşık maliyetinin ilgili meslek odalarınca belirlenmiş fiyatlardan tespitinin yapılarak uygulama ihalesi kapsamına eklenip, mimari müellifi yüklenicinin ekibine katılmasını yönünde bir yol izlenebilmektedir. Ancak koruma projelerinde bu hususun uygulamanın yüklenicisi eliyle çözülmesinden ziyade idarenin doğrudan ya da müşavir aracılığıyla proje müellifi ile görev ve sorumluluklarını içeren bir sözleşme yapması yerinde olacaktır.

Sonuç olarak farklı kamu kuruluşları tarafından idare edilen yedi ayrı uygulama işi incelendiğinde yönetim süreçleri açısından dikkatli planlanmış, dengeli bir bütçe ile sonlandırılmış ve öngörülen süre içerisinde tamamlanmış bir örnek görülmemiştir. Bunun aksine projenin yönetim süreçlerinin rastlantısal bir şekilde, kervan yolda dizilir anlayışıyla kurgulandığı görülmektedir. Bu bölümün devamında değerlendirilen anket sonuçlarında da görülebileceği üzere sürekli tespit edilen bazı yanlışların düzeltilmesi için bir çalışma yapılmamaktadır. Restorasyon işlerinin ihale planlaması bile yeni yapım inşaat işlerinden ve alışılagelmiş yöntemlerden farklı değildir. Hâlbuki restorasyonda hislerle, alelacele kararlar alıp imalat kolaylığı veya maliyet tasarrufu gibi nedenlere dayalı uygulamalardan kaçınmak gerekir. Ayrıca çok sayıda paydaşı içeren, karmaşıklık düzeyi yüksek restorasyon işlerini yönetimsel olarak da iyi planlamak ve uygulamak gerekir.

3.2 Yurtdışından İncelenen Örnekler

Türkiye dışından incelenen uygulamaları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki Almanya'dan Neues Museum ve Norveç'ten Ahşap Direkli Kiliseleri'nin korunması projelerinin dâhil olduğu anıt eser restorasyonlarıdır. İkinci grupta ise Türkiye'den TİKA ve VGM gibi kamu kuruluşlarının da etkin olarak projeler ürettiği Balkan ülkelerinden Sırbistan'daki restorasyon projelerinin yönetimsel süreçlerinin incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

3.2.1 Neues Museum Projesi (Almanya)

Bu tez çalışmasının yönetimsel sürece yönelik bir model üzerine olması nedeniyle buna uygun bir uluslararası restorasyon uygulaması incelemesi planlanmıştır.

Neues Museum incelenirken yapı ve restorasyonu hakkında yazılı literatürün yanı sıra Almanya'daki kamusal koruma proje yönetim süreçlerinin ülkemizdeki süreçlerden oldukça farklı bir şemaya sahip olması nedeniyle Almanya'daki sistemi anlamaya dönük olarak da projede görev alan uzmanlarla kişisel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Vaka incelemesinin Türkiye'deki yönetim süreçleriyle kıyaslanması amacıyla gerçekleştirilen görüşmelerde kişinin projedeki konumuna göre bilgi ve veri alınmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda projenin yönetim şekli anlaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca projenin tarafları, görev ve yetkileri araştırılmıştır. Planlama, ihale ve uygulama süreçlerinin nasıl şekillendiği değerlendirilmiştir. Planlama ve proje çizimlerinin elde edilme ve onaylanma şekli sorgulanmıştır. İhale dosyasındaki iş kalemlerinin nasıl hazırlandığı, yaklaşık maliyetin nasıl belirlendiği ve yüklenici seçim kıstasları değerlendirilmiştir. Bir projenin üç önemli ayağını oluşturan zaman, bütçe ve kalite kontrolünün nasıl yapıldığı üzerinde durulmuş ve uygulama bittikten sonra bir bakım sistemi olup olmadığı araştırılmıştır.

Başarılı bir restorasyon uygulaması olarak uluslararası bilinirliliği olan Neues Museum'un tarihçesi 19.yy başlarına dayanır. Daha sonra Museumsinsel (Müze Adası) olarak adlandırılacak olan alan ve çevresinde, kraliyet mimarı olan Karl Friedrich Schinkel, ticaret ve sanatın bir arada yer aldığı düzenlemeler yapmıştır. Schinkel ilk müzeyi (Altes Museum) 1830lu yıllarda Lust Garden'ın hemen kuzeybatısında tasarlamış ve inşa etmiştir. 1840 yılında tahtı devralan romantik IV. Friedrich Wilhelm Spree Nehri üzerindeki adayı "sakin, görkemlice bahşedilmiş bir bilim ve sanat yuvası" olarak inşa etmeye girişmiştir. Kraliyet mimarlığına atanan

Schinkel'in öğrencisi Friedrich August Stüller 1841 yılında Museumsinsel için ilk masterplanı hayata geçirmiştir. Mimar 1843 yılında Berlin'deki Antik Mısır sanat eserlerinin ve diğer antik eserlerin sergilenmesi için yeni bir müze inşaatı görevini de almıştır. Friedrich August Stüler'in tasarımında son derece etkileyici Antik Mısır odaları, taklit bir Yunan Tapınağı ve Pompei villasının da yer aldığı Neues Museum'un inşaatı 1855 yılında tamamlanmıştır. (URL-34)

Yapı hizmete açıldığı günden sonra 1880li yıllarda avlulu kısımlarda, 1920lerin başında ise giriş ve buna bağlı galerilerde olmak üzere çeşitli müdahalelere maruz kalmıştır. Neues Museum İkinci Dünya Savaşı nedeniyle 1939 yılında kapılarını kapatmadan önce Pergamon Müzesi ile de bir köprü aracılığı ile bağlanmıştır. Savaş süresince müttefik güçlerin bombardımanı sırasında 1943 ve 1945 yıllarında iki kez isabet almıştır. İlk seferinde galerili ana merdiven vurulmuş ve burada büyük bir yangın çıkmıştır. İkincisinde ise güneydoğu kanadı isabet almış ve yıkılmıştır. Museumsinsel savaş sonrasında ikiye bölünen Berlin'in Doğu Almanya sınırları içerisinde kalmıştır. Doğu Almanya yönetimi tarafından İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra etrafındaki müzeler restore edilirken Neues Museum 1980'lere kadar dokunulmadan gelmiştir. Bu tarihlerde tehlike arz eden ve acil müdahale gerektiren yıkık kısımlar sökülmüştür ve değerli dekoratif elemanlar korumaya alınmışlardır.

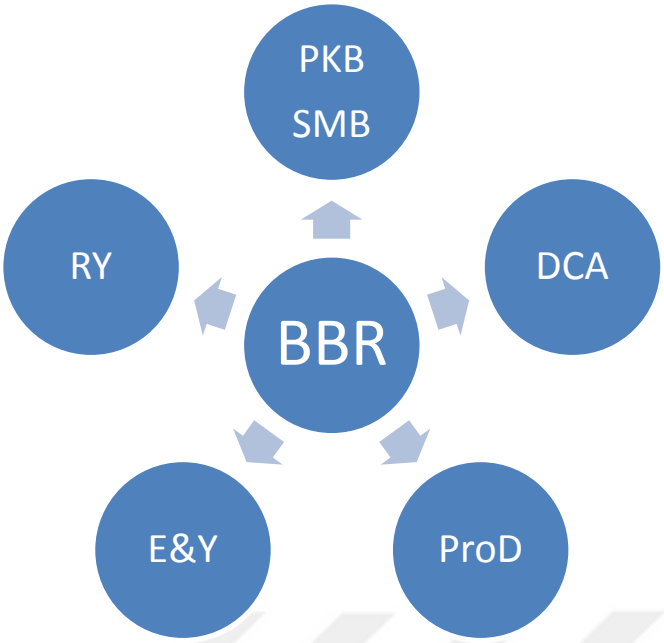
Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesinden kısa bir süre önce restore edilmesi gündeme gelmiş olan anıt esere rekonstrüksiyonun[67] başlamasını temsilen Eylül 1989 tarihinde törenle bir temel taşı koyulmuştur. Ülkenin, şehrin ve dolayısıyla müzelerin ve koleksiyonlarının tekrar birleşmesi üzerine 1990 yılında Neues Museum'un koruma prensiplerinin belirlenmesi için Berlin Anıt Koruma Ofisi (Landesdenkmalamt, Berlin) yedi kişilik bir komisyon oluşturmuştur. Bu komisyonun çalışmaları 1992 yılına kadar sürmüştür. Çalışmanın sonucu Berlin Anıt Koruma Ofisi tarafından 1994 yılında "bütünleyici restorasyon için bir koruma çağrısı" başlığıyla yayınlanmış ve bu dokümanda yer alan tavsiyeler etrafında restorasyon çalışmalarına yön verilmiştir (Badstübner, Dorgerloh ve diğ., 1994). Uluslararası bir yarışma yapılmasını da öneren

[67] Almanca kaynaklarda kullanılan "wiederaufbau" terimi karşılığı olarak rekonstrüksiyon terimi kullanılmıştır.

bu komisyonun tavsiyesi üzerine ilk yarışma 1994 yılında sonuçlandırılmış ve İtalyan mimar Giorgio Grassi'nin tasarımı birinci seçilmiştir. Ancak süreç neticelenememiştir. Keza Grassi'nin tasarımı Berlin Devlet Müzeleri yetkilileri (Staatlichen Museen zu Berlin) tarafından işlevsel bulunmamış ve revize edilmesi istenmiştir. Ancak revizyon sonrası projenin yeterli işlevsellikte olmaması nedeniyle 1997 yılında yarışmada ilk beşte yer alan mimarlara projelerini revize edip yeniden sunmaları için ikinci bir çağrı yapılmıştır. Bunun sonucunda Büyük Britanyalı David Chipperfield'ın (DCA) koruma alanında uzman olan Jullian Harrap Mimarlık Ofisi ile işbirliği yaparak hazırladığı tasarım birinciliğe değer bulunmuş ve 1998 yılında DCA ile sözleşme imzalanmıştır. 1999 yılında DCA yönetiminde Museumsinsel için yeni bir masterplan hazırlanmış ve projenin planlama işlerine başlanmıştır. Aynı yıl içerisinde Museumsinsel UNESCO tarafından Dünya Kültür Mirası listesine eklenmiştir. Koruma uygulama çalışmaları mimar David Chipperfield'in öncülüğünde 2003 tarihinde başlamıştır. Yaklaşık olarak 233 milyon Euro'ya mal olan geniş çaplı bir koruma uygulaması sonucunda kamunun hizmetine yeniden sunulmuştur. Böylelikle 1939 yılından beri farklı mekânlarda saklanan Antik Mısır Medeniyetleri Koleksiyonu bu müzeye geri dönmüştür (URL-35). Büyük bir başarıyla tamamlanan restorasyon uygulaması sonrası Ekim 2009'da müzenin yeniden açılışı yapılmıştır (Haspel, 2009, s.14-21).

2003 yılında başlayan ve de altı yıl devam eden koruma uygulama çalışmaları birçok tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Projeden sorumlu mimar David Chipperfield yapıyı temizleyip kullanıma açmış ama aynı zamanda savaşın izlerini dahi korumuştur (Harrap, 2009). Mesela müzenin girişindeki merdivenlerdeki kurşun delikleri olduğu gibi korunmuştur. Yine giriş kısmındaki orijinal kolonlardaki ve bazı mozaik ve taklit Mısır duvar resimlerindeki yangının izleri bile korunmuşlardır. Berlin'deki müzelerin ve sanat koleksiyonlarının çoğunun sahibi olan Preußischer Kulturbesitz (PKB-Prusya Kültürel Varlıkları Koruma Vakfı) bu müzenin işletmesini Staatliche Museen zu Berlin (SMB- Berlin Devlet Müzeleri) ile yapmaktadır. (URL-35)

Neues Museum restorasyon projesinin ana paydaşlarını sözleşmeler açısından ele alırsak merkezinde Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR - Yapı ve Bölge Planlama Federal Ofisi) yer almaktadır. BBR; mal sahibi ve kullanıcı (PKM ve SMB), proje müellifi (DCA), restorasyon planlama ofisi Prodenkmal (ProD), proje yönetim firması Ernst&Young (E&Y) ve restorasyon yüklenicileriyle (RY) ayrı ayrı sözleşmeler yaparak sürecin yürütücüsü durumundadır (Şekil 3.24).



Şekil 3.24 : Neues Museum restorasyonu ana paydaşları sözleşmesel ilişkisi.

Mal sahibi PKB, bütçesi federal hükümet tarafından karşılanan bir kamu kuruluşudur. Bütçesi ikiye ayrılmaktadır; bunlar işletme bütçesi ve tamir, koruma, inşaat bütçesidir. Neues Museum'un işletme sorumluluğuna sahip olan SMB de PKB bünyesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Mal sahibi PKB'nin BBR ile uzun vadeli bir protokolü bulunmaktadır. Bu protokol çerçevesinde sahibi olduğu yapılarla ilgili tasarruf isteklerini BBR'ye aktarır ve BBR bu talepleri uygun bulduğu durumlarda kamu ihaleleri açarak, yükleniciler eliyle gerçekleştirmektedir. İhaleler AB direktiflerine uygun bir şekilde planlanmaktadır. BBR ile SPK arasında bulunan sürekli geçerliliği olan bir işbirliği hali vardır. BBR'ye aktarılan her konu, mesela Neues Museum projesi, her aşamasında SPK yetkilileri tarafından da takip edilmiştir.

Berlin Anıt Koruma Ofisi tarafından oluşturulan komisyonun 1994 yılında yayınlanan "bütünleyici restorasyon için bir koruma çağrısı" başlıklı tavsiyeleri içerisinde yer alan Neues Museum mimari yarışması SPK tarafından organize edilerek ilan edilmiştir.[68] Tasarım yarışmasının jüri üyeliğini BBR, SMB ve davetli uzmanlarla birlikte SPK oluşturmuştur. Ancak mal sahibi sadece yarışma aşamasında değil proje tamamlanana

[68] Tasarımın elde edilme şekli olarak yarışmanın seçilmiş olduğu Neues Museum restorasyon projesinde, yarışmanın detayları ve değerlendirme kriterleri bu çalışmanın kapsamı dışında yer aldığından burada açıklanmamıştır.

kadar karar alıcıların içerisindeki yerini korumaktadır. Neues Museum ile başlayan yenileme, SPK'nın 1999 yılında Museuminsel için yaptırdığı masterplan ile tüm adayı kapsayacak uzun vadeli bir sürece dönüşmüştür.

Neues Museum tasarım yarışmasının sonucunu belirlemek için kalite değerlendirmesi tüm süreçte önemli yer tutmuştur. Tasarımın kalitesi, tasarım konsepti, koruma anlayışı ve kullanışlılık en önemli kıstaslar olarak öne çıkmıştır. Ayrıca müzenin teknik hizmetlerine yönelik öneriler de önemli bir değerlendirme kıstasıdır. Mimari hizmet bedeli de yarışmanın bir parçası olarak yarışmaya katılan mimari ofisler tarafından jüriye sunulmuştur. Almanya'da mimari hizmet bedellerini belirleyen bir tarife vardır. Bunun içerisinde mimari ofisin belirli iş grupları için ne kadar ücret alabileceğini gösteren, en alt ve en üst bedellerin belirlendiği bir tablo var ve koruma projesi planlama hizmeti en pahalı hizmetlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yarışmaya katılanların sundukları tekliflerin bu tarifeye uygun olarak en alt ve en üst bedeller arasında olması beklenir. Ancak belli metrekarenin üzerindeki özel projeler söz konusu olduğunda bu tarifenin dışında teklif sunulabiliyor.

SPK yetkilisi Athenstadt'la (2013) yapılan kişisel görüşmede Neues Museum projesinde tüm çabanın korumaya yönelik olduğunu ve sonuçtan projenin bütün taraflarının memnun kaldığını dile getirmiştir. Yapıdan geriye kalanları korumak ve gerekenleri eklemek prensibi ile proje hayata geçirilmiş. Müzede görevliler ise yapının kullanıcısı olarak küratörlüğü üstlenmişler ve sergileme konseptini tanımlamışlardır. Projenin maliyeti yaklaşık 233.000.000 € olarak hesaplanmıştır ancak proje tamamlandığında 200.000.000 € ya mal olmuştur. Yaklaşık %10 oranında kaynak tasarrufu sağlandığı belirtilmektedir. Proje içerisindeki restorasyon işlerinin yaklaşık tutarı 25.000.000 € olarak gerçekleşmiştir (L. Sabottka, kişisel görüşme, 14 Haziran 2013). Proje sürecindeki tüm belgeler BBR'nin arşivinde yer almakta ve ayrıca SPK gerekli gördüklerini kendi arşivinde de bulundurmaktadır.

Neues Museum'un bakımı ve izlenmesi kullanıcının sorumluluğunda ve müze işletmesinde görevli 200 kişiden bir kısmı bakımdan sorumlu bir bölümü oluşturmaktadır. Bakım ve izleme ile ilgili gerekli olan plan ve programlar bu bölüm tarafından yapılmaktadır. Ziyaretçi sayısının çokluğu göz önünde bulundurulduğu için zemin bakımı için ayrı bir özen gösterilmektedir.

Neues Museum koruma projesi boyunca üst düzey bir teknik ekip ve üst düzey teknik imkânlarla çalışılmasına özen gösterilmiştir. Yapılan işin proje yönetimi ve kontrolü Ernst&Young tarafından yapılmıştır. Ancak proje ilk başladığında bu işi Prof. Weiss ve Ortakları isimli küçük bir firma yönetiyordu ancak bu firma süreç içerisinde Ernst&Young tarafından satın alınmıştır. Yapılan tüm imalat ve detaylarda Landesdenkmalamt Berlin'in (LDA- Berlin Koruma Kurumu) onayı alındı. Museuminsel'in 1999 yılında UNESCO Dünya Kültür Miras Listesi'ne alınması sebebiyle, UNESCO ile olan bağlantıyı ve kültürel miras çerçevesinde işin yürütülmesini de LDA gerçekleştirmiştir.

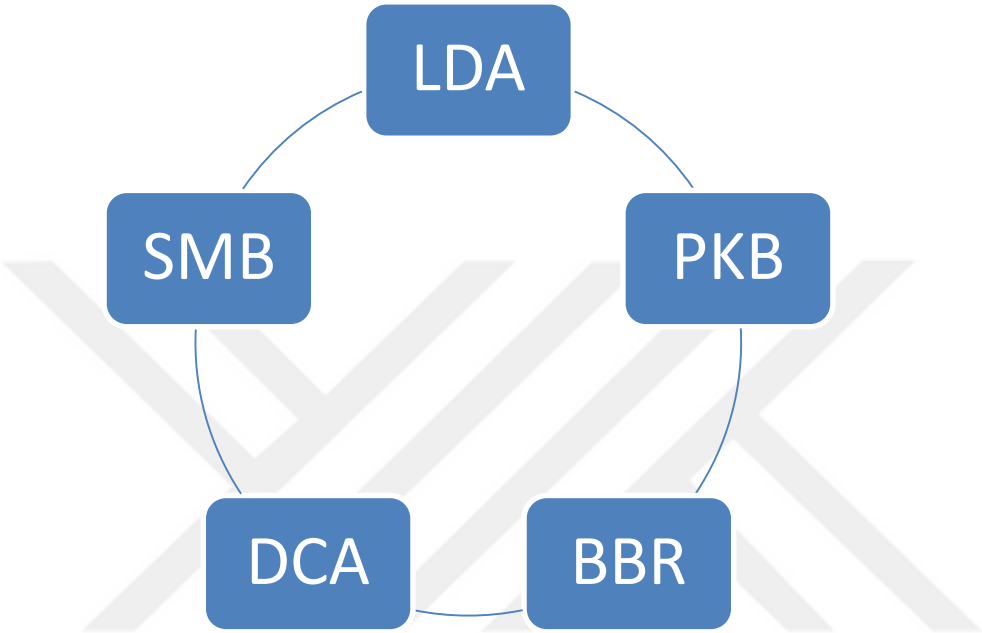
Restorasyon sürecinde aşağıda açıklanacak tarafların katılımıyla en ince detaya kadar bütün kararlar oybirliği ile alınmıştır. En son onay kurumu LDA ancak sürekli süreç içerisinde oldukları ve periyodik toplantılara katıldıkları için kararları onaylaması sadece bürokratik bir süreci yerine getirmek şeklinde oluyor. LDA'nın esas sorumlu olduğu nokta yapının geçirdiği aşamaların değerlerini ve korunması öncelikli kısımları belirlemektir (W. Athenstadt, kişisel görüşme, 13 Şubat 2013).

LDA adına bu projede yetkili olan Norbert Hueler projede yer alan ve periyodik toplantılarla bir araya geldikleri tarafları PKB, BBR, DCA ve SMB olarak sıralamaktadır (Şekil 3.25). LDA sadece bir onay makamı olarak değil, projenin başından sonuna kadar taraflardan biri olarak toplantılarda yer almıştır.

BBR ihale süreçleriyle birlikte teknik ve idari süreçleri yönetmiştir. Ancak restorasyon işlerinin organizasyonu için özel bir firma olan Prodenkmal (ProD) ile sözleşme yaparak iş birliği yapmıştır. ProD gibi firmalar çok azdır. Restorasyon planlama ofisi olan ProD; sanat tarihçileri, restoratörler, mimarlar ve mühendislerden oluşan özel bir danışmanlık şirketidir. Mimari restorasyon işlerini yürüten 5 kişilik bir ekibi vardır. Teknik personel ve teknik imkânlar açısından sektörün önde gelen firmasıdır. Bu işbirliği sonucunda bütün restorasyon işlerinin en ince detayına kadar planlanması ve gerçekleştirilmesi ProD tarafından yerine getirilmiştir (L. Sabottka, kişisel görüşme, 14 Haziran 2013).

1997 yılında yapılan yarışmadan 2003 yılına gelene kadar geçen zaman proje aşaması ve ön hazırlık aşaması olarak değerlendirilmiştir. Bu esnada Jullian Harrap Mimarlık tarafından restorasyon stratejisi, konsepti ve rehberi olmak üzere üç ana belge hazırlanmıştır. Hazırlanan bu belgeler genelden detaya tüm açıklamaları içermektedir.

Ayrıca bu belgeler periyodik toplantılar esnasında tartışılarak tüm taraflarca onaylanan haliyle işleme alınmıştır. Bu dokümanlar bütün uygulama sürecine temel oluşturmuştur. Yapılacak işlerin tanımı ve restoratör seçimi için dahi bu belgeler esas kabul edilmiştir. Proje gerçekleştirilirken özellikle konseptin belirlenmesi aşamasında zorluklar yaşanmıştır. Oybirliği ile kararların alınması benimsendiği için tarafların ikna süreci uzamıştır.



Şekil 3.25 : Neues Museum restorasyonu yuvarlak masa periyodik toplantı tarafları.

Yapının her odası farklı bir durumda olduğu için yapılacak işlemler tüm detayına kadar tartışılmıştır. Ayrıca mevcut durum büyük bir titizlikle belgelenmiştir. Ancak her oda için oluşturulan konsept yapının konseptiyle uyumlu halde hazırlanmıştır. Özellikle komşu odalarda geçişlerin sert ve keskin olmamasına özen gösterilmiş, kararlar bu yönde alınmıştır. Yeni malzemenin fark edilebilir olması sağlanmış ve özgün olan her malzeme mimari bir eleman olarak ele alınmıştır. Yapılan restorasyonların kalite yönetimi ProD tarafından yapılmıştır. Elbette çıkabilecek işler veya yapılan işin ihale evraklarında verilen tarife uymadığı durumlarda sözleşmeye yeni fiyatlar eklenebilmiştir. Ancak yapılan uygulamalar öncesi numune imalatlar yapılarak sürpriz sonuçların önüne geçilmiştir. Her proje adımı süreç içerisinde tamamlanarak ve oybirliği sağlanarak atılıyordu. En son aşamada LDA'nın doğal onayı gerekiyordu. Ama bu onay daha önce belirtilmiş ve belgelenmiş prensipler ve alternatifler içerisinde olduğu için ayrıca bir onay süreci yaşanmamıştır. (N. Heuler, kişisel görüşme, 12 Şubat 2013).

Restorasyon daha çok konservasyon amaçlanarak gerçekleştirilmiştir. Neues Museum projesi uygulaması 2003'ten 2009 yılına kadar sürmüş ve planlanan sürede tamamlanmıştır. Uygulama devam ederken kullanıcının bazı odalardaki kullanım istekleri yapının özellikleri ile uyuşmadığı için bu noktalarda kullanıcıya konu aktarılmış ve ikna edilerek yol alınmıştır. Teknik ekipmanları barındırması için uygun mekân olmadığı için bu ihtiyacı çözmek için yer altında bir teknik hacim oluşturulmuştur. Yapının restorasyonu sonrasında LDA'nın yürüttüğü özellikli bir yapı izleme programı yoktur. Yapı kullanıcının sorumluluğundadır ancak Museuminsel Dünya Kültürel Miras Listesi'nde olduğu için beş yıllık dönemlerle yapılan gözlemler UNESCO'ya sunulmaktadır (N. Heuler, kişisel görüşme, 12 Şubat 2013).

Proje paydaşlarının yetkilileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde Neues Museum Restorasyon Projesi'nde asıl deneyimin sürecin kendisi olduğu defalarca ifade edilmiştir. Tüm tarafların konuya dâhil edilmeleri ve kararların birlikte alınmış olması süreci anlamlı, değerli ve kendine has kılmıştır. Proje başlamadan önce yoğun bir tartışma yapılmıştır. Uygulama başlamadan önce yapılan mevcut durumun hassas olarak belgelenmesi ve incelenmesi bu başarılı projenin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İmalatlarla ilgili kararları almak, rekonstrüksiyonda nerede durulacağını belirlemek projenin en zor kısmı olarak dile getirilmiştir. Ancak ekonomik değerler yerine kültürel değerler tarafından yürütülen bir proje olduğu görülmektedir.

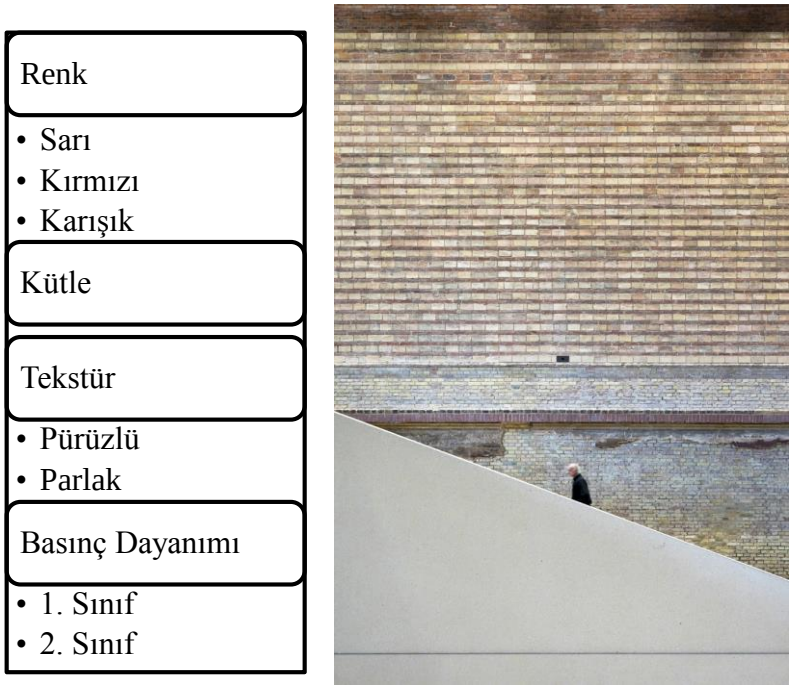
Kültürel değerlerin yanı sıra özgün malzeme ve özgün yapım sistemlerinin de bu proje kapsamında gözetildiği görülmektedir. Berlin'de bir atölyesi olan Rainer W. Leonhardt bağımsız bir restoratör olmasının yanı sıra Neues Museum restorasyon projesi için malzeme tedarikçisi olarak yer almıştır. Proje kapsamında kullanılacak tuğlaları temin etmiştir (R.W. Leonhardt, kişisel görüşme, 13 Şubat 2013).

Neues Museum projesinde kullanılan tuğlaların incelenmesi sonucu Berlin ve civarındaki 40 farklı üreticiden geldiği tespit edilmiştir. Bu tuğlalar renk, kütle, tekstür ve basınç dayanımları açısından gruplandırıldıktan sonra restorasyon için kullanılacak tuğlaların temini için çalışmalara başlanmıştır (Şekil 3.26). Tuğlaların yeniden üretilmesi yerine yapıyla aynı dönemde yapılmış başka yapılardan sökülerek temin edilmesi proje paydaşları tarafından kabul edilmiştir. Tuğlaların Branderburg Eyaleti'nde aynı dönemde inşa edilmiş olup da yıkılması planlanan binalardan temin edilmesi önerisi mimari ofis tarafından ortaya atılmıştır ve taraflarca da kabulünden

sonra uygulanmıştır. Bu karar onayladıktan sonra yıkım kararı alınmış yapılardan temin edilen numune tuğlalar BAM (Bundesanstalt für Materialprüfung – Federal Malzeme Test Enstitüsü) kurumunda çeşitli testlerden geçirilmiştir. Test olumlu sonuçlanmasından sonra 350.000 tuğla temin edilmiş ve bunların arasından rastgele örnek seçip test edilmesi suretiyle ikinci el tuğlaların malzeme kalitesinin kontrolü sürdürülmüştür.

Tonozların yapımında ise özgün tekniğe uygun olarak ancak yeni imal edilmiş boş seramik silindirik kaplar kullanılmıştır. Bunlar Berlin'e yakın küçük bir seramik atölyesinden temin edilmiştir. Ancak Kuzey Afrika ülkelerinde bile deneme üretimler yaptırılmış ancak testlerde yeterli kalite düzeyi sağlanamamıştır (R.W. Leonhardt, kişisel görüşme, 13 Şubat 2013).

Bu projenin en önemli noktasının planlama süreci olduğu Leonhardt tarafından dile getirilmiştir. Bu süreçte mimarlık ofisi etkin bir rol oynamıştır. Sürprizlere yer bırakmayan bir planlama süreci gerçekleştirilmiştir. Bu planlama ile birlikte ön çalışmalar için de gerekli uzunlukta süre ayrılmıştır. Çok iyi değerlendirilen bu ön çalışma aşamasına gerekli bütçe de aktarılmıştır. Başlangıçta planlama ve ön çalışmalar için ayrılan görece büyük olduğu ifade edilen bütçe projenin ileriki zamanlarında bütçe yetmezliği veya bütçe artışı gibi konuları gündem dışı ve gereksiz bırakmıştır. Hatta proje bittiğinde %10 oranında bir tasarruf söz konusu olmuştur.



Şekil 3.26 : Neues Museum restorasyonunda kullanılan tuğla sınıflandırmaları.

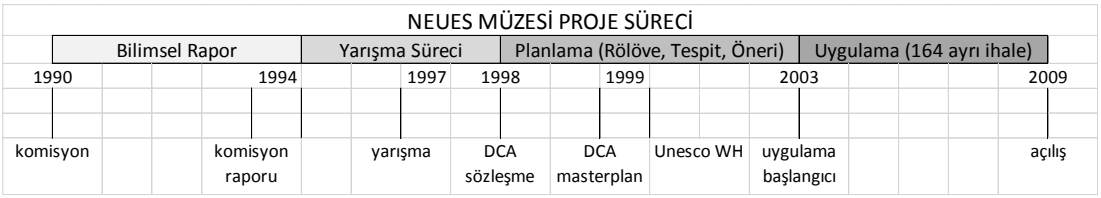
DCA'nın planlamada etkin bir rol aldığı görülmektedir. Bu ayrıca mimarlık ofisi DCA'nın proje yöneticisi olan Benk tarafından da ifade edilmiştir (T. Benk, kişisel görüşme, 14 Şubat 2013).

Mimari ofisin de içinde yer aldığı ihale ön hazırlık süresi yaklaşık bir yıl sürmüştür. Bu işi yapabilecek kişilere ön yeterlilik çağrısı yapılmıştır. Çağrıya cevap veren kişilerin işleri değerlendirilmek üzere restorasyonunda görev aldıkları eserler gezilerek yapılan imalatlar yerinde incelenmiş ve ona göre değerlendirilmişlerdir. En iyi referans işe sahip restoratörlere öncelik verilmiştir. Referansların yanı sıra işi yapacak isteklilerden yaklaşık maliyet ve çalışacak ekibin de isim listeleri alınmıştır. Benk ve yönetimindeki mimari ofis ekibi şantiyede bütün süreç boyunca görev almışlardır. Mimari ofis şantiyede her gün çalışma yürütmüştür. Projedeki hedefleri çalışanlarla konuşarak anlatmışlardır. İş başlangıcında bir toplantı yapılarak nelerin nasıl yapılacağı ve işin önemi çalışmayı yapacaklara anlatılmış. Üstten bir emir veren konumu yerine çalışanların yanında yer alan bir mimari ofis pozisyonu benimsenmiştir. Ve bu yöntem işe yaramış, saha çalışmalarını doğru sonuçlandırmıştır (T. Benk, kişisel görüşme, 14 Şubat 2013).

Maliyet, süre ve kalitenin en üst düzeyde tutulduğu bir proje gerçekleştirilmiştir. Kalitenin yüksek çıkması için planlama yapılırken maliyet ve sürenin miktarlarında güvenli tarafta kalınmıştır. Bunun yanı sıra herkes, yani bütün proje tarafları projenin gerçekleşmesi için canla başla çalıştığı ifade edilmiştir (T. Benk, kişisel görüşme, 14 Şubat 2013).

Projenin planlama sürecine ve yapım sürecine yaklaşık olarak aynı süreler ayrılmıştır (Şekil 3.27). Yarışma projesinden sonra sahada rölöve ve tespit çalışmaları yapılmıştır. Detaylı olarak bir haritalama yapılmıştır. Hasar tespit, dönemler, korunmuşluk durumu vs. bu çalışmalar sırasında ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra bu projeler üzerinden bilgisayar yazılımları yardımı ile bütün katmanları gösteren resimler hazırlanmıştır. Uygulama başlamadan önce hazırlanan bu resimler uygulamacılarla paylaşılmış ve uygulama bittiğinde yerinde karşılaştırıldığında bu yazılımla yapılan dijital çalışmaların çok faydalı ve başarılı olduğu tespit edilmiştir. Proje devam ederken yapılacak her imalat için oybirliği ile karar alınması ilke edinilmiştir. Oy çokluğu yönteminden uzak durulmuş, ortak karar alınana kadar gündemdeki konuların tartışılmasına devam edilmiştir. Projede adım adım ilerlenmiştir. Her adım taraflarca onaylandıktan sonra bir sonraki adıma geçilmiş. Bunun için sabit aralıklarla toplantılar

planlanmış ve böylece toplantı ayarlamak için her seferinde ayrıca bir organizasyon yapılmamıştır. Benk, zamanın kısıtlı olması nedeniyle kararların acele alınması gereken durumlarda restorasyon projelerinin yürümediğini düşündüğünü ifade etmiştir (T. Benk, kişisel görüşme, 14 Şubat 2013).



Şekil 3.27 : Neues Museum proje süreci.

Neues Museum yapısının restorasyonu söz konusu olduğunda, Federal Yapı ve Bölgesel Planlama Departmanı'nda[69] Museumsinsel Projesi kısmında görevli proje yöneticisi Wulfgang Henze restorasyon işlerinin inşaat işlerinden farklı bir şekilde ihale edilmesi gerektiğini dikkate almıştır. Bunun için mevzuatta yer alan ihale sistemlerini ve birbirlerinden farkını ortaya koyan idare yetkilisi Henze sonuç olarak restorasyon işlerinin ticaretten ayrıldığını ve hatta zanaatten de farklı olarak bağımsız bir meslek olduğunu ifade etmektedir. Almanya'daki ihale mevzuatı kapsamında inşaat işleri VOB (Vertragsordnung für Bauleistungen) mevzuatına bağlı olarak düzenlenmektedir. Bunun yanı sıra bağımsız mesleklerle ilgili ihaleler VOF (Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen) mevzuatı kapsamında değerlendirilmektedir. VOB ile yapılan ihaleler genellikle büyük firmalar tarafından alınmaktadır. VOB şartlarına göre en önemli özellik fiyat, yani ihalede en düşük fiyatı teklif eden firma ihaleyi kazanmaktadır. Ancak VOF mevzuatı daha esnektir. Restorasyon işlerinde işin doğru yapılması ve kaliteli yapılması için olanak sağlamaktadır (W. Henze, kişisel görüşme, 15 Şubat 2013).

Restoratörlerin yapmakta olduğu işlerin amacı özgün kültürel mirası korumak ve gelişmiş bir şekilde bu mirasın anlaşılmasını sağlamaktır. Bununla birlikte restoratörlerin yapmakta oldukları işler akademik ve bilimsel ve çoğu zaman sanatsal yönlendirmeler barındırır. Restoratörlerin yaptıkları işi kesin bir şekilde tanımlamak

[69] Almanya'daki BBR (Bundesamt für Bauwessen und Raumordnung) Türkiye'de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na benzer bir kurumdur.

süreç içerisinde entelektüel ve yaratıcılık elementleri barındırdığı için olası değildir. Restoratörler yaptıkları işin kendi kârlarından daha yüksek değerlere hizmet ettiğinin farkındadırlar. Bu nedenle restoratörlerin yapacağı işlerin yapım işleri sözleşmesi çerçevesinde yaptırılması düşünülemez. Neues Museum ihale dokümanları hazırlanırken bu hususlar dikkate alınmış ve yapılacak işin kompleks ve sadece restoratörler tarafından yapılabileceğinin değerlendirildiği durumlarda VOF ihale mevzuatına bağlı olarak bağımsız meslekler için hazırlanması kabul edilmiştir (Henze, 2009, s.134).

Bunun için öncelikle müzenin restorasyon işleri mahallere göre gruplandırılmış ve birlikte yapılabilecek işler paketler halinde ihale edilmiştir. Henze ile yapılan görüşmede Neues Museum restorasyon işleri için VOF mevzuatıyla 164 farklı ihalenin kendi yönetimi altında yapıldığını ifade etmiştir. Sadece kaba inşaat safhası VOB ile tek bir yükleniciye verilmiştir. Yapının kaba inşaat aşamasını gerçekleştiren yüklenici Dresden'deki Frau Kirche'nin de restorasyonunu yapan uzman bir firma olan Walterbau/Dresslerbau firmasıdır.

Her bir ihaleden önce isteklilerden ön yeterlik başvurusu alınmıştır (W. Henze, kişisel görüşme, 15 Şubat 2013). Restorasyon işi için ekip lideri kim olacak ve ekibinde kimler olacağı ön yeterlilik başvuralarında istekliler tarafından belirtilmiştir. Bu başvurularda firma tecrübesine göre değil, kişi tecrübesine dayanan bir değerlendirme yöntemi oluşturulmuştur. Çünkü firmalarda kimin çalıştığı kontrol edilememektedir. Bu yönteme göre her bir çalışanın en fazla üç adet olmak üzere referans çalışmaları istenmiştir. Bu referans işler benzer işlerden oluşmaktadır. Referanslar isteklinin beyanatına dayalıdır, gerçekliğinin ve doğruluğunun araştırılması ön yeterlilik değerlendirme komisyonunun görevidir. Alınan ön yeterlik başvurusu oluşturulan komisyon vasıtasıyla değerlendirilmiştir (Şekil 3.28). Komisyon üyeleri; mimari ofis temsilcisi, idare temsilcisi ve restorasyon planma ofisinin temsilcilerinden oluşturulmuştur. Buna göre her istekliden bürokratik formlar ve mevzuat gereği talep edilen resmi ve mali belgelerin yanı sıra ekibin niteliğini ölçmek için ön yeterlik değerlendirmesine konu olacak üç hususu başvurularına eklemeleri istenmiştir. Bunlardan ilki restorasyonu yapacak restoratörün öz geçmişiyle ilgilidir.

Restoratörlerin öz geçmişi üzerinden 15 puanlık bir değerlendirme yapılmaktadır. Buna göre eğer restoratör diplomalı ve eğitim almış ise; 5 yıla kadar deneyim için puan verilmemiştir ancak 5 ila 20 yıl arası deneyim için her yıla 1 puan verilmiştir. 20 yıl

ve üzeri 15 tam puan alabilmiştir. Eğer restoratör formel bir eğitim almamışsa yani alaylı ise; 10 yıla kadar deneyim için puan verilmemiş ancak 10 ila 25 yıl arası deneyim için her yıla 1 puan verilmiştir. İkinci olarak istekliden ihaleye konu olan işe benzer daha önce yaptığı işlerden 3 adet referans iş göstermesi talep edilmiştir. Talep edilen bu işlerde de 12 puan üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Referans iş değerlendirmesi ay olarak işin süresinin komisyon değerlendirme notu ile çarpımından oluşan puan verilmiştir.

<table>
<tr><td colspan="6">ÖN YETERLİK DEĞERLENDİRMESİ</td></tr>
<tr><td colspan="4">Restoratörün Deneyimi</td><td colspan="2">Referans İş</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eğitimli</td><td colspan="2">Alaylı</td><td rowspan="2">0-12 ay</td><td rowspan="2">(Her ay için 1 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
<tr><td>0-5 yıl</td><td>0</td><td>0-10 yıl</td><td>0</td></tr>
<tr><td>5-20 yıl</td><td>Her yıl için 1 puan</td><td>10-25 yıl</td><td>Her yıl için 1 puan</td><td rowspan="2">>12 ay</td><td rowspan="2">(12 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
<tr><td>>20 yıl</td><td>15 puan</td><td>>25 yıl</td><td>15 puan</td></tr>
<tr><td colspan="6">Belgeleme Becerisi</td></tr>
<tr><td colspan="3">Yapılacak İşle Olan Uyumu</td><td colspan="3">(Maksimum 12 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Netlik Değerlendirmesi</td><td colspan="3">(Maksimum 10 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Anlatım Değerlendirmesi</td><td colspan="3">(Maksimum 12 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Durum Anlatımı Değerlendirmesi</td><td colspan="3">(Maksimum 10 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fotoğrafların Değerlendirmesi</td><td colspan="3">(Maksimum 12 puan) X (komisyonun notu)</td></tr>
</table>

Şekil 3.28 : Neues Museum ön yeterlik değerlendirme matrisi.

Komisyon, sunulan referans işleri yerinde görmek ve işin kalitesine göre notlamak ile sorumlu tutulmuştur. Komisyon her referans işe, not olarak 1,00 tam puan, 0,75, 0,50 ya da 0,00 olmak üzere dört ayrı nottan birini vermiştir. Örneğin 8 ay süren referans bir iş için komisyon notu 0,75 kabul edilirse istekli bu referans işten 8x0,75= 6,00 puan alabilmiştir. Bu şekilde restoratörün sunduğu 3 ayrı referans işin puanlaması yapılmıştır. Son olarak ön yeterlik için değerlendirmeye tabi tutulan; restoratörün belgeleme becerisi olmuştur. Belgeleme becerisi yine sunulan referans işler üzerinden

puanlanmıştır. Belgeleme becerisi beş farklı kriter üzerinden değerlendirilmiş ve verilen değerlendirme puanı komisyonun vermiş olduğu değerlerdirme notu ile çarpılarak toplam belgeleme becerisi puanı elde edilmiştir. Buna göre referans işlerin puanlanması; yapılacak işle olan uyumu, belgelemenin netliği, belgelerde yapılan işin anlatımı, uygulama yapılan eserin durumunun anlatımı ve sunulan dosyadaki fotoğraflarının içerik, kesinlik ve netlik durumu kriterleri üzerinden yapılmıştır. Ön yeterlik değerlendirmesi sonucunda en yüksek puanı alan ilk beş istekliye ihaleye teklif vermesi için davet gönderilmiştir.

FİYAT DIŞI UNSURLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
Referans İşin Kalitesi	
Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi	Maksimum 2 puan
Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği	Maksimum 5 puan
Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması	Maksimum 5 puan
Uygulamanın Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu	Maksimum 5 puan
İşin Teknik Kalitesi	Maksimum 8 puan
Belgeleme ve Organizasyonun Kalitesi	
Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu	Maksimum 6 puan
Kalite Kontrolü	Maksimum 8 puan
İşin Belgeleme İle Grafik Anlatımı	Maksimum 6 puan

Şekil 3.29 : Neues Museum fiyat dışı unsurların değerlendirilme matrisi.

İhaleye verilen tekliflerin değerlendirmesi, fiyatın yanı sıra fiyat dışı unsurları da içermektedir (Şekil 3.29). Fiyat dışı unsurlar iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar ekip kalitesi ile belgeleme ve organizasyon kalitesi olarak adlandırılabilir. Ekip kalitesini ölçmek için ihaleye katılan istekli restoratörün ve ekibindeki bir diğer restoratörün birer referans işini detaylı bir şekilde açıklaması talep edilmiştir. Referans işlerin kaliteleri 25er puan üzerinden toplam 50 puan olarak değerlendirilmiştir. Referans işe ait kalite değerlendirmesi maksimum sekiz puandan oluşan beş ayrı kriter altında yapılmıştır. Bunlar; sunulan belgelerin genel kalitesi (2 puan), referans işin

ihale konusu işe olan benzerliği (5 puan), restorasyon konseptinin koruma temelli olması (5 puan), uygulamanın kalitesinin konsepte olan uyumu (5 puan) ve işin teknik kalitesidir (8 puan).

Belgeleme ve iş organizasyonun kalitesi ise üç farklı kriter esas alınarak 20 puan üzerinden değerlendirilmiştir. Bu üç kriter; uzmanların ve teknik işin organizasyonu (6 puan), kalite kontrolü (8puan) ve işin belgeleme ile grafik anlatımının organizasyonudur (6 puan). Bu kriterler, istekli tarafından sunulan, yapılacak işin imalat kalemlerini nasıl uygulayacağına dair imalat tarifleri üzerinden yapılmıştır. İsteklilerden imalat tariflerini, imalatın tekniğini ve kullanılacak aletleri de anlatacak şekilde hazırlanması istenmiştir. İmalat tariflerinin yanı sıra istekliden ekip organizasyonunu, ekiptekilerin sorumluluklarını, verimliliklerini ve risk azaltmadaki etkinliklerini ifade etmesi istenmiştir. Genellikle ihale sonuçlandıktan sonra yükleniciden yapılacak imalatlar için uygulama yönteminin tarif etmesi istenir ve kontrollük teşkilatı tarafından uygun görülmesi halinde uygulamaya geçilir. Ancak bu projede uygulanan fiyat dışı değerlendirme kriteri sayesinde henüz ihale aşamasında isteklilerin yapacakları işe ne kadar hakim olduklarını göstermeleri beklenmiştir. Bu sayede işi yapacak olan ekibin kalitesinin ölçülmesi söz konusu olmaktadır.

Fiyat dışı unsurlarının değerlendirilmesinde ön yeterlik başvursunda ve ihaleye sunulan teklif dosyasının ekip kalitesini artırmaya yönelik olarak restoratör üzerinde durulmuştur. Üzerinde durulan restoratörün bizzat işi yapacak kişi olduğunu belirtmek gerekir. Genel bir benzetme olarak Vakıflar Genel Müdürlüğü birim fiyat tariflerindeki mütehassıs ustanın karşılığı olarak düşünülebilir. Restoratöre dair sunulan belgelerle yapılması planlanan işi yapacak ekibin işe olan yatkınlığı ve yaptığı işlerin nitelikleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte Venedik Tüzüğü'nün son maddesini oluşturan belgeleme ve arşivleme hususu da dikkate alınmış bununla ilgili kalite değerlendirmesi yapılabilmesi için de teklif ile birlikte gerekli belgeler restoratörden talep edilmiştir. İşte bu sayede restorasyon işini yapacak ekibin kalitesinin en üst düzeye çekilmesi sağlanabilmiştir.

Fiyat konusunda ise her ne kadar yaklaşık maliyet restorasyon planma ofisi ProD tarafından hazırlanmış olsa bile yaklaşık maliyete bağlı bir değerlendirme ön görülmemiştir. Verilen tekliflerin ortalamasına göre maksimum 20 puan üzerinden bir değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır. Buna göre ihale ortalamasının %75 altında ve %115 üzerinde olan teklifler fiyat bazlı olarak hiç puan alamamıştır. İhale

ortalamasının %85i oranına sahip olan teklif 20 tam puan almıştır. %75 e doğru azalan her yüzdelik bir dilim için istekliden 2 puan düşülmüştür. Bununla birlikte %115 e doğru artan her yüzdelik birim için ise 2/3 puan düşülmüştür.

İsteklilerin teklifleri, uygulamayı gerçekleştirecek olan restoratörlerin birer referans işlerinin kalitesi 25er puandan 50 puan, belgeleme ve organizasyon kalitesi için 20 puan ve fiyat bazlı değerlendirmeden 20 puan olmak üzere ihaleyi sonuçlandırılmak üzere değerlendirilmiştir. Değerlendirme ağırlıkları sonucunda 90 puan üzerinden notları hesaplanan isteklilerden en çok puanı toplayan istekli ihaleyi kazanmıştır. 90 puanın sadece 20 puanı teklif edilen fiyatla ilgilidir. Bunun haricinde %75'ten fazla orandaki puan ekip ve iş organizasyonun kalite puanından gelmektedir.

Bu hazırlanan değerlendirme yöntemi sadece Neues Museum için hazırlanmıştır. Almanya'da benzer veya matbu bir değerlendirme dokümanı yoktur. Ancak mevcut VOF mevzuatı içerisinde kalınarak hazırlanmış bir ihale yöntemidir. Mevzuat değişikliğine gidilmeden istenen kalitenin yakalanması için sistem içinde kalarak bir yöntem oluşturulabileceğini kanıtlamaktadır. Bu sayede 164 farklı ihaleyle ön yeterlilik elemesi sayesinde vasıflı isteklilere yer verilen ihale sürecinde, ihale sonucu belirlenirken de en nitelikli isteklinin uygun bir fiyatla işi alması sağlanmıştır.

3.2.2 Norveç Ahşap Direkli Kiliseler Projesi

Avrupa Birliği üyesi olmayan Norveç, eski eser alanında çok ön planda olmasa da ekonomisinin iyi durumu ve ülke olarak konuları farklı ele alış şekilleriyle bu çalışma kapsamında değerlendirilebilecek nadir örneklerden birini barındırması açısından önemlidir.

İçlerinden bir tanesi UNESCO Dünya Kültür Mirası Listesi'nde de yer alan Norveç'in Ahşap Direkli Kiliseleri[70], bulunduğu coğrafyanın dünya mimarlığına katmış olduğu kültürel bir değerdir. Ahşap Direkli Kiliseler özellikle yerel malzemenin farklı kullanımı ve Hristiyanlık öncesi bezeme sanatlarıyla olan güçlü bağları sayesinde Norveç ve Avrupa kültürel mirasında eşsiz bir yere sahiptir.

[70] Norveççe özgün yazım şekli stavkirker olan yapıların adı İngilizce literatürde stave churches olarak geçmektedir.

Ahşap Direkli Kiliseler Projesi; Riksantikvaren[71] tarafından yürütülmüş olan ulusal çapta oldukça önemli bir projedir. Sadece yirmi sekiz adet kalmış olan Ahşap Direkli Kiliseler'in restorasyonu içeren projesi kalite odaklı olup, işlerin istenilen kalitede yapılması için projede oluşabilecek süre ve maliyet artışları öngörülmüştür. 2001-2015 yılları arasında yürütülen proje için 130 milyon Norveç Kron'u[72] kaynak ayrılmıştır. İdari yapı olarak küçük bir organizasyon olan projede uygulama ekipleri hariç yönetimden sorumlu olan çekirdek kadro dört kişiden oluşmaktadır.

Ahşap Direkli Kiliseler'in tamamını kapsayan projede sırayla uygulama yapılmış olup tüm kiliselerde uygulamalar aynı anda başlatılmamıştır. Bu sayede kısıtlı olan yönetim ve uygulama ekibinden üst derecede faydalanılmıştır. Uygulama yapılması planlanan kilisede ilk önce iki ahşap ustasından oluşan bir ekip tespit amaçlı alan çalışması yapıyor, restorasyon ve onarım için ilk öneri raporunu hazırlıyorlar. Riksantikvaren'e sunulan bu öneri raporu değerlendirilerek restorasyon ilke kararları veriliyor. Genellikle alınan ilke kararları verilen ilk raporla paralellik taşıyor.

Usta---->Restorasyonu Yapılacak Kilisede Alan Çalışması ----> Ön Rapor ----->Riksantikvaren--->Restorasyon İlke Kararları ----> Uygulama

Yukarıdaki sırayı izleyen projede uygulamaya geçildikten sonra üç ayrı kademede kararlar alınıyor. İlk kademe alanda ustaların verdiği kararlardan oluşuyor. Eğer alınacak karar kapsamı genişliyor ise iki haftada bir alan ziyareti yapan proje yürütücüsü ile birlikte kararlar alınıyor. Bu ikinci aşama karar vermek güç ise ve alınacak karar daha büyükse o zaman yapılacak müdahale Riksantikvaren ofisinde tartışılarak karara bağlanıyor.

Projenin en büyük avantajı ve zaafı ustalara dayalı bir yapısı olması fakat seçilen ustalar öğrenmeye açık ve vizyon sahibi olanlardan seçiliyor. Bununla birlikte geleneksel yapım tekniklerini korumak için Norveç'te 1991-1999 yılları arasında yapılmış olan Ortaçağ Projesi kapsamında 230 ahşap bina restore edilmiş ve bu projede görev alan ustalara Ahşap Direkli Kiliseler Projesi'nde öncelik verilmiştir (Mehlum,

[71] Norveç'te bulunan bu kurum KTB bünyesindeki Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü benzeri kamu kuruluşudur. Kültürel Miras Müdürlüğü olarak çevirisi yapılabilir.
[72] Yaklaşık 12 milyon avro.

2016). Ustalar yaptıkları restorasyon ve onarım uygulamalarını neden ve nasıl yaptıklarını raporluyorlar. Öncesi ve sonrası olarak fotoğraf belgelemelerini de gerçekleştiriyorlar. Tam olarak bilimsel bir raporlama olmasa da bilimsel olana yol açıyor ve onun hazırlanmasına yardımcı oluyor (Planke, 2016). Hazırlanan bütün raporlar kurumun internet sitesi aracılığıyla halka açık olarak arşivleniyor. Sadece güvenlik amaçlı dokümanlar, mesela yangın projeleri, halka açılmıyor.

Uygulama ---> Usta raporları ---> Riksantikvaren ---> Bilimsel raporlar ---> Halka açık Arşivleme

Projenin finansmanı ise Riksantikvaren'den mal sahibine, oradan da yükleniciye gidiyor. Projede tek bir büyük yüklenici seçmek yerine, usta ve zanaatkârlardan oluşan yerel küçük yükleniciler desteklenmiştir.

Projede en başından verilen bir karar olarak kalite en önde geliyor. Süre ve maliyet ise beklenen kaliteyle orantılı olarak belirleniyor. Projenin bir diğer amacı da ustaların hazırladıkları raporlarla bürokrasi içerisinde çalışabilmelerini sağlamaktır. Ancak bu proje eğitimi kapsamıyor, yani nitelikli elemanlarla kaliteli sonuçlara yöneliyor. Ama öbür taraftan bu tür nitelikli elemanları belirleyici bir sertifika programı Norveç'te bulunmuyor. Ancak daha önceki deneyimleri ve alanda yaptıkları imalatları ile bu ustalar seçiliyor.

Norveç nispeten küçük bir ülke olmasına karşın ahşap yapıların korunması alanında oldukça detaylı çalışmaların yürütüldüğü bir yerdir. Ahşap Direkli Kiliseler'in korunmasını amaçlayan proje daha önce yapılmış olan Ortaçağ Projesi'nin devamı niteliğindedir.[73] Özellikle ahşap yapıların yapım teknikleri ve geleneksel ahşap işleme aletleri ve kullanım şekilleri üzerine eğilmiş bir proje olarak da anılabilir. Bu özelliğiyle geleneksel el becerilerini de proje kapsamına önemli oranda dâhil etmeyi başarmıştır. Bunun yanı sıra yapıların içerisinde yer alan sanatsal öğelerin korunması da bu projenin bir parçasıdır. Proje kapsamında oluşturulan bütçenin yaklaşık %20si

[73] 1991-1999 yılları arasında devam eden bu proje, Norveç'te 1537 yılından önce inşa edilmiş 230 seküler yapının onarılmasını içerir. Ortaçağ yapılarının onarımının amaçlarından biri kaybolan yapım tekniklerinin yeniden keşfedilmesidir. Geleneksel aletlerinin işlenmiş ahşap üzerinde bıraktığı izlere dayalı araştırmalarla bu aletlerin benzerleri yapılarak onarımlarda kullanılmıştır. Projenin çıktıları Ahşap Direkli Kiliseler Projesi'nde kullanılmış, Ortaçağ Projesi'ndeki ustalara yeni projede yer verilmiştir (Mehlum, 2016).

yapıların içerisinde bulunan sanat eserlerinin koruma uygulamalarında kullanılmıştır. Bunun yanı sıra dendrokronoloji çalışmalarına yer vermiştir. Ağaçların yaş halkaları üzerinden kesildikleri yılı bulmaya yarayan bu yöntemi ahşap direklerden alınmış numuneler üzerinde çalışma imkanı sağlamıştır. Bununla birlikte levha şeklinde kullanılan ahşaplarda fotodendrokronoloji ile hasarsız analiz yöntemleri geliştirilmiştir. Projenin en önemli noktası bu çalışmaların arşivlenerek araştırmacılara açılması olmuştur (Planke, 2016). Bunun yanı sıra kendinden önce gelen projelerle devam sağlaması ve sonra gelecek projeler için yollar açmış olması da örnek alınabilecek noktalarıdır. Çok sayıda ahşap sivil mimarlık örneğine sahip Türkiye gibi bir ülkede bu yapıların restorasyon ve rekonstrüksiyon çalışmaları için yol gösterici ve öğretici olduğu da kabul edilebilir.

3.2.3 Japonya ahşap kültürel mirası koruma süreci

Ahşap yapı geleneği söz konusu olduğunda Japonya örneği üzerinde durmak da faydalı olacaktır. Bu ülkedeki koruma uygulamalarında maddeden çok manaya önem verildiği yönünde yaygın bir görüş olsa da mimari koruma anlayışı kendine özgüdür. Sökerek yeniden kurma sırasında özgün malzemenin mümkün olduğu kadar korunduğu görülmektedir. Bununla birlikte rekonstrüksiyon uygulamalarında dahi özgün tasarım ve yapım tekniklerine sadık kalınışı uluslararası belgelerde övülmektedir (Koç, 2017). Yönetimsel açıdan baktığımızda Japonya'da mevzuat gereği bir eserin restorasyonuna karar verildikten sonra proje yöneticisi olarak bir koruma uzmanı mimar görevlendirilmek zorundadır (Nishioka, 2012). Restorasyonu yapılan eserin çalışma süreci; yüklenici ve koruma uzmanı mimarların aşamalara göre görevleriyle oluşmaktadır (Şekil 3.30). Proje dört aşama üzerinden kurgulanmaktadır.

Japonya'da kültürel açıdan önemli binaların restorasyonu sıradan onarımlardan farklıdır. Her şeyden önce, kültürel açıdan önemli binalar, sökülmesi sırasında kapsamlı bir şekilde incelenir ve araştırılır. Ardından restorasyon politikasına karar verilir. Uzun geçmişi olan binalar hasar görmüş ve değiştirilmiştir, bu nedenle gerçek restorasyon çalışmaları başlamadan önce, Nishioka'ya (2012) göre, restorasyon planını açıklığa kavuşturmak mümkün değildir. Bu nedenle, fiili çalışmaya başlamadan önce kararlaştırılan restorasyon politikasına uymak mümkün olmamaktadır. Restorasyon sırasında, koruma, araştırma, planlama ve denetleme yapmak için sahada bir koruma uzmanı mimar görevlendirilmektedir. Söküm boyunca

detaylı bir araştırma yapmak ve kararlaştırılan plana göre projenin ilerlemesini sağlamak koruma mimarının görevidir. Koruma uzmanı mimar aynı zamanda ahşap yapı geleneğine de hâkimdir. Koruma uzmanı mimar Japonya Mimari Anıtları Koruma Derneği (JACAM) tarafından görevlendirilmektedir. JACAM, 1971 yılında Japonya'nın ülke çapında ilk koruma mimarları derneği olarak Kültür İşleri Ajansı'nın (ACA) girişimiyle kurulmuştur. Aynı zamanda bir koruma uzmanı mimar ofisi ve koruma uzmanı mimarlar ile zanaatkârlar için bir eğitim enstitüsüdür.

AŞAMALAR	YÜKLENİCİ	KORUMA UZMANI MİMAR
Hazırlık Aşaması	-Şantiye ofisi kurulması -Atölye ve depo kurulması -Geçici çatı yapılması -Sökümler için numaralama yapılması	-Rölöve çizimlerinin hazırlanması
Söküm ve Araştırma Aşaması	-Sökme ve depolama -Yapıyı yükseltme	-hasarlı ve değişmiş parça tespiti -dönüşüm ve dönem izleri tespiti -arkeolojik tespitler -sismik analizin yapılması
Karar verme Aşaması		-restorasyon müdahalesi için gerekli prosedürleri tamamlamak -restorasyon ilkelerini belirlemek
Uygulama Aşaması	-Parçaları onarma -Yeni yapılan parçalar -Yapıyı bir araya getirme -Strüktürel sağlamlaştırma	-danışmalık/koordinasyon -arşivleme (belgeleme/çizim) -resmi rapor yazımı ve düzenlenmesi
Tamamlama		

Şekil 3.30 : Japonya'da koruma uygulamalarının aşamaları (Nishioka, 2012).

Koruma uzmanı mimar temel eğitimi için hazırlanan program 150 saatlik ders içeriğine sahiptir. Bunun 10 saati planlama ve yönetimdir. Saha yönetimini üstlenecek

koruma uzmanı mimar için yukarıda sözü edilen eğitime ek 100 saatlik bir eğitim ve 44 saatlik ileri eğitim verilmektedir.[74]

Japonya'da kültürel mirasın korunması için vazgeçilmez olduğu düşünülen koruma teknikleri, devlet tarafından "Seçilmiş Koruma Teknikleri" olarak tanımlanmakta ve nitelikli kişi ve kuruluşlar resmi olarak bu tekniklerin sahibi olarak tanınmaktadır. 1976 yılında, JACAM resmen seçilen iki Koruma Tekniği'nin sahibi olarak tanınmıştır: "Mimari Koruma" ve "Marangozluk İnşaat Teknikleri". Bu nedenle, JACAM'ın ana sorumluluklarından biri, koruma mimarları ve marangozlar için eğitim programları yoluyla bu tekniklerin hayatta kalmasını ve gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamaktır. 2009 yılında, JACAM kâr amacı gütmeyen bir vakıf olarak resmen kabul edilmiştir (URL-32).[75]

Kültürel miras için Japonya'da Ulusal Hazine, Önemli ve Tescilli Kültür Varlıkları olmak üzere üç farklı tescil seviyesi bulunmaktadır. İlk iki seviyede ulusal önemde tescile sahip kültürel miras için Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ACA sorumludur. Tescilli Kültür Varlıkları ise yerel yönetimler tarafından tescillenmekte ve korunmaktadır. Bu seviyedeki kültürel miras için ACA sorumlu değil, danışılan birim konumundadır (The Law of Protection, 1950).[76]

Ulusal öneme sahip kültürel miras için Japonya'daki koruma projeleri mal sahibi tarafından ilgili bakanlığın yerel idaresine başvurması ile başlamaktadır. Yerel idare başvuruyu ACA'ya iletir ve ACA'nın mimarlık bölümünden bir yetkili yapıyı yerinde inceleyerek mal sahibi ile birlikte yapılacak olan işlerin genel çerçevesini raporlar. Bazen bu aşamada yapılacak işlerin kapsamı belirlenebilir. Ancak işin kapsamı çoğu zaman daha sonraki aşamada yapı daha detaylı incelendikten sonra belirlenir. Mal sahiplerinden gelen koruma talepleri bu şekilde ACA tarafından yıllık olarak listelenir

---

[74] Verilen eğitimlerin detaylarına Larsen'in (1994, s. 170-174) kitabının ekler kısmında ulaşılabilir. Eğitim programının içeriğinin; geleneksel yapım tekniklerden, korumanın yasal çerçevesine uzanan bütüncül bir yaklaşımla hazırlandığı görülmektedir. Bununla birlikte yönetim, maliyet, muhasebe konularına da yer verildiği görülmektedir.

[75] Kısaltması JACAM olan bu dernek önemli eserlerin restorasyonlarında koruma uzmanı mimar görevlendirmektedir. JACAM Japonya Eğitim Bakanlığı'nın bir uzantısı olan Kültürel İşler Ajansı'nın (ACA) katkılarıyla 1971 yılında özerk olarak kurulmuştur.

[76] 1950 yılında kabul edilen Japon Kültür Varlıklarını Koruma Yasası'nın İngilizce çevirisi https://en.unesco.org/sites/default/files/japan_law_protectionproperty_entno.pdf sitesinde yer almaktadır.

ve yapılan listede bir öncelik sırası belirlenir. Öncelikleri belirlenmiş işler için ACA Maliye Bakanlığı'na başvurarak maddi destek için bütçe imkânı talep eder. Bu aşamada bütçenin miktarı belli değildir. Maliye Bakanlığı'ndan maddi destek verilebilir onayı gelmeden diğer aşamaya geçilmez.

Maliye Bakanlığı'ndan maddi destek verilebilir olarak belirlenen anıtların mal sahipleri maddi destek için resmi başvuruyu yapabilirler. Bu başvuru için JACAM üyelerinden biri tarafından detaylı bir inceleme ve yapının rölövesi hazırlanır. Rölöve, fotoğraf, iş programı ve detaylı bütçe çalışması başvuruya eklenir. Bozulmaların tespiti ve çözüm önerileri de JACAM'ın görevlendirdiği mimar tarafından bu aşamada geliştirilir. Onarımın kısmen ya da tamamen söküm gerektirip gerektirmediği de bu aşamada belirlenir. ACA mimarlık bölümü hazırlanan dosyayı ve çizimleri bir kez daha gözden geçirerek mal sahibinin gelirine göre maddi desteğin oranını belirler. Maliye Bakanlığı'nın onayıyla maddi destek ve oranı mal sahibine resmi olarak bildirilir (Şekil 3.31).



Şekil 3.31 : Japonya'da koruma uygulama öncesi süreç**.**

Projenin yürütülmesi esnasında ACA mimarlık bölümünden bir yetkili ve bu yetkiliye eşlik eden bir süpervizör bulunur. Süpervizör olan kişi koruma uzmanı bir mimar olup JACAM ya da üniversitelerin bünyesinden geniş deneyime sahip olanlar arasından seçilir. Bu kişi aylık şantiye ziyaretleri yapıp işin başındaki koruma uzmanı mimara ve zanaatkârlara tavsiyelerde bulunur. Süpervizör aynı anda birkaç projede görev

alabilir. Her ziyaret sonrasında süpervizör tarafından ACA'ya bir rapor iletilir. Raporun içerisinde işin gelişimi, verilen tavsiyeler ve gelecek ay için belirlenen hedefler yer almaktadır. Şantiyenin başında bulunan koruma uzmanı mimar da ACA'nın işbirliğiyle JACAM üyeleri arasından seçilmektedir. Şantiyenin sorumluluğu alan mimar da ACA'ya aylık raporlar halinde işin gelişimini çizim ve fotoğraflar eşliğinde raporlamaktadır.

Şantiyeyi yöneten koruma uzmanı mimar aylık raporların yanı sıra yapılacak işin ihale edilmesini de organize etmektedir. Eğer proje kapsamında kısmi ya da tamamen söküm öngörülmüş ise ihale iki kısma ayrılmaktadır. İlk ihale sökümün bitimine kadarki süreci kapsamaktadır. İkinci ihalede ise yapılacak işler yer almaktadır (Şekil 3.32).

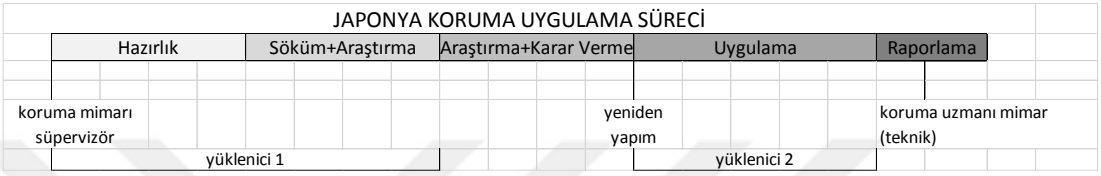
Japonya'da ihale ve yüklenici seçimi için ulusal ve yerel idareler iki farklı yasal düzenlemeye bağlıdır. Ulusal idareler Muhasebe Yasası'na[77] dayalı Bütçe, Denetim ve Muhasebeye İlişkin Yönetmelik üzerinden işlemlerini sürdürüken, yerel idareler Yerel Özerlik Yasası'nın Yürütmeye İlişkin Yönetmelik'i kapsamında satınalma işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Bu iki yasal düzenleme genel çerçeve olarak özünde benzer düzenlemeler içermektedir (Kusunoki, 2007). Bu yasaların uyguanma yöntemleri üzerinden eleştriler artıp, Japonya'nın 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'nün kamu satınalmalarıyla ilgili çerçeve anlaşmasını[78] kabul etmesiyle 2005 yılında Kamusal İşlerde Kalite Güvencesini Geliştirme Yasası kabul edilmiştir. Bu yeni yasanın desteklediği kapsamlı değerlendirme yöntemi sayesinde fiyat odaklı en az bedel ile yüklenici seçimi yerine fiyat dışı unsurlardan kalite, teknik veya beceri gibi kriterler de yüklenici seçiminde kullanılmasının önü açılmıştır (Kusunoki, 2007).

İhaleden sonra ilk olarak şantiye ofisinin kurulması koruma uzmanı mimarın sorumluluğunda yüklenici tarafından organize edilmektedir. Ofis genellikle iki katlı prefabrik bir yapıdan oluşmaktadır. İlk katında küçük bir atölye ve yardımcı mimarlar

[77] Japonya'da yürürlükte olan bu düzenleme 1947 yılı 35 nolu yasadır.
[78] Dünya Ticaret Örgütü'nün ilgili anlaşmasının ayrıntılarına ulaşmak için; https://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gp_gpa_e.htm

için çalışma alanı bulunurken üst katta koruma uzmanı mimar, sekreteri ve bir toplantı odası bulunmaktadır. Ahşap ekibi için atölye ayrıca kurulmaktadır.

Koruma uzmanı mimarın bir sonraki işi çalışmaya başlamak için öncelikle iskele kurulmasını sağlamaktır. Kurulan iskele ustaların çalışmasını kolaylaştırmanın yanı sıra, yapının üzerini de örterek her hava koşulunda çalışmaya olanak vermektedir. Bununla birlikte sökülen ahşap elemanların geçici olarak depolanması için de iskele vasıtasıyla alan oluşturulmaktadır. Geleneksel iskele tekniklerini korumak için teknik olarak imkân olan yapılarda iskele ahşap olarak kurulmaktadır.



Şekil 3.32 : Japonya'da koruma uygulama süreci.

Koruma uzmanı mimarın en önemli görevi ise söküm öncesi ve söküm sırasında yapının analizini yapmaktır. Yapının sökülmesi hem yapının mimarlık tarihi açısından hem de yapı elemanlarındaki bozulmaların tespiti açısından büyük önem taşımaktadır. Koruma uzmanı mimar söküm aşamasının planlı bir şekilde yapılabilmesi için işi organize ederek tüm sökülen elemanlara numara verilerek etiketlenmesini sağlar. Buna ek olarak her parçanın ölçümlerini yapar. Sökülen ahşap elemanların cinsi ve durumlarını tespit eder. Ayrıca ahşabın geldiği bölgenin neresi olduğu hakkında çalışma yapar. Her bir ahşap eleman üzerinde dikkatlice inceleme yaparak kullanılan aletlerin izlerini araştırır. Strüktürün daha önce sökülüp sökülmediğini anlamak için elemanlardaki basınca bağlı izleri araştırır. Bununla birlikte elemanların daha önce başka bir pozisyonda kullanılıp kullanılmadığına dair izlere bakar. Daha önceki dönemlerdeki yazı veya mürekkep izlerini tespit eder. Yapının inşa edildiği döneme ilişkin yapı ve ahşap birleşim detaylarını çalışır. Yapmış olduğu tüm çalışmalarla yapının tarihine ve geçirmiş olduğu onarımlara hâkim bir şekilde çalışmaya yön vermek imkânına kavuşur. Bazı projelerde röntgen ya da kızılötesi fotoğraflar gibi daha ileri teknikleri de kullanmaktadırlar. Tüm çalışmalardan sonra elemanların cinsi ve yerine koyuldukları yıl belirlenebilmektedir. Bu sayede koruma uzmanı mimar yapının ilk halini ve geçirmiş olduğu değişiklikleri izleyebilir.

Koruma uygulamasına başladıktan sonra iki nedenle projede değişiklik yapılabilmektedir. Bunlardan ilki yapıyı oluşturan önemli elemanlarda ciddi

bozulmaların olması, ikincisi ise yapının özgün haline veya daha önceki bir dönemine uygun olarak restore edilmesi gerekliliğidir. İkinci durum için değişiklik talebi olursa şantiyeyi yöneten koruma uzmanı mimar detaylı olarak durumun gereklerini içeren raporu hazırlayarak projenin ACA temsilcisine sunar. Hazırlanan rapor söküm esnasında keşfedilen tüm bulguları içerecek şekilde fotoğraf ve çizimlerle desteklenir. Hazırlanan bu rapor, senede üç kez toplanan, Kültürel Varlıkları Koruma Konseyi'ne bağlı olan Mimarlık Danışma Konseyi'ne sunulur. Konsey tarafından verilen tavsiye kararı üst makamca da uygun görüldüğü takdirde projenin ACA temsilcisine iletilir. ACA temsilcisinin izin vermesi durumunda gerekli değişiklik yapılır. İşin süresine ve bütçesine etki eden değişiklikler hem ACA hem de Maliye Bakanlığı onayına bağlıdır. Projede değişiklik onaylanırsa yeni bir ihale yapılması gereklidir.

Şantiyeyi yönetirken koruma uzmanı mimarın yaptığı bir diğer önemli iş de yeniden inşa sürecini yönetmesidir. Bu amaçla öncelikle hangi elemanların olduğu gibi kalacağı, hangilerinin nasıl tamir edileceği ve hangilerinin değişeceğine karar verir. Değiştirilen özgün elemanların çatı arasında ya da döşeme altında bırakılarak saklanması yönünde bir çaba bulunmaktadır (Honda, 2015). Eklenen tüm yeni parçalar üzerine yakma tekniğiyle tarih atılır ve gelecek kuşaklar için bilgi bırakılır. Bu yöntem 20. yüzyıl başlarından beri Japonya'da uygulanmaktadır. Yeniden inşa çalışması devam ederken koruma uzmanı mimar yardımcılarını ve zanaatkârları yönlendirerek sürekli alanda bulunur. Değişen bir durum olursa bunu çizim ve modellerle belgeler ve ona göre uygulamaya yön verir.

Proje tamamlandıktan sonra sorumlu koruma uzmanı mimar üç ay içerisinde işin son raporunu hazırlamakla sorumludur. Ancak projeler tamamlanır tamamlanmaz başka bir projeye atandıkları için bu raporu hazırlamaları genellikle üç aydan fazla sürmektedir. Bu raporları hazırlamak kısmi veya tamamen sökümü içeren projelerle, özel tekniklerin kullanıldığı uygulamalar için zorunludur. Bu raporlama zorunluluğu Japonya'da 2. Dünya Savaşı öncesinde başlamıştır. Başladığından beri binin üzerinde rapor hazırlanmış ve bunlar çoğaltılarak koruma uzmanı mimarlara ve Japonya'daki

önemli kütüphanelere gönderilmiştir. Ayrıca hazırlanan bu raporlar Kore ve Çin'deki koruma kurumlarına ve Roma'daki ICCROM'a da gönderilmektedir.[79]

Bu raporlarda iş programı, işin bütçesi ve geçici yapılar dâhil alanda yapılan tüm işler yer almaktadır. Maliyetlerin doğru hazırlanması için tamamen söküm ve yeniden yapım içeren koruma projeleri iki aşamalı gerçekleştirilmektedir. İlk aşamadaki söküm yapıldıktan sonra koruma uygulamaları ve yeniden yapım için bütçe çalışması yapılmaktadır. İş sonunda hazırlanan raporların ve dağıtımının masrafları da işin bütçesine eklenmektedir. Ayrıca çalışma esnasında yapıyla ilgili bulunan tüm belgeler ışığında yapının tarihçesi de açıklanmaktadır. Elbette koruma işinin özünü oluşturan söküm, onarım ve yeniden inşa süreci de tüm ayrıntılarıyla yazı, grafik, fotoğraf ve çizimlerle desteklenerek sonuç raporunda açıklanmaktadır.

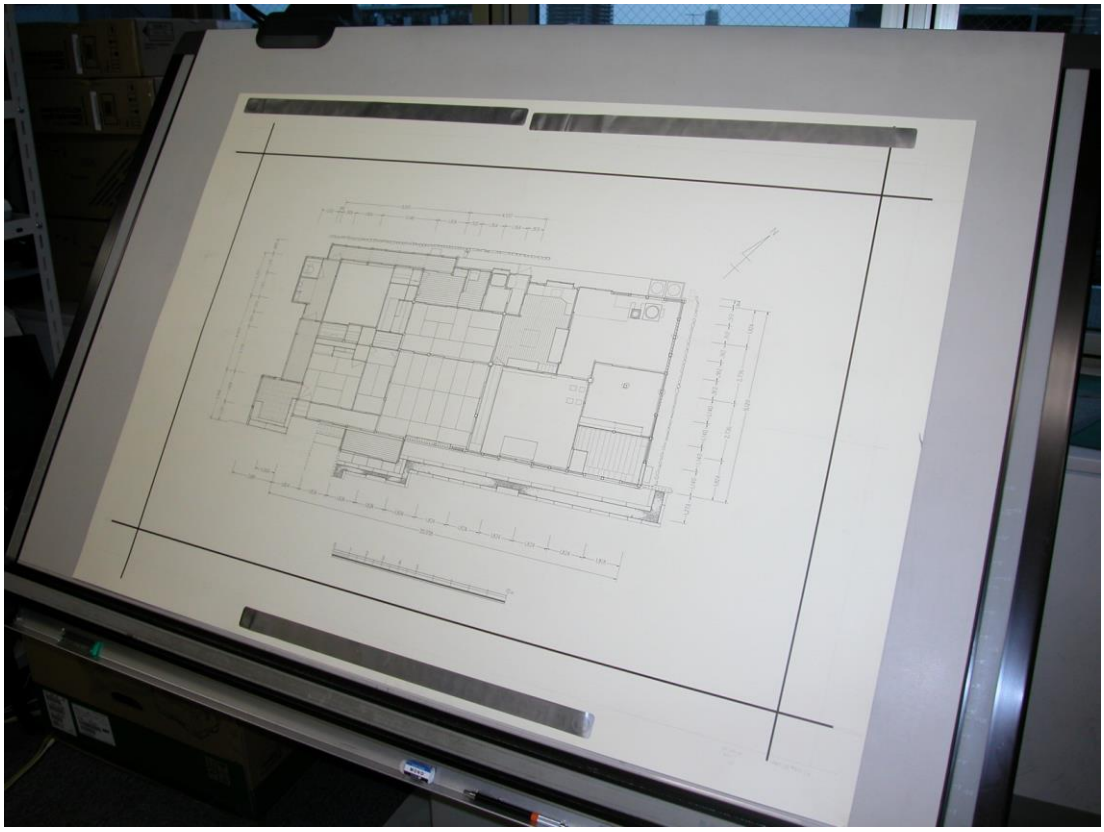
Raporlar için hazırlanan çizimler 19. yüzyıl sonundan beri bir gelenek şeklinde günümüze kadar gelmiştir. Öyle ki bu geleneği korumak için koruma uzmanı mimarlar çizimleri geleneksel yöntemlerle hazırlanmaktadır. Çizimlerde Çin mürekkebi ve divit ucu kullanılmaktadır. İnce detaylar için ise kıl fırçalar tercih edilmektedir (Şekil 3.33). Bu çizimler yapının onarım öncesi ve sonrası durumunu içermektedir. ACA arşivlerinde bu şekilde hazırlanmış binlerce çizim yer almaktadır. Çizimler arşivlenebilmeleri için yıllardır aynı standartta üretilmektedir. Ayrıca ACA tarafından belirlenen kriterlerle çekilen fotoğraflar da bu çizimlere eşlik etmektedir. Sonuç raporu için hazırlanan fotoğraf ve çizimler dışında, çalışma esnasında ortaya çıkan tüm belgeler mal sahibi tarafından saklanmaktadır.

Sonuç raporunun yanı sıra mal sahibi tarafından ilk başvuruyu yaptığı yerel idareye mali durum raporu sunulmakta ve yerel idare tarafından rapor incelenerek uygun bulunması durumunda ACA'ya gönderilmektedir (Larsen, 1994).

Japonya koruma pratiğine baktığımızda oldukça iyi planlanmış ve yüksek derecede bürokratik bir sistem olduğu görülmektedir. Tüm aşamalar net sınırlarla belirlenmiş, kişi ve kurumların yetki alanları tanımlanmıştır. Önemli projelerin başında bulunacak

[79] ICCROM'un kütüphanesinde çevrimiçi yapılan taramada 272 adet raporun yer aldığı anlaşılmaktadır. Raporlar JACAM tarafından kütüphaneye gönderilmiştir ve raporların dili Japonca'dır. Belgelerin taranmış kopyalarını talep etmek için bakınız; https://www.iccrom.org/resources/iccrom-library (erişim tarihi 12.9.2020)

koruma uzmanı mimarın piyasa şartlarında yüklenici tarafından görevlendirilmesi yerine kültürel miras alanında çalışan mimarlar tarafından oluşturulan bir sivil toplum örgütüne bu sorumluluğun verilmesi söz konusudur. Almanya'daki örnekte olduğu gibi restoratörlerin, zanaatkâr ve tüccarlardan farklı olarak kâr odaklı çalışmadıkları, bundan daha önemli toplumsal faydalara hizmet ettikleri ortaya koyulmaktadır. Koruma projelerine kamu kurumu himayesindeki bir sivil toplum örgütü tarafından bir yürütücünün atanması korumanın ve geleneklerin önceliklendirilmesi açısından Japonya örneğini eşsiz kılmaktadır. Bununla birlikte ACA için bütçeden ayrılan payın oldukça kısıtlı olduğu Kakiuchi (2016) tarafından belirtilmektedir.



Şekil 3.33 : Seki Ailesi Evi raporu için hazırlanan el çizimi (Nishioka, 2012).

Her ne kadar önemli projelere atanmış olsalar da koruma uzmanı mimarlar projenin olduğu yerel idari bölgede, yerel olarak önemli olan kültürel miras yapılarında da görev almaktadırlar. Bu sayede bilgi ve deneyimlerin paylaşılması ve tüm ülke çapına yayılması olanakları ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte projenin yürütülmesinde sorumluluk sahibi olan kişinin yardımcı mimarları ve zanaatkârları işin süresince eğitmesi beklenmektedir (Larsen, 1994).

3.2.4 Sırbistan kültürel miras projelendirme ve uygulama süreçleri

Sırbistan'daki tasarım ve yapım işleri, bazı yerel farklılıklar haricinde, AB'deki işler ile benzer kalıplarda ilerlemektedir. 2. Dünya Savaşı'ndan önce bu konularla ilgili açık yasal düzenlemeler bulunmamaktaydı. Ancak 2. Dünya Savaşı sonrasında modern anlamda ilk imar yasası devreye girmiştir. Hali hazırdaki yapılaşmayla ilgili yasal mevzuat 1965 yılındaki yasanın devamı niteliğinde olup son düzenleme 2014 yılında yapılmıştır. Genel prensipler aynı olmak kaydıyla yasanın alt düzenlemeleriyle (yönetmelik, standartlar vb.) pek çok esaslı değişiklik yapılmıştır. 2015 yılında yürürlüğe giren yasal mevzuat ile birlikte yapılaşma izinleri için elektronik ortamda başvuru süreci başlamış olup 2018 yılından beri izinler için kâğıda basılı kopyalarla başvuru yapılamamaktadır (URL-9). Bunun yanı sıra bir düzenleme daha getirilerek mimari işlerin kişilerce değil kayıtlı ve yetkilendirilmiş firmalar tarafından yapılacağı yönünde karar alınmıştır. Bu genel hükümler Hırvatistan, Bosna-Hersek, Karadağ ve Makedonya gibi eski Yugoslavya cumhuriyetlerinde de geçerlidir, ancak yerel bir takım farklılıklar yer almaktadır. Bütün bu cumhuriyetlerdeki yasal düzenlemeler Yugoslavya dönemindeki imar yasasına ve Yugoslav Standartları'na (JUS) dayanmaktadır. Yugoslavya döneminde kullanılan JUS standartları genel olarak Alman DIN standartlarına dayalı olarak geliştirilmiştir.

