

**TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ KAMU YÖNETİMİ LİSANS
ÜSTÜ UZMANLIK PROGRAMI**

BELEDİYELERDE VERİMLİLİK AKIŞININ SAĞLANMASI

Ş. ABDULLAH YİNANÇ

ANKARA, 1997

**TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ KAMU YÖNETİMİ LİSANS
ÜSTÜ UZMANLIK PROGRAMI**

Ş.ABDULLAH YİNANÇ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr.Ömer PEKER**

**ANKARA, 1997
(Fotokopi ile çoğaltılabilir)**

III

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
GİRİŞ	1
AMAÇ VE KAPSAM	3
YÖNTEM	3

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL YAPI

I. KURUMSAL YAPI	8
A. GENEL	8
B. GÖREV, YETKİLER VE YÖNETİM	8
1. Normal Belediyelerin Görevleri	8
2. Normal Belediyelerin Organları	9
a. Belediye Meclisi	10
b. Belediye Başkanı	11
c. Belediye Yürütme Kurulu	12
d. Temel Hizmet Birimleri	12
3. Büyükşehir Ve Bağlı İlçe Belediyeleri	12
4. Büyükşehir Ve Bağlı İlçe Belediyelerinde Görev Bölüşümü	13
5. Büyükşehir Belediyelerinin Organları	16
a. Büyükşehir Belediye Meclisi	17
b. Büyükşehir Belediye Başkanı	17
c. Büyükşehir Yürütme Kurulu	17
d. Kordinasyon Merkezleri	17
e. Temel Hizmet Birimleri	17
6. Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Organları	17
C. MALİ KONULAR	19
1- Gelirler	19
a. Vergiler	20
b. Bağış Yoluyla Sağlanan Gelirler	21
c. Harçlar, Harcamalara Katılma Payları	21
d. Ücretler	22
e. Ticari ve Sinai İşletmelerin Faaliyet Gelirleri	22
f. Borçlanmalar	22
g. Emlak Gelirleri	22
h. Devlet Gelirlerinden Paylar	22

İKİNCİ BÖLÜM BELEDİYELERDE PERSONEL VE İSTİHDAM DURUMU

I. PERSONEL VE İSTİHDAM	24
A. GENEL	24
B. GRUP YAPILARI	24
1. Personel Temini ve İş Gücü Seviyesi	24
2. Organizasyon ve Yetkilerin Dağılımı	25

IV

Sayfa No

a. Yetkilerin Dağılımı	29
b. İstihdam	29
C. MEVCUT YAPIDAKİ BİRİMLERİN DURUM VE FONKSİYONLARI	29
1- Sosyal ve İdari Birimler	30
a. Personel Müdürlüğü	31
b. Eğitim Müdürlüğü	31
c. Basın Yayın ve Halkla ilişkiler Müdürlüğü	31
d. İdari ve Sosyal İşler Müdürlüğü	32
e. Yazı İşleri Müdürlüğü	32
2- Tanzim ve Denetim Birimleri	33
a. Hukuk İşleri Müdürlüğü	33
b. Teftiş Kurulu Başkanlığı	33
c. Zabıta Müdürlüğü	34
d. İktisat Müdürlüğü	35
e. Trafik Müdürlüğü	36
f. Hal Müdürlüğü	36
g. Otogar Müdürlüğü	36
h. Otobüs Müdürlüğü	37
3- Mali Hizmet Birimleri	37
a. Gelirler Müdürlüğü	37
a.a. Gelir Şefliği Birimi	37
b.b. Emlak Şefliği Birimi	38
c.c. İcra Şefliği Birimi	38
d.d. Su Tahakkuk ve Tahsilat Şefliği Birimi	38
e.e. Sayaç Tamir ve Ayar Birimi	38
b. Hesap İşleri Müdürlüğü	38
c. Tanzim Satış Müdürlüğü	38
4- Destek Hizmetleri Birimleri	39
a. Araştırma Planlama Koordinasyon Müdürlüğü	39
a.a. Koordinasyon ve İştakip Çalışmaları	39
b.b. Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri	39
c.c. Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları	40
d.d. İktisadi ve Mali İşler	40
e.e. Bilgi İşlem Çalışmaları	40
b. Levazım Müdürlüğü	40
a.a. Piyasa Araştırma Birimi	40
b.b. Satın Alma Birimi	40
c.c. Ambar Birimi	40
c. Bilgi İşlem Müdürlüğü	41
5- Esenlik Hizmetleri Birimi	41
a. Sağlık İşleri Müdürlüğü	41
b. Mezarlık Müdürlüğü	42
c. Mezbaha ve Soğuk Hava Müdürlüğü	42
d. Temizlik İşleri Müdürlüğü	42
e. İtfaiye Müdürlüğü	42
f. Veteriner Müdürlüğü	43
6- Teknik Hizmetler Birimi	43

a. İmar Müdürlüğü	43
a.a. Şehir Planlama Birimi	44
b.b. Harita İmar Uygulama Birimi	44
c.c. Kontrol ve Ruhsat Birimi	44
b. Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü	44
a.a. Kontrol Birimi	45
b.b. Su İşleri Birimi	45
c.c. Kanal Birimi	45
c. Fen İşleri Müdürlüğü	45
a.a. Yol Birimi	45
b.b. İmalat Birimi	45
c.c. Tretuvar ve Plakalama Birimi	45
d.d. Asfalt Yapım Birimi	45
e.e. Araç Sevk ve İdare Birimi	46
d. Park ve Bahçeler Müdürlüğü	46
e. Makine İkmal Bakım ve Onarım Müdürlüğü	46
a.a. Atölye Birimi	46
b.b. Teknik Büro Birimi	46
c.c. İdari Büro Birimi	47
f. Proje ve İnşaat Müdürlüğü	47
a.a. Proje ve Etüt Birimi	47
b.b. İnşaat Yıkma Birimi	47
c.c. Bakım Onarım Birimi	47
d.d. İnşaat Kontrol Birimi	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM YETENEKLERİ ve EĞİTİM PROGRAMLARI

I. STRATEJİK YÖNETİM	48
A. GENEL	48
1. Stratejik Yönetimin Belediyeler Açısından Tanımlanması	49
2. Stratejik Yönetimin Uygulanması	50
II. BELEDİYELERDE BEŞERİ KAYNAK ANALİZİ	52
A. BEŞERİ KAYNAK PLANLAMASI	52
1. Talep Analizi	53
2. Arz Analizi	54
3. Dış Çevrenin Analizi	55
4. İç Çevrenin Analizi	55
B. PERFORMANS	56
1. Performans Analizi	57
a. Kurumsal Boyut	57
b. Bireysel Boyut	58
c. Yönetimsel Boyut	58
2. Beşeri Kaynak Yönetimi-Kariyer Planlaması İlişkisi	58
C. KARIYER PLANLAMASI SÜRECİ	59
1. Kariyer Ve Kariyer Planlaması	59

