

## Çok Katlı Binalarda Yönetim Sorunsalı

Aydem Çiftçioğlu<sup>a</sup>

Şeref Gündüz<sup>b</sup>

**Öz:** Değişen çevre ve teknoloji ile birlikte günümüzde yönetim alanında da pek çok yeni yaklaşımın yapılandırıldığı gözlenmektedir. Ağırlıklı olarak üretim ve hizmet işletmelerinin ihtiyaç ve sorunlarına bağlı olarak yapılan yazında kalite, hız ve rekabet ekseninde tartışılan yönetsel sorunlar çoğunlukla kitlesel üretim ve tüketim konularını ele almaktadır. Ancak sanayi devrimi ile başlayan teknolojik gelişmeler ile hız kazanan yeni yaşama ve çalışma anlayışı daha önce yönetim biliminde üzerinde pek fazla tartışılmayan çok katlı binaların yönetimi konusunu ön plana çıkarmaktadır. Sayıca ve hacimce artan bu yapılar günümüzün modern şehir yaşamının ve çalışma ortamının en önemli göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda çalışmada yönetim anlamında yeni ve geliştirilmesi gerekli olduğu varsayılan çok katlı bina kavramı ve yönetiminde ön plana çıkan konu başlıkları üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Ülkemizde ve dünyada hızlı bir şekilde sayıca artan çok katlı bina kavramı ilgili yazında ağırlıklı olarak teknik bilimler alanında incelenen bir konu olmasına karşın kavramın sosyal bilimler alanı bağlamında da incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada ülkemizdeki çok katlı bina kavramı ve gelişim süreci ile önerilen yönetsel süreçler ve unsurları tartışılmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Çok Katlı Bina, Bina Yönetimi, Çok Katlı Bina Yönetim Modeli, Gayrimenkul

**JEL Sınıflandırması:** M10, R30, R38, L85

## Managerial Issues in Multi-Storey Buildings

**Abstract:** Along with the changing environment and technology, it is observed that many new approaches are now being structured in management. Administrative problems arising in the context of quality, speed and competition in the summer, largely based on the needs and problems of production and service enterprises, often address mass production and consumption. However, the new living and working understanding gaining momentum with the technological developments that have started with the industrial revolution is leading the way in the management of multi-storey buildings which have not been discussed much in management science before. These structures, increasing in number and volume, are antagonistic as living and working place of today's modern city. Within this scope, the concept of multi-storey building, which is supposed to be new in terms of management and deemed necessary to be developed, will be studied in this study. Although the concept of multi-storey building, which is increasing rapidly in our country and in the world, is a subject that is mainly studied in the field of technical sciences, the concept should also be examined in the context of social sciences. In this context, this study discuss the concept of multi-storey building in our country and the development process and the proposed administrative processes and elements.

**Keywords:** : Multi - Storey Building, Facilities Management, Multi Storey Buildings Management Model, Real Estate

**JEL Classification:** M10, R30, R38, L85

<sup>a</sup> Assoc. Prof., Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Bursa, Türkiye, aydemaydemir@uludag.edu.tr

<sup>b</sup>M. Arc., Republic of Turkey, Ministry of Environment and Urbanization, Ankara , Türkiye

## 1. Giriş

Yirminci yüzyılın başından itibaren sanayileşmeyle birlikte özellikle Amerikan sanayi kentlerinde "yeni modern yaşam" vaadi ile yapılan çok katlı binalar, günümüzün kentsel dünyasında önemli bir kentsel yaşam formu haline gelmiştir. Çok katlı binalar başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere Avrupa'dan Asya'ya, Avustralya'dan Afrika'ya kadar uzanan birçok büyük kentin temel bileşenlerden biri haline gelmiştir. Ancak hızla yapılan bu büyük yapılar birtakım yönetsel ve sosyolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. İlk bakışta ekolojik, sosyal, kültürel ve kentsel alandaki etkilerden kaynaklanan sorunlar çok katlı bina kavramı ile akla ilk gelen konu başlıkları gibi düşünülse de en az bu alanlar kadar önemli bir diğer önemli konu başlığı çok katlı binaların yönetimi sorunudur.

Bilindiği üzere dünya nüfusu her geçen gün artmakta ve artan nüfusun büyük bölümü göçler nedeniyle kentlerde yığılmaktadır. Bu kapsamda dar anlamda kentleşme; kent sayısındaki artış ve kent nüfusunun artışı olarak tanımlanmaktadır (Ulusoy ve Vural, 2001). Araştırmalarda 1950'de dünya nüfusunun %30'unun kentlerde yaşarken, bu oranın 2010 yılına gelindiğinde %50'yi (3,3 milyar insan) aştığı belirtilmektedir. Aynı kapsamda dünya nüfusunun 2030'da %60'ın 2050 yılında ise bu artışın devam ederek dünya nüfusunun %70'inin kentlerde yaşayacağı varsayılmaktadır. Yürütülen çalışmalarda önümüzdeki on yılda kentleşme trendinin özellikle Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerin büyük kentlerinde yaşanacağı varsayılmaktadır (Danış, 2012). Gelişmiş ülkelerde halkın büyük çoğunluğu kasabalarda ve kentlerde oturmaktadır. Örneğin, Japonya'da toplam nüfusunun %25'i Tokyo Metropolünde yaşamaktadır, bu açıdan bakıldığında kentleşme Japonya'da %80'lerin üstündedir. İngiltere'de bu oran %89, Hollanda'da %89, İspanya'da ise %78 olduğu belirtilmektedir (Aksu, 1998). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) 2014 yılı verileri incelendiğinde ise, Türkiye nüfusunun %18,5'inin (14.377.018 kişi) İstanbul'da ikamet ettiği, İstanbul'u sırasıyla %6,6 ile (5.150.072 kişi) Ankara, %5,3 ile (4.113.072 kişi) İzmir, %3,6 ile (2.787.539 kişi) Bursa ve %2,9 ile (2.222.562 kişi) Antalya illeri izlemektedir (TÜİK, 2014). Bu kapsamda, Türkiye'de de yabancı ülkelerde olduğu gibi toplam nüfusun büyük çoğunluğunun büyük illerde yaşadığını söylemek mümkündür. Söz konusu rakamlara dayanarak ülkemizde de hızlı bir kentleşmenin yaşandığını söylemek mümkündür.

Dünya ve ülke nüfuslarında yaşanan hızlı artışa bağlı olarak büyük şehirlerde arazi fiyatları yükselmekte, kentlerde ulaşım sorunları artmakta ve küresel eğilimlerin etkisiyle çok katlı ve yüksek yapıların sayısında ciddi anlamda bir artışın yaşanmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda yeni çalışma ve yaşam alanı olarak ön plana çıkan ya da çıkartılan çok katlı bina kavramı, ne amaçla inşaa edilirse edilsin, bu yapıların bünyesinde barındırdığı insan popülasyon ve bu binaların yönetimine ilişkin olarak kat maliklerinin yaşadıkları sorunlar dikkate alındığında; çok katlı binaların da maliyet ve kar odaklı çalışan imalat ya da hizmet işletmelerinde olduğu gibi profesyonel bir bakış açısıyla ele alınma mecburiyetini beraberinde gerektirmektedir.

Sanayileşmenin paralelinde farklılaşan çalışma ve yaşam şartlarının bir uzantısı hatta bazı ülkelerde kapitalizm sembolü kabul edilen çok katlı binalarda yaşam anlayışı, ilgili yazında kavramın mühendislik ve mimarlık alanının bir konu başlığı gibi algılanmasına neden olmaktadır. Ancak çok katlı binalar tasarım ve inşasının ötesinde mülkün yatırım değeri, finansmanı ve yönetim şekli gibi pek çok konu başlığını içeren bir kavramdır. Dolayısıyla çok katlı bina kavramı yönetim bilimleri açısından da ele alınması gereken bir konu başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde çok katlı binalar sadece konut veya iş yeri olarak tanımlanmaktan çıkıp, bir değişim ve yatırım aracı haline gelmiştir. Öyle ki ticari mala dönüşen bu binaların, sahip olduğu çevreci özellikler, değişim değerleri, kullanım değerlerini defalarca katlar hale gelmekte ve önemli bir finansal yatırım aracı haline gelmesine neden olmaktadır (Chegut, Eichholtz ve Kok, 2013). Bu anlamda ticari mal niteliği taşıyan çok katlı binaların doğru ve etkin yönetimi kat malikleri kadar, bu binaları inşa eden, fonlayan, satın alan ve yöneten gibi pek çok tarafı etkiler hale gelmiştir.

