

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI İHALELERİNDE SÜREÇ ANALİZİ
VE PAYDAŞLARIN SÜREÇTEKİ ROLÜ**

BURAK ASLAN

UZMANLIK TEZİ

Nisan 2017



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI İHALELERİNDE SÜREÇ ANALİZİ
VE PAYDAŞLARIN SÜREÇTEKİ ROLÜ**

BURAK ASLAN

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Tez Danışmanı (Üniversite)

Feyzanur ECE İŞILDAK

Prof. Dr. Özgür ANIL

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik durallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Burak ASLAN

Nisan 2017

İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI İHALELERİNDE SÜREÇ ANALİZİ VE PAYDAŞLARIN SÜREÇTEKİ ROLÜ

Uzmanlık Tezi

Burak ASLAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Nisan 2017

ÖZET

Bir çeşit arsa satışı özelliğinde olan ve özel sektör işbirliği ile ortaya konulan “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı Modeli” Türkiye için oldukça yeni bir yöntemdir. Bu yöntem ile kurumlar kendilerinden herhangi bir kaynak çıkışı olmaksızın geniş ölçekli projeler ortaya koyabilmektedir. Yöntemin oldukça yeni olması sebebiyle bu tez çalışmasında İlbank A.Ş.’de yürütülen projelerden yola çıkılarak yöntemin uygulanmasını kolaylaştırmak ve yaygınlaştırmak için ileride bu yöntemi uygulayacak idarelerde çalışan personele yönelik temel bilgiler derlenmiştir. Ayrıca bu modele dâhil olan diğer paydaşların sürece etkileri incelenerek uygulamada ortaya çıkan eksiklikler paydaş anketi ile belirlenip ilgili süreçler için iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Bu bağlamda tez çalışmasının amacı; Türkiye’de yeni kullanılmaya başlanan “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı” yönteminin tanıtılarak olası problemlerin engellenmesi için başta paydaş seçimi olmak üzere tüm süreçlerin doğru işletilebilmesini sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler : Süreç analizi, süreç iyileştirme, gelir paylaşımı, hasılat paylaşımı, paydaş.
Sayfa Adedi : 81
Tez Danışmanı : Feyzanur ECE İŞILDAK
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özgür ANIL

PROCESS ANALYSIS OF REVENUE SHARING TENDER OF İLBANK A.Ş. AND THE ROLE OF STAKEHOLDERS

Expertise Thesis

Burak ASLAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

April 2017

ABSTRACT

“Revenue Sharing Method in Return for Land Sales” which is a kind of land sale and cooperates with private sector is a fairly new method for Turkey. Organizations can demonstrate large-scale projects without extraction of any resource from the organizations with this method. In this thesis, due to the relatively new method to facilitate the implementation of the method starting from the projects carried out ILBANK A.Ş. to expand in the future and has compiled basic information for staff working in the administrations to implement this method. Also by examining the effects of other stakeholders involved in this model, the deficiencies which occur in practice have been identified with the stakeholder questionnaire and improvement works have been carried out for the related process. In this context, the aim of thesis study; in order to prevent possible problems by introducing the “Revenue Sharing Method in Return for Land Sales” which has just started to be used in Turkey, it is ensured that all processes, especially stakeholder selection, can be operated correctly.

Key Words : Process analysis, process improvement, income sharing, revenue sharing, stakeholders.
Page Number : 81
Supervisor : Feyzanur ECE İŞILDAK
Supervisor : Prof. Dr. Özgür ANIL

TEŐEKKÖR

Tez alıŐmam sűresince benden bilgilerini, desteklerini ve zamanını esirgemeyen Gazi Őniversitesi İnaŐaat MűhendisliĐi Bűlűmű űĐretim űyesi sayın Prof. Dr. Őzgűr ANIL'a ve tez danıŐmanım sayın Feyzanur ECE IŐILDAK'a; çok deĐerli tecrűbelerini benimle paylaŐan İlbank A.Ő. Kaynak GeliŐtirme Dairesi BaŐkanı sayın Bilgin KOLUAÇIK'a ve İlbank A.Ő. Kaynak GeliŐtirme Dairesi Gayrimenkul GeliŐtirme Műdűrű sayın Yusuf YŪCEKAYA'ya; tez çalıŐmam boyunca bana her tűrlű yardımını sunan kıymetli arkadaŐım Deniz ZALOĐLU'na ve ayrıca hayatımın her dűneminde her tűrlű desteklerini, gűvenlerini ve sevgilerini yanımda hissettiĐim aileme ve arkadaŐlarıma sonsuz teŐekkűrlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	1
ABSTRACT	2
TEŞEKKÜR	3
İÇİNDEKİLER	4
ÇİZELGE LİSTESİ	7
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	8
RESİMLERİN LİSTESİ	9
KISALTMALAR	10
GİRİŞ	11
1. LİTERATÜR ÖZETİ	14
2. SÜREÇ ANALİZİ VE HASILAT PAYLAŞIMI SÜRECİ	19
2.1. Süreç Analizinin Tanımı	19
2.2. Süreç Analizinin Amacı	20
2.3. Süreç İyileştirme Yöntemleri	20
2.3.1. Yöneylem Araştırması	20
2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi	21
2.3.4. Altı Sigma Yöntemi	21
2.3.5. Yalın Altı Sigma	23
2.4. Türkiye’de Konut Politikası	24
2.4.1. Türkiye’de konut politikasının gelişimi	24
2.4.2. Türkiye’de konut sektörünü etkileyen faktörler	28
2.5. Hasılat Paylaşımı Yöntemi.....	32
2.5.1. Hasılat paylaşımı yönteminin tanımı	32
2.5.2. Hasılat paylaşımı yönteminin avantajları.....	33

3. İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI SÜRECİ.....	37
3.1. İlbank A.Ş. Arsa/Arazi Edinim Süreci	37
3.1.1. İlbank A.Ş. arsa/arazi edinim şekilleri.....	37
3.2. Arsa/Arazi Geliştirmesi.....	40
3.2.1. İmar uygulamaları.....	42
3.2.2. Değerleme çalışmaları	46
3.3. İlbank A.Ş. Hasılat Paylaşımı İhale Süreci	50
3.3.1. İhale usulü.....	50
3.3.2. İhale adımları	50
3.4. Sözleşme Süreci	53
3.4.1. İlbank A.Ş. hasılat paylaşımı sözleşmelerinde görev dağılımları.....	54
3.4.2. İlbank A.Ş. hasılat paylaşımı sözleşmesinin temel unsurları.....	55
4. İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI MODELİNDE PAYDAŞLARIN ROLÜ	61
4.1. Paydaş Tanımı	61
4.2. Paydaş Analizi.....	62
4.3. İlbank A.Ş. Hasılat Paylaşımı İhalelerinde Paydaşların Sürece Etkilerinin İncelenmesi	70
4.3.1. İlbank A.Ş.	70
4.3.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	71
4.3.3. Belediyeler	71
4.3.4. Yüklenici firmalar	72
5. YÜKLENİCİ ANKET ÇALIŞMASI İLE SÖZLEŞME ÖNCESİ SÜRECİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ.....	73
5.1. Anket Çalışmasının Amacı.....	73
5.2. Anket Çalışmasında Uygulanan Yöntem	73

	Sayfa
5.3. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	74
5.4. Problemin Ortaya Konulması ve İyileştirme.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKLAR	86
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1 Süreç İyileştirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	24
Çizelge 2.2 Yıllara Göre Kent ve Köy Nüfus Değişimleri	26
Çizelge 3.1 İlbank A.Ş. Mülkiyetindeki Taşınmazlar.....	38
Çizelge 3.2 Satın Alma Yolu İle Edinilen İlbank A.Ş. Taşınmazları	39
Çizelge 3.3 Teknik Danışmanlık Yolu İle Edinilen İlbank A.Ş. Taşınmazları.....	40
Çizelge 4.1 Paydaş Sınıflandırma Tablosu	63
Çizelge 4.2 Paydaş Analiz Tablosu	64
Çizelge 4.3 Anket Yöntemlerinin Dezavantajları ve Avantajları	69

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1 İstatistiksel mühendislik algoritması	23
Şekil 2.2 Yıllara göre kent ve köy nüfus değişimleri.....	25
Şekil 2.3 TOKİ tarafından üretilen konut sayıları	27
Şekil 2.4 Üç büyük kentteki nüfus artış verileri	29
Şekil 2.5 Hane gelirinin yıllara göre harcanma kategorileri	31
Şekil 2.6 Konut satış rakamları ve GSYH'nin yıllara göre dağılımı	32
Şekil 3.1 Arazi gelişim aşamaları	41
Şekil 3.2 18. Madde uygulaması aşamaları	44
Şekil 3.3 Değerleme aşamaları	48
Şekil 3.4 İlbank A.Ş. arsa satış karşılığı hasılat paylaşımı ihalesi sözleşme sonrası süreç .54	
Şekil 4.1 Paydaş anket süreci	65
Şekil 4.2 Hedef kitle, ana kütle, örneklem gösterimi.....	68
Şekil 5.1 Katılımcıların katıldığı ihale sayısı.....	74
Şekil 5.2 Katılımcıların “Teklif Alma Şartnamesi”nin yeterli olduğuna katılma durumları	75
Şekil 5.3 Katılımcıların personelden yeterli cevaplar aldığına katılma durumları	76
Şekil 5.4 Katılımcıların yeterlilik şartlarının uygunluğuna katılma durumları.....	76
Şekil 5.5 Katılımcıların ihale ilan tarihi ile birinci oturum arasında verilen sürenin yeterliliğine katılma durumları	77
Şekil 5.6 Katılımcıların birinci oturum tarihi ile ikinci oturum arasında verilen sürenin yeterliliğine katılma durumları	78
Şekil 5.7 Katılımcıların iş bitirme sürelerinin yeterliliğine katılma durumları	78
Şekil 5.8 Katılımcıların İlbank A.Ş. ile olan genel iletişimin yeterliliğine katılma durumları	79
Şekil 5.9 İş bitim süreleri tespiti akış diyagramı.....	81

RESİMLERİN LİSTESİ

Resim	Sayfa
Resim 3.1 Örnek ihale ilanı	51

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
A.Ş.	Anonim Şirketi
BPI	Business Process Improvement
DOP	Düzenleme Ortaklık Payı
GVK	Gelir Vergisi Kanunu
KDV	Katma Değer Vergisi
KDVK	Katma Değer Vergisi Kanunu
KOP	Kamu Ortaklık Payı
m	Madde
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TK	Toplam Kalite
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TMMOB	Türkiye Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliği
TOKİ	Toplu Konut İdaresi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

“Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı” yöntemi günümüzde kat karşılığı inşaat modeline alternatif olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşım, inşaat projelerindeki rekabetin her geçen gün arttığı bir ortamda inşaat firmaları için fark yaratma imkânı sağlamasının yanı sıra, beraberinde getirdiği çeşitli avantajlarla birlikte oldukça önemlidir.

Yeni gelişen bu yöntem, ticari anlamda arsa sahipleri açısından kurumlar vergisi mükelleflerinin ellerindeki arsaların asgari çaba ve riskle gelire dönüşmesine yardımcı olurken aynı zamanda yükleniciler için de proje kaynağının önemli bir kısmını oluşturan arsa temininin bedelsiz yapılması ile birlikte birçok vergi avantajını beraberinde getirmektedir. Arsa sahipleri ve yükleniciler açısından avantajları ortaya konan bu yöntem ile üretilen konut projelerinin satışı da klasik yöntemlerle üretilen projelere kıyasla daha kolay olmaktadır. Bunun sebebi ise yüklenici firmanın arsa sahibi kurum ve idareler tarafından iyi denetlenerek sözleşme ile vaat edilen projelerin süreç sonucunda üretilmesinin garanti edilmesi ve bunu sonucu olarak da ilgili projelerden konut edinecek kişilerin projeye güven duyması olarak görülebilir. Bu açıdan bakıldığında yöntemin konut alıcıları için de bazı avantajlara sahip olduğundan söz edilebilir.

İlbank A.Ş. “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” sürecinde satın alma yolu ile arsa edinimi ya da teknik danışmanlık karşılığı arsa edinimi ile başlayan süreç elde edilen arsaların geliştirilmesi ile birlikte ihale sürecine hazırlanmaktadır. Bu hazırlıkların tamamlanmasının ardından geliştirilen arsalar ihale edilerek sözleşmeler hazırlanmaktadır. Sözleşme süreci her ihale için oldukça değişken olmasından ötürü söz konusu sözleşme sürecinden ziyade İlbank A.Ş. “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” sözleşmelerinin temel unsurlarından bahsedilerek bu ihalelerde İlbank A.Ş. bünyesindeki birimlerin görev dağılımlarına yer verilmiştir.

Genel anlamda bu tez çalışmasında, “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” ihalelerine konu olan arsaların edinim aşamasından başlayarak inşaat sonunda satılan bağımsız bölümlerin gelirlerinin paylaşılması aşamasına kadar geçen süreç incelenmiştir.

Yöntemin yeni ve uygulayan kurumların az olması sebebiyle söz konusu süreç içerisinde ortaya çıkabilecek aksaklıkların belirlenmesi ve giderilmesi amacıyla sıklıkla kullanılan süreç analizi ve “yöneylem araştırması”, “toplam kalite yönetimi”, altı sigma yöntemi”, “yalın altı sigma yöntemi” gibi süreç iyileştirme yöntemlerinden bahsedilmiş ve bu bağlamda İlbank A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı süreci özetlenmiştir.

Süreç analizi, ortaya konulacak olan ürün ya da hizmetin eksiklerini ya da süreç içerisinde ortaya çıkması muhtemel sorunları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışma olarak genellenebilir. Bu açıdan bakıldığında İlbank A.Ş. “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” ihaleleri için arsa edinimi ile başlayan sürecin bağımsız bölümlerin satışına kadar sürdüğü göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkması muhtemel sorunların önceden belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması önemlidir.

Ayrıca birçok kurum ve idare için oldukça önemli olan paydaş kavramı üzerinde durularak çok ayaklı bir yapı olan Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı modelinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli yer tutan proje paydaşları İlbank A.Ş. özelinde genel hatlarıyla ortaya konulmuştur. Paydaşların sürece etkilerinin ve süreç sonucundan etkilenme derecelerinin belirlenmesi ve idareler tarafından paydaşların sürece katılma dereceleri ve memnuniyetlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan paydaş analizi yöntemleri derlenmiştir.

Bu yöntemlerden biri olan anket yöntemi İlbank A.Ş. yüklenicilerine uygulanmıştır. Birçok anket yöntemi arasında İlbank A.Ş. için uygun olduğu düşünülen, ekonomi ve zaman yönünden birçok avantaja sahip olan çevrimiçi anket yöntemi uygulanmıştır. Çevrimiçi anketler, internet üzerinde mevcut olan farklı siteler üzerinden hazırlanan anketlerin bağlantı şeklinde katılımcılara gönderilmesi ve cevaplanan anketlerin anında söz konusu sitede toplanması ile sağlanmaktadır. Daha önce söz edilen avantajlarının yanı sıra anketi cevaplayan katılımcının söz konusu sorulara yanıt verme konusunda yetkili olup olmamasının bilinmemesi bu anket yönteminin en önemli eksikliklerinden birisidir. Bu sorunu aşmak amacıyla anketi cevaplayacak yükleniciler anket öncesi telefonla aranarak konu ile ilgili bilgilendirilmiş ve bu dezavantaj için çözüm sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasının kapsamı hazırlanırken oldukça değişken olan sözleşme sonrası sürecin problemlerinden öte sözleşme öncesinde karşılaşılan ve birçok ihale için ortak olabilecek aşamalar göz önünde bulundurulmuştur.

Bu anket ile sözleşme aşamasına kadar olan sürecin kritik noktaları ile ilgili yüklenicilere sorular sorulmuş ve bu sürecin eksik yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yüklenicilerin söz konusu süreç ile ilgili memnuniyetsiz olduğu durumların ortaya konulması ve bu noktaların iyileştirilmesi bundan sonra yapılacak olan ihalelere katılacak olan isteklilerin artması ve rekabet ortamının geliştirilerek hem ortaya çıkacak imalatlardaki kalitenin artması hem de İbank A.Ş. gelirlerinin yükselmesi sonucuna varılabilir. Bu bağlamda anket sonucunda ortaya çıkan problemin çözümü için daha önceki bölümlerde ele alınan iyileştirme yöntemleri göz önünde bulundurularak öneriler getirilmiştir. Getirilen önerilerin gerek İbank A.Ş. için uygulanabilir olması gerekse de yükleniciler için olumlu sonuçlar doğurabilmesi konularına dikkat edilmiştir.

Bu açıdan ele alındığında tez çalışmasının amacı; Türkiye’de yeni kullanılmaya başlanan “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı” yönteminin tanıtılarak olası problemlerin engellenmesi için başta paydaş seçimi olmak üzere tüm süreçlerin doğru işletilebilmesini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda; “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı” yöntemini uygulayacak kurumlar için gerekli temel bilgiler ortaya koyularak İbank A.Ş. “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı” ihalelerinde ortaya çıkan problemleri belirlemek için gerekli çalışmalar yapılmış ve söz konusu problemleri en aza indirmek için bir takım çözüm önerileri ortaya koyulmuştur.

1. LİTERATÜR ÖZETİ

Öztürk, Arıkan ve Öztürk (2011), “Süreç İyileştirme Yöntemleri ve Yöneylem Araştırması” adlı çalışmasında Şirketlerin, sorunları öncesinden belirleyerek buna göre tedbir alma ve bu olası problemleri ortaya çıkmadan önce toplam kalite yönetimi (TKY), Yalın İmalat, Altı Sigma, İstatistiksel Mühendislik, Yalın Altı Sigma ve Yöneylem Araştırması yöntemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Kısaoglu (2010), “Orta Büyüklükte Bir Dokuma İşletmesinde İstatistiksel Kontrol Sistemi: I. Kumaş Hatalarının Kontrolü” adlı çalışmasında orta ölçekli bir dokuma işletmesinde ortaya çıkan kumaş hatalarından yola çıkılarak istatistiksel süreç kontrol teknikleri irdelenmiş ve bu yöntem ile kontrol sistemi kurma çalışmaları yapılmıştır.

Doğan ve Demiral (2008), “Yalın Yöntemler Ve Altı Sigmayı İçeren Bütünleşik Bir Yaklaşım: Yalın Altı Sigma” adlı çalışmasında, işletmeler için müşteri isteklerinin daha iyi karşılanması amacıyla kullanılan bir yöntem olan “Altı Sigma” yöntemi incelenmiş ve “Yalın Yöntemler” ile “Altı Sigma” yöntemi ilkelerinin beraber kullanılmasıyla işletmelerde ürüne katkı sağlamayan süreçler ortadan kaldırılarak önem teşkil eden süreçlerin iyileştirilmesiyle işletmelere kazanç sağlama çalışması yapılmıştır.

Çoban (2012), “Cumhuriyetin İlanından Günümüze Konut Politikası” adlı çalışmasında, Türkiye’deki konut politikaları 1923-1950, 1950-1980 ve 1980 sonrası dönem olarak üç bölüme ayrılmış ve bu dönemlerde yürütülen konut politikalarının ilke ve yöntemleri incelenmiştir. Her üç dönem için de mülk konut sayısının artması ve konut kredileri sağlayan bankalar, inşaat firmaları ve arsa spekülâtorleri gibi sermayenin konut sektöründeki çeşitli bileşenleri ile birlikte büyümeye devam etmesine karşın yüksek kiraların ortaya çıkması ile yoksul kesimin barınma sorununa dikkat çekilmiştir.

Öztürk ve Fitöz (2009), “Türkiye’de Konut Piyasasının Belirleyicileri: Ampirik Bir Uygulama” adlı çalışmasında Türkiye’deki konut piyasasında arz ve talebe etki eden faktörler incelenmiştir. Çalışma neticesinde konut talebini etkileyen faktörler arasında kişi başına düşen milli gelir, konut fiyatları ve banka kredileri faizleri gösterilmektedir. Bunun yanında demografik etkenler ile konut talebi arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.

Giray (2010), “Arazi Geliştirme Sürecinde Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları: Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı Yöntemi” adlı çalışmasında 1980 sonrası hız kazanan küreselleşme ile birlikte etkisini arttıran liberal politikalar sonucu devletin ülke ekonomisindeki yeri tartışılmıştır. 1980 öncesi arazi geliştirme konusunda özel sektör tarafından çok uygulanmasa da 2000’li yıllar ile birlikte özel sektörün bu konu üzerindeki etkisi oldukça arttığı tespit edilmiştir. Bu yıllarda TOKİ’nin konut üretimi konusunda yetkilerinin artırılması ve görevlerine “kar etmek” maddesi eklenmesi ile sosyal konutlar dışında kar amaçlı konutlar yaptırarak kamu-özel sektör iş birliği de artırılmıştır. Bu bilgilerden ve dünyadaki örneklerden yola çıkarak Türkiye’de arsa geliştirme ve hasılat paylaşımı konularında kamu-özel sektör iş birliğinin bu günkü durumu irdelenmiştir.

Yomralıoğlu, Nişancı, Çete ve Candaş (2011), “Dünya’da ve Türkiye’de Taşınmaz Değerlemesi” adlı çalışmasında Taşınmaz değerlemesini “objektif ve tarafsız bir şekilde, bir taşınmaza ilişkin nitelik, fayda, çevre, kullanım koşulları gibi faktörlerin değerlendirilmesi suretiyle söz konusu taşınmaz değerinin tespit edilmesi için gerekli işlemlerin bütünü olarak” tanımlayarak Dünya’da ve Türkiye’de taşınmaz değerlendirme ile ilgili genel teoriler ve mevzuat temeli ile değerlendirme çalışmalarının genel durumu ortaya konulmuştur.

Çalık (2013), “Hasılat Paylaşımı Yöntemine Göre Teslim Alınan Arsalar Üzerine Yapılan Özel İnşaat İşlerinin Vergilendirilmesi ve Muhasebeleştirilmesi” adlı çalışmasında arsa sahibi için arsa satışı karşılığı inşaat yöntemine göre daha karlı olan ve yüklenicinin herhangi bir kaynak kullanmaksızın arsa temin ettiği hasılat paylaşımı yönteminin arsa karşılığı inşaat yöntemine alternatif olarak ortaya çıkmasına değinilerek hasılat paylaşımı yönteminin hukuki statüsü ve yöntemin uygulanması sırasında ortaya çıkan vergilendirme ve muhasebeleştirme hususlarının üzerinde durulmuştur.

Yeniocak (2013), “Gelir Paylaşımına Dayalı İnşaat Sözleşmesi” adlı doktora çalışmasında Gelir paylaşımına dayalı inşaat sözleşmelerinin dayanak noktalarından bahsedilerek eser, satış ve adi ortaklık unsurlarını içerisinde barındıran bir karma sözleşme yapısını ortaya konulmuştur. Ayrıca söz konusu sözleşmelerde yüklenicilerin arsa sahiplerine taahhütte bulunduğu asgari gelir payının var olmasından ötürü bu sözleşmelerdeki risklerin büyük bir bölümünün yükleniciler tarafından karşılandığından bahsedilerek sözleşmelerde adi ortaklık ilişkisinden uzaklaştırıldığı ortaya konulmuştur.

Baltacı (2012), “TOKİ'nin Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı Modeli Üzerine Bir İnceleme” adlı yüksek lisans çalışmasında klasik inşaat yöntemlerinin sıradanlaşmasına ve gelişen inşaat sektöründeki rekabet koşullarının artışına değinerek hem yükleniciler hem de arsa sahipleri açısından daha karlı bir yöntem olan arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı modelinin TOKİ bünyesindeki uygulamalarından bahsedilmiştir. Bu bağlamda TOKİ mülkiyetinde bulunan arazilerin doğrudan satışı yerine arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı modeli ile ihale edilerek söz konusu arsanın ekspertiz değerinin üzerinde satılması ve bu yöntemle kaynak geliştirme faaliyetlerinde bulunulduğunda söz edilmiştir. Ayrıca söz konusu yöntemin TOKİ bünyesindeki örnek ihaleler ile uygulama aşamaları detaylandırılarak modelin daha anlaşılır hale getirilmesi amaçlanmıştır.

Akgül (2014), “Türk İnşaat Sektöründeki Proje Paydaşlarının Sürdürülebilirlik Algısı” adlı yüksek lisans çalışmasında Dünya nüfusunun sürekli arttığına dikkat çekilerek birçok ihtiyacın olduğu gibi konut ihtiyacının da sürekli arttığından söz edilmiştir. Bu kapsamda üretilen konut projelerinin sürdürülebilir olmasının önemi ortaya konularak Dünya’da bu anlamda oluşturulmuş sertifikalar irdelenmiştir. Bu sertifika yöntemlerinin uygulanması aşamalarının proje oluşturma safhasından başlayıp söz konusu yapıların yıkımına kadar olan tüm süreci içine almasından ötürü ilgili proje paydaşlarının sürdürülebilirlik algısının önemi ortaya konularak paydaşlar arasındaki iletişim, sorun çözme ve karar verme metotları üzerinde durulmuştur.