VI

	Sayfa No
2.Kariyer Planmasının Temel İlkeleri Ve Aşamaları	60
3.Kariyer Gelişim Aşamalarını İncelenmesi	60
III.EĞİTİM PROGRAMLARI	61
A.GENEL	61
B.MEVCUT DURUM	62
1.Yönetim İhtiyaçları	63
2.Yeni Teknolojiler	63
C.TAVSİYELER	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PLANLAMA VE BİLGİ SİSTEMLERİ

I. PLANLAMA VE BİLGİ SİSTEMLERİ	65
A. MALİ PLANLAMA	65
1. İdari Yapı	65
2. Ekonomik ve Yapısal Planlamalar	65
B. YATIRIM PLANLAMASI	67
1. Hizmet Maliyet Muhasebesi	67
2. Varlık Yönetim Yöntemleri	68
C. İŞLETME PLANLAMASI	71
D. MEVCUT BİLGİ SİSTEMLERİ	72
E. MALİ UYGULAMALAR	73
F. BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE YÖNETİM SİSTEMLERİ	74

BEŞİNCİ BÖLÜM BELEDİYELERİN ÖZELSÖKTÖRE AÇILIMI VE VERİMLİLİK

I. ÖZEL SEKTÖRE AÇILIM VE VERİMLİLİK	76
A. GENEL	76
B. ALTERNATİFLER	77
1. İşletme Sözleşmeleri	77
a. Proje Yönetim Sözleşmesi	77
b. Kiralama	77
c. İmtiyaz Sözleşme	77
d. Özel Şirketlerin Kurulması	78
2. Özel İşletme Sözleşmeleri	78
3. Yap, Sahiplen, İşlet, Devret ve Yap, İşlet, Devret Sözleşmeleri	79
4. Dış Sözleşmeler	79
a. Süreli Sözleşme	79
b. Hizmet Sözleşmesi	80
c. Tek Sözleşme	80
C. ÖZEL SEKTÖR KATILIM HEDEFLERİ	80
1. Genel Hedefler	80
2. Özel Hedefler	81

**D.ÖZEL SEKTÖRÜN VERİMLİLİK ARTIŞINDAKİ DURUMUNUN
UYGULAMADAKİ ÖRNEKLERİ**

82

**ALTINCI BÖLÜM
KURMSAL TAVSİYELER VE BAZI BELEDİYE BİRİMLERİN ORGANİZASYON
ANALİZLERİ**

1. SU VE KANALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ANALİZİ	89
A. DURUM DEĞERLENDİRMESİ	89
1. Su Hizmetleri Faaliyetleri	90
2. Kanal Hizmetleri Faaliyetleri	91
3. İdari Konular	92
a. Personelin Kadrosu ve Personelin Nitelikleri	92
b. Görev, Yetki ve Sorumluluk	93
c. Örgütlenme Sorunları	93
4. Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü Mevcut Organizasyon	94
5. Müdürlük İçin Önerilen Organizasyon Yapısı	94
B. VERİM ARTIRICI PLANLAR VE PROGRAM GELİŞTİRME	95
1. Genel	95
2. Malzeme Tedarik ve Stoklama Politikası	98
3. Haberleşme ve Koordinasyon	98
4. Araç Gereç Durumu	99
C. ALT YAPININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ	99
1- Su Şebekesi	99
2- Kanal Şebekesi	100
D. SU VE KANALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV TANIMLARI	101
II. BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ANALİZİ	103
A. DURUM DEĞERLENDİRMESİ	104
1. Sorunlar	104
a. Örgütlenme Sorunları	104
b. Donanım Sorunları	104
c. Yazılım Sorunları	105
B. BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV TANIMLARI	105
1. Raporlar	107
2. Yetkinin Sınırları	109
3. İlişkiler	110
III. MAKİNA İKMAL BAKIM VE ONARIM MÜDÜRLÜĞÜ VERİMLİLİK ARAŞTIRMASI	110
A. DURUM DEĞERLENDİRMESİ	110
B. ATÖLYE TAMİR VE BAKIM ÜNİTELERİNDE UYGULAMAYA KONULMASI GEREKEN HİSİSLERİN SAPTANARAK İRDELENMESİ	111
C. BİRİMLERE GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMALARI	113

VIII
YEDİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

	Sayfa No
A. YAPISAL SORUNLAR YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRME	
1-Ünvanlar	114
2-Ortak Görev ve Sorumluluklar	115
a-Planlama	115
b-Teskilatlandırma	115
c-Yürütme - Motivasyon	116
d-Koordinasyon	116
e-Denetleme	116
3-Organizasyon Şemaları	117
4-Görev (İş) Tanımları	117
B. AMAÇLAR VE İNSAN UNSURU YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRME	118
1-Organizasyon	118
2-Personel	120
3-Yönetmelik ve yönergeler	121
4-Halkla ilişkiler	121
C. TEKNOLOJİK YÖNDE DEĞERLENDİRME	121

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1	Bazı Temel Hizmetlerin Metropolitan Yönetimlerde Dağıtımı	14
Tablo 2	Araştırma Yapılan Bazı Belediyelerin Personel Durumları	25
Tablo 3	Hizmet Edilen Alan Nüfus Tablosu	25
Tablo 4(A)	Hizmet Standartları Takip Formu	68
Tablo 4(B)	Hizmet Standartları Takip Formu	69
Tablo 4(C)	Hizmet Standartları Takip Formu	70
Tablo 5	Raue Metro su Yapısal Anlaşması Tablosu	86
Tablo 6	Hizmet Alanına Göre Durum Değerlendirme Tablosu	89
Tablo 7	Toplam Malzeme Sarfıyatı Tablosu	96
Tablo 8	Personel Durum Analiz Tablosu	96
Tablo 9	Verimlilik Analizi İçin Su Altyapısı Tablosu	96
Tablo 10	Verimlilik Analizi İçin Toplam Araç-Gereç Tablosu	97
Tablo 11	Verimlilik Analizi İçin Durum Formu	97
Tablo 12	Su Şebekesi Altyapı Analiz Formu	100
Tablo 13	Günlük Su Raporları Bilgisayar Takip Föyü	107
Tablo 14	Günlük Faturalama Raporu Bilgisayar Takip Formu	108
Tablo 15	Günlük Tahsilat İşlemleri, Bilgisayar Takip Formu	109
Tablo 16	Bilgisayar Performans Takip Formu	109

TABLÖLAR DİZİNİ VE EKLERİ

Tablo B.1.	Zamana göre iş akış şeması motorhane	B-2
Tablo B.2.	Zamana göre iş akış şeması Hafif Şasi Atölyesi	B-3
Tablo B.3.	Zamana göre iş akış şeması Tornahane	B-4
Tablo B.4.	Zamana göre iş akış şeması Camhane	B-5
Tablo B.5.	Zamana göre iş akış şeması Ağır Şasi Atölyesi	B-6