Örneğin çok katlı bir binanın iyi yönetilmemesi yada yanlış yönetim politikaları ile yönetilmesi sonucunda, binanın kira gelirleri veya mülk değerleri düşme eğilimine girmekte, bu durum atırımcının yada inşaat şirketinin zaafiyeti olarak algılanmakta ve binanın satış değerinin düşmesine neden olmaktadır. Özellikle çok katlı binanın inşaatını üstlenen yada sahibi olan işletmenin hisse senetlerinin borsaya kote

olması durumunda söz konusu işletmenin hisse senetlerinin değer kaybına uğramasına kadar uzanan geniş bir alanı etkileyebilmektedir (Karadeniz, Kandır ve Önal, 2009). Benzer biçimde çok katlı binalar boyutları ve formları itibariyle pek çok şehir için birer kent simgesi haline gelmiştir (Lynch, 2010). Benzer kapsamda çok katlı binaların çevre peyzajı, enerji tüketimi, atık yönetimi sistemleri, cephe temizliği veya aydınlatmaları gibi teknik konular sürdürülebilir çevre yönetimi açısından ilgililiğinde tartışılan diğer konu başlıklarıdır. Bu kapsamda ilgili yazında kamusal alanda çok katlı binalar ve çevresel etkilerini tartışan akademik çalışma bulunmaktadır (Abbaszadeh, Zagreus, Lehrer ve Huizenga, 2006: 365-370; Yung, Wing ve Chau, 2008; Eichholtz, Kok ve Quigley, 2010: 2492-2509; Marzal ve Heiselberg, 2011).

Çok katlı binalara ilişkin olarak yukarıda değinilen sosyolojik, finansal ve yönetsel bağlamlar dikkate alınarak bu çalışmada çok katlı bina kavramı ve çok katlı binaların yönetimi konusu irdelenmektedir. Yabancı yazında 1900'lü yılların başından beri tartışılan ve yeni bir yönetsel alan olarak tanımlanan kavram, ülkemizde hali hazırdaki bazı yasal yaptırımların ve yazılmış bir kaç tez çalışması dışında (Üstündağ, 1994, 1999) "yönetsel bir bakış açısıyla" irdelenen bir konu başlığı değildir. Bu kısıta bağlı olarak bu çalışmanın konunun önemini vurgulayarak, bu alana ilgi duyan araştırmacılara bir açılım getireceği öngörülmektedir.

### 1.1 Çok Katlı Bina Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci

Çok katlı bina yönetimi kavramını incelemeye önce kavramın içeriğinin ve gelişim sürecinin nasıl yapıldığına değinmek gerekmektedir. Daha çok "gökdelene", "yüksek yapı", hatta "kule" terimleri ile ifade edilen kavram, çok sayıda insanın yaşadığı, çalıştığı ya da ziyaret ettiği büyük boyutlu yapılar olarak ifade edilmektedir. Hasol (2005) Mimarlık Sözlüğü'nde yapı kavramını "Karada veya suda, bayındırlık veya iskan ereğiyle kurulan köprü, yol, tünel, baraj, bina gibi tesisler ile bunların yeraltı ve yerüstü inşaatı" olarak tanımlamaktadır. Yazar bina kavramını ise, "içinde yaşamak veya çeşitli eylem ve işlevleri gerçekleştirmek üzere kurulan yapı" olarak ifade etmektedir. Bu kapsamda mimari olarak her bina yapıdır ancak her yapı bina olarak tanımlanamamaktadır.

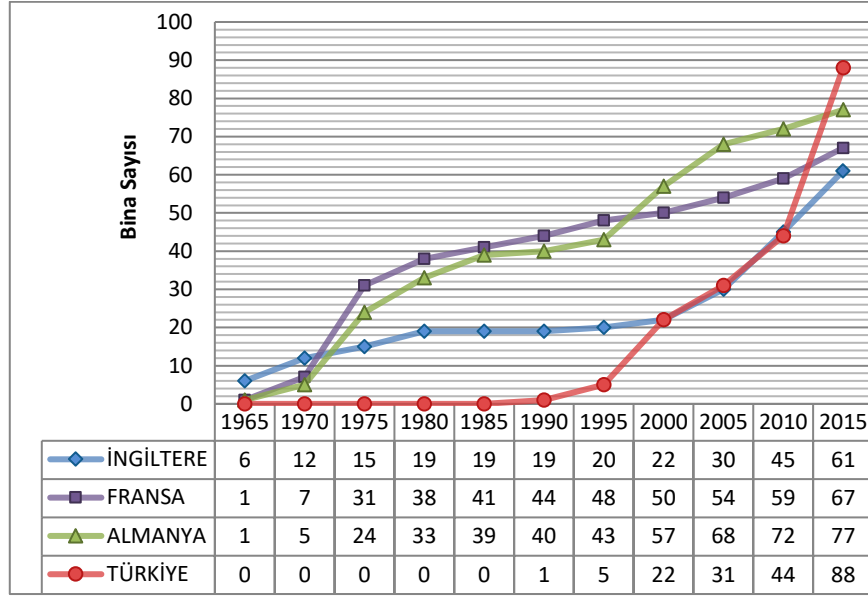
Ülkemizdeki çok katlı bina tanımlamaları ise daha çok belediyelerin yönetmelikleri çerçevesinde farklı şekillerde ele alınmaktadır. Çoğu resmi kaynakta "çok katlı bina", "yüksek bina" ve "yüksek yapı" gibi farklı şekillerde ifade edilen kavram, genel olarak yakın ve uzak çevresini, fiziksel çevre, kent dokusu ve her türlü kentsel altyapı yönünden etkileyen bir yapı (bina) türü olarak tanımlanmaktadır (İzmir Büyükşehir Belediyesi Yüksek Yapı Yönetmeliği, 2013, md. 2). Ülkemizde en fazla yüksek ya da çok katlı binaya sahip olan İstanbul için ise söz konusu yukarıda verilen tanımlama biraz farklılaştırılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetmeliği (2007) md. 19 göre, "binanın herhangi bir cephesinden görünen en düşük kottaki bina yüksekliği en az 60.50 m. olan yapılar, yüksek yapılar olarak kabul edilmekte" ve İstanbul dışında 10 kat sınırı olan çok katlı bina tanımlaması ülkemizde en fazla çok katlı binaya evsahipliği yapan İstanbul şehri için değiştirilmiştir.

Çok katlı bina kavramının ve yönetimi olgusunu ortaya koymadan önce öncelikle olarak çok katlı bina olgusunun yaşantımıza nasıl yerleştiğinin ortaya konulması gerekmektedir. İnsanlar, en temel ihtiyaçlarından biri olan "barınma" sorununa her dönem olanakları çerçevesinde çözümler üretmişlerdir. İlk insanlar barınmak için çevresinde gördükleri hayvanları taklit etmişlerdir (Van Loon, 2014: 33-34). Bu anlamda soğuk bölgelerde yaşayan insanlar buldukları kaya oyuklarına ve mağaralara sığınmış, sıcak bölgelerde yaşayanlar ise hayvan postlarının gölgesinde hayatlarını idame ettirmişlerdir (Bauer, 2014: 13). İnsanlık tarihinde ilk yerleşik hayat formuna geçiş ise insanoğlunun tarımcılığa başlamasıyla gerçekleşmiş ve özellikle Nil vadisi ve Mezopotamya gibi verimli tarımsal alanlar, yerleşik hayatı insanlar için mümkün kılmıştır. Benzer şekilde Anadolu'da UNESCO dünya mirası listesinde yer alan Çatalhöyük ve Göbeklitepe gibi bölgelerinde neolitik döneme ait büyük yerleşim merkezlerine rastlanmaktadır ([www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,46251/catalhoyuk-neolitik-kenti-konya.html](http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,46251/catalhoyuk-neolitik-kenti-konya.html), 26 Kasım 2014). Bu dönemde inşa edilen yapılar, insanları doğa etkileri yanında hayvan ve diğer insan topluluklarından koruma amacı da gütmüştür. Devlet örgütünün ortaya çıkışıyla imar faaliyetleri kamusal bir nitelik kazanmıştır. Toplumlar arasında ticari ilişkilerin de başladığı yeni dönemle kentler ticari kaygılara bağlı olarak deniz ve nehir kıyılarında ya da kıtaların içine giden karasal yol güzergahlarında kurulmuştur (Aksoy, 1987: 23). Örneğin Antik dönemde yaşamış ve sonrasında pek çok dile çevrilmiş söylevleri olan mimarlık alanında önemli bir isim olan Vitruvius da yerleşimlerin ulaşımın kolay olduğu yerlere kurulması gerektiğini öğütlemiştir (Vitruvius, 1998:15).

