İşverenler için özet

Tedarik stratejisine karar vermek

Yeni gelişimler ve kentsel dönüşüm, mevcut mekanların kalitesini ve ekonomik performansını yükseltmek, farklı kimliklere sahip yeni mekanlar yaratmak ve insanların daha sürdürülebilir çevrelerde yaşaması ve çalışması için fırsat yaratır.

Bu özet, CABE'in Başarılı master planlar yaratmak rehberini tamamlayıcı bilgiler içerir. Yüksek kaliteli kalkınmayı hayata geçirmek için uzun vadeli bir tedarik stratejisine sahip olmanın önemini vurgulamayı amaçlar. Bu strateji için net, yapılandırılmış bir sürecin nasıl oluşturulabileceğini ve güçlü, bilgili bir işverenin ne yapması gerektiğini ortaya koyar.

Çeviren: Burcu Karabaş
Arkitera Mimarlık Merkezi*

*Çevirinin bütün sorumluluğu
Arkitera Mimarlık Merkezi'ne aittir.

"Tedarik stratejisine karar vermek", aşağıdaki maddelere odaklanır:

1.Karar alma çerçevesi
- görev ve sorumluluklar
- beceriler ve kapasite
- politika çerçevesi
- liderlik ve idare

2.Amaçları oluşturmak ve bu amaçlara ulaşmak
- vizyonu belirlemek ve iletmek
- proje planı
- süreci takip etmek

3.Tedarik rotası seçimi
- yerel otoritenin rolünü tanımlamak
- seçenekleri anlamak
- tasarım kalitesini destekleme mekanizmaları
- ortaklık anlaşmalarına dahil olmak

4.Geliştirici kurulları
- neden bir geliştirici kurul süreci?
- kurulların tedariği
- kurulları değerlendirmek

Tedarik sürecinin bir sonraki aşamasını yapılandırmak hakkında bilgi için, CABE'in Selection processes to procure design and development partners başlıklı özetine başvurabilirsiniz.

İyi tasarlanmış bina ve mekanların uzun vadeli birlikteliğinin büyük sosyal ve ekonomik hedeflere1 ulaşmada ne kadar önem taşıdığı, farklı çalışmalarla kanıtlanmıştır. Ancak, bu büyük hedeflere ulaşmak için yapılandırılan tedarik sürecinde tasarım temelli yaklaşımın rolü yeterince ortaya konmamıştır. Tedarik süreci -mal, iş ve hizmet sağlayıcıları seçme yöntemi- tedarik edilen unsurların doğası ve kalitesi üzerinde önemli etkilere sahiptir.

CABE yayınlarından Design review, tasarım danışmanlarının tedariğiyle ilgili iyi uygulama örnekleri üzerinde dururken, Mükemmel binalar yaratmak ise hem kamusal, hem de özel sektör ortaklarının tek bir binayı nasıl tasarlayacağı ve hayata geçireceği hakkında kapsamlı bilgiler verir.2 Bu rehberler, tedarik kararlarının temelini oluşturan ABRG düzenlemelerine odaklanır.

Bu özet, yukarıda bahsedilen iyi uygulama örneklerini tamamlayıcı özelliktedir, ancak aynı zamanda kalkınma programları ve büyük değişim alanlarının tedarik stratejileri için, daha geniş ölçekte ve uzun vadeli bir yaklaşımla oluşturulan tavsiyeler içerir.



Bourbon StNew Orleans

Octavia, Birleşik Krallık'ta CABE tarafından yürütülen bir Anglo-Fransız sosyal konut girişimi kapsamında bir tasarım yarışması düzenledi. İngiliz ve Fransız ortak tasarım ekipleri, Londra ve Paris'te yapılacak sosyal konut projeleri için seçildi. White City'de Cartwright Pickard Architects ve B+C Architectes tarafından tasarlanan bu 78 daireli bina, 2008 yılında Building for Life standardı aldı.

[1] Bkz. CABE, The value of good design (2002); CABE Space, The value of public space (2004).

[2] Mükemmel binalar yaratmak: işverenler için rehber'de (s.85-91) belli bina projelerinden örnekler vererek tedarik süreci ele alınmaktadır.

1.Karar alma çerçevesi

Yerel otoritelerin memurlar vasıtasıyla uyguladığı liderlik ve yöneticilik rolleri ile dışarıdan sağlayabilecekleri profesyonel beceri ve bilgiler arasında bir denge sağlanmalıdır. Tedarik stratejisi, bu dengeyi oluşturmak ve yönetmekle ilgilidir.

Görev ve sorumluluklar
Tedarikten sorumlu departmanlar, öncelikle yüksek kaliteli mekanlar oluşturmaya odaklanmalıdır. Tedarik konusundaki tavsiyeler genelde parasal değer etrafında şekillenir, ancak yerel otoritelerin yapılı çevrenin parasal değerinden çok, onun etkilerini deneyimleyecek olan topluma karşı sorumluluğu vardır.

Sorumluluklar ve tüm paydaşlarla etkili iletişim sağlama araçları hakkında, erken aşamalarda fikir birliğine varılmalıdır. Zaman içinde bireyler ve organizasyonların sorumlulukları değişebilir, vizyon ve hedeflere ulaşabilmek için stratejinin bu ihtimali göz önünde bulundurması ve uygun yapılar barındırması gerekir. Gelecekteki ortaklarla ve diğer paydaşlarla iletişim kurmak için tek bir bağlantı noktası en iyisidir (tercihen proje müdürü).

Beceriler ve kapasite
Bir otorite, bir değişim projesini hakkıyla yönetebilecek becerilere ve kapasiteye sahip olup olmadığını, veya bunları dışardan edinip edinemeyeceğini ilk aşamalarda değerlendirmelidir. Kurumun ortak veya etkinleştirici olarak görev yapma kabiliyeti, tedarik rotasının seçiminde etkili olacaktır, bu nedenle hangi becerilere ihtiyaç olduğunu, bunları kimlerin sağlayabileceğini listelemek ve önemli kişiler işten ayrılırsa yerlerinin doldurulabileceğinden emin olmak gerekir.

Önemli alanlardan biri kentsel tasarım uzmanlığıdır – bu alan mekan yaratmakla, binalar arasındaki açık alanlar, yollar ve bağlantılar, kentsel işlevlerin kütle dağılımıyla ilgilenir. Belli değişim programları için sosyoekonomik planlama deneyimi önem taşır. Detaylı planlar oluşturulurken de, bina formlarının mekanlarla ve işlevlerle olan ilişkisine odaklanan mimari uzmanlık önem kazanabilir. Kurum içindeki mevcut becerileri gözden geçirmek, uzmanlık eğitimi imkanlarını araştırmak veya dışarıdan destek almak gerekebilir.

