

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMU YAPILARINDA TESİS YÖNETİMİ

Bayram YURDAKUL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mimarlık Anabilim Dalı

Yapı Programı

Danışman

Doç. Dr. Candan ÇINAR ÇITAK

Kasım, 2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMU YAPILARINDA TESİS YÖNETİMİ

Bayram YURDAKUL tarafından hazırlanan tez çalışması 06.11.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı, Yapı Programı **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Doç Dr. Candan ÇINAR ÇITAK
Yıldız Teknik Üniversitesi
Danışman

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Candan ÇINAR ÇITAK, Danışman
Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Emrah ACAR, Üye
İstanbul Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ERCAN, Üye
Yıldız Teknik Üniversitesi

Danışmanım Doç. Dr. Candan ÇINAR ÇITAK sorumluluğunda tarafımca hazırlanan Kamu Yapılarında Tesis Yönetimi başlıklı çalışmada veri toplama ve veri kullanımında gerekli yasal izinleri aldığımı, diğer kaynaklardan aldığım bilgileri ana metin ve referanslarda eksiksiz gösterdiğimi, araştırma verilerine ve sonuçlarına ilişkin çarpıtma ve/veya sahtecilik yapmadığımı, çalışmam süresince bilimsel araştırma ve etik ilkelerine uygun davrandığımı beyan ederim. Beyanımın aksinin ispatı halinde her türlü yasal sonucu kabul ederim.

Bayram YURDAKUL

İmza



Aileme
ve
Biricik Eşime

TEŞEKKÜR

Mimarlık lisans eğitimimden kısa bir süre sonra başladığım yüksek lisans serüveninde ders aşamasını kısa bir süre sonra tamamladım. Daha sonrası hayatımda oluşan bazen güzel bazen de ne yazık ki kötü olaylar sebebiyle tezime bir türlü odaklanamadım. Beni tekrardan motive eden ve desteğini esirgemeyen Sayın hocam Doç. Dr. Candan Çınar ÇITAK' a minnettarım.

Eğitim ve iş hayatım boyunca sürekli destek veren her zaman akademik çalışmanın önemine vurgu yapan aileme teşekkür ederim.

Lisans eğitiminde kendisini tanıdığım ve 14 yıldır hayatımda olan eşime gerek bu tez gerekse benim için harcadığı emek, ayırdığı vakit için binlerce kez şükranlarımı sunuyorum.

Bayram YURDAKUL

İÇİNDEKİLER

KISALTMA LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiv
1 Giriş	1
1.1 Literatür Özeti.....	1
1.2 Tezin Amacı.....	3
1.3 Hipotez.....	4
2 Tesis Yönetimi	6
2.1 Tesis Yönetimi Kavramı.....	6
2.1.1 Tesis Yönetiminin Tanımı.....	6
2.1.2 Tesis Yönetiminin Amacı.....	8
2.1.3 Tesis Yönetiminde Kullanılan Modeller.....	9
2.1.4 Tesis Yönetiminin Kapsamı.....	11
2.2 Tesis Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	19
2.2.1 Dünyada Tesis Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	19
2.2.2 Türkiye’de Tesis Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	22
2.3 Bina ve Tesis Yönetiminde Verilen Hizmetler.....	27
2.3.1 Enerji Yönetimi.....	30
2.3.2 Güvenlik Hizmetleri.....	31
2.3.3 Temizlik Hizmetleri.....	32
2.3.4 Bakım Onarım ve Teknik Hizmetler.....	34
2.3.5 Peyzaj ve Bahçe Bakım Hizmetleri.....	35
3 Kamu Yapılarında Tesis Yönetimi	37
3.1 Kamu Yapılarının Gruplandırılması.....	37
3.1.1 Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Yapıları.....	40
3.1.2 Yerel Yönetime Bağlı Kamu Yapıları.....	43

3.2 Yerel Yönetime Bağlı Kamu Yapılarında Tesis Yönetimi	43
4 İBB'ye Bağlı Binalarda Tesis Yönetimi	48
4.1 Araştırma Yöntemi	48
4.2 İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Binalar	49
4.3 İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Binalarda Tesis Yönetimi.....	53
4.3.1 Yönetim Organizasyonu	53
4.3.2 Tesis Yönetimine İlişkin Birimler ve Görevleri	56
4.3.3 Örnek Vaka Çalışmaları ile Tesis Yönetiminin İlişkilendirilmesi.....	80
5 Sonuç ve Öneriler	90
Kaynakça	93

KISALTMA LİSTESİ

AR- GE	Araştırma ve Geliştirme
ATAK	Adaptif Trafik Yönetim Sistemi
ATY	Atıktan Üretilmiş Yakıt
AYKOME	Altyapı Koordinasyon Merkezi
BEL-PET	Belediye Petrolleri
BGYS	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
BIFM	İngiliz Tesisleri Yönetimi Enstitüsü
BOMI	Bina Sahipleri Yönetim Enstitüsü
CAFM	Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi
CIFM	Bilgisayarlarla Entegre Tesis Yönetimi ve İşleyişi
CMMS	Bilgisayar Bakım Yönetim Sistemi
CCTV	Kapalı Devre Televizyon
EDS	Elektronik Denetleme Sistemi
EUROFM	Avrupa Tesis Yönetimi Derneği
FMAA	Avustralya Mali Yönetim Derneği
GEFMA	Alman Tesis Yönetim Derneği
IFMA	Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği
IWFM	İşyeri ve Tesis Yönetimi Enstitüsü
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İSFALT	İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.
İSTAÇ	İstanbul Çevre Yönetimi Sanayi ve Ticaret A.Ş.
JFMA	Japonya Tesis Yönetimi Birliği
KİPTAŞ	İstanbul Konut İmar Plan Sanayi ve Ticaret A.Ş.
RICS	Kraliyet Yeminli Sendika Kurumu
SCADA	Merkezi Denetim ve Veri Toplama
TEP	Ton Eşdeğer Petrol
TRFMA	Türkiye Tesis Yönetimi Derneği
TOKİ	Toplu Konut İdaresi

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	IFMA'ya Göre Tesis Yönetimin Kapsamı.....	13
Şekil 2.2	IFMA Tesis Yönetimi Bileşenleri	20
Şekil 2.3	Avrupa'da Tesis Yönetimi İçinde Yer Alan Hizmetlerin Payları	21
Şekil 2.4	Sabancı Kuleleri [30] ve Yapı Kredi Plaza [31].....	22
Şekil 2.5	Küresel Tesis Yönetimi Pazarı 2017 Yılı Büyüme Oranları	26
Şekil 2.6	Tesis Yönetimi Pazarı 2018 Yılı Büyüme Analizi [37]	26
Şekil 2.7	Enerji Yönetimi [43]	30
Şekil 2.8	Güvenlik Hizmetleri [46].....	32
Şekil 2.9	Temizlik Hizmetleri [49]	33
Şekil 2.10	Bakım Onarım ve Teknik Hizmetler [51]	34
Şekil 2.11	Peyzaj bakım Hizmetleri [53].....	35
Şekil 4.1	İstanbul Büyükşehir Belediyesi Binası [58].....	50
Şekil 4.2	İBB'ye Bağlı Bina Tür ve Sayıları	52
Şekil 4.3	İBB Yönetim Hiyerarşisi	53
Şekil 4.4	İstanbul Büyükşehir Belediyesi 201 Yılı Yönetim Şeması [59].....	54
Şekil 4.5	İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Yönetim Şeması [59]	55
Şekil 4.6	İBB Bünyesinde Bina yönetiminde Rol Alabilecek Birimler	56
Şekil 4.7	Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	58
Şekil 4.8	Destek Hizmetleri Müdürlüğü Yönetim Şeması	60
Şekil 4.9	Güvenlik Müdürlüğü Yönetim Şeması	61
Şekil 4.10	Avrupa Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	63
Şekil 4.11	Anadolu Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü Yönetim Şeması	64
Şekil 4.12	Elektronik Sistemler Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	66
Şekil 4.13	Bilgi İşlem Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	68
Şekil 4.14	Atık Yönetimi Müdürlüğü Yönetim Şeması	69
Şekil 4.15	Enerji Yönetimi ve Aydınlatma Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	71
Şekil 4.16	Avrupa Yakası Yol Bakım ve Onarım Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	73
Şekil 4.17	İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü Yönetim Şeması.....	74
Şekil 4.18	Ağaç A.Ş. Yönetim Şeması.....	76

Şekil 4.19 Enerji A.Ş. Yönetim Şeması	79
Şekil 4.20 İsfalt A.Ş. Yönetim Şeması	79
Şekil 4.21 İhale Yazışma Dosyasından Elde Edilen Talep Sayıları.....	82
Şekil 4.22 Spor Komplekslerindeki Bina Yönetim Hizmetleri ve İlgili Müdürlükler....	83
Şekil 4.23 İBB’ de Gerçekleştirilen Hizmet Alım Süreci	84
Şekil 4.24 İBB Binalarında Cihaz Periyodik Bakım Süreci.....	85
Şekil 4.25 2017/638587 sayılı ihaleden Cemal Reşit Rey Sahnesi Cihaz Envanter Görseli	86
Şekil 4.26 Periyodik Bakım Yapılan Bina, Personel Sayıları ve Bölge Dağılımı	87



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Bina Yönetim Firmalarının Verdiği Hizmetler.....	29
Tablo 3.1	İstanbul İli Özelinde Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Yapıları	42
Tablo 3.2	Yerel Yönetime Bağlı Bina Türleri	43
Tablo 4.1	İBB'ye Bağlı Müdürlükler ile Bina Yönetim Hizmetlerinin İlişkilendirilmesi	80
Tablo 4.2	Gençlik Ve Spor Müdürlüğü ile Spor İstanbul'un Tesislerdeki Rollerini	81



Kamu Yapılarında Tesis Yönetimi

Bayram YURDAKUL

Mimarlık Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Candan ÇINAR ÇITAK

İnsanlar geçmişten günümüze sırasıyla müstakil az katlı evler, apartmanlar ve yüksek katlı binalarda yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu durum günümüzde de teknolojik gelişmelere paralel olarak daha büyük ölçeklerde devam etmektedir.

Bunun yanı sıra farklı yapı fonksiyonlarında da (otel, hastane, alışveriş merkezi, spor tesisleri, kültür merkezleri vb.) nüfusun artması, talep edilen hizmetlerin çeşitlenmesi ve yapıların kullanım devamlılığını sağlamak için tesis yönetimi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ortaya çıkan durum yönetim anlayışını da değiştirmiş olup birçok hizmet biriminin organize edilerek yürütülebilmesi için profesyonel tesis yönetimi sistemini oluşturmuştur. Sadece temel ihtiyaçlara yönelik (temizlik, güvenlik vb.) hizmetlerin verildiği yönetim anlayışının yeterli olmadığı, kullanıcı beklentilerinin değişmesi ile binaların/tesislerin yönetimi kavramı artık tesisin planlanmasından işletilmesine, bakım yöntemlerinden dış kaynak kullanımına, kullanıcının ihtiyacından konfor koşullarına kadar uzun bir süreci kapsamaktadır.

Tesis yönetimi, aynı zamanda ticari bir faaliyet kolu olarak gün geçtikçe büyümekte, her geçen gün daha fazla sayıda tesis yönetimi firmaları kurulmaktadır.

Türkiye'deki tesis yönetimi sektörünün geçmişi çok eski olmamakla birlikte son dönemlerde hızlı bir gelişme göstermektedir. Uluslararası firmaların Türkiye'de

yaygınlaşması, Türkiye’deki tesis yönetimi sağlayan firmalarının gelişmesine fayda sağlamıştır. Neredeyse tüm yapı türlerinde küçük ya da büyük ölçekli olmak üzere tesis yönetimi ihtiyaç haline gelmiştir. Ancak bu durum kamu yapılarında aynı gelişmeyi gösterememiştir. Kamu yapılarında tesis yönetiminin mevcut idari işler çerçevesinde yürütüldüğü ayrıca yönetim bünyesinde tesis yönetimine yer verilmemektedir. Bu kamu da bütçenin, iş gücünün ve zamanın doğru yönetilmesini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışma kapsamında kamu yapılarının devamlılığı için tesis yönetimi hizmetlerinin nasıl ve kim tarafından yürütüldüğü ayrıca süreç içerisinde yaşanan sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle nüfus olarak ve verdiği hizmet olarak Türkiye’nin en karmaşık yapı gruplarına sahip İstanbul Büyükşehir Belediyesi binaları özelinde tesis yönetiminin nasıl gerçekleştirildiği ele alınmıştır. Bununla ilgili olarak öncelikle belediyenin yönetim organizasyonunda ki tesis yönetimi ile alakalı müdürlüklerin görevlerinden bahsedilerek uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği örnek vakalar üzerinden anlatılmıştır. Tesis yönetimi hizmetleri sağlanırken yaşanan zorluklar ve bu zorluklara karşı alınabilecek önlemlerden bahsedilmiştir.

İnsanlar geçmişten günümüze sırasıyla müstakil az katlı evler, apartmanlar ve yüksek katlı binalarda yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu durum günümüzde de teknolojik gelişmelere paralel olarak daha büyük ölçeklerde devam etmektedir.

Bunun yanı sıra farklı yapı fonksiyonlarında da (otel, hastane, alışveriş merkezi, spor tesisleri, kültür merkezleri vb.) nüfusun artması, talep edilen hizmetlerin çeşitlenmesi ve yapıların kullanım devamlılığını sağlamak için tesis yönetimi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ortaya çıkan durum yönetim anlayışını da değiştirmiş olup birçok hizmet biriminin organize edilerek yürütülebilmesi için profesyonel tesis yönetimi sistemini oluşturmuştur. Sadece temel ihtiyaçlara yönelik (temizlik, güvenlik vb.) hizmetlerin verildiği yönetim anlayışının yeterli olmadığı, kullanıcı beklentilerinin değişmesi ile binaların/tesislerin yönetimi kavramı artık tesisin planlanmasından işletilmesine, bakım yöntemlerinden dış kaynak kullanımına, kullanıcının ihtiyacından konfor koşullarına kadar uzun bir süreci kapsamaktadır.

Tesis yönetimi, aynı zamanda ticari bir faaliyet kolu olarak gün geçtikçe büyümekte, her geçen gün daha fazla sayıda tesis yönetimi firmaları kurulmaktadır.

Türkiye’deki tesis yönetimi sektörünün geçmişı çok eski olmamakla birlikte son dönemlerde hızlı bir gelişme göstermektedir. Uluslararası firmaların Türkiye’de yaygınlaşması, Türkiye’deki tesis yönetimi sağlayan firmalarının gelişmesine fayda sağlamıştır. Neredeyse tüm yapı türlerinde küçük ya da büyük ölçekli olmak üzere tesis yönetimi ihtiyaç haline gelmiştir. Ancak bu durum kamu yapılarında aynı gelişmeyi gösterememiştir. Kamu yapılarında tesis yönetiminin mevcut idari işler çerçevesinde yürütüldüğü ayrıca yönetim bünyesinde tesis yönetimine yer verilmemektedir. Bu kamu da bütçenin, iş gücünün ve zamanın doğru yönetilmesini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışma kapsamında kamu yapılarının devamlılığı için tesis yönetimi hizmetlerinin nasıl ve kim tarafından yürütüldüğü ayrıca süreç içerisinde yaşanan sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle nüfus olarak ve verdiği hizmet olarak Türkiye’nin en karmaşık yapı gruplarına sahip İstanbul Büyükşehir Belediyesi binaları özelinde tesis yönetiminin nasıl gerçekleştirildiği ele alınmıştır. Bununla ilgili olarak öncelikle belediyenin yönetim organizasyonunda ki tesis yönetimi ile alakalı müdürlüklerin görevlerinden bahsedilerek uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği örnek vakalar üzerinden anlatılmıştır. Tesis yönetimi hizmetleri sağlanırken yaşanan zorluklar ve bu zorluklara karşı alınabilecek önlemlerden bahsedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tesis yönetimi, kamu binaları, organizasyon, belediye

Facility Management in Public Buildings

Bayram YURDAKUL

Department of Architect

Master Thesis

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Candan CINAR CITAK

People have lived in low-rise houses, apartments and high-rise buildings, respectively, from the past to the present. Today, this situation continues in parallel with technological developments on a larger scale. In addition to this, facility management has become a necessity to increase the population, diversify the services requested and ensure the continuity of use of the buildings in different building functions (hotels, hospitals, shopping centers, sports facilities, cultural centers, etc.). The situation has also changed the management approach and created a professional facility management system for the organization and execution of many service units. The concept of management of buildings / facilities with the change of user expectations is not enough, the management understanding that only services for basic needs (cleaning, security etc.) are provided covers a long process from planning, operation, maintenance methods to outsourcing, user needs and comfort conditions. Facility management is also growing day by day as a business line and more and more facility management companies are established. The history of the facility management sector in Turkey shows a rapid development in recent years although not very old. Widespread international companies in Turkey, which provides facility management in Turkey has benefited the development of the company. Facility management, whether small or large, has become a necessity in almost all types of construction. However, this situation did not show the same development in public

buildings. Facility management in public buildings is carried out within the framework of the existing administrative works and facility management is not included in the management. This public sector makes it difficult to manage the budget, labor and time correctly.

In this study, it is aimed to examine how and by whom facility management services are carried out for the continuity of public buildings and the problems experienced during the process. Therefore, the service and give the population as the most complex structure of the group with Turkey's Istanbul Metropolitan Municipality building are discussed how the realization of the special facilities management. In this regard, first of all, the duties of the directorates related to the facility management in the management organization of the municipality are mentioned and how the implementations are carried out are explained in case studies. Difficulties in providing facility management services and measures that can be taken against these difficulties are mentioned.

Keywords: Facility management, public buildings, organization, municipality

1.1 Literatür Özeti

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla yüksek yatırım maliyetleri ile gerçekleştirilen modern bina ve tesis sayıları artmıştır. Son dönemlerde gerçekleştirilen yatırımlarda yapıların mimarisinin yanı sıra hizmet çeşitliliği ve konforu büyük önem kazanmaktadır. Bina ve tesis yönetim kavramı zamanla kendi kendini geliştiren, çeşitlendiren ve alt hizmet kolları her geçen gün artan bir sektörün ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1900’lü yılların başında insanlar müstakil yaşam alanlarını yavaş yavaş terk ederek çoklu yaşamaya (apartman, site) başlamışlardır. İnsanların ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve artmasıyla farklı fonksiyonlarda mekanlar da inşa etmeye başlamışlardır. Bunlara en iyi örnekler ofisler, alışveriş merkezleri, stadyumlar, kültür merkezleri ve spor salonları gösterilebilir. Bu bina çeşitliliğinin artmasıyla buraların yönetimlerinin de daha nitelikli olması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Brian Atkin ve Adrian Brooks’un 2009 yılında yayınlanan “Toplam Tesis Yönetimi” adlı kitabında tesis yönetiminin kapsamı ve modellerinden bahsedilmiştir. Tesis planlama, tesis yönetim stratejisi, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, dış kaynak kullanımı, bakım yönetimi ve bilgi yönetimi gibi modellerin anlatıldığı eser de tesis yönetiminin kapsamı detaylıca incelenmiştir.

1990 yılında Nuri Üstündağ’ın “Akıllı Binaların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri” adlı doktora tezinden tesis yönetiminde verilen hizmetlerin neler olduğu konusu incelenmiştir. Tesis yönetiminin ilk örnekleri olarak kabul edebileceğimiz konutlardaki temizlik hizmetleri yer almakla beraber sonrasında ofislerde güvenlik ve temizlik hizmetleri beraber ilerlerken zaman içerisinde tesis yönetimin de verilen hizmet sayısı ve çeşidi teknolojik gelişim, kullanıcı beklentileriyle artış göstermiştir.

Bev Nutt ‘un 2000 yılında yayınlanan “Tesis Yönetimi İçin Dört Rakip Gelecek” adlı eserinde tesis yönetimin de bugün gelinen noktada bilgi yönetimi, strateji belirleme, planlama, bakım hizmetleri, temizlik, güvenlik, enerji yönetimi, peyzaj düzenleme gibi daha da genişletilebilen hizmet kollarından bahsedilmektedir.

Uluslararası Tesis Yönetim Derneğinin resmi internet sitesinden yapılan incelemede, tesis yönetimi sektörüne yön veren farklı ülkeler de dernek ve kuruluşların faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunların arasında öncü olarak kabul edilen IFMA (Uluslararası Tesis Yönetim Derneği) Amerika’da kurulmuştur. Bugün 130 ülkede faaliyet gösteren 24 binden fazla üyesi olan bir dernek olması sebebiyle tesis yönetimi sektörüne yön vermekte ve tesis yönetim mesleğini ilerletmektedir.

2018 yılında yayınlanan Küresel Tesis Yönetimi Pazar raporunda açıklanan dünyadaki tesis yönetim sektöründeki gelişim oranlarına baktığımızda ülkemizdeki tesis yönetimine ilişkin büyümenin son yıllarda dünya ortalamasının üzerinde seyrettiği anlaşılmaktadır. Bu rapor da ayrıca bu artışın yapı stokuna paralel seyrettiği de görülmektedir.

Özel sektördeki konut ve diğer yapı gruplarının zamanla artış göstermesine paralel olarak tesis yönetimi de gelişme göstermiştir. Aynı şekilde kamu yapılarında da yaşanan hizmet çeşitliliği ve nüfusun artmasıyla kamuya ait bina türlerinin sayıları da artmıştır. Kamu yapılarında bina tür ve sayılarının artmasına rağmen verilen tesis yönetim hizmetleri eskiden var olan klasik yöntemle devam ettirilmeye çalışılmaktadır. Merkezi yönetime bağlı kamu yapılarında bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Yerel yönetime bağlı kamu yapılarında ise özel sektördeki gelişmeler daha yakından takip edilip uygulanmaya çalışılmaktadır.

Kamu yapılarında tesislere yönelik verilen hizmetlerin tamamında yasal mevzuatlara uygun olarak gerçekleştirilmekte olup bu durum bazen hizmet akışını yavaşlatmakta ve aksamalara sebep olabilmektedir. Kamuda gerçekleştirilen tesis yönetim uygulamalarında birçok kademedan aktör yer almaktadır.

Kamu yapıları özelinde tesis yönetimini değerlendirebilmek için oldukça geniş bir yönetim hiyerarşisine sahip olan İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı binalar ele alınacaktır. Yerel yönetim olan belediye yönetimlerinde hizmet akışı merkezi yönetime göre daha hızlı daha az yasal prosedüre maruz kalmaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin resmi internet sitesinden yapılan literatür araştırmasında 2011 ve 2019 yıllarına ait İstanbul Büyükşehir Belediyesi yönetim şemasında yıllar arasındaki organizasyonel değişimler gözlenmiştir. Tesis yönetiminin de, verdiği hizmet bakımından karşılığı olan müdürlükler işaretlenerek ifade edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı binaların tesis yönetimi belediye bünyesindeki 20’den fazla müdürlük aracılığıyla sağlanmaktadır. Belediyedeki tesis yönetimi daha çok dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmektedir.

Kamu yapılarında tesis yönetimi adlı tez çalışmasında, öncelikle tesis yönetimi kavramı ele alınarak konuya ilişkin yüksek lisans tezleri, yerli/yabancı kitaplar, makaleler, dergiler ve internet sitelerinden araştırma yapılmıştır.

Kavram araştırmaları ile birlikte tesis yönetiminin nasıl ortaya çıktığı, ilk uygulanmaya başladığı alanlar, verdiği hizmetler araştırılmıştır. Avrupa ve Amerika’da bina yönetiminin karşılığı olan “facility management” kavramı, amacı, kapsamı değerlendirilerek tarihsel geçmişi çok eski olmayan bina/tesis yönetiminin dünyada ve Türkiye’deki tarihsel gelişim süreci ele alınmıştır.

Tesis yönetimine ilişkin akademik çalışmalar az sayıda olduğundan daha çok yabancı kaynaklardan, sektörde hizmet veren derneklerin ve özel kuruluşların arşivlerinden faydalanılmıştır. Tesis yönetimi daha çok özel firmalar tarafından yürütülen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada tesis yönetiminin özel kullanıma ait yapı gruplarının dışında kamu tarafından işletilen yapıların tesis yönetimine konu hizmetlerinin nasıl gerçekleştirildiği ele alınmıştır.

Bu tez kapsamında kamu yapılarına ilişkin literatür araştırmasında kitaplar, internet kaynakları, makaleler dışında bünyesinde aktif olarak çalışmakta olduğum İstanbul Büyükşehir Belediyesinde elde ettiğim bilgiler doğrultusunda Büyükşehir belediyesinde yürütülen çalışmalar tesis yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır.

1.2 Tezin Amacı

Dünyada 1950’li yıllardan sonra Tesis Yönetimi (Facility Management) adlı bir kavram hem mimarlık camiası hem de konut piyasası sektöründe fazlaca telaffuz edilmeye başlandı. Önceleri insanlar sadece bir apartman yönetimi planlayıp, bu apartmandaki

yaşantıyı organize ederken konut sektörünün gelişmesi ve birçok yapı bloğunun bir araya gelmesiyle oluşan sitelerde daha profesyonel yönetimlerin oluşmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Binalarda kullanılan yapı malzemeleri, mekanik ve elektrik ekipmanları, sosyal alanlarının ve peyzaj alanlarının düzenlenmesi, yaşam kalitesi, konfor koşulları, güvenlik, emniyet vb. konuların organizasyonun teknolojinin gelişmesi ile birlikte daha profesyonel yönetim ihtiyacı doğurmuştur. Türkiye'deki kamu yapılarında tesis yönetimine ilişkin verilen hizmetlerin eşit düzeyde ve eşit nitelikte olmadığı düşünülmektedir. Çünkü bu uygulamaları belirleyen herhangi bir standart, yasal mevzuat işleyişte yer almamaktadır. Bu durum hem kamu çalışanları hem de hizmet alan toplumun binalardan istenilen seviyede konfor koşullarına sahip olmasını etkilemektedir. Her kamu kurumunun kendi içinde tesis yönetimini yürütmeye çalışması hem maliyeti hem de iş gücünü arttırmaktadır. Bu da kamu kaynaklarının verimli kullanımını engellemektedir.

Tesis yönetiminin Türkiye'de ve dünyada nasıl gelişme gösterdiği ve ne tür çalışmaların yapıldığı sektörün nasıl geliştiği araştırılarak uygulamaların neler olduğu incelenecektir.

Kamu mülkiyetinde olup kamuya hizmet eden farklı fonksiyonlardaki yapıların yönetimi, ilgili yerel ya da merkezi yönetim aracılığıyla sağlanmaktadır. Tesis yönetimi anlayışının kamu yapılarından İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki binalar üzerinden değerlendirilecektir. İstanbul Büyükşehir Belediyesinde tesis yönetimindeki aktörlerin kimler olduğu, sistem içerisinde nasıl yürütüldüğü ve yaşanan problemler örnek vakalar üzerinden ele alınacaktır. Bu doğrultuda yaşanan süreçler ve sorunlar tespit edilecektir.

1.3 Hipotez

Bina ve tesis yönetimi kamu sektöründe özel sektördeki gibi aktif olarak yer almamaktadır. Kamu yapılarının tesis yönetim şirketleri tarafından yönetilmesi mevcut yasal dayanaklara göre mümkün olmamaktadır. Tez kapsamında kamu yapılarında tesis yönetimi ele alındığında öncelikle kamu yapılarının yönetiminin nasıl yapıldığı değerlendirilecektir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi nüfusu en kalabalık olan İstanbul şehrine hizmet eden bir yerel yönetim olmasının yanı sıra ölçek olarak baktığımızda idare ettiği iş kolları oldukça fazladır. Bu yerel yönetim sistemi içerisinde bina yönetimin nasıl yürütüldüğü bünyesindeki müdürlüklerin faaliyetlerinden yola çıkarak, uygulama biçimleri ile birlikte

bina ve tesis yönetimi ileyiiyle benzerlik gösteren durumları değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kamu yapılarındaki tesis yönetimine ilişkin mevcutta devam eden sistem içerisinde yaşanan sorunların nasıl çözülebileceği, hangi çalışmaların yapılabileneğine ilişkin öngörülerde bulunulacaktır.



Geçmişten günümüze baktığımızda yirmi birinci yüzyılın başında olduğumuz bu günlerde, gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun, bütün toplumları beraber ilgilendiren köklü bir dönüşüm ve değişim süreci yaşanmaktadır. Toplumlar yaşadıkları ve kullanmakta oldukları tesislerden barınma ve fonksiyonel gereksinimlerinden çok daha fazlasını beklemektedir. Zaman içerisinde teknolojinin gelişmesi ile birlikte karmaşıklaşan bina sistemleri, müstakil evlerin yerini giderek apartman bloklarının alması ve bununla birlikte tek binada çok fazla insanın barınması, binalar için yönetim ve yönetici gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Gerek ticari gayrimenkul gerekse nitelikli konut stokunun artması, karma projelerin yaygınlaşması, paralelinde kullanıcılarının beklentilerini artırmaktadır. Başlarda lüks sayılan fakat sonraları tercih edilen özellik haline gelen yaşam kalitesi ve konforu konutlarda arz ve taleplerde olması gereken bir unsur haline gelmiştir.

2.1 Tesis Yönetimi Kavramı

2.1.1 Tesis Yönetiminin Tanımı

Geçmiş 1900’lü yıllara dayanan ve Amerika merkezli olarak ortaya çıkan tesis yönetimi kavramı önceleri çok katlı binalar için ‘bina yönetimi’ olarak ele alınmıştır. Tesis yönetimi kavramı üzerinde literatürde farklı kapsamlarda birçok tanımlamalar yapılmıştır.

Tesis yönetimi genel bir ifade ile hem tesisleri kullananlar hem de tesis üreticileri için stratejik bir ortaklık biçimi olması açısından; tesislerde yerine getirilen, asıl iş dışında kalan çok sayıda hizmeti tek çatı altında toplayan, hizmet yönetimi işidir. Bu sebeple tesis yönetimi güvenlik ve temizlik vb. tek başına yapılan işlerden çok farklı bir yerdedir [1].

Tesis yönetimi kavramının yaratıcılarından olan IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği), tesis yönetimi kavramını “inşa edilmiş yapıların ve tesislerin işlevselliğini sağlamak amacıyla insanlar, mekânlar, süreçler ve teknolojik bileşenler arasındaki entegrasyonu gözetten çok disiplinli bir meslek dalı” olarak tanımlamaktadır [2]. İngiliz menşeli, İngiliz Tesisleri Yönetimi Enstitüsü, BIFM, ise: “Fiziksel alanların çalışanlar

ve organizasyonun faaliyetleriyle koordine edilmesi. Bu işletme, mimarlık, davranışsal bilimler ve mühendislik ilkelerini bütünleştirir.” Japonların Tesis Yönetim Derneği, JFMA ise şu şekilde ifade etmiş: “Taşınmazların ve gayrimenkullerin kullanım, bakım ve onarımının optimize edilerek minimum maliyet ve maksimum fayda sağlayarak korunmalarını sağlamak.” olarak tanımlanmaktadır [3].

Brian Atkins ve Adrian Brooks ise; tesis yönetimini ‘Çevreyi şekillendirdiği rolü öncelikli olmak üzere, organizasyonun önceliklerini göz önünde bulundurarak tüm servis hizmetlerini tasarlamak, müşteri isteklerini düşünerek uygulama planları yapmak ve bütün bu işler sayesinde maddi bir değer elde etmektir.’ şeklinde tanımlanmaktadır [4].

İşyeri ve Tesis Yönetimi Enstitüsü (IWFM) Tesis Yönetimini, insanların yaşam kalitesini ve temel iş verimliliğini artırmak amacıyla yapıları çevreye, mekâna ve sürece entegre eden örgütsel bir yapı olarak tanımlamaktadır [5].

Tesis yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine en iyi maliyetlerle varabilmesi için gereken nitelikli çalışma ortamı ile destek hizmetlerinin bir örgüt tarafından gerçekleştirilmesi sürecidir. Tesis yönetimi yükümlülüğünün, hızla değişen ve gelişen bir dünyada, rekabette başarı elde edebilmek için organizasyonun uzmanlıklarını arttıran faaliyetlerden biri olan, ekipman, bina sistemleri ve mobilyaların tasarımı, planlama ve yönetimi ile ilgili tüm çalışmaları organize etmek olarak tanımlanabilmektedir [6].