Sırbistan'daki herhangi bir yapı ya da objeye ait tasarım ve yapılaşma izni başvurusu için aşağıdakilerin yerine getirilmesi gerekmektedir;

Tasarım dokümanı süreci yapabilecek kayıtlı bir firma, sahibi ya da yasal temsilcisi tasarıma ve başvurulara dijital imza atma yetkisine sahip olmalıdır.

Yapının tipine göre ilgili firmanın gerekli lisansa sahip olması gereklidir (altyapı, köprüler, havalimanları, enerji santralleri vb.) ve restorasyon ve konservasyon işleri için de bazı durumlarda özel bir lisans alınması gerekmektedir.

Tasarımın gerektirdiği mühendisliklerle ilgili lisansa sahip mühendisler ve mimarlar yer almalıdır, bu mühendislerin sürekli firma bünyesinde çalışması gerekmeyip, dışardan hizmet alımı şeklinde de yapılabilir. Lisanslı mühendislerin yaptıkları işle ilgili geçerli lisansa sahip olması ve elektronik imza atabilir olmaları gerekmektedir (mimarlar mimari projeye, inşaat mühendisleri statik projeye vb.).

Tasarımın içeriği 10 bölümden ve gerekirse ilave değerlendirmeler kısmından oluşan bir şartnameyle açıklanır (URL-24). Bu sayede tasarımın karmaşıklık düzeyi görevin

karmaşıklığı ile belirlenmiş olur. Genel olarak belediyenin onaylarda yetkili olduğu az karmaşık ve ilgili bakanlığın sorumlu olduğu daha karmaşık projeler olarak iki karmaşıklık seviyesinden bahsedilebilir. Sırbistan yapılaşma yasası 133. Bölümü hangi yapı tiplerinin bakanlık denetiminde olduğunu açıklamaktadır ve bu bölümün 9. Kısmı kültür varlıklarını koruma enstitüsü, UNESCO vb. kurumların listesinde olan önemli yapılar, kültürel miras olarak tanımlanmış şehir bölümlerinden bahsetmektedir (URL-25).

Sırbistan'da restorasyon ve konservasyon şartnamelerini hazırlamak için restorasyon işlerine başlamadan önce hangi kurumun yetkili olduğunu belirlemek gerekmektedir. Bu yetkili kurum (bakanlık ya da belediye) anıtlar kurumundan tasarım ve inşa (restorasyon uygulaması) amaçları için özel durumların neler gerektirdiğini öğrenir. Anıtlar kurumunun da farklı yapılarda ve her farklı yapının farklı yetkilerde olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin ulusal anıtlar kurumu (URL-3) Sırbistan'daki en yüksek otoritedir ve UNESCO listesindeki eserlerle ilgilenmektedir (URL-16). Belgrad için ise şehirden sorumlu bir kültürel anıtları koruma enstitüsü bulunmaktadır (URL-1).[80] Bununla birlikte Sırbistan'daki her belediyenin kendi anıtlar kurumu bulunmaktadır.

Projelerin onaylanmasında bakanlığın sorumlu olduğu durumlarda diğer durumlara göre süreç daha uzundur bu sebeple maliyet de daha yüksek olmaktadır. Tasarım farklı onay aşamalarından geçmektedir (genel tasarım ve ön fizibilite raporu, konsept tasarımı, konsept tasarımı ile fizibilite çalışması, uygulama tasarımı gibi). Tasarımla ilgilenen firmanın P090A1 ya da bazı durumlarda P091A1 kodlu bakanlık tarafından verilmiş lisanslara ihtiyacı vardır. Bu lisansları alabilmek için firmanın 300 kodu ile mimarlar odası tarafından lisanslanmış iki lisanslı daimi çalışan mimar personele sahip olması gerekmektedir ve bu mimarların kişisel referanslarında benzer işler yapmış olmaları gerekir (URL-6). Bu durumda olan firma tasarım için başvuru yapabilir aksi durumda yetkili kurum başvuruyu reddedecektir.

[80] Institute for the Protection of Cultural Monuments of the City of Belgrade / Belgrad Şehri Kültürel Anıtları Koruma Enstitüsü

Şehir ya da belediyenin yerel idare olarak sorumlu olduğu durumlarda süreç daha hızlı ve kolay olmaktadır; bu durumda firma sadece lisanslı mimarlara ihtiyaç duymaktadır. Lisanslı mimarlar tasarımı imzalayıp onay için anıtlar kurumuna sunabilmektedirler.

Yasal olarak yetkili bakanlık ya da belediye kültürel miras için hazırlanan tasarımı anıtlar kurumu ile iletişim halinde onaylaması gerekmektedir. Ancak pratikte işleyen süreç, anıtlar kurumu ile tasarımcı firmanın görüşmesi ve uygun görüş alan tasarımı yetkili olan kuruma getirmesi şeklinde yürütülmektedir. Bu özellikle düzenlemelerin ve standartların az olduğu kültürel miras konuları için geçerli bir durumdur. Restorasyon/konservasyon işleri ile ilgili belediyede takip edilecek idari sürecin basit bir simülasyonu aşağıda açıklanmıştır.

Yetkinin hangi kurum ve hangi anıtlar kurulunda olduğunu belirledikten sonra ne yapılacağını açıklayan kısa bir bildirimle yer bilgisi talep edilir. Bu sayede bölgesel plan gereği burada gerekli olan yapılaşma şartları listesi elde edilir (örneğin yeni bir elektrik altyapısı). Eğer beklenen gereksinimlere aşinalık varsa buna gerek olmayabilir ancak gelecekteki beklenmedik risklerden kaçınmak için gereklidir.

Yerle ilgili bilgiler ışığında konsept tasarım yapılır ve onaya sunulur. Konsept tasarımda teknik detaylar ve ön şartların yerine getirildiğine dair bilgiler yer alır (binanın kütlesi, gabarisi vb.). Bu konsept tasarım bağlayıcı yer durumuyla yetkili kurum için temel ve yasal dokümanı oluşturur inşaat ruhsatı için de altlık teşkil etmektedir.

Süreç inşai tasarım ve uygulama durum ve şartlarıyla devam eder. Bu aşamada planlanan çözümler anıtlar kurumu ile münazara edilmektedir. Bu durum zaman kaybını azaltır ve anıtlar kurumunun projeyi onaylamaması durumuna karşın yeniden yapılacak olan işlerin önüne geçmektedir. Bu aşamada diğer yetkili kurumlardan da gerekli onayların alınması gereklidir (elektrik bağlantısı, yangın güvenliği, geoteknik durum, statik durum gibi). Tasarım hazır olduktan sonra (ve en azından anıtlar kurumundan sözlü bir onay alınmasının ardından) inşaat izni için başvurulabilir. Bu başvuruda yetkili kurum projeyi anıtlar kurumuna ileterek resmi onaylarını alır. Bu aşamada mal sahipliği durumunun da netleşmiş olması gerekir aksi durumda inşaat ruhsatı alınamaz.

İnşaat ruhsatı tasarımların yasal mevzuata uygun olduğu anlamı taşır. Ancak şantiye başlamadan önce bazı gerekliliklerin yerine getirilmesi gerekir. Örneğin yangın

korunum tasarımı (yangın korunum lisansı olan bir firma tarafından hazırlanmalıdır), ve daha detaylı bir uygulama çiziminin yapılması gerekmektedir. Eğer yetkili kurum bakanlık ise inşaatı yapacak yüklenicinin bakanlıktan I090A1 ve I091A1 kodlu lisanslara sahip olması gerekir. Tıpkı tasarım aşamasındakilere benzer lisanslar, ancak bu durumda inşaat yapmak için gerekli olan lisanslardır.

Sırbistan'daki işleyişe bakıldığında diğer ülke örneklerinde olan duruma benzer şekilde farklı kategorideki anıtsal yapılar için farklı sorumluluklar tanımlanmıştır. Koruma alanında çalışabilecek tasarım ve uygulama firmalarına belirli lisanslar tanımlanmıştır. Tanımlanan lisanslarla ilgili olarak talep edilen mimar personelin kişisel deneyimlerine de yer verildiği görülmektedir. Bununla birlikte evrakların dijital ortamda teslim edilerek yürütülen bir sistem uygulanmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti hükümeti ile Sırbistan Cumhuriyeti hükümeti arasında 26.10.2009 tarihinde Teknik ve Mali İşbirliği Anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma çerçevesinde Sırbistan'ın başkenti Belgrad'da 01.12.2010 tarihinde TİKA tarafından program koordinasyon ofisi faaliyete alınmıştır. TİKA'nın kültürel miras alanında Sırbistan'da yürüttüğü koruma projelerinden üçü 2018 yılı içinde tamamlanmıştır. Belgrad Kale Meydan Parkı içinde bulunan Sokollu Mehmet Paşa tarafından 1578 yılında yaptırılan çeşme, Sırbistan'ın güneybatısındaki Syenitsa şehrinin merkezinde, Sultan Abdülaziz'in annesi Pertevniyal Valide Sultan tarafından 1870 yılında inşa ettirilen Syenitsa Valide Sultan Camisi ve Başkent Belgrad'a 115 km mesafede yer alan Veliko Gradiste Belediyesi sınırları içerisinde bulunan, Sultan II. Bayezid tarafından 1483 yılında Tuna Nehri'nin sağ kıyısında inşa edilen Ram Kalesi restorasyon işleridir (TİKA, 2019).

Ram Kalesi koruma projesi sürecinin TİKA tarafından önemli bulunduğu ve değer verildiği ifade edilmektedir (URL-42). Ram Kalesi proje çizimlerinin ihalesi 2014 yılında yapılmıştır.[81] İhalede en az bedel esasına göre yüklenici seçimi yapılmıştır. Ayrıca en az bedel teklifin sahibine ayrıca pazarlık usulü de uygulanmıştır. 27.04.2014 tarihinde yapılan sözleşme sonrasında 22.12.2014 tarihinde proje çizimleri teslim

[81] Ram Kalesi koruma projesi çizim işleri ANB Mim. Müş. İnş. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından gerçekleştirilmiştir.

edilmiştir. Hazırlanan proje çizimleri Belgrad'daki merkez ve Smedrova'daki yerel koruma kurullarında onaylatılmıştır.

Uygulama işleri için ise 28.02.2017 tarihinde TİKA Belgrad ofisinde ihale düzenlenmiştir. İhale belirli istekliler arasında düzenlenmiştir. Proje çizim işinde olduğu gibi ihale sonucu ve yüklenici seçimi en az bedel esasına göre belirlenmiştir. Bununla birlikte isteklilerle sözlü pazarlık usulü de uygulanmıştır. İşin süresi için 580 gün öngörülmüştür. Nisan 2017'de başlayan uygulama çalışmaları 17 ay (510 gün) gibi bir sürede Ekim 2018'de tamamlanmıştır (URL-43).[82]

İşin Sırbistan'da yapılmış olmasına rağmen yapıla iş uluslararası anlaşma çerçevesinde yürütüldüğünden ihale düzenlemeleri Türkiye'deki İdarelerin Yabancı Ülkelerdeki Kuruluşlarının Mal ve Hizmet Alımları ile Yapım İşlerine İlişkin Esaslar yasal düzenlemesi çerçevesinde oluşturulmuştur. Sırbistan kamu ihale düzenlemeleri 2012 yılında çıkarılan Kamu İhale Yasası çerçevesinde yürütülmektedir. Bu yasanın ihale sonuçlandırma yöntemleri en az bedel ve ekonomik açıdan en avantajlı teklif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik açıdan en avantajlı teklif için fiyat dışı unsurlar olarak maliyet etkinliği, kalite, enerji verimliliği, personelin sayısı ya da kalitesi gibi kriterler sayılmaktadır (URL-44).

3.2.5 İncelenen örneklerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması

Yukarıda incelenen yurtdışı uygulamalarında projeye konu olan yapının sınıflandırılmasında ulusal ve yerel önemine göre değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. Tüm yapılar için oluşturulmuş tek bir yaklaşım söz konusu değildir. Balkanlar'da incelenen koruma proje süreçlerine bakıldığında ulusal düzeyde önemli görülen kültür varlıkları ile bölgesel düzeyde önemli görülen kültür varlıklarının projelendirilmesinde idari açıdan farklı yollar izlediği görülmektedir. Bunun yanı sıra aynı yaklaşımı Japonya'daki ahşap yapıların korunması konusunda da görülebilmektedir. Ulusal düzeyde önemli bulunan kültür varlıklarının projelendirme süreçlerinin devlet destekli merkezi bir koruma uzmanları vakfının üyeleri ile

[82] Ram Kalesi koruma uygulamaları ABMA İnşaat Restorasyon Ltd. Şti. tarafından gerçekleştirilmiştir.

yürütüldüğü görülmektedir. Bunun yanı sıra koruma projesine konu olan kültürel varlığın olduğu yerel bölgede bilgi alışverişine önem verildiği de izlenmektedir.

Norveç'teki Ahşap Direkli Kiliseler projesinde de özellikle büyük çaplı yükleniciler yerine yerel firmalardan küçük ölçekli ahşap atölyelerinin sürece katılımının sağlandığı görülebilir. Saha şefi olarak da yine yerel bir mimarın proje sürecine dâhil edildiği süreçte bilgi alışverişinin de projelerin bir parçası olarak görüldüğü izlenmektedir.

Yukarıda sözü edilen örneklerde koruma projelerine yaklaşım geliştirirken alınacak dersler olduğu göz ardı edilemez. Özellikle kültür mirasının niteliğine göre bütüncül bir planlama anlayışı ortaya koydukları halde bu örneklerin ülkemizdeki projelere bire bir uygulanmaları gibi bir yol izlenmesi düşünülemez. Bunun yerine yol gösterici örneklerden hareket ederek ülkemizdeki yerel gerçekliklerle yönetim sürecinin geliştirilmesi sağlanabilir. Örnek olarak da uç örneklerin incelenmesi konunun sınırlarını anlamak açısından değerlidir.

Bu bağlamda, Almanya'da her eyalet için ufak farklılıkları olsa da ulusal ve yerel öneme göre farklı yaklaşımlar izlendiği söylenebilir. İncelenen Neues Museum örneğinde ise yapının öneminin gerektirdiği şekilde, anıtsal kültür mirasına özel bir yaklaşım oluşturulmuştur. Bunun için öncelikle koruma kurumu tarafından uzmanlardan oluşturulan bir komisyon tarafından hazırlanan ve korumanın amaç ve yöntemlerinin önerildiği bir belge ile genel bir yaklaşım çerçevesi çizilmiştir (Badstübner, Dorgerloh ve diğ., 1994). Daha sonra atılan adımlar da bu çerçeve içerisinde gerçekleştirilmiştir. Uzmanların önerdiği şekilde bir tasarım ve koruma yaklaşımı yarışması açılmış, yarışma sonucunda mimari projeyi yürütecek müellif seçilmiştir. En iyi koruma projelerinden biri olan Neues Museum bu noktada faydalanılması kaçınılmaz bir örnek olarak durmaktadır. Ne yazık ki ülkemizde koruma tasarımı için seçimler en az bedel yöntemiyle değerlendirilen ihalelerle yapılmaktadır ve çoğu zaman koruma bölge kurulu onayı alınana kadar süreç içerisinde olan müellif koruma uygulama aşamasında yer almamaktadır. Hatta idarelerin tamamı müelliflik hakkının devrini içeren ihale şartnameleriyle bunu resmi olarak da istememektedirler. Uygulama aşamasında müellif mimarın yerini idare tarafından görevlendirilen kontrollük teşkilatı almaktadır.

Ülkemizden incelenen koruma uygulama örneklerinde Abdullah Gül Üniversitesi Müze ve Kütüphanesi koruma projesini elde etmek için herhangi bir yarışma yapılmamıştır. Ancak mimari proje ekibi belirlenirken, ekibin daha önce benzer işlerde yapmış olduğu tasarım ve almış olduğu sonuçlar işveren açısından oldukça önemli bir seçim kıstası oluşturmuştur. Mimari ekip belirlenirken daha önce yapmış oldukları benzer işlerdeki tasarım kalitesi, tasarım konsepti ve koruma anlayışı ekibin seçilmesinde önemli bir değer oluşturmuştur. Mimari proje seçiminde bir jüri olmadığı ve direk iş sahibi tarafından seçim yapıldığı için işveren ve kullanıcı mimari tasarımın şekillenmesinde çalışmaların içerisinde yer almıştır.

İki proje için mimari tasarım sonucu elde etmek amacıyla iki farklı yöntem izlenmiştir. Yöntemlerden bir tanesinde yarışma ile birden fazla seçenek arasından jüri değerlendirmesi neticesinde bir sonuç aranırken diğerinde tasarım ekibinin önceden yapmış olduğu benzer işlerde elde etmiş olduğu sonuçlara göre tasarım sürecinin şekillendirilmesi yönünde bir seçim yöntemi belirlenmiştir. İki yöntem de mimari tasarım elde etmek için bir şekilde kullanılan yöntemlerdendir. Projelerin ikisinin de kamuya ait projeler olduğu göz önünde bulundurulduğunda bir yarışma ve jüri değerlendirilmesi sonucu alınan karar yönteminin kamu projeleri bağlamında daha uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, Almanya'daki örnekte, yarışma projesinin iki aşamalı olması ilk aşamada birinci olan projenin ikinci aşamada birinci seçilmemiş olması, yarışmaya katılan her projenin kendilerini daha iyi ifade etme olanağı bulduğunun bir göstergesidir. Ancak buradan diğer yöntemle elde edilen projelerin daha az kaliteli ya da daha zayıf olduğu yönünde bir saptama çıkarmak son derece yanlış olacaktır. Sadece en erken aşamalardan biri olan tasarım ve tasarımcı seçimi aşamasında proje paydaşlarını projeye dâhil etmek proje sonuçlarına olumlu etki yapacak olması açısından bir avantajdır. Bununla birlikte projenin planlama ve uygulama aşamalarını yürüten bir mimari müellifin varlığı sonuç ürün kalitesi ve sonuç ürünün sorumluluğu açısından da önemlidir.

Almanya'daki süreç incelendiğinde mimari proje çizimlerinin müellif tarafından sadece onay almak amacıyla hazırlanmadığı görülmektedir. Çizimler projenin uygulamasının planlama araçlarından sadece bir tanesidir. Planlamayı yapan ekibin uygulamaya yön vermesi yapım projelerinin gereklerinden bir tanesidir. Bu nedenle proje çizimlerini hazırlayan ekibin uygulama aşamasında sürece dâhil olmaları zorunludur. Ülkemizdeki en önemli eksiklerden bir tanesi uygulama süreçlerine dâhil

olmayarak uygulama deneyiminden kopuk hazırlanmış ve o haliyle onaylanmış proje çizimleriyle uygulama yapılmaya çalışılıyor olmasıdır.[83]

Neues Museum'nin ihale süreci de yapıya özel hazırlanmış bir başka planlama aracıdır. Neues Museum koruma projesinin uygulama aşamasında işin tamamı bilinçli bir şekilde büyük bir yükleniciye verilmemiştir. Bunun yerine ulusal mevzuatlarının izin verdiği şekilde, VOB ile adlandırılan ve en az bedelli teklife ihaleyi sonuçlandıran yöntem yerine, işverenin VOF ile adlandırılan ve daha çok ticaretten farklı içerikleri olan işler için ve sanatsal ürünlerin temininde kullanılan yasal düzenleme tercih edilmiştir. VOF mevzuatı ihaleyi hazırlayan birime doğru yüklenici seçimindeki esneklik açısından oldukça büyük avantajlar sağlamıştır. Sadece fiyat temelli değerlendirme ortadan kalktığı için ortaya çıkacak ürünün kalitesi bu şekilde kesinlikle iyileştirilebilmektedir. Koruma işlerinde de oldukça önemli olan doğru ve kaliteli imalat bu tür bir ihale yöntemini içeren planlama ile elde edilebilmiştir. VOF mevzuatına göre yapılan işlerde işin merkezine işi yapan kişi ve ekibin yetkinlik ve donanımları konulmaktadır. Neues Museum projesinin uygulama aşaması için VOF mevzuatı çerçevesinde 164 ihale dosyası hazırlanmış ve bunların tamamı aynı zamanda Avrupa Birliği yasal düzenlemeleri çerçevesinde yürütülmüşlerdir. Yürütülen bu çalışma, işin sahibi idarenin sorumluluğunda yürütülmüştür. Bununla birlikte getireceği yasal sorumluluk da ihaleye çıkan idareye ait olmaktadır. Neues Museum projesi uygulama aşamasında seçilen ihale etme yöntemi için sadece bir ihalede, ihaleye katılan firmalardan birinin itiraz etmesi sonucu konu ilgili mahkemeye intikal etmiş ancak bu mahkeme sonucunda da ihaleyi hazırlayan kurumun haklı olduğu ortaya çıkmış ve projenin lehine bir karar alınmıştır (W. Henze, kişisel görüşme, 15 Şubat 2013).[84] Dolayısıyla ihale tasarımı yaparken mevzuat içerisinde yer alan tüm araç ve seçenekler göz önünde bulundurulursa uygulamanın ve sonuç ürünün niteliğinin yükseltilebildiği görülmektedir.

[83] Koruma projelerinde görev alan teknik personelle yapılan anket çalışmasında bu konu görülebilir. Detaylar için 3.3 bölümüne bakınız.
[84] BBR ihale birimi arşivi içerisinde incelenen belgelere de süreç yönetimi yaklaşımının yansıtıldığı görülmektedir.

Ülkemizdeki koruma projelerinde işi ikiye bölerek ihale edilme süreci takip edilmektedir. Bu planlamaya göre ilk etap olarak proje çizimleri ve ikinci etap olarak da koruma uygulamaları ve inşaat işlerinin en az bedele dayalı sistemle ihale edilmesi yapılmaktadır. Mimari ve koruma tasarımının koruma bölge kurulu onayıyla tamamlandığı kabul edilmekte ve uygulamayı içeren yapım işi ihalesi kültürel varlığı tasarrufunda bulunduran idare tarafından yapılmakta, en az bedel teklif eden yüklenicinin teklifi kabul edilerek uygulama işinin sözleşmesi yapılmaktadır. Fiyat temelli bir ihale yapıldığından dolayı isteklilerin deneyiminin ve iş organizasyonu kurgusunun koruma uygulamalarında beklenen kaliteyi sağlayıp sağlamayacağını ihale aşamasında ölçme imkânı kalmamaktadır. Ancak ihale esnasında sonuç değerlendirmesinde belirli bir oran verilirse bunların ölçümü yapılabilir. Uygulama başlamadan önce söz konusu kültürel varlık ne kadar iyi analiz edilirse edilsin temel olarak koruma projelerine ait belgeleme ve çizimler uygulama sürecinde de devam eder. Bu süreci yürütecek olan önemli paydaşlardan idare, yüklenici ve mimari müellifin bu yaklaşımı bilmesi, kabul etmiş olması ve aralarındaki sözleşmelerin de buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. Ülkemizde uygulanan tip sözleşmelerde koruma projelerinin uygulama aşamasında da devam eden sürekli belgeleme ve oluşabilecek durumları çözme potansiyeli taşımamaktadır.[85]

Japonya'daki onarımların belgelenmesi geleneği koruma alanında bir milat olarak kabul edilen Venedik Tüzüğü'nden onlarca yıl daha öncesine dayanmaktadır. Yapının onarım öncesi ve sonrasındaki durumu metin, fotoğraf ve çizimlerle belgelemek, kullanılan geleneksel yöntemleri ve uygulanan koruma tekniklerini açıklamak Venedik Tüzüğü'nün 16. Maddesi içerisinde tanımlanmıştır. Ancak tüzüğün taraflarından olan Türkiye'de bu şekilde gelenekselleşmiş bir raporlamanın yerleşik olmadığı, anıtsal yapı ölçeğinde bile projede yer alan kişilere ve hakediş ekleri olan ataşmanlara dayalı bir belgelemeyle karşı karşıya olunduğu[86] idarelerin arşivlerinden izlenmektedir. 3.1 bölümünde Türkiye'de incelenen örneklerden tespit edilen durum

[85] İncelenen örneklerin sözleşmelerinde yer alan maddelere dayanarak.

[86] Birim fiyat esaslı sözleşmelerle yapılan koruma uygulamalarında, yüklenici yapmış olduğu işi hakedişe çevirebilmek için ataşmanlara dayalı bir belgeleme süreci yürütmektedir. Uygulama safhalarına dair oldukça zengin bir veri barındıran bu arşivler araştırmacılara açılırsa yapılan uygulamalara dair daha nitelikli söz söyleme imkanı doğabilir.

bundan ibarettir. Japonya'da koruma uygulaması sonunda yapılan çalışmanın raporlaması ve yayınlanması ilham vericidir. Benzer bir düzenlemenin Türkiye'deki anıtsal yapılardan başlayarak geleneksel olarak uygulanması hem mimarlık tarihi açısından oldukça zengin bir kaynak yaratacaktır hem de gelecekte yapılacak koruma projeleri için planlamaların doğru yapılmasını sağlayacaktır. Özellikle planlamada kullanılan birim fiyat tarifleri ve adam/saat hesaplarının güncellemesi bu yolla gerçeklik kazanabilir.

Yapılan uygulama ihalesi sonuçlandığında, işin tamamı için tek bir yüklenici ile birim fiyat esaslarına dayanan bir sözleşme imzalanmaktadır. Bu sözleşme ile birlikte diğer alt yüklenicilerin seçimi ana yüklenici firmaya bırakılmaktadır. Ülkemiz genelinde, koruma projelerinde uygulama işleri için tek bir yüklenici seçimi ve alt yüklenicilerin bu ana yüklenici firma tarafından seçilmeleri genel kabul gören uygulamadır.

Yüklenici seçim yöntemi ve alt yüklenicilerin projeye dâhil olma şekillerine bakıldığında Neues Museum örneğinde yatay bir organizasyon şeması oluşturan idare eş alt yüklenicilerin her birini ayrı bir ihale ile kendisi seçmiştir. Ancak ülkemizde düşey bir organizasyonla ana yüklenici seçilmekte ve projede görev alacak alt yüklenicileri seçmesi beklenmektedir. En az bedelle sonuçlanan bir ihale sonrası belirlenen, yüklenici tarafından seçilecek alt yüklenicilerin yetkinliklerini değerlendirme imkânı olmadığından koruma projelerinde kaliteyi kontrol etme imkânı azalmaktadır.

Koruma projelerinin idari sürecinin, konu olan kültür varlığının önem derecesine göre belirlendiği küresel olarak kabul edilebilir. Ancak Türkiye'de koruma tasarımı yapılırken kültürel varlıkların önem sıralaması iki grup halinde yapılmakla birlikte girdikleri idari süreç açısından koruma projelerinin yürütülmesinde bir fark görülmemektedir. İki grubu ayıran fark daha çok kültürel varlığa müdahale biçimlerinin ne şekilde olacağında yatmaktadır. Buna rağmen koruma proje ve uygulamalarında pratikte oluşan farklar projenin sahibi olan idarenin, proje müellifinin, kontrollük teşkilatının, şantiye şefinin ve projede yer alan diğer paydaşların gayretleriyle orantılı olarak değişmektedir. Bu şekilde yürütülen koruma uygulamalarının belirli bir norma bağlı olarak yönetimsel olarak başarılı ve kaliteli olması şanslı tesadüflere bırakılmış görünmektedir.

Her ne kadar büyük önem atfedilen kültür varlıkları için mevzuatta yer alan anıt eser kurulu bazı önemli kültürel varlıkları için oluşturulmuş olsa bile sürekliliklerin olmadığı CİMER başvurusunun cevabından anlaşılmaktadır (KTB Kültür Varlıkları, 2019). Divriği Ulu Camii ve Darüşşifası, Demre Aziz Nikolas Kilisesi ve Augustus Tapınağı için anıt eser kurulları bakanlıkça oluşturulmuş ancak 2019 yılı itibariyle faaliyet gösteren bir anıt kurulu bulunmamaktadır. Ancak incelenen örneklerde bilimsel restorasyon danışma kurulları oluşturularak proje ve uygulamalara yön verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Danışma kurullarının sürekliliğinin sağlanması ve ihale yönetim süreçlerine dâhil edilmeleri niteliğin iyileştirilmesinde büyük faydası olacak bir hamle olarak görülmelidir.

Kültürel varlıklar için uygulanan koruma stratejilerinde bir bütünlük olduğunu söylemek oldukça güçtür. Son dönemlerde ise istisnaya dayalı parçalı yaklaşımların yeni bir türevi gibi görünen alan başkanlıkları sistemi uygulanmaktadır. Bununla birlikte Milli Saraylar idaresi tarafından yapılan uygulamalarda da koruma bölge kurulu yerine Milli Saraylar idaresinin oluşturduğu kurullar karar vermektedir (Milli Saraylar Bilim, 2019). Çevresel değerlerle birlikte korumayı esas alan küresel koruma kültürüyle çelişen bir durumun ortaya çıktığı söylenebilir.

3.3 Koruma Proje ve Uygulamalarına İlişkin Sorunların Tespiti ve Değerlendirilmesi

Bu bölümün yukarıdaki kısımlarında araştırılan ve açıklanan örneklerde saptanan durumların farkındalığının araştırılması amacıyla anıtsal kültür mirasının koruma proje ve uygulamalarını yaptıran kamu kurumlarından ve bu işleri yapan firmalardan doğrudan bilgilerin alınması yolu seçilmiştir.

Bu bilgileri toplamanın ilk yolu olarak, konuya uygun ve hedefine ulaşan bir anket hazırlanmasına karar verilmiştir. Sözlü mülakatlarla elde edilen nitel araştırma bilgilerinin nicel bilgilere dönüştürülmesinde kullanılacak anketin sorularının oluşturulmasında, ilgili kamu kurumlarında çalışan tecrübeli personel ile sözlü mülakat sonuçları kullanılmıştır. Ancak alanda yapılmış çalışma sayısı kısıtlı olduğundan dolayı sözlü mülakatlarla tespit edilmemiş sorunların da dile

getirilebilmesi için anket sorularında ucu açık cevap alanları bırakılarak katılımcıların kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri bir esas olarak kabul edilmiştir. [87]

Anket soruları oluşturulmadan önce, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul Valiliği bünyesinde eski eser restorasyonu birimlerinde görevli en az on yıl tecrübeli ve proje yürütülen bölümlerde bulunan deneyimli personel ile sözlü mülakat çalışmaları yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilerek anket soruları oluşturulmuştur.

Kültürel miras koruma proje ve uygulamalarındaki sorunlu noktaları ortaya koymak için kamu kuruluşlarının koruma ile ilgili birimlerinde çalışan personele sunulan ankete 44 teknik personelden cevap alınmıştır.

Bununla birlikte koruma projelerinin paydaşlarından yüklenici bünyesinde çalışan teknik personelin süreçlerin aksayan noktalarının tespit edilmesine katkı yapması hedeflenmiştir. Yüklenici firmalardan 20 teknik personele anket uygulanmıştır.

Karşılaştırmaya olanak sağlamak amacıyla koruma projelerinde yer alan her iki gruba da aynı anket küçük düzenlemelerle uygulanmıştır. Anket sonuçları bu iki ayrı katılımcı grubuna göre değerlendirilmiştir. Anket ile veri toplama çalışması iki farklı zamanda yapılmıştır. Kamu personeli ile 2014 yılında başlatılan anket Türkiye'den incelenen örneklerde ve örneklerin yürütülme dönemlerinde kamu kurumlarında çalışanlara yönelik olarak yapılmıştır. Zaman içerisinde özellikle katılımcı profilinde farklılıklar olmuş olabilir. Ancak karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak kamu çalışanlarından elde edilen verilerin karşılaştırılması amacıyla anket tekrar düzenlenerek 2019 yılında yüklenici firma personeliyle de paylaşılmıştır. İki grup arasındaki zaman farkı sayesinde koruma proje ve uygulamalarındaki sorunların süreklilik gösterdiği anlaşılmıştır.

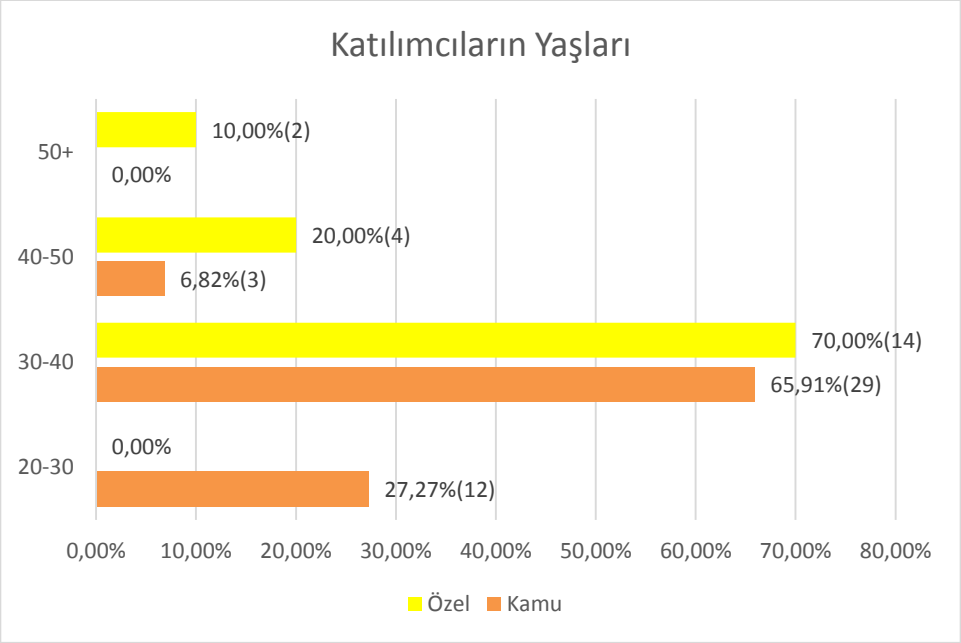
3.3.1 Koruma projelerinde çalışan teknik personelle yapılan anket çalışması

Anket toplamda 21 sorundan oluşmaktadır. İlk 5 soru katılımcı profilini anlamak, koruma bilinci ve farkındalığı anlamak için çalışılan kurum, yaş, meslek, uzmanlık ve deneyim süresi üzerinedir. Sonraki 8 soru çalışılan kurumun yaklaşımını ve

[87] Anket Soruları tezin sonunda ek olarak verilmiştir.

çalışanların kurum ile olan ilişkisini ortaya koymak için hazırlanmıştır. Son 8 soru ise karşılaşılan sorunların neler olduğunu ortaya çıkartmak için sorulmuştur. Bu sorular içinde açık uçlu sorulara da yer verilmiştir. Böylece katılımcıların karşılaştığı tüm sorunları veri olarak kaydetmek mümkün olmuştur.

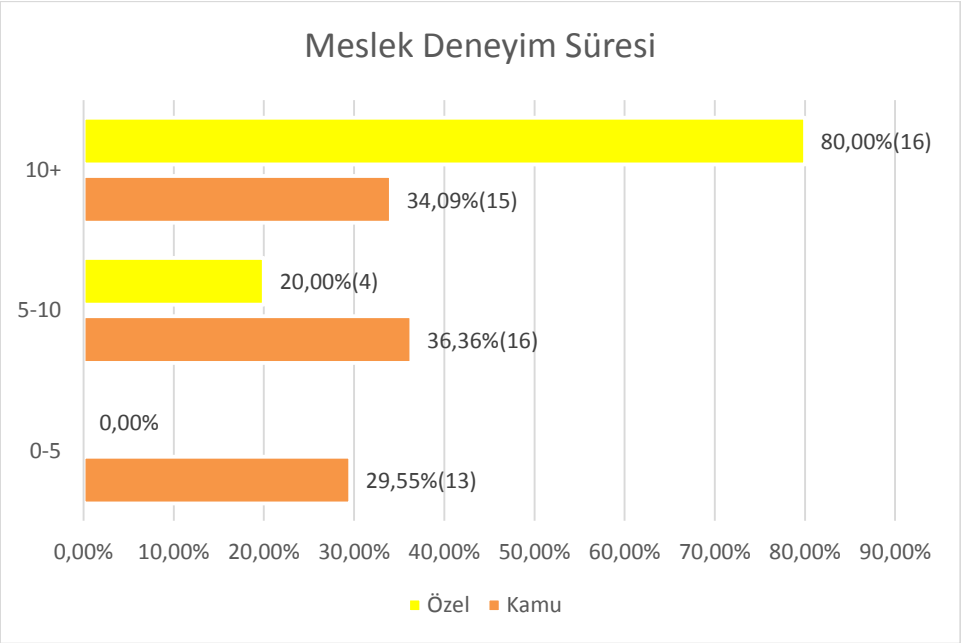
Anket uygulanan kamu personelinin ortalama olarak 30 ile 40 yaş arasında bulunduğu ve 50 yaşın üzerinde kimsenin olmadığı tespit edilmiştir. Yüklenici teknik personelinin ortalama olarak 30 ile 40 yaş arasında bulunduğu ve 30 yaşın altında kimsenin olmadığı tespit edilmiştir. 40 yaş ve üzerinde ise yedi kişi ile görüşülmüştür. (Şekil 3.34)



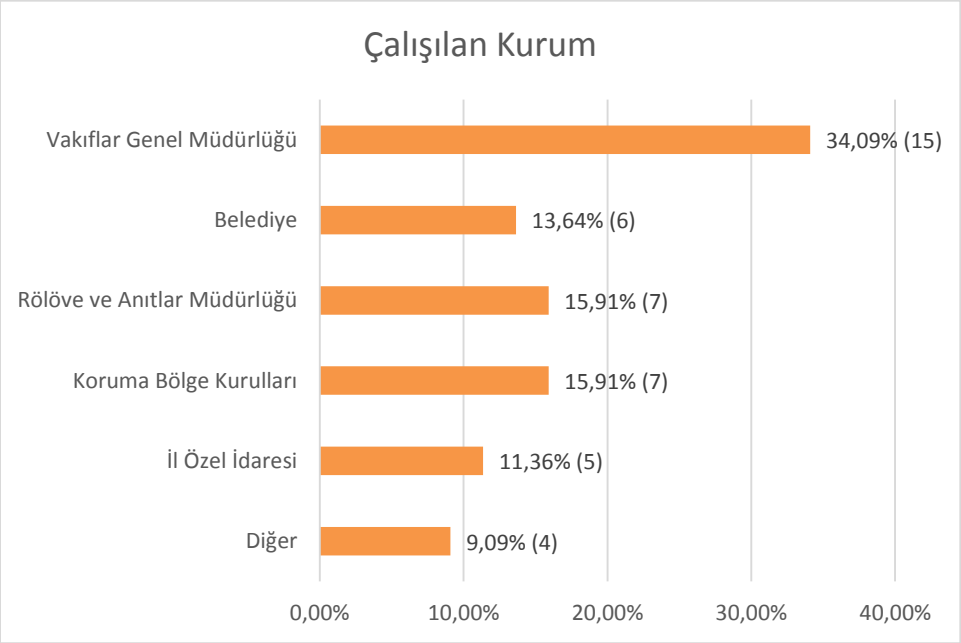
Şekil 3.34 : Görüşülen kişilerin yaşları.

Kamu personelinin hizmet süreleri ise ortalama olarak 10 yıl civarında olduğu tespit edilmiştir. Yüklenici personelinin hizmet sürelerinin ise ortalama olarak 10 yıldan fazla olduğu tespit edilmiştir. (Şekil 3.35) Yaş ve mesleki hizmet süreleriyle ilgili anket katılımcılarının yüklenici firmalarda restorasyon işlerinin sorumluluğunu alan teknik personelin kamu kuruluşlarındaki teknik personele göre daha deneyimli olduğu ifade edilebilir.

Ankete katılan kamu personelinin kurumlara göre dağılımına bakıldığında en çok Vakıflar Genel Müdürlüğü bünyesinden personelin ankete katılım sağladığı tespit edilmiştir. Bunu yedişer kişiyle Koruma Bölge Kurulları ve Rölöve ve Anıtlar Müdürlüğü takip etmektedir. (Şekil 3.36)

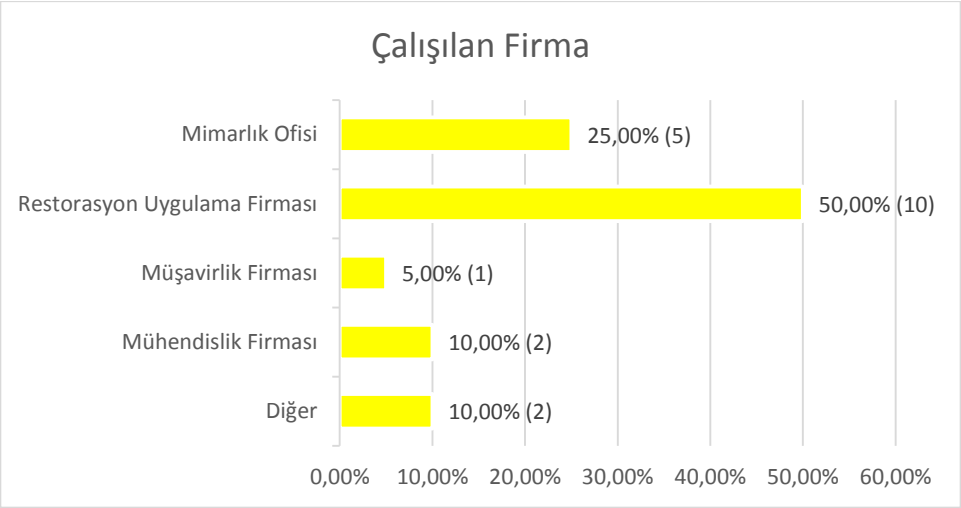


Şekil 3.35 : Görüşülen kişilerin mesleki deneyim süreleri.



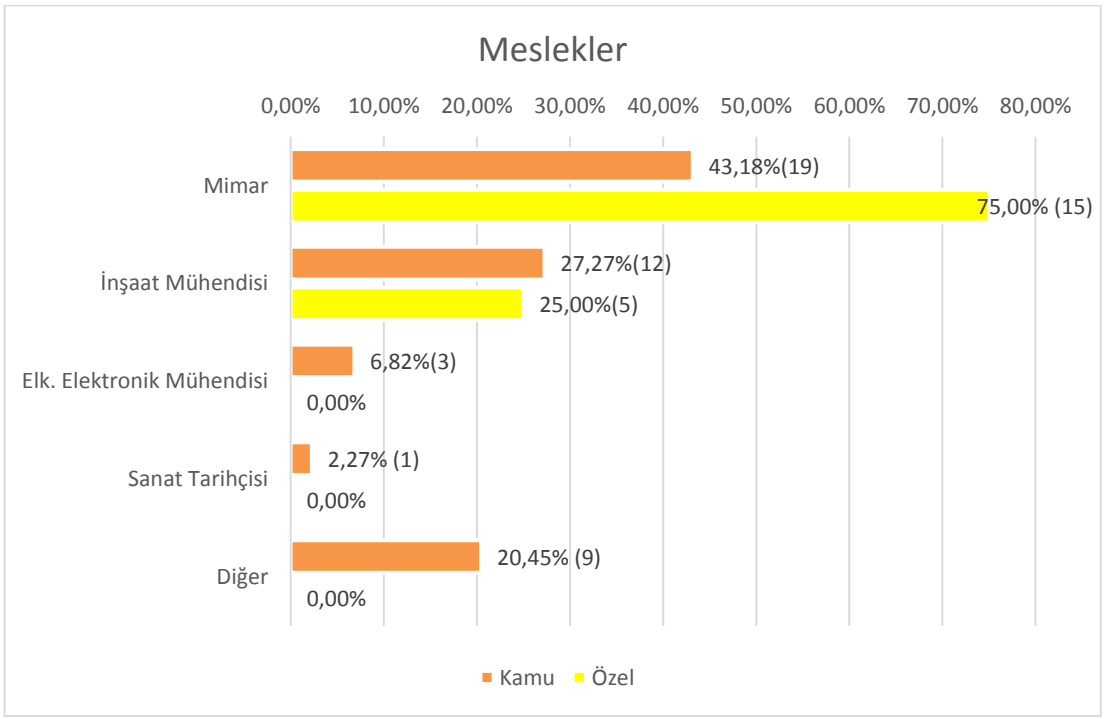
Şekil 3.36 : Görüşülen kişilerin çalıştığı kurumlar.

Ankete katılan yüklenici personelinin firmalarına göre dağılımına bakıldığında on kişi ile en çok restorasyon uygulama firması bünyesinden personelin ankete katılım sağladığı tespit edilmiştir. Bunu beş kişiyle mimarlık ofisi çalışanları takip etmektedir. (Şekil 3.37)



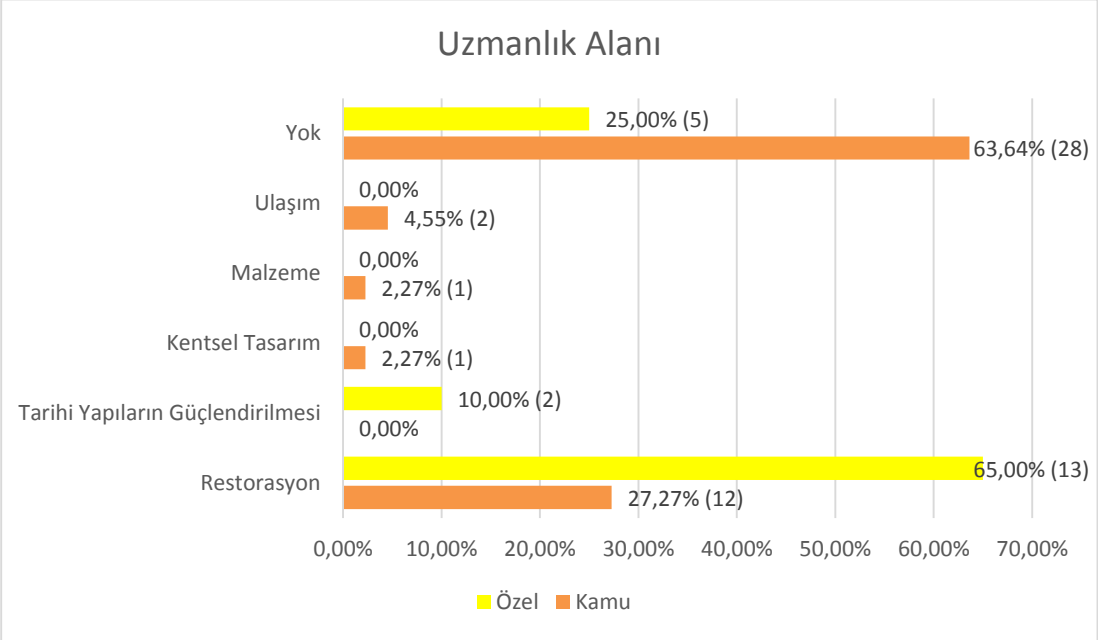
Şekil 3.37 : Görüşülen kişilerin çalıştığı firmalar.

Ankete katılan kamu personelinin mesleki olarak dağılımında ise mimarlar %43,18 ile öne çıkmaktadır. Mimarları %27,27 ile inşaat mühendisleri izlemektedir. Geri kalan katılımcılar ise şehir ve bölge planlamacısı, peyzaj mimarı, restoratör ve diğer mühendisliklerden oluşmaktadır. Yüklenici teknik personelinin mesleki olarak dağılımında ise mimarlar %75,00 ile öne çıkmaktadır. Mimarları %25,00 ile inşaat mühendisleri izlemektedir. Bir katılımcı ise hem mimar hem de inşaat mühendisidir. Mimar ve inşaat mühendisi meslekleri haricinde yüklenici personelinden ankete katılımcı bulunmamaktadır (Şekil 3.38).



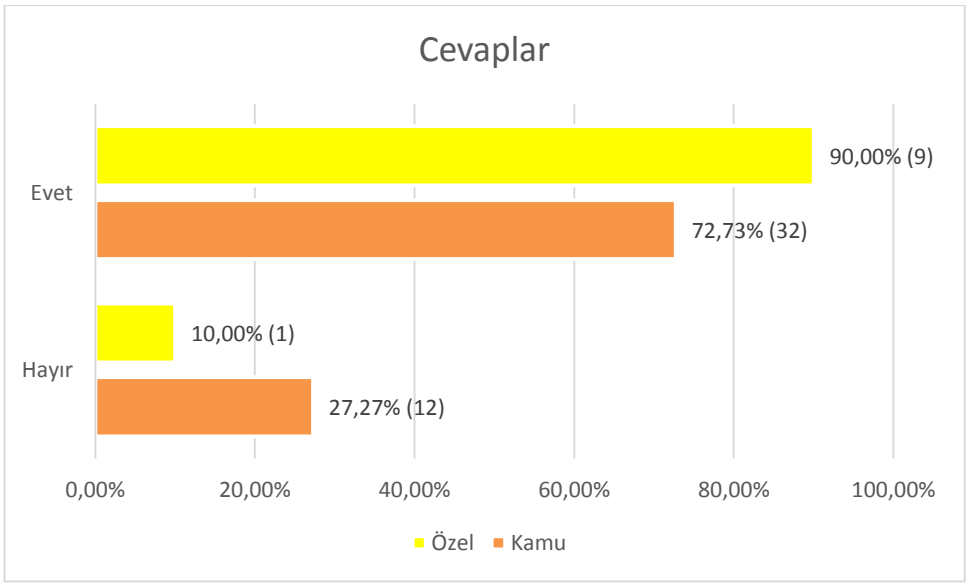
Şekil 3.38 : Görüşülen kişilerin meslekleri.

Görüşülen kişilerin uzmanlıklarına bakıldığında kamuda 12 kişinin restorasyon alanında uzman kişiler olduğu tespit edilmiştir. Ancak %60'dan daha fazla bir oranda bu alanda görevli olmakla birlikte formel bir eğitim ile uzmanlığı olmayan personel bulunmaktadır. Restorasyonla doğrudan ilgisi olmayan uzmanlıkları da bu gruba dâhil ettiğimizde oran %70'i aşmaktadır. Yüklenici personelinden 13 kişinin restorasyon alanında uzman kişiler olduğu tespit edilmiştir. 2 kişi ise tarihi yapıların güçlendirilmesi konusunda uzmandır. Ankete katılanların sadece %25'i bu alanda görevli olmakla birlikte formel bir eğitim ile kültürel miras konularında uzmanlığı olmayan kişilerdir (Şekil 3.39). Kamu kurumlarında görevli teknik personelin uzmanlıkları ile kıyaslandığında yüklenici bünyesinde çalışan uzman personelin oransal olarak daha fazla olduğu görülmektedir.



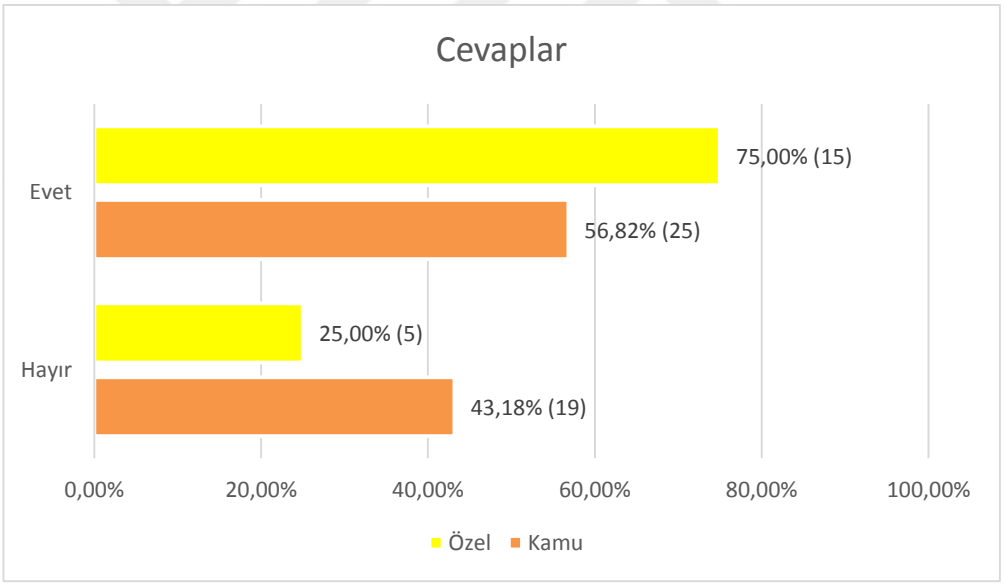
Şekil 3.39 : Görüşülen kişilerin uzmanlıkları.

Kamuda görüşülen kişilerin çalıştıkları birimlerde sadece restorasyon projeleri yapılmadığı bunun yanı sıra diğer yapım projeleriyle de ilgili çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte restorasyon işlerinde projelendirme ve uygulamaların çoğunlukla aynı birim tarafından koordine edildiği tespit edilmiştir. Yüklenici firmalardan katılan personelin yarısı, çalıştıkları firmada sadece restorasyon işleri yapılmadığı bunun yanı sıra diğer yapım projeleriyle de ilgili çalışmalar yapıldığı belirtmiştir. Restorasyon harici işler yapan firmaların çoğunda koruma projelendirme ve uygulamaların çoğunlukla aynı birim altında olduğu görülmüştür. (Şekil 3.40)



Şekil 3.40 : Koruma proje ve uygulamalarının aynı birim altında olma durumu.[88]

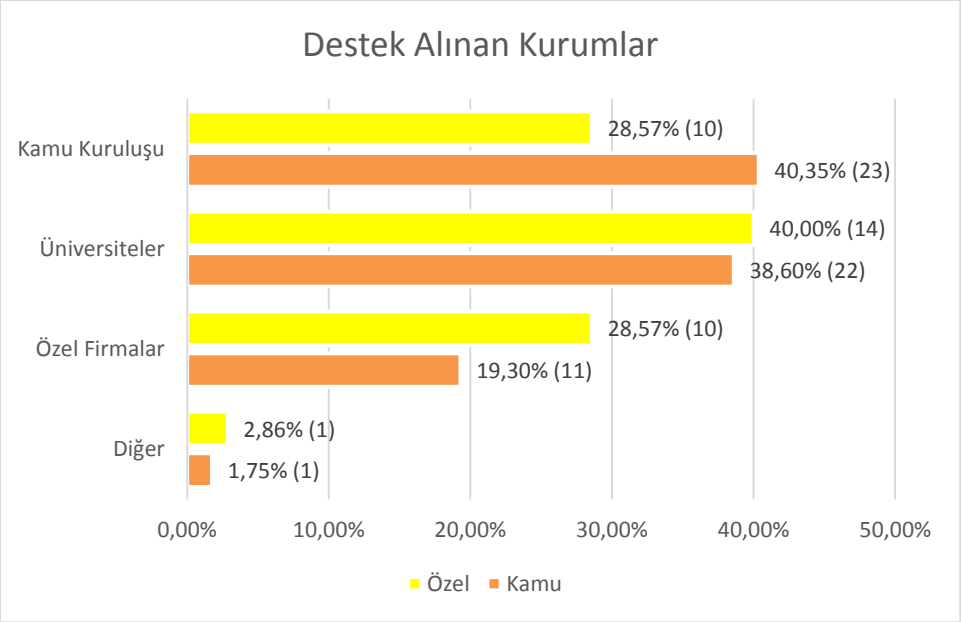
Kurumların ve yüklenici firmaların restorasyon işlerini yaparken başka kurum ve kuruluşlarından çoğu zaman destek aldıkları tespit edilmiştir (Şekil 3.41).



Şekil 3.41 : Restorasyon işleri ile ilgili destek alma durumu.

En çok destek alınan kurum üniversiteler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte özel firmalardan da destek alındığı tespit edilmiştir (Şekil 3.42).

[88] Grafik değerlendirilirken sadece yüklenici personelinden restorasyon işleri yapan firmalarda çalışan katılımcıların cevap vermediği göz önünde bulundurulmalıdır.



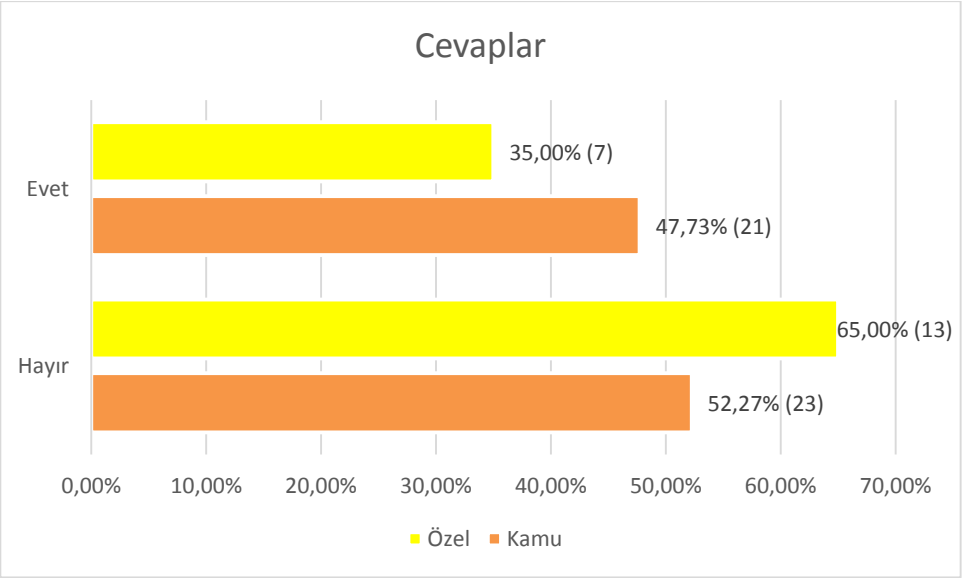
Şekil 3.42 : Restorasyon işleri ile ilgili hangi kurumlardan destek alınıyor.[89]

Bununla birlikte kamu personeline çalıştıkları birimde kurum içi eğitim sağlanıp sağlanmadığı sorulduğunda yaklaşık yarı yarıya bir oranla kurum içi eğitim verilmediği ifade edilmiştir. Yüklenici personelinde ise %65 oranında kurum içi eğitim verilmediği tespit edilmiştir (Şekil 3.43). Firmaların ve kamu kurumlarının personel yetkinliğini artırıcı bu yaklaşımdan uzak durmalarının nedeni araştırılmalı ve bunun çözümleri üzerinde durulmalıdır. Bu konuda mimarlık fakültelerine ve koruma uzmanlığı sağlayan tüm birimlere önemli sorumluluklar düşmektedir (Kuban ve Kahya, 2016).

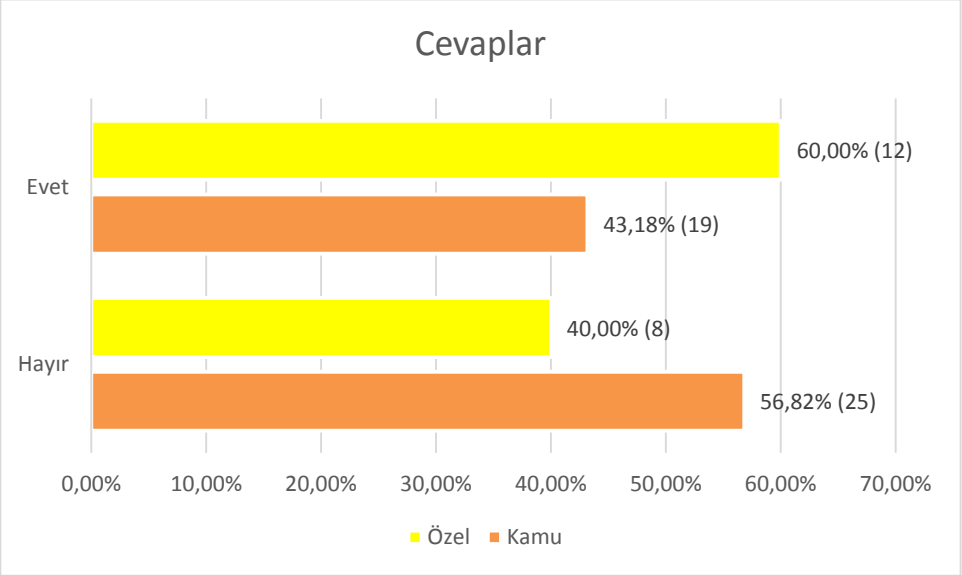
Proje müelliflerinin uygulamaları denetlemesi hususunda sorulan soruya kamu kuruluşlarında çalışan teknik personel genellikle denetim imkânı verilmediği yönünde cevap vermiştir. Ankete katılan yüklenici teknik personelinin yarısından fazlası aynı soruda müelliflerin uygulamalarda denetim yaptıklarını belirtmişlerdir (Şekil 3.44).

Bununla birlikte bazı katılımcılar proje müelliflerine denetim yapabilmeleri için sözleşme yapıldığını da ifade etmişlerdir (Şekil 3.45).

[89] Grafik değerlendirilirken katılımcılar tarafından birden fazla seçenek işaretlenebildiği göz önünde bulundurulmalıdır.



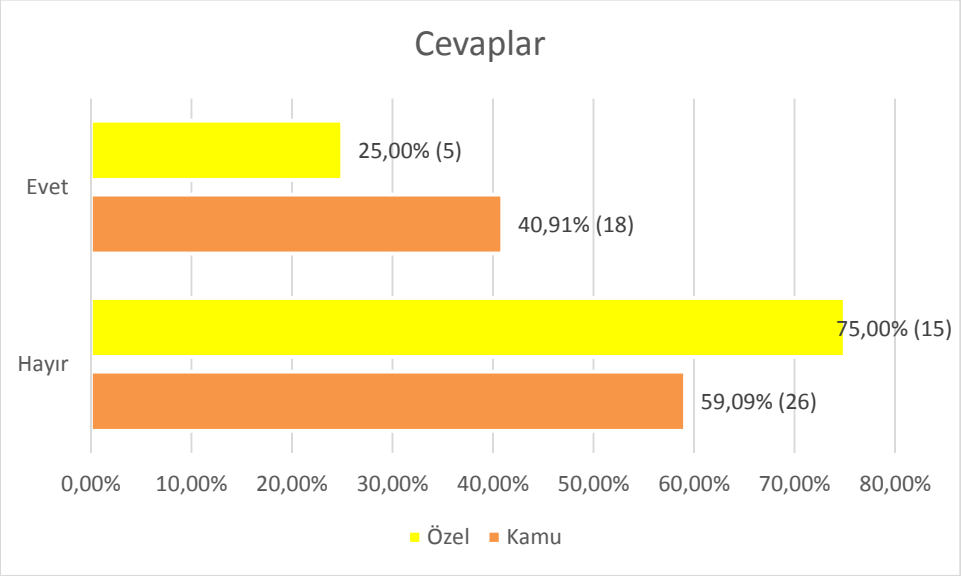
Şekil 3.43 : Kurum içi eğitim durumu.



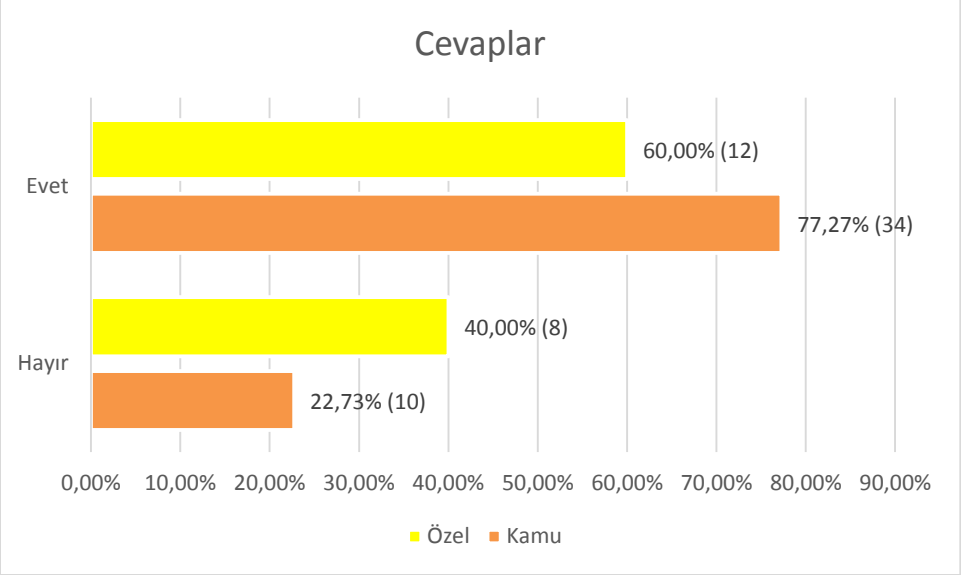
Şekil 3.44 : Proje müelliflerine denetim imkânı sağlanma durumu.

Ancak koruma uygulamalarında mimari proje müellifini dikkatli bir şekilde uzak tutma hususunda yüklenici firmalar ve kamu kurumları arasında bir uyum söz konusudur. Bu durumda koruma projesini hazırlayıp onaylarını alan müellifin ihaleye çıkan idare tarafından ve ihaleyi alan yüklenici tarafından uygulama esnasında ekip içerisinde görülmek istenmediği sonucuna varılabilir. Ancak bir projede sürekliliği ve bütünselliği sağlayacak en önemli paydaş müelliftir. Proje müelliflerinin 660 ve 680 sayılı Kültür Varlıklarını Koruma Yüksek Kurulu ilke kararları gereği proje denetiminden yasal mevzuat gereği sorumludur. Buna rağmen, proje müellifleri ile

yapılan sözleşmelerde müelliflik haklarını devreden hükümlere yer verildiği tespit edilmiştir (Şekil 3.46).



Şekil 3.45 : Proje müellifleriyle uygulama denetimi için sözleşme imzalanma durumu.



Şekil 3.46 : Sözleşmelerde proje müelliflik haklarının devri maddesi yer alma durumu.

Bu soruyla birlikte katılımcılara müelliflik hakkı devir gerekçesi olarak belirtilen hususlar açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Alınan cevaplara göre ortaya çıkan nedenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şekil 3.47). Verilen cevaplara göre en önemli neden olarak bütçe kısıtları ve projeyi revize edebilme isteği gösterilmektedir.

Katılımcılara göre süre kısıtı da önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte yüklenicilerin bu konuyu idarenin talebi olarak görme eğilimi de bulunmaktadır.

Burada karşımıza çıkan problematik durum kamu kurumu tarafından yapılacak olan kontrollük işinin, müellifin katılımıyla sağlanmamış olması olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle idareler hazırlattıkları projelerin uygulama aşamasında denetimini yaparken müelliflerin yer almasına ihtiyaç duymamaktadırlar. Proje müelliflerince istenen ek ücretler bu nedenler arasında öne çıkan durumdadır. Ancak proje müellifinin olmadığı uygulama süreçlerinde projenin koruma konseptinden uzaklaşmak söz konusu olabilmektedir. Mevzuatta uygulamaların müellif denetiminde yapılmasının yer almasının yanı sıra müellif tarafından kurgulanan koruma sürecinin bir başka paydaş olan kontrollük teşkilatı tarafından yürütülmesine yol açmaktadır.



a



b

Şekil 3.47 : Müelliflik haklarının devrinin gerekçeleri (a: kamu, b: yüklenici).

Bu durum görev ve sorumluluk alanlarında belirsizliğe neden olmaktadır. Kontrollük teşkilatının görevi planlama aşamasında hazırlanmış olan proje çizimlerinin sözleşme şartlarıyla en iyi şekilde uygulanmasını sağlamak iken, müelliflik haklarının da idare tarafından devralınmasıyla hem planlamacı hem de uygulamanın kontrolü görevlerini birlikte yürütür durumda kalmaktadır. Ancak proje çizimlerinde bir değişiklik

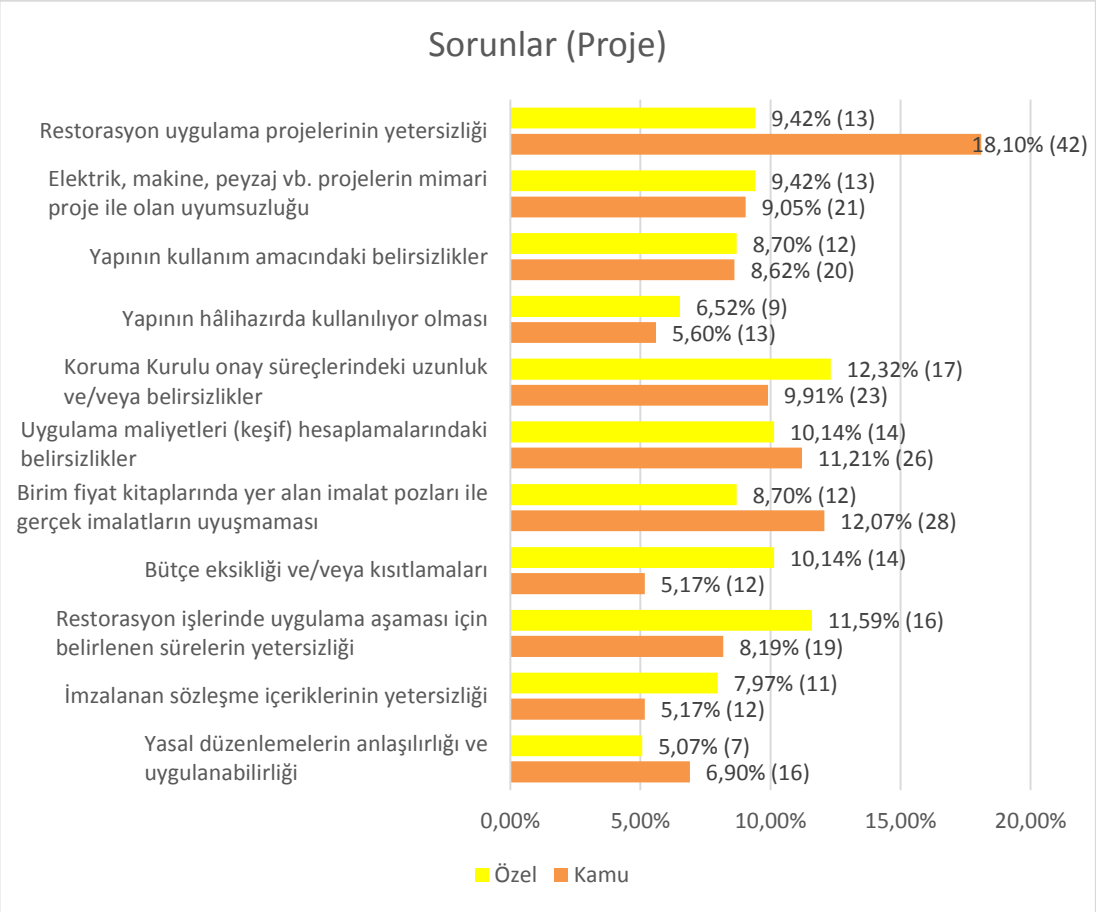
uygulamaya geçilmeden önce ilgili koruma kurumunun[90] onayını gerektirmesi nedeniyle kontrollük teşkilatı içerisinden bir mimarın müelliflik haklarını kullanmasını zorunlu tutmaktadır. Hâlbuki koruma ve işlev açısından proje çizimlerinin müellifinin uygulama aşamasında yer alması sürecin daha sağlıklı ve sonuç ürünün daha nitelikli olmasının bir unsurudur.

İdareler, uygulama işlerini kontrol etmekle görevli birimlerini müellifin yerine karar verici olarak da görevlendirmektedir. Hâlbuki kontrollük teşkilatının görev tanımında proje revizyonları için karar almak yoktur. İdarelerin bu uygulaması neticesinde kontrollük teşkilatının iş yükü artmakta ve proje planlama aşamasında yer almadıkları için projenin bütünselliği ve sürekliliği kırılmaktadır. Proje müelliflerince haklı olarak talep edilen uygulama denetimi ödenekleri ise bütçe kısıtları nedeniyle idarelerin uygulamada tek başlarına karar verici olma isteklerine gerekçe oluşturmaktadır. Koruma projelerinde, işin sağlıklı bir şekilde yürümesi için kontrollük teşkilatının yanı sıra koruma projesi bütünlüğü ve sürekliliği gereği sorumlu olacak bir müellife mutlaka yer verilmesi gerekir. Koruma kapsamındaki değişimleri yönetecek ve bu değişimlerden sorumlu olacak paydaşlardan biri de proje müellifi olmalıdır.

Çalışma kapsamında görüşülen kamu kurumlarında görevli teknik personele "Restorasyon işleri planlama aşamasında sıkça rastladığınız sorunlar nelerdir?" sorusu yöneltilmiş olup, alınan cevaplar arasında uygulama projelerinin yetersizliği % 18,10 ile en çok karşılaşılan sorun olarak dile getirilmiştir. Bununla birlikte işin maliyetinin hesaplanması sırasında olan belirsizlikler (% 11,21) ve maliyet hazırlanırken kullanılan birim fiyat imalat pozlarının gerçek imalatları karşılamaması durumu (%12,07) da oldukça sık karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Yüklenici tarafında çalışan personele aynı soru yöneltildiğinde alınan cevaplar önerilen şıklar arasında genel bir dağılım göstermiştir. Bu durum anketteki bu seçenekler oluşturulurken alanda çalışan kişilerle yapılmış olan sözlü çalışmanın doğru noktalara işaret ettiğini göstermektedir. Bu sorunlar arasında Koruma Kurulu onay süreçlerindeki uzunluk ve/veya belirsizlikler % 12,32 ile en çok karşılaşılan sorun

[90] Koruma Bölge Kurulu, Bilim Kurulu, Komisyon ya da Danışma Kurulu, hangi idarenin işi yaptığına bağlı olarak değişmektedir. Kurumların hangi sistem içinde çalıştığına 2. Bölüm içerisinde yer verilmiştir.

olarak dile getirilmiştir. Bununla birlikte restorasyon işlerinde uygulama aşaması için belirlenen sürelerin yetersizliği (% 11,59) de oldukça sık karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır (Şekil 3.48).



Şekil 3.48 : Restorasyon işleri planlama aşamasında karşılaşılan sorunlar.[91]

Proje çizimlerinin yetersiz olması uygulamaya geçilmeden önce yapının her noktasına ulaşmanın imkân dâhilinde olmamasından da kaynaklanmaktadır. Uygulama başlamadan önce hazırlanan projenin bir ön proje şeklinde hazırlanması ve uygulama başlayıp gerekli sökümler yapıldıktan sonra kapsamlı bir korum projesi çizim setinin hazırlanması düşünülebilir. Böyle bir çalışma şeklinde proje müellifinin de ekip içerisinde yer alması gerekir. Çünkü uygulama yüklenicisi tarafından hazırlanacak müdahale paftalarının tek yönlü ve yüklenici firma lehine unsurlar içerme olasılığı

[91] Grafik değerlendirilirken katılımcılar tarafından birden fazla seçenek işaretlenebildiği göz önünde bulundurulmalıdır.

bulunur. Bunun önüne geçmek için işi yaptıran idarenin tarafların uyumlu bir şekilde çalışmasını kontrollük teşkilatı sayesinde sağlaması gerekir.

Bununla birlikte aynı idarenin proje çizimi için yüklenici seçiminde de en az bedele dayalı bir ihale süreci yürütmektedir. Bu durumda çizilen projeler yetersiz bütçe ve süre içerisinde yapılmaya çalışılıyor. Bir de buna ihaleyi alan proje çizimi yüklenicisinin yeterli bilgisi ya da uzmanlığı olmayan taşeron kullanması eklendiğinde üretilen çizimler yetersiz kalmaktadır. İdarelerin bu konuda yüklenici seçim kıstasını en az bedelin dışına çıkarmadıkları, alt taşeron kullanımı için uzmanlık ya da deneyim gibi ölçütler belirlemedikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcılara ucu kapalı sorularla birlikte ucu açık, katılımcıların kendisini daha serbest ifade edebilecekleri sorular da sorulmuştur. Planlama aşamasıyla ilgili bu tür soruların cevapları içerisinde niteliksel bir analiz yapıldığında üzerinde en çok durulan hususun koruma proje ve uygulamalarında görev alan personelin yetkinlikleri olduğu görülmektedir (Şekil 3.49). Kamu kurumlarında çalışan teknik personelin restorasyon proje ve uygulamalarındaki yetkinlikleri hususunda bir kaygı olduğu açıktır.



a

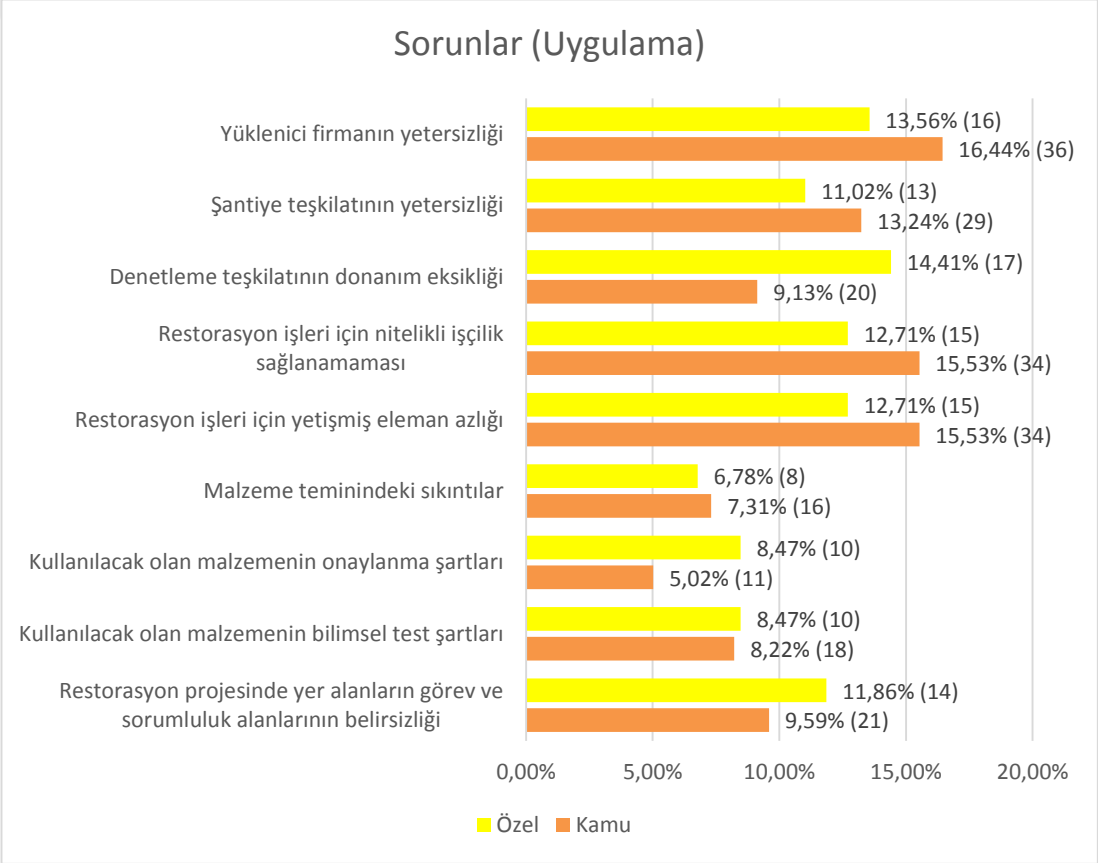


b

Şekil 3.49 : Restorasyon işleri planlama aşamasında karşılaşılan sorunlar (ucu açık sorulara verilen yanıtlar, a: kamu, b: yüklenici).

Burada ifade edilen sorunlar içerisinde dile getirilen bir diğer husus projeler için ayrılan zamanın yetersiz olması ve hazırlanan projelerin niteliklerinin belirlenememesi

olarak yer alıyor; yeterli zaman verilmesi ve çizilen ürünün niteliğinin artırılması gereklilikleri bunlardan en çarpıcı olanlarıdır. Buradaki sonuçlarda ve daha başka çalışmalarda da rastlanılan müellif seçimi sürece olumsuz anlamda etki eden sorunlar arasında ifade edilmektedir. Ayrıca projeleri onaylayan koruma bölge kurullarının personelin sayıca ya da beceri olarak yetersiz olabildiği durumlar da ifadeler arasında öne çıkmaktadır. Hazırlanan proje çizimlerinin niteliklerinin iyileştirilmesi için proje ekibini oluşturan kişilerin niteliklerini iyileştirip yükseltmek bir çözüm önerisi olarak katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Personel yetkinliklerinin önemli olduğu vurgulanmış bunun yanı sıra sık dile getirilen bir diğer husus projeleri hazırlamak için yapı üzerinde yeterli analizin yapılması gerekliliğidir. Bununla birlikte planlama aşamasında hazırlanan ihale dosyası konusu da sıkça dile getirilen bir diğer konudur.



Şekil 3.50 : Restorasyon işleri uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar.[92]

[92] Grafik değerlendirilirken katılımcılar tarafından birden fazla seçenek işaretlenebildiği göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışma kapsamında görüşülen teknik personele "Restorasyon işleri uygulama aşamasında sıkça rastladığınız sorunlar nelerdir?" sorusu yöneltildiğinde, kamu personelinden alınan cevaplar arasında yüklenici firmanın yetersizliği % 16,44 ile en çok karşılaşılan sorun olarak dile getirilmiştir. Bununla birlikte işin yapılmasını sağlayacak olan nitelikli işçiliğin sağlanamaması (% 15,53) ve yine aynı konunun devamı olarak yetişmiş eleman sayısının yetersizliği (% 15,53) de oldukça sık karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Bu sorunları takiben şantiye teşkilatlarının yeterli olmaması da oldukça sık karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıktığı tespit edilmiştir (% 13,24). Yüklenici personelinden alınan cevaplar arasında denetleme teşkilatının donanım (yetkinlik) eksikliği % 14,41 ile en çok karşılaşılan sorun olarak dile getirilmiştir. Bununla birlikte yüklenici firmanın yetersizliği (% 13,56) ve yine aynı konunun devamı olarak yetişmiş eleman sayısının yetersizliği, restorasyon işleri için nitelikli işçilik sağlanamaması (% 12,71) da oldukça sık karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Bu sorunları takiben şantiye teşkilatlarının yeterli olmaması ve restorasyon projesinde yer alanların görev ve sorumluluk alanlarının belirsizliği de oldukça sık karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıktığı tespit edilmiştir (% 11,86) (Şekil 3.50).

Anket katılımcıları tarafından ucu açık sorulara verilen yanıtlarda; restorasyon projeleri planlama aşamasında özellikle kurum personelinin yetkinliklerinde ve müellif seçim kriterleri üzerinde yoğunlaşan çözüm arayışı, uygulama aşamasında da yine personel yetkinlikleri ve yüklenici seçim kriterleri bağlamında ağırlık kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte yüklenici personeli açısından nitelikli işçilik konusu öne çıkmaktadır (Şekil 3.51).

Anket katılımcıları, özellikle uygulamalarda denetim ve kontrollük sorumluluğu olan personelin koruma eğitimi almış olmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bunun yanı sıra kurumlarda hali hazırda görevli deneyimli personelin koruma uygulamalarında sorumluluk almalarının gerektiğini de sıklıkla belirtmişlerdir. Koruma alanında proje ve uygulama deneyimi olan kişilerin kamu kurumlarında görevlendirilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar personelin yetkinliğinin artırılmasının bir yolu olarak deneyimli personelden faydalanılmasının üzerinde durulmuşlardır. Deneyimli personelin yeni ve genç personele yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte koruma konusunda gelişime açık ve özverili teknik personelin bu işlerde yer alması isteği söz konusudur. Ankete katılan her iki grubun da sorunların çözümünde

öncelik verdiği seçenek personel yetkinliklerinin artırılması olmuştur. Ayrıca kamu kurumunda çalışanlar, meslek içi eğitime kurumlarda yeteri kadar değer verilmediğinden şikâyetçi olmuşlardır. Öyle ki planlama aşamasında ifade edilenden yaklaşık dört katı daha fazla dile getirmişlerdir. Kamu kurumlarında çalışan teknik personelde, meslek içi eğitimin karşılaşılan sorunların çözümünde yardımcı olacağı kanaati hâkimdir.



a



b

Şekil 3.51 : Restorasyon işleri uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar (ucu açık sorulara verilen yanıtlar, a: kamu, b: yüklenici).