Ancak bugün anladığımız şekilde yapılaşma sanayi devri ile başlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte hızla gelişen büyük ölçekli üretim tesislerinin emek ihtiyacına paralel olarak kırsaldan kentlere doğru yoğun göç yaşanmıştır (Bahar ve Bingöl, 2010; Zeren ve Savrul, 2012; Ökten, 2014). Göçe bağlı olarak oluşan kent nüfuslarındaki bu hızlı artışı, sosyal yaşam alanı ve konut ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyacın yanı sıra çelik ve betonarme gibi malzeme yenilikleri ile inşa teknolojilerindeki gelişmeler de insanlığın çok katlı bina yapmasına imkan sağlamıştır. Bu anlamda ilk çok katlı binalar 19. yüzyıl sonunda ABD'nin Chicago ve New York gibi sanayi kentlerinde görülmeye başlanmıştır. New York'ta 1890 yılında kullanıma açılan Pulitzer binası ilk çok katlı binalara örnek olarak verilmektedir. 26 kat ve 94 metre yükseklikte inşa edilen bu bina geleneksel yöntemlerle inşa edilen o dönemki en yüksek noktayı temsil etmektedir (Hasol, 2005: 89). Paris'te, 1889 yılında fuar için inşa edilen 301 metrelik Eyfel kulesi ise çelik teknolojisinin imkânlarını gözler önüne sermiş ve yeni yapıım sistemlerinin ufkunu açmıştır. İlerleyen yıllarda çelik çerçeve sistemlerinin gelişmesiyle birlikte daha büyük boyutlarda binalar yapmak olanaklı hale gelmiştir. Örneğin 1930 tarihli 380 metrelik Empire State binası söz konusu yeni sistemlerle inşa edilmiştir (Hasol, 2005:190-192). Çok katlı binalar 20. yüzyıl da kapitalist sistemin bir simgesi olarak kentlerde yükselmeye devam etmiştir. Ancak 1980'li yıllarda yaşanan petrol krizi kent merkezlerinde konut kiraların yükselmesine ve çok sayıda ofisin banliyölere taşınmasına neden olmuştur. İlerleyen yıllarda ise özellikle iklimlendirme, güvenlik ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle akıllı sistemle içeren çok katlı binalara ilgi tekrar artmıştır (Üstündağ, 1999:8). 20. yüzyılın tüm çalkantılarına rağmen bu dönemde çok katlı binaların sayısındaki artış hız kesmeden devam etmiştir. Özellikle ABD metropollerini aracılığıyla yükselen çok katlı binalar Amerikan kültürünün güçlü simgeleri olarak yerlerini almışlardır.

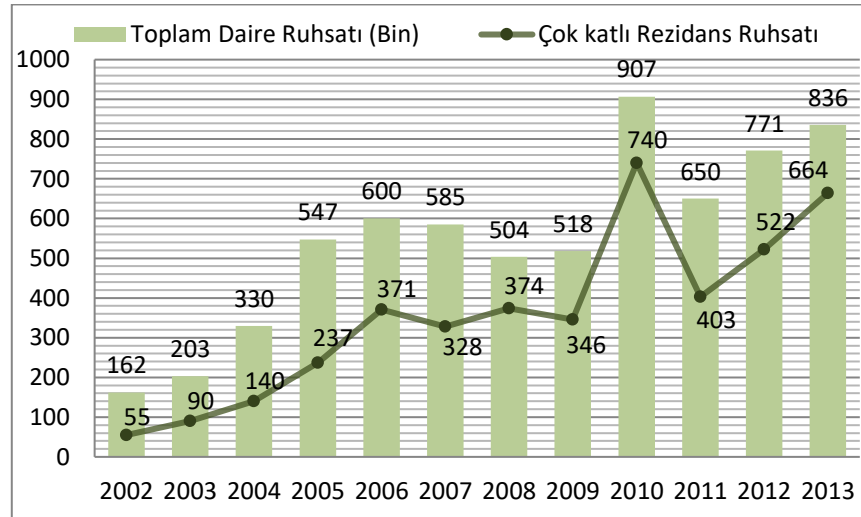
20. yüzyılın sonlarına doğru konut, kullanıcının doğrudan kendisi için ürettiği ya da bölgesel yapı ustasına yaptırdığı bir meta olmaktan tamamen çıkmış, kitlesel sunumlarla özel girişimciler tarafından üstlenilen bir konu haline gelmiştir (Gür, 2000:11-13; Asaoğlu, 2013). Büyük bir sektör haline gelen inşaat kendi dinamiklerini harekete geçirmiş ve kar hedefleyen girişimciler ekonomik olma ve hızlı üretilebilme kaygılarıyla çok katlı bina üretimine ağırlık vermişlerdir. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren büyük bina yapma eğilimi Batı tekelinden çıkarak dünya geneline yayılmıştır. Özellikle son yıllarda petrol zengini Arap dünyası ve gelişen Uzak Doğu ülkelerinin gökdelen yarışına katılmasıyla çok katlı bina sayısı ve boyutları hızla büyümüştür. Mimarlık alanında işlev mi biçim mi tartışmaları sürerken, sanayinin ileri düzeye gelmesi konuyu mimarlıktan çok üretim ilkelerine uygunluk boyutuna getirmiştir (Aksoy, 1987: 24).

Dünya genelinde ekonomik ve sanayi gelişimine paralel olarak hızla büyüyen ve gelişen çok katlı bina kavramı, ülkemizde 1940'lı ve 1950'li yıllardan itibaren kentlere yönelik olarak gerçekleşen iç göçün artması ile başlayan gecekondulaşma ve çarpık kentleşme sorununa bir çözüm formülü olarak gündeme gelmiştir. Öyle ki 1963 tarihli gazetelerde Ankara'da inşa edilen 22 katlı Emek İş Hanı'nın ve İstanbul'da inşa edilen 17 katlı İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) lojmanının inşa haberleri abartılı şekilde medyada yer bulmuştur. ([www.gecmisgazete.com/haber/turkiye-nin-22-katli-ilk-gokdeleni](http://www.gecmisgazete.com/haber/turkiye-nin-22-katli-ilk-gokdeleni), 21 Ocak 2015). Gerçek anlamda Türkiye'nin ilk çok katlı binasının 1980'li yıllarda inşa edilen Mersin Ticaret Merkezi (MERTİM) olduğu söylenebilir. Sonrasında sırasıyla 1990'lı yıllarda İstanbul'da inşa edilen İş Kuleleri ve Sabancı Center gibi özel girişime ait iş binaları ile Türkiye'deki çok katlı bina sayısı hızla artmıştır. Bu kapsamda ülkemizdeki çok katlı binalardaki sayısal artışın başlangıç tarihini 2000'li yıllar olarak söylemek mümkündür. Bina sayısındaki hızlı artış ve ülkelere göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir. Bu kapsamda Türkiye'de bina sayısındaki artış özellikle 2010 yılında ciddi anlamda artış göstermiş, İngiltere, Fransa, Almanya gibi birçok gelişmiş ülkenin önünde seyretmiştir. Bu bağlamda küresel eğilimler, inşaat sektöründeki büyüme ve siyasi yaklaşımlara bağlı olarak Türkiye'deki bina sayısı hızlı bir artış göstermiş hatta Avrupa'da ki birçok ülkedeki bina sayısının da önüne geçmiştir. Örneğin Türkiye'de 2012 yılı itibarıyla kullanıma açılmış en yüksek bina İstanbul'da bulunan 261 metre (anten yüksekliği dahil) yüksekliği ile Avrupa'nın en yüksek 5. binası unvanını da elinde bulunduran Sapphire binasıdır (<http://veryturkey.com/destination-info/turkey/tallest-buildings-of-turkey>, 29 Kasım 2014). Sapphire binasının ardından 2017 yılında tamamlanması planlanan Skyland binası 293 metre yükseklikle Türkiye'nin en yüksek binası haline gelecektir ([https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye'deki\\_en\\_y%C3%BCksek\\_binalar\\_listesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye'deki_en_y%C3%BCksek_binalar_listesi)).

**Tablo 1.** Ülkelere Göre 100 m'den Yüksek Binaların Sayısı (1965-2015)

Kaynak: <http://www.skyscrapercenter.com>, 01 Aralık 2014.

Ülkemizdeki çok katlı bina sayısındaki artış ve kentsel yaşamdaki döngüsel değişime ilişkin olarak sunulabil incek bir diğer önemli gösterge ise TÜİK tarafından beyan edilen 2002'den 2013 yılına kadar olan dönemde alınan yıllık daire ruhsatı sayısı verileridir. Verilere göre daire ruhsatı sayısı bu tarihler arasında yaklaşık 160 binden, 800 bin seviyesinin üzerine çıkmıştır. Aynı kapsamda alınan çok katlı rezidans ruhsatları değerlendirildiğinde ise, benzer bir seyrin olduğu 2010 yılı ile birlikte ülkemizde ciddi anlamda çok katlı binalarda yaşam ve çalışma yaşamının başladığını söylemek mümkündür. İlgili veriler Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Yıllara Göre Ruhsat Alan Toplam Daire ve Çok Katlı Rezidans Sayısı (2002 – 2013)

Kaynak: [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1047](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1047), 24 Aralık 2014.