Bir yandan projenin genel sonuçlarıyla ilgilenirken, yerel otorite aynı zamanda proje yönetimi ile tasarımın süreçle nasıl bütünleşeceği -ve bu bütünlüğün nasıl devam edeceği- konularına kaynak ayırma imkanını da düşünmek zorunda kalacaktır. Ayrıca, paydaşlara doğru zamanda danışıldığından ve paydaşlar arasında aktif ve anlamlı bir katılım ortamı yaratıldığından emin olmalıdır.

Politika çerçevesi
Memurlar, geliştiricileri erkenden ön görüşmelere dahil ederek veya altyapı oluşumu ve arazi alımıyla gelişimi başlatarak kalkınma sürecinde etkili olabilirler, ancak hayata geçirilecek kalite için genel yapılanma, planlama politikası çerçevesi ile olur. Bu çerçevenin genel kalkınma vizyon ve hedeflerini desteklediğinden ve seçilen tedarik stratejisiyle tamamlandığından emin olmak hayatî önem taşır.

Bir stratejide karar kılmadan önce otorite, söz konusu değişim alanının planlama statüsünü gözden geçirmeli ve genel çerçevedeki olası boşluklar hakkında fikir sahibi olmalıdır. Arazi planları ile yoğunluk gereksinimleri veya planlama kazancı gibi plan yapılarının, genel vizyonla karşılaştırıldığında gelişimi doğru şekilde yönlendireceğinden emin olmalıdır. Geliştirilecek alan tipi için yeni tasarım ilkeleri oluşturmak veya mevcut ilkelerin kalkınma bağlamında rolünü arttırmak için politikalara ekleme yapmak gerekebilir.

Vaka analizi 1: Elephant & Castle, Londra Southwark Bölgesi

Southwark'taki Elephant & Castle projesi için geliştirici ortaklar aranıyordu. Mülkiyeti belediyeye ait 10 hektarlık bir arazi, 25 milyon Poundluk bir dönüşüm bütçesi programı, 1.200 konutluk bir site, kalabalık fakat düşüşteki bir alışveriş merkezi ile bir ulaşım noktası söz konusuydu. Başlangıç briefi genel, tedarik seçimini oldukça zorlaştıran ve yerel otoriteyi yeni bir yaklaşım geliştirmesi için teşvik eden bir özelliğe sahipti.

Belediye, konumunu tanımlayabilmek için daha resmî bir planlama çerçevesine ihtiyaç olduğuna ve amaçların ciddi seçenek testleriyle değerlendirilmesi gerektiğine karar verdi. Bunu, planlama çerçevesi prensiplerinin oluşturulması ve bölge sakinleri ile paydaşlara danışma süreci izledi. Sonrasında çerçeve, tamamlayıcı planlama belgesi olarak benimsendi.

Bunları temel alarak belediye, yarışmayla seçerek iki konsorsiyum ve üyeleri, tasarım kalitesine önceki işlerinde ağırlık vermeleri nedeniyle mimarlar tarafından seçilen bir tasarımcılar kurulunu göreve getirdi. Kabul edilen yasal çerçeve ve benimsenen planlama prensipleri kapsamında, büyük perakende alanı için de ABRG vasıtasıyla bir ticari geliştirici bulundu.

dRMM (de Rijke Marsh Morgan Architects) tarafından tasarlanan, Southern Housing Group tarafından ise inşa edilen ve yönetilen ilk konut binası, Elephant and Castle kapsamlı kalkınma çerçevesi dahilindeki bir konut stratejisinin parçası olarak hayata geçirildi.



Elephant & Castle

"Tedarik stratejisi, liderlik ve profesyonel beceriler arasında bir denge oluşturmak ve bu dengeyi yönetmekle ilgilidir"

Liderlik ve idare

Kaliteyi ve etkili gelişimi desteklemek için otoriteler, memurlara, üyelere ve geliştirici ortaklarına iyi tasarım tutkusu aşılamalı, bunun mümkün olduğuna ve uzun vadede tüm tarafların lehine sonuçlar alınacağına onları inandırmalı, ve düşük kaliteli müdahalelere engel olurken yüksek kaliteli sonuçlar için çalışmayı mümkün hale getirmelidir.

Süreci takip etmek ve yönetmek için güçlü bir idare gereklidir. Mümkünse, brief ve benzer dönüm noktaları gibi ana aşamaları bir proje idare kurulu onaylamalıdır.

Tedarik ve uyumluluğu bir baş memur koordine etmelidir. Ayrıca, planlama, tedarik ve finansman ekipleri ile yasal ekipler arasında temsilcilik yapacak bir grup oluşturulmalı ve bu grup erken aşamalarda sık sık bir araya gelmelidir.

Bir tasarım şampiyonu belirlemek de yararlı olabilir – bu şampiyon uzmanlık eğitimine ihtiyaç duyabilir, ancak yeterli zamana, bağlılığa ve otoriteye sahip olmalıdır.

Liderlik ve idare hakkında daha detaylı bilgi içeren bir özet, kısa zaman içinde yayınlanacaktır.

2.Amaçları oluşturmak ve bu amaçlara ulaşmak

Hazırlıklı olun. Vizyon ve amaçlar hakkında fikir birliğine varılmış, ve gerekli iletişim erken aşamalardan itibaren yapılmaya başlanmış olmalıdır. Tasarım konularının, sadece ortaya çıktığında baş edebileceğiniz gizli riskleri vardır, o zamana kadar ise kalite üzerinde etkili olabilecek birçok kararı almışsınızdır. Erken aşamada yapılan mantıklı bir seçim, yaratıcılığa imkan tanıyacak ve alan veya projeyle amaçlanana ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Tedarik stratejisi ve mekansal planlama süreci
Tedarik ile tasarım ve planlama aktiviteleri ilişkilendirilmeli, birbirini güçlendirici nitelikte olmalı ve bir mekansal planlama çerçevesi içne oturmalıdır. Tedarik stratejisinde belirlenen değişim süreci, tasarımın, kalkınmanın ve arazi planlama sürecinin önünde veya arkasında değil, yanında ilerlemelidir.