Bu değerlendirmelere koşut olarak, günümüzde kullanılan yüklenici seçimindeki yöntemin de iyi koruma uygulamaları ortaya koymanın önündeki engellerden biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. İhalelere katılım için ortaya koyulan yeterlilik kriterlerinin yanı sıra yüklenici seçim kriterlerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Mevcut yüklenici seçim yönteminin sadece en düşük fiyat teklifi esasına dayalı olmasının bir eksiklik olduğu belirtilmiştir. Yüklenicilerin daha önce yapmış oldukları işlere nitelik açısından bir değerlendirme yapılması ve bunun teklif değerlendirmelerinde yer alması gerektiği vurgulanmıştır. Yapılacak işin kalitesi, uygulamada görev alacak ekibin deneyimi ve yüklenici firmanın organizasyon kabiliyetinin de seçim kriterlerine dâhil edilmesinin uygun olacağı düşüncesi dile

getirilmektedir. Restorasyon uygulamasını yapacak ekibin ortaya koyacağı nitelikli işçilik de neredeyse yüklenici seçim kriterleri kadar sık ifade edilmektedir. Nitekim nitelikli bir restorasyon uygulaması ortaya koymak için işi elleriyle yapan yeterli sayıda yetenekli usta ve restoratör bulunmayışı da sorunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Ucu açık sorularda yapılan değerlendirmelerde yüklenici firma çalışanları yukarıda açıklanan durumlarla birlikte akademik destek alınmasını ve proje ile uygulamanın bir arada yürüyebileceği sistemlerin de göz önünde bulundurulmasını dile getirmişlerdir. Koruma uygulamalarının bilimsel olarak yapılabilmesi için akademik katılım talep edilmektedir. Ayrıca bu akademik destek, yapılan proje ve uygulamaların yayınlara dönüşmesi hususunda da yardımcı olacağı düşünülmelidir. Bilim heyeti oluşturulması aracılığıyla bu eksikliğin tamamlanması yönünde çabalar bulunmaktadır. Fakat bilim heyeti oluşturulurken uzmanlıkların yapıya uygun seçilip seçilmediği tartışmalıdır. Bununla birlikte bilim heyetinin finansının yükleniciye bırakıldığı durumlar görülmektedir. İdarelerin kullanımı için oluşturulacak bir fon ile koruma bölge kurulu üyeliklerindeki benzer bir sistemle bilim heyeti üyelerinin huzur hakkı ödemeleri proje sahibi idare tarafından yapılmalıdır. Bu sorumluluk anıt eser üzerinde tasarruf yetkisine sahip idarenin üzerinde olmalıdır. Yukarıda incelenen örneklerden Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi projesine dâhil olan müşavir firmanın bu sorumluluğu idare adına yerine getirdiği görülmektedir. Bu şekilde müşavir firma üzerinden bu ödemelerin yapılması da yöntem olarak tercih edilebilir.

Burada ifade edilen sorunlar içerisinde göreceli olarak bir miktar az bir vurguya sahip olsa da teknik bilgi sahibi olmayan idarecilerin de sürece ve esere zarar verici kararları da karşılaşılan sorunlar olarak ifade edilmektedir. Son olarak katılımcılara dikkat çekmek istedikleri başka hususlar olup olmadığı sorulmuştur. Verilen cevaplar Şekil 3.52 içerisinde görülebilir.

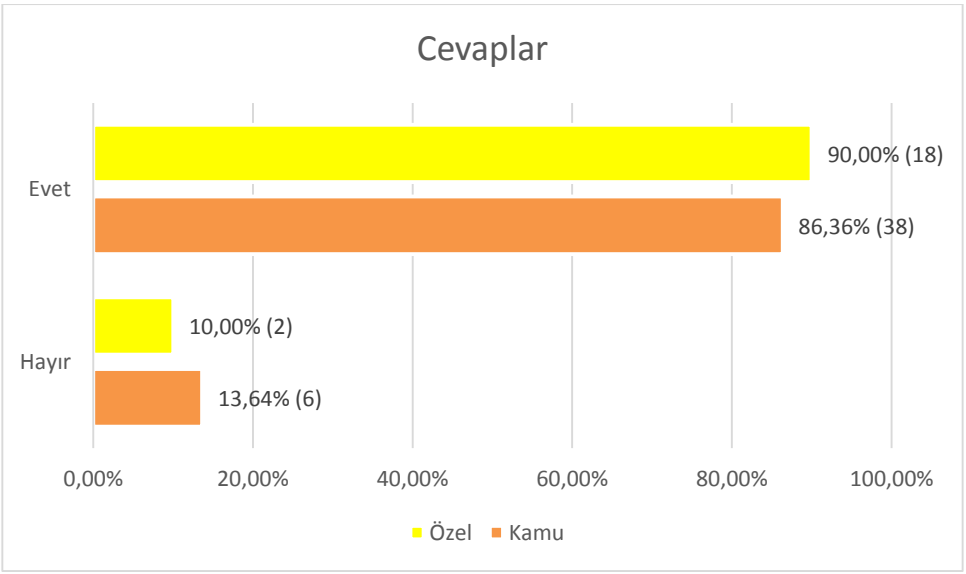
Son kısımda yapılan değerlendirmelerden anlaşıldığı üzere restorasyon alanında eğitimden bilinçlenmeye, teknik detaylardan bütçeye kadar pek çok alanda gelişime ve sorunların çözümüne ihtiyaç duyulduğu belirtiliyor. Dolayısıyla bu açıklamalardan hareketle restorasyon çalışmalarının kolay ölçülebilir standartları olan bir iş olmadığı, pek çok projede mevzuatın yorumlanmasında ve süreçlerin yürütülmesinde ekipte yer alan kişilerin yaklaşımının işe etki ettiği söylenebilir.



Şekil 3.52 : Restorasyon işleri diğer hususlar.

Ayrıca özellikle koruma alanıyla ilgili sıkça belirtilen, mevzuat kaynaklı sıkıntıların katılımcılar tarafından oldukça az ifade edilmiş olması karşılaştığımız problemlerin çözümünün mevzuat değişikliğinde yatmadığına işaret etmektedir. Mevzuatın daha iyi yorumlanabildiği hatta mevzuatta yer alan bazı fırsatların kullanılabildiği durumlarda sorunların azaltılması mümkün görülmektedir. Aynı mevzuat çerçevesinde nitelikli işler de yapılabildiğine göre sorunların kaynağı olarak mevzuatı görmek tutarlı bir yaklaşım değildir.

Ancak çalışma kapsamında görüşülen teknik personele "Ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik yapılması gerekli mi?" sorusu doğrudan yöneltildiğine, kamu personelinden alınan cevapların % 86,36'sı Evet sadece % 13,64 gibi oldukça düşük bir oranda Hayır cevabı ile karşılaşılmıştır, yüklenici personelinin cevapları da benzer oranlardadır (Şekil 3.53).



Şekil 3.53 : "Ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik yapılması gerekli mi?"

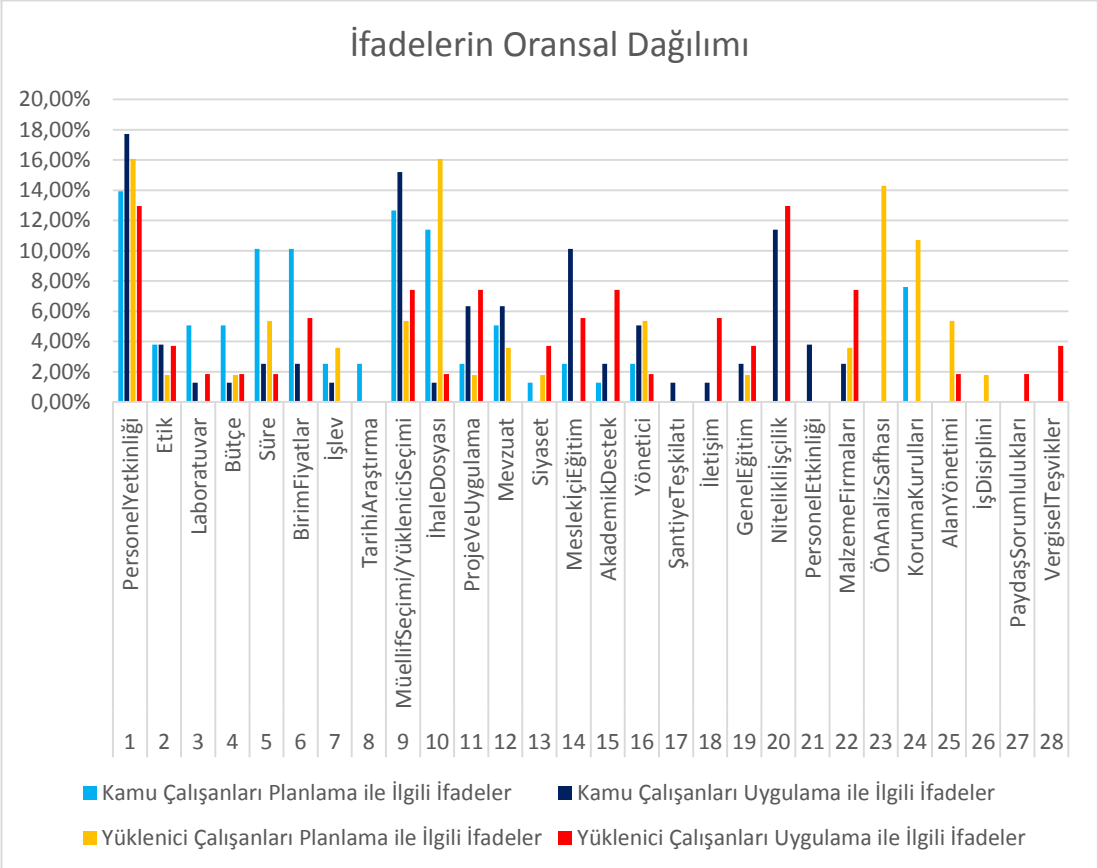
Bu çalışma kapsamında ve benzer çalışmalar kapsamında koruma konularıyla ilgili kurumlarda çalışan idareci veya teknik personele sorulan yasal düzenlemelerin değişiklik ihtiyacına yönelik sorularda genellikle mevzuatta değişiklik yapılmasının gerekli olduğu belirtilmektedir. Tiryaki'nin (2014) yapmış olduğu çalışmada sorulan soruya cevaben yaklaşık %95 oranındaki katılımcı Türkiye'deki yasal düzenlemelerin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte aynı çalışmada özellikle yerel yönetimlere yeteri kadar yetki verilmediği, yasal düzenlemelerde mali boyutun eksik kaldığı ve uygulamalarla ilgili olan yönetmeliklerin yetersiz kaldığı ifade edilmiştir. Yasal yönetmeliklerin en çok uygulanan kısmının yasaklar olduğu ve en çok uygulanamayan kısmının ise onarım uygulaması olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Uygulamaya dönük olarak yüklenici seçiminde ve işin yapılma sürecinde yönetimsel olarak yeni yapım işleri ile koruma uygulamaları arasında bir fark olması gerekmektedir. Bu farkı sağlamak için mevcut mevzuat içerisindeki fırsatlar kullanılmalıdır.

Mevzuat konusunda ise çok dikkatli olmak gerekir. Uygulanabilecek kadarına sahip olmak gerekir. Uygulanabileceğinden fazla mevzuat hükmü getirmek çözüme yaklaştırmaz, tam tersine çözümsüzlüğü artırabilir. Ancak yapılması gereken; doğru bir yaklaşımla mevcut mevzuatı koruma işlerinin kalitesini artırıcı yönde yorumlayabilmektir. Yukarıda tespit edilen sorunların tamamı mevzuat hükümleri içinde kalarak ve yeni mevzuat düzenlemeleri getirmeden çözülebilecek konulardır.

Mevcut yasal mevzuatın gerçekten sorun olup olmadığı konusu çelişkilidir. Anket katılımcıları ucu açık sorularda nadir olarak mevzuatla ilgili düzenleme yapılması gerektiğini ifade etmelerine rağmen konuyla ilgili doğrudan bir soruyla karşılaştıklarında mevzuatta değişikliklere ihtiyaç olduğu konusunda neredeyse bir uzlaşı vardır. Bu tablo sadece bu çalışmaya özgü bir sonuç değildir. Restorasyon alanında benzer çalışmalarda mevzuatın değişmesi ve gelişmesi gerektiği konusunda ortak bir inanç olduğu görülebilir. Bu ortak inanç, sorumluluğu mevzuata yükleyerek gerçek sorunların perdelenmesine neden olmaktadır. Mevcut mevzuatın değiştirilmesi veya geliştirilmesi her zaman mümkündür ancak mevzuatın bundan daha fazla doğru yorumlanmaya ihtiyacı olduğu görülmektedir. Uluslararası yasal düzenlemelerle uyumlu bir şekilde düzenlenen 2863 sayılı yasa kapsamı açısından, başarılı koruma çalışmaları gerçekleştirebilecek niteliktedir (Kamacı, 2014). Bu nedenle meselenin

özü anket çalışmalarında ucu açık soruların cevapları üzerindeki analiz grafiğinde görülmektedir (Şekil 3.54).

İfadelerin yoğunlaştığı başlıklardan ilki koruma proje ve uygulamalarında yer alan personelin yetkinlikleriyle ilgilidir. Koruma alanında görev yapan teknik personelin yetkinliğinin iyileştirilmesi gerektiği pek çok katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Meslek içi eğitim ve tecrübeli personelden yararlanma konusu bu bağlamda önem kazanmaktadır. Katılımcılar meslek içi eğitimi çok nadir olarak dile getirmektedirler ve yarıdan fazlası kendilerine meslek içi eğitim verilmediğini söylemektedir. Bu durum meslek içi eğitimin koruma projeleri için bir sorun olarak görülmediği şeklinde değerlendirilebilir. Hâlbuki güncel gelişmeleri takip etmek ve deneyimli personelin birikimlerinden faydalanmak için meslek içi eğitimlerden vazgeçmemek gereklidir.



Şekil 3.54 : Ucu açık sorulardaki ifadelerin oransal sonuçları.

Koruma proje ve uygulamaları yaptıran kamu kurumlarının ya da yüklenici firmaların meslek içi eğitimi pek önemsemedikleri görülmektedir. Bir başka deyişle geçmiş proje ve uygulamalardan dersler çıkartmak ve hatalı noktaları tekrar etmemek için tedbirler almak, iyi ve doğru olan noktaları artırmak idareler için öncelik olmadığı söylenebilir.

ICOMOS Türkiye tarafından bu yönde çok sayıda çalışma yapılmakta ve kamu kurumlarının personeli için eğitimler düzenlemektedir. Bunlar içerisinde; 2008 yılı içerisinde KOREFD ve VGM işbirliği ile düzenlenen VGM personeline yönelik hizmet içi eğitimlerde toplam 85 kişi eğitim almıştır. 2016 yılında Milli Saraylar personeli için düzenlenen eğitimlerde toplam 128 kişi ve 2014-2015 yıllarına yayılmış bir şekilde üç ayrı programla Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 107 personeli ICOMOS Türkiye tarafından eğitime tabi tutulmuşlardır. Bunlarla birlikte ICOMOS Türkiye'nin uzman olarak görev aldığı diğer eğitim amaçlı programlar da bulunmaktadır (Kuban, 2020). Ancak kurumlarca bu nitelikli eğitimlerin sayıca artırılması, periyodik bir hale getirilmesi ve yaygınlaştırılması koruma proje ve uygulamalarının kalitesinin artırılmasına faydalı olabilir.

Anket çalışmasında personel yetkinliklerinin yanı sıra öne çıkan konu, farklı birkaç ifade altında toplanan, işi yapacak ekibin seçimiyle ilgili olan hususlardır. Bütçenin öngörülmesi, sürenin tahmini, proje çizimleri için mimari müellifin veya uygulama için yüklenicinin seçimi ve ihale dosyasının hazırlanması ifadeleri oransal olarak ağırlık kazanmaktadır. Hatta birim fiyatlarla ilgili ifadeleri de bu konun içerisine dâhil etmek pekâlâ mümkündür. Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere koruma proje ve uygulamaları için ihale yönetiminin sorunlara sahip olduğu ve sürecin doğru işlemesi için üzerinde durulması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

3.3.2 Yönetim süreçlerine ilişkin sorunların değerlendirilmesi

Anketin ilgili sorusuna verilen cevaplarda mevzuatın değiştirilmesi hususunda neredeyse görüş birliği olarak değerlendirilebilecek bir durum söz konusudur. Ancak mevzuatın genel anlamıyla yüklenici seçiminden, sivil toplum kuruluşlarının ve akademik uzmanların katılımına, koruma bölge kurullarının oluşmasından, koruma yüksek kurulunun ilke kararlarından, deprem ve yangın yönetmeliğine kadar çok geniş bir alanı kapsadığı açıktır. Bu durumda süreci en çok etkileyen noktalardan birinin ihale yönetimi olduğunu söylemek mümkündür. Keza mevzuat çerçevesinden konu ele alındığında mevcut durum içerisinde yapılan iyi ve nitelikli işlerin de bulunduğu bu durumda tüm mevzuata dair bir değişiklik talebinin gerçekçi olamayacağını belirtmek gerekir. Ancak burada ihale süreçleriyle ilgili mevzuata biraz daha yakından bakmak, mevzuatın doğru yorumlanıp tüm fırsatlarının kullanıldığından emin olmak gerekir.

Özellikle ihale sonuçlandırmada fiyat temelli yaklaşımın koruma proje ve uygulamaları için uygun olmadığı belirtilmektedir (Uçarkuş, 2017, s.63-64). Koruma uygulamalarındaki imalat kalemleri yapıdan yapıya değişiklik arz edebilir bu nedenle bile fiyat temelli yaklaşım doğru değildir (Tunçoku, 2004). Fiyat odaklı yaklaşımın öncelikli gerekçesi kamu yararıdır. Ancak kültürel miras yapılarının korunması ve geleceğe aktarılmasında kamu yararının sadece fiyat temelli oluşturulması sakıncalıdır. Kültürel mirasın barındırdığı özgün değerlerin korunması ne kadar üst düzeyde sağlanırsa kamunun yararı da o kadar üst düzeyde tutulmuş demektir.

Süreç yönetimi

Temel olarak, restorasyon işlerinde proje çizimleri yani koruma uygulamalarına dönük belgeleme ve öneri geliştirme uygulamanın tamamlanmasına kadar devam eder (Ahunbay, 2016). Yeni inşa edilen yapılarda olduğu gibi projenin tüm detaylarıyla hazırlanıp uygulamanın yapılması mümkün değildir. Dolayısıyla proje ve uygulama süreci birbirinden ayrılamaz. Projeyi hazırlayanların uygulamayı, uygulamayı yapanların da projelendirmeyi ve belgelendirmeyi bilmeleri gerekir. Yapıya müdahale edilmeden hazırlanmış restorasyon proje çizimleri, uygulamanın başlamasıyla birlikte güncelliğini yitirmektedir. Bununla birlikte uygulama esnasında ortaya çıkan durumlara göre projede belirtilmeyen imalatların çizim ve raporlarla arşive aktarılmış olmaları da restorasyon çalışmalarının bir gereğidir.[93] Örneğin 3.2.2 bölümü içerisinde değerlendirilen Norveç'teki ortaçağ eserleri olan ahşap direkli kiliseleri koruma programında (The Stave Church Preservation Programme) özellikle yapılarda çalışan ahşap usta ve marangozlarının belgeleme sürecine dâhil olmaları sağlanmıştır. Ustalarla sağlanan bu işbirliği çerçevesinde ustaların durum tespit ve müdahale raporlamaları yapmaları istenmiştir. Temin edilen bu raporlar uygulamacılar, idare ve akademik çalışmalar arasındaki ilişkileri açıklamak için değerlendirilmektedirler (Planke, 2016, s.117). Bu işbirliği sayesinde uygulayıcıların sürece katılma imkânı olmakta ve böylelikle belgeleme ve yayın yapma olanakları genişlemektedir.

[93] Venedik Tüzüğü Madde 16. - Bütün koruma, onarım ve kazı işlerinde her zaman çizim ve fotoğraflarla açıklık kazanmış çözüm getirici ve eleştirici raporlar halinde kesin belgeler hazırlanmalıdır.

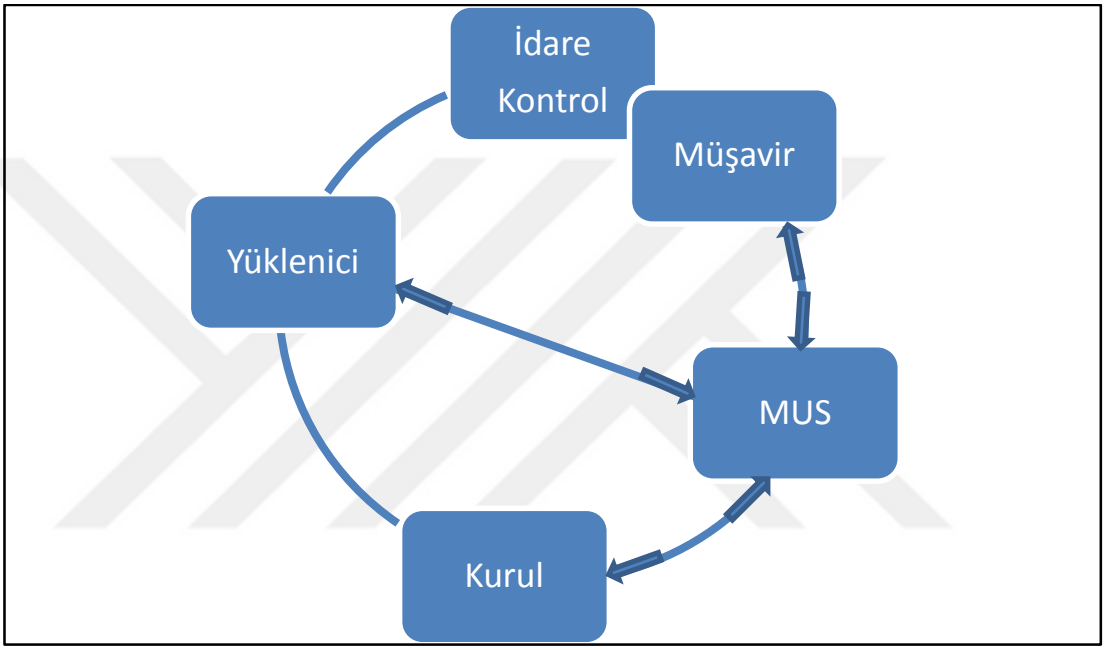
Uygulama boyunca çözüm getirici çizim ve raporların hazırlanması işi oldukça önemlidir.

Türkiye'de koruma uygulama süreçlerinde ataşman çizimlerine dayalı çok sayıda belgeleme yapılmaktadır. Çizimlerin yayına dönüşmesi ya da araştırmalara açılması söz konusu olmamaktadır.[94] Bu durum proje müellifinin diğer paydaşlarla birlikte işbirliği yapmasına bağlıdır. Mevcut sistem içerisinde uygulama aşamasında yüklenicinin şantiye ofisinin uygulama detaylarını da üretmesi ve ilgili idareye onaylatarak uygulamayı yapması beklenmektedir. Bu iki açıdan sakıncalı durum ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi yüklenici kendi çıkarları ve avantajları çerçevesinde uygulama detay ve kararlarında yönlendirici olabilmektedir. İkinci olarak ise bu tür bir ofis çalışmasının belli bir maliyetinin olması ancak bu maliyetin pek çok koşulda yüklenici firmaya verilmediği gözlenmektedir. Bu nedenle MUS (Mesleki Uygulama Sorumluluğu) altında bu çalışmanın proje müellifi tarafından yürütülmesi hem projenin bütünsel olarak ele alınması açısından doğru olacaktır. Hem de yüklenici ve idare dışında üçüncü bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi sonucu tarafsız olduğundan kültürel miras lehine sonuçlar doğuracaktır.

Müelliflik hususu ile ilgili olarak anket katılımcıları iki noktaya dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki müellifin uygulama sorumluluğunu almasının bütçeyi artırması olarak görülmesi, ikincisi ise işin süresini uzatması olarak ortaya çıkmaktadır. Bütçeyi artırmasının önüne geçmek için müellifin projenin uygulama sürecine katılımının baştan kabul edilmesi ve proje bütçesi oluşturulurken bu kalemin ilave edilmesi bir çözüm olabilir. Ayrıca Mimarlar Odası tarafından MUS bedelleri hesap yöntemi belirlenmiştir. Bu nedenle yaklaşık maliyetin belirsizliği söz konusu değildir. Süreyle ilgili olarak ise müellifin sözleşmesinde, uygulama esnasında ortaya çıkacak öngörülmemiş durumları belirli bir sürede mimari çözüme kavuşturulması gerekliliğini belirten hususlara yer verilmesi gerekebilir.

[94] Süleymaniye Camisi koruma uygulamalarıyla ilgili bu süreçlerin ayrıntılarıyla ilgili Nilgün Olgun'un İÜ Mimarlık Fakültesi Beyazıt Seminerleri Restorasyon Uygulama Sürecinde Öncelikler ve Beyaz Yaka Olmak başlıklı sunumu izlenebilir (https://www.youtube.com/watch?v=SLuNpVQz4EU erişim tarihi: 17.06.2021).

Ne yazık ki anket çalışmasının da ortaya koyduğu üzere proje sözleşmelerine müelliflik devrine ilişkin maddeler koyularak çeşitli gerekçelerle proje müellifleri uygulama sürecinden uzak tutulmaktadırlar (Şekil 3.44-47). Sürekli gündemde olan bir konu olan müelliflik hakları sadece proje aşamasında değil MUS nedeniyle uygulama aşamasına da taşınmaktadır. Bu noktada günümüzdeki genel yaklaşım proje çizim aşaması tamamlandıktan sonra mimari müellifin ilgili idareye bu hakkını devretmesi yoluyla çözülmeye çalışılmaktadır. Fakat KTVKYK'nin 660 sayılı ilke kararı gereği uygulamaların proje müellifinin denetiminde yapılması gerekmektedir.[95]



Şekil 3.55 : Koruma projeleri ana paydaş ilişkileri ve belgeleme sirkülasyonu.

Bu durumda mimar müelliflik haklarını idareye devretmiş olsa bile ilgili kurul kararı gereği uygulamanın denetiminden sorumlu tutulmaktadır. Sürekliliğin devam etmesi ve mimarın uygulamadan uzaklaşmaması için idarenin proje sözleşmesi yaparken MUS hizmeti için de bir bedel belirlemesi ve bunu sözleşme ile bağlayarak mimari müellifin uygulama denetimini sürdürmesini sağlamalıdır. Müellifliğin bir kamu tüzel kişiliğine devredilmesi sorumluluk alanlarında karmaşaya neden olmaktadır. İdare

[95] 660 ve 680 Sayılı İlke Kararları: Koruma kurullarınca onaylanan her ölçek ve nitelikteki plan ve projelerin uygulamada uzmanlarınca denetlenmesi gerektiğine, bu anlamda, imar ve koruma mevzuatında, belediyelere ve valiliklere verilen denetim yükümlülüğünün yanı sıra, uygulamanın müellif mimar tarafından denetimi de yasal ve mesleki bir sorumluluk olduğuna… denilmesine rağmen idareler mevzuata aykırı olarak müelliflerin denetiminin önüne geçmektedirler.

hem işveren, hem kontrollük hem de mimari müelliflik rollerini üstlendiği için kendi iş yoğunluğunu artırmanın yanı sıra kültürel miras aleyhine olan kararlar alabilmektedir. Müellif mimarın sorumluluğunun yapı kullanım izin belgesi alınıncaya kadar sürdürülmesi mevzuat gereği olduğu kadar işin koruma açısından doğru sonuçlanması için gereklidir (Şekil 3.55).

Organizasyon

Gerek disiplinlerarası bir çalışma gerektirmesi gerekse mevcut durumda proje aşamasının uygulama aşamasından kopuk olması nedeniyle koruma projelerine dâhil olan ekiplerin yetki sınırlarında belirsizlikler bulunmaktadır. Uygulamanın denetlenmesi proje müellifinde MUS vasıtasıyla olsa bile, uygulamanın kontrollük teşkilatı ve/veya yüklenicinin şantiye ekibi uygulama projesine ve /veya detaylarına müdahale etmekte sakınca görmemektedir. Hâlbuki mimari büro tarafından çizim ve raporlarla tarif edilen işin uygulama, malzeme ve işçiliği yüklenici tarafından yerine getirilmeli ve kontrollük teşkilatı tarafından uygun şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenmelidir. Ayrıca mal sahibi olan kamu kuruluşunun çeşitli kademelerindeki idareciler dahi zaman zaman konuya müdahil olabilmektedirler. İşin maliyet, süre ve kalite üçgeninin dengede tutularak bitirilmesi için tarif edilen yetki sınırları netleştirilmeli ve ekipler arası yetki alanlarına müdahaleler en aza indirgenmelidir.

Bu bağlamda restorasyon projelerinde müelliften ustaya kadar tüm paydaşların bir şekilde sürece dâhil edilmelerinin yollarının aranması gerekmektedir. Bunun için her bir anıt eser için proje karmaşıklık düzeylerinin belirlenmesi ve ona uygun bir organizasyon şeması kurulması gerekir. Restorasyona konu olan her bir anıt eserin kendine has durumlar içerdiği akılda tutulmalıdır.

Uzman personel

Yapılan anket çalışmasında restorasyon proje ve uygulama alanında çalışan 64 (altmış dört) teknik personelin bu konu hakkında düşünmesi sağlanmış ve her bir kişinin fikirleri teker teker değerlendirilmiştir. İfade edilen fikirler ana başlıklar altında toplanmış ve bu ifadelerin oransal sonuçlarını yansıtan bir değerlendirme grafiği hazırlanmıştır (Şekil 3.54). Şekilden anlaşılacağı üzere personel yetkinlikleri ile müellif ve yüklenici seçim kriterleri bütün katılımcılar tarafından oldukça sık ifade edilen hususlar olmuşlardır. Personel yetkinliklerinin geliştirilmesi hususunda dört ana başlık öne çıkmaktadır. Bunlar; personelin eğitimi, deneyimi, uzmanlığı ve gelişime

açık olmasıdır. Restorasyon alanında kamu kurumlarında çalışan personelin koruma eğitimi alması ve bu konuda uzmanlaşması gerekmektedir. Keza proje ve uygulama ihalelerinde, yükleniciden iş süresince çalıştırılması gereken teknik personel olarak koruma uzmanı talepleri yer almaktadır. Ancak kamu kurumları bu işleri denetleyen kontrollük teşkilatında bu uzmanlıkları zaman zaman göz ardı edebilmektedir. İdarelerin yükleniciden talep ettikleri teknik personelin karşılığını hatta daha fazlasını kendi bünyelerinde bulundurmak zorundadırlar. Bunun için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca idareler restorasyon projelerinde görevlendirdikleri personelin formel eğitimlerini meslek içi ve kurum içi eğitimlerle desteklemelidir. Deneyimli personelden bu anlamda faydalanmanın yollarını bulmalıdır. "Nitelikli personel üretmek için daha iyi eğitim programlarına esaslı bir gereksinme vardır. Bu programlar, esnek, çok disiplini kapsayan nitelikte olmalı ve yerinde uygulamaya yönelik deneyim kazanılabilecek kursları da içermelidir" (Amsterdam Bildirgesi, 1975).

Nitelikli işçilik konusunda da Mesleki Yeterlilik Kurumu[96] ile işbirliği içine girilmelidir. Restorasyon projelerinde farklı görevlerde yer alan personellerin ulusal yeterlilik standartları belirlenmelidir. Belirlenen bu standarda göre alanda çalışan işçi, usta ve restoratörler belgelendirilmelidir. Ve her ne sebeple olursa olsun bu belgelere haiz olmayanların proje ve uygulama alanında çalışmalarının önüne geçilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için idarelerin bu hususu ihale dokümanlarında belirtmesi ve sözleşmeye de koyarak hukuksal zemini hazırlamaları gerekir. Belgelendirme yapılırken sadece teorik eğitimlerin karşılığı olarak değil pratikte kişilerin yaptıklarına da bakılarak hareket edilmelidir. Restorasyon alanında çalışan alaylı ve eğitimli restorasyon ustalarının dernekleşmesi ve ilerleyen bir zamanda da meslek odasına sahip olmaları sağlanmalıdır.

İhale yöntemi

Gerek proje hazırlanması için gerekse uygulamanın yapılması için müellif ve yüklenici seçiminde kullanılan yöntemin kaliteli işlerin ortaya çıkmasında engel teşkil ettiği

[96] Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından 4. Ve 5. seviyedeki Tarihi Eser Koruma ve Restorasyon Elemanı ulusal mesleki yeterlilikleri onaylanmıştır. Ancak uygulama konusunda sıkıntılar sürmektedir.

tespit edilmiştir. İhalelerde ekonomik açıdan en avantajlı teklifin sadece en düşük fiyata göre belirlenmesi yönteminin iyi ve doğru restorasyon işleri ortaya koyabilmek için değiştirilmesi gerekir. Bunun yerine mevzuatta da yer alan ekonomik açıdan en avantajlı fiyatın belirlenmesi için fiyat dışı unsurların da kullanılması gereklidir. Fiyat dışı unsurlar olarak kalite, ekip deneyimi, iş ve takım organizasyonu, çevrenin korunması ve belgeleme becerisi kullanılabilir. Bu kriterlerin ihale değerlendirmesindeki nispi ağırlıkları ihale dosyasında belirtilerek en düşük fiyatın neden olduğu niteliksiz ve düşük kaliteli işler sarmalından çıkılabilir. Bu yöntemle idare tarafından düşük fiyatlı tekliflerden kaçınılması işin kalitesi açısından uygulama aşamasına gelmeden, ihale öncesinde de bir tedbir alınmış olmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu tür bir yaklaşım firmaların vergi ödemelerini, sosyal güvenlik sistemine katkılarını, iş sağlığı ve güvenliği konularına eğilmelerini sağlamanın yanı sıra küçük ve orta ölçekli alt yüklenici ve tedarikçilerdeki kırılganlıkları da giderecektir (Bilir, Işık ve diğ., 2005).

Katılımcılar tarafından, planlama aşamasında hazırlanan ihale dosyasının daha özenli ve dikkatli hazırlanması gerektiği de sık olarak ifade edilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için yeterli yetkinlik ve deneyimde personeli bulunmayan idareler uzman müşavirler vasıtasıyla yetkin personel desteği alabilirler. Mevcut yasal düzenleme kapsamında yaklaşık maliyetin gizliliği esastır. Ancak mevzuatta keşif ve maliyet hazırlığı için hizmet alımının önünde bir engel yoktur. Bu nedenle anıt eserleri korumaya yönelik proje planlamasının doğru yapılabilmesi için deneyimli uzmanlar tarafından bu sürecin takip edilmesi anıt eser üzerinde tasarruf yetkisine sahip idare yönetimlerince sağlanmalıdır. İdarelerin bu konuda yetkin personel desteği almak için bir arayışta olmadıkları, idarenin bünyesindeki personelle iş ve işlemleri yürttükleri görülmektedir.

Koruma uygulamaları içerisinde pek çok belirsizlik barındırdığı temel olarak kabul edilmelidir. Bu belirsizliklerin en görünür olanı yapının fiziki varlığıdır. Geçmiş dönem yapıları yapılırken proje çizimlerinin günümüz beklentilerine göre hazırlanmadığı için pek çok noktada yapının detayları koruma projesin planlama çizimlerinde ortaya konamamaktadır. Bu detaylar uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Sıvaların altında neler olduğu, çatlakların durumlarının veya boyutlarının neler olduğu çoğu zaman yapıya müdahale edilmeyen proje aşamasında belirlenememektedir. Bunun sonucu olarak pek çok koruma projesinde “uygulama

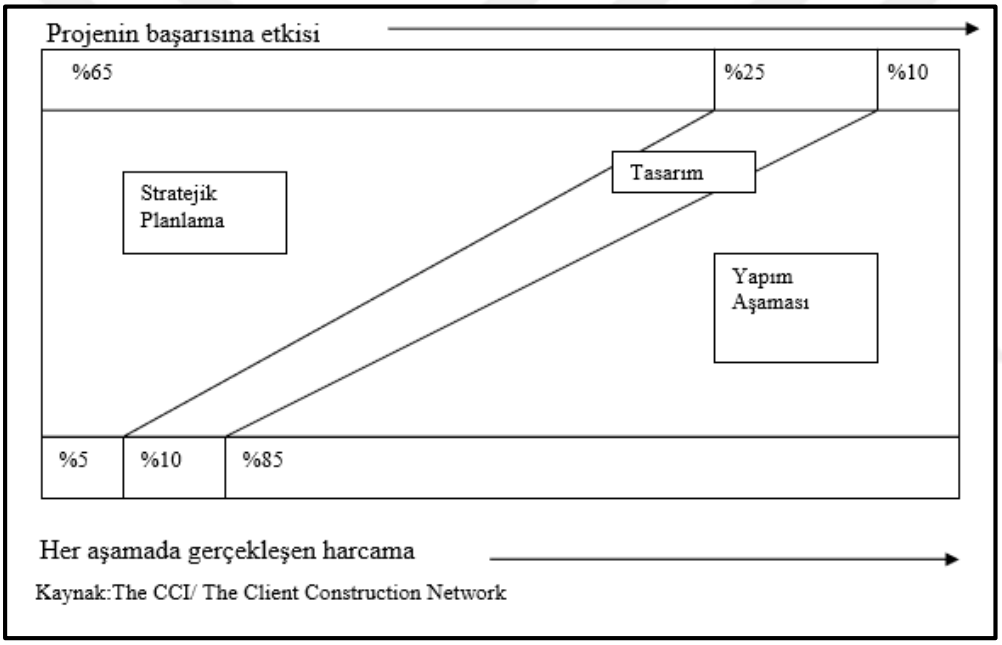
aşamasında karar verilecek" ibaresine veya benzer ibarelere rastlanmaktadır. Fakat söz konusu ibareler belirsizliği artırmakta ve uygulama maliyetlerinin hesaplanmasında boşluklar doğurmaktadır (Tunçoku, 2004). Planlama yapılıp projeler hazırlanırken bu belirsizlikleri en aza indirmesi hedeflenmelidir. Bu nedenle proje safhası ile uygulama safhası arasına araştırma için ön analiz safhası yerleştirilebilir. Ne tür araştırmaların yapılacağı restorasyon projesi aşamasında kararlaştırılmalıdır. Bu aşama için ayrıca bir ihale yapılabilir ve gerekli görülen tüm verilerin toplanması sağlanabilir. Bu aşamada proje aşamasında toplanamayan verinin toplanarak restorasyon, restitüsyon ve rölöve çizimlerine aktarılması ve uygulamanın bu veriler ışığında daha az belirsizlikle ilerlemesi sağlanabilir. Bu aşamada ortaya çıkacak verilerle birlikte proje müellifinin revizyon bir restorasyon projesi çizmesi ve uygulama detayları vermesi beklenir.

Yasal düzenlemelerin mevcut yorumları sonucunda restorasyon uygulaması başlamış yapıların projesinde revizyon yapılması gerekli olduğunda gerek koruma kurulundaki yoğunluk gerekse restorasyon işlerinin doğası gereği olan karar verme süresinin uzun olması sonucu bir takım sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir süre uzamasının önüne geçilmesi için ya da azaltılması için yapının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak Şeyh Süleyman Mescidi Projesi örneğinde olduğu gibi bir araştırma safhası proje ve uygulama safhalarının arasına yerleştirilebilir.

Maliyetin belirlenmesi

Koruma uygulamaları başlamadan önce belirsizliğin yüksek olması ve yapılacak imalatlarla ilgili deneyimli uzmanların maliyetlerin hazırlanmasında yer alamaması sonucu yapılan hesaplamaların hata payının artması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte idarelerin maliyeti azaltma çabaları anlaşılabilecek bir tutum olmasına rağmen maliyet; yapılacak işin maddi tutarını gerçek bir şekilde yansıtmalıdır. Aksi takdirde uygulamayı yapan yüklenici firmanın işi taahhüdü altında bitirmek için alternatif yollara başvurması sonucu doğacaktır. Son yıllarda restorasyon işlerinin birim fiyat teklif usulüne göre yaptırılması anahtar teslim uygulamalardaki düşük kalitenin bir nebze önüne geçmiş olsa da halen idarelerce hazırlanan birim fiyat cetvellerinde hatalı imalat pozları bulunabilmekte ve birbirleriyle bağlı olan pozlardan biri varken diğerine yer verilmediği durumlar ortaya çıkmaktadır.

Bu problemlerin aşılmasında maliyetlerin doğru olarak hesaplanması ve ihale öncesi belirli bir süre uygulama deneyimine sahip uzmanlarla değerlendirilmesi sonucu son maliyetlerin belirlenmesi bu konudaki problemlerin çözümünde yardımcı olabilir. İncelenen örneklerde ve yapılan anket çalışmasının sonuçlarında planlama aşamasında yapılan keşif çalışmalarının gerçekçi olmadığı görülmüştür. Yapım işlerinde stratejik planlama için ayrılacak bütçe ve süre projenin başarısına katlanarak yansımaktadır (Şekil 3.56) (Çalışkan ve Reçeloğlu, 1999). Koruma projeleri için de bu durum geçerli olmalıdır. Koruma projesinin planlaması için ayrılacak kaynak belirli bir oranda tutulabilirse oransal olarak başarıya ve kaliteye yansıması beklenebilir. Maliyetlerin hazırlanması ve değerlendirilmesi için planlama aşamasında bu özeni göstermek işin tüm sürecinde iyileşmelere neden olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 3.56 : Planlamanın projenin başarısına olan etkisi.

Anketin açık uçlu sorularına gelen yanıtlarda koruma projelerindeki diğer sorunlardan birinin de kültürel mirasın yeniden işlevlendirilmesindeki belirsizlikler olduğu ifade edilmektedir. İdarenin yatırım kararı aşamasında, strateji planlaması çerçevesinde vermesi gereken kullanım kararı bazen uygulama aşamasında veya uygulama

sonrasına kalabilmekte ya da değişebilmektedir.[97] Bu tür kararsız bir durum gerek kaynakların kullanımında gerekse eski eser yapıya yapılan müdahalelerde pek çok sıkıntılara yol açmaktadır.

Elbette bu kararsızlığın arkasında çeşitli nedenler bulunabilir fakat bu problemin bir nebze olsa önüne geçilebilmesi için ilgili koruma kurulu onaylamış olduğu restorasyon projesindeki kullanıma ilişkin kararları da ilgili planlara işlenmesi için yapı kullanım kararı adı altında ilgili kurumlara göndermelidir. Ayrıca bu kararsızlık yukarıda bahsedilen projeler arasındaki uyumsuzluğu daha da artırmakta ve tekrar iş yapma gerekleri ortaya çıkartmaktadır. Her tekrar iş yapmanın ilave bir maliyeti olmaktadır. Kültürel mirasa yapılacak her müdahale beraberinde farklı ölçekte zararlar barındırır, bu nedenle iyi bir planlama yapılmalı ve kullanıma yönelik kararsızlığın hem bütçeyi artırıcı etkisi olduğu hem de kültürel mirasa verilen zararı çoğalttığı unutulmamalıdır.

Proje Koordinasyonu

Restorasyon işleri disiplinler arası bir çalışma gerektirir. Oldukça çok sayıda paydaşa ve bunların bir arada çalışmasına ihtiyaç vardır. Günümüzde elektrik, mekanik ve statik projeler ilgili koruma bölge kurulunun onaylamış olduğu restorasyon projesine uygun olarak hazırlanmaktadır. Ancak çoğu örnekte mekanik ve elektrik projelerine gereken önemin verilmediği gözlenmektedir. Bunun nedenleri çok çeşitli olmakla birlikte yapı lehine bu uyumsuzlukları gidermenin yolu olası proje yöneticisinin bu konudaki yönlendirmesi ve mimari proje müellifinin görüşü alınarak bu projelerin hazırlatılmasıdır. Özellikle mimari müellifin bilgisi dışında hazırlanan elektrik, mekanik ve statik projelerde bu uyumsuzluklara sıkça rastlanılmaktadır. Ayrıca kültürel mirasa olası etkilerinin iyi araştırılarak, kültürel mirasın özgün değerlerine zarar vermeyecek mühendislik yaklaşımlarını geliştirmek gerekmektedir. Bunun için anıt eserin sorunlarının iyi tespit edilmesi ve buna istinaden uzmanlıkları belirlenecek kişilerden oluşturulacak bir bilim heyeti ile projeyi ve uygulamayı kapsayacak şekilde bütün restorasyon süreci boyunca birlikte çalışılmalıdır. Anıt eserin gerektirdiği

[97] Terkos Su Medeniyetleri Müzesi yerine Doğa Tarihi Müzesi kullanımının planlandığı İBB tarafından Heritage İstanbul 2021 fuarında açıklanmıştır. Hasanpaşa Gazhanesi'ndeki müzelerin işlevlerinin değiştirildiği bilinmektedir (URL-41). Keza Anemas Zindanı ve Tekfur Sarayı koruma projelerindeki gelişmeler de benzer özellikler taşımaktadır.

durumlarda idare tarafından bütün bu çalışmayı koordine edecek şekilde bir proje yöneticisi görevlendirilmelidir. Restorasyon projeleri her ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun uygulama aşamasında bir takım revizyonlara ihtiyaç duyarlar veya proje tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçişte bütçe oluşturma ve ihale hazırlığı gibi nedenlerle proje ve uygulama arasında geçen süre artar ve bu nedenle projenin sürekliliğinde kırılmalar ortaya çıkar. Bir proje yöneticisi vasıtasıyla çözülmesi gerekli bir konudur. İşin başlangıcından yapı kullanım izni alınana kadar olan süreci takip etmesi gereken kişidir. Elbette iyi bir proje yöneticisinin mevzuata hâkim, projelendirme ve uygulama konusunda da tecrübeli olması aranan nitelikleri arasındadır. Koruma proje yöneticisinin nitelikli bir iş yapabilmesi için deneme yanılmalardan vazgeçmesi önemli görünmektedir.

Karşılaşılan sorunlar çok sayıda teknik personelin anket katılımı ile tespit edilmiştir. Bu çalışmada, tespit edilen sorunlara mevcut yasal mevzuat çerçevesinde çözüm yaklaşımları geliştirilmesi amaçlanmıştır. Sorunları doğru anlamak çözüm üretmekte ilk aşamadır. Sorunların çözümüne bilimin rehberliğinde, katılımcı paydaşlarla, sürekliliği sağlanan proje ve uygulamalarla ulaşılabilir. Yüzlerce yıldır kültürel varlıklarını katmanlaştırarak oluşturmuş anıt eserleri doğru bir şekilde gelecek kuşaklara aktarmak için, süreçlerin aceleye getirilmeden doğru bir şekilde planlanması gerekir.

4. KÜLTÜR MİRASI PROJE VE UYGULAMALARI YÖNETİM SÜRECİ

Ülkemizde restorasyon proje ve uygulamalarında hali hazırda yürüyen bir süreç vardır. Bu sürecin nasıl yürüdüğünü, problemli görülen kısımların neler olduğu bundan önceki iki ana bölümde farklı yönleriyle ele alınmıştır. Bu bölüm kapsamında sürecin güncel işleyiş şeması çıkartılarak mevcut yönetim sürecinin aşamaları ve bölümleri birbiriyle olan ilişkileri açısından ele alınacaktır.

Koruma proje ve uygulamalarındaki mevcut yönetimsel süreç değerlendirildikten sonra kültürel miras koruma proje ve uygulamaları yönetim süreçlerinin güncel durumunda proje yönetimi bilgi alanları ve proje teslim sistemleriyle nasıl ilişkilendiği incelenecektir. Sözü edilen ilişkinin varlığı tartışmalı olsa bile sorunlu olan noktaların belirlenmesi ve iyileştirme için öneriler geliştirilmesi koruma projelerinin niteliğine etki edeceği kabul edilebilir. Kültür mirası koruma proje ve uygulamalarının proje yönetimi bilgi alanlarını tanımlayan standartlarla olan ilintisi aktarılacaktır. Sonrasında ayrı bir alt başlıkta proje teslim sistemleri kültürel miras açısından incelenecektir. Son olarak da kültürel miras için kullanılmakta olan yönetim sürecinin daha iyi hale getirilmesi için öneriler sunulacaktır.

Kapsamı belli olan bir işi; zaman, kalite ve bütçe hedeflerinde gerçekleştirmek için yapılan planlama, idare ve kontrol etme proje yönetiminin en temel ve geleneksel tanımıdır (Ata, 2009). Ancak bir projeyi etkin yönetmek için proje içerisinde yer alan bilgi alanlarını da yönetmek gerekir. Bu bilgi alanlarının ne oldukları ve nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgili farklı standartlar geliştirilmiştir. Bu standartlardan inşaat sektöründe en yaygın olarak kullanılanlar PMI (Proje Yönetim Enstitüsü – Project Management Institute) ve CMAA'nın (Amerika Yapım Yönetimi Derneği – Construction Management Association of America) yayımlamış olduğu standartlardır. Bunlar sırasıyla CE/PMBOK (Proje Yönetimi Bilgi Tabanı/Yapım Uzantısı – Construction Extention/Project Management Body Of Knowledge) ve CMP (Yapım Yönetimi ve Uygulama Standardı – Construction Management Standards of Practice) olarak adlandırılır. Bu standartlar her soruna çözüm getiren bir anahtar olarak değil, proje yöneticisi için bir rehber ve bilgi kaynağı niteliğinde yayınlanmaktadır. Proje yönetimi bilgi alanlarının kültür mirası proje ve uygulamalarıyla olan ilişkisinin

çözümlenmesi amacıyla PMI ve CMAA standartları içerisinde yer alan bilgi alanlarının yanında karmaşıklık bilgi alanı da incelenmiştir. Bununla birlikte kültür mirası özelinde kamuda koruma projeleri yönetimi değerlendirilmiştir. Standartlarda tavsiye edilen yöntemlerin proje yöneticilerine yönelik olarak hazırlandığı anlaşılmaktadır. Ülkemizde kamusal bir kültürel miras koruma projesinde, proje yöneticisi tanımıyla bir meslek ya da makam bulunmamaktadır. Yukarıda incelenen Japonya örneğinde koruma uzmanı mimar ve süpervizörünün proje yöneticisi konumuna yakın bir işlevi olduğu söylenebilir. Buradan hareketle kamusal bir koruma projesinde idarenin bu pozisyonu üstlenecek bir müşaviri olması durumunda müşavir firmadaki proje müdürünün bu görevi üstlendiği söylenebilir.[98]

Yapım yönetim alanında bu stadartların kültürel miras projelerine uygulanması yönünde bir çalışma yer almamaktadır. Bununla beraber çalışmanın amacı da bu standartları kültürel miras alanına uygulamak değildir. Ancak kültür mirası koruma proje ve uygulamaları üzerinden yapım yönetim standartlarıyla ilgili yorumlanabilecek noktalar sıralanmıştır.

Yapım projelerinin teslim sistemleri özellikle mal sahibinin sözleşmesel ilişkileri göz önünde bulundurularak üç ana başlığa ayrılmaktadır. En yaygın şekilde uygulananı geleneksel proje teslim sistemidir. Geleneksel sistemde tasarım aşaması bittikten sonra başlayan yapım ihalesi ve bunu takip eden inşaat sürecinden oluşmaktadır. Bir diğeri ise yapım yönetimi proje teslim sistemidir. Bir yönetici tarafından tasarım ve yapım süreci takip edilerek uyumlu bir şekilde projenin ilerletilmesinin hedeflendiği, süre ve bütçe açısından kritik olan projelerde ya da karmaşıklık derecesi yüksek projelerde tercih edilmektedir. Yukarıda bahsedilen iki sistemden farklı olarak bir de tasarla-yap proje teslim sistemi vardır. Bu durumda tasarım ve yapım işi için mal sahibi tek bir yüklenici ile anlaşmakta ve bütün ekipler tek bir sözleşme ile tasarımdan yapım işlerinin sonlanmasına kadar mal sahibine karşı sorumlu olmaktadırlar. Bu üç ana proje teslim sisteminin yanı sıra eşzamanlı mühendislik ve diğer proje teslim sistemlerinin kültür mirası proje ve uygulamaları açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir.

[98] Yukarıda incelenen örneklerden biri olan T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi projesi kapsamında müşavir firma görev almıştır.

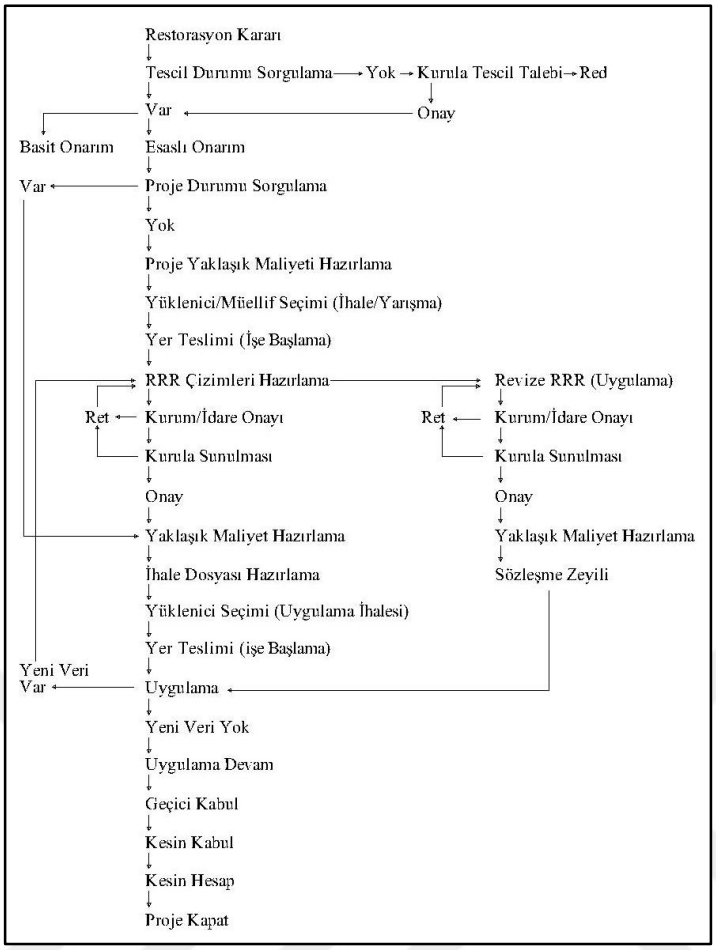
Proje yönetimi ve teslim sistemlerinin koruma proje ve uygulamalarıyla olan ilişkilerine dayanarak süreç için önerilen iyileştirmeler aktarılacaktır. Bu kısım içerisinde koruma projeleri paydaşları, modelin aşamaları ve mevcut sistemle olan ilişkisi irdelenmiştir. Koruma proje ve uygulamaları yönetim sürecinin daha nitelikli olabilmesi için kamu tarafından yüklenici seçimi konusunda mevzuat imkânları irdelenmiş ve koruma uygulamaları için çok önemli bir karar olan yüklenici seçiminin kalite faktörüyle yönlendirilmesinin yolları aranmıştır. Fiyat dışı unsurları da içeren yüklenici seçim kriterlerini belirleyebilmek için AHP yöntemiyle bir çalışma yapılmıştır. Neues Museum örneğindeki fiyat dışı unsurların yüklenici seçiminde kullanılması durumunda ağırlıklarının neler olacağı 20 kişilik uzman[99] katılımıyla ortaya konulmuştur (Kambek ve Tanyeli, 2021). Gerçekleşmiş ihalelerin kalite unsurunu içermesi durumunda sonuca olası etkileri üzerinde simülasyon denemeleri yapılmıştır. Restorasyon proje yönetimine dair değerlendirmelere yer verilmiştir.

4.1 Koruma Projelerinde Mevcut Yönetimsel Süreç ve Paydaşlar

Türkiye'de kültür mirası proje ve uygulamaları yönetimsel süreci birbirleriyle bağları çok zayıflamış iki aşama halinde yürütülmektedir. İlk aşama rölöve, restitüsyon ve restorasyon proje çizimlerinin hazırlanıp koruma bölge kuruluna onaylatılmasını içermektedir. İkinci aşama ise elde edilen proje çizimleri ile en az bedel üzerine kurgulanan bir ihale ile yüklenici seçilmesi ve uygulama yapılmasıdır (Şekil 4.1).

Koruma projeleri, yürürlükte olan ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler, ilgili paydaşların çeşitliliği ve sayısı bakımından yapım işlerinden farklıdır. Buna karşılık koruma projesine konu olan yapının aynı zamanda yapım işleri için geçerli olan mevzuata da uyum sağlaması beklenmektedir (Perovic, Coffey ve diğ., 2016). Özellikle binaların yangından korunması hakkında yönetmelik ve bina deprem yönetmeliği açısından kültür mirası yapıların uygun hale getirilmesi beklenmektedir. Bu açılardan baktığımızda kültürel miras projesinin bir yapım projesinden oldukça farklı özellikler içerdiği rahatlıkla söylenebilir.

[99] Kültürel miras alanında en az on yıldır akademik çalışma yürüten kişilerden oluşmuştur. Katılımcılar 3 profesör, 5 doçent ve 12 doktor öğretim üyesinden oluşmaktadır.

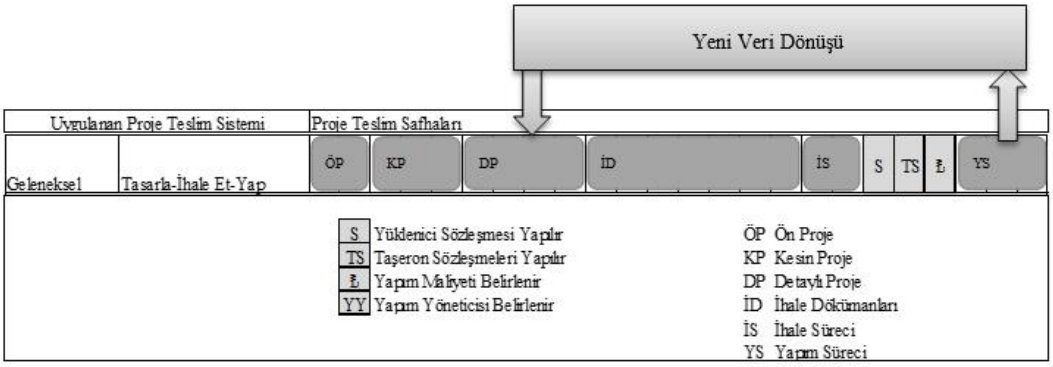


Şekil 4.1 : Koruma projeleri mevcut yönetimsel süreci.[100]

Güncel durum, proje teslim sistemleri açısından bölüm 4.3.1'de tarif edilen geleneksel proje teslim sistemi gibi kurgulandığı görülmektedir. Proje çizimlerinin elde edilmesi, uygulama işinin ihale edilmesi ve sonrasında uygulamanın yürütülmesi şeklindedir. Sıradan bir yapım projesi gibi düşünüldüğü için de koruma uygulama proje çizimlerinin yapı üzerindeki tespit ve teşhislere dayalı hazırlanması gerektiği hafife alınmaktadır. Bu durum 3.3 bölümündeki anket çalışması sonuçlarında açıkça görülmektedir. Buna bağlı olarak uygulamada ortaya çıkacak yeni verilerin belgelenmesi ve bu yeni duruma göre uygulamaların geliştirilmesi konusu tümüyle uygulama aşamasına bırakılmaktadır. Geleneksel proje teslim sisteminden farklı olarak koruma uygulamalarında ortaya çıkan yeni verilere göre hazırlanacak revize

[100] Sert (2012) tarafından yapılmış yüksek lisans çalışmasında bir süreç haritalaması VGM yönetimindeki koruma projeleri için denenmiştir. Bu çalışma kapsamında yönetimsel süreç kamu idareleri için genel bir çerçevede değerlendirilmiştir.

proje çizimleri mevzuat gereği koruma bölge kurulu tarafından onaylanması gerekir. Bu nedenle planlama uygulamaya bağlı bir hal alır (Şekil 4.2). Bu süreci yürütecek en önemli paydaşlar projenin mimarı ve varsa proje yöneticisidir.



Şekil 4.2 : Koruma projeleri mevcut teslim sistemi.[101]

Proje yöneticisi kavramı kamu idarelerinde yerleşmiş bir kavram değildir. Hali hazırda kontrol mühendisleri ile kontrol amiri ya da müdür yardımcısından oluşan bir sistemle projeler yürütülmektedir. Bir de bu sisteme proje çizimlerinin hazırlandığı bölüm ile uygulamaların yapıldığı bölümün ayrı müdürlükler altında toplandığı gerçeği eklenince süreçte devamlılığı sağlayacak paydaş olarak sadece mimar kalmaktadır. Ancak proje sürecinde devamlılığı sağlayacak en önemli paydaşlardan bir tanesi olan mimarın müelliflik haklarının sözleşme ile idareye devredilmesi şeklinde bir yöntem uygulanmaktadır. Bu çalışma kapsamındaki 3.3 bölümünde yer verilen anket sonuçlarında da bu konu görülmektedir. Bu durumda ortaya çıkan yeni verinin belgelenmesi ve proje çizimlerinde gerekli düzeltmelerin yapılarak koruma bölge kurulundan onay alınması bir iş paketi olarak idarenin sorumluluğunda kalmaktadır. Bununla birlikte elektrik, mekanik, statik, peyzaj ve iç mekân düzenleme projeleri çoğu zaman koruma bölge kurulu tarafından onaylanmadığı için[102] süperpoze çalışmaları ve birbirleriyle uyumlu hale getirilmeleri de bu iş yükünün üzerine

[101] Günümüzde geleneksel Tasarla-İhale Et-Yap teslim sistemi uygulanmaya çalışılsa da yapım sürecinden gelen verilerin detaylı projeyi etkilediği bir döngü içerir.

[102] Özellikle yeniden işlev verilen, elektromekanik yüklerin arttığı durumlarda, anıtsal kültür mirasının mühendislik projelerinin yapıya etkisi yüksek olmaktadır. 660 sayılı ilke kararı gereği mühendislik projelerinin ana ilkelerinin kurula sunulan restorasyon projesi içinde yer alması gerekmektedir. Ancak detaylı bir süperpoze çalışması ve ayrıntılı bir etki değerlendirmesi kurul aşamasında yapılamamaktadır.

eklenmektedir. Uygulama yüklenicisinin ekip kapasitesine göre bu çalışmalar yapılmaya çalışılsa da çoğu zaman şantiye ekibinin mimari büro gibi organize olamamaktadır. Ayrıca şantiyenin de bir diğer paydaş olarak müelliften farklı sorumlulukları ve projeden çeşitli fayda beklentileri vardır. Yukarıda 3. bölümün sonuçlarının değerlendirildiği kısımda tespit edildiği üzere proje müellifi tarafından, uygulama sırasında mesleki kontrollük hizmeti verilmesi 660 sayılı İlke Kararı'nda yer almaktadır. Müellifin mevzuattan kaynaklı hukuksal hakları bir yana, proje paydaşlarından birini uygulama aşamasında yok sayan, onun sorumluluklarını kimin üstleneceğinin bilinmediği sorunlu bir durum ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel proje teslim yaklaşımının önemli hususlarından biri de mimar ve yükleniciyi seçmektir. İdare tarafından süreç içerisinde ilki mimari müellifi seçmek için, ikincisi yükleniciyi seçmek için iki kere ihale yapılmaktadır. İhale sürecini yürütmek için bir komisyon kurulmakta ve ihale dosyası oluşturulmaktadır. (Şekil 4.3).[103] Uygulamalar için hazırlanan ihale dosyasında yer alan yaklaşık maliyetin belirlenmesi mimar tarafından hazırlanan çizimler ve keşif dosyası aracılığıyla yapılmaktadır. Yaklaşık maliyet hazırlanması esnasında kamu kurumlarınca yayınlanan birim fiyat kitaplarından, daha önce yapılmış benzer işlerde kullanılan özel imalat pozlarından yararlanılmaktadır. Bu kaynaklarda bulunmayan imalatlar için özel poz tarifleri hazırlanmaktadır.

Kamu İhale Kanunu 6. Madde gereği ihale komisyonu üyelerinden ikisinin ihale konusu işin uzmanı olması şartıyla en az beş kişi olmak üzere ihale komisyonu oluşturulmaktadır (Kamu İhale Kanunu, 2002). Dolayısıyla ihale komisyonunda koruma alanında kendisini özel olarak yetiştirmiş, alanda üstün çalışmaları, geniş görüş ve bilgisi, becerisi olan iki üyenin yer alması gerekmektedir (Uzman, t.y.).[104] İhale kapsamında isteklilerden gelen teklifler en düşük fiyat esasına göre değerlendirilmektedir. Yüklenici seçimi bu esasla tamamlanmaktadır.

[103] İhale süreci akış şeması için KİK internet sitesinden yararlanılabilir (URL-38)
[104] Uzman tanımı Oxford University Press Oxford Languages sağlayıcısından ve sozluk.gov.tr adreslerinden alınan tanımlara göre kullanılmıştır.



Şekil 4.3 : İhale süreci içeriği.

Bu aşamadan sonra yer teslimi yapılarak uygulama aşamasına geçilmektedir. Uygulama aşaması yüklenici tarafından, uygulama sürecinde bulunmayan mimar tarafından hazırlanmış koruma projesi çizimlerine göre yürütülmektedir.

Bazı projelerde süreç ilerlerken kullanım kararları değiştirilebilmektedir. Bu tür projelerde kullanıcı restorasyon işinin sonunda ya da tamamlanmasına yakın belli olmaktadır.[105] Kullanım kararlarındaki değişimler ve kullanıcının sürece çok geç katılması nedeniyle bazı revizyonlar kaçınılmaz olmaktadır. Sürecin bütünleşik ele alınmaması nedeniyle proje çizimleri hazırlatıldıktan sonra uygulamasının ardından gelmemesi sonucunda araya giren zamanda yapının yıpranması nedeniyle proje çizimlerinde revizyon gerekliliği de Türkiye'de çok karşılaşılan bir durumdur. Bu revizyonlar kültürel mirasın yeniden müdahalelere maruz kalması nedeniyle yıpranmasına yol açmasının yanı sıra esasen kamu kaynaklarının verimli kullanılması ilkesine[106] de aykırıdır.

Tüm bu süreç yürütülürken oldukça çok sayıda paydaş koruma projesinde görev almaktadır. 1993 yılında yayınlanan ICOMOS Eğitim ve Öğretim Kılavuzu'na göre

[105] İstanbul Sağlık Müzesi, Tekfur Sarayı ve Anemas Zindanları projeleri bunun için ders çıkarılması gereken uygulamalardandır.
[106] 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun temel ilkelerini açıklayan 5. maddesi gereği idareler kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla sorumludur. Kaynakları verimli kullanmak işi en ucuza yaptırmak olarak algılanmaktadır. Hâlbuki bu gibi durumların önüne geçmek de kaynakların verimli kullanılmasına katkı yapacaktır.

restorasyon ve konservasyon işlerinde görev alan profesyonellerden beklenen becerilerin bu profesyonellerle olan ilişkisi aşağıdaki Çizelge 4.1'de özetlenmiştir (Orbaşlı, 2008). Çok disiplinli koruma projesinde çizelgedeki kişilerin kendilerinden beklenen becerileri kazanmış olması önem taşımaktadır. Nitelikli bir proje ortaya koymak için becerilerin kazandırılması önemlidir. Kılavuzda yer alan paydaşlar daha da geliştirilebilir (Çizelge 4.2). Elbette her projede listedeki paydaşların tamamı yer almayabilir ya da listeye başka paydaşlar eklenebilir. Bu durum yapının özelliklerine göre farklılıklar içerebilir.

Koruma projesine çeşitli aşamalarda katılan paydaşların tanım ve sorumlulukları teoride keskin çizgilerle ayrılmış olarak görülse de pratikte paydaşların görev ve sorumluluk alanlarının dışında hareket edebilmektedirler. Koruma projesine katılan meslekler, paydaşlar ve bunların oluşturduğu teşkilatlar farklı disiplinlerden, farklı amaçlara sahip ve farklı ilgi alanları olan kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle koruma projesinin kalitesini artırmak ve olumlu sonuçlara eriştirebilmek için bu kişilerin uyumlu bir şekilde çalışmasının sağlanmasını gerekli kılar. Kamu mülkiyetinde bulunan kültürel miras yapıları söz konusu olduğunda bu çalışma ortamını oluşturmak ve projenin yürütülmesini sağlamak yapı üzerinde tasarruf sahibi olan idarenin sorumluluğundadır.

Mevcut durumda, proje süreci içindeki paydaşlar ve katılım aşamaları yasal düzenlemelere göre olması gereken ile uygulamadaki durum farklılıklara sahiptir (Çizelge 4.3). Uygulamada mevzuatla uyumsuz kararlar alınarak paydaşların katılımının önüne geçilmektedir. Mevzuatın gerektirdiği katılım şeması ve uygulama katılım şemasında en dikkat çekici paydaşlar mimari müellif ve bilim kuruludur.

Mevzuat gereği projelendirme ve uygulama aşamalarında yer alması gereken mimar sözleşmelerde yer alan müelliflik devri maddeleri veya ihale şartnamelerinde talep edilen müelliflik devri taahhütnameleriyle uygulama aşamasında yer almamaktadır. Bilim kurulları ise mevzuatta yer almadığı halde anıtsal yapıların koruma projelerinde koruma bölge kurulu kararlarıyla,[107] idarenin ya da yüklenicinin hizmet alımı

[107] Bu konuyla ilgili ilk karar Vakıflar Bölge Müdürlüğü'nün gerçekleştireceği Fatih Camii Restorasyonu için İstanbul 4 Nolu Koruma Bölge Kurulu tarafından 31.01.2007 tarih 1004 no ile alınmıştır. (Coşkun, 2012. s.447)

vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bilim kurulunun yanı sıra malzeme uzmanlığı başta olmak üzere koruma projesine katılması beklenen uzmanların mevzuat kapsamında belirtilmediği görülmektedir.

Çizelge 4.1 : Restorasyon projesine dâhil olan kişilerin becerileri (Orbaşlı, 2008'den uyarlanmıştır).

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
İdare veya mal sahibi			x	x				x	x	x		x	x	x
Arkeolog	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	
Mimar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sanat/mimarlık tarihçisi		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
Yüklenici		x			x	x	x	x	x		x	x		x
Konservasyon memuru	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Konservatör	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
İnşaat mühendisi		x		x	x	x	x		x			x	x	
Çevre mühendisi			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
Peyzaj mimarı	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Yapı ustası		x				x	x	x	x		x	x	x	
Malzeme uzmanı		x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	
Maliyet uzmanı				x			x	x	x	x	x	x	x	x
Rölöve ekibi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Şehir plancısı			x	x			x	x	x		x	x	x	x
Küratör	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

a. Bir anıtı, yapı grubunu veya siti okuyabilir ve duygusal, kültürel ve işlevsel önemini tanımlayabilir;
b. kimliklerini tanımlamak, korunmalarını planlamak ve bu araştırmaların sonuçlarını yorumlamak için anıtların, yapı gruplarının veya sitlerin tarihini ve teknolojisini anlayabilir;
c. bir anıtın, yapı grubunun ya da sitin, içeriğini ve çevresini, diğer binalara, bahçelere ya da manzaralara göre kurgusunu anlayabilir;
d. incelenen anıt, yapı grubu ya da sitle ilgili mevcut tüm bilgi kaynaklarını bulabilir ve özümseyebilir;
e. anıt, yapı grubu ya da sitin karmaşık sistemler olarak davranışını anlar ve analiz edebilir;
f. bozulmanın içsel ve dışsal nedenlerini uygun müdahalenin temeli olarak teşhis edebilir;
g. eskiz ve fotoğraf gibi grafik araçlarla görsel olarak desteklenen, anıt, yapı grubu ya da sitlerin uzman olmayan okuyucuları için raporları inceler ve anlaşılır hale getirebilir;
h. UNESCO sözleşmelerini ve tavsiyelerini ve ICOMOS ile diğer tanınmış tüzükleri, düzenlemeleri ve yönergeleri bilmek, anlamak ve uygulamak;
i. paylaşılan etik ilkelere dayalı dengeli yargılarda bulunmak ve kültürel mirasın uzun vadeli refahı için sorumluluk almak;
j. tavsiyenin ne zaman aranması gerektiğinin farkına varır ve farklı uzmanlar tarafından çalışma alanı gerektiğini tanımlar, örneğin; duvar resimleri, sanatsal ve tarihsel değere sahip heykel ve nesneler ve/veya malzeme ve sistem çalışmaları;
k. bakım stratejileri, yönetim politikaları ile çevre koruma ve anıtların ve içeriklerinin ve sitlerin korunması için politika çerçevesi hakkında uzman tavsiyesi vermek;
l. yürütülen çalışmaları belgelemek ve erişilebilir kılmak;
m. çok disiplinli gruplarda sağlam yöntemler kullanarak çalışmak;
n. çatışmaları çözmek ve yerel ihtiyaçlara, yeteneklere ve kaynaklara uygun koruma stratejileri geliştirmek için sakinlerle, idarecilerle ve planlamacılarla çalışabilmek.

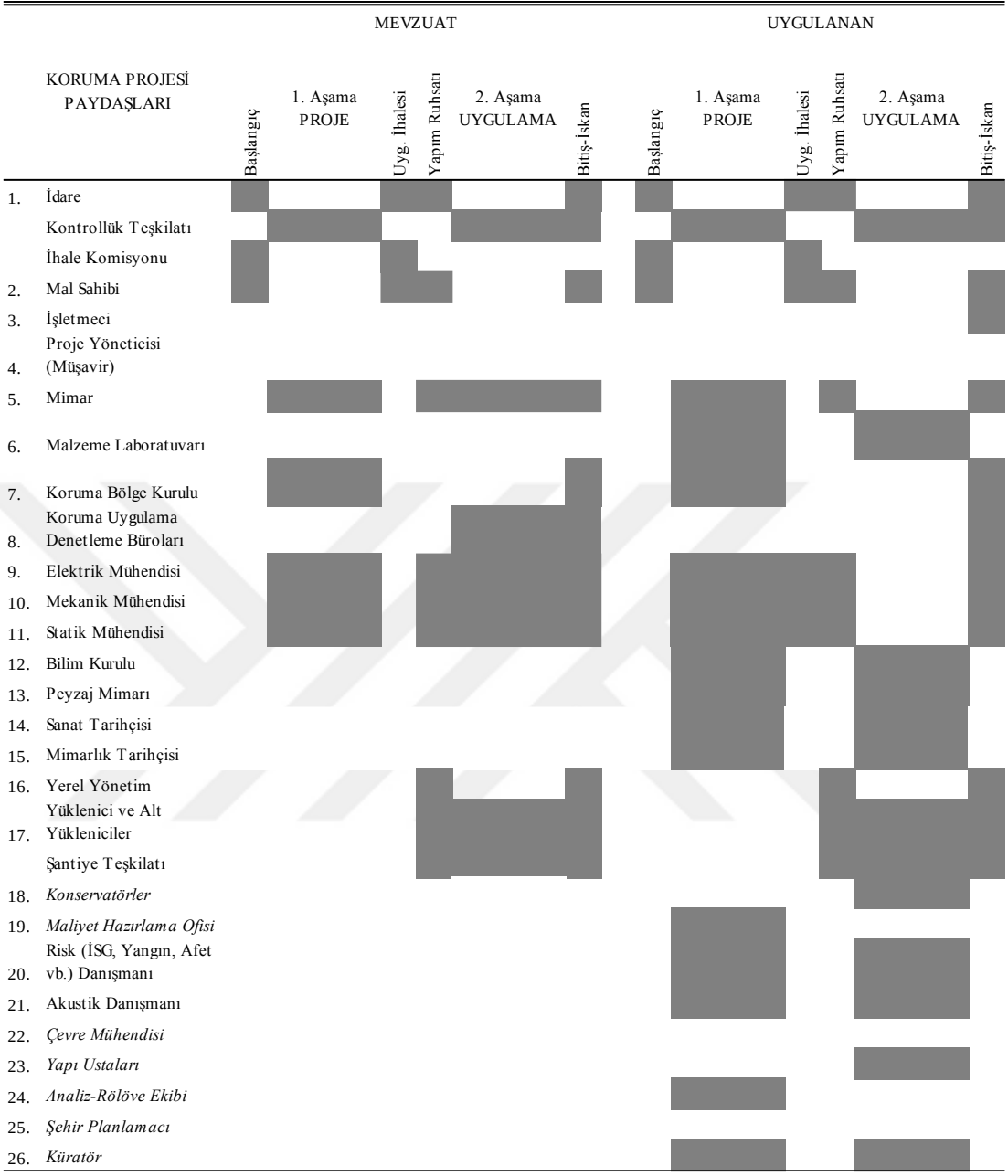
Uygulama aşamasında ilgili mevzuat gereği işin başında bir şantiye şefi bulunmaktadır. "Şantiye şefi, yapı müteahhidi adına, yapım işinin ruhsata ve ruhsat eki etüt ve projelere uygun olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan inşaat ve iş organizasyonunu sağlamak, mevzuatın öngördüğü her türlü tedbiri almak, uygulamak ve uygulatmakla sorumludur" (Şantiye Şefleri Hakkında, 2019).

Çizelge 4.2 : Restorasyon projesi paydaşları.

	Proje Paydaşları (Kambek, E.)	Professions Involved (Orbaşlı, A. 2008)
1.	İdare	Administrator
2.	Mal Sahibi	Owner
3.	Kullanıcı	
4.	Proje Yöneticisi (Müşavir)	
5.	Mimari Ofis	Architect
6.	Malzeme Laboratuvarı	Materials Scientist
7.	Koruma Bölge Kurulu	*Conservation Officer(?)*
8.	Koruma Uygulama Denetleme Büroları	Conservation Officer
9.	Elektrik Mühendisi	
10.	Mekanik Mühendisi	
11.	Statik Mühendisi	Engineer (Civil or Structıural)
12.	Bilimsel Restorasyon Uzmanı/Danışmanı	
13.	Peyzaj Mimarı	Landscape Architect
14.	Sanat Tarihçisi	Art Historian
15.	Mimarlık Tarihçisi	Arch. Historian
16.	Yerel Yönetim	
17.	Yüklenici ve Alt Yükleniciler	Builder or Contractor
18.	*Konservatörler*	Conservator
19.	*Maliyet Hazırlama Ofisi*	Building Economist
20.	Risk (İSG, Yangın, Afet vb.) Danışmanı	
21.	Akustik Danışmanı	
22.	*Çevre Mühendisi*	Environmental Engineer
23.	*Yapı Ustaları*	Master Craftworker
24.	*Tespit ve Rölöve Ekibi*	Surveyors
25.	*Şehir Plancısı*	Town Planner
26.	*Küratör*	Curator

İnşaat projelerinde paydaşlar arası ilişkiler sözleşmelerle düzenlenmektedir (Yurt, 2005). Türkiye'de kamu kurumları iş yaptırımlarında standart sözleşme tipleri kullanmaktadır. Bu sözleşmelerden mimar ile yapılan sözleşme uygulama aşamasını kapsamamaktadır. Bununla birlikte yüklenici ile yapılan sözleşmeler de koruma uygulamaları aşamasında ortaya çıkabilecek yeni verilerin belgelenmesini ve bu verilere göre revizyonların yapılmasını içermemektedir. Koruma projelendirme ve uygulamalarında ayrı bilimsel kurullar yer almaktadır. Süleymaniye Camisi ve Sağlık Müzesi örneklerinde görülmektedir. Esasında bir bütün olması gereken koruma süreci bu tür sözleşmeler nedeniyle de süreksizlikler yaşamaktadır.

Çizelge 4.3 : Restorasyon projesi paydaşları mevcut durum.



Çok sayıda paydaş içeren koruma projesinin idare ve yüklenici arasında yapılan tek sözleşmeyle yürütülmeye çalışıldığı görülmektedir. Danışmanlık yapabilecek ya da sürece katılacak uzmanlarla idarelerin yapacağı sözleşmeler mavzuatta detaylı olarak düzenlenmemiştir. Kontrollük için yapım işlerinde müşavirlik hizmetleri alınıp yürütülmesi durumu kültürel miras yapılarını kapsamamaktadır. Bu durumda denetleme idare tarafından teşkil edilen kontrollük teşkilatı tarafından yerine getirilmektedir. Ancak FIDIC (Uluslararası Danışmanlık Mühendisleri Federasyonu) sözleşmelerinde olduğu gibi kontrollük iş sahibi ile yüklenici arasında bir denge unsuru olarak oluşmamaktadır (Özturan, 1999). FIDIC sözleşmelerinde kontrollük

ayrı bir mühendislik hizmeti olarak iş sahibine karşı bir sözleşmeyle bağlıdır. Ancak kontrollük hizmeti sözleşmesinin önünde mevzuatsal bir engel yoktur. Bu çalışmada kontrollük hizmeti alınan projeler 3.1.7 bölümünde incelenen T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi Projesi kapsamında ve 3.2.1 bölümünde incelenen Neues Museum Projesi kapsamında görülmektedir.

Yapım işlerine yönelik olarak uygulanan stadart sözleşmelerde bedelin ayarlanmasına yönelik bir hüküm bulunmaması; projede öngörülemeyen durumlar söz konusu olduğunda, ilave işler çıktığında ya da bazı işlerin iptali istendiğinde değişikliklerin yapılabilmesi için sözleşmede gerekli olan esnekliğin sağlanamamasına yol açmaktadır (Çakmak ve Taş, 2017). Standart sözleşmeler açısından yetersiz olan bu durum yapım işleri genel şartnamesi ve kamu ihale genel tebliğinde çeşitli hususlara yer verilerek kapatılmaya çalışılmaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu koruma uygulamaları için bu durumlar daha da önemlidir. Bölüm 3.1 de incelenen örneklerde süre ve bütçe artışlarının ağırlıklı olarak ilave işlere bağlı olduğu görülmektedir. Koruma projelerine has bir sözleşme yönetimi olmadığı, diğer yapım işlerinde uygulanan sözleşmelerin koruma alanında da yürütüldüğü görülmektedir.

4.2 Kültür Mirası ve Proje Yönetimi Bilgi Alanları

Proje yönetimi alanıyla kültürel mirasın ilişkisini çözümlemek amacıyla öncelikle proje ve proje yönetimi kavramlarına yer verilerek proje yönetim standartları ile kültür mirası proje ve uygulamalarının ilişkileri sorgulanacaktır. Ülkemizdeki kültür mirası projelerinde, proje yönetimi standartlarından faydalanılmadığı söylenebilir. Proje yönetimi için hazırlanan standartların projeleri süreçlere ayırarak bütüncül bir şekilde yönetilmesi üzerine rehberler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Hem yapım projelerinin hem de diğer projelerin yönetilmesi için farklı kurumlar tarafından yayınlanmış olan proje yönetimi standartları bulunmaktadır. Bu standartlardan uluslararası alanda en yaygın olarak kullanılan ve kabul gören standartlar PMI ve CMAA tarafından yayımlananalardır. Proje yönetimi standartlarını inceleyen ve karşılaştıran çok sayıda çalışma vardır. Ancak kültürel miras açısından bu standartlarda yer alan bilgilerin proje ve uygulamalarda nasıl kullanılabileceğinin değerlendirilmesi gerekir. Bu amaçla PMI ve CMAA tarafından önerilen bilgi alanları ve süreçler incelenerek kültür mirası proje ve uygulamalarındaki ilişki açıklanacaktır.

Proje, bir tesisin planlama, tasarım, belgeleme, müteahhitlik, inşaat ve yönetim sürecidir. Tamamlanan proje, belirli bir işlevi gerçekleştirmek için tasarlanmış bir yapı veya alan olan bir tesistir. Kapsam, zaman ve bütçe, her projenin kalitesini benzersiz kılar (CSI, 2005). Kapsam, zaman ve bütçe hedeflerine ulaşabilmek için proje kapsamındaki faaliyetlerin planlanması, zamanın idare edilmesi ve tüm etkinliklerin kontrol edilmesine proje yönetimi denir. Proje yönetimin amacı projeyi en az masrafla ve en az zayiatla kontrol altında tamamlamaktır. Projeyi hayata geçirmek için gerekli tekniklerin, araçların ve kaynakların bir arada bir orkestra gibi kullanılması proje yönetiminin gereklerindendir.