BIFM (İngiliz Tesis Yönetimleri Enstitüsü), Tesis ve Bina Yönetimini, etkinliğini destekleyen ve geliştiren kararlaştırılmış hizmetleri sürdürmek ve geliştirmek için bir kuruluş içindeki süreçlerin entegrasyonu olarak tanımlamaktadır [7].

Günümüzde tesis yönetiminden beklenen yaklaşım, yönetime etkisi olan tüm kaynakların verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi, bu sayede paydaşlara sağlanan değer artırılması hedeflenmektedir. Tesis yönetimi genel olarak teknik konuları üstlendiği düşünülse de aslında teknik bileşenlerden derleme yaparak yaşam kalitesi üretmeyi hedefleyen ve mimari felsefeye sahip olan bir anlayıştır. Büyük yatırım bedelleriyle inşa edilen modern tesislerde yaşayanların hayatlarına kalite ve konfor kazandırmanın yanı sıra tesislerin kullanım ömürlerinin uzatılması, değer kazandırılması, ortalama maliyetlerle yaşatılması, proje aşamasında beklenen konfor koşullarının korunması temel esaslarıdır [8].

Tesis yönetimi bünyesinde sadece yöneticinin yer aldığı bir yönetim biçiminden öteye üst düzeyde birden çok uzmanlık alanının birlikte çalıştığı bir ekip ile yürütülebilecek bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda tesis yönetimi “insan, mekân, hizmet ve teknoloji etkenlerini bütünleştirerek yapıların yaşam kalitesi ve kullanım kolaylıklarını arttıran bir hizmet mesleğidir. Ağır hizmetler olarak nitelendirilen hukuki, ticari ve teknik hizmetler yanında hafif hizmetler olarak kabul edilen güvenlik, temizlik, çevre zararlı mücadele gibi hizmetlere kadar bir yapının işleyişinde olması gereken hizmet yelpazesinin tamamını tedarik edip, yönetilmesi için gerekli hizmetin taşınmaz mal sahiplerine sunulması” olarak tanımlanabilmektedir [9].

Tesis yönetimi ile ilgili yapılan farklı tanımlamaların hepsinin amacı aynı olduğu anlaşılmakla birlikte ifade ediş biçimlerinin farklı olduğu, hepsinde binaların kullanıcılarına yönelik birçok uzmanlık alanları ile koordine bir şekilde minimum maliyette maksimum konfor şartlarında bir hizmet yönetimidir.

2.1.2 Tesis Yönetiminin Amacı

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi ile işletmeler kendi esas işlerinden farklı bir şey ile ilgilenmeden daha verimli ve başarılı olma amacıyla tesis yönetimini bir alternatif olarak değerlendirmektedirler.

Tesis yönetiminin amacı olarak birçok tanımlama yapılmakla birlikte iki amaç üzerinde durulmaktadır. Tesis yönetiminin kavramsal amacı toplumların değişim taleplerinin karşılanması için imkanlar yaratmak, bunları ilerletmek ve sürdürmek adına stratejik, proaktif çözümler ve iş birlikleri kurarak hedeflenen amaca hizmet etmektir.

İkinci amaç ise; ortaya çıkan çözüm ortaklığının getirdiği ekonomik etkilerin ve uzmanlıkların pazardaki rekabetin belirleyicisi olmasından dolayı hareket kazanmaktır. Çözümler üreten tesisleri yönetenler hizmet verdikleri işletmeleri ileriye taşıdıkça sistemin etki alanı genişlemektedir.

Tesis yönetimi amaçlarının belirlenmesine yönelik 1993 yılında Hollanda da yapılan bir araştırmada beş amaçtan bahsedilmektedir. Bunlar:

- Bazı yollar ve yöntemlerle işi yapılabilir kılmak
- Maliyeti de içine alan etkin bir yoldan işi kolaylaştırmak
- Kanunlardaki değişiklikleri sonuncundaki yasal düzenlemelere uymak

-Organizasyonu olumlu etkileyerek pazarda daha başarılı hale getirmek

-Organizasyonlara yeterince esneklik sağlamak olarak belirlenmiştir [10].

Tesis yönetiminde ön görülen amaçlara ulaşabilmek için, bilgisayarların kullanımı ile geliştirilen Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi (Computer-Aided Facility Management-CAFM) sistemleri gelecekte vazgeçilmez olacaktır. Günümüzde işletmeler iş süreçlerini geliştirme, kalite yönetimi, kıyaslama, dış kaynak kullanımı uygulamalarında CAFM sistemlerini aktif bir şekilde kullanmaktadır [11].

Bilgisayar destekli Tesis Yönetimi Sistemleri

“-CAFM: Computer-Aided Facility Management (Bilgisayar Destekli Tesis Yönetimi ve İşletimi) Tesis ile ilgili teknik çizim ve krokilerin entegrasyonunun sağlanmasıdır.”

“-CIFM: Computer Integrated Facility Management (Bilgisayarlarla Entegre Tesis Yönetimi ve İşleyişi) CAFM’deki verilen raporlanma, analiz edilme, yöneticilere servis edilmesi yani verilerin depolanmasıdır.”

“-CMMS: Computerized Maintenance Management System (Bilgisayar Bakım yönetimi Sistemi) Endüstriyel olarak bakım onarım işlerinin bilgisayardan izlenmesi, gerçekleştirilmesi, kontrolü ve planlanması ile işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik yazılımlardır [8].”

2.1.3 Tesis Yönetiminde Kullanılan Modeller

Tesisler kullanıcıların farklı amaçları ve farklı çevrelerde kullanılabileceğinden, tesislerin yönetiminde bu farklılıkların dikkate alınarak tesis yönetimi uygulamalarının nasıl olacağı değerlendirilmelidir.

Tesis yönetim modellerine ilişkin Barrett ve Baldry (2003) altı ana başlıkta toplamıştır.

-Ofis/Büro Yöneticileri Modeli

Tesis kadar büyük ölçekli olmayan küçük ortamların temizlik, onarım ve bakım ihtiyaçlarını işletme içerisinde idare eder. Bu tip yönetim modeline örnek emlak, avukatlık veya muhasebe büroları vb. gibi küçük atölyelerde olabilir.

-Tek Yerleşkeli Model

Tesis yönetimi işlevi verilebilecek ve bu iş için ayrı bir fiziksel birim kurulması gerekir. Bu modeldeki iş yerlerinin tüm birimleri toplu olarak tek başına bir yerleşkedir. Yapı ve

yerleşke büyük olduğundan tamirat, bakım, güvenlik ve temizlik vb. konularla daha fazla ilgilenmelidir. Bu işler için daha fazla kaynak temin edilmelidir. Bu modele örnek olarak okul binalarının bakım, onarım ve teknik işleri kurum içinde kendi olanakları ile gerçekleştirilebilir. Bu küçük ekipler aynı anda birçok kurumda hizmet verebilen işletme olabilir.

-Yerel Yerleşke Modeli

Bu modelde, aynı şehirde birden fazla farklı yerlere dağılmış yerleşkelerin merkez bina veya binalarının bulunduğu yerden ayrıca farklı ölçeklerde sayısı değişiklik gösteren binaları vardır. Her bir bina içerisinde tesis yönetim faaliyetlerinin sürdürüldüğü birimler bulunmakta olup asıl yönetim merkezden gerçekleştirilir. Bu şekilde her yerleşim tesis işlerini kendisi veya anlaşmalı şirketler aracılığıyla yürütür. Bu modele örnek üniversite yapıları olabilir. Ana kampüs dışında olan fakülte, idari birimler vb. yapılarıdır.

-Çoklu Yerleşke Modeli

Bu model geniş kapsamlı ulusal veya bölgesel organizasyonlar için geçerli olup genel politikalar tek genel merkezden yürütülür. Bu bağlamda merkez yalnızca genel politika, planlama, proje yönetimi, standart belirleme, gayrimenkul danışma ve teknik yardım hizmetleri sunulmaktadır. Bu modele örnek ülke çapında çok sayıda hastanesi olan sağlık kuruluşları verilebilir.

-Uluslararası Model

Bu model tesis yönetimi çoklu yerleşim modeli ile benzemekte olup ondan farklı olarak uluslararası ölçekte aktif rol oynamaktadır. Bu bağlamda ülke bazında kurulan merkezler kendi potansiyellerine göre politika üreterek örgütlenmektedirler. Bu modele örnek olarak hem Avrupa'da hem de uzak doğuda hizmet verebilen ulusal bir otel zinciri verilebilir.

-Kamu Sektörü Modeli

Bu model diğer modellerin içerisinde yer almakta olup diğerlerinden ayıran husus ticari kaygı gütmenden sosyal sorumluluğun olmasıdır. Bu tarz kuruluşların hizmet standartları, politikaları, hesap verilebilirlikleri ve ilkleri yönetmelikler ile kanunlar aracılığı ile belirlenmektedir. Bu model örnek kamu hastaneleri ve kamu üniversiteleridir [12].

2.1.4 Tesis Yönetiminin Kapsamı

Tesis Yönetimi ofisler, konutlar, fabrikalar, kamu kurumları, alışveriş merkezleri, oteller, santraller, hastaneler, eğitim kurumları, hava limanları vb. gibi hemen hemen tüm binalarda bulunan işletmelerin ya da tesis kullanıcılarının ana faaliyetleri dışında kalan işlerin yönetilmesidir [8].

David Kincaid bir makalesinde bina yönetimindeki uzmanlık alanlarını yönetim kuralları, operasyonel aktiviteler, yönetim tecrübesi, bina bilgisi olmak üzere toplamda dört başlıkta incelemektedir.

-Yönetim Kuralları; stratejik bağlantılar kurma, faydalı analizler oluşturma ve belirli periyotlarla toplantılar düzenleme planlama, bütçeleme gibi finansal yeterlilikler, güvenlik, enerji ve çevre gibi faaliyetler için program yapma, kontrol ve ölçümleme.

-Operasyonel aktiviteler; bu kısımda destek hizmetleri kapsamındaki aktiviteleri ve ana faaliyetleri ifade etmektedir. Bu başlık altında düzenleme, bakım-onarım, temizlik, tamir, yemek servisi, güvenlik ve resepsiyon, taşıma, posta ve peyzaj gibi destek niteliğindeki aktiviteler yer almaktadır.

-Yönetim Bilgisi; bölümünde kaynak yönetimi, kalite ve finansal yönetimi incelemektedir. Bunun dışında organizasyonel teorileri, yönetim farklılıklarını, istatistik kalite kontrollerini, stratejik analiz ve gereksinimleri organize etmeyi, acil durum kararlarını ve süreçlerini, personel becerisi olarak özgüven, iletişim ve tartışmayı da bu kısma dahil etmektedir.

-Bina ve Tesis Bilgisi; olarak performans ölçümü, alan ölçüm ve gereksinimlerini, mecburi harcamaları, demirbaşları, bakım sistemini, proje ve servis gereksinimlerini, enerji yönetimini, çevre sağlığı ihtiyaçlarını, yangın mühendisliği kriterlerini tasarım stratejilerini, servis araçları ve mobilyaları, ergonomik faktörleri, çevresel etkileri bu başlıkta ele almaktadır [13].

“Tesis yönetiminde yer alan iş kolları birbirinden farklı olmalarına rağmen tüm bu işlerin bir amaç etrafında organize edilmesi bu sistemin temelini ifade etmektedir. Tesis yönetiminin ana faaliyetleri ve içerikleri genel hatları ile şu şekildedir:

- Bina Hizmetleri (jeneratör, su, arıtma, soğutma, ısıtma, ups vs. işletimi ve kullanımı)
- Bakım ve Onarım (yapıda bulunan mevcut araç ve gereçlerin bakım onarımı)

- Güvenlik (bina girişlerinde malzeme ile personel ziyaretçi trafiği kontrolü)
- Sivil Savunma ve Afetlere Hazırlık (afet halinde can ve mal kayıplarının azaltılması)
- Yemek ve İkram Hizmetleri (yemek, kafeterya vs.)
- Temizlik Hizmetleri (ofis, çevre, dış cepheler)
- Bahçe ve Bitki Bakımı (içeride ve dışarıda bulunan bitkilerin bakımı)
- Ulaşım Hizmetleri (araç ve şoför tahsisi, personel taşınması, ring seferleri)
- Konferans ve Toplantı Mekanlarının Yönetimi (salonların idamesi ve tahsisi)
- Resepsiyon Hizmetleri (ziyaretçi ve görevli trafiği)
- Arşiv Yönetimi (evrakların fiziksel muhafazası ve kullandırılması)
- Haberleşme Hizmetleri (ses ve veri kabloları kullanarak santral yönetimi)
- Depolama ve Dağıtım (tesis içinde kullanılacak malzeme yönetimi)
- Kurye Hizmetleri (dışarı ve içeriye kurye hizmeti)
- Posta Odası (posta gönderme hazırlama ve kabul işlemleri)
- Baskı (kopyalamam işlemleri, fotokopi makinaları)
- Sağlık Hizmetleri (dış tedavisi, ayakta tedavi, ambulans, ilk yardım)
- Spor (spor odası ve malzemeleri, duş, soyunma odaları)
- Mini market ve Otomatlar (meşrubat, gazete, dergi vs.) [14]”

BOMI (Building Owners Management Institute) açısından, bina ve tesis yönetimi kapsamındaki görevlerinin temel fonksiyonları şu şekilde sıralanmaktadır.

- Bina Bakım ve Onarım Yönetimi
- Gayrimenkul Yönetim
- İnsan ve Çevre Faktörleri Yönetimi
- Proje Yönetimi
- Alan Yönetimi
- Temel Yönetim Aktiviteleri
- Finans Yönetim
- Kalite Değerlendirme Yönetimi
- İletişim Yönetimi
- Genel İdari Destek [15]

IFMA açısından ise; tesis yönetiminin kapsamı minimum ölçütlerle ortaya koymakla beraber hizmeti talep edenlerle hizmet verenlerin belirleyeceği sınırlar olduğunu ifade

etmektedir. IFMA etkili bir tesis yönetiminin minimum kapsamını ve bunu gerçekleştirecek olan yöneticilerin sorumlulukları aşağıda gösterilmektedir.

Bina Bakım ve Onarım Operasyonları Mobilya Bakımı Önleyici Bakım Arıza Bakım Harici – dış bakım Gözetim Manzara	Gayrimenkul Yönetimi Bina Kiralanması Yer Seçimi Kazanç ve Kullanım Bina satın alma Mülk değerlendirme Kiralayıcı
Yönetim Hizmetleri Posta servisi Sevkiyat alım ve gönderim Kayıt tutma Güvenlik Fotokopi İletişim-Komünikasyon	Tesis Planlama Operasyonel plan-acil durum planlaması Stratejik planlama Enerji planlaması
Alan Yönetimi Alan envanteri Alan idaresi Alan tahsisi İhtiyaçların tahmini Mobilya alınması Mobilya Şartnamesi Mobilya envanteri İçsel plan Dizayn yenileme Katı atık kontrolü Tehlikeli materyaller	Finansal Planlama Faaliyet bütçelemesi Sermaye bütçelemesi Temel finansman
Mimari-Mühendislik Hizmetleri Kanunlara uyma Yapı yönetimi İnşaat sistemi Mimari tasarım	Sağlık ve Güven Ergonomi Enerji yönetimi İç hava kalitesi Dönüşüm programı Emisyon

Şekil 2.1 IFMA'ya Göre Tesis Yönetimin Kapsamı

Yukarıda da bahsedildiği üzere tesis yönetimin kapsamına giren çok çeşitli iş kolları bulunmaktadır. Her kurum ya da kuruluş tesis yönetiminin kapsamına ilişkin bir çerçeve belirlemiştir.

Yapılan inceleme sonucunda tesis yönetiminin kapsamının oluşumunda aşağıdaki faktörler etkin rol oynamakta ve tesis yönetiminin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin yön vermektedir. Bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır;

2.1.4.1 Tesis Planlama

Tesis yönetimi genellikle, kuruluş veya firmaların ana faaliyetini destekleyen hizmetlerinin sunumunda süregelen sorumluluğa sahip olarak kabul edilir. Bu bağlamda tesis yönetiminin önemine stratejik planlama bazında da bakılmalıdır. Nitekim bu, kuruluş veya firmaların başarısına nasıl daha fazla katkı sağlayabileceğimizi anlamamıza yardımcı olur.

Eğer tesis yönetimini bir yaşam döngüsü perspektifi olarak benimsersek, bir tesisin planlamasının gerçekleştirilmesinden ve işletilmesinden önce geldiği açıktır. Ancak bu

tesise olan ihtiyacın nasıl ortaya çıktığı önemlidir. Çünkü hangisinin önce geldiğine karar verilmelidir. Nitekim tesis yönetimi devam ederken planlama yapılabilir veya planlandıktan sonra tesis yönetimi başlayabilir bu durumda hizmet veren kurumun iş döngüsünün neresinde olduğuna ve mevcut düzenlemelerin ihtiyaçları nasıl karşıladığına bağlıdır.

Her ne olursa olsun bütünsel bir yaklaşım benimsenmelidir, çünkü yeni bir tesis için planlama yaparken mevcuttaki tesis yönetimlerinde faydalanılabilir ve büyük ölçüde dayanak oluşturabilir. Bir tesis yönetimi sistemi veya çıktıları bir diğerinin yani tesis planlamasının girdisi olabilir.

Planlama, tesis yönetimin önemli bir parçasıdır. Planlama yapılırken gayrimenkul yönetimi, alan yönetimi, alan kullanımı ve verimliliği, fizibilite çalışmaları, paydaşlar ile risk ve fırsatlar alt konu başlıkları göz ardı edilmemelidir [16].

2.1.4.2 Tesis Yönetim Stratejisi

Stratejik tesis planlaması hizmetlerin daha iyi ve daha proaktif bir şekilde sunulmasına yol açabilecek bir süreçtir. Tesis yönetimi stratejisini gerçekleştirmek için harcanan zaman, hataların, gecikmelerin, hayal kırıklıklarının ve müşteri memnuniyetsizliğinin önlenmesine yardımcı olmaktadır.

Stratejik tesis yönetim planlaması, belirlenmiş olan sahip olunan ve/veya kiralanılan alanın tüm portföyünü kapsayan iki ila beş yıllık bir plandır.

Stratejik tesis planlaması, iş planlamasında verilen her kararın doğrudan kabul ederek bir kuruluşun emlak varlıklarına ve gereksinimlerine de etki eder. Tesis yönetim stratejisi planının amacı, belirli ve belirsiz hususlara dayanarak esnek ve uygulanabilir plan oluşturmaktır [16].

Stratejik tesis planlama süreci, bir tesis yönetim organizasyonunun amacını genel organizasyonun stratejisine bağlayarak ve daha sonra o hedefe ulaşmayı amaçlar ve eylem planları geliştirir. Sonuçta stratejik tesis planlama süreci, stratejik tesis planıdır.

Tesis Yönetim Stratejinde, kuruluşun iş girişimlerini tam olarak desteklemek için gereken alanların türünü, miktarını ve konumunu belirler ve kuruluşun vizyonu çerçevesinde kapsamı belirlenir. Stratejik planlamanın dört aşaması bulunmaktadır. Bunlar;

Anlama

Kuruluşun görevlerini, misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve hedeflerini iyice anlamak strateji kurmanın ilk basamağıdır. Birçok kurum dört temel ölçümden oluşan dengeli bir şirket karnesi olmasını önemsiyor. Bu unsurlar finansal performans, müşteri bilgisi, iç iş süreçleri ve öğrenme- büyümedir.

Analiz Etme

Öncelikle tesis ihtiyaçlarını sistematik yerleşim planlaması (SLP) gibi analitik teknikler kullanarak analiz etmek için olası gelecek ve tetikleyiciler yelpazesinin araştırılması gerekir. Bunlar tesisin güçlü, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehdit analizi (SWOT), stratejik yaratıcı analiz (SCAN) veya senaryo planlamadır.

Planlama

Analizler tamamlandıktan sonra, tesislerin uzun vadeli ihtiyaçlarını karşılayacak planlar geliştirilir. Tesis planlama stratejisi yıllık olarak gözden geçirilir ve şartların gerektirdiği şekilde periyodik olarak güncellenir.

Hareket Etme

Planlandığı şekilde tesis planlama stratejisi uygulanır. Ancak gelecek stratejilerde gerçekleştirilen eylemlerden geri bildirim dahil edilebilir ve sonraki plana veya projelerde iyileştirme sağlanabilir. Süreç içerisinde değişiklikler olması normaldir ve bu değişim planlara eklenir. Bu sebeple tesislerde ki değişikliklerin ve güncellemelerin ulaşılabilir olmasını sağlamak için yönetilmesi gerekir [17].

2.1.4.3 İnsan Kaynakları Yönetimi

Tesis yönetimi temelde insana özgü beşerî kabiliyetleri desteklerken beraberinde beklentileri ve yaşam konforunu, tesislere verilen hizmetlerle elde ederek değer yaratan bir süreç olduğundan, başarılı olabilmenin temel şartı bu faaliyetleri sunan insan kaynağının kalitesi ile orantılıdır [18].

Tesis yönetiminde insan merkezli hizmetleri kendine konu edinmiş, müşteri ihtiyaçlarını gözetken, ön gören, sebepsiz müşteri memnuniyetine inanmış, bunların karşılanmasını esas görev olarak gören, vaktini, enerjisini ve kaynaklarını tamamıyla bu amaçlara adayan, müşteri merkezli çözümler üreten, küresel ve ulusal kanun, yönetmelikler, standartları bilen kaliteli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır [19].

Tesis yönetiminde insan kaynakları süreci iş bazlı olmaktan öteye kişi bazlı bilgi, beceri, kişilik özelliklerine bağlıdır. Müşterilerin talep ve beklentileri ile değeri daha da artmış böylelikle kalite ön plana çıkmıştır. Faaliyetlerin neredeyse tamamı insana yönelik olan ve aynı zamanda tüm işlemlerin insan elinden çıkması nedeniyle tesis yönetimindeki öncelik, hizmet kalitesinden daha önce insan yani çalışan kalitesine odaklanmaktadır [20].

2.1.4.4 İş Sağlığı ve Güvenliği

Yapıların teknolojik seviyeleri arttıkça, hizmetleri gerçekleştirecek olan çalışanların sağlığı ve güvenliği ile ilgili daha çok tehdit edici unsurlar ortaya çıkmaktadır. İşçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumak adına önlemler almak ve çalışanlara bu konuda bilgi vermek iş sağlığı ve güvenliğinin temelidir [21].

Ülkemizde faaliyet gösteren yabancı şirketler, çalışma sahaları ile ilgili kanuni ve hukuki sorumlulukları güncel olarak takip etmekte ve uygulamakta iken, gerçekleştirilen işin halen devlet tarafından bir sektör olarak kabul edilmeyişi ve yeterli denetim olmaması nedeniyle küçük ölçekli yerli şirketlerde yasal sorumlulukların zaman zaman yerine getirilmediği görülmektedir [21].

2.1.4.5 Dış Kaynak Kullanımı

“Tesis yönetimi içerdiği fonksiyonları ve bağlamı açısından ele alındığında tek başına bir yönetim faaliyeti olmanın yanı sıra aynı zamanda hizmet kiralaması kapsamında yürütülmektedir. Konusunda uzman olan tesis yönetimi firmaları ve yöneticileri bilgi ve tecrübelerini sektörde ihtiyaç duyan diğer işletmelere sunarken bu hizmetleri alanlar tarafından dış kaynak kullanımı gerçekleştirilmiş olmaktadır.”

“Tesis yönetiminde gerçekleştirilen işlerin merkezinde kaynakların verimli kullanımı ve destek hizmetleri bulunmakta olup bu hizmetlerin devamlılığı dış kaynak kullanımında sağlanacak başarıyla ilişkilidir.”

“Dış kaynak kullanımı açısından tesis yönetimine bakıldığında hizmet veren ve alan işletmeler aslında stratejik amaçla ortak girişimde bulunmaktadır. Ortak girişimlerde tedarikçi ve alıcı birbirlerine yakın çalışabilmek için kaynak ve taahhütlerine beraber gerçekleştirirken, dış kaynak kullanımında faaliyet alanının sınırları ve taahhütlerini dış

kaynaktan faydalanan işletme ile dışarıdan hizmeti veren firma ile birlikte oluşturdukları sözleşme ile belirlenir [22].”

“Dış kaynak kullanımı bazı işletmelerin tekrarlanan iç aktivitelerini ve karar alma mekanizmalarını sözleşmede yazıldığı gibi işletme dışından örgütlere yaptırma işi olarak organizasyonun dışsal kaynaklardan hizmet ya da ürün teminidir [23].”

“En bilinen dış kaynaklardan faydalanan işler ofislerin bakımı, ulaştırma, yiyecek hizmetleri ve güvenliğini kapsamakta olup bunun yanı sıra üretim, tasarım, bilişim teknolojisi ve muhasebe işlerini kapsayan işlerde dış kaynaklara verilebilir.”

İşletmelerin git gide artan ölçüde, yalnızca sahip oldukları becerileri esas alan işleri yapmayı tercih etmeleri ve uzmanlıklarının kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki farklı işletmelerden alma eğilim, yaygın dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının ortaya çıkmasına ortam sağlamıştır [8].

2.1.4.6 Bakım Yönetimi

Genel olarak bir tesisin bakım ve özellikle bina hizmetleri mühendisliği kurumları tesis yönetimi için uzun süredir devam eden ilgi alanlarındandır. Nitekim, tesis yönetimi birçok ülkede binalarda yapılan basit bakım onarımların daha profesyonelce takip edilmesi ve uygulanması neticesinde ortaya çıkmıştır. Günümüzde üst seviyelerde yer alan kurumsal tesis yönetim firmaları da ilk başlarda bina bakımı yapan şirketler olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bakım yönetimi işlevlerinden biri, bakımla ilgili hizmetlerin sunulması için hangi seçeneğin veya seçenek kombinasyonlarının tesis yönetimi verilecek kuruluştaki iş hedefleriyle en iyi şekilde uyumlu olduğunu belirlemektir. Bu bakımdan, bakım gereksinimlerinin kapsamını ve son kullanıcılara uygun hizmetleri sunabilmek için gereken yetenek ve kapasiteyi anlamak önemlidir [16].

Planlama, bakım politikasını ve operasyonel cevapları tanımlamak için kullanılacak bakım stratejisinin başarısında kilit bir faktördür. Tesis yönetimi uygulanan yerde tesis varlıklarının arızalanmasına yol açacak olayları ve olayları önceden tahmin etmek veya bunlardan kaçınmak mümkün olmasa da bu tür olaylarla başa çıkmak için iyi prova edilmiş bir ön çalışma hazırlamak mümkündür ve mantıklıdır.

Bakım yönetimi planlanırken hizmet veren kuruluşu zora sokabilecek tüm faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme hedefleri ile beklenen kullanım ve tesis varlıklarının servis ömrü ile ilgili olarak en uygun bakım yöntemini veya yöntem kombinasyonunu tanımlaması gerekir. Bunlar yapılırken varsa yasal izinler, denetimler gibi konularda ele alınmalıdır. Bu sayede hem bakım çalışmalarının hem de son kullanıcıların emniyet, sağlık ve güvenliği için tedbirler alınmış olur.

Modern bir tesisteki bakım yönetim kapsamı, bu tesislerin nasıl yapıldığına ve özellikle tesisin güvenli, doğru, verimli ve uygun maliyetli bir şekilde işletilmesi için gerekli olan bakıma çok dikkat edilmesi gerektiği anlamına gelir [16].

2.1.4.7 Bilgi Yönetimi

Tesis yönetiminde optimal kullanım ve tesisten fayda sağlayabilmesi için bilgi ve verilerin etkin ve verimli yönetimi gereklidir. Öncelikle tesisin yaşam döngüsü boyunca günlük yönetimi için gerekli olan çeşitli bilgi ve verileri anlamalıdır.

Tesis hakkındaki bilgi, gerçek bir değere sahiptir. Bilgi yönetiminde öncelikle varlığın teslim edilmesinin maliyeti, bilgi ve veri üretme ve yönetme maliyetini içerir. Yeni bir tesis durumunda, bilgi varlıkları fiziksel varlığın yanında iletilir. İkisi arasındaki ilişki, tesisin vaat edildiği gibi teslim edilmesi, emniyetli ve doğru bir şekilde işletilebilmesi ve amaçlanan amacına geleceğe iyi hizmet edebilmesi için tanımlanmalıdır. Bunun, proje çizelgesindeki diğer görevlerin yanı sıra, tesis yöneticisinin faaliyetlerin başlatılması için uygun bir şekilde hazırlanması için de dahil edilmesi gerekecektir. Bir servisin teslimi aynı zamanda bilgilerin teslimidir. Bir tesisi yönetirken, hizmet edilecek alanlar, yapılacak hizmetler ve bu hizmetlerin gerçek performansı hakkında bilgi sahibi olunması gerekir [16].

Tesise ilişkin bilgi ve verileri toplama, analiz etme, saklama, güncelleme, iletme ve kontrol etme prosedürünü desteklemek için bir bilgi yönetimi stratejisi ve politikası hazırlanmalıdır [16].

Tesisin güvenli, doğru ve verimli çalışması için gereken bilgi ve verileri tutmak için bir tesis el kitabı hazırlanmalıdır. El kitabı yasal, ticari, finansal, teknik ve yönetsel bilgi ve verileri kapsamalıdır. Mümkün olan her yerde, dijital bir formatta bulunmalıdır [16].

Bina Bilgi Modellemesi (BIM) tesis hakkında tüm bilgilerin dijital ortam üzerinden yönetilmesini sağlamaktadır. Günümüzde yeni hazırlanacak projelerde BIM uygulanması daha mümkündür. BIM, inşaat sektöründe dijitalleştirmeye paralel gelişen Yapı Bilgi Modellemesi (Building Information Modelling)'dir. İnşaat sektöründe önemli üretkenlik artışına olanak veren ve binaların planlama, uygulama ve işletmesini dijital olarak destekleyen, 1970'lerde ortaya çıkmış bir süreçtir [24].

2.2 Tesis Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Geçmiş 1900'lü yıllara kadar uzanan ve ABD merkezli olarak ortaya çıkan tesis yönetimi, önceleri özellikle büyük şehirlerde yapılmaya başlanan çok katlı binaların bina yönetimi ölçeğinde ele alınması ile başlamıştır. Bu yapılar günümüz yapılarına oranla daha küçük ölçekli ve basit yapıdadır. Bu nedenle bina yönetimi konusunun ilk uygulamaları kapsam olarak dar ve basit hizmetlerden oluşmuştur. Binaların giderek büyümesi ve daha karmaşık yapıya bürünmesi, binalarda kullanılabilen teknolojinin zaman içerisinde çok hızlı gelişmesi ile bina yönetiminin kapsamı genişlemeye ve uygulama alanları yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu bağlamda bina yönetimi kavramı yerini tesis yönetimi kavramına bırakmaktadır.

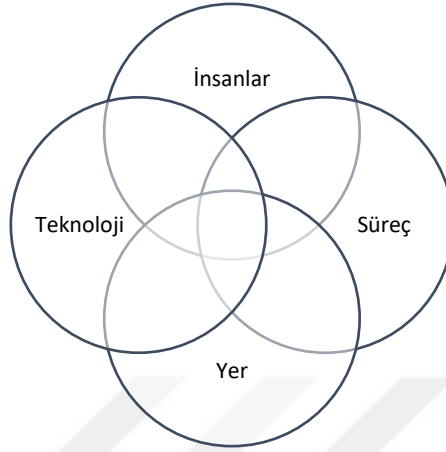
2.2.1 Dünyada Tesis Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Amerika'daki bina ve tesis yönetimi sektörü dünya genelinde belirleyici niteliğe sahip olmuştur. 1970'li yıllarda öncelikli olarak bu ülkede ortaya çıktığı düşünüldüğünde, uygulamaları düzenleyen ilk yasal düzenlemelerin, eğitimin ve konu hakkındaki araştırmaların da burada olması diğer ülkelere emsal oluşturmıştır. Tesis yönetiminde kurumsal olarak standartların belirlenmesi ve bunların uluslararası ölçekte kabul edilmesi yine 1970'li yıllara dayanmaktadır [8].

Dünyada tesis ve bina yönetimi geçmişi incelendiğinde tesis yönetimi faaliyet alanlarının genelde güvenlik ve temizlik hizmetlerinin uzmanlaşmış firmalara devri ile beraber başladığı görülmektedir. Zamanla gelişen teknolojinin de katkısıyla bina ve tesislerin yapılarında oluşan değişimlerin yarattığı yeni ihtiyaçlar, yönetim anlayışının da gelişmesini beraberinde getirmiştir [25].