Çok katlı bina olgusunun dünyada ve ülkemizdeki hızlı artışı sosyal, kültürel ve yaşamsal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Örneğin TÜİK'in Nüfus ve Konut Araştırması 2011 verilerine göre ülkemiz nüfusunun ¼'ü çok katlı binalarda yaşamaktadır. Bu oran İstanbul ve Ankara başta olmak üzere büyük kentlerde 1/3'ün üzerine çıkmaktadır. Ulusal bir gazetenin beyanına göre konutta olduğu gibi çalışma alanında da çok katlı binalara yönelik bulunmaktadır. İlgili gazete verilerine göre örneğin Sabancı Center'da 2200 kişi, Tekfen Tower'da 1800 kişi, Garanti Bankası Tower'da 1400 kişi çalışmaktadır ([http://www.hurriyet.com.tr/cuma/5367103\\_p.asp](http://www.hurriyet.com.tr/cuma/5367103_p.asp), 01.12.2014). Söz konusu rakamlar incelendiğinde aslında çok katlı binaların büyük ölçekli bir fabrikaya eşdeğer ölçüde bireyin çalıştığı ve günün büyük bölümünü geçirdiği alanlar olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

### 1.2. Çok Katlı Binaların Getirdiği Yaşamsal ve Yönetimsel Sorunlar

Bina boyutlarının ve barındırdığı nüfusun giderek büyümesi toplumsal sorunları da beraberinde gündeme getirmektedir. Winston Churchill tarafından söylenen "biz binalarımıza şekil veriyoruz, sonrasında onlar bize şekil verecek" ifadesi çok katlı binaların toplum ve birey üzerinde yaratacağı olası sorunları ve etkileri gözler önüne sermektedir (Yau, Wing ve Chau, 2008: 502). Bu anlamda ilgili yazında çok katlı binaların ekolojik yaşama etkisi, çevre peyzajı, enerji tüketimi, atık yönetimi sistemleri, cephe temizliği, aydınlatmaları gibi sürdürülebilir çevre yönetimi açısından ön plana çıkan teknik unsurların yanısıra konumlandığı bölgelere yarattığı ekonomik ve güvenlik sorunları üzerine tartışan çalışmalar yer almaktadır (Abbaszadeh vd., 2006: 365-370; Yau vd., 2008; Eichhaltz vd., 2010; Yau, 2011; Mahapatra ve Gustavsson, 2008, Marszal ve Heiselberg, 2011). Söz konusu çalışmalar ışığında çok katlı binaların sosyolojik, ekolojik, yönetimsel olduğu kadar teknik anlamda da pek çok konu başlığının merkezinde olduğunu söylemek mümkündür.

Birleşmiş Milletler, nüfus ve konut konusunda ülkelerarası karşılaştırılabilir istatistikler elde edilmesi amacıyla sonu "0" ile biten ve bu yıllara yakın yıllarda ülkelerin "nüfus ve konut sayımı" yapmalarını önermektedir. Bu kapsamda Türkiye İstatistik Kurumu tarafından, 2011 yılında gerçekleştirilen Nüfus ve Konut Araştırması verilerine göre, Türkiye hane halklarının %23,1'i 6 ve daha üzeri kata sahip binalardaki konutlarda ikamet etmekte, ve 6 ve üzeri katlı binalarda ikamet eden hane halkı oranının en yüksek olduğu ilk üç il % 41,7 ile İstanbul, %39,5 ile Ankara ve %38,8 ile Kayseri'dir (TÜİK Nüfus Konut Araştırması, 2011). Söz konusu rakamlar ülkemizde de bireylerin kentlerde ve özellikle katlı binalarda yaşamayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ancak hızla artan bu eğilim sosyolojik, olduğu kadar bu yapılarıdaki bireylerin temsili ve bu yapıların başarılı yönetimi konusunu ön plana getirmektedir. Bugün mevcutta dünyanın en yüksek binası 828 metre yüksekliğiyle Birleşik Arap Emirlikleri'nde ki Burj Halife binasıdır. Ancak Azerbaycan, Kuveyt ve Katar gibi petrol ülkelerinde tasarlanan yüksekliği 1 kilometrenin üzerinde olan bina projeleri birbiri ile yarışmaktadır. Diğer yandan Uzak Doğu'da ise farklı bir kent yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Özellikle Japonya'da hem yüksek hem geniş binalar daha doğrusu "bina kentler" tasarlanmaktadır. Örneğin Tokyo'da körfez içine planlanan "Try2004" binasını yüksekliği 2 kilometre, taban büyüklüğü 2.500 hektar ve nüfusu 1 milyon olarak tasarlanmıştır (<https://www.shimz.co.jp/theme/dream/try.html>, 17 Aralık 2014). Bunun dışında Japonya'da yüksekliği 10 kilometreden, nüfusu 30 milyondan daha büyük olan fikir projeleri de gelecek yüzyıl için tartışılmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere değişen yeni kentleşme anlayışı ve yaşam biçimleri bu kadar büyüklükteki ve sayısı her geçen gün artan ölçekteki çok katlı binaların nasıl ve ne şekilde yönetileceği sorusunu beraberinde getirmektedir. Bu anlamda çok katlı binalarda yönetim konusu irdelenmesi gereken bir konu başlığı haline gelmiştir.

### 2. Çok Katlı Binalar ve Yönetimi

Yazında örgüt kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin Daft (2010: 44) örgütü belirli hedefe yönelik, faaliyetleri bilinçli şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş, dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda yönetim ise örgütsel amaçlara ulaşmak maksadıyla kaynakların tahsis edilmesi ve dağıtımı ile ilgili faaliyetler bütünü ya da işleri başkaları vasıtasıyla etkin ve verimli yapmak ya da yapılmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 38). Söz konusu tanımlamalar ışığında çok katlı binalarda bir örgütsel form olarak tanımlanmakta ve aynı diğer örgütler gibi bilimsel bir bakış açısıyla yönetilmek durumundadır. Bu anlamda kat maliklerinin de katılımı ile sağlanan etkin

bina yönetimi, kat maliklerinin tatmini sağlamada ve olası sosyal sorunların çözümünde önemli bir konu başlığıdır (Yau, 2011: 347).

Çok katlı binalarda yönetim kavramını teknik boyut ve idari (yönetimsel) boyut olarak iki ana başlık altında değerlendirmek mümkündür. Çok katlı binaların yönetiminde teknik boyut; daha çok tesis yönetimi bağlamında değerlendirilmekte; binanın ve çevresinin, güvenlik, tesisat ve bina bakım onarımı ile temizlik işleri gibi çok katlı binalardaki rutin operasyonel süreçleri tanımlamaktadır. Çok katlı binaların yönetimindeki idari (yönetimsel) boyut ise; operasyonel işlerin planlanması, uygulama ve denetiminin yapılmasının yanı sıra, giderlerin karşılanması başka bir ifade ile bina maliyet yönetimi, bina hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti bağlamında kat malikleri ilişkileri, kamu kuruluşları ile olan ilişkiler, binanın marka değerinin oluşturulması ve korunmasına yönelik faaliyetler gibi konu başlıklarından oluşan idari süreçleri kapsamaktadır.

## 2.1. Çok Katlı Binaların Yönetiminde Teknik Boyut

Çok katlı binalarda yönetim kavramı yazında daha çok tesis yönetimi kavramı ile ilişkilendirilerek tanımlanmaktadır. McGregor ve Then'e (2003:15) göre tesis yönetimi, bir organizasyonun çalışma ortamını, işletme yönetimi, davranış bilimi, mimarlık ve mühendislik disiplinlerinden faydalanarak koordine etmek olarak tanımlanmaktadır. Gustin'e (2003:201-202) göre de tesis yönetimi, insanlar ve fiziksel çevre arasında entegrasyonun sağlanması amacıyla yapılan yönetsel faaliyetleri ifade etmektedir. Uluslararası tesis yönetimi (işletme yönetimi) birliğine (IFMA) göre ise, tesis yönetimi inşa edilen yapıların fonksiyonelliğini artırmak amacıyla insan, süreç ve teknoloji ile bina entegrasyonunu oluşturmak olarak tanımlanmakta ve multi disiplinler bir bakış açısı gerektirmektedir (<http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management#sthash.oaW5dgOe.dpuf>, 27 Aralık 2014). Uluslararası Standartlar Birliği (ISO) tesis kavramını katma değer yaratan proseslerin gerçekleştirildiği yer olarak tanımlamakta ve bu yapıların yönetimini tesis yönetimi olarak değerlendirerek bir takım standartlar getirmektedir.