Çizelge 4.4 : Proje yönetimi bilgi alanları.[108]

	PMBOK Proje Yönetimi Bilgi Alanları (The Project Management Knowledge Areas)
1	Proje Bütünleşme Yönetimi (Intergation)
2	Proje Kapsam Yönetimi (Scope)
3	Proje Takvim Yönetimi (Schedule)
4	Proje Maliyet Yönetimi (Cost)
5	Proje Kalite Yönetimi (Quality)
6	Proje İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources)
7	Proje İletişim Yönetimi (Communications)
8	Proje Risk Yönetimi (Risk)
9	Proje Satınalma (Tedarik/İhale) Yönetimi (Procurement)
10	Proje Paydaş Yönetimi (Stakeholders)

Proje yönetimi aynı zamanda projeyi ve projenin parçalarını tanımlamayı, gerekirse projeyi sınıflandırmayı da içeren, projeyi gerçekleştirmeye yönelik tüm çalışmaların toplamıdır. Proje parçaları; projenin tanımı, projenin planlanmasını ve projenin

[108] Proje yöntemi alanında kullanılan terimler, söz konusu alan literatürünün İngilizce ağırlıklı olmasından dolayı, yanlarında parantez içerisinde İngilizce anlamlarıyla birlikte yazılmıştır.

uygulamasını içerir. Ayrıca her proje parçasının kontrolü için yapılan etkinlikler de proje yönetiminin ayrılmaz unsurlarındandır (Gerger, 2006).

PMI'nın yayınladığı PMBOK proje yönetimini başlangıç, planlama, uygulama, denetim ve kontrol ile kapanış süreçleri olmak üzere beşe ayırmaktadır. Bununla beraber süreçlerle ilişki kuran on bilgi alanı tanımlamaktadır (Çizelge4.4) (PMI, 2017).

Her bilgi alanı projenin kapsam, zaman ve bütçe hedeflerine ulaşılabilmesi için projeye uygun olarak yönetilmesi beklenmektedir. Bu bilgi alanlarının yanı sıra yapım projeleri özelinde iki bilgi alanı daha PMI tarafından eklenmiştir (Çizelge 4.5).

Ancak, projeler kendi aralarında farklılıklar içerir ve yapım işi kapsamındaki projeler pek çok özellikleriyle diğer projelerden ayrışırlar. İlk olarak, yapım projeleri kapsadıkları disiplin ve metotların çok olması, her bir yapım projesinin büyüklüğünün farklı olması nedeniyle ve yapılacakları yer ve çevre etkilerine maruz kalma ya da çevreyi nasıl etkiledikleri değerlendirildiğinde yapım işi kapsamındaki benzer projelerin bile farklı karakter yapıları olduğu görülecektir. Yapım işleri doğal etmenlere açıktır. Planlama ve çizimler açısından birbirinin aynısı olan iki yapım işi yapıldıkları yer ya da ülke farklılaştığında pek çok etmen ve unsur da farklılaşır ve yönetilebilmesi için yerin şartları göz önüne alınmalıdır. Yapım işlerinin kendine özgü bu karakteri nedeniyle benzer gibi görünen projelerde bile yönetilebilmeleri için farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyabilirler. Yapım işinin; yapım tekniği ve metodu, planlama ve tasarım kararları, paydaşları arasında yapılan sözleşmelerin cinsleri, paydaşları arası sorumluluk dağılımı, çevresel faktörleri, jeolojik faktörleri, yapıldığı zamandaki siyasi durum, ekonomik parametreler ve benzeri diğer faktörler bu özgün karakterin ortaya çıkmasında etkilidir (Öztaş ve Ökmen, 2005).

Çizelge 4.5 : Yapım yönetimi için eklenen bilgi alanları.

	CE/PMBOK'ta yer alan ek bilgi alanları
11	Proje İSİG ve ÇED Yönetimi (Health, Safety, Security and Environmental)
12	Proje Finans Yönetimi (Financial)

Bu bilgi alanları; bütünleşme, kapsam, süre, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, satınalma ve paydaş yönetimi olarak adlanldırılmışlardır. Proje yönetimi bilgi

alanları ile proje süreçlerin ilişkisini gösteren tablo PMI 2017'den uyarlanmıştır (Çizelge 4.6).

Çizelge 4.6 : PMI proje yönetimi süreçleri ve bilgi alanlarının ilişkisi (PMI, 2017).

BİLGİ ALANI "KNOWLEDGE AREA"	**BAŞLANGIÇ SÜRECİ GRUBU** "INITIATING PROCESS GROUP"	**PLANLAMA SÜRECİ GRUBU** "PLANNING PROCESS GROUP"	**UYGULAMA SÜRECİ GRUBU** "EXECUTING PROCESS GROUP"	**DENETİM&KONTROL SÜRECİ GRUBU** "MONITORING& CONTROL PROCESS GROUP"	**KAPANIŞ SÜRECİ GRUBU** "CLOSING PROCESS GROUP"
Bütünleşme Yönetimi "Integration Management"	* Proje tüzüğünün geliştirilmesi	* Proje yönetim planının geliştirilmesi	* Proje uygulamasının yönlendirilmesi ve yönetilmesi * Proje bilgisinin yönetilmesi	* Projede yapılanların denetlenmesi ve kontrol edilmesi * Bütünleşik değişiklik kontrolünün uygulanması	* Proje veya proje fazının kapatılması
Kapsam Yönetimi "Scope Management"		* Kapsam yönetiminin planlanması * İhtiyaçların öğrenilmesi * Kapsamın belirlenmesi * WBS'in hazırlanması		* Kapsamın onaylanması * Kapsamın kontrol edilmesi	
Takvim Yönetimi "Schedule Management"		* Takvim yönetiminin planlanması * Aktiviteleri belirlenmesi * Aktivitelerin sıralanması * Aktivitelere kaynak atanması * Aktivite sürelerinin belirlenmesi * Takvimin geliştirilmesi		* Takvimin kontrolü yapılması	
Maliyet Yönetimi "Cost Management"		* Maliyet yönetiminin planlanması * Maliyet Tahminleri * Bütçenin belirlenmesi		* Maliyet kontrolünün yapılması	
Kalite Yönetimi "Quality Management"		* Kalite yönetiminin planlanması	* Kalitenin yönetilmesi	* Kalite kontrolünün uygulanması	
Kaynakların Yönetimi "Human Resource Management"		* Kaynak yönetiminin planlanması * Aktivite kaynaklarının tahmin edilmesi	* Kaynakların elde edilmesi * Proje ekibinin geliştirilmesi * Proje ekibinin yönetilmesi	* Kaynakların kontrolü	
İletişim Yönetimi "Communication Management"		* İletişim yönetiminin planlanması	* İletişimin yönetilmesi	* İletişimin kontrolü	
Risk Yönetimi "Risk Management"		* Risk yönetiminin planlanması * Risklerin tanımlanması * Niceliksel risk analizinin yapılması * Niteliksel risk analizinin yapılması * Risk tepkilerinin planlanması	* Risk tepkilerinin uygulanması	* Risklerin denetlenmesi	
Satınalma Yönetimi "Procurement Management"		* Satınalma yönetiminin planlanması	* Satınalmaların yönlendirilmesi	* Satınalmaların kontrolü	
Paydaş Yönetimi "Stakeholder Management"	* Paydaşların tanımlanması	* Paydaş katılımının planlanması	* Paydaş katılımının yönetilmesi	* Paydaş katılımının denetlenmesi	

Bilgi alanlarının projenin her süreciyle ilişkili oldukları görülmektedir. Özellikle planlama sürecinde her bilgi alanından katkı yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Koruma projelerinde planlamanın kısıtlı sürelerde bitirilmesi yönünde bir baskı olmaktadır. Ancak tüm verilerin toplanıp uygulamanın müdahale kararlarının verildiği planlama aşaması için süre baskısının olumlu sonuçlar doğurmadığı söylenebilir.

Yukarıda sayılan bilgi alanlarının yanı sıra yapım projeleri için satınalma yönetimi içerisinde de yer verilen Talep Yönetimi, PMI tarafından üzerinde durulan ayrı bir bilgi alanı olarak öne çıkmaktadır. Projelerin karmaşıklık seviyesi de proje yönetiminie etki eden bilgi alanlarından biridir. Kültür mirası projelerinin içerdiği paydaşların çok disiplinli yapısı nedeniyle karmaşıklık seviyesi yükselmektedir.[109] Bununla birlikte koruma uygulamalarının yapıya özel belirlenmesinin gerekliliği, korumayla ilgili mevzuatın karmaşık olması ve paydaş beklentilerinin çeşitliliği nedeniyle karmaşıklık yönetimi de bu bilgi alanlarına eklenebilir. (Çizelge 4.7)

Çizelge 4.7 : Proje yönetimi için eklenen diğer bilgi alanları.

	Diğer bilgi alanları
13	Proje Talep Yönetimi (Project Claims)
14	Projenin İçindeki Karmaşıklık (Project Complexity)

CMAA tarafından yayımlanmış olan yapım proje yönetim standardında altı bilgi alanı vardır. Bilgi alanları; proje yönetimi, maliyet yönetimi, süre yönetimi, kalite yönetimi, sözleşme yönetimi ve İSG yönetimi olarak sıralanır. Bu bilgi alanlarının projede uygulandığı süreçler; ön tasarım aşaması, tasarım aşaması, satınalma aşaması, yapım aşaması ve yapım sonrası aşaması olmak üzere beşe ayrılmıştır. CMAA bilgi alanları ve süreçlerin ilişkisi Çizelge 4.8 üzerinde görülebilir.

Yukarıda incelenen stadartların yanı sıra IPMA (Uluslararası Proje Yönetim Derneği – International Project Management Association), ISO (Uluslararası Standartlar Örgütü – International Standardization Organization) ve BSI (Birleşik Krallık Standartlar Enstitüsü – British Standart Institute) tarafından yayımlanan proje yönetimi standartları da bulunmaktadır. IPMA tarafından geliştirilen Yetkinlik Temeli

[109] Koruma projeleri için karmaşıklık konusu 5.3 başlığı altında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Kültürel miras proje ve uygulama süreçlerinin bu tür analizlerle daha iyi çözümlenmesi ve anlaşılması sağlanmadığından her proje aynı süreçle idare edilmeye çalışılmaktadır.

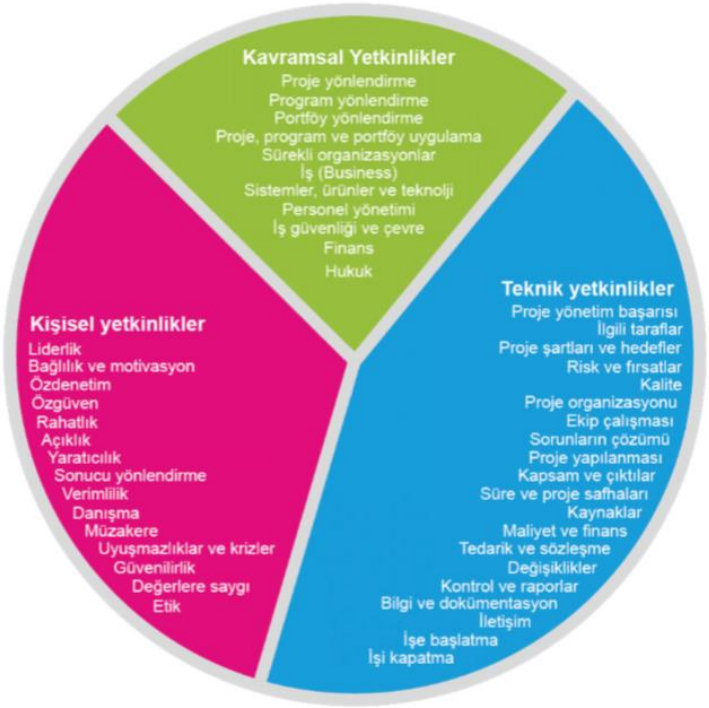
proje yönetim süreçlerini ve bilgi alanlarını tanımlamak yerine proje yöneticisi mesleğini temel alan bir yetkinlik programı geliştirmiştir (Şekil 4.4).

Çizelge 4.8 : CMAA proje yönetimi süreçleri ve bilgi alanlarının ilişkisi (Ata, 2009).

BİLGİ ALANI "KNOWLEDGE AREA"	GENEL	ÖN TASARIM AŞAMASI	TASARIM AŞAMASI	SATINALMA AŞAMASI	YAPIM AŞAMASI	YAPIM SONRASI AŞAMASI
PROJE YÖNETİMİ	Projenin başarıya ulaşmasını sağlayacak yönetim planının oluşturulması ve farklı disiplinlerdeki bileşenlerinin koordinasyonunun sağlanmasını amaçlar.	Proje organizasyonu oluşturulur ve yapım yönetim planı belirlenir. Ayrıca bu aşamada proje prosedür el kitabı yazılır ve yönetim bilgi sistemleri belirlenir.	Tasarım çalışmalarına başlanır, ihale dokümanları ile sözleşme taslağı, idari ve teknik şartnameler hazırlanır. Proje finansmanı için kaynaklar belirlenir, maliyet ve süresel kontrol sistemleri kurulur.	İhaleye çıkıldığı ve ihalenin sonuçlandırıldığı aşamadır. Ayrıca bu aşamada değerlendirmeyi kolaylaştırmak için toplantılar da yapılır.	Şantiye mobilizasyonu yapılır ve taraflar arasında koordinasyon sağlanır. Süresel ve maliyet takipleri yapılır, hakedişler düzenlenir ve kontrol edilir. İşveren tarafından temin edilecek malzeme ve ekipmanın koordinasyonu yapılır raporlar hazırlanır.	Ödemelerle ilgili dokümanlar ile işletme ve bakım el kitapları hazırlanır veya temin edilir, asbuilt projeler hazırlanır ve gerekli teslim ve devreye alma işlemleri yapılır.
MALİYET YÖNETİMİ	Proje maliyetlerinin tüm proje süresince yönetilmesi, kontrol edilmesi, izlenmesine yönelik sistemlerin kurulması ve projenin öngörülen maliyet sınırları içerisinde kalmasını amaçlar.	Projenin yeri görülür ve yapım maliyetlerini etkileyecek faktörler araştırılır. Yapım bütçeleri oluşturulur ve maliyet analizlerinin yapılır.	Projenin onaylanan yapım bütçesinde kalmak üzere gerçekleştiği kontrol edilir, bunun için kontrol prosedürleri geliştirilir.	Miktar tespitleri ve fiyatlandırma yapılır. Gelen tüm teklifler değerlendirilir.	Maliyet yönetim prosedürleri incelenir, hakedişler ve yüklenici tarafından yapılan talepler değerlendirilir. İşlerin bütçe dahilinde yapılması denetlenir, denetleme kayıtları detaylı olarak tutulur.	Toplam proje maliyetlerini gösterir bir sonuç raporu hazırlanır.
SÜRE YÖNETİMİ	Projeyle ilişkili tüm kaynakların etkin şekilde kullanılması sağlamak üzere zaman kontrol sistemlerini kurmak ve işin iş programlarında öngörülen sürelerde tamamlanmasını sağlamayı amaçlar	Ana iş programı ve ara termin iş programları oluşturulur.	İş programlarının güncellenmesi, revizyonlar yapılır ve süre uzatımı talepleri değerlendirilir. Tasarım iş programı oluşturulur, ara termin tarihlerine uyum kontrol edilir, teklif vereceklere için ön termin yapım iş programı oluşturulur ve bolluklar belirlenir.	Yüklenicinin yapacağı yapım iş programının nasıl olacağı bilgisi hazırlanır ve teklif vereceklere verilir. Ayrıca yüklenici yapım iş programlarının kontrolü yapılarak gerekli onaylar verilir.	Yapım iş programının ana iş programına uyumlu olduğu kontrol edilir. Güncellemeler sonrasında yeni durumun ana iş programına uyumu denetlenir. Süre uzatımı ve revizyon yapılması yönündeki talepler değerlendirilir.	Proje bitmeden işverenin projeden faydalanması fakat aynı zamanda yüklenicinin de zarar görmemesi için bir teslim alma planı oluşturulur.
KALİTE YÖNETİMİ	Projenin belirlenen kalite hedeflerine ulaşması için kalite yönetim planı oluşturulması ve bu planın işletilmesi ile proje sonunda kalite hedeflerine ulaşılmasını amaçlar.	Kalite yönetiminin ve işverenin amaçları belirlenir, işin kapsamı tanımlanır ve kalite yönetim planı hazırlanır.	Kalite yönetim planının uygunluğu onaylanır ve proje süresince yapılan çalışmaların bu plan paralelinde olması sağlanır.	Tedarik prosedürleri tüm iç ve dış kalite gerekliliklerine uygun olarak oluşturulur ve işletilir.	Yapının sözleşme dokümanlarına, şartnamelere ve işverenin isteklerine göre zamanında, öngörülen kalite ve bütçede tamamlanması denetlenir.	Projenin tamamlanmasından sonra kalitenin sağlanması için projenin tamamlanmasından önce gereken önlemler alınır.

Çizelge 4.8 (devam) : CMAA proje yönetimi süreçleri ve bilgi alanlarının ilişkisi (Ata, 2009).

BİLGİ ALANI "KNOWLEDGE AREA"	GENEL	ÖN TASARIM AŞAMASI	TASARIM AŞAMASI	SATINALMA AŞAMASI	YAPIM AŞAMASI	YAPIM SONRASI AŞAMASI
SÖZLEŞME YÖNETİMİ	Projenin yapılan sözleşmeler doğrultusunda ilerlemesinin sağlanması ve bunun için gerekli prosedürlerin oluşturulmasını ve işletilmesini amaçlar.	İşveren, proje müellifi ve yüklenici arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistemleri kurulur ve işletilir.	İşverenin bütçesini, performansını ve süresel gereksinimini göz önüne alarak mevcut piyasada talep görebilecek mali açıdan etkin bir projenin dokümantasyonu hazırlanır.	Kalifiye, rekabetçi, işle ilgili ve işi projenin gerektirdiği süre içinde yapabilecek teklif sahipleri belirlenir.	İşverenin kapsam, maliyet kalite ve zaman konusundaki isteklerinin göz önüne alınıp profesyonel planlama ve proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla yapım sürecinin etkinliğini arttırılır ve süreç çabuklaştırılır.	Kullanım el kitapları ve işletim prosedürleri derlenir, tüm yedek parça ve garanti belgesi gereksinimleri koordine edilir, gerekli olan izin alma işlem prosedürlerinin tamamlanması sağlanır, ayrıca kesin kabul ve hesap prosedürleri oluşturulur.
İSG YÖNETİMİ	Projenin tüm taraflar açısından güvenli bir şekilde tamamlanması için önlemlerin alınması ve uygulanmasını amaçlar.	İşverenin taahhüdü, projenin organizasyonu ve personel faktörü gibi konular güvenlik açısından değerlendirilir.	Güvenlik koordinatörü projeleri inceler ve güvenlik için gerekli tasarım değişiklikleri yapılır. İhtiyaç duyulan güvenlik ekipmanlarının temini yapılır.	Yazılı güvelik programı oluşturulur ve bu konularla ilgili konferanslar verilir. Acil durumlara cevap verebilmek için gerekli kurumlarla koordinasyon sağlanır	Güvenlik kurallarına uyulması konusundaki yaptırımlar belirlenir ve uygulanır. Güvenlik koordinasyon toplantıları yapılır, güvenlik konusunda komite ve denetleme kurulları oluşturulur ve işleme prosedürleri belirlenir	Alınan tüm güvenlik önlemleri ile bundan sonra yapılması gerekenler hakkında bir rapor yazılır. Yapı işletmeyi yapacak olan firma veya kuruluşa devredilir



Şekil 4.4 : IPMA Yetkinlik Temeli.

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından yayınlanan ISO 21502:2020 sayılı bir proje yönetim rehberi bulunmaktadır. Bu belge, proje yönetimi için

yönergeler vermektedir. Kamu, özel ve hayır kurumları dâhil olmak üzere tüm kuruluşlar için geçerlidir. Bununla birlikte amacı, uygulama yaklaşımları, kullanılan yaşam döngüsü modeli, karmaşıklık seviyesi, boyutu, maliyeti veya süresi ne olursa olsun her tür proje için de geçerlidir. Projenin teslim yaklaşımı herhangi bir yöntem veya süreç olması geçerliliğini etkilememektedir. Aynı zamanda bu belge, proje yönetimi bağlamında iyi çalıştığı ve iyi sonuçlar ürettiği düşünülen uygulamaların üst düzey tanımlarını sağlamaktadır. Bu belgedeki genel yönetime ilişkin konular yalnızca proje yönetimi bağlamında ele alınmaktadır (ISO, 2020).

Britanya Standartları Enstitüsü (BSI) tarafından yayımlanan BS 6079:2019 sayılı proje yönetim standardı ise bir rehber niteliğindedir (BSI, 2019). Bu standart, organizasyonun veya projenin boyutuna veya türüne bakılmaksızın tüm endüstri sektörlerinin yanı sıra kamu, özel ve gönüllü sektörlerle ilgilidir. Standartta yer alan ilkeler, her büyüklükteki, karmaşıklıktaki ve süredeki projelerle ilgilidir ve bunların uygulanması, bunları teslim eden kuruluşun koşulları ve ihtiyaçları ile orantılı olması beklenmektedir.

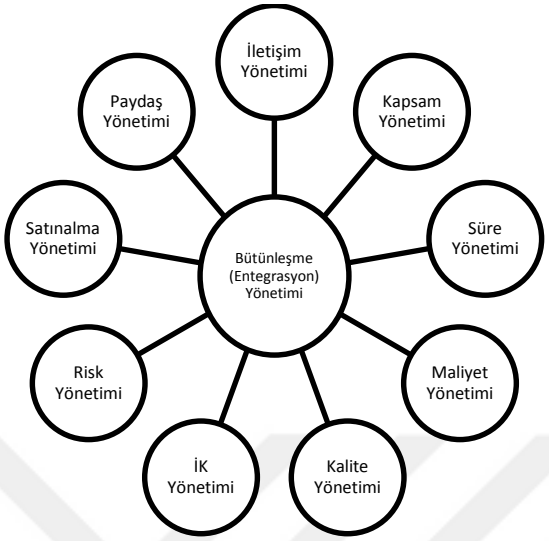
Ülkemizde yer alan kurumlardan sadece İMO, CMAA tarafından hazırlanan İnşaat Yönetimi Uygulama Standartları belgesini Türkçeleştirilerek yayımlanmıştır (Sorguç, t.y.). Ne yazık ki bunun haricinde proje yönetimi alanında yerel standartlar bulunmamaktadır. Daha önce bölüm 2.8'de değinildiği gibi TSE kültürel miras alanında olduğu gibi diğer alanlarda da CEN ya da ISO standartlarını olduğu gibi kabul ederek yayımlanmaktadır. Ancak 2021 yılı itibariyle TSE tarafından bu şekilde yayımlanmış ya da kabul edilmiş bir proje yönetim standartı da bulunmamaktadır.

4.2.1 Bütünleşme yönetimi

Pek çok farklı parçadan oluşan projenin bütünleşik bir şekilde ilerlemesi için bütünleşme yönetimi uygulanmaktadır. Bunun için projenin tanımlanması ve anlaşılması için gerekli belgeler sayesinde oluşturulur. Projenin ne şekilde kontrol edileceği ve ne şekilde yönetileceğine dair ilk çalışmalar bu kapsamda yapılır. Ayrıca proje bitişinin ve tamamlama aşamalarının tanımı, araçları ve yöntemleri bütünleşme yönetiminin unsurlarıdır.

Diğer tüm proje yönetimi bilgi alanları ile etkileşim halinde olan bütünleşme yönetimi, bu alanların uyum içerisinde yönetilmesini amaçlar (Şekil 4.5) (Uysal, 2018). Bütünleşik proje yönetim süreci proje tüzüğünün yönetilmesi, projenin kapsamının

ortaya konulması, proje planının oluşturulması, proje uygulama aşamasının yönetilmesi, projede yer alan işlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi, değişimin kontrol edilmesi ve projenin tamamlanması safhalarını içerir (PMI, 2017).



Şekil 4.5 : Bütünleşme yönetimiyle diğer bilgi alanlarının ilişkisi.

Kültürel miras projeleri disiplinlerarası bir ekibi içerir. Bu disiplinler içerisinde mimarlar, mühendisler, restoratörler ve gerektiğinde sosyal bilimlerden uzmanlıklar yer almaktadır. Koruma projelerinin çok paydaşlı yapısı vardır. Geniş bir paydaş yelpazesi içeren koruma projelerinin bütünleşik olarak idare edilmesi önem kazanmaktadır. Bu paydaşlar arasında iletişim ve bilgi alışverişinin sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Ne yazık ki mevcut uygulamalar içerisinde kültürel mirasa bütüncül yaklaşan proje sayısı yok denecek kadar azdır. Her disiplin uzmanının ve katılan paydaşın konuyu kendi açısından değerlendirdiği görülmektedir. Proje kapsamındaki paydaşların katılımlarının sürekliliklerinin sağlanmasında bütünleşik yönetim ihtiyacı vardır.

4.2.2 Kapsam yönetimi

Projenin kapsamının yönetilmesi ise projenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan çalışmaların ama sadece gerekli olan çalışmaların süreçte yer almasını sağlar. Tıpkı fotoğraf çekerken yapıldığı gibi neyin karenin içerisinde kalacağına, neyin ise dışarıda bırakılacağına karar vermek gibidir. Projenin kapsam yönetimi şu unsurları içinde barındırır; kapsam planlaması, kapsam tanımı, kapsam doğrulaması, kapsam kontrolü ve işin parçalara ayrılması. Özellikle kapsamın kontrolünü sağlamak

için işin parçalara ayrılarak bu parçaların kapsam anlamında kontrol edilmesi ve yönetilmesi sağlanır.

Kültürel miras yapılarının restorasyonu için hazırlanan bir projede kapsam planlaması yapılmamakta, onun yerine tüm yapının her şeyiyle ele alınması gibi süre, bütçe ve kalitenin kontrol edilemeyeceği belirsiz bir süreç başlatılmaktadır. Ayrıca bunu yaparken de pek çok konu uygulama aşamasına bırakılmakta ve ancak projede yer alan kişiler sorumluluk aldığı durumda elle tutulur sonuçları olmaktadır. Aksi halde uygulama esnasında kararlar süre baskısı nedeniyle aceleyle verilmekte ve belgeleme asgaride yapılarak iş tamamlanmaktadır. Kapsam kontrolsüz bir şekilde genişlediğinde süre ve bütçe kısıtları nedeniyle yapılan işin kalitesine olumsuz etkileri olmaktadır. İşte bu nedenle kapsam yönetimi önemlidir. Proje başlamadan önce kapsamın belirlenmesi, yapıya ait bölümlerin ayrı ayrı ele alınmasının bir seçenek olarak göz önünde tutulmasını gerektirir. "İşin tamamının kötü olmasındansa bir kısmının bitirilmemiş olması sorun değildir" (Ruskin, 2000, s.45).

4.2.3 Süre yönetimi

Proje süresinin yönetimi için projenin gerçekleşmesi amacıyla yapılacak her bir etkinliğin tanımlanması gereklidir. Yapım işlerinde her bir imalata karşılık gelen pozların belirlenmesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu etkinlikler arasındaki sıralamayı da netleştirmek gereklidir. Her etkinlik için tahmini bir kaynak ve tahmini bir süre de hesaplanmalıdır. Bu sayede etkinliklerin sıralaması ve birbirleriyle olan ilişkisi ortaya koyulup iyi bir iş programı çıkartılabilir. Çıkartılan iş programının kontrolüyle birlikte proje süresi yönetimi gerçekleştirilmiş olur.

Türkiye'de koruma projeleri için süre yönetiminden bahsetmek pek mümkün değildir. Bir önceki bölümde incelenen tüm örneklerde projenin çizim ve uygulama safhalarının iş başlarken ön görülen sürelerde bitmediği görülmektedir. Bu nedenle gerçekçi imalat tarifleri içeren poz listelerine ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bu poz listelerinin ardışık olarak ne şekilde uygulanacağı tanımlanarak bir iş programı hazırlanması gerekmektedir. İdarelerde projeler kapsamında hazırlanan iş programları günlük

ödeneğe bağlı olarak doğrusal tablolar şeklindedir.[110] Hâlbuki her yapım işinde olduğu gibi restorasyon işlerinde de doğrusal bir çalışma programı gerçekleşmemektedir. Başlangıçta sadece yapıyı tanımaya odaklı raspa ve söküm çalışmalarıyla ilerleyen uygulamalar nispeten yavaş bir hızda ilerler. Yapı yeteri kadar incelenip yapılacak işlerin yöntemleri netleştirildiğinde işler hızlanır ve şantiyedeki ekip sayısı artar. Bunun devamında işin tamamlanmasına yakın ekipler azalır ve uygulamalar bitirilerek teslime hazırlanılır. Restorasyon projelerinde iyi bir iş programı yapabilmek için yapılacak uygulamaları iyi tanımlamak ve uygulamayı yapacak ekibin neyi ne kadar sürede yapacağını biliyor olması gerekir. Bu sayede gerçekçi bir iş programı oluşturulabilir. Aksi durumda masa başında sözleşmenin aylık ödenek dilimlerine göre hazırlanan iş programları bürokratik bir işlemi yerine getirmekten öte bir anlam taşıyamamaktadır.

Bir önceki bölüm içerisinde incelenen Süleymaniye Camisi örneğinde 2009 yılında yapılan işin ikinci ihalesinde 450 gün süre öngörülmüştür. Ancak iş başladıktan 1620 gün sonra tamamlanabilmiştir. Burada süre yönetiminin planlanması için bir çaba olmadığını söyleyebiliriz. Koruma uygulamalarının doğasından geldiği söylenen belirsizlikle bunu açıklamak da oldukça güçtür çünkü işin ilk ihalesi kapsamında iskele kurulumuyla yapının tamamına ulaşmak mümkün olmuştur. Yapının her köşesine ulaşıldığı halde sürenin muhtemel siyasi baskılar nedeniyle planlanmadan belirlenmesi sonucunda süre yönetimi gibi bir mesele ortaya çıkmamıştır. İncelenen örneklerde süre uzatım gerekçeleri arasında keşif artışları da yer almaktadır. Bunun önüne geçmek için maliyet yönetiminin araçlarını kullanarak bir planlama yapılması gereklidir.

4.2.4 Maliyet yönetimi

Proje maliyetini yönetmek için planlama aşamasında bir yaklaşık maliyet çalışması yapılmaktadır. Ancak yaklaşık maliyet hesaplamalarında projenin bir bütün olarak ele alınması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Koruma projeleri çizimler ve

[110] Tümüyle günlük ödenek miktarları üzerinden oluşturulan iş programlarının gerçekte yürütülen işle ilgisi yoktur. Yüklenici hakkedişlerinin aylık ödeme programlarına alınmasına dayalı bir belgeden ibaerettir. Bu iş programının bir örneği ekler kısmında yer almaktadır.

uygulama olarak iki ayrı safhada planlanmaktadır ancak korumanın temel ilkeleri gereği her ikisinin birlikte yürümesi gerektiği unutulmamalıdır (Alioğlu, 2016).

Yaklaşık maliyet hesaplandıktan sonra bütçelendirme çalışması her bir safha ve hatta her bir aktivite için ayrı ayrı detaylandırılmadığından maliyetin yönetilmesinde güçlükler ortaya çıkmaktadır. Mesela çizimlerin hazırlanması safhasında uygulama ile birlikte işletme ve bakım maliyetleri de hesaba katılmalıdır. İşletme ve bakım maliyetlerini değiştirebilecek alternatif çizimleri hazırlatmak gereklidir. Yapının yaşam ömrü düşünülerek, uzun vadede, proje için daha uygun bir işletme maliyeti, alternatif çizimlerle ortaya koyulabilir. Bu alternatif çizimlerin hazırlatılması sırasında kısa vadeli düşünerek, bu iş süre ve maliyet kaybı olarak görülmemelidir. Planlama aşamasında maliyeti azaltabilecek alternatifler üzerinde yeteri kadar durulmalıdır. Bununla birlikte projenin işletme masraflarını da içeren yaşam boyu maliyetleri, değer mühendisliği çalışması yapılarak ortaya koyulursa karar verme hususunda yardımcı olur. Ayrıca yapılacak değer analizleri sonucunda maliyeti ve uygulama süresini azaltmak mümkündür. Buna mukabil proje ürününün kalitesi ve performansı ise yükselmektedir. Değer mühendisliği yönteminde seçilecek alternatifin işveren ya da proje ekibince tarif edilen nitelikleri sağlayabilen, maliyeti en düşük ürün olması, yani değerli olması kriteri önem kazanır. Maliyeti azaltmanın yolunu fiyat temelinde değil, değer temelinde oluşturarak daha iyi kalitede ürün elde etmeyi amaçlar (Atabay ve Dikmenoğlu, 2018).[111]

Bir önceki bölümde Türkiye'den incelenen tüm örneklerde proje büyüklüğü veya işi yaptıran idarenin hangisi olduğu fark etmeksizin ihale aşamasında öngörülen maliyetlerin üzerine çıkıldığı görülmüştür. Bunun nedeninin yaklaşık maliyetin içerisinde planlanan imalat kalemlerinin yapının gerçek ihtiyaçlarıyla uyuşmuyor olması olasıdır. Sağlık Müzesi örneğine bakılırsa, iş yapılırken eklenen imalat kalemlerinin tutarının toplam uygulama maliyetinin %80'ini oluşturduğu görülmektedir (Şekil 3.12). Projelerin planlama aşamalarından bitiş aşamalarına kadar

[111] Değer mühendisliğinde sözü edilen değerin kültürel miras değerleriyle doğrudan bir ilişkisi olmamakla birlikte maliyet azaltma yöntemini kısa vadeli ve fiyat odaklı yaklaşımlar yerine uzun vadeli ve nitelik odaklı çalışmalara dayandıran kaynakları verimli kullanmayı sağlayan yöntemlerden biridir.

ortaya çıkan bu büyük sapmalar maliyet yönetimindeki eksiklikler olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2.5 Kalite yönetimi

İşveren tarafından belirlenen proje yöneticisi veya yönetim ekibi kalite yönetimi için öncelikle kalite planlanmasını hazırlaması gerekir. Bu planlama içerisinde hangi kalite standartlarına ulaşılmak istendiğinin tanımlanması ve bu kaliteye ulaşmanın yolları belirlenir. Bunu izleyecek şekilde bir kalite güvence sistemi oluşturulur ve proje kapsamında bu yerine getirilir. Ayrıca her etkinlikte ortaya çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır ve kalite planlamasında belirlenmiş kalite standartlarına uygunluğu kontrol edilir. Eğer yeterli kalitede olmayan ürünler varsa bunların nedenleri araştırılarak gerekli düzeltmeler yapılır. Son zamanlarda Avrupa Birliği tarafından desteklenen kültürel miras projelerinde kalitenin artırılmasına yönelik ciddi endişeler olması nedeniyle bazı çalışmalar yapılmaktadır. Bununla ilgili 2018 yılında Venedik'te ICOMOS tarafından toplanan uzman bir grup[112] Kültürel Mirasa Etkisi Olan Projeler İçin Avrupa Kalite İlkeleri'ni yayınladı (ICOMOS, 2018). Raporda yer alan kalitenin sağlanması ilkeleri; AB ve ulusal düzeyde programlama, proje özet bilgileri ve ihalesi, tasarım, uygulamaya yönelik ihale süreçleri, uygulama ile izleme ve değerlendirme olmak üzere altı başlık altında toplanmıştır. Tavsiye kararı şeklinde oluşturulan bu ilkelerin uygulamaya aktarılması gerekmektedir. Özellikle ihale süreçleriyle nitelikli yüklenicinin seçilmesine yönelik mevcut yasal mevzuat Türkiye'de yeteri derecede uygulanmamaktadır (Ahunbay, 2019). İhale öncesinde ve ihale sonuçlandırılırken isteklilerin kalitesini değerlendirebilecek araçlar devreye sokulursa işin genel kalitesinin olumlu yönde etkileyecektir. Kalite unsuru dâhil edilmiş ihale süreçleriyle ilgili çalışmalar bu çalışmanın 5.4 başlığı altında detaylandırılmıştır.

[112] Uzmanlardan oluşan grubun üyeleri; Elena Dimitrova (ICOMOS Bulgaristan), MarieLaure Lavenir (ICOMOS International Sekreteri), Paul McMahon (ICOMOS İrlanda), Baiba Mūrniece (ICOMOS Letonya), Stefano Francesco Musso (ICOMOS İtalya - Başkan), Gergely Nagy (ICOMOS Macaristan), Christoph Rauhut (ICOMOS Almanya), Grellan D. Rourke (ICOMOS Yönetim Kurulu), Erminia Sciacchitano (Avrupa Komisyonu) ve Bénédicte Selfslagh (ICOMOS Belçika).

4.2.6 İnsan kaynakları yönetimi

Projenin planlama aşamasında projeye katılacak insan kaynaklarını yönetmek için öncelikle proje etkinliklerini gerçekleştirmek için gerekli olan pozisyonları ve bunların arasındaki ilişkileri belirleyip, yazılı hale getirmek gereklidir. Uygulama aşamasına geçildiğinde proje ekibini oluşturmak için gerekli işlemler yapılır. Oluşturulan proje ekibini geliştirmek önemlidir. Hem yetkinlik anlamında hem de birbirleriyle olan iletişimlerini geliştirmek projenin başarılı bir şekilde ilerlemesinde ve sonuçlandırılmasında etkili olacaktır. Bununla birlikte proje ekibinin de yönetilmesi gereklidir. Proje ekibinde yer alan bireylerin performans ölçümlerini yapmak, geri dönüşlerini değerlendirmek, ekip içerisinde ortaya çıkan ya da bireylerin kişisel meselelerini çözmek, ekipteki değişiklikleri kontrol etmek proje performansını artırmada etkili araçlardır.

Restorasyon projelerinde ekiplerin oluşturulması özellikle uzmanlaşmış insan kaynağı kısıtlı olan Türkiye gibi ülkeler için oldukça zordur. Belgeleme ve proje çizimleri hazırlamak konusunda oldukça yetkin ekipler bulunmasına karşılık, uygulamada geleneksel teknikleri bilen ustaları bulmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle az sayıdaki uzmanlaşmış insan kaynağını doğru bir şekilde kullanarak, bu kaynağın gelişmesi, artması ve doğru kültürel miras projelerinde yer almalarının yolları aranmalıdır. Bununla birlikte koruma uygulamalarında nitelikli işçilik ve yetişmiş eleman probleminin olduğu yukarıdaki anket sonuçlarında (Şekil 3.50-51) görülmektedir. Koruma alanında geleneksel olarak usta çırak ilişkisine dayalı olarak yetişen insan kaynağının günümüzde mesleki bir eğitimle oluşturulmasına dair öneriler geliştirilmektedir. Kuban'ın (2013) çalışması kapsamında mimari koruma alanında uzman insan kaynağı yetiştirmeye ilişkin olarak, uluslararası yaklaşımlarda kabul edilen yöntemlerle, yerel özelliklere de saygı duyan, teorik ve pratik eğitimlerin birlikte varolduğu, çağdaş ve bilimsel yöntemlerle geleneksel yapı yapma şekillerinin harmanlandığı bir kuramsal çerçeve önerilmiştir.

4.2.7 İletişim yönetimi

Proje kapsamında iletişimin doğru bir şekilde sağlanması, verilerin akışının kontrol edilmesi ve zamanında doğru kişilere ulaşmasının sağlanması gereklidir. Bunun için iletişim yönetimi gereklidir. İletişim yönetiminin süreçlerinden ilki paydaşlar arasında gerekli bilgi ve iletişim ihtiyaçlarının belirlendiği bir planlama yapmaktır. Daha sonra

gerekli bilginin paydaşlara doğru zamanda ulaştırılmasını sağlamak gerekir. Bunun yanı sıra performansa dair bilgilerin de toplanması gerekir. Projenin mevcut durumu, ilerleme ölçümleri ve ileriye dönük ön görüler de bu bağlamda raporlanır. Bununla birlikte proje paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak ve ortaya çıkan durumları çözmek için paydaş iletişim yönetimini de sağlamak gereklidir. Anıtsal kültürel miras yapılarının restorasyon proje süreçleri uzun sürelere yayıldığı için iletişim ve bilhassa verilerin akışı ve paydaşlara ulaştırılması büyük önem taşımaktadır. Örneğin Şerefiye Sarnıcı restorasyon uygulamaları esnasında batı duvarı kalınlığının üç metreden fazla olduğu yapılan jeoradar çalışmalarıyla tespit edildiği halde yapıya eklenen çağdaş giriş yapısı tasarlanırken bu kalınlık bilgisinin tasarımcıyla paylaşılmadığı anlaşılmaktadır. Kültürel mirasa ait bilinen bir verinin diğer paydaşlarla doğru bir şekilde paylaşılmaması nedeniyle onaylı proje çizimlerinin revize edilmesi gerekir. Uygulama sırasında yapılan bir revizyonun ilgili koruma bölge kurulu onayına sunulması gerekmekte ve işin sağlıklı devam edebilmesi için tekrarlanan onay süreci nedeniyle projede ciddi zaman ve kaynak israfı ortaya çıkmaktadır (Kambek,2016).

Belgeleme tekniklerinin gelişmesiyle birlikte yapılar için üretilen veriler çoğalmakta ve çeşitleri de artmaktadır. Bunun için bu değerli bilgilerin yönetilmesi için ayrı sistemlerin kurulduğu çalışmalar yapılmaktadır (Martinez, 2019). Ülkemizde ise veri yönetimi ve iletişim konusunda istenen seviyeye ulaşılamadığı Coşkun (2019) tarafından *"Koruma alanında yaşanan sorunlardan bir diğeri ise, kurumlararası iletişimsizlik ve eşgüdüm eksikliğidir"* şeklinde vurgulanmaktadır.

4.2.8 Risk yönetimi

Proje içerisindeki riskler, öngörülemeyen ya da belirsiz bir olayın ya da durumun ortaya çıkması halinde projenin hedeflerinden olan zaman, maliyet, kapsam ya da kaliteden en az bir tanesini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemesidir. Riski yönetmek için bir risk yönetim planı yapılmalıdır. Olası riskler tanımlanmalıdır. Niceliksel ve niteliksel olarak risk tahminleri yapılmalıdır. Olası riskler karşısındaki tepkinin ne olacağı planlanmalıdır. Tepkinin seçenekleri ve etkinlikleri geliştirilmelidir ki proje hedefleri üzerindeki tehditleri azaltılsın. Ayrıca riskleri sürekli kontrol etmek, risk oluşturabilecek durumları güncellemek gerekmektedir.

Bir koruma projesinde ilgili koruma bölge kurulunda onay süresinin uzaması her zaman bir risk faktörüdür. Planlama yaparken bu göz önünde bulundurulmalıdır ancak

proje onaylandıktan sonra risk projenin onaylanması hususunda değil onaylı projenin kapsamadığı bir durumun ortaya çıkmasında kendini göstermektedir. Bu durumda planlama ve oluşacak bu duruma göre tedbirler alınmalıdır. Özellikle söküm ve raspa öngörülmüş alanlarda ne tür durumlarla karşılaşılabileceği göz önünde tutulmalıdır. Söküm ve raspa sonrası ortaya çıkması beklenen durumlarla ilgili yapılacaklar önceden planlanmalı ve böylesi bir durumun proje hedefleri üzerindeki etkisi en aza indirilmesi sağlanabilir.

4.2.9 Satınalma (ihale) yönetimi

Satın almayı yönetmek için öncelikle ihtiyacın belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra bu ihtiyacın ne zaman ve nasıl alınacağına karar vermek gereklidir. Daha sonra sözleşme planlaması yapılır. Bunun için ihtiyacın gereksinimlerini belge haline getirmek ve bu gereksinimlere uygun isteklileri bulmak gerekir. Uygun isteklilerden teklif dışında bilgi, öneri ve ihtiyacı nasıl karşılayacakları hakkında hazırladıkları planlamalar temin edilebilir. Bu sürecin sonucunda gelen teklifler değerlendirilir ve uygun olan istekli tercih edilir, ihtiyaç sözleşmeye bağlanmak üzere görüşmeler yapılır. Kamu kurumları tarafından yapılan restorasyon işleri ihalelerinde sözleşme için görüşmeler yapmak yerine standart sözleşme formatları kullanılmaktadır. Kamu ihaleleri kapsamında sözleşme formatları ihale ilanıyla birlikte isteklilere duyurulur ve daha sonra üzerinde değişiklik yapılmaz. Ancak bu tür standart sözleşme tipleri restorasyon işleri bağlamında bazı dezavantajlar içerebilir (Çakmak ve Taş, 2017). Restorasyon işleri ihaleleri için hazırlanan sözleşmeler özellikle anıt eser lehine düzenlemeler içermelidir. Sözleşme tamamlandıktan sonra sözleşmenin idaresi ve sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğinin takip edilmesi gerekir. Her satın almanın sonunda sözleşmeye göre yapılan işlerin onaylanarak sözleşmenin tamamlanması gerçekleştirilir. Bu esnada sözleşmede yer alan yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği kontrol edilerek eksiklikler giderilir.

Anıtsal yapıların restorasyon projelerinin elde edilme şekilleri kamu tarafından ihaleler vasıtasıyla yapıldığından dolayı bu bağlamda özellikle karmaşıklık konusunu ve ihale süreçlerini daha detaylı irdelemek ve bunlar üzerinden bir iyileştirme modeli sunulabilir. Ayrıca 3. Bölüm içerisinde değerlendirilen anket verilerine baktığımızda restorasyon proje ve uygulamaları için yüklenici seçimi hususunda problemler yaşandığı katılımcılar tarafından dikkate değer oranda dile getirilmektedir. Gerek

restorasyon projesini hazırlayacak proje müellifinin seçiminde gerekse restorasyon uygulamalarını yapacak yüklenici seçiminde ihale planlaması ve yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Proje yönetimi kapsamındaki literatür özellikle özel sektördeki projelerin yürütülmesi üzerine odaklanmaktadır. Kamu projelerinin yönetilmesiyle ilgili literatür ne yazık ki kısıtlıdır. Ancak ülkemizde her alanda olduğu gibi restorasyon alanında da en önemli işveren konumunda kamu kurumları bulunmaktadır. Anıtsal kültürel mirasın mülkiyetinin neredeyse tamamı kamu kurumlarının elinde bulunmaktadır. Bu nedenle restorasyon projeleri özelinde kamu projeleri ve kamu satın alma aracı olan ihale sistemi doğru bir restorasyon işi ortaya çıkarmak için iyi irdelenmelidir.

Kültürel mirası korumakla görevlendirilmiş olan kamu kuruluşları bu görevlerini restorasyon konusunda öyle ya da böyle yeterlilik sahibi olan firmalara ihale yoluyla vermektedir (Özkaya ve Gelişen, 2020). Türkiye'de ihalenin genel işleyişi ihtiyacın tanımlanmasıyla başlamaktadır. Daha sonra ihtiyaca yönelik ihale hazırlık süreci tamamlanır, ihale ilanı yapılır. İsteklilerin teklifleri değerlendirilir. İhalenin idari şartnamesinde belirtilen bürokratik ve finansal belgelerinde bir eksiklik olmayan ve en düşük teklifi veren istekliye ihale bırakılır. İhaleyi kazanan firma ile kamu idaresi arasında bir sözleşme imzalanır ve yer tesliminin akabinde uygulama çalışmalarına başlanır. Uygulama çalışmasının bitmesinden sonra geçici kabul ve kesin kabul işlemleri yapılarak dosya tamamlanır.

Mevzuat gereği restorasyon projeleri yapım işi kapsamında değerlendirilmektedir. Yapım işinin kamu kurumlarında ihale edilebilmesi için projesinin hazırlanmış ve ödeneğinin ayrılmış olması gereklidir.[113] Yapım işinin bir özelliği olarak daha önceden proje çizimleri yapılmamışsa, ilgili idare öncelikle proje temini için ihaleye çıkmakta, daha sonra temin edilen proje ile uygulamaya yönelik ihale dosyası hazırlıkları tamamlanarak uygulama ihalesine çıkmaktadır. Koruma projelerinde de uygulanan bu iki aşamalı kamu ihale sistemi koruma projelerinin karakterine uygun değildir. Temel olarak koruma projelerinin çizimleri uygulama başlamadan tamamlanamaz. Yapı üzerindeki uygulamalarla birlikte hem rölöve çizimleri hem de müdahale kararlarına

[113] 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu 5. Madde "Ödeneği bulunmayan hiçbir iş için ihaleye çıkılamaz."

yönelik olmak üzere koruma çizimleri sürekli gelişim içerisindedir. Uygulamayla birlikte belgeleme işinin devam etmesi esastır. Venedik Tüzüğü'nün 16. maddesinde belirtilen kültürel miras yapılarına yapılan müdahalelerin belgelenmesi hususu uygulamadan ayırılacak bir husus değildir. Bu ikisinin birlikteliğini sağlayacak bir proje yönetim sistemi kamu idarelerinde kullanılmamaktadır. Ayrıca böyle bir sistem kurulsa bile projenin paydaşlarından olan proje müellifinin uygulama aşamasında mutlaka yer almasına izin verilmelidir. Neues Museum gibi başarılı ve kaliteli bir koruma projesinde paydaşların müellifle birlikte tam olarak yer aldığı görülmektedir.

4.2.10 Paydaş yönetimi

Projelerde farklı seviyelerde paydaşlar bulunmaktadır. Projeden doğrudan ilişkileri olan, etkilenen ve faydalananlar, ilk seviyedeki paydaşları oluşturmaktadır. Dolaylı olarak etkilenenler ise ikinci seviyedeki paydaşlar olarak görülebilir. Proje döngüsü içerisinde farklı aşamalarda paydaş yönetimi gerekir (Ünal ve Ünal, 2015).

Yapım işlerinde paydaş yönetimi dört hedef altında toplanabilir. Bunlar paydaşların tanımlanması için analiz edilmeleri, paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi, paydaşların projeye olan bağlılıklarının sürdürülmesi ve paydaşların memnuniyetlerinin artırılması olarak özetlenebilir. Bu hedeflere ulaşmak için paydaşların analizleri yapılırken doğru tanımlanmaları ve sınıflandırılmaları gerekir. Paydaşlar arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için etkin bir iletişim yöntemiyle paydaşlar arası iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi sağlanmalıdır. Paydaşların yüksek performansı için yüksek duygusal bağlılıkları sürdürülmelidir. Paydaşların memnuniyetini artırmak için süre, bütçe ve kalite gibi proje hedeflerini başarmak gerekir (Manowong ve Ogunlana, 2010).

Kültür mirası projelerinde işi yönetme esnasında paydaşlar arası bir çatışmadan kaçınmak için paydaşların güçlerinin ve etkilerinin doğru bir şekilde kullanılması gerekir. Her bir paydaş proje üzerinde etkisi açısından aynı güce sahip olmadığı görülmektedir. Bazıları projeyi dramatik bir şekilde etkileyecek güce sahip olabilirler (İlgar ve İlgar, 2019). İşi yönetenin kişisel özelliklerine bağlı olmakla birlikte etkili ve proaktif bir paydaş yönetiminin projeye olumlu yansımaları olacaktır. Yazılı ve toplantı raporlarıyla oluşturulan resmi ağın yanı sıra oluşturulacak samimi ve duygusal ağlar proje yönetimine büyük avantajlar sağlayacaktır. Farklı paydaşlar arası ilişkilerin kurulması ve tüm paydaşların gelişimi öncelenmelidir. Paydaş yönetiminde karşılıklı

güveni sağlamak için paydaşları süreçlere dâhil etmek, bilgilendirmek gerektiğinde onlara danışmak ve onlarla işbirliği yapmak önemlidir.

Restorasyon projesindeki paydaşların tanımları ve sürece katılımıyla ilgili hususlar 4.1 bölümünde değerlendirilmiştir.

4.2.11 Talep yönetimi

PMI tarafından yapım proje yönetimi için yayımlanan CE/PMBOK'da yapılan talep tarifi şu şekildedir; genellikle projenin yürütülmesindeki temeldeki bir değişikliğin bir sonucu olarak vadesi gelmiş veya vadesi gelmiş olduğuna inanılan bir şey için taleptir; risk dağılımında bir değişiklik veya sapma; başarısız olan veya düzgün çalışmayan ve taraflar arasında ekonomik olarak çözülemeyen bir sözleşmenin veya inşaatın bir kısmının üzerinde anlaşılan hüküm ve koşullara aykırı bir eylem, yön veya talep edilen değişiklik emridir (PMI, 2016).

Oldukça karmaşık bir durum gibi ortaya konulsa da bir proje yönetiminde öncelik taleplerin önlenmesidir. Ancak yapım işleri gibi karmaşık yapıdaki projelerde taleplerin oluşması kaçınılmaz olabilir. Bu nedenle talep yönetimi planlamasının yapılması önerilmektedir. Talep yönetiminin iyi planlanması için satınalma, risk, iletişim ve paydaş yönetimi bilgi alanlarını da etkilemesi gerekmektedir. Bir paydaşın öne sürdüğü talep taraflar arasında uzlaşmayla sonuçlandığında projenin ilgili belgelerinde değişikliğe gidilir. Bu değişiklikten dolayı oluşabilecek potansiyel talepleri azaltmak için tercih edilen uygulama, tarafların bir değişikliğin meydana geldiğini ve her iki tarafın da potansiyel maliyet ve zaman etkilerini değerlendirmede gerçekçi olduğunu fark etmeleridir. Taleplerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve çözümleri için farklı araçlar kullanılabilir. Müzakere ile çözülmeyen meseleler için arabuluculuk, tahkim ve dava yolları izlenebilir (PMI, 2016).

Koruma projelerine konu olan yapıların ayakta olduğu için ilk teşhis aşamasında öngörülemeyen gizli mimari unsurlar, yer altı buluntuları ya da yapısal sorunlar içerebilir. Bu nedenle uygulama sürecinde çalışma planının, uygulamaların veya bütçenin değişimi için kaynak ihtiyacı doğabilir (ICOMOS, 2018). Böyle bir durumda ortaya çıkabilecek taleplerle ilgili uyum yeteneği olan satın alma kuralları ve sözleşmeler, sürecin kalitesini ve sonuçlarını ödünsüz bir şekilde gerçekleştirebilir. 3.1.3 bölümünde incelenen Nuruosmaniye Camisi için yapılan ilk koruma uygulamaları ihalesi sonrasında idare ve yüklenici davalık olmuşlardır. Bu nedenle

kültür mirası koruma uygulamasında gecikmeler yaşanmış ve kaynakların etkin kullanımı için bunun önlenebilir olup olmadığı değerlendirilmelidir. Keza bir proje kapsamında dava ile talep çözümü en az istenen yöntemdir. Söz konusu ihaleyle ilgili arşiv çalışmasına ilgili idare tarafından izin verilmediğinden meselenin planlama ile önlenebilir olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Ancak talep yönetiminin ve buna bağlı olarak başta satınalma ve diğer ilgili bilgi alanlarının iyi planlanması ve beklenen durumlarla ilgili izlenecek yolların geliştirilmesi kültür mirası üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacaktır.

4.2.12 Karmaşıklık yönetimi

Yapı sektöründeki projeler çok sayıda paydaş içermeleri nedeniyle disiplinler arası bir proje ekibi oluşturmayı gerekli kılar. Hatta mal sahibi, tasarımcı, yüklenici ve tedarikçilerin ayrı birer ekipleri olması kaçınılmazdır. Ekiplerin sayısı ve büyüklüğü genellikle projenin karmaşıklık durumuyla doğru orantılıdır. Bir projenin karmaşıklık seviyesini belirleyen faktörler ve karmaşık ya da basit olma durumunu belirleyen özellikler PMI tarafından bir liste halinde sıralanmıştır (Çizelge 4.9) (Wirick, 2009). PMI tarafından yapılan bu değerlendirme çizelgesi sayesinde projenin niteliklerine dayalı olarak bir karmaşıklık analizi yapılması mümkün olmaktadır. Ancak projelerin nitelikleri hakkında bilgi veren bu değerlendirme projenin tamamının karmaşıklık seviyesini değerlendirmek açısından kısıtlı bir durum ortaya koymaktadır.

Projenin yapıldığı çevre koşulları, proje paydaşları arasındaki etkileşim, organizasyonel form, proje içerisindeki problemin boyutları, projeyi yöneten idarecinin kararlara etki seviyesi, problemlerin çözümünde kullanılan teknoloji, çevresel türbülans, projenin süresi, belirsizlik seviyesi, organizasyon üzerindeki etkisi, projeden etkilenen sistemlerin özellikleri, organizasyonel kural geliştirme, uzman çalışan seviyesi, projede yer alan yenilik ve grup öğrenmesi için gerekenler, paydaşların çıkarlarının uyumlu ya da uyumsuz olması projenin karmaşıklık durumunu etkileyen faktörlerdendir.

Bu şekilde bir tespit projelerin karmaşık ya da basit olduğu yönünde bazı niteliklere bağlı olarak fikir verebilir. Ancak projenin tamamının hangi seviyede karmaşık olduğunu belirlemek için puanlama sistemi kullanılan yöntemlere yer verilmektedir.

Çizelge 4.9 : Projelerin karmaşıklık durumu (Wirick, 2009).

	Proje Nitelikleri	Basit	Karmaşık
1	Çevre koşulları	Düzenli	Kaotik
2	Paydaş etkileşimleri	Açık ve tanımlı	Gelişmekte ve belirsiz
3	Organizasyonel form	Hiyerarşik ve geleneksel	Ağ şeklinde organize edilmiş
4	Problem boyutları	Bilinen ve sonuçları baştan tahmin edilebilen	Sonuçları belirsiz ve olumsuz
5	Proje yöneticisi etkisinin seviyesi	Etkinlikleri yönetebilen ve kısa vadeli teslimler, personel üzerinde direkt kontrol	Etkileşim ve performans için koyulacak kurallarda kısıtlı yetkili, endirekt
6	Çözümde kullanılan teknoloji	Bilinen	Yeni ve tanınmayan
7	Çevresel türbülans	Düşük seviyede türbülans, çatışma ve gelgeçlik	Yüksek seviyede türbülans, çatışma ve gelgeçlik
8	Proje süresi	Kısa, öngörülebilir gelecek	Uzun, belirsiz gelecek
9	Belirsiz olaylar için potansiyel	Düşük, tüm değişkenler sistemin içinde	Yüksek, pek çok dışsal değişkenin dahli
10	Organizasyon üzerindeki etkisi	Proje sonuçları kısıtlı etkide	Proje sonuçları stratejik etkide
11	Projeden etkilenen sistemlerin özellikleri	Kapalı, ayarlanmış ve bilinen	Açık ve yeni gelişen
12	Organizasyonel kural geliştirme	Formel, yukarıdan aşağı ve yazılı ifade edilebilir	Enformel, gruplarca oluşturulan, davranışsal olarak ifade edilebilir
13	Uzman çalışan seviyesi	Uzmanların kısıtlı dahli	Uzmanların tamamen dahli
14	Yenilik ve grup öğrenmesi için gerekenler	Yenilik gerekliliği kısıtlı, çözümler ve süreçler iyi tanımlanmış ve denenmiş, öğrenme nispeten kısıtlı ve tekil	Çözümler ve süreçler için yenilikler gerekli, hem grup olarak hem de bireysel olarak önemli öğrenmeler gerekli
15	Paydaş çıkarları	Çıkarlar belli, homojen ve tek tip	Çıkarlar belirsiz, çeşitli ya da çıkar çatışması var

Literatür içerisinde en sık rastlanan ve bazı kurum ve kuruluşların hali hazırda kullanmakta oldukları CIFTER metodu mevcuttur. Projenin karmaşıklık seviyesini belirlemek için kullanılan yedi CIFTER faktörü vardır. Yedi faktör de karmaşıklık seviyesi hesaplanırken eşit ağırlıktadır. Projenin niteliklerine göre bu yedi faktörün puanlaması yapılmaktadır. Bu sayede projenin karmaşıklık seviyesi öngörülebilmektedir. Ancak nasıl ki projelerin özellikleri zaman içerisinde değişiyorsa, CIFTER faktörleri de zaman içerisinde değişebilir ya da farklı yorumlanmaları gerekebilir. Proje karmaşıklığını ölçmek için kullanılan CIFTER metodunda kullanılan faktörler, seviyeleri ve puanlama sistemi Çizelge 4.10'den izlenebilir.

CIFTER metodundaki proje yönetimi karmaşıklık faktörlerini açıklamakta fayda vardır. İlk faktör kapsamındaki proje bağlamı projenin hayat döngüsünü, paydaşlarını, proje için uygulanacak yöntem ve yaklaşımlar ile daha genel olarak sosyoekonomik çevreyi içermektedir. Proje bağlamında aşamalar belirsizse, kapsam değişiklikleri önemli derecede ve sıklıkla oluyorsa, ekipte görev alanlar sürekli değişiyorsa, projeyle ilgili yasal mevzuatta belirsizlikler varsa veya düzenlemelerde sık değişiklik yapılıyorsa istikrarsızlık ortaya çıkacaktır. Proje bağlamındaki bu istikrarsızlık arttığı ölçüde karmaşıklık artmakta ve projeyi yönetmek güçleşmektedir. Bununla birlikte daha önce test edilmemiş konseptlerle uğraşılması bu faktör altında değerlendirilebilir. Ekonomik ve politik çevrelerdeki belirsizlikler de yine bu başlık altında dikkate alınabilir (GAPPS, 2007).

İkinci faktör ise projede yer alan farklı disiplin, yöntem ve yaklaşımların sayısıyla orantılıdır. Pek çok projede birden fazla disiplin yer alır ama bazı projelerde disiplin ve yöntem sayısı çok artabilir. Koruma projeleri de bunlardan biridir. Bir kültürel miras yapısını restore etmek için uzmanlaşmış mimarlar, mühendisler ve sanat tarihçileri ekibin içerisinde yer almaktadır. Bununla birlikte uygulamalar esnasında da aynı yüzeye farklı tekniklerde koruma uygulamaları yapılabilmektedir. Örneğin bezemeli bir sıvanın yerinde durması için hem sağlamlaştırma uygulaması hem de bezemelerdeki eksiklikleri bütünlemek için tratteggio tekniğini bir arada kullanmak gerekebilir. Her disiplin kendi bakış açısıyla projeye yaklaşacağı için disiplin sayısı ne kadar artarsa projeyi yönetmek de o derecede zor olacaktır.

Üçüncü faktör içerisinde ise projenin gerçekleştirilmesinden yasal, sosyal veya çevresel sonuçların büyüklüğü değerlendirilmektedir. Örneğin Dünya Kültür Mirası

Listesi'nde yer alan bir anıt eserde yapılacak koruma çalışmasının sonucu ile mütevazi bir sivil mimarlık örneğinin koruma projesi sonucunda ortaya çıkacak olumlu ya da olumsuz sosyal tepki farklı olacaktır. Ayrıca bu faktör içerisinde proje dışında kalan dış organizasyonların etkisi de değerlendirilmelidir.

Çizelge 4.10 : CIFTER proje karmaşıklık değerlendirme çizelgesi (GAPPS, 2007).

	Proje Yönetimi Karmaşıklık Faktörü	Seviye ve Puanları			
1	Genel proje bağlamının istikrarı	Çok yüksek (1)	Yüksek (2)	Orta (3)	Düşük veya çok düşük (4)
2	Projenin gerçekleştirilmesinde yer alan farklı disiplinlerin, yöntemlerin veya yaklaşımların sayısı	Düşük veya çok düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)	Çok yüksek (4)
3	Projenin gerçekleştirilmesinden yasal, sosyal veya çevresel sonuçların büyüklüğü	Düşük veya çok düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)	Çok yüksek (4)
4	Projenin paydaşları üzerinde beklenen genel finansal etki (olumlu veya olumsuz)	Düşük veya çok düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)	Çok yüksek (4)
5	Projenin katılan kurum veya kuruluşlara stratejik önemi	Çok düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek veya çok yüksek (4)
6	Projenin sonucunda elde edilecek ürünün özelliklerine dair paydaşlar arasında uyum olması	Yüksek veya çok yüksek (1)	Orta (2)	Düşük (3)	Çok düşük (4)
7	Proje ile diğer kuruluşlar arasındaki ara yüzlerin sayısı ve çeşitliliği	Çok düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek veya çok yüksek (4)

Projeden dolayı oluşabilecek finansal etkiler ve hatta projeyi gerçekleştiren organizasyonun finansal kapasitesi ise dördüncü faktör altında değerlendirilmektedir. Aynı büyüklükte projeleri yapan iki farklı kuruluş için finansal etki birbirinden çok

farklı olabilir. Benzer büyüklükteki projelerin farklı büyüklükteki firmalar üzerinde farklı finansal etkileri olacaktır. Bir örnek vermek gerekirse henüz kuruluş aşamasındaki bir firmanın üreteceği bir malzemeyle ilgili bir projede firma daha ince eleyip sık dokuyabilir, ancak dünya çapında benzer işler yapan kurumsal bir firmanın aynı büyüklükte benzer bir projede farklı yaklaşımları olabilir. Bu durum maliyetlere de etki edebilir. Ayrıca aynı proje içerisinde yer alan farklı paydaşların da finansal etkilenme durumları farklı olabilir. Bu durumda puanlama yapılırken projenin ana paydaşlarının durumu dikkate alınmalıdır.

Beşinci faktör projeye katılan kurum veya kuruluşlara projenin stratejik önemi üzerindeki değerlendirilmektedir. Buradaki durum projenin büyüklüğüyle doğrudan ilgilidir. Ancak sadece projenin niceliksel büyüklüğü değil, yukarıdaki dördüncü faktörde olduğu gibi analitik olarak kuruluştaki oransal büyüklüğü ele alınmalıdır. Bir durum ile örneklemek gerekirse stratejik açıdan değerli bir proje, bütçe ya da zaman açısından küçük olsa bile yönetim açısından daha dikkatli olmayı gerektirir. Kuruluşun stratejik amaçları ve doğrultusu açısından projeler değerlendirilmelidir. Paydaşlar arasında farklı bir önem söz konusu ise öncelikli paydaşın durumu değerlendirilmelidir. Her ne kadar finansal ya da stratejik bir etki olmasa da buna benzer bir durum organizasyonun koruma projeleri yürütme deneyiminin büyüklüğüyle de ilgilidir. Türkiye'de çok sayıda kurum koruma projeleri yürütmektedir, bu nedenle projeyi yürüten kurumun deneyimi ve organizasyonu koruma projelerine ne kadar yatkın olduğu CIFTER metodu içerisinde bu faktör altında değerlendirilebilir.

Projenin sonucunda elde edilecek ürünün özelliklerine dair paydaşlar arasında uyum olması olarak tanımlanan altıncı faktör çerçevesinde paydaşların çoğunluğu ya da tamamının projenin sonuç ürünü konusunda fikir birliği varsa projeyi yönetmek daha kolay olacaktır. Ancak projenin sonuçları açısından paydaşlar arasında fikir ayrılıkları varsa ve bu bazı belirsizliklere yol açıyorsa bu durumda proje yönetimi daha karmaşık bir hal alacak, projenin yönetilmesi güçleşecektir.

Yedinci ve son faktör ise proje ile diğer kuruluşlar arasındaki ara yüzlerin sayısı ve çeşitliliğidir. Özellikle restorasyon projelerinde bu sayı disiplinler arası bir çalışma olması nedeniyle yüksektir. Bununla birlikte koruma bölge kurulu, KUDEB ve benzeri kurumların da sürece dâhil olma olasılıkları yüksek olduğu için projenin ara yüz sayısı artmakta ve dolayısıyla yönetilmesi zorlaşmaktadır. Bununla birlikte farklı kültür ve

dillerden insanların bir araya geldiği projeler için de bu faktör altında değerlendirme yapılması uygun olur.

Çizelge 4.11 : Basit bir koruma projesi için değerlendirme çizelgesi (GAPPS,2007).

	Proje Yönetimi Karmaşıklık Faktörü	Değerlendirme	Puanlama
1	Genel proje bağlamının istikrarı	Talepler belli, sınırlı kapsama sahip, paydaşlar sabit	Çok yüksek (1)
2	Projenin gerçekleştirilmesinde yer alan farklı disiplinlerin, yöntemlerin veya yaklaşımların sayısı	Görece olarak basit bir iş, yöntem ve yaklaşımların sayısı sınırlı	Düşük veya çok düşük (1)
3	Projenin gerçekleştirilmesinden yasal, sosyal veya çevresel sonuçların büyüklüğü	Hiçbir alanda kayda değer etkisi yok	Düşük veya çok düşük (1)
4	Projenin paydaşları üzerinde beklenen genel finansal etki (olumlu veya olumsuz)	Okul yönetimi için önemli bir bütçe ancak yüklenici için küçük bir iş	Orta (2)
5	Projenin katılan kurum veya kuruluşlara stratejik önemi	Çevredeki konut alanlarından gelecek öğrenciler için yeterli olması ön görülmekte	Düşük (2)
6	Projenin sonucunda elde edilecek ürünün özelliklerine dair paydaşlar arasında uyum olması	Yerel yönetim, çevre sakinleri ve okul yönetimi destekler durumda	Yüksek veya çok yüksek (1)
7	Proje ile diğer kuruluşlar arasındaki ara yüzlerin sayısı ve çeşitliliği	Sadece okul yönetimi ve yerel yönetim	Çok düşük (1)

CIFTER değerlendirmesi sonucunda alınan puanlar dikkate alındığında 11 puana kadar basit, 11-19 puan arası orta karmaşıklık seviyesi olarak kabul edilirken 19 ve üzeri puan alan projelerin yüksek karmaşıklık seviyesinde oldukları kabul edilmektedir.

Çizelge 4.12 : Orta karmaşıklıkta bir koruma projesi için değerlendirme çizelgesi (GAPPS,2007).

	Proje Yönetimi Karmaşıklık Faktörü	Değerlendirme	Puanlama
1	Genel proje bağlamının istikrarı	Bina boş olduğu için nispeten kolay bir düzenleme, ancak etrafta bulunan yapılar dikkate alınmalı	Yüksek (2)
2	Projenin gerçekleştirilmesinde yer alan farklı disiplinlerin, yöntemlerin veya yaklaşımların sayısı	Sadece binanın içinde çalışma yapılacak, strüktürel müdahale yok. Çok sayıda malzeme var ama iş sıralı	Düşük veya çok düşük (1)
3	Projenin gerçekleştirilmesinden yasal, sosyal veya çevresel sonuçların büyüklüğü	Sökümler sırasında asbestli malzeme çıkma riski var.	Orta (2)
4	Projenin paydaşları üzerinde beklenen genel finansal etki (olumlu veya olumsuz)	Hem yatırımcı hem de yüklenici için orta büyüklükte bir proje	Orta (2)
5	Projenin katılan kurum veya kuruluşlara stratejik önemi	Yeni sahibinin benzer çok sayıda mülkü var ve yüklenicinin sürekli yapmakta olduğu işlerden biri	Düşük (2)
6	Projenin sonucunda elde edilecek ürünün özelliklerine dair paydaşlar arasında uyum olması	Yeni sahibinin sık sık fikir değiştirdiği biliniyor	Orta (2)
7	Proje ile diğer kuruluşlar arasındaki ara yüzlerin sayısı ve çeşitliliği	Ara yüzlerin sayısı az ve çeşitli değil	Düşük (2)

Basit bir koruma projesi olarak tescilli yerel bir okula yaz tatili süresince yapılacak bakım onarım işini örnek verebiliriz. Bu örnekte projenin karmaşıklık seviyesi 9 puan

olarak ölçülmüştür (Çizelge 4.11).[114] Talepler belli ve sırılı bir kapsamdadır. Çok sayıda disipline ihtiyaç duyulmamaktadır. Kapsama bağlı olarak işin süresi de oldukça kısadır. Mütevazi bir bütçeye sahip olan işin yürütülmesi sırasında yerel yönetim ve okul yönetimi yer almaktadır. Az sayıda paydaşı bulunan projenin ana paydaşları projeyi destekler niteliktedir.

Orta karmaşıklıkta bir proje örneği olarak da şehrin çeperinde yer alan tescilli boş bir ofis binasının yeni sahibi için düzenlenmesini ele alabiliriz. Bir önceki örneğe göre biraz daha karmaşık olan projede, işin etkisinin ve kapsamının bir derece daha genişlediği görülmektedir. Paydaş sayıları ve projenin etkisi görece olarak artmaktadır. Bununla birlikte bütçe ve süre de artarken strüktürel müdahale yapılmayacak olması projeyi daha az karmaşık hale getirmektedir. Ancak yapıda karşılaşılabilecek zararlı malzemeler hesaba katılmaktadır. Çizelge 4.12'de görülen değerlendirmeler neticesinde örnek proje için karmaşıklık notu 13 olarak belirlenmiştir.

Yüksek karmaşıklık seviyesine bir örnek olarak oteller zinciri bulunan bir yatırımcının yeni gelişen bir bölgedeki tescilli bir yapıyı otel kullanımı amaçlı ilk yatırımını örnek olarak ele alabiliriz. Yapılacak olan inşaat işi etkileri ve kapsamı açısından farklı ve geniştir. Bu nedenle karmaşıklık seviyesi de diğer örneklere göre yüksektir. Paydaş sayısı artmıştır, buna bağlı olarak paydaşlar arası ilişki arayüzleri çoğalmaktadır. Strüktürel müdahaleye ihtiyaç duyulması ve tesisatların yenilenmesi gereği de karmaşıklık puanını artırmaktadır. Burada yapılan örneklemede bu proje için CIFTER metoduyla 20 puan alan bir proje olmuştur. (Çizelge 4.13)

Elbette bu değerlendirme çizelgesi sübjektiftir. Çizelgeyi hazırlayan kişinin deneyimi ve proje karmaşıklık faktörlerini nasıl algıladığıyla yakından ilişkilidir. Ancak literatürde belirtildiği üzere kişiler arasında bazı farklı değerlendirme notları verilse dahi genel olarak CIFTER metoduyla belirlenen karmaşıklık düzeylerinde bir tutarlılık söz konusudur.

[114] Örnek olarak verilen proje kurgusal olarak verilmiştir. Gerçek durumlarda bu yöntemin uygulanması için faktörler yeniden ele alınmalıdır.

Çizelge 4.13 : Yüksek karmaşıklıkta bir koruma projesi için değerlendirme çizelgesi (GAPPS, 2007).

	Proje Yönetimi Karmaşıklık Faktörü	Değerlendirme	Puanlama
1	Genel proje bağlamının istikrarı	Proje süresi oldukça uzun, kilit paydaşların değişme ihtimali var. Mal sahibinin temsilcisi kararsız.	Orta (3)
2	Projenin gerçekleştirilmesinde yer alan farklı disiplinlerin, yöntemlerin veya yaklaşımların sayısı	Strüktürel müdahalelerin yanı sıra tesisat değişiklikleri var. Ayrıca iç mimaride sanatsal objelerin kullanımı ve peyzaj düzenlemeleri var.	Yüksek (3)
3	Projenin gerçekleştirilmesinden yasal, sosyal veya çevresel sonuçların büyüklüğü	Daha çok çevresel etki söz konusu, çevre yapılar etkilenebilir.	Orta (2)
4	Projenin paydaşları üzerinde beklenen genel finansal etki (olumlu veya olumsuz)	Yatırımcı için sınırlı bir etkisi var ancak yüklenicinin finansal olarak büyük projelerinden biri	Orta (2)
5	Projenin katılan kurum veya kuruluşlara stratejik önemi	Yatırımcının hızlı gelişen bu bölgedeki ilk yatırımı	Orta (3)
6	Projenin sonucunda elde edilecek ürünün özelliklerine dair paydaşlar arasında uyum olması	Temel özellikler üzerinde anlaşılmış olsa dahi çok sayıda detayın ve uyumsuzlukların çözülmesi gerekli	Çok düşük (4)
7	Proje ile diğer kuruluşlar arasındaki ara yüzlerin sayısı ve çeşitliliği	Çok sayıda kuruluşun dâhil olması nedeniyle sayı ve çeşitlilik fazla	Orta (3)

Anıtsal bir kültür mirası koruma projesinin CIFTER metodu kullanılarak belirlenecek karmaşıklık düzeyinin yüksek çıkacağı görülmektedir.[115] Bu konu esasında koruma projelerinin çok disiplinli özelliğinden ve projede yer alan kurum ve kuruluş sayısının çokluğundan ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra proje sonuçları ve müdahale kararları üzerinde proje paydaşları çoğu zaman uyum içerisinde değillerdir. Proje süresi oldukça

[115] Koruma projeleri için karmaşıklık analizleriyle ilgili detaylı çözümleme 5.3 başlığında ter almaktadır. CIFTER yöntemiyle anıtsal kültür mirası koruma projesi için karmaşıklık düzeyi aynı bölüm içerisinde yapılmıştır.

uzundur. Bununla birlikte bazı paydaşların değişme olasılığı yüksektir. Projenin sonucunda ortaya çıkacak durumun sosyal ve kültürel etkisi de yüksek olarak nitelenebilir. Çoğu zaman küçük ve orta ölçekli yükleniciler tarafından üstlenilen projelerin bu firmalar üzerindeki finansal etkileri de yüksektir. Bunun yanı sıra kamu eliyle yapılan projeler söz konusu olduğunda kamu kurumunda oluşacak finansal etkinin önemli bir faktör olmayacağı kabul edilebilir ancak anıtsal kültür miraslarının stratejik önemi yüksek olabilir.

CIFTER metodu Büyük Britanya'da faaliyet gösteren National Trust isimli organizasyon tarafından etkin olarak kullanılmaktadır. Bir vakıf şeklinde örgütlenen bu organizasyon doğal ve kültürel varlıkların korunması konusunda faaliyetlerini yürütmektedir. Yılda ortalama 50 bin kişinin gönüllü çalıştığı, 200 den fazla malikâne sahibi olan, yaklaşık 2500 km2 açık alanı korumakta olan ve yıllık 100 milyon sterlin bütçeye sahip olan National Trust kültürel miras alanında örnek teşkil edebilecek bir kuruluştur (URL-33).

National Trust organizasyonu içerisinde projeler kapsam ve maliyetlerine göre bölümlendirilmektedir ve buna göre bir proje yönetim yol haritası çizilmektedir. Öncelikle projenin kaynağının tahsis edilip edilmediğine bakılmaktadır. Eğer tahsis edilmiş ise veya bir başka yol ile projenin kaynağı sağlanabiliyorsa projenin CIFTER metodu ile karmaşıklık derecesi ölçülmektedir. Karmaşıklık analizi sonrasında projeler yüksek derecede kompleks olanlar ve normal olanlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Karmaşıklık analizinden sonra projeler bütçelerine göre ayrı yollara girmektedirler. Bu analizler tamamlandığında proje için fizibilite çalışması yapılmaktadır. Fizibilite çalışması proje yöneticisi tarafından hazırlanmakta ve proje kurulu ile üst yönetimin onayından geçmektedir. Fizibilite raporunun onayından sonra ilk aşama tamamlanmaktadır. National Trust organizasyonu proje yönetiminde ilk aşamadan sonra tasarım ve planlama safhası gelmektedir. Bu safhada proje ekibi belirlenir. Fayda, zaman çizelgesi ve bütçe bu aşamada netleştirilmektedir. Proje yöneticisinin sunduğu rapor doğrultusunda proje kurulu ve üst yönetim onayı ile bu aşama da tamamlanarak bir sonraki safhaya geçilmektedir. Bu geçit geçildikten sonra ihale, uygulama ve projenin kabul kısımlarını içeren üçüncü aşama başlamaktadır. Üçüncü aşama daha detaylı bir anlatımla National Trust Kurallar Kitabı çerçevesinde şekillendirilir. Proje için satın almalar bu aşamada yapılır. Proje ekibi, belirlenmiş hedeflere uygun olarak işin tamamlanması için etkin bir biçimde çalışır. Bu işlerin

sonucunda proje yöneticisi, müşteri ya da mal sahibi ile bir kabul anlaşması imzalamaktadır. Bu aslında uygulamanın tamamlanması anlamına gelir ve üçüncü geçidin geçilmesi demektir. Bundan sonra dördüncü aşama olarak projenin yeniden gözden geçirilmesi ve ileriki projelere örnek olabilecek noktalara işaret eden bir değerlendirme raporu düzenlenmektedir. Proje yöneticisinin hazırladığı bu raporun proje heyeti ve üst yöneticilerin onayı ile proje tamamlanmış olur (National Trust, 2011).

Projeye başlama aşamasında ne tür bir projeyi yönetmek gerektiğinin iyi algılanması için karmaşıklık analizleri önemlidir. Her bir proje gibi koruma projeleri de birbirinden farklı özellikler taşır. Bu özellikleri anlamak ve projeyi tanımak için başlangıçta karmaşıklık analizlerine yer verilmelidir. Karmaşıklık analizinin sonucunda tanımlanan bir projenin, nasıl yönetileceği hakkında daha doğru bir yol çizilebilmektedir.

4.2.13 Kamusal koruma projeleri yönetimi

Yukarıda kısaca açıklanan proje yönetim bilgi alanları içerisindeki süreçler bir proje gerçekleştirme esnasında birbirleriyle etkileşim halindedirler. Her bir süreç bir ya da birden fazla kişi ya da grup katkısına ihtiyaç duyabilir. Bu süreçler her bir projede mutlaka bir kez meydana gelirler ve proje safhalara ayrılmışsa bu safhalardan bir ya da birkaçında ortaya çıkabilirler. Yukarıda bu süreçler ayrı birer proje parçası gibi açıklanmış olsa da proje gerçekleştirilirken süreç olarak birbirleri üzerine gelebilir ya da burada açıklanmayan bir şekilde birbirleriyle etkileşim halinde bulunabilir (PMI,2017).

Yukarıda literatürde yer alan proje yönetiminin belirlenmiş alanları olan bilgi ve yönetilmesi gereken durumlar açıklanmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki Türkiye'de tam anlamıyla proje yönetim ideal ortamları her zaman oluşmamaktadır. Bunun önünde mevzuattan kaynaklı durumlar olduğu kadar deneyimlerin geliştirdiği durumlar da söz konusudur. Özellikle yasal düzenlemeler art niyetli yaklaşımları bertaraf etmek için oluşturulmuş ve bu nedenle de oldukça hantallaşmıştır. Anıtsal yapıların restorasyon projeleri gibi neredeyse tamamı devlet tekelinde bulunan alanlarda özel sektör kurallarının işlediği proje yönetim bilgi alanlarını uygulamakta güçlük çekilebilir.

Özellikle belirtmek gerekir ki kamu projeleri özel sektör projelerinden bazı farklılıklar içerirler. İki sektör arasındaki fark sadece kâr ve bu kârın nasıl paylaşılacağı ile ilgili değildir. Ya da kâr odaklı olmak ve kamu yararı gözetmek olarak basitçe ifade edilemez çünkü bir projede kamu yararının ne olduğunu tanımlamak gereklidir. Kamunun planladığı bir projenin amaçları da kişiden kişiye farklı anlamlara gelebilmektedir. Bunun için kamuyu da tarif etmek gerekir. Örneğin düşük gelirli bir yerleşim alanı için hazırlanan rehabilitasyon projelerinde kamu yararı yeni yatırımcıyı alana çekip bölgeyi canlandırmak ve sonucunda oradaki yerel kullanıcıların uzaklaşması mıdır yoksa yerel halk için daha çağdaş donatıların bölgeye getirilmesi ve uygun fiyatlarla yapılı çevreyi kullanabilmelerinin sağlanması mıdır? Ayrıca projenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını özel sektörde bazı basit parametrelerle (yatırımın geri dönüş süresi gibi) ölçülebilirken, sosyal ölçekte bir projenin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının kamu üzerindeki etkisinin ölçülmesi bu kadar basit değildir (Wirick, 2009). Ancak restorasyon projesi özelinde belirtmek gerekir ki kültürel miras yapılarının yenilenemez kaynaklar olması nedeniyle koruma projelerinde kamu yararı; yapının özgünlüğünün korunmasında ve varlığını sürdürmesine saygı duyulmasında yatar.

Ayrıca kamu kurumlarında mevzuattan kaynaklanan kısıtlar bulunmaktadır. Çeşitli yasal düzenlemeler ve işleri yürütmekle görevli teknik, idari ya da mali alanlardaki kamu personelinin sayısının fazla olması nedeniyle birbiriyle örtüşen denetim mekanizmaları ortaya çıkmaktadır, dolayısıyla kamu personelini çeşitli idari ve cezai yaptırımlarla sorumluluk altına alan bu düzenlemeler nedeniyle kamu kurumları genellikle risk almaktan uzak duran bir yapıya sahiptirler. Türkiye'de bu yasal düzenlemelerin hiyerarşisi yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere; anayasa, uluslararası antlaşmalar, kanun, cumhurbaşkanlığı kararnamesi (kanun hükmünde kararname), tüzük, yönetmelik ve diğerleri (yönerge, tebliğ, genelge, talimat) şeklinde belirlenmiştir. Buna karşın projelerin yürütülmesiyle görevli teknik personel (raportörler) şefliklere ya da müdür yardımcılıklarına bağlıdır. Onların üzerinde müdürler bulunmaktadır. Müdürlerin üzerinde ise daire başkanları yer almaktadır. Genellikle kamu projelerinin yürütülmesi hususunda bir meselenin onaylanması için üç veya daha fazla kişinin onayından geçmesi gerekmektedir. Bu durum da haliyle bazı kısıtlar ortaya çıkarmakta ve paydaş sayısını ya da bir paydaş olarak projeye katılan bir kurumdaki karar vericilerin sayısını artırmaktadır. Ayrıca restorasyon

alanında hizmet veren tek bir kamu kurumu olmadığı için sorumluluk alanlarının örtüşmesi nedeniyle koordinasyonu sağlamak amacıyla proje içindeki paydaşların sayısının artması kaçınılmazdır.