IX

	Sayfa No
Tablo B.6. Zamana göre iş akış şeması Akühane	B-7
Tablo B.7. Zamana göre iş akış şeması Döşemehane	B-8
Tablo B.8. Zamana göre iş akış şeması Lastikhane	B-9
Tablo B.9. Zamana göre iş akış şeması Marangozhane	B-10
Tablo B.10. Zamana göre iş akış şeması Radyotörhane	B-11
Tablo B.11. Zamana göre iş akış şeması Demirhane	B-12
Tablo B.12. Zamana göre iş akış şeması Kaynak Kaporta	B-13
Tablo B.13. Zamana göre iş akış şeması Tornahane 2	B-14
Tablo B.14. İşverimini Artırmaya yönelik önemli hususlar	B-15
Tablo B.15. İşverimini Artırmaya yönelik önemli hususlar	B-16

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kentsel Nitelikli Bir Belediyenin Genel Olarak Yönetim Organları	11
Şekil 1.2. Büyükşehir Belediyesi'nin Genel Olarak Yönetim Organları	16
Şekil 1.3. Büyükşehir İlçe Belediyesinin Genel Olarak Yönetim Organları	18
Şekil 2.1. (a) Sivas Belediyesi Teşkilat Şeması	26
Şekil 2.1. (b) Esenler Belediyesi Teşkilat Şeması	27
Şekil 2.1. (c) Bayrampaşa Belediyesi Teşkilat Şeması	28
Şekil 3.1. Beşeri Kaynak Faktörlerinin Birbirleriyle İlişkileri	52
Şekil 3.2. Kaynak İnsangücü Planlanması Genel Şeması	55
Şekil 3.3. Performans Değerlendirme Şeması	57
Şekil 5.1. Sözleşme Yönetim Yapısı	86
Şekil 6.1. Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü Organizasyon Şeması	94
Şekil 6.2. Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü önerilen Organizasyon Şeması	95

ŞEKİLLER DİZİNİ - EKLER

Şekil A.1 30 Yıllık Yatırım İhtiyacı	A-4
Şekil A.2 10 Yıllık Yatırım Planı	A-7
Şekil A.3 Müstakil Proje değerlendirme kayıt formu	A-8

GİRİŞ

Hızla globalleşmeye giden dünyamızda, günümüz insanının (İletişim araçlarının da etkisiyle) mal veya hizmet aldıkları kurum ve işletmeleri sadece Türkiye'deki benzerleriyle değil, Dünya'daki ve bilhassa., gelişmiş ülkelerdeki benzerleriyle de karşılaştırdıkları görülmektedir. Son çeyrek asırdır dünyada mal ve hizmet üretimleri artık müşteri odaklı hale gelmiştir. Katılmalı demokrasinin de zorunlu bir sonucu olarak insan, odak noktasına yerleşmiştir.

Yönetim açısından çağımızın bir adıda “ Hızlı değişme çağı ” dır. Bu olgu gelişmekte olan kalkınma biçimine de yansımaktadır. Kalkınmada esas amaç ise bir ülkedeki insan yaşamının iyileştirilmesidir. Bu amaçla insanoğlunun ürettiği mal ve hizmetlerden , en az gelişmiş ülkeler insanların yararlandığı kadar yararlandırma, kısaca insanın insanca kendi çağını yaşaması hedeflenmektedir.¹

Çağı yakalamak ve hatta ayakta kalabilmek iddiasında olan bütün kurum, kuruluş ve işletmeler gelişen yeni yönetim anlayışları doğrultusunda, kendilerini yeniden yapılandırmak zorundadırlar. Zira ikibinli yılların dünyası sanayi toplumundan bilgi toplumuna, merkezi ağırlıklı yönetimden yerel yönetime temsili Demokrasiden daha katılımcı yerel demokrasiye geçildiği, doğanın ve kaynakların korunduğu bir çağ olacaktır.

Toplumların tüm bu zorluklara karşı yaptıkları en önemli ve yaratıcı icraatlardan biri de oluşturdıkları organizasyonlardır. Daha iyi organize olmuş toplumlar zorluklara karşı daha iyi direnç göstermektedirler. Bu nedenle de, toplumların temel sorunları ve çabalarını yoğunlaştıracakları alan, özel ya da kamu sektöründeki tüm organizasyonların sürekli olarak gelişmelerini sağlamak olmalıdır.²

Dünyada ve ülkemizde yaşanan kentleşme süreci bir yandan kentlerin ölçeğini, diğer yandan kentlerin biçimini etkilemiş, bunun sonucunda ise kentleşme sürecinin kavranmasındaki derinleşme, kentsel yönetim konusundaki yeni anlayışlara yönelmeyi hızlandırmıştır.

Bu bağlamda yerel yönetimlerin en önemli kısmını oluşturan Belediye ve buna bağlı yapı ve organizasyonların daha verimli hale getirilmesi hususu büyük önem arz etmektedir. Belediyelerin genel kurumsal yapılarının saptanması dolayısıyla eksikliklerin ve aksayan yönlerinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

¹ Ömer Peker , “ Yönetimi Geliştirme ” *Amme İdaresi Dergisi*, C:22, S : 3 (Eylül 1989'dan), s.3.

² Ferzan Bayramoglu Yıldırım, *Beldiyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, T.C. Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993, s.5.

Bu incelemede olaylara geniş bir açıdan bakılmış olup, detaylı bir tavsiye veya yorum yapılmamıştır. Her ne kadar bazı konularda (özellikle mali sistemler, altyapı, su v.b uygulama alanlarında) bazı detaylandırma ve açık öneriler yapılmış ise de, genelde yapılan çalışma bir temel başlangıç olması ve kurumsal yapılara yardımcı olması yönünden ele alınmıştır.

İnceleme aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır:

- Bölüm 1** : Kurumsal Yapı,
- Bölüm 2** : Belediyelerde Personel ve İstihdam Durumu
- Bölüm 3** : Yönetim Yetenekleri ve Eğitim Programları
- Bölüm 4** : Planlama ve Bilgi Sistemleri
- Bölüm 5** : Belediyelerin Özel Sektöre Açılımı ve Verimlilik
- Bölüm 6** : Kurumsal Tavsiyeler ve Bazı Belediye Birimlerinin Organizasyon Analizleri.
- Bölüm 7** : Sonuç ve Öneriler.