Kılıç (2014), “Kat Karşılığı İnşaat Sözleşmesi” adlı yüksek lisans çalışmasında inşaat sektörünün en önemli modellerinden olan “kat karşılığı inşaat” modelinde imzalanan “Kat Karşılığı İnşaat Sözleşmelerinde” arsa sahibi ve yüklenicinin karşılaştığı en önemli sorunların başında gelen süre aşımı ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. “Kat Karşılığı İnşaat Sözleşmelerindeki” süre aşımı sorunun ortadan kaldırılması amacıyla yapılması gerekenler ve söz konusu husus ile ilgili hukuki yaptırımlar ile bu yaptırımların sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Akın (2015), “Türkiye’de Sosyal Politika ve Sosyal Konut Politikası” adlı yüksek lisans çalışmasında toplumsal dengenin sağlanmasında önemli bir araç olan sosyal politikalara değinerek toplumsal taleplerin içerisinde yer alan barınma ihtiyacı konusu üzerinde durmuştur. Konut politikalarının küreselleşen dünya üzerindeki örneklerinin

incelendiği çalışmada konut sorununun çözümü için uygulanan sosyal konut politikası incelenmiştir. Bu bağlamda Türkiye' de ekonomik, siyasal, demografik ve siyasal gelişmeler ile birlikte nüfusun büyük bölümünün kentlerde yaşamaya başladığı belirtilmiş ve kentlerde artan bu nüfus için uygulanan sosyal konut politikasının Edirne Belediyesi özelinde incelemesine yer verilmiştir.

Arslan (2016), “Kentsel Alanlarda Taşınmaz Değerlemesi” adlı yüksek lisans çalışmasında kentlerin son yıllarda fazla göç alması sebebiyle barınma ihtiyaçlarının ortaya çıkması sonucunda arazi değerlerinin oldukça artması ve şehir çevresinde düzensiz yapılaşmaların oluştuğuna değinmiştir. Bunun bir sonucu olarak da kentsel dönüşüm yerel yönetimlerin en önemli görevlerinden biri haline geldiğinden söz konusu çalışmada kentsel alan ve taşınmaz değerlendirilmesi ile ilgili temel kavramlar açıklanmış ve “T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı” ile “Emlak Konut GYO A.Ş.” arasındaki protokole istinaden “İstanbul İli, Eyüp İlçesi, Alibeyköy (Güzeltepe) Mahallesi'nde yer alan 859 ada 6 numaralı parselin” ve “İstanbul İli, Avcılar İlçesi, Firuzköy Mahallesi,623/1,633/2.670/1, 678/8 ve 678/9 no.'lu ada/parsellerinin” örnek değerlendirme raporlarında kullanılan “emsal karşılaştırma”, “maliyet yaklaşımı yöntemi” ve “gelir analizi” yöntemler ve sonuçları kıyaslamalı olarak sunulmuştur.

Erdoğan (2012), “Gayrimenkul Değerlemesi” adlı yüksek lisans çalışmasında Dünya'da değerlendirme konusu ile ilgili uygulanan yöntemler ve süreç incelenmiş olup Türkiye'deki gayrimenkul piyasasındaki gelişmeler tüm yönleriyle aktarılmış ve gayrimenkul değerlendirme mesleğinin Türkiye'deki ve Dünya'daki uygulamaları kıyaslanmıştır. Ayrıca bu çalışmada gayrimenkul değerlendirme sürecinde karşılaşılan problemlere yer verilmiş ve bunlara çözüm yolları aranmıştır.

Batı (2006), “Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi” adlı yüksek lisans çalışmasında firmaların günümüz ekonomik koşullarında ve rekabet ortamında klasik yöntemlerle en önemli amaçları olan kar elde etme ve ortaklarına fayda sağlama açısından yetersiz kalması ile ortaya çıkan paydaş kavramı üzerinde durulmuştur. Bu anlamda paydaş teorisi detaylandırılmış ve firmaların farklı paydaş grupları ile beraber hedeflerine ulaşmaları için gerekli yöntemler incelenmiştir.

Çalışkan (2011), “Gayrimenkul Piyasalarında Proje Geliştirme Yöntemleri Ve Uygulamalar” adlı yüksek lisans çalışmasında gayrimenkul piyasasında geliştirilen projelerin tespitine yönelik genel geçer bir yöntemin bulunmamasına değinilerek mevcut proje geliştirme yöntemleri avantaj ve dezavantajları ile birlikte incelenmiştir.

Saner (2008), “Türkiye’de Konut Piyasasının Belirleyicileri: Ampirik Bir Uygulama” adlı yüksek lisans çalışmasında makroekonomik değışmelerin konut piyasasını doğrudan etkilediğı belirtilerek konut piyasasında talep artışı sebebiyle ortaya çıkan konut fiyat balonları ile arz fazlasının durumu incelenmiştir. Ayrıca konut talebini belirleyen parametreler olarak; kişi başına düşen milli gelir, faiz oranları, konut fiyatları ve demografik yapı gibi faktörler göz önünde bulundurularak bu değışkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

2. SÜREÇ ANALİZİ VE HASILAT PAYLAŞIMI SÜRECİ

2.1. Süreç Analizinin Tanımı

Süreç Analizi, süreç iyileştirme (BPI) çalışmalarının en önemli adımıdır. Süreç analizi kavramından bahsetmeden önce BPI (Business Process Improvement) kavramından kısaca bahsetmekte fayda vardır. Süreç iyileştirme (BPI), önceden belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin tekrar gözden geçirilerek yapılması gereken iyileştirme uygulamalarının ve geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması işidir.

Süreç iyileştirme uygulamalarının neticesinde aşağıdaki sonuçlar hedeflenir.

1. Sadeleştirme

- Katma değer oluşturmeyen basamakların süreçten çıkarılması
- Kontrol ve karar basamaklarının asgari seviyeye indirilmesi
- Hata önleyici sistemlerin kullanılması
- Minimum personel ile maksimum verimin alınması

2. Basitleştirme

- Aynı anda birkaç işin birlikte gerçekleştirilmesi
- Yetki ve sorumlulukların dağıtılarak birlikte çalışma
- Teknolojik altyapıların ve sistemlerin kullanılması

Süreç analizinin tanımından bahsetmeden önce süreç kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; bir başlangıcı ve sonu olan, ortaya bir ürün ya da hizmetin çıkması ile son bulan ve tekrarı mümkün bir olay dizisidir. Bu tanımdan yola çıkarak süreç analizinin sınırlarını belirlemek gerekirse ortaya konulacak olan ürün ya da hizmetin eksiklerini ya da süreç içerisinde ortaya çıkması muhtemel sorunları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışma olarak genellenebilir. Süreçler analizleri sadece süreçteki hataları bulmak için değil aynı zamanda sürecin sonuna erişirken etkisiz ve gereksiz olan eylemleri belirlemek içinde uygulanır.

2.2. Süreç Analizinin Amacı

Süreçlerin hatasız ve eksiksiz bir şekilde çalışarak işe yarar sonuçlar vermesi ve ortaya faydalı ürünler çıkarması için analiz edilmesi şarttır. Süreç analizi, süreç içerisindeki basamakları gözden geçirerek hatalı ya da eksik noktaları ortaya koymayı amaçlar. Bu gözden geçirme işleminin amacı ortaya çıkan sonuçları değerlendirmek ve hatalı ya da eksik noktaları düzeltmektir.

2.3. Süreç İyileştirme Yöntemleri

Süreç iyileştirmede kullanılan, yöneylem araştırması, TKY, altı sigma, istatistiksel mühendislik ve yalın altı sigma gibi yöntemler ve bu yöntemlerin tanımları aşağıda kısaca verilmiştir.

2.3.1. Yöneylem Araştırması

Belirli bir problemin en iyi çözüm yolunu bulmak için kullanılan bu yöntem sınırlı kaynakların var olduğu koşullarda sürecin en etkin şekilde tasarımı ve yürütülmesini araştıran bir yöntemdir.

İngiltere Yöneylem Araştırması Derneğinin yapmış olduğu tanım ise ; “Yöneylem Araştırması insan, makina, para ve malzemedan oluşan endüstriyel, ticari, resmi ve askeri sistemlerin yönetiminde karşılaşılan problemlere modern bilimin saldırısıdır.” şeklindedir.

Yöneylem araştırması yönteminin adımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Problemin ortaya konması
- Problemlle ilgili bilgilerin toplanması
- Akış diyagramının oluşturulması
- Diyagram üzerinden çözümlere ulaşılması
- Akış diyagramının test edilmesi
- Ortaya konan diyagramın uygulamaya hazırlanması
- Akış diyagramının uygulanması ve önerilerin değerlendirilmesi

2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminden bahsetmeden önce “Toplam Kalite” kavramının açıklanmasında yarar vardır. Toplam kalite (TK); bir kurumda ya da işletmede yürütülen işlerin sonucunda ortaya çıkacak ürün veya hizmetleri kullanacak müşterilerin bütün gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla üretim ve hizmet sürecine katılan tüm çalışanların görüşlerinin birlikte ele alınarak geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise ortaya çıkan ürünü ya da hizmeti kullananların memnuniyeti odaklı, organizasyona dâhil olan tüm üyelerin görüşlerine önem vererek uzun vadeli başarıyı amaçlayan bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir.

Ichiro MIYAUCHI'nin “Japonya’da Toplam Kalite Yönetimi” kitabında verdiği tanıma bakacak olursak; “bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı” şeklindedir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temel unsurlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir

- Müşteri- kullanıcı odaklı olması
- Organizasyona dâhil olanların katılımı
- Sürecin yönetilebilir olması
- Sürecin gelişime açık olması
- Personelin eğitilmesi

2.3.4. Altı Sigma Yöntemi

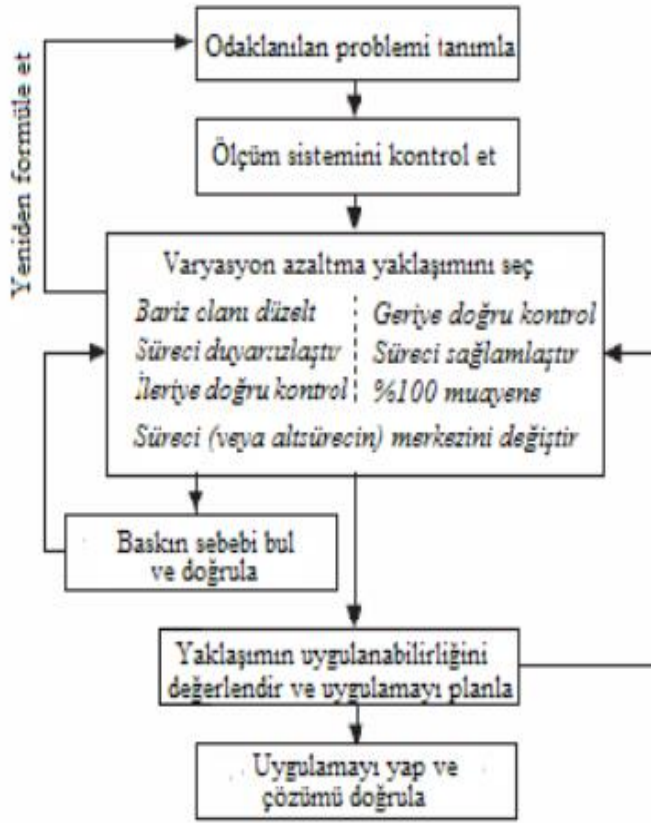
Altı Sigma yöntemi süreç iyileştirmenin önemli odak noktalarından biridir. Sürecin kalitesini ölçmede ve iyileştirmede kullanılan bu yöntem adını Yunan alfabesinde bir harf olan “Sigma”dan almaktadır.

Üretim süreçlerinde performansı etkileyen en önemli sorun değişkenliktir. Bu yöntemin asıl amacı üretimde ve hizmetlerde ortaya çıkan değişkenlikleri en aza indirgeyerek süreci merkezileştirmek ve ürün ya da hizmetin kalitesini sürdürülebilir hale getirmektir.

Altı sigma yönteminin ilk aşamasında sürecin tanımlanarak içerisindeki problemin net olarak ortaya konması gerekir. Daha sonra gelen ölçme aşamasıyla hali hazırdaki durum hakkında bilgi toplayarak iyileştirmenin odaklanacağı noktalar belirlenir ve analiz aşamasına geçilir. Analiz aşamasında temel amaç, ana nedenleri ortaya koymak ve bu ana nedenleri doğrulamaktır. Analiz aşamasında doğrulanan söz konusu nedenlerin bir sonraki aşamada belirlenecek çözümlere temel oluşturması açısından önemi büyüktür. İyileştirme aşamasında ise amaç, ana nedenleri yok edecek çözümleri deneyerek uygulamaya koymaktır. İyileştirme çalışmalarının başarılı olup olmadığının doğrulandığı ve ilgili süreçlerin standartlaştırıldığı aşama ise kontrol aşamasıdır. Bu aşama ayrıca altı sigma yönteminin de son aşamasını teşkil eder.

2.3.1. İstatistiksel Mühendislik

İstatistiksel mühendislik, süreçlerdeki değişkenlikleri azaltarak sürecin performansını en üst noktaya taşımayı amaçlayan bir algoritmadır (Kısaoğlu, 2010). Bu algoritmanın temeli süreç davranışları ile ilgili verilerin toplanması ve toplanan bu verilerin analiz edilmesi temeline dayanır. Söz konusu sürece ilişkin akış diyagramı Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 İstatistiksel mühendislik algoritması (Steiner, S.H. ve Mackay, R.J. 2005)

2.3.5. Yalın Altı Sigma

“Günümüzde yalınlık ve altı sigma yaklaşımlarını birlikte kullanmayı öneren “Yalın Altı Sigma” işletmelere sunulmaktadır. Bu iki yaklaşımın birlikte kullanılması değer yaratan yalın süreçlerin geliştirilmesi ve bu süreçlerin çıktılarının tutarlılığının sağlanması açısından işletmelere yarar sağlamaktadır” (Tan, 2004: 1).

Yalın altı sigma yöntemi, Yalın (lean) ve Altı sigma terimlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Bu yöntemde temel amaç bir yandan kalite iyileştirilirken bir yandan da ortaya çıkacak masrafları en az seviyeye indirmektir.

Üretim süreçleri sırasında ortaya çıkan her türlü israf, süreç sonunda elde edilecek ürün veya hizmette bu ürünleri ya da hizmetleri kullanacak kişiler için ekstradan maliyet oluşturmaktadır. Yalın yaklaşımı, üretim süreci içerisinde ortaya çıkacak maliyetlerin azaltılmasını, altı sigma ise süreç içerisindeki değişkenliklerin azaltılarak kalitenin

arttırılması yöntemidir. Yalın altı sigma ise bu iki yaklaşımın dengeli bir şekilde bir araya getirilmesidir.

Çizelge 2.1 Süreç İyileştirme yöntemlerinin karşılaştırılması

	Yalın Yöntemler	Altı Sigma
Amaç	Akışı sağlamak ve israfları ortadan kaldırmak	Süreç yeterliliğini geliştirmek ve değişkenliği azaltmak
Uygulama	Esas olarak üretim süreci	Bütün iş süreçleri
Yaklaşım	En iyi uygulamalara dayanan temel ilkelerin öğretilmesi	İstatistiğe dayanan problem çözme tekniklerinin öğretilmesi
Proje Seçimi	Değer akış haritası	Çeşitli yaklaşımlar
Proje Uzunluğu	1 Hafta- 3 Ay	2-6 Ay
Altyapı	Çoğunlukla belirli bir faaliyet için ve az resmi ya da resmi olmayan eğitim	Tahsis edilmiş kaynaklar, geniş tabanlı eğitim
Eğitim	Uygulayarak öğrenme	Uygulayarak öğrenme

2.4. Türkiye’de Konut Politikası

2.4.1. Türkiye’de konut politikasının gelişimi

Barınma ihtiyacı insanın temel ihtiyaçlarından biri olmasının yanında bu ihtiyacın bir hak olarak görülmesi ilk olarak “Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi’nin” 25. maddesinde belirtilmiştir. 10 Aralık 1948 tarihinde kabul edilen bu bildirinin hukuksal temeli ancak 1966 yılında, içlerinde Türkiye’nin de bulunduğu, taraf olan devletlerin imzaladığı “Ekonomik Toplumsal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi” ile oluşturulmuştur.

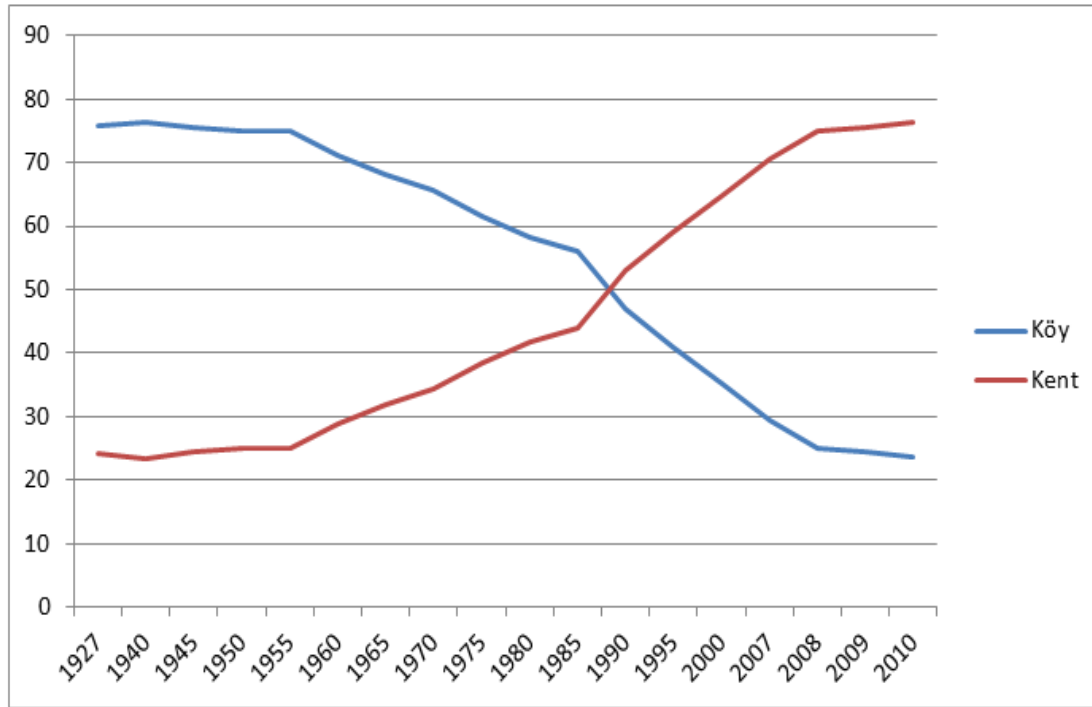
Türkiye’de cumhuriyetin kurulması ile birlikte ekonomik ve siyasal anlamda ülkenin yeniden yapılanması için çalışmalar başlatılmıştır. Fakat bu yeniden yapılanma şehirde yaşayan insanlarla sınırlı kalmış, kırsal bölgedeki yaşamda etkili olamamıştır (Çoban, 2012).

Cumhuriyetin ilk yıllarında ülke ekonomisi tarıma dayalı olduğu için nüfus kırsal alanda yoğunlaşmıştır. Kırsal alandaki bu yoğunlaşma ve kente göç ihtiyacının olmaması

konut politikalarının oluşması açısından zorlayıcı sebepler yaratmamıştır. Bu sebeple devlet barınmayı bir ihtiyaç olarak görmemiş bu ihtiyacı insanlar bireysel olarak gidermeye çalışmışlardır (Çoban, 2012).

“İlerleyen yıllarda, özellikle “Marshall Planı” ile birlikte ABD’nin Türkiye ve birçok Avrupa ülkesine yaptığı yardımlar sayesinde kırsal alanda traktör kullanımı yaygınlaşmıştır” (Dik, 2009:965).

Traktör kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işçi ve memur sınıfının ücretlerindeki artış kırsal alanlarda yaşayan ve tarımla uğraşan nüfus kente göç etmeye başlamasına sebep olmuştur (Şekil 2.2). Kırsaldan göçen nüfus şehirlerde daha önce de olduğu gibi barınma ihtiyaçlarını kendileri karşılamaya çalışmış ve bunun bir sonucu olarak geçkondu yaşamı kentlerde görülmeye başlamıştır (Çoban, 2012).



Şekil 2.2 Yıllara göre kent ve köy nüfus değişimleri (TÜİK, 2016)

Çizelge 2.2 Yıllara Göre Kent ve Köy Nüfus Değişimleri (TÜİK, 2016)

Yıllar	Genel Nüfus	Kent Nüfusu	Kent (%)	Köy Nüfusu	Kır (%)
1927	13.648.270	3.305.879	24.22	10.342.391	75.78
1940	16.158.018	3.802.649	23.53	12.355.376	76.47
1945	17.820.950	4.346.249	24.38	13.474.701	75.62
1950	18.790.174	4.687.102	24.94	14.103.072	75.06
1955	20.947.188	5.244.337	25.03	15.702.851	74.97
1960	24.064.763	6.927.343	28.78	17.137.420	71.22
1965	27.754.820	8.859.701	31.92	18.895.089	68.08
1970	31.391.421	10.805.817	34.42	20.585.604	65.58
1975	35.605.176	13.691.101	38.45	21.914.075	61.55
1980	40.347.719	16.869.068	41.80	23.478.651	58.20
1985	44.736.957	19.645.007	43.91	25.091.950	56.09
1990	50.664.458	26.865.757	53.02	23.789.701	46.98
1995	56.473.035	33.326.351	59.01	23.146.684	40.99
2000	67.803.937	44.006.274	64.90	23.797.653	35.10
2007	70.487.917	49.747.859	70.57	20.838.397	29.43
2008	71.517.100	53.611.723	74.96	17.905.377	25.04
2009	72.561.312	54.807.219	75.53	17.754.093	24.47
2010	73.722.938	56.222.356	76.26	17.500.632	23.74

Gecekondulaşma ile birlikte konut sorunları oluşmaya başladığı dönemde piyasada yeni yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır. Daha önceleri tek parsel üzerinde bir tek kişinin konut yapması yöntemi ve kuralı geçerli iken 1954 yılında tapu Kanunu'nda yapılan değişiklik ile tek parsel üzerinde yapılan binanın bir katının ya da bir dairenin üzerinde irtifak hakkı kurulması sağlanmıştır. Bu değişiklik ile satmak amacı ile konut yapmak isteyen girişimcilerin yani yapsatçıların piyasaya girmesine olanak sunmuştur.

Piyasaya giren bu yeni aktörle birlikte konut üretiminde her ne kadar artış sağlanmış olsa da bu konutların satışlarının sağlanması amacıyla oluşturulmuş bir kredi ve finansman sisteminin olmamasından dolayı alt gelir grubunun konut ihtiyaçları tam olarak sağlanamamıştır.

Dar gelirliler için ortaya çıkan bu barınma sorunu ilk kez 1961 Anayasası ile anayasal bir düzenlemeye konu olmuştur (Çoban, 2012).

1961 Anayasasının “Sağlık Hakkı” konulu 49. maddesinde;

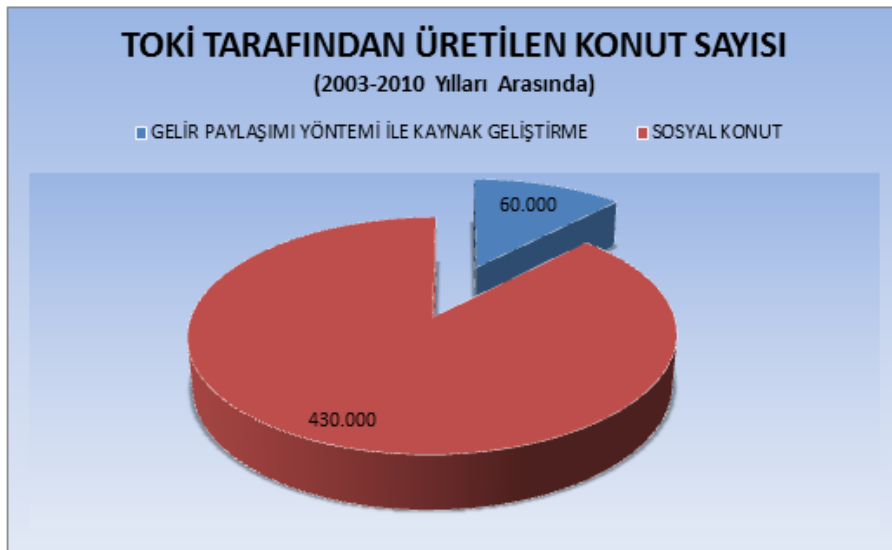
“Devlet, herkesin beden ve ruh sağlığı içinde yaşayabilmesini ve tıbbi bakım görmesini sağlamakla görevlidir. Devlet, yoksul veya dar gelirli ailelerin sağlık şartlarına

uygun konut ihtiyaçlarını karşılayıcı tedbirler alır.” şeklinde ifade edilerek konut bir kamu hizmeti olarak ele alınmaya başlamıştır.