Vizyonu belirlemek ve iletmek
Detaylı planlar ve karar alma, proje kurulunun yeni üyeleri tarafından düzenli olarak gözden geçirilen ve paylaşılan daha geniş, ortak bir vizyon bağlamında yer almalıdır. Ortak bir vizyon, belli bir program veya gelişim etrafında şekillenen bir dizi amaç veya belirlenmiş bir alan için mekansal çerçeve olarak ifade edilebilir.

Tüm paydaşların proje vizyonuyla ve bu vizyonu hayata geçirmenin bir parçası olarak tasarım kalitesinin önemiyle ilgili ortak bir anlayışa sahip olması önemlidir. Erken aşamalardan itibaren, paydaşlar mekanın veya binanın tüm kullanıcılarının şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak veya sürdürülebilir kalkınma prensiplerine uymak için ortak kararlılık sergilemelidir. Ekip, aynı zamanda bazı durumlarda gerekli olabilecek görevler de üstlenebilir: yatırım aracı seçeneklerini gözden geçirme sorumluluğunu üstlenme ve tercih edilen seçenekleri idare kuruluna bildirme gibi.

Planlama ve tasarım aktiviteleri	Tedarik aktiviteleri
• Vizyon ve planlama çerçevesi oluşturun	
• Paydaş ve sakinlere nasıl danışılacağını yapılandırın	• Taslak tedarik stratejisi
• Gelişim arazisi veya alanı, müdahaleler ve proje sonuçları hakkında fikir birliğine varın	
• Projeyle amaçlananları duyurmak için pazar testi uygulayın	
• Başlangıç için tasarım fikirleri ve tasarım ilkeleri	• Tedarik stratejisine karar verin
• Hayata geçirilebilirliği test etmek için bir finansal model üretin.	• Başlangıç prospektüsünü hazırlayın / ön değerlendirme anketini yayınlayın
	• Ön değerlendirme anketini temel alarak finalist listesi oluşturun
	• Detaylı brief ve teslim edilmesi gerekenler
	• Finalist listesi, görüşmeler ve seçim.
Ekibin işe alınması/sözleşmenin imzalanması	

Bir vizyon üzerinde fikir birliğine varmak ve o vizyonu sürdürmekle paydaşlar sadece arzulanan kalkınma tipini değil, bu kalkınmanın ne tipte bir kurumun ilgisini çekmesi gerektiğini de düşünmelidir. Tedarik, bir tasarım çözümüne ulaşmaktan çok, olumlu iş ilişkileri geliştirilebilecek uygun ortağı bulmakla ilgilidir.

Proje planı
Tedarik için net bir plan veya strateji, erkenden hazırlanmalıdır. Süreç boyunca üstlenilmesi gereken önemli işler, her işten kimin sorumlu olduğu ve son teslim tarihleri bu stratejinin içinde yer almalıdır. Belli sayıda detayın geleceğe yönelik çözüme kavuşturulması gerekecektir, proje ekibinde temsil edilen farklı departmanlardan kişiler bu çözümleri bulmak üzere görevlendirilebilir. Projenin ölçeğine ve tipine bağlı olarak ele alınması gerekenler değişiklik gösterecektir, ancak planda aşağıdakiler yapılabilir:

- süreci yürütmek için gerekli görevleri belirlemek ve her görev için gereken becerileri tanımlamak
- hangi yatırım modelinin tercih edildiğine karar vermek
- seçeneklerin ve zaman çizelgesinin AB tedarik uyumluluğu ve diğer zorunlu gereksinimler üzerindeki etkilerini değerlendirmek
- ne tür bir geliştirici istendiğine karar vermek
- gereken tasarım standartlarını belirlemek
- geliştirici ortağın seçimi için kriter belirlemek ve değer/ maliyet konuları ile tasarım kalitesi arasındaki dengeye karar vermek
- satış değerleri konusunda kimden tavsiye alınacağına, pazar testini kimin yapacağına ve iş planı üzerindeki etkilere karar vermek
- paydaşların tedarikteki rolünü netleştirmek (kurulun ve toplum paydaşlarının rolü, geliştirici seçiminin yapıldığı görüşmelerdeki kurulun oluşumu ve bu kurulda kimlerin yer alacağı gibi)
- ilgili gelişimlere dahil olan veya gelişim sürecine zamanla dahil olabilecek diğer "işveren" oluşumlarının önceliklerini belirlemek
- otorite üyelerinin ne zaman ve nasıl sürece dahil edileceğine karar vermek

Süreci takip etmek ve değerlendirmek
Süreci, vizyon ve proje planıyla devamlı karşılaştırarak takip etmek ve değerlendirmek önem taşır. Tedarik hakkında alınan kararlar, tüm amaçlara ulaşma yöntemleriyle sınanmalıdır. Proje planının bir parçasını oluşturması gereken unsurlardan biri, bu takip süreçlerine karar vermektir. Bu kararlar, tasarım kalitesini ölçmek için kullanılabilecek yöntemler, (Tasarım Kalite Göstergesi TKG gibi), diğer önemli performans göstergelerini ve işveren, fon sağlayıcı veya paydaşlar için gerekli olabilecek diğer kriterleri de içermelidir.

3.Tedarik rotası seçimi

Tedarik rotası, gelişim ve planlama bağlamı, değişimin ölçeği, arazi mülkiyeti, finansman ve proje yönetimi kapasitesi gibi çok çeşitli unsurları ele alabilmek için belirlenmelidir.

Kamu sektörü, genelde uygulama ortaklarının tedariğine başlamadan önce sağlam ve bilgiyle desteklenen bir master plan süreci yürütür, bu esnada da genel vizyon ve standartların kontrolünü elden bırakmaz. Ancak özel sektör sadece kamu mülkiyetinin veya finansmanının yokluğunda değil, aynı zamanda gerçekçi ve uygulanabilir önerilerin gelişimini yürütmekte önemli görevlere sahiptir. Bu nedenle kamu ve özel sektör liderliği söz konusu olduğunda tedarik stratejisinde gereken dengenin sağlanması gerekir. Sorumluluklar ve vizyon ile karar almada netlik, bu dengenin sağlanmasına yardımcı olabilir.

Yerel otoritenin rolünü tanımlamak

Bu, yerel otoritenin hangi derecede "kolaylaştırıcı" veya "ortak" rolü oynadığına göre değişir. Arazi mülkiyeti, ortaklık düzenlemeleri, geliştirici anlaşmaları ve diğer resmî sözleşmeler, farklı senaryolarda farklı kurumlar arası ilişkiler oluşturur ve farklı stratejik tedarik yaklaşımları gerektirir.