AMAC VE KAPSAM

Bu çalışmanın amacı özelde belediyelerin mevcut durumunu genelde ise olması gereken durumunu saptamaya; daha etkin ve verimli bir hizmetin görülmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu amaçla mevcut hantal yapısıyla arzu edilen hizmeti veremeyen belediye birimlerinden özellikle makine ve ikmal, su ve kanalizasyon, temizlik işleri, bilgisayar ve bilgisayar bağlantılı birimler ile halkla ilişki içinde bulunan birim ve müdürlüklerin durumlarının incelenerek en çok şikayet ve tıkanıklığın sözkonusu olduğu birimlerin reorganizasyonu gözlem ve incelemeler sonucu ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında “Modern Yönetim Anlayışı”nın önermiş olduğu “Sistem Yaklaşımı” ile bir bütünsellik içerisinde ele alınmak istenmiş, ancak sayıları üç bine yaklaşan belediyelerden hepsinin incelenmesinin mümkün olmaması sebebiyle birisi il, ikisi ilçe belediyesi olmak üzere üç belediye ile sınırlandırılmış, Belediyelerin yirmi ile otuzbeş arasında değişen müdürlüklerin tamamının tek tek detaylı olarak ele alınması yerine yapı, çevre, teknoloji ve insan boyutunu da içerir şekilde inceleme yapılabilen müdürlükler ile ikinci bir sınırlandırmaya gidilmiştir.

Bilindiği gibi bir işletmede ya da kurumda bir birimi, diğer birimlerden ayrı olarak düşünüp, tek başına ele alıp incelemek bilimsel olarak mümkün değildir. Olaylara sistem yaklaşımı mantığı içerisinde bakıldığında kurum ve işletmeler de her birim diğer birimlerle (Mal, hizmet, bilgi, v.b.) alışverişi bakımından sürekli ilişki ve etkileşim içerisinde. Bu ilişki ve etkileşim entegre konuma sahip Belediyelerde iç içe oluş daha da bir önem arz eder.

Bu tez kapsamında ise daha önceden belediyelerin yapmış veya yaptırmış olduğu yapısal çalışmalar (Sivas, Esenler, Bayrampaşa,) özenle irdelenmiş, genel yapı “Belediyedeki bir yönetici çalışan” olarak ele alınmış, modern Yönetim anlayışı içerisinde “Müşteri Mutluluğu” ve “Süreç Odaklılık” esas alınarak ve mevcut kısıtlılıklarda dikkate alınarak yeniden düzenlenmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Çalışmada “Bilimsel Araştırma Metodoloji İçerisinde” aşağıdaki sıra takip edilmiştir.

1) Daha önce yapılmış olan proje ve araştırmalar temin edilerek bunlardan; İstanbul İSKİ, Ankara, Çankaya ve Sivas Merkez (İl Belediyesi’nin) yaptığı çalışmalar dikkate alınıp ölçütlerde bulunulmuş ve irdelenmiştir.

II)İkinci aşamada Sivas Belediyesi'ndeki iki adet endüstri mühendisi ile beraber iş akış şemaları (irdelenmesi mümkün olan birimlerde) oluşturulmuştur. İSKİ' de ise İSKİ çalışanlarına yaptıkları işler ve bu işlerle ilgili karşılaştıkları güçlüklerle yönelik "Anket Formları" dağıtılarak 28.07.1995 ile 04.08.1995 tarihleri arasında 198 kişi üzerinde anket denenmiş 129 kişinin anketi değerlendirilmeye alınmıştır.³

III) Sivas'ta sekiz ay süreyle temizlik, makine ikmal, su ve kanalizasyon, muhasebe, gelir, bilgisayar ve halkla ilişkiler birimleri detaylı olarak; İSKİ'de ise müşteri hizmetleri, bilgisayar, personel, yatırım, işletmeler, idari yapı ile ilgili birim daire başkanlığı ve müdürlükler ele alınarak çalışmalar irdelenmiştir;

SİSTEM	→	İşverimi
TEKNOLOJİ	→	İşverimi
NİTELİKLİ İNSAN	→	İşverimi
MEVZUAT	→	İşverimi

gözlemlenmiş, büyük kent ile küçük kent arasında ilgi kurulmaya çalışılmıştır.

IV) Daha önce çalışma yaptıran Belediyelerin yaptırdığı çalışmalar ise nitelik ve sorunların ortaya konusu açısından ele alınmış, Belediyelere şu anda ne getirdiği saptanmaya çalışılmış sadece sorun tesbitindeki durumlar yönünden faydalanılmıştır.

Bütün bu çalışmaların neticesinde Belediyelerin büyük bir kısmını ilgilendiren verim, halka yönelik olma, sürat ve dolayısıyla da kalite artışı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.

DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALARLA İLGİLİ (İNCELEME SONUÇLARI) GÖRÜŞLER

Daha önceden yapılmış yönetim ve organizasyonla ilgili benzer çalışmaların proje ve dökümanların incelenmesi sonucu aşağıdaki görüşlere ulaşılmıştır :

Bu konuda yapılmış çalışmalar, master planı, çeşitli yönetmelik, yönerge, görev tarifleri, organizasyon şemaları; (re) organizasyon raporları vb.den ibarettir.

Hemen hemen tüm ilgili dökümanlar için öncelikle belirtilmesi gereken husus; bunların hepsinden içerik ve pratikliğinin hacime feda edilmiş olduğudur. Başka bir deyişle; bu dökümanlar gereğinden fazla ayrıntılı bir yaklaşımla kaleme alınmış; bu ise hem ayrıntılar arasındaki ahenk ve tutarlılığı hem de ilgililerin görevlerini yerine getirirken yararlanabilme olasılıklarının azaltıcı bir etki yapmıştır. Daha önce yapılan çalışmalardan bilhassa çalışma plan ve raporları, spesifik anlamda bir organizasyon çalışması değildir.

³ İsmail H.Biçer, İSKİ Organizasyon Analizi Çalışmaları, İstanbul 1996,s.3.

Belediyelerin ise organizasyonla ilgili olası değişikliklerin neler olabileceği konusunda bazı genel fikirler edinilmesi mümkündür. Ancak bu tür çalışmaların uygulamaya aktarılabilir olup olmaması yanında, tepe yönetimince ne ölçüde benimseyip uygulamaya aktarıldığı / aktarılacağı da söz konusu fikir verme / yol gösterme fonksiyonu konusunda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetmelikler ve yönergeler ise; ilgililerin görevlerini yerine getirirken uymaları gereken ilke, kural ve prosedürlere ilişkin hususları içermektedir. Belirli yasal prosedürlere dayalı olarak uygulamaya aktarılması söz konusu olan yönetmelikler, bir kamu kuruluşu için beklenebilecek kadar ayrıntılıdır. Ne var ki bunlarda, değişen şartlara bağlı olarak “Yönetimde Devamlılık” anlayışı içinde gerekli değişikliklerin zamanında yapıldığı ve ilgililere ulaştırıldığı konusunda çok başarılı olunduğu izlenimi edinilememiştir.