İlerleyen yıllarda yapılan 1982 anayasasında konut hakkı sağlık hakkı başlığı altında çıkarılıp “konut hakkı” kenar başlığı altında ele alınmıştır. Bu hak anayasanın 59. Maddesinde “Devlet, şehirlerin özelliklerini ve çevre şartlarını gözeterek bir planlama çerçevesinde, konut ihtiyacını karşılayacak tedbirleri alır; ayrıca toplu konut teşebbüslerini destekler.” şeklinde ifade edilmiştir. Burada 1961 anayasasında görülmeyen toplu konut teşebbüslerinin devlet tarafından desteklenmesidir.

Konut sektörünün ekonomideki önemi, sağladığı istihdam ve imalat sanayi üzerindeki önemli etkileri sebebiyle sektörü canlandırmak amacıyla 1981 yılında “Toplu Konut Kanunu” çıkarıldı. Bu kanun, belli metrekare altındaki konutlar için kredi imkânı getirerek piyasayı canlandırmayı ve düşük gelir seviyeli vatandaşlar için konut üretmeyi amaçlamıştır. Yıllar içinde değişiklik gösteren “Toplu Konut Kanunu” ile 1990 yılında “Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ)” kurulmuş ve 2003 yılında yapılan düzenlemeler ile TOKİ’ye yeni görevler verilmiştir.

“2003-2010 yılları arasında TOKİ 430 bin konut üretmiştir. Bu konutların yaklaşık 60 bini gelir elde etmek amacıyla üretilmiş olup 370 bini “toplumsal konut” niteliğindedir.” (Şekil 2.3) (TOKİ-2010).



Şekil 2.3 TOKİ tarafından üretilen konut sayıları (TOKİ, 2010)

1923 yılından günümüze kadar Türkiye’de konut politikaları üretilmeye çalışılmış ve bu amaçla çeşitli yasalar çıkarılmış ve yasal değişiklikler yapılmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında bir hak olarak görülmeyen konut hakkı günümüzde anayasal bir hak olarak yerini almıştır (Çoban, 2012).

2.4.2. Türkiye’de konut sektörünü etkileyen faktörler

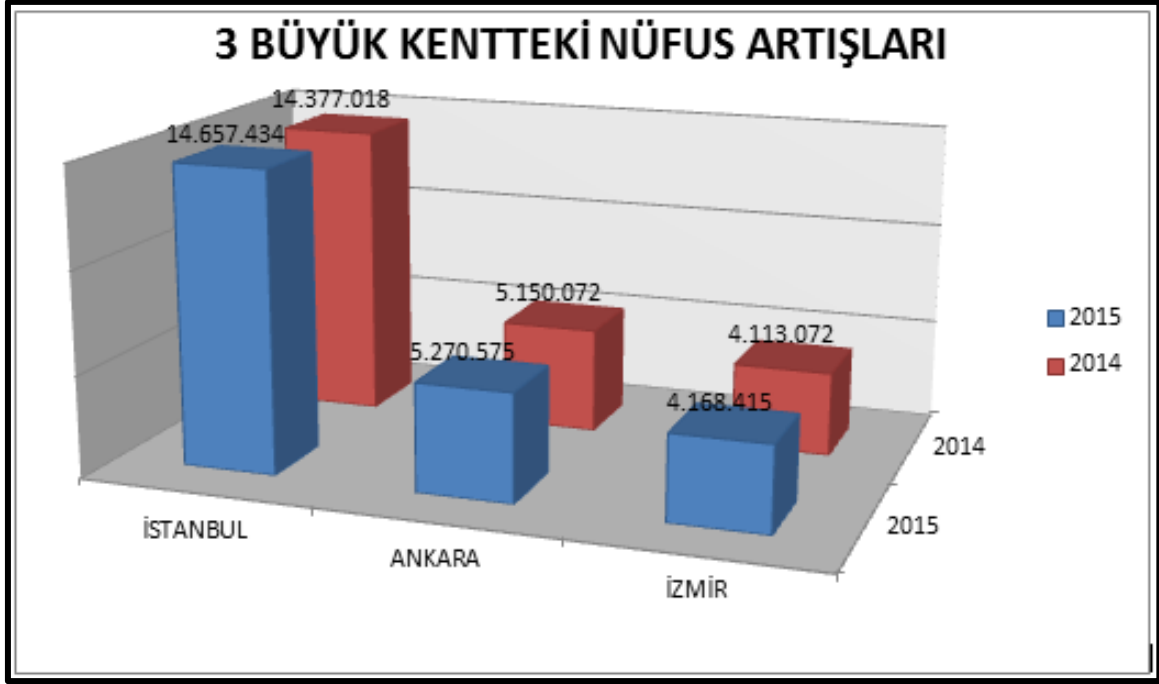
Konut sektörü, gelişmekte olan ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutar. Sektörün önemli olmasındaki en büyük sebeplerden biri her eğitim seviyesi için geniş bir istihdam alanı oluşturmasıdır. Türkiye’de konuta olan talebin hala arzdan fazla olması ve müttekabiliyet yasası ile birlikte yabancı yatırımcının Türkiye’de konuta olan talebinin artması, inşaat sektöründe tecrübe ve teknoloji birikiminin yeterli düzeyde olması, yeni yasal düzenlemeler ile inşaat kalitesinin artması ve planlı yapılaşma gibi avantajlarla birlikte sektörü etkileyen bazı faktörler de bulunmaktadır (Akın, 2015).

Demografik yapı

Ülkelerin demografik yapısı ekonomiyi doğrudan etkilemekte olup genç ve dinamik bir çoğunluğu bünyesinde barındırması söz konusu ekonomilere avantaj sağlamaktadır. Demografik nitelikler gayrimenkul sektörü ile ilgilenen ve bu sektöre yatırım yapan yatırımcıların karar alma aşamalarında önemli rol oynamaktadır. Türkiye de bu demografik yapı özelliği dikkat çekici olarak nitelendirilmektedir (Emlak Konut GYO, 2014).

TÜİK 2015 verilerine Türkiye’de nüfus 78,7 milyon kişi olup, bunun 44,4 milyonu 35 yaşın altındadır. Bunun yaklaşık 6,4 milyonu 30-34 yaş aralığında, 6,2 milyonu 25-29 yaş aralığında, 6,3 milyonu 20-24 yaş aralığında, 6,5 milyonu ise 15-19 yaş aralığında bulunmaktadır. Genç bir demografik yapıya sahip olmak yalnızca tüketim anlamında değil üretim faktörü olarak büyüme açısından önemli bir güç olmaktadır.

Türkiye, köyden kente göçe devam eden bir ülkedir (Şekil 2.4). Kentleşme ile birlikte demografik yapıda önemli farklılıklar oluşmaktadır. Kırsal ve tarımsal alanlarda istihdam azalırken kentlerde istihdam oranlarında artışlar yaşamaktadır (Emlak Konut GYO, 2016).



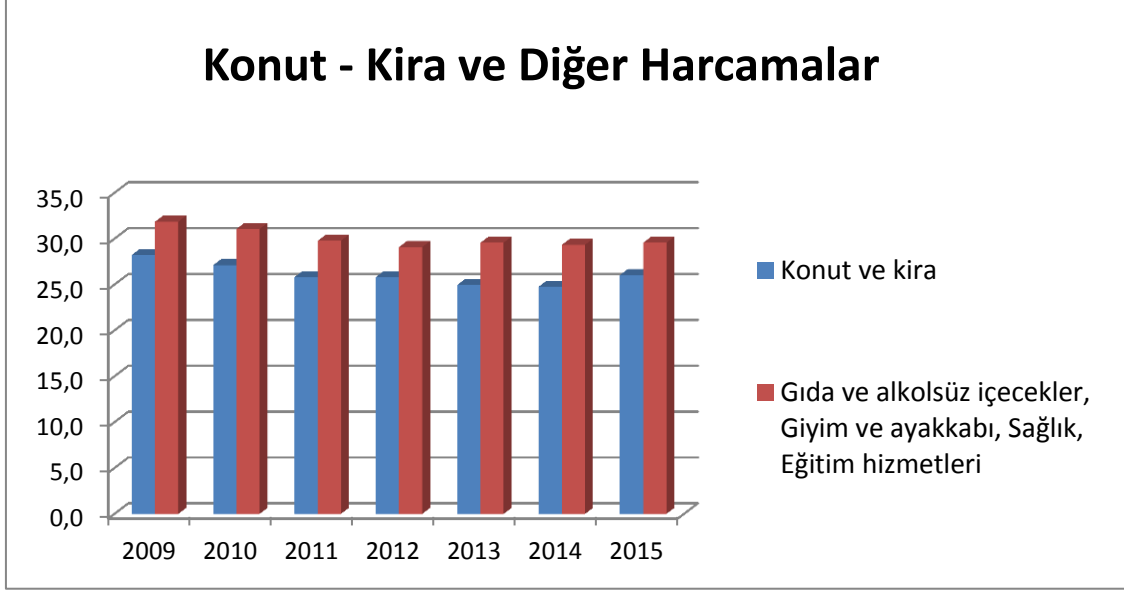
Şekil 2.4 Üç büyük kentteki nüfus artış verileri (TÜİK, 2016)

Kentlerde artan nüfus ve ileriki yıllardaki projeksiyon ile beklenen nüfus artış göstergeleri ışığında nüfus artış hızları da göz önünde bulundurulduğunda, kentlerde giderek artan ihtiyacın konut piyasasında yaratacağı pozitif etki göz ardı edilemez.

Sosyoekonomik yapı:

Sosyoekonomik değişkenler konut talebi üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Türkiye'deki gelir dağılımı değişkenliği, konut talebi bakımında farklı bir görüntü ortaya koymaktadır. Düşük gelire sahip kesimin çoğunluğu oluşturması konut talebinin düşük standartlara sahip konutlara yönelmesine neden olmaktadır. Konut talebinin artış yaşaması ve daha kaliteli ve nitelikli konutların inşa edilmesi, bireysel tasarrufların yükselmesine dolayısıyla da kişi başına düşen gelirin yani milli gelirin artmasına bağlı olmaktadır (Siso, 2009:57).

Araştırmacılar hem enerji fiyatlarındaki hem de nüfus yapısındaki değişmenin konut pazarına çok az da olsa etki ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte asıl büyük etki yaratan konunun tüketici gelirinde yaşanan artış olduğu belirten araştırmacılar, gelir artışıyla birlikte konut sahipliğinin de artış gösterdiğini ifade etmektedirler. Hane halkının tüketim harcaması içinde (gıda ve alkolsüz içecekler, alkollü içecekler, sigara ve tütün, giyim ve ayakkabı, mobilya, ev aletleri ve ev bakım hizmetleri, sağlık, ulaştırma, haberleşme, eğlence ve kültür, eğitim hizmetleri, lokanta ve oteller, çeşitli mal ve hizmetler) konut ve kira harcamasının yüzdelik oranları yıllar itibariyle Şekil 2.5'de sunulmaktadır. Şekil 2.5'e bakıldığında kira ve konut harcamalarının toplam tüketim içindeki yerinin yıllar itibariyle çok da değişmediği görülmektedir. Bununla birlikte az da olsa sürekli bir azalışın yaşandığı da söylenebilir.



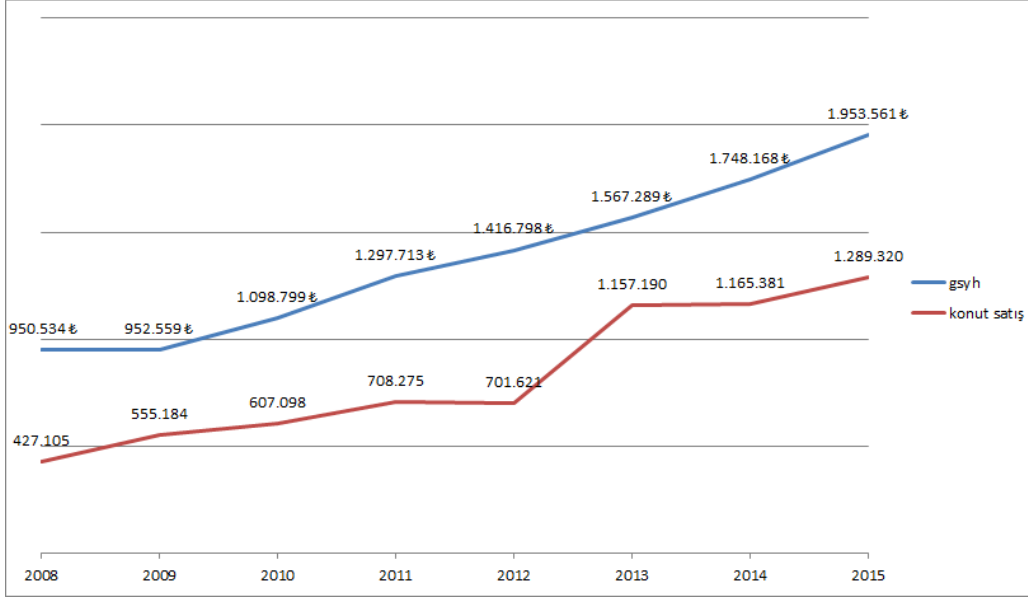
Şekil 2.5 Hane gelirinin yıllara göre harcanma kategorileri (TÜİK, 2016)

Arz-talep ve fiyat ilişkisi:

Konut, kişilerin temel ihtiyacı olan barınma ihtiyacını karşılamak amacıyla arz edilen ünitelerdir. Kişilerin konutlara olan talebi satın alma sebebiyle olacağı gibi sadece içinde yaşamak amacıyla da olabilir. Konut talebi, aynı üretilen diğer mal ve hizmetlere karşı olan taleplerdeki gibi kişilerin zevk ve tercihlerine bağlı olmasının yanı sıra aynı zamanda konut fiyatlarının durumuna da bağlıdır.

Bireylerin konuta olan talebini tam anlamıyla anlayabilmek için konut üretiminde kullanılan teknolojilerden konut finansman politikalarına kadar birçok farklı unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Konuta olan talebi yatırım amaçlı ve tüketim amaçlı olarak ikiye ayırabiliriz. Tüketim amaçlı konut talebi için; konut fiyatları, hane halkının geliri, konut kira fiyatları, konutun özellikleri ve konutun fiyatı ile bu fiyatın karşılanacağı konut kredisi faiz oranları etkili rol oynamaktadır (Şekil 2.6). Yatırım amaçlı konut talebinde ise satın alınacak konutun muhtemel getirisi, konut sahibi olacak kişinin serveti ya da geliri, alternatif yatırım araçlarının getiri oranları gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 2.6 Konut satış rakamları ve GSYH'nin yıllara göre dağılımı (TÜİK, 2016)

2.5. Hasılat Paylaşımı Yöntemi

2.5.1. Hasılat paylaşımı yönteminin tanımı

Hasılat (Gelir) paylaşımı yöntemi yapılan inşaat üzerindeki bağımsız bölümlerin satılarak gelirinin paylaşılmasıdır. Bu sözleşme türünde amaç inşaatın yapılması değil, yapılan inşaatın bağımsız bölümlerinin satılarak hasılatın paylaşılmasıdır (Baltacı, 2012).

Arsa Satışı Karşılığı Hasılat (Gelir) Paylaşımı Sözleşmesinin herhangi bir kanunda yer alan bir tanımı bulunmamaktadır. Çeşitli kaynaklarda hasılat (gelir) paylaşımının nasıl tanımlandığına bakarsak;

“Yüklenicinin sözleşmede belirlenen yapıyı inşa etme ve bağımsız bölümlerin satışına aracılık etme borçlarını yüklediği, buna karşılık arsa sahibinin, arsası üzerinde inşa edilecek bağımsız bölümleri üçüncü kişilere satmayı vaat ettiği ve inşa edilen bağımsız bölümlerin satılmasıyla elde edilecek geliri yükleniciyle paylaşmayı borçlandığı sözleşmedir” (Yeniocak, 2013).

Toplu Konut İdaresi Başkanlığı “Satış, Devir, İntikal, Kiraya Verme, Trampa, Sınırlı Ayni Hak Tesisi ve Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı İhale Yönetmeliği” nin 4/ç

maddesinde ise ; “Gelirin, şartnamede tanımlanması kaydıyla, İdarenin maliki bulunduğu arazi ve/veya arsada, İdarenin uygun göreceği proje uyarınca, müteahhidin proje maliyetinin tamamını karşılayacağı inşaat veya inşaatların bölümlerinin satışından sağlanacak gelirin, sözleşmede belirlenen esaslara göre İdare ve yüklenici arasında paylaşılmasını ifade eder.” şeklinde tanımlanmıştır.

Tanımlarda içerik olarak farklı kelimeler kullanılsa da genel olarak arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı tanımları aynı anlama gelmektedir. Bu bağlamda İLBANK A.Ş. Yönetmeliği’nde geçen tanıma da yer verecek olursak (m.3-ö);

“...Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı: Banka mülkiyetinde veya tasarrufunda bulunan taşınmazlar üzerinde, bu Yönetmelikte belirtilen şartlar dâhilinde, Bankadan herhangi bir parasal kaynak çıkışı olmadan, Yüklenicinin İmar Mevzuatına uygun olarak yapacağı ve Bankanın onaylayacağı tüm projelere ve detaylara uygun olarak gerekli her türlü üst yapı ve alt yapı inşaat işlerinin Yüklenici tarafından yapılması, yapılan bu inşaatların satılabilecek bağımsız bölümlerinin Yüklenici tarafından pazarlanması ile satışı ve bahsedilen bu işler ile ilgili her türlü masrafların Yüklenici tarafından karşılanması, yapılan inşaatların satılabilecek bağımsız bölümlerinin satışından sağlanacak gelirin Sözleşmede belirlenen esaslara göre Banka ile Yüklenici arasında paylaşılmasını ifade eder...”

2.5.2. Hasılat paylaşımı yönteminin avantajları

Arsa sahibi (işveren) açısından avantajları:

İnşaat şirketlerinin, hasılat paylaşımı yöntemi ile satış yaparak elde ettiği gelirin belli bir yüzdesini arsa sahibine ödemesi ve karşılığında arsa tapusunu devralması halinde ödenen hasılat için KDV hesaplanmaz. Buradaki önemli nokta arsa sahibinin arsa alım-satım işini sürekli olarak yapar ve bu işten ticari kazanç elde ettiği takdirde KDV’ye tabi tutulur.

Hasılat paylaşımı yöntemi gelir vergisi açısından değerlendirildiğinde ise ortaya iki farklı durum çıkmaktadır.

İlk durum, hasılat paylaşımı sözleşmesine konu olan arsanın miras ile sahiplenilmiş olması durumudur. Bu durumda arsanın müteahhide hasılat paylaşımı karşılığı verilmesi sonucu elde edilen gelirler, gelir vergisine tabi değildir. Sebebi ise bu durumun “arsa karşılığı inşaat gibi” kabul edilmesidir. “Maliye Bakanlığı miras veya diğer ivazsız (karşılıksız) yollardan edinilen arsanın, kat karşılığında müteahhide verilmesi sonucu elde

edilecek gelirin, “değer artışı kazancı” olarak gelir vergisine tabi tutulamayacağı görüşündedir” (Gelir İd.Bşk. 76 No.lu Gelir V. Sirküleri, 25 Mart 2011 tarih ve GVK.76/2011-2 sayılı).

İkinci durum ise hasılat paylaşımı sözleşmesine konu olan arsanın satın alma ile sahiplenilmiş olması durumudur. “Arsanın, satın alma tarihinden itibaren beş yıl (1 Ocak 2007’den önce edinilenlerde dört yıl) içinde elden çıkartılmasından sağlanan kazanç (hasılat payı ile arsanın satın alma bedeli arasındaki fark) “değer artışı kazancı” olarak gelir vergisine tabidir” (Gelir Vergisi Yasası, Mük. Md. 80/6). Gelir paylaşımı durumunda da; arsanın satın alma bedeli ile hasılatın alınan pay arasındaki fark “değer artışı kazancı” olarak gelir vergisine tabi tutulacaktır. Arsa sahibinin arsa alım satımını sürekli bir faaliyet olarak sürdürmesi koşulu ile arsanın edinim tarihinden itibaren beş yıl geçmiş ise alınan hasılat tutarına gelir vergisi ödenmez. Vergi idaresi, arsanın kat karşılığı verilmesi durumunda beş yıllık süre geçmiş olsa dahi, aynı yıl içinde birden fazla daire ya da arka arkaya en az bir daire satışını “ticari kazanç” olarak nitelendirilmesine rağmen hasılat paylaşımı sözleşmelerinde böyle bir değerlendirme bulunmamaktadır.

Arsa sahibinin aynı zamanda işveren olduğu durumlarda ise üretim sürecinde işverenden herhangi bir maddi kaynak çıkışının olmaması en önemli faydalardan biridir. Tüm yapım sürecinde ortaya çıkması olası bütün risklerin yüklenici tarafından üstlenilmesi, işverenin risksiz bir şekilde işler ortaya çıkarmasını sağlamaktadır.

Kamunun işveren olduğu durumda ise kullanılmayan arazilerin özel sektör aracılığı ile değerlendirerek gelir elde edilmesi ve diğer taraftan kamunun konut ihtiyacının giderilmesine katkıda bulunulması oldukça önemlidir.

Yüklenici açısından avantajları:

Yüklenici, net alanı 150 m²'ye bağımsız bölümleri alıcılara teslim ettiğinde, yedi gün içinde ise %1 KDV ile fatura düzenleyecektir. Bu KDV oranı yüklenici için önemli bir avantaj sağlamaktadır (KDVK-60/2011-1 Sayılı Sirküler).

Arsa satışı karşılığında hasılat paylaşımı modelinde yükleniciler tüm sorumluluğu üzerine aldıklarında bununla birlikte yapılacak olan projelerde daha etkili olmaktadır.

Özellikle kamu ile çalışan yükleniciler için imalat sürecinde kendi yöntem ve metotlarını kullanmaları iş akışının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Diğer avantajları:

- Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı modeliyle üretilen projelerden konut alacak kişiler, satın alacakları bağımsız bölümler için imzalayacakları satış vaadi sözleşmelerini yüklenici firmalar ile yapmak yerine doğrudan arsa sahibi ile yaptıkları için bağımsız bölümlerin tamamlanmaması ya da gecikmeli olarak tamamlanması gibi muhtemel riskleri en aza indirgeyebilir.
- Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı modelinde arsa sahibinin proje geliştirecek arsayı yüklenici firmalara devretmemesi sebebiyle proje üzerinden farklı yöntemlerle fazla kazanç sağlamaya çalışabilecek yüklenici firmalara karşı denetim ve etki gücünü arttırarak daha fonksiyonel ve çevreye duyarlı projelerin üretilmesi olasılığını yükseltir.
- Bu modelde inşa edilecek bağımsız bölümlerin işveren ve yüklenici arasında paylaşımı söz konusu olmadığından; tüm bağımsız bölümlerin tek bir elden ve uygulamaya hâkim profesyonel bir sistem içerisinde pazarlanarak satışlarının yapılması, projenin bütünlüğünü korumayı ve iş akışının verimliliğini arttırmayı sağlamaktadır.
- Gelir paylaşımı sözleşmelerinin en önemli faydası, tarafların proje ortağı olmasından dolayı karşılıklı olarak aralarında sıkı bir menfaat birliğinin olmasıdır. Bu sayede sözleşmenin tarafları arasında uyuşmazlıkların çıkma ihtimali yok denecek kadar azalmakta; muhtemel uyuşmazlık durumlarında ise uzlaşmalar daha kolay ve hukuki açıdan masrafsız bir şekilde sağlanabilmektedir.

3. İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI SÜRECİ

3.1. İlbank A.Ş. Arsa/Arazi Edinim Süreci

İlbank A.Ş. hasılat paylaşımı ihalelerine konu olan arsa ve arazilerin edinimi sürecinden bahsetmeden önce arsa ve arazi kavramlarını tanımlamakta fayda vardır.

Arsa tanımı:

En geniş tanımı ile arazi, belirli sınırları bulunan ve üzerinde yerleşim bulunmayan kara parçasıdır. Tanım olarak ekilebilir alanları da kapsayan arazi kavramı birçok alt başlık altında incelenebilir olsa da buradaki önemli nokta üzerinde yerleşim bulunmamasıdır.

Arazi kavramı ayrıca TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası'nın Arazi Yönetimi Terimleri Sözlüğünde “Altında, üstünde ya da üzerinde oluşturulmuş, iyelik ve kullanım haklarına konu olan, tüm yapıları ile birlikte yeryüzü parçası, geniş kırsal alan.” şeklinde tanımlanmıştır.