Bir otoritenin tedarik rotası bağlamında değerlendirebileceği seçenekler, o kurumun bir ortak olarak görev alabilme ve süreci yönetebilme kapasitesine bağlıdır. Karar alma çerçevesinin incelenmesi sonucu bunu yapmak için gerekli kurum içi becerilere sahip olunmadığı veya alanın bir geliştirici ya da özel kuruma ait olduğu ortaya çıkarsa otorite, arazilerin mevcut planlama araçlarıyla kalkındırılması üzerinde etki sahibi olmanın yollarını aramalıdır.

Yerel bir otorite veya kamu ajansının, geliştirilecek alanın tamamına ya da büyük bir kısmına sahip olduğu büyük ölçekli, uzun vadeli projelerde farklı araç ve süreçler işleme alınabilir. Otorite, süreçte bir işveren veya paydaş temsilcisi olarak aktif bir geliştirici "ortağa" dönüşür ve memurlar tasarım kalitesi üzerinde kayda değer etki yapma imkanına sahip olur. Aktif bir yerel otorite ortağı, master plan sorumluluğu, tasarım danışmanlarının işe alınması ve arazilerin elden çıkarılması konularında söz sahibi olabilir ve olmalıdır.

Örnek senaryolar

Otorite arazinin sahibi, araziyi geliştirmek istiyor ve bunun için kullanılabilecek fon kaynakları var.	lider ortak rolünde yerel otorite
Otorite, arazinin büyük bir kısmına sahip, bu bölümü geliştirmek istiyor ancak fon kaynağı yok, bu nedenle bir geliştirici ortak arıyor.	
Otorite, yeterli fon kaynağı ayrılabilecek arazinin sahibi, ancak büyük bir dönüşüm projesini planlayacak ve yürütecek kapasiteye sahip değil. Bir geliştirici ortaktan önce, profesyonel tasarım becerilerine ve tavsiyelerine ihtiyacı var.	çeşitli ortaklardan biri
Alan, uygun fon olanaklarıyla ciddi bir gelişime ihtiyaç duyuyor olabilir, ancak uyumlu arazi paketi söz konusu değil, bu nedenle birkaç geliştiriciyle ortaklık kurmak düşünülebilir.	
Kullanılabilecek alan, arazinin çeşitli bölümlerine dağılmış olmasa, geliştirilebilecek kalkınma seçenekleri söz konusu olabilirdi. Bu nedenle, farklı arazi sahiplerinin aynı amaca odaklanarak iş birliği yapmasını teşvik edecek bir çerçeveye ihtiyaç duyulabilir.	yalnızca etkinleştirici

Seçenekleri anlamak

Gelişim bağlamını, mevcut otoritenin süreci yönetme becerisi ve kapasitesiyle birlikte değerlendirmek, ortak seçimine ilişkin çeşitli olası senaryolar oluşmasını sağlar. Örneğin, aşağıdaki kişi ve ekiplerle birlikte çalışmak düşünülebilir:

- gelecekteki uygulamaları değerlendirmek için parametreler üretmeye yardımcı olacak veya geleceğe yönelik kalkınmaya yön verecek bir danışman. Yerel otoritenin arazinin küçük veya büyük bir bölümüne sahip olduğu, ancak tam anlamıyla bir "ortak" rolü oynamak için yeterli malî güce veya kaynaklara sahip olmadığı durumlarda bu olası bir çözümdür. Araziyi elden çıkarmadan veya kalkınmayla ilgili görüşmelere başlamadan önce, yalnızca gereksinimleri (genelde bir gelişim briefiyle birlikte) saptamaya odaklanılır.

- daha sonra geliştirici ortağın seçilmesinde kullanılan briefe dönüşecek olan detaylı bir master plan ve muhtemelen gelecekteki önerilerin değerlendirilmesi için detaylı bir politika çerçevesi hazırlaması için bir danışman ekip. Yerel otoritenin hem araziyi hem de fon kaynaklarını kontrol ettiği ve gelişime liderlik etmeye hazır olduğu durumlarda genelde bu çözüme başvurulur.

- master plan sürecini başlatacak ve yürütecek bir geliştirici ortak. Yerel otorite, sonradan master plan sorumluluğunu devredeceği ortağı seçmeden önce bir stratejik çerçeve oluşturmak isteyebilir. Yerel otoriteyle devam eden ilişkiler bir kalkınma anlaşmasıyla belirlenebilir, ancak otorite aktif ve talepkâr bir ortak olmaya devam etmelidir.

- master plan sürecini diğer geliştiricilerin master plan çerçevesini yürütmeye dahil olması şartıyla yönetecek bir ana geliştirici (genelde büyük bir arazinin parçaları için gelecekte hayata geçirilecek projeler için). Kalkınma anlaşması, diğer geliştirici ortakların nasıl tedarik edileceğine ve ana geliştiricinin aktivitelerini kısıtlayan unsurlara ilişkin detaylar içerecektir.

Büyük bir değişim projesi veya programının farklı parçalarını hayata geçirmek için bir geliştirici kurul. Bkz. dördüncü bölüm (aşağıda).



Royal Arsenal

2000 yılında araziyi aldıktan sonra Londra Kalkınma Ajansı Thames Gateway'deki Royal Arsenal'de karma kullanımlı yeni bir kent bölgesinin planlamasını ve hayata geçirilmesini yürüttü. Seçilen geliştirici Berkeley Homes tarafından uygulanan projede birinci aşamanın tasarım kalitesi, 2008 yılında Building for Life Award ile ödüllendirildi.

Tasarım kalitesini destekleme mekanizmaları

İşveren, yaratıcı düşünmeyi, teklif sürecinde iyi önerilerle karşılaşmayı ve sonunda yüksek kaliteli mekanların hayata geçirilmesini başka hangi araç ve mekanizmaların destekleyebileceği üzerinde düşünmelidir. Aşağıdaki seçenekler üzerinde durulabilir:

Bir tasarım ve geliştirme yarışması, fikir üretmek için iyi bir yoldur. Bunun için kamudan alınacak fon desteğine ihtiyaç vardır. Genelde belli tipte bir projenin arandığı durumlarda bu yol tercih edilir. İdeal olan, arazi sahibi veya geliştirici ortağın yarışmanın düzenlenmesi ve kazanan projenin uygulanması süreçlerinde aktif olarak yer almasıdır.