Bu kapsamda tesis yönetimini, değer yaratmak amacıyla başka bir ifade ile bir mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulmuş bir organizasyonun ana faaliyet amacı dışında kalan destekleyici hizmetleri gerçekleştirerek, bina, çevre ve birey ilişkilerini düzenleyerek organizasyonun işini kolaylaştıran, disiplinler arası bir uzmanlık alanıdır. Bu anlamda sayıca ve hacimce artan çok katlı binaların tesis yönetimi başlığı altında yönetim süreçlerini belgelendiren uluslararası birliktelikler ile ilgili binalarda tesis yönetimini üstlenen bir takım özel danışmanlık şirketleri bina yönetimlerine ve kat maliklerine destek sağlamaktadır. Örneğin Uluslararası Tesisi Yönetimi Birliği (International Facility Management Association-IFMA), Avrupa Tesisi Yönetimi Ağı (European Facility Management Network- EuroFm) ve özellikle ABD'de 1907 yılından bu yana faaliyet gösteren bina yönetimi konusunda uzmanlaşmış bir kuruluş olan Bina Sahipleri ve Yöneticileri Derneği (Building Owners and Management Association-BOMA), çok katlı bina yönetiminde ön plana çıkan önemli birliktelikler olarak sıralanabilmektedir. Bu organizasyonlar tesisi yönetimi konusunda temel eğitimler vermekte, uluslararası networklar kurmakta ve bir takım raporlar yayınlamaya alanda faaliyet gösteren profesyonellere yol göstermeye çalışmaktadırlar. Aynı çerçevede Avrupa (CEN), İngiltere (BSI) ve Uluslararası (ISO) tarafından ilgili yapıların tesis yönetimlerine ve yöneticilerine ilişkin spesifik kriterleri bulunan belgelendirme kuruluşlarının da bulunduğunu belirtmek konunun önemini vurgulamak açısından önemlidir. Örneğin 2009 yılında IFA ve Global İş ve Görev Tanımı Birliği'nin 62 ülkede çalışan tesisi yöneticileri üzerinde yürüttüğü çalışmada, tesis yöneticileri için 11 temel yetkinlik tanımlanarak tesis yönetimi sürecinin ve tesisi yöneticilerinin iş alanlarının temel adımları özetlenmiştir. Bu kapsamda çalışmada tanımlanan yetkinlikler; iletişimi becerileri, kalite odaklılık, teknoloji gelişmelere farkındalık ve teknoloji yönetimi, yenileme ve bina bakımı yönetimi, insan faktörü yönetimi, finans ve maliyet yönetim, acil durumlara hazırlık ve iş sürekliliği sağlama becerisi, liderlik ve strateji geliştirme becerisi, emlak ve varlık (servet) yönetimi, proje yönetimi ve ekolojik çevre ve sürdürülebilirlik yönetimi ana konu başlıkları altında alt açılımlarla özetlenerek tanımlanmıştır ([www.ifma.org/about/what-is-facility-management](http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management), 17 Haziran 2015).

Cotts ve arkadaşları (2010:175-176) ise tesis yönetimi sürecindeki yönetsel alt süreçleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Örgüt Yönetimi: Planlama, organizasyon, personel, yönetim, kontrol, değerlendirme,

- Planlama ve Öngörü: Bilgi toplama, stratejik plan (3-10 yıl), eylem planı (1-3 yıl) mekânsal öngörüler, makro düzey planlar, finansal öngörüler, sermaye geliştirme,
- Kira Yönetimi: Kiralama ve kira takip işleri,
- Alan Planlama ve Yönetimi: Alan tahsisi, demirbaş envanterleri, alan yönetimi,
- Mimari/Mühendislik Planlama ve Tasarım: Makro planlama, bina planlaması, mimari ve mühendislik tasarımı, acil durum kaçış planı, trafik mühendisliği, imar mevzuatları,
- Çalışma Alanı (İç Mekan) Planlama ve Yönetimi: Çalışma alanı planlaması ve tasarımı, mobilya seçimi ve şartnameleri,
- Bütçe ve Muhasebe: Çalışma planı hazırlama, bütçe hazırlama (1-2 yıl), finansal tahmin (1-2 yıl), bütçenin yürütülmesi,
- Emlak Alımı ve Satımı: Yer seçimi, satın alma ve satış,
- Sürdürülebilirlik: Çevreci yer seçimi kararları, çevre politikalar, çevreci proje yönetimi, enerji verimliliği, sosyal sorumluluk,
- İnşaat Proje Yönetimi: Proje ve inşaat yönetimi, tedarik yönetimi, proje değerlendirme,
- Taşınma İşleri, İlaveler ve Değişiklikler: Bina değişiklik ve yenileme yönetimi, mobilya tedarik ve kurulum,
- Bakım ve Onarım: Dış bakım (çatı, cephe, pencere vb.), koruyucu bakım, arıza bakım, periyodik bakım, ilaçlama, çöp toplama, tehlikeli atık yönetimi, ekipman envanteri, bakım ve onarım projeleri, tedarik (bakım ve onarım malzemeleri ve hizmetleri),
- Teknoloji Yönetimi: Teknik yenileme, bakım, sesli çağrı sistemleri, ağ yönetimi, entegre işyeri yönetim sistemi,
- Acil Durum Yönetimi: Acil durum eylem planı, tehdit değerlendirmesi, komuta kontrol ve haberleşme, tehlike azaltma stratejileri, eğitim ve tatbikat,
- Güvenlik ve Yaşam Güvenliği Yönetimi: Çevresel kontrol, erişim kontrolü, fiziksel caydırıcılar, elektronik güvenlik sistemleri, güvenlik açığı değerlendirmesi,
- Genel İdari Hizmetler: Gıda hizmetleri, kurye yönetimi, filo yönetimi, sağlık hizmetleri, spor alanları yönetimi, gündüz bakım evi yönetimi, peyzaj ve bitki yönetimi, kayıt yönetimi ve depolama.

Bahsi geçen tanımlamalar ışığında da çok katlı binalardaki tesis yönetimi kapsamında yer alan tüm alt süreçlerin ilgili yapıların yöneticilerinin temel faaliyet alanlarını oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede çok katlı binalardaki yönetim süreçlerini tesisin devamlılığını sağlamaya yönelik bakım onarım ve yenileme işleri, iş sağlığı ve güvenliği acil durum, çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik başlıkları birleştirilerek üç iş grubu üzerinden tanımlamak mümkündür. Bu kapsamda çok katlı binalarda tesis yönetim süreci; teknik-bakım-sürdürülebilirlik hizmetleri (bina yönetiminin örgütlenmesi ve bina yönetim süreçlerinin koordinasyonu, kalite standartlarının devamlılığı ve kontrol işleri ile sorumlu), idari-yönetimsel işler (çok katlı binalarda gelir- gider dengesinin sağlanması ve finansman işlemleri için maliyet yönetimi işleri) ve bazı spesifik yapılar için emlak satış, kiralama işleri başka bir ifade ile "pazarlama işleri" olarak üç genel başlık altında toplamak mümkündür.

## 2.2 Çok Katlı Binaların Yönetim Modelleri

Çok katlı binaların yönetim şekline ilişkin akademik anlamda kabul gören yönetim modelleri olmamakla birlikte ülkemizdeki 634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanununu incelendiğinde, çok katlı binaların etkin yönetimine ilişkin olarak önerilen üç temel yaklaşımın tanımlandığını söylemek mümkündür. Söz konusu yaklaşımlar; Bina Sahibi Bireysel Yönetim Modeli, Kat Malikleri Ortak Yönetim Modeli ve Yönetim Şirketleri (Profesyonel Yönetim) Modeli'dir (Üstündağ, 1994: 23-27). Bina sahibi tarafından yönetilen binalarda,



yönetim diğer modellere göre daha yalın bir özellik göstermektedir. Mülkiyetin ortaksız veya tek bir aileye ait olması durumunda, binaya dair tüm yönetim ve tasarruf yetkileri tek bir kişinin veya ailenin elinde toplanmaktadır. Bu kişi veya aile hem mal sahibi, hem de yönetici konumundadır. Söz konusu model ülkemizde 634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanununun 34. maddesinde tanımlanmış ve düzenlenmiştir. Binaların ölçeğinin küçük olmasına bağlı olarak bireysel inisiyatife bağlı olarak yönetilen bu binalarda profesyonel bir yönetim ya da yöneticilik anlayışının benimsendiğinden bahsetmek genellikle pek mümkün olmamaktadır.