Tesis yönetimini öncü uygulamaları Amerika'da başladığı buna ilişkin ilk örgütlenme yine bu ülkede kurulmuştur. Küresel anlamda tesis yönetiminin en önemli çatı örgütü olan Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği (International Facility Management

Association), IFMA'nın kuruluşundan bu yana geçen otuz yıldan fazla bir sürede katlanarak büyüdüğü, 130 ülkede ve 17 konseyi bulunan 94 ülkede 24.000'den fazla üyesi bulunan dernek, olağanüstü hizmetler, ürünler, kaynaklar ve fırsatlar sunarak küresel tesis yönetimi mesleğini ilerletmektedir [1], [26].



Şekil 2.2 IFMA Tesis Yönetimi Bileşenleri

IFMA tesis yönetimini insanları, yeri, süreci ve teknolojiyi bütünleştirerek yapıyı çevrenin işlevselliğini sağlamak için birden fazla disiplini kapsayan bir meslek olarak ifade etmektedir [14].

Tesis yönetimi Avrupa'da kurumsal olarak 1984 yılında ofis tasarımları ile başlamıştır. Avrupa'da ülkemize göre çok daha uzun bir geçmişe dayandığı için Pazar hacmi daha geniştir. Avrupa yapımı tanımlamalarda organizasyonun amaçlarına en iyi maliyetlerle ulaşılabilmesi için gereken çalışma ortamı ile destek hizmetlerinin bir örgüt aracılığı ile sağlanması olarak tanımlanırken Türkiye'de uygulandığı biçimiyle tanımlama organizasyonda gerçekleştirilen işlerle iş yeri binası ve çalışan insanlar arasında koordinasyon sağlama faaliyeti olarak ele alınmaktadır [8].

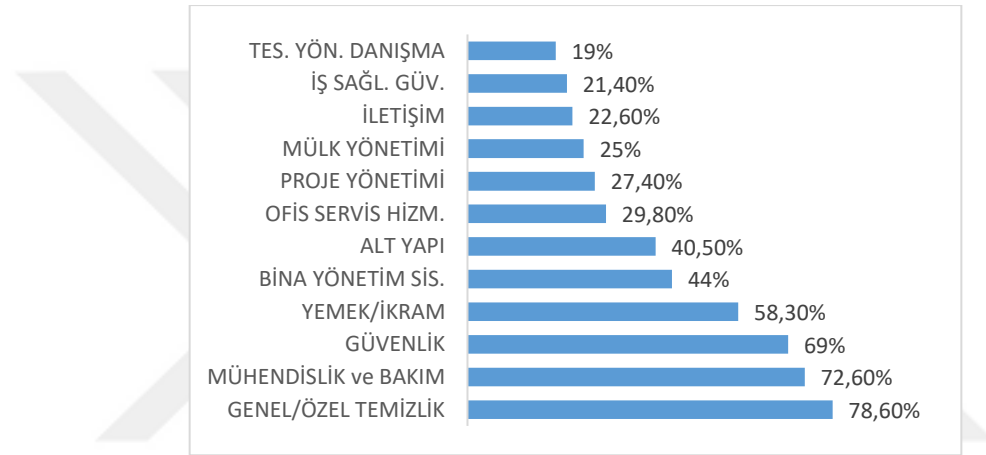
Tesis yönetimi için; Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, İngiltere ve ortak olarak İngilizcenin kullanıldığı iş alanında “facilities management” terimi kullanılırken, ABD’de “facility management” ve “facilities management” terimlerinin her ikisi de yaygın olarak kullanılmaktadır [27].

Avrupa’daki bina yönetimi sektörü özellikle İngiltere ve Hollanda’da büyük talep görmüştür. İngiltere’de zamanla çoğalan ve gelişen bu sektör birçok şirketin oluşmasına da katkıda bulunmuştur. İngiltere pazarına yeni şirketlerin dahil olması ile geniş bir alana

kapsayan bina ve tesis yönetimi, yeni bakış açıları da getirmiştir. İngiltere piyasasında bina ve tesis yönetimi firmaları 5 grup altında sıralamaktadır. Bunlar;

- ✓ Gayrimenkul Yönetimi
- ✓ Bina Servis Hizmetleri
- ✓ Bilgi Teknolojileri
- ✓ Servis Sağlayıcıları
- ✓ Ofis Malzemeleri firmaları olmak üzere gruplanmaktadır [28].

Batı ve Orta Avrupa’da tesis yönetimi hizmeti kullanan işletmelerin hizmet içerikleri ve oranları IFMA verilerinden alınmış ve aşağıda gösterilmektedir [8].



Şekil 2.3 Avrupa’da Tesis Yönetimi İçinde Yer Alan Hizmetlerin Payları

Tesis yönetimi içinde en çok pay alan hizmet temizlik hizmetlerinden oluşmakta ancak bu hizmetler bir, birden çok ya da tamamı aynı zamanda kullanılabilen hizmet kollarıdır. Bu açıdan işletme tercih ve stratejiler doğrultusunda değişebilmektedir.

Dünyada farklı ülkelerin girişimleri ile oluşturulan tesis yönetimi konularında birçok sivil/kamu kurum ve dernek bulunmaktadır. Bunlar;

-IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği) küresel ölçekte en kapsamlı faaliyet alanı olan, 1981 yılında kurulan sivil bir kurumdur.

-BOMA (Bina Sahipleri Yöneticileri Birliği) yalnızca tesis yönetimi alanında değil bina yönetim konularında da faaliyet göstermektedir. Amerika’da 1907’de çok katlı binaların işletilmesi amacıyla kurulmuştur.

-EuroFM (Avrupa Tesis Yönetimi Ağı) 1987 yılında Hollanda da kurulmuştur.

-GEFMA (Alman Tesis Yönetimi Derneği) Almanya’da kurulmuştur.

- FMAA (Avustralya Mali Yönetim Derneği) Avustralya merkezlidir.
- JFMA (Japonya Tesis Yönetimi Birliği) Japonya merkezlidir.
- BIFM (İngiliz Tesisleri Yönetimi Enstitüsü) İngiltere merkezlidir.
- CoreNet Global uzmanlık alanı gayrimenkul değerlendirme ile ilgili alanlardır.
- Global FM tesis yönetimini bir meslek dalı olarak kabul eden uluslararası bir organizasyondur. Kurucuları IFMA, Avustralya Tesis Yönetimi Derneği ve BIFM' dir.
- RICS arsa olarak bilinen yerlerin değerlemesi ve inşa edilecek tesislerin tasarlanması ile ilgilenmektedir [8].

2.2.2 Türkiye'de Tesis Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tesis yönetiminin tarihsel gelişimi inşaat sektöründeki gelişmelerle paralel seyretmiştir. Bina yönetimi kavramı Türkiye'de uzun yıllar geçmişi olan bir kavram olmamakla birlikte İstanbul'daki 80'lerin sonunda yabancı şirketler çok yıldızlı otellerin ihtiyacı olan bina/tesis yönetim hizmetleri için yurtdışında çalıştıkları yabancı şirketleri Türkiye'ye getirmişlerdir. Çırağan Palace otel bu duruma örnektir. 1990'ların başında yapımı tamamlanan ilk çok katlı binalardan Yapı Kredi Plaza (üç bina ofis parkı; 75.000 m2) ve Sabancı Center (genel merkezi) Sabancı Holding, 107.000 m2.) binaları ile güvenlik ve temizlik hizmetleri sunabilmek için kendi yönetim şirketlerini kurmaya başlamışlardır. Bu durum pazarda faaliyet gösteren şirket sayılarını artırmıştır [29].



Şekil 2.4 Sabancı Kuleleri [30] ve Yapı Kredi Plaza [31]

Türkiye'de konut projelerinin ve çoklu yapıların sayısındaki artışla beraber tesis yönetimi konut sakinleri ve konut üreten firmalar için stratejik çözüm ortağı olmuştur. Profesyonel

tesis yönetimi konut üreten inşaat şirketlerinin üzerindeki yükü azaltarak kendi işlerine adapte olmasını sağlarken konut kullanıcılarına da kalite ve konfor sunmaktadır.

Son 20 yılda konut projelerindeki hızlı artış, inşaat sektöründe yaşanan gelişmeler ve yapı çeşitlilikleri artması tesis yönetiminin gelişimi ile doğru orantılıdır.

Tesis yönetimi kavramının oluşmasında, öncelikle konutların dışa kapalı şekillenmesi güvenlik ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte yine konutlarda ortak alan ve yeşil alanların temizliğinin yapılmasına ihtiyaç duyulduğu bu ihtiyaçların giderilebilmesi için personel temini yapılması, giderlerin karşılanmasını sağlayacak yöneticilere ihtiyaç duyulması yeni bir sektörün oluşmasına zemin hazırlamıştır. Günümüzde buna paralel bu hizmetleri kendi bünyesinde barındıran, organizasyonu sağlayabilen Bina ve Tesis Yönetim firmaları ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de de tesis yönetimine ilişkin, 15 adet firma bir araya gelerek Tesis Yönetim Derneği’ni (TRFMA) 2017 yılında kurmuştur. TRFMA’nın amaçları; kentsel dönüşüm projelerinin, karma kullanımlı tesislerin, özel amaçlı tesislerin vb. yeni ya da mevcuttaki tüm kolay ve karmaşık tesislerin yönetimi ile ilgili problemlere çözümler üretilmesini, yönetimin ve yönetim hizmetlerinin geliştirilmesini sağlamaktır [32].

Türkiye’de tesis yönetimi açısından önemli adımlardan biri şüphesiz 1965 yılında Kat Mülkiyeti Kanunu ile atılmıştır. Kat Mülkiyeti Kanunu’na göre ise; tamamlanmış bir yapının kat, daire, iş bürosu, dükkan, mağaza, mahzen, depo gibi bölümlerinden ayrı ayrı ve başlı başına kullanılmaya elverişli olanları üzerinde, o gayrimenkulün maliki veya ortak malikleri tarafından, Kat Mülkiyeti Kanunu’nun hükümlerine göre, bağımsız mülkiyet hakları kurabilmelerini ifade eder [33].

Kat Mülkiyeti Kanununun 28. Maddesi, Yönetim Planı yönetim tarzını, kullanma maksat ve şeklini, yönetici ve denetçilerin alacakları ücreti ve yönetime ait diğer hususları düzenler. Yönetim Planı, bütün kat maliklerini bağlayan bir sözleşme hükmündedir. Yönetim Planı’nın değiştirilmesi için bütün kat maliklerinin beşte dördünün oyu şarttır [34].

Bina yönetimi kapsamı içinde kanunda belirtilenler kısaca binanın bakımı, korunması, binanın sigorta işlemleri, ortak mahallerin temizliği, bağımsız bölümlerin kiraya verilmesi, kiraların toplanması, elektrik ve mekanik sistemlerin çalışır durumda olması,

ısıtma, soğutma, peyzaj bakımı, havalandırma, güvenlik ve aydınlatma hizmetlerinin verilmesi işleri yer almaktadır [15].

Bina yöneticisinin görevleri ilgili kanunda şu şekilde belirtilmektedir, işletme projelerinin hazırlanması, ortak mekanların kiraya verilmesi ve satılması, sigortaların yaptırılması, toplantıların düzenlenmesi, defter tutulması ve belgelerin arşivlenmesidir [15].

Bina veya sitelerde bağımsız bölümler sekiz ve üzerinde ise yönetim kurulması zorunludur. İnşaat firması, yapının tamamlanması ve oturma başlamasına rağmen, projenin yaşam alanlarından bağımsız olan çevre düzenlemesi veya sosyal tesislerin hizmet vermeye hazır hale getirilmesi gibi eksik kalan kısımları tamamlamak amacıyla bir yılı aşmamak suretiyle geçici yönetim kurulabilir [35].

Kanun kapsamında bahsedilen yönetim sorumlulukları aslında tesis yönetimi kapsamında belirtilen hususlar ile genel anlamda örtüşmekte ancak günümüzde yapıların daha karmaşık bir yapıda olması her bir hizmetin çerçevesini genişletmektedir.

Söz konusu kat mülkiyeti kanunu ile toplu yaşam alanlarındaki herkesin eşit haklara sahip olması ve ortak kullanım alanlarında sorunlar yaşanmaması sağlanmaktadır. Toplu konutlarda ve apartmanların yönetiminde bu kanunda belirtilen hususlar uygulanarak yönetim yapılmaktadır. Ancak 1960'lı yıllarda çıkarılan ve günün ihtiyaçlarına cevap veremeyen kanunlara bağlı bu işlerin yürütülmeye çalışılması sektörün gelişimini yavaşlatmaktadır.

Bu kanun çıkarıldığı döneme uygun olarak daha çok toplu konutları baz aldığı ancak sonraki dönemlerde farklı kullanımlardaki yapıların ihtiyaçları arttıkça tesis yönetimini etkileyen yasal mevzuatta da gelişmeler olmuştur. Bunlar İş sağlığı ve güvenliği kanunu, yangın ve asansör yönetmelikleri, atık yönetmeliği gibi yasal düzenlemelerdir.

Bina ve tesis yönetimi sektörü pazarında faaliyet gösteren firmalara bakıldığında uluslararası şirketlerin Türkiye'de hizmet vermeye başlaması ile sektörde ilerleme sağlanmakta ve rekabet oluşturmaktadır.

Türkiye'de bina ve tesis yönetimi firmalarının uluslararası düzeyde hizmet veren firmaların Türkiye pazarına girmesi ile rekabeti artırdığından daha küçük ölçekte hizmet veren profesyonel olmayan bina yönetim şirketlerinin iş hacmini zorlaştırmaktadır.

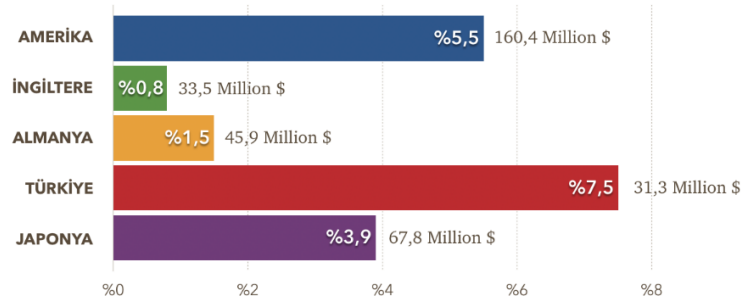
Ağırlıklı olarak temizlik ve güvenlik hizmeti sağlayan fakat yönetim kalitesi zayıf firmalar, düşük, yanlış fiyatlamalarla fazla sayıda projeye baksalar da daha sonra kontrolsüz büyümeyle gelen ve bütçe idaresindeki problemlerden dolayı faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilmektedir. Bu sebeple sektörde bilgi birikimi konusunda sıkıntılar olmakta ve eğitilmiş insan kaynağı bulmakta sıkıntılar oluşabilmektedir [25].

Bina ve tesis yönetimi sektörü günümüzde çoğunlukla toplu konutlar, residence, iş merkezi, alışveriş merkezleri, hastaneler, oteller, kültür merkezleri vb. toplu yaşam alanlarının yönetimini kapsamaktadır.

Tesis yönetimi konusu özelinde çalışan Uluslararası Tesis Teknik Müdürleri Derneği etkin ve modern tesis yönetimine geçici sağlamak için faaliyete geçmiştir. Ülkemizde halen tesis yönetimi ile binaların kendine ait personel ile icra ettikleri tesis yönetimi ve özel sektör marifetiyle dışardan sözleşme karşılığı aldığı hizmetler akla gelmektedir. Türkiye’de tesis yönetimi günümüz itibarıyla bir meslek kimliği ile ele alınmamaktadır. 2010 Aralık ayında kurulan Uluslararası Tesis Teknik Müdürleri Derneği, Akdeniz Teknik Müdürler Derneği, Ege Teknik Müdürleri Derneği gibi diğer derneklerle iş birliği içindedir. Tesis yöneticilerinin bir meslek dalı olarak benimsenmesi gereken bu süreçte kamu düzeyinde de destek verilmesi gerekmektedir [36].

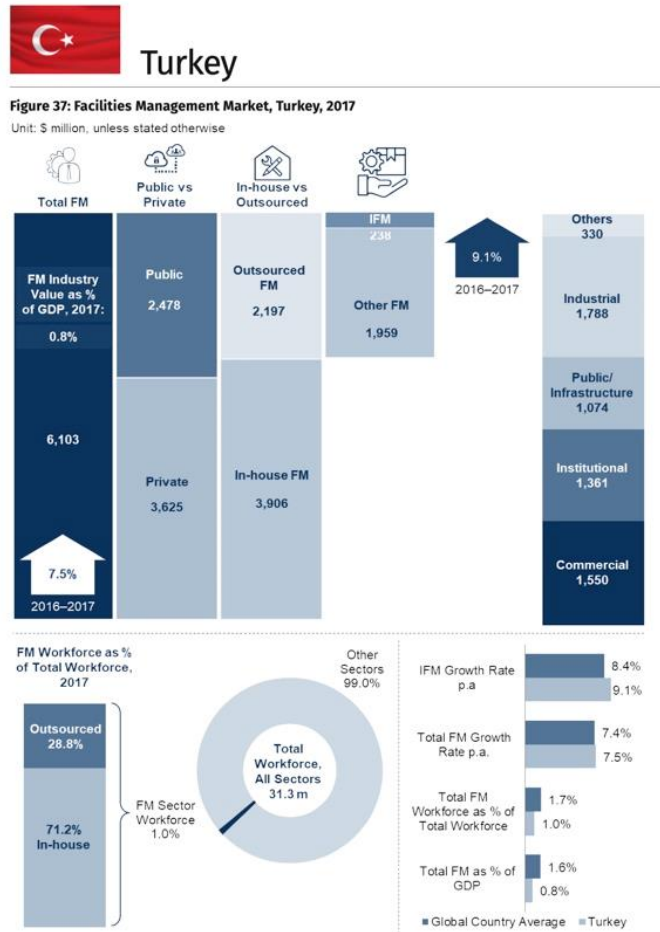
Türkiye’de bina ve tesis yönetimine ilişkin tarihsel süreçte yavaşta olsa bir gelişme gösterdiği görülmektedir. Türkiye tesis yönetimi pazarının dünya ölçeğindeki yerine ilişkin; Küresel Tesis Yönetimi Pazarının 2018 yılında yayınladığı 2017 yılına ait dünyadaki tesis yönetimi verileri ve gelişimi raporu da Türkiye’deki tesis yönetim pazarının dünya ölçeğinde kıyaslandığı ve Türkiye’deki sektöre yönelik değerlendirmeleri yapıldığı görülmektedir.

Küresel Tesis Yönetimi Pazarına ilişkin 2018 yılında hazırlanan raporda Asya’dan Avrupa’ya Amerika’dan Afrika’ya dünya ölçeğinde birçok ülke değerlendirmeye alınmıştır. Bu analizler Türkiye’nin bu sektörde ne ölçüde yer aldığı, yıllık bazda ne kadar büyüme gösterdiği konusunda bilgi vermektedir. Söz konusu raporda verilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki grafikte ele alınan ülkelerle Türkiye’deki tesis yönetim sektörü kıyaslanmaktadır.



Şekil 2.5 Küresel Tesis Yönetimi Pazarı 2017 Yılı Büyüme Oranları

2017 yılında tüm dünyada Bina Yönetimi Pazarı %7,4 lük bir büyüme gerçekleştirmiştir. Türkiye’de ise bu durum dünya ortalamasının üstünde %7,5’luk bir değer kaydetmiştir. Ayrıca Türkiye’deki Tesis Yönetimi Pazarı raporunda kamu ve özel sektör paylarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum kamu sektörünün de bina ve tesis yönetiminde bilinenin aksine daha etkin rol alabileceğini desteklemektedir [37].



Şekil 2.6 Tesis Yönetimi Pazarı 2018 Yılı Büyüme Analizi [37]

Yukarıdaki şekilde Küresel Tesis Yönetimi Pazarı raporunda Türkiye’deki tesis yönetimine ilişkin büyümenin analizi yapılmıştır. Şekilde belirtilen oranlara bakıldığında yıllık bazdaki büyümenin kamu ve özel sektör olarak hemen hemen eşit oranlara sahip olduğu görülmektedir. Bina ve Tesis yönetimi pazarının Türkiye’de gün geçtikçe büyüme hızının yapı stokuna paralel artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle kamuda gerçekleşen kompleks yapı türlerinin artışı sektörde kamu-özel iş birliklerinin gerçekleşmesine imkân sağlamaktadır.

2.3 Bina ve Tesis Yönetiminde Verilen Hizmetler

Türkiye’de ve dünyada sektörü yönlendiren ve hizmet veren kuruluşlar ve özel şirketlerin çalışma sahaları üzerinden değerlendirme yapmak, verilen hizmetleri belirlemede etkili olacaktır.

Bu nedenle Türkiye’de faaliyet gösteren İŞMER A.Ş., PROCESS, İSS ve BOĞAZİÇİ A.Ş.’nin bina ve tesis yönetimine ilişkin verdiği hizmetler aşağıda sıralanmıştır.

İŞMER

Bina ve tesis yönetim hizmeti sunmak üzere 1999 yılında kurulan İş Merkezleri Yönetim ve İşletim A.Ş. (İŞMER) nin verdiği hizmetler aşağıda yer almaktadır:

- Bina Teknik İşletimi, Bakım ve Onarım Hizmetleri
 - ✓ Mekanik ve Otomasyon Sistemleri İşletimi
 - ✓ Kuvvetli Akım Sistemleri İşletimi
 - ✓ Zayıf Akım Sistemleri İşletimi
 - ✓ Işık, Ses ve Görüntü Sistemleri
- Güvenlik Hizmeti
- Temizlik ve Peyzaj Hizmeti
- Bilgisayarlı Bakım ve Yönetim Sistemi (CMMS)
- Taahhüt Hizmetleri
- Enerji Yönetimi
- Satın alma Yönetimi
- Yardım Masası
- AVM İşletilmesi
- Otopark İşletilmesi
- Oditoryum İşletim [35]

ISS (Integrated Service Solutions)

Bina ve Tesis Yönetim Firması 1901 de Kopenhag'da kurulmuş ve günümüzde Türkiye'de hizmet vermeye devam eden firmalardan biridir. Bina ve Tesis Yönetimi olarak verdiği hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Tesis Yönetimi Hizmetleri
- Güvenlik Hizmetleri
- Temizlik Hizmetleri
- Bitki Bakım ve Haşere Kontrolü
- Catering Hizmetleri [38]

PROCESS

Bina ve Tesis Yönetim Şirketi olarak verdiği hizmetleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Tesis Yönetim Hizmetleri
- Teknik Yönetim
- İşletme Projeleri
- Bahçe Bakım ve Peyzaj
- Temizlik Hizmetleri
- Destek Hizmetleri
- Güvenlik Hizmetleri [39]

BOĞAZİÇİ YÖNETİM A.Ş.

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı bünyesinde 06.09.1997 tarihinde İstanbul Konut Hizmet ve Yönetim İşletmeciliği Anonim Şirketi adı altında KİPTAŞ'ın ortaklığında İSTON, İSFALT, İGDAŞ ve İSTANBUL ULAŞIM şirketlerinin iştirakiyle kurulan bina yönetim alanında hizmet veren şirketlerden biridir. Verdiği hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır.

- Çevre Temizlik
- Güvenlik
- Halkla İlişkiler Tanıtım
- Muhasebe ve aidat talep
- Peyzaj Bakım
- Teknik İşler [40]

Bina ve tesis yönetimde verilen hizmetlere yönelik farklı şirketlere ait sundukları hizmetlerin neler olduğu belirtilmektedir. Hizmet veren şirketler arasında farklılıklar ve benzerlikler olduğu aşağıdaki tabloda karşılaştırma yapılmış ve en çok verilen hizmet türleri tespit edilmiştir.

Tablo 2.1 Bina Yönetim Firmalarının Verdiği Hizmetler

	BOĞAZİÇİ YÖNETİM A.Ş.	İŞMER A.Ş.	İSŞ	PROCESS	BOMİ
Bakım-Onarım ve Teknik Hizmetler	X	X	X	X	X
Güvenlik Hizmetleri	X	X	X	X	X
Destek Hizmetleri				X	
Temizlik Hizmetleri	X	X	X	X	X
Finans Yönetimi	X				
Alan Yönetimi					X
Taahhüt Hizmetleri		X			X
Otopark İşletme		X			
Peyzaj ve Bahçe Bakım	X	X	X	X	X
Halkla İlişkiler ve Tanıtım		X			
Catering			X		X
İlaçlama			X		
Bilgisayarlı Bakım		X			
Enerji Yönetimi		X			

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere beş firma ve verdikleri hizmetler incelenmiş olup bina yönetiminde en çok verilen hizmet türleri belirlenmiştir. Grafikte elde edilen veriler doğrultusunda bina yönetimindeki hizmetlerde dört başlık öne çıkmaktadır.

Daha önceki bölümlerde incelediğimiz tesis yönetimi kapsamında, belirtilen tesis yönetiminde yer alan unsurlar çerçevesinde, alt başlıklarında yer alan hizmet kolları firma ve kuruluşların belirlediği şekilde bu bölümde ele alınmış olup Bunun sonucunda tesis yönetiminde hemen hemen hepsinde ortak olarak yer alan hizmetler belirlenecektir. Enerji yönetimi başlığı ise günümüzün önemli konularından biri olan tasarruf tedbirleri ve merkezi hükümetin yaptığı enerji yönetimi ile alakalı kanuni düzenlemeler sonucunda

önem kazanacak olan bir hizmet türü olacağından ele alınmıştır. Sonuç olarak bina yönetiminde verilen hizmetler beş başlık altında incelenecektir.

2.3.1 Enerji Yönetimi

Ülkemizde ve dünyada giderek azalan enerji kaynakları ve paralelinde artan çevre kirliliği ile Enerji Yönetimi gün geçtikçe önemi artan, uygulanması zorunlu olan bir konu haline gelmiştir. Enerji Bakanlığının çalışmaları ile konut sektöründe %30, sanayi sektöründe %20 ve ulaşım sektöründe %15 olmak üzere yaklaşık 7,5 milyar TL değerinde enerji tasarruf potansiyelimiz olduğu tespit edilmiştir. Isıtma, aydınlatma ve ulaşım ihtiyaçlarımızı karşılarken, elektrikli ev eşyaları kullanırken, günlük yaşamın her safhasında enerjiyi etkin kullanmak suretiyle, ihtiyaçlarımızı kısıtlamadan aile bütçesine, ülke ekonomisine ve çevrenin korunmasına katkı sağlamak mümkündür [41].

Enerji yönetimi, enerji kalitesini düşürmeden, çalışma ortamı konforundan, güvenlikten veya çevresel tüm koşullardan, gereğinden fazla kısıtlama olmadan enerjinin verimli kullanımı doğrultusunda ve elde ettiğimiz verimi yüksek karlılığa dönüştürecek organize edilmiş disiplinli bir çalışmadır.

Enerji yönetimi için öncelikle tesisin enerji tüketim biçiminin tespit edilmesi, enerji tüketen tüm sistemlerinin detaylı analiz edilerek bu sistemlerin verimli olup olmadığının ve enerji tüketiminin izlenmesi, ayrıca verimliliğini artıracak projeler geliştirilmelidir [42].



Şekil 2.7 Enerji Yönetimi [43]

Binaların enerji tüketiminde ısıtma, soğutma, havalandırma, aydınlatma sistemleri, tesisin mimari yapısı ile diğer mekanik ve elektrik sistemleri detaylı incelenir, analiz

edilir ve ölçümler alınır. Elde edilen veriler ile sistemlerin verimliliği hesaplanır, verimlilikleri artırmak için yapılması gerekenler üzerinde çalışılır ve yeni projeler üretilir. [42]

Enerji yönetiminde yapılacak olan işlemler aşağıdaki gibidir;

- Enerjide kısıtlı kaynakları optimumda kullanmaya yönelik çalışmalar ve planlamalar yapılması
- Kayıp değerlerin ölçülmesi ve en aza indirgenmesi
- Enerji ön tespit çalışmalarının yapılması ve rapor hazırlanması
- Enerji yönetim ihtimallerinin belirlenmesi ve enerji tasarrufuna yönelik çalışmalar geliştirilmesi
- Enerjide performans artırıcı projeler geliştirilmesi
- Enerji yöneticiliği hizmet kolunun oluşturulmasıdır. [21]

Enerjinin etkin kullanılması, gereksiz kullanımların önlenmesi, ülke ekonomisi üzerindeki enerji maliyetlerinin hafifletilmesi ve olumsuz çevresel etkilerin en aza indirgenmesi ve enerjinin kullanımında verimliliğin artırılması amacı ile 5627 sayılı Enerji Verimliliği kanunu yürürlüğe girmiştir.

5627 sayılı Enerji Verimliliği kanunun 7. Madde, 2. Bendinde; “Toplam inşaat alanı en az yirmi bin metrekare veya yıllık enerji tüketimi beş yüz TEP ve üzeri olan ticarî binaların, hizmet binalarının ve kamu kesimi binalarının yönetimleri, yönetimlerin bulunmadığı hallerde bina sahipleri, enerji yöneticisi görevlendirir veya enerji yöneticilerinden hizmet alır.” İfadeleri yer almaktadır. [44]

Enerji yönetimine ilişkin çıkarılan yasa ve yönetmelikler ile enerji yönetimi uygulamalarında zorunluluklar getirilmiştir. Bu sayede yapılan uygulamaların takibi ve uygulaması yapılabilmektedir. Günümüzün en büyük problemlerinden biri olan gereksiz enerji kullanımını minimuma indirerek ülke ekonomisine de katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2.3.2 Güvenlik Hizmetleri

Birlikte yaşamaya başladıkları ilk zamanlardan bugüne toplulukların temel ihtiyaçlarından biri dış tehlikelerden korunma ihtiyacıdır. Önceleri göçebe hayat biçimi egemen iken, vahşi doğadan korunmayı, ardından yerleşik hayata geçtiklerinde savaşlardan ve düşmanlardan korunmayı ilke edindiler. [45]



Şekil 2.8 Güvenlik Hizmetleri [46]

Bina yönetiminin verdiği hizmet kollarından biri de Güvenlik Hizmetleridir. Güvenlik hizmetleri 5188 sayılı 10/6/2004 tarihli Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanundaki esaslara göre verilmektedir [48].

Bina yönetimine konu yapılarda, mal varlıklarının ve binalardaki kullanıcılara yönelik dışardan ve içerden oluşabilecek her türlü tehditlere karşı, 5188 sayılı Güvenlik Kanunu esasları doğrultusunda gerektiği zamanlarda öncelikle en yakın kolluk kuvvetlerinin, itfaiyenin, kamu veya özel güvenlik kuruluşlarının sürece dahil edilerek olaylara müdahale edilir ve güvenlik için gerekli koordinasyonlar sağlanır.

5188 Sayılı Kanun ile belirlenen görevler dışında, diğer görevleri kollama, gözetleme, danışma, yönlendirme vs. gibi hizmetlerin verilmesinde etkin olmak, güvenlik hizmetleri ile diğer hizmetler arasında iş birliğini sağlamak, verilen hizmeti en üst seviyeye çıkarmaktır [48].

Binalarda alınan güvenlik önlemlerinin tek bir sistemden yönetilmesi güvenlik yönetiminin en verimli çalışma mekanizmasıdır. Bu sayede veriler tek bir merkezde saklanır ve o merkezin yöneticisi tarafından değerlendirilir, rapor haline getirilerek ve ilgili mercilere sunulur [45].

Bina yönetimlerinde güvenlik tedbirleri farklı şekilde alınmaktadır. CCTV sistemler, X-Ray cihazları, gece görüş kameraları, hareket algılayıcı sensörler, detektörler vb. birçok sistem kullanılmaktadır. Gelişen teknoloji yakından takip edilerek sistemler güncel halde tutulmaya çalışılmaktadır.

2.3.3 Temizlik Hizmetleri

İnsanların sağlıklı bir ortamda hayatlarını devam ettirmeleri ve hijyeni sağlamaları adına yaşam alanlarının temizliği önem arz etmektedir. Temizlik işleri, profesyonel bir firma

desteği veya yönetim firmalarının kendi bünyelerinde bulundurduğu elemanları ile yapılan bir hizmettir.