Önemli bir sorun da; hizmetin görülmesinde rehber niteliğinde olan yönergelerin ilgili tüm icra birim ve kişilere ulaştırılması, ilgililerin bunlara göre işlem yapması konusundaki yetersizliktir. Araştırmada gözlemlendiği kadarıyla ilgili yönergeler; genellikle üst birimler ve müdürler tarafından asıl icracı ve ihtiyaç sahibi konumunda bulunan daha alt düzeylerdeki görevlilere ulaştırılmamaktadır. Bu durum, söz konusu personelin birçok konuda bilgi yetersizliğine, dolayısıyla bir işi farklı kişilerin farklı şekilde yapmasına; üst makamlara gereğinden fazla müracaat etmelerine, bazı durumlarda da işi lüzumu yokken üstlere ve başka birimlere havale etmelerine; kısaca gereksiz bir kargaşaya yol açmaktadır.

Önceki çalışmalar kapsamı içinde, en alt düzeylere kadar inen görev tanımları ile zaman zaman yapılan organizasyonel değişiklikler önemli bir yer tutmaktadır ve oldukça ayrıntılı olan görev tanımlarının, en alt düzeydeki memurların bile işlerinin ele alındığı gözlenmektedir. Bu organizasyon veya reorganizasyon çalışmasının bu ölçüde alt düzey iş ve işlemler üzerinde yoğunlaşması, ilk bakışta olumlu gibi görünürse de, en azından iki açıdan olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Öncelikle; yönetsel bir yetkisi ve sorumluluğu olmayan işgörenlerin görev tanımlarına ağırlık verilmesi, asıl sorumlu mevki ve organların görevlerinin nispi olarak belirsiz kalmasına yol açıcı bir etki gösterebilmektedir. Bu ise; hizmetin görülmesi ve yönetilmesi açısından organizasyonla ilgili görev tanımları gibi araçlara daha çok ihtiyacı olan sorumlu mevkiler için söz konusu olan tanımları işlevsiz hale getirebilmektedir. Diğer yandan, tanımlarda ne yazarsa yazsın; görevin ifasında üstlerinin talimat ve onayını gözetken astlar için de söz konusu araçlar, pek fonksiyonel olamamaktadır.³

³ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara 1990, S.51.

Esasen Türk kamu yönetimindeki ast-üst ilişkisinde varolan; Geleneksel yönetici tipi, otokritik ve merkezci, gururlu ve kudretli, sert ve disiplinli, bağırımdan ve hatta dayak atmaktan çekinmeyen bir kişi olarak tasvir edilir.

Görev tanımlarının söz konusu haliyle çok ayrıntılı olması, görevlerin yerine getirilmesi için önemli olan “esneklik” ilkesine de pek uymamakta; ilgililerin kurallara ve düzene uygun inisiyatif kullanma yeteneklerini de kısıtlamakta, kısaca zaten fazla olan “bürokrasi” yi daha da arttırmaktadır.

Organizasyon şemaları yönünden ele alındığında Belediyelerin genel organizasyon yapısında çok önemli değişiklikler olmadığı, ancak kısmi ve mevzi değişikliklere gidildiği gözlenmiştir. Bu değişiklikler, temelde “yeni birim ve organların kurulması, mevcut birim ve organların görev, yetki, sorumluluk ve bağlantılarında değişiklik” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu tür kısmi değişiklikler genellikle konu, kapsam ve zaman açısından, sınırlı ihtiyaçların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Yine, bu organizasyonel değişiklikler yapılırken olayın diğer fonksiyon, birim ve organlara; dolayısıyla Belediyelerin bütününe etkisi, sistem bakışı açısından bütüncül bir perspektiften yeterince değerlendirilememiştir. Böylesi bir durumda; organizasyon yapısında değişiklik gerektirmeyecek bir idari kararla halledilebilecek bir sorun için yapının değiştirilmesi; yapı değişikliği gerektiren bir durum içinse, böyle bir değişikliği öngörmeyen yönetsel bir kararla yetinilmesi gibi uygun olmayan bir yaklaşım ve manzara ortaya çıkabilmektedir.

Gene bu değişikliklere gidilirken; “adama göre iş ve mevki” yaklaşımının geçerli olduğu yönündeki kanaat ve tereddütlerin belediyelerin birçoğunda geçerli olduğu izlenimi edinilmiştir.

Organizasyonel yapı ve süreçlerle ilgili önceki çalışmalar ve uygulamalarla ilgili genel bir gözlem de; “yönetimde devamlılık” anlayışının benimsenmesi ve gerçekleştirilmesi konusunda-elde olan ve olmayan nedenlerle yaşanan güçlüklerin yönetim ve organizasyonla ilgili karar ve uygulamaların etkinliğini azalttığıdır.

Daha önce yapılmış organizasyonla ilgili çalışma, karar ve uygulamalara ait dökümanların incelenmesi neticesinde, belediye başkanı ve yöneticilere aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmeleri önerilmektedir.

1- Gerçekten kuruluşun ihtiyacı olan şeyler yapılmalı veya yaptırılmalıdır.” Eğer belediye ve ilgili birimin daha iyi performans göstermesi açısından örgütsel değişikliklere gerek varsa, bunlar yapılmalıdır. Bu konuda “sorunun teşhisi ve tanımlanması” son derece önemlidir. Bazen “sorunun teşhis ve tesbiti”, bir çalışma veya karar konusu olabilir. Bazen de sorun (ihtiyaç) bellidir, bunun “nasıl çözüleceği”

inceleme konusunu oluşturur. Ama her yönetimin “ihtiyacını iyi belirlemesi ve tanımlaması” öncelikli öneme sahiptir.

2- Organizasyon şeması, görev tanımları, yönetmelik ve yönergeler vb.nin amaç değil, daha etkin hizmet vermede birer araç olduğu sürekli olarak gözönünde bulundurulmalıdır.

3- Örgüt yapı ve süreçleriyle ilgili değişikliklerin, sadece kuruluşun belli kısım ve birimlerini ilgilendirmesi söz konusu olsa bile; organizasyonun diğer birim ve organlarını doğrudan ve dolaylı az veya çok etkileyeceği bir gerçektir. O nedenle, bu tür kısmi değişikliklerin diğer birimlere ve kuruluşun bütününe olan etkisi de gözönüne alınmalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YAPI

I. KURUMSAL YAPI

A. GENEL

Belediyeler 13.4.1930 tarih, 1580 sayılı Belediye, 27.6.1984 tarih ve 3030 sayılı Büyükşehir Belediye kanununa göre kurulurlar. Belirli coğrafi yapı, nüfus ve stratejik önemleri ile gelişmişlik düzeyleri onları; Büyükşehir ve bağlı ilçe belediyeleri, il belediyeleri, ilçe belediyeleri ve belde belediyeleri olarak gruplandırır.

Büyükşehir belediyeleri, diğer il belediyelerinden farklı olarak şekillenmiştir. Bu yapısal şekillenme farklı birim ve kurumları da beraberinde getirmiştir. Bunlar;

- Su ve kanalizasyon idaresi genel müdürlükleri
- Temizlik işleri ve çevre birimleri
- Taşıma ve ulaşım hizmetleri birimleri
- Özel nitelikli şirketler v.b.