Arazi tanımı:

Genel olarak arsa, üzerine yerleşim alanı kurulmak için ayrılmış, sınırları belli kara parçası olarak tanımlanabilir. Arsayı araziden ayıran en önemli husus üzerine kurulması planlanan yerleşim alanları için yerel yönetimlerden hizmet alabilecek olmasıdır.

Arsa 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu'nda ise “Belediye sınırları içinde belediyece parsellenmiş arazi arsa sayılır.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu kanun hükmünün de ortaya koyduğu üzere arsayı araziden ayıran farkın belediyelerce yapılan imar çalışmaları olduğu açıktır.

3.1.1. İlbank A.Ş. arsa/arazi edinim şekilleri

6107 sayılı “İller Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanunda” Bankaya kaynak yaratmak amacıyla herhangi borç ve yükümlülük altına girmemek şartıyla gayrimenkul projeleri yapılabileceği belirtilmiştir. İlgili kanunun 3. Maddesinde yer alan ek “ı” bendinde “Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve

şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamalar yapar veya yaptırır.” hükmüne istinaden İlbank A.Ş. bünyesinde kurulan “Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı” tarafından edinilen araziler üzerinde projeler geliştirilmektedir. Bu kapsamda edinilen araziler çizelge 3.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1 İlbank A.Ş. mülkiyetindeki taşınmazlar

İL	TAŞINMAZ SAYISI	ALAN (m ²)
ADANA	2	16.283
ANKARA	26	459.830
ANTALYA	1	16.387
BURSA	3	192.903
DİYARBAKIR	1	1.606
ELAZIĞ	5	58.288
ERZURUM	1	10.422
ESKİŞEHİR	1	13.010
GAZİANTEP	2	12.164
İSTANBUL	6	159.168
İZMİR	3	2.577.709
KASTAMONU	1	31.918
KAYSERİ	1	12.105
KONYA	2	12.655
SAMSUN	5	36.609
SİVAS	1	49.486
TRABZON	2	76.292
VAN	3	21.602
TOPLAM	66	3.758.437

Satın alma yolu ile arsa/arazi edinimi:

Satın alma yolu ile edinim şeklinde İlbank A.Ş. doğrudan arsa sahipleri ile anlaşarak ya da arsa sahiplerinin başvurularını değerlendirerek ilgili arsaların bedellerinin ödenmesiyle arsaları satın alabilir. Bu yöntemle satın alınarak İlbank envanterine giren arsalar Çizelge 3.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2 Satın alma yolu ile edinilen İlbank A.Ş. taşınmazları

İL	İLÇE	ADA-PARSEL	YÜZÖLÇÜMÜ	BEDEL
İSTANBUL	ATAŞEHİR	3334-6	9.595,14 m ²	8.250.000,00-TL
İSTANBUL	KARTAL	2505-70,71	23.526 m ²	25.197.270,00-TL
İSTANBUL	SARIYER	1108-10	20658,60 m ²	21.599.055,00-TL
İSTANBUL	GAZİOSMANPAŞA	3535-18	23.529,59 m ²	42.353.262,00-TL
ANKARA	ÇANKAYA	29229-1	16.790,00 m ²	39.204.650,00-TL
TRABZON	BEŞİKDÜZÜ	Muhtelif	27.313,21 m ²	9.990.760,00-TL
ANKARA	ÇANKAYA	29219-3	59.872,90 m ²	150.000.000,00-TL
MANİSA	AKHİSAR	2214-1	29.008,25 m ²	21.756.000,00-TL

Teknik danışmanlık karşılığı arsa/arazi edinimi:

6107 sayılı “İller Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun” kapsamında İller Bankası çeşitli ölçeklerde imar planı yapma yetkisine sahiptir. İller Bankası’na yapılan başvuruların değerlendirilmesi sonucu arsa sahipleri ile yapılan protokoller ile arsa sahibine verilen teknik danışmanlık karşılığında ilgi arsanın belli oranı İller Bankası mülkiyetine aktarılır.

Yapılan protokollerle İller Bankası, yapı ruhsatlarının alınması için çeşitli ölçeklerde planların yapılması ile başlayıp bu planların yetkili kurumlar onaylatılmasına kadar takibini yaparak imar planlarının hazırlanmasının ardından söz konusu arsanın her türlü altyapı, üstyapı, avan ve uygulama projelerinin hazırlatılıp ihale edilmesi ile yükümlüdür. Buna karşılık arsa sahipleri ise imar planlarının onaylanmasının ardından protokolde belirlenen süre içerisinde ve yine aynı protokolde belirlenen oranda arsayı İller Bankası’na devretmekle yükümlüdür. Bu kapsamda İller Bankası mülkiyetine alınmış arsalar Çizelge 3.3’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.3 Teknik danışmanlık yolu ile edinilen İlbank A.Ş. taşınmazları

İL	İLÇE	ADA-PARSEL	YÜZÖLÇÜMÜ	BEDEL
Bursa	Osmangazi	2402-349,350	190.809,32 m ²	47.160,00 TL
Ankara	Yenimahalle	61038-8	6.337,2 m ²	633.720,00 TL
Aydın	Kuşadası	402-8	86.017 m ²	15.395,56 TL
Muğla	Bodrum	165-16	43.237 m ²	287.152,50 TL
İzmir	Seferihisar	1181(1309)-1,2	611.625,60 m ²	112.500,00 TL
		168-3,5,6,60		461.974,00 TL
Ankara	Yenimahalle	Muhtelif	12.343 m ²	2.468.600,00 TL
Ankara	Çankaya	28765,29017-1	4.628,25 m ²	1.434.757,50 TL
Ankara	Çankaya	Muhtelif	6.681,25 m ²	2.071.187,50 TL
Ankara	Çankaya	522,523,528-1	45.512,5 m ²	6.826.875,00 TL
Ankara	Pursaklar	300,301,463,478	25.058 m ²	75.174,00 TL
İzmir	Buca	Muhtelif	120.326,34 m ²	5.884.320,72 TL

3.2. Arsa/Arazi Geliştirmesi

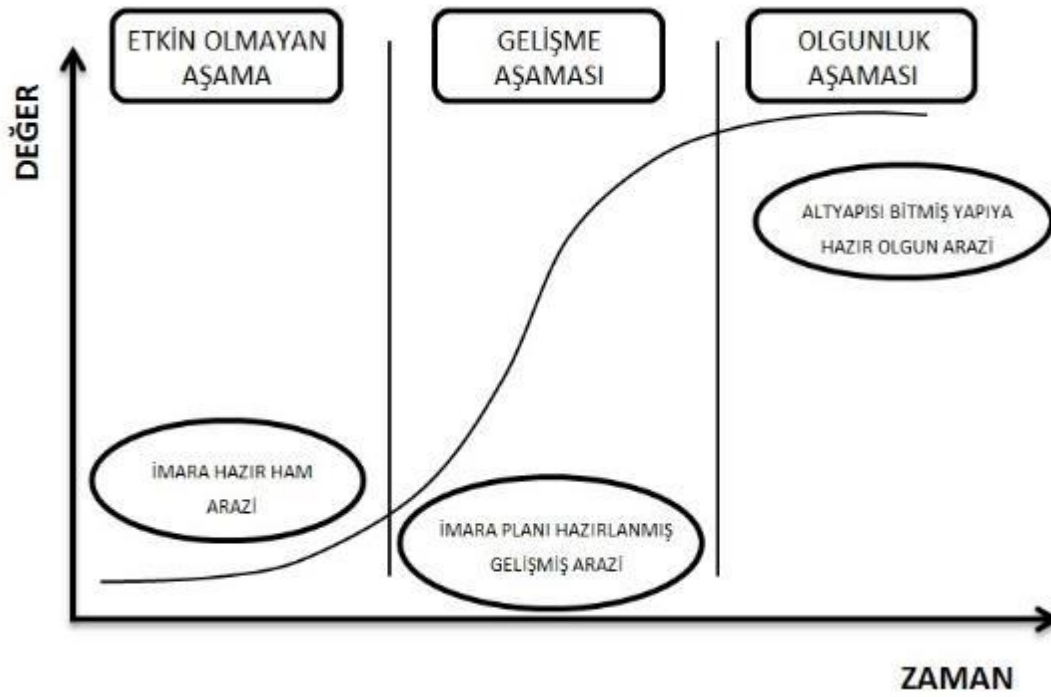
En basit ifadeyle arazi geliştirme, altyapısız ham arazinin altyapılı arsalarla dönüştürülüp parsellenerek üzerinde proje geliştirmeye uygun hale getirme işlemidir. Burada bahsi geçen geliştirilmeye hazır ham arazi kavramı da altyapısı olmayan, yaşam bölgelerine yakın ve imar planlarında imara açık bölge olarak gözüken araziler olarak tanımlanabilir.

Planlı bir geliştirme, arazi geliştirme işleminin en önemli noktasıdır. Plansız geliştirilen bir arazi öngörülemeyen birçok soruna yol açabilir ve ortaya çıkacak arazi değerinin de olması gerekenden daha az olmasına sebep olabilir.

Arazi gelişim sürecini 3 bölüm şeklinde özetleyebiliriz:

- I. Etkin Olmayan Arazi Gelişim Aşaması
- II. Arazinin Gelişme Aşaması
- III. Arazinin Olgunluk Aşaması

Araziye ait gelişim aşamalarının değişimini ilerleyen zamana ve artan değere göre gösteren grafik Şekil 3.1 Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.'de verilmiştir.



Şekil 3.1 Arazi gelişim aşamaları (Ülger, E. ve Eray, G., 2003)

Etkin Olmayan Aşama

Bu aşamadaki araziler ham arazi olarak adlandırılır. İmar planlarında yapıya uygun alan olarak gösterilen ham araziler daha sonra yapılması düşünülen imar çalışmasına da dâhil edilebilir. İnşaatlara başlanabilmesi için gerekli olan altyapı tesisleri ham arazilerde mevcut olmayabilir. Bu durum ham arazilerin değerinin oldukça düşük olmasına sebep olarak bu tip arazilerin sıklıkla alınıp satılmasına sebep olur. Ham arazilerin alım satımı sırasında bu riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

Gelişme Aşaması

Tam anlamıyla gelişmenin tamamlanmadığı ve arazinin hala yarı ham halde bulunduğu süreçtir. Arazinin gelişme aşamasını etkileyerek gelişme hızında rol oynayan etkenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Arazinin konumu
- Arazi sahipleri
- Araziyi geliştirenlerin bilgi düzeyleri
- Yatırımcılar
- Altyapının tesislerinin durumu

Olgunluk Aşaması

Bu aşamada ham arazi artık “olgun arazi” olarak nitelendirilir. Olgun arazi, gelişim aşamaları tamamlanmış, tüm altyapı tesisleri hazır hale getirilmiş, imar planları hazırlanmış ve üzerine inşaat yapılabilir halde olan araziyi ifade eder. Ham halinden çıkarak gelişim aşamalarını tamamlayan arazinin değeri oldukça artmaktadır. Bu aşamada arazinin değerini etkileyen spekülörlerin rolü ortadan kalkarak alıcılar devreye girer.

3.2.1. İmar uygulamaları

Arazi geliştirmenin en önemli aşamasını imar uygulamaları oluşturur. Ham arazinin belirli bir nitelik kazanarak değerli hale gelmesi için imar uygulamalarının yapılması kaçınılmazdır. İmar uygulamaları ile ilgili hususlar 3194 sayılı İmar Kanunu ile belirlenmiş olup araziler ile ilgili harita yapımından yapılaşma ile ilgili işlemlere kadar bütün uygulama süreçlerini kapsamaktadır

Arazi geliştirilme işlemi 3194 sayılı İmar Kanun kapsamında farklı şekillerde uygulanabilir. Bunlar;

Arazi Geliştirme Sürecinde 15. Madde ve 16. Madde Uygulaması:

İmar Kanununun 15. ve 16. Maddeleri ifraz ve tevhid işlemlerinin yapımına ilişkin hususları düzenlemektedir. Bu maddelerinin içeriği ile ilgili bilgilere geçmeden önce ifraz ve tevhid kavramlarını açıklamakta fayda vardır. İfraz; parsellerin, plan şartlarına ve imar yönetmeliğine aykırı olmayacak şekilde iki veya daha fazla parsel ayrılması işlemidir. Bir başka tanıma göre “Tapu kütüğünde tek parsel olarak kayıtlı bulunan bir taşınmazın imar planlarına uygun olarak düzenlenen haritalara göre birden çok parçaya ayrılarak tapu kütüğüne ayrı ayrı tescil edilmesi işlemine kısaca ifraz denir.”

Tevhid ise ifraz işleminin tam tersi olarak birden fazla parselin birleştirilerek tek parça haline getirilmesi işlemidir.

3194 sayılı İmar Kanununda 15. Maddesi aşağıdaki şekildedir.

“İmar planlarına göre yol, meydan, yeşil saha, park ve otopark gibi umumi hizmetlere ayrılan yerlere rastlayan gayrimenkullerin bu kısımlarının ifrazına veya tevhidine izin verilmez. İmar parselasyon planı tamamlanmış olan yerlerde yapılacak ifraz veya tevhidin bu planlara uygun olması şarttır. İmar planlarında parsel cepheleri tayin edilmeyen yerlerde yapılacak ifrazların, asgari cephe genişlikleri ve büyüklükleri yönetmelikte belirtilen esaslara göre tespit edilir. İmar planı dışında kalan alanlarda yönetmeliklerinde tayin edilecek miktarlardan küçük ifrazlara izin verilmez.”

3194 sayılı İmar Kanununda 16. Maddesi aşağıdaki şekildedir.

“Belediye ve mücavir alan hudutları içindeki gayrimenkullerin re'sen veya müracaat üzerine tevhid veya ifrazı, bunlar üzerinde irtifak hakkı tesisi veya bu hakların terkini, bu Kanun ve yönetmelik hükümlerine uygunluğu belediye encümenleri veya il idare kurullarınca onaylanır. Onaylama işlemi, müracaatın belediyelere veya valiliklere intikalinden itibaren en geç 30 gün içinde sonuçlandırılır ve tescil veya terkini için 15 gün içinde tapuya bildirilir. Tapu dairesi, tescil veya terkin işlemini bir ay içinde sonuçlandırmak zorundadır. Bu Kanun hükümlerine göre şüyulandırılan gayrimenkullerin sahipleri ilgili idarenin tebliği tarihinden itibaren altı ay içinde aralarında anlaşamadıkları veya şüyuun izalesi için, mahkemeye müracaat edilmediği takdirde ilgili idare hissedarmış gibi, şüyuun izalesi davası açabilir. Tarafların rızası veya mahkeme kararı ile şüyuun izalesi ve arazi taksimi de yukarıdaki hükümlere tabidir.”

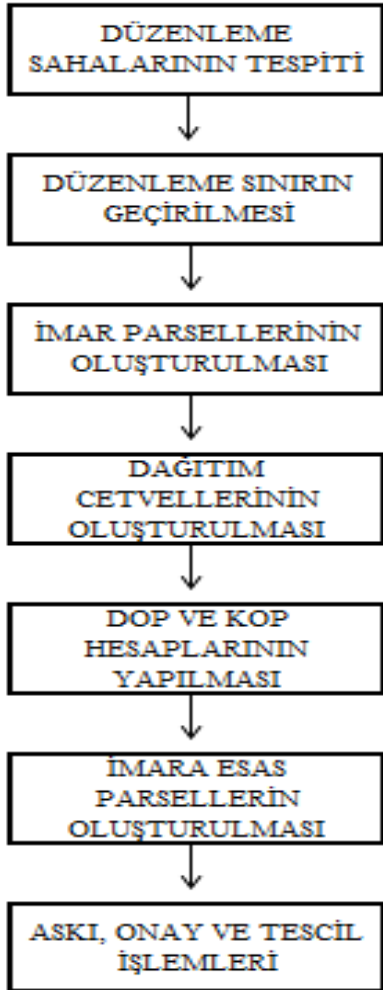
Arazi Geliştirme Sürecinde 18. Madde Uygulaması:

3194 sayılı İmar Kanunu'nun Arazi ve Arsa düzenlemesini içeren 18. Maddesi aşağıda verilmiştir.

“İmar hududu içinde bulunan binalı veya binasız arsa ve arazileri malikleri veya diğer hak sahiplerinin muvafakati aranmaksızın, birbirleri ile, yol fazlaları ile, kamu kurumlarına veya belediyelere ait bulunan yerlerle birleştirmeye, bunları yeniden imar planına uygun ada veya parsellere ayırmaya, müstakil, hisseli veya kat mülkiyeti esaslarına göre hak sahiplerine dağıtmaya ve re'sen tescil işlemlerini yaptırmaya belediyeler yetkilidir. Sözü edilen yerler belediye ve mücavir alan dışında ise yukarıda belirtilen yetkiler valilikçe kullanılır.

Belediyeler veya valiliklerce düzenlemeye tabi tutulan arazi ve arsaların dağıtımı sırasında bunların yüzölçümlerinden yeteri kadar saha, düzenleme dolayısıyla meydana gelen değer artışları karşılığında "düzenleme ortaklık payı" olarak düşülebilir. Ancak, bu maddeye göre alınacak düzenleme ortaklık payları, düzenlemeye tabi tutulan arazi ve arsaların düzenlemeden önceki yüzölçümlerinin yüzde kırkını geçemez.”

Maddeden de açıkça anlaşılacağı üzere imar işlemlerinin yapılarak parselasyon planının oluşturulmasıdır. 18. maddenin uygulamasına ilişkin hususlar “Arazi ve Arsa Düzenlemesi İle İlgili Esaslar Hakkındaki Yönetmelik” ile açıklanarak ayrıntılanmıştır. Bu yönetmelikten yola çıkarak 18. Madde uygulama aşamalarını şekil 3.2 ile özetleyebiliriz.



Şekil 3.2 18. Madde uygulaması aşamaları

Düzenleme sahalarının tespiti aşamasında belediye sınırları içinde kalan yerler için belediyelerin encümen kararları ile bu alanlar dışında kalan yerler için ise valilikler il idare kurulu kararları ile ilgili bölge için ihtiyaç duyulan konut talebi doğrultusunda imar uygulamalarının yapılacağı bölgeleri belirlerler.

Düzenleme sahalarının tespitinden sonra belirlenecek imar adaları içerisinde kalacak park, yeşil alan, otopark, cami gibi kamu hizmetine ayrılan yerleri çevreleyen düzenleme sınırları çizilir.

Düzenleme sınırlarının çizilip imar adalarının oluşturulmasının ardından oluşturulan her imar adası için özel olarak düzenlenen ve oluşturulan parsellerin nasıl oluştuğunu, DOP ve KOP kesintilerini gösteren dağıtım cetvelleri oluşturulur.

DOP (Düzenleme Ortaklık Payı) uygulaması

İmar uygulamasını yapan idare tarafından (belediye veya valilik) “Düzenleme Ortaklık Payı (DOP)” kapsamında ortaya çıkarılan arazilerdeki değer artışı sebebiyle kamu yapılarında kullanılmak üzere ayrılır. Bu kesinti arazi veya arsanın düzenlemeden önceki yüzölçümünün %40’ını geçmeyecek şekilde yapılır.

DOP hesabı Eş.3.1’de gösterildiği gibidir:

$$\text{DOP Oranı (\%)} = \frac{A - B}{A} \quad (3.1).$$

A:Düzenlemeye Giren Kadastral Parsel Toplamı

B:İmar Adaları Toplamı

KOP (Kamu Ortaklık Payı) Uygulaması

Düzenleme sahasında bulunan hastane, kreş, belediye hizmet veya diğer resmi tesis alanı gibi umumi tesislere ayrılan alanların parselleri, düzenlemeye giren parsellerin alanları oranında pay verilmek suretiyle hisselendirilmekte ve aşağıdaki gibi formüle edilmektedir.

$$\text{KOP Oranı (\%)} = \frac{\text{Toplam Kamu Tesisleri Alanı}}{\text{Toplam İmar Adaları Alanı}} \quad (3.2)$$

3.2.2. Değerleme çalışmaları

Değerleme çalışmaları, bir varlığın ya da taşınmazın belirli bir tarihte sahip olduğu ya da olacağı değerinin tarafsız ve bağımsız bir şekilde belirlenmesi işidir. Bu kapsamda değerlendirme çalışmalarından bahsetmeden önce “değer” kavramının açıklanmasında fayda bulunmaktadır.

Değer, sözlük anlamı olarak bir varlığın kıymetini ifadeye etmek için kullanılan soyut bir ölçü karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan değer kavramının kişiden kişiye değişmesi ve belirsiz olmasıdır.

Bir başka ifade ile “değer, belirli bir zamanda belirli bir mülk, mal veya hizmetin alıcı ve satıcı için parasal ederi olarak tanımlanabilir” (Appraisal Institute, 2004. Gayrimenkul Değerlemesi, Çeviren: Erbil Töre).

Değer kavramı; sürüm değeri, taksit değeri, güncel değer, piyasa değeri, yatırım değeri, yeniden yapım değeri vb. birçok alt başlıkta incelenebilir. (Arslan, 2016) Gayrimenkul değerlendirme açısından ele alınacak konular için bu alt başlıklardan bazılarının açıklanmasında yarar bulunmaktadır.

Piyasa değeri:

Ortalama bilgi ve araştırmayla kişilerin piyasa şartları içerisinde bir mal için üzerinden mutabakata vardıkları değerdir (Utkucu, 2010).

Bir başka tanımla piyasa değeri, “bir mülkün, istekli alıcı ve satıcı arasında, tarafların herhangi bir ilişkiden etkilenmeyeceği şartlar altında, hiçbir zorlama olmadan, basiretli ve konu hakkında yeterli bilgi sahibi kişiler olarak, uygun bir pazarlama sonrasında değerlendirme tarihinde gerçekleştirecekleri alım satım işleminde el değiştirmesi gerektiği takdir edilen tutardır” (Uluslararası Değerleme Standartları, 2005. Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi, Londra).

Yatırım değeri:

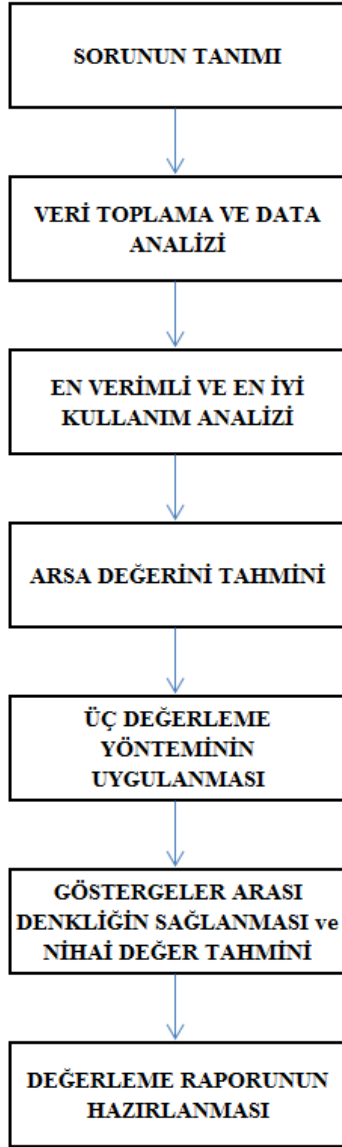
Bir gayrimenkulün gelecekte getirmesi muhtemel gelirin değerleme yapılan güne taşınması ile yatırım değeri hesaplanabilir.

Bir başka tanımla yatırım değeri, “bir mülkün belirli bir yatırımcı için, belirlenmiş yatırım hedefleri doğrultusunda ifade ettiği değerdir. Bu sübjektif kavram, bir mülkü, tanımlanabilir yatırım hedefleri ve kriterleri bulunan belirli bir yatırımcı veya kurumla ilişkilendirir. Bir varlığın yatırım değeri, o varlığın Pazar Değerinden daha fazla veya daha az olabilir”(Uluslararası Değerleme Standartları, 2005. Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi, Londra).

Tanımlarda da görüleceği gibi değer kavramlarını etkileyen öznel bakış açıları ve değerleme sırasında sürecin etkilendiği diğer etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Değerlemenin gerçekleştirildiği zaman
- Değerleme faaliyetini gerçekleştiren değerleme uzmanı
- Değerleme sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler
- Değerlemede kullanılan metotlarla ilgili yasal kısıtlamalar

Değerlemede çalışmalarında kullanılan yöntemlerden bahsetmeden önce değerleme işleminin yapımında izlenen sıranın belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamalar şekil 3.3’de gösterilmiştir.



Şekil 3.3 Değerleme aşamaları (Karapınar ve diğerleri, 2016)

Değerleme çalışmalarının işlem basamaklarını bu şekilde tanımladıktan sonra bu basamaklar arasında geçen üç değerlendirme yönteminden kısaca bahsetmek gerekir.

Emsal karşılaştırma yöntemi:

Bu yöntem, değerlemesi yapılacak taşınmazın çevresinde bulunan diğer taşınmazlarla kıyaslamasını esas alan bir yöntemdir. Burada önemli olan nokta değerlendirme yapılan gayrimenkule benzer özellikte ve yakın zamanda satışı yapılmış olan gayrimenkullere ulaşabilmektir (Erdoğan, 2012).