Şekil 2.9 Temizlik Hizmetleri [49]

Bu hizmet verilirken öncelikle İş Sağlığı ve Güvenliği konuları ön planda tutulmalıdır. Kamu binalarında bu konuya dikkat edilse de özel sektörde bazı ihmaller söz konusu olabilmektedir. Bunun sonucunda oluşabilecek olumsuz durumlar karşısında sorumlular ciddi zararlar görebilmektedir. Genelde bu sorumluluğu almak istemeyen veya denetimin daha profesyonel bir ekip tarafından yapılmasını isteyen Bina Yönetim firmaları yetkili ve kurumsal firmalardan destek almaktadır.

Verilen temizlik hizmetleri, bina iç temizliği, ortak olan temizliği, peyzaj alanları temizliği, otopark temizliği, makine dairesi temizliği, asansör temizliği, depo temizliği vb. gibi alanları kapsamaktadır.

Bu alanlarda yapılan temizliklerde, temizlik yapılacak alanın mevcut durumu göz önüne alınarak (malzeme materyalleri) temizlik malzemesi seçilmelidir. Bu malzemelerin günlük, haftalık, aylık sarfiyatları hesaplanarak gerekli stoklamaları yapılmalıdır.

Temizlik personellerinin kılık, kıyafetleri temiz ve düzenli olmalıdır. Kıyafetler seçilirken kir tutmayan ve kiri göstermeyen özellikli kumaşlardan ve renklerden seçilmelidir. Yine yaptıkları işin durumuna göre İş Sağlığı ve Güvenliği kanunlarına göre kıyafetlerini giyerler.

Bina yönetiminde temizlik hizmetleri işleri arasında genel temizliğin yanı sıra atıkların yönetimi ve geri dönüşüm uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamalar, ortak alanlardaki hijyen ortamlarını ve atık yönetimini düzenleyen mevzuata riayet edilerek yürütülmektedir.

2 Nisan 2015 tarihli ve 29314 sayılı Atık Yönetimi Yönetmeliği göz önünde bulundurularak bu işlemler yapılmalıdır. 9 bölüm ve 29 maddeden oluşan bu yönetmeliğin amacı insan sağlığına en az zarar verecek şekilde atıkların azaltılması, yeniden kullanımı, geri kazanımı, yenilenebilir enerjinin tercih edilmesi, atık oluşumunun kaçınılmaz olduğu durumlarda atıkların nerelerde ve nasıl sınıflandırılacağı ile nerelere teslim edileceği gibi konular detaylıca açıklanmıştır [50].

2.3.4 Bakım Onarım ve Teknik Hizmetler

Bina yönetiminde hizmet verilen bina veya alanın büyüklüğüne göre bakım onarım yapacak kişi sayısı belirlenir ve kişilerin mesai saatlerinin nasıl olacağı ayarlanır. Genelde tekniker düzeyde veya sertifikalı elemanlar bulundurulur. Daha nitelikli işler için dışarıdan mühendislik hizmeti satın alınabilir.



Şekil 2.10 Bakım Onarım ve Teknik Hizmetler [51]

Bakım onarım faaliyetleri yapılırken öncelikle binada kullanılan ekipmanın verimli bir şekilde çalışır halde tutulmasının sağlanması gerekmektedir. Bunu yaparken günlük, haftalık, aylık veya yıllık periyotlarda kontrolleri ve bakımları yapılmalıdır. Bu bakımlar mevcut personel tarafından yapılacağı gibi, kimi nitelikli elektro-mekanik cihazlar için dışarıdan destek alınmalıdır. Asansör, hidrofor, kombi, jeneratör, trafo, ups, yürüyen merdiven v.b. gibi ekipmanlar için yetkili servis şartı aranmaktadır. Bu durumlar için dışardan destek almak zorundadırlar. Ayrıca bu cihazlar için periyodik kontrol tarihlerine göre yine yetkili servisler çağrılmalıdır.

Bakım onarım elemanları binalarda sürekli gezerek rutin kontrollerini yaparlar. Bu kontrol inşaat kalemlerini de kapsamaktadır. Bu kontroller esnasında çıkan problemlere anlık müdahale edilir. Kapsamlı bakım onarım ve kullanıcıları etkileyecek durumlar söz konusu olduğunda ise önceden uyarı yapılarak gerekli tadilat yapılır.

Bakım onarım hizmetlerinin bir diğ er ilgi alanı ise elektronik sistemlerin bakımındır. Kuvvetli akım, zayıf akım tüm elektronik sistemler sürekli kontrol edilmeli ve bir problem karşısında anında müdahale edilmesi gerekmektedir.

Bina yönetiminde verilen hizmetler başlığı altında bahsettiğimiz enerji yönetimi, temizlik hizmetlerindeki ihtiyaç duyulan malzemenin stoklanması burada da söz konusudur. Acil oluşabilecek ihtiyaçlar karşısında bulundurulması gerekli malzemeler depolarda yerini almalıdır. Yapılan tüm hizmetler kayıt altına alınmalıdır. Bina da kullanılan tüm yapı malzemelerinin listesi oluşturulmalıdır. Ayrıca gerektiğinde nereden tedarikinin yapılabilceği bilinmelidir.

Bakım onarım hizmetinde çalışan personellerin de İ  Sağlığı ve Güvenliği Kanuna uygun kıyafetler giyinmesi ve tedbirler alması gerekmektedir.

2.3.5 Peyzaj ve Bahçe Bakım Hizmetleri

Farklı kullanımlara ait binalarda, sitelerde ve yapı gruplarında bulunan bahçelerin, bitkilerin sağlıklı, güzel ve bakımlı görünümlü olması o çevrede yaşayan insanların yaşam kalitesini yükseltmektedir.

İnsanların vakit geçirmekten hoşlandığı yaşam alanlarında bakım, temizlik ve güvenlik kadar öneme sahip olan bahçeler; insanların talepleri doğrultusunda oluşturulmalıdır. Bahçelerin zaman içerisinde ilk günkü görüntüsünü yitirmemesi için her daim mevsimsel bakımlarının düzenli yapılması gerekmektedir. Bahçe bakımı ve peyzaj düzenlemeleri ilgili binanın ya da sitenin yönetimi tarafından yaptırılmalıdır [52].



Şekil 2.11 Peyzaj bakım Hizmetleri [53]

Peyzaj bakımında verilen hizmetler; çim kesimi, ilaçlama, budama ve temizlik, mevsimlik bitki değişimi, bahar ve kış bakımlarıdır. Ayrıca talep olması durumunda yeni bahçe tasarımları da yapılabilir. Peyzaj alanında yer alan çocuk oyun alanları ile açık spor alanlarının bakımı da yapılmaktadır.



3.1 Kamu Yapılarının Gruplandırılması

Kamu kelimesini, halka hizmet veren bütün devlet birimlerine verilen genel bir tanımlama olarak ifade edebiliriz. Bununla beraber ülkede yaşayan tüm halk kamu olarak adlandırılmaktadır. Birçok anlamı bulunan kamu kelimesinin akla gelen ilk tanımı ise devlet organları olmaktadır. Ülkemizde mimarlık literatüründe “kamu” terimin kullanımı ise “kamusal alan” tartışmalarıyla beraber olarak 1990’lardan sonra yaygınlık kazanmıştır.

Yapının tanımı ise; insanların geçmiş tarihlerden günümüze kadar hayati ihtiyaçlarının karşılamak için farklı yapı malzemeleri ve değişik yapım teknikleri ile karada, suda ve su altında oluşturdukları tesislere yapı denir. Yapıları birçok alanda sınıflandırma yapabiliriz.

Bu sınıflandırma gruplarından biri yapıları mülkiyetlerine göre sınıflandırmadır. Mülkiyetlerine göre yapıları Özel yapılar, Kamu yapıları ve Vakıf yapıları olarak 3 grupta ifade edilmektedir.

Kamu yapıları; yapımı devlet ve kamu kuruluşları tarafından üstlenilen veya kullanılan yapılardır. Ülkemizde kamu yapılarını incelediğimiz zaman bunları da merkezi yönetime ve yerel yönetimlere bağlı kamu yapıları olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır.

Kamu yapıları özelinde bina yönetimi düşünülürken sadece yapının fiziksel anlamda sürdürülebilirliği değil çalışanlarında yönetimi söz konusudur. Bu yönetim personelin binalara geliş-gidişleri ve yemek organizasyonlarını da kapsamaktadır. Kamu yapılarında ki bina yönetimi bu yüzden farklı disiplinleri de düşündürmeyi gerektirmektedir [54].

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından oluşturulmuş, Kamu yapılarının proje aşaması, uygulama ve sonrasında yönetim ve kullanımı için ülkemizde Kamu Standartları Rehberi bulunmaktadır.

Kamu Binaları Standartları rehberinde Kamu binalarının genel ilke ve esasları 7 başlık altında toplanmıştır.

• *İç Mekân Kullanımında Esneklik ve Uyarlanabilirlik*

Kamu binaları, binanın kullanımı boyunca değişen her türlü ihtiyaca ve farklı kullanım modelleri ile değişik fonksiyonlara cevap verebilecek şekilde tasarlanacak olup buna göre;

- Mekânın ihtiyaç duyulması halinde boyut ve fonksiyonlarının kolay ve hızlı değiştirebilecek çözümler üretilmesi
- Elektrik ve mekanik tesisatı projelendirme aşamasında değişen mekân senaryolarının göz önünde bulundurulması
- Cephedeki sağır, şeffaf yüzeyler tasarlanırken iç mekânda oluşabilecek farklılıkların olabilmeye ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

• *Büyüyebilir Olmak*

Bazı belirli tipteki kamu binalarının tasarım safhasında “büyüyebilirlik” kriteri fonksiyonellik ve kullanılabilirlik bakımından zorunluluk teşkil edebilmektedir. Binanın hizmet vereceği kamu kurumunun ihtiyaçları artabilmektedir. Buna bağlı olarak bina, kurumun ihtiyaçlarına uygun tasarlanırsa da daha fazlası için büyüyebilirliği sağlayacak bir tasarım yaklaşımı önem taşıyabilmektedir.

Buna göre;

- Öncelikle, binanın yapılacağı alana yerleşiminin iyi belirlenmesi, büyüme ihtimaline (mümkünse modüler büyüme) müsaade eder şekilde olması ve büyüme ihtimali olan alanın belirlenmesi aynı zamanda peyzaj alanında buna göre yapılmasıdır.
- Binayı büyütme amacı ile yan yana gelmesi planlanan modüllerde, malzeme kullanımı, cephe tasarımı, düşey sirkülasyon elemanları (merdiven, asansör vb.) çözümleri ve cephe oranlarının uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

• *Kurumlar Arası Ortak Kullanım İlkesi*

Hizmet binalarının işletme giderleri düşünerek öncelikle kampüs olarak planlanması ve bu yapılardaki ortak alanların (konferans salonu, eğitim salonu, spor salonu, sosyal tesisler vb.) kurumlar arasındaki koordinasyonu da teşvik edici şekilde beraber kullanılması, bu kapsamda büyük ölçekli ve az kullanılan ortak alanların, öncelikle diğer

kamu kurum ve kuruluşlarına ait alanların kullanımı veya hizmet alımı suretiyle karşılanması esastır.

• *Kurum İçi Ortak Kullanım İlkesi*

Fotokopi ve yazıcı ihtiyaçlarının merkezi olarak giderilmesi, kat içinde benzer ihtiyaçların olması durumunda yeteri kadar mahal kurgulanarak ortak kullanım teşvik edilmelidir.

• *İhtiyaç Projeksiyonu Yapılması Esası*

İdarelerin talep boyutunun belirlenmesinde; talebin mevcut ihtiyacın yanında gelecekte oluşması öngörülen ihtiyacı da kapsamı halinde ilave ihtiyaç projeksiyonu 10 yılı geçmemelidir. 10 yılı geçen ilave ihtiyaç projeksiyonları için varsa talebe konu arsa üzerinde planlama yapılmalıdır.

• *İdari Bina İşletmesinin Dikkate Alınması Esası*

Kamu kurum ve kuruluşları ilk proje tasarım aşamasındayken planlanan tesislerin bakım giderleri ile işletme maliyetlerini dikkate almalıdırlar.

• *Mimari Proje Aşamasında Enerji Etkin Tasarım İlkeleri*

Kamu idari hizmet binalarının mimari projesinde yapılacak pasif çözümlerle soğutma ve ısıtma yüklerinin azaltılması esas alınmalıdır. Bu nedenle düşük maliyetli enerji etkin tasarımlar için proje başlangıç aşamasında bina güneşe göre konumlandırılmalı ve şekillendirilmelidir.

- Yerel yapım teknikleri araştırılarak, ısıl kütle kullanımı dikkate alınmalı, ısıl kütle etkisi yüksek olan malzeme seçiminde yerel malzemeler öncelikli dikkate alınmalıdır.
- İklimi soğuk bölgelerde rüzgâr yönü binanın konumlandırılmasında planlanmalı, soğuk hâkim rüzgârın binaya geldiği yönde tampon mahaller (ıslak hacimler depolar, arşivler vs.) kurgulanmalıdır.
- Sıcak iklim bölgelerinde soğutma yükünün azaltılması içinde çapraz havalandırmayı güçlendirecek pencere açıklıklarının büyüklükleri ve konumlarıyla ilgili hesaplamalar yapılmalı, mahallerin birbiri ile ilişkisini sağlayacak kontrollü havalandırma açıklıkları kurgulanmalıdır. Çapraz havalandırmanın yetersiz kalacağına hesaplandığı durumlarda düşey hava sirkülasyonunu sağlayacak senaryolar geliştirilmelidir. Bunun için galeri

boşlukları üstünde açılacak olan çatı havalandırma boşlukları baca etkisi yaratmak ve rüzgâr bacaları soğutmaya katkı sağlamalıdır.

- Sıcak dönemlerde gece havalandırması kullanılarak gece binada toplanan soğukluğun gün içinde konfor koşullarını düzenlemesi hesaplanmalıdır.
- Bitki örtüsünün konumu ve türünün doğru seçilmesi ile güneşten korunma sağlanmalıdır.
- Binalarda güneşin geliş açısına uygun olarak tasarlanmış olan saçaklar ile yazın ve kışın içeri girmesi istenen güneş miktarı ayarlanmalıdır. Düşük maliyetli mimari pasif çözümlere ek olarak yüksek maliyetli enerji etkin sistemlerin kullanılması ile ilgili olarak projelendirme safhasından önce Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (Milli Emlak Genel Müdürlüğü)'nin görüşlerinin alınması esastır.

Yukarıda bahsedilen esaslar kamu yapısının özellikle yapım aşamasında ele alınacak unsurlar olup tesis yönetimi kapsamında belirtilen tesis planlaması aşaması gibi değerlendirilebilir.

3.1.1 Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Yapıları

Ülkemize toplumsal düzenin ve devlet işleyişinin sürekliliğini sağlamak ve üretilen kamusal mal ve hizmetlerin vatandaşlara daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaştırılması için kamu yönetim anlayışının merkezden yönetimle beraber yerinden yönetimi de kapsamak üzere ikiye ayrılmıştır. Merkezi yönetim yapı teşkilatı esas itibarıyla cumhurbaşkanlığından başlayarak, başbakanlık, bakanlıklar, yardımcı kuruluşlar ve bağlı kuruluşlardan meydana gelirken, yerel yönetimler teşkilatını ise il özel idareleri, belediyeler ile köylerden oluşmaktadır. Merkezi yönetim ve yerel yönetimler, idarenin birbirini tamamlayan iki unsuru olup, kuruluş, yetki ve görevleriyle bir bütünü oluşturmaktadır [55].

Merkezi yönetimden kasıt, kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak ilkesiyle, halka yapılan hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içinde bulunan örgütlerce yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır.

Merkezi yönetimde esas olan Başkent merkeziyetçiliği söz konusudur. Başkent olmayan diğer illerde hizmet veren kurum ve kuruluşlar başkentte bağlı kurum ve kuruluşlardan oluşur. Kamu hizmetlerinin tüm ülkede sağlıklı yürütülebilmesi için bu kurum ve

kuruluşların ülke genelinde yaygın olan hizmet bina, tesis ve yapıları bulunmaktadır. Bu binaların sorumluluğu ve işleyişi merkezi yönetimde bağlı oldukları kurumlar tarafından dizayn edilmektedir.

Merkezi yönetimde ana hizmet binalarının Ankara’da olduğu, aynı bakanlığa bağlı taşra teşkilatı olarak diğer illerde hizmet binaları bulunmaktadır. Merkezi yönetime göre tüm bakanlık genel hizmetleri Ankara’dan yürütüldüğünden merkezdeki imkanlardan faydalanamamakta ya da hizmetin ulaşması uzun süreler almaktadır. Bu durum taşra teşkilatında aksamalara sebep olup kamu kurumlarını kullanan özellikle kamu çalışanlarının konfor koşullarını olumsuz etkilemektedir.

Örneğin; Bakanlıklarda taşra teşkilatında bulunan il müdürlükleri veya bölge müdürlükleri yapılaşma olarak ayrıca hizmet kolları bulunmamakta, sadece müdürlük olarak faaliyet göstermektedir. Bu sebeple binalara yönelik oluşan ihtiyaçlar doğrudan merkezi yönetim tarafından gerçekleştirilerek yapılabileceği gibi ilgili müdürlüklülere bütçe oluşturup müdürlüklerin kendisi ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerekli prosedürleri gerçekleştirir. Ancak bütçenin ayrılması bazen uzun zaman alabilmekte ve bu durum yürütülen işlerde aksamalara sebep olabilmektedir.

Tablo 3.1 İstanbul İli Özelinde Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Yapıları

Adalet Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Adliye Binaları, Adli Tıp Kurumu Binaları Ceza İnfaz Kurumu ile Tutukevleri
Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Mesleki Yeterlilik Birimi Binaları SGK Birimi Binaları Türkiye İş Kurumu (TÜİK) Birimi Binaları
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Binaları Toplu Konut İdaresi (TOKİ) Başkanlığı Binaları Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü Binaları Yapı İşleri Genel Müdürlüğü Binaları Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü Binaları Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü Binaları
Dışişleri Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları, Avrupa Birliği Başkanlığı Binaları
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları
Gençlik ve Spor Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları, Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Binaları
İçişleri Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları İstanbul Valiliği Binaları İstanbul İlçeleri Kaymakamlık Binaları Emniyet Genel Müdürlüğü Binaları Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Binaları Jandarma Genel Komutanlığı Binaları Sahil Güvenlik Komutanlığı Binaları Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Binaları
Kültür ve Turizm Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Binaları Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü Binaları Vakıflar Genel Müdürlüğü Binaları Türk Dil Kurumu Başkanlığı Binaları Türk Tarih Kurumu Başkanlığı Binaları
Milli Eğitim Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Okul ve Yurt Binaları Özel Eğitim Kurumları Binaları Hayat Boyu Öğrenme Kursları Binaları Kalfalık ve Ustalık Kursları Binaları
Milli Savunma Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Askeri Kışlalar Askerlik Şubeleri Binaları Milli Savunma Üniversitesi Binaları
Sağlık Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Hastane Binaları, Sağlık Ocağı Binaları, Semt Polikliniği Binaları Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Binaları Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurulumu Başkanlığı Binaları Afet ve Acil Durum Yönetimi Binaları
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları, TSE Başkanlığı Binaları
Tarım ve Orman Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Binaları Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü Binaları Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Binaları Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Binaları
Ticaret Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları, Gümrük Hizmetleri Binaları
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	İstanbul İl ve İlçe Temsilcilik Binaları Karayolları Genel Müdürlüğü Binaları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Binaları Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Binaları Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü Binaları Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü Binaları

3.1.2 Yerel Yönetime Bağlı Kamu Yapıları

Ülkemizde, 1982 Anayasasının 123. ve 127. Maddeleri ile mahalli idareler düzenlemiştir. 123. Maddede idarenin kuruluş, amaç ve yetkileri ile görevlerinin bütünlük içinde olduğu ve idarenin kuruluş ve görevleri genel olarak merkezden yönetim ve yerinden yönetim esasına dayanır hükmüyle anlatılmak istenen kamu yönetimi sistemimizde ikili yapılanmanın varlığı yasal olarak ifade edilmiş ve teminat altına alınmıştır. Bu bağlamda 127. Maddede de Mahalli idareler; “il, belediye veya köy halkının mahallî ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş amaçları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda belirtilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” ifadesi ile tanımlanarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır [56].

Bu bağlamda ülkemizde mahalli idareler; belediye, il özel idaresi ve köyler olmak üzere üçlü idari bölünme mevcuttur. Ayrıca bazı illerde büyükşehir belediyeleri de bu yapılanma içerisinde yerini almaktadır.

Yerel yönetimler tarafından yapılan veya kullanılan binalarda bina yönetimi her kurumu içerisinde oluşturulan birimler tarafından takip edilip ihtiyaçlar giderilerek yine yerel yönetimler tarafından yürütülmektedir.

Tablo 3.2 Yerel Yönetime Bağlı Bina Türleri

YEREL YÖNETİMLERE BAĞLI BİNA TÜRLERİ	
Hizmet Binaları	Kültür Tesisleri
Sosyal Tesisler	İtfaiye Binaları
Spor Tesisleri	İskeleler
Sağlık Tesisleri	Lojmanlar

3.2 Yerel Yönetime Bağlı Kamu Yapılarında Tesis Yönetimi

Yerel yönetimlere bağlı binaların kullanım amaçlarına göre farklı türleri olduğundan tezin diğer bölümlerinde bahsedilmiştir. Bu farklılıklar kimi zaman belediyelerin veya özel idarelerin verdiği hizmet binaları veya vatandaşların kendileri için aldığı hizmetlerden oluşan farklılıklardır. Kullanımlarına göre değişik hizmet kollarından oluşan yapı

gruplarının bina yönetimi, bakımı, onarımı ve sürdürülebilir olmasının sağlanması gerekmektedir.

Tüm kamu yapılarının temelde aynı özellikleri barındıracak şekilde tasarlanması için; Resmî Gazetenin 27/10/1971 tarih ve 13999 sayısında yayınlanan Devlet Binaları İşletme, Bakım, Onarım Yönetmeliği bu binaların bina yönetiminde dikkat edilmesi gerekenlerin ana temasını oluşturmaktadır. Bu yönetmelikte madde madde şunlardan bahsedilmektedir [57].

Madde 1 – “Devlet binalarının ve müstemilatının mimari, yapım yönünden bakım ve onarımlarının yapılması ve bu binaların içinde veya dışında olup bina ile ilgili tesis ve donatımın işletme, koruyucu bakımları onarımları ve temizlik işleri bu Yönetmelikteki hükümlere göre yürütülür.”

Madde 2 – “Bu Yönetmeliğin amacı madde 1’deki hizmetlerin görülmesi sureti ile Devlet binalarının ve müstemilatının ve bunların içinde veya dışında olup bina ile ilgili tesis ve donatımın kullanma süresinden önce harap olmalarının önlenmesi ve düzenli olarak hizmete hazır bulundurulmalarıdır.”

Madde 3 – “Hazine adına tapuda kayıtlı olup:

- 1) İçinde resmi görev yapılan genel idare binaları,
- 2) Öğretim yapılan eğitim ve öğretim binaları ve müstemilatı,
- 3) Hastane, dispanser ve sağlık ocakları gibi sağlık kesimine dahil yapılar,
- 4) Tiyatro, opera, kültür siteleri, halk eğitim tesisleri gibi yapılar,
- 5) Memur konutları,
- 6) Müzeler, sergi salonları, galeriler,
- 7) Saraylar, kasırlar,
- 8) Kamu hizmeti görülen diğer binalar,
- 9) Gerçek kişilere veya özel hukuk tüzel kişilerine ait olup kamu hizmeti görülmek üzere genel bütçeye dahil herhangi bir kuruluş tarafından kiralanmış yapılar ve bu yapıların içinde ve dışında olup yapı ile ilgili tesis ve donatım,
- 10) Binaların içinde ve dışında bulunan yangın, pasif korunma, hırsızlık ve tehlikeli hallerin giderilmesi amacı ile yapılmış veya konmuş tesis ve donatımın koruyucu bakım ve onarımları, bu Yönetmeliğin kapsamına girer.”

Madde 4 – “Sığınaklar, askeri maksatlar için kullanılan kışla, karargâh, mühimmat depoları, garaj, ambar, antrepo, laboratuvar, atölye, fabrika, imalathane ve hastane gibi kendine has özellikleri bulunan binalar ile özel yönetmeliklerle idare edilen bina ve tesislerin işletme, bakım ve onarımları bu Yönetmeliğin dışında olup bu hizmetlerin görülmesi yürürlükte bulunan veya yürürlüğe girecek olan özel yönetmeliklerine göre yürütülür.”

İşletme, bakım ve onarım hizmetlerinin tanımları ve kapsamı

Madde 5 – “İşletme bu Yönetmelik kapsamına giren binaların, bina içinde veya dışında bina ile ilgili tesis ve donatımın düzenli olarak hizmete hazır bulundurulmasıdır.”

Bakım:

Madde 6 – “Bakım bu Yönetmelik kapsamına giren binaların, bina içinde veya dışında bina ile ilgili tesis ve donatımın temizliğinin, gerekli yağlama, boya, badana işlerinin yapılması, belirli aralıklarla kontrol edilmesi ve ufak onarımlarla hizmetin aksamamasının önlenmesidir.”

Onarım:

Madde 7 – “Onarım bu Yönetmelik kapsamına giren binaların, bina içinde veya dışında bina ile ilgili tesis ve donatımın en az kanuni kullanma süreleri içinde hizmete hazır bulundurulmaları amacıyla yapılan inceleme sonunda gerekliliği ortaya çıkan yenileme, düzeltme ve değişiklik yapma işleridir.”

Madde 8 – Temel görevler

- “a) Bina, bina ile ilgili tesis ve donatımın hizmete sokulmasını ve hizmete hazır tutulmasını sağlamak üzere nitelikleri belirli, yeterli bir personel kadrosunun görevlendirilmesi, bunların eğitimlerinin ve denetimlerinin yapılması,
- b) Binanın, tesis ve donatımın özellikleri göz önünde tutularak hazırlanmış ve hazırlanacak talimat, izah name ve tarifnamelere göre:”

“Bina ile ilgili tesis ve donatımın işletilmesi ve genel temizlik işlerinin yürütülmesi, Bina yapı elemanlarının, bina ile ilgili tesis ve donatımın bakım ve onarımlarının yapılması, İşletme, bakım ve onarım işleri için gerekli ödeneklerin sağlanması” temel görevlerdir.

Madde 9 – “Madde 8 de açıklanan temel görevler aşağıdaki kuruluşlarca yürütülür.

A – Bayındırlık Bakanlığınca yapılacak işler:

- a) İşletme ve bakım işlerinin gerektirdiği teknik hizmetle ilgili talimat, izah name ve tarifnamelerin hazırlanması, bunlardan hazır olanların ve hazırlanacakların kuruluşlara gönderilmesi,
- b) Kuruluşların onarım işlerinin, öncelik ve önem sırasına göre kuruluşlarla birlikte yıllık programlarının hazırlanması, projelendirilmesi, keşiflerinin yapılması, uygulamanın gerektirdiği teknik hizmetlerin sağlanması ve uygulamanın programa göre gerçekleştirilmesi,
- c) Yıllık programlarının düzenlenmesi ile birlikte işletmede görev alacak teknik personelin niteliklerinin ve gerekli kadronun ve hizmete alınmadaki esasların, hizmete alınmış personelin teknik yönden görev yetki ve sorumluluklarının tespiti, hizmet içi eğitim ve denetimlerinin sağlanması.

B – İlgili bakanlıklar ve bunlara bağlı kuruluşlarca yapılacak işler:

- a) Bayındırlık Bakanlığınca gönderilecek işletme talimatı, izah name ve tarifnamelerin ilgililere ulaştırılması ve uygulamanın sağlanması,
- b) Temizlik işlerinin yürütülmesi, tespit edilen ihtiyaca göre, işletmede görev alacak teknik personel ile temizlik işlerinde görevlendirilecek hizmetlilerin kadrolarının sağlanması ve atamalarının yapılması,
- c) Teknik elemanlarının ve diğer hizmetlilerin sevk ve idareleri ile idari denetimlerinin yapılması,”

Madde 10 – “Bu Yönetmelikte belirtilen görevler aşağıdaki organlarca yürütülür.

A – Bayındırlık Bakanlığınca yapılacak işler Bakanlığın görevlendireceği Merkez ve taşra örgütleri tarafından,

B – Diğer bakanlıklar ve bunlara bağlı kuruluşlarca yapılacak işler:

- Merkezde Bakanlıkların kendi bünyelerinden seçilecek ve bu işlerle görevlendirilecek daire müdürleri;
- İllerde valilerce görevlendirilecek idare amirleri,
- İlçelerde kaymakamlarca görevlendirilecek idare memurları;
- Müstakil olarak idare edilen kuruluşlarla, Bucaklarda bunların amirleri; Tarafından yürütülür.

Bakım ve onarım zamanları:

Madde 11 – “Bakım işleri zaman yönünden haftalık, aylık, mevsimlik, yıllık ve gerektiğinde olmak üzere hazırlanmış ve hazırlanacak talimat, izah name ve tarifnamelerdeki teknik esaslara göre bina, tesisat ve donatıma uygulanır.”

Madde 12 – “Onarım işleri acil haller dışında öncelik ve önemleri sırasına göre düzenlenecek yıllık program uyarınca yürütülür.”

Madde 13 – “Temizlik işleri yürütme organlarınca düzenlenecek zamanlarda ve tespit edilecek esaslara göre yürütülür.”

Madde 14 – “Devlet binalarının işletme, bakım, onarım ve temizlik işleri için lüzumlu ödenek her yıl ilgili Bakanlıklar bütçesine konulmuş ödeneklerden karşılanır” [57].

Kamu yapılarında bakım, onarım ve işletme yönetmeliğine baktığımızda tesis yönetim kapsamına giren hususlardan tesis planlama ve stratejisi, bakım onarım yöntemi, insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi ve dış kaynak kullanımını hususlarının direk veya dolaylı olarak yer aldığı görülmektedir.

Kamu yapılarına ilişkin yapılan araştırmalarda kamu yapıları özelinde bina yönetimine ilişkin herhangi bir uygulama ve akademik çalışmaya rastlanılmamıştır. Kamuda bina yönetiminden ayrıca söz etmek mümkün olmamakla birlikte her kurum kendi ihtiyaçlarını ve işleyişini kendi kurum içerisindeki birimler vasıtasıyla sağlamaktadır.

Kamu yapılarına yönelik mevzuatta planlama, tasarım ilkeleri ve bakım onarım nasıl yapılacağına ilişkin kanun ve yönetmelikler mevcuttur. Ancak bina yönetiminde verilen tüm hizmetleri koordine ederek sağlıklı bir bina/tesis yönetimi olması için gerekli yasal düzenleme henüz yapılmamıştır.

Yerel yönetime bağlı kamu yapılarında tesis yönetimine yönelik verilen hizmeti merkezi yönetime bağlı kamu yapılarına göre daha kısa sürede sağlanabilmektedir. Bu anlamda en kapsamlı kamu hizmeti vermekte olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi özelinde bina yönetimi konusunun değerlendirilmesi tercih edilmiştir.

4.1 Araştırma Yöntemi

Literatür araştırmaları sonucunda dünyada ve Türkiye’de tesis yönetim sektörünün son yıllarda hızlı gelişme gösterdiği görülmüştür. Sektördeki uygulamaların daha çok özel mülkiyetteki yapı gruplarında uygulandığı yapılan araştırmalardan anlaşılmıştır. Kamu yapılarında tesis yönetimi ise daha düzensiz olarak yürütülmekte ve özel tesis yönetim hizmeti veren şirketler gibi özel ekip veya birim kurularak gerçekleştirilmemektedir. Bu nedenle kamu yapılarındaki tesis yönetiminde verilen hizmetlerin nasıl karşılandığı incelenerek tesis yönetimi süreci ele alınacaktır.

Kamu yapılarında tesis yönetimi konusuna iyi bir örnek teşkil edeceği düşünülen, Türkiye’nin en kalabalık şehri ve kendisine ait yapı stoğu en fazla olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi binaları incelenmiştir.

Bu tez kapsamında amacı gerçekleştirmek için tesis yönetimi sürecinde incelediğimiz konuların kamu yapılarında ki tesis yönetimi ile ilişkisine bakılmıştır. Belediyedeki müdürlüklerin öncelikle yönetmelikleri incelenerek görev ve sorumlulukları araştırılmıştır. Daha sonrasında belediyenin yönetim şemasında tesis yönetiminde yer alan müdürlüklerin organizasyon durumları ele alınmıştır.