Ölçekler arttıkça konvansiyonel yönetim modelleri adil işlevini kaybetmektedir. Fransız düşünür Montesquieu küçük toplumsal grupların daha demokratik, büyük toplumsal grupların ise daha diktatör olduğunu savunmaktadır (Özkalp, 2009:6-7). Bugün inşa edilen devasa binaları düşündüğümüzde Montesquieu hala haklı görülmektedir. Örneğin on dairesi geleneksel bir apartmanda yaşayan bir insanın söz hakkı %10 iken 30 katlı bir gökdelende sifra yaklaşmaktadır. Bu yönetsel soruna dikkat çekerek çok katlı binalarda mülk sahiplerinin temsil hakkını dikkate alan Kat Malikleri Ortak Yönetim Modeli önerilmiştir. Mülkiyetin özel veya tüzel ortak kişilere ait olduğu binalarda kişilerin birbirine karşı olan hak ve ödevlerini yerine getirebilmeleri adına çok katlı binalarda yönetim ve yöneticilik süreçleri daha resmi (formal) bir nitelik taşımak mecburiyetindedir. Bu bağlamda Kat Malikleri Ortak Yönetim Modeli'nde, bina yönetimine ilişkin bir takım yönetsel basamaklar bulunmakta ve binaya ilişkin temel karar verici organ "Kat Malikleri Kurulu" olarak gösterilmektedir. Bu yapıda her bir kat maliki arsa payına bakılmaksızın tek bir oya sahip olarak kabul edilmekte ve bina yönetimine ilişkin kararların alınmasında oy haklarına bağlı olarak yönetime katılmaktadırlar (634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanunu md. 27). Gene yasaya göre, Kat malikleri, ana-gayrimenkulün yönetimini kendi aralarından veya dışardan seçecekleri bir kimseye veya üç kişilik bir kurula verebilirler; söz konusu modelde seçilen birey yönetici ya da seçilen kişiler yönetim kurulu üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı yasal düzenleme, ana-gayrimenkulün sekiz veya daha fazla bağımsız bölümü varsa ise binanın yönetimi için yönetici atanması mecburiyeti getirmiştir (634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanunu md. 34). Bu yasal çerçevede bina yönetiminde oluşturulan kurullar, yönetimin üst düzeydeki politikaları ve stratejileri hakkında kararlar almaktadırlar. Yönetim kurulu, yönetici veya genel müdür ise alınan bu üst düzeydeki kararları, uygulanabilir projeler haline getirmekle yükümlüdür. Ayrıca bu kişiler kat malikleri ile teknik personeller arasında koordinasyon görevini de yerine getirmektedirler. Teknik alt yöneticiler ise temizlik, güvenlik, bakım ve onarım gibi gündelik işleri yürütürler ve kat malikleri kurulu tarafından denetlenirler.

İlgili kanun, kat malikleri haklarının ve ödevlerinin yanı sıra, bina yönetim modellerine dair de genel bir çerçeve çizmektedir. Yasaya göre çok katlı binalarda malikler özel kişiliklerden oluşuyor ve/veya bina küçük ölçekli ise kat malikleri aralarından ya da dışarıdan bir yönetici seçilerek bina yönetimde görevlendirilebilmektedir. Bu kapsamda yasaya göre, binalar kat malikleri kurulu ya da onlar tarafından seçilen bir yönetici ile yönetilmektedir (634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanunu md. 27). İlgili yasada ayrıca malikler tüzel kişiliklerden oluşması ve/veya bina daha büyük ölçekli ise genellikle şirket kurularak genel müdürlük oluşturularak bina yönetimi yapılandırılmalarını belirtmektedir. Ülkemizdeki iş merkezleri ya da ticari merkezler çoğunlukla bu yönetim modeline bağlı olarak yönetilmektedirler. Örneğin Bursa'da faaliyet gösteren BUTTİM ya da İstanbul'un eski gökdelenlerinden biri olan Maya – Akar Center, Kat Malikleri Kurulu tarafından binanın yönetim işlerinin yürütülmesi için belirlenen "Bina İşletme Müdürlüğü" tarafından istihdam edilen kişiler ile idare edilmektedir (<http://www.mayaakarcenter.com/tr/index.html>, 5 Ocak 2015).

Çok katlı binaların ölçeğinin (fiziksel ve kişi sayısı) büyümesi, bu binalarda yürütülen işlemlerin hacminin ve tesis maliyetlerinin artması ile birlikte yönetimi alanında daha profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkartmaktadır. Bu kapsamda bina yönetimi konusunda uzmanlaşmış yönetici kadrolarından oluşan özel bina yönetim şirketleri çok katlı binaların yönetiminde kat maliklerine etkin ve verimli yönetsel çözümler sunmaktadırlar. Çok katlı bina kavramının temelini ABD'de atılmasına bağlı olarak bu ülkede başlayan sonrasında Avrupa ülkeleri ve Japonya'ya gibi ülkelerde de faaliyet göstermeye başlayan bu profesyonel yönetim şirketleri, tesis yönetiminin yanı sıra pazarlama ve kiralama gibi emlak yönetimi faaliyetlerini konusunda müşterilerine destek vermektedirler. Genel olarak bina yönetim sözleşmesi adı altında bir anlaşma ile bina maliklerini ile ilgili uzman şirket arasındaki ilişkinin hak ve ödevlerin düzenlendiği bu yönetsel yapıda yetki devri olarak tanımlana bilinecek süreç sonrasında bina yönetim bütçesi ve bina yönetim el kitabı oluşturularak ilgili binanın etkin şekilde yönetilmesi ilgili şirketlere devredilmektedir.

Ülkemizde özellikle toplu konut ve çok katlı iş merkezleri sayısının artması ile en çok tercih edilen söz konusu profesyonel yönetim modelinin tipik örnekleri SİMPAŞ bünyesinde kurulan Kentisel Hizmetler A.Ş.'dir. SİMPAŞ'ın ürettiği toplu konutlara yıllarca yönetim hizmeti veren kuruluş daha sonra Simpaş'tan ayrılıp Ege Yapı bünyesine katılmış ve hali hazırda Simpaş evlerinin yönetimi konusunda kat maliklerine hizmetler sunmaktadır (Kaya, 2014:208). Ülkemizde Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GYO) dışındaki işletmelerin dışında bireysel girişimlerle kurulan yönetim şirketleri olsa da, bu konuda tam anlamıyla kurumsallaşma ve markalaşmanın yaşandığını söylemek mümkün değildir.

### 2.3. Çok Katlı Binalarda Maliyet Yönetimi ve Finansmanı

Çok katlı bina yönetimindeki bir diğer önemli konu başlığı ise bu yapıların tesis ve yönetim maliyetlerinin yönetilmesidir. Çok katlı binaların maliyet analizi yapıldığında, harcamaların %50'sinin operasyonel işlerinin yönetimi, %25'inin bina değişiklikleri, %14'ünün finansman giderleri ve %11'inin mevcut yapıyı yenileme inşaatları için yapıldığı görülmektedir (Üstündağ, 1999: 55). Bu anlamda çok katlı binaların faaliyete geçmesinden itibaren idari ve bina bakım/inşaat maliyetleri tüm bina giderlerinin (harcamaların) ¾'ünü oluşturmaktadır. Ülkemizde ana gayrimenkulün genel giderlerine katılma biçimi gene 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanununun 20. maddesi kapsamında tanımlanmıştır. Ancak çalışmanın bu bölümünde yalnızca söz konusu çok binalarda oluşan gelir ve giderlerin detayları vurgulanarak, söz konusu kalemlerin muhasebeleştirilmesinin önemine vurgu yapılacaktır. Bu kapsamda aşağıda çok katlı binalara ilişkin gelir ve giderlerin sıralandığı Tablo 3 üzerinden de izlendiği üzere çok katlı bina harcamalarının önemli bir kısmını, genel giderler ve tadilat çalışmaları oluşturmaktadır.

**Tablo 3. Çok Katlı Binaların Gelir ve Giderleri**

Gelirler	Giderler
Aylık aidatlar	Ortak kullanım faturaları (elektrik, su, yakıt vb.)
Özel masraf payları (tadilat vb.)	Periyodik bakım – onarım giderleri
Yasal banka faizleri	Tadilat ve yenilemeler
Kamu istimlak ödemeleri (yol genişleme vb.)	Personel giderleri (maaş, SGK ödemeleri vb.)
Ortak alan kira gelirleri (dükkan, otopark, arsa vb.)	Kamu ödemeleri, cezalar ve vergiler (belediye hizmet bedelleri vb.)
Ortak alan satış gelirleri (dükkan, otopark, arsa vb.)	Ortak alan kira giderleri (otopark, arsa vb.)
-	Hizmet alım giderleri (temizlik, ilaçlama vb.)
-	Ekipman alım ve yenileme (yangın tüpü, temizlik gereci, aydınlatma vb.)

**Kaynak :** Üstündağ, N., (1994), Gökdelen Tipi İş Merkezlerinin Yönetimi ve Uygulamaya Ait Bir Örnek. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.20.