Benzer taşınmazlara ilişkin sağlıklı sonuçlar verecek sayıda veri bulunduğunda bu yöntem oldukça kullanışlı bir yöntemdir. Fakat değerlendirme pratiğinde her zaman benzer taşınmazlara ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bunun yanında yakın zamanda satışı yapılmış gayrimenkullere ulaşılabilse bile bu satışları yapan kişilere ve satış ile ilgili belgelere ulaşmanın zorluğu da göz ardı edilemez.

Gelir indirgeme yaklaşımı:

Gelir indirgeme yaklaşımında, değerlemesi yapılacak taşınmazın gelecekte getirmesi muhtemel kazançları ve harcamaları bu güne indirgeyerek bir değer tahmini yapılır. Bu yöntem tam olarak matematiksel olmayıp bazı niteliksel değerlemeleri de gerektirir.

Bu tanımı göz önünde bulundurarak bazı kavramların açıklanmasında fayda bulunmaktadır.

İndirgeme, Karapınar ve diğerleri, (2016) “Gayrimenkul ve Konut Değerleme Uzmanlığı” çalışmasında “Belirli bir süre içindeki mevcut veya tahmin edilen net gelir veya bir dizi tahsilatların belirli bir tarihteki sermaye değerine dönüştürülmesi işlemidir.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu dönüştürme işlemi yapılırken gelirin değere dönüştürmek için kullanılan ve genellikle yüzde ile ifade edilen bir kapitalizasyon oranı kullanılır.

$$\text{Kapitalizasyon Oranı} = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Gayrimenkul Değeri}} \quad (3.3).$$

Maliyet yaklaşımı:

Maliyet yaklaşımı daha çok müteahhit yaklaşımı olarak da tanımlanabilir. Bu yaklaşımda taşınmazın değeri, arazinin satın alınması sürecinden başlayıp yeni bir taşınmazın yapımına kadar geçen süredeki maliyetlerin ortaya konulmasıyla elde edilir.

Maliyet yaklaşımı yöntemi kullanılmasında şu varsayımların göz önünde bulundurulması gerekir:

- Karşılaştırmaya yetecek kadar emsal bilgisi bulunmamaktadır.
- Sıradan bir gayrimenkul değildir.
- Gelir ortaya koyan bir taşınmaz değildir.

Bu yaklaşımın en önemli avantajı yöntemin açık olmasından dolayı fazla yoruma mahal bırakmadan kişilerce kolay anlaşılır olmasıdır. Bir diğer yandan hızlı değişen piyasa koşulları ise maliyetin hesaplanması konusunda zorluklar yaşanmasına sebep olmaktadır.

3.3. İlbank A.Ş. Hasılat Paylaşımı İhale Süreci

3.3.1. İhale usulü


İlbank A.Ş.'de yapılan Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı ihaleleri, "İller Bankası Anonim Şirketi Satış, Kiraya Verme, Kat Karşılığı ve Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı İhale Yönetmeliği" ile "Açık İhale (Kapalı Zarf Teklif Alma ve Pazarlık - Açık Artırma)" şeklinde gerçekleştirilir. Söz konusu ihalelerde İller Bankası'ndan herhangi bir parasal kaynak çıkışı olmadığı için 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na tabi değildir.

3.3.2. İhale adımları


İlan süreci ve tekliflerin alınması:


Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımına konu olan taşınmazın; yeri, alanı, imar durumu vb. bilgileri ve konum görsellerini içeren ilan hazırlanarak gazetelerde ve İller Bankası A.Ş. internet sitesinde yayınlanır.

Resim 3.1'de İlbank A.Ş.'nin gerçekleştirdiği arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı ihalelerinden örnek bir ilan gösterilmiştir.



İLLER BANKASI A.Ş.*
ANKARA İLİ GÖLBAŞI İLÇESİ KIZILÇAŞAR MAHALLESİNDE 36.947m² BÜYÜKLÜĞÜNDEKİ
120573 ADA 1 PARSELİN ARSA SATIŞI KARŞILIĞI GELİR PAYLAŞIMI İŞİ İHALE İLANI





1. "Ankara İli Gölbaşı İlçesi Kızılcaşar Mahallesi'nde 36.947m² Büyüklüğündeki 120573 Ada 1 Parselin Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı İş'i ihalesi, yapım işi olması ve bu iş için bütçeye ödenek konmaması nedeniyle 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na tabi olmayıp İller Bankası Anonim Şirketi Satış, Kiraya Verme, Kat Karşılığı ve Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı İhale Yönetmeliği'ne uygun olarak ve bu yönetmelikte yer alan Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı usulüyle Açık İhale (Kapalı Zarf Teklif Alma ve Pazarlık - Açık Artırma) şeklinde ve iki oturum halinde yapılacaktır.
2. Banka ihaleyi yapmıyorsa ve ihaleyi iptal etmekte serbesttir.
3. İhale uluslararası bir ihale olmayıp yerli ve yabancı inşaat firmalarına ve bunların kendi aralarında ya da finans kuruluşlarıyla yapacakları ortak girişimlere açıktır.
4. Teklifler, Teklif Alma Şartnamesinin ilgili maddelerine göre hazırlanacak, alınacak ve değerlendirilecek olup şartnameye aykırı olan veya herhangi bir şart içeren teklifler kabul edilmeyecektir.
5. İhalenin ilk oturumu 24.06.2015 tarihinde saat 14:30'da İlbank A.Ş. Sosyal ve Eğitim Tesisleri 1. Kat Toplantı Salonu, Anadolu Bulvarı Halk Evleri Fabrikası Karşısı Mecurköy Yenimahalle/Ankara adresinde yapılacaktır. Teklifler ihale günü saat 14:30'a kadar Çamlıca Mahallesi 148. Sokak İller Bankası Lojmanları A-2 Blok Z.Kat Gelen Evrak Birimine teslim edilecektir. İlk oturumdaki değerlendirme sonucu uygun görülecek istekliler yazılı ikinci oturuma davet edilecektir.
6. Bu işin geçici teminat tutarı, isteklinin teklif ettiği Arsa Satışı Karşılığı Satış Toplam Geliri (ASKSTG)'nin %3'ü, kesin teminat tutarı Sözleşmede belirtilecek olan Arsa Satışı Karşılığı Satış Toplam Geliri (ASKSTG)'nin %5'idir.

İhale konusu ada/parsellere ait bilgiler ile plan notlarından bazıları aşağıda belirtilmiştir.

ADA / PARSEL NO	PARSELİN YÜZÖLÇÜMÜ (m2)	KULLANIM	HMAKS	EMSA L	EMSA LE ESA S İNŞAAT ALANI (m2)
120573 Ada 1 Parsel	36.947	Konut + Ticaret	Serbest	2,5	92.367,50

- Konut + ticaret alanlarında farklı büyüklüklerde birim (rezidans, konut, ofis, büro, ticarethane vb.) inşa ve iskan edilebilir.

- Söz konusu işe ait Teklif Alma Şartnamesi, plan notları ve diğer ihale dokümanları aşağıda belirtilen adreste 09:00 – 16:00 saatleri arasında ücretsiz görülebilir ve satın alınabilir. İhale dosyası bedeli 2.000TL'dir.

İller Bankası A.Ş. Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı Çamlıca Mahallesi 148. Sokak İller Bankası Lojmanları A-2 Blok 5. Kat No: 21 Yenimahalle/ANKARA
Tel: 0 (312) 508 81 46 - 508 81 37 Faks: 0 (312) 508 81 31 www.illbank.gov.tr

*** İller Bankası A.Ş. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın ilgili kuruluşudur.**

Resim 3.1 Örnek ihale ilanı

İlanın yayınlanmasının ardından ilanda belirtilen tarihe kadar ihaleye katılmak isteyen istekliler belirtilen adresten ihale dosyalarını edinirler. İhale dosyası içerisinde yer alan teklif alma şartnamesi doğrultusunda teklif dosyalarını hazırlayarak ihale 1. Oturumundan önce idare teslim ederler.

İhale birinci oturumu:

Sunulan teklif dosyaları ihalenin 1. Oturumda isteklilerin katılımı ile açılarak içerisindeki evraklar okunur. Evraklarda ya da teklif mektubunda herhangi bir sorun istekli 1. Oturumda elenir ve ihale 2. Oturumuna katılamaz. Teklif dosyalarının tamamı açıldıktan sonra en yüksek verilen teklif isteklilere okunarak birinci oturum sonlandırılır.

İhale ikinci oturumu:

1.Oturumda istekliler tarafından sunulan teklifler ikinci oturumdan önce ayrıntılı olarak incelenir. Bu inceleme sırasında dosyasında eksik ya da hata bulunanlar elenir ya da eksiğin durumuna göre ilgili istekliden düzeltme istenir. Bu inceleme sonunda ikinci oturuma katılmaya hak kazanan isteklilere davet yazıları yazılır ve yazıda belirtilen tarih ve saatte ihalenin ikinci oturumu gerçekleştirilir.

İkinci oturumda davet edilen isteklilerin oturumda hazır bulunup bulunmadıkları kontrol edilerek imza ile tutanak altına alınır. İkinci oturuma davetli olduğu halde gelmeyen isteklilerin teminat mektupları iade edilmez.

Yoklama işleminin ardından ilk oturumda verilen teklif tutarlarına göre isteklilerden sözlü tekliflerini sunmaları beklenir. Teklifler sunulurken ilk teklif birinci oturumda sunulan tekliften yüksek olmalıdır. Ayrıca istekliler kendilerinden önce sunulan tekliften yüksek tutarda teklif vermek zorundadır. Bu şekilde üç tur sözlü teklifler alındıktan sonra nihai kapalı teklif zarflarının hazırlanması için oturuma ara verilir. Aranın ardından istekliler teklif zarflarını ihale komisyonuna teslim ederler ve kapalı teklifler teslim sırasına göre açılarak en yüksek teklifi veren istekli ilan edilir. Burada en yüksek teklifi veren istekli ihaleyi kazanmış sayılmaz. İkinci oturum tamamlandıktan sonra verilen teklifler tekrar incelemeye alınır.

Tekliflerin değerlendirilmesi ve ihale kararı:

İkinci oturumun tamamlanmasının ardında tüm teklifler tekrar incelemeye alınır. Teklifinde herhangi bir eksiklik ya da yanlışlık olan isteklinin teklifi geçersiz kabul edilir. İncelemenin ardından geçerli en yüksek teklifi veren istekli ihaleyi kazanmış sayılır ve bu doğrultuda ihale karar belgesi hazırlanarak istekli sözleşme imzalamak için davet edilir.

3.4. Sözleşme Süreci

İlbank A.Ş. Kaynak Geliştirme Dairesi tarafından gerçekleştirilen ihalenin ardından ihaleyi kazanan istekli ile sözleşme imzalanır ve istekli artık yüklenici sıfatını kazanır. Sözleşmenin imzalanmasının ardından Kaynak Geliştirme Dairesi tarafından Bankanın diğer birimlerine gerekli görevlendirmeler yapılarak işin yürütülmesi safhası başlamış olur. Bu çerçevede söz konusu işin bulunduğu şehre bağlı olarak İlbank A.Ş. Bölge Müdürlükleri ya da Üstyapı Uygulamaları Daire Başkanlığı yükleniciye yer teslimini yapar. Sözleşmenin 10.1 maddesi yer teslimi şu şekilde ifade eder:

“Sözleşme tarihinden itibaren, Sözleşme tarihi hariç en geç 10 (on) iş günü içerisinde Sözleşme konusu işin yapılacağı yerin teslimi için, Yükleniciyi yazı ile davet eder. Yükleniciye gönderilecek davet yazısında, yer tesliminin yapılacağı yer, tarih ve saat belirtilir.

Yer teslimi, Yükleniciye davet yazısında bildirilen tarihte, tutanak düzenlenmesi suretiyle yapılır. Yer Teslimi Tutanağı 3 (üç) asıl nüsha olarak Banka tarafından düzenlenir ve Banka yetkilileri ile Yüklenici yetkilisi veya vekili tarafından adları, soyadları ve unvanları yazılarak imzalanır ve iki asıl nüshası Bankada, bir asıl nüshası da Yüklenicide kalır.”

Belirtilen süreler içerisinde yükleniciye yer tesliminin yapılması ile birlikte inşaat işleri fiilen başlamış sayılır. Sözleşmenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan sorunlar ilgili dairelerce koordineli bir şekilde çözüme ulaştırılır.

“İlbank A.Ş. Arsa Satış Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” sözleşme süreci için özet olarak Şekil 3.4’te verilen akış diyagramı kullanılabilir.



Şekil 3.4 İlbank A.Ş. arsa satış karşılığı hasılat paylaşımı ihalesi sözleşme sonrası süreç

3.4.1. İlbank A.Ş. hasılat paylaşımı sözleşmelerinde görev dağılımları

Üstyapı Uygulama Dairesi Başkanlığı:

Sözleşmenin imzalanmasından kesin kabule kadar tüm teknik işlerin yürütülmesi, yönetilmesi, ilgili Daire Başkanlıklarının/Bölge Müdürlüklerinin bilgilendirilmesi ile görevlidir.

Proje Dairesi Başkanlığı:

Proje programın yüklenici ile birlikte yapılması, yürütülmesi, proje kontrollüğü ve onayı ile görevlidir.

Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı:

Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile koordinasyon içerisinde mali işlerin yürütülmesi ile görevlidir.

Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı:

İlgili tüm Daire Başkanlıkları ile koordinasyonun sağlanması, ilgili tüm Daire Başkanlıklarının sözleşme kapsamındaki işler ile ilgili bilgilendirilmesi ve görevlendirilmesi ile görevlidir.

3.4.2. İlbank A.Ş. hasılat paylaşımı sözleşmesinin temel unsurları

Sözleşmelerde, yapılacak işi, yapım şeklini, yüklenicilerin ve idarelerin sorumluluklarını ve süreç içerisinde ortaya çıkabilecek sorunları açıklayan ve olması zorunlu bazı temel noktalar vardır. Bu noktaları aşağıdaki olduğu gibi özetleyebiliriz.

Sözleşmenin konusu:

Sözleşme kapsamında yapılacak işi ana hatlarıyla ortaya koyan kısımdır. Bu kısımda tarafların hangi konuda bir sözleşme imzaladığı ve bu sözleşmenin neleri kapsadığı kısaca anlatılır. “İller Bankası A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” sözleşmeleri içerisinde yer alan “Sözleşmenin Konusu” kısmı şu şekilde ifade edilmiştir:

“... İli ... İlçesi ... Mahallesi'nde ... Büyüklüğündeki ... Ada ... Parselin Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı İşİ” tüm giderleri Yüklenici tarafından karşılanmak üzere, arsanın imar plan notlarına göre arsa için en yüksek gelir getirisinin sağlanması için; gerekli plan ve projelerinin hazırlanması, varsa arsa üzerindeki mevcut yapıların yıkılması, yüklenilmesi ve nakledilmesi, ilgili belediye ve idarelerden onaylarının ve her türlü ruhsatlarının alınması ile inşaatın onaylı projelerine ve mahal listesine göre, ada içi ve dışı her türlü teknik altyapısı, çevre tanzimi ve peyzajı ile birlikte,

Sözleşme ve eki şartnameler doğrultusunda tamamlanarak cins tashihlerinin yapılması, iskân ruhsatlarının ve kat mülkiyeti tapularının alınması, pazarlanması, satışı, alıcılarına teslimi ve Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı esasına göre Arsa Satışı Karşılığı Asgari Banka Payı Toplam Gelirinin ödenmesidir.”

Sözleşme bedeli:

Bu kısım, söz konusu işle ilgili ortaya çıkacak geliri, bu gelirin hangi şartlarda ve hangi yollarla ödeneceğini, yüklenici tarafından teklif edilen bedelleri, bu bedelin hangi durumlarda ve hangi oranlarda artacağı vb. konuları belirler. Sözleşmede ortaya çıkacak bedellerle ilgili bu açıklamalar “İller Bankası A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” sözleşmelerinde;

- Madde 3. “Satış Toplam Gelirinin Belirlenmesi”,
- Madde 4. “Arsa Satışı Karşılığı Banka Payı ve Toplam Gelirin Paylaşılması”,
- Madde 5. “Banka Payı Toplam Geliri Ödeme Planı” maddeleriyle açıklığa kavuşturulmuştur.

Yüklenici sorumlulukları:

Yüklenicinin sözleşme süresince yapacağı tüm imalatlarla ilgili görevleri ve bu görevleri yerine getirirken izleyeceği yöntemler sözleşmenin 23. maddesinde genel hatlarıyla verilmektedir. Diğer teknik detaylar sözleşmenin ayrılmaz parçaları olan “Proje Genel Şartnamesi”, “Altyapı İşleri Uygulama Şartnamesi” ve “Özel Teknik Şartname” de gösterilmiş olup yüklenici sözleşmeyi imzaladığında bu şartnameleri de kabul etmiş sayılmaktadır.

Süre uzatımları ve mücbir sebepler:

Sözleşmede daha önce belirtilen iş süreleri bazı durumlarda değiştirilebilir. Bu durumların yüklenici eylemleri sebebiyle oluşmamış olması ve yüklenicinin bu zorlayıcı sebepleri ortadan kaldırmaya gücünün yetmemiş olması süre uzatımının verilip verilmemesi kararı için önemli bir gerekçedir. Süre uzatımlarının hangi durumlarda ve hangi yollarla verileceği “İller Bankası A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” Sözleşmelerinde 34. Madde ile aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

- “Madde 10’da belirtilen iş süresi aşağıda yazılı zorlayıcı hallerde uzatılabilir:*
- *Yüklenicinin, kusuru dışında, Banka tarafından kabul edilecek nedenlerle işin gecikmesine sebebiyet vermesi (inşaat alanının tesliminde gecikme olması vb.),*
 - *Doğal afetlerden doğan hasar neticesinde işte gerileme olması,*
 - *Sosyal sebepler dolayısıyla vaki haller*
 - a) *Kanuni grev vuku bulması,*
 - b) *Genel veya kısmi seferberlik ilan edilmesi,*
 - c) *Bulaşıcı ve salgın hastalık çıkması ve bu yüzden işçi çalıştırılmaması dolayısıyla işin önemli derecede aksamaması.*

Zorlayıcı sebepler dayanılarak verilecek süre uzatımları, bu sebeplerin iş üzerindeki tesir derecesine, Yüklenicinin bunlara sebebiyet vermemiş ve bunların önlenmesine veya ortadan kaldırılmasına gücü yetmemiş bulunmasına ve bunların oluş tarihlerinden başlayıp 10 (on) gün içinde yazılı olarak Bankaya onaylı belgeleri ile birlikte bildirilmesine ve Yüklenicinin talebine bağlıdır.

Bu hususların takdiri ile süre uzatımı verilmesi yetkisi tamamen Bankaya aittir. Yüklenicinin süre uzatımına hak kazanması kendisine zarar ve tazminat gibi başkaca herhangi bir hak tanınmasına ve Arsa Satışı Karşılığı Asgari Banka Payı Toplam Geliri (ASKABPTG) ile Arsa Satışı Karşılığı Banka Payı Gelir Oranı (ASKBPGO)’nın değiştirilmesine yönelik bir talebe sebep teşkil etmez.

Çalışılmayan kış süreleri verilen iş süresinde göz önüne alınmış olup kışın sert ve yağışlı geçmesi gibi nedenlerle süre uzatımı verilmez. Süre uzatılmasında Yapım İşleri Genel Şartnamesinin ilgili hükümlerine uyulur.”

Sözleşmenin değiştirilmesi, feshi ve devri:

Banka tarafından gerekli görülmesi halinde bazı durumlarda sözleşme maddelerinde değişiklikler yapılabilir. Bu değişikliklerin sebebi sözleşme içerisindeki bir veya birkaç maddenin değişmesi olabileceği gibi sözleşmede hüküm bulunmayan ve işin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan durumlar için sözleşmeye yeni maddeler eklemek de olabilir. Sözleşmedeki değişiklikler sözleşme taraflarının karşılıklı olarak anlaşması ve değişikliklerin mutabakat metinleri ile imza altına alınması ile mümkün olabilmektedir. Bu konu “İller Bankası A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” sözleşmelerinin 37. maddesinde şu şekilde ifade edilmiştir.

“Banka tarafından gerek görülmesi halinde sözleşme hükümlerinde değişiklik yapılabilir. Sözleşme hükümlerinde değişiklik yapılması veya Sözleşmede hüküm bulunmaması sebebi ile yeni bir hüküm eklenmesi gerektiği takdirde tarafların karşılıklı mutabakatı ile mutabakat metni düzenlenerek değişiklik yapılabilir.”

Sözleşme imzalandıktan sonra yüklenici taahhüdünden vazgeçer ve bunu bankaya yazılı olarak bildirirse sözleşme feshedilir. Bu durumda yüklenicinin sözleşme imzalamadan önce Banka’ya verdiği kesin teminat gelir kaydedilir. Bu konu “İller Bankası A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” sözleşmelerinin “Sözleşmenin Feshi” başlıklı 36. Maddesinde aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

“Sözleşme yapıldıktan sonra Yüklenicinin taahhüdünden vazgeçtiğini yazılı olarak bildirmesi halinde, ayrıca protesto çekmeye ve hüküm almaya gerek kalmaksızın kesin teminat gelir kaydedilir ve Sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir.

Sözleşmenin feshine ilişkin olarak, bu Sözleşmenin diğer maddelerinde öngörülen özel hükümler saklı kalmak kaydıyla;

a) Yüklenicinin, Sözleşme yapıldıktan sonra taahhüdünden vazgeçmesi veya bu Sözleşme ve eklerinde tayin ve tespit edilen vecibeleri yine Sözleşmede yazılı zorlayıcı sebepler olmaksızın kısmen veya tamamen yerine getirmemesi ve Yüklenicinin alıcılara, İller Bankası A.Ş. teminat hesap numaraları ve bu hesapların bulunduğu ticari banka veya katılım bankası bilgilerini yanlış vermesi ve bu tutarların başka hesaplara yatırıldığının tespiti halinde, Bankanın en az 10 (on) gün süreli ve nedenleri açıkça belirtilen ihtarına rağmen aynı durumun devam etmesi ve Banka tarafından karar verilmesi halinde, ayrıca protesto çekmeye ve hüküm almaya gerek kalmaksızın, Banka Sözleşmeyi feshettiğini Yükleniciye tebliğ eder. Sözleşme bu surette bozulduğu takdirde, kesin teminat Bankaca gelir kaydedilir.

Sözleşmenin feshedilmesi halinde, kesin teminat ve varsa ek kesin teminatlar alındığı tarihten gelir kaydedileceği tarihe kadar Yİ-ÜFE farkı ile güncellenir. Güncellenen tutar ile kesin teminat ve varsa ek kesin teminat tutarı arasındaki fark Yükleniciden tahsil edilir. Sözleşmenin feshi halinde, daha önce erteleme faizi, gecikme cezası, Yİ-ÜFE farkı adı altında alınarak Bankaya gelir kaydı yapılan tutarlar iade edilmeyecektir.

Gelir kaydedilen teminatlar, erteleme faizi, gecikme cezası ve Yİ-ÜFE farkı Yüklenicinin borcundan mahsup edilemez.

b) Sözleşmenin feshinden dolayı Bankanın uğradığı/uğrayacağı zarar ve ziyana karşılık olmak üzere, Yüklenicinin Sözleşme fesih tarihindeki tüm hak ve alacakları bloke edilir. Banka işin ikmali için zaruri görüldüğü takdirde, Yüklenicinin şantiyede mevcut alet, makine ve diğer tesislerine veya bunların bir kısmına, mukabilinde kira, amortisman tazminatı gibi herhangi bir bedel ödemeksizin vaziyet edebilir. Yüklenici buna şimdiden muvafakatini beyan eder.

Sözleşmenin feshi nedeniyle Bankanın uğradığı/uğrayacağı zarar ve ziyana Yükleniciden tazmin edilir.

c) Sözleşmenin fesih tarihinden başlayarak 10 (on) gün içinde, o güne kadar yapılmış işlerin Yüklenici veya vekili (bulunmazsa bu husus tutanakla belirtilir) ile birlikte alınacak ölçülere dayanarak işin sonunda değerlendirilmek üzere bir ölçümleme tutanağı yapılır. Ölçümleme tutanağı ile belirlenen imalatın kesin bedeli olarak, Madde 3.1’de belirtilen fizibilite raporundaki ve Madde 6.14’teki işler için hesaplanmış olan maliyetler üzerinden hesaplanan bedelin %5 eksiği kabul edilir. Ancak bu şekilde yapılan değerlendirmede bulunan miktarın, hiçbir zaman fiili satış gelirlerinden Arsa Satışı Karşılığı Asgari Banka Payı Toplam Geliri ayrıldıktan sonra kalan miktarın üzerinden olmayacağını taraflar kabul eder. Geriye kalan işler, Yüklenici nam ve hesabına Banka tarafından yaptırılır. Böyle bir işlemde dolayı, Bankanın bir zararı doğduğu takdirde, bu bedel Yükleniciden hükmen tahsil edilir.