Bununla birlikte kamu kurumları bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de seçim dönemlerinden etkilenen bir yapıdadır. Özellikle tepede yer alan idarecilerin seçim sonuçlarına göre değişme ihtimali bulunur. Bununla birlikte seçim baskısı nedeniyle gerçekçi olmayan zaman kısıtları ortaya çıkabilir. Yukarıda incelenen neredeyse tüm ulusal örneklerde benzer bir zaman baskısı oluşmuş ancak restorasyon projelerinin gerçekleşme zamanı kısa vadeli planlamaya dayalı bir dayatmayla her zaman çatışır olmuş ve öngörülen süre hedefleri tutturulamamıştır. Örneğin Kayseri'de Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müzesi ve Kütüphanesi projesi başladığında, adına yapılan cumhurbaşkanının görev süresi içerisinde tamamlanması yönünde bir bitirme hedefi konulmuştur ama bu zaman kısıtı gerçekçi olmadığı için projeyi istenen kısa sürede bitirmek mümkün olmamıştır. Bu tür durumların ortaya çıkmaması için kültürel miras yapıları, üzerlerindeki siyasi ve seçim dönemlerine dayalı baskıdan kurtarılmalıdırlar.

Bu siyasi ve seçim periyodlarına bağlı oluşan baskı sadece görevdeki yetkililer tarafından gelmeyebilir. Bunun aksi yönünden, özellikle başarısız ya da hatalı projeler üzerinden muhalefet ya da medya kendi açılarından "iyi hikâyeler" yakalayabilirler. Bunun farkında olan kamu projeleri yöneticileri görünür bir hata yapmamak için risksiz ve kendilerini güvende hissedecekleri kararlar alabilirler. Bu kararlar işin kalitesinden ödün vermeye kadar uzanabilir.

Burada kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının özel sektördeki çalışanlara nazaran daha az motive oldukları da dile getirilebilir. Ancak özel sektördeki gibi bazı ikramiyelerle teşvik edilmeseler bile kamu çalışanlarının daha az motive olduklarını söylemek pek de haklı bir durum olmayacaktır. Kamu yöneticilerinin kariyer hedefleri olabilir ve bu hedef açısından başarılı projeler ciddi bir motivasyon kaynağı olabilir. Bununla birlikte kamu çalışanları yukarıda da bahsi geçen yasal düzenlemelerden oluşan kısıtlar içerisinde hareket etmeleri gerektiğini bilirler. Bunun için içerisinde bulundukları organizasyonda aşırı hırslı ya da devrimsel yaklaşımlarla sonuç alınamayacağının farkındadırlar. Onun yerine mevcut sistem içerisinde sorumlulukları paylaşarak ve sistemi aşamalı olarak iyileştirerek başarılı projeler ortaya koyabilirler.

Bunu yapmak için istekli olan personelin üst idareciler tarafından mutlaka teşvik edilmesi ve yüreklendirilmesi gereklidir.

Ayrıca kamu çalışanları kurum içerisinde birbirlerini desteklemek konusuna daha yatkındırlar. Ancak genel grup davranışı olarak grup ne kadar büyürse bu destekleme hali o kadar azalmaktadır. Bu nedenle restorasyon projelerinde oluşturulacak çalışma grubunun uygun büyüklükte tutulmasına özen göstermek gerekir. Bununla birlikte kamu yararını gözetmek konusu da kamu çalışanları için önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmelidir. Çünkü çalışanlar bireysel ya da örgütsel faydalardan çok daha büyük, önemli bir neden için kamusal hizmet alanında olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Restorasyon projelerinde yer alan personele, sadece bugünkü çevreyi değil gelecek kuşakları da etkileyecek bir iş içerisinde yer aldıkları hatırlatılmalıdır.

Her ne kadar özel sektör projelerinde çalışanlar kamu çalışanlarına nazaran işlerinin daha zor olduklarını düşünseler bile kamu çalışanları için de aşılması gereken bir takım zorluklar bulunur. Çoğu zaman projeler, hedefler ve beklenen sonuçlar açısından çelişkili bir ortamda yürütülmektedir. Farklı seviyelerde ve çok sayıda karar vericinin bulunduğu bir organizasyonda çalışılmak oldukça yorucudur. Politik durumlar ve medya her zaman projeler üzerinde etkilidir. Sonuçların nasıl ölçüleceği ile ilgili de her zaman bir belirsizlik vardır. Projelerde kaynak ve zaman israfına yol açan hantal bürokratik süreçler ve yasal düzenlemelerden kaynaklı kısıtlamalarla baş edilmesi gereklidir.

Bununla birlikte restorasyon projeleri, kültürel miras yapısını koruyarak gelecek kuşaklara aktarmak gibi kamuya anlatması güç tanımlamalar içermektedir. Gelecek kuşaklar için yatırım yapma fikri kamu otoritelerince ve halk arasında yeterince yaygın kabul görmeme ihtimali yüksektir.

Proje için gerekli kaynakları oluşturmak için proje ekibi dışında yer alan birimlerle de işbirliği gereklidir. Mevcut personel ile projeyi yürütme sorumluluğu vardır. Personelin yasal hakları gereği proje ekibini sayısal olarak değiştirmek ve geliştirmek imkânları kısıtlıdır. Projeyi yöneten birimin teşkilatlanması projeyi yürütmek için uygun veya deneyimli olmayabilir. Restorasyon uzmanlarının olmadığı ekiplerle restorasyon projelerini yürütmek zorunda kalınabilir. Ancak bu gibi durumlarda restorasyon projeleri hazırlık, ihale ve uygulama süreçleriyle ilgili olarak başka kamu

kuruluşlarından destek alınması söz konusu olabilir. Bu tür destek alma durumları yasal mevzuat çerçevesinde de izin verilen bir uygulamadır.

4.3 Proje Teslim Sistemleri[116]

Proje teslim sistemi, tarafların yetkilerini, sorumluluklarını ve alabilecekleri riskleri kesin çizgilerle belirleyen yapım sözleşmelerini ve yapım sürecinin çeşitli aşamalarında görev alacak olan profesyonellerin belirli bir şekilde bir araya geliş biçimini kapsamaktadır. Başlıca üç proje teslim sisteminden söz edilebilir; Geleneksel Sistem (Conventional Project Delivery Method), Tasarla-Yap Sistemi (Design – Build Project Delivery Method) ve Yapım Yönetimi Sistemi (Project Management Project Delivery Method).

4.3.1 Geleneksel proje teslim sistemi (GTS)

Bu sistem mal sahibi merkezlidir. Mal sahibi yapının tasarımını yapması ve genellikle ihale belgelerini hazırlaması için bir mimarla anlaşır. İhale aşamasının sonuna kadar projenin organizasyonundan mimar sorumludur. Mal sahibi sürece fizibilite ekibi ve bir finansman örgütü ile de başlayabilir ancak süreci etkin bir biçimde yönlendiren, mal sahibinin kendisi ve varsa ekibidir. Tasarım ekibi yapım ile ilgili tüm belgeleri, ihaleye çıkarılacak bir şekilde veya yükleniciler ile yapılacak pazarlık görüşmeleri için hazırlamakla sorumludur. Tasarım bittikten ve yüklenici seçiminin yapılacağı ihale için belgeler hazır olduğunda mal sahibi yapım işini ihaleye çıkarır veya isteklileri pazarlık görüşmeleri için davet eder. Bu aşamadan sonra ihale değerlendirme kriterlerine göre seçilen yüklenici ile sözleşme yapılır ve yapım işinin gerçekleştirileceği yer yükleniciye yapım işi için teslim edilir. Yer tesliminden sonra yüklenici tüm yapım işi ile ilgili riski ve sorumluluğu üzerine alarak, gerek kendi kaynakları gerekse altyükleniciler ile yapım işini, mal sahibinin gereksinimlerine ve tasarımına uygun bir şekilde tamamlayarak teslim eder. Geçici kabul işlemleri tamamlandıktan sonra yapı kullanıma açılır (Hayes, 2014).

[116] Proje teslim sistemlerinde kullanılan "proje" tanımı tasarım ve uygulama aşamalarını birlikte içeren yapım işini tanımlamaktadır.

GTS kapsamında; Götürü Bedel Sözleşmeler, Maksimum Fiyat Garantili Sözleşmeler, Maliyet + Kâr Sözleşmeleri ve Maliyet + Sabit Kâr Sözleşmeleri kullanılmaktadır. Sözleşmenin tipi ne olursa olsun geleneksel sistem ardışık bir proje yönetim süreci tanımlamaktadır. Öncelikle projenin tasarımı yapılır, sonra ihaleye çıkmak için gerekli belgeler hazırlanır. İhale işlemleri tamamlandıktan sonra da uygulama safhası başlar. Uygulama safhası bittiğinde geçici kabul işlemleri tamamlanır ve yapı kullanıma açılır.

Ancak koruma projeleri açısından GTS oldukça riskli bir yöntemdir. Her şeyden önce yapı hali hazırda mevcut olduğu için pek çok açıdan geleneksel sistemin iyi işlediği ardışık iş sırasını takip etmek güçleşmektedir. Restorasyon uygulamaları yapmak için belirli bir işlem sırası uygulanmaktadır ancak temel olarak tasarımın işe başlanmadan önce bitirilmesi koruma projelerinde imkânsızdır. Fakat bu durum çoğu zaman koruma projelerinde göz ardı edilmektedir. Tasarımı hazırlayan mimarlık ofisi ile ilişkiler kurul onayı alındıktan sonra asgariye indirilmekte ve ihale kapsamında tüm müelliflik haklarının devrini ön gören sözleşmeler uygulanmaktadır. Bu durumda koruma projesinin anahtar paydaşlarından biri olan proje müellifinin uygulama aşamasında yer almaması pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Doğru uygulanan bir GTS bile proje müellifi gibi önemli bir aktörün olmadığı uygulama aşamasını içeren Türkiye'ye özgü, tuhaf ve kesinlikle terk edilmesi gereken bir yöntemden daha iyi sonuçlar verecektir.

4.3.2 Yapım yönetimi proje teslim sistemi (YYTS)

YYTS; yapım düşüncesinin ortaya çıkışından, yapının tamamlanmasına kadar geçen dönem içerisinde süre, maliyet, kapsam ve kalite açısından bir yapım projesini, kontrol etmek ve teslim etmek üzere uygulanan profesyonel yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. YYTS kapsamında bir yapım yöneticisi ve onun pozisyonuna göre farklılaşan bir süreç ortaya çıkmaktadır. YYTS, yapım yöneticisinin danışman olması durumu (Construct Manager as Advisor), bağımsız yapım yöneticisi (Construct Manager as Agent) veya yapım yöneticisinin yüklenici olması durumu (Construct Manager as Contractor) olarak üç şekilde gerçekleşebilmektedir.

Yapım yöneticisinin danışman olması durumu, mal sahibi ve yapım yöneticisi arasında önceden tanımlanmış bir ilişki üzerine yürütülmekte olan bir yönetim sistemidir. Söz konusu yapım yöneticisi, mal sahibinin vekili sıfatıyla hareket etmektedir.

Uygulamasında esas olarak mal sahibi, yapım yöneticisi, tasarım ekibi ana yüklenici arasındaki ilişki görülmektedir. Bu tür bir ilişkide, birden fazla ana sözleşme yapılması söz konusudur. Danışman olarak yapım yöneticisi biçiminde, yapım yöneticisi, mal sahibi adına vekâlete ve güvene dayalı bir sıfatla iş görmektedir. Bu durumda yapım yöneticisi yüklenici olmadığı için diğer proje teslim sistemleri de danışman yapım yöneticisi ile organize edilip hayata geçirilebilmektedir (Hayes, 2014).

İkinci YYTS yaklaşımı ise yapım yöneticisinin bağımsız olması durumudur. Bu yaklaşımda yapım yönetimini üstlenen kişi ya da firma sabit bir ücret karşılığında çalışır ve tüm risk mal sahibinin üzerindedir. Tasarruflar ya da bütçe aşımlarından mal sahibi sorumludur.

Üçüncü olarak yapım yöneticisinin yüklenici olması durumu, yapım yöneticisinin, yapım sözleşmesinin tümünün veya bir kısmının yapımını gerçekleştirdiği ve genel yüklenicinin sorumluluklarına benzer sorumluluklar aldığı durumlarda uygulanmakta olan proje teslim yöntemidir.

Birden fazla ana sözleşmenin söz konusu olduğu uygulamada yapım yöneticisi, mimar / mühendis, mal sahibi ve ana yüklenici arasındaki sözleşme ilişkisinde, yapım yöneticisi yapım işinin bir kısmını veya tümünü kendisi gerçekleştirmektedir. Yapım yöneticisi, iş bakımından, bir genel yüklenicinin aldığına benzer mali sorumluluklar almaktadır. KİK tarafından uygulanmakta olan ve meslek odaları tarafından geliştirilen sözleşmeler içerik ve çeşit olarak oldukça kısıtlıdır (Yalçın, 2004). Bu nedenle kamu işlerinde çoklu ana sözleşme içeren işleri organize etmek ve yönetmek güçleşmektedir.

YYTS özellikle karmaşıklık derecesi yüksek, süre ve iş programı açısından kritik ya da bütçe hedefleri esnek olmayan projelerde kullanılmaktadır. Bu faktörlerden birinin ya da bir kaçının önemli olmadığı durumlarda YYTS uygulaması azdır.

Türkiye'de uygulanan yasal mevzuat çerçevesinde müşavirlik hizmeti veren firmalar son yıllarda gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründeki yapım işi projelerinde yer almaktadır. Bununla birlikte projelerin planlanması ve tasarımın netleştirilmesi aşamasında da bulunan müşavir hizmeti alınmış yapım işine rastlanılmamıştır. Hâlbuki yapım yöneticisinin tasarım aşamasında projeye dâhil olması gerekir. Bununla birlikte koruma uygulamaları konusunda uzmanlaşmış müşavirlik hizmetleri veren donanımlı müşavirlik firmaları kısıtlıdır. Bu sistemin koruma projelerinde

uygulaması nadir örneklerde bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenmiş örneklerden sadece birinde müşavir firmanın varlığı söz konusudur. Ve bu müşavir firmanın projeye dâhil olma aşaması uygulama ihalesi aşaması zamanıdır. Uygulama ihale aşamasına kadar idare ile tasarımcı arasında geleneksel yöntemde ilerleyen süreç ihaleyle birlikte müşavir firmanın sürece dâhil olmasıyla yapım yönetim teslim sistemine dönüşmüştür. Ancak bütüncül proje yönetimi açısından problemler yaşanmaması için yapım yöneticisinin sürece başından itibaren dâhil olması gerekir.

4.3.3 Tasarla-yap proje teslim sistemi (TYTS)

TYTS kapsamında ise mal sahibi projenin tasarım ve yapımı için tek bir kuruluş ile anlaşır. Tasarım ve yapım hizmetini verecek olan kuruluş tek veya çeşitli şekilde bir araya gelmiş birden çok firmadan oluşabilir. Tasarım yapım işini üstlenmiş kuruluş ne şekilde yapılanmış olursa olsun mal sahibi ile tek bir sözleşme yapılmaktadır. Tasarım yapım hizmetini verecek olan sistem oluşumu birçok şekilde yapılabilir. Bunlardan ilki mal sahibinin mimarla, mimarın diğer yükleniciler ve danışmanlarla alt sözleşmeler imzalaması şeklinde olabilir. İkincil olarak mimar ve yüklenicinin ortak girişim (joint venture) ile bir araya gelerek mal sahibi ile sözleşme imzalaması sistematiğinde de olabilir. Üçüncü bir yöntem ise mal sahibinin yükleniciyle, yüklenicinin tasarım hizmetleri için mimar veya mühendis ile anlaşmasını içeren bir düzen olabilir. Dördüncü olarak ise tasarım ve yapım işini üstlenecek, tüm tasarım ve yapım hizmetlerini verebilecek kapasitedeki bir firmanın mal sahibi ile sözleşme imzalaması sonucunda da tasarla-yap proje teslim sistemi hayata geçirilebilir. Yukarıdaki tüm bu varyasyonlar için TYTS prensipleri aynıdır.

Sektörde firmaların ve kamu idarelerinin büyük çoğunluğu geleneksel sistemi kullanmaya devam etse de proje yapım ve yönetiminde başarılı ve uzmanlaşmış firmalar özellikle TYTS tercih etmektedir. Bu sistemin, YYTS'den ayrıldığı tek nokta; mimarın, genellikle maksimum fiyat garantisi karşılığında mal sahibi ile tasarım ve yapım süreçlerinin her ikisi için de sözleşme imzalamasıdır.

TYTS ekibini oluşturan tüm mimar, mühendis ve yükleniciler tek bir sözleşme ile takım olarak mal sahibine karşı sorumludur. Bu oluşum diğer sistemdeki gibi katılımcıların her biri ile ayrı ayrı sözleşme imzalanması durumundan daha girişken bir planlama ve programlama akışının oluşturulmasına olanak tanır.

Mal sahibi teklifleri her yönüyle değerlendirmelidir. Tercih edilmiş olan projenin en düşük ilk yatırım maliyetini sağlayamayacağı noktada değer analizleri ön plana çıkmaktadır.

Değerlendirme süreci belirlenen firma ile pazarlık edilerek tamamlanabileceği gibi, rekabetçi firmalar arasında maksimum fiyat garantisini ve daha kapsamlı tasarım çalışmalarını sağlayan firmalardan bir tanesinin seçilmesi ile tamamlanabilir.

Bu sistem gittikçe artan bir şekilde kamu sektöründe kullanılmaya başlanılmıştır. Bunun sebebi proje yöneticisi ve tasarım profesyonelleri için sabitlenmiş maliyete ve yüksek seviyelerdeki rekabetçi ihalelere izin veren bir sistem olmasıdır.

Mimarın proje teslim sisteminin lideri veya yönetim ekibinin bir parçası olduğu bu sistem ile yüksek maliyetli değişiklik talimatlarının verilmesine, iş programındaki gecikmelere, yetersiz tasarımların ortaya çıkmasına neden olabilecek iletişim eksiklikleri en aza indirgenir. Koruma projelerinde de gerekli olan bu bütünleşik proje teslim sistemi çok önemlidir. Koruma projelerinin çok disiplinli yapısı nedeniyle farklı disiplinlerden gelen belgelerin ve önerilerin değerlendirilmesi gerekir. Bu belge ve önerilerin zamanında ilgili paydaşlar ile paylaşılması da önem taşımaktadır. O nedenle üst düzey iletişim sağlayan mimarın liderliğindeki TYTS koruma projeleri için avantajlı bir yöntemdir.

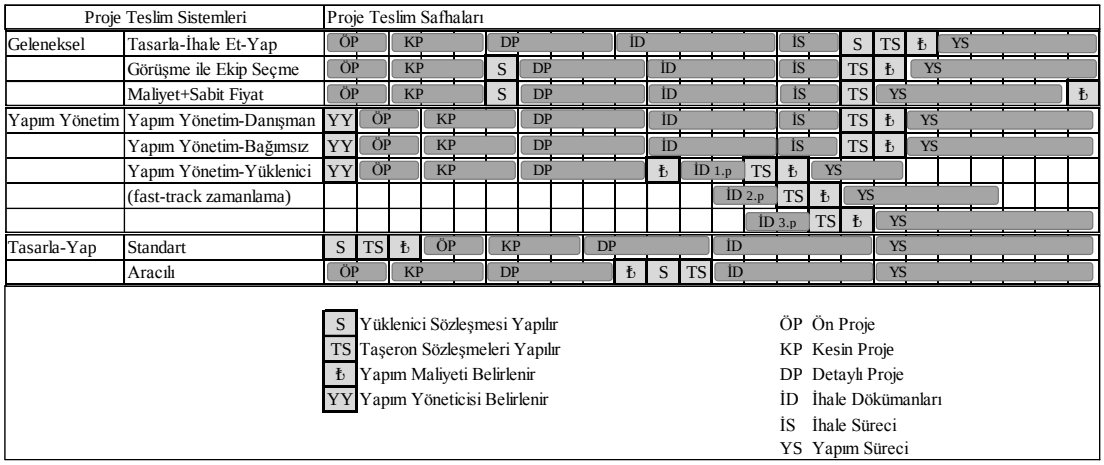
Projenin bileşenleri ile ilgili tasarımlar (alt yapı sistemleri ve çatı örtüsü gibi) şantiye sürecinde yapım sıraları geldiği zaman tamamlanarak ihale edilebilirler. Bu durum yapım sürecinin erken başlamasını ve tasarım sürecinin kısaltılmasını sağlamaktadır. Koruma projelerinde de uygulama başlamadan bazı müdahale kararları ancak prensip olarak verilebilmektedir. Bu durumda imalatların uygulama yapım sıralarına göre ihaleye çıkılması gibi bir yöntem izlenebilmektedir. Ancak Türkiye'deki yasal mevzuat, işleri bu şekilde birbirinden ayırmak konusunda problematik bir görüntü arz etmektedir. O nedenle özel sektörde daha çok uygulama alanı bulan bu yöntemin koruma projelerine nasıl uygulanabileceği tartışma konusudur.

TYTS'nin bir dezavantajı tasarımı yapan ekiple uygulamayı yapan ekibin aynı olması nedeniyle, tasarım aşamasında uygulamada firmaya avantaj sağlayacak durumları geliştirmenin mümkün olmasıdır. Bununla birlikte bir diğer dezavantajı da böyle bir teslim sisteminde ihaleye hazırlık belgelerini hazırlamak karmaşık olabilir, bu nedenle uygulama için kaynaklara sahip büyük şirketler, pratikte küçük yerel şirketleri dışarıda

bırakabilir. Ancak çoğu zaman koruma uygulamalarını gerçekleştirecek becerikli zanaatkârlar, finansal olarak güçlü büyük işletmelerin değil küçük yerel şirketlerin bünyelerinde yer alırlar. Bu nedenle mimarla birlikte yürütülecek böyle bir organizasyonda 5.4 bölümünde önerilen kalite unsurunu içeren ihale planlamaları yapılabilir.

Karşılaştırma

Yapım işleri proje teslim sistemlerinin safhaları ve kritik karar aşamaları birbirlerinden farklıdır (Şekil 4.6). Ülkemizde en çok kullanılan ve yasal düzenlemelerle uyumlu olan proje teslim sistemi geleneksel grup içinde kalan Tasarım-İhale-Yapım teslim sistemidir. Görüşme ile ekip seçme ve Maliyet+Sabit Fiyat yöntemi uygulanan geleneksel teslim sistemlerinde yüklenici sözleşmesi detaylı proje yapılmadan önce yapılmaktadır. Bu sayede yüklenici detaylı proje aşamasına ve taşeron seçim sürecine dâhil olmaktadır. Yapım yönetim grubu içerisinde ise projenin başında bir yönetici belirlenmesi gerekmektedir. İhale ve yapım süreci detaylı proje sonrasında yer almaktadır. Tasarla-Yap grubunda ise standart uygulamada yüklenici sözleşmesi işin başında yapılarak projelendirme, ihale ve yapım süreçleri yüklenici tarafından yürütülmektedir. Bir tasarım aracısı kullanıldığı durumlarda sistem geleneksel proje teslimine yaklaşmakta ve detaylı projeler sonrasında yüklenici ile sözleşme imzalanması söz konusu olabilmektedir.



Şekil 4.6 : Proje teslim sistemlerinin safhaları ve önemli karar aşamaları.

Yapım işleri proje teslim sistemlerinin yönlendirici faktörler, maliyet belirleme ve sözleşme sayısı açısından özellikleri Şekil 4.7'te görülebilir. Rekabetçi ihaleye dayalı geleneksel sistemde tasarımın sonrasında belirlenen maliyet bulunmaktadır. Yönlendirici faktörünün değişmesiyle farklı alt başlıklara ayrılan geleneksel sistemde

yüklenici ile tek sözleşme yapılmaktadır. Yapım yönetimi teslim sistemlerinde riskin ağırlıklı olarak yönlendirici faktör olduğu görülmektedir. Yüklenicinin aynı zamanda yönetici olduğu durum haricinde çoklu sözleşmeler söz konusudur. Tasarla-Yap proje teslim sisteminde ise tek bir kuruluş ile yapılan tek sözleşme bulunmaktadır. Türüne göre tasarımdan önce ya da sonra maliyet belirlenmektedir.

		Yönlendirici Faktör						
		Fiyat	Kalite	Zaman	Kapsam	Risk	Yapım Maliyeti Belirleme	Yüklenici Sözleşme Sayısı
Geleneksel	Tasarla-İhale Et-Yap	++				+	Tasarımdan sonra	Tek
	Görüşme ile Ekip Seçme	+	++				Tasarımdan sonra	Tek
	Maliyet+Sabit Fiyat				++		Kabulde	Tek
Yapım Yönetim	Yapım Yönetim-Danışman		+			++	Değişken	Çoklu
	Yapım Yönetim-Bağımsız			+		++	Kabulde	Çoklu
	Yapım Yönetim-Yüklenici	+		++		+	Tasarımdan sonra	Tek
Tasarla-Yap	Standart	+				++	Tasarımdan önce	Tek
	Aracılı		+			++	Tasarımdan sonra	Tek

++	Birincil yönlendirici faktör
+	İkincil yönlendirici faktör

Şekil 4.7 : Proje teslim sistemlerinin özellikleri.

Temel proje teslim sistemlerine bakıldığında ardışık iş gruplarının bulunduğu dikkati çekmektedir. Buna karşılık koruma projelerinde uygulama aşamasında yapıda sökümlerin yapılmasıyla ortaya çıkan yeni veriden kaynaklanan döngüsel bir durum vardır. Koruma projelerinde planlamanın uygulama ile birlikte devam etmesi söz konusudur. Yukarıda da belirtildiği üzere ülkemizde Tasarım-İhale-Yapım teslim sisteminin koruma projelerinde de uygulanmasından kaynaklı sorunlar çıkmaktadır. Koruma çok disiplinli bir projelendirme gerektirdiği için tek sözleşmeye dayalı, fiyat faktörü tarafından yönlendiren bir teslim sisteminde iyi sonuçlar almak olası görünmemektedir. Bunun yanı sıra yapım yönetim proje teslim sistemini ya da tasarla-yap proje teslim sistemini olduğu gibi koruma projelerinde uygulamaya çalışmak sorunlar çıkartmaktadır. Bu nedenle koruma projelerine özgün bir teslim sistemi uygulanmadır. Bununla ilgili ayrıntılar 5. bölüm içerisinde ele alınacaktır.

4.3.4 Eşzamanlı mühendislik (EM)

EM yaklaşımı esas olarak bir proje teslim sistemi değildir. Ancak ürün elde etme çalışmalarında çok disiplinli ekipleri daha tasarım aşamasında bir araya getiren

bütünleşik yapısı nedeniyle kültür varlıkları koruma projeleri için katkısı olacağı düşünüldüğünden bu çalışma kapsamında bir proje teslim yöntemi gibi incelenmiştir.

Esasında müşteri isteklerini ön planda tutarak ve bir ürünün üretiminde çalışan bütün bölümleri bir araya getirerek, ürünün tasarım aşamasından ortadan kaldırılmasına kadar geçen tüm süreci kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. EM kavramı ilk olarak 1990lı yılların başında ABD Savunma Bakanlığı'nın ürün geliştirme sürecinde verilerin entegrasyonunu sağlamak amacıysa başlattığı bir program içerisinde tanımlanmıştır (Hartley, 1992). Bu tanıma göre EM; ürünün bütün yaşam çemberi aşamalarını dikkate alan bir ürün tasarımı yapmaya yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Yaşam çemberi içerisindeki ürün geliştirme sürecinden lojistik destek süreçlerine kadar tüm aşamaları eşzamanlı olarak betimler. Böylece ürünün üretim ve kullanım aşamalarında ürünle farklı disiplinler ve roller gereği etkileşim içerisinde olan kişi veya grupların, eşzamanlı olarak ürünün konsept aşamasından itibaren üretime yön vermesi, geri dönüşlerin azaltılması, sürelerin kısaltılması ve kalitenin artırılmasına yönelik olarak çalışmasıdır (Mutluay, 2005).

Tanımından da anlaşılacağı üzere EM'nin dört temel öğesi vardır. Bunlar; ürün ve süreç tasarımının birlikte oluşturulması, süreçlerde ortaya çıkabilecek kısıtların tasarımın bir parçası olduğunun kabulü, maliyet kalite ve teslimat açısından etkin olabilmek için üst düzeyde koordinasyon ve bütün ekip tarafından ortak karar alınması üzerine kurulu bir uyum prensibidir. Daha çok imalat sektöründe uygulanan bir strateji olarak EM'nin amacı zaman, para ve emek kayıplarının en aza indirilmesi ve buna karşılık kalitenin artırılarak sürekli bir iyileştirme sağlanmasıdır (Mutluay, 2005).

EM işletmeler için bir strateji olduğu için başarısı yönetim ile doğrudan ilişkilidir. Kesinlikle hızlı ve kolay bir sonuç alma yöntemi değildir. EM yaklaşımının başarılı olması için bütçe ve zaman ayırmak gereklidir.

İnşaat sektöründe yapı üretimi esnasında çok sayıda organizasyonun sürece dâhil olması ve bu organizasyonlar arasında sözleşmelere dayalı bir ilişkinin bulunması nedeniyle eşzamanlı mühendislik ilkeleri çok yaygın bir alan bulamamaktadır. Ancak farklı disiplinlerden ekipleri bir araya getirmesi nedeniyle koruma projesinin çok disiplinli yapısıyla paralellikler kurmak olasıdır. Entegre ve paralel ürün ve süreç tasarımı eşzamanlı mühendisliğin anahtarıdır. EM yaklaşımı, geleneksel ardışık ürün geliştirme yaklaşımının tersine paralel tasarım çalışmalarını savunur. Amaç ciddi

hataların fark edilmeden gözden kaçmasını engellemek ve tasarımın amacını tamamen yerine getirmesini sağlamaktır. Bu nedenle koruma proje sürecini yürütürken de benzer bir yaklaşım içerisinde olmanın pek çok avantajı vardır. Koruma projelerinde de bütünleşik bir yaklaşım geliştirilerek sürekliliğin sağlanması gerekir. İnşaat yapım işinden ayrıldığı noktalardan biri de budur. Bu durum tasarımı yapılan bir yapıyı öngörülen zaman, bütçe ve kalite kısıtları içerisinde inşa etmek ile ayakta olan bir kültür mirasının mevcut durumunu anlayıp buna göre müdahaleler geliştirmek amacı taşıyan koruma projelerindeki süreç yaklaşımlarında farklılık olması gerektiğini gösterir.

EM yaklaşımında tasarım sürecinin bütün uygun aşamalarının kayıtları belgelenmekte ve gelecekte kullanılmak üzere sürekliliği sağlanmaktadır. Bu açıdan da koruma projeleriyle benzerlikler içermektedir. Koruma projeleri her yapı özelinde farklı yaklaşımlar gerektirmektedir ancak geleneksel yapılarda yapım yöntemleri ve malzemeler belirlendikten sonra yapıya yapılacak müdahaleler için karar verirken benzer yapım sistemleri ve malzemelerin kullanıldığı yapılardaki kararlar ve sonuçları gözden geçirilmelidir. Pek çok proje alanında olduğu gibi koruma projelerinde de belgelemeye gerekli önem verilmediğinden benzer projelerde benzer hatalar, yanlış yaklaşımlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle sürekli aynı şeyi deneyip farklı sonuçlar beklemeyi bir kenara bırakıp uygulamalarla ilgili gerekli belgelemeler yapılıp bunların kolay erişilebilir olmalarının sağlanması daha sonraki benzer projede daha iyi olabilmek için gereklidir.

4.3.5 Diğer proje teslim sistemleri

Yukarıda açıklanan proje teslim sistemlerinin yanı sıra çok yaygın kullanılmayan diğer proje teslim sistemleri de bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi ülkemizde de kullanılan yap-işlet-devret modelidir. Bu modelde yatırımcı yeni yapı yapmaktansa mevcut bir yapıyı onarım karşılığında uzun süreli kiralayarak kullanır. Kiralama süresi bittiğinde de sözleşme şartlarına göre mal sahibine devreder. İngiltere'de özellikle sosyal güvenlik kapsamında sağlık hizmetlerinin verileceği yapılar için onarım karşılığı uzun süreli kiralama yöntemi sık rastlanılan bir uygulamadır. Türkiye'de koruma alanında uygulanan bu model özellikle Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün mülkiyetinde bulunan eserlerin restorasyonu için zaman zaman başvurulan bir modeldir. Ancak modelde yatırımcı projeyi ve uygulamayı kendisi yaptığı için her zaman iyi sonuçlar

alınmamaktadır. Yatırımcının etkin olarak yürüttüğü bir proje süreci doğal olarak koruma odaklı olmaktan ziyade kâr odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir. Binbirdirek Sarnıcı özellikle kullanım açısından başarısız bir örnek olarak nitelendirilebilir. Bunun yanı sıra son zamanlarda restorasyonu aynı yöntemle yapılan Hürrem Sultan Hamamı nispeten daha başarılı bir koruma örneğidir. Bu sisteme benzer bir sistem de yap-sat-işlet modelidir. Restorasyon projelerinde uygulama alanı olmayan bu model özellikle kapalı site şeklinde organize edilen toplu konut uygulamalarında yatırımcılar tarafından oldukça sık kullanılan bir modeldir.

Diğer bir model ise "destekli tasarım" olarak adlandırılabilecek bir modeldir. Bu modelde özellikle mimari grubun hâkim olamayacağı kadar karmaşık teknik ya da elektromekanik çözümlerin olduğu projelerde kullanılmaktadır. Böyle karmaşık teknik çözümleri içeren projelerde alt yükleniciler ve hatta üreticiler projenin ilk safhalarından itibaren projeye dâhil olarak tasarım desteği vermektedirler. Bu sayede hazırlanan proje için gelişmiş bir maliyet kontrolü ve yapım aşaması için daha iyi bir operasyonel organizasyon sağlanabilmektedir.

Son olarak bütünleşik proje teslim sistemi üzerinde durmak faydalı olacaktır. Bu sistemde tüm proje paydaşları ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak üzere mal sahibi ile sözleşme yaparlar. Tasarımcı, yüklenici ve alt yükleniciler birlikte bütçe, maliyet, kalite ve zaman hedeflerini tutturmak için çalışırlar. İlk olarak proje ittifak modeli olarak ortaya çıkan bütünleşik proje teslim sistemi her bir paydaşın aynı hedeflere ulaşmak için çalıştırılması esasına dayanır. Ulaşılan her hedef için ortak bir fayda almaları sağlanır. Bu sayede taraflar birbirlerinin başarısı için de çaba gösterirler. Geçtiğimiz yüzyıl boyunca tasarım ve yapım işi birbirinden ayrı safhalar olarak planlamıştır. Ancak günümüzdeki teknolojik imkânlar sayesinde tasarım ve yapım işleri birlikte ele alınmakta ve buna göre proje teslim sistemleri geliştirilmektedir.

Şüphesiz koruma projeleri de söz konusu teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Bunların en başında ölçme yöntemleri gelmektedir. Ölçme yöntemlerine bağlı olarak koruma projelerinin çizimlerinin hazırlanması, yönetilmeleri ve uygulamalarının yapılması bütünleşik olarak ele alınabilmektedir. Daha erken zamanlarda koruma projeleri için yapıyı belgelemek için oldukça uzun süreler alanda geçirmek gerekirken üç boyutlu tarayıcıların gelişmesi ve ulaşılabilir olmasıyla bu süreler kısalmaktadır. Bununla birlikte bilgi modelleme uygulamaları ile koruma projesine konu olan yapıyla

ilgili belgelemeler ve yapının izlenmesi çevrimiçi sistemler üzerinden sağlanabilmektedir.

5. KORUMA PROJELERİ YÖNETİM SÜREÇLERİ İÇİN ÖNERİLEN MODEL

Ülkemizde kültür mirası projeleri yapım işi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yapım projeleri için uygulanagelen proje yönetim ve teslim sistemleri koruma projeleri için de uygulanmaktadır. Ancak bu tür projeler, nesnesi olan yapının varlığı nedeniyle, bir yapım etkinliğinden çok var olanı koruma ve iyileştirme etkinliğidir. Bilimsel olarak yapılması gereken bu koruma etkinliği, kültürel mirasın içerdiği değerler nedeniyle, sıradan bir yapının bakımından farklı bir yönetim yaklaşımı geliştirmeyi de gerekli kılar. Kültürel mirasın bünyesinde barındırdığı değerleri anlamak ve tanımlamak koruma projelerinin temel yapı taşlarındandır. Yapı için tanımlanan değerlere saygı gösterecek bir iş planlamanın, kaliteli bir süreç ve sonuç ortaya koymanın yolları aranmalıdır.

Kültürel miras proje yönetim süreci modeli oluşturmak için tez çalışmasının 3. bölümünde ele alınan yönetim süreçlerine ilişkin problemlerin tespitinin amaçlandığı anketin sonuçları değerlidir (Şekil 3.34-Şekil 3.54). Buradan çıkan sonuçlara göre kültürel miras projesinin sürekliliğinin sağlanması önemlidir. 4.1 bölümünde açıkladığı şekilde, günümüzde koruma; alışılageldik iki aşamaya ayrılmış olarak rölöve, restitüsyon ve restorasyon proje çizim ve raporları paketinin hazırlanması ve restorasyona yönelik müdahalelerinin uygulanması süreçleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu ikiye ayrılmış süreç uygulamada yeni verilerin bulunmasıyla ortaya çıkacak değişikliklerin koruma bölge kurulu onayına sunulmasını gerektirmekte ve bu nedenle uygulamaların tamamlanması da gecikmektedir. Bu çalışmanın 3.1 bölümünde incelenen örneklerdeki süre uzatım verilme nedeni en çok bu tür düzeltmelerin onay süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Şekil 3.23). Öte yandan Türkiye'deki yasal mevzuat bir işi aşamalarına ayırıp ihale ederek yapmayı olanaklı kılar. Sadece doğrudan temin yöntemi eşik değerinin altında kalmak amacıyla ile işi küçük parçalara

ayırmayı yasaklar (Kamu İhale Kanunu, 2002).[117] Bunun haricinde kontrollü bir şekilde işler aşamalara ayrılıp ayrı ihalelerle tamamlanabilirler.

İşin gerektiği durumda parçalanabilirliğinin mümkün olduğu, disiplinler arası çalışmalar sürdürülürken paralel süreçler yürütülmesi gerektiği, işi proje ve uygulama olarak tümüyle birbirinden ayrı iki aşama olarak görmeyip süreklilik sağlanması gerektiği ortadadır. Bu nedenle bu çalışmada önerilen model kapsamında proje teslim sisteminin kültür mirası koruma projelerine uyumlu hale getirilmesi önerilmiştir. Ayrıca proje yönetiminin aşamaları ve bu aşamalarda hangi paydaşların katılacağını belirlenmiştir.

Restorasyon proje yönetim süreçlerinde yer alan paydaşlar yukarıda listelenmiştir. Sürecin aşamaları ve paydaşların sürecin hangi aşamalarında görev alacağı aşağıda açıklanacaktır. Ondan önce koruma projeleri için teslim sistemi önerisi sunulacaktır. Daha sonra restorasyon işlerinin daha kaliteli yapılabilmesi için bu modele katkısı olacak karmaşıklık analizi ve kalite unsuru içeren ihale süreci yöntem önerisi sunulacaktır.

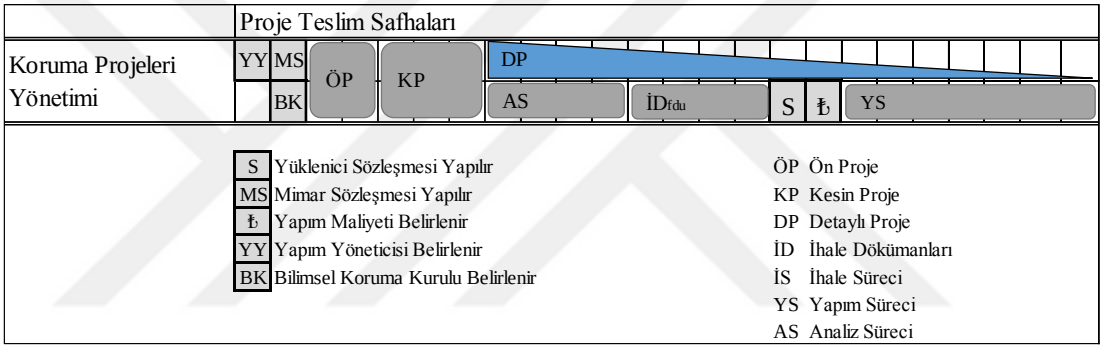
5.1 Koruma Projeleri Teslim Sistemi Önerisi

Proje teslim sistemlerinin ve koruma projelerinde mevcut durumun incelendiği 4.1 ve 4.3 bölümlerinde hali hazırda uygulanan sistemin geleneksel proje teslim sistemi olduğu görülmüştür. Ancak koruma projelerinin özelliklerinden kaynaklanan sorunların söz konusu teslim sistemleri içerisinde kalınarak çözülemeyeceği görülmüştür. Koruma projelerinin temel özellikleri nedenlerle koruma projelerine has bir teslim sisteminin geliştirilmesi gereklidir. Bunun için mevzuatla uyumlu olması amacıyla geleneksel proje teslim sistemi temel alınmakla birlikte yapım yönetimi unsurlarının da yer verildiği bir teslim sistemi geliştirilmiştir (Şekil 5.1).

Proje teslim sistemi için projenin başında bir yapım yöneticisi belirlenir. Bunun ardından mimar ile sözleşme yapılarak müellif belirlenir. Müellifin koruma uzmanı olmadığı durumlar için şartnamelerde mimari hizmetin koruma uzmanı ile birlikte

[117] 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun temel ilkelerini açıklayan 5. maddesi

yapılmasına dair maddeler konulabilir. Mimarın koruma uzmanı olması ya da olmaması durumuna bakılmaksızın projenin gereklerine göre farklı disiplinlerden oluşturulacak bir bilimsel kurul oluşturulur. Projenin ana paydaşları oluşturulduktan sonra ön proje ve kesin projenin ardından bir yapı analiz süreci yapılmalıdır. Bu süreçte mimar tarafından yürütülen detaylı proje için gerekli analizler yapılmalıdır. Analiz süreci tamamlandığında fiyat dışı unsurları içeren bir ihale süreci başlatılır. Yüklenici ile sözleşme imzalandıktan sonra yapım süreci başlar ve yapım süreci boyunca mimarın detaylı proje hazırlama hizmetine devam etmesi sağlanır. Bu sayede yapım sürecinde ortaya çıkan verilere göre detaylı projede revizyonlar tamamlanır. İşin bitmesiyle birlikte belgeleme çalışması da tamamlanmış olur. Bütüncül ve bilimsel yaklaşımın sürekliliğinin sağlanması için bilimsel koruma kurulu işin başından sonuna kadar görevlendirilir.



Şekil 5.1 : Koruma projeleri teslim sistemi.

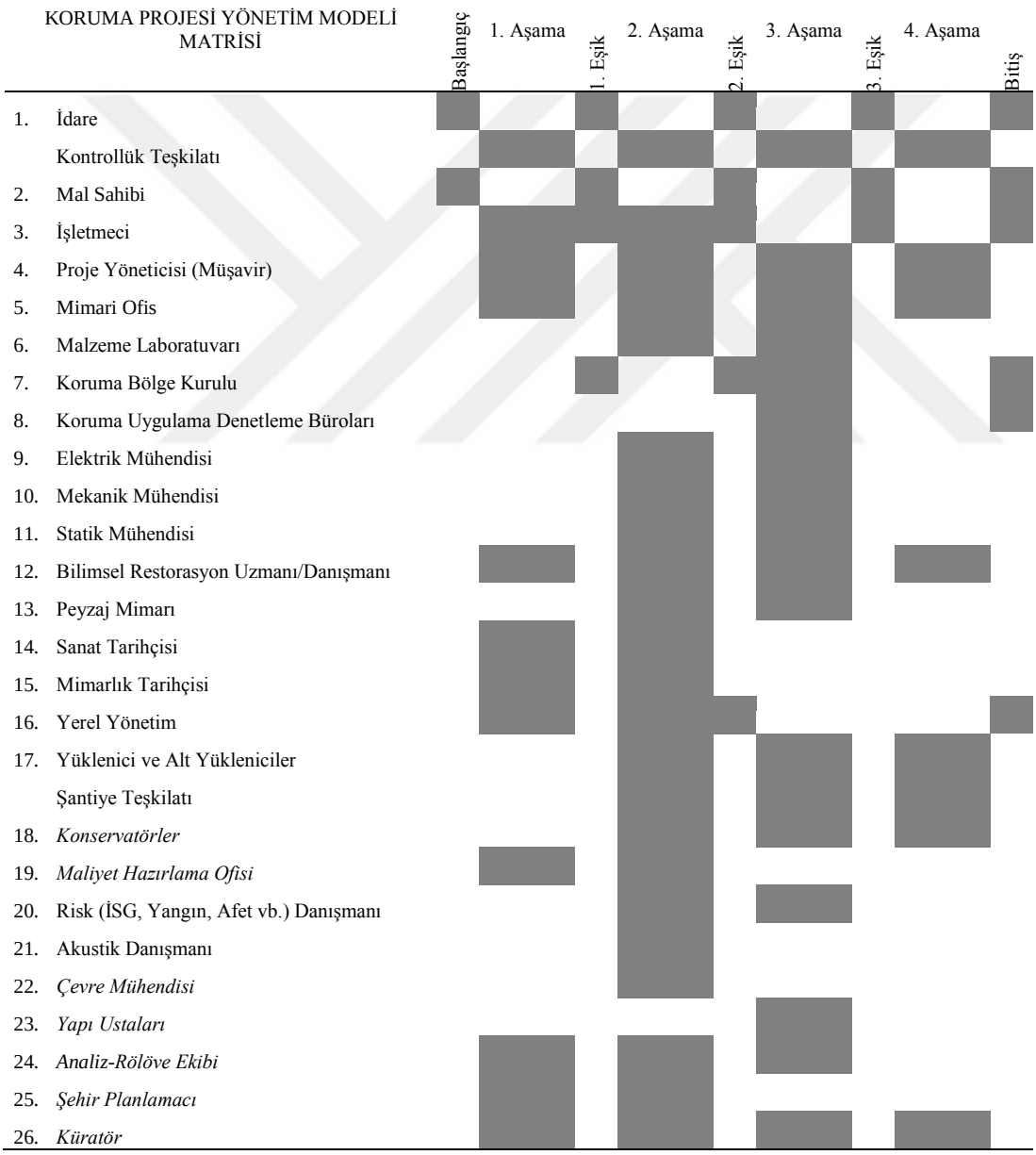
5.2 Koruma Projeleri Yönetim Modelinin Aşamaları

Proje yönetimi alanına bakıldığında projelerin aşamalara bölündüğü, yönetilmesi gereken bilgi alanlarının her aşamayla olan ilişkisi kurgulanarak bütüncül bir şekilde ele alındığı görülmektedir (Bölüm 4.2).

Bu noktadan hareketle kültür mirası projelerinin yönetim süreçleri aşamalar şeklinde ele alınabilir. Koruma projeleri için bu aşamalar analiz, planlama, uygulama ve geri besleme olarak sıralanabilir. Bununla birlikte bir aşamadan diğerine geçiş için belirli kararların verilmesi gereklidir. Aşamalar arasında yer alan kararların oluşturduğu gruba eşikler denilebilir. Bir aşamanın tamamlanıp bir sonraki aşamanın başlaması için gerekli olan bu karar eşikleri projenin yönetim sürecinin kontrol altında tutulmasına ve bu sayede kararında bir yavaşlık sağlanmasına yardımcı olurlar(Çizelge 5.1).

Analiz aşaması koruma ihtiyacının doğmasından hemen sonra başlayan, projenin hedeflerinin proje sahibi tarafından tarif edildiği, ana paydaşların belirlendiği aşamadır. Hedefler belirlenirken proje yöneticisi, mimar ve bilim kurulunun sürecin içine girmiş olması önemlidir. Bu aşamanın çıktıları olarak rölöve, restitüsyon, ön koruma projesi çizimi, ilk maliyet, strateji, kılavuzlar ve projenin kısıtları belirlenmelidir. Hazırlanan çalışmaların paydaşların onayını almasından sonra birinci eşik geçilmeli ve ikinci aşama olan planlama aşaması başlatılmalıdır.

Çizelge 5.1 : Proje yönetim modeli aşama ve paydaş ilişkileri.



Planlama aşamasında koruma uygulama proje çizimleri, ilgili raporlar, ihale belgeleri ve yapı üzerindeki araştırmalar tamamlanmalıdır. Uygulama için ihale planlanması ve ihalenin gerçekleştirilmesi bu aşama içerisinde yapılmalıdır. Anket çalışmasında katılımcılar tarafından önemli bir sorun olarak görülen yüklenici seçiminin ne şekilde iyileştirilebileceğine ilerleyen bölümlerde detaylı değinilecektir. Planlama aşamasının tamamlanması ve bir sonraki aşama olan uygulamanın başlaması için yüklenici seçiminin yapılarak ihale sonuçlandırılır. Böylece ikinci eşik geçilmektedir.

Üçüncü aşamada yani uygulama aşamasında ise yüklenici şantiye kurulumu gerçekleştirir ve imalatların yapılmasına başlanır. İmalatların tamamlanması sonrasında ise geçici kabul yapılarak üçüncü eşik de aşılır. Kesin kabule kadar olan sürede dördüncü aşama için yani geri besleme aşaması başlatılır. Bir sonraki benzer proje için bu geri besleme aşamasından gelen veriler kullanılır. Uygulama işinin kesin kabulü yapılarak proje sonuçlandırılır.

İlk aşamada idare ya da mal sahibi tarafından kültürel miras koruma projesi yapılmasına karar verildikten sonra şayet yeniden işlevlendiriliyorsa yapının işlevine karar verilmelidir. Yapı işletmecisinin planlama süresince projeye etkin bir şekilde katılımının sağlanması gereklidir. Yapılacak tüm koruma ve mühendislik planlamaları yapının işleviyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. Bu nedenle yapının hangi işlevle kullanılacağı bilinmeden projenin yürütülmesi sakıncalıdır. Analiz aşamasında rölöve ve restitüsyon çalışmaları yürütülüp ön restorasyon projesi hazırlanmalıdır. Bunun için bir mimar seçilmelidir. Kamu yapılarında mimari hizmet alımları ihale ya da yarışma yoluyla yapılabilir. TMMOB Mimarlar Odası ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın eski esere yönelik proje hazırlama şartnameleri bulunmaktadır (URL-8 ve URL-17). Bu şartnameler doğrultusunda alınacak hizmetin belgeleme açısından da değerli olacağı için çalışmayı yapacak ekibin seçilmesinde ihale yolu tercih edilecekse ihale sonuçlandırma şartlarını sadece en düşük fiyat yöntemine göre yapmamak gerekir. Bu nedenle ihalelerde, sonraki bölümlerde açıklanacak olan, fiyat dışı unsurlara da yer vererek müellif mimarı seçmek iyi bir seçenek olarak göz önünde tutulmalıdır. Mimarın yarışma ile seçilmesi halinde oluşturulacak jürinin işletmecileri de içermesine özen gösterilmelidir. İlk aşamada ihale yoluyla ya da yarışma sonucu koruma uzmanı bir mimar ya da koruma uzmanıyla birlikte çalışan bir mimar ile sözleşme imzalanarak rölöve, restitüsyon ve koruma ön proje çizimleri hazırlatılmalıdır. Hazırlanacak çizimlerin kapsamları ve ölçekleri yapıya göre

belirlenebilir. Önceki bölümlerde yurtdışından incelenen örneklere bakıldığında restitüsyon çalışması ciddi bir literatür araştırması gerektirdiği için ve kültür mirasıyla ilgili verileri analitik bir değerlendirmeyle bir araya getirerek sonuçlarının bir öneri şeklinde sunulmasını içerdiğinden akademik bir çalışma olarak mimari proje çizimlerinden ayrıldığı görülmektedir. Türkiye'deki mevzuat ise restitüsyon çizimlerinin mimar tarafından hazırlanmasını ve ilgili koruma bölge kurulu tarafından uygulamadan önce onaylanmasını zorunlu kılmaktadır. Restitüsyon önerisinin hazırlanması için mimarın danışmanlar ekibinde koruma ve sanat tarihi uzmanlarının bulunması gereklidir. İlk aşamada yapılması gerekli olan bir diğer çalışma ise koruma uzmanı liderliğinde hazırlanacak bir stretejik proje rehberidir. Ayrıca diğer ana paydaşlarla birlikte projenin üç sınırlayıcısının proje sahibi tarafından belirlenmesi gereklidir; zaman, bütçe ve kapsam. Eğer proje için ayrılacak zaman ve bütçe için belirli limitler varsa kapsamı bu limitlere göre daraltılmalıdır. Ya da bütçe kısıtları olduğu halde kapsam geniş tutulmak istenirse projeyi aşamalara bölmek ve planlamayı buna göre yapmak bir seçenektir. Mevzuatta projenin aşamalara ayrılmasının önünde bir engel bulunmamaktadır. Ayrıca bu kısıtların belirlenmesi sonrasında kaliteyi yükseltmenin yolları aranmalıdır.

Bir sonraki aşamaya geçmek için birinci eşik öncesi hazırlanan çizimler ve belgeler için idare, mal sahibi ve ilgili kurumların onayı alınmalıdır. Alınacak bu onaylar çizimler, ilk maliyet, stratejik rehber, süre ve kapsamı içermelidir. Tüm bu işlerin yürütülmesi için idare bir proje yöneticisi tayini yapmalıdır. Proje yöneticisini idare kendi bünyesinden atayabileceği gibi müşavirlik hizmeti de satın alabilir. Yine ihale yoluyla alacağı bu hizmet için de fiyatın yanı sıra kalite unsurlarına da ihale sonuçlandırma yöntemleri içerisinde yer vermelidir. Çünkü restorasyon proje sürecini idare edecek bir proje yöneticisinin anıtsal eserlerin değerlerini bilmesi ve yapılacak müdahalelerin eser lehine olmasını sağlaması gerekir. Ayrıca projenin aşamaları arasında süreksizliklere yol açmadan bütünleşik yönetilmesinden de sorumlu olmalıdır. Yukarıda açıklandığı gibi idareler proje çizimleri ve uygulama birimlerini ayırdığı için koruma projelerinde bütünleşik yaklaşımlar geliştirmek güçleşmektedir. Bu nedenle proje teslim sisteminde proje yöneticisinin olduğu bir seçeneği değerlendirmek yerinde olacaktır.

İlk aşama içerisinde yer alan rölöve ve restitüsyon ile koruma ön proje onayları koruma bölge kurulları tarafından verilmektedir. Buradaki süreç içerisinde resmi belgelerin

hazırlanması ve kurulun talebi halinde ilave belge ve araştırmaların yapılması ve sonuçlarının ilgili koruma bölge kuruluna sunulması gereklidir.[118] İlk aşamanın tamamlanması için elde edilmesi gereken belgeler Çizelge 5.2'deki gibidir.

Bu kısımda rölöve ve restitüsyon çizimlerinin 660 sayılı KTVKYK ilke kararı çerçevesinde hazırlanabilir. Ancak sözü edilen ilke kararında yer almayan sanat tarihi raporu ve restitüsyon belgeleriyle ilgili güvenilirlik paftalarına da yer verilmelidir. İlke kararının II. ç) kısmında yer alan açıklamaya ek olarak sadece yeniden işlevlendirme için değil koruma stratejisinin işlendiği koruma ön projesine de yer verilmesi düşünülmüştür. Bu sayede bütüncül bir şekilde ve temel kararlar etrafında koruma projesinin ayrıntıları diğer aşamalarda geliştirilebilir. Koruma bölge kurulunun onayına sunulacakların haricinde idare tarafından elde edilmesi beklenen belgeler de bu bütüncül anlayışı destekleyecektir.

Çizelge 5.2 : Analiz aşaması sonuç belgeleri.

Kurum	Analiz Aşaması Belgeleri
İdare ve Kurul	1. Rölöve Çizimleri ve Raporu 2. Restitüsyon Çizimleri ve Raporu sanat tarihi raporu güvenilirlik paftaları 3. Analiz Çizimleri bozulma, malzeme, dönem vb.
İdare	4. Koruma/İşlevlendirme Ön Projesi ve Raporu 5. İlk Maliyet Dosyası 6. Stratejik Rehber 7. Proje kısıtları

Yukarıda sayılı belgelerin onaylanmasıyla birlikte projenin birinci eşiği geçilebilir. Bunu takiben başlayan ikinci aşama restorasyon proje sürecinin planlama aşamasıdır ve en çok paydaşın dâhil olduğu aşamadır. Uygulamaya esas proje çizimleri bu aşamada elde edilir. Bunun için mühendislik disiplinleri sürece dâhil olurlar. Bir önceki aşamada elde edilen çizimler bu aşamada mühendislik disiplinlerinden gelen bilgi ve çizimlerle geliştirilerek uygulama çizimlerine dönüştürülür. Yapının statik

[118] Koruma bölge kurulları tarafından başvuru sırasında istenen resmi belgeler; tapu, çap, imar durumu, kadastral pafta, hâlihazır pafta, imar planı, röperli kroki, kot kesit, inşaat istikameti, büro tescili, çizimler, raporlar, belediye onayı.

çözümlemesi yapılarak özgünlüğüne zarar vermeden gerekli yapısal takviyeler önerilir. Bununla birlikte kullanım amacına dönük olarak elektrik ve mekanik tesisatın uygulamaya dönük proje çizim çalışmaları bu aşamada yapılır. Gerekliyse peyzaj mimarı da sürece dâhil olur ve çevre düzenlemeyle ilgili çizimleri hazırlar. Yapılması planlanan restorasyon ve koruma müdahaleleri belirlenir ve uygulamalardan beklenen sonuçlar görselleştirilerek uygulama sonrası durumun nasıl olacağı ortaya koyulur ve tarafların onayı alınır. Planlama çalışmasının ana aktörü mimari ofistir. Hazırlanan tüm çizimlerin bir araya getirilmesi, süperpoze edilerek birbirini etkileyen proje çizimlerinin tespit edilmesi ve çizimlerde gerekli görülen revizyonların uygulamaya geçilmeden önce düzeltilmesi mimari ofisin sorumluluğundadır.

BIM (Building Information Modeling) uygulamaları kullanılan bir projede tüm disiplinlerin yapacakları müdahaleleri üç boyutlu model üzerine işlemeleri neticesinde geleneksel iki boyutlu proje çizimlerinden farklı bir kontrol mekanizması geliştirilmektedir. Bu sayede farklı disiplinlerin birbirini etkileyen müdahaleleri derhal tespit edilebilmekte ve uygulamaya geçilmeden planlama aşamasında düzeltilip, revize edilebilmektedir. Bunun yanı sıra yukarıda açılanan bilgi alanlarının BIM uygulamaları sayesinde daha iyi proje yönetimi için faydalar sağladığını belirten çalışmalar bulunmaktadır (İlhan ve Tezel, 2020). Kültürel miras alanında BIM uygulamaları sadece üç boyutlu tarayıcılarla elde edilen modeller olarak algılanmaktadır. Hâlbuki mimarinin yanı sıra mühendislik disiplinlerinin de üzerinde birlikte çalıştığı üç boyutlu bir model oluşturmak BIM uygulamalarının merkezinde yer alır. Bu sayede yapının tamamı için yapılacak müdahaleler üç boyutlu olarak planlanıp uygulamaya geçilebilir. BIM uygulamaları inşaat sektörünün ve dolaysıyla koruma sektörünün geleceği açısından önemli ve gereklidir. Zaman ve bütçe kısıtlarının arttığı bir ortamda koruma projelerinde üretilen verilerin anlamlı bir bilgiye dönüştürülmesi ve bütünsel bir proje yönetimi için BIM uygulamalarından faydalanılması gerekir. Ancak Türkiye'de BIM alanında geleneksel proje teslim sistemi içinde kalan bir kullanımla kısıtlı olduğu söylenmektedir (Çileli ve Taş, 2020).

Mimari ofisin önderliğinde yürüyen planlama aşaması için yapıya uygun gerekli danışmanlıkların dâhil olması gerekir.[119] Bu danışmanların sayısı her projeye göre değişiklik içerebilir. Bu durum ilk aşamada proje kısıtları çerçevesinde mutlaka belirlenmelidir. Bunun takibini ve iletişimlerini organize etmek için de proje yöneticine ihtiyaç duyulmaktadır.

Uygulama için hazırlanan çizimler için planlama aşamasında binada araştırma raspa, kazı ve sökümleri mutlaka yapılmalıdır ve sonuçları restorasyon ve sanat tarihi uzmanları ile değerlendirilmelidir. TMMOB Mimarlar Odası Taşınmaz Kültür Varlıklarının Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projelerine İlişkin Teknik Şartname'de bu tür çalışmaların uygulama başlamadan önce gerçekleştirilmesi esastır denilmektedir. Aynı maddenin devamında "Müellif, sıva raspası, kısmi söküm, sondaj vb. fiziksel eylemler sonunda çıkan izlerin belgelenmesi, değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının restitüsyon ve restorasyon proje aşamalarına yansıması süreçlerinde herhangi bir ek ödenek talep edemez" ibaresi yer almaktadır. Uygulama başlamadan bu işler yapıldığında ödenek talep edilmemesi mantıklı olmakla birlikte koruma bölge kurullarından onaylanmış projeyle başlamış olan bir işte restitüsyon ve restorasyona proje çizimlerine etki eden ve kapsamının genişliği nedeniyle yeniden koruma kurulu onay süreci gerektiren bir durumun ortaya çıktığı durumlar açıklamaya muhtaçtır.[120] Mimarlık hizmetleri şartnamesi Madde 12/4 a) Koşulların değişmesi ya da İşveren/İş sahibinin isteği üzerine mimar'ın hazırladığı projede değişiklik yapılması durumunda, bu değişiklik için mimar tarafından gerçekleştirilecek iş aşamalarının karşılığı hizmet bedelleri mimar'a ayrıca ödenir denildiği için mimar için yapılacak iş planının sözleşmede açıklanması yerinde olacaktır.

---

[119] Bu danışmanlar; malzeme uzmanı, elektrik mühendisi, makine mühendisi, statik mühendis, restorasyon uzmanı, peyzaj mimarı, akustik danışmanı, ışık/aydınlatma uzmanı, koruma uygulama danışmanı, yangın danışmanı, yaklaşık maliyet uzmanı vb. olabilir.

[120] Yukarıda incelenen örnekler arasında yer alan Sağlık Müzesi Projesi kapsamında duvarlarda raspa sonucu ortaya çıkan özgün kalemişi ve dolguların boşaltılmasıyla ortaya çıkan bodrum kat nedeniyle revize proje çizimleri yapılıp İstanbul 4 nolu Koruma Bölge Kurulu onayı alındıktan sonra uygulamalara devam edilebilmiştir.

Eğer yapı üzerinde yapılan araştırmalardan gelen bulgular proje kısıtları ve stratejik rehber içerisinde kalmayı imkânsız hala getiriyorsa birinci eşik geri geçilerek birinci aşamaya dönülerek bu belgeler güncellenmelidir.

Bu araştırmalarla birlikte malzeme uzmanı ve malzeme laboratuvarı da çalışma sonuçlarını tamamlamalı ve uygulama sürecinde kullanılması gerekli malzemeleri belirlemelidir. Uygulama sırasında sürece dâhil olacak malzeme uzmanı, elektrik mühendisi, makine mühendisi, inşaat mühendisi, mimar ve restorasyon uzmanlarıyla mesleki kontrollük ve danışmanlık hizmeti sözleşmeleri yapılmalıdır. Sözleşmelerde işin ne şekilde yürütüleceği açıklanmalıdır.

Süperpoze işlemi yapılmış, varsa aksayan veya hatalı yerleri düzeltilmiş bütün çizimlerin üzerinden detaylı bir yaklaşık maliyet hazırlanır, yapılacak imalatların poz tarifleri belirlenmelidir. Anıtsal yapıların tekil olmaları nedeniyle önceden tariflenmiş imalat kalemlerini kullanmak yerine koruma projesine özgü tarifler belirlenmelidir. Maliyet hazırlanması için mevzuat birincil kaynak olarak kamu idarelerinin yayınladığı birim fiyat kitaplarını göstermektedir ve bu kaynaklardan başlamak da uygundur. Yapılacak işin tarifi ile birim fiyat kitaplarındaki tariflerin bire bir uyduğu durumlarda bu kitaplardaki pozlar kullanılabilir. Aksi durumda özgün yapım tekniklerini kaybetmek ve tek tipleşmeye kapı aralamak söz konusu olacaktır. Hazırlanacak yaklaşık maliyetin gerçekçi olması imalat tariflerinin koruma projesine özgü olması sayesinde sağlanabilir. Maliyetin gerçekçi hazırlanmadığı durumlarda keşif artışları ve buna bağlı bütçe ve süre talepleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca süre belirlenmesi de imalat tarifleriyle ve imalatların birbirleriyle olan başlangıç ve bitiş ilişkileriyle doğrudan ilişkilidir. Yapılacak işin ne kadar sürede biteceğini planlamak ancak imalatları doğru tarifleyerek ve aralarındaki sıralama ilişkilerini doğru kurgulayarak mümkün olabilir. Bütçeyi planlamak için geçerli olan işi kısımlara ayırma[121] prensibini süreyi belirlemek için de kullanmak mümkündür (Nedderman, 1994).

[121] Nedderman (1994) doktora çalışmasında maliyetin belirlenmesi için iş alt başlıklara ayrılırsa hata payının azalmakta olduğunu öne sürmektedir, buradan hareketle sürenin hesaplanması için de benzer bir yöntem kullanılabilir.

Bu aşamada sürenin gerçekçi belirlenmesi için kültürel mirasın genellikle yapılı bir çevre içerisinde var olduğu, dolayısıyla mobilizasyon sırasında beklenmedik sorunlarla karşılaşılabileceği göz önünde tutulmalıdır. Şantiye çalışma ofisleri ve işçilerin barınacağı geçici yapıların kurulması için yer bulunması oldukça güç olabilir. Bununla birlikte elektrik, su, doğalgaz, telefon vb. altyapı bağlantıları sağlamak da yapılı çevrede kendine özgü sorunlar içerebilir. Bu nedenle planlama aşamasında işin süresi belirlenirken şantiye kurulum aşaması için gerekli sürenin hesaba katılması gereklidir. Ayrıca yapının kullanıcılarının uygulama boyunca yapıyı kullanmaya devam edip etmeyecekleri de süre planlamasının önemli girdilerinden biridir (Ferry, 1994). Ziyaretçilerin uygulama boyunca yapıyı kullanabilecek olması durumunda süre planlamasının bu hususlara uygun geliştirilmesi gereklidir.

İkinci aşamanın tamamlanması için Çizelge 5.3'teki belgelerin onaylarının kullanıcı ve mal sahibi dâhil olmak üzere ilgili makamlardan alınması gereklidir. İkinci aşama içerisinde yer alan ihale süreciyle ilgili olarak belirtilen belgeler mevcut durumda kullanılan belgelerdir. Sonraki bölümlerde kalite kriterlerinin fiyat dışı unsur olarak ihale sürecine dâhil edilmeleri ve bu fiyat dışı unsurların değerlendirilmesi konusu açıklanacaktır.

Birinci aşamada belirlenmiş olan ön araştırmaların yapılması bu aşamada tamamlanmalıdır. Yapılan araştırmaların sonuçları bu aşamayı geçmek için mutlaka onaylanması gerekli belgelere işlenmelidir. Ayrıca uygulama aşamasında benzer araştırma çalışmalarının olabileceği ihale belgelerine girmeli ve sonradan beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmasının önüne geçilmelidir. 4.2.8 bölümünde belirtildiği üzere bu tür durumlar belirsizliktir. Belirsizlikler projeler için risktir ve bu risklerin farkında olmak ve buna göre tedbir almak projenin sağlıklı ilerlemesini sağlar.

İlk iki aşama tamamlandıktan sonra ihale hazırlıkları bitirilmelidir. Uygun görülen firma, kişi ve kuruluşlarla yapılmış olan ihale hazırlıkları paylaşılmalı[122] ve

[122] Türkiye'deki yasal mevzuat gereği yaklaşık maliyetin gizliliği esastır bu nedenle yaklaşık maliyet dışındaki dosya paylaşılabilir.

değerlendirmeleri istenmelidir. Eğer bir revizyon gerekiyorsa ihaleye çıkılmadan önce bu revizyonlar tamamlanmalıdır.

Çizelge 5.3 : Planlama aşaması sonuç belgeleri.

Planlama Aşaması Belgeleri
1. Restorasyon uygulama çizimleri ve raporları
2. Statik çözüm çizimleri ve raporları
3. Elektrik uygulama çizimleri ve raporları
4. Mekanik uygulama çizimleri ve raporları
5. Peyzaj uygulama çizimleri ve raporları
6. Malzeme analiz raporları
7. İhale dokümanları
Yapım işleri genel şartnamesi
Yaklaşık maliyet (detaylı)
İmalat poz tarifleri
Teknik şartname
İdari şartname
Yeterlik kriterleri
Sözleşme tasarısı
Standart formlar

İhale sürecinde tek kriter olarak fiyat belirlenirse ileride çıkabilecek çok çeşitli problemler kabul edilmek zorunda kalınır. Çoğunlukla kaliteden ödün verilecek durumlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle mevzuatta yer alan fiyat dışı değerlendirme kriterleri ihale sürecinde kullanılmalıdır. İhalenin planlamasının birim fiyat teklif sözleşme usulüne göre yapılması eski eser açısından en uygun olan yöntemdir. Ancak bu durumda yukarda belirtilen yaklaşık maliyet çok detaylı hazırlanmalıdır. Ayrıca tek kriter olarak fiyat göz önünde bulundurulursa yüklenici tarafından yeni birim fiyat arayış çabaları artacak ve bu imalat sürecini doğrudan etkileyecek ve paydaşlar arasında çatışmalara neden olacaktır.

İhalenin tamamlanmasıyla imalatların yapılacağı üçüncü aşamaya geçilir. Yükleniciye yer teslimi yapıldıktan sonra şantiye kurulumu tamamlanıp uygulamalara başlanır. Öncelik raspa, söküm ve yıkım işlerine verilir. Çünkü raspa, söküm ve yıkım işleri tamamlandıktan sonra gerekli belgelemeler yapılarak koruma ve mimari konsepti oluşturan planlama belgeleri gözden geçirilmelidir. Veriler, onaylı belgelere etki edecek bir durum ortaya çıkarırsa belgelerin düzeltmeleri tamamlanarak ilgili paydaşların onayları tekrar alınır.

Yeni verilerin yol açtığı estetik ve mimari kaygılar mimar sorumluluğunda çözümlenmeli ve koruma danışmanı tarafından projenin restorasyon konseptine

uygunluğu takip edilmelidir. Koruma projelerinde temel olarak belgeleme uygulama aşamasında da devam ettiği için mimari hizmetin bu aşamada da devamının sağlanması gereklidir. Bunu hayata geçirmenin yolu, yukarıda da belirtildiği gibi mevzuatta koruma uygulama sorumluluğu mimara verildiği için, idare ile mimar arasında, gerekli diğer uzmanlıkları da kapsayan mesleki uygulama sorumluluğu sözleşmesi yapılmasıdır (URL-7).[123]

Bölüm 3.2.1'de incelenen Neues Museum örneğinde uygulama süreci boyunca paydaşların katıldığı periyodik toplantılar organize edilip oy birliğiyle kararların alındığı görülmektedir. Ancak ülkemizde çoğulcu kültürün zayıf olması ve uzlaşmacı tavrın yaygın olmaması nedeniyle bu şekilde oluşturulacak bir karar alma mekanizmasında göreceli süre artışları ortaya çıkabilir. Ancak projeye konu olan kültürel mirasın yerine ikame edecek bir şey olmadığı ve yenilenebilir bir kaynak olmayan kültürel mirasın kaybının geri döndürülemeyeceği için koruma uygulamalarının doğru yürütülmesi için bir şekilde disiplinler arası bir organizasyon şemasına ihtiyaç vardır. Proje yöneticisinin yapıya ve paydaşlara uygun bir şemayı geliştirmesi gereklidir.

Uygulama aşamasındaki en önemli konu kültür varlıklarını koruma bölge kurulunun oynayacağı roldür. Mevcut mevzuat itibariyle koruma kurullarına projede oluşan her değişikliği bildirmek ve bu değişiklikler için kurullardan proje çizim revizyon onaylarının alınması gerekmektedir. Ancak bir koruma projesinin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan ve inşaat işlerinin oldukça karmaşık imalat sıraları ve yapıdan yapıya farklılaşan durumlar ve sorunlar nedeniyle projenin süre kısıtları ve bu nedenle çoğu kez bütçe kısıtları içerisinde kalmayı güçleştirmektedir. Bu nedenle koruma kurullarının mevcut halleriyle eş zamanlı yürüyen, çağdaş bilimsel koruma uygulamaları içerisindeki yerleri sorgulanır hale gelmiştir. Yukarıdaki 2.2 bölümünde açıklandığı üzere akademik temsiliyeti zayıflatılan koruma bölge kurullarının bilimsel koruma kararları üretmesi oldukça güçtür. Koruma uygulamalarının bilimsel kararlara

[123] Uygulamanın sorumluluğuyla ilgili TMMOB Mimarlar Odası şartname, bedel hesabı ve örnek sözleşme yayınlamıştır.

dayalı yürütülebilmesi için koruma bölge kurullarının organizasyonu nasıl olmalıdır, koruma projesindeki rolü ne olmalıdır sorularına cevap aranması gerekir.

Bu konuyu iki şekilde ele almak olasıdır. Bunlardan ilki günümüzde de uygulanmakta olan bilimsel danışma kurulu atanması ile koruma bölge kurulu yetkilerinin bu kurula devredilmesidir. Türkiye'deki yasal mevzuat böyle bir yetki devrini içermemektedir. Ancak koruma bölge kurulları bir koruma uygulamasının bilimsel danışma kurulu ile yapılması yönünde karar alabilmektedir. Bu karara istinaden oluşturulan bilimsel danışma kurulu koruma uygulama süreci içerisinde ortaya çıkan durumlara yapılacak müdahalelerin belirlenmesinde şantiye ve kontrollük teşkilatına tavsiyeler vermektedir. Her ne kadar yetki devri bulunmasa bile koruma projeleri içerisinde bulunan teknik personelle sözlü olarak yapılan görüşmelerde her alınan tavsiye kararının tutanak ile belgelendiğini ama bazı tavsiyelerin koruma bölge kuruluna sunulup onay alınmadan uygulandığı dile getirilmiştir. Uygulanagelen pratik durumla yasal durumun uyumlu hale getirilmesi için ek bir mevzuat düzenlemesiyle bilimsel danışma kurulunun proje paydaşı olarak koruma projelerinde sağlıklı bir yer alması sağlanabilir. Bir koruma projesinde görev alacak bilimsel kurulun yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.[124]

Bilimsel bir kurulun projeye eklenmesinde koruma bölge kurulu oluşumundaki benzer bir şekilde huzur hakkı tariflerinin yapılması gerekir. Bilimsel danışma kurulunun tarafsız ve eser lehine karar vermesi için kamu tarafından yani ihaleyi yapan idare tarafından finanse edilmesi gerekir. Bununla birlikte bazı projelerde yüklenici marifetiyle bilimsel danışma kurulu oluşturulduğu görülmektedir. Bu şekilde teşkil edilen kurulun tarafsızlık açısından sakıncaları vardır. Ancak yüklenicilerin de koruma projeleri için bilimsel danışmanlık almalarında fayda vardır. Anıtsal kültür mirası yapı için oluşturulacak bilim kurulunda da süreklilik sağlanması gerekir. Hali hazırda projelendirme ve uygulama olarak ikiye ayrılmış düzenin bilim kurulu için de geçerli olduğu örnekler vardır. Bu durum koruma projesinin bütünleşik yönetilmesinin

[124] Uygulanan bu pratik durumda Edirnekapı Mihrimah Sultan Camisi uygulamaları esnasında oluşturulan bilim kurulu ve ilgili koruma bölge kurulunda aynı anda üyelik yapan uzmanlar yer almıştır. Bu tür kendini denetleyen bir durumun oluşmaması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

önündeki engellerden bir tanesidir. Bu bağlamda alan yönetimi mevzuatı üzerinden, koruma projesi geliştirilmesi kararı verilen anıtsal yapılar için yapı özelinde danışma kurulu oluşturulabilir. Bununla birlikte idarelerin tasarrufları altında bulunan tüm kültür mirası için tek bir bilim kurulu olması konusu tartışmalıdır. Her bir kültürel miras yapısı kendi özelinde farklılıklar içerir. Bu nedenle tek bir bilim kurulu yerine yapı özelinde kurullar oluşturmak tercih edilmelidir.

İkinci olarak ise koruma bölge kurullarının farklı bir şekilde organize edilerek bir araştırma merkezi haline gelmesi ve bünyesinde yer alan çalışanlarla bir enstitü benzeri faaliyet yürütmesi ve bilimsel danışma kurulu gibi projenin her aşamasında müdahil ve etkin bir proje paydaşı olarak görev alması olasıdır.

Bu durum koruma kurulunun uygulamalar üzerindeki etkinliklerini artırır. Dikkat edilmesi gereken ise bağımsız araştırmacıların oluşturacağı bir koruma kurulunun oluşturulmasıdır. Ancak koruma kurullarının siyasi baskılara açık bir durumda olması ve bu değişikliğin çok kapsamlı mevzuat değişiklikleri gerektirmesi nedeniyle bilimsel danışma kuruluna uygulama için yetki devrini içerecek şekilde yapılacak düzenleme ile koruma projelerinin yürütülmesi sağlanabilir.

Ayrıca uygulama süreçleri birer fırsat olarak değerlendirilip öncelikli olarak koruma bölge kurullarındaki personelin ve diğer proje paydaşları içerisinde yer alan profesyonellerin restorasyon konusunda bilgi, deneyim ve görgülerini artırıcı bir eğitim işlevi görmesi de sağlanmalıdır. Kâğıt üzerinde planlanan durumla uygulama esnasında kültürel miras üzerinde karşılaşılan durum tamamıyla örtüşmemektedir. Planlama aşamasıyla uygulama aşamasının ilişiksizliği azaltmak için projeye planlama aşamasında dâhil olan paydaş ve profesyonellerin uygulama aşamasında görev almalarının önü açılmalıdır. Bu sayede uygulamada edinecekleri deneyimlerini daha sonraki projelerinde planlamaya aktarmaları sağlanabilir.

Koruma projeleri yeni yapı yapımından farklı olarak çok farklı disiplinlerden profesyonelin bir araya gelmesini gerektirir. Restorasyon proje ekibindeki profesyonellerin tamamı aynı kurum altında görev almayıp, farklı kurum ve organizasyonlar ya da serbest çalışan bağımsız uzmanlardan oluşurlar. Bununla birlikte koruma projeleri mevcut mevzuata uygun olarak analiz, planlama, uygulama ve geri besleme aşamaları üzerinden organize edilebilir. Ancak koruma projesinin bir bütün olduğu, aşamalar arasında koordinasyonun proje yöneticisi görevini üstlenen

kişi ya da kurum tarafından yerine getirilmesi gerekir. Proje yöneticisi 4.2 bölümünde açıklanan bilgi alanlarını bu bakış açısıyla yönetmelidir. Bu bilgi alanları içerisinden karmaşıklık ve satınalma yönetimleri için aşağıda geliştirilen yöntemlerle yönetim sürecinin kaliteyi artıracak şekilde planlamasını sağlayabilir.

5.3 Koruma Projeleri İçin Karmaşıklık Analizleri

Yukarıdaki bölümlerde projelerin karmaşıklık derecelerinin belirlenmesinin önemi üzerinde durulmuş ve projelerin karmaşıklık dereceleri belirlenirken CIFTER yönteminden sıkça faydalanıldığı belirtilmiştir. Anıtsal kültür mirası koruma projelerinde süre oldukça uzundur. Bununla birlikte kilit paydaşların değişme ihtimali olduğu, işlevinin proje bitimine yakın değiştirilebildiği bile görülmektedir. Çoğu zaman strüktürel müdahaleleri de barındıran iş kalemleri bulunmaktadır. Tüm müdahaleler için uzman ekiplerle çalışılması gerekmektedir. Kültür mirasının toplumun her kesimine ait olması nedeniyle çevresel etkisi yüksek olmaktadır. Bu nedenle siyasi açıdan stretejik olarak görülebilmektedirler. CIFTER yöntemini anıtsal kültürel miras yapılarının koruma projelerine uyguladığımızda (Çizelge 5.4) değerlendirme puanı olarak (22 puan) yüksek karmaşıklık seviyesinde projelerden olduğu görülmektedir.

Bu yönteme dayalı olarak genel bir karmaşıklık düzeyi her proje için belirlenebilmektedir. Fakat bununla yetinmeyip Türkiye'deki koruma projeleri özelinde karmaşıklık derecelerini belirlemede kullanılabilecek öneriler geliştirilmiştir. Öneriler bu çalışma kapsamında geliştirilmiş olup, anıtsal özellik taşıyan ve en azından analiz aşaması tamamlanmış olan projelerde uygulanabilirler.

Yukarıdaki çizelgede görüldüğü üzere anıtsal yapıları konu alan projeler yüksek karmaşıklık seviyesine sahiptir. Bu nedenle doğru yönetilmeleri o ölçüde zordur. Bununla birlikte anıtsal yapıların koruma projelerinin ne seviyede önemli ve karmaşık olarak değerlendirileceği ile ilgili olarak bu çalışma kapsamında önerilecek yöntemlerden faydalanılması yapılacak işin niteliğini olumlu yönde değiştirmesi beklenmektedir.

Bir koruma projesinin doğru yönetilebilmesi için anıtsal yapı iyi bir şekilde anlaşılarak kavranmalıdır. Anıtsal yapıları anlamanın bir yolu onların sahip olduğu değerlerin neler olduğunu bilmekten geçer. Literatürde çeşitli bilim insanları ve kuruluşlar

tarafından anıtsal eserlerde bulunan bu farklı değerler dile getirilmiştir (Çizelge 5.5). Yapıların sahip oldukları değerlerin önem dereceleri de bu değerlerin öncelikli olanlarını anlamamızı sağlar. Koruma projesinde bu değerlerin ilk aşama içerisinde belirlenmesi uygun olur.

Çizelge 5.4 : Anıtsal yapıların koruma projeleri için CIFTER yönetimi ile karmaşıklık seviyesi belirlenmesi.

	Proje Yönetimi Karmaşıklık Faktörü	Değerlendirme	Puanlama
1	Genel proje bağlamının istikrarı	Proje süresi oldukça uzun, kilit paydaşların değişme ihtimali var. Dini yapılar harici işlev değiştirilme ihtimali yüksek. Belirsizlik faktörü etkin.	Düşük (4)
2	Projenin gerçekleştirilmesinde yer alan farklı disiplinlerin, yöntemlerin veya yaklaşımların sayısı	Strüktürel müdahalelerin yanı sıra tesisat değişiklikleri var. Ayrıca koruma uygulamaları uzmanlık gerektiriyor.	Yüksek (3)
3	Projenin gerçekleştirilmesinden yasal, sosyal veya çevresel sonuçların büyüklüğü	Daha çok sosyal etki söz konusu, ayrıca yapılı çevrede oldukları için çevredeki yapılar ve yaşam etkilenebilir.	Yüksek (3)
4	Projenin paydaşları üzerinde beklenen genel finansal etki (olumlu veya olumsuz)	Kamu kurumları için düşük bir finansal etkisi var ancak restorasyon yüklenicileri için anıtsal yapılar finansal olarak büyük projeler arasında yer alıyor.	Orta (2)
5	Projenin katılan kurum veya kuruluşlara stratejik önemi	Kamu projeleri olması nedeniyle anıtsal yapıların restorasyonunun siyasi açıdan stratejik önemi var.	Orta (3)
6	Projenin sonucunda elde edilecek ürünün özelliklerine dair paydaşlar arasında uyum olması	Temel hedefler üzerinde uyum görülse bile çok sayıda detayın ve uygulama kararının verilmesi gerekli.	Çok düşük (4)
7	Proje ile diğer kuruluşlar arasındaki ara yüzlerin sayısı ve çeşitliliği	Çok sayıda kuruluşun dâhil olması nedeniyle sayı ve çeşitlilik fazla	Orta (3)
		TOPLAM	(22)

Çizelge 5.5 : Çeşitli bilim insanları ve kuruluşlar tarafından atfedilen miras değerleri.