Ülkemizde Kat Mülkiyeti Kanununda ortaklı mülklerin, muhasebe kayıtlarını tutma görevi, yönetici veya yönetim kuruluna, kayıtları denetleme görevi ise denetçi veya denetim kuruluna verilmiştir. Tek kişiye veya özel bir şirkete ait bazı binalarda ise kurulan işletme müdürlükleri tarafından yürütülmektedir (634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanunu, md. 41-43). Çok katlı bina yönetimleri yukarıda bahsi geçen gelir ve giderleri dengeleyebilmek için bütçeleme faaliyetleri yapmak mecburiyetindedirler. Çok katlı binalar için yapılan bütçeler, işletme bütçeleri ve yatırım bütçeleri olarak iki başlık altında incelemek mümkündür. İşletme

bütçeleri, gelir ve gider bütçeleri, operasyon bütçeleri, sigortalama bütçeleri ve personel bütçelerini içermektedir. İşletme bütçesi tahmininin tutturulması diğerlerine göre daha kolaydır. Ortak mülklerde, işletme bütçesi Kat Mülkiyeti Kanunu esaslarına göre, kat malikleri tarafından hazırlanır. Kat maliklerinin hazırlamadığı durumlarda ise maliklerce seçilen yönetici, en kısa süre içerisinde bu bütçeyi hazırlamakla yükümlüdür.

Çok katlı binalar için hazırlanan, diğer bir bütçe ise yatırım bütçesidir. Bu bütçenin hem ölçeği hem de oluşturulma süreci daha esneklerdir. Teknik güncellemeler, işlevsel eklemeler ve iyileştirmeler yatırım hesabı bütçesinden karşılanmalıdır. Bakım ve onarım gibi önleyici, koruyucu veya acil müdahale gerektirecek işler için ayrı bir operasyon bütçesi oluşturulur. Ancak büyük ölçekli tadilat işleri, yenileme işi sayılacağından ek bir yatırım bütçesi olarak değerlendirilebilmektedir (Ay, 2012: 85-94).

Çok katlı bina yönetiminin temel finansal çalışmalarından biri de, binanın geleceğine ilişkin öngörüleridir. Rekabet koşullarının sürekli zorlaştığı bir dünyada, "Milyon Dolar'lık" binaların değerini korumak, zor ve uzmanlık gerektiren bir işlerdir. Özellikle son yıllarda ülkemizde gelişmekte olan gayrimenkullere dayalı sermaye piyasası araçlarının yaygınlaşması; bu araçların dayanağını oluşturan taşınmazların objektif ve bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesi ve yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir (Karadeniz vd., 2009). Çok katlı binaların yatırım ve emlak değeri ilgili yazında emlak yönetimi (estate management) ve gayrimenkul değerlemesi kapsamında tartışılmaktadır. Ülkemiz açısından bakıldığında ağırlıklı olarak mülk satışı ve kiralaması olarak algılanan emlak yönetimi konusunun binanın genel değerinin korunması ve artımı bağlamında yeterli ilgiyi görmediğini söylemek mümkündür. Zira çok katlı bina yönetimi gerektiren kat malikleri, gerekse de bina yöneticilerinin ağırlıklı olarak gündelik işlerin ve hizmetlerin işleyişine ilişkin sorunlara odaklandıkları ve çok katlı binaların gelecek değerine yönelik faaliyetleri dikkate almayarak kaçırıldıklarını söylemek mümkündür. Konut ve işyeri amaçlı üretilen binalar, en az 50 yıl hizmet verebilecek uzun ömürlü, kalıcı yapılar olarak kabul edilmektedirler. Ancak binaların ekonomik ömrünün tam olarak kaç yıl olduğunu söylemek mümkün değildir. Binaların ekonomik ömürleri, yapım sistemi, malzeme kalitesi, bakım – onarım düzeni ve çevresel etkenler (iklim şartları, doğal afetler, vb.) tarafından belirlenmektedir. Ancak söz konusu faktörlere bağlı olarak belirli bir zaman diliminde ilgili binanın ekonomik değerinde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda taşınmazların (binaların) değerini ölçümlemesinde kullanılan gayrimenkul değerlendirme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde taşınmaz değerlemesine ilişkin pek çok yasal düzenleme bulunmakla birlikte özellikle Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından uluslararası değerlendirme standartlarını dikkate alan Sermaye Piyasasında Uluslararası Değerleme Standartları Hakkında (Seri VIII 45 nolu) Tebliğ ile birtakım standartlara oturtulmuştur. Bu tebliğ kapsamında gayrimenkul değerlendirme yapan uzman şirketler ve yöntemler tanımlanmıştır. Bu kapsamda gayrimenkul değerlendirme bir gayrimenkulün, gayrimenkul projesinin veya bir gayrimenkule bağlı hak ve faydaların belli bir tarihteki muhtemel değerinin bağımsız ve tarafsız olarak takdirini ifade etmektedir (Yomralıoğlu, Nişancı, Çete ve Candaş, 2011). Gelişmiş ülkelerde gayrimenkul değerlemesinin en doğru bir şekilde yapılması finansal kararların alınmasında büyük önem taşımaktadır (Karadeniz vd., 2009). Ülkemizde gayrimenkul değerlemesinde yaygın olarak emsal karşılaştırma yöntemi (satışların karşılaştırması yöntemi), maliyet yöntemi, gelir kapitalizasyon yöntemi olmak üzere üç farklı biçimde gayrimenkul değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ülkemizde yaygın olmamakla birlikte yurt dışında tesislerin ve binaların durumunun değerlendirilmesi için, model ve endeksler geliştirilmiştir. Bunlardan elde edilen veriler, mülk sahiplerinin ve yöneticilerin bakım - onarım, yenileme ve yıkım gibi konularda alacakları finansal kararlara dayanak teşkil etmektedir. Bu kapsamda Tesis Durum Değerlendirme (Facility Condition Assessment) Modeli, Tesis İşlevselliği Değerlendirme (Facility Functionality Assessment) Modeli gibi modellerle ve Tesis Durum Endeksi (Facility Condition Index), Tesis Kalite Endeksi (Facility Quality Index) ve Tesis İhtiyaç Endeksi (Facilities Need Index) gibi endeksler ile çok katlı binaların gelecekteki olası maliyetleri ve finansman ihtiyaçları tahmin edilmeye çalışılmaktadır. (Ay, 2012:68-74). Yurt dışında çok katlı bina değerlendirmelerinde sıklıkla kullanılan söz konusu endeksler gerek finansal açıdan oluşacak dar boğazların önlenmesinde gerekse de binanın yatırım ve emlak değerinin korunması ve artırılmasında başvurulan ve çok katlı bina yöneticilerine yol gösteren önemli konu başlıkları olarak karşımıza çıkmaktadır.

## Sonuç

Bu çalışmada ülkemizde üzerinde fazlaca durulmayan ancak hızlı kentleşme ve yapılanma nedeniyle önümüzdeki yıllarda önemli bir konu başlığı haline geleceği varsayılan çok katlı binalarda yönetim olgusu incelenmeye ve çerçevelendirilmeye çalışılmıştır. Çok katlı binalarda da aynı kar amacı güden örgütler gibi yönetilmek ve kontrol edilmek mecburiyetindedir. Zira çalışmada da aktarıldığı üzere, giderek sayıca ve hacimce artan çok katlı bina sayısı, bu binalarda çalışan ve yaşayan insan sayıları verileri bizlere çok katlı binaların yaşam döngümüzün bir gerçeği haline geldiğini ve bu binalardaki hizmetlerin devamlılığı ve kalitesi için ciddi anlamda profesyonel bir bakış açısıyla uzmanlar tarafından yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Ülkemizde 634 sayılı Kat Mülkiyet Kanununa bağlı olarak düzenlenen çok katlı binaların yönetim süreci söz konusu kanunun ötesinde üzerinde pek durulmayan bir konu başlığıdır. Bu kapsamda gerek akademisyenler gerekse de uzman yöneticiler tarafından multi disiplinler bir bağlamda sürdürülebilir çevre yönetimi, binanın marka değeri ve yatırım değerinin korunması, maliyet yönetimi, bina güvenliği ve sağlığı gibi konu başlıkları altında dikkate alınarak değerlendirilmeli ve incelenmelidir. Bu kapsamda ülkemizde çok katlı binaların sayısındaki hızlı artış göz önünde bulundurularak çok katlı bina yönetimine ilişkin ilgili fakültelerde dersler, eğitim programları konularak bu anlamda profesyonel uzmanlar yetiştirilmelidir.

Çok katlı binalarda yaşayan kişi sayısı arttıkça, yönetilebilirliği ve bu binalarda yaşayan ve çalışan bireylerin yönetime katılması ve tam olarak temsil edilmesi güçleşmektedir. Bu durum sosyolojik açıdan da bir soruna işaret etmektedir. Öyle ki, New York'ta bir gökdelende yaşayan insanların sayısı, küçük bir belde yaşayanlarla yarışır niceliktedir. Bu noktada önemli olan konu, bina yönetim modeli her ne olursa olsun, evrensel insan haklarını gözetilip gözetilemediğidir. Burada sorulması gereken soru, bu yönetimler eski feodal sistemler gibi mi, Antik dönem kent devletleri gibi mi yoksa çağdaş demokratik yaklaşım gibi mi örgütlenmelidir sorusunu akla getirmektedir. Örneğin, herhangi bir yerleşim yerinde yaşayan bir kişi, yerel yönetimin "ortak alan" yönetiminden memnun değil ise, ilk yerel seçimde tepkisini koyabilmektedir. Ancak, büyük bir sitede yaşayan bir kişi, kat maliki değil ise, yönetimde herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır. Bu durumda söz konusu kişi, ya yönetimi kabullenmeli ya da siteyi terk etmelidir. Bu çerçeveden baktığımızda, çok katlı binalarda yönetime katılım sorunu hukuksal ve yönetsel anlamda tekrar ele alınmalıdır.