Yukarıda belirtilen yöntemle hesaplanacak imalat kesin bedeline göre, varsa Yüklenici alacağı, işlerin tamamlanabilmesi için gerekli bütün harcamalar ve Arsa Satışı Karşılığı Asgari Banka Payı Toplam Geliri ayrıldıktan sonra ödenir. Tüm gelir payı gerekli harcamaları ve Arsa Satışı Karşılığı Asgari Banka Payı Toplam Geliri karşılamaz ise, Yükleniciye herhangi bir ödeme yapılmayacağı gibi yukarıdaki işlemler uygulanır.

İmalat veya herhangi bir malzeme bedeli için Yüklenicinin teklifinde bir bedel bulunmadığı takdirde imalat veya malzeme bedeli, iş programındaki uygulama yılı fiyatları esas alınarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, İller Bankası A.Ş., TEDAŞ, Karayolları Genel Müdürlüğü vb. kuruluşların birim fiyat ve uygulama esasları ile tenzilatı veya zamma tabi tutulmadan değerlendirilecektir.

Sözleşmenin feshedilmesi durumunda “İller Bankası Anonim Şirketi Satış, Kiraya Verme, Kat Karşılığı ve Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı İhale Yönetmeliği”nin ilgili hükümleri uygulanır. Gelir kaydedilen teminat hiçbir suretle Yüklenicinin borcuna mahsup edilemez. Fesih ve tasfiye halinde durum tespit tutanağı Sözleşme eki pirsantaj tabloları esas alınarak düzenlenecektir.”

Bağımsız bölümlerin inşaatı ve kontrollük hizmeti:

Sözleşme kapsamında yüklenici tarafından yapılacak olan bağımsız bölümlerin inşaatı ile ilgili hususlar sözleşmenin eki olan şartnamelerde ayrıntılı olarak belirtilmektedir. Yüklenicinin bitirmesi gereken imalatların proje ve inşaat aşamaları için belirlenen zamanlar ve koşullar bu şartnamelerde yer almaktadır. Yüklenici sözleşmeyi kabul edip imzaladığında ilgili şartnamelere uygun imalatlar yapacağını da taahhüt etmiş olur.

Yapılacak olan imalatların kontrollük hizmetleri İller Bankası tarafından ya da belirlenecek bir müşavirlik firması tarafından İlbank A.Ş. adına yürütülür. Bu durum sözleşme imzalandıktan sonra yükleniciye kontrollük hizmetini verecek personelin isimleri ile birlikte yükleniciye yazılı olarak bildirilir. Kontrollük hizmetinin nasıl sağlanacağı “İller Bankası A.Ş. Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı İhaleleri” sözleşmelerinin “İşin Kontrolü” başlıklı 18. maddesinde aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

“Sözleşme konusu tüm işleri denetlemek üzere Banka tarafından işyerinde bir veya birden fazla sayıda kendi personel kadrosundan ve/veya bir müşavirlik firmasından Kontrollük bulundurulacak ve bunların isim ve sıfatları yazı ile Yükleniciye bildirecektir. Kontrollük için Sözleşme, şartnameler ve projelere göre yapılması ile faaliyetin iş programına göre yürütülmesini Banka adına denetler.

Yüklenici, taahhüt konusu işe ait kontrollük hizmetleri bedeli karşılığında, Madde 3.1’de belirtilen fizibilite raporundaki inşaat yapım maliyetinin ve Madde 6.14’te belirtilen işlerin inşaat yapım maliyetinin (projenin proje, ruhsat, inşaat, altyapı, çevre tanzimi ve genel giderler dahil toplam maliyeti) %2’sine isabet eden tutarda Bankaya kesin ve süresiz teminat mektubu verecektir. Kontrollük hizmetleri bedeli, İnşaat İlerleme Durum Tespit Tutanağı ile tespit edilen “Genel Gerçekleştirilme Oranları” doğrultusunda Banka tarafından Yüklenici Payı Toplam Geliri (YPTG)’nden, Yüklenici payının yeterli olmaması halinde Yüklenici tarafından nakden ödenecek veya kontrollük hizmetleri bedeli karşılığında verilen kesin teminat mektubundan mahsup edilecektir. Banka tarafından Genel Gerçekleştirilme Oranları doğrultusunda kontrollük hizmet bedelleri tahsil edildikçe, tahsil edilen tutarlar oranında kontrollük hizmetleri bedeli karşılığında verilen kesin ve süresiz teminat mektubundan, Yüklenicinin talebi ve Bankanın uygun bulması halinde kısmi iade yapılabilecektir.

Madde 6.14’te belirtilen işlerin inşaat yapım maliyetinin belirlenmesi için Banka, Yüklenici ile birlikte bir maliyet tespit çalışması yapacaktır.

Yüklenici, Kontrollüğün şartnameler, Sözleşme ve ekleri ile diğer belgelere uygun olarak vereceği talimatlara uymak zorundadır.

Kontrollüğün yapılan işi uygun bulması, Yükleniciyi şartnameler, Sözleşme ve ekleri ile diğer belgelerde yazılı hükümleri bozmuş olmaktan kurtaramaz; tüm sorumluluk Yükleniciye aittir.

Banka tarafından onaylanmış proje ve imalatlarda yapılacak her türlü değişikliğin Bankanın yazılı izniyle olması şarttır. Bu esasa uymayan hallerde, Yüklenici, vekili veya temsilcisi, her türlü gider kendisine ait olmak üzere değişiklikleri Bankanın isteyeceği şekle getirmek zorundadır.

Yüklenici, vekili veya temsilcisi Kontrollük tarafından tutulacak olan şantiye defterini günlük olarak imzalamak zorundadır.”

Bağımsız bölümlerin satışı ve hasılatın paylaşılması:

Sözleşme kapsamında ortaya çıkacak tüm bağımsız bölümlerden elde edilecek gelirler yüklenici ve İbank adına açılan ortak hesapta toplanır. Bu hesapla ilgili yapılacak tüm işlemler için yetki İbank'a aittir. Bu hesabın açılmasının ardından yüklenicinin talebi ile bağımsız değerlendirme firmalarından hizmet alımı yöntemi ile bağımsız bölümlerin satış fiyatları belirlenir. Yüklenici bu fiyatların altında satış yapamaz.

Satışı yapılacak bağımsız bölümlerin irtifak tapuları İbank A.Ş. adına çıkarılır. Yüklenici İbank A.Ş.'nin satış vekaleti ile bağımsız bölümlerin satışını yapabilir.

İbank A.Ş. sözleşme belirtilmiş olan ödeme planı kapsamında taksit ödemelerini satış gelirinin toplandığı ortak banka hesabından tahsil eder. Taksit gününe kadar ilgili taksidin mahsubu için yeterli miktar hesapta birikmedi ise yüklenici taksit miktarını önceki taksit ile arasında geçen süre için Yi-Üfe farkı ile birlikte özkaynağından öder.

Yüklenici elde edeceği pay ise sözleşmede belirtilen inşaat tamamlanma seviyelerine göre ortak hesaptan İbank A.Ş. tarafından serbest bırakılır. Bu noktada inşaat seviye tespitleri İbank A.Ş. tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yüklenicinin ihale aşamasında teklif ettiği tutarlar tahmini tutarlar olmakla birlikte İbank A.Ş. payı hiçbir şekilde bu tutarların altında olamaz. Fakat projenin seyri sırasında ortaya çıkması muhtemel fiyat artışları sonucu toplam gelir miktarındaki oluşacak fark, sözleşmedeki pay oranlarına göre İbank A.Ş. ile yüklenici arasında paylaşılır.

4. İLBANK A.Ş. HASILAT PAYLAŞIMI MODELİNDE PAYDAŞLARIN ROLÜ

4.1. Paydaş Tanımı

En genel tanımı ile paydaş, herhangi bir organizasyondan olumlu ya da olumsuz etkilenen kişi ya da grubu ifade eder. Buradaki etkinin doğrudan bir etki olması gerekmez. Organizasyon sürecinin herhangi bir döneminden ya organizasyona direkt dâhil olan bir paydaştan etkileniyor olması da etkilenen kişiyi ya da grubu paydaş tanımı içerisine dâhil eder.

Dünya bankası paydaşı “Paydaş, politik hususlarda kesin ve olası fayda veya menfaati olan herhangi bir oluşumdur. Analiz için düşünülecek konuyla ilgili paydaşların yelpazesi, hedeflenen reform alanının karmaşıklığına ve önerilen reformun türüne, paydaşların organize olmaması durumunda kapsama almak üzere yapılan teşviğe göre değişkenlik göstermektedir. Paydaşlar herhangi bir şekilde, boyutta ve kapasitede olabilirler. Bireyler, kuruluşlar veya organize olmamış gruplar olabilirler. Çoğu durumda paydaşlar: uluslararası aktörler (örn. Bağışçılar), ulusal veya siyasi aktörler (örn. kanun koyucular, yöneticiler), kamu sektörü temsilcileri (örn. Bakanlıklar, Daire Başkanlıkları ve Ajanslar), çıkar grupları (örn. sendikalar, tıbbi kuruluşlar), ticari / özel kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar (STKlar, vakıflar), sivil toplum üyeleri ve kullanıcılar / tüketiciler olarak sınıflandırılırlar.” şeklinde tanımlamıştır.

Prof. R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, kitabında paydaş tanımını şöyle yapmıştır. “Paydaş, bir organizasyonun başarısını etkileyen ya da başarısından etkilenen kişi ya da grubu ifade eder.”

Konut projeleri için paydaş kavramını incelediğimizde ise ilk olarak inşaat sözleşmesine taraf olan yüklenici firmalar ve işveren (arsa sahibi) karşımıza çıkar. Bu iki paydaş ortaya çıkacak projeden direkt olarak etkilenirler. Projenin etki alanına daha geniş baktığımızda yerel yönetimler, alt yükleniciler, inşaat malzemesi üreticileri, üretilecek olan konutları satın alacak olan halk ve hatta basın dahi bu projenin birer paydaşı olarak nitelendirilebilirler. Bu anlamda paydaş türlerini aşağıdaki şekilde gruplayabiliriz.

Hedef Kitle:

Projenin faaliyetlerinden direkt olarak ve olumlu yönde etkilenecek kişi ve kurumlar.

Nihai Yararlanıcı:

Uzun vadede ve dolaylı olarak toplumsal ya da sektörel ölçekte olumlu etkilenecekler.

Proje Ortakları:

Projeyi uygulayan taraflar.

4.2. Paydaş Analizi

Uygulanacak projelerin katılımcı bir şekilde yapılması stratejik planlamanın en önemli noktalarından birisidir. Bu katılımın temeli olan paydaş analizi, mevcut veya olası projeden etkilenebilecek bütün paydaşların ve paydaş grupların proje ile ilişkilerinin, güçlerinin ve etkilerinin, katılım stratejilerinin belirlenmesi işi olarak tanımlanabilir. Paydaş analizi yapımı sırasında bazı temel noktalar belirlenmelidir. Bu noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akgül, 2014).

- Paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların önem sıralarının saptanması
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaşların görüşlerinin ve önerilerinin belirlenmesi

Paydaşların belirlenmesi paydaş analizinin en önemli aşamasıdır. Projenin başında bu derlemenin eksiksiz yapılması sonraki adımlarda ortaya çıkması muhtemel eksiklikleri asgari seviyede tutar. Paydaşlar belirlenirken öncelikle proje ile ilgili olabilecekler hakkında bilgi toplanır. Daha önce gerçekleştirilmiş benzer projeler incelenerek olası paydaşlar ortaya konulmaya çalışılır.

Belirlenen paydaşların önem sıralarının belirlenmesi adımı ise muhtemel paydaşların yapılacak proje üzerindeki etkileri incelenir. Bu etkiler paydaşların değerlendirilmesi adımı ile birlikte ele alınarak izlenecek strateji için çıkarımlar yapılmalıdır. Bu adımda aşağıdaki soruların sorulması faydalı olacaktır.

- Paydaşların projeden ne gibi beklentileri vardır?

Bu soru belirlenen paydaşlar kategorize edilmesinde önem taşır. Sınıflandırılan paydaşlar stratejik planlamanın yapılmasında kolaylık sağlayacağı gibi aynı zamanda projenin çıkarları açısından da önemlidir.

- Paydaşların projeden elde edebilecekleri olası faydalar nelerdir?

Paydaşların elde edebileceği faydaların önceden tespit edilmesi ilgili paydaşın menfaati doğrultusunda projeye dâhil edilmesini ve yönlendirilmesini sağlar. Bu sayede söz konusu paydaştan maksimum verim elde edilmesi amaçlanır.

- Projenin hedefleri ile çıkarları çatışan paydaşlar var mıdır?

Projenin hazırlık aşamasında farkında olunmayan ve daha sonra ortaya çıkabilecek durumlarda, paydaşların herhangi birinin çıkarlarının projenin çıkarları ile çakışması durumunda ilgili paydaşın projeye verebileceği zararları öngörmek amacıyla sorulan bu soru sayesinde söz konusu paydaşın olası fayda ve zararları hesaba katılarak gerektiği oranda sürece dâhil edilmesi sağlanabilir.

Bu soruların sorulması ile yapılacak olan paydaş analizi sonucu paydaşları Çizelge 4.1 ve Çizelge 4.2'deki gibi sınıflandırmak ve doğru yönlendirmek mümkün olabilecektir.

Çizelge 4.1 Paydaş sınıflandırma tablosu

ETKİ	ZAYIF	GÜÇLÜ
İTİBAR		
AZ	İzle	Bilgilendir
ÇOK	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte Çalış

Çizelge 4.2 Paydaş analiz tablosu (Özer ve Yontar, 2015)

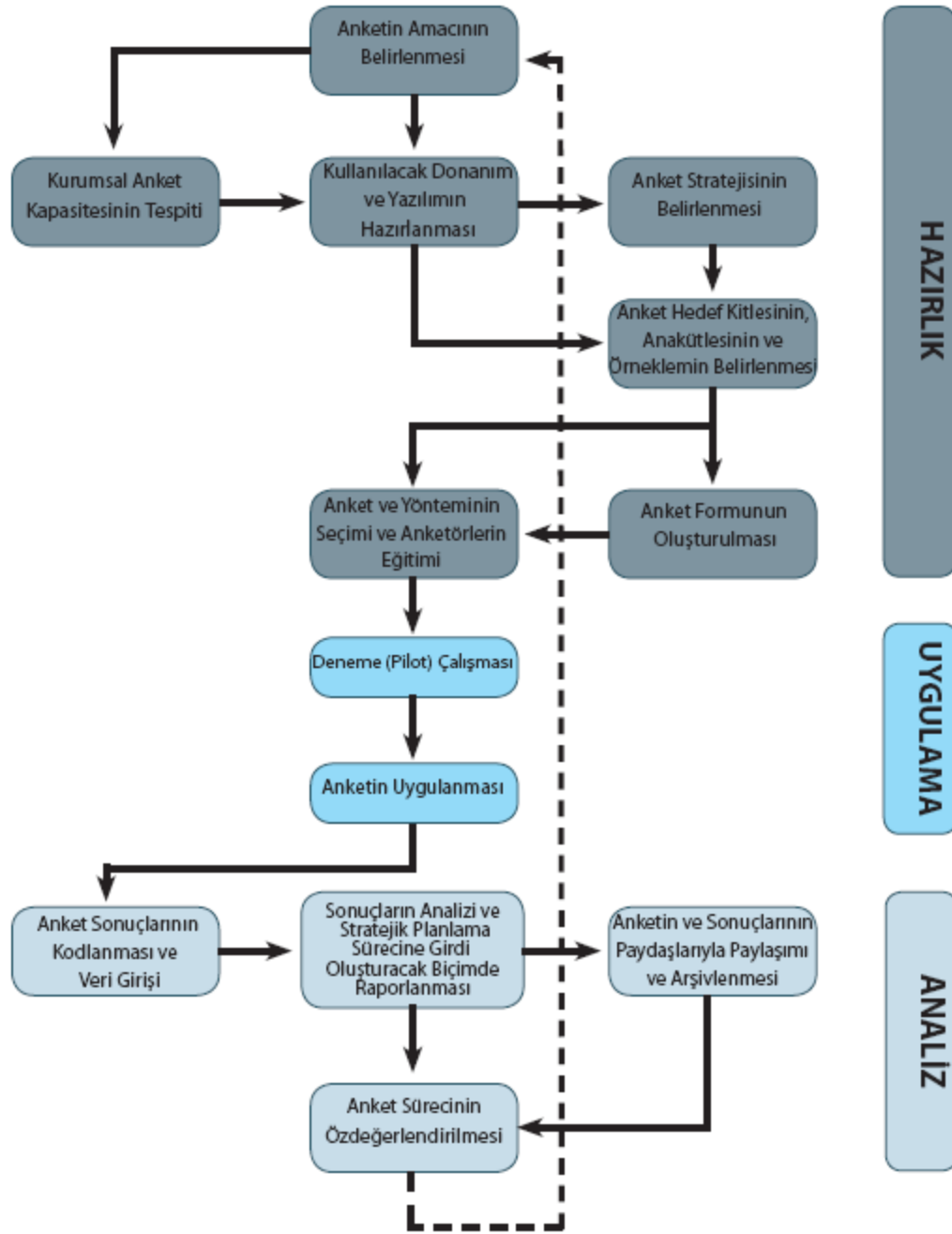
Paydaşlar ve Özellikleri	Paydaşın Proje ile İlgisi	Paydaşın Projeden Etkilenme Oranı	Paydaşın Avantaj ve Dezavantajları	Paydaşın Projeye Katkısı	Paydaşlara Yönelik Muhtemel Eylemler

Paydaşların tespit edilmesi ve değerlendirilmesi aşamalarından sonra paydaşların görüşlerinin ve önerilerinin belirlenmesi için paydaş anketi uygulaması yapılabilir. Bu uygulama paydaşlara ait çıkarımlar yapmak amacı ile kullanılan bir araştırma yöntemidir.

Paydaş anketleri ile daha önceden hazırlanmış sorular ve formlar paydaşlara iletilir ve bu sorular karşılığında alınan cevaplar ile sayısal veriler toplanır. Paydaş anketlerinde toplanan sayısal veriler, çeşitli metotlar analiz edilir ve stratejik planın farklı süreçlerinde ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi için kullanılır.

T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın, "Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılımcılık Projesi" kapsamında Yrd. Doç. Dr. Savaş Zafer Şahin ve Yrd. Doç. Dr. Emre Toros tarafından hazırlanan "Stratejik yönetim süreçlerinde paydaş anketi hazırlama, uygulama ve analiz rehberi"nde paydaş anketlerinin içeriği şöyle tanımlanmıştır.

"Standart bir paydaş anketi; hazırlık, uygulama, veri işleme ve analiz aşamalarından oluşur. Bu aşamaların her birinin nasıl gerçekleştirileceği belirlenirken kurumun stratejik planlama sürecine etkili girdi sağlanabilmesi için stratejik planın hazırlanması, uygulanması ile izleme ve değerlendirmesine yönelik yol haritasından faydalanılır. Veri işleme ve analiz aşaması tamamlandı paydaş anketi sona erdiğinde, elde edilen sonuçlar, esas olarak stratejik planın amaç, hedef ve stratejilerin oluşturulmasında destek işlevini yerine getirir."



Şekil 4.1 Paydaş anket süreci (Şahin, S. ve Toros, E. , 2012)

Paydaş anketlerinin hazırlık aşaması ortaya çıkacak sonuçlardan ne öğrenilmek istendiğinin ve bu sonuçlar ile nelerin değiştirilebileceğinin ortaya konulması ile başlamalıdır. Anket hazırlık sürecinin bu aşamasında ihtiyaç duyulan bütün verilerin toplanabilmesi için anketi hazırlayacak kurumun ilgili tüm birimlerinin sürece dâhil edilmesinde fayda vardır. Çünkü kurumların farklı birimlerinin paydaş anketi

sonuçlarından farklı beklentileri olabilir. Örneğın idari anlamda hizmet sağlayan bir birim, iş akışının daha etkin oluşturulması için paydaşların görüşlerine ihtiyaç duyarken öte yandan insan kaynakları birimi, kurumun çevresinde yarattığı algıyı ve bu algının sebeplerini araştırmak istiyor olabilir. Anketin nihai amacının bu şekilde önceden belirlenmesi, anket sırasında izlenecek stratejinin ve soruların oluşturulması açısından önemlidir.

Anketin nihai amacının ortaya konulmasının ardından anket sürecinde izlenecek temel stratejinin tespit edilmesi çalışmaları yapılır. Anket stratejisi, kurumun hazırlayacağı paydaş anketinin uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi safhalarına dair temel seçimlerinin ayrıntıya girilmeden ana hatlarıyla bir araya getirilmesidir. Stratejinin iyi belirlenmesi, paydaş anketinin sonuçlarının daha verimli olmasını ve kuruma yapacağı katkının istenilen ölçüde olmasını sağlayacaktır. Strateji tespit edilirken bazı soruların cevaplanması da yararlı olabilir.

- Kurumun önceden yapmış olduğu bir anket var ise bu sorular kullanılabilir mi? Değiştirilmesi ve güncellenmesi gerekiyorsa nasıl yenilenmelidir?
- Kurumun önceden yapmış olduğu anketlerin örneklemleri ve ana kütle ile uygulama biçimleri yeniden kullanılabilir mi? Kullanılmaz ise nasıl güncellemeler ve yenilik yapılmalıdır?
- Anket hangi kaynaklar kullanılarak (insan gücü, teknolojik altyapı, mali kaynak vs.) yapılacaktır?
- Yeni bir paydaş anketi yapılacak ise soru tipleri ve soru ağırlıkları nasıl olmalıdır?
- Hazırlanacak olan anket hangi paydaşlara ne şekilde uygulanacaktır?
- Yapılan anketin sonuçları neye göre değerlendirilecek ve çıkan sonuçların stratejik planlama süreciyle ilişkilendirilmesi nasıl yapılacaktır?

Hedef Kitle

Hedef kitle, anketi hazırlayan kurumun yapılması düşünölen proje ile ilişkili olduğunu düşünödüğü en geniş paydaş kitlesini ifade eder. Hedef kitlenin tespiti stratejik planlama açısından oldukça önemlidir. Ankette sorulacak soruların türleri, ağırlıkları, sayıları ve anketin oluşturuluş yöntemi hedef kitleye göre belirlenir.

Hedef kitlenin en geniş sınırlar içinde belirlenmesi, daha sonra hedef kitle içerisinden belirlenecek olan ana kütlenin ve örneklemin seçimi için bir öngörü oluşturmayı kolaylaştırır.

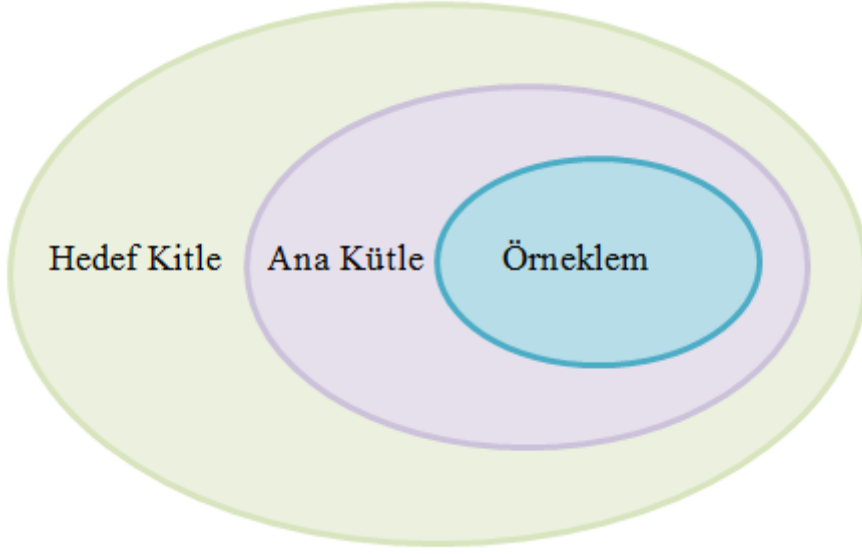
Ana kütle (İstatistiksel Yığın)

Stratejik planlama sürecinde yapılacak olan paydaş anketinde, araştırmaya dâhil edilecek kişilerin veya kurumların ya da diğere bir değışle paydaşların tamamına “ana kütle” (istatistiksel yığın) adı verilir.

Ana kütle yi hedef kitleden ayıran en önemli özellik, hedef kitlenin ana kütleden daha küçük ve sayılıp ölçölebilen bir topluluk olmasıdır. Bu sebeple ana kütlenin seçimi büyük önem arz etmektedir.