YAZAR	DEĞERLER
Ahunbay (2016)	tarihi belge, eskilik (zaman), estetik
Throsby (2000)	estetik, manevi, sosyal, tarihi, sembolik, ekonomik, kültürel
BSI (2013)	mimari, şehirsel, mekansal, arkeolojik, sanatsal, ekonomik, eğitimsel, rekreasyon, sosyal, kültürel, dini, manevi, ekolojik, çevresel, hatıra, ilham, kimlik veya aidiyet, ulusal gurur, sembolik veya ikonik, ilişkisel, panoramik, doğal, estetik, malzeme, teknolojik
Riegl (2015)	eskilik (yaş), tarihi, hatıra, işlevsel, yenilik, sanatsal
Lipe (1984)	ekonomik, estetik, ilişkisel-sembolik, bilgilendirici
Burra Tüzüğü (URL-10)	estetik, tarihi, bilimsel, sosyal, manevi
Frey (1997)	parasal, opsiyon, varoluş, miras, prestij, eğitimsel
Mason (2002)	sosyokültürel: tarihi, kültürel/sembolik, sosyal, manevi/dini, estetik ekonomik: piyasa, piyasa dışı, varoluş, opsiyon, miras

Koruma projesinin ilk aşamasında yapılacak olan değer analiziyle bağlantılı olarak yapının önemini anlamayı kolaylaştıracak bir puanlama sistemi ön görülmüştür (Çizelge 5.6). Yapıyla ilişkili her bir değerin önemi farklıdır. Bu nedenle listede anıtsal

yapının içerebileceği değerler sıralanırken bunların önem derecelerinin dört aşamada değerlendirilebileceği ön görülmüştür. Bu sisteme göre anıtsal yapının değerleri arasındaki ilişki görülüp, değerlendirme puanları üzerinden eserin değer seviyesi hakkında fikir sahibi olmak mümkün olacaktır. Liste değerlendirilirken puanlamaların öznel olması doğaldır. Paydaşlar tarafından ya da anıtsal yapıdan sorumlu ilgili bilimsel danışma kurulu üyeleri tarafından ayrı ayrı değerlendirilip genel ortalaması üzerinden yapıyla ilgili bir değer analizi puanı ortaya konulabilir. Bu liste sayesinde anıtsal eserin öneminin hangi değerler üzerinde yoğunlaştığı görülür hale gelecektir. Bunu görmek koruma projesini yürüten ekibe de planlama için pozitif bir avantaj ve doğru bir bakış açısı sağlayacaktır.

Puanlamaya esas değerler listesi oluşturulurken anıtsal eserlere atfedilen literatürdeki değerler esas alınmıştır. Ancak bu listenin tamamlanmış bir liste olmadığı, anıt eserin durumuna göre eklemeler ya da eksiltmeler yapılabileceğini, zaman içerisinde farklı değerlerin eklenebileceğini ya da çıkabileceğini kabul etmek gerekir. Bununla birlikte anıtsal yapıların önemi, bağlamlarından ayrı düşünülemez ve bazı anıtsal yapıların değeri, parçası oldukları yapılı çevreden ya da yapı topluluğundan doğrudan etkilenmektedir. Fakat bu tür listelerin proje planlamasına başlarken oluşturulması yapılacak müdahalelerin kararlarını verirken projeyi yürüten ekibe yardımcı olacaktır. Anıtsal eserin değerleri göz önüne alınarak oluşturulacak bir koruma projesi planlaması şüphesiz gerçekleştirilecek projenin niteliğini olumlu yönde etkileyecektir. Anıtsal bir yapının değerleri üzerinden önemini anlamak, geleceği hakkında etkili kararlar alınmasını sağlayacaktır.

Değer çizelgesinde bulunan liste belirli bir önem sırasına göre hazırlanmamıştır. Bu nedenle değer analizi yapılırken anıtsal yapıya uygun bir şekilde listenin gerekiyorsa revize edilmesi ve o şekilde doldurulması önemlidir. Listeden elde edilecek puanların toplamı tam puanın %40'ına kadar olan kültür mirası önemli, %40 ile %80 arası kültür mirası çok önemli, %80 üzeri alan kültür mirası ise en önemli sınıfta değerlendirilebilirler.

Kültür mirasının önem düzeyiyle ilişkili olarak bir koruma projesinin karmaşıklık seviyesinin belirlenmesi için iki öneri geliştirilmiştir. Bunlardan ilki yukarıda sözü edilen kültür mirasının korunacak değerleriyle, planlanan müdahalelerin maddi karşılıklarının çarpılmasıyla elde edilen maddi değer analizidir. İkincisi ise yaklaşık

maliyet listesinde yer alan imalat kalemlerinin hangi birim fiyat kitabından geldiğini esas alan, daha önceden denenmiş imalatlar olup olmadığına odaklanan öneridir.

Çizelge 5.6 : Anıtsal yapıların değer analizi puanlama sistemi.

DEĞERLER	Az (0,25)	Orta (0,50)	Yüksek (0,75)	Çok Yüksek (1,00)
Tarihi belge değeri				
Eskilik değeri				
Tarihi değeri				
Mimari değeri				
Şehirsel özellikleri				
Mekansal özellikleri				
Arkeolojik değeri				
Sanatsal değeri				
Ekonomik değeri				
Eğitimsel değeri				
Rekreasyon değeri				
Sosyal değeri				
Kültürel değeri				
Dini değeri				
Manevi değeri				
Ekolojik değeri				
Çevresel değeri				
Hatıra değeri				
İlham değeri				
Kimlik veya aidiyet				
Ulusal gurur				
Sembolik veya ikonik değeri				
İlişkisel değeri				
Panoramik değeri				
Doğal değeri				
Estetik değeri				
Malzeme değeri				
Teknolojik değeri				
Enderlik değeri				
İşlevsel değeri				
Yenilik değeri				
Bilgilendiricilik değeri				
Bilimsel değeri				
Parasal değeri				
Opsiyon değeri				
Varoluş değeri				
Miras değeri				
Prestij değeri				
Piyasa değeri				
Piyasa dışı değeri				

Bu önerilerin kullanılması için yaklaşık maliyet çalışmasının tamamlanmış olması gereklidir. İlk yöntemi uygulamak için hazırlanan yaklaşık maliyeti oluşturan imalat kalemi pozları listelenir. Diğer yandan kültürel mirasın önemini anlamak için Çizelge 5.6 kullanılarak hazırlanmış değer analizi listesinde anıtsal kültür mirasının hangi değerlerinin hangi derece içerisinde kaldığı sıralanır. Daha sonra imalat pozları ile değerler arasında bir ilişki tesis etmek için imalat pozlarının maddi karşılıkları yapının hangi değerine karşılık geliyorsa, o değerin olduğu sütuna yerleştirilir. Derecelerine göre toplanan tutarlar değer için verilen puanlarla çarpılarak ağırlıklı bir değer elde edilir. (Çizelge 5.7)

Çizelge 5.7 : Korunacak değerler açısından karmaşıklık analizi örneği.

Pozlar \ Değerler	1. derece (1,00)	2. derece (0,75)	3. derece (0,50)	4. derece (0,25)	
Poz 01	100,00 ₺				
Poz 02		500,00 ₺			
Poz 03				980,00 ₺	
Poz 04			120,00 ₺		
Poz 05	300,00 ₺				
TOPLAM	400,00 ₺	500,00 ₺	120,00 ₺	980,00 ₺	2.000,00 ₺
AĞIRLIKLI TOPLAM	400,00 ₺	375,00 ₺	60,00 ₺	245,00 ₺	1.080,00 ₺
KARMAŞIKLIK ORANI					54%

Korunacak değerler açısından yapılan bu karmaşıklık analizi neticesinde %25 ile %50 arası oran puanı alan projeler karmaşık, %50 ile %75 arası oran puanı alan projeler çok karmaşık, %75 ve üzerinde oran puanı alan projeler ise en karmaşık olarak kategorize edilebilirler.

Yaklaşık maliyetler kullanılarak yapılacak olan ikinci karmaşıklık analizi şablonu ise birim fiyat kitap esasına dayanmaktadır. Türkiye'de kamu kurumları uygulama işlerinin maliyetlerini hazırlamak için fiyat ve rayiçlerin tespitini Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği'nin 10. maddesine göre yapmaktadır (Yapım İşleri İhaleleri, 2009). Her ne kadar yönetmelikte öncelik sırası verilmese de kamu kurum ve kuruluşları tarafından yayınlanan birim fiyat kitap pozlarına ağırlık verilmektedir. Restorasyon yapım işlerinde Vakıflar Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı birim fiyatları uzman kurumlar olmaları nedeniyle daha sık kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile diğer kamu kurumlarının birim fiyatlarına da ihale dosyasında yer verilmektedir. Kamu kurumlarınca hazırlanan birim fiyat

kitaplarında bulunmayan imalat kalemleri için daha önce yapılmış benzer işlerdeki birim fiyatlar kullanılabilmektedir. Eğer daha önce yapılmış benzer işlerde kullanılmış birim fiyat pozları içerisinde de yapılacak imalat ile ilgili fiyat ve tarif bulunamazsa yüklenici veya taşeron olarak faaliyet gösteren, konusunda deneyimli kişi ve kuruluşlardan alınacak, ihale konusu işe benzer nitelikteki işlere ilişkin maliyetler ya da ihale dosyasını hazırlayan idarenin piyasada yapacağı araştırmayla bulunacak rayiç ve fiyat tespitleri kullanılmaktadır.

Bu durumda karmaşıklık seviyesini belirlerken restorasyon işleriyle daha az ilişkili olan Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile benzer diğer kurum pozlarının tanımlarının net olarak yapıldığı ve bu nedenle daha az karmaşık olduğu kabulüyle 0,25 ağırlık notu olarak kabul edilir. Bunun hemen akabinde uzman kuruluşlar olması nedeniyle Vakıflar Genel Müdürlüğü ve Kültür ve Turizm Bakanlığı birim fiyat kitaplarındaki pozlar net tanımlar içermekle birlikte bu kitapta yer alan imalat kalemleri koruma uygulamaları olacağı için 0,50 ağırlık notuna sahip olarak kabul edilir. Benzer işlerden gelen pozlar daha önce denenmiş olduğu için 0,75 ağırlık notuna sahip olarak kabul edilir. Ancak bu iş için hazırlanmış korumaya yönelik özel pozların ağırlık notu 1,00 olarak kabul edilir. Korumaya yönelik olmayan özel pozlar ise Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın yayınladığı kitapta yer alan pozlarla aynı kategoride değerlendirilir. İkinci şablon ile yapılmış bir karmaşıklık analizi örneği Çizelge 5.8'de görülebilir.

Çizelge 5.8 : Kullanılan birim fiyat kitabı açısından karmaşıklık analizi örneği.

B.F. Kitapları Pozlar	Korumaya Yönelik Özel Pozlar (1,00)	Benzer İşlerden Gelen Pozlar (0,75)	VGM, Kültür Bakanlığı (0,50)	ÇŞB vb. (0,25)	
Poz 01			100,00 ₺		
Poz 02				500,00 ₺	
Poz 03		980,00 ₺			
Poz 04	120,00 ₺				
Poz 05	300,00 ₺				
TOPLAM	420,00 ₺	980,00 ₺	100,00 ₺	500,00 ₺	2.000,00 ₺
AĞIRLIKLI TOPLAM	420,00 ₺	735,00 ₺	50,00 ₺	125,00 ₺	1.330,00 ₺
KARMAŞIKLIK ORANI					67%

Her iki şablonda da karmaşıklık seviyeleri için aynı yüzdelik puanlar kullanılır. Analizin sonucunda ortaya çıkan karmaşıklık oranına göre planlaması yapılan projenin

yönetilmesinin ne derecede zorluklar içerebileceğinin bir ön görüsü yapılmış olur. Bununla birlikte karmaşıklık analizleri kaliteli bir restorasyon uygulaması için tek başına yeterli değildir. Karmaşıklık analizlerinin yanı sıra ihale sürecinde de kalitenin artırılması için mevzuatın imkân sağladığı unsurlar kullanılmalıdır.

5.4 Koruma Projeleri İçin Kalite Unsuru İçeren İhale Süreci

Kamu kurumları ihtiyaçlarını temin etmek için ihale yapmak ve bu ihaleyi yaparken de mevcut ihale mevzuatına uymakla yükümlüdürler. Kültürel miras korumada yetkili kurumların bağlı oldukları yasal düzenlemelere 2. Bölüm içinde değinilmişti, bununla birlikte 3. Bölüm başında Türkiye'deki ihale mevzuatındaki açık ihale yöntemi, belli istekliler arasında ihale yöntemi, pazarlık yöntemi ve doğrudan temin yöntemi olduğu ifade edilmişti. Koruma projelerinde sıklıkla başvurulan belli istekliler arasında ihale yöntemi için Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından oluşturulan ön yeterlik listeleri kullanılmaktadır. Bu listede yer alan kişi ya da kuruluşlar davet edilerek belli istekliler arasında ihaleler düzenlenmektedir. Bakanlık tarafından hazırlanan ön yeterlik listesi restorasyon işleri için belli istekliler arasında yapılan ihalelere katılım yeterliğini ölçmektedir ancak niteliksel bir yeterlik tanımı yapmakta yetersiz kalmaktadır (URL-13). Ön yeterlik listesine girmek için standart evraklar dışında son on yıl içinde alınmış restorasyon iş deneyim belgesi ve bir bankadan bu iş deneyim belgesi tutarının %10'u oranında kredi imkanı olduğunu gösterir bir belge yeterli olmaktadır. İş deneyim belgesiyle ilgili niteliği ölçen bir kriter ön yeterlik değerlendirmesinde bulunmamaktadır. Ön yeterlilik listeleri proje ve uygulama olmak üzere iki adettir. Niteliklerine bakılmaksızın listede yer alan istekli sayısı her geçen yıl artmaktadır.[125]

Restorasyon işleri için yapılan ihaleler yapım işleri kapsamında olmaktadır. Bu kapsamda düzenlenen ihalelerde katılım şartları mali ve idari açıdan pek çok esasa dayalı olarak oldukça detaylı bir şekilde açıklanırken ihaleyi kazanma şartı ise tek bir esasa bağlı olarak gerçekleşmektedir. İhaleler en düşük fiyat esasına bağlı olarak sonuçlandırılmaktadır. Düşük fiyat kıstasıyla yapılan işlerde kalite düşerken süreler

[125] Şubat 2021 yılı ilk listelerine göre proje işleri için ön yeterlik alan istekli sayısı 207, uygulama işleri için ön yeterlik alan istekli sayısı ise 620 iken Ağustos'taki 2. listede 227 ve 716 olmuştur.

uzamaktadır. Restorasyon işlerinde kalitenin düşürülmesi hem anıtsal yapının değerleri açısından hem de kamusal fayda açısından olumsuz bir durum ortaya koyar. Daha ihale aşamasındayken alınabilecek tedbirler bulunmaktadır. Bunun için de Türkiye'de ihale mevzuatında yer alan fiyat dışı unsurları kullanmak gerekir. Fiyat dışı unsur olarak kaliteyi önceleyen bir ihale yöntemi mevcut düzenlemelerle mümkündür.

Türkiye'de ihaleler mevzuat açısından Kamu İhale Kanunu'na bağlıdır. Bu kanun hazırlanırken Avrupa Birliği müktesebatı dikkate alındığından öncelikle AB çerçevesinden ihale düzenlemelerini açıklamak gerekir. Türkiye'deki düzenlemeleri etkileyen AB mevzuatının kaynağı Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Konseyi tarafından hazırlanan 31.03.2004 tarih ve 2004/18/EC sayılı direktiftir. Bu direktif kamu yapım işlerini, mal ve hizmet alımlarını düzenlemektedir. Direktifin temel ilkeleri; tam rekabet, şeffaflık, ayrımcılık yapmama, tarafsızlık, eşit muamele ve orantılılık olarak belirlenmiştir. Direktif içerisinde tüm satın alımlarla ilgili yönlendirmeler yer almaktadır. Direktifin ihale sonuçlandırma ile ilgili olan 53. maddesi kazanan teklifi belirlemenin yöntemleri üzerinde durmaktadır. Buna göre iki farklı ihale sonuçlandırma yöntemi belirlenmiştir. Bunlardan ilki sadece en düşük fiyat esasıdır. Yani ihaleye katılan isteklilerden en düşük fiyatı verenin üzerine ihalenin bırakılmasıdır. İkincisi ise fiyat dışı unsurların da ihale sonuçlandırmada etkili olabileceği ekonomik açıdan en avantajlı teklif esasıdır. Fiyat dışı unsurlar AB direktifi içerisinde ve Kamu İhale Kanunu içerisinde sıralanmaktadır (Çizelge 5.9). Ancak sıralanan bu unsurlar örnek olarak verilmiş olup, ihaleye uygun olanlara yer verilmesi, adı geçmeyen başka unsurlara da ihale dosyasında yer verilmesi ve bir değerlendirme kriteri yapılması mümkündür. İhale konusu olan işin özelliklerine göre unsurların bir ya da fazla sayıda belirlenmesi olasıdır. Belirlenen unsurlara ihale dosyasında yer alan idari şartname içerisinde belirtilmesi esastır.

Avrupa Komisyonu desteğiyle İnşaat Endüstrisinde Rekabet konulu çalıştayın sonuç belgesinde fiyat dışı unsurlarla ilgili dikkat edilecek hususlara yer verilmiştir (Avrupa Komisyonu, 2003). Bu raporda AB'ye üye olan ülkelerde ihale sonuçlandırmak için en düşük fiyatı esas alma yönünde bir yaklaşım olduğu, bunun alışıldık ve risksiz ihale sonuçlandırma yöntemi olarak tercih edilme eğiliminin yüksek olduğu belirtilmekle birlikte, fiyat ve fiyat dışı unsurlara yüzdesel oranlar belirlenerek toplamı %100 olacak şekilde bir ihale değerlendirme mekanizması önerilmiştir. Fiyat dışı unsurlar için sabit bir oran belirlenmeyen sonuç bildirgesinde ihale konusuna göre bir yaklaşım

geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre fiyat dışı unsurlar için belirlenecek oran değişken olabilmektedir. Şöyle ki ihale konusu iş yenilikçi ve bir defalık ise oran %20 ile %40 arasında önerilmiştir, karmaşık projelerde ise %15 ile %35 arasında, basit projelerde %10 ile %25 arasında, sürekli tekrarlanan işlerde ise %5 ile %10 arasında olması önerilmektedir.

Çizelge 5.9 : AB ve ulusal düzenlemelerde adı geçen fiyat dışı unsurlar.

Avrupa Birliği Direktifi	Ulusal Mevzuat (4734 vd.)
1.Kalite	1.Kalite
2.Teknik değer	2.Teknik değer
3.Estetik ve işlevsel özellikler	3..
4.Çevrenin korunması	4..
5.İşletim maliyetleri	5.İşletme ve bakım maliyetleri
6.Maliyet etkinliği	6.Maliyet etkinliği
7.Satış sonrası servis ve teknik destek	7..
8.Teslim günü ve teslim süresi	8..
9.Tamamlanma süreci	9..
10.Vd.	10.Verimlilik
	11.Vd.

İhaleleri sonuçlandırmak için tekliflerin değerlendirilmesi hususunda sonuç raporunda iki farklı model önerilmektedir. Modellerden ilki İndirimli Fiyat Modeli, ikincisi ise Öncelikli Genel Ağırlıklandırma Modeli'dir. Bu modellerden ikincisi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Fiyat dışı unsur genel olarak ele alınmıştır. Her bir ihale için fiyat dışı unsur farklı olabilir. Bu nedenle fiyat dışı unsurlar yapılacak işin gereksinimlerine göre belirlenmelidir. Birinci modelde değerlendirilecek fiyat dışı unsura idare tarafından ihale dosyası hazırlanırken belirlenmiş yüzdelik bir indirim oranı verilmektedir. Sunulan örnekte bu oran 0,30 alınmıştır (Çizelge 5.10). Daha sonra bu indirim oranı sunulan tekliflerin değerlendirilmesiyle verilmiş olan yüzdelik puan ile çarpılmakta ve ortaya çıkan yüzdelik puan teklif edilen fiyatlara uygulanarak indirimli fiyatlar bulunmaktadır. İhale sonuçlandırılmasına esas olarak bulunan bu indirimli fiyatlar kullanılmaktadır. Çizelge 5.10'da modelin açıklanması için üç istekliden oluşan bir örnek verilmiştir. Burada indirimli fiyata ulaşmadan önce teklif edilen fiyat sıralamasında ikinci olan istekli, fiyat dışı unsurların ihale sürecine dâhil edilmesiyle hesaplanan indirimli fiyat sıralamasında birinci olarak ihaleyi kazanabilmektedir.

Öncelikli Genel Ağırlıklandırma Modeli olarak adlandırılan diğer modelde ise fiyat dışı unsurlara ve fiyata birer yüzdelik oran verilmektedir. Bu iki oranın toplamı %100 olmak zorundadır. Yukarıda sunulan örnek aynı verilerle bu model üzerinde de uygulanmıştır. Fiyat dışı unsurlara %30 ve fiyata ise %70 ağırlık verilen ikinci modelin değerlendirmesi Çizelge 5.11'de izlenebilir.

Çizelge 5.10 : Fiyat dışı unsurların değerlendirmeye alındığı Fiyat İndirimi Modeli.

FİYAT İNDİRİMİ MODELİ	1. İstekli	2. İstekli	3. İstekli
Fiyat Dışı Unsur Puanı (A)	42,75%	52,50%	58,50%
İndirim Yüzdesi (0,30xA) (B)	12,83%	15,75%	17,55%
Teklif Edilen Fiyat (C)	193.567,00 ₺	210.739,00 ₺	203.453,00 ₺
İndirilecek Tuatar (BxC)	24.824,97 ₺	33.191,39 ₺	35.706,00 ₺
İndirimli Fiyat	168.742,03 ₺	177.547,61 ₺	167.747,00 ₺
Fiyat Dışı Unsur Sıralaması	3	2	1
Teklif Edilen Fiyat Sıralaması	1	3	2
İndirimli Fiyat Sıralaması	2	3	1

Öncelikli Genel Ağırlıklandırma Modeli'nde verilen teklif fiyatların yüzdesi belirlenirken en düşük fiyat esas alınmaktadır. Buna göre değerlendirme oranı belirlenirken en düşük fiyat teklifine yüzde yüz tam puan verilir. Diğer fiyat tekliflerine ise en düşük fiyat teklifine göre oranlanır ve bu oranda belirlenen teklif fiyat puanları değerlendirilir. Aynı yöntemle fiyat dışı unsur puanı en yüksek olan istekliye tam puan verilmektedir. Diğer isteklilere ise fiyat dışı unsur puanı en yüksek olan istekliye oranları uyarınca değerlendirme puanları verilmektedir. İhaleyi sonuçlandırmak için teklif fiyatı değerlendirme puanı ile fiyat dışı unsur değerlendirme puanı toplanır. İhale isteklilerden toplam puanı en yüksek olan üzerine bırakılır.

Verilen örnekler incelendiğinde fiyat dışı unsurların dâhil edilmesiyle sadece en düşük fiyat yerine başka değerlendirme kriterlerinin de dâhil olduğu ihale sonuçlandırma yöntemleri oluşturulabilmektedir. Ekonomik açıdan en avantajlı teklif sahibini belirlemek için fiyat dışı unsurlar mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu sayede ihale edilen işin kalitesinin ihale öncesinde ve ihale sırasında artırılması sağlanmış olur. Fiyat ile birlikte kalite gibi fiyat dışı unsurların ihalelerde bu şekilde yer alması sağlandığında işin kalitesinin nitelikli bir seviyede olması sağlanacaktır. Bunun en iyi örneklerinden biri 3.2.1 bölümünde incelenen Neues Museum Projesi gösterilebilir.

Türkiye'deki ihale mevzuatında fiyat dışı unsurlara yer verildiği yukarıda belirtilmişti. Türkiye'de ihaleler 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde ve bu kanunun alt

mevzuatı uyarınca yapılmaktadır. Kamu İhale Kanunu'nun 40. maddesi içeriğinde fiyat dışı unsurları tarif eden kısım şu şekildedir; "Ekonomik açıdan en avantajlı teklif, sadece fiyat esasına göre veya fiyat ile birlikte işletme ve bakım maliyeti, maliyet etkinliği, verimlilik, kalite ve teknik değer gibi fiyat dışındaki unsurlar da dikkate alınarak belirlenir. Ekonomik açıdan en avantajlı teklifin fiyat dışındaki unsurlar da dikkate alınarak belirleneceği ihalelerde, ihale dokümanında bu unsurların parasal değerleri veya nispi ağırlıkları belirlenir" (Kamu İhale Kanunu, 2002).

Çizelge 5.11 : Fiyat dışı unsurların değerlendirmeye alındığı Öncelikli Genel Ağırlıklandırma Modeli.

ÖNCELİKLİ GENEL AĞIRLIKLANDIRMA MODELİ	1. İstekli	2. İstekli	3. İstekli
Fiyat Dışı Unsur Puanı	42,75%	52,50%	58,50%
Değerlendirilmiş Fiyat Dışı Unsur Puanı	73,08%	89,74%	100,00%
Fiyat Dışı Unsur Puan Oranı (A)	21,92%	26,92%	30,00%
Teklif Edilen Fiyat	193.567,00 ₺	210.739,00 ₺	203.453,00 ₺
Değerlendirilmiş Teklif Edilen Fiyat Puanı	100,00%	91,85%	95,14%
Teklif Fiyatı Puan Oranı (B)	70,00%	64,30%	66,60%
Toplam Puan Oranı (A+B)	91,92%	91,22%	96,60%
Fiyat Dışı Unsur Sıralaması	3	2	1
Teklif Edilen Fiyat Sıralaması	1	3	2
Toplam Puan Oranı Sıralaması	2	3	1

Restorasyon işleri yeni yapım işlerinden farklı olduğu için ihale kanunu çerçevesinde restorasyon işleri kanunun 3. maddesinde yer alan (i) ve (k) bendleri vasıtasıyla istisnalar kapsamına alınmışlardır. Bu nedenle bu bendleri ilgilendiren kamu kurumları tarafından (i) bendine dayanarak Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği, (k) bendine dayanarak Cumhurbaşkanlığı Kararı hazırlanmıştır (Kültür Varlıkları İhale, 2013 ve Vakıf Kültür Varlıkları, 2018). Her iki mevzuat belgesi de ayrı ayrı olarak fiyat dışı unsurlara 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'ndaki gibi yer verildiği görülebilir. Bu durum göstermektedir ki fiyat dışı unsurların ihalelerde kullanılması konusunda yasal düzenlemelerde bir eksiklik bulunmamaktadır. Kamu İhale Genel Tebliği'ne bakıldığında bu unsurları belirleme konusunda ihaleyi hazırlayan idareler serbest bırakılmışlardır. İdareler kanun gereği saydamlığı, rekabeti, eşit muameleyi, güvenirliği, gizliliği, kamuoyu denetimini, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla sorumludur. Bu hususlara aykırılık göstermediği sürece, idareler fiyat dışı unsurları belirleyip parasal

veya nispi değerlerini ihale dosyası içerisindeki idare şartnamesinde yer vererek kullanabilirler. Unsurlar tebliğde belirtildiği gibi niceliksel olmak zorunda olmayıp niteliksel unsurları da içerebilirler.

Çizelge 5.12 : Kalite kriteri içerisinde değerlendirilebilecek fiyat dışı unsurlar.

FİYAT DIŞI UNSURLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	
Referans İşin Kalitesi	
Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi	Maksimum … puan
Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği	Maksimum … puan
Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması	Maksimum … puan
Uygulamanın Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu	Maksimum … puan
İşin Teknik/Ustalık Kalitesi	Maksimum … puan
İş Organizasyonun Kalitesi	
Uzman/Teknik Çalışmanın Organizasyonu	Maksimum … puan
Kalite Kontrolü	Maksimum … puan
İşin Belgeleme İle Grafik Anlatımı	Maksimum … puan
Risk Azaltıcı Tedbirler	Maksimum … puan
İş Planlamasının Kalitesi	
Mevcut Durum Raporlaması	Maksimum … puan
Yapım Yöntem Önerisi	Maksimum … puan
İş Programı	Maksimum … puan
Anahtar Teknik Personelin Kalitesi	
Deneyim süresi	Maksimum … puan
Referans Olarak Sunduğu İş	Maksimum … puan
Eğitimi	Maksimum … puan
…	…

Ancak uygulamada bu şekilde kullanılan fiyat dışı unsurlar görülmemektedir. Bu durumda şöyle bir varsayım ortaya koyulabilir; ihaleyi hazırlayan idareler fiyat dışı unsurları kullanmak konusunda takdir hakları vardır ve bu hakkı kullanmak konusunda serbesttirler. Bu varsayımı onaylamayacak bir ifade kamu ihalelerinin yasal düzenlemeleri içerisinde yoktur. Hatta yasal düzenlemelerde isteklilerin tekliflerini değerlendirmek için sadece en düşük fiyat esasının uygulanması yönünde bir zorunluluk da yoktur. Bilakis gerek yasada gerek yönetmeliklerde fiyat dışı unsurlara yer verilebileceği açık bir şekilde belirtilmektedir.

Yeni tasarlanan yapılar için iki ve üç boyutlu proje çizimleri vasıtasıyla yapılacak olan tüm imalatlar planlanabilmektedir. Bu şekilde olan yeni yapım işlerini en düşük fiyat esasına göre ihale etmek daha olasıdır. Bu nedenle daha önce defalarca denenmiş ihale yöntemi ve ihale sonuçlandırma modelleri kullanılıp idareler tarafından yeni yapım işleri ihale edilmektedir. Ancak idareler koruma işlerini de yapım işi kapsamında gördüklerinden dolayı yeni yapım inşaat işleri ile aynı yaklaşımla değerlendirmektedirler. Fakat idarelerce hazırlanan koruma işleri ihale dosyalarında değerlendirmenin bu mantıkla, sadece en düşük fiyat esasına göre yapılması sakıncalıdır.

Anıtsal yapılar, tekrar kazanılması mümkün olmayan ve ikame edilemeyen; estetik, tarihsel ve eskilik gibi pek çok değeri bünyelerinde bulundurur. Bu tür değerlere sahip biricik eserlerin varlıklarını etkileyecek koruma projeleri için planlama ve uygulama ekiplerini seçmek için açılan ihalelerde en düşük fiyat esasına yaslanmak yanlıştır. İhale sonuçlandıktan ve işlere başlandıktan sonra işin kalitesini düzeltmeye çalışmak beyhude bir çabadır. Bunun yerine, daha ihale aşamasında ekiplerin niteliklerinin değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Nitelikli işlerin sayısını artırabilmek için niteliğe yönelik değerlendirmelerin ihale sonuçlandırma aşamasında göz önünde tutulması gereklidir. Bu sayede nitelikli bir koruma işi elde etme imkânı artacaktır.

Planlanan bir ihalede kalite kriteri içerisinde değerlendirilebilecek fiyat dışı unsurlar Çizelge 5.12'de listelenmiştir. Unsurlar dört ayrı grup içerisinde toplanmıştır.

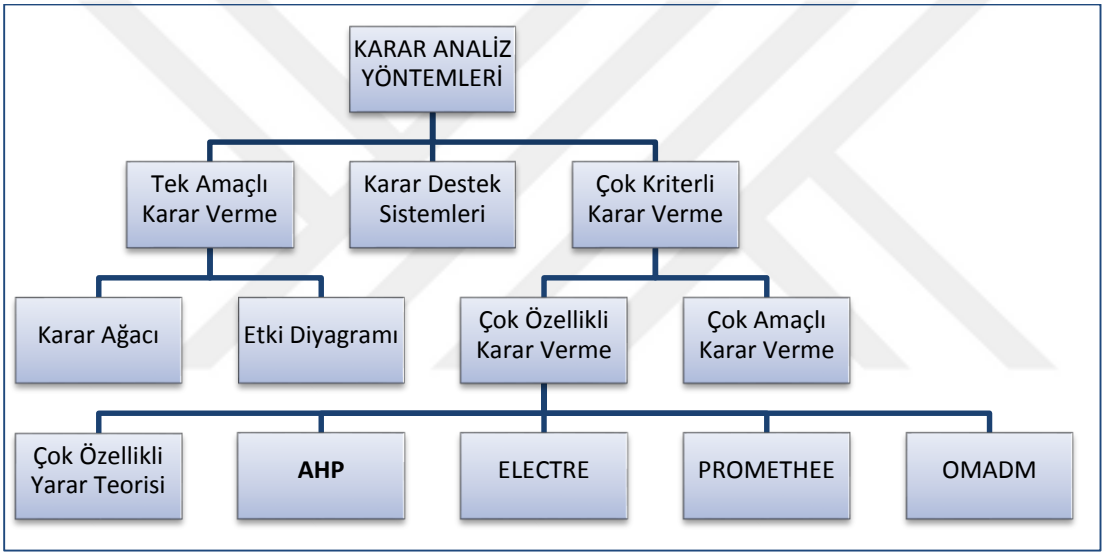
İhale kapsamında istekliden talep edilen referans iş, isteklinin belgeleme becerisi ve organizasyonu, iş planlaması, işin kapsamında çalıştırılacak teknik personel üzerinden kalite sorgulaması yapılabilir. Çizelge 5.12'de görülen bu dört grubun altında kalite puanları verilecek olan alt başlıklar görülebilir. Çizelgede görüldüğü üzere kalite unsurlarına sabit birer kalite puanı verilmemiş olup bu puanların idare tarafından işin kapsamına uygun olarak bilim heyeti ile birlikte kararlaştırılması uygun olacaktır. Her koruma projesi için listedeki tüm unsurların değerlendirilmesi söz konusu olmayabilir. Listenin içerisinde planlanan koruma işine uygun olan unsurlar alınarak ve işin gerektirdiği başka unsurlar varsa onlar da eklenerek her ihale için oluşturulmalıdır.

Restorasyon projeleri sabit ve tekrar eden işlerden oluşmadığı için dinamik bir ihale süreci kurgulanması, projeyi hayata geçirecek ekiplerin niteliklerine göre seçilmesine olanak verecektir.

5.5 Fiyat Dışı Unsurların Ağırlıklarının AHP Yöntemi İle Belirlenmesi

Karar analiz yöntemlerinden biri olan AHP[126] (Analitik Hiyerarşi Prosesi – Analytic Hierarchy Process) karar vericilerin çok ölçütlü bir problemi çözerken kullandıkları bir karar destek yöntemidir. Çok kriterli karar verme yöntemleri iki ana başlık altında toplanmaktadır (Şekil 5.2). Farklı amaçları uzlaştıracak bir çözüm arayan türü çok amaçlı karar verme, uzlaşı yerine alternatiflerden birini seçmek için kullanılan ise çok özellikli karar vermedir.

Koruma uygulamaları için yüklenici seçiminde kullanılabilecek kriterlerin ağırlıklarının neler olabileceğine dair yapılan çalışmada çok özellikli karar verme yöntemleri arasından AHP seçilmiştir.



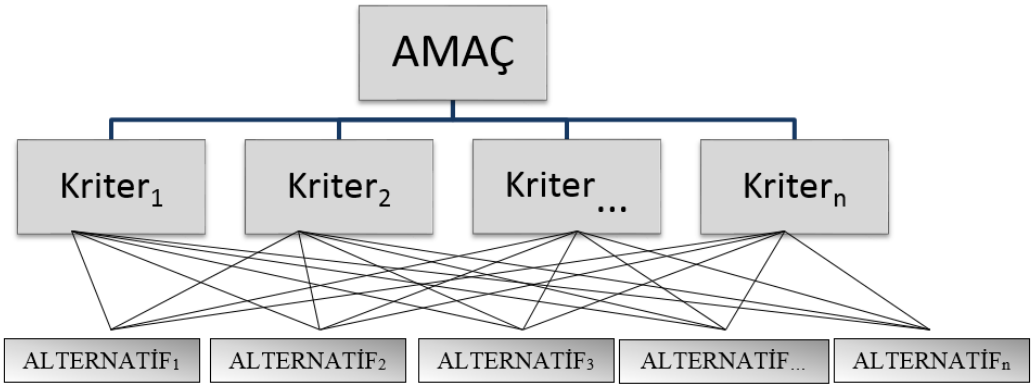
Şekil 5.2 : Karar Analiz Yöntemleri Gruplandırılması Zhou'dan (2006) uyarlanmıştır.

AHP, 1970'li yıllarda Thomas L. Saaty tarafından çok nitelikli karar verme yöntemi olarak oluşturulmuş, 2010'lu yıllara kadar bu yöntem geliştirilmiştir. AHP, bir karar sorununu temsil etmek için hiyerarşik veya ağ yapılarını kullanan ve daha sonra karar vericilerin sistem genelindeki kararlarına dayanan alternatifler için öncelikler

[126] Literatürde çok ölçütlü karar analiz yöntemlerinden biri olarak yer alan AHP İngilizce özgün açılımı olan Analytic Hierarchy Process'in kısaltmasıdır. Türkçe kaynaklarda Analitik Hiyerarşi Süreci olarak da ifade edilen yöntemin kısaltmasına uyumlu olması nedeniyle Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanımı tercih edilmiştir. Yöntemle ilgili ayrıntılar için Thomas L. Saaty tarfından yazılan kaynaklar taranabilir.

geliştiren çok kriterli bir karar alma yöntemidir (Saaty, 1987). Bir tercih için karar verirken tüm faktörleri değerlendirmeden basitleştirilmiş varsayımlarla hareket edildiğinde sonuç olarak olumsuz bir durum ortaya çıktığında güncel politikayı ya da tutarsız insan davranışlarını suçlama gibi yaklaşımlar üretilmektedir. Karar verirken bu hataya düşmemek için tüm faktörlerin değerlendirilebilmesi gereklidir. İşte bu noktada, AHP hem somut hem de somut olmayan faktörler ile nitel ve nicel faktörleri karar sürecine katmakta ve ölçmeye yardımcı olmaktadır (Saaty, 1990a).

Hiyerarşik yapıda bir karar ağacı AHP yönteminin uygulanmasında ilk adımdır. Bu hiyerarşik karar ağacında amaç en tepededir. Amaca ulaşmaktaki karara etkisi olan kriterler ise kademeli olarak alt sıralara doğru dizilirler. Seçilecek alternatifler hiyerarşik karar ağacının en altında kriterlerle ilişkili olarak dizilirler. Kriterlerin hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya inildikçe genelden ayrıntılı özelliklere giden bir sıralama oluşturulur. Hiyerarşi düzenlenirken yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru oluşturulması mümkündür. Temsili bir karar ağacı aşağıdaki Şekil 5.3'te oluşturulmuştur (Saaty, 1990b).



Şekil 5.3 : Karar Ağacı.

Karar ağacındaki kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için karar vericiler tarafından kriterlerin ikili karşılaştırmalarının yapıldığı bir anket çalışması yapılır. Karşılaştırmalar için Çizelge 5.13'teki ölçek kullanılır. Anketten gelen veriler bir matris oluşturur.

İkili karşılaştırmalar satır ve sütun sayısı eşit olan bir kare matris oluşturularak tamamlanır (Denklem.01). İkili karşılaştırma yapıldığından dolayı kare matrisin köşegeni aynı kriterlerin birbirleriyle kıyaslanması olduğundan bu değerler 1 olur. Keza köşegene göre simetrik değerlendirmeler de kriterlerin birbiri arasında yer

değiştirmesinden dolayı x değerine sahip bir elemanın köşegene göre simetrisi 1/x değerinde olacaktır (Denklem.02). Bu durumda matrisin son hali Denklem.03 şekline gelmektedir. Öncelikle kriterlerin karşılaştırmalarıyla oluşan matris üzerinde normalizasyon işlemi yapılır. Sütunlarda yer alan her bir elemanın sütun toplamına bölünmesiyle normalizasyon hesaplanır (Denklem.04). Bu işlem yapılan matristeki her bir satırın aritmetik ortalaması hesaplanarak öncelikler matrisi bulunur, öncelikler matrisi kriterlerin ağırlıklarını gösterdiği için ağırlık vektörü olarak da isimlendirilir (Denklem.05).

Çizelge 5.13 : İkili Karşılaştırma Anket Ölçeği.

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki kriterin eşit derecede öneme sahip olması
3	Bir kriterin diğer kriterden zayıf derecede önemli olması
5	Bir kriterin diğer kriterden güçlü derecede önemli olması
7	Bir kriterin diğer kriterden çok güçlü derecede önemli olması
9	Bir kriterin diğer kriterden mutlak derecede önemli olması
2,4,6,8	İki kriter arasındaki tercihte uzlaştırıcı değerler
Karşılıklı Değerler	i, j ile karşılaştırıldığında (x) değeri atanmış ise; j, i ile karşılaştırıldığında (1/x) atanır

Çizelge 5.14 : Raslantısal İndeks Değerleri.

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,52

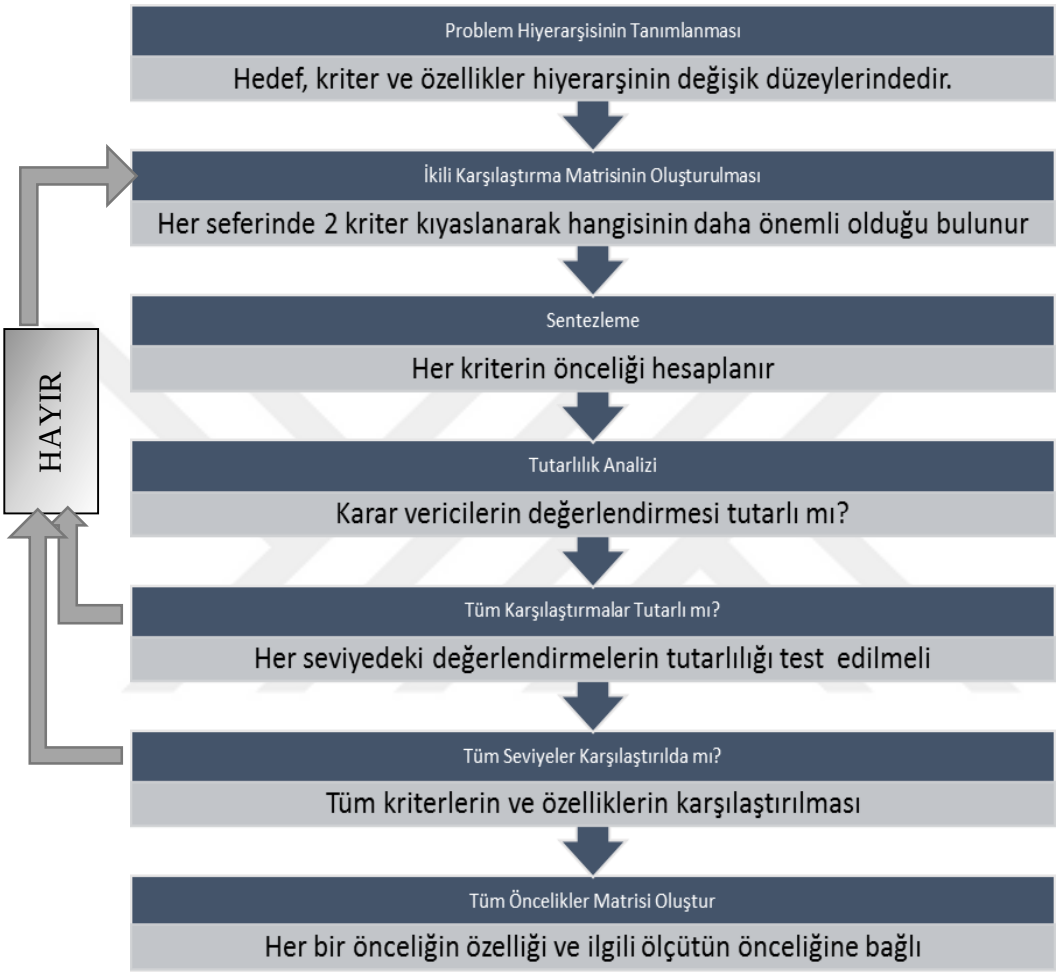
Çizelge 5.15 : AHP Yönteminde Kullanılan Denklemler.[127]

Denklem 01	$M_{nxn} = \begin{bmatrix} a_{1,1} & a_{1,2} & \cdots & a_{1,n-1} & a_{1,n} \\ a_{2,1} & a_{2,2} & \cdots & a_{2,n-1} & a_{2,n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ a_{n-1,1} & a_{n-1,2} & \cdots & a_{n-1,n-1} & a_{n-1,n} \\ a_{n,1} & a_{n,2} & \cdots & a_{n,n-1} & a_{n,n} \end{bmatrix}$
Denklem 02	$a_{i,j} = \frac{1}{a_{j,i}}$
Denklem 03	$M_{nxn} = \begin{bmatrix} 1 & a_{1,2} & \cdots & a_{1,n-1} & a_{1,n} \\ 1/a_{1,2} & 1 & \cdots & a_{2,n-1} & a_{2,n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 1/a_{1,n-1} & 1/a_{2,n-1} & \cdots & 1 & a_{n-1,n} \\ 1/a_{1,n} & 1/a_{2,n} & \cdots & 1/a_{n-1,n} & 1 \end{bmatrix}$
Denklem 04	$N_{nxn} = \begin{bmatrix} \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,1}} & \frac{a_{1,2}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,2}} & \cdots & \frac{a_{1,n-1}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n-1}} & \frac{a_{1,n}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n}} \\ \frac{a_{2.1}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,1}} & \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,2}} & \cdots & \frac{a_{2,n-1}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n-1}} & \frac{a_{2,n}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n}} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \frac{a_{n-1.1}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,1}} & \frac{a_{n-1,2}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,2}} & \cdots & \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n-1}} & \frac{a_{n-1,n}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n}} \\ \frac{a_{n.1}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,1}} & \frac{a_{n,2}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,2}} & \cdots & \frac{a_{n,n-1}}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n-1}} & \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} a_{i,n}} \end{bmatrix}$
Denklem 05	$P_{nx1} = \begin{bmatrix} \sum_{j=1}^{n} N_{1,j/n} \\ \sum_{j=1}^{n} N_{2,j/n} \\ \vdots \\ \sum_{j=1}^{n} N_{n-1,j/n} \\ \sum_{j=1}^{n} N_{n,j/n} \end{bmatrix}$
Denklem 06	$M_{nxn} x P_{nx1} = C_{nx1}$
Denklem 07	$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}$
Denklem 08	$CR = \frac{CI}{RI}$

Bu aşamadan sonra tutarlılık kontrolü yapılmalıdır. Tutarlılık kontrolü yapmak için öncelikle ikili karşılaştırma matrisinin maksimum temel özdeğeri λ_{max} (maximum

[127] AHP yöntemindeki hesaplamaların daha detaylı açıklamaları için T.L. Saaty ve T.K. Koramaz tarafından yazılmış kaynaklara bakılabilir.

principal eigenvalue) hesaplanır. Bunun işlem için yukarıda elde edilen ağırlık vektörü ile karşılaştırmalar matrisi vektörel olarak çarpılır. Bu çarpım sonucunda tüm öncelikler matrisi bulunur (Denklem.06). Ardından matris değerlerinin herbiri bulunduğu matris konumundaki ağırlık değerine bölünür, elde edilen değerlerin aritmetik ortalaması alınarak λ_{max} değeri bulunur (Koramaz, 2015, s.141-149).



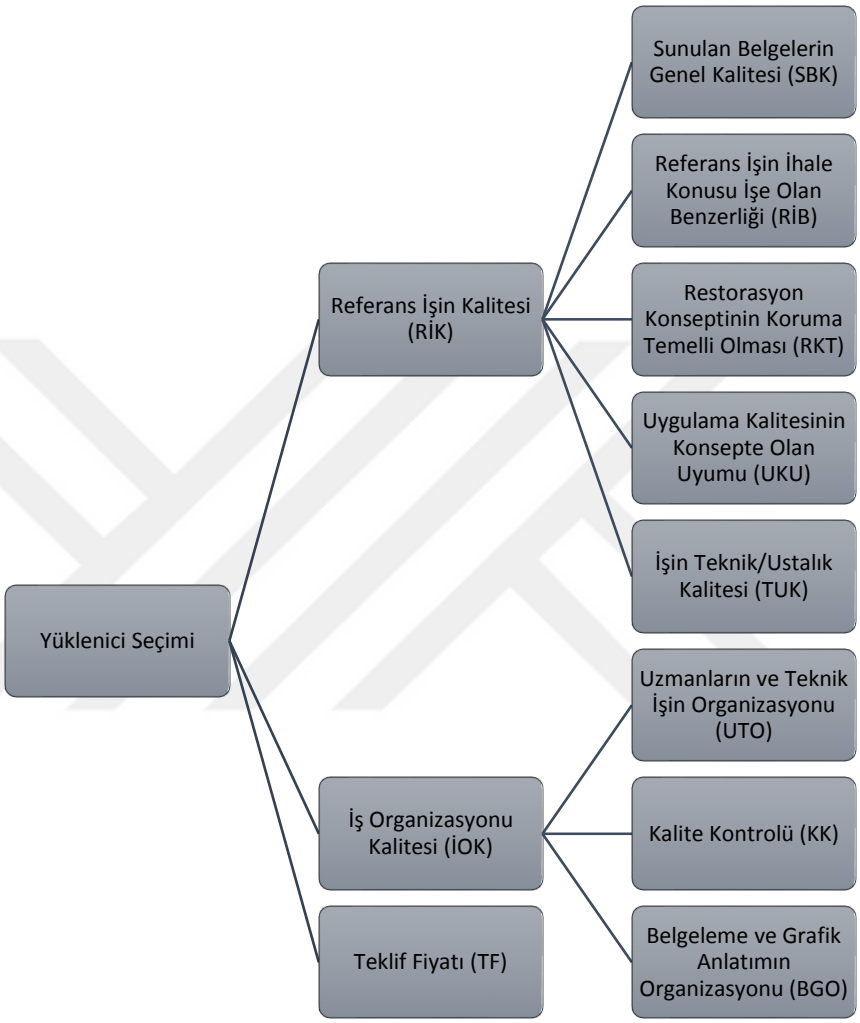
Şekil 5.4 : AHP Yöntemi Aşamaları.

λ_{max} değeri Denklem.07'ye göre kullanılarak tutarlılık indeksi (CI) hesap edilir, bu indeks değerinin sıfıra yakın çıkması beklenir. Tutarlılık indeksinin Saaty ve Tran'dan (2007) uyarlanan Çizelge 5.14'de bulunan raslantısal indeks (RI) değerine bölünmesiyle tutarlılık oranı bulunur (Denklem.08). Karşılaştırmaların tutarlı olduğu kabul edilmesi için bu oranın 0,10 değerinin altında kalması gerekmektedir.

Karşılaştırma matrislerinde oluşan değerlerin aritmetik ya da geometrik ortalamaları alınırak karar vericilerin değerlendirmeleri sonucunda bir grup kararı elde edilebilir. Bu sayade kriterlerin ağırlıkları karar vericilerin katılımıyle grup kararı şekline

dönüştürülebilir. Bu çalışmada, Çizelge 5.15'de verilen denklemler MS Excel programında kullanılarak AHP yönteminin matematiksel işlemleri hesaplanmıştır.

İkili karşılaştırma anket çalışmasında AHP yöntemi için aşamalar ve takip edilecek yol Şekil 5.4'deki gibidir.



Şekil 5.5 : Koruma Uygulamalarında Yüklenici Seçimi İçin Karar Ağacı.

Neues Museum örneğindeki yüklenici seçimi için kullanılan kriterler bir hiyerarşik karar alma ağacına dönüştürülerek bu çalışma kapsamında AHP yöntemine uygun hale getirilmişlerdir (Şekil 5.5). Karar ağacında amaç koruma uygulamaları için yüklenici seçilmesidir, yüklenici seçimi için kullanılan ana kriterler; Referans İşin Kalitesi (RİK), İş Organizasyonu Kalitesi (İOK) ve Teklif Fiyatı (TF) olarak tespit edilmiştir. RİK için; Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi (SBK), Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği (RİB), Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması (RKT), Uygulama Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu (UKU) ve İşin Teknik/Ustalık Kalitesi

(TUK) olmak üzere beş tane farklı alt kriter belirlenmiştir. İOK'nin alt kriterleri ise; Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu (UTO), Kalite Kontrolü (KK) ve Belgeleme ve Grafik Anlatımın Organizasyonu (BGO) olarak üç adettir.

Çizelge 5.16 : Ana Kriterler İkili Karşılaştırma Anket Sonuç Matrisleri.

	RİK	İOK	TF	A	RİK	İOK	TF	A	RİK	İOK	TF	A	RİK	İOK	TF	A	RİK	İOK	TF	A
	K 1 (27.02.2020)				K 2 (28.04.2020)				K 3 (21.02.2020)				K 4 (01.05.2020)				K 5 (09.05.2020)			
RİK	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	7,00	0,45	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	3,00	0,41
İOK	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	9,00	0,49	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	5,00	0,48
TF	0,33	0,33	1,00	0,14	0,14	0,11	1,00	0,06	0,33	0,33	1,00	0,14	0,33	0,33	1,00	0,14	0,33	0,20	1,00	0,11
	K 6 (03.08.2020)				K 7 (01.05.2020)				K 8 (29.04.2020)				K 9 (04.03.2020)				K 10 (22.05.2020)			
RİK	1,00	1,00	5,00	0,45	1,00	1,00	4,00	0,43	1,00	0,33	5,00	0,28	1,00	0,50	5,00	0,33	1,00	0,50	6,00	0,35
İOK	1,00	1,00	5,00	0,45	1,00	1,00	5,00	0,47	3,00	1,00	7,00	0,64	2,00	1,00	7,00	0,59	2,00	1,00	7,00	0,58
TF	0,20	0,20	1,00	0,09	0,25	0,20	1,00	0,10	0,20	0,14	1,00	0,07	0,20	0,14	1,00	0,08	0,17	0,14	1,00	0,07
	K 11 (06.03.2020)				K 12 (13.05.2020)				K 13 (12.03.2020)				K 14 (10.05.2020)				K 15 (26.02.2020)			
RİK	1,00	3,00	7,00	0,64	1,00	5,00	7,00	0,72	1,00	3,00	4,00	0,62	1,00	1,00	5,00	0,48	1,00	7,00	8,00	0,77
İOK	0,33	1,00	5,00	0,28	0,20	1,00	3,00	0,19	0,33	1,00	2,00	0,24	1,00	1,00	3,00	0,41	0,14	1,00	3,00	0,16
TF	0,14	0,20	1,00	0,07	0,14	0,33	1,00	0,08	0,25	0,50	1,00	0,14	0,20	0,33	1,00	0,11	0,13	0,33	1,00	0,07
	K 16 (21.02.2020)				K 17 (28.02.2020)				K 18 (12.03.2020)				K 19 (28.05.2020)				K 20 (17.06.2020)			
RİK	1,00	5,00	7,00	0,72	1,00	5,00	7,00	0,72	1,00	0,33	7,00	0,30	1,00	3,00	7,00	0,64	1,00	1,00	9,00	0,47
İOK	0,20	1,00	3,00	0,19	0,20	1,00	3,00	0,19	3,00	1,00	8,00	0,64	0,33	1,00	5,00	0,28	1,00	1,00	9,00	0,47
TF	0,14	0,33	1,00	0,08	0,14	0,33	1,00	0,08	0,14	0,13	1,00	0,06	0,14	0,20	1,00	0,07	0,11	0,11	1,00	0,05

AHP yöntemi kullanılırken ikili karşılaştırmalarla kriterleri değerlendirecek uzmanların konuyu iyi bilmeleri istenmektedir (Evren ve Uluengin, 1992). Bu nedenle karar ağacında yer alan kriterlerin ikili karşılaştırma anketlerini yapmak için, Türkiye'de koruma alanında akademik çalışma yürüten yirmi koruma uzmanıyla karşılıklı görüşülerek önem dereceleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Anket çalışmasına katılan uzmanlar 3 profesör, 5 doçent ve 12 doktor öğretim üyesi olmak üzere koruma ve restorasyon alanında en az on yıl akademik deneyime sahip kişilerden seçilmişlerdir. Bununla birlikte anket sonucunda ortaya çıkacak grup kararının dengeli olması için uzmanlar kültürel miras korumanın farklı alt alanlarından seçilmişlerdir. Bununla birlikte akademik çalışmalarının yanında koruma uygulamalarında danışmanlık deneyimi olan koruma uzmanları da tercih edilmiştir. Böylece farklı bakış açılarının grup kararına yansıması sağlanmıştır. Ayrıca pandemi nedeniyle yüz yüze görüşme imkanı olmayan durumlardan dolayı internet tabanlı anket çalışmaları gerçekleştirilmiştir (Shang ve Vargas, 2012).

Katılımcıların ikili karşılaştırmalarla, yüklenici seçimi amacıyla değerlendirdiği ana kriterler için oluşan matrisler Çizelge 5.16'da görülmektedir.[128]

Çizelge 5.17 : RİK Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Anket Sonuç Matrisleri.

	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A
	K 1 (27.02.2020)						K 2 (28.04.2020)						K 3 (21.02.2020)						K 4 (01.05.2020)						K 5 (09.05.2020)					
SBK	1,00	3,00	0,20	0,33	0,33	0,11	1,00	1,00	0,14	0,13	0,13	0,04	1,00	0,33	0,33	0,25	0,25	0,07	1,00	0,20	0,13	0,13	0,13	0,03	1,00	3,00	0,11	0,11	0,11	0,05
RİB	0,33	1,00	0,33	0,33	0,33	0,08	1,00	1,00	0,33	0,14	0,14	0,05	3,00	1,00	0,20	0,20	0,33	0,10	5,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,18	0,33	1,00	0,11	0,11	0,11	0,03
RKT	5,00	3,00	1,00	1,00	1,00	0,29	7,00	3,00	1,00	1,00	0,20	0,19	3,00	5,00	1,00	1,00	1,00	0,28	8,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,24	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00	0,31
UKU	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	0,26	8,00	7,00	1,00	1,00	1,00	0,31	4,00	5,00	1,00	1,00	1,00	0,29	8,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,24	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00	0,31
TUK	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	0,26	8,00	7,00	5,00	1,00	1,00	0,41	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	0,27	8,00	3,00	1,00	1,00	1,00	0,30	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00	0,31
	K 6 (03.08.2020)						K 7 (01.05.2020)						K 8 (29.04.2020)						K 9 (04.03.2020)						K 10 (22.05.2020)					
SBK	1,00	0,33	0,33	0,14	0,14	0,04	1,00	0,50	0,17	0,17	0,13	0,04	1,00	0,33	0,25	0,20	0,14	0,04	1,00	0,33	0,25	0,13	0,11	0,04	1,00	0,50	0,20	0,25	0,33	0,06
RİB	3,00	1,00	0,33	0,14	0,14	0,07	2,00	1,00	0,14	0,14	0,14	0,05	3,00	1,00	1,00	0,33	0,20	0,10	3,00	1,00	1,00	0,33	0,33	0,11	2,00	1,00	0,25	0,33	0,50	0,10
RKT	3,00	3,00	1,00	0,33	0,33	0,14	6,00	7,00	1,00	1,00	1,00	0,30	4,00	1,00	1,00	0,33	0,20	0,11	4,00	1,00	1,00	0,17	0,17	0,09	5,00	4,00	1,00	2,00	3,00	0,42
UKU	7,00	7,00	3,00	1,00	1,00	0,37	6,00	7,00	1,00	1,00	1,00	0,30	5,00	3,00	3,00	1,00	0,33	0,24	8,00	3,00	6,00	1,00	0,25	0,28	4,00	3,00	0,50	1,00	2,00	0,26
TUK	7,00	7,00	3,00	1,00	1,00	0,37	8,00	7,00	1,00	1,00	1,00	0,31	7,00	5,00	5,00	3,00	1,00	0,49	9,00	3,00	6,00	4,00	1,00	0,48	3,00	2,00	0,33	0,50	1,00	0,16
	K 11 (06.03.2020)						K 12 (13.05.2020)						K 13 (12.03.2020)						K 14 (10.05.2020)						K 15 (26.02.2020)					
SBK	1,00	0,33	0,13	0,13	0,11	0,03	1,00	5,00	0,11	0,33	0,33	0,09	1,00	0,20	0,14	0,14	0,11	0,03	1,00	0,20	0,33	0,33	0,20	0,06	1,00	0,33	0,33	0,25	0,25	0,07
RİB	3,00	1,00	0,20	0,14	0,13	0,06	0,20	1,00	0,14	0,20	0,33	0,04	5,00	1,00	0,33	0,33	0,20	0,10	5,00	1,00	0,33	1,00	1,00	0,18	3,00	1,00	0,50	0,50	0,33	0,13
RKT	8,00	5,00	1,00	3,00	0,33	0,26	9,00	7,00	1,00	3,00	5,00	0,53	7,00	3,00	1,00	4,00	1,00	0,35	3,00	3,00	1,00	5,00	3,00	0,43	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	0,33
UKU	8,00	7,00	0,33	1,00	0,33	0,20	3,00	5,00	0,33	1,00	1,00	0,18	7,00	3,00	0,25	1,00	0,50	0,18	3,00	1,00	0,20	1,00	0,33	0,12	4,00	2,00	0,50	1,00	0,50	0,20
TUK	9,00	8,00	3,00	3,00	1,00	0,45	3,00	3,00	0,20	1,00	1,00	0,15	9,00	5,00	1,00	2,00	1,00	0,34	5,00	1,00	0,33	3,00	1,00	0,22	4,00	3,00	0,50	2,00	1,00	0,28
	K 16 (21.02.2020)						K 17 (28.02.2020)						K 18 (12.03.2020)						K 19 (28.05.2020)						K 20 (17.06.2020)					
SBK	1,00	0,50	0,50	1,00	0,33	0,11	1,00	0,13	0,17	0,25	0,14	0,04	1,00	3,00	0,33	0,33	0,50	0,12	1,00	0,20	0,11	0,14	0,11	0,03	1,00	0,33	0,11	0,11	0,11	0,03
RİB	2,00	1,00	0,50	1,00	0,50	0,16	8,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,19	0,33	1,00	0,33	0,33	0,25	0,07	5,00	1,00	0,11	0,33	0,11	0,07	3,00	1,00	0,20	0,20	0,13	0,06
RKT	2,00	2,00	1,00	1,00	0,33	0,19	6,00	1,00	1,00	3,00	1,00	0,28	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	0,36	9,00	9,00	1,00	3,00	1,00	0,36	9,00	5,00	1,00	5,00	1,00	0,39
UKU	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,14	4,00	1,00	0,33	1,00	0,33	0,13	3,00	3,00	0,50	1,00	3,00	0,27	7,00	3,00	0,33	1,00	0,17	0,13	9,00	5,00	0,20	1,00	1,00	0,21
TUK	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	0,39	7,00	4,00	1,00	3,00	1,00	0,37	2,00	4,00	0,33	0,33	1,00	0,17	9,00	9,00	1,00	6,00	1,00	0,42	9,00	8,00	1,00	1,00	1,00	0,31

İsteklinin sunduğu referans işin kalitesi ana kriteriyle ilgili alt kriterlerin katılımcılar tarafından değerlendirilmesiyle ortaya çıkan matrisler Çizelge 5.17'de verilmiştir.

Bir diğer ana kriter olan iş organizasyonu kalitesinin alt kriterleri için katılımcıların değerlendirmeleriyle oluşan matrisler Çizelge 5.18'de görülmektedir.

AHP yönteminin gereği olan tutarlılık kontrolü anket çalışması yapılırken katılımcıların vermiş oldukları cevaplarla oluşan tüm karşılaştırma matrislerine uygulanarak tutarlılık kontrol oranları bulunmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları cevapların tutarlılık oranları AHP yönteminin belirlediği sınırlar içerisindedir.

[128] Katılımcılar K 1, K 2, … K 20 olarak, parantez içerisinde ise katılımcılarla görüşme tarihleri gösterilmiştir.

Bu aşamadan sonra grup görüşünü elde etmek için verilen cevapların ortalaması hesaplanmıştır. Bunun için en sık kullanılan iki yöntem olan aritmetik ve geometrik ortalama kullanılmıştır. Ancak kullanılan karşılaştırma ölçeği nedeniyle daha uygun sonuçlar veren geometrik ortalama temel kabul edilmiştir (Özyürek, 2018). Bununla birlikte aritmetik ortalamaların verileri de hesaplanarak geometrik ortalamaların yanında parantez içerisinde paylaşılmıştır.

Çizelge 5.18 : İOK Alt Kriterleri İkili Karşılaştırma Anket Sonuç Matrisleri.

	UTO	KK	BGO	A	UTO	KK	BGO	A	UTO	KK	BGO	A	UTO	KK	BGO	A	UTO	KK	BGO	A
	K 1 (27.02.2020)				K 2 (28.04.2020)				K 3 (21.02.2020)				K 4 (01.05.2020)				K 5 (09.05.2020)			
UTO	1,00	0,33	0,33	0,14	1,00	0,14	0,14	0,07	1,00	0,33	0,33	0,14	1,00	1,00	6,00	0,46	1,00	1,00	1,00	0,33
KK	3,00	1,00	1,00	0,43	7,00	1,00	2,00	0,57	3,00	1,00	1,00	0,43	1,00	1,00	6,00	0,46	1,00	1,00	0,50	0,26
BGO	3,00	1,00	1,00	0,43	7,00	0,50	1,00	0,36	3,00	1,00	1,00	0,43	0,17	0,17	1,00	0,08	1,00	2,00	1,00	0,41
	K 6 (03.08.2020)				K 7 (01.05.2020)				K 8 (29.04.2020)				K 9 (04.03.2020)				K 10 (22.05.2020)			
UTO	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	3,00	5,00	0,63	1,00	3,00	1,00	0,41	1,00	3,00	2,00	0,54
KK	1,00	1,00	3,00	0,43	1,00	1,00	1,00	0,33	0,33	1,00	3,00	0,26	0,33	1,00	0,20	0,11	0,33	1,00	0,50	0,16
BGO	0,33	0,33	1,00	0,14	1,00	1,00	1,00	0,33	0,20	0,33	1,00	0,11	1,00	5,00	1,00	0,48	0,50	2,00	1,00	0,30
	K 11 (06.03.2020)				K 12 (13.05.2020)				K 13 (12.03.2020)				K 14 (10.05.2020)				K 15 (26.02.2020)			
UTO	1,00	0,20	1,00	0,14	1,00	7,00	3,00	0,67	1,00	4,00	4,00	0,66	1,00	1,00	3,00	0,41	1,00	3,00	2,00	0,54
KK	5,00	1,00	5,00	0,71	0,14	1,00	0,33	0,09	0,25	1,00	2,00	0,21	1,00	1,00	5,00	0,48	0,33	1,00	0,50	0,16
BGO	1,00	0,20	1,00	0,14	0,33	3,00	1,00	0,24	0,25	0,50	1,00	0,13	0,33	0,20	1,00	0,11	0,50	2,00	1,00	0,30
	K 16 (21.02.2020)				K 17 (28.02.2020)				K 18 (12.03.2020)				K 19 (28.05.2020)				K 20 (17.06.2020)			
UTO	1,00	0,50	1,00	0,25	1,00	5,00	2,00	0,60	1,00	0,50	2,00	0,30	1,00	7,00	0,50	0,36	1,00	1,00	1,00	0,33
KK	2,00	1,00	2,00	0,50	0,20	1,00	1,00	0,17	2,00	1,00	3,00	0,54	0,14	1,00	0,14	0,07	1,00	1,00	2,00	0,41
BGO	1,00	0,50	1,00	0,25	0,50	1,00	1,00	0,23	0,50	0,33	1,00	0,16	2,00	7,00	1,00	0,57	1,00	0,50	1,00	0,26

AHP yöntemi kullanılarak oluşturulan karar verme modellerinde seçenekler ile kriterlerin ağırlıkları arasındaki bağlantının incelenmesi için duyarlılık analizlerine de yer verilmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında sadece yüklenici seçimi için kullanılabilecek fiyat dışı unsurlar ve ağırlıkları değerlendirildiğinden ve yüklenici alternatiflerine yer verilmediğinden ötürü duyarlılık analizlerine yer verilmemiştir.

Geometrik ortalamayla hesaplanan grup görüşüne göre %51,52 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %45,94) ile Referans İşin Kalitesi ana kriterler arasında ağırlığı en yüksek olan kriter olarak öne çıkmıştır. İsteklinin daha önceki deneyiminin kalitesi uzmanlar tarafından en öncelikli kriter olarak seçilmiştir. Bunun ardından %39,20 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %44,00) ile isteklinin İş Organizasyonunun Kalitesi ana kriteri yer almaktadır. İsteklinin vereceği Teklif Fiyat %9,28 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %10,06) ağırlığıyla en az öneme sahip koruma uygulamalarındaki ana kriterler olarak belirlenmiştir (Çizelge 5.19).

Çizelge 5.19 : Ana Kriterler İçin Grup Kararı.

	Aritmetik Ortalama				Geometrik Ortalama			
	RİK	İOK	TF	A	RİK	İOK	TF	A
RİK	1,00	0,96	4,96	45,94%	1,00	1,38	5,28	51,52%
İOK	1,04	1,00	4,05	44,00%	0,72	1,00	4,45	39,20%
TF	0,20	0,25	1,00	10,06%	0,19	0,22	1,00	9,28%
λmax			3,006356174				3,002556136	
CI			0,003178087				0,001278068	
CR			0,00547946				0,002203566	

Uzmanlar tarafından Referans İşin Kalitesine bağlı olan alt kriterlerde ise İşin Teknik/Ustalık Kalitesi %33,38 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %38,29) oranıyla en öncelikli kriter olarak tespit edilmiştir. Bunun ardından Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması %28,89 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %24,17) ağırlıkla ikinci sıraya yerleşmiştir. Ağırlık sıralarına göre diğer alt kriterler ise Uygulama Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu %23,77 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %24,94), Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği %8,75 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %8,20), Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi %5,20 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %4,40) olarak dizilmişlerdir (Çizelge 5.20).

Çizelge 5.20 : RİK Alt Kriterleri İçin Grup Kararı.

	Aritmetik Ortalama						Geometrik Ortalama					
	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A	SBK	RİB	RKT	UKU	TUK	A
SBK	1,00	0,35	0,18	0,18	0,16	4,40%	1,00	0,51	0,20	0,20	0,18	5,20%
RİB	2,86	1,00	0,26	0,25	0,21	8,20%	1,95	1,00	0,32	0,31	0,24	8,75%
RKT	5,65	3,85	1,00	0,89	0,56	24,17%	5,10	3,08	1,00	1,43	0,87	28,89%
UKU	5,55	3,95	1,12	1,00	0,52	24,94%	4,93	3,19	0,70	1,00	0,66	23,77%
TUK	6,30	4,80	1,79	1,94	1,00	38,29%	5,68	4,13	1,14	1,51	1,00	33,38%
λmax					5,102163869						5,023603543	
CI					0,025540967						0,005900886	
CR					0,022804435						0,005268648	

İş Organizasyonunun Kalitesi'ne bağlı alt kriterlerin ağırlıklarına bakıldığında Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu %39,10 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %26,87) ile ilk sırada belirlenmiştir. Bunu Kalite Kontrolü %33,12 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %33,48) ile izlemektedir. En sonda ise Belgeleme ve Grafik Anlatımın Organizasyonu %27,78 (Aritmetik Ortalamaya Göre: %39,64) bulunmaktadır (Çizelge 5.21).

AHP yöntemi ile uzman görüşüne başvurularak yapılan ikili karşılaştırmalara dayalı anket çalışmasına göre kriterlerin yüklenici seçim değerlendirilmesinde ortaya çıkan

ağırlıklar ile Neues Museum uygulama işleri için kullanılan yüklenici seçim kriterleri ağırlıklarının karşılaştırılması Çizelge 5.22'deki gibidir.

Çizelge 5.21 : İOK Alt Kriterleri İçin Grup Kararı.

	Aritmetik Ortalama				Geometrik Ortalama			
	UTO	KK	BGO	A	UTO	KK	BGO	A
UTO	1,00	0,67	0,81	26,87%	1,00	1,23	1,35	39,10%
KK	1,50	1,00	0,70	33,48%	0,81	1,00	1,24	33,12%
BGO	1,23	1,43	1,00	39,64%	0,74	0,80	1,00	27,78%
λmax			3,034528747				3,001693797	
CI			0,017264374				0,000846898	
CR			0,029766161				0,00146017	

AHP yöntemi kullanılarak yaptığımız çalışmada elde edilen kriterlerin Çizelge 5.22'teki ağırlıkları değerlendirildiğinde restorasyon için kamu ihalelerinde yüklenici seçimi için fiyat dışı unsurlar (FDU) kullanılmasının işin kalitesini artırmada önemli katkıları olacağını düşündürmektedir. Ana kriterlerin kendi içlerindeki ağırlık sıralaması büyükten küçüğe RİK, İOK ve TF olması bunun en önemli bulgusudur. RİK ana kriterine bağlı alt kriterler ise ağırlıklarına göre TUK, RKT, UKU, RİB ve SBK olarak dizilmektedir. İOK ana kriterinin altındaki alt kriterlere bakıldığında UTO, KK ve BGO sıralaması izlenmektedir.

AHP yöntemi ile bu çalışmada elde edilen bulgulara göre koruma uzmanları, koruma uygulamalarında isteklilerin ihale sonuç değerlendirmesinde, yüzdesel olarak yarıdan fazla ağırlıkla istekli tarafından daha önce yapılmış olan işlerin kalitesinin en önemli kriter olduğunu söylemektedir. Neues Museum uygulama işleri için isteklinin daha önceki tecrübesini sunduğu referans işin kalitesi ana kriteri de bu çalışmadaki anket sonuçlarında ortaya çıkan ağırlıkla yakınlık göstermektedir. Neues Museum işi kapsamında RİK ana kriterine bağlı alt kriterlere eşit ağırlıklar verildiği görülmektedir. Bir başka deyişle referans işin değerlendirilmesinde sunulan belgelerin kalitesinden teknik/ustalık kalitesine kadar tüm alt kriterin aynı oranda önemli olduğu kabul edilmiştir.

Ancak Türkiye'deki uzmanlarla yapılan anket çalışmasının sonuçlarına bakıldığında, Çizelge 5.17'de özetlenen bireysel cevaplarda ve geometrik ortalama alınarak oluşturulan grup kararında bu oranların farklılaştığı tespit edilmiştir. Uzmanlar tarafından, sunulan belgelerin kalitesi ve referans işin ihale konusu işe olan benzerliği kriterlerine verilen ağırlıklar %5'in altında kalmıştır. Bu noktada, isteklilerin sunduğu

belgelerin niteliğinin ve daha önce yaptıkları işlerin yapılacak işe benzer olmasının yüklenici seçimi için uzmanlar tarafından önemli bulunmadığı ya da bunlara güven duyulmadığı söylenebilir. Ağırlıkların uygulamayla direk ilgili olan TUK, RKT ve UKU gibi alt kriterler üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. En yüksek ağırlık değeri Teknik/Ustalık Kalitesi kriteri için verilmiştir. İsteklinin daha önce gerçekleştirmiş olduğu koruma uygulamasının koruma odaklı, planlamayla uyumlu ve kaliteli olmasının bir sonraki iş için önemli bir referans olacağına uzmanlar işaret etmektedirler. Kuşkusuz burada yüklenici firmanın referans işte kurduğu ekiple devam edeceği varsayımından yola çıkılmaktadır. Bu nedenle yüklenici seçiminde ekip üyelerinin de değerlendirilebileceği kriterler ilave edilebilir.

Çizelge 5.22 : Anket Sonuçları ve Neues Museum İşi FDU Ağırlık Karşılaştırması.

Ana Kriterler	Anket Çalışması	Neues Museum	Alt Kriterler	Anket Çalışması	Neues Museum
			SBK	**2,68%**	**11,11%**
			RİB	**4,51%**	**11,11%**
RİK	**51,52%**	**55,56%**	RKT	**14,89%**	**11,11%**
			UKU	**12,25%**	**11,11%**
			TUK	**17,20%**	**11,11%**
			UTO	**15,33%**	**6,67%**
İOK	**39,20%**	**22,22%**	KK	**12,98%**	**8,89%**
			BGO	**10,89%**	**6,67%**
TF	**9,28%**	**22,22%**		**9,28%**	**22,22%**

Bir diğer ana kriter olan İş Organizasyonunun Kalitesi kriterinin ağırlığı, Neues Museum işi için %22,22 olarak belirlenmişken, uzmanlarla yapılan anket sonuçları bunun oldukça üzerinde bir değer olan %39,20 düzeyindedir. Bununla birlikte İOK ana kriterine bağlı alt kriterlerin ağırlıklarında da önemli oranda farklar ortaya çıkmıştır. Neues Museum örneğinde idare süreç yönetiminde farklı paydaşlarla oluşturduğu sistem nedeniyle işin kontrol ve yürüyüşüne egemen olduğundan, yüklenicinin bu paydaşlardan sadece birisi olması nedeniyle yüklenicinin iş organizasyonuna ve bunun alt kriterlerine daha az önem verdiği düşünülebilir.

Türkiye'deki restorasyon uygulama ihaleleri için yol göstereceği düşünülerek yerel uzmanlarla yapılan çalışmada İOK ana kriterine bağlı Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu alt kriterinin ağırlığı tüm alt kriterler içerisinde ikinci sırada yerleşmiştir. Bu durum uzmanların ekip kalitesinin işin sonucuna doğrudan etki ettiği görüşünün benimsendiğini düşündürmektedir. Bu da yukarıda vurgulandığı üzere ekipte devamlılık halinde geçerli olmaktadır. Bu hususta devamlılığın nasıl sağlanacağı ya da yeni ekip oluşturulması durumunda onların tecrübelerinin değerlendirmeye nasıl alınacağı konusunda kriterler yeniden oluşturulabilirler.

İsteklinin koruma uygulama deneyimine ve uygulamaları yapacak ekibine uzmanlarca daha fazla önem verilmesinin sonucu olarak teklif fiyat kriteri %9,28 düzeyinde belirlenmiştir. Başka bir deyişle koruma uygulama ihalelerinde teklif fiyatın tek değerlendirme kriteri olarak uzmanlar tarafından kesinlikle kabul edilmediği çok rahat söylenebilir. Buradan hareketle uzmanlar arasında, fiyat dışı unsurlar kullanılarak yapılacak yüklenici seçiminin restorasyon işlerinde kaliteyi artıracağı ve sorunları azaltacağı şeklinde görüş birliği olduğu söylenebilir.

Kriterlerin kendi içlerinde bu şekilde farklılaşmasının sebeplerinden biri olarak, AHP yöntemi için seçilen uzmanların korumanın çeşitli alt alanlarından gelmeleri kabul edilebilir. Bununla birlikte bir projede yüklenici seçimi aşamasındaki kriterler ve ağırlıklarının proje sahibi tarafından sürecin en başında belirlenmesi gerektiğine Topçu'nun (2004) yapmış olduğu çalışmada yer verilmiştir. Ancak proje sahibi kriterleri ve ağırlıklarını belirlerken hangi uzmanlardan faydalanacağı, farklı paydaşları sürece katıp katmayacağı belirlenen kriter ve ağırlıklarına etki edecektir. AHP bu bağlamda bir karar destek yöntemi olarak kabul edilmelidir. Karar vericilerin öznel yaklaşımlarını matematiksel hesaplamalarla kriter ağırlıklarına dönüştürmek için bir araç konumundadır. Bu nedenle restorasyon için kamu ihalelerindeki başka paydaşların katılımıyla yapılacak benzer ağırlık belirleme analizlerinde aynı kriterler kullanılsa bile oluşturulan uzman grubuyla alakalı olarak kriterlere verilen önemler değişebilir. Koruma projeleri tek seferlik olduğundan ve çeşitli disiplinlerden gelen uzmanlara yer verildiğinden dolayı kriter önemleri belirlenirken her proje için ayrı uzmanlardan faydalanılması seçim kriterlerinin niteliği artıracak bir etken olarak görülebilir. Literatüre bakıldığında (Çizelge 5.23) çalışma ve proje özelinde yüklenici seçim kriterlerinin değiştiği ve ağırlıklarının farklılaştığı gözlenmektedir.

Çizelge 5.23 : Yüklenici Seçiminde Kullanılan Kriterler.

YAZAR	KRİTERLER
Özyürek (2018)	teklif fiyatı, mesleki ve teknik yeterlik, ekonomik ve mali yeterlik
Özkaya ve Gelişen (2020)	organizasyonel-ticari, finansal, mesleki-teknik, yönetimsel kriter ve geçmiş performans kriteri.
Krishna Rao, Kumar ve Rathish Kumar (2018)	yüklenicinin nitelikleri, deneyim kaydı, yüklenicinin geçmiş performansı, yüklenicinin mali kapasitesi, yüklenicinin performans potansiyeli, projeye özel kriterler
Hajek, Vrbova ve Kolis (2017).	kalite, zaman, finansal yönler, şartlar ve koşullar, garanti
Bintoro, Malani ve Rihartanto (2017)	şirketin deneyimi, yaklaşım ve metodoloji, uzmanların yeterliliği, teklif fiyatı
Topçu (2004)	finansal durum, iş yükü, organizasyonel uzmanlık, teklif fiyatı, benzer işler, uzman personel istihdamı
Polat (2015)	teklif fiyatı, mali durum, kilit personel sayısı, uzman personel sayısı, araç ve ekipman sayısı, benzer büyüklükte tamamlanan proje sayısı, devam eden proje sayısı, geçmiş projelerdeki işçilik kalitesi, son üç projedeki ölümlü olay sayısı, şirketin inşaat sektöründeki deneyim süresi
Morkunaite, Podvezko ve diğ. (2019)	finansal durum, iş yükü, alt yükleniciler, yönetim becerisi, personel yönetimi, risk, itibar

Dolayısıyla kriterlerin ve ağırlıklarının değişebileceği öngörüsüyle, yüklenici seçim yöntemini en düşük fiyat esasına dayanmayan bir bakışla ele almanın restorasyon işlerindeki kalite üzerinde olumlu etkisi olacağı ifade edilebilir. Bu konuda yapılacak yeni araştırmalar fiyat dışı unsurların ihale planlamalarında daha rahat yer bulmasını sağlayacaktır.

Sadece en az bedel kıstasıyla değerlendirilen ihalelerde isteklinin kalitesi ve nitelikleri ihalenin sonucunu yani kazanan istekliyi değiştirmemektedir (Özçakar ve Yurdakul, 2014). Kamu yararı fiyat avantajında arandığı için isteklilerin verdiği teklifler tek kriter olarak fiyat temelli olarak işleme alınmaktadır. Ancak kültürel mirası etkileyen işlerde kamu yararı; yapının özgün değerlerinin en üst seviyede korunmasını da kapsar. Koruma uygulamaları işleri ihalelerinde en düşük fiyatı teklif eden isteklinin ihalenin kazananı olması koruma eyleminin idareler tarafından salt ticaret olarak kabul edildiğini göstermektedir. Durumun bu olmadığı düşünülürse ihaleyi kazanan isteklinin geçmiş tecrübelerinin kalitesi ve bünyesinde oluşturduğu iş organizasyonunun ve ekibinin kalitesinin sonuca etki etmesi beklenir.

Ancak idarelerin bu yönde bir çabası ya da çalışması bulunmadığı görülmektedir.[129] Öte yandan satın alınan işin fiyatı değil değerinin göz önünde tutulması ve kalitesinin yükseltilmesi için ihale süreçlerinde yüklenici seçiminin mevcut mevzuat hükümleri kullanılarak fiyat dışı unsurlarla birlikte planlanması önünde bir engel görülmemektedir. Bu fırsatı kullanmak için güncel mevzuatta değişiklik yapmaya gerek duyulmamaktadır.

Ne yazık ki güncel ihale uygulamalarında bu fırsatın kullanıldığı bir örnek bulunmamaktadır. Bu durumda şöyle bir varsayım geçerlilik kazanır mı? "İlgili idarelerin ihale hazırlama birimleri fiyat dışı unsurları kullanmak konusunda serbest bırakılmışlardır." Bu varsayımın kabul edilmesine aykırı bir ifade ihaleleri düzenleyen mevzuat içerisinde bulunmamaktadır. Hatta mevzuatta teklifleri değerlendirmek için sadece en düşük fiyat esasının uygulanması yönünde bir zorunluluk yer almamaktadır.