Çok katlı binaların ölçekleri büyüdükçe, bu binaların gelecekte mevcut yasal düzenlemeler ve yönetim alışkanlıklarıyla yönetilemez hale geleceği görülmektedir. Bina boyutları büyüyerek, kent ölçeğine ulaştığında yönetim kadrolarının tamamen uzmanlaşması ve büyümesi gerekecektir. Çok katlı bina yönetiminin kapsamı sosyoloji, psikoloji, hukuk ve yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin alanında olduğu kadar inşaat, çevre ve şehir planlama, mimarlık gibi teknik bilimleri de kapsayan bir multi-disipliner alana işaret etmektedir. Bu çalışma da ilgili kavrama ve yönetim süreçlerine ilişkin bir çerçeve çizilerek sonraki yıllarda konuya ilgi duyan araştırmacılara yol göstermek amaçlanmıştır. Zira çok katlı binalarda yaşam konusu yalnızca binaların fonksiyonelliğine ilişkin teknik bir sürece bağlı olarak ele alınmayan aynı zamanda sosyal ve yönetsel anlamda açılımları olan bir konu başlığıdır.

## Kaynaklar

634 Sayılı Kat Mülkiyet Kanunu (1965).

Abbaszadeh, S., Zagreus, L., Lehrer, D., & Huizenga, C. (2006). *Occupant satisfaction with indoor environmental quality in green buildings*. UC Berkeley: Center for the Built Environment. Available from: <http://www.escholarship.org/uc/item/9rf7p4bs> access at Dec. 2016.

Aksoy, E. (1987). *Mimarlıkta tasarım bilgisi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aksu L. (1998). Dünya'da ve Türkiye'de nüfus analizleri. *Sosyoloji Konferansları*, 220-309.

Asaoglu, A. (2013). Konut ve konut alanları örneğinde mimarlık serüveni. *International Journal of Architecture and Planning*, 1(1), 57-65.

Ay, E. V. (2012). *Sürdürülebilir tesis yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Bahar O., & Bingöl, F. K. (2010). Türkiye'de iç göç hareketlerinin istihdam ve işgücü piyasalarına etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 43-61.

- Bauer, S. W. (2014). *Dünya tarihi 1. Cilt - İlkçağ*. Çev: M. Doğan. İstanbul: Say Yayınları.
- Chegut A., Eichholtz P., & Kok N. (2013). Supply, demand and the value of green buildings. *Urban Studies*, 1-22.
- Cotts, D., G., Poper, K., O., & Payant, R. P. (2010). *The facility management handbook*. New York: Amacom.
- Daft, R.L. (2010). *Organizational theory and design*. 10 th Edition. USA: South –Western Cengage Learning.
- Danış, D. Demografi: Nüfus meselelerine sosyolojik bir bakış. Ders Notu, [http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/4160/mod\\_resource/content/1/TUBA12.pdf](http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/4160/mod_resource/content/1/TUBA12.pdf), Erişim Tarihi, 12/12/2016.
- Eichholtz P., Kok N., & Quigley, J.M. (2010). Doing well by doing good? Green office buildings. *American Economic Review*. 100, 2494–2511.
- Gustin, J. F. (2003). *The facility manager's handbook*. Lilburn: The Fairmont Press.
- Gür, S.Ö. (2000). *Doğu Karadeniz örneğinde konut kültürü*. İstanbul: YEM Yayınevi.
- Hasol, D., (2005). *Ansiklopedik mimarlık sözlüğü*. İstanbul: Yapı Yayın.
- <http://forum.skyscraperpage.com/archive/index.php/t-123628-p-350.html>, Erişim Tarihi, 29.11.2014.
- <http://veryturkey.com/destination-info/turkey/tallest-buildings-of-turkey>, Erişim Tarihi, 29.11.2014.
- <http://www.boma.org/about/Pages/default.aspx>, Erişim Tarihi, 05.12.2014.
- <http://www.eurofm.org/index.php/history>, Erişim Tarihi, 28.11.2014.
- <http://www.gecmisgazete.com/haber/turkiye-nin-22-katli-ilk-gokdeleni>, Erişim Tarihi, 21.01.2015
- [http://www.hurriyet.com.tr/cuma/5367103\\_p.asp](http://www.hurriyet.com.tr/cuma/5367103_p.asp), Erişim Tarihi, 01.12.2014.
- <http://www.ifma.org/about/about-ifma/history>, Erişim Tarihi, 27.11.2014.
- <http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management>, Erişim Tarihi, 27.11.2014.
- <http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,46251/catalhoyuk-neolitik-kenti-konya.html>, Erişim Tarihi, 26.11.2014.
- <http://www.mayaakarcenter.com/tr/index.html>, Erişim Tarihi, 05.01.2015.
- <http://www.sabah.com.tr/dunya/2012/07/07/en-yuksege-shard-cikti-sapphire-artik-5inci>, Erişim Tarihi, 01.03.2015.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetmeliği (2007).
- İzmir Büyükşehir Belediyesi Yüksek Yapı Yönetmeliği (2013).
- Karadeniz, E., Kandır, S. Y., & Önal, Y. B. (2009). konaklama işletmelerinde gayrimenkul değerlendirme ve bütünsel değer hesaplanması: Hipotetik bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 149-168.
- Kaya, İ. (2014). *Kültür ve kimlik, sosyoloji lisans ders notları*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Lynch, K. (2010). *The image of the city/Kent imgesi*. Çev: İ. Başaran. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mahapatra, K., & Gustavsson, L. (2008). Multi-storey timber buildings: Breaking industry path dependency. *Building Research & Information*, 34(6), 638-648.
- Marszal, A. J., & Heiselberg, P. (2011). Life cycle cost analysis of a multi-storey residential net zero energy building in Denmark. *Energy*, 36(9), 5600–5609.
- McGregor, W., & Then, D. S. (2003). *Facilities management and the business of space*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- ÖKTEN, A.N. Ders Notları, Yıldız Teknik Üniversitesi, [http://www.yildiz.edu.tr/~kurtarir/pdfs/D5%20Modern\\_Kent\\_%20sanayilesme\\_sorunlar.pdf](http://www.yildiz.edu.tr/~kurtarir/pdfs/D5%20Modern_Kent_%20sanayilesme_sorunlar.pdf), Erişim Tarihi,26.11.2014.
- Özkalp, E. (2009). *Sosyolojiye giriş*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Robbins, S., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management*. England: Pearson Education Limited.
- TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (2014), [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1059](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059) , Erişim Tarihi,21/12/2016.
- TÜİK Nüfus ve Konut Araştırması (2011). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15843>, Erişim Tarihi,12/12/2016.
- TÜİK Yıllara Göre Ruhsat Alan Toplam Daire ve Çok Katlı Rezidans Sayısı (2002 – 2013), [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1047](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1047), Erişim Tarihi, 24 Aralık 2014.
- Ulusoy, A., & Vural, T. (2001). Kentleşmenin sosyo ekonomik etkileri. *Belediye Dergisi*, 8-14.

- Üstündağ, N. (1994). Gökdelen tipi iş merkezlerinin yönetimi ve uygulamaya ait bir örnek. İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Üstündağ, N. (1999). Akıllı binaların tesis yönetimi ve iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri. İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Van Loon, H. W. (2014). *The Story of mankind/Gençler için uygarlık tarihi*. Çev.: S. Çingay, İstanbul: Say Yayınları.
- Vitruvius, (1998), *Ten books on architecture/Mimarlık üzerine on kitap*. Çev.: S.Güven, İstanbul: Yem Yayınları.
- Yau, Y. (2011). Homeowners' participation in management of multi-storey residential buildings. *Property Management*, 29(4), 345-356.
- Yomralıoğlu T., Nişancı, R., Çete, M., & Candaş, E. (2011). Dünya'da ve Türkiye'de taşınmaz değerlendirilmesi. Türkiye'de Sürdürülebilir Arazi Yönetimi Çalıştayı, 26-27 Mayıs 2011, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Yung, Y., Wing, D.C., & Chau, K. W. (2008). Determinants of the safety performance of private multi-storey residential buildings in Hong Kong. *Social Indicators Research*, 89(3), 501-521.
- Zeren, F., & Savrul, B. K. (2012). Türkiye'de şehirleşmeyi etkileyen faktörler: Mekansal ekonometri analizi. *Journal of Yasar University*, 28(7), 4749 – 4765.