Tesis yönetiminin daha detaylı işlenebilmesi için iki vaka örneğinde açıklama yapılmıştır. Bu vaka örneklerinde tesis yönetiminin planlama, tesis yönetim stratejisi, insan kaynakları yönetimi, dış kaynak kullanımı, iş sağlığı ve güvenliği, bakım yönetimi ve bilgi yönetimi gibi hususlar incelenmiştir. Vaka örneklerinde aynı zamanda tesis yönetiminde verilen hizmetlerin hangi müdürlük tarafından nasıl verildiği konuları da ele alınmıştır.

Tüm bu araştırmalar sonucunda İstanbul Büyükşehir Belediyesi özelinden kamu yapılarında tesis yönetiminde yaşanan problemlerin neler olduğu ve çözüm önerileri ele alınmıştır.

4.2 İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Binalar

Ulusal Kurtuluş Savaşının ardından 1920 yılında Ankara’da Büyük Millet Meclisinin kurulmasıyla güçlü Türk devleti kurulmuş oldu. Teşkilatı Esasiye kanununda 24 Nisan 1921’de mahalli idareler konusu gündeme alınmıştır. (Md.11,12,13,14). Fakat terim olarak belediyelerden söz edilmemektedir. 1924 tarihli ve 417 sayılı kanunla da Türkiye’nin başkenti Ankara olmuş ve kentin adı “Ankara Şehremanetine” düzenlenmiştir. Bu değişiklikle Cumhuriyet yönetimi ile başkent belediye yönetimi diğer belediyelerden ayrıştırılmıştır [58].

Ankara Şehremaneti bir birimden oluşmaktadır. Şehremini görevlendirilmesi İçişleri Bakanı tarafından yapıldı. İstanbul Şehremininin yetki ve görevlerini kullanabilir. Şehremini yapısında fenni işler, hesap, sağlık, sözleşme hukuk birimlerinden oluşan bir emanet encümeni (genel kurulu) bulunur. Oluşan kurul il belediye meclislerinin görev ve yetkilerine sahiptir [58].

1580 sayılı belediye kanunu 1930 yılında yürürlüğe girmiş akabinde 1593 sayılı umumi hıfzıssıhha kanunu 2290 sayılı ve 1933 tarihli belediye yapı ve yollar kanunu yeni düzenlemeler getirerek uygulamaya konulmuştur [58].

Belediyenin yetki ve görev alanları içerisinde olan çeşitli yerel hizmetleri o yıllarda 1580 sayılı yasa kapsamaktadır. (Md.15) Bu yasa ile yetki ve görev alanları içerisindeki hizmetleri yaptıktan sonra bağlı olduğu belde ve belde halkının faydalanacağı hizmetleri yapma hususunda yetkili kılmıştır. (Md.19) Ankara ve İstanbul gibi ana belediyelerin yetkilerinde valilik ile ortaklaşa çalışmalarında, bütünleşmesini sağlamak için mahalli yerel yönetimler kapsamında etkin kanunlar getirilmiştir (Md.94,95,96) [58].

İlerleyen zamanlarda şimdiki adı İller Bankası olan Belediyeler Bankası kurulmuştur (1933). Yerli olmayan şahıs ve şirketlere işletme yetkisi verilerek imtiyazlar sunulmuştur. Bu işletme faaliyetlerinde içme suyu sağlanması, belediye ve bağlı kuruluşlara yönlendirilmesi, şehir içi ulaşımın sağlanması gibi belediye hizmetlerini güçlendirici faaliyetlerde bulunmasına rağmen kaynak azlığı sebebiyle bu kuruluşlar görevlerini istenilen düzeyde sağlayamadığından hizmetler zamanla merkezi yönetimce yapılmıştır. Bu yasalarla belediyeler etkin görev alanlarında verimlilik sağlayamadığından gerilemeye neden olmuştur. Bu gerilemeyi 2.Dünya Savaşı daha olumsuz hale getirmiştir.

Belediye gelirlerinin 1948 yılında 5237 sayılı kanunla sabitlenmesi, belediye hizmetlerini daha da durağan hale getirmiştir [58].



Şekil 4.1 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Binası [58]

Bu durağanlığı ortadan kaldırmak için 1960'lı yıllarda “Planlı Kalkınma” hamleleri ile beş yıllık kalkınma planları düzenlenerek yeni bir sürecin başlangıcı yapılmıştır.

1961 Anayasası ile mahalli idareler kendi içinde il, köy ve belediye olmak üzere 3 organ olarak ortak ihtiyaçların karşılamak üzere oluşturulmuştur. Aynı anayasanın 55.maddesinde belirtilen seçimle gelen ve kamu tüzel kişileri olarak seçilen idarelerin sorumlulukları ile doğru orantılı olarak ekonomik kaynakların da verilmesi uygulanmıştır [58].

Geçmişte aynı dönemde hükümetler, yerel yönetimlerin parasal ihtiyaçlarının çözülmesi için değişik projeler üretmiş. Bu projelere örnek yurtiçi veya yurtdışı kaynaklı kredi ve finans bulmaya çalışmış, belediyelerden bununla beraber köylerin, beldelerin, kasabaların ihtiyaç duydukları hizmet binaları bahçe, otel, mezbaha, iş yeri gibi binaların yapımında karşılıksız maddi destek çalışmalarını yürütmüşlerdir. Geçen süre boyunca kamu harcamalarında yerel yönetimlerin payı hep azalmıştır [58].

Sıkı yönetim döneminde şehrin her mecrasına hizmetlerin götürülmesinde sorunlar görüldüğünden komutanların koordinesinde bu sorunların çözümü için yetkiler belde ve köy belediyelerinden alınarak büyükşehir belediyelerine verilmiştir. Askeri yönetim 3 yıl kadar sürmüştür. Bu süreçte yapılan ilk değişiklik belediye başkanlarının görevlendirilmesidir. Bu değişikliğe neden olan sebep belediyenin ve seçilmiş başkanının

hizmet yapamayacak seviyede politik davranması olarak gösterilmiştir. İkinci değişiklik kararı, belediyelerin maliyesine ilişkin merkezi bütçeden pay verilmesi kararı olup, 2 Şubat 1981 tarih ve 2380 sayılı kanun ile belediyelere yüzde beş pay verilmiş, ekonomik olarak imkân sağlanmıştır. Pay oranı da her geçen yıl yükseltilmiştir [58].

1982 Anayasası dönemi belediyelerde yeni bir başlangıç dönemidir. 127. Anayasa maddesi ile yeniden düzenlenmiştir. Mahalli idareler il, köy ve belediye olmak üzere vatandaşın ihtiyaçlarına hizmet etmek için kurulmuştur. Bu hizmetlerin sunumunda birbirlerine destek olmak üzere mahalli idareler bakanlar kurulunun onayı ile kendi birliklerini kurabilecekleri aynı maddenin son fıkrasında düzenlenmiştir [58].

Aynı zamanlarda belediye genel yapısı aynı kalmakla beraber 1580 sayılı Belediye Kanunu'na bağlı 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkındaki kanun ilave gelmiştir. Bu kanun ile belediyecilik sisteminde yeni ifadeler yer almıştır. Bundan sonra Büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyeleri ifadeleri yer almıştır. 1985 tarihli 3194 sayılı İmar Kanunu da yürürlüğe girmiştir. 1983 seçimlerinin ardından mevcut siyasal iktidar belediye konusunda meclisten ilave yasalar yürürlüğe koymuştur. İlave yasalar ile merkezi yönetim yetkileri yerel yönetimlere yani belediyelere verilmiştir [58].

Yine Cumhuriyet dönemiyle merkezi yönetim yerine yerinden yönetim ilkesi öne çıkmıştır. Yerel yönetimleri yerinden yönetim olarak tanımlanmış, bu tanımlamada siyasi ve idari yetkilerin bir bölümünü merkezi yönetimden alınarak yerel yönetim yetkililerine verilmiştir. 1961 Anayasasının diğer anayasalardan farkı hizmet anlayışında yerel yönetim ilkesi olmuştur. 1961 anayasasının 112 ve 116. Maddelerinde yerel yönetim kuruluşlarının organları olarak il, belediye ve köy olduğunu halk tarafından seçilmiş kişilerin bu görevleri yürüttüğü ifade edilmektedir [58].

Daha sonrasında 1982 Anayasasının 127.maddesinde bu üçlü organ yine belirtilmiş olup merkezi yönetiminin yerel yönetimler üzerinde söz sahibi olduğu açıkça belirtilmiştir [58].

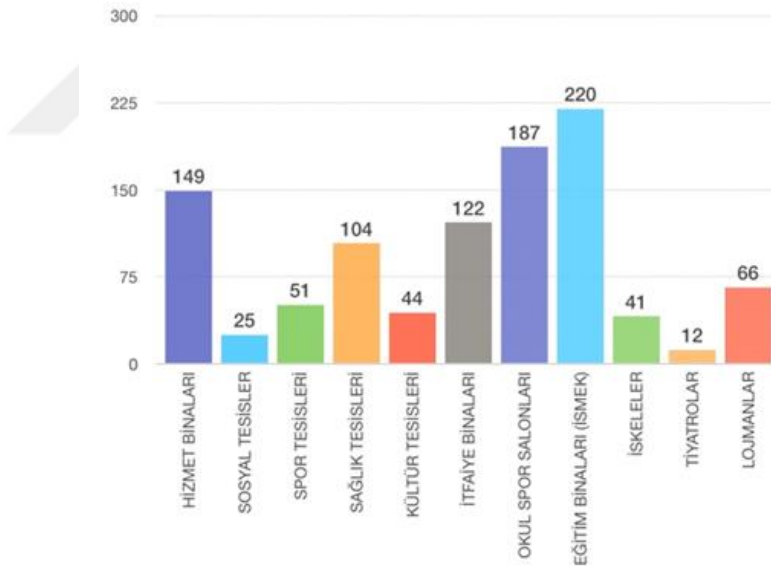
İstanbul Büyükşehir Belediyesinin tarihçesini okuduğumuzda hem kendi idaresi hem de halkı yönetim konusunda oldukça değişik dönemlerden geçtiğini görmekteyiz. Fakat bu zorluklar her ne olursa olsun İstanbul halkına hizmet vermeye devam etmiştir. Bu hizmetleri aynı bugün olduğu gibi kamu binaları ve kamu çalışanları ile gerçekleştirmişlerdir.

Kamu binaları var olduğu ilk günden bu yana her dönemde bakım-onarım gibi ihtiyaçlarının giderilmesi gerekiyordu. Günümüzdeki gibi profesyonel bir kimlik kazanmamış, çeşitli hizmet kollarına sahip olmasa bile kendi içinde bina yönetimi olarak gerekli hizmetler verilmekteydi.

O dönemlerde az sayıda olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi binaları bugün beş yüz adetten fazladır. Bu kadar çok binanın yönetimi de farklı uzmanlıklar gerektirmektedir. Kendi alanında uzman olan müdürlüklerin birlikte hareket etmesiyle bina yönetiminde verilen hizmetlerin hepsi söz konusu ilgili müdürlükler tarafından karşılanmaktadır.

Yaklaşık 17 milyon nüfusa sahip İstanbul'da Büyükşehir Belediyesi il sınırları içerisinde ikamet eden İstanbullulara ve turist olarak bu şehre gelen vatandaşlara daha kaliteli bir yaşam ve hizmet sunmak, herkesin ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için birçok farklı kullanım türlerinde yapıları bünyesinde barındırmaktadır.

İstanbul'un 39 ilçesinde yer alan bu yapılar bir yıl boyunca milyonlarca kişiye hizmet vermektedir.



Şekil 4.2 İBB'ye Bağlı Bina Tür ve Sayıları

On bir farklı gruba ayrılan bina türlerinin her biri için verilen bina yönetim hizmeti farklıdır. Fonksiyonların getirdiği ihtiyaçlar doğrultusunda bu farklılık oluşmaktadır. Kimi zamanda binanın bulunduğu alan bina yönetim hizmetinin bazı hizmetlerinin gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır.

4.3 İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Binalarda Tesis Yönetimi

4.3.1 Yönetim Organizasyonu

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hiyerarşik yapısında bir başkanlık, bir genel sekreterlik, 7 genel sekreter yardımcılığı, daire başkanlığı ve müdürlük makamları yer almaktadır. Bu makamlarla birlikte çalışan işçiler, memurlar, şefler ve müdür yardımcıları bulunmaktadır. Bu şekilde sekiz kademeli bir yapı ile yönetilmektedir. Daire başkanlığı makamları taktik, müdürlükler ise operasyonel seviyedeki işlemlerin sürdürülmesi ile yükümlüdür. Başkan, belediye meclisi, belediye encümeni, genel sekreter ve genel sekreter yardımcıları gibi birimler de üst yönetimi, başka bir ifade ile stratejik seviyede kararların alındığı ve uygulama talimatlarının verildiği en üst kademeyi oluşturmaktadır [59].

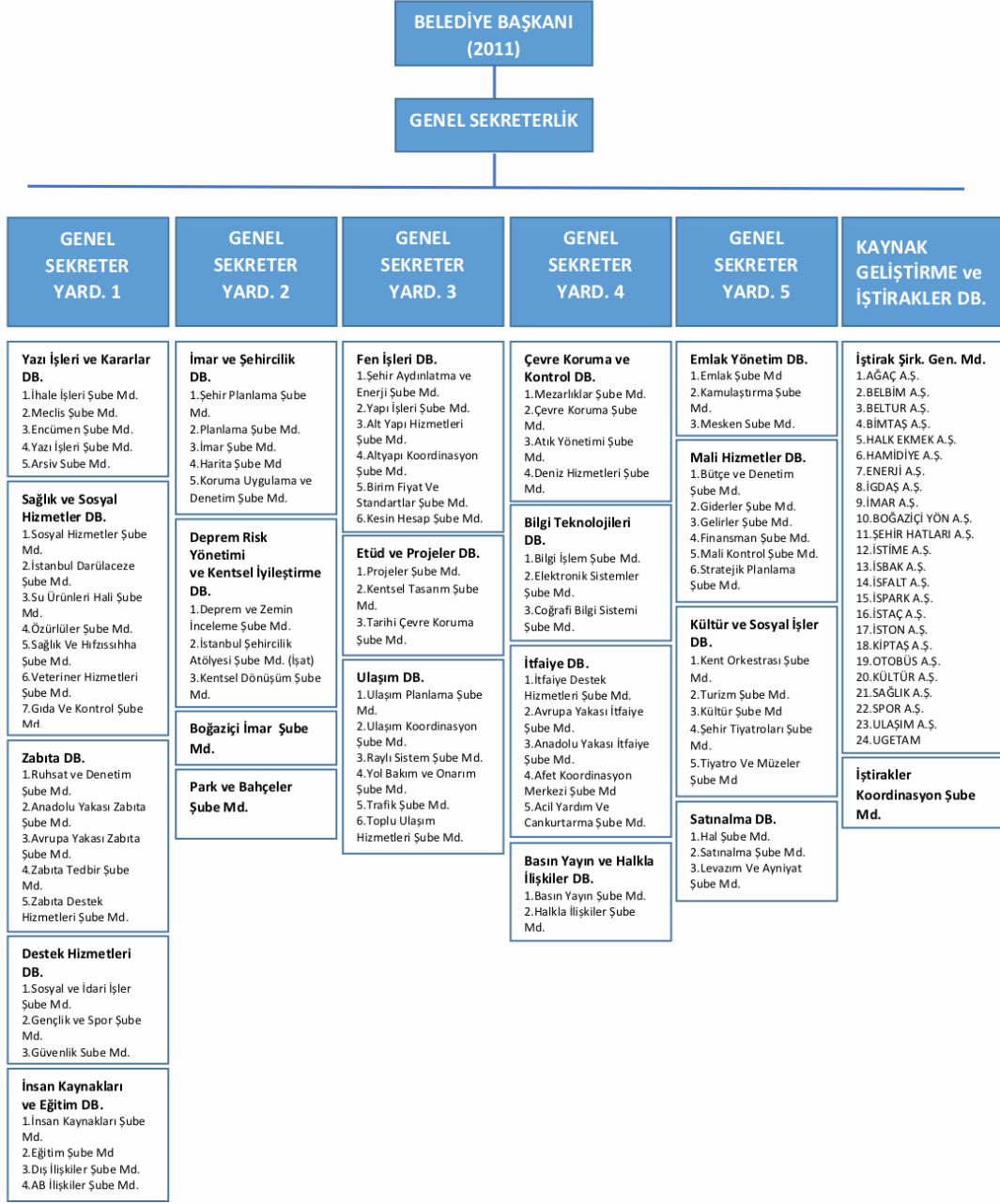


Şekil 4.3 İBB Yönetim Hiyerarşisi

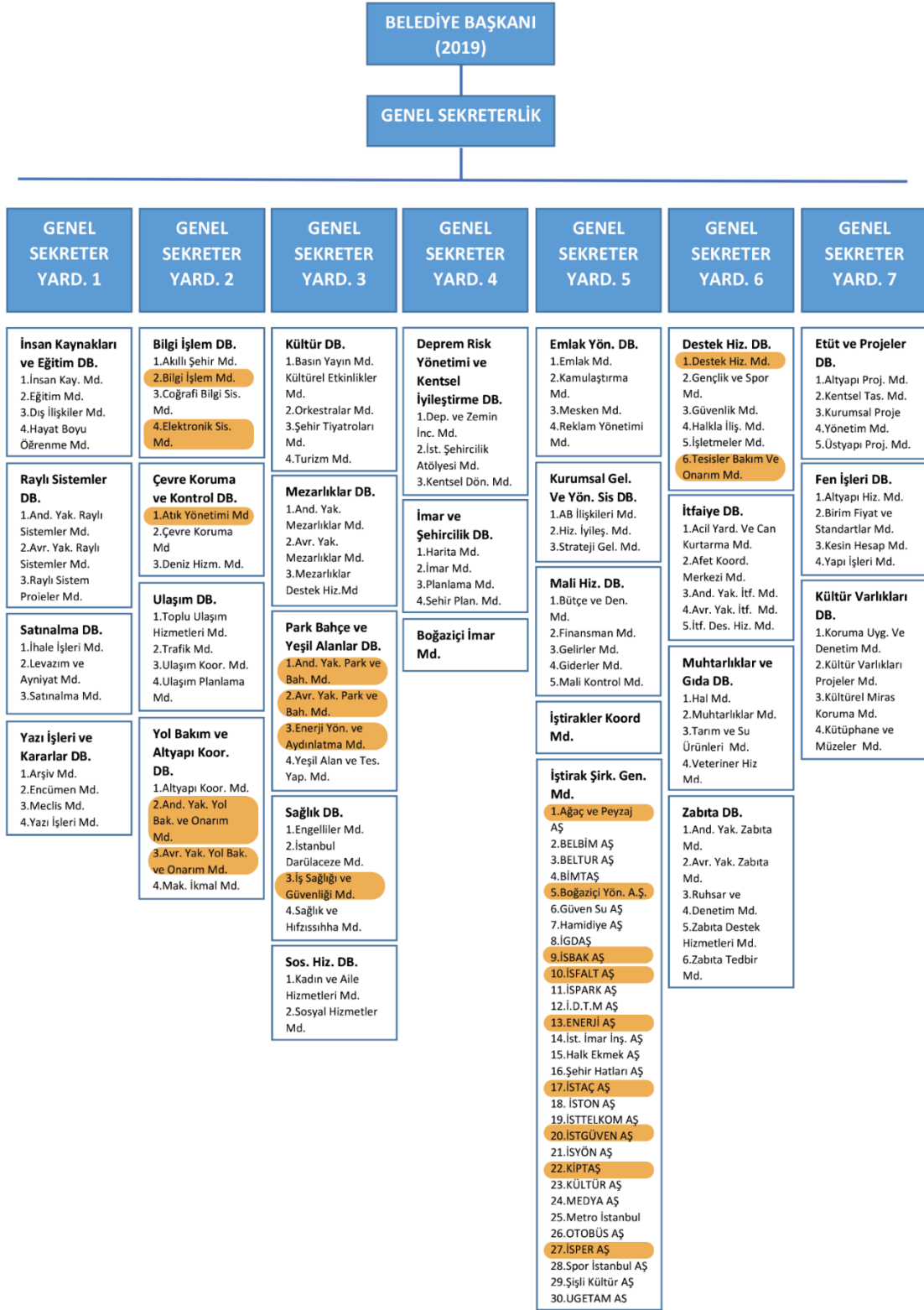
İstanbul Büyükşehir Belediyesinde 2019 yılı mart ayı itibari ile 105 Müdürlük ve 28 Daire Başkanlığı yer almaktadır. Şu an için yaklaşık 80 bin personeli bünyesinde bulunduran İBB çatısı, tüm bu çalışan ve yöneticileri ile birlikte vatandaşa hizmet vermek amacıyla 7 gün 24 saat hizmetini sürdürmektedir.

İstanbul'da her dönem farklı sebeplerde göç alan bir kent olması sebebiyle hızlı artış gösteren nüfus, gelişen teknoloji, vatandaşların beklentilerinin farklılaşması halinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi bu durumlar karşısında gerekli önlemleri almakta geç kalmaz. Bu gibi durumlarda bazen yeni bir müdürlük bazen de bir yeni bir daire başkanlığı açılarak çözüm bekleyen konuları hızlı bir şekilde çözmektedir.

Aşağıdaki şekil 4-3 ve şekil 4-4 de İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığının yıllara göre değişiklik gösteren ve birim sayılarının arttığı yönetim şemaları verilmiştir. 2019 yılına ait Şekil 4-4'deki yönetim şemasında işaretlenen birimler bina yönetiminde etkin rol alan müdürlükleri ve iştirak şirketlerini ifade etmektedir.



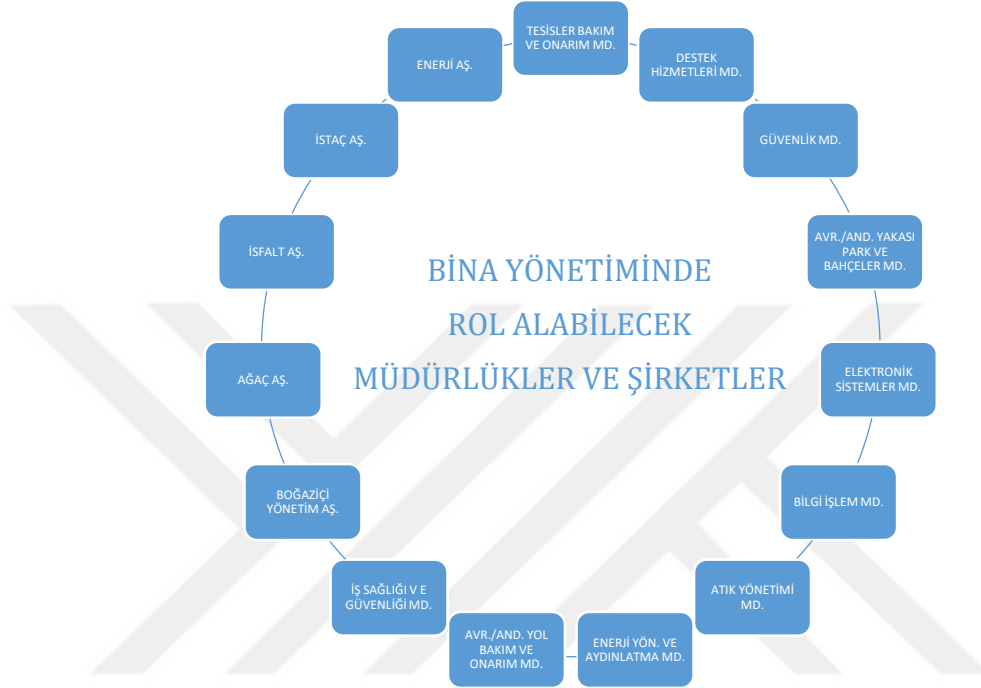
Şekil 4.4 İstanbul Büyükşehir Belediyesi 201 Yılı Yönetim Şeması [59]



Şekil 4.5 İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Yönetim Şeması [59]

4.3.2 Tesis Yönetimine İlişkin Birimler ve Görevleri

Özel sektörde bina yönetimi özel şahıs firmaları tarafından yapılır ve tüm temizlik, güvenlik, enerji yönetimi, bakım onarım, peyzaj bakımı hepsinin kontrolü ve takibi yine aynı firma tarafından yapılır. Fakat İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı binalarda bina yönetimi ise farklı müdürlüklerin koordineli çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir.



Şekil 4.6 İBB Bünyesinde Bina yönetiminde Rol Alabilecek Birimler

Bina yönetiminde görev alan müdürlüklerin yetkileri ise aşağıdaki gibidir.

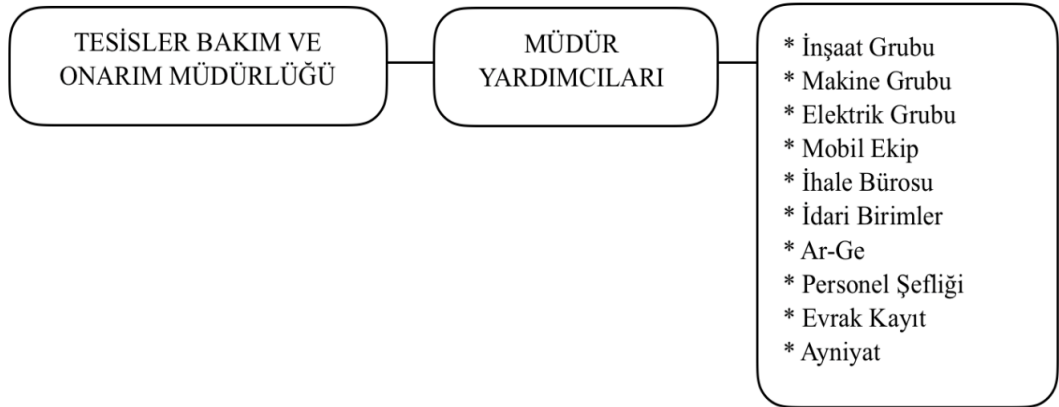
Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü

Müdürlük İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait mülklerin bakım-onarım ihtiyaçlarını karşılamak öncelikli görevi olmak üzere kurulmuştur. Destek Hizmetleri daire Başkanlığı altında yer almaktadır. Sene içerisinde yapım ve hizmet ihaleleri çıkarak işleri yürütmektedir. Bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler dalının belediyedeki karşılığı diyebiliriz. Aşağıdaki müdürlüğün yetki ve görevleri sıralanmıştır.

- İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı'nın kullandığı yapılar, tesisler ile belediye bünyesindeki tüm bina, tesisler ve merkez bina ile eklentilerinin her türlü bakım ihtiyaçlarının karşılanması ayrıca mevcut binaların kullanılabilir şekilde tutulabilmesi için uygun ve yeterli personel idaresinde ve malzeme temini ile hizmetlerin devam ettirilmesini sağlamak.

- Belediyenin merkez bina ve eklentilerinin onarım ve teknik bakımlarını yerine getirmek veya yaptırmak.
- Belediyenin merkez binalarının tüm güvenlik sistemlerinin bakım ve onarımını gözden geçirerek çalışır halde tutmak.
- Büyükşehir Belediyesine ait veya kullanımında olan bütün yapıların bakım ve onarımını yapmak ve/veya yaptırmak.
- İBB bünyesinde faaliyet gösteren tüm tesislerin oluşabilecek her türlü ihtiyaçlarını sağlamak.
- İBB uhdesinde olan tüm spor yapılarının bakım ve onarımı yapmak veya yaptırmak.
- Kültür mekanları ile tarihi yapıların bakım ve onarımı yapmak veya yaptırmak.
- Belediye hizmetlerinin görülmesi ve acil durumlar söz konusu olduğunda prefabrik bina satın almak ve kurdurmak.
- Belediyemize ait yahut kullanımında olan diğer bina ve yapıların basit bakım ve onarımını yapmak ve/veya yaptırmak.
- Mülkiyeti belediyemize ait lojmanların her türlü bakım ve onarımını yapmak ve/veya yaptırmak. İmkanlar dahilinde teknik eksikliklerini gidermek ve/veya malzeme temin etmek.
- Bina mekân malzemelerinin tanzim ve bakımını sağlamak.
- Başkanlıkça verilecek diğer benzer görevleri yerine getirmek.
- Başkanlık makamı veya Büyükşehir Belediyesi Meclisince görüşülüp onaylanan protokoller çerçevesinde Müdürlüğümüze tevdi edilen tüm bakım ve onarım işlerini yerine getirmek.
- Başkanlık makamı tarafından uygun görülen Büyükşehir Belediyesi görev alanında olan asansör, yürüyen merdiven, yük asansörü vb. gibi mekanik sistemlerinin bakım ve onarımını yapmak ve bunları takip etmek.
- Müdürlüğün sorumluluğundaki yapı, tesis, binalar için bakım onarım kitapçığı hazırlamak, hazırlatmak veya yapım yüklenicisinden istemek.
- Yeniden inşa edilen binaları teslim alarak kullanıcı birimin ihtiyaçlarına göre düzenlemek.

- Görevlerini yerine getirirken faal atölyeler ve teknik personeli toparlamak, imalat yeteneğini artırmak ve küçük çaplı imalat işlemlerini gerçekleştirmek için gerekli donanım ve organizasyonu sağlamak.
- Teknik konularda Başkanlık Makamına ile diğer birimlere yardımcı olmak.
- Sorumluluğundaki yapı, tesis ve bina kullanıcıları ile ihtiyaç halinde toplantılar yapmak, koordinasyon sağlamak, kullanım ile ilgili bilgi ve verileri paylaşmak, bina değerini arttırmak ve kullanım süresini uzatmak için olması gereken tedbirleri birlikte almak.
- İhtiyaçları doğması halinde keşif, metraj, proje, şartname, danışmanlık vb. hizmetler için ihale yapmak.
- Bütçesi İBB aracılığıyla karşılanan ve ihale yoluyla yaptırılması planlanan her türlü projenin ilgili mevzuat ile hükümlere uyarak keşiflerini oluşturmak, proje, şartname kontrolü hizmetlerini yapmak, hakediş ve kesin hesaplarını düzenleyerek bunlarla ilgili gerekli tüm işlemleri bizzat takip ederek sonuçlandırmak.



Şekil 4.7 Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü Yönetim Şeması

Müdürlüğün yaptığı işlerden bir örnek;

2018 yılının ocak ayında yaptığı “21 Aylık Anadolu Yakası İBB Ve Kamu Binaları Elektrik Ve Mekanik Sistemlerin Periyodik Bakım Ve İşletmeye Hazır Halde Tutulması İş” ihalesi ile binalar bakım onarım ve periyodik kontrolleri yapmaya başlamıştır.

Bu ihalenin hazırlık aşamasında yönetimin yapılacağı binaların detaylı envanterleri çıkarılmıştır. Hangi marka cihazdan kaç adet mevcut, ne kadar süreyle periyodik bakım gereklidir gibi tüm unsurlar hazırlanmıştır. Ayrıca binalarda olabilecek anlık problemler içinde gerekli malzeme listesi yine yaklaşık maliyete eklenmiştir.

Tesis/bina yönetimi devam ederken işleyiş; firma elemanlarının kendi tespit ettiği problemi müdürlüğün ilgili kontrol grubuna onaya sunması veya kullanıcıdan ilgili kontrol grubuna gelen şikâyet üzerine başlar. Onay verilen iş kalemi yüklenici tarafından hemen yerine getirilir.

Periyodik bakım gerektiren durumlar için de yine ilgili kontrol grubu tarafından ki genelde bu konu elektrik ve mekanik grubu ilgilendirmektedir, onay alınarak işlem yapılır. Bu periyodik kontrol tarihleri idare tarafından da tutulmaktadır.

Binaların yönetimini bakım onarım anlamında devam ederken kullanıcı tarafından güvenlik, peyzaj veya temizlik ile alakalı bir talep olursa da bunu ilgili müdürlüklerle paylaşırlar.