Büyükşehre bağlı büyükşehir ilçe belediyelerinde yukarda sayılan bazı hizmet birimleri mevcut değildir. İl belediyeleri ise genel yapı itibarı ile büyükşehirdeki birimleri (müdürlük ve şeflik bazlı olarak) kapsamında bulundurur.

Bu çalışma ile, il ve büyükşehir belediyesine bağlı İlçe Belediyelerinin kurumsal yapısı irdelenmeye çalışılmıştır.

B. GÖREV, YETKİLER VE YÖNETİM

Belediyeler ülkemizde en önemli yerel yönetim birimidir. Kırsal ve kentsel alanda hizmet sunan belediyelerin yerel yönetim sistemimizde ayrı bir önemi ve yeri bulunmaktadır. Zira, ülkemizde ekonomik ve sosyal yönde meydana gelen değişiklikler paralelinde hızlı bir kentleşme yaşanmaktadır. Bu çerçevede, söz konusu yerel yönetim birimlerinin etkin bir şekilde hizmet sunmalarının sağlanmasında görevleri ve örgütsel yapıları arasında fonksiyonel bir değişiklik gündeme gelmiştir.

1.Normal Belediyelerin Görevleri

Görev ve hizmetler yönünden, yeryüzünde başlıca üç ilkenin uygulandığı görülmektedir.

Genellik ilkesi; buna göre, belediyeler, yasaların yasaklamadığı ya da başka yönetimlere bırakılmamış bütün hizmetleri görmeye yetkilidirler.

Yetki ilkesi; bu ilkeye göre, ise belediyeler görmek istedikleri her yeni hizmet için merkezi yönetimden yetki almak zorundadır.

Liste ilkesi; bu ilkeyi benimsemiş ülkelerde ise, belediyelerin yapağı hizmetleri yasalar sıralamıştır. Türkiye'deki uygulama bu ilkeye göre yapılmaktadır. Çünkü 1580 Sayılı Belediye Yasası'nın 15. Maddesinde, belediyelerin görevleri 76 madde halinde sıralanmıştır. Ayrıca, yasada belediyeler, gelirleri açısından da sınıflandırılmıştır. Ancak, nominal bütçe rakamlarına dayandırılan bu kümeleme çağımızda en küçük belediyelerin bütçe rakamlarını aşığı için, anlamını yitirmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla, günümüzde tüm görevler, bütün belediyeler için zorunlu görev niteliği kazanmıştır.

Bu çerçevede, belediyeler; bayındırlık, eğitim, sağlık ve sosyal yardım, ekonomik, ulaştırma vb., şekillerde çok sayıda görevler verilmiştir. Belediyeler için böyle geniş bir görev alanı çizilmiş olması, 1580 sayılı Yasa'nın 60 yılı aşkın süre boyunca değişmeden yürürlükte kalmasında en önemli etkenlerden birisi olmuştur. Ancak bundaki sorun, söz konusu hizmetlere belediye yönetimlerinin yerel düzeyde de katılım oranıdır. Bu oran ülkemizde çok düşük düzeyde bulunmaktadır. Örneğin, bugün yerel düzeyde, yerel yönetimler tarafından daha etkin bir şekilde yürütüleceği konusunda şüphe olmayan trafik düzenleme, ilk orta eğitim, tedavi edici sağlık hizmetleri vb. ile ilgili hizmetler, merkezi yönetim tarafından sürdürülmektedir.

Bu bakımdan burada, kentsel nitelikteki belediyelerin görevlerinin tek tek sıralanması yerine, 1580 Sayılı Yasa'da sıralanan her bir görevin, daha somut bir şekle dönüştürülerek bu yönetimlere bırakılması öngörülmüştür. Böylece, kırsal alanda olduğu gibi kentsel alanlarda da hizmetler daha etkin bir şekilde yerine getirilecektir.

2. Normal Belediyelerin Organları

Yerel yönetimler açısından görev ve yetkiler en optimal derecede belirlense de önemli olan bu yetkileri kullanacak ve görevleri yerine getirecek olan yönetim organlarının durumudur.

Zira, yönetimde başarının en önemli unsuru, yönetim karar ve yürütme organlarında görev alacak olanların, söz konusu görevleri etkin bir şekilde yürütebilecek nitelikleri taşıyıp taşıyamamalarıdır. Bugün birçok ülkede belediye yönetim sistemi ile ilgili olarak çeşitli modellerin uygulanması söz konusudur.

Örneğin, Almanya'da "Meclis-Güçlü Belediye Başkanı", "Meclis-Profesyonel Yönetici" "Belediye Meclisi-Yönetim Kurulu", Fransa'da, "Belediye Meclisi-Belediye

Başkanı”, İsveç ve Danimarka’da “Belediye Meclisi-Belediye Encümeni ve Komiteler” vb., şekillerde uygulamalar bulunmaktadır.¹

Türkiye’deki uygulama ise “belediye meclisi-belediye encümeni ve belediye başkanı” biçiminde olup, sistem güçlü belediye başkanı şeklinde gelişmiştir. Ancak, bu uygulama belediye organları ile ilgili tartışmaların başında gelmektedir. Bu çerçevede ülkemizde belediye organları ile ilgili başlıca sorunlar şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

- Belediye meclis üyelerinin seçim ve seçim çevresi uygun mudur?
- Belediye encümeni oluşumu uygun mudur ?
- Belediye başkanları, hizmetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak profesyonel yönetim bilgi ve becerisine sahip midir?

Belediyelerin organları ile ilgili bu ve buna benzer sorunların giderilerek ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla, hizmetlerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayabilmek için burada “Güçlü Meclis-Belediye Yürütme Kurulu ve Profesyonel Yönetici” şeklinde sistem benimsenmiştir. Bu çalışmada önerilen modelde, belediyelerin Şekil 1.1. de görülen; Belediye meclisi, belediye yürütme kurulu ve belediye başkanından oluşan bir örgütlenmeye gidilmesi öngörülmüştür.