Projeyi tanıtmak veya teklif sahiplerinin sahip olması gereken detaylı kriterleri anlatmak amacıyla düzenlenen seminerler ve atölye çalışmaları, projeyle amaçlananları iletmek veya tedarik, arazi mülkiyeti ve mekansal planlama seçeneklerini araştırmak için iyi bir yoldur.

Ayrıca tüm paydaşların vizyon ve anahtar konulardan haberdar olduğundan emin olmanıza da yardımcı olur. Bu etkinlikler ayrıca, tasarım kalitesini desteklemek ve olası teklif sahiplerine ulaşılması gereken standartları göstermek için de fırsat sunar.

Konut Kalite Göstergeleri gibi standartlar, teklif sahiplerine net, nesnel hedefler sunar. Otorite, hem tasarım anlamında hem de malî anlamda sahip olunması gereken belli özellikleri net olarak talep ettiğinden emin olmalıdır.

Henüz bu aşamada belirgin olmayan inşaat detaylarına ve performansına dayanan, rekabete dayalı bir süreçte teslim edilen öneriler için bu standartların birçoğunu ölçmek zordur. Ancak Building for Life, tasarım önerilerini değerlendirmek için geliştirilmiştir ve bu nedenle yarışma süreçlerinde yararlıdır.

Detaylı tasarım ilkeleri ve tasarım kodlarının yanı sıra detaylı master planlar ve arazi briefleri, özellikle konut gelişiminin kalitesini ve değerini yükseltmede önem taşır. Bu dökümanların, kural koyuculuk ve planlama statüsü seviyeleri farklıdır ve otoritenin süreç üzerinde ne kadar kontrol sahibi olacağı bağlamında, tüm tedarik stratejisinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Tercih edilen plan, kritik ve dikkatli bir yaklaşımla incelenebilecek aşamaya geldiğinde tasarım incelemesi yapılabilir. Bir tedarik süreci sonucunda oluşan başarılı bir planı gözden geçirme kararı, işverenin tasarım kalitesi arzusunu ve önemli yerel, bölgesel ve/veya ulusal ortaklara bu plan için getirilen tasarım önerileri hakkında danışma niyetini kanıtlamaya yardımcı olur.

Tasarım kurulları veya “tasarım danışman kurulları” -tasarım inceleme kurullarıyla karıştırılmamalıdır- bazı otoriteler ve ajanslar tarafından işe alınan yararlı kaynaklardır. Geliştirici kurullar gibi, tasarım kurulları da çerçeve anlaşmaları için tasarım danışmanları tedariğini ve sonrasında yapılacak seçim için rekabete dayalı süreçler oluşturmayı beraberinde getirir. Tasarım kalitesine önem vererek yerel otoriteyi destekleyebilir veya geliştirici ortakların seçmesi için bir “liste”ye dahil edilebilirler. Birlikte hareket eden geliştirici ve tasarım kurulları, anlamlı ortaklıklar ve iş anlaşmaları oluşturmak için uygun bir yol olabilir. (Bkz. dördüncü bölüm, aşağıda.) Yine de, geliştirici kurulların olası dezavantajları -olası rekabet kısıtlamaları ve düzenli olarak yenilenme ihtiyacı gibi-, tasarım danışmanı kurulları için de geçerlidir.



Tercih edilen planların CABE veya benzer bir bölgesel tasarım inceleme paneli tarafından incelenmesini istemek, işverenin tasarım kalitesine bağlılığını gösterir ve değerli başımsız tasarım tavsiyeleri almasını sağlar.

Vaka analizi 2:
Unity Meydanı, Ilford
Redbridge Bölgesi, Londra



Unity Square, Ilford © Levitt Bernstein Associates Ltd

Unity Meydanı'nın dönüşümü, yoğun ihtiyaç duyulan konut, serbest zaman, perakende ve sosyal tesislerin hayata geçirilmesini, Ilford merkezinin sunduğu imkanların geliştirilmesini ve mevcut Kenneth More Tiyatrosu'nu da yenileyerek, yerel çevrenin iyileştirilmesini hedefliyor. CABE etkinleştirme aktiviteleri, 2006 yılının sonuna doğru tedarik sürecine katkıda bulunmaya odaklandı ve Haziran 2007'de geliştirici ortak bulundu.

Etkinleştirici, yerel otoriteyi kentsel tasarım ve rekabete dayalı diyaloğun mimari unsurları ile mükemmel kültürel tesisler yaratma yöntemleri konularında destekledi. CABE, gelişim anlaşması çerçevesinde işveren gereksinimlerini belirlemede ve tasarımı hem planlama sırasında, hem de daha detaylı aşamalarda değerlendirmede destek olabilecek uzmanlığa sahip birini işe alması için, Redbridge'e tavsiyede bulundu. Süreç, CABE'in Redbridge'i tiyatro için tasarım alanında bir işveren danışmanı alımı için hazırlanan briefte desteklemesi ile sonuçlandı.

Bu deneyim, belli tesislerin tasarımını, gereksinimlerini ve kullanıcıları tedarik sürecinin bir parçası gibi düşünmek gerektiğinin bir kanıtı. Böyle yaparak, Redbridge gelişim anlaşması dahilinde hem tasarımı ele almış, hem de riskleri azaltmış oldu.

Ortaklık anlaşmalarına dahil olmak

Büyük kalkınma projelerinde otoriteyi, geliştiricileri, yüklenicileri ve danışmanları birbirine bağlayan birçok anlaşma ve sözleşme olacaktır. Riskler, taraflar arasında yapılan bu sözleşmelerle paylaştırılır ve yönetilir. Maddeler, kalkınma anlaşmalarıyla belirlenir.

Anlaşmalar, bir tedarik süreciyle ortaklık anlaşması olarak resmileştirilebilir, ve eğer durum buysa süreç buna müsaade edecek şekilde yapılandırılmalıdır.

Kamusal otoritenin süreç üzerindeki etkisine ve uyguladığı kontrolün boyutuna bağlı olarak farklı sonuçlar verebilecek anlaşma çeşitleri vardır:

- ortak girişimler
- ortaklık
- arazinin şartlı elden çıkarılması

Artık birçok otorite, ortakların seçiminde ve işe alımında rekabete dayalı bir diyalog sürecine girmeyi tercih etmektedir. Bu, görüşmeler için zaman yaratır ve kalkınma anlaşması imzalanmadan planda tasarım kalitesi bağlamında iyileştirme yapılmasına imkan verir. Ancak görüşmeler bazı durumlarda otoritenin konumunu zayıflatarak teklif sahibine süreci kontrol etme imkanı verir, özellikle de rekabete dayalı diyalog tek bir grupla yürütülüyorsa.