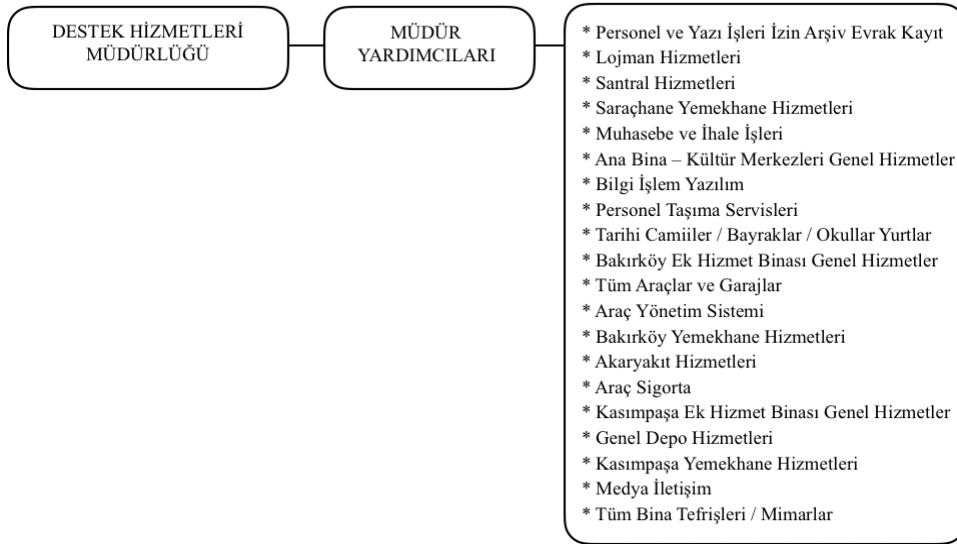
Destek Hizmetleri Müdürlüğü

Belediye personelinin ulaşımı, çalışma ortamının temizliği, yemekleri vb. konular bu müdürlüğün ilgi alanına girmektedir. Destek Hizmetleri Müdürlüğü aynı zaman binalarda görev alacak birimlerin organizasyon ve yerleşimleri ile ilgilide çalışmalar yapar. Bina yönetim hizmetlerinden temizlik hizmetleri adınının belediye ki karşılığıdır. Müdürlüğün yetki ve görevleri aşağıda sıralanmıştır.

- Merkez bina ve eklentilerinin tümü ile garaj, bahçe, otopark, ibadethane, personel yemekhanesi, sosyal tesisler ve diğer ortak sosyal alanların temizlik hizmetlerinin sağlamak.
- Büyükşehir Belediyesi Birimlerinin genel haberleşme, santral, iletişim ve operatör hizmetlerini sağlamak ve/veya katkıda bulunmak.
- Büyükşehir Belediyesi hizmet araçlarının başkanlık emir ve talimatları doğrultusunda birimlere tahsisi ile merkezde bulunan araçların iç ve dış görevlendirilmelerini yapmak, ihale iş ve işlemlerini yürütmek.
- Personel servis hizmetlerinin yapılması ile servis araçlarının plan ve programlarını oluşturmak, ihale iş ve işlemlerini yürütmek.
- İdarenin hizmet araçlarının 7/24 çalışır ve hizmete hazır halde olmaları için gerekli tedbirleri almak.
- Büyükşehir Belediyesi uhdesindeki araçların bakım, onarım ve tamiratları ile akaryakıtını temin etmek, akaryakıt alımlarını programlamak, araçların verimli

kullanımı için denetlemeler yapmak ve takip etmek, üst makamlarca belirlenecek yeni kullanım yöntemlerini ve sistemlerini uygulamak.

- Kadrosunda veya emrinde çalışan personelin özlük dosyalarını takip ve kontrol etmek, yürürlükte olan İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunları ve ilgili diğer mevzuat kapsamında, görevlerin gerektirdiği sorumlulukları alarak çalışmak ve işyerleri bazında sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarını sağlamak ve bunun temini için her türlü önlemi almak.
- Mülkiyeti Büyükşehir Belediyesine ait lojmanlarının tahsislerini, tahliyelerini, kira ücreti işlemlerini takip etmek.
- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığına bağlı bulunan tüm müdürlükler ile birlikte çalışmak ve her türlü destek hizmetini gerçekleştirmek.
- Başkanlıkça verilecek diğer benzer tüm görevleri yapmak ile her türlü benzeri iş ve işlemlerini yapmak veya yaptırılmasını sağlamak.



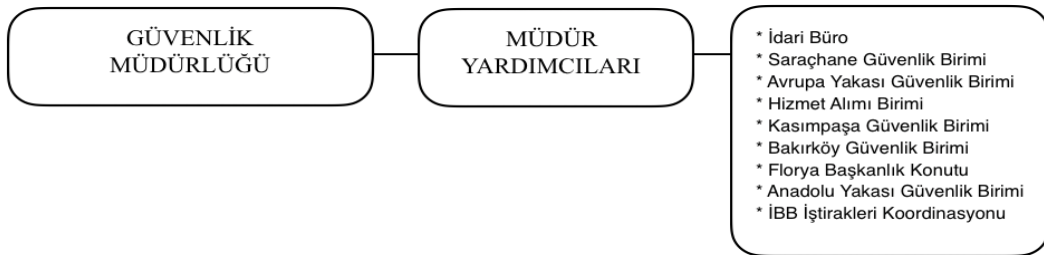
Şekil 4.8 Destek Hizmetleri Müdürlüğü Yönetim Şeması

Güvenlik Müdürlüğü

İBB binalarının ve büyük şehir belediyesine ait park ve alanların güvenliğinden sorumludur. Gerekli görülen yerlerde silahlı güvenlik izni alarak koruma tedbirlerini en üst seviyeye çıkarır. Güvenlik personellerinin sürekli eğitimini takip ederek personellerini her daim dinamik tutmaya çalışır. Bina girişlerinde gerekli yerlerde x-ray cihazları, arama detektörleri ile koruma sağlar. Olumsuz bir durum oluşması karşısında kolluk kuvvetlerinden destek.

Bina yönetim hizmetlerinden güvenlik hizmetlerinin belediyedeki karşılığı müdürlüktür. Müdürlüğün yetki ve görevleri aşağıda sıralanmıştır.

- Özel güvenlik hizmetlerine ilişkin kanunlar çerçevesinde verilen görevleri yerine getirmek.
- Büyükşehir Belediye Başkanlığı ve bağlı birimlerinde bulunan özel güvenlik personelinin kontrol, denetim ve koordinasyonunu sağlamak.
- İhale kanuna uygun olarak Güvenlik Şube Müdürlüğünün ihtiyacı olan ihaleleri yapmak.



Şekil 4.9 Güvenlik Müdürlüğü Yönetim Şeması

Avrupa Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü

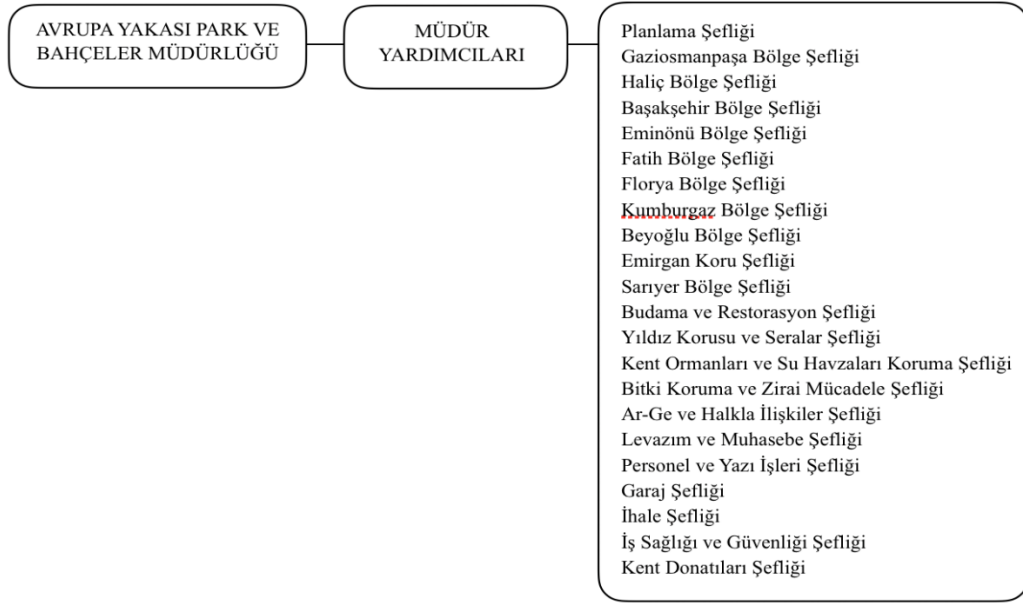
İstanbul Avrupa yakasında bulunan park, bahçe, meydan, sahil, ana yol kenarları vb. alanların düzenlemesi bu müdürlük tarafından yapılmaktadır. Mevsimsel bakımlar gerektiren yer ve bitki ağaçlar için düzenli çalışmalar yapılır.

Belediye iştiraki olan Ağaç A.Ş. ile genelde birlikte hareket ederler. Bir taraf uygulama yaparken müdürlük tarafı da yapılan işlerin uygunluğunu kontrol eder. Sadece uygulamanın olmadığı müdürlükte peyzaj projeleri de hazırlanmaktadır.

Bina yönetim hizmetlerinden peyzaj ve bahçe bakımı hizmetlerinin İBB’ deki karşılığıdır. Müdürlüğün yetki ve görevleri aşağıda sıralanmıştır.

- Avrupa yakasında Büyükşehir Belediyesinin sorumluluğunda veya mülkiyetinde bulunan, park, çocuk parkları, bahçe, yeşil alan, koru alanları, kent ormanları ile oyun ve spor sahaları ile bu sahalar içerisinde yer alan yapıların bakımını, onarımını ve son olarak korunmasını yapmak.
- Kent içinde yer alan park, bahçe, ana arter, yeşil alan, kavşaklarda yapılan dikey bahçeler ile süs havuzlarının işletilmesi ile bakımını yapmak.
- Yapı alanları düzenlemek ve şehrin daha güzel görünmesi için süsleyici materyaller (havuz, çiçeklik gibi) dizayn etmek ve yapmak.

- Yukarıda sayılan tüm işlerin yapımı sırasında ihtiyaç duyacağı tüm bitkisel ürünü temin edebilmek için fidan veya sera kurmak.
- Yeşil alanlarda, parklarda kullanılması planlanan her türlü çocuk oyun grupları, açık hava fitness aletleri ile spor alanlarında kullanılacak ekipmanları temin etmek.
- Bu işlemleri yapmak için gerekli olan ihale dosyaları hazırlamak. Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Daire Başkanlığı bünyesinde, bakım, onarım ve mal alımı işlerinde verimliliği, standardı ve bütünlüğü sağlamak amacıyla yapılacak hizmet ile mal alımı ihalelerinin tek bir ihale şeklinde yapılmasının kararlaştırılması halinde ise ihaleyi yapacak ilgili müdürlüğe, ihale hazırlanmasına esas teşkil edecek mahal ve metraj bilgileri varsa hazırlanmış proje, diğer bilgi ve belgeleri göndermek.
- Üst makamlarca yapılması talep edilen işler için etüt, proje, keşif, plan ve ihale dosyaları oluşturmak ve takibini yürütmek.
- İhalesi gerçekleştirilen işlerin şartname ve mevzuata uygun olarak yapıldığını takip ederek kontrolünü sağlamak.
- İhalesini yaptığı işlerin kontrollük hizmetlerini sağlamak. İhalelerin Daire Başkanlığı bünyesinde tek bir ihale şeklinde yapılması durumunda ise kendi sorumluluk alanında yapılan işlerin kontrollük hizmetlerini yürütmek. İhalelerin bu yöntemle yapılması durumunda kendi bölgesiyle ilgili olarak yapılan harcama tutarını ihaleyi yapan ve müteahhit ödemelerini gerçekleştiren ilgili Müdürlüğün bütçesine transfer etmek.
- Müdürlükteki tüm ihalelerin hakediş, kabul ve kesin kabul işlemlerini takip etmek.
- Teknik konularda Üst Makamlara ve İlçe Belediyelerine destek olmak.
- Her dönem için müdürlük yatırım programı ile bütçesini hazırladıktan sonra karara bağlanması için Büyükşehir Belediye Meclisine göndermek.
- Üst makamlarca kabul edilmiş çalışma takvim ve programına göre bütçenin uygun biçimde harcanmasını yapmak.
- Yürürlükteki mevzuat dahilinde Müdürlüğün yıllık faaliyet raporunu, performans raporunu ve 5 yıllık stratejik planını hazırlayarak ilgili Daire Başkanlığı'na göndermek.
- Üst Makamlarca verilecek tüm iş ve görevleri yerine getirmek.



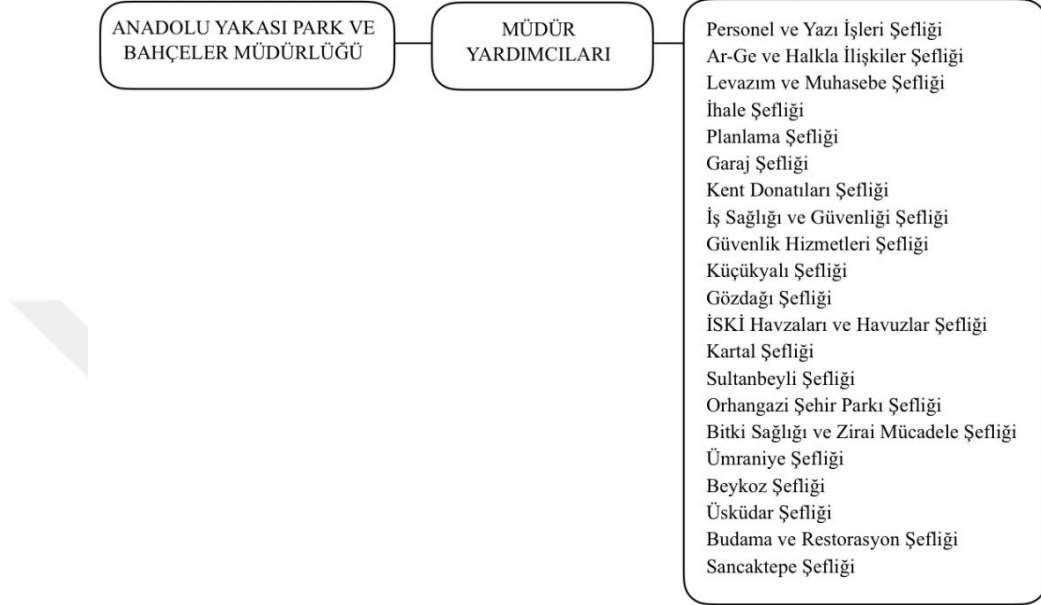
Şekil 4.10 Avrupa Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü Yönetim Şeması

Anadolu Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü

İstanbul'un Anadolu yakasına hizmet eden müdürlüğün işleyiş ve görevleri aynı Avrupa Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğündeki gibidir. Müdürlüğün yetki ve görevleri aşağıda sıralanmıştır.

- İstanbul Anadolu yakasında, İBB mülkiyetinde ve sorumluluğunda bulunan yeşil alanların (parklar, bahçeler, korular, kent ormanları, meydanlar, mesire yerleri, ağaçlandırma alanları, refüjler, kavşaklar, dolgu ile elde edilmiş alanlar ile bu alanlar üzerinde bulunan çocuk parkları, oyun alanları, spor alanları, süs havuzları, göletler vb. tesisler) korunması, bakımı, onarımı ve işletilmesini yapmak.
- Müdürlüğe bağlı şeflikler, Büyükşehir Belediyesine bağlı diğer birimler, ilçe belediyeleri ve kamu kurumlarından gelen talepleri değerlendirerek, yıllık planlar haline getirerek çözümler bulmak.
- Planlanan bu istekleri yıllık yatırım programı haline getirmek, yatırım programına göre projelendirmek, keşif ve maliyet hesaplarını yaparak, Müdürlüğün bütçesini oluşturmak.
- Projelerin uygulamasında gerekli olan her türlü materyali (bitkisel materyal, kent mobilyası, çocuk oyun grubu vb.) temin etmek.
- İhalesi yapılan işlerin süresi içinde, mevzuata, teknik şartnamesine ve sözleşmesine uygun olarak yürütmek.

- İş sağlığı ve güvenliği konularında ise, çalışan sağlığı ve iş güvenliği bakımından çalışma koşullarının mevzuata uygun olmasını sağlamak, ayrıca ihale yoluyla yaptırılan işlerde de iş sağlığı ve güvenliği uygunluğunu sağlamak ve denetlemek.
- Başkanlık makamınca verilecek tüm diğer iş ve görevleri mer'î mevzuat dahilinde yapmak.



Şekil 4.11 Anadolu Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü Yönetim Şeması

Elektronik Sistemler Müdürlüğü

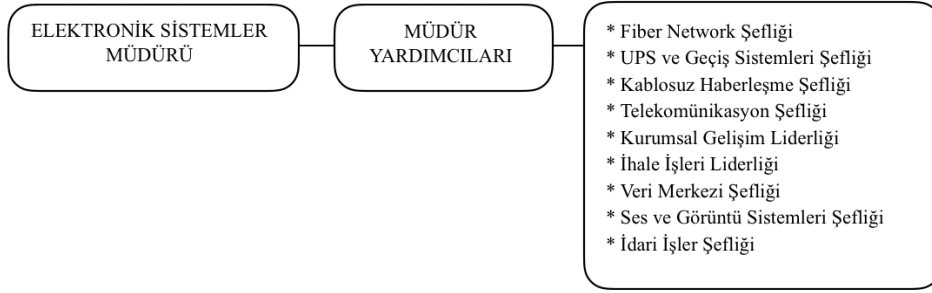
İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait tüm bina ve tesislerde telefon, kapalı devre kamera sistemleri, bina otomasyonları, internet ve kablosuz internet v.b. hizmetlerin kurulumu ve sağlıklı çalışıp çalışmadı bu müdürlük tarafından takip edilmektedir. Bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler, güvenlik hizmetleri ve enerji yönetim hizmetlerinin üçlü olarak karşılık bulduğu bir müdürlüktür.

Müdürlüğün yetki ve görevleri aşağıda sıralanmıştır.

- Belediye genelinde bulunan tüm telefon sistemleri, IP telefonlar ile çağrı merkezi veya merkezlerinin kurulması ile bunların tüm ihtiyaçlarının yapılması, arıza durumunda gerekli müdahale yapılması ve sistemin çalışır halde tutulmasını sağlamak.
- Telsiz sisteminin yeni talep ve teknolojik gelişimlere karşılık verecek şekilde iyileştirilmesi, bakımlarının yapılması ayrıca çalışır şekilde tutulmasını

sağlayarak, Belediyemiz telsiz kulelerinin özel şirket ve kamu kurumlarına kullandırılması.

- Belediye Birimlerinin ihtiyacı olan telefon hatlarının, data ve GSM hatlarının tesis edilmesi, bu sistemlerinin bakım onarımının ve diğer işlemlerinin yapılması ve işletilmesi.
- Uydu haberleşme, Video Küp, Canlı Yayın Aracı, vb. Sistemlerin kurulması ve gerekli durumlarda bakımının yapılması.
- Kapalı Devre TV Sistemleri ile Personel Devam ve Kontrol sisteminin kurulması ve işletmesinin yapılması.
- Klimalar, Kesintisiz Güç Kaynakları, Projeksiyon Sistemleri, Faksler vb. cihazların kurulması, bakım ve onarımının yapılması ve işler halde tutulması,
- Akıllı Bina Otomasyon Sistemlerinin kurulması, kamera ve video kayıt, x-ray gibi cihazlarının sürekli çalışır halde olmasının sağlanması.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'ndan lisans almış olan işletmecilerin Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki alanlarda haberleşme için gerekli altyapı tesisi ve mevcutta bulunan altyapıların kullanımına dair isteklerinin değerlendirilmesi, geçiş hakkı düzenlemesi ile ilgili teknik ve idari çalışmaların yapılması ve geçiş hakkı, sistem, tesis yeri ve altyapı kullanım sözleşmelerinin hazırlanarak işletmeci ve kurumlarla imza yönergesi doğrultusunda imzalanması ve takibini yapmak.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu ile bağlı bulunan birimler adına haberleşme (telsiz, geçiş hakkı vb.) ile ilgili gerekli olan tüm yazışmaları bir elden yapmak ayrıca gerekli olan koordinasyonu sağlamak.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi uhdesindeki ve tasarrufundaki yerlerde her türlü kablosuz haberleşme sistem ve ekipmanlarına ait (Wi-Fi, GSM Baz İstasyonu vb.) kurulumları teknik açıdan inceleyerek, ilgili belediye birimlerine destek vererek ve uygun çözümleri üretmek.
- Belediyemiz birimlerinin elektronik ve haberleşme sistem, cihaz (telefon, telsiz vb.) ve hizmet alımları ile ilgili talep ve ihtiyaç analizi ile gerekli çalışmaların yapılarak birimlere teknik destek sağlanmak.



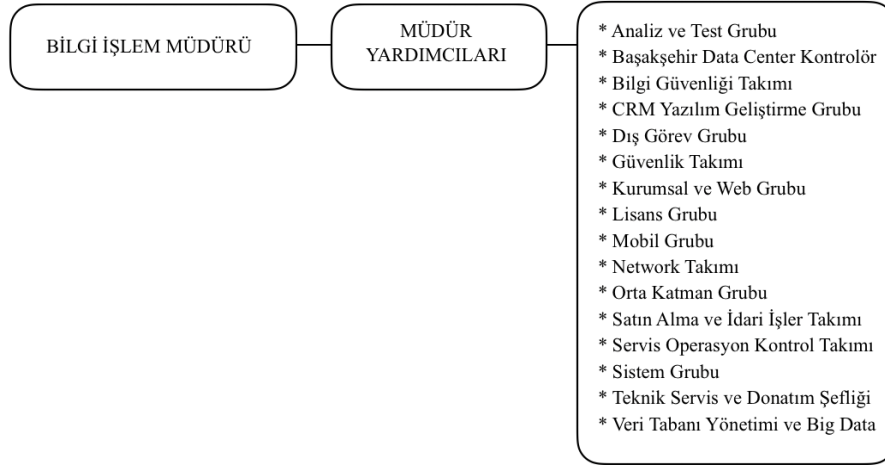
Şekil 4.12 Elektronik Sistemler Müdürlüğü Yönetim Şeması

Bilgi İşlem Müdürlüğü

Bilgi İşlem Müdürlüğü belediye adına yazılım temin etmek, yazılım oluşturmak ve bunların tüm kontrolünü sağlamakla görevlidir. Ayrıca belediyede ki müdürlüklerin daha iyi hizmet verebilmeleri için onlar adına yazılımlar yapar. Örnek olarak Güvenlik müdürlüğü, destek hizmetleri veya elektronik sistemler müdürlüğü için yazılımlar yaparak bina yönetimde paydaş olan müdürlüklerin gelişimine ve daha iyi hizmet vermesine katkı sağlar. Bina yönetim hizmetlerinde bakım onarım ve teknik işler hizmetleri kolunun belediye ki karşılığı olan müdürlüklerden biridir. Aşağıda müdürlüğün yasal görev ve sorumlulukları sıralanmıştır.

- Yazılım geliştirme, analiz ve test işlemlerini gerçekleştirmek.
- Kullanıcı eğitimlerini vererek, kullanım kılavuzları, videoları, görseller vb. eğitim materyallerini hazırlamak ve birimlerin kullanımına sunmak.
- Dış kaynak kullanılarak yapılan ve geliştirilen uygulamaların şartnamesini hazırlayarak, ihale sürecini başlatmak ve ihaleyi sonuçlandırmak.
- Verimliliği artıracak olan yeni yazılımları ve teknolojileri araştırıp kurumun faydalanmasını sağlamak. Geliştirilen uygulamaları hizmete almadan önce sızma testine tabi tutmak, yaygın olarak kullanılan akıllı telefon, tablet vb. cihazlarla ile çalışacak mobil uygulamaları geliştirilmesini organize etmek, geliştirilmiş uygulamaları teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni çıkan cihazlar üzerinde çalışacak şekilde güncellenmesi ve geliştirilmesini sağlamak.
- İBB hizmetlerine vatandaşların kolay erişimi sağlamak için uygulama marketlerinde yayınlamak ve sürekliliğini sağlamak.
- Kurumun, kurumsal web sitesini hazırlamak veya hazırlatmak, web sitenin güvenliğini sağlamak, tüm birimlerin faaliyetlerini ve etkinliklerini belediye web sitesinde yayınlamak ayrıca Telekomünikasyon İletişim Başkanlığından yer sağlayıcı belgesi almak.

- Vatandaşın e-belediye uygulamalarından kolayca faydalanmasını sağlamak amacıyla sürekli kendini geliştirmek.
- İBB veri tabanının kontrolü, bakımı, güvenlik ve iyileştirme işlemlerini yapmak.
- Yöneticilerin karar destek süreçlerine katkı sağlamak amacıyla yönetici raporları hazırlamak, raporları gösterge panelleri (dashboardlar), grafikler, şekiller ve tablolar formatında sunularak değerlendirme ve kararların doğru ve hızlı alınmasına katkı sağlamak.
- Belediyemize bağlı kurumlar, iştirak şirketleri ile dış kurumlarla veri paylaşımı yapacak entegrasyonları sağlamak.
- İBB çalışanları ile izin verilen yetkili kişilerin kablolu ve kablosuz olarak sistemlere erişimini sağlamak.
- Şebeke (Network) altyapısının kurulumunu ve bakımını yapmak, güvenlik duvarı yönetimini sağlamak, e-posta şebeke (network) güvenlik işlemlerini gerçekleştirmek, yedekleme sisteminin kurulumunu, işletmesini ve bakımını yapmak, düzenli olarak sistem yedeklerinin alınıp güvenli bir ortamda muhafaza edilmesini sağlamak,
- E-posta sunucu sisteminin kurulması, işletimi ve bakımını yapmak, alan adı (domain) sisteminin oluşturulması, anti virüs sisteminin kurulumu, işletimi ve bakımını yapmak.
- İntranet sisteminin oluşturup, işletimini ve bakımını yapmak.
- Sanallaştırma sisteminin kurularak işletimini ve bakımını yapmak.
- Yük dengeleme sisteminin kurulumu, işletimi ve bakımını yapmak,
- Kurulan sistemlerin gerekli belgeleme işlemlerini yapmak.
- Sistem ve sunucuların merkezi yönetim sistemini kurmak, sistemleri sürekli monitör edilmesi ve kaynak kullanımının takip edilmesi, gerektiğinde kaynak artırımını yapılarak verimli ve etkin şekilde çalıştırılmasını sağlamak,
- Belgegeçer (faks) ve kısa mesaj (sms) sistemlerinin kurulumu, işletimi ve bakımı işlemlerini yapmak.
- Belediye birimlerinin, bilgisayar, yazıcı, tarayıcı vb. bilişim cihazlarının uygun yazılımla takip etmek, birimlerin bilişim hizmetleri ile ilgili sorunlarını telefon, web portal vs. ortamlardan iletebilecekleri ve destek alabilecekleri kurum içinde çağrı merkezini işletmek.



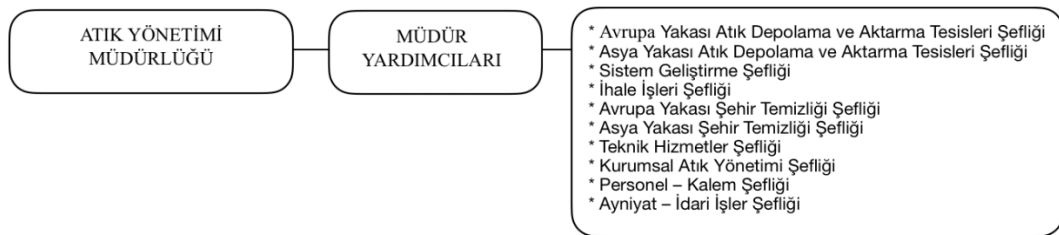
Şekil 4.13 Bilgi İşlem Müdürlüğü Yönetim Şeması

Atık Yönetimi Müdürlüğü

Belediye hizmet binalarından ve ilçe belediyelerinden gelen katı atıkların toplanması ve bunları bertaraf etmek asli görevlerindendir. Bununla beraber imha tesisleri, atık toplama alanları ve atık yönetimi projeleri oluşturmakta görevleri arasındadır. Belediye iştiraki olan İstaç A.Ş. ile beraber hizmetlerini yürütmektedir. Bina yönetim hizmetlerinden temizlik hizmetlerinin belediyedeki karşılığı olan bir müdürlüktür. Aşağıda müdürlüğün yasal görev ve sorumlulukları sıralanmıştır.

- İstanbul Büyükşehir Belediyesinin katı atık yönetiminin nasıl olacağını planlamak; katı atıkların kaynağından toplanması ve aktarma istasyonlarına kadar getirilmesi hariç, düzenli depolama alanları ile diğer tesislere gelen atıkları tekrardan değerlendirebilecek sistemler kurmak veya denetlemek.
- İstanbul'un muhtelif alanlarındaki katı atık aktarma merkezlerini işletmek ve yenilerini yapmak veya ilgili icraatçı müdürlükten talep etmektir.
- Depo gazından elektrik enerjisi üreten santrali kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettmek.
- Düzenli depolama katı atık yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettmek.
- Tıbbi atıklara ilişkin hizmetleri yasal mevzuat çerçevesinde yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.
- Kompostlaştırma ve geri kazanım tesisleri yapmak ve mevcutlarla birlikte işletmek.

- İstanbul genelindeki ana arter ve meydanların araçla ve elle temizlenmesi, yıkanması ve her türlü görüntü kirliliğinin ortadan kaldırıcı hizmetlerini yapmak, yaptırmak, kontrol ve koordine etmek.
- Emrinde ve bağlı birimlerinde ikame olan araç gereçlerin bakım onarımlarını yapmak veya yaptırmak.
- Kışın karla mücadele çalışmaları kapsamında başkanlık talimatları doğrultusunda ilgili birimler ile uyum içinde çalışarak kar küreme, tuzlama vb. çalışmalarının yürütülmesine yardımcı olmak.
- İstanbul genelinde bulunan tüm sağlık kuruluşlarının tıbbi atıklarını toplamak, toplatmak ve toplanmış olan bütün tıbbi atıkları bertaraf edilmesini sağlamak.
- Çeşitli sebeplerle imha yapılması gereken atıkların ilgili mevzuata uygun olarak imha işlemlerini takip etmek ve yapmak.
- Atık yönetimi ile ilgili eğitim, toplantı, plan ve projeler yapmak, yaptırmak ve uygulamak.
- Katı atık tesislerinin uygun işletilip işletilmediğinin takip ve kontrol sağlamak.
- Meclis kararı ile bertaraf bedeli belirlenen atıkların mevzuata uygun olarak sahaya kabulü ile ilgili işlemleri yürütmek.
- Ambalaj atıklarının kaynağında ayrı toplanması hususunda İlçe Belediyeleri tarafından yürütülen çalışmalarda koordinasyonu sağlamak ve desteklemek.
- Atık Pil ve Akümülatörlerin Kontrolü Yönetmeliği ile Büyükşehir Belediyelerine verilen görevleri yerine getirmek.
- İstanbul'da yürütülen elektronik atık faaliyetlerine ilişkin ilgili mevzuat kapsamında destek olmak ve yine ilçe belediyeleri tarafından yürütülen çalışmalarda koordinasyonu sağlamak.
- Atık Yönetimi ile ilgili kanun ve yönetmeliklerde belirlenen diğer görevleri yerine getirmek.



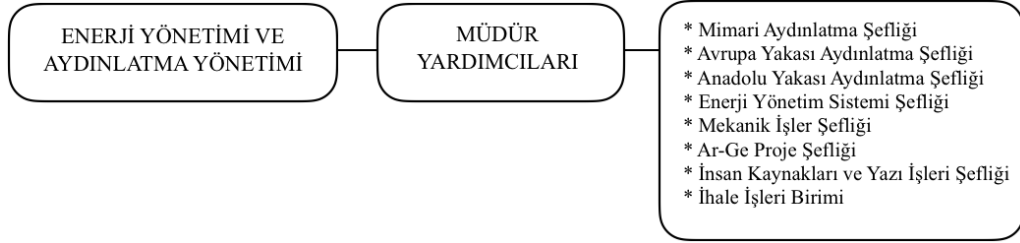
Şekil 4.14 Atık Yönetimi Müdürlüğü Yönetim Şeması

Enerji Yönetimi ve Aydınlatma Müdürlüğü

Günümüzün önemli konularından biri olan enerji yönetimine İstanbul Büyükşehir Belediyesi bu konu özelinde bir müdürlük kurarak ne kadar önemsedğini göstermektedir. İBB'nin enerji ile alakalı hedef ve stratejileri bu müdürlük tarafından yapılır. Ayrıca binalarında kullanılan trafo, jeneratör gibi cihazlarında bakımı bu müdürlük tarafından yapılmaktadır. Belediye iştiraki olan Enerji A.Ş. ile beraber işlerini yürütmektedir. Bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler ile enerji yönetimi hizmetleri bu müdürlükte karşılık bulur. Aşağıda müdürlüğün yasal görev ve sorumlulukları sıralanmıştır.