a. Belediye Meclisi

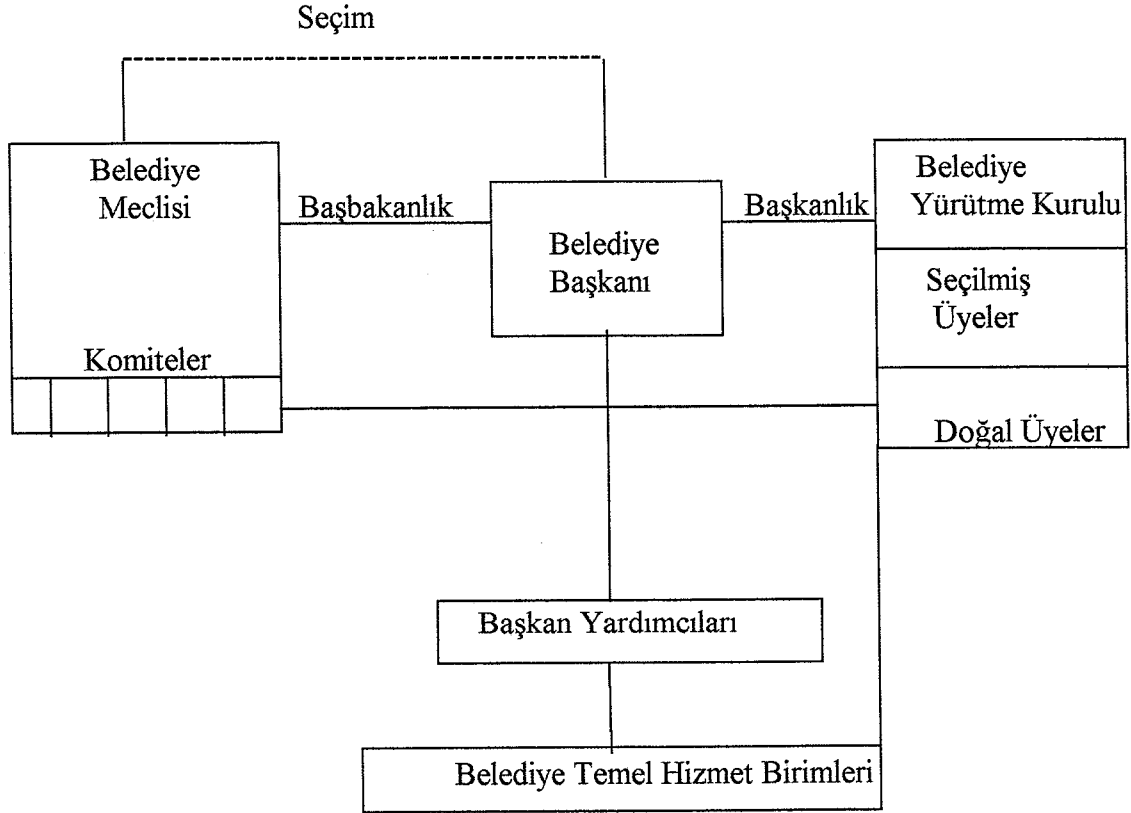
Meclis, belediye yerel yönetim biriminin en önemli karar organı niteliğindedir. Bu çerçevede, “Güçlü Meclis” olgusunun geliştirilmesi için, belediye meclis üyelerinin dürüst ve kariyeri yüksek kişilerden olması gerekmektedir. Zira, belediyelerin bütçe ve programlarını yapan, başkanın maaşı dahil belediyelerin bütün harcamalarını yaptıran, denetleyen ve ihtisas komisyonlarında fikir üreten meclis üyeleridir.

Bu arada, belediye meclis üyelerinin seçiminde mevcut uygulamadaki, “her belde bir seçim çevresidir” yerine, burada söz konusu yerleşim yerinin mahallelerinin seçim çevresi olması öngörülmüştür.

Böylece, belde halkının belediye meclis üyelerini, üyelerin de belde halkını yakından tanımaları sağlanacaktır. Ayrıca, halkın belediye yönetimine katılımı ve söz konusu yerel yönetim birimi ile halk arasındaki iletişim daha ileri düzeyde olacaktır.

¹ **Yerel Yönetim Yapıları Araştırması**, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993, s.3-5.

Şekil: 1.1. Kentsel Nitelikteki Bir Belediyenin Genel Olarak Yönetim Organları



b. Belediye Başkanı

Bir tanıma göre yönetici, hizmetlerin önceliğinin belirlenmesi, planlanması, yürütülmesi ve denetiminde esnek davranabilen ve inisiyatif kullanabilen kişidir. Dolayısıyla, yöneticilerin mesleği, eğitim düzeyi, alanı vb., konular yöneticilerin başarı düzeyini etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Öte yandan mevcut sistemde, Türkiye genelinde belediye başkanlığı makamı esnaf, memur ve çiftçiler arasında paylaşılmış durumdadır. Bu üç meslek grubu 1989 seçimleri sonunda başkanlıkların yaklaşık % 56'sını almıştır. Yine aynı seçim döneminde başkanların % 10'u tüccar, % 7'si mühendis, % 8'i emekli, % 4'ü işçi, teknisyenlerdir; geriye kalan kısım ise, avukat, sanayici, doktor vb. şekilde sıralanmaktadır.² Etkin bir hizmet-içi ve hizmet öncesi eğitimin olmadığı da dikkate alındığında, söz konusu yerel yöneticilerin yönetim sürecinde etkinlikle faaliyet gösteremeyecekleri ortaya çıkmaktadır. Zira araştırmamızda da yöneticiler, yönetim sürecinde pek etkin olmadıklarını ifade etmişlerdir.

²Birgül Güler, *Yerel Yönetimler, Liberal Açıklamalara Eleştirel Yaklaşım*, TODAİE, Yayın No: 244, Ankara 1992, s.35

Dolayısıyla, “Profesyonel yönetim” olgusu Türk yerel yönetim sisteminde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, burada önerilen modelde, belediye yerel yönetimlerinde yürütmenin başı olan belediye başkanlarının, mevcut sistemde uygulandığı gibi yerel seçmenlerce doğrudan seçilmesi öngörülmüştür. Ancak, başkanların mesleği, eğitim düzeyi, eğitim alanı, iş tecrübeleri vb., nitelikleri dikkate alınarak zorunlu bir hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitiminden geçirilmelidirler. Böylece, belediye başkanlarının yöneticilik formasyonu gelişeceğinden söz konusu yerel yönetim birimleri birimleri daha etkin bir yönetim süresince kavuşacaktır.³

c. Belediye Yürütme Kurulu

Kırsal yerel yönetim birimleri kısmında, ilçe yerel yönetiminin yürütme organı ile ilgili açıklamalar yapılırken de belirtildiği gibi, yürütme kurulu, ağırlıklı olarak yürütme organı olup, seçilmiş ve doğal üyelere oluşmaktadır. Seçilmiş üyeler belediye meclisinin kendi içinden belirlediği üyelere, Doğal üyeler ise, belediye yerel yönetiminin temel hizmet birimlerinin uzman yöneticileridir. Burada da seçilmiş üyelerin sayısı, doğal üyelere fazla olacaktır.

d. Temel Hizmet Birimleri

Personel, eğitim-kültür, sağlık, bayındırlık, temizlik, elektrik, su, otobüs, fen işleri, itfaiye, hukuk işleri, vb., şekilde sıralanan temel hizmet birimlerinin yöneticileri bölge yönetimince atanacaktır.

3. Büyükşehir ve Bağlı İlçe Belediyeleri

Türkiye’de büyükşehir yönetimi uygulaması 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile başlamıştır. Bu çerçevede, ülkemizde en son 504 sayılı ve 02.09.1993 tarihli Kanun Hükmünde Kararname ile kurulanlarla birlikte 15 kentsel yerleşim birimi büyükşehir belediyesi statüsüne kavuşturulmuştur. Böylece, söz konusu yerleşim yerlerinde hizmetlerin planlı, programlı, uyumlu ve daha etkin bir şekilde yürütülmesi hedeflenmiştir.