[129] Kültür ve Turizm Bakanlığı, proje ve uygulama işleri için ön yeterlik başvuruları alsa da ön yeterlik şartları içerisinde genel finansal kriterlerin dışında isteklinin kalitesini ölçmek için herhangi bir kriter yoktur (URL-13).

Bunun aksine, gerek 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nda gerek bu kanuna dayalı yönetmelik ve tebliğlerde fiyat dışı unsurlara yer verilebileceği açık bir şekilde ifade edilmektedir (Kamu İhale Kanunu, 2002 ve Kamu İhale Genel, 2005). Dolayısıyla kamu kurumlarının ilgili birimlerinde bu fırsatı kullanmaya dönük bir vizyon ihtiyacı göze çarpmaktadır. İhalelerde yüklenici seçim değerlendirilmesi için bu çalışmada kullanılan FDU ve ağırlıkları bir örnek teşkil etmekle birlikte, koruma projesinin öznesi yapıya göre bu unsurların gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi düşünülmelidir.

Böylece Türkiye Mimari Mirası Koruma Bildirgesi'nde yer verilen "Mimari mirasın korunması ile ilgili olarak proje hazırlama, uygulama ve denetleme süreci, bu sisteme özgü geliştirilecek yasal çerçeve (ihale kuralları-koşulları ve fiyatlandırma sistemi) kapsamında ele alınmalıdır" ilkesini gerçekleştirmek üzere, yüklenici seçim kriterlerinin, isteklilerin kalite unsurlarını içerecek şekilde iyileştirmek olasıdır (URL-4).

5.6 Gerçekleşmiş İhalelerde Kalite Unsuru ile Simülasyon Denemeleri

Yukarıda açıklandığı şekilde ihalelerde sadece en düşük fiyat kriteri yerine kaliteyi fiyat dışı unsur olarak ihale değerlendirme kriteri olarak sürecin bir parçası haline getirdiğimizde ihalelerin ne şekilde sonuçlandığına dair simülasyonlar bu bölümde gösterilecektir. [130]

Simülasyonlardan ilki Kasımpaşa'da Haliç'in kıyısında yer alan eski tersane bölgesinin bir bilim merkezine dönüştürülmek üzere hazırlanan projenin uygulama ihalesi üzerinedir. Bu iş için yapılan ihaledeki yaklaşık maliyet ve isteklilerin teklifleri Çizelge 5.24'de görülebilir.

[130] Bu bölümde değerlendirilen 12.11.2018 tarihli Haliç Bilim Merkezi ve 04.04.2019 tarihli Balıklı Ermeni Mezarlığı ihaleleri İBB tarafından, 27.05.2016 tarihli Sağlık Müzesi ihalesi ise İstanbul İl Özel İdaresi gerçekleştirilmiş ve sonuçlandırılmıştır. İhalelere verilen tekliflerle ve yaklaşık maliyetle ilgili veriler İBB ve İl Özel İdaresi arşivlerinden alınmıştır. İsteklilerin firma isim bilgileri gizlenmiştir. İsteklilere verilen kalite puanları ise rastgele bir şekilde dağıtılmış ve sonuca etkileri değerlendirilmiştir.

Çizelge 5.24 : Haliç Bilim Merkezi uygulama ihalesi istekli teklifleri.[131]

Haliç Bilim Merkezi	
Yaklaşık Maliyet:	118.146.148,04 ₺

	Teklifler
1. İstekli	98.444.000,00 ₺
2. İstekli	106.680.000,00 ₺
3. İstekli	**92.739.983,00 ₺**
4. İstekli	99.350.000,00 ₺
5. İstekli	**104.604.060,17 ₺**
6. İstekli	97.675.000,00 ₺
7. İstekli	98.461.570,50 ₺
8. İstekli	120.162.000,00 ₺
9. İstekli	119.400.000,00 ₺

Çizelge 5.25 : Haliç Bilim Merkezi uygulama ihalesi istekli teklifleri ve simüle edilmiş kalite puanları.

Haliç Bilim Merkezi	
Yaklaşık Maliyet:	118.146.148,04 ₺

	Teklifler	Değerlendirilmiş Teklif Puanları	Kalite Puanları	Değerlendirilmiş Kalite Puanları
1. İstekli	98.444.000,00 ₺	66%	65	22%
2. İstekli	106.680.000,00 ₺	61%	85	28%
3. İstekli	**92.739.983,00 ₺**	**70%**	**45**	**15%**
4. İstekli	99.350.000,00 ₺	65%	75	25%
5. İstekli	**104.604.060,17 ₺**	**62%**	**90**	**30%**
6. İstekli	97.675.000,00 ₺	66%	55	18%
7. İstekli	98.461.570,50 ₺	66%	50	17%
8. İstekli	120.162.000,00 ₺	54%	60	20%
9. İstekli	119.400.000,00 ₺	54%	70	23%

Bu çizelgeye baktığımızda ihaleyi sonuçlandırmak için en düşük teklifi veren 3. istekli üzerine ihalenin bırakılması gerekir. Ancak hazırlanmış olan simülasyonda isteklilerin fiyat teklifleri için %70 kalite unsurları için ise %30 oranında bir değerlendirme yapılması ön görülmüştür. Gerçek ihale sürecinde kalite unsuru değerlendirme kriteri olmadığı için isteklilere simülasyon kapsamında 100 puan üzerinden farklı kalite puanları rastgele verilmiştir. Teklif fiyat ile birlikte kalite puanları yukarıda verilen

[131] İBB Fen İşleri Daire Başkanlığı Yapı İşleri Müdürlüğü ihale kayıt numarası: 2018/509096

yüzdelere göre değerlendirilmiştir. Yapılan bu dağıtım sonucunda ortaya çıkan durum aşağıdaki gibidir. (Çizelge 5.25)

En düşük fiyat teklifini veren 3. istekliye fiyat tabanlı olarak %70 olmak üzere değerlendirilmiş puanı verilmiştir. Diğer isteklilerin tekliflerine en düşük teklife olan oranlarına göre puanlama yapılmıştır. Bunun yanı sıra kalite puanı en yüksek olan 5. isteklinin değerlendirilmiş kalite puanı %30 olmuştur. Diğer isteklilerin kalite puanları en yüksek kalite puanına göre oranları değerlendirilerek verilmiştir. Değerlendirilmiş fiyat teklifi puanları ile değerlendirilmiş kalite puanlarının toplamı ise ihale değerlendirilmesi için esas alınmıştır. (Çizelge 5.26)

Çizelge 5.26 : Haliç Bilim Merkezi uygulama ihalesinin kalite unsuru dâhil edilmiş simülasyonu.

Haliç Bilim Merkezi					
Yaklaşık Maliyet:	118.146.148,04 ₺				
	Teklifler	Değerlendirilmiş Teklif Puanları	Kalite Puanları	Değerlendirilmiş Kalite Puanları	TOPLAM PUAN
1. İstekli	98.444.000,00 ₺	66%	65	22%	88%
2. İstekli	106.680.000,00 ₺	61%	85	28%	89%
3. İstekli	**92.739.983,00 ₺**	**70%**	**45**	**15%**	**85%**
4. İstekli	99.350.000,00 ₺	65%	75	25%	90%
5. İstekli	**104.604.060,17 ₺**	**62%**	**90**	**30%**	**92%**
6. İstekli	97.675.000,00 ₺	66%	55	18%	85%
7. İstekli	98.461.570,50 ₺	66%	50	17%	83%
8. İstekli	120.162.000,00 ₺	54%	60	20%	74%
9. İstekli	119.400.000,00 ₺	54%	70	23%	78%

Kalite puanları ile birlikte değerlendirildiğinde 5. istekli ihaleyi kazanmaktadır. Keza 5. istekli bu ihalede yer almasaydı simülasyondan görülebileceği üzere 4. isteklinin toplam puanı ihaleyi kazanmasını sağlayacaktı. Bu istekli de olmasaydı bu durumda toplam puanı en yüksek olan 2. istekli üzerine ihale bırakılacaktı. Elbette farklı kalite puanlarıyla farklı sonuçlar elde etmek mümkündür. Ancak simülasyonun amacı bu ihale kapsamında kalitesi düşük bir isteklinin düşük fiyat vererek ihaleyi kazanmasının nasıl önüne geçilebileceğinin bir göstergesidir.

Aynı simülasyon denemesi Sağlık Müzesi (Çizelge 5.27) ve Balıklı Ermeni Mezarlığı (Çizelge 5.28) restorasyon uygulama işlerinde de denenmiştir.

Sağlık Müzesi uygulama işi için yapılan ihaleye beş istekli katılmıştır. En düşük teklif esasına göre ihale değerlendirildiğinde 1. istekli ihalenin kazananı olmaktadır. Ancak

%30 oranında kalite puanlarının etki ettiği bir ihale olması durumunda ihaleyi kazanan 4. istekli olmaktadır.

Balık Ermeni Mezarlığı için açılan ihalede dokuz istekli yer almıştır. İhalede yer alan istekliler fiyat temelli değerlendirildiğinde 9. isteklinin ihaleyi kazandığı görülmektedir. İsteklilere kalite puanları dağıtılarak yapılan değerlendirmede ise 2. isteklinin yüksek kalite puanıyla toplamda öne geçtiği görülmektedir.

Çizelge 5.27 : Sağlık Müzesi uygulama ihalesinin kalite unsuru dâhil edilmiş simülasyonu.[132]

Sağlık Müzesi

Yaklaşık Maliyet: 2.127.009,97 ₺

	Teklifler	Değerlendirilmiş Teklif Puanları	Kalite Puanları	Değerlendirilmiş Kalite Puanları	TOPLAM PUAN
1. İstekli	**1.618.865,84 ₺**	**0,70**	**55**	**0,18**	**0,88**
2. İstekli	2.218.256,76 ₺	0,51	85	0,28	0,79
3. İstekli	1.678.000,00 ₺	0,68	45	0,15	0,83
4. İstekli	**1.883.278,09 ₺**	**0,60**	**90**	**0,30**	**0,90**
5. İstekli	2.103.550,17 ₺	0,54	75	0,25	0,79

Çizelge 5.28 : Balıklı Ermeni Mezarlığı uygulama ihalesinin kalite unsuru dâhil edilmiş simülasyonu.[133]

Balıklı Ermeni Mezarlığı

Yaklaşık Maliyet: 11.987.900,60 ₺

	Teklifler	Değerlendirilmiş Teklif Puanları	Kalite Puanları	Değerlendirilmiş Kalite Puanları	TOPLAM PUAN
1. İstekli	7.343.550,00 ₺	0,56	70	0,23	0,79
2. İstekli	**6.893.042,98 ₺**	**0,60**	**85**	**0,28**	**0,88**
3. İstekli	7.690.259,61 ₺	0,53	80	0,27	0,80
4. İstekli	7.755.481,28 ₺	0,53	90	0,30	0,83
5. İstekli	8.238.018,21 ₺	0,50	80	0,27	0,77
6. İstekli	7.388.571,21 ₺	0,56	75	0,25	0,81
7. İstekli	7.394.600,00 ₺	0,56	45	0,15	0,71
8. İstekli	6.946.286,89 ₺	0,59	60	0,20	0,79
9. İstekli	**5.877.184,83 ₺**	**0,70**	**50**	**0,17**	**0,87**

Yüklenici seçimiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında en düşük fiyat temelli yapılan seçimlerin sakıncaları dile getirilmektedir (Wong, Holt ve Cooper, 2000).

[132] İstanbul Valiliği YİKOB ihale kayıt numarası: 2016/162096
[133] İBB Fen İşleri Daire Başkanlığı Yapı İşleri Müdürlüğü ihale kayıt numarası: 2019/106758

İhale planlaması yapılırken işin özelliklerine göre oluşturulacak istekli kalite değerlendirme kriterleri belirlenirse kalitenin yükselmesinde faydası olacağı düşünülmektedir.

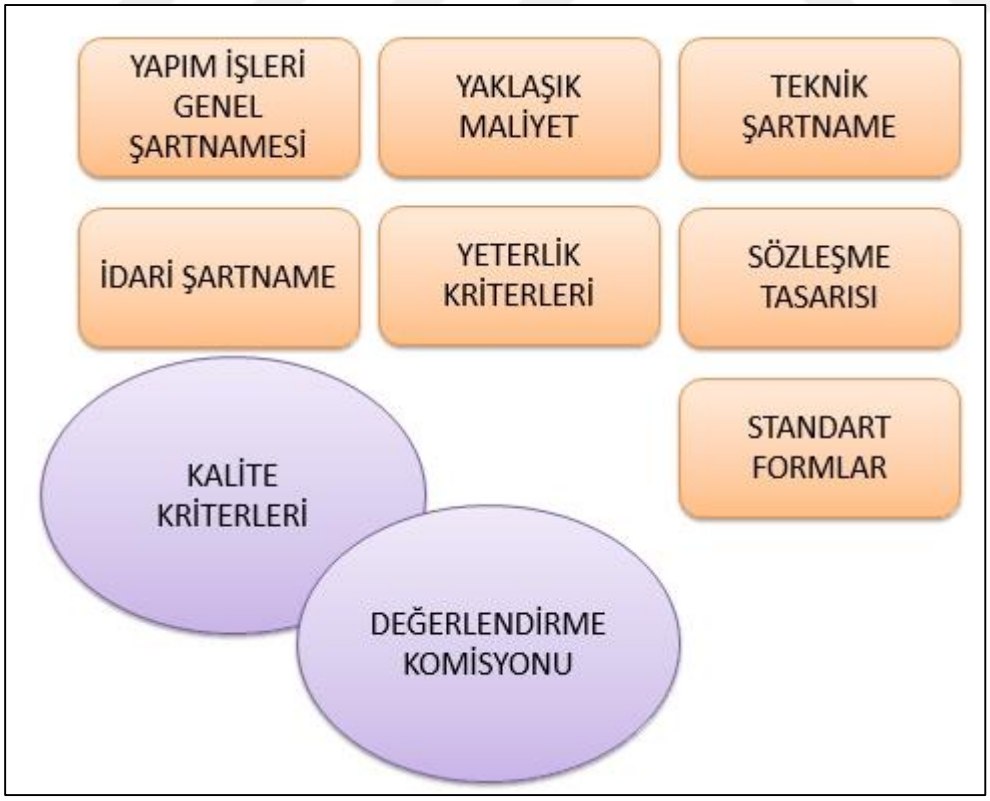
5.7 Kalite Unsuru İçeren İhale Sürecinden Beklenen Faydalar

Planlama aşamasının son işlerinden olan ihale dosyası hazırlama, ihaleye çıkma ve ihale sonuçlandırma ekip seçimi için kamu kurumlarının kullandığı bir yöntemdir. Fakat yapılan ihale sadece fiyat tabanlı değerlendirildiğinde işi yapacak olan ekibi değil sadece maliyeti seçilmiş oluyor. Dolayısıyla yapılan işin niteliği bundan etkilenmektedir.

Türkiye'de ihaleleri düzenleyen yasal mevzuat fiyat dışı unsurlara yer vermektedir. Bu durumda özellikle restorasyon işleri gibi, yapılan hatalı işin telafisinin mümkün olmayacağı işlerde ihale yöntemi ve ihale sonuçlandırma değerlendirmesi kalite unsurunu içerecek şekilde düzenlenmelidir. Yeni yapım işleri gibi konunun fiyat tabanlı ele alınması kültür mirası için sakıncalıdır. Yeni yapım işlerinde sonuç ürününe dair beklenti nettir. Çizilmiş onaylı projeler ve üç boyutlu görselleştirmelerle en ince detayına kadar planlanan yeni yapım işleri belirsizlikten uzaktır. Yeni yapım işinde uygulama esnasında yapılmış hatalı işler binanın estetik, tarihsel ya da eskilik değeri bulunmadığı için yeniden yapılması, hataların telafisi pekâlâ mümkündür. Ancak restorasyona konu olan anıtsal eserlerin tek seferlik yapılmış ve biricik olmaları nedeniyle yapılan hataların telafisi gibi bir avantajları ne yazık ki bulunmamaktadır. Bununla birlikte restorasyon uygulamaları sadece teknik bilgi kullanımı ile sınırlı olmayıp, bu uygulamayı yapan ekibin entelektüel birikiminin ve çoğu zaman sanatsal değerlendirmelerinin de bir sonucudur. Bu nedenle uygulamaları yapacak ekip tarafından restorasyona konu olan eserin koruma değerleri bağlamında anlaşılmasını gerektirir. Ekibin anıt eserin değerlerini anlaması ve buna uygun hareket edip restorasyon esnasında eser ve kamu lehine çalışmayı sürdürmesi gerekir. Restorasyon işlerinde kamu yararı özgün yapının eskilik ve tarihsel değerlerinin en üst seviyede korunmasını ve bu değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasını içerir. Yeni yapım işlerinde olduğu gibi kamu yararı sadece maliyetle ilişkilendirilemez. Kamu yararının en üst seviyede gözetilmesi için nitelikli bir uygulama da yapılması gerekir ki bunun için de kaliteli bir restorasyon uygulama ekibine ihtiyaç vardır. Ekibin kalitesi de belirli kriterler çerçevesinde değerlendirilebilir ve kaliteli bir ekibi restorasyon

ihaleleri kapsamında seçebilmek mümkün olur. Sadece en düşük fiyat kriteri ile restorasyon işlerinde kamu yararını gözetmek mümkün değildir. İstekli değerlendirmeleri için kalite kriterleri ihale sürecine eklenmelidir. İhale komisyonunun kalite kriterlerini belirleme ve üzerinde değerlendirme yapacak şekilde koruma uzmanlarının da katılımıyla oluşması sağlanmalıdır (Şekil 5.6).

Restorasyon işlerinde düşük nitelikli işler çıkmasının kabahatinin mevzuatta olduğuna dair güçlü bir kanı hâkimdir. Ancak kamu ihale kanununda fiyat dışı unsurların kullanılmasının önünde herhangi bir engel bulunmamaktadır. Bu durumda ihaleyi hazırlayan yani kararları veren kamu idarelerinin ilgili birimlerinin nitelikli bir vizyona sahip olmaları gereklidir. Koruma uygulamaları için ihale hazırlığı için çalışan her düzeydeki personelin bilgi birikimlerini, eğitimlerini ve deneyimlerini bu vizyon çerçevesinde nitelikli iş çıkarmak için eser ve kamu lehine kullanmaları gerekir. Öyle ki bu kişilerin, anıt eserlerin korunması için yapılan işlerin kamuya faydasının sadece maliyetiyle değerlendirilemeyeceğinin, restorasyon işlerinde kamusal faydanın daha yüksek değerlere sahip olduğunun farkında olmaları çok önemlidir. Kamu kurumlarında çalışan personelin bir restorasyon işi söz konusu olduğunda işin niteliğinin niceliğinin önünde olduğuna inanmış olmaları beklenir.



Şekil 5.6 : İhale süreci önerisi.

Her alanda olduğu gibi restorasyon ve ihale alanlarında yapılmış hukuki düzenlemelerin birer yol gösterici, rehber oldukları unutulmamalıdır. Yüzlerce yıllık geçmişe sahip yapıların korunması ve gelecek kuşaklara aktarılması için ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda hukuki düzenleme yapılmıştır. Günümüzde kullanılan düzenlemeler de mutlaka değişerek gelişeceklerdir. Ancak niteliksiz uygulamaların sorumluluğunu mevzuatta aramak kolaycılıktır. Koruma mevzuatı açısından ihtiyaç olan şey doğru yorumlarının yapılabilmesidir. Nitelikli restorasyon yapabilmek için nitelikli bir ekibe ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Kontrollük teşkilatı aracılığı ile imalatların yapım yöntemini ve uygulama ekibini seçerek işin niteliğini artırma çabaları ihale sonrasına, uygulama aşamasına kalmaktadır. Sadece en düşük fiyat ile sonuçlandırılan ihalelerin sonrasında bu şekilde nitelik iyileştirmeye çalışmak sakıncalıdır. Ancak anıt eser restorasyonu işlerinin ihale edilmesinde doğru bir yaklaşım geliştirilirse ihale aşamasında nitelikli ekiplerin seçilmesine mümkün olur. Koruma uygulamaları alelade bir yapım işine indirgenemez. Bu nedenle ihale mevzuatında ortaya koyulan düzenlemelerin ifade ettiği şekilde; fiyat dışı unsurlara ihale dokümanlarında teklif değerlendirme kriterleri olarak yer vermek nitelikli restorasyon işleri elde etmenin ilk basamağı olacaktır.

5.8 Koruma Projeleri Yönetimine Yönelik Değerlendirmeler

Anıtsal yapıların koruma projeleri kapsamında söz konusu yapıya ait değerlerin korunması için yapılacak fiziksel müdahaleler söz konusudur. Bu müdahaleler yapının özgün işlevini devam ettirmesi ya da yeni bir işlev verilmesi için yapılabilir. Her iki durumda da yapılacak müdahaleleri belirlemek için yapının mevcut durumunun belgelenmesi ve analiz edilmesi gereklidir. Ancak belgeleme ve analiz süreci uygulamanın başlamasıyla birlikte sona ermemektedir. Temel olarak koruma projelerinde belgeleme, analiz ve koruma müdahaleleri uygulama boyunca devam eder.

Yapım işleri için proje yönetimi alanına bakıldığında proje çizimlerinin uygulamadan önce yapılması ve hazırlanan plana göre uygulamanın yürütülmesi söz konusudur. Proje yönetiminin prensip olarak aşamalara bölündüğü ve bilgi alanlarının bu aşamalara göre yönetilmesi üzerine kurgulandığı söylenebilir. Buna karşın koruma işlerinde koruma bölge kurulu, bilimsel danışma heyeti gibi paydaşlar bulunur. Yapım işlerine göre daha fazla disiplinden, daha çok sayıda paydaşı bir araya toplar. Bu

nedenle proje yönetimi alanının koruma bakış açısıyla ele alınması ve bir koruma projesi yönetiminin ayrı bir başlık altında geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Yönetilmesi gerekli bilgi alanlarının koruma projelerinin kendine has durumları göz önüne alınarak yönetilmesi ve korumaya bağlı proje yönetiminin yürütülmesi önemlidir. Bu durum proje teslim sistemleri için de geçerlidir.

Mevcut işleyişte geleneksel proje teslim sisteminin, bir miktar da bozularak, koruma projelerine uygulandığı görülmektedir. Ancak koruma projelerinin özellikleri açısından baktığımızda gerek geleneksel proje teslim sisteminin gerekse diğer teslim sistemlerinin koruma bakış açısıyla yorumlanmaya ihtiyacı olduğu görülmüştür. Yukarıda değinilen bu konuda, koruma bakış açısıyla oluşturulmuş bir koruma projesi teslim sistemi önerisi getirilmiştir (Şekil 5.1). Bununla birlikte koruma projeleri aşamaları 5.2 bölümünde ele alındığı üzere dörde ayrılmaktadır. Aşamaların bütüncül bir şekilde ele alınıp doğru yönetilmeleri için proje yöneticisine, bilimsel danışma heyetine ve müellif mimara tüm aşamalar boyunca ihtiyaç vardır. Bu paydaşların projenin başından sonuna kadar sürekliliği sağlamakta önemi ve katkıları vardır. Diğer paydaşların da proje aşamalarına göre ihtiyaç duyulduklarında sürece katılmaları idare tarafından sağlanmalıdır (Çizelge 5.1).

Koruma projelerinin yönetim süreçlerine ilişkin sorunların tespiti çalışması için yapılan anket sonuçlarında öne çıkan konulardan biri olan yüklenici seçimi ve buna bağlı olan ihale dosyası, süre planlaması, birim fiyatlar ile maliyet hesaplamaları dikkat çekicidir (Şekil 3.54). Bu nedenle kamu ihale süreci mevzuat açısından irdelenmiş ve olası fırsatların kullanılmadığı görülmüştür. Bu fırsatlardan en önemlisi fiyat dışı unsurlara yüklenici seçim kriterlerinin içerisinde yer verilebilirliği olmuştur.

Mevzuatın fiyat dışı unsurların kullanımıyla ilgili kısıtları olmadığı görülmektedir. Bu durumu kültür mirası lehine kriterleri ortaya koymak gereklidir. Bunun için AHP gibi yöntemler kullanılarak kararlar verilebilir. Uzmanlardan kurulacak bir komisyonla kriterlere karar verilip, bu kriterler değerlendirilebilir. Kriterler seçilirken kültür mirasının değerlerinin bilinmesi ve bu değerlerin ağırlıkları da önem kazanmaktadır.

Koruma projesini yürütürken yüklenici seçimi için olduğu kadar projeyi yönetmek için de kültür mirasının sahip olduğu değerlere göre bir yaklaşım belirlenmesi gereklidir. Sahip olduğu değerler için Çizelge 5.6 kullanılarak bir analiz yapılabilir. Bu değerleri belirlemek ayrıca karmaşıklık seviyesini belirlemek için de yardımcı olacaktır. Bu

sayede projeler zorluk dercesine göre ayrılabilirler. Zorluk derecelerine göre projeleri yürütecek ekiplerin seçilmeleri sağlanabilir.

Bu sayede her kültür mirası proje aynı paket içinde yönetilmemiş olur. Koruma projesi yürütülürken karşılaşılacak durum ve risklere göre yönetimi tasarlanabilir. Bunu sağlamak için kültür mirasını iyi tanımak, süreçte karşılaşılacak ihtimallere hazırlıklı olmak gereklidir. Koruma projeleri yönetilirken teknolojik imkânlardan da faydalanılmalıdır. Günümüzde gelişen teknoloji belgeleme ve rölöve tekniklerini değiştirmektedir. Üç boyutlu tarayıcılar ile yapılan belgelemeler alanda harcanan zamanı azaltması ve yapının bütünsel dijital bir modelinin elde edilmesini sağlaması nedeniyle geleneksel yöntemlerin yerini almaktadır. Bu teknolojik imkândan faydalanarak yapım işlerinde yakın geçmişte kullanılmaya başlanan BIM (Building Information Modeling) sistemlerinin restorasyon işlerinde de kullanılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Azhar, Khalfan ve Maqsood, 2012).

BIM uygulamalarının geçmişi, bilgisayar destekli tasarım araştırmalarının yapılmaya başlandığı 1970'li yıllara kadar geri götürülebilir ancak BIM teriminin bir teknoloji ve süreç olarak tanımlanarak yapım işlerinde kullanılmaya başlanması ve 2000'li yılların sonunu bulmuştur. 2000'li yıllarda pek çok yazılım prototipi bütüncül projeler için bilgi paylaşım sistemlerine yönelik yazılımlar üretmişlerdir (Arayıcı, 2015, s. 15-16).

Gelişmiş ülkelerde hasar teşhisi için yapay zekâ, veri yönetimi gibi pek çok alanda BIM uygulamaları kullanılmaya başlamıştır (Bruno, De Fino ve Fatiguso, 2017 ve Alzaatreh, 2018). Ne yazık ki ülkemizde üç boyutlu tarayıcı ile elde edilen dijital bilgi çoğu zaman sadece iki boyutlu rölöve çizimlerinin oluşturulması esnasında kullanılmaktadır. Koruma projelerinde de üç boyutlu tarayıcıdan gelen verilerin, üç boyutlu bir model olarak, sadece mevcut durumu belgeleme amacıyla değil restorayon projesinin uygulama aşamasını planlamak için de kullanılarak, kararların bu model üzerinde üretildiği bir sisteme dönüştürülmesi gereklidir. Planlama aşamasında müdahale kararlarının da hassas bir şekilde oluşturulan model üzerinde gösterilmesi uygulamayı yaparken büyük fayda sağlayacaktır. İhale sürecini yürütürken de model üzerinden alınacak güncel bilgiler ile doğru bir metraj ve keşif çalışması yapılabilecek bu sayede metraj ve keşif hatalarından kaynaklı sorunların azalmasına fayda sağlayacaktır.

Koruma projelerinin iyi yönetilmesi için paydaşların bir arada çalışmasına ihtiyaç vardır. Konunun sistematik bir biçimde ele alınması tek başına koruma uzmanlarının ya da idarelerin üstesinden geleceği bir şey değildir. Koruma projelerinin iyi yönetilmeleri için akademik çalışmaların yanı sıra idari düzenlemelerin birlikte yapılması gereklidir. Bunu yaparken de sistemin komple değiştirilmesinden ziyade iyileştirmeler yönünde hareket etmek doğru bir strateji olacaktır

6. SONUÇLAR

Belirli ortak özellikleri olan projelerde hep aynı yöntemleri deneyip farklı sonuçlar beklemek akıllı ve analitik düşünebilenlerin tercih ettiği bir yol değildir. Denenmemiş modelleri uygulamaya koymak için modelin sonuçlarını ön görmek mümkün olsa bile hayattaki karşılığını uygulama başladıktan sonra bize kendisi gösterecektir. Eğer hatalı, eksik ve tam olarak istenen karşılığını bulamazsa hatalı yerlerini düzeltmek, eksik yerlerini tamamlamak ve hayattaki yerini daha sağlam almasını sağlamak için çaba göstermek gerekir. Ülkemizde daha kaliteli koruma projeleri üretebilmek için bu şekilde bir çaba ne kadar gösterilmektedir? Bu çalışmanın cevap vermeye çalıştığı sorulardan biri budur. Güncel literatürde konuyla ilgili, koruma alanından ya da proje yönetimim alanından doğrudan yanıt veren çalışma yoktur. Daha çok farklı çalışmaların içerisinde parçalar halinde kurulmuş ilişkiler vardır. Çeşitli akademik çalışmalarda kamu ihaleleri için karar destek modelleri önerilmiştir (Akçay, 2008). Ancak koruma projeleri kapsamında böyle bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle konunun tartışılmaya başlanması ve geliştirilebilmesi adına bu çalışmanın açacağı alan faydalı olacaktır. Bu çalışma bu eksiği gidermek için 2010'lu yıllarda tamamlanmış koruma projeleri örnekleri üzerinden ve bu projelerde görev almış teknik personelin değerlendirmelerinden faydalanarak argümanını ortaya koymaktadır.

Yasal mevzuatta ya da örgütlenmelerde yapılacak köklü değişikliklerin nelere yol açabileceği Coşkun tarafından GEEAYK'dan bölgesel koruma kurulları ve bir yüksek kuruldan oluşan sisteme geçerken yaşananlarla açıklanmaktadır. Bunun neticesinde Türkiye'deki koruma pratiğinin sürekliliğinde kırılmaya neden olduğu tespitine yer vermektedir (Coşkun, 2012, s.184). Tam da bu nedenle köklü değişikliklere olan yatkınlık sorgulanmalıdır. Bu amaçla, bu çalışmada sistemin iyi işletilmesinin ve iyileştirilmesinin yolları aranmıştır, gerekli müdahaleler mevzuatla sınırlı bir çerçeve içerisinde kalarak küçük parçalar halinde önerilmiştir. Şüphesiz bir sistem kendisini oluşturan tüm parçalarının iyi çalışması neticesinde iyi çalışır. Bu noktadan hareketle tüm sistemin tek bir kurum altında toplanmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilere karşın, gerçekte farklı idarelerin tasarrufunda bulunan çok çeşitli kültür mirasımız vardır. Ayrıca bu miras durağan da değildir. Hem niteliksel hem de

niceliksel olarak değişim halindedir. Dolayısıyla yapılması gereken şey; tek doğruyu aramak yerine kültürel mirasa doğru yaklaşımları geliştirmek ve doğru yaklaşımı sağlayan sistemlerinin yaygınlaşmasını sağlamak olmalıdır.

Ülkemizde kültürel miras üzerinde tasarrufu olan çok sayıda kurum bulunmaktadır. Son zamanlarda VGM'nin de KTB bünyesine dâhil edilerek daha merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsendiği söylenebilir. Fakat zaman içerisinde bu durumun devam edip etmeyeceği, kurumlar arasında bölünmelerin ya da birleşmelerin olup güncel durumun değişmeyeceğini kimse söyleyemez. Daha açık ifade etmek gerekirse kültürel miras idaresinin parçalanmış gibi gözüken bu yapısının ne yönde değişeceğini söylemek ya da bu yönü göstermek bu çalışmanın amaçlarından biri değildir. Tam tersine bu çalışma anıtsal kültür mirasının özelliklerinden yola çıkarak yönetimsel süreçlerin nasıl tarif edilebileceğini amaç edinmiştir. Bunu yaparken kültürel miras alanında koruma projelerinden sorumlu olan kurumlar yönetimsel mevzuat açısından incelendiğinde, tüm kurumların neredeyse birbirinin aynı ulusal düzenlemelere bağlı oldukları görülmüştür. Her ne kadar bu çalışma içerisinde yer verilmese de uluslararası sözleşmelerden doğan sorumluluklar da idareler açısından farklı değildir.

Eğer koruma projeleri için standart arayışına gidilecekse belki de bunun yeri TSE Kurumu olmalıdır. Çalışma kapsamında kurum tarafından yayınlanmış standartla bakıldığında koruma alanında CEN tarafından kabul edilen standartların olduğu gibi kabul edilip yayınlandığı görülmektedir. Terminolojiyle ilgili olan hariç tamamı İngilizce dilinde olan bu standartların yaygınlaşıp kabul görmesi idarelerin ilgisine muhtaçtır. Henüz uluslararası alanda dahi dil ve terminoloji ortaklığı üzerine tartışmalar devam ederken TSE tarafından yapılan bu kolaycı standartlaşma çabası koruma alanında karşılığını bulamamaktadır. Yakın bir gelecekte de bulması yönünde ümitvar olmak için bir neden görülmemektedir. Bu nedenle koruma alanından bu standartların hazırlanması yönünde yapılacak akademik çalışmalara da ihtiyaç vardır. TSE ile akademi işbirliği ile yürütülecek projelerle oluşturulacak standartların koruma eğitiminin bir parçası haline gelmesi konuyu çözmek için iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir. Kültürel miras korumada yetkili idarelerin bu başlangıca destek vermeleri niteliği iyileştirilmiş koruma projelerine giden yolu açacaktır.

Proje yönetimiyle ilgili standartların öncelikle ulusal[134] ölçeklerde hazırlandığı, tekrar yorumlandığı ve gerekli düzeltmelere maruz kaldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışma hazırlandığı sırada TSE tarafından proje yönetimi alanında kabul edilmiş bir standart olmadığını belirtmek yerinde olacaktır.

Koruma ve proje yönetimi alanında CEN ve BSI tarafından üretilen güncel standartlar net, kesin ve keskin bir çerçeve çizmek yerine rehberlik edecek, doğru yaklaşımı kurgulayacak kullanıcılar için hazırlandığı anlaşılmaktadır. Böyle bir ortamda mevzuatın yaklaşımı da benzer bir şekilde evrilmektedir. Bu çalışma kapsamında detaylı incelenen AB satınalma direktifi tam da bu şekilde bir rehberliği amaç edinmiş görünmektedir. Dolayısıyla en ince ayrıntısına kadar tasarlanmış bir mevzuat ve standartlaşma yerine, yol gösteren düzenlemelere yer açmak gerektiği söylenebilir. Anıtsal yapıların korunmasında sürekliliği sağlamak için 5226 sayılı yasada kurgulanan anıt eser kurulları da benzer bir çabanın ürünüdür. İdarelerin anıt eser kurulu kurmak ve bunları sürekli kılmak için kanun seviyesinde düzenlemelere ihtiyacının olduğu tartışmalıdır. KTB'ye yapılan bir başvuruya gelen cevapta 5226 sayılı yasaya dayanarak kurulmuş mevcut durumda faaliyet gösteren herhangi bir Anıt Eser Kurulu bulunmadığı belirtilmiştir (KTB Kültür Varlıkları, 2019). Öte yandan koruma alanında proje odaklı ya da kurumsal olarak bilim ya da danışma kurullarının idareler tarafından 5226 sayılı yasadan önce de sonra da görevlendirildiği bilinmektedir.[135] Bu çalışma kapsamında incelenen örnek uygulamalarda bilim heyeti görevlendirmeleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen ulusal örneklerden biri dışında tamamı İstanbul'da yer almaktadır. Kayseri'deki projenin de İstanbul ve Ankara merkezli yürütüldüğü düşünülürse bu çalışma için coğrafi bir kısıttan bahsedilebilir. Gelecekte alanda yapılacak çalışmaların ulaşım imkanlarının fazla olması durumunda bu coğrafi kısıtlamaya takılmadan daha geniş alanda değerlendirmelerde bulunabileceklerini söyleyerek tek ortak noktanın coğrafi olmadığını belirtmek gerekir. İncelenen örneklerin yönetimsel açıdan ortaya koydukları tabloların da aynı karakteri taşıdıkları

[134] Özellikle BSI tarafından hazırlanan standartların proje yönetimi alanındaki uluslararası standartlara etki ettiği görülmektedir.
[135] 1993 yılından itibaren görevlendirilen Ayasofya Bilim Kurulu örneği bulunmaktadır.

söylenebilir. Öte yandan en özenli ve yetkin ekiplerin de merkezde olduğu savlanabilir.

Bu karakter özelliklerinden öne çıkan bir tanesi planlama aşamasında korumaya yönelik hazırlanan yaklaşık maliyet hesaplarının gerçekleşen maliyetlerle arasında ciddi farklar olduğudur. Oluşan maliyet artışlarının nedenlerinin iş başladıktan sonra ortaya çıkan beklenmeyen durumlar nedeniyle mi yoksa yapıya yapılacak müdahaleler planlanırken analizlerin ve imalat kalemlerinin iyi hazırlanmamasından mı kaynaklanmaktadır? Bu çalışma kapsamında incelenebilen örneklerin ulaşılabilinen dosyalarından yola çıkıldığında söylenebilecek olan en net durum yaklaşık maliyetlerin yüksek oranda aşıldığıdır. Dolayısıyla yapılacak müdahalelerin iyi planlanmadığı sonucuna varabiliriz. Bunun nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için kamu kurumlarının bilimsel araştırmalara destek olmaları gereklidir. Arşivlerin sadece yapılan müdahaleler kısmı değil idari kısımları da şeffaf bir şekilde akademik çalışmalara açılmalıdır. Şüphesiz koruma projelerinin yönetimsel dosyalarının incelemeye açılmasıyla yukarıdaki konuyla ilgili daha net cevaplara ulaşılabilir. İdarelerin akademiyle böyle bir işbirliğine girmeye hevesli olmamalarına rağmen yüklenicilerle yapılan idari hakediş dosyaları üzerinde yapılacak detaylı bir araştırma ve araştırmanın sonuçlarının planlamaya yansıtılmasıyla bu sorunun üstesinden gelinmesinde bir başka başlangıç olabilir.

Planlamadaki eksiklikler uygulamada ortaya çıktığında da ister istemez süre ve maliyet artışlarına neden olmaktadır denebilir. Risk ve kaynak yönetimi açısından baktığımızda koruma projesinin ilk aşamasında beklenmeyen durumların neler olabileceğine dair bir değerlendirmenin yapılmadığı bunun yerine maliyet artışlarına belli oranlarda izin verilerek bu sorunun çözülmeye çalışıldığı görülmektedir. Maliyet artış oranlarının zaman içerisinde %20'den %50'ye çıkarıldığı, hatta VGM yönetiminde olan koruma projelerinde gerekli makamlardan onayların alınması durumunda bu oranın daha da artırılabileceği mevzuattaki yerini almıştır. Öte yandan diğer idarelerin de bütçesi içerisinde bitirilemeyen işlerde ikmal işleri vasıtasıyla ya da benzer yöntemlerle bu artışları sağladıkları anlaşılmaktadır. Mevzuat gereği bir işin planlanan maliyetinde tamamlanamayacağı anlaşıldığında tasviye edilip yeniden ihale edilmesi söz konusudur. Böyle bir durumun olup olmadığı daha erken aşamalarda belirlenebilir. Çalışmanın 5. bölümü içerisinde önerilen modeldeki birinci eşikte bu işlemin yapılması mümkündür. Projenin ilk aşamasında belirlenecek böyle bir

durumun hem anıtsal kültür mirası açısından hem de proje yönetim süreçleri açısından faydaları olacaktır.

Ulusal ölçekte incelenen örneklere bakıldığında maliyetteki artışların süreleri de etkilediği görülmektedir. Ancak süre artışlarının birincil nedeninin maliyet artışları olmadığı, en çok gerekçenin proje çizimlerinin düzeltilmesi sonucu koruma bölge kurullarında geçen onay süreleri nedeniyle olduğu görülmektedir(Şekil 3.23). Proje çizimlerinin onaylarıyla ilgili geçen sürelerin işin süresine eklendiği, bunun yanı sıra düzeltmelerden etkilenmeyen kısımlarda işin devam ettiği belirtilmiştir. Burada olan şey koruma bölge kurullarının idare tarafından gerçekçi belirlenmemiş sürelerine gerçeklik kazandırdığıdır. Başka bir deyişle proje çizimlerinin düzeltilmesi için işin durdurulması başka şey, bir yandan işe devam ederken bir yandan proje çizimleri düzeltmelerinin onaylatılması ve bu onay sürelerinin süre uzatımı gerekçesi olarak kullanılması başka bir şeydir. İdare ve yükleniciler tarafından kurul süreçlerinin sorun olarak görüldüğü 3.3 bölümü içerisindeki anket sonuçlarından anlaşılmaktadır. Halbuki bu sorun olarak görülen süreçlerin gerçekçi olmayan süre kısıtlarını aşmada kendilerine yardımcı olduğu gerçeği ortadadır.

Bu çalışma kapsamında incelenen koruma projeleri için öngörülen sürelerin neye dayandırılarak belirlendiğine şartnamelerde ya da genel olarak ihale dosyalarının herhangi birinde rastlanılmamıştır. Yuvarlak sayılı günlerden belirlenen iş sürelerinin imalat programına dayalı bir çalışmanın ürünü olmadıkları tahmin edilebilir. Geriye pek fazla seçenek kalmıyor, bu süreler keyfiyetle mi belirleniyor ya da üst düzey idarecinin memnun olacağı bir süre mi seçiliyor? Bunlar üzerine spekülasyondan öte bilimsel bir şey söylemenin imkanı yok. Bu çalışmanın süre belirlemeyle ilgili önereceği şey imalat kalemlerinin ve müdahalelerin iyi planlanması ve birbirine bağlı iş kalemlerinin dikkate alındığı bir imalat programının yapılmasıdır. Detaylı bir şekilde hazırlanmış imalat programı süre yönetimi için gereklidir. İhale dosyası içerisinde idare tarafından hazırlanmış bir iş programı olmadığı gibi yükleniciden talep edilen iş programı, işin toplam bedelini günlük ödenek dilimlerine bölerek hazırlanan tek boyutlu çubuk bir grafiktan öte bir şey değildir. Koruma projelerinin ihale süreçlerine süre yönetiminin gerekleri eklemek iyi bir ilk adım olacaktır.

Çalışma kapsamındaki örnek işlerde ihale süreçlerinin koruma projeleri özelinde farklılaşmadığı görülmüştür. Hazırlanan belgeler, şartnameler ve sözleşmeler aşağı yukarı birbirinin aynısıdır. İhale sürecinin alışageldik şekilde yapılıyor olması anıtsal

kültür mirasıyla ilgili yaptırılacak işte nitelik kaygısının gereken seviyede olmadığı izlenimini vermektedir. Yapılan anket sonuçlarında da ihale planlaması ve yüklenici seçimi ile ilgili ciddi kaygılar olduğu dile getirilmiştir. Öte yandan mevzuat incelendiğinde bu hususların giderilebileceği, hiç değilse nitelikli bir iş yapılabilmesi için mevzuat içerisinde bazı araçlara yer verildiği, idareler tarafından hiç kullanılmayan fırsatlar olduğu görülmektedir. İdarelerin bu fırsatlardan yararlanarak kültür mirası lehine süreçleri iyileştirme çabalarına destek olunmalıdır. Bu süreçlerin ne şekilde ilerleyebileceğine dair önerilere çalışmanın 5.4 bölümünde yer verilmiştir. Özellikle fiyat dışı unsurlara süreç içerisinde yer verilmesi, bunu yaparken koruma uzmanlarıyla birlikte bilimsel çerçeve içerisinde hareket edilmesi mümkündür. Ulusal örneklerde görülen bu tür yönetimsel sorunların aşılması için uluslararası başarılı örneklerin incelenmesinin faydalı olacağı göz önünde tutularak yurtdışından koruma süreçleri değerlendirilmiştir.

Seçilen uluslararası örneklerden Almanya'daki Neues Museum yönetimsel kurgusu açısından oldukça özgün bir örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle böyle bir çalışmada daha detaylı incelenmesi uygun bulunmuştur. Bunun yanı sıra Norveç'teki Ahşap Direkli Kiliseler Projesi ve Japonya'daki kültürel varlıkların korunması süreci benzer nedenlerle çalışma kapsamına alınmışlardır. Ayrıca TİKA'nın faaliyet gösterdiği Balkan ülkelerinden Sırbistan örneğinde yönetimsel sürecin genel kurguları incelenmiştir. TİKA'nın sözü edilen ülkede yürüttüğü koruma projelerinde Türkiye'deki mevzuata dayalı olarak süreçleri kurguladığı, karşılıklı katkının sınırlı kaldığı görülmüştür.

Birbirinden farklı görünen tüm bu örneklerin ortak noktası yönetimsel süreci kültürel miras ölçeğine göre kurgulamalarıdır. Kültür mirasının ulusal ya da bölgesel ölçekteki önemine göre farklı yolların izlenmesinin genel kabul gördüğü söylenebilir. Ne yazık ki ülkemizdeki durum mevzuat açısından böyle bir ayırıma yer vermemektedir. Türkiye'deki tüm taşınmaz kültürel miras aynı yönetimsel süreç içerisinde projelendirme ve uygulamaya tabi tutulmaktadır. Bu nedenle yönetimsel süreci kurgularken kültürel miras özelinde yola çıkan bir sürecin izlenip izlenemeyeceği tartışılmalıdır. Kültürel mirasın öneminin idarece belirlenebileceği ve bu şekilde izlenecek yolun mevzuat içerisinde ortaya konabileceği rahatlıkla ifade edilebilir. Bunun en nitelikli bir çeşidini Neues Museum Projesi örneğinde görebiliriz. Koruma alanında uzmanların çizdiği bir çerçeveyle başlatılan süreç yarışma projesiyle

planlanmaya başlanmıştır. Sonrasında uygulamayı yapacak idarenin mevzuatın imkanlarını sonuna kadar kullanarak kurguladığı istekli ön değerlendirmesi ve onu takip eden yüklenici seçimi süreci bunu ortaya çıkartmaktadır. Almanya'da uygulanagelen bir süreç yerine projeye has bir yönetim iş sahibi idare tarafından kurgulanmıştır.

Mevzuatın idare tarafından koruma lehine yorumlandığı bu tür örnekler oldukça azdır. Kamu görevlileri, genellikle risk almamamak için genel kabul gören uygulamaların dışında adımlar atmaktan çekinmektedir. Bu risk almaz tavrın çeşitli gerekçeleri olabilir. Bunları burada sıralamanın bu çalışmaya bir katkısı olmayacağı için şunu belirtmekle yetinilebilir; mevzuatın sağladığı araç ve imkanlardan sonuna kadar faydalanmak, koruma iddiasında olan idarelerin en azından kamu yararını sağlamaları açısından, sorumlulukları içinde yer almaktadır. Mevzuatın yetersizliğinden yakınmak tasarruf yetkisini yerine getirmek değil bilhakis bu tarihi sorumluluktan kaç(ın)maktır.

Mevzuatımız Japonya'daki ya da Balkanlar'daki örneklerde olduğu gibi farklı önem derecelerine göre sıralanmış yönetimsel süreçler tarif edemediğine göre idarelerin kültürel miras üzerindeki yetki alanlarını mevzuat dahilinde sonuna kadar kullanmaları beklenir. Mevzuatın yetersizliğine vurgu yapıp, değiştirmek gerektiği söylemek pek de çözüm odaklı olmasa gerek. Bu hususları daha iyi tespit edebilmek için idarelerin ve yüklenicilerin bünyesinde çalışan teknik personelin görüşleri bir anket vasıtasıyla değerlendirilmiştir.

Anket sorularını hazırlarken alanda daha deneyimli olan uzmanların görüşlerine değer verilmiştir. Bununla beraber anket sorularının bazıları açık uçlu tasarlanmıştır. Bunun amacı ankete katılanların kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine olanak sağlamanın yanı sıra anket sorularının kapsamadığı hususların dile getirilebilmelerini sağlamaktır. Anket çalışmasından elde edilen veriler koruma projelerinde çok farklı sorunlarla karşılaşıldığını göstermektedir. Kamu personeli ve yüklenici personeli ile yapılan anketler arasında zaman olarak bir fark olsa da dile getirilen sorunların pek değişmediği gözlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında korumanın yönetim süreçleriyle ilgili, gelecekte yürütülecek araştırmalarda benzer katılımcılarla yapılacak anket çalışmalarında, sorunların zaman içerisinde değişip değişmediği ve durumun ne yöne evrildiği tespit edilebilir.

Bu çalışma kapsamında sorunlardan planlamayla ilgili olarak uygulama proje çizimlerinin yetersizliği hususu öne çıkmaktadır. Restorasyon işleri için müellifler tarafından hazırlanan çizimlerin ihale dosyası hazırlanması için yeterli olmadığı anket verilerinde ortaya çıkan durumlardan bir tanesidir. Yaklaşık maliyetleri hazırlamak için restorasyon proje çizimleri kullanıldığından, bu aşamada yaklaşık maliyetteki belirsizliklerin en aza indirilmesi için restorasyon projesi yeterli düzeyde olmalıdır. Böyle bir planlamanın yapılabilmesi için esaslı müdahaleler başlamadan ön analiz safhası ihale edilip bu kısım bittiğinde yeni verilerle hazırlanacak revize restorasyon projesi çizimleri koruma bölge kurulu ile paylaşılarak onay alınıp bir sonraki aşama için yol alınabilir. Kararında bir yavaşlık ve iyi planlama gerektiren bu eylem için idarelerin sorumluluk alması gereği kaçınılmazdır.

Koruma projeleri hayata geçirilirken proje çizimlerinin her şeyi içermesi halinde sorunsuz bir uygulama yapılacağı yönünde bir kabulün olduğu söylenebilir. Ancak Alioğlu'nun (2016) da belirttiği üzere, temel olarak koruma projelerinde uygulamalar tamamlanana kadar belgeleme, çizim ve karar alma süreçleri devam etmektedir. Bu nedenle koruma projelerine bütünsel bir yönetim anlayışı ile bakmak gerekir. Planlama aşamasında yapılan çizim ve bu çizimlere dayalı ihale hazırlıkları elbette ki uygulamalara yön verecektir. Ancak kültür mirası yapı üzerinde uygulama çalışmaları başladığında bu çizimler güncelliklerini yitirdikleri kabul edilmelidir. Peki bu durumu, yani bütüncül bakmayı nasıl sağlayabiliriz? Esasında anket verilerinde bununla ilgili ciddi ipuçları var. Personel yetkinliklerine ve eğitimine dikkat çekilmektedir. Yüklenici seçimi sıkça dile getirilmektedir. İhale dosyasını oluşturan yaklaşık maliyet, süre, birim fiyatlar gibi hususlara önem verilmektedir. Personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi ve eğitilmesi konusu bu çalışma kapsamında değildir. Ancak ihale süreçleri ve buna bağlı yüklenici seçimi hususu ayrıntılı ele alınmıştır.

İhale süreçleri ve yüklenici seçiminin yarattığı sorunların mevzuat kaynaklı olduğuna dair yaygın bir görüş olduğu daha önce belirtilmişti. Bu konudaki yaygın bakış açısı şöyle özetlenmektedir:

Halen, uygulamaların doğrudan uzman kişilere yaptırılabilecek şekilde yasal düzenlemelere gereksinim vardır. İhalelerde evrensel değere sahip anıtsal yapıların restorasyonlarını üstlenecek uygulamacıların niteliklerini açıklayıcı bir düzenleme getirilmemiştir. Mevcut ihale sisteminin bu yönde evrilmesi ve restorasyonlarda

uzmanlaşmış kişilerin/şirketlerin yer alabileceği yeni düzenlemelerin getirilmesi şarttır (Coşkun, 2012, s.384).

Yaygın olan bu görüşün söylemeye çalıştığı şey, idarelerin ihalelerde hiç söz hakkı olmadığı, yasal düzenlemelerin idarelerin elini kolunu bağladığı yönündedir. Ama diğer tarafta mevzuatı incelediğimizde idareler tarafından yeni düzenlemelere bel bağlamadan kültür mirası lehine yapılabileceklerin olduğu görülmektedir. Koruma projelerinde uzmanlaşmış kişi ve şirketlere öncelik verilmesi fiyat dışı unsurları kullanarak mümkün hale getirilebilir. İhale değerlendirme kriterlerinin şartnameler vasıtasıyla tasarruf sahibi idare tarafından gerçekleştirmesinin önünde bir tek mevzuat engeli yoktur. Kriterler için mevzuatta sınırlama getirilmemiştir. Dolayısıyla koruma projeleri için anıtsal kültür mirası özelinde yüklenici seçim kriterleri belirlemek, ihaleleri bu şekilde yürütmek mevcut mevzuatla mümkündür.

Bu araştırma kapsamında koruma uzmanlarıyla yüklenici seçim kriterleri ağırlıklarının belirlenmesi üzerine AHP yöntemi kullanılarak bir çalışma yapılmıştır. Kültürel miras alanında yüklenici seçerken işe özel kriterlere yer verilmesi gerektiği savunulmuştur. Bu çalışmada korumaya konu olan yapı özelinde seçim kriterlerinin değişebileceği, işin karar verici paydaşlarına göre kriterlerin ağırlıklarının farklılaşabileceği görülmektedir. Bu nedenle isteklilerin niceliklerine odaklanmış sabit kriterli bir modelden ziyade korumanın niteliğini yükseltebilecek işe özel kriterlerin ağırlığının arttığı bir yöntem geliştirilebilir. Mevcut ihale sisteminde isteklilerin nicel kriterlerini ölçen çok sayıda kriter bulunmaktadır. Bu kriterler isteklilerin ölçülebilir verilerini göstermektedir ancak bunlar içerisinde bir ağırlık dağılımı yoktur. Verilerin belirli bir seviyenin üzerinde olması yeterli bulunmaktadır.

Finansal yeterlilik, deneyim süresi veya iş bitirme belgeleri firmaların satın alınmaları ya da ortaklık oluşturulması şeklinde yüklenicinin niteliğinden bağımsız olarak sağlanabildiği görülmektedir (Özkaya ve Gelişen, 2020). Yüklenici seçiminde kullanılacak kriterler için finansal ya da sektörde geçirilen süreyle ilgili kriterler yerine firmaların organizasyon ve deneyim niteliği üzerinden oluşturulacak kriterlerin koruma projelerine özel olarak tasarlanmaları uygun olacaktır. Bu nedenle koruma uygulamaları yapacak ekibin niteliğine yönelik kriterlere yüklenici seçimi sırasında yer vermek işin kalitesini artırmak için faydalı olacaktır.

Kültürel miras unsurlarına sahip projeler için ihalelerin en düşük fiyata verilmesi sorunlu bulunmaktadır (ICOMOS, 2018). İsteklinin verdiği teklif fiyat tek kriter olarak işleme alınmakta ve kamu yararı fiyat avantajında aranmaktadır. Ancak kültürel miras yapıları için kamu yararı; yapının özgün değerlerinin en iyi şekilde korunmasını da içerir. Kültürel miras projelerinde niteliksiz yüklenici seçiminin hatalara, gecikmelere, tartışmalara ve geri dönülemez zararlara yol açtığı bilinmektedir. Bu olumsuzlukların önüne geçmek için deneyimli uzmanların sürece dâhil edilmesi, AHP ve benzeri çok kriterli karar verme yöntemleri ile ihale sürecinde yüklenici seçiminde fiyat dışı unsurlara yer verilmesi mümkündür.

Bir diğer yaygın görüş de anıtsal kültür mirası için görev alacak restoratör ve ustaların sürekli istihdam edilmesi talebidir (Diker, 2010, s.325). Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı tarafından uzun zamandır uygulanan bu sistemin tüm anıtsal kültür mirası için kullanılması yetişmiş personel kısıtları olan ülkemiz için gerçekçi görülmemektedir. Önleyici koruma uygulamaları çerçevesinde son zamanlarda İBB tarafından sözleşmeli istihdama dayalı bir yaklaşım geliştirme çabası vardır. Ancak bu yaklaşımın koruma proje ve uygulamalarının yükleniciyi tümüyle dışlayan bir tutumu olmadığı görülmektedir. Aynı idare tarafından, işin ölçeği büyüdüğü durumlarda, yüklenici eliyle işlerin yürütülmesi tercih edilmektedir. Zaten mevzuatın içinde nitelikli ekipleri seçmek için kullanılması gereken bir dizi araç bulunmaktadır. İdareler bu araçları kullanabildiği kadar başarılı restorasyonlara imza atacaktır. Restorasyon ilkelerini bilerek benimsemiş yüklenici, taşeron, usta ve restoratör arayışının yanı sıra restorasyon ilkelerini bilerek benimsemiş idarecileri de aramak bulmak ve uygun makamlarda istihdam etmek gerekir.

Özellikle kamu yararı gözetmek zorunda olan idarecilerin, kültürel miras penceresinden kamu yararının projenin hangi parçalarında yer aldığını iyi değerlendirmeleri gerekir. Kültürel miras kapsamına alınmış olan yapıların estetik, eskilik ve tarihi belge değerleri vardır. Alois Riegl'in (2015) "Her ne kadar ikisi de anımsatma değeri iseler de, eskilik değeri ve tarihi değer, anıtların bakımıyla ilgili kritik konularda birbirlerinden kesin bir biçimde ayrılırlar. Bu çelişki nasıl ortadan kaldırılabilir? Ve aksi takdirde, iki değerin hangisinden, diğeri lehine taviz vermeliyiz?" (s. 76) şeklinde belirttiği gibi bu değerler her zaman uyum içinde olmayabilir, hatta çatışma halinde olabilir. Ya da birbirleri içinde eriyebilirler ama her zaman oradadırlar ve bu değerleri korumak kamunun yararınadır. Bu kamu yararını

elde edebilmek için kültürel miras lehine kararlar verip, onu korumaya almak tek yoldur. Bütün bu değerleri yapı üzerinde özgün malzemesiyle korumak esastır. Herhangi bir koruma projesine konu olmuş kültürel miras yapısının eşi yoktur. Bu biricik olma hali nedeniyle yapılan müdahalelerin hatalı olması durumunda telafisi ne yazık ki mümkün değildir. Bu açıdan baktığımızda kültürel miras yapılarında kamu yararı bu yapıların lehine karar vermeyi zorunlu kılar. Bununla birlikte yöneticilerin, daha erken tarihli korumaya yönelik belgeler olsa da, Venedik Tüzüğü'nden başlayarak ülkemiz tarafından kabul edilmiş ve altına imza atılmış pek çok uluslararası ve ulusal belge içerisindeki tavsiye, yönlendirme ve kararların ışığında yol almaları gerekir. Işık altında yol almak karanlıkta yön bulmayı gerektirir ve gün ışığı altında olduğu kadar kolay mesafe kat edilemez. Bu nedenle kültürel miras lehine yol almak tedbirli, temkinli, donanımlı, yetkin ve sabırlı olmayı gerektirir. Kültürel mirası daha kaliteli korumak için restorasyon proje ve uygulamaları yönetim süreçleri için bu çalışmadaki öneriler geliştirilmiştir.

Özellikle ihale öncesi ve ihale değerlendirmesinin iyi yönetilmesi gerektiğini yeniden vurgalamak gerekiyor. İncelenen uygulamalarda nitelikli restorasyonun ihale sonrasında yapılacak kontrol tedbirleriyle ortaya çıkmasının beklendiği görülmektedir. İhalenin de tasarlanması ve yönetilmesi gereken bir bilgi alanı olduğu, koruma alanına has özellikleri içerecek bir kurgu yapılması gereklidir ve bu husus mevcut mevzuatın imkanlarıyla sağlanabilir gözükmektedir. Yapım yönetimi içerisinde oluşan bilgi alanlarının koruma projeleri alanında kalitenin artırılması için kullanılmasının faydası olacaktır. Bu çalışma koruma bakış açısıyla konuyu değerlendirmektedir. Bunun yanında yapım yönetim alanından bakışlara da ihtiyaç vardır. Koruma projeleri kapsamında, bilgi alanlarını İSG dahil yeniden düşünülmesini gerektirmektedir (Uzun, Öztürk ve Gürcanlı, 2020). Koruma projeleri yönetim alanının ihmal edildiği bu araştırma sayesinde daha net ortaya çıkmıştır.

Mevzuat içerisinde çelişki ya da istisna yaratarak kendi kurumlarını işlevsizleştiren bir yönetim yaklaşımdan da bahsedilmektedir (Durukan, 2004, s.153). Bu durum koruma alanına özel değildir. Ülkenin genel gidişatıyla da doğrudan ilişki içerisindedir. Bu araştırma sayesinde bu durum açık bir şekilde anlaşılır olmuştur. İdarelerin sorumluluk almaktan çekindiği bir üst makama bağlı kısa vadeli çalışma planlarıyla, uzun soluklu olması beklenen koruma politikalarının ihtiyacının karşılanamayacağı açıktır. O

yüzden mevzuat perdelemesini kaldırarak, gerçek sorunların nerelerde olduğu görüp buna uygun bir proje yönetimi sisteminin kurulması sağlanabilir.

İşin gerektiği durumda parçalanabilirliğinin mümkün olduğu, disiplinler arası çalışmalar sürdürülürken paralel süreçler yürütülmesi gerektiği, işi proje ve uygulama olarak tümüyle birbirinden ayrı iki aşama olarak görmeyip süreklilik sağlanması gerektiği ve farklı disiplinlerle yol alan bir proje olduğu için kültürel miras lehine karar verebilmek için çoğulcu yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği kabul edilmelidir. Başlangıç olarak müellif mimar ve bilim kurullarının proje ve uygulama boyunca sürekli ve işin bir paydaşı olarak görev almaları sağlanmalıdır. Anahtar durumunda olan paydaşların ay(kı)rı fikirde olmaları nedeniyle dışlanmalarına son verilirse, koruma üzerinde yapılacak yapıcı tartışmalar sonucu nitelikli işler çıkarmak mümkün olacaktır.

Koruma projeleri veri çokluğu ve çeşitliliği açısından da yapım projelerinden ayrılmaktadır. Kültür mirasının tarihçesi, daha önce geçirdiği onarımlar, mevcut durumu, malzeme bozulmaları, bozulmaların nedenleri, çözüm önerileri, yapısal müdahale seçenekleri vb. veri setlerini idare etmeyi de gerekli kılar. Elektromekanik sistemlerin kültür mirası yapı içerisine yerleştirilmesi durumuyla da birleştiğinde geleneksel veri yönetimi sistemleri yetersiz kalmaktadır. Son zamanlarda yapım sektörü BIM kavramıyla bunun üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Koruma alanındaki projelerin de bu kavramdan faydalanmaları gerekir.

Bir anıtsal kültür mirasının BIM sayesinde oluşturulacak veri bankası yapıyla ilgili olarak daha önce yapılmış tüm çalışmaları bir araya toplayabilmeyi sağlayacaktır. Bununla birlikte model üzerine restorasyon devam ederken yapılan uygulamalar işlendiği takdirde uygulamalar tamamlandığında bir yapıldı (as-built) dijital modeline sahip olunabilir. Bu hem restorasyon ilkelerinden biri olan yapılan işlerin belgelenmesinin yerine getirilmesi ve böylece yapıyla ilgili ileriki tarihlerde araştırma ya da çalışma yapacakların önceki çalışmalara daha rahat ulaşmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte yapılan uygulamaların takip edilmesi ve anıtsal yapıda uzun süren zamanlar sonucunda ne tür bir etki bıraktığının görülmesi açısından yapıya takılacak izleme aygıtlarından gelecek verilerin de modelin veri tabanına kaydı mümkündür. Anıtsal yapılar üzerinde tasarruf hakkına sahip olan ilgili kamu idareleri, BIM konseptinde bütüncül yaklaşımı esas alan bir koruma proje yönetimi için zaman kaybetmeden çalışmalara başlamalıdır.

Koruma projesine konu olan yapının tüm değerleriyle ele alınması esastır. Değerlerinin neler olduğunun saptanması kültür mirası ile kurulacak ilişkiyi belirleyecektir. Bu açıdan koruma projelerinin yönetimi de kültür mirası özelinde düşünülmeli, bilimsel olarak daha nitelikliyi aramak öncelikli hedef olmalıdır. Bu çalışmanın koruma proje yönetim süreçlerine ilgi duyan akademik araştırmacılara ve profesyonellere faydalı olması ve koruma projelerinde yer alan bütün paydaşların görev ve sorumlulukları doğrultusunda bu araştırmadan yararlanmaları ümit edilmektedir.

KAYNAKLAR

Açıkgöz, F., Demir, F., Tektaş, M. ve Eryaman, M. (2009). *Niğde Kültür Envanteri*. Niğde: Niğde Valiliği.

Ahunbay, Z. (2016). *Tarihi Çevre Koruma ve Restorasyon.* (8. Bs.) İstanbul: YEM Yayın.

Ahunbay, Z. (2019). Koruma Yönetimi: Eksikliği Duyulan Bir Disiplin. *1. Kültürel Mirasın Korunması ve Sürdürülmesi Konferansı.* İstanbul: İstanbul Rölöve ve Anıtlar Müdürlüğü, 18 Şubat 2019.

Akar, T. (2009). *The Role of Vakıf Institution in the Conservation of Vakıf Based Cultural Heritage.* (Doktora tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akçay, C. (2008). *Avrupa Uygunluk Kriterlerine Göre Bir Kamu İhale Karar Destek Modeli.* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Alan Yönetimi İle Anıt Eser Kurulunun Kuruluş Ve Görevleri İle Yönetim Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2005). *T.C. Resmi Gazete, 26006,* 27 Kasım 2005.

Alioğlu, E.F. (2016). Restorasyon Uygulamaları ile Projelendirme Aşamasının İlişiksizliği Üzerine Gözlemler. *Türkiye ve İtalya'dan Restorasyon Uygulamaları Bildiriler.* Ankara: VGM Yayınları.

Alzaatreh, A. (2018). The Cloud HBIM Platform. *Heritage BIM 2018 – International Conference On Heritage Building Information Modelling (HBIM): Interpretation, Curation And Narration.* 10-11 September 2018 Roman Baths, UK.

Amsterdam Bildirgesi. (1975). *Avrupa Mimari Miras Kongresi.* 21-25 Ekim 1975. Amsterdam.

Arayıcı, Y. (2015). *Building Information Modeling.* s. 15-16, bookcoon.com, e-kitap.

Arolat, E. ve Tanyeli, G. (2013). *Restorasyon ve Yeniden Kullanım Yaklaşımları Raporu.* İstanbul.

Ata, N.İ. (2009). *Türkiye'de İnşaat Sektöründe Profesyonel Proje Yönetim Standartlarının Kullanımı.* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Atabay, Ş. ve Dikmeoğlu, N . (2018). İnşaat Sektöründe Değer Mühendisliği Yöntemi ile Malzeme Seçimi. *Teknik Bilimler Dergisi , Journal of Technical Science,* 15-22.

Athenstadt, W. (2013). Kişisel görüşme. 13 Şubat, Berlin.

Avrupa Komisyonu. (2003). *Final Report,* Task Group 4 : Life Cycle Costs in Construction. 29 October 2003 3rd Tripartite Meeting Group (MemberStates/Industry/Commission) on the Competitiveness of the Construction Industry. AB.

Aydemir, O. (2010). Beşiktaş Şeyh Yahya Efendi Külliyesi Onarım Çalışmaları. *Vakıf Restorasyon Yıllığı*. VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü Yayını. 1: 31-42.

Aydemir, O. (2018). Kişisel görüşme. 10 Mayıs, İstanbul.

Aygör, E. (2010). *Konya il Merkezi Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıkları Envanteri.* Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi.

Azhar, S., Khalfan, M. ve Maqsood, T. (2012). Building information modeling (BIM): now and beyond, *Australasian Journal of Construction Economics and Building, 12 (4)* 15-28.

Badstübner, E., Dorgerloh, H., Gebessler, A., Mader, G.T., Reichwald, H.F., Schuller, M. ve Wolters, W. (1994). *Das neue Museum in Berlin: ein denkmalpflegerisches Plädoyer zur ergänzenden Wiederherstellung.* Berlin: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschultz.

Bahçeci, M. ve Yenel, A. (2019). Kültürel Mirasın Korunmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü: 20. Yılında Koruma ve Restorasyon Uzmanları Derneği (KORDER). *Online Journal of Art and Design, volume 7, issue 5 (Special issue),* December 2019.

Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum Ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum Ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018) *T.C. Resmi Gazete, 30479,* 15 Temmuz 2018.

Barret, P. ve Males, R. (1991). *Practice management: New perspectives for the construction professionals.* London: E&FN SPON.

Bebekoğlu, S. ve Tektuna, M. (2008). *Kilis kültür envanteri : kentsel mimari. kırsal mimari. yazıt eserleri.* Kilis: Kilis Valiliği.

Belediye Kanunu. (2005). *T.C. Resmi Gazete, 25874,* 13 Temmuz 2005.

Benk, T. (2013). Kişisel görüşme. 14 Şubat, Berlin. DCA arşivi

Berksan, M. (2021). Süleymaniye Camisi'nin Çift Cidarlı Kubbeleri ve Bu Konudaki Yayınlara Eleştirel Bir Bakış. *www.arkitera.com.* Erişim adresi: https://www.arkitera.com/gorus/suleymaniye-camisinin-cift-cidarli-kubbeleri-ve-bu-konudaki-yayinlara-elestirel-bir-bakis/ Erişim tarihi: 28Mayıs2021.

Berlucchi, N. (2016). The Importance of a Multidisciplinary Approach in Restoration Projects. *Restoration Implementations from Turkey and Italy Proceedings.* Ankara: VGM Publications.

Beşkonaklı, J. (2010). *Dolmabahçe Sarayı'nda Endirekt Koruma Yöntemleri.* (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bilir, D., Işık, B., Akyazı, A., Sezer, C., Erkul, Ç., Zehir, T., Sezgin, A.A. ve Özsoy, S.H. (2005). Hizmet Alımı İhalelerinde, Fiyat Dışı Unsur Öngörülmüş Olup Olmaması durumuna Göre, Ekonomik Açıdan En Avantajlı Teklifin Belirlenmesi ve Aşırı Düşük Teklif Değerlendirmesinin Yapılması. *Kamu Alımlarındaki AB ve İngiltere'deki Düzenleme ve Uygulamalar.* Ankara: Kamu İhale Kurumu, s. 104-111.

Billur, İ. (2020). *Türkiye'de Kültürel Mirası Koruma Çalışmaları Bağlamında İstanbul Rölöve Ve Anıtlar Müdürlüğü'nün Rolü.* (Doktora Tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. s.395-400.

Binan, D. (1994). Koruma Kurullarının Oluşumu ve Sorumluluk Bölgelerinin Saptanmasında Ölçütler ve Sorunlar, Kapadokya Bölgesi Örneği, *2. Kentsel Koruma Yenileme Uygulamalar Kolokyumu,* İstanbul: MSÜ Yayını, s. 176-186.

Bintoro, I., Malani, R. & Rihartanto, C. (2017). Modelling of contractor selection using fuzzy-TOPSIS. *2017 5th International Conference on Electrical, Electronics and Information Engineering* (s. 140-145). Malang. https://doi.org/10.1109/ICEEIE.2017.8328778

Böke H. ve İpekoğlu B. (2015). Korumada TSE Standartları. *5. Tarihi Yapıların Güçlendirilmesi ve Geleceğe Güvenle Devredilmesi Sempozyumu,* 1-3 Ekim 2015, Erzurum, Cilt II, ISBN: 978-605-01-0754-8, s.187-202.

Bruno, S., De Fino, M. ve Fatiguso, F. (2017). Historic Building Information Modelling: performance assessment for diagnosis-aided information modelling and management, *Automation in Construction, Volume 86, 2018,* Pages 256-276, ISSN 0926-5805, https://doi.org/10.1016/j.autcon.2017.11.009.

BSI. (2013). *BS 7913:2013 Guide to the conservation of historic buildings.*

BSI. (2019). *BS 6079:2019 Project management. Principles and guidance for the management of projects.*

Can, S. (2007). Son Dönem Osmanlı Mimarlığının Teşkilat Yapısı. *Sanat Dergisi: Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, 0(12),* 103 - 112.

Cansever, T. (1984). Kültürel ve Bilimsel Birikim Grubu Önerileri. *Milliyet Kültür Mirasımızı Koruma Semineri Bildiri Özetleri,* İstanbul.

Cengizkan, N.M. (2011). Güncel; Koruma Alanı Yeniden Tarifleniyor: Gelişmeler Üzerine Uzman Görüşleri. *Mimarlık Dergisi,362, Kasım-Aralık 2011.* Ankara.

Coşkun, B.S. (2012). *İstanbul'daki Anıtsal Yapıların Cumhuriyet Dönemindeki Koruma ve Onarım Süreçleri Üzerine Bir Araştırma.* (Doktora tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Coşkun, B.S. (2019). Türkiye'de Anıtsal Yapıların Korunmasında Uygulama Boyutunda Yaşanan Sorunlar: Ayasofya Müzesi Ve Fatih Camii Örnekleri, *Sanat Tarihi Dergisi, XXVIII/1, Nisan | April, 2019,* 39-65. DOI: 10.29135/std.507263

CSI. (2005). *The Project Resource Manual: CSI Manual of Practice 5th Edition.* The Construction Specifications Institute. Alexandria, VA, USA: McGraw-Hill Professional.

Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). *T. C. Resmi Gazete, 30474,* 10 Temmuz 2018. 101. Madde.

Cumhurbaşkanlığının Sorumluluğunda Olup Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı Yönetiminde Bulunan Tarihî Bina Ve Objelerin Onarımları Ve Restorasyonları İle Çevre Düzenlemesine İlişkin Mal Ve Hizmet Alımlarına Dair Yönetmelik. (2019). *T.C. Resmi Gazete, 30750,* 19 Nisan 2019.

Çakmak, P.I. ve Taş, E. (2017). Kamu Yapım İhalelerinde Sözleşme Dokümanlarından Kaynaklanan Problemlerin Tespiti, *Megaron 2017;12(2)*:316-328, DOI: 10.5505/megaron.2017.26214.

Çal, H. (1990). Eski Eserlerimizin İdari Yapısı Hakkında Bir Teklif. *Sanat Tarihi Araştırmaları Dergisi, 9,* 2-8.

Çalışkan, B.Y. ve Reçeloğlu, G. (1999). Değer Mühendisliği Yöntemi ile Tasarım Aşamasında Maliyet Optimizasyonu. *Proje Yönetimi Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı,* 29-30 Nisan 1999, İstanbul. s. 243-256.

Çanakkale Savaşları Gelibolu Tarihi Alanı Hakkında Bazı Düzenlemeler Yapılmasına Dair Kanun. (2014). *T.C. Resmi Gazete, 29044,* 28 Haziran 2014.

Çelik, S.Ö. (2016). Mimari Mirasın Deprem Riskine Karşı Korunmasında Geliştirilecek Kılavuza Yönelik Bir Ön Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK. (2011). *T.C. Resmi Gazete, 27984,* 04 Temmuz 2011.

Çiftçi, A. (2005). *19. Yüzyılda Osmanlı Devleti'nde Askeri Mimari ve İstanbul'da İnşa Edilen Askeri Yapılar.* (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çiftçi, A. ve Seçkin N. (2005). 19. Yüzyılda İstanbul'da İnşa Edilen Askeri Yapıların Koruma Sorunları. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, edergisi, Cilt 1, Sayı 1,* İstanbul, 57 - 60.

Çileli, E. ve Taş E.F. (2020). Türkiye'de İnşaat Sektöründe BIM'in Bugünü-Yarını ve BIM Kullanımı Üzerine Alan Araştırması. *Arredamento Mimarlık, 343:* 55-59.

Dabanlı, Ö. (2016). *Nur-u Osmaniye Camii'nin Deprem Performansının Belirlenmesi ve Koruma Önerileri.* (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Diker, H.F. (2010). *Belgeler Işığında Ayasofya'nın Geçirdiği Onarımlar.* (Doktora tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. s.326.

Durukan, İ. (2004). *Türkiye'de Gayrimenkul Eski Eserler Ve Anıtlar Yüksek Kurulu Sonrası Kültür Mirası Korumasının Gelişimi Ve Uygulama Sorunları.* (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (s. 155-158)

Durukan, İ. (2006). *Adana : kentsel kültür envanteri.* Adana: Adana Valiliği.

Ercan, A. (2017). Şeyh Süleyman Mescidi. *Toplumsal Tarih Dergisi Sayı: 279 Mart 2017.* ss.12-15.

Erkilet, A. (2012). Kişisel görüşme. 17 Mart, İstanbul

Evren, R. ve Ülengin, F. (1992). *Yönetimde Çok Amaçlı Karar Verme.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları (s. 1-19).

Eyice, S. (1993). Şeyh Süleyman Mescidi maddesi. *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi c.7.* (s. 172). İstanbul: Tarih Vakfı.

Feilden, B.M. ve Jokilehto, J. (1993). *Management guidelines for world cultural heritage sites,* ICCROM, Rome.

Ferry, D.J.O. (1994). *A guide to the management of building refurbishment.* London: CIRIA.

Frey, B. (1997). The evaluation of cultural heritage: Some critical issues. In *Economic Perspectives on Cultural Heritage,* ed. M. Hutter and I. Rizzo. London: Macmillan. s. 31-49.

GAPPS. (2007). *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers.* Sydney: Global Alliance for Project Performance Standards.

Giray, S.F. (2017). Restorasyon Süreci ve Sürecin Yönetimi. *Bir Eğitim ve Restorasyon Öyküsü Şeyh Süleyman Mescidi.* s.214-217. İstanbul: VGM Yayınları.

Gencer, H. (2002). *Türkiye Kamu Yatırım İhalelerinde İndirim Oranlarını Etkileyen Faktörler ve Sistemin İyileştirilmesine Yönelik Yaklaşımlar.* (Doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gerger, Y. (2006). *Project Planning And Management In The Construction Industry.* (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.

Gülersoy, N.Z. ve Ayrancı, İ. (2011). *Koruma Alanlarındaki Yönetim Planı.* İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi.

Hajek, J., Vrbova, L. ve Kolis, K. (2017). Hierarchical structure of criteria used for contractor selection for construction works. Empirical research from the Czech Republic. *International Journal of Procurement Management, 10(4),* (s. 444). https://doi.org/10.1504/IJPM.2017.10005123

Harrap, J. (2009). The Neues Museum The Restoration Concept. *The Neues Museum Berlin Conserving, Restoring, Rebuilding Within the World Heritage, s.60-64*. Leipzig: E.A. Seemann.

Hartley, A. (1992). *Concurrent engineering – Shortening lead times, raising quality and lowering costs.* Oregon: Productivity Press.

Haspel, J. (2009). From Building to Rebuilding - the Early History of the Neues Museum. *The Neues Museum Berlin Conserving, restoring, rebuilding within the World Heritage,* Leipzig: E.A. Seemann. ss.14-21.

Hayes R.L. (2014). *The architect's handbook of professional practice.* the American Institute of Architects. — Fifteenth edition. NJ: Wiley, Hoboken.

Henze, W. (2009). Restoration Work-Legal Grounding and the Tendering Process. *The Neues Museum Berlin Conserving, Restoring, Rebuilding Within the World Heritage,* s.134. Leipzig: E.A. Seemann.

Henze, W. (2013). Kişisel görüşme. 15 Şubat, Berlin.

Heuler, N. (2013). Kişisel görüşme. 12 Şubat, Berlin.

Honda, A.M.A. (2015). A Comparison of Conservation Works in Japan and Spain. In Weise, K. (Ed.). *Revisiting Kathmandu Safeguarding Living Urban Heritage International Symposium Proceedings,* pp. 99-108. Kathmandu, Nepal.

Hughes, H. (2013). Decision Making: that was then but this is now. Editor Jean, G. *Conservation of colour in 20th Century architecture.* İsviçre: SUPSI.

ICOMOS. (2018). *European Quality Principles For EU-Funded Interventions With Potential Impact Upon Cultural Herıtage.* France. (Revised edition November 2020)

ISO. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*

İl Özel İdaresi Kanunu. (2005). *T.C. Resmi Gazete, 25745,* 04 Mart 2005.

İlgar, M.Z. ve İlgar S.C. (2019). Paydaş Analizi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 2019; 14(20),* 1835-1860. DOI:10.26466/opus.574116

İlhan, B. ve Tezel, E. (2020). BIM-tabanlı proje yönetimi. *Yapı Dergisi,* vol. 462.

İlhan, N. (2016). Şeyh Süleyman Mescidi Restorasyonu: Araştırmalar – Gözlemler ve Birtakım Sorular. *Türkiye ve İtalya'dan Restorasyon Uygulamaları Bildiriler*. Ankara: VGM Yayınları.

İmar Kanunu. (1985). *T.C. Resmi Gazete, 18749,* 9 Mayıs 1985.

İnal, Ö.G. (2017). Şeyh Süleyman Mescidi ile İlgili Projelerin Onay Süreci. *Bir Eğitim ve Restorasyon Öyküsü Şeyh Süleyman Mescidi.* s.214-217. İstanbul: VGM Yayınları.

Kakiuchi, E. (2016). Cultural Heritage Protection System in Japan: Current Issues and Prospects for the Future. *Gdańsk East Asian Studies, Issue 10,* pp. 7-27.

Kamacı, E. (2014). 2863 Sayılı KTVKK'nin Uluslararası Yasal Düzenlemeler Bağlamında Değerlendirilmesi. *METU JFA 2014/2* (31:2) s. 19.

Kambek, E. (2016).Şerefiye Sarnıcı Restorasyon Uygulamaları Örnekleri ve Koruma Süreci Üzerine Yorumlar. *İBB KUDEB Kargir Yapılarda Koruma ve Onarım Semineri VIII,* (s. 36-38). İstanbul: Şan Ofset Matbaacılık.

Kambek, E. ve Tanyeli, G. (2021). Restorasyon İçin Kamu İhalelerinde Fiyat Dışı Unsurlar Ve Neues Müzesi Örneği İle Bir Karşılaştırma. *Megaron 2021;16(2)*: 255-270 DOI: 10.14744/megaron.2021.68094

Kamu İhale Genel Tebliği. (2005), *T.C. Resmi Gazete, 25886,* 25 Temmuz 2005.

Kamu İhale Kanunu. (2002) *T.C. Resmi Gazete, 24648,* 22 Ocak 2002. 5. Madde.

Kamu İhale Kurumu. (2011). *Kamu Alımları İzleme Raporu, 2010, Dönem 01.01.2010-31.12.2010.* (s. 11). Ankara.

Kamu İhale Kurumu. (2013). *Kamu Alımları İzleme Raporu, 2012, Dönem 01.01.2012-31.12.2012.* (s. 8). Ankara.

Kamu İhale Kurumu. (2014). *Kamu Alımları İzleme Raporu, 2013, Dönem 01.01.2013-31.12.2013.* (s. 9). Ankara.

Kapadokya Alanı Hakkında Kanun. (2019). *T.C. Resmi Gazete, 30791,* 1 Haziran 2019.

Karayolları Genel Müdürlüğü Görev, Yetki Ve Sorumluluk Yönetmeliği. (2011). *T.C. Resmi Gazete, 28045,* 05 Eylül 2011.

Karayolları Genel Müdürlüğünün Hizmetleri Hakkında Kanun. (2010). *T.C. Resmi Gazete, 27640,* 13 Temmuz 2010.

Karayolları Güzergâhı Üzerinde Yer Alan Mimari Ve Tarihi Değeri Bulunan Köprülerin Tadilat, Tamirat Ve Esaslı Onarımları. (2006). *T.C. Resmi Gazete, 26195,* 11 Haziran 2006.

Kardaş, T. ve Erdağ, R. (2014). Bir Dış Politika Aracı Olarak TİKA. *Akademik İncelemeler Dergisi 7 / 1 (Temmuz 2014):* 167-194.

Koç, S. (2017). Japonya'da Bir Koruma Modeli Olarak Rekonstrüksiyon. *Mimar.ist Dergisi 2017/3*: 58-66. İstanbul.

Koral, D. (2007). *Construction project management with an emphasis on project control: A case study.* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Koramaz, T.K. (2015). Analitik Hiyerarşi Süreci. E. Alkay (Der.), *Şehir Planlamada Analiz ve Değerlendirme Teknikleri* (s. 141-149). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Koruma, Uygulama Ve Denetim Büroları, Proje Büroları İle Eğitim Birimlerinin Kuruluş, İzin, Çalışma Usul Ve Esaslarına Dair Yönetmelik. (2005). *T.C. Resmi Gazete, 25842,* 11 Haziran 2005.