Rekabete dayalı diyalog, özel sektörle yapılan görüşmeleri yapılandırmak için yararlı bir araç olabilir, fakat otorite bir tasarım çözümünün görüşme süreci sırasında "gelişmesini" beklemektense, kalkınmayla ilgili net bir vizyona sahip olmalıdır. Bu, yüksek kaliteli gelişimi hayata geçirmek için iyi bir yol değildir, genelde malî kaygıların şekillendirdiği önerilerle sonuçlanır.

Bu veya başka bir tedarik rotasının seçiminde sebep, rotanın genelde riskin bir kısmını başkalarına aktararak onu azaltıyor olmasıdır. Ancak risk, onunla baş edebilecek kişilerin sorumluluğuna verilmelidir ve bu genelde otoritenin kendisi olabilir, özellikle de çok sayıda belirsizliğin söz konusu olduğu uzun vadeli projelerde. Riskleri transfer etmek aynı zamanda maliyetlidir, riski üstlenenler de bunun bedelini talep edeceğinden bu maliyet kayda değer miktarda olacaktır.

Planlama performansı anlaşmalarını kullanmak

Planlama performansı anlaşması, yerel otoritenin ve planlama süreci kapsamındaki kalkınma önerilerinin yönetimi için başvuran oluşumun üzerinde anlaşmaya vardığı çerçevedir. Anlaşmanın hedefi, iş birliğine dayanan bir proje yönetimi yaklaşımıyla karar verme sürecinin kalitesini yükseltmektir. Bu anlaşmalar, normalden farklı usûller gerektiren büyük, karmaşık gelişim projelerinde özellikle işe yarar. Kullanımları, planlama başvurusu ve karar alma süreçlerinde netlik ve şeffaflık sağlar. The Advisory Team for Large Scale Applications (ATLAS – Büyük Ölçekli Başvurular için Danışma Ekibi), planlama performansı anlaşması hazırlama kılavuzları yayınlamıştır. Kılavuzda, anlaşma sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğu belirtilir:

1 Değerlendirme: planlama performansı anlaşmasının duruma uygun olup olmadığına karar vermek.

2 Seçim: vizyon, amaçlar, usûl ayarlamaları, politika konumu ile bulgu temelinin gözden geçirilmesi, toplumsal katılım stratejisi, üye katılımı, üçüncü şahıs katılımı ve kaynakların gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi.

3 Resmîleştirme: vizyon ve amaçların, karar alma çerçevesinin, önemli konu ve görevler ile proje programının onaylanması ve tasdik edilmesi.

4 Yürütme: planlama performansı anlaşmasının uygulanması, önemli konu ve görevlerin ele alınması.

Daha fazla bilgi için bkz. tinyurl.com/cdx86f

4. Geliştirici kurulları

Kalitenin esas amaç olduğu düşünüldüğünde, belli ölçekte bir değişim için tedariği vaktinde ve daha etkili gerçekleştirebilmenin yollarını aramaya değecektir. Bunu yapmanın bir yolu, geliştiricileri kurullar veya çerçeveler dahilinde seçmektir.

Geliştirici kurulları, işveren kuruma bir çerçeve sözleşmesiyle bağlı, önceden seçilen geliştirici ortak listelerinden oluşturulur.

Genelde iki rekabete dayalı süreç tercih edilir: biri kurulun parçası olmak için, diğeri de söz konusu alan/proje için kısıtlı ve kolaylaştırılmış bir süreçtir. Ancak kurula giriş ile bir kalkınma alanı için bir ortak tedarik etme süreci aynı şey demek olabilir. Dolayısıyla, bir alternatif de kurulun tedarik sürecini, gelecekteki rekabete dayalı süreçlere konu olacak araziler barındıran daha geniş alanlar için ana ortakların seçiminde kullanmak olabilir.

Tedariğin diğer yöntemlerinde olduğu gibi, dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- brief malzemelerinin kalitesi
- değerlendirme ve seçim süreçleri
- projeyi yöneten kişi ve ekiplerin becerileri
- önerileri değerlendirmek için tasarım danışmanlığı ve belli tasarım becerisi imkanları

Neden geliştirici kurul süreci?
Geliştirici ortakları bir kurul vasıtasıyla seçmenin kamu sektörüne sağlayabileceği avantajlar şunlardır:

- gelişime birden fazla arazinin dahil olması bekleniyorsa her biri için uzun tedarik süreçlerinden geçmek zorunda kalmazsınız
- arazileri birlikte bir paket olarak ele almak, değeri yüksek olanların daha düşük değerli olanlarla birlikte pazarlanmasını sağlar ve sonrası için daha iyi sonuçlar almanıza yardımcı olabilir
- geliştiricileri görüşmelere erkenden dahil etmek sonraki başvuru sürecini hızlandırabilir
- kamu sektörü otoritesi ve geliştirici arasında uzun vadeli bir ilişki veya ortaklık kurulması, her iki tarafın güvenini arttırır
- kurulda çalışan geliştiricilerin tasarım hizmetini nasıl tedarik edeceği önceden belirlenebilir, özellikle aynı zamanda tasarım danışmanlarının da bir kurulu varsa
- son olarak, mekansal çerçeveler, master planlar, tasarım kodları ve tasarım kılavuzlarıyla birlikte, yapıcı amaçlarla kullanılan kurul, yüksek tasarım kalitesine ulaşmayı sağlar.

Kurul oluşumunun uygun karar olup olmadığına karar verirken, karşılaşılabilecek güçlükler aşağıdaki unsurlar ışığında değerlendirilmelidir:

- arazi mülkiyeti - sahipleri arasında başka geliştiricilerin de bulunduğu araziler için bir kurul oluşturmak sonradan problem yaratabilir, çünkü arazi sahibi geliştiricinin seçilme ve hatta sürece dahil olma garantisi yoktur.

- Master plan sürecini kim yönetiyor? - Kurulun konuya yaklaşımı, genelde belli bir alan veya proje için master plandan sorumlu bir geliştirici ortak seçilmesi yönündedir. Özellikle, otoritenin bu süreci yönetecek kaynağı yoksa bu bir avantaj olabilir. Ancak bu aynı zamanda otoritenin kontrolü kaybetmesi ve kalite standartlarını yakalaması için yeniden planlama araçlarına başvurması gerektiği anlamına da gelir.