Örneklem

Araştırma ve anketlerde, zamanın ve kaynakların kısıtlı olması sebebiyle ana kütlenin tamamı ile bir araştırma yapmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple ana kütleden belirli bir kurala göre seçilen ve seçildiğı ana kütle yi temsil yeteneğıne sahip olan daha küçük küme “örneklem” olarak tanımlanabilir.



Şekil 4.2 Hedef kitle, ana k t le, örneklem gösterimi (Şahin, S. ve Toros, E. , 2012)

Paydaş anketinin yapılacağı örneklem tespit edildikten sonra bu örneklem doğrultusunda anketin uygulanması sırasın kullanılacak yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Anket yönteminin seçimi sırasında örneklemde bulunan paydaşların sayısı ve nitelikleri göz önünde bulundurulurken aynı zamanda edinmek istenilen bilginin türü, bu anket için ayrılan bütçe ve zaman da dikkate alınmalıdır. Genellikle kullanılmakta olan yöntemler Şöyle sıralanabilir:

- Birebir görüşmeler
- Telefon görüşmeleri
- Anket sorularının posta ile gönderilmesi
- Çevrimiçi anketler

Yukarıda sıralanan yöntemlerin her birinin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Uygulanacak yöntem belirlenirken, anketi hazırlayacak kurumun özellikleri göz önünde bulundurularak söz konusu avantaj ve dezavantajlar iyi analiz edilmelidir. Anket sonucu ulaŐılmak istenen hedefe uygun yöntem seçilirken anketi uygulayacak personelin bilgi ve becerileri de bu avantaj ve dezavantajlar ile birlikte d Ő n lmeli ve seçim işlemi bu ölçütler çerçevesinde yapılmalıdır.

Çizelge 4.3 Anket yöntemlerinin dezavantajları ve avantajları (Şahin, S. ve Toros, E. , 2012)

ANKET TÜRÜ	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Birebir Görüşme	Cevaplama ve geri dönüş oranının yüksek.	Anketi yapacak personelin eğitimi.
	Ankete katılmayanları katılmama sebeplerinin belirlenebilmesi.	Görüşme maliyetlerinin yüksek olması.
	Verilerin toplanması sırasında müdahale sayesinde hatalı cevaplamanın engellenmesi.	
Telefonla Görüşme	Cevaplama ve geri dönüş oranının yüksek olması.	Anketin uygulanacağı kişilere ulaşmakta güçlük çekilmesi.
	Ankete katılmayanları katılmama sebeplerinin belirlenebilmesi.	
	Sonuçların hızlı toplanabilmesi.	Soruların akılda kalıcı olması için soru uzunluklarının kısıtlanması.
	Birebir görüşmeden daha az maliyetli olması.	
Postayla İletme	Sosyal istenirlik eğilimi en aza indirilir.	Cevaplama ve geri dönüş oranı düşük olması.
	Görüşme maliyetlerinin düşük olması.	Verilerin toplanması sırasında müdahale edilemeyerek hatalı cevaplamanın engellenememesi.
		Tamamlanan anket sonuçlarının toplanmasında güçlük çekilmesi.
Çevrimiçi	Sonuçların hızlı değerlendirilebilmesi.	Teknik yetersizlikler sebebi ile oluşabilecek aksaklıkların mümkün olması.
	Görüşme maliyetlerinin düşük olması.	

Anketin uygulanması için hazırlıklar tamamlandıktan ve yapılacak anket yöntemi seçilerek soruların hazırlanmasından sonra, ortaya çıkabilecek muhtemel sorunların tespiti için deneme testinin yapılmasında fayda vardır.

Deneme testinin yapılması sırasında bazı sorulara cevaplar aranır:

- Sorular tespit edilmek istenen konuya uygun mudur?
- Sorular yorumlanması sırasında kafa karışıklığı oluşmakta mıdır?
- Anket sorularının seçenekleri herkes için yeterli midir?
- Sorular açık ve anlaşılabilir midir?
- Anketin uzunluğu yeterli midir?
- Anketin tamamlanma süresi uygun mudur?

Yapılacak olan anket test edildikten sonra asıl uygulamaya geçilerek sonuçların toplanması ve değerlendirilmesi aşamasına geçilebilir. Bu aşama toplanan verilerin derlenerek analiz edilmesi adımlarını içerir. Toplanan ve çoğunluğu sözel ifadelerden oluşan verilerin işlenmesi için bu verilerin dijital yazılımların anlayabileceği sayısal ifadelerle çevrilmesi (kodlanması) gerekmektedir. Kodlama işlemi yapılırken azami dikkat ve özen oldukça önemli olmakla birlikte bu aşamada yapılacak hatalar tüm anket sonuçlarını doğrudan etkileyebilir.

Kodlanan veriler analiz edilmeden önce çoğunlukla sayılar, tablolar ve grafikler şeklindedir. Bu ham halden sonra yapılacak analizler ile bu sayısal veriler sözel ifadelerle çevrilerek anket sonuçlarına ulaşılabilir. Yapılan anketin kurum açısından verimli hale gelebilmesi için elde edilen sayısal değerlerin iyi analiz edilerek anlaşılabilir hale getirilmesi önemlidir.

4.3. İlbank A.Ş. Hasılat Paylaşımı İhalelerinde Paydaşların Sürece Etkilerinin İncelenmesi

4.3.1. İlbank A.Ş.

26.01.2011 tarihinde yayımlanan 6107 sayılı İller Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun'un Bankanın amacı ve faaliyetleri konulu 3. Maddesinde bahsedilen Bankanın belirlenen çalışma alanlarına 08.08.2011 tarihli 648/58 sayılı Kanun Hükmünde

Kararname ile eklenen maddeler ile Bankaya kaynak temin etmek üzere herhangi bir borç ve yükümlülük altına girmeden kar amaçlı gayrimenkul projeleri yapmaya olanak sağlanmıştır.

Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinde İbank, proje ortakları grubunda yer almaktadır. Projeyi uygulayan taraflardan biri olarak ihalenin hazırlık aşamasından başlayarak tüm projenin tamamlanıp alıcılara teslimine kadar geçen sürede her aşamada etkin olarak rol oynamaktadır.

4.3.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

İbank'ın Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olmasından ötürü arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinde doğal olarak paydaştır. Bunun yanı sıra 29.06.2011 tarihli ve 644 sayılı KHK ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın görevleri şu şekilde belirtilmiştir: “Yerleşmeye, çevreye ve yapılaşmaya dair imar, çevre, yapı ve yapım mevzuatını hazırlamak, uygulamaları izlemek ve denetlemek, Bakanlığın görev alanı ile ilgili mesleki hizmetlerin norm ve standartlarını hazırlamak, geliştirmek, uygulanmasını sağlamak ve ilgililerin kayıtlarını tutmak.”

Söz konusu KHK'de belirtildiği üzere Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinin arsa geliştirme aşamasında uygulanan imar çalışmalarının mevzuatlarının Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na hazırlanması ve İbank bünyesinde yapılan imar çalışmaları onaylarının Bakanlıkça verilmesi, Bakanlığın söz konusu ihalelerin paydaşı sayılmasının bir başka sebebi sayılabilir.

4.3.3. Belediyeler

Türkiye'de belediyelerin görev ve sorumlulukları 5393 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanunun “Belediyenin görev ve sorumlulukları” başlıklı 14. maddesinde söz konusu görev ve sorumluluklar şu şekilde düzenlenmiştir:

“İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik;

defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları (Bu Kanununun 75 inci maddesinin son fıkrası, belediyeler, il özel idareleri, bağlı kuruluşları ve bunların üyesi oldukları birlikler ile ortağı oldukları Sayıştay denetimine tabi şirketler tarafından, orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları ile Devlete ait her derecedeki okul binalarının yapım, bakım ve onarımı ile tefrişinde uygulanmaz.); sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. (Mülga son cümle: 12/11/2012-6360/17 md.) (...) (Ek cümleler: 12/11/2012-6360/17 md.) Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler....”

Buradan da anlaşılacağı üzere söz konusu imar çalışmalarına belediyelerin de ortak olması sürecin paydaşı olmasında rol oynamaktadır fakat İlbank Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinde ortaya çıkan projeler sonucu projenin uygulandığı bölgelerdeki değişim ve ortaya çıkan rant Belediyelerin bu ihalelerde paydaş olmasının esas sebebi sayılabilir.

Diğer yandan belediye sınırları içerisine yapılan hasılat paylaşımı ihaleleri sonucunda ortaya çıkan projelerin bölge ekonomisine ve dolayısıyla ilgili belediyeye sağlayacağı ekonomik faydalar, söz konusu belediyeleri bu ihale süreçlerinin doğal birer paydaşı yapmaktadır.

4.3.4. Yüklenici firmalar

İlbank A.Ş. arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinin en önemli paydaşlarından biri de yüklenici firmalardır. İşin ihale edilmesinin ve arsa tesliminin İlbank tarafından yapılmasının ardından ilgili proje ile alakalı inşaat ve satış faaliyetleri yüklenici firmalar tarafından yapılır.

Projenin bütün risklerini üstlenen yükleniciler İlbank A.Ş. ile birlikte süreç sonuçlarından en çok etkilenen paydaş grubunu oluşturur.

5. YÜKLENİCİ ANKET ÇALIŞMASI İLE SÖZLEŞME ÖNCESİ SÜRECİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

5.1. Anket Çalışmasının Amacı

Bu anket çalışması İlbank Arsa Satış Karşılığı Hasılat Paylaşımı ihalelerinde en önemli paydaş olan yüklenicilerin, sözleşme öncesi süreç ile ilgili memnuniyetlerinin tespiti amacıyla hazırlanmıştır. Bu süreçteki memnuniyetin ölçülerek eksiklerin tespit edilmesi ve ilgili sürecin iyileştirilmesi, daha sonra yapılacak olan ihalelere katılımın arttırılarak rekabetin de aynı oranda arttırılması sonucuna ulaştırabilir.

Anket hazırlanırken ilk olarak, ihale ilan aşaması ile başlayıp sözleşmenin imzalanması ile tamamlanan bu süreçteki kritik noktalar üzerinde durulmuştur. Bu noktaların tespiti ile yükleniciler anket soruları ile bu noktalara yönlendirilmiştir. İlbank A.Ş. Arsa Satış Karşılığı Hasılat Paylaşımı ihalelerinde sözleşme imzalandıktan sonra gerçekleşen süreçler her bir iş için özel ve değişken olduğu için süreç iyileştirme yönteminin kullanılması için sözleşme öncesi süreç seçilmiştir.

5.2. Anket Çalışmasında Uygulanan Yöntem

Tez kapsamında yapılan anket çalışması için zaman tasarrufu sağlaması amacıyla çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin uygulanması için, anketi hazırlayan kurum ya da kuruluşlarca tamamlanması gereken altyapı çalışmasının ekonomik açıdan olumsuz ve anketi hazırlayacak personelin konu ile ilgili yeterli donanımı olmaması halinde kullanılan açık kaynaklı çevrimiçi anket uygulamalarından “surveymonkey” sitesi kullanılmıştır. Bu yöntem ile ilgili site üzerinden hazırlanan sorular muhataplara elektronik posta yolu ile bağlantı şeklinde gönderilmiş ve girilen cevaplar siteye zaman kaybı olmadan ulaşmıştır.

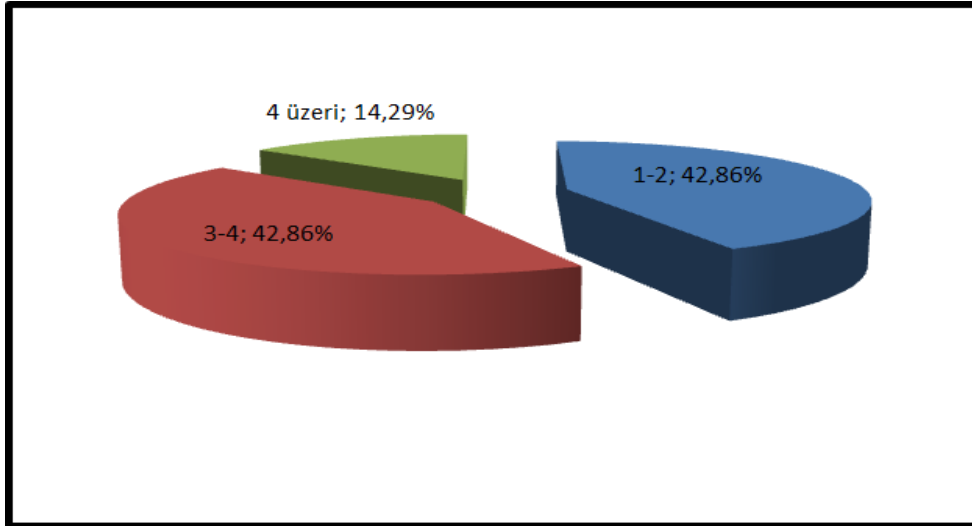
Daha önce İlbank A.Ş. ihalelerine katılmış ve “yüklenici” sıfatı kazanmış yedi firma ile birlikte yapılan bu anket çalışmasında sözleşme öncesi süreç ile ilgili daha önce

karşılaşılan sorunlar göz önünde bulundurularak çoktan seçmeli ve açık uçlu soru çeşitleri kullanılmıştır.

Ayrıca anket çalışması uygulanan yüklenicilerden herhangi bir bilgi istenmeyerek sonuçların güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra çevrimiçi anket uygulamalarının dezavantajlarından biri olan anket çalışmasını yapan kişinin ilgili firmanın yetkilisi olup olmadığı problemi de söz konusu firmaların anket çalışmasından önce telefonla aranarak bilgi verilmesi ile aşılmaya çalışılmıştır.

5.3. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

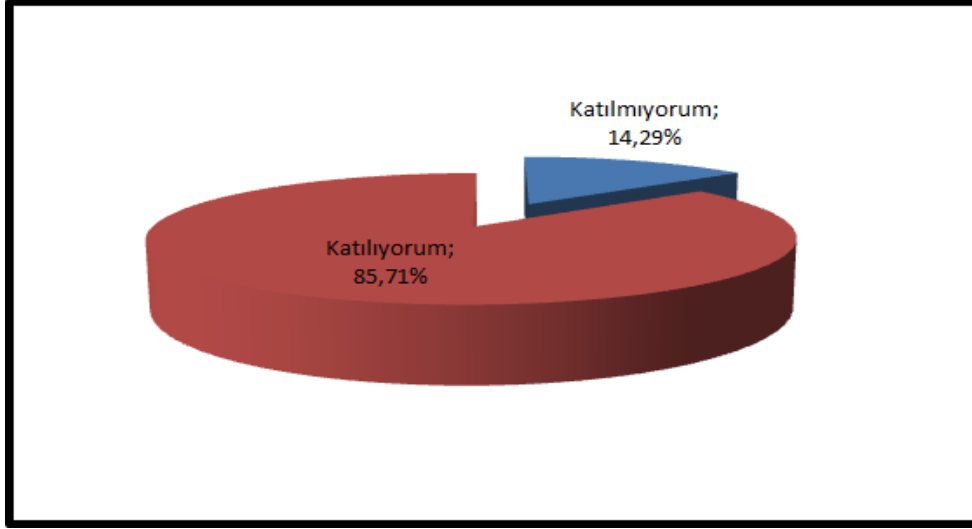
Yükleniciler ile yapılan ankette ilk olarak katılımcıların daha önce kaç İlbank A.Ş. ihalesine katıldığı sorulmuştur. Bunun sebebi yüklenicilerin sözleşme öncesi süreç ile ilgili ne kadar tecrübeli oldukları hakkında fikir sahibi olarak sonuçların güvenilirliği üzerine öngöründe bulunmaktır. Bu soruda katılımcıların %14,29'u "4 üzeri" seçeneğini, %42,86'sı "3-4" seçeneğini ve %42,86'sı "1-2" seçeneğini seçmiştir (Şekil 5.1)



Şekil 5.1 Katılımcıların katıldığı ihale sayısı

Yükleniciler için, ihaleye katılmadan önce İlbank A.Ş.'nin istediği şartlar ve ihale bilgilerinin bulunduğu ve kılavuz niteliğinde olan "teklif alma şartnamesi" sözleşme öncesi süreç için kritik bir aşamadır. Yüklenicilere bu kılavuzun yeterli bulunup bulunmadığı ile

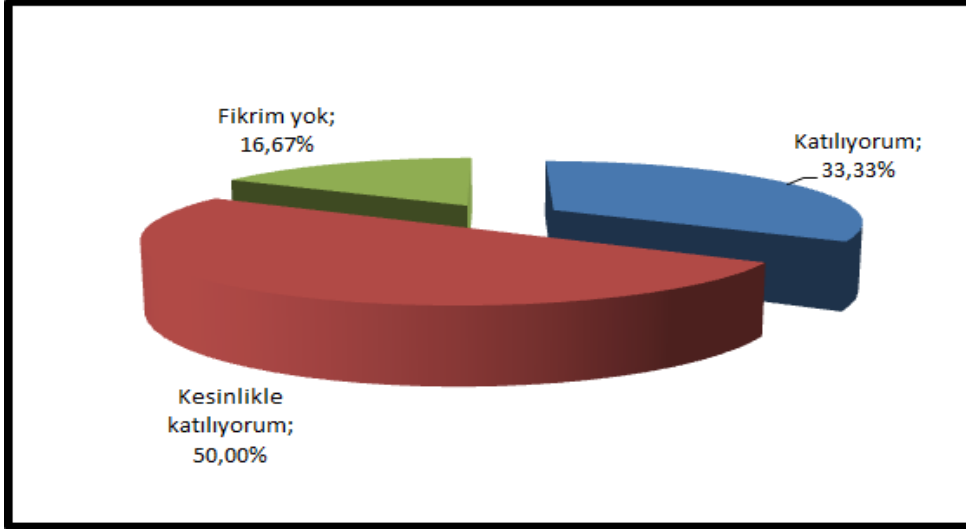
ilgili bir değerlendirme yapıldığında katılımcıların %85,71'i yeterli olduğuna katıldığını %14,29'u ise katılmadığını belirtmiştir (Şekil 5.2)



Şekil 5.2 Katılımcıların “Teklif Alma Şartnamesi”nin yeterli olduğuna katılma durumları

Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere katılımcıların büyük çoğunluğu “teklif alma şartnamesinin yeterli olduğu konusunda seçim yapmışlardır. Sürecin bu kritik noktasında herhangi bir problem olmadığı ortaya konmuştur.

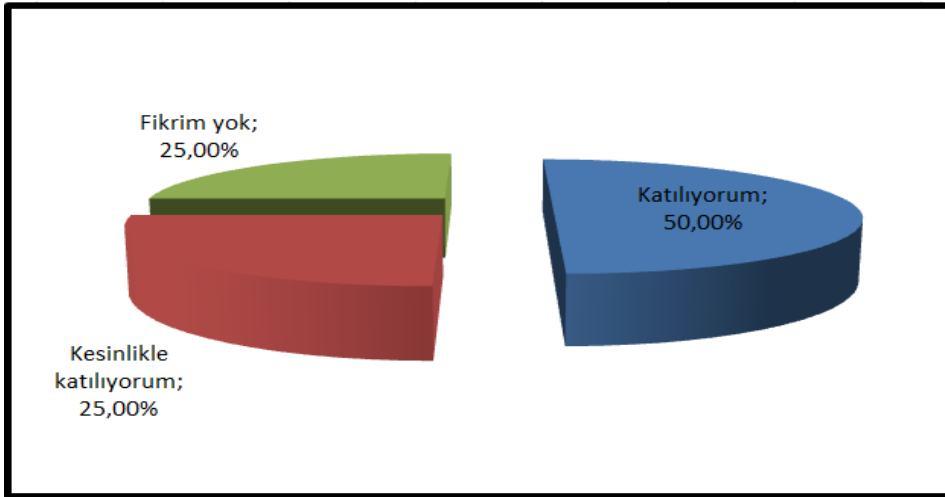
İlbank A.Ş. ihalelerinin ilanlarında söz konusu ihale ile ilgili personelin iletişim bilgileri konularak ihaleye katılmak isteyen firmaların sorularının anında cevaplanması amaçlanmıştır. Sözleşme öncesi süreç içerisinde gerçekleşen bu aşamada yüklenicilerin herhangi bir sorunla karşılaşmış olup karşılaşmadığı, sormak istediklerine tatmin edici cevaplar alıp alamadığı ile ilgili soruya ise katılımcıların %50'si “tamamen katılıyorum”, %33,33'ü “katılıyorum” ve %16,67'si “fikrim yok” cevabı vermişlerdir (Şekil 5.3).



Şekil 5.3 Katılımcıların personelden yeterli cevaplar aldığına katılma durumları

Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların hiçbirinin olumsuz bildirmemesi bu noktada herhangi bir sorunun bulunmadığını göstermektedir.

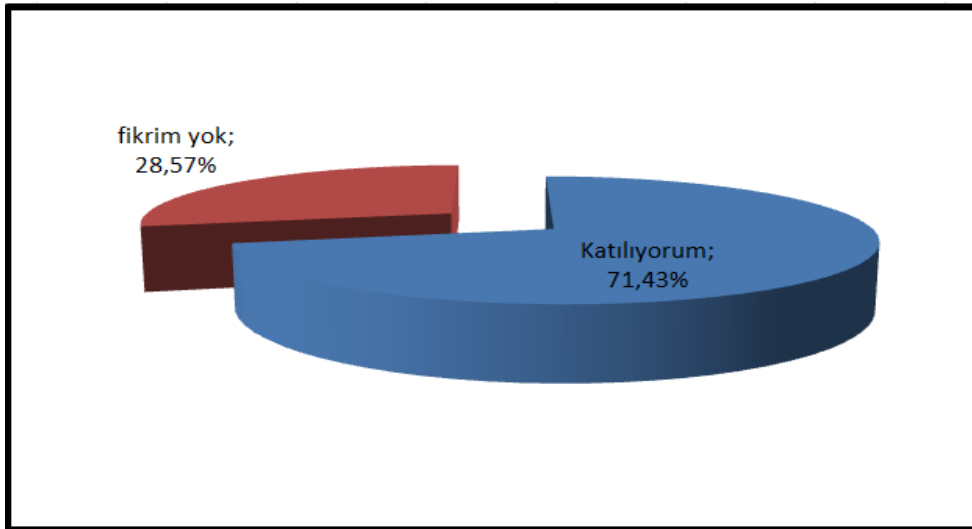
İlbank A.Ş. arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerine katılacak yükleniciler için bazı ön şartlar aranır. Bu şartlar teklif alma şartnamesinin MADDE 6- “İhaleye Katılabilme Şartları ve İstenen Belgeler” başlıklı 6. Maddesinde belirtilmiştir. Bu şartların uygunluk durumu da sözleşme öncesi süreç için katılımı ve dolayısı ile rekabeti etkilemesi açısından önemli olduğunda katılımcılara ilgili şartların uygunluğuna katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sonuç olarak katılımcıların %25’i “fikrim yok”, %50’si “katılıyorum” ve %25’i ise “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini seçmişlerdir (Şekil 5.4)



Şekil 5.4 Katılımcıların yeterlilik şartlarının uygunluğuna katılma durumları

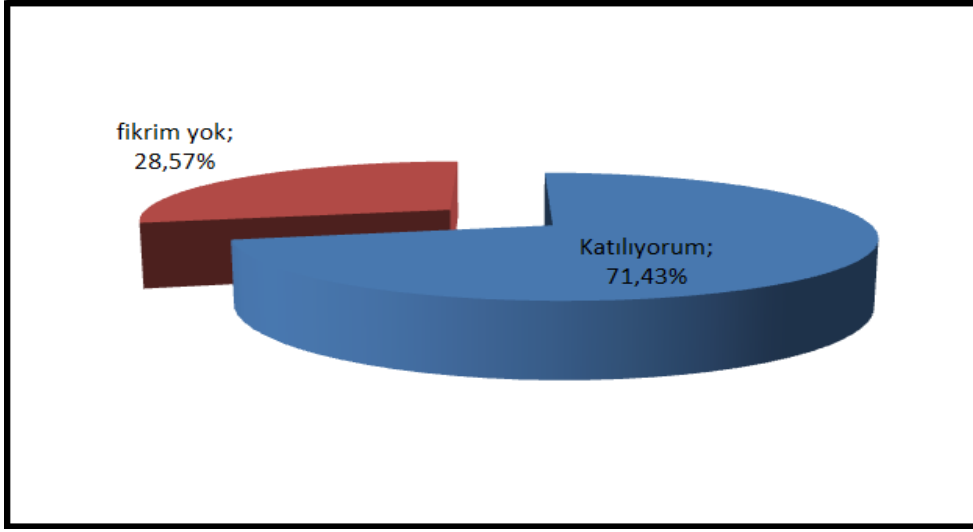
Yeterlilik şartlarının uygunluğunun iyi seçilmesi ihaleyi kazanacak olası yüklenicilerin ortaya çıkaracakları projelerin kalitesini doğrudan etkileyeceği için önemli bir adımdır. Bu adımın iyi değerlendirilmesi ilerde ortaya çıkması muhtemel sorunlara önceden müdahale etme imkânı sağlar. Alınan sonuçlara bakıldığında bu adımda herhangi bir problem gözükmemektedir.