Krishna Rao, M.V., Kumar, V.S.S. ve Rathish Kumar, P. (2018). Optimal Contractor Selection in Construction Industry: The Fuzzy Way. *J. Inst. Eng. India Ser. A 99* (s. 67–78). https://doi.org/10.1007/s40030-018-0271-1

KTB Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü. (2019). *04.12.2019 tarih ve 99902397-176.99-E.999775 sayılı yazı.* Ankara.

Kuban, D. (1993). Nuruosmaniye Külliyesi maddesi. *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi c.6.* (s. 100-103), İstanbul: Tarih Vakfı.

Kuban, D. (1997). *Sinan'ın Sanatı ve Selimiye*. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal İstanbul: Tarih Vakfı.

Kuban, N. (2013). *Mimari Koruma Alanında Kalifiye Ara Eleman Yetiştirilmesi İçin Bir Yöntem Önerisi.* (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kuban, N. (2020). Kişisel Arşiv. ICOMOS Uluslararası Eğitim Komisyonu Sekreteri.

Kuban, N. ve Kahya, Y. (2016) Mimari Mirasın Korunmasında Uygulama Elemanlarının Yetiştirilmesine Yönelik Yaygın Eğitim Uygulamaları. *METU JFA 2016/1 (33:1)* s. 147-167.

Kurt, E. (2018). *Emlak Vergisi Sisteminin Değerlendirilmesi Ve Yeni Düzenleme Önerileri.* İstanbul: İTO.

Kusunoki, S. (2007). Japan's Government Procurement Regimes for Public Works: A Comparative Introduction. *Brooklyn Journal of International Law 32:2* s. 523-552.

Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliği. (2013). *T.C. Resmi Gazete, 28718,* 25 Temmuz 2013.

Kültür Varlıklarını Koruma Yüksek Kurulu Ve Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulları Yönetmeliği. (2012). *T.C. Resmi Gazete, 28269,* 19 Nisan 2012.

Larsen, K. E. (1994). *Architectural Preservation in Japan.* Trondheim, Norway: Tapir Publishers.

Leonhardt, R.W. (2013). Kişisel görüşme. 13 Şubat, Berlin.

Lipe, W. D. (1984). Value and Meaning In Cultural Resources. *Approaches to the archaeological heritage: a comparative study of world cultural resource management systems.* New York: Cambridge University Press.

Madran, E. (1986). Tartışmalar, *1. Vakıf Şurası 3-5 Aralık 1985,* Tebliğler Tartışmalar ve Komisyon Raporları, 116, Ankara.

Madran, E. (2002). *Tanzimat'tan Günümüze Cumhuriyet'e Kültür Varlıklarının Korunmasına İlişkin Tutumlar ve Düzenlemeler: 1800-1950,* Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi yayını.

Manowong, E. Ogunlana, S. (2010). Strategies and Tactics for Managing Construction Stakeholders. *Construction Stakeholder Management.* E. Chinyio, P. Olomolaiye (Eds.), (s.121-137). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Martínez, J. N. S. (2019). *Development of a data platform for the Cultural Heritage Project Maulbronn Monastery Hochschule Karlsruhe.* (Master´s Thesis). Technik und Wirtschaft University of Applied Sciences Fakultät für Fakultät für Informationsmanagement und Medien Master´s Programme Geomatics, Karlsruhe.

Mason, R. (2002). Assessing Values in Conservation Planning: Methodological Issues and Choices. *Research Report.* Edited by Marta de la Torre. Los Angeles: The Getty Conservation Institute. s. 5-30

Mehlum, S. (2016). Preservation Plan for the stave churches in Norway. *Preserving The Stave Churches Craftsmanship and Research.* Bakken, K. (Ed.), (s.23-46). The Norwegian Directorate for Cultural Heritage.

Milletlerarası Anıtlar Ve Sitler Konseyi Türkiye Milli Komitesi Yönetmeliği. (1974). *T.C. Resmi Gazete, 14890,* 18 Mayıs 1974.

Milli Saraylar Bilim ve Değerlendirme Kurulu Yönetmeliği. (2019). *T.C. Resmi Gazete, 30750,* 19 Nisan 2019.

Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). *T.C. Resmi Gazete, 30480,* 16 Temmuz 2018.

Morkunaite, Z., Podvezko, V., Zavadskas, E.K. ve Bausys, R. (2019). Contractor selection for renovation of cultural heritage buildings by PROMETHEE method. *Arch. Civ. Mech. Eng., 19* (s. 1056-1071). https://doi.org/10.1016/j.acme.2019.05.008

Mutluay, H.S. (2005). *Eşzamanlı Mühendislik İlkelerinin İnşaat Proje Sisteminde Uygulanmasına Yönelik Bir Model.* (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Mülayim, S. (2010). Süleymaniye Camii Ve Külliyesi maddesi. TDV İslam Ansiklopedisi.

National Trust. (2011). *Project Management Handbook*, version 1. Swindon, UK.

Nedderman, R. (1994), *Kostenermittlung von Altbauerneuerungsmassnahmen (Eski binaları yenileme maliyetinin belirlenmesi),* (Doktora Tezi) Fakulty Architektur und Stadplanung der Universitat Stuttgart, Institut für Bauökonomie, Stuttgart.

Nishioka, S. (2012). *Conservation and Earthquake Resistance Measures for Culturally Important Buildings in Japan.* [PowerPoint sunumu]. ICWCT2012, Oslo, Norway.

Nolan, C. (Yapımcı ve Yönetmen). (2014). *Interstellar* [DVD]. Kaliforniya: Paramount Pictures.

Ocak, Z.İ. (2018) *Anadolu Selçuklu Dönemi Anıtsal Yapılarında 20. Yüzyıl Başından İtibaren Gerçekleştirilen Onarımlar.* (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Olgun, N. (2018). Kişisel görüşme. 31 Mayıs, İstanbul.

Orbaşlı, A. (2008). *Architectural conservation : principles and practice.* Malden, MA: Blackwell Pub.

Ökmen, Ö. (2008). *Activity network scheduling and early cost estimation of construction projects under uncertainty: A risk analysis based modeling approach.* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Özçakar, N. ve Yurdakul, H. (2014). Türk Kamu İhale Kanununda Fiyat ile Birlikte Fiyat Dışı Unsurların da Dikkate Alındığı İhale ve Kazanan Teklif. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25 (76)* (s. 55 – 69).

Özekinci, İ. (2011). Bir Emanet Olan Anıt Eserlerimizin Korunması Sürecinde Karşılaşılan Problemler. *Eski Eserlerin Onarımında Karşılaşılan Zorluklar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri,* İTO Sektörel Etütler ve Araştırmalar.(s.11-19). 21 Ekim 2010 İstanbul: İTO.

Özgümüş, F. (2012). *Şerefiye Sarnıcı Sanat Tarihi Raporu.* İstanbul 4 Numaralı Koruma Bölge Kurulu Arşivi. İstanbul.

Özkaya, G.C. ve Gelişen G. (2020). Kamu İhale Kanunu'na Göre Yapım İşleri İçin Yüklenici Seçimi, Karşılaşılan Zorluklar ve İhale Yönetimi, *Teknik Bilimler Dergisi , 10 (1)* (s. 31-44).

Öztaş, A. ve Ökmen, Ö. (2005). Judgmental Risk Analysis Process Development in Construction Projects. *Building and Environment, 40,* 1244-1254.

Özturan, İ. (1999). Kamu Yatırımlarında Sözleşme Sistemi Ve Denetim Hizmetlerinin Rasyonelleştirilmesi. *Proje Yönetimi Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı.* İstanbul. s. 145-158

Öztürk, H.H. (2007). *Tarihi ve Kültürel Çevrenin Korunmasında Sivil Toplumun Rolü: Hamamönü Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özyürek, İ. (2018). *Kamu Yapım İhalelerinde Yüklenici Seçimi İçin Alternatif Bir Yöntem Önerisi.* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (s. 66-67).

Perovic, M., Coffey, V., Kajewski, S. ve Madan, A. (2016), Unravelling Heritage Challenges: Three Case Studies, *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, Vol. 6 No. 3,* pp. 330-344. https://doi.org/10.1108/JCHMSD-11-2015-0044

Planke, T. (2016). The role of the craftsman in cultural heritage protection. *Preserving The Stave Churches Craftsmanship and Research.* Bakken, K. (Ed.), (s.117-134). The Norwegian Directorate for Cultural Heritage.

PMI. (2016). *Construction Extension to the PMBOK Guide,* Pennysylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - 6th Edition,* Pennysylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

Polat, G. (2015). Subcontractor selection using the integration of the AHP and PROMETHEE methods. *Journal of Civil Engineering and Management,22(8).*(s.1-13). https://doi.org/10.3846/13923730.2014.948910

Proje. (t.y.). TDK Güncel Türkçe Sözlük. Erişim: 22 Ağustos, 2019, http://sozluk.gov.tr/

Project. (t.y.). Cambridge Dictionary. Erişim: 22 Ağustos, 2019, https://dictionary.cambridge.org/

Riegl, A. (2015). *Der Moderne Denkmalkultus: Sein Wesen, Seine Entstehung. Modern Anıt Kültü* (Erdem Ceylan, Çev.). İstanbul: Diamon. (Özgün yayım tarihi 1903)

Ruskin, J. (2000). *The Seven Lamps of Architecture - The Lamp of sacrifice,* London: Electric Book Company. ss.45 (Özgün yayım tarihi 1849).

Saaty, T.L. ve Tran, L.T. (2007). On the Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in the Analytic Hierarchy Process. *Mathematical and Computer Modelling,46(7),*(s.962-975). https://doi.org/10.1016/j.mcm.2007.03.022

Saaty, T.L. (1987). Rank Generation, Preservation, and Reversal in the Analytic Hierarchy Process. *Decision Sciences Volume 18, No.2* (s.157-177). https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1987.tb01514.x

Saaty, T.L. (1990a), *The Analytic Hierarchy Process.* Pittsburgh: RWS Publications, s. 1-10.

Saaty, T.L. (1990b), How to Structure a Decision Problem: an Analytic Hierarchy Process Perspective. *The Analytic Hierarchy Process-Addenda.* Pittsburgh: University of Pittsburgh, RWS Publications (s. A31-A49).

Sabottka, L. (2013). Kişisel görüşme. 14 Haziran, Berlin.

Sefer, N. (2016). Şeyh Süleyman Mescidi Restorasyonu Uygulama / Uluslararası İşbirliği. *Türkiye ve İtalya'dan Restorasyon Uygulamaları Bildiriler.* Ankara: VGM Yayınları.

Sert, H. (2007). Mostar Köprüsü/Bosna-Hersek. *ICANAS 38. Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı.* 10-15 Eylül 2007 Ankara, Tarih ve Medeniyetler Tarihi, C. 6, Ankara 2012, s. 2735-2750.

Sert, Ö. F. (2012). *Türkiye'de Restorasyon Sürecinin Haritalanması ve Proje, İhale ve Uygulama Aşamalarında Karşılaşılan Sorunların Belirlenmesi Üzerine Saha Çalışması.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Shang, J. ve Vargas, L. (ed.) (2012). New Concepts and Applications of AHP in the Internet Era, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 19* (s.1-2). https://doi.org/10.1002/mcda.1469

Sorguç, D. (t.y.). *İMO İnşaat Yönetimi Uygulama Standartları.* Erişim adresi < https://www.imo.org.tr/yayinlar/kitap_goster.php?kodu=89> erişim tarihi 12.12.2020.

Strike, J. (1994). Architecture in conservation, managing development at historic sites. London: Routledge.

Şahin, S.K. ve Güner, S. (2006). Kültürel Miras Koruması ve Sivil Toplum Örgütleri Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Geleneksel Türk El Sanatları, 1. Uluslararası Geleneksel Sanatlar Sempozyumu,* İzmir.

Şantiye Şefleri Hakkında Yönetmelik. (2019). *T.C. Resmi Gazete, 30702,* 2 Mart 2019.

Solmaz, F.Ş. (2020). *Kapadokya Kültürel Miras Alanlarının Değişimi Ve Yorumlanması 1960-2020.* (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

The Law of Protection of Cultural Properties. (1950). 214 Nolu Yasa. 30 Mayıs 1950. Son değişiklik 30 Mart 2007.

Throsby, D. (2000). Economic and Cultural Value in the Work of Creative Artists. *Values and Heritage Conservation, Research Report.* Los Angeles: The Getty Conservation Institute, s.26-31.

TİKA. (2019). *Faaliyet Raporu 2018.* Ankara.

TİKA. (t.y.). *Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığınca Yurt Dışında Yapılacak Mal ve Hizmet Alımları ile Yapım İşlerine İlişkin Uygulama Yönergesi.* Ankara.

Tiryaki, V. (2014). *Kentsel Sit Alanlarında Koruma Çalışmalarının Finansal, Yasal ve Yönetsel Boyutları İle Değerlendirilmesi: Ankara İli Altındağ İlçesi Hacettepe ve Sakarya Mahalleleri Örneği.* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara. s.213,215.

Topçu, İ.Y. (2004). A Decision Model Proposal for Construction Contractor Selection in Turkey. *Building and Environment, 39.* (s. 469–481).

Tunçoku, S.S. (2004). Günümüzde Koruma / Restorasyon Çıkmazı. *Mimarlık Dergisi 315*. Ankara.

Uçarkuş, Ö. (2017). *Anıt Eserlerin Restorasyon Proje ve Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Mühendislik Ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. s.63-64.

URL-1 <*http://beogradskonasledje.rs/arhiva-2*>, erişim tarihi 25.05.2018.

URL-2 <*http://korder.org/*>, erişim tarihi 17.02.2020.

URL-3 <*http://www.heritage.gov.rs/cirilica/index.php*>, erişim tarihi 26.05.2018.

URL-4<*http://www.icomos.org.tr/Dosyalar/ICOMOSTR_tr0784192001542192602.pdf*>, erişim tarihi 16.06.2020.

URL-5 <*http://www.kulturelmirasikoruma.org/*>, erişim tarihi 11.02.2020.

URL-6<*http://www.mgsi.gov.rs/lat/dokumenti/pravilnik-o-nacinu-postupku-i-sadrzini-podataka-za-utvrdivanje-ispunjenosti-uslova-za*>,erişim tarihi 20.05.2018.

URL-7<*http://www.mimarist.org/include/uploads/2015/11/mimari-teknik-uygulama-sorumlulugu.pdf*>, erişim tarihi 12.10.2020.

URL-8<*http://www.mimarist.org/include/uploads/2015/11/tasinmaz-kultur-varliklarinin-rolove-restitusyon-projelerine-iliskin-teknik-sartname.pdf*>, erişim tarihi 12.10.2020.

URL-9 <*http://www.optimus.org.rs/en/projects_obk.php*>, erişim tarihi 26.05.2018.

URL-10<*https://australia.icomos.org/wp-content/uploads/Practice-Note_ Understanding-and-assessing-cultural-significance.pdf*>, erişim tarihi 13.12.2020.

URL-11<*https://intweb.tse.org.tr/Standard/Standard/StandardAra.aspx*>, erişim tarihi 23.10.2020

URL-12<*https://kumid.net/hakkimizda/misyon-vizyon*>, erişim tarihi 26.09.2020.

URL-13<*https://kvmgm.ktb.gov.tr/Eklenti/62835,2019-yili-proje-ve-uygulama-isleri-icin-on-yeterlik-ila-.pdf?0*>, erişim tarihi 24.04.2019

URL-14<*https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-43037/teskilatlanma.html*>, erişim tarihi 01.09.2020.

URL-15<*https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-44798/turkiye-geneli-korunmasi-gerekli-tasinmaz-kultur-varlig-.html*>, erişim tarihi 23.08.2020.

URL-16<*https://sr.wikipedia.org/sr/Списак_локалитета_Светске_баштине_у_Србији*>, erişim tarihi 27.05.2018.

URL-17<*https://teftis.ktb.gov.tr/Eklenti/62855,tescilli-tasinmaz-kultur-varliklarinin-projelerine-ilis-.pdf?0*>, erişim tarihi 20.09.2020

URL-18 <*https://www.anitlar.org.tr/*>, erişim tarihi 05.09.2020.

URL-19<*https://www.cekulvakfi.org.tr/proje/cekulun-kulturel-miras-anlayisi*>, erişim tarihi 16.10.2020.

URL-20 <*https://www.csb.gov.tr/tarihcemiz-i-7012*>, erişim tarihi 13.08.2020.

URL-21<*https://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/FaaliyetRaporu/2019Faaliyet.pdf s.109*>, erişim tarihi 16.12.2020.

URL-22<*https://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/strateji(2019-2023).pdf*>, s.88, erişim tarihi 16.12.2020.

URL-23<*https://www.millisaraylar.gov.tr/restorasyon-atolyeleri*>, erişim tarihi 01.10.2020

URL-24<*https://www.paragraf.rs/propisi/pravilnik_o_sadrzini_nacinu_i_postupku_izrade_i_nacin_vrsenja_kontrole_tehnicke_dokumentacije_prema_klasi_i_nameni_objekata.html*>, erişim tarihi 24.05.2018.

URL-25<*https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_planiranju_i_izgradnji.html*>, erişim tarihi 24.05.2018.

URL-26<*https://www.tacvakfi.org.tr*>, erişim tarihi 12.09.2020.

URL-27<*https://www.tarihikentlerbirligi.org/*>, erişim tarihi 10.09.2020.

URL-28<*https://www.tika.gov.tr/tr/sayfa/tarihce-222*>, erişim tarihi 11.06.2020.

URL-29<*https://www.tse.org.tr/Hakkimizda*>, erişim tarihi 23.10.2020.

URL-30<*https://www.turing.org.tr/*>, erişim tarihi 24.10.2020.

URL-31<*https://www.icomos.org/en/77-articles-en-francais/72051-18-april-2019-theme-shared-cultures*>, erişim tarihi 17.08.2020.

URL-32< *http://www.bunkenkyo.or.jp/en/about.html*>, erişim tarihi 26.03.2020.

URL-33< *https://www.nationaltrust.org.uk/our-cause*> erişim tarihi 03.10.2019.

URL-34<*http://www.smb.museum/en/museums-institutions/neues-museum/about-us/profile.html*>, erişim tarihi 12.09.2013.

URL-35<*http://www.spiegel.de/international/germany/healing-the-wounds-of-war-berlin-s-neues-museum-opens-for-public-inspection-a-611530.html*>, erişim tarihi 12.09.2013.

URL-36<*http://koruprojesi.org/* >, erişim tarihi 11.02.2020.

URL-37<*https://teftis.ktb.gov.tr/TR-267647/660-nolu-ilke-karari-tasinmaz-kultur-varliklarinin-grup-.html* >, erişim tarihi 11.05.2020.

URL-38<*https://dosyalar.kik.gov.tr/yardim/dokumanlar/4734_Akis_Diagram.pdf?1* >, erişim tarihi 17.04.2019.

URL-39<*https://www.vgm.gov.tr/kurumsal/planprogram-ve-raporlar/faaliyet-raporlari*>, erişim tarihi 10.12.2020.

URL-40<https://www.ibb.istanbul/SitePage/Index/176>, erişim tarihi 10.12.2020.

URL-41<https://kulturlimited.com/gelecek-ancak-gecmisin-sahiplenilmesi-ile-yasanabilir-muze-gazhane/>, erişim tarihi 19.07.2021.

URL-42<https://www.haberler.com/asirlik-ram-kalesi-ne-tika-dokunusu-9737321-haberi/>, erişim tarihi 30.05.2018.

URL-43<https://www.abmarestorasyon.com/portfolio/1326/>,erişim tarihi 15.07.2019.

URL-44<https://www.paragraf.rs/propisi/law-on-public-procurement.html>, erişim tarihi 25.05.2018.

Usalp, M. (2018). Kişisel görüşme. 15 Mayıs, İstanbul.

Uysal, Ö. (2018). Proje Yönetimi Bilgi Alanları ile Özgün Bir Projenin Geliştirilmesi: E-Okuma Takvimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 4, Sayı: 1 Haziran 2019,* s. 293-313.

Uz, F. (2017) Mimarlık Eleştirisi; Aftermath-Yıkım ve Yeniden Kur(ul)um: Sümerbank Kayseri'den AGÜ Eğitim ve Rektörlük Binasına. *Mimarlık Dergisi,396, Temmuz-Ağustos 2011*. Ankara.

Uzman (t.y.) TDK Güncel Türkçe Sözlük. Erişim: 10 Ekim 2019, http://sozluk.gov.tr/

Uzun, M., Öztürk, D. ve Gürcanlı, G. E. (2020). Mimari Restorasyon ve Konservasyon Projelerinde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamaları. *Teknik Dergi, 2020,* 10275-10290, Yazı 590 Teknik Not.

Ünal, M. ve Ünal, Z.S. (2015). Proje Yönetiminde Paydaş İlişkilerinin Rolü ve Önemi. *Selçuk İletişim, 2015, 8 (4):* 90-103.

Vakıf Kültür Varlıkları İhale Yönetmeliğinin Yürürlükten Kaldırılmasına ve Vakıf Kültür Varlıklarının Onarımları Ve Restorasyonları İle Çevre Düzenlemesine İlişkin Mal Ve Hizmet Alımlarına Dair Usul Ve Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar. (2018) *T.C. Resmi Gazete, 30581,* 31 Ekim 2018.

Vakıflar Kanunu. (2008). *T.C. Resmi Gazete, 26800,* 27 Şubat Ocak 2008.

VGM. (2009). *Vakıflar Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2010-2014.* Ankara.

VGM. (2010). *Yahya Efendi Külliyesi Proje Raporu.* VGM İstanbul 1. Bölge Müdürlüğü Arşivi, İstanbul.

VGM. (2014). *Vakıflar Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2015-2019.* Ankara.

VGM. (2019). *Vakıflar Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2019-2023.* Ankara.

Wirick, D. W. (2009). *Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results.* Hoboken, New Jersey : Wiley

Wong, C.H., Holt, G.D., ve Cooper, P.A. (2000). Lowest price or value? Investigation of UK construction clients' tender selection process. *Construction Management and Economics, 18(7)* (s. 767–774). https://doi.org/10.1080/014461900433050

Yalçın, H. (2004). *ABD ve Türk İnşaat Sektörlerindeki Standart Sözleşme Ve Genel Şartnamelerin Karşılaştırılması.* (Yüksek lisans tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. s.109.

Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği. (2009). *T. C. Resmi Gazete, 27159,* 04 Mart 2009.

Yıldız, N. (2017) Kişisel görüşme. 15 Aralık, İstanbul.

Yılmaz, A. (2006). *Construction Contractor Selection Procedure In Public Procurement By Evaluating Bid Price And Non-Price Criteria: A Model Proposal.* (Yüksek lisans tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yurt, A. (2005). *Sözleşme Yönetimi.* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Zanini, A. (2017). Şeyh Süleyman Mescidi Projesi Üzerine Düşünceler. *Bir Eğitim ve Restorasyon Öyküsü Şeyh Süleyman Mescidi.* s.10-11. İstanbul: VGM Yayınları.

Zhou, P. Ang, B.W., Poh, K.L. (2006). Decision Analysis In Energy And Environmental Modeling: An Update. *Elsevier Science Direct, 31(14)* (s. 2604-2622). https://doi.org/10.1016/j.energy.2005.10.023

Ziyrek, A. (2008). *Sağlık Müzesi Sanat Tarihi Raporu.* İstanbul 4 Numaralı Koruma Bölge Kurulu Arşivi, İstanbul.

EKLER

EK A : Kamu Personeli Anket Formu
EK B : Yüklenici Personeli Anket Formu
EK C : AHP İkili Karşılaştırma Anketi
EK D : Kültürel Miras Koruma Alanındaki Standartların Listesi
EK E : İncelenen Örneklerin Fotoğrafları
EK F : Şerefiye Sarnıcı İş Programı
EK G : Koruma Projeleri Yönetim Süreci Model Önerisi

EK A : Kamu Personeli Anket Formu

Sayın katılımcı,
İstanbul Teknik Üniversitesi Restorasyon kürsüsünde sürdürmekte olduğum "TÜRKİYE'DEKİ ANITSAL KÜLTÜR MİRASININ KORUMA PROJE VE UYGULAMALARI ALANINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ" başlıklı doktora tezi çalışması kapsamında hazırlamış olduğum ankete gösterdiğiniz ilgiden dolayı çok teşekkür ederim.
Tez çalışmasının amacı Türkiye'deki anıtsal kültürel miras koruma uygulamalarındaki proje yönetimi için yeni bir yaklaşım geliştirmektir. Bunun için mevcut olan proje yönetim sistemlerinin değişik çeşitleri incelenecektir. Ayrıca geliştirilmesi planlanan proje yönetim sisteminin, genel olarak uluslar arası kullanılabilirliği fakat detaylarda ulusal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak hazırlanması amaçlanmaktadır. Yapılacak olan çalışma mevcut yasal mevzuat çerçevesinde ele alınacak ancak mevcut mevzuat içerisinde problemli noktaların tespiti yapılarak işaret edilecektir.
Değerli vaktinizin bir kısmını ayırdığınız 21 soruluk bu anket için vereceğiniz cevaplarınızın tezim için yüksek seviyede yönlendirici olacağını ve anketi cevaplayarak tez çalışmama yapacağınız katkının benim için çok değerli olduğunu belirtmek isterim. Birazdan cevaplamaya başlayacağınız anketin bazı sorularında sizin değerli düşüncelerinize de başvuruluyor, bu soruları cevaplarken göstereceğiniz dikkat ve sabır için de ayrıca teşekkür ederim.
Saygılarımla
Erkan Kambek
Y. Mimar
Doktora Adayı

*1) Hangi kurumda çalışıyorsunuz?

	Response (%)	Responses
Vakıflar Genel Müdürlüğü	34.09	15
Belediye	13.64	6
Rölöve ve Anıtlar Müdürlüğü	15.91	7
Kültürel Anıtları Koruma Bölge Kurulu	15.91	7
Kültür Bakanlığı	0.00	0
İl Özel İdaresi	11.36	5
Diğer (Lütfen belirtiniz)	9.09	4
Answered Question		44
Skipped Question		0

*2) Mesleğiniz?

	Response (%)	Responses
Mimar	43.18	19
İnşaat Müh.	27.27	12
Elektrik Müh.	0.00	0
Elk. Elektronik Müh.	6.82	3
Makine Müh.	0.00	0
Sanat Tarihçisi	2.27	1
Restoratör	0.00	0
İnşaat Teknikeri	0.00	0
Diğer (Lütfen belirtiniz)	20.45	9
Answered Question		44
Skipped Question		0

3) Uzmanlık alanınız (varsa) nedir?

4) Yaşınız?

	Response (%)	Responses
20-30	27.27	12
30-40	65.91	29
40-50	6.82	3
50+	0.00	0
Answered Question		44
Skipped Question		0

Şekil A.1 : Kamu Personeli Anket Formu (1.-4. Sorular).

*5) Mesleki deneyim süreniz? (yıl olarak)

	Response (%)	Responses
0-5	29.55	13
5-10	36.36	16
10+	34.09	15
Answered Question		44
Skipped Question		0

6) Kurumunuzda restorasyon işlerinden sorumlu birimleri belirtiniz.

*7) Kurumunuzda retorasyon işleri projelendirilmesi ve uygulamaları aynı birim altında mı koordine ediliyor? Bu birim(ler)i belirtiniz.

	Response (%)	Responses
Evet	72.73	32
Hayır	27.27	12
Answered Question		44
Skipped Question		0

*8) Restorasyon işleriyle ilgili kurumunuz başka bir kamu kuruluşundan resmi destek alıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	56.82	25
Hayır	43.18	19
Answered Question		44
Skipped Question		0

9) Restorasyon işleriyle ilgili kurumunuz başka bir kamu kuruluşundan destek alıyorsa hangi kurumdan ne tür bir destek alıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Response (%)	Responses
Başka kamu kuruluşu	40.35	23
Üniversiteler	38.60	22
Özel firmalar	19.30	11
Diğer	1.75	1
Answered Question		29
Skipped Question		15

*10) Çalıştığınız kurumda "kurum içi eğitim" sağlanıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	47.73	21
Hayır	52.27	23
Answered Question		44
Skipped Question		0

*11) Restorasyon projesi müellifinin restorasyon uygulamalarında denetim yapması sağlanıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	43.18	19
Hayır	56.82	25
Answered Question		44
Skipped Question		0

*12) Proje müellifleri ile yapılan restorasyon projeleri sözleşmelerinde müelliflik haklarının devrini öngören madde(ler) bulunuyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	77.27	34
Hayır	22.73	10
Answered Question		44
Skipped Question		0

Şekil A.2 : Kamu Personeli Anket Formu (5.-12. Sorular).

*13) Restorasyon projelerinin müellifleri ile uygulama aşamasında verecekleri hizmetler için sözleşme yapılıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	40.91	18
Hayır	59.09	26
Answered Question		44
Skipped Question		0

14) Restorasyon işleri planlama aşamasında sıkça rastladığınız sorunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

	Response (%)	Responses
Restorasyon uygulama projelerinin yetersizliği	18.10	42
Elektrik, makine, peyzaj vb. projelerin mimari proje ile olan uyumsuzluğu	9.05	21
Yapının kullanım amacındaki belirsizlikler	8.62	20
Yapının halihazırda kullanılıyor olması	5.60	13
Anıtlar Kurulu onay süreçlerindeki uzunluk ve/veya belirsizlikler	9.91	23
Uygulama maliyetleri (keşif) hesaplamalarındaki belirsizlikler	11.21	26
Birim fiyat kitaplarında yer alan imalat pozları ile gerçek imalatların uyuşmaması	12.07	28
Bütçe eksikliği ve/veya kısıtlamaları	5.17	12
Restorasyon işlerinde uygulama aşaması için belirlenen sürelerin yetersizliği	8.19	19
İmzalanan sözleşme içeriklerinin yetersizliği	5.17	12
Yasal düzenlemelerin anlaşılırlığı ve uygulanabilirliği	6.90	16
Answered Question		44
Skipped Question		0

15) Yukarıda belirttiğiniz sorunların giderilmesi için önerileriniz nelerdir?

16) Restorasyon işleri uygulama aşamasında sıkça rastladığınız sorunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

	Response (%)	Responses
Yüklenici firmanın yetersizliği	16.44	36
Şantiye teşkilatının yetersizliği	13.24	29
Denetleme teşkilatının donanım eksikliği	9.13	20
Restorasyon işleri için nitelikli işçilik sağlanamaması	15.53	34
Restorasyon işleri için yetişmiş eleman azlığı	15.53	34
Malzeme teminindeki sıkıntılar	7.31	16
Kullanılacak olan malzemenin onaylanma şartları	5.02	11
Kullanılacak olan malzemenin bilimsel test şartları	8.22	18
Restorasyon projesinde yer alanların görev ve sorumluluk alanlarının belirsizliği	9.59	21
Answered Question		44
Skipped Question		0

17) Yukarıda belirttiğiniz sorunların giderilmesi için önerileriniz nelerdir?

Şekil A.3 : Kamu Personeli Anket Formu (13.-17. Sorular).

*18) Ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik yapılması gerekli mi?

	Response (%)	Responses
Evet	86.36	38
Hayır	13.64	6
	Answered Question	44
	Skipped Question	0

*19) Lütfen Türkiye'de başarılı bulduğunuz restorasyon uygulamalarını belirtiniz.

*20) Lütfen dünya üzerinde başarılı bulduğunuz restorasyon uygulamalarını belirtiniz.

21) Dikkat çekmek istediğiniz başka hususlar varsa lütfen belirtiniz.

Şekil A.4 : Kamu Personeli Anket Formu (18.-21. Sorular).

EK B : Yüklenici Personeli Anket Formu

Sayın katılımcı,
İstanbul Teknik Üniversitesi Restorasyon kürsüsünde sürdürmekte olduğum "TÜRKİYE'DEKİ ANITSAL KÜLTÜR MİRASININ KORUMA PROJE VE UYGULAMALARI ALANINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ" başlıklı doktora tezi çalışması kapsamında hazırlamış olduğum ankete gösterdiğiniz ilgiden dolayı çok teşekkür ederim.
Tez çalışmasının amacı Türkiye'deki anıtsal kültürel miras koruma uygulamalarındaki proje yönetimi için yeni bir yaklaşım geliştirmektir. Bunun için mevcut olan proje yönetim sistemlerinin değişik çeşitleri incelenecektir. Ayrıca geliştirilmesi planlanan proje yönetim sisteminin, genel olarak uluslar arası kullanılabilirliği fakat detaylarda ulusal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak hazırlanması amaçlanmaktadır. Yapılacak olan çalışma mevcut yasal mevzuat çerçevesinde ele alınacak ancak mevcut mevzuat içerisinde problemli noktaların tespiti yapılarak işaret edilecektir.
Değerli vaktinizin bir kısmını ayırdığınız 21 soruluk bu anket için vereceğiniz cevaplarınızın tezim için yüksek seviyede yönlendirici olacağını ve anketi cevaplayarak tez çalışmama yapacağınız katkının benim için çok değerli olduğunu belirtmek isterim. Birazdan cevaplamaya başlayacağınız anketin bazı sorularında sizin değerli düşüncelerinize de başvuruluyor, bu soruları cevaplarken göstereceğiniz dikkat ve sabır için de ayrıca teşekkür ederim.
Saygılarımla
Erkan Kambek
Y. Mimar
Doktora Adayı

*1) Çalıştığınız firmayı en iyi tanımlayan aşağıdakilerden hangisidir?

	Response (%)	Responses
İnşaat Firması	0.00	0
Mimarlık Ofisi	25.00	5
Restorasyon Firması	50.00	10
Taşeron Firma	0.00	0
Müşavirlik Firması	5.00	1
Mühendislik Firması	10.00	2
Danışmanlık Firması	0.00	0
Diğer (Lütfen belirtiniz)	10.00	2
	Answered Question	20
	Skipped Question	0

*2) Mesleğiniz?

	Response (%)	Responses
Mimar	60.00	12
İnşaat Müh.	25.00	5
Elektrik Müh.	0.00	0
Elk. Elektronik Müh.	0.00	0
Makine Müh.	0.00	0
Sanat Tarihçisi	0.00	0
Restoratör	0.00	0
İnşaat Teknikeri	0.00	0
Diğer (Lütfen belirtiniz)	15.00	3
	Answered Question	20

3) Uzmanlık alanınız (varsa) nedir?

4) Yaşınız?

	Response (%)	Responses
20-30	0.00	0
30-40	70.00	14
40-50	20.00	4
50+	10.00	2
	Answered Question	20
	Skipped Question	0

*5) Mesleki deneyim süreniz? (yıl olarak)

	Response (%)	Responses
0-5	0.00	0
5-10	20.00	4
10+	80.00	16
	Answered Question	20
	Skipped Question	0

Şekil B.1 : Yüklenici Personeli Anket Formu (1.-5. Sorular).

6) Firmanızda restorasyon işlerinden sorumlu ayrı bir birim varsa belirtiniz.

*7) Firmanızda restorasyon projelendirilmesi mi yoksa restorasyon uygulamaları mı yapılıyor?

	Response (%)	Responses
Restorasyon Projelendirmesi	10.00	2
Restorasyon Uygulamaları	30.00	6
Her iksi de (Proje ve Uygulama)	60.00	12
Answered Question		20
Skipped Question		0

*8) Restorasyon işleriyle ilgili firmanız başka bir firmadan ya da kamu kuruluşundan destek alıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	75.00	15
Hayır	25.00	5
Answered Question		20
Skipped Question		0

9) Restorasyon işleriyle ilgili kurumunuz başka bir firmadan ya da kamu kuruluşundan destek alıyorsa hangi kurumdan ne tür bir destek alıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Response (%)	Responses
Kamu kuruluşları	28.57	10
Üniversiteler	40.00	14
Özel firmalar	28.57	10
Diğer	2.86	1
Answered Question		16
Skipped Question		4

*10) Çalıştığınız firmada "kurum içi eğitim" sağlanıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	35.00	7
Hayır	65.00	13
Answered Question		20
Skipped Question		0

*11) Restorasyon projesi müellifi iseniz restorasyon uygulamalarında denetim yapmanız sağlanıyor mu? Restorasyon uygulaması yapıyor iseniz restorasyon uygulamalarında denetim yapması için proje müellifi ile birlikte çalışıyor musunuz?

Evet	60.00	12
Hayır	40.00	8
Answered Question		20
Skipped Question		0

*12) Proje müellifi olduğunuz ya da uygulamasında yer aldığınız restorasyon projeleri sözleşmelerinde müelliflik haklarının devrini öngören madde(ler) bulunuyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	60.00	12
Hayır	40.00	8
Answered Question		20
Skipped Question		0

*13) Yer aldığınız restorasyon projelerinde, proje müellifleri ile uygulama aşamasında verecekleri hizmetler için sözleşme yapılıyor mu?

	Response (%)	Responses
Evet	25.00	5
Hayır	75.00	15
Answered Question		20
Skipped Question		0

Şekil B.2 : Yüklenici Personeli Anket Formu (6.-13. Sorular).

14) Restorasyon işleri planlama (çizim) aşamasında sıkça rastladığınız sorunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

	Response (%)	Responses
Restorasyon uygulama projelerinin yetersizliği	9.42	13
Elektrik, makine, peyzaj vb. projelerin mimari proje ile olan uyumsuzluğu	9.42	13
Yapının kullanım amacındaki belirsizlikler	8.70	12
Yapının halihazırda kullanılıyor olması	6.52	9
Koruma Kurulu onay süreçlerindeki uzunluk ve/veya belirsizlikler	12.32	17
Uygulama maliyetleri (keşif) hesaplamalarındaki belirsizlikler	10.14	14
Birim fiyat kitaplarında yer alan imalat pozları ile gerçek imalatların uyuşmaması	8.70	12
Bütçe eksikliği ve/veya kısıtlamaları	10.14	14
Restorasyon işlerinde uygulama aşaması için belirlenen sürelerin yetersizliği	11.59	16
İmzalanan sözleşme içeriklerinin yetersizliği	7.97	11
Yasal düzenlemelerin anlaşılırlığı ve uygulanabilirliği	5.07	7
	Answered Question	20
	Skipped Question	0

15) Yukarıda belirttiğiniz sorunların giderilmesi için önerileriniz nelerdir?

16) Restorasyon işleri uygulama (şantiye) aşamasında sıkça rastladığınız sorunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

	Response (%)	Responses
Yüklenici firmanın yetersizliği	13.56	16
Şantiye teşkilatının yetersizliği	11.02	13
Denetleme teşkilatının donanım (yetkinlik) eksikliği	14.41	17
Restorasyon işleri için nitelikli işçilik sağlanamaması	12.71	15
Restorasyon işleri için yetişmiş eleman azlığı	12.71	15
Malzeme teminindeki sıkıntılar	6.78	8
Kullanılacak olan malzemenin onaylanma şartları	8.47	10
Kullanılacak olan malzemenin bilimsel test şartları	8.47	10
Restorasyon projesinde yer alanların görev ve sorumluluk alanlarının belirsizliği	11.86	14
	Answered Question	20
	Skipped Question	0

17) Yukarıda belirttiğiniz sorunların giderilmesi için önerileriniz nelerdir?

*18) Ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut yasal düzenlemelerde değişiklik yapılması gerekli mi?

	Response (%)	Responses
Evet	90.00	18
Hayır	10.00	2
	Answered Question	20
	Skipped Question	0

*19) Uygulamasında (şantiye) ya da planlamasında (çizim) bulunduğunuz restorasyon projelerini belirtiniz.

*20) Başarılı bulduğunuz bitmiş restorasyon uygulamalarını belirtiniz.

21) Dikkat çekmek istediğiniz başka hususlar varsa lütfen belirtiniz.

Şekil B.3 : Yüklenici Personeli Anket Formu (14.-21. Sorular).

EK C : AHP İkili Karşılaştırma Anketi

FİYAT DIŞI UNSURLAR (FDU)

Türkiye'de ihaleler mevzuat açısından Kamu İhale Kanunu'na bağlıdır. Bu kanun hazırlanırken Avrupa Birliği müktesebatı dikkate alındığından öncelikle AB çerçevesinden ihale düzenlemelerini açıklamak gerekir. Türkiye'deki düzenlemeleri etkileyen AB mevzuatının kaynağı Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Konseyi tarafından hazırlanan 31.03.2004 tarih ve 2004/18/EC sayılı direktiftir. Bu direktif kamu yapım işlerini, mal ve hizmet alımlarını düzenlemektedir. Direktifin temel ilkeleri; tam rekabet, şeffaflık, ayrımcılık yapmama, tarafsızlık, eşit muamele ve orantılılık olarak belirlenmiştir. Direktif içerisinde satın alımlarla ilgili yönlendirmeler yer almaktadır. Direktifin ihale sonuçlandırılmasıyla ilgili olan 53. maddesi kazanan teklifi belirlemenin yöntemleri üzerinde durmaktadır.

Buna göre iki farklı ihale sonuçlandırma yöntemi belirlenmiştir. Bunlardan ilki sadece en düşük fiyat esasıdır. Yani ihaleye katılan isteklilerden en düşük fiyatı verenin üzerine ihalenin bırakılmasıdır. İkincisi ise FDU'nun da ihale sonuçlandırmada etkili olabileceği ekonomik açıdan en avantajlı teklif esasıdır. FDU[1] AB direktifi içerisinde ve Kamu İhale Kanunu içerisinde sıralanmaktadır. Ancak sıralanan bu unsurlar mevzuat içerisinde örnek olarak verilmiş olup, ihaleye uygun olanlara yer verilmesi, adı geçmeyen başka unsurlara da gerekiyorsa ihale dosyasında yer verilmesi ve bir değerlendirme kriteri yapılması mümkündür. İhale konusu olan işin özelliklerine göre unsurların bir ya da fazla sayıda belirlenmesi olasıdır. Belirlenen unsurlara ihale dosyasında yer alan idari şartname içerisinde belirtilmesi esastır.

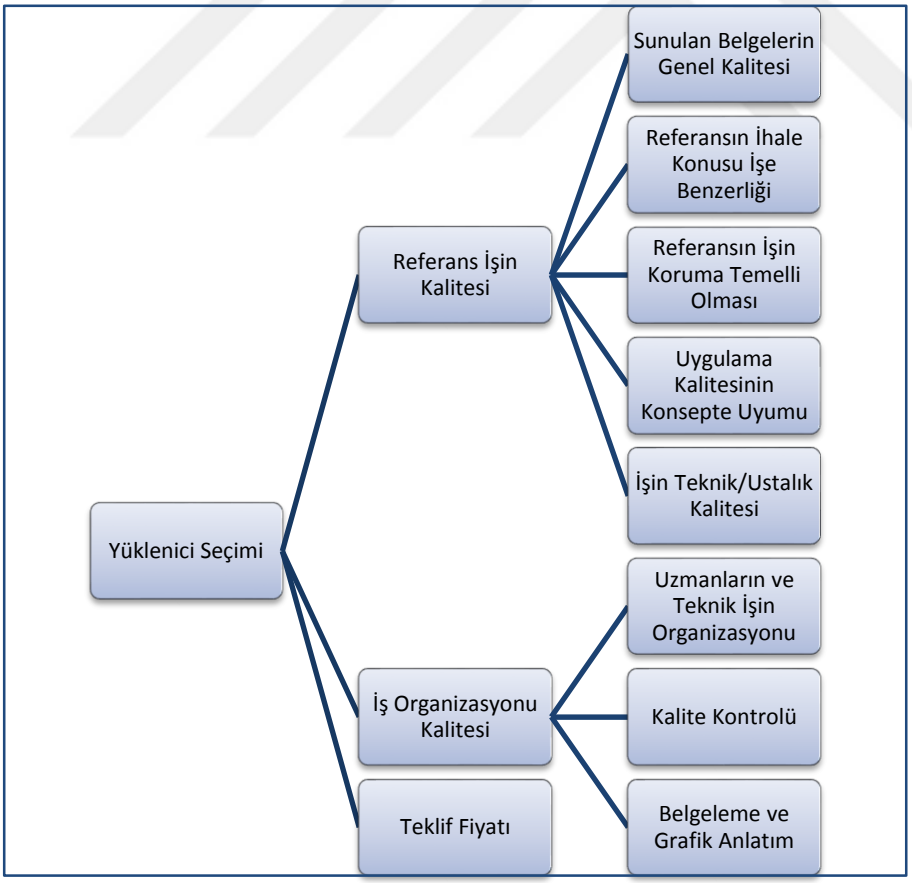
1.Kalite 2.Teknik değer 3.Estetik ve işlevsel özellikler 4.Çevrenin korunması 5.İşletim maliyetleri 6.Maliyet etkinliği 7.Satış sonrası servis ve teknik destek 8.Teslim günü ve teslim süresi 9.Tamamlanma süreci 10.Verimlilik ve diğ.

Şekil C.1 : Anket katılımcıları bilgilendirme metni.

Çizelge C.1 : Anket katılımcılarına önem değerleri açıklama çizelgesi (Saaty, 1980).

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması
2,4,6,8	Ara değerler

Oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerinin öz vektörleri bulunarak ölçütlerin ağırlıkları (seçeneklerin etki değerleri) hesaplanacak. Hesaplanan öz vektör, ölçütlerin ağırlığını verecektir. Ana ölçütlerin ağırlıkları hesaplandıktan sonra, aynı şekilde alt ölçütlerin ağırlıkları hesaplanacak. Alt ölçütlerin hesaplanan ağırlıkları, ana ölçütlerin ağırlıkları ile çarpılacaktır.



Şekil C.2 : AHP yöntemi için karar ağacı.

Yüklenici Seçimi																	
Referans İşin Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İş Organizasyonu Kalitesi
Referans İşin Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teklif Fiyatı
İş Organizasyonu Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teklif Fiyatı

Referans İşin Kalitesi																		
Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği
Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması
Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uygulamanın Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu
Sunulan Belgelerin Genel Kalitesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Teknik/Ustalık Kalitesi
Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması
Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uygulamanın Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu
Referans İşin İhale Konusu İşe Olan Benzerliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Teknik/Ustalık Kalitesi
Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uygulamanın Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu
Restorasyon Konseptinin Koruma Temelli Olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Teknik/Ustalık Kalitesi
Uygulamanın Kalitesinin Konsepte Olan Uyumu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İşin Teknik/Ustalık Kalitesi

İş Organizasyonu Kalitesi																		
Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kalite Kontrolü
Uzmanların ve Teknik İşin Organizasyonu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belgeleme ve Grafik Anlatımın Organizasyonu
Kalite Kontrolü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belgeleme ve Grafik Anlatımın Organizasyonu

Adı Soyadı	:
Deneyim Süresi (yıl)	:

Şekil C.3 : Katılımcılara verilen ikili karşılaştırma anket formu.

EK D : Kültürel Miras Koruma Alanındaki Standartların Listesi

Çizelge D.1 : CEN ve TSE kurumlarının kültürel miras üzerine yayımladıkları standartlar.

No	Standart Kodu	Kabul Tarihi	Standart Başlığı
1	EN 15759-2:2018	10.1.2018	Conservation of cultural heritage - Indoor climate - Part 2: Ventilation management for the protection of cultural heritage buildings and collections
	TS EN 15759-2	19.3.2018	Kültürel varlıkların korunması - İç mekan iklimlendirmesi - 2. Bölüm: Kültürel miras yapılarının ve koleksiyonlarının korunması için havalandırma yönetimi
2	EN 16883:2017	17.5.2017	Conservation of cultural heritage - Guidelines for improving the energy performance of historic buildings
	TS EN 16883	18.12.2017	Kültürel mirasın korunması - Tarihi binaların enerji performansının iyileştirilmesi için kılavuz
3	EN 16682:2017	1.3.2017	Conservation of cultural heritage - Methods of measurement of moisture content, or water content, in materials constituting immovable cultural heritage
	TS EN 16682	24.4.2017	Kültürel mirasın korunması - Taşınmaz kültür mirasını oluşturan malzemelerin nem içeriğinin veya su içeriğinin ölçüm yöntemleri
4	EN 17121:2019	25.9.2019	Conservation of cultural heritage - Historic timber structures - Guidelines for the on-site assessment of load-bearing timber structures
	TS EN 17121	16.12.2019	Kültürel mirasın korunması - Tarihi ahşap yapılar - Yük taşıyıcı ahşap yapıların yerinde değerlendirilmesi için kılavuz
5	EN 17138:2018	19.12.2018	Conservation of Cultural Heritage - Methods and materials for cleaning porous inorganic materials
	TS EN 17138	28.1.2019	Kültürel Mirasın Korunması - Gözenekli inorganik malzemelerin temizlenmesi için yöntemler ve malzemeler
6	EN 17036:2018	20.6.2018	Conservation of Cultural Heritage - Artificial ageing by simulated solar radiation of the surface of untreated or treated porous inorganic materials
	TS EN 17036	3.2.2020	Kültürel Mirasın Korunması - İşlenmemiş veya işlenmiş gözenekli inorganik malzemelerin yüzeyinin simüle edilmiş güneş ışınımı ile yapay yaşlandırılması
7	CEN/TS 16163:2014	30.4.2014	Conservation of Cultural Heritage - Guidelines and procedures for choosing appropriate lighting for indoor exhibitions
	TSE CEN/TS 16163	27.8.2015	Kültürel mirasın korunması - İç mekan sergileri için uygun aydınlatma seçimi kılavuzu ve süreçleri
8	EN 15898:2019	20.11.2019	Conservation of cultural heritage - Main general terms and definitions
	TS EN 15898	9.11.2020	Kültürel mirasın korunması - Genel terimler ve tanımlar

Çizelge D.1 (devam): CEN ve TSE kurumlarının kültürel miras üzerine yayımladıkları standartlar.

No	Standart Kodu	Kabul Tarihi	Standart Başlığı
9	EN 15946:2011	31.8.2011	Conservation of cultural property - Packing principles for transport
	TS EN 15946	31.1.2012	Kültürel varlıkların korunması - Taşıma için ambalajlama ilkeleri
10	EN 15759-1:2011	23.11.2011	Conservation of cultural property - Indoor climate - Part 1: Guidelines for heating churches, chapels and other places of worship
	TS EN 15759-1	12.4.2012	Kültürel varlıkların korunması - İç mekan iklimlendirmesi - 1. Bölüm: Kiliseler, şapeiier ve diğer ibadethanelerin ısıtılması için kılavuz
11	EN 16085:2012	1.8.2012	Conservation of Cultural property - Methodology for sampling from materials of cultural property - General rules
	TS EN 16085	2.7.2020	Kültürel varlıkların korunması-Kültürel miras yapılarda kullanılan malzemelerden numune alma yöntembilimi - Genel kurallar
12	EN 16095:2012	1.8.2012	Conservation of cultural property - Condition recording for movable cultural heritage
	TS EN 16095	12.6.2013	Kültürel varlıkların korunması - Taşınabilir kültürel miras için mevcut durum kaydı
13	EN 16096:2012	1.8.2012	Conservation of cultural property - Condition survey and report of built cultural heritage
	TS EN 16096	12.6.2013	Kültürel varlıkların korunması - Kültür mirası yapıların mevcut durumunun incelenmesi ve raporlanması
14	EN 16302:2013	6.2.2013	Conservation of cultural heritage - Test methods - Measurement of water absorption by pipe method
	TS EN 16302	12.6.2013	Kültürel mirasın korunması - Deney yöntemleri - Tüp yöntemi ile su emme ölçümü
15	EN 16242:2012	14.11.2012	Conservation of cultural heritage - Procedures and instruments for measuring humidity in the air and moisture exchanges between air and cultural property
			TSE tarafından henüz kabul edilmemiştir.
16	EN 17429:2020	12.8.2020	Conservation of cultural heritage - Procurement of conservation services and works
	TS EN 17429	9.11.2020	Kültürel mirasın korunması – Koruma hizmet ve işlerin temini
17	EN 17114:2018	28.11.2018	Conservation of cultural heritage - Surface protection for porous inorganic materials - Technical and chemical data sheets of water repellent product
	TS EN 17114	3.2.2020	Kültürel mirasın korunması - Gözenekli inorganik malzemeler için yüzey koruması - Su itici ürünün teknik ve kimyasal bilgi formları

Çizelge D.1 (devam): CEN ve TSE kurumlarının kültürel miras üzerine yayımladıkları standartlar.

No	Standart Kodu	Kabul Tarihi	Standart Başlığı
18	CEN/TS 17135:2020	25.11.2020	Conservation of cultural heritage - General terms for describing the alterations of objects
			TSE tarafından henüz kabul edilmemiştir.
19	EN 16581:2014	17.12.2014	Conservation of Cultural Heritage - Surface protection for porous inorganic materials - Laboratory test methods for the evaluation of the performance of water repellent products
	TS EN 16581	18.2.2015	Kültürel mirasın korunması - Gözenekli inorganik malzemeler için yüzey koruması - Su itici malzemelerin performans değerlendirmesi için laboratuvar test yöntemleri
20	EN 15802:2009	9.12.2009	Conservation of cultural property - Test methods - Determination of static contact angle
	TS EN 15802	23.3.2010	Kültürel varlıkların korunması - Deney yöntemleri - Statik temas açısının belirlenmesi
21	EN 15803:2009	9.12.2009	Conservation of cultural property - Test methods - Determination of water vapour permeability (δp)
	TS EN 15803	23.3.2010	Kültürel varlıkların korunması - Deney yöntemleri - Su buharı geçirgenliğinin (δp) belirlenmesi
22	EN 15801:2009	9.12.2009	Conservation of cultural property - Test methods - Determination of water absorption by capillarity
	TS EN 15801	23.3.2010	Kültürel varlıkların korunması - Deney yöntemleri - Kılcal etkiye bağlı su emiliminin belirlenmesi
23	EN 15757:2010	1.9.2010	Conservation of Cultural Property - Specifications for temperature and relative humidity to limit climate-induced mechanical damage in organic hygroscopic materials
	TS EN 15757	13.1.2011	Kültürel varlıkların korunması - Organik hidroskopik malzemelerde iklim etkili mekanik hasarı sınırlandırmak için sıcaklık ve bağıl nem özellikleri
24	EN 16790:2016	22.6.2016	Conservation of cultural heritage - Integrated pest management (IPM) for protection of cultural heritage
	TS EN 16790	9.12.2016	Kültürel mirasın korunması - Kültürel mirasın korunması için entegre zararlı yönetimi (IPM)
25	EN 16893:2018	7.2.2018	Conservation of Cultural Heritage - Specifications for location, construction and modification of buildings or rooms intended for the storage or use of heritage collections
	TS EN 16893	19.3.2018	Kültürel Mirasın Korunması - Miras koleksiyonlarının depolanması veya kullanılmasına yönelik bina veya mekanların konumu, inşası ve modifikasyonu ile ilgili şartnameler

Çizelge D.1 (devam): CEN ve TSE kurumlarının kültürel miras üzerine yayımladıkları standartlar.

No	Standart Kodu	Kabul Tarihi	Standart Başlığı
26	EN 17187:2020	22.4.2020	Conservation of Cultural Heritage - Characterization of mortars used in cultural heritage
	TS EN 17187	2.7.2020	Kültürel mirasın korunması-Kültürel mirasda kullanılan harçların karakterizasyonu
27	EN 16782:2016	4.5.2016	Conservation of cultural heritage - Cleaning of porous inorganic materials - Laser cleaning techniques for cultural heritage
	TS EN 16782	11.7.2016	Kültürel mirasın korunması - Gözenekli inorganik malzemelerin temizlenmesi - Kültürel miras için lazer temizleme teknikleri
28	EN 16873:2016	9.11.2016	Conservation of cultural heritage - Guidelines for the management of waterlogged wood on archaeological terrestrial sites
	TS EN 16873	9.1.2017	Kültürel mirasın korunması - Arkeolojik karasal alanlardaki su emmiş ahşapların yönetimi için rehber
29	EN 16853:2017	26.4.2017	Conservation of cultural heritage - Conservation process - Decision making, planning and implementation
	TS EN 16853	18.12.2017	Kültürel mirasın korunması - Koruma süreci - Karar verme, planlama ve uygulama
30	EN 15886:2010	15.9.2010	Conservation of cultural property - Test methods - Colour measurement of surfaces
	TS EN 15886	13.1.2011	Kültürel varlıkların korunması - Deney yöntemleri - Yüzeylerin renk ölçümü
31	EN 16322:2013	2.10.2013	Conservation of Cultural Heritage - Test methods - Determination of drying properties
	TS EN 16322	2.4.2014	Kültürel mirasın korunması - Deney yöntemleri - Kuruma özelliklerinin belirlenmesi
32	EN 16455:2014	10.9.2014	Conservation of cultural heritage - Extraction and determination of soluble salts in natural stone and related materials used in and from cultural heritage
	TS EN 16455	21.12.2015	Kültürel mirasın korunması - Kültür mirası yapılarda kullanılan doğal taşlar ve ilişkili malzemelerden çözünen tuzların çıkartılması ve belirlenmesi
33	EN 15999-1:2014	5.3.2014	Conservation of cultural heritage - Guidelines for design of showcases for exhibition and preservation of objects - Part 1: General requirements
	TS EN 15999-1	29.4.2014	Kültürel mirasın korunması - Objelerin korunması ve sergilenmesi için vitrin tasarımı kılavuzu - 1. Bölüm: Genel gereklilikler
34	EN 15758:2010	1.9.2010	Conservation of Cultural Property - Procedures and instruments for measuring temperatures of the air and the surfaces of objects
	TS EN 15758	13.1.2011	Kültürel varlıkların korunması - Nesnelerin yüzey ve hava sıcaklığını ölçmek için kullanılan süreçler ve cihazlar

Çizelge D.1 (devam): CEN ve TSE kurumlarının kültürel miras üzerine yayımladıkları standartlar.

No	Standart Kodu	Kabul Tarihi	Standart Başlığı
35	EN 16515:2015	1.4.2015	Conservation of Cultural Heritage - Guidelines to characterize natural stone used in cultural heritage
	TS EN 16515	23.10.2015	Kültürel mirasın korunması - Kültür mirası yapılarda kullanılan doğal taşların karakterizasyonu için ilkeler
36	EN 16572:2015	29.7.2015	Conservation of cultural heritage - Glossary of technical terms concerning mortars for masonry, renders and plasters used in cultural heritage
	TS EN 16572	23.10.2015	Kültürel mirasın korunması - Kültür mirası yapılarda kullanılan duvar harçları, kaplamalar ve sıvalar ile ilgili teknik terimler sözlüğü
37	EN 16141:2012	14.11.2012	Conservation of cultural heritage - Guidelines for management of environmental conditions - Open storage facilities: definitions and characteristics of collection centres dedicated to the preservation and management of cultural heritage
	TS EN 16141	12.6.2013	Kültürel mirasın korunması - Çevresel koşulların yönetimi için kılavuz - Açık depo tesisleri: Kültürel mirasın korunması ve yönetimine adanmış koleksiyon merkezlerinin tanım ve özellikleri
38	EN 16648:2015	19.8.2015	Conservation of cultural heritage - Transport methods
	TS EN 16648	23.10.2015	Kültürel mirasın korunması - Taşıma yöntemleri
39	EN 17488:2021	30.6.2021	Conservation of cultural heritage - Procedure for the analytical evaluation to select cleaning methods for porous inorganic materials used in cultural heritage
			TSE tarafından henüz kabul edilmemiştir.

EK E : İncelenen Örneklerin Fotoğrafları



Şekil E.1 : Şeyh Süleyman Mescidi (Foto: Mustafa Sarıkaya).



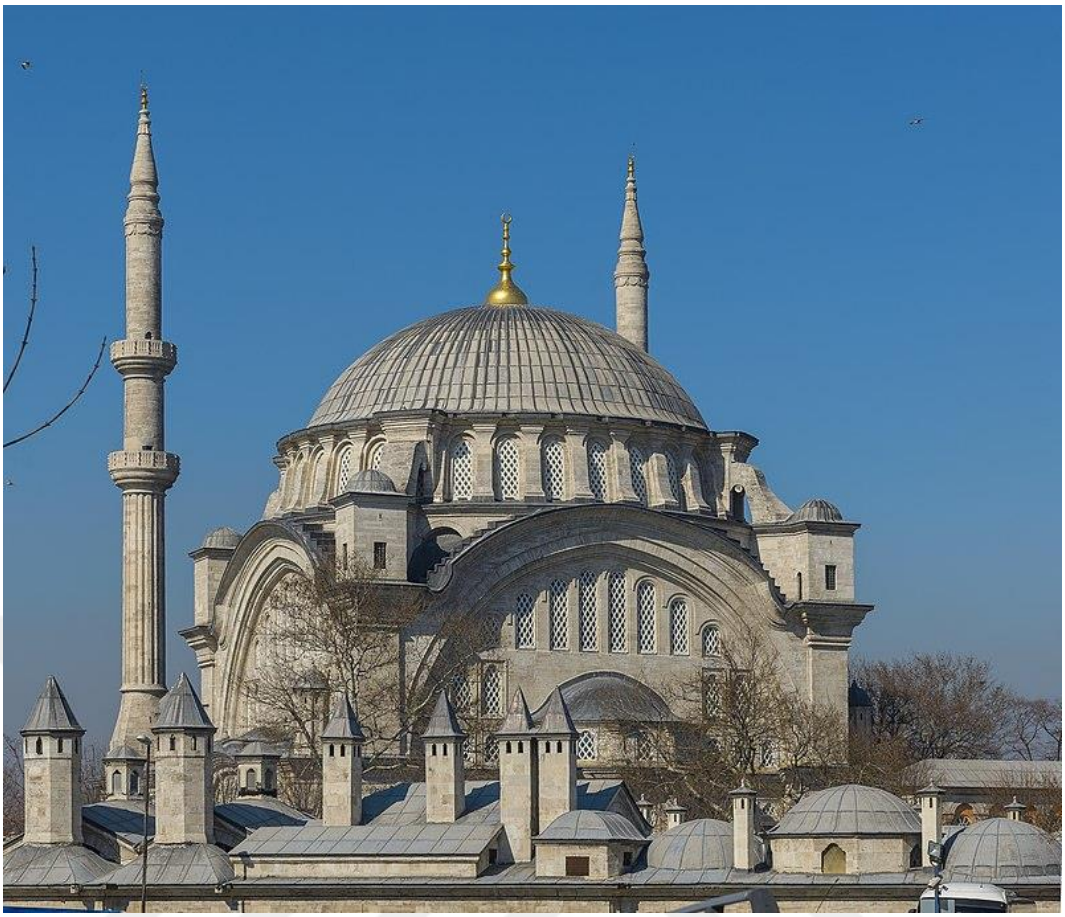
Şekil E.2 : Şeyh Süleyman Mescidi (Foto: Cengiz Özdemir).



Şekil E.3 : Yahya Efendi Külliyesi (Foto: Şeyh Yahya Efendi Külliyesi Facebook Hesabı).



Şekil E.4 : Yahya Efendi Külliyesi (Foto: Fethi Güney).



Şekil E.5 : Nuruosmaniye Camisi (Foto: Arild Vagen).



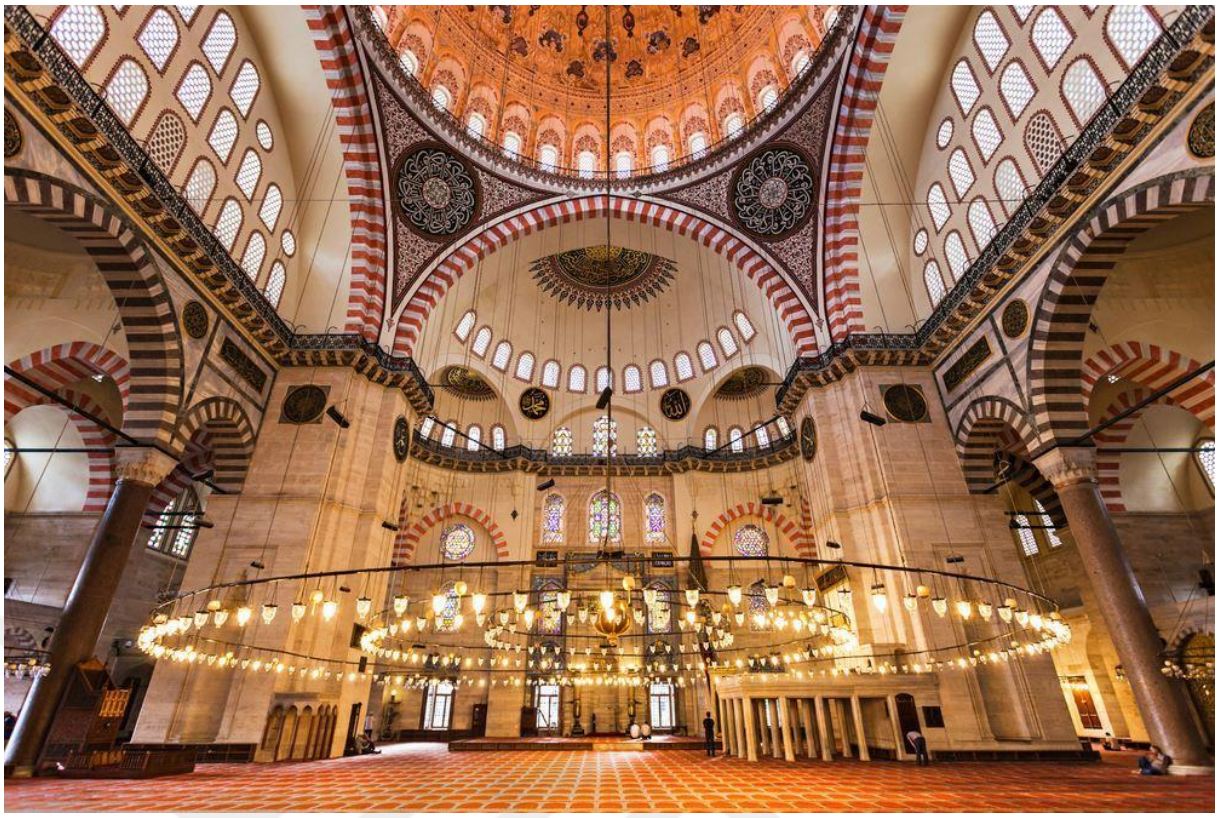
Şekil E.6 : Nuruosmaniye Camisi (Foto: Cemal Emden).



Şekil E.7 : Süleymaniye Camisi.



Şekil E.8 : Süleymaniye Camisi (Foto: www.eliteworldhotels.com.tr).



Şekil E.9 : Süleymaniye Camisi (Foto: www.eliteworldhotels.com.tr).



Şekil E.10 : Sağlık Müzesi güney cephesi.



Şekil E.11 : Sağlık Müzesi güneybatı cephesi.



Şekil E.12 : Sağlık Müzesi giriş holü.



Şekil E.13 : Şerefiye Sarnıcı giriş yapısı (Foto: Zeynep Yılmaztürk).



Şekil E.14 : Şerefiye Sarnıcı (Foto: Zeynep Yılmaztürk).



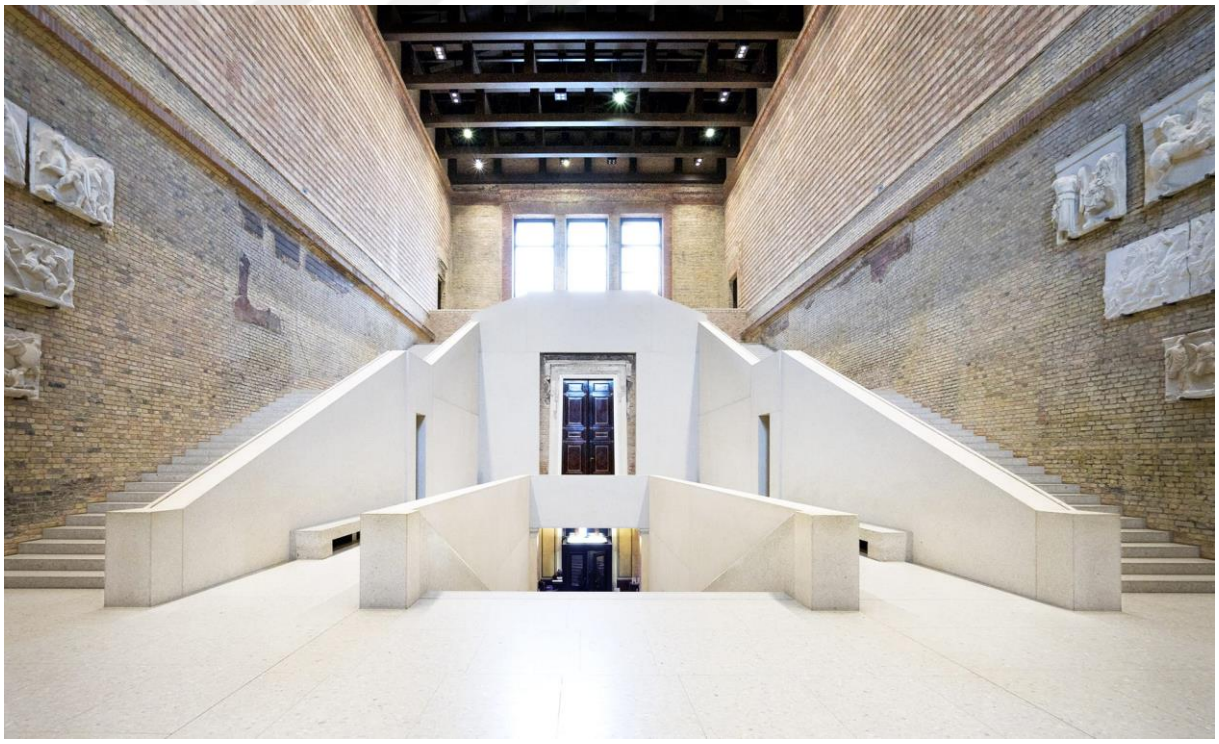
Şekil E.15 : Şerefiye Sarnıcı (Foto: Zeynep Yılmaztürk).



Şekil E.16 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi (Foto: www.emrearolat.com).



Şekil E.17 : T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi (Foto: www.emrearolat.com).



Şekil E.18 : Neues Museum (Foto: Celia Uhalde)



Şekil E.19 : Neues Museum (Foto: Celia Uhalde)



Şekil E.20 : Urnes Ahşap Direkli Kilisesi, Norveç (Foto: Reynaldo Lita).



Şekil E.21 : Urnes Ahşap Direkli Kilisesi bezemeleri, Norveç (Foto: Reynaldo Lita).



Şekil E.22 : Undredal Ahşap Direkli Kilisesi, Norveç (Foto: Reynaldo Lita).



Şekil E.23 : Seki Evi, Japonya (Nishioka, 2012).

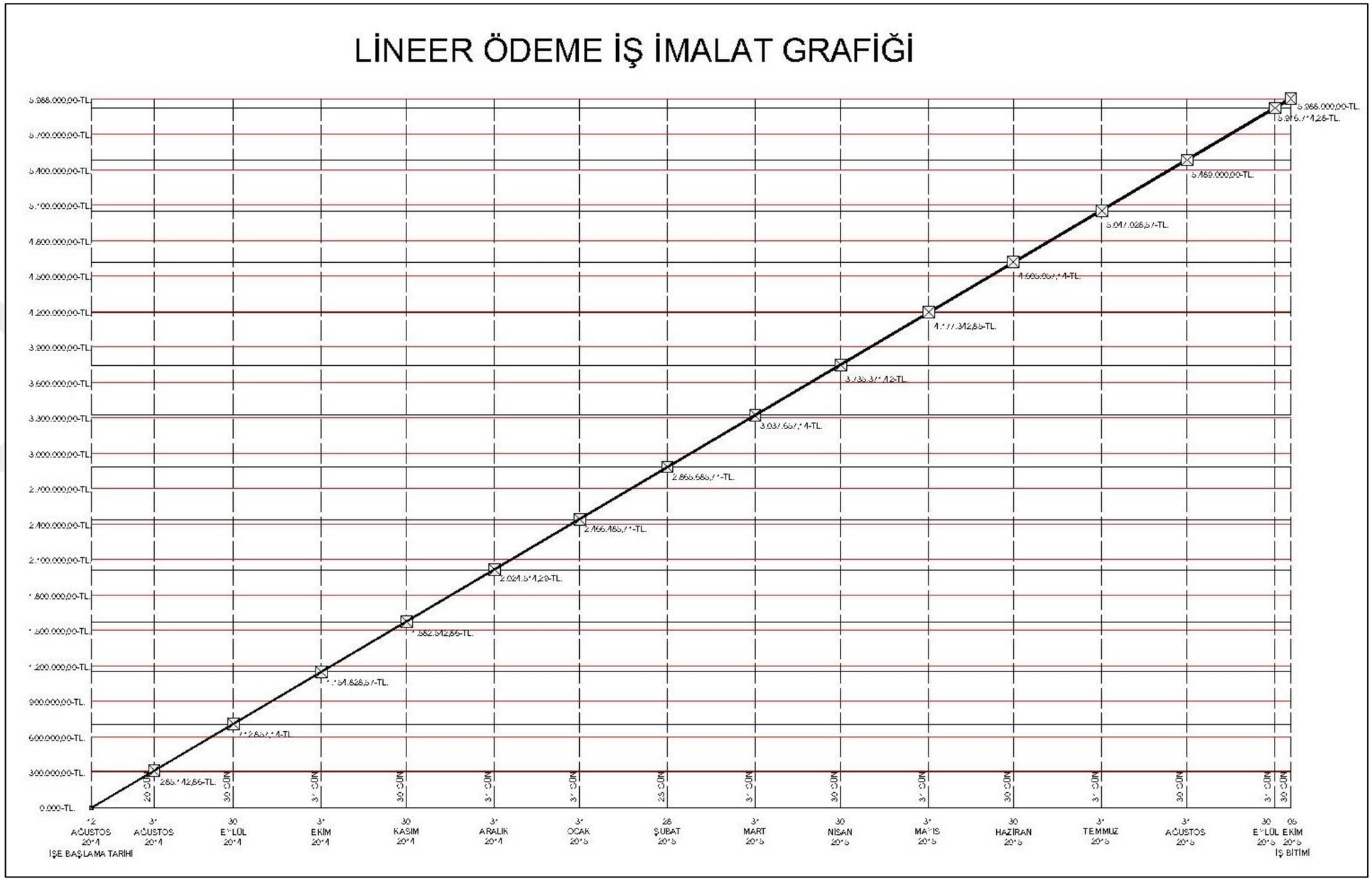


Şekil E.24 : Seki Evi, Japonya (Nishioka, 2012).



Şekil E.25 : Ram Kalesi, Sırbistan (TİKA, 2019).

EK F : Şerefiye Sarnıcı İş Programı



Şekil F.1 : Şerefiye Sarnıcı iş programı.

EK G : Koruma Projeleri Yönetim Süreci Model Önerisi

ÖNEMLİ PAYDAŞLAR	Başlangıç	1. Aşama ANALİZ	1. Eşik	2. Aşama PLANLAMA	2. Eşik	3. Aşama UYGULAMA	3. Eşik	4. Aşama GERİ BESLEME	Bitiş
Ekipler seçilirken AHP vb. karar destek uygulamaları kullanılabilir.	*Paydaşlar belirlenip sözleşmelere karar verilmelidir.*	*Bu aşamanın amacı planlama amacı ve kapsamını belirlenemktir..*	*Eşikler geçilirken projenin kısıtları ve kararları kontrol edilir.*	*Bu aşamanın amacı belirsiliklerin azaltılmasıdır.*	*Eşikler geçilirken projenin kısıtları ve kararları kontrol edilir.*	*Bu aşamadan koruma bölge kurulunun yetkilerinin projenin bilimsel koruma kurulu tarafından kullanılması sağlanmalıdır.*	*Eşikler geçilirken projenin kısıtları ve kararları kontrol edilir.*	*Deneyimin paylaşılması ve gelecek araştırmacılara veri bırakılmasısağlanmalıdır.*	*Tüm paydaşların işlerini bitirmesi gerekir.*
Bilimsel Koruma Kurulu	İdare tarafından projeye uygun bir bilim kurulu oluşturulr.	Stratejik rehber hazırlanır.		Planlamanın startejik rehber çerçevesinde yürütülmesi sağlanır.	Gerekli kontroller yapılır.	Uygulamanın bilimsel şartlarda yürütülmesinin sağlanması ve koruma startejisinin içerisnde hareket edilmesinin sağlanması		Yapılan çalışmaların akademik ortamlarda sunulması	Yayın
Mimari Müellif	FDU ile yürütülen bir seçim süreci sonucu müellif belirlenir.	Rölve, Restitüsyon Ön Proje ve Kesin Proje Müellifin koruma uzmanı olmadığı durumlarda ekibe koruma uzmanı mimar alınması şartnamelerde yer alamlıdır.		Detaylı Uygulama Projesi Mühendislik projeleri ile koordinasyon	Uygulamada mühendislik kontrollük işleri için devam edecek ekipler kararlaştırılır.	Detay Geliştirme ve Belgeleme Uygulama süresince ortaya çıkabilecek yeni verilerin belgelenmesi ve gerekli detay çizimlerinin üretilmesi		Arşivleme	Kesin kabul
Proje Yöneticisi	Projeye uygun bir yönetici idare tarafından atanır.	Ana paydaşların belirlenmesi ve paydaşlar arası koordinasyonun sağlanması. Karmaşıklık analizleri İhale planlaması	Gerekli kontroller yapılır.	Paydaşlar arası ve planlama belgeleri arasındaki uyumun geliştirilmesi. BIM uygulamaları kullanılacaksa planlanır. Yaklaşık maliyet hazırlanması Süre planlaması	Gerekli kontroller yapılır.	Planlama aşaması belgelerinin paydaşların uyumu içerisinde uygulanmasının sağlanması	Gerekli kontroller yapılır.	Arşivlemenin sağlıklı yürütülmesi Yayınların desteklenmesi Geri bildirimlerin ve derslerin çıkartılması	Projenin kapatılması
Yüklenici	-	-	FDU ile yürütülen bir seçim süreci sonucu ilk yüklenici belirlenir.	İskele kurulması, çeşitli araştırma, kazı, raspa ve analiz çalışmalarının yürütülmesi sağlanır.	FDU ile yürütülen bir seçim süreci sonucu ikinci yüklenici belirlenir.	Şantiye kurulumu Planlama aşaamsında belirlenen uygulamalar gerçekleştirilir.	Geçici kabul	Eksiklerin giderilmesi, kesin kabule hazırlama	Kesin kabul

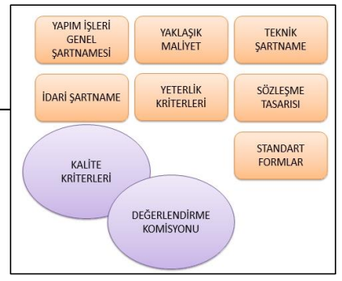
1. Aşama Sonuç Belgeleri

Rölöve Çizimleri ve Raporu
Restitüsyon Çizimleri ve Raporu sanat tarihi raporu güvenilirlik paftaları
Analiz Çizimleri bozulma, malzeme, dönem vb.
Koruma/İşlevlendirme Ön Projesi ve Raporu
İlk Maliyet Dosyası
Stratejik Rehber
Proje kısıtları

2. Aşama Sonuç Belgeleri

Restorasyon uygulama çizimleri ve raporları
Statik çözüm çizimleri ve raporları
Elektrik uygulama çizimleri ve raporları
Mekanik uygulama çizimleri ve raporları
Peyzaj uygulama çizimleri ve raporları
Malzeme analiz raporları
İhale dokümanları (mevcut) Yapım işleri genel şartnamesi Yaklaşık maliyet (detaylı) İmalat poz tarifleri Teknik şartname İdari şartname Yeterlik kriterleri Sözleşme tasarısı Standart formlar

İhale süreci önerisi



Şekil G.1 : Koruma projeleri yönetim süreci model önerisi.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad **:** Erkan KAMBEK

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** **:** 2002, İTÜ, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık.
- **Yükseklisans** **:** 2005, İTÜ, Mimarlık, Restorasyon.

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2020 - … İstanbul İETT Troleybüs Kuvvet Merkezi Binası Restorasyonu proje koordinatörü.
- 2018-2020 İstanbul Süleymaniye'de Ahşap Konak Rekonstrüksiyonu proje koordinatörü.
- 2017- … TSE Kültürel Miras Koruma alanında Ayna Komite Üyeliği
- 2016-2017 Mecidiyeköy Likör Fabrikası Proje Koordinasyonu ve Danışmanlığı.
- 2014-2018 İstanbul Şerefiye (Theodosius) Sarnıcı Restorasyonu, Çevre Düzenlemesi ve Giriş Yapısı İnşaatı şantiye şefi.
- 2014-2016 T.C. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müzesi ve Kütüphanesi Restorasyon Projesi, Koruma Uygulama Danışmanlığı.
- 2012 yılında ICCROM ve Norveç Koruma Koruma Kurumu Riksantikvaren tarafından düzenlenen Uluslararası Ahşap Koruma Teknolojileri Eğitimini tamamladı.
- 2011-2018 Sağlık Müzesi Restorasyonu ve Teşhir-Tanzim İşi şantiye şefi.
- 2009-2010 AB destekli Yapılı Çevre Koruma ve Kalkınma eğitim programını tamamladı.
- 2007-2009 Sivas Gök Medrese koruma projesi için uygulamalarının kontrol ve kordinasyonu.
- 2005 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde restorasyon programında yüksek lisansını tamamladı.

DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Kambek, E.** ve Tanyeli, G. 2021. Restorasyon İçin Kamu İhalelerinde Fiyat Dışı Unsurlar Ve Neues Müzesi Örneği İle Bir Karşılaştırma. Megaron 2021;16(2): 255-270 DOI: 10.14744/megaron.2021.68094
- **Kambek, E.** ve Zabelina E.V. 2021. Management in Restoration on the Example of the Restoration of the Theodosius Cistern. Journal of Architecture and Construction of Russia. No. 4 (240).

- **Kambek, E.** 2016. Şerefiye Sarnıcı Restorasyon Uygulamaları Örnekleri ve Koruma Süreci Üzerine Yorumlar, Kargir Yapılarda Koruma ve Onarım Semineri VIII, İBB KUDEB, Aralık 2016, s. 26-41

DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Kambek, E.** ve Zabelina, E. 2017. Theodosius (Şerefiye) Sarnıcı. (Cisterny Feodosiya: podzemnoye vodohranilische vizantiyskoy epohi) Arhitektura. Stroitelstvo. Dizayn (Architecture. Construction. Design), Moskova, 2017. № 3/04_(88/89). s. 92-95.
- **Kambek, E.** 2013. Restoration History in Turkey and Western Influence, New Ideas of New Century-2013, The Thirteenth International Scentific Conference Proceedings Vol. 1, Tikhookeanskiy Gosudarstvennyy Universitet, Khabarovsk, Rusya, 2013, s. 53–59.
- **Kambek, E.** 2010. Moderni Korumanın İzinde: Josef Hoffmann Örneği. Betonart, sonbahar 2010, s. 64-69.
- **Kambek, E.** 2009. Rob Mallet-Stevens ile Moderni Kavramak. Betonart, yaz 2009, s. 41-45.
- **Kambek, E.** ve Zabelina, E. 2006. İstanbul Beylerbeyi Camii (Mechet Beylerbeyi v Stambule) Arhitektura. Stroitelstvo. Dizayn – ASD (Architecture. Construction. Design), Moskova, 2006. № 6 (58) 06. Pp. 42–45.
- **Kambek, E.** 2005. Mecidiyeköy Likör Fabrikası. Arredamento Mimarlık, mayıs 2005, s. 60-63.
- **Kambek, E.** 2005. 'Mecidiyeköy Likör ve Kanyak Fabrikası Restorasyonu. (Y. Lisans Tezi). İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- **Kambek, E.** 2020. A Journey with Robert Mallet-Stevens. The 16th International Do,Co.Mo.Mo_ Conference Inheritable Resilience: Sharing Values of Global Modernities, Tokyo, Japan 2020.
- **Kambek, E.** 2008. Emek Apartmanı. Do,Co.Mo.Mo_tr Ulusal Çalışma Grubu-Türkiye Mimarlığında Modernizmin Yerel Açılımları IV, 26-27 Aralık 2008, Bursa.
- **Kambek, E.** 2006. Mecidiyeköy Liqueur and Cognac Factory. 9th International Do,co.mo.mo Conference: "Other Modernisms", 24-29 Eylül 2006, Ankara.
- **Kambek, E.** Robert Mallet-Stevens İstanbul'da. Do,Co.Mo.Mo_tr Ulusal Çalışma Grubu-Türkiye Mimarlığında Modernizmin Yerel Açılımları. 11-14 Kasım 2004, Ankara.