Söz konusu arazinin eski sahibi otorite ise, bu yaklaşım örnek standartlar oluşturma konusunda kaçırılmış bir fırsat olarak görülebilir. Önemli olan, alanın mevcut mekansal planlama çalışmalarıdır: tedarik stratejisi için yapılan hazırlık, otoritenin süreci yönetmeye ne kadar istekli ve bunun için ne kadar kapasiteye sahip olduğunu ortaya koymalı ve dolayısıyla bir kurul oluşturmanın uygun olup olmadığı anlaşılmalıdır.

- Zaman içinde esneklik kaybı - pazar koşulları, dönüşüm veya fon bağlamı ile sürece dahil olan kurumların yapısı dahil, birçok faktör kurula dahil olma ve planlama-uygulama süreçleri arasında değişebilir.

- Dışarıda kalma - kurul tedarik edilirken, süreç farklı bir zamanda düzenlenmiş olsa katılabilecek bazı kurumlar teklif verecek durumda olmamış olabilir. Kurulu düzenli olarak gözden geçirip yenilemek için oluşturulacak yapılar bu durumla baş etmenizi sağlayabilir, ancak bu yapıları idare etmek için gerekli kaynakların bir kurulun sağladığı avantajları azaltma ihtimali de vardır.



Middlesbrough merkezinde yapılacak yeni bir sanat galerisi ve meydan için hazırlanan öneriler, 2003 yılında erken bir tasarım aşamasındayken CABE'in Tasarım İnceleme Kurulu'na getirilmişti.

- Olası rekabet eksikliği - özellikle pazar koşullarının sürekli değiştiği durumlarda geliştiriciler, işverenin istekleriyle uyum göstermeyen öneriler sunabilir. Kurul, hangi rekabete dayalı süreç yöntemlerinin kullanıldığına bağlı olarak böyle seçenekleri en aza indirgeyebilir.

- Katılım – kurulda tüm işleri alan bir veya iki kurum ön plana çıkabilir. Bu problemi çözebilecek şey, yine üyelerin düzenli olarak yenilenmesi olacaktır. Taraflardan birinin fazla baskın olmasını önlemek için kurul üyeleri, gelişim alanlarının ölçeğine bağlı olarak farklı alt panellere dağıtılabilir. Bu, kurulun genelinde çok fazla sayıda geliştirici bulunmasını beraberinde getirebilir.

Kurulun bir parçası olmanın özel sektöre sağladığı en önemli avantajlardan biri, ön değerlendirme aşamasını geçerek gelecekte dönüşecek bir alana ortak olma şansını arttırmalarıdır. Kamu sektörüyle anlamlı ortaklıklar kurmak da gelecekte iş almayı garantilemenin bir yoludur. Yine de, kurul üyesi olmak için bu sürece girmek uzun sürebilir, masraflı olabilir, birçok kişiyi caydırabilir ve eğer sonuçta iş alınamazsa bu harcama ve çabayı haklı göstermek zor olabilir.

Vaka analizi 3: Sheffield geliştirici kurulu ve geliştirici el kitabı

Sheffield Belediyesi, kent genelinde bulunan çeşitli araziler için bir geliştirici kurul oluştururken ABRG usûllerini uyguladı. Geliştiriciler, teknik yeterlilik, kalite sistemleri, eğitim ve istihdam dahil çeşitli politika ve usûller ile malî durumlarına göre değerlendirildi.

Farklı gelişim büyüklüklerine uygun olarak üç ayrı panel oluşturuldu. Her kurulda en az üç, tercihen dört ve en fazla sekiz geliştirici bulunuyor, ancak bir geliştirici birden fazla kurula katılamıyordu. Sheffield, toplamda 16 geliştirici ortak seçmiş oldu. Kurullar yapılandırıldıktan sonra üyeler her arazi için tasarım, yenilenme ve mülkiyet hakkı tip ve karışımlarını da içeren bir pazar briefi ile rekabet etti.

Araziyi elden çıkarma stratejisi, kalkınma alanlarını istenen sonuçlara göre gruplandırdı ve rekabet için, örnek projelerden ölçüt oluşturan planlara kadar çeşitli unsurları içeren bir maliyet/kalite değerlendirmesi oluşturdu. Her arazi için gereken rekabet koşulları, aşağıdakileri içeren yedi başlık altında toplandı:

Planlama ve tasarım mükemmelliği: Tasarım ekipleri için öneriler ve yerel karakterin nasıl yaratılacağına ilişkin açıklamalarla birlikte planlar ve mimari konseptler istendi.

Konut: Pazar briefinde özel gereksinimler şart koşuldu ve geliştiricilerden aynı zamanda ihtiyaç duyulan sosyal konutları nasıl hayata geçireceklerini de anlatmaları istendi.



Sheffield Belediyesi'nin yapılı çevrede kaliteye olan bağlılığı, son yıllardaki Peace Gardens, Millenium Galleries ve Sheaf Square gibi projelerde kendini gösteriyor.

Çevresel sürdürülebilirlik: Gerekli çevresel standartlara ulaşmanın yanı sıra, geliştiricilerden daha sürdürülebilir yaşam tarzlarını destekleyen öneriler istendi.

Dönüşüm, sürdürülebilir toplumlar: Yerel toplumun katılımı önemlidir. Genelde sosyal girişimcilik ve mahalle yönetimi için öneriler de istenir.

Finans ve uygulama: Detaylı bir malî analizin yanı sıra geliştirici ekip ile planlanan zaman çizelgesinin detayları da gereklidir.

Her arazi ve emlak pazarı yenileme programı kapsamında brief hazırlama sürecini düzenlemek ve kolaylaştırmak için Sheffield bir geliştirici el kitabı hazırladı. Bu kitap ile, tüm araziler için gerekli olan en iyi uygulama ve tasarım kalitesi standartlarını netleştirmek amaçlandı. El kitabı, en iyi ve gelişen uygulamaların bir kaydını tutan "canlı" bir belge niteliğindeydi. Belgenin kendisini hazırlama süreci dahi, memurlar arasında fikirleri sınamaya ve paylaşmaya imkan veren bir tartışma forumu yarattı.

Uygulamaları geliştirmek için yerel gereksinimleri kullanmanın yanı sıra, her arazi için gerekli rekabet koşulları arasında English Partnerships'in tedarik protokolünde yer verdiği ulusal standartlar da yer alıyordu. Bunlar arasında: Building for Life, Lifetime Homes, Secured by Design ve Code for Sustainable Homes bulunuyordu.

Her arazide, başarılı geliştirici ile sözleşme imzalanacak ve bu geliştirici konsey ile bir gelişim anlaşmasına katılacak. Geliştiriciler işe başlayınca konsey her alandaki performansı özellikle tasarım kalitesi ve enerji verimliliği standartlarına uyulup uyulmadığı konularında takip edecek ve değerlendirecek.

Geliştirici kurulun tedariği

Bir geliştirici kurulunun brief ve seçim süreçleri, bir arazininkilerden çok da farklı değildir, söz konusu olan yine iki aşamalı, ancak bu kez çok sayıda işin verilmesiyle sonuçlanan bir süreçtir. Kurula ve arazilerin her birine yapılan başvurular, tasarım kalitesinin öncelikle talep edildiği iyi yapılandırılmış bir seçim sürecine bağlı olmalıdır. Kurulu oluşturmaya başlamadan önce, süreci yönetmesi istenen kişiler, bu tedarik rotasının yasal ve malî gerekliliklerinin tekliflerin kalitesini gerektiği gibi değerlendirmeye imkan vereceğinden şüphe duymamalıdır. Puanlama ve değerlendirme kriterleri, iyi bir tasarım yaklaşımı sergileyen teklif sahiplerine bunun karşılığını verecek şekilde, dikkatlice yapılandırılmalıdır. Panele katılmak için gereken minimum tasarım nitelikleri üzerinde durulmalıdır. Daha fazla bilgi için bkz. CABE, Selection processes to procure design and development partners.

Çok sayıda tarafın katılımıyla gerçekleştiğinden bu, işveren için farklı ölçekte bir mücadeledir ve genelde dışarıdan tavsiye ve destek almayı gerektirir. Ayrıca tedarik sürecinin “gerçek” bir kalkınma alanı mı yoksa sadece bir vaka analizi mi gerektirdiği, kaynakların belirlenmesi bakımından büyük önem taşır. Bir tedarik stratejisi eğer bir geliştirici kurulu veya kurulları için bir süreç öngörüyorsa, erken aşamalardan itibaren şunlar hesaba katılmalıdır:

- kurulun büyüklüğü ve kapsamı
- arazilerin kurul içinde nasıl paylaştırılacağı
- tasarım danışmanlarının geliştirici ortaklarla nasıl çalışacağı.

Çok sayıda teklifin süreç boyunca değerlendirilmesi, önemli aşamalarda tasarım uzmanlığı gerektirecektir. Tedarik rotasına karar verirken bu uzmanlığa nasıl ulaşılacağı da düşünülmelidir - örneğin kurum içinde bir ekip oluşturarak, danışmanlarla çalışarak veya dışarıdan tasarım danışmanlarına başvurarak.

Kurulu değerlendirmek

Kuurulun yapısı, onu gerekli oldukça gözden geçirmeye ve yenilemeye imkan vermelidir. Kurulu hem işverenin ve paydaşların, hem de bu oluşum içinde çalışanların bakış açısıyla değerlendirmek yararlıdır. Kuruldaki geliştiricilere ve onlarla çalışan danışmanlara, çalışma deneyimleri ile yüksek kalitede gelişim projelerini hayata geçirebilmek için bu deneyimlerin yol açtığı fırsat ve kısıtlamalar sorulmalıdır.

Son olarak, işveren kurum ve kurul üyesi arasındaki ilişki, en iyi değere sahip, mükemmel mekanlar yaratmaya giden yapıcı bir ortaklık olmalıdır.

Bu özet, büyük ölçekli kalkınma ve dönüşüm projelerine ait tasarım ve geliştirme ekiplerinin tedariğinde seçim kriterleri ile briefler üzerine tavsiyeler içerir. Kamu sektörü işverenleri için hazırlanmıştır, ancak kamu veya özel sektör tarafından yönetilen seçim süreçlerinde teklif veren kurumlar için de yararlı bilgiler içerir.

CABE
1 Kemble Street
London WC2B 4AN
T 020 7070 6700
F 020 7070 6777
E enquiries@cabe.org.uk
www.cabe.org.uk

CABE, Birleşik Krallık'ta devletin mimarlık, kentsel tasarım ve kamusal mekan danışmanıdır. Bir kamu kurumu olarak karar mercilerinin insanlar için mekan yaratmasını destekliyoruz. Yerel plancılara ulusal tasarım politikalarını hayata geçirmelerinde yardımcı oluyor, geliştiricilere ve mimarlara insanların ihtiyaçlarına öncelik vermeleri konusunda ikna edici tavsiyelerde bulunuyoruz. Kamu sektöründen işverenlere, nasıl kullanıcısının ihtiyaçlarına cevap veren binalar inşa edilebileceğini anlatıyoruz. Ve insanlara binalarından ve mekanlarından daha fazlasını istemeleri için ilham vermenin yollarını arıyoruz. Tavsiyelerde bulunarak, etki ederek ve ilham kaynağı olarak, iyi tasarlanmış, davetkâr mekanlar yaratmak için çalışıyoruz.

Commission for Architecture and the Built Environment (CABE) tarafından 2009 yılında basılmıştır.

Grafik Tasarım: Draught Associates
Çeviren: Burcu Karabaş
Arkitera Mimarlık Merkezi*

*Çevirinin bütün sorumluluğu Arkitera Mimarlık Merkezi'ne aittir.

Tüm hakları saklıdır. Bu yayının hiçbir bölümü çoğaltılamaz, dijital olarak depolanamaz, yayıncının yazılı izni olmadan kopyalanamaz veya yayınlanamaz, yalnızca ticari olmayan amaçlarla yayıncıdan izin alınmadan fotokopiyle çoğaltılabilir. Bu döküman, yayıncıdan farklı formatlarda temin edilebilir.

Başarılı master planlar yaratmak: tamamlayıcı işveren özeti

Bu özet, Başarılı master planlar yaratmak: İşverenler için rehber'i tamamlayıcı nitelik taşır. CABE'in ülke çapındaki büyük projelerde kamu sektörü işverenlerine sunduğu destek deneyimlerinden temel alır. Yüksek kalitede konut ve dönüşüm projelerini uygulamakla görevli kurumlara tavsiye vermeyi amaçlar.