- Büyükşehir Belediyesi'nin enerjiyle ilgili hedef ve gelecek stratejilerini planlamak, uygulamak ve bunların yaygınlaştırılmasını sağlamak.
- Büyükşehir Belediyesine bağlı birimlerin açacakları elektrik, su ve doğalgaz abonelikleri ile giderlerinin takibini yapmak, birimlerde enerji israfının önüne geçmek ve çevrenin korunmasına yönelik etüt ve proje çalışmalarını yürütmek ile gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak.
- Büyükşehir Belediyesi'nin enerji veri sonuçlarının takibini, analizini, raporlamasını ve yayılımını yapmak.
- Büyükşehir Belediyesi'nin enerji mevzuatı çerçevesinde enerji kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını sağlamak.
- Enerji verimliliği ile alakalı sosyal sorumluluk projeleri kapsamında; toplumda farkındalık oluşturacak ve bilinci artırmaya yönelik seminer, çalıştay, konferans ve panel gibi etkinlikler düzenlemek ve enerji bilinçlendirme çalışmalarına destek vermek.
- Yenilenebilir enerji kaynaklarından (hidroelektrik, rüzgâr, güneş, jeotermal, biyogaz, biokütle, dalga akıntı enerjisi ve gel-git gibi fosil olmayan enerji kaynakları) elektrik üretimi sağlamak ve bunları Büyükşehir Belediyesi'nin hizmetlerinde kullanmak.
- İstanbul'un şehir aydınlatma kuralları çerçevesinde; ilgili kurum ve kuruluşlar ile iş birliği içerisinde olarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi sorumluluğundaki binaların, tarihi eser yapıların, dış mekânlarında, park ve meydanlarına, yüksek teknolojik çözümleri sunarak, aydınlatılmalarını sağlamak, periyodik olarak bakım ve onarımlarını yapmak.

- Büyükşehir Belediyesi'nin görev ve yetki kapsamında enerji ve aydınlatma faaliyetlerinin daha verimli yürütülebilmesi için ulusal ve uluslararası ilgili kurum ve kuruluşlara katılmak, üye olmak ve koordinasyonu geliştirmek.
- Büyükşehir Belediyesine ait olan jeneratörlerin ve kompanzasyon panolarının bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak.
- Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet binası olarak kullandığı yerler dışındaki kamu hizmet alanlarında bulunan asansör, yürüyen merdiven ve engelli platformlarının bakım ve onarımını yapmak.
- Belediye hizmet binaları ve yerleşkelerinde, Enerji Kimlik Belgesi, Enerji Etüdü, Sürdürülebilir Yeşil Binalar ile Sürdürülebilir Yeşil Yerleşkeler konularına dair çalışmalar yürütmek, takibini yapmak ve ilgili yerler için enerji yöneticisi görevlendirmek.



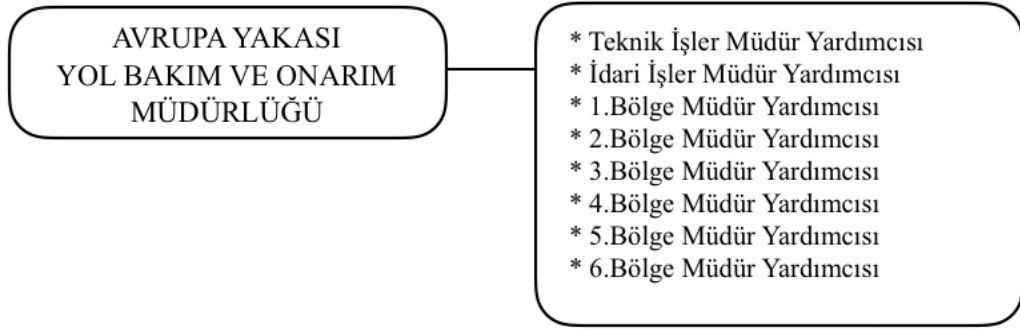
Şekil 4.15 Enerji Yönetimi ve Aydınlatma Müdürlüğü Yönetim Şeması

Avrupa/Anadolu Yakası Yol Bakım ve Onarım Müdürlüğü

İstanbul'un iki yakasında bulunan ayrı ayrı iki müdürlük olan Yol Bakım müdürlükleri İstanbul içindeki Karayolları Genel Müdürlüğü sorumluluğu dışındaki ana yollar, ana arterler ve büyük meydanların düzenlenmesi ve bakım onarımlarından sorumludur. Müdürlük bu aynı zamanda kışla mücadele çalışmaları da yapmaktadır. Belediye binalarının peyzaj alanları ve bahçelerindeki zemin kaplamaları bu müdürlük tarafından yapılmaktadır. Bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler ile peyzaj ve bahçe bakımı hizmetlerini karşılayan müdürlüklerdir. Aşağıda müdürlüğün yasal görev ve sorumlulukları sıralanmıştır.

- Avrupa Yakası Yol Bakım Müdürlüğü her sene yapacağı işler için bir program yaparak onay almak için İBB meclisine sunmak.
- Müdürlük bünyesinde yapılacak ihaleler için yaklaşık maliyet hazırlamak.
- Yapılan ihalelerin mevzuata uygun ilerleyip ilerlemediğinin, ayrıca işin kalitesinin kontrolünü yapmak.

- Ana ulaşım akslarında asfalt onarımları, asfalt kaplama ile alt yapı kuruluşlarının tranşa tamiratlarını yapmak.
- Ana yollarda trotuarların yapılması ve bunların için gerekli olan onarımlarının yapılması (parke, bordür veya plak döşeme vb.), orta refüj düzenlemesi, kavşak düzenlemesi, yağmursuyu kanal ve ızgara yapımı veya bunların onarımlarını yaptırmak.
- Ana ulaşım akslarında yağmursuyu ızgara ve bacaların temizliğini yapmak. İhtiyaç olması halinde yenilerini yapmak.
- Ulaşım yollarında bulunan yaya ve araçların güvenliği için gerekli olan demir ve beton bariyerler yapmak. Ayrıca bunların takibini sürekli yaparak ihtiyaç halinde onarmak.
- Ana yollar ile caddelerde oluşan su birikintilerini ortadan kaldırmak için gerekli müdahaleleri yapmak.
- Kış mevsiminde oluşan tüm olumsuzlukların giderilmesi için çalışmalar yapmak. Bu çalışmalar buzlanmayı önlemek, karla kaplanan yolları açmak ve yolda mahsur kalan araçlara yardım etmek.
- İlçe Belediye Başkanlıklarıyla koordineli bir şekilde ilçe belediyesinin yetersiz kaldığı veya müdahale edemediği önemli ve büyük cadde, yol ve sokaklarda altyapı ve üstyapı çalışmalarına destek olmak.
- Olağanüstü bir durum söz konusu olduğunda deprem, sel, yangın gibi belediyenin ilgili birimleri ile makine ve personellerini seferber etmek.
- Belediye Meclisinin belirleyeceği tarife ile belediye işlerini aksatmayacak şekilde diğer kamu ve özel kişilere yardımda bulunmak.
- Müdürlükte bulunan makine ve araç parkurunun bakımlarını yapmak.
- Müdürlüğün yetki alanları içerisindeki görev ve sorumlulukları ile ilgili AYKOME Kararlarının gereğini yerine getirmek.
- Gerektiği durumlarda Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon Daire Başkanlığı bünyesinde görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili İstanbul Avrupa Yakası genelinde ihale yapmak yaptırmak.



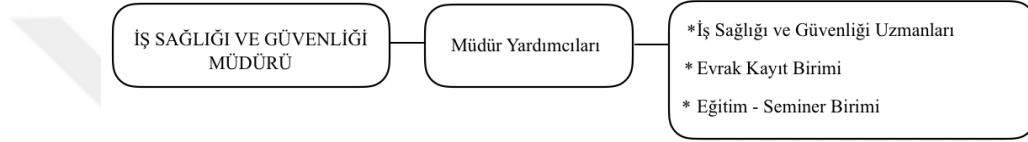
Şekil 4.16 Avrupa Yakası Yol Bakım ve Onarım Müdürlüğü Yönetim Şeması

İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü

Merkezi hükümet tarafından çıkarılan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunun belediye hizmet binalarında ve çalışanlarında diğer mevzuatlarla birlikte yürütülmesini takip eder. Bu kanun kapsamında belediye binalarındaki eksiklikleri tespit ederek ilgili müdürlüklere bildirir. Bu bildirim sonucunda ilgili müdürlük söz konusu olan eksikliklerin giderilmesi veya düzeltilmesi konusunda işi yapabilecek müdürlüğe bildirir. Binalardaki eksiklikler için bina yönetimde rol alan müdürlükler gerekli çalışmaları başlatır. Bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler hizmetlerinin dolaylı destek verir. Müdürlüğün görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile diğer ilgili mevzuata göre Büyükşehir Belediyesi işveren vekilleri ve çalışanlarına danışmanlık hizmeti vermek.
- İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerini, ilgili mevzuat çerçevesinde Büyükşehir Belediyesi çalışanlarından sertifika sahibi İş Güvenliği Uzmanı, İşyeri Hekimi ve İşyeri Hemşirelerinden görevlendirme veya Sağlık Bakanlığına ait döner sermayeli kuruluşlardan doğrudan veya ihale yoluyla satın alarak sunmak.
- İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak yapılan çalışma, tespit ve gözlemlerini raporlandırarak; kalite yönetiminde kullanılmak üzere iyileştirme sonuçlarının geri bildirimini temin etmek.
- Kamu ve özel sektör araştırma kuruluşları ve üniversiteler ile iş birliği yaparak iş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesi, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi konularında inceleme ve araştırma çalışmalarını takip etmek, yerli ve yabancı kaynaklı projeler hazırlamak, programlamak, uygulamak ve uygulanmasını izlemek üzere bir Ar-Ge birimi oluşturmak.

- İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda çalışanlara yönelik kitap, dergi, broşür ve el ilanı hazırlamak veya hazırlatmak; konferans, seminer ve sunum gibi organizasyonlar yapmak veya yaptırmak.
- Çalışanların periyodik sağlık muayenelerini yapmak veya yaptırmak.
- Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini vermek veya verdirmek.
- İş ekipmanları ile iş ortamının test, kontrol, muayene ve ölçümlerini yapmak veya yaptırmak; sonuçlarını belgelendirmek.
- Müdürlük kadrosunda yer alan teknik personel ve doktorların iş sağlığı ve güvenliği alanında araştırma ve geliştirme çalışmaları ile İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarına katkıda bulunmalarını sağlamak.



Şekil 4.17 İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü Yönetim Şeması

Boğaziçi Yönetim A.Ş.

Belediye iştiraklerinden biri olan şirket KİPTAŞ tarafından yapıların sitelerde ve özel sitelerde site yönetimi yapması amacıyla kurulmuştur. Daha sonrasında belediyedeki müdürlüklerden aldığı ihale ve 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile taşeron firma çalışanlarının Boğaziçi Yönetim A.Ş. kadrosuna geçmesiyle belediye ile aktif çalışmaya başlamıştır. Bina yönetimde görev alan müdürlüklerdeki ihalelerin bir kısmı bu yolla şirkete geçmiştir. Bu sayede Boğaziçi Yönetim A.Ş. belediye binalarında ve kendi baktığı sitelerde bina yönetim hizmetlerinin hepsini tecrübe eder ve uygular olmuştur. Aşağıda şirketin tarihçesi ve görev sorumlulukları yer almaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Kiptaş ve TOKİ Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Türkiye’de konut-yerleşim problemini gidermek ve düzensiz kentleşme problemine çözüm bulmak amacıyla toplu konut projelerine imza atmıştır. Ülke çapında haklı takdir ve şöhret kazanan bu yeni yerleşim bölgelerini, içinde yaşayacak insanlar için “yaşanabilir mekânlara dönüştürmek “fikrinden yola çıkılarak 1997 yılında Boğaziçi Yönetim A.Ş tarafından kurulmuştur.

Şirket kurulduğu ilk günden beri TOKİ ve KİPTAŞ tarafından inşa edilen lüks, orta ve sosyal konutlarda; modern ve doğru yöntemlerle site yönetim organizasyonları yaparak,

kat maliklerine temiz, güvenli ve huzurlu bir ortam sağlarken, bununla birlikte ortak alanları kullanma bilincini yerleştirmiş, ortak yaşama kültürünün yerleşmesine öncülük etmiş, komşuluk ilişkilerini artırıcı alanlar oluşturmuştur.

Yönetimin üstlendiği yerleri, bölge sakini için birer huzur yuvası haline getirmeyi amaçlayan Boğaziçi Yönetim A.Ş., TOKİ ve KIPTAŞ' ın ürettiği konutların yanı sıra özel sektöre ait birçok site ve uydu şehirlerinde yönetim organizasyonunu yapmakta ve yönetim danışmanlığı hizmeti sunmaktadır.

Boğaziçi Yönetim A.Ş İstanbul Yeşilköy'de merkez binada İstanbul halkına hizmet vermektedir. Hizmet verdiği sitelerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşmuş olan profesyonel ekiplerin bir araya geldiği bir şirkettir.

- Halkla İlişkiler ve Tanıtım Birimi 7 gün 24 saat esasına göre çalışıp yönetime gelen istek, öneri ve şikayetleri inceleyerek çözmeye çalışmaktadır.
- Aidat, Takip ve Muhasebe Birimi ile müşterisi olan sitelerdeki tahsilatını sağlamaktadır.
- Çevre ve Temizlik Birimi bina yönetimin faaliyet alanlarından biri olan temizlik hizmetleri görevini yerine getirir. Site ortak alanlarını sürekli temiz ve hijyenik tutmak için gerekli çalışmaları yapmaktadır.
- Bina yönetiminin diğer bir faaliyet dalı olan peyzaj hizmetleri ise Peyzaj ve Bakım Birimi ile yapılmaktadır. Peyzaj alanlarının bakımı, mevsimine uygun bitki ve çiçeklerin dikimi yapılmaktadır.
- Teknik İşler Birimi ise bakım onarım hizmetlerini yerine getirmeye çalışır. Siteler bulunan asansör, jeneratör, ups, klima santralleri gibi ekipmanların bakımını yapar ve yapısal hasarları giderir.
- 7/24 esasıyla çalışan Güvenlik Birimi site sakinlerinin içeriden veya dışarıdan gelebilecek zararlara karşı tedbirler alır. Gerekli durumlarda vardiyalı çalışma sistemini uygularlar.
- Hukuk Müşavirliği Birimi hizmet verilen sitenin yönetiminin site sakinleri ve 3. şahıslara karşı hukuki desteğe ihtiyaç duyması halinde onlara destek verir.

Ağaç A.Ş.

İBB şube müdürlüklerin Anadolu ve Avrupa Park ve Bahçeler Müdürlüğü ile genelde çalışmalarını yürüten Ağaç A.Ş. peyzaj konusunda tasarım ve uygulamanın yanı sıra

fidan üretimi de yapmaktadır. Bina yönetim hizmetlerinden peyzaj ve bahçe bakım hizmetlerinin belediyede ki karşılıklarından biri olmuştur.

1997 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bir iştirak şirketi olarak İstanbul'un yeşil alan ihtiyaçlarını belirlemek, çalışmalarını yürütmek, ağaç ve süs bitkileri yetiştirmek ve bu konu üzerine bilimsel araştırmalar yapmak amacıyla kuruldu. Çevre düzenlemeleri ile peyzaj çalışmalarının projelendirilmesi ve uygulanmasının yanı sıra, nitelikli bitkilerin teminini sağlamak, ihtiyaç duyulan peyzaj ürünlerini üretmek, bu ürün ve hizmetlerin satışını yapmak.

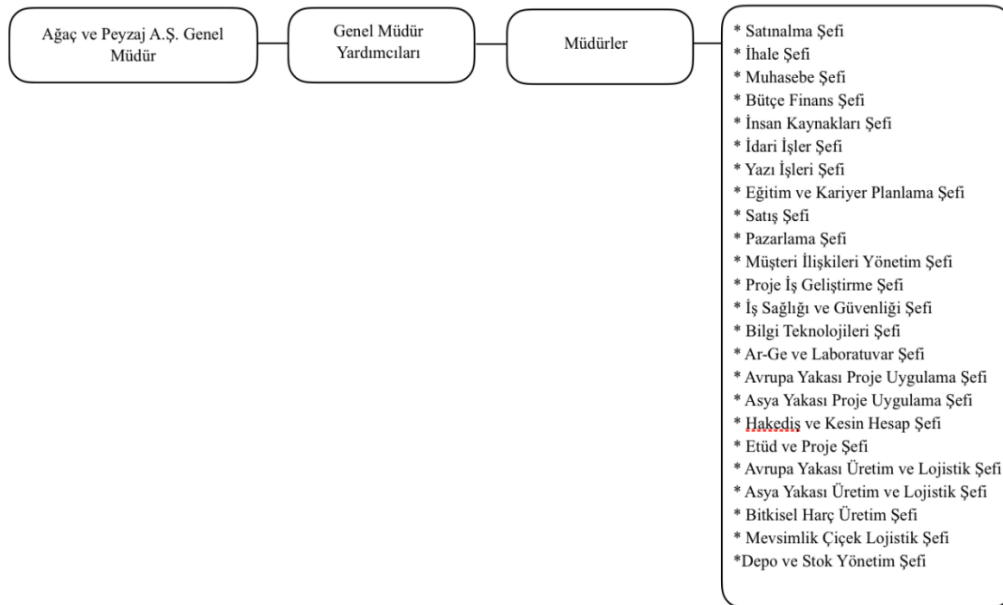
Türkiye’de sektöre yön veren iştirak şirketi, İstanbul genelinde 55 milyon m2’lik alanda proje uygulamaları yapmaktadır.

Ar-Ge çalışmaları ile sektörün gelişimine büyük katkı sağlamaktadır.

300 bin m2’lik gibi büyük bir alana kurulu olan Alibeyköy Fidanlığı, 3 milyon adet saksılı bitki kapasitesi ile Türkiye’nin en büyük fidanlığı konumundadır.

İstanbul Ağaç ve Peyzaj A.Ş. bitkisel toprak üretim tesisleri, peyzaj ve proje çizim atölyeleri, yaptığımız başarılı peyzaj uygulamaları ve oluşturduğu marka değeriyle, tüm Türkiye’nin üretim gücünü arkasına alan sektörün lokomotif şirketi oldu.

Sürekli gelişimi ve ekolojik dengeyi koruma yaklaşımını esas alarak, topluma kaliteli ürün ve hizmet sunmaya, sektör standartlarını geliştirerek dünya çapında öncü çalışmalar gerçekleştirmeye devam eder.



Şekil 4.18 Ağaç A.Ş. Yönetim Şeması

İstaç A.Ş.

Şirket belediye müdürlüklerinden Atık Yönetimi Müdürlüğü ile beraber hareket eder. Söz konusu müdürlüğünün görev ve sorumlulukları aynen şirket içinde geçerlidir. Bu durumda şirket bina yönetim hizmetlerinden temizlik hizmetlerinin belediye ki karşılığı olmuştur. Aşağıda şirketin görev ve sorumlulukları yer almaktadır.

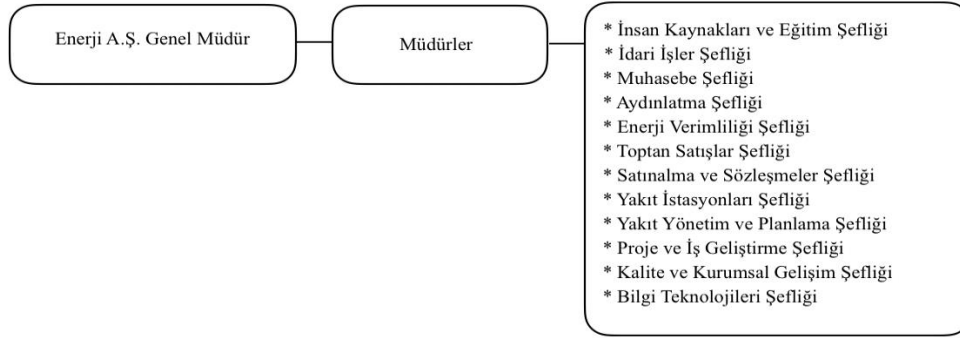
- Düzenli Depolama alanları tasarlamak ve bunların yapımını sağlamak.
- İlçe belediyeler için teknik danışmanlık sağlamak.
- Endüstriyel atıkların bertaraf edilmesi için gerekli ambalajlama, etiketleme, laboratuvar analizi, nakliye-taşıma işlerin organizasyonunu sağlamak.
- İstanbul genelindeki tüm sağlık kuruluşlarının tıbbi atıklarını toplayarak bertarafını sağlamak.
- Katı atık, toprak, arıtma çamurları, kompost, yüzeysel su, atık su, tehlikeli atık ve endüstriyel atıkların Çevre Laboratuvarında Analizlerini yaptırmak.
- Transfer İstasyonları İşletimi ile Atık transfer istasyonlarına ilçe belediyeleri tarafından gönderilen evsel katı atıkları kabul etmek ve bu atıkların muhtelif yerlerde bulunan istasyonlardan Kemerburgaz- Odayeri, Şile-Kömürcüoda ve Silivri-Seymen Düzenli Depolama Alanlarına evsel atıkların taşıma organizasyonunu yürütmek.
- Geri kazanılamayan atıklar için I. ve II. sınıf düzenli depolama sahaları oluşturmak, düzenli depolama sahalarının işletmek ve tüm bakım onarım işlerini yaptırmak.
- İstanbul'un her iki yakasında çöp gazından elektrik enerjisi oluşturmak.
- Kemerburgaz Geri Kazanım ve Kompost Tesisinde organik değeri yüksek kompost üretimi yapmak, toprağı ıslah edici, atıkları yeniden değerlendirilmesi için gerekli tesisleri kurmak ve işletmek.
- Ambalaj atıklarının geri dönüşümünü sağlayarak ekonomiye fayda sağlamak.
- Geri dönüşümü olmayan atıkların yeniden değerlendirilerek ekonomiye kazandırılması amacıyla Atıktan Türetilmiş Yakıt (ATY) üretim tesisi kurmak ve işletmek.
- Gemilerin oluşturduğu atıkları, uluslararası sözleşmeler çerçevesinde kontrollü bir şekilde toplamak ve yönetmek.

- İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakalarında meydan, alan, tünel ve bariyerlerde süpürme ve yıkama faaliyetleri yürütmek, her türlü görüntü kirliliğini gidermek için tüm hizmetleri organize etmek
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi deniz sınırları içinde kıyı şeridinde bulunan tüm iskele, sahil, deniz ve plaj yüzeyi alanında temizlik işlerini yapmak, yaptırmak, kontrol ve koordine etmek ayrıca ilgili yerlere raporlanmasını sağlamak.
- Çevre ve atık yönetimi konuları hakkındaki Ulusal/Uluslararası Kongre, Sempozyum, Eğitim ve Seminerlerle çevre hassasiyetinin oluşması için katılım sağlamak.

Enerji Aş

İlk kurulduğunda petrol ve türevleri ile alakadar olan şirket günümüzde enerjinin tüm yönleriyle ilgilenmektedir. Yenilenebilir enerji, doğa dostu teknoloji kullanımı gibi konularda kendi geliştirme çabası içindedir. Bu çaba sonucunda İBB binalarında hem ilk tasarımda hem de eski binalarda nasıl değişimler yapılabilir araştırması yapmaktadır. İBB müdürlüklerinden Enerji Yönetimi ve Aydınlatma Müdürlüğü ile beraber hareket etmektedir. Binalarda kullanılan aydınlatma armatürü, güneş panelleri gibi enerji kullanımını etkileyen malzemelerin takibi yapar. Bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler ile enerji yönetim hizmetlerinin belediyede ki karşılıkları arasında yer alır. Enerji kazanımı yapılırken çevre ile olan etkileşimi insan hayatı için önemli bir konudur. Bu bağlamda yenilebilir enerji kaynaklarının değerlendirilmesi ve doğa dostu teknoloji kullanımı konuları beraberinde çok önemli iş fırsatları getirmiştir.

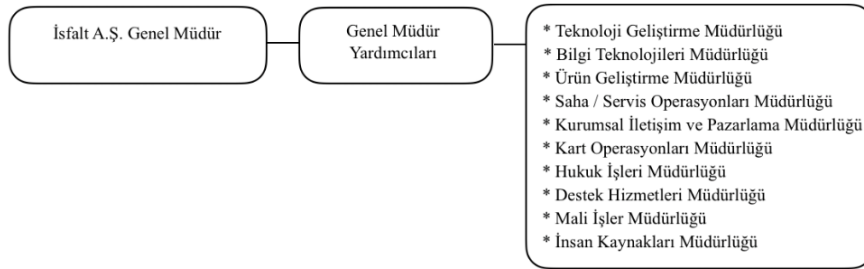
Değişimi ve beraberinde getirdiği fırsatlar ile tehditleri algılayan şirket, 2005 yılında oluşturulan stratejik planlama çalışması ile misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini güncelleyerek yenilemiştir. Yapılan bu çalışmalar ile birlikte, üzerinde çalışılan faaliyet alanını daha doğru bir şekilde temsil edilebilmesi açısından isim değişikliği gündeme gelmiştir. Şirketin ismi 06.03.2006 tarihinde gerçekleştirilen genel kurul ile "İstanbul Enerji Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi" olarak değiştirilmiş ve bu isim 21.03.2006 tarihinde tescil edilmiştir. Yeni bir isim ile enerji sektöründeki her türlü iş fırsatını değerlendiren şirket, bağlı olduğu kurum itibari ile içeriğinde sosyal faydaları da olan projelere özel bir önem vermektedir.



Şekil 4.19 Enerji A.Ş. Yönetim Şeması

İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi Ve Ticaret A.Ş. (İsfalt A.Ş.)

Anadolu ve Avrupa Yakası Yol Bakım ve Onarım Müdürlükleri ile beraber çalışan şirket müdürlüklerden farklı olarak asfalt üretimi de yapmaktadır. Şirketin görev ve sorumlulukları aynı müdürlüklerdeki gibidir. Müdürlüklerin yaptığı bina yönetimindeki görevleri için malzeme ve proje desteği verir. Bu sayede dolaylı olarak bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işler ile peyzaj ve bahçe bakım hizmetlerine destekte bulunmuş olur.



Şekil 4.20 İsfalt A.Ş. Yönetim Şeması

İstanbul halkına hizmet verebilmek için gerekli olan her türlü asfalt üretimini İSFALT A.Ş. kendi tesislerinde yapmaktadır. Şirket ayrıca, asfalt serimi, sathi kaplama uygulamaları, emülsiyon üretimi, yol projeleri, yol inşası, yol dizaynı, teknik eğitim hizmetleri, teknik danışmanlık, zemin etütleri ve laboratuvar hizmetlerini gerçekleştirmektedir.

Tablo 4.1 İBB’ye Bağlı Müdürlükler ile Bina Yönetim Hizmetlerinin İlişkilendirilmesi

	BAKIM ONARIM VE TEKNİK HİZMETLER	GÜVENLİK HİZMETLERİ	TEMİZLİK HİZMETLERİ	PEYZAJ VE BAHÇE BAKIM HİZMETLERİ	ENERJİ YÖNETİMİ
TESİSLER BAKIM VE ONARIM MÜDÜRLÜĞÜ	✓				
DESTEK HİZMETLERİ MD.			✓		
AND. / AVR. PARK VE BAHÇELER MD.				✓	
GÜVENLİK MD.		✓			
ELEKTRONİK SİSTEMLER MD.	✓	✓			✓
BİLGİ İŞLEM MD.	✓				
ATIK YÖNETİMİ MD.			✓		
AND./AVR. YOL BAKIM VE ONARIM MD.	✓			✓	
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ MD.	✓				
ENERJİ YÖNETİMİ VE AYDINLATMA MD.	✓				✓
BOĞAZIÇI YÖNETİM AŞ.	✓	✓	✓	✓	✓
AĞAÇ AŞ.				✓	
İSTAÇ AŞ.			✓		
ENERJİ AŞ.	✓				✓
İSFALT AŞ.	✓			✓	

Yukarıda görev ve sorumlulukları belirtilen müdürlüklerin tesis yönetimi kapsamında açıklanan hizmetler ve tesis yönetimini etkileyen faktörleri ayrı ayrı birim olarak kapsadığı görülmektedir. Fakat bazı hizmetlerin aynı olmasına rağmen farklı müdürlükler tarafından birlikte yapıldığı görülmektedir. Bu durumda tesis yönetiminde bahsedilen tesis planlama ve strateji oluşturma hususlarının İBB genelinde ele alınmadığı birimlerin tekil bazda zayıf bir şekilde planladığı görülmektedir. Nitekim bu anlatılanlar ışığında İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı binalarda tesis yönetimine ait genel bir planlama veya kurumun olmadığı anlaşılmaktadır. Tesis yönetim hizmetlerini gerçekleştiren müdürlüklerin genel tesis yönetim planlaması dışında ihtiyaç duyulması durumunda gereğini yapmaktadır ve yetkileri iç içe geçmektedir.

4.3.3 Örnek Vaka Çalışmaları ile Tesis Yönetiminin İlişkilendirilmesi

İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı kamu yapıları özelinde bina ve tesis yönetim hizmetlerinin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin belediye bünyesindeki ilgili birimlerin görevlerinden bahsedilmiştir. Her hizmet kolu için yetkilendirilen Müdürlüklerin

gerçekleştirdiği işlemler örnek vakalar üzerinden anlatılarak durum değerlendirilmesi yapılacaktır.

Vaka 1:

Bu vaka çalışmasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı spor tesislerinin yıl içinde oluşabilecek planlı ve plansız bakım onarım ile teknik işlerinin karşılanması ve hizmet alımının sağlanmasına ilişkin geçirilen süreç incelenecektir.

İstanbul genelinde İBB'ye bağlı 45 adet spor tesisi bulunmaktadır. Bunların bir kısmı Avrupa yakası bir kısmı da Anadolu yakasında yer almaktadır. Anadolu ve avrupa yakalarında bulunan binaların bakım-onarım ve teknik işleri iki ayrı ihale ile yıllık periyotlarla gerçekleştirilmektedir.

Spor tesislerinin işletmeciliği İBB iştiraki Spor İstanbul ve şube müdürlüğü Gençlik ve Spor Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Aşağıdaki tabloda tesis içerisindeki görev sorumluluklarının hangi birimde olduğu belirtilmektedir.

Tablo 4.2 Gençlik Ve Spor Müdürlüğü ile Spor İstanbul'un Tesislerdeki Roller

	EĞİTMENLER	ORGANİZASYONLAR	BİNA YÖNETİMİ	İŞLETME BÜTÇESİ	BRANŞLAR	PERSONEL
GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLÜĞÜ		X	X	X	X	
SPOR İSTANBUL	X	X	X		X	X

Spor tesislerinin işletmeciliğini yapan birimlerin binada gerçekleştirilmesini talep ettiği hizmetlere yönelik ilgili müdürlüklere yazılı talepte bulunurlar. Bu vaka özelinde bina yönetimine ilişkin bakım onarım ve teknik işler ile ilgili müdürlük Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü yazılı talepleri kayda alır.

Daha sonrasında Tesisler Bakım ve Onarım Müdürünün oluşturacağı bir teknik ekip bu talepleri inceler. Bu teknik ekipte bir müdür yardımcısı, bir inşaat mühendisi/mimar, bir mekanik kontrol ve bir de elektrik kontrol yer alır.

Yapılan inceleme neticesinde bir yaklaşık maliyet oluşturulur. Bu yaklaşık maliyet kamu kurum ve bakanlıkların belirlediği o yıla ait rayiç fiyatlara göre belirlenir. Kamu kurum pozlarında yer almayan fiyatlar için ise piyasa fiyat araştırması yapılır. Piyasa fiyat araştırmasında fiyat üç teklif alınıp ortalaması bulunarak hesaplanır.

Bu oluşturulan yaklaşık maliyet ile ihaleye çıkacak olan müdürlük (Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü) bağlı olduğu Daire Başkanlığı ve Mali Hizmetler Daire Başkanlığından onay alır.

Bütçe ve ihale onayı alındıktan sonra belirlenen tarihte ihalesi yapılır.