Bu arada, dünyada metropol alan yönetimi bakımından uygulanan farklı modeller bulunmaktadır. Türkiye’deki mevcut uygulama, iki kademeli model olarak nitelendirilmektedir. Bu modelde, metropol ölçeğindeki hizmetler büyükşehir belediyesi alt kademe alanlar boyutundaki hizmetler, ikinci basamak (İlçe) belediyeleri tarafından yürütülmektedir.

³ Azim Öztürk, **Yerel Yönetim Modeli**, İstanbul Şubat 1997, s.171

Ayrıca büyükşehir belediyesi, alt kademe alanlar boyutundaki hizmetler, ikinci basamak (İlçe) belediyeleri tarafından yürütülmektedir. Ayrıca büyükşehir belediyesi, alt kademe belediyeler arasında metropol birliği sağlamak amacıyla eşgüdüm ve denetim fonksiyonunu da üstlenmektedir. Modelin üstün yanı, hem idari etkinlik ve verimliliğin sağlanmasına, hem de halkın demokratik katılımına imkan vermesindedir.⁴ Bu bakımdan burada, metropol alan yönetimindeki mevcut model ilke olarak uygun görülmüştür. Ancak, başlangıçtan bu yana olan uygulamadaki görev-yetki bölüşümü ve organların oluşturulması konusunda bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, burada büyükşehir yönetimi ile ilgili geliştirilecek öneriler, daha çok içe dönük olacaktır.

4. Büyükşehir ve İlçe Belediyelerinde Görev Bölüşümü

Türkiye’de metropol alan yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlardan birisi, büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyeleri arasındaki görev bölüşümüyle ilgilidir. Bu konuda hem bölüşüm hataları, hem bazı belirsizlikler ortaya çıkmış bulunmaktadır.

İki basamaklı büyükşehir modeline temel olan düşünce, alt basamak belediyelerinin esas olarak temel belediye hizmetleri birimi olmasıdır. Büyükşehir belediyesinden beklenen, alt basamak birimlerinin boyutlarını aşan metropol alan ölçeğindeki hizmetleri üstlenmesi ve ayrıca alt birimlerin çalışmaları için eşgüdüm, denetim ve destek fonksiyonlarını üstlenerek, metropolde bütünlüğün gerçekleşmesini sağlamasıdır.⁵

Hizmetlerin yürütülmesinde Amsterdam, Frankfurt, Londra, Roma, Viyana, Paris ve Tokyo gibi metropoliten yönetimlerdeki işbölümü ve işbirliği dikkate alındığında, genel olarak Tablo 1. ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1. incelendiğinde, söz konusu metropoliten yerleşim yerlerinde hizmetlerin yerine getirilmesi sürecinde, büyükşehir belediyesi ile alt kademe belediyeleri arasında yoğun bir işbölümü ve işbirliğinin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede ülkemiz açısından yapılması gereken; hangi görevlerin metropol, hangi görevlerin de yerel özellikte olduğunun kesin çizgilerle belirlenmesi hususudur. Nasıl merkezi ve yerel nitelikteki hizmetlerin ayrılması, yerel yönetimlerin verimliliği için bir ön koşulsa, metropol ve yerel özellikte hizmetlerin ayrılması da büyükşehir belediye sistemi bakımından bir ön koşuldur.

⁴ Yerel Yönetimler, Sorunlar ve Çözümler, Tüsiad Yayın No: T/92 İstanbul, s.65

⁵ A.K., s.69.

Tablo 1: Bazı Temel Hizmetlerin Metropolitan Yönetimlerde Dağıtımı

		Amsterd	Frankf	Londra	Roma	Viyana	Paris	Tokyo
TEMİZLİK	Sokak temizleme	A	A	A	M	M	A	A
	Çöp toplama	M	A	A	M	M	M	
	Çöp imha	M	M	A	M	M	M	M
TRAFİK	Otopark	M	A	A	A	M	A	M
	Trafik dz.ve plan	M	A	M	A	M	M	A
	Trafik ışıkları	M	M	A	M	A	M	M
	Yaya geçitleri	A	A	A	A	M	A	M
	Yaya kaldırımı	M	A	A	A	A	M	A
	Yayalaştırma	M	A	M	A	M	A	M
YOL YAPIM VE BAKIMI	Anayol yap.-bak	M	M	M	M	M	M	M
	Köprü, yeraltı geç	M				M	M	M
	Yerel yol yap.bak.	A	A	A	A	A	M	A
	Kar kaldırma	M			M		M	M
RUHSAT VE DENETİM	Hal ve Çarşılar	M	A	A	M	A	M	M
	İşyeri ruhsatları	A	A	A	M	M	M	M
	Mezbahalar	M		A	A			M
	Yapı ruhsatları	A	M	A	M	M	M	A
ULAŞIM	Terminallar	M					M	M
	Taksi -dolmuş	M	A	A	M	M	M	M
	Toplu Taşıma	M	M	M	M	M	M	M
SU	Su Arıtma	M	M	A	M	A	M	M
KANAL	Yerel dağıtım	M	M	A	A	M	M	M
	Drenaj	M	M	M	M			M
	Kanalizasyon	M	M	A	M	M	M	M
İTFAİYE ZABITA	İtfaiye	M	M	M	M	M	M	M
	Zabita	M	A	A		M	M	
KONUT	Planlama	M	A	M	A	M		M
	Konut tahsisi	M				A		M
	Konut yapımı	M	A	A			M	M

M: Metropolitan Yönetimi

A: Alt birim yönetimi.

Kaynak: Erdumlu, Güngör (1993), Büyükşehir Belediyeleri Araştırması, DPT Yayınları.

Metropol ve yerel nitelikte görev ayrımında, bir hizmetin en ucuz ve en verimli şekilde yapılması, halkın katılım ve denetiminin en üst düzeyde sağlanması ilkesi dikkate alınır. Büyükşehir belediyesi, metropol ölçeğinde planlama yapan ve ortak yatırım ve finansmanları sağlayan bir yerel yönetim birimi olmalıdır. Öte yandan ilçe belediyeleri ise, yerel nitelikteki tüm hizmetleri sunan belediyeler haline getirilmelidir. Ayrıca, görev dağılımında bugün olduğu gibi, büyükşehir belediyesinin temel alındığı bir sistem değil, ilçe belediyelerinin temel alındığı ve metropoliten alan çapında hizmetlerin yönetimi ve koordinasyonunun büyükşehir belediyelerine bırakıldığı bir sistemin uygulanması daha doğru ve fonksiyoneldir.

Yapılan bu açıklamalar ve Tablo 1. çerçevesinde gerçekleştirilecek görev bölüşümü ile hizmet daha etkin, süratli ve kaliteli bir şekilde yürütülecektir. Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.⁶