İhale ilanlarının gazetelerde ve İlbank A.Ş. internet sitesinde yayınlanması ihalenin birinci oturumu arasında belirli bir süre tanınır. Bu süre isteklilerin ihaleye hazırlanması için önemlidir. İhalenin birinci oturumu yapıldıktan sonra ikinci oturum hazırlıkları için de isteklilere belirli süreler tanınır. Bu sürelerin yeterli olmaması durumunda gerek birinci oturumda gerekse ikinci oturumda ortaya çıkabilecek eksiklikler isteklilerin tekliflerini sunamadan elenmelerine bu da yine rekabetin azalmasına sebep olabilmektedir. Bu kritik sürecin irdelenmesi amacıyla anket katılımcılarına ihale ilan tarihi ile ihale 1. Oturumu arasında tanınan sürenin yeterliliğine katılıp katılmadıkları sorulduğunda verilen cevapların %71,43'ü “katılıyorum”, %28,57'si “fikrim yok” şeklinde olmuştur (Şekil 5.5)



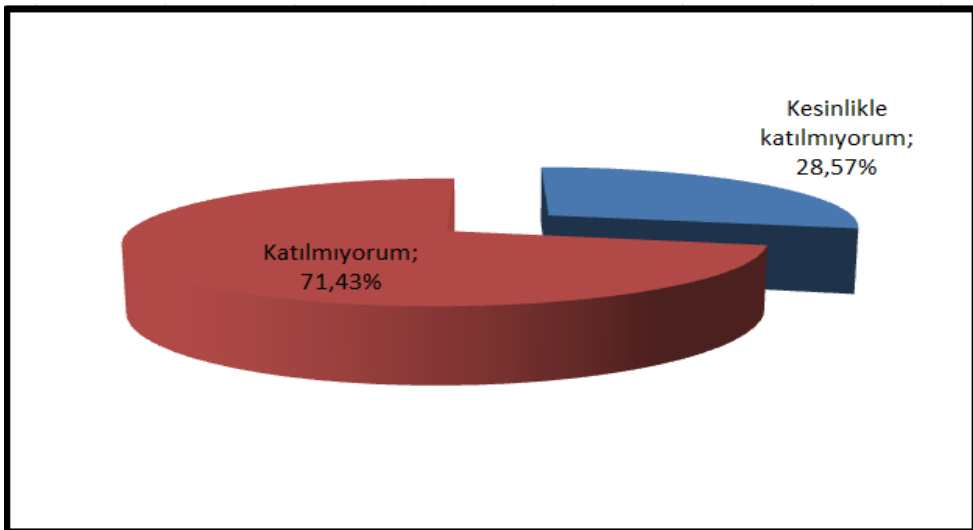
Şekil 5.5 Katılımcıların ihale ilan tarihi ile birinci oturum arasında verilen sürenin yeterliliğine katılma durumları

İhale birinci oturumu ile ikinci oturumu arasında verilen sürenin yeterliliğine katılıp katılmadığı sorusuna ise katılımcıların cevapları %71,43'ü “katılıyorum”, %28,57'si “fikrim yok” şeklinde olmuştur (Şekil 5.6)



Şekil 5.6 Katılımcıların birinci oturum tarihi ile ikinci oturum arasında verilen sürenin yeterliliğine katılma durumları

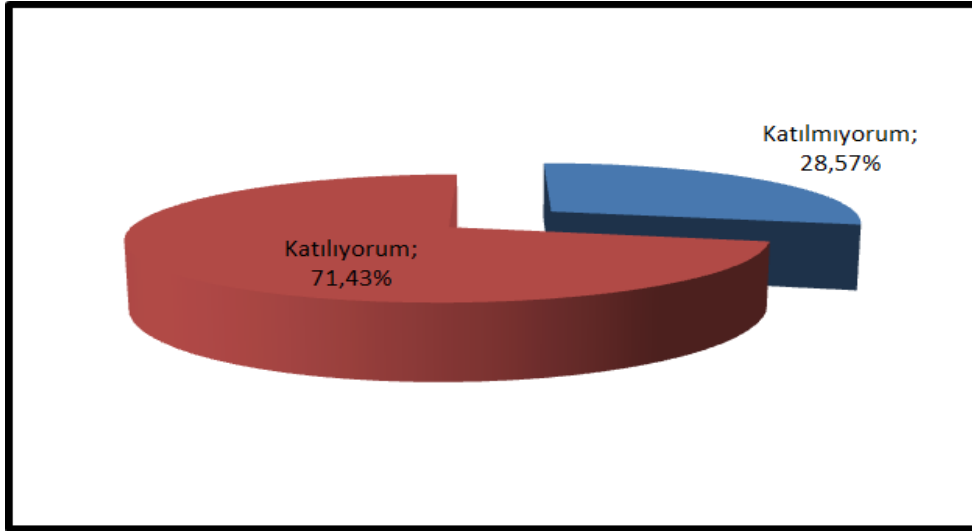
Söz konusu ihalelerin yapım süreleri İlbank A.Ş. arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı sözleşmelerinin “Yer teslimi, işe başlama ve iş bitirme tarihleri” başlıklı 10. Maddesinde belirtilmektedir. Bu sürelerin yeterli olması ve uygulanabilirliğinin iyi ayarlanması işin yürütülmesi sırasında ortaya çıkması muhtemel aksaklıkların önceden önlenmesinde önemli rol oynar. Bu sürelerin yeterliliğinin tespit edilmesi amacıyla anket katılımcılarına sürelerin uygunluğuna katılıp katılmadıkları sorulduğunda katılımcıların %28,57’si “kesinlikle katılmıyorum”, %71,43’ü ise “katılmıyorum” seçeneğini tercih etmişlerdir (Şekil 5.7)



Şekil 5.7 Katılımcıların iş bitirme sürelerinin yeterliliğine katılma durumları

Anket sonuçlarına bakıldığında iş teslim sürelerinin katılımcılara göre yetersiz olduğu sonucuna varmak mümkün olmaktadır. İşin yürütülmesi sırasında öngörülemeyen problemlerin ortaya çıkması ve bu problemlerin yüklenici kaynaklı olması durumunda yüklenicilerin ödeyeceği cezaların yanı sıra yüklenici kaynaklı olmayan mücbir sebepler nedeniyle yapılan süre uzatımı mutabakat metinleri sıkça karşılaşılan bir durumdur.

Yapılan ankette son olarak yüklenicilere İbank A.Ş. ile olan genel iletişimin yeterliliğine katılıp katılmadıkları sorulduğunda katılımcıların %71,43'ü "Katılıyorum", %28,57'si ise "Katılmıyorum" seçeneğini seçmişlerdir (Şekil 5.8)



Şekil 5.8 Katılımcıların İbank A.Ş. ile olan genel iletişimin yeterliliğine katılma durumları

Söz konusu kritik nokta için verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun herhangi bir sorunla karşılaşmamış olması bu aşamada herhangi bir sorun yaşanmadığını göstermektedir.

5.4. Problemin Ortaya Konulması ve İyileştirme

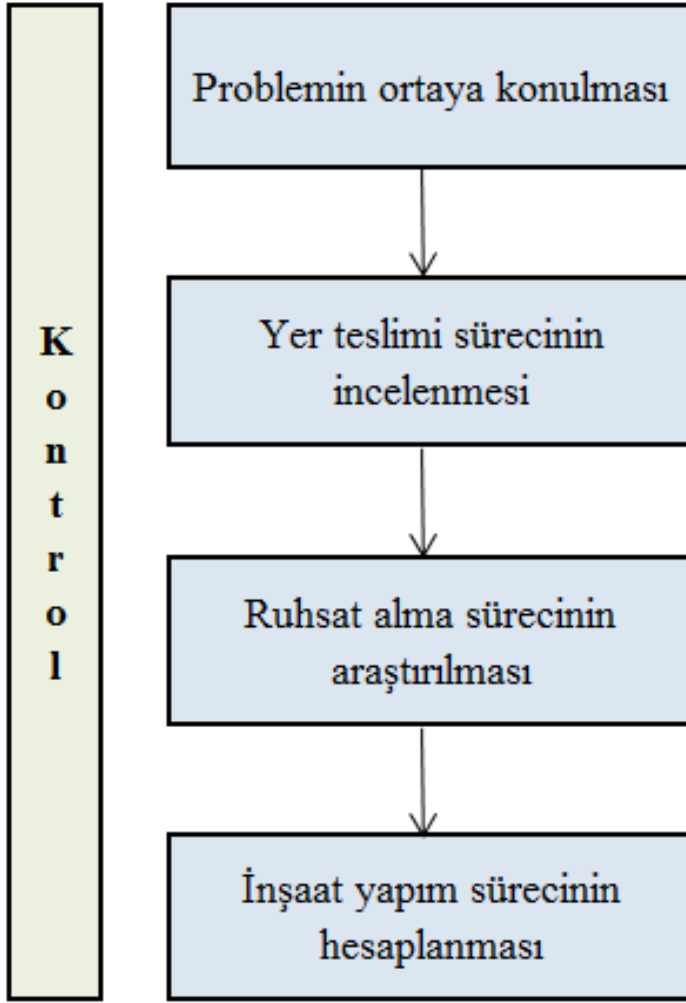
Anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde İbank A.Ş. arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinin sözleşme öncesi aşamasında kritik noktalar arasında ortaya çıkan problemin sözleşmede belirtilen iş teslim süreleri olduğu anlaşılmaktadır.

Arsa satışı karşılığı hasılat paylaşımı ihalelerinin temel mantığının ortaya çıkan gelirin idareler ve yükleniciler arasında paylaşılması olduğu ve bu iki paydaşın sürecin en önemli paydaşları oldukları da göz önünde bulundurulduğunda yapılacak sözleşmelerde konulan maddelerin iki taraf için de makul olması önemlidir. İlbank A.Ş. açısından iş teslim sürelerine bakıldığında verilecek zamanın çok arttırılması İlbank A.Ş.'ye geri dönecek banka payı ödemelerinin gecikmesine neden olmaktadır. Diğer yandan sürelerin fazla kısa tutulması ise yüklenicileri zor duruma sokarak inşaat işlerinin aksamasına ve ileride yapılacak olan ihalelere olacak katılım azalmasına sebep olabilir. Bu durum ise idareler açısından önemli bir etken olan rekabetin azalmasının nedenlerinden biridir.

Söz konusu problemin çözümü için uygulanabilecek süreç iyileştirme yöntemlerinden birisi yöneylem araştırmasıdır. Bu yöntemin aşamalarından biri olan problemin ortaya konulması aşaması tamamlandıktan sonra, daha sonra yapılacak ihalelere temel oluşturması açısından süre uzatımına sebep olabilecek aşamalar ortaya konulabilir. Bu aşamaları;

- Yer tesliminin gecikmesi
- İmar planlarında karşılaşılan problemler
- Ruhsat alım sürelerinin uzaması
- İnşaat sırasında karşılaşılan sorunlar olarak sıralayabiliriz.

Bu aşamalar ortaya konulduktan sonra ihale hazırlık aşamasında başlanmadan önce İlbank A.Ş. bünyesinde oluşturulacak bir grup ya da görevlendirilecek bir personel ile söz konusu aşamaların alacağı süreler daha önce yapılmış gerek İlbank A.Ş. ihaleleri gerekse diğer idarelerce yapılmış olan ihaleler incelenerek ortalama süreler hesaplanabilir (Şekil 5.9). Ayrıca üzerine proje geliştirilecek arsanın büyüklüğü ve imar durumu dikkate alınarak yapılacak olası projenin inşaat süreleri de kabaca hesaplanabilir.



Şekil 5.9 İş bitim süreleri tespiti akış diyagramı

Bu hesaplamalar yapıldıktan sonra dahi ortaya süre uzatımına sebep olacak sorunlar çıkabilir. Muhtemel bütün sorunların önceden öngörülmesi mümkün olmayacağından bu iyileştirme şekli ile süre uzatımı taleplerinin en aza indirgenmesi hedeflenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye için oldukça yeni bir yöntem olan “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” yöntemi kat karşılığı inşaat yöntemine alternatif olarak oluşmuş bir yöntemdir. Yüklenicilerin ve idarelerin bu yöntemi tercih etmesinin sebepleri şunlardır:

- Arsa sahibi söz konusu arsa alım-satım işini ticari kazanç sağlamak amacıyla sürekli yapmadığı hallerde şirketlerinin, hasılat paylaşımı yöntemi ile satış yaparak elde ettiği gelirin belli bir yüzdesini arsa sahibine ödemesi ve karşılığında arsa tapusunu devralması sırasında ödenen hasılat için KDV hesaplanmaz.
- Arsa sahibinin işveren olduğu durumlarda projenin gerçekleştirilmesi sırasında herhangi bir parasal kaynak çıkışı olmaz ve tüm süreçteki tüm riskler yüklenici tarafından üstlenilir.
- Yüklenici, net alanı 150 m²'ye bağımsız bölümleri alıcılara teslim ettiğinde, yedi gün içinde ise %1 KDV ile fatura düzenleyecektir. Bu KDV oranı yüklenici için önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- Arsa satışı karşılığında hasılat paylaşımı modelinde yükleniciler tüm sorumluluğu üzerine aldıklarında bununla birlikte yapılacak olan projelerde daha etkili olmaktadır. Özellikle kamu ile çalışan yükleniciler için imalat sürecinde kendi yöntem ve metotlarını kullanmaları iş akışının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Bu sebepler göz önünde bulundurulduğunda İlbank A.Ş. için de bu yöntemin etkin ve olabilecek en yüksek verimde kullanılması amacıyla süreçteki eksikleri bulmak ve bu süreçleri iyileştirmek önemlidir. Bu amaçla tez çalışmasında “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” süreci irdelenerek süreç iyileştirme yöntemleri incelenmiştir. Bu yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yöneylem araştırması
- Toplam kalite yönetimi
- Altı sigma yöntemi
- İstatistiksel mühendislik
- Yalın altı sigma yöntemi

Çoğu üretim sürecinde olduğu gibi “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” ihalelerinde de sürece katılan birden çok paydaş bulunmaktadır. Bu paydaşların idareler tarafından iyi analiz edilmesi ve katılım derecelerinin ortaya konulması sürecin iyi işleyerek olumlu sonuçlar doğurabilmesi için önemlidir. Paydaş analizi yapımı sırasında bazı temel noktalar belirlenmelidir. Bu noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların önem sıralarının saptanması
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaşların görüşlerinin ve önerilerinin belirlenmesi

Bu amaçla İlbank A.Ş. “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” ihalelerinin paydaşları incelenerek süreçteki etkinlikleri ve rolleri ortaya konulmuştur. Bu paydaşların içinde yer alan ve “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” süreçten doğrudan etkilenen en önemli paydaş olan yükleniciler ile kritik noktalar üzerine anket çalışması yapılarak sürecin eksiklikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anket çalışması hazırlanmadan önce literatürde yer alan anket çeşitleri incelenmiş ve birebir görüşmeler, telefon görüşmeleri, anket sorularının posta ile gönderilmesi ve çevrimiçi anket yöntemleri içerisinde personelin anket hazırlama ve uygulama konularındaki bilgi kapasitesi göz önünde bulundurulduğunda İlbank A.Ş. için en uygun olduğu düşünülen ve zaman açısından da kazanç sağlayan çevrimiçi anket yöntemi tercih edilmiştir.

Bu anket çalışmasında oldukça değişken olan sözleşme sonrası süreç yerine her ihale ve yüklenici için ortak sayılabilecek sözleşme öncesi süreç incelenmiş ve bu sürecin olası problemleri ile alakalı sorular sorulmuştur.

Bu sorular arasında yer alan İlbank A.Ş. ile olan iletişimin yeterliliği için katılımcıların %71,43'ü, ihalelerde görevli personelden edinilen bilgilerin yeterliliği için %50,00'si, ihale öncesi hazırlıkları ve gereklilikleri içeren "Teklif alma şartnamesi"nin yeterliliği için %85,71'i, ihale için istenen yeterlilik şartları için %75,00'i ve oturumlar öncesi hazırlıklar için verilen süreler için %71,43'ü olumlu cevaplar verilmiştir.

Süreç için diğer bir önemli nokta olan iş bitirme sürelerinin yeterliliği ile ilgili soruya ise ankete katılanların %71,43'ü "Katılmıyorum", %28,57'si ise "Kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermişlerdir.

Bu sonuçlara bakıldığında yüklenicilerin sözleşme öncesi süreç ile ilgili en önemli memnuniyetsizliğinin iş bitirme süreleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Söz konusu süreler, ihalenin yapılmasının ardından yükleniciye yer tesliminin yapılmasıyla başlayarak projenin tamamen bitirildiği ana kadar olan kısmı içine aldığından dolayı gerek süreç içerisinde öngörülemeyen gecikmeler gerekse bürokrasiden dolayı süreçlerin yavaşlaması ve süreç sonucunda yaşanacak muhtemel gecikmeler sebebiyle yüklenicilerin sözleşme gereği cezalara tabi tutulacak olması sebebiyle bu süreler yükleniciler için proje risklerinin önemli noktalarından birini oluşturur. Bu açıdan bakıldığında anket sonucunda bu memnuniyetsizliğin çıkması sürpriz olmamaktadır.

Söz konusu sürelerin ihaleler öncesi uygun değerinin belirlenmesi İlbank A.Ş. için de oldukça büyük önem arz etmektedir. Bunun sebebi "Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı" ihalelerinde verilen sürelerle bağlı olarak yüklenicilerin banka payı ödemelerinin ayarlanmasıdır. Bu sürelerin gereğinden fazla verilmesi durumunda banka payı ödemelerinin de aynı oranda gecikecek olmasından dolayı İlbank A.Ş.'nin elde edeceği kar oranları azalmaktadır. Öte yandan sürelerin fazla kısa tutulması söz konusu ihalelere olan ilgiyi azaltıp rekabet ortamını zayıflatacaktır. Bu sebeple iş sürelerinin ihale öncesinde doğru belirlenmesi amacıyla ilgili personelin eğitilmesi ve sürelerin tespiti için standart yöntemler oluşturulması sürecin daha sağlıklı işlenmesini sağlayabilir.

İlbank A.Ş. özelindeki sonuçların dışında söz konusu yöntemin diğer kurumlar için de uygulanabilirliği Türkiye ekonomisi açısından oldukça önemlidir. İlbank A.Ş.'nin tabi olduğu 6017 sayılı kanunda; "Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul

yatırım projeleri ile uygulamalar yapar veya yaptırır.” şeklinde ifade edilmiştir. Bahsi geçen kanunda belirtilen maddenin İlbank A.Ş.’nin kurum amacıyla örtüşmesinden ötürü; gelir paylaşımı ihalelerin uygulanabilirliği sağlanmakta olup söz konusu ihalelerin yapımı kamuya kaynak aktarımı açısından cazip hale gelmektedir. Kamuya kaynak sağlamak amacındaki diğer kurumların da mevzuatlarında yapılacak değişiklik sayesinde mülkiyetlerinde bulunan atıl durumdaki taşınmazlar için üzerinde “Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı Yöntemi” uygulaması yapılmasına olanak sağlanabilir.

Bu veriler ve anket sonuçları ışığında;

- Türkiye için oldukça yeni olan ve kurumlardan herhangi bir kaynak çıkışı olmaksızın ve proje risklerinden etkilenmeden gelir sağlayan bu yöntemin yaygınlaştırılması amacıyla ilgili diğer kurumlar için de gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı ve personel eğitimi sağlanmalıdır.
- İlbank A.Ş. “Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı” ihaleleri özelinde bu tez çalışmasında sonuçları ortaya konulan anket ışığında ihale hazırlık aşamasında iş sürelerinin iyi belirlenmesi amacıyla gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Her ihale için standart bir form oluşturularak daha önce yapılmış gerek İlbank A.Ş. gerekse de diğer kurumların benzer ihalelerindeki süreçler karşılaştırılarak yer teslim sürecini etkileyebilecek hususlar, ruhsat alım süreçleri, imar uygulamalarında ortaya çıkması olası sorunlar gibi muhtemel gecikme sebepleri için yaklaşık süreler belirlenebilir.
- İnşaat süresinin yaklaşık tespiti amacıyla İlbank A.Ş. bünyesinde çalışan personelin gerekli görülmesi halinde eğitim alması sağlanarak en gerçekçi iş süreleri belirlenebilir.

önerilerinde bulunulmuştur.

KAYNAKLAR

- Akgül, G. (2014). Türk İnşaat Sektöründeki Proje Paydaşlarının Sürdürülebilirlik Algısı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, R. (2015). Türkiye’de Sosyal Politika ve Sosyal Konut Politikası, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, A. (2016). Kentsel Alanlarda Taşınmaz Değerlemesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Baltacı, M. K. (2012). Toki’nin Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı Modeli Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 118.
- Çoban, A. H., (2012). Cumhuriyetin İlanından Günümüze Konut Politikası, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 67 (3), 77-101.
- Doğan, S., Demiral, Ö., (2008). İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (1), 349-360.
- Erdoğan S. (2012). Gayrimenkul Değerlemesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Giray, C. (2010). Arazi Geliştirme Sürecinde Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları: Arsa Satışı Karşılığı Hasılat Paylaşımı Yöntemi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 5-10.
- Güven, Ö., (2007). Büyük Konut Projeleri İçin Arazi ve Arsa Edinim Metotları: İstanbul Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kısaoğlu, Ö.D. (2010). Orta Büyüklükte Bir Dokuma İşletmesinde İstatistiksel Proses Kontrol Sistemi: I. Kumaş Hatalarının Kontrolü, Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 16 (3), 292-295.
- Öztürk, A., Arıkan, V. S., Öztürk, M. U., (2011). Süreç İyileştirme Yöntemleri ve Yöneylem Araştırması, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 393-399.
- Öztürk N., Fitöz E., (2009). Türkiye’de Konut Piyasasının Belirleyicileri: Ampirik Bir Uygulama, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10), 25-32.
- Utkucu, T., (2010). Gayrimenkul Değerlemesi ve Hazine Gayrimenkullerinin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Nobel Kitabevi, Adana.
- Ülger, N. E. ve Baş Eray, G. (2003). Arazi Geliştirmenin Kuramsal Temelleri, İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yerbilimleri Dergisi, 16(1).
- Yalçın, Y. (2007). Gayrimenkul Değerleme Uzmanlığı Lisanslama Sınavlarına Hazırlık Mesleki Mevzuat, (Birinci Baskı). Geçit Kitabevi, İstanbul.
- Yeniocak, U. (2013): *Gelir Paylaşımına Dayalı İnşaat Sözleşmesi (Arsa Satışı Karşılığı Gelir Paylaşımı)*. (İkinci Baskı). Ankara: SEÇKİN Yayınevi.

Yomralıoğlu T., Nişancı R., ete M., Candaş E., (2011). Dünya'da ve Türkiye'de taşınmaz değerlemesi, Türkiye'de Sürdürülebilir Arazi Yönetimi alıştayı, 26-27 Mayıs 2011, Okan Üniversitesi,

Yurt, A. (2005). Sözleşme Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 155.

İnternet: Eva Gayrimenkul Değerleme, Gayrimenkul Değerleme Yöntemleri.URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.evagyd.com%2FWebSite%2FMyContents.aspx%3FMyContentID%3D37%26LangID%3D1&date=2016-11-14>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2016

İnternet: İlbank A.ř. Kuruluş Kanunu, URL: <http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fwww.ilbank.gov.tr%2Findex.php%3FSayfa%3Diceriksayfa%26icId%3D284&date=2016-11-15>, Son Erişim Tarihi: 15.11.2016

İnternet: Koçak, H., Arsa Satış Karşılığı Gelir Paylaşımı. Lebib Yalkın Dergisi, URL: http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.vizyonymm.com%2Fmakale_detay%2F32&date=2016-11-15, Son Erişim Tarihi: 15.11.2016

İnternet: TOKİ Arsa Satış Karşılığı Gelir Paylaşımlı Projeler, URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.toki.gov.tr%2Farsa-satisi-karsiligi-gelir-paylasimli-projeler&date=2016-11-15>, Son Erişim Tarihi: 15.11.2016

İnternet: Gayrimenkul ve Konut Sektörüne Bakış, URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.emlakkonut.com.tr%2FAssets%2FUpload%2FImages%2Ffile%2F2016-Ocak-Konut-Raporu.pdf&date=2016-11-23>, Son Erişim Tarihi: 23.11.2016

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Aslan Burak
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : 1987, Ankara
Medeni hali : Bekâr
Telefon : +90 544 505 6500
e-mail : buraka@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Aksaray Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü	2011
Lise	Kuleli Askeri Lisesi	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-Halen	İller Bankası, Kaynak Geliştirme Dairesi, Gayrimenkul Geliştirme Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı
2011-2012	Emek Yapı Denetim	Kontrol Mühendisi

Yabancı Dil

İngilizce (çok iyi)



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