Bu vakada Anadolu yakasında bulunan Tuzla Kafkale Spor Kompleksinin bakım onarım ve teknik işlerinin de yapıldığı 02.08.2017 tarih ve 2017/320201 sayılı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğünün 20.980.866,93 TL bedelli “İstanbul Geneli Spor Tesisleri Bakım ve Onarım İşİ” ihalesi örnek uygulama olarak verilmiştir.

İhale sonucu belli olduktan sonraki aşamada Tesisler Bakım ve Onarım Müdürü işin denetimini yapacak ekibi oluşturur. Bu ekip yaklaşık maliyeti oluşturan ekiple aynı kişilerden oluşacağı gibi farklı kişilerden de oluşabilir. Denetim ekibi oluşturulduktan sonra ihaledeki iş programına göre işe başlanır.

Spor İstanbul ve Gençlik Spor Müdürlüğünün talep ettiği işler ile Bakım Onarım Müdürlüğünün belirlediği periyodik bakım işleri organize edilir. İhale süreci boyunca çıkması ihtimal dahilinde olan plansız bakım onarım talepleri için de gerekli hazırlıklar ihale dosyasında bulunmaktadır.

İstanbul Tuzla ilçesinde bulunan ve 2003 yılında yapılan Tuzla Kafkale Spor Kompleksi komple bakım onarımı ve teknik işleri yapılmıştır. 15 yıl sonra komple tadilata alınacak olan tesiste, bina yönetiminin tüm hizmetleri tekrardan gözden geçirilmiştir.



Şekil 4.21 İhale Yazışma Dosyasından Elde Edilen Talep Sayıları

Bakım onarım müdürlüğü söz konusu ihalesi kapsamında yapılan işler için aylık düzenli olarak hakedişler düzenlenmiştir. Bu hakedişler neticesinde ilgili firmaya ödemeler

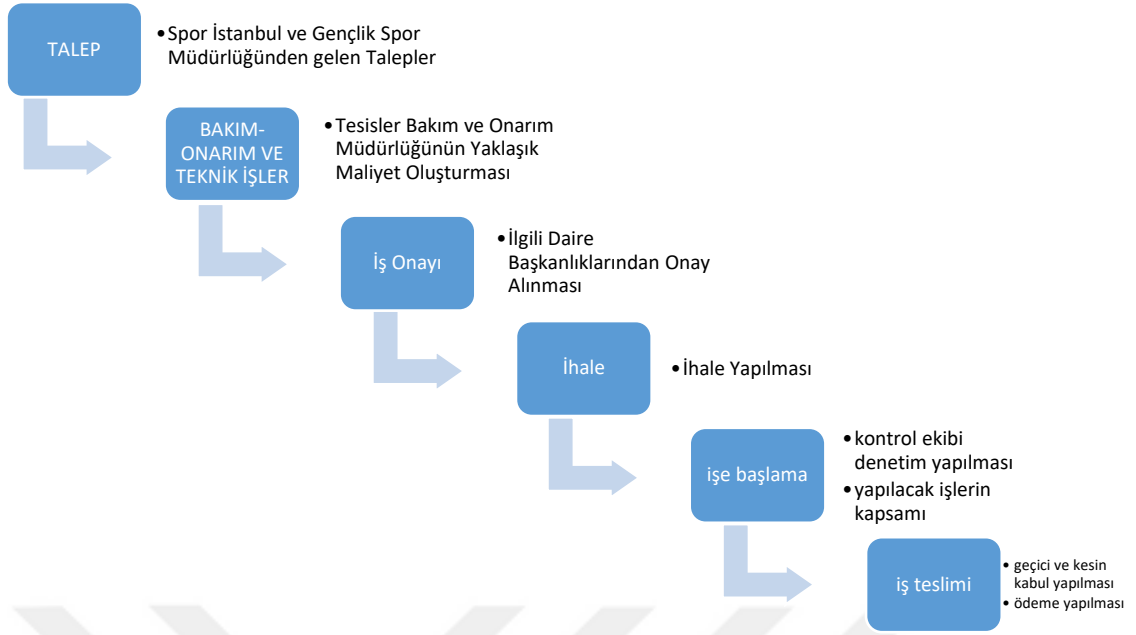
yapılmıştır. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere dosya sonunda ihale öncesi gelen taleplerin büyük bir bölümü karşılanmıştır. Bununla birlikte dosya devam ederken tesiste öngörülemeyen veya başka bir tabirle planlanmayan işlerde bu dosya kapsamında yapılmıştır.

İhale süre sonu geldiğinde yine Tesisler Bakım ve Onarım Müdürü tarafından bu seferde işlerin bittiğine dair geçici kabul heyeti oluşturulur. Bu heyet denetim ekibinden farklı kişilerden oluşturulmuştur. Bu heyet, yapılan işlerin hakedişini ve sahadaki imalatları kıyaslayıp ayrıca Fen ve Sanat kurallarına uygun yapıldığını gördükten sonra geçici kabul varakasını imzalamışlardır. Bu varakadan bir yıl sonra işin kesin kabulü yapılmıştır. Kesin kabul ekibi geçici kabul ekibi ile aynı kişilerden oluşacağı gibi farklı kişilerden de oluşabilir. Kesin Kabuldeki işleyişte aynı geçici kabuldeki gibidir.

	BAKIM ONARIM VE TEKNİK HİZMETLER	GÜVENLİK HİZMETLERİ	TEMİZLİK HİZMETLERİ	PEYZAJ VE BAHÇE BAKIM HİZMETLERİ	ENERJİ YÖNETİMİ
TESİSLER BAKIM VE ONARIM MÜDÜRLÜĞÜ	✓				
DESTEK HİZMETLERİ MD.			✓		
ANADOLU PARK VE BAHÇELER MD.				✓	
GÜVENLİK MD.		✓			
ELEKTRONİK SİSTEMLER MD.	✓				✓
BİLGİ İŞLEM MD.	✓				
ATIK YÖNETİMİ MD.			✓		
ANADOLU YOL BAKIM VE ONARIM MD.	✓			✓	
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ MD.	✓				
ENERJİ YÖNETİMİ VE AYDINLATMA MD.	✓				✓
AĞAÇ AŞ.				✓	

Şekil 4.22 Spor Komplekslerindeki Bina Yönetim Hizmetleri ve İlgili Müdürlükler

Bu vaka incelemesinde sadece bina yönetim hizmetlerinden Bakım Onarım ve Teknik Hizmetler ön plana çıkmıştır. Fakat vaka örneği olan Tuzla Kafkale Spor Kompleksinde bakım onarım sonrası hizmete başlamıştır. Spor kompleksinin kullanıma açılmasından sonra bina yönetiminde belirtilen diğer hizmet kolları da aktif olmaktadır. Bu hizmetler temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri, bahçe ve peyzaj bakım hizmetleri ile enerji yönetimidir. Tesisteki bu hizmetlerin sağlandığı ilgili müdürlüklerdeki yasal mevzuatlarda aynı yukarıdaki saydığımız aşamaları gerçekleştirir.



Şekil 4.23 İBB’ de Gerçekleştirilen Hizmet Alım Süreci

Bina yönetim hizmetlerinden biri olan bahçe ve peyzaj bakım hizmetleri için Tuzla Kafkale Spor Kompleksinde İBB’deki hizmet karşılığı olan Anadolu Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü gerekli desteği tesisin açılışında verememiştir. Bunda en büyük sebep bina tadilatının tamamlanma tarihinde peyzaj düzenleme hizmeti için ilgili müdürlüğün ihale dosyasının olmaması ve mevcut devam eden ihale dosyaları içinde yıl içinde hizmete alınacak bu tür binalara ilişkin herhangi bir ödeneğin ayrılmamış olmamasıdır.

Vaka 2:

İkinci vaka örneğinde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı binalarda bulunan elektro-mekanik cihazların yıl içerisinde yapılacak olan periyodik bakımlarının işleyişi incelenecektir. İBB bünyesinde bin adetten fazla bina bulunmaktadır. Bu binalardan, hizmet binaları ve vatandaşın yoğun olarak kullanıldığı spor tesisleri, kültür merkezleri ve tiyatro binalarındaki cihazların periyodik bakımları özellikle takip edilmektedir.

Belediye üst yönetiminde bu bina türlerinde cihaz kaynaklı problem ve işleyişi aksatacak hiçbir problem istenmez. Bina yönetim hizmetinin bir kolu olan Bakım Onarım ve Teknik İşler bu bağlamda bu bina türleri için ayrıca önemlidir.

Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü bu periyodik bakımlar için öncelikle bina listelerini yukarıda bahsettiğimiz bağlamda belirler ve başkanlık onayı alır. Daha

sonrasında binalardaki cihaz envanterleri belirlenir. Bu envanteri oluştururken hangi cihazların periyodik bakıma ihtiyacı var ve hangi periyotlarla yapılması gerekmektedir gibi sorulara cevaplar aranır. Bu durum tesis yönetimi kapsamında belirtilen bilgisayar destekli tesis yönetim uygulamalarına örnek teşkil etmektedir.



Şekil 4.24 İBB Binalarında Cihaz Periyodik Bakım Süreci

Daha sonrasında piyasadan bu bakımlar ilişkin yetkili firma ve servislerden teklifler alınır. Bu teklifler neticesinde yaklaşık maliyet oluşturulur. Yaklaşık maliyet oluştuktan sonra Vaka-1 de bahsettiğimiz gibi Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğünün bağlı olduğu Destek Hizmetleri Daire Başkanlığından ve bütçe onayı içinde Mali Hizmetler Daire Başkanlığından onay alınır.

Bu onaylar sonra bahse konu olan periyodik bakımlar ve binalarda bu cihazlar ile alakalı periyodik bakım dışında oluşabilecek plansız bakımlar ve binalarda bulundurulacak teknik personel için ihaleye çıkılır.

Aşağıdaki şekilde ihale dosyasında yer alan Cemal Reşit Rey sahnesinin cihaz envanter örneği gösterilmiştir.

CEMAL REŞİT REY SAHNESİ



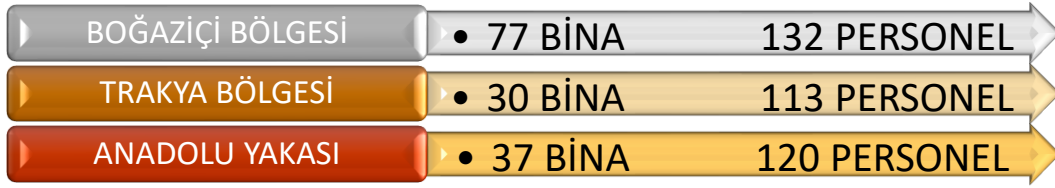
CEMA L REŞİT REY SAHNESİ 08:00-24:00 SAATLERİ ARASINDA HİZMET VERMEKTEDİR
4 TEKNİK PERSONEL (2 MAKİNA TEKNİKERİ/ 2 ELEKTRİK TEKNİKERİ) HİZMET VERMEKTEDİR

TESİSTE YER ALAN MEKANİK VE ELEKTRİKSEL BAKIM MALİYETLERİ

EKİPMAN ADI	ADET	YILLIK BAKIM PERİYODU	FİYAT	1 YILLIK TUTAR	3 YILLIK TUTAR
CHİLLER	3	2	2.500,00 ₺	15.000,00 ₺	45.000,00 ₺
KAZAN SİSTEMLERİ	2	2	1.250,00 ₺	5.000,00 ₺	15.000,00 ₺
SAHNE MEKANİĞİ	1	2	1.200,00 ₺	2.400,00 ₺	7.200,00 ₺
VRV DIŞ ÜNİTELERİ	2	2	500,00 ₺	2.000,00 ₺	6.000,00 ₺
HASSAS KLİMALAR	1	4	900,00 ₺	3.600,00 ₺	10.800,00 ₺
GAZLI SÖNDÜRME SİSTEMLERİ	5	2	1.000,00 ₺	10.000,00 ₺	30.000,00 ₺
MEKANİK TOPLAM:				38.000,00 ₺	114.000,00 ₺
EKİPMAN ADI	ADET	YILLIK BAKIM PERİYODU	FİYAT	1 YILLIK TUTAR	3 YILLIK TUTAR
FOTOSELLİ KAYAR KAPI, KOLLU BARIYER VE OTOMATİK BAĞÇE DEMİR KAPI BAKIM BEDELİ	5	2	300,00 ₺	3.000,00 ₺	9.000,00 ₺
TELEFON SANTRALİ SİSTEMİ SERVİS BAKIM BEDELİ	1	2	1.200,00 ₺	2.400,00 ₺	7.200,00 ₺
X-RAY CİHAZI BAKIM BEDELİ	1	2	2.500,00 ₺	5.000,00 ₺	15.000,00 ₺
YANGIN İHBAR SİSTEMİ BAKIM BEDELİ	1	2	941,00 ₺	1.882,00 ₺	5.646,00 ₺
KAMERA SİSTEMİ BAKIM BEDELİ	60	1	65,00 ₺	3.900,00 ₺	11.700,00 ₺
JENERATÖR SİSTEMİ BAKIM BEDELİ	2	12	369,44 ₺	8.866,56 ₺	26.599,68 ₺
ELEKTRİK TOPLAM:				25.048,56 ₺	75.145,68 ₺

Şekil 4.25 2017/638587 sayılı ihaleden Cemal Reşit Rey Sahnesi Cihaz Envanter Görseli

Bu vakada incelenen cihaz periyodik bakım işlemleri için Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü üst yönetimin onayı ile İstanbul ilini üç bölgede ele almıştır.



Şekil 4.26 Periyodik Bakım Yapılan Bina, Personel Sayıları ve Bölge Dağılımı

Toplamda İstanbul Genelindeki 144 bina için Cemal Reşit Rey Sahnesindeki gibi cihaz envanter çalışması ve binalarda hizmet edecek teknik personel listesi belirlenip gerekli onay alındıktan sonra 15.01.2018 tarih ve 2017/638587 sayılı “21 Aylık Boğaziçi Bölgesi İBB ve Kamu Binaları Elektrik ve Mekanik Sistemlerinin Periyodik Bakım ve İşletmeye Hazır Halde Tutulması İşİ” 26.755.122,54 TL bedelle ihale edilmiştir.

Bu ihalede ayrıca ihale kapsamındaki binalarda varsa yasal düzenlemeler ile yapılması istenen imalatlar içinde gerekli düzenlemeler yapılır. Bu konuya verilebilecek en son örnek Merkezi Hükümetin 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği kanunu örnek olarak gösterilebilir. Bu kanun kapsamında binalardaki yapısal ve cihazlar için gerekli düzenlemeler ele alınmıştır. Bu konu detaylı bir şekilde hazırlanan ihale yaklaşık maliyetinde yer almadığından dosya ilerleyişinde bazı bütçesel problemleri doğurmuştur. Oluşan bu bütçe probleminin giderilebilmesi için ilgili müdürlüğün bağlı olduğu daire başkanlığı aracılığıyla Mali Hizmetler Daire Başkanlığından söz konusu ihale için keşif artışı talep edilir.

İhalede planlanan işler ve yapılması zaruri olarak sonradan ortaya çıkan işler dahil tamamlanarak aylık olarak hakedişler düzenlenmiştir. Ve ilgili yükleniciye ödemesi gerçekleşmiştir. İhale sonunda Kabul Varakası imzalanarak dosya sonlandırılmıştır.

Yıllık veya üç yıllık periyotlarla yapılabilecek olan bir sonraki ihale için aynı ihale süreci tekrardan başlatılır. Bu vakada bir önceki vaka örneğinden farklı olarak bina yönetim hizmetlerinden bakım onarım ve teknik işlemler hizmeti belediye de bir müdürlük tarafından önceden planlanarak yapılmaktadır.

Belediye bünyesindeki binalarda bina yönetimi sadece bu alanda düşünülmüştür. Tesis yönetiminde verilen diğer hizmet kolları için sorumluluğu bulunan her müdürlük kendilerine gelen talepler sonucunda aksiyon almaktadır. Bu aksiyon, vaka örneklerinde

anlatılan durumlara büyük benzerlik göstermektedir. Bu aksiyona karşılık verebilmek içinde öncelikle müdürlüklerin kendi öz görevlerinin durumu önem arz etmektedir.

Özet olarak yukarıda incelediğimiz iki vaka örneğine bakıldığında tesis yönetimi kapsamında bahsedilen yönetim hususlarının hepsinin var olduğu görülmektedir. Tesis yönetimi planlaması verdiği hizmet dalı bakımından ilgili müdürlük tarafından yapılır. Bu planlamalar yapılırken hem sonraki yılın hem de yıl içindeki işleyişin nasıl olacağına dair tesis yönetim stratejisi de belirlenmiş olur. Vaka-2 de görülen binalardaki periyodik bakımların tespiti ve bu binalarda çalışacak kişi sayılarının ve kişi becerilerinin belirlenmesi de insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. Binalardaki cihazların bakımı ve yapısal problemlerin giderilmesi için ihale hazırlığı ve bu ihale ile birlikte işin takibi ve sonuçlandırılması bakım yönetiminin uygulandığını göstermektedir. Son olarak tüm bu bilgilerin dijital olarak saklanması ve bir sonraki tesis yönetim planlamasında kullanılması da bilgi yönetimini ifade etmektedir. Belediye bünyesinde resmi olarak tesis yönetiminde görevlendirilmiş bir müdürlük olmamasında karşın, İBB'ye bağlı binalarda tesis yönetimi söz konusu olduğunda yönetiminde rol alabilecek müdürlükler idari refleks göstererek tesis yönetimi bağlamında işlerini yapmaya çalışmaktadırlar.

Vaka 1 ve Vaka 2 örneklerine bakıldığında kamu binaları tesis yönetimi sürecinde tespit edilen problemler/zorluklara bakıldığında;

- Kamu binalarında genel tesis yönetimi konusunda yetkili bir kişi veya makam bulunmamaktadır.
- Tesis yönetim hizmetlerinin her birinin belediyede karşılığı olan bir veya daha fazla müdürlük olmasına karşın, tesis yönetimi konusu özelinde değerlendirilmemektedir.
- Tesis yönetiminde rol alabilecek müdürlüklerin önceliklerinin kendi iç işleyişlerinin olması ve yıl sonunda bu konu için bir bütçe öngörmemesi ve yıl içinde yeni hizmete alınan bir binada tesis yönetimi oluşması için ilgili müdürlük gerekli aksiyonu almakta zorlanmaktadır.
- Tesis yönetiminde rol üstelenebilecek müdürlüklerin yönetim şemasına bakıldığında farklı daire başkanlıklarına ve genel sekreter yardımcılıklarına bağlı olması emir hiyerarşisinde problem oluşturmaktadır.

- Kamu binalarında yapılan her türlü hizmet ve imalatlar yasal dayanak ve mevzuat çerçevesinde yapılır. Plansız oluşan talepler karşısında ilgili müdürlükler yasal mevzuatın tamamlanmasından dolayı gecikme yaşayabiliyorlar. Bu da tesis yönetim hizmetlerinin tam olarak sağlanmasını zorlaştırmaktadır.



5 Sonuç ve Öneriler

Bina ve Tesis yönetimi özel sektörde hızla gelişmekte ve kullanım alanları yaygınlaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda dünyada bina ve tesis yönetiminin daha kapsamlı olarak bir binanın sadece kullanım aşamasında değil binanın proje aşamasından işletme aşamasına kadar bir süreç olarak ele alındığı, ancak Türkiye’de sektördeki uygulamalara bakıldığında tesis/bina yönetiminin yapıların kullanıcılara teslim edilmesinden sonra aktif rol aldığı anlaşılmaktadır.

Türkiye’de bina ve tesis yönetimi uygulamaları çok basit ölçeklerden başlayarak halen gelişmeye devam etmektedir. Konut dışı yapılarda verilen tesis yönetim hizmetleri daha kapsamlı ve koordinasyonlu ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Sonuçta Türkiye’de yapıların tek amaca yönelik kullanımından öteye kullanıcının tüm ihtiyaçlarını karşılaması hedeflenmektedir. Bu durum yönetimi bina yönetimi ölçeğinden tesis yönetimi ölçeğine doğru genişletebilmektedir.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda özellikle akademik çalışmalarda kamu sektörü ile özel sektör arasında bina yönetim şirketleri olarak herhangi bir doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum günümüzde hem mevzuatta hem de işleyişte baktığımızda birbiriyle örtüşmemektedir. Ancak kamu sektöründe hizmet veren yapıların özel sektörde kullanılan binalarla aynı hizmetlerin verilmesi gerekmektedir.

Kamuda uygulanan bina yönetimi, verilen hizmet başlıkları doğrultusunda ele alındığında kamu sektörü bu hizmetleri kendi bünyesinde aktif olarak çalışanlarla sağlamamaktadır. Tüm bu hizmet kolları için ayrı ayrı birimler olduğu ve her birimin kendi iç işleyişinden sonra ihale yaparak hizmet alımı yolu ile uygulama sağladığı anlaşılmaktadır. Aslında bakıldığında aynı kurum içerisinde farklı hizmetler için birden çok birim aynı işlemleri tekrar etmektedir. Bu durum kamuda hem süre kaybına hem de maddi zarara neden olduğu düşünülmektedir.

Sonuçta kamu sektörünün bu hizmetleri doğrudan danışmanlık hizmeti veya doğrudan yönetim ofisi aracılığıyla yapması tek sefer de birden çok hizmeti temin etmesini sağlayabilir.

Kamu sektöründe yürürlükte olan yasa ve yönetmeliklerle bu durum mümkün olmamakla birlikte yasal alt yapısı düzenlenerek her kamu kurumunun eşit imkanlara ve hizmete ulaşabilmesi için bina yönetimine ilişkin doğrudan danışmanlık hizmeti alınması hizmet kalitesini artırarak iş gücünü azaltacaktır.

Tesis yönetimi kapsamı bölümünde detaylıca anlatılan tesis yönetiminin oluşumundan işletilmesine kadar olan süreçte ele alınan tesis planlama, yönetim stratejileri, bakım yönetimi, dış kaynak kullanımı, insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi adımlarının kamu yapılarında koordineli olarak bir üst makam tarafından organize edilmediği görülmektedir.

Kamu yapılarında tesis yönetimine en iyi örnek teşkil edeceği düşünülen İstanbul Büyükşehir Belediyesi binalarında tesis yönetimi örnek vakalar üzerinden incelenmiştir. Yapılan incelemelerde yönetimde yer alan birimlerin çalışmaları doğrultusunda tesis yönetiminde yaşanan zorlukların ve aksaklıkların sebepleri ile alakalı değerlendirmeler yapılmıştır.

Kamu binalarında tesis yönetiminin öneminin gün geçtikçe arttığı, bu nedenle kamudaki tesis yönetimi organizasyonunun daha kapsamlı ve koordineli yürütülmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kamu binaları yönetim sürecinde yapılan incelemelerde de tespit edilen problem/zorluklara bakıldığında özetle;

- Tesis yönetim biriminin organizasyon şemasına eklenmesi
- Tesis yönetiminde bütçenin planlanması veya ihtiyaç halinde bütçenin yeniden düzenlenebilmesi
- Yasal mevzuat düzenlemelerle tesis yönetimine dayanak oluşturmaları

konu başlıkları ön plana çıkmaktadır. Kamu yapılarında tesis yönetimine ilişkin yapılacak çalışmalarda tespit edilen zorluklar doğrultusunda yeni düzenlemeler yapılabileceği düşünülmektedir.

Küresel tesis yönetim pazarı raporunda açıklanan, 2018 yılı verilerine göre dünya ortalamasının üzerinde gelişim gösteren Türkiye'deki tesis yönetim pazarında, kamu sektörü ile özel sektör pazar paylarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Son yıllarda ülkemizde sayıları artan kamu yapıları da bu farkın giderek kapanmasına sağlamaktadır [37].

Kamu yapılarındaki tesis yönetiminin aslında özel sektördeki tesis yönetiminde verilen hizmetler bakımından bir farklılık olmadığı görülmektedir. Fakat özel sektörde tesis yönetiminin tüm aşamaları tek bir merkez veya karar verici tarafından organize edilirken kamu yapılarında bu durum biraz karmaşık hale gelebiliyor.

Sonuç olarak; İstanbul Büyükşehir Belediyesi binalarındaki tesis yönetiminde tespit edilen başlıca problemlerden bazıları, görevi tesis yönetimi olan bir birimin olmaması, tesis yönetimi için bir bütçenin ayrılmaması ve yasal mevzuatlarla binalardaki tesis yönetimi hizmetinin tam anlamıyla desteklenmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesinde yaşanan bu problemlerin tüm kamu yapılarında yaşanması muhtemel problemler olacağı düşünülerek gerekli düzenlemeler yapmak ve tedbirleri almak fayda sağlayacaktır.

-
- [1] Nutt, B., (2000) Four Competing Futures For Facility Management, Facilities, Vol.:18, No.3/4, pp. 124-132
- [2] International Facilities Management Association (IFMA), <http://www.ifma.org>, 10.05.2019
- [3] Tesis Yönetimi <https://surdurulebilirtesisyonetimi.wordpress.com/2013/05/08/tesis-yonetimi-nedir/>, 29.04.2019
- [4] Atkins B., Brooks A., (2000) Total Facilities Management, The Furter Education Funding Council and Blackwell Science, UK
- [5] <https://www.iwfm.org.uk/what-is-facilities-management> 15.10.2019
- [6] Tesis Yönetimi, <http://www.yks.com.tr/tr/kurumsal/4/tesis-yonetimi-nedir>, 29.04.2019
- [7] Facility management, <http://www.facilitatemagazine.com/aboutus/aboutbifm/>, 15.10.2019
- [8] Erentürk K.M., Güven Ö.F., (2018) Temel Kavram ve Uygulamaları İle Tesis Yönetimi, 2018 İstanbul:Beta
- [9] Yönetim, <http://www.kozayonetim.com/nedenyonetim1.html>
- [10] Dikmen, D.C., Üstündağ, N. (2002) Akıllı Bina ve Tesis Yönetimi, Yönetim Yıl:13, Sayı:42, ss. 19-22
- [11] <https://www.wbdg.org/facilities-operations-maintenance/computer-aided-facilities-management-cafm>
- [12] Barrett, P., Baldry D., (2003) Facilities Mangement Towards Best Practice, 2.Ed., Oxford: Blackwell Science, UK
- [13] Kincaid David., İntegreted Facility Management Facilities Volume 12 Number 8 1994 pp 20-23
- [14] Rondeau Edmond P. Brown Robert Kevin, Lapides Paul D. (2006), Facility Management, Second Edition
- [15] Çatar, R.S., (2002) Türkiye’de Bina ve Tesis Yönetimi Sektörü Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- [16] Atkins B., Brooks A., (2015) Total Facility Management, Fourth Edition
- [17] https://community.ifma.org/cfs-file/key/telligent-evolution-components-attachments/13-463-00-00-01-05-69-96/2009_5F00_Strategic-Facility-Planning_5F00_White-Paper.pdf
- [18] Schuler, R.S., (2002) Strategic Human Resource Management: Linking The People with the Strategic Needs of the Business, Strategic Human Resource Management, Ed.Jeffrey A.Melllio, South Western Thomson Learning, Ohio, pp:86-9
- [19] Noor, M. Pitt, M. (2009) A Critical Review On Innovition in Facilities Manegement Service Delivery, Facilities, Vol:27, pp.211-228
- [20] Çetinkaya, M. (2009) Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir

- Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, XI, Sayı:2, ss:219-239
- [21] İlgen, G.A., (2015) Bina ve Tesis Yönetiminde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- [22] Bryce D.J. Useem, M (1998) The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value, European Management Journal Vol:16, Iss.:6, pp.635-643
http://www.researchgate.net/publication/222481581_The_impact_of_corporate_outsourcing_on_company_value,
- [23] Lankford M.W., Parsa F., (1999) Outsourcing Primer, Management Decision, Vol:37, Iss:4, pp.310-316
- [24] <https://www.arcadis.com/tr/turkey/ne-yapiyoruz/faaliyetlerimiz/tasarim-ve-danismanlik/dijital-inovasyon/bina-bilgi-modellememim/>
- [25] Demitaş Ö. (2015). “Bina ve Tesis Yönetimi Sektörü Raporu”, İktisadi Araştırmalar Bölümü
- [26] History of Facilities Management, <https://www.cef.co.uk/blog/1647-a-brief-history-of-facilities-management>, 01.05.2019
- [27] Modern Tesis Yönetimi Projesi, <http://www.uttmd.org/vizyon-misyon>, 24.04.2019
- [28] Beggs, C.B., Moody K. Facility Management of Passively controlled building Facilities Volume 15 Number 9/10 1997 pp 105-111
- [29] Üstündağ, N., (1999) Akıllı Binların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- [30] Sabancı Center Kuleleri, <https://www.sabanci.com/tr> 15.04.2019
- [31] <http://wikimapia.org/18707779/tr/Yap%C4%B1-Kredi-Plazalar#/photo/4904708>, 15.10.2019
- [32] <https://tr-fma.org/tesis-yonetim-derneği-trfma-kuruldu-2/>
- [33] 634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.634.pdf> 18.04.2019
- [34] Yönetim Planı, <http://www.konuthaberleri.com/yonetim-planı-nedir-24212.htm>, 14.05.2019
- [35] <https://www.ismer.com.tr/hizmetlerimiz/tesis-yonetimi-ve-isletimi/>
- [36] Evcioglu K., (2013) Ülkemiz İçin Modern Tesis Yönetimi Projesi, <http://egeteknikmudurler.com/Portal/?p=445>
- [37] Global Facilities Management Market Report 2018
- [38] <https://www.tr.issworld.com/>
- [39] http://processturkey.com/hizmetler-tesis_yonetimi.html
- [40] <http://bogaziciyonetim.istanbul/?target=hizmetlerimiz&id=6>
- [41] Enerji Yönetimi, <http://www.enerji.istanbul/enerji-verimliliği/>

- [42] Enerji Yönetimi, <https://houseyonetim.com/enerji-yonetimi/>
- [43] Enerji Yönetimi Görseli, <http://www.indergi.com/bina-yonet%C4%B1m%C4%B1nde-bulut-oner%C4%B1yor.html>
- [44] Enerji Verimliliği Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070502-2.htm>
- [45] Güvenlik Hizmetleri, <https://bestbinayonetim.com/guvenlik-yonetimi.html>
- [46] Güvenlik Hizmetleri Görseli, <http://www.janusguvenlik.com/site-guvenligi/>
- [47] 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.7190&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>, 10.05.2019
- [48] Güvenlik Hizmetleri, <https://www.orkuntesisyonetim.com.tr/hizmetlerimiz/ozelguvenlik-hizmetleri/>, 10.05.2019
- [49] Temizlik Hizmetleri Görseli, <https://www.astrayonetim.com.tr/temizlikdanismanligi/sitelerde-temizlik/>
- [50] 29314 sayılı Atık Yönetimi Yönetmeliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150402-2.htm>, 02.05.2019
- [51] Bakım Onarım Görseli, <http://www.mnt.com.tr/proje-yonetimi-ve-uygulama/>
- [52] Bahçe Bakım ve Peyzaj, <http://tekirdagapartmanyonetimi.com/bahce-bakimipeyzaj/>, 02.05.2019
- [53] Peyzaj Bakım Görseli, https://mudur.com.tr/peyzaj_ve_bakim.html
- [54] Kamu Yapıları <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=364&ReCID=2230>, 15.04.2019
- [55] Merkezi Yönetim, http://www.ekodialog.com/kamu_yonetimi/merkezi_yonetim.html, 15.04.2019
- [56] Mahalli İdareler, www.tbmm.gov.tr, 01.03.2019
- [57] Devlet Binaları İşletme, Bakım, Onarım Yönetmeliği, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.73228.pdf>, 04.05.2019
- [58] İstanbul Büyükşehir Belediyesi Tarihçesi, <https://www.ibb.istanbul/SitePage/Index/102>
- [59] Teşkilat Yapısı <http://www.ibb.gov.tr/trTR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/performans2011/pdf/1B.pdf>, 05.05.2019
- [60] Researchgate, Facilities Management in Turkey, https://www.researchgate.net/publication/228749396_FACILITIES_MANAGEMENT_IN_TURKEY, 14.05.2019.
- [61] Karakuş, M., (2015) Hastanelerde Tesis Yönetimi ve Güvenliği Konusunda Yöneticilerin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- [62] Yaparoğlu, E.T., (2005) “Bina Yönetim Sistemleri ve HVAC Otomasyon Sistemlerinde Enerji Tasarrufu”, Tesisat Mühendisliği Dergisi, 90:32-36
- [63] Nor, N.A.M., Mohammed A.H., Alias, B., “Facility Management History and Evolution”, International Journal of Facility Management, vol. 5, no.1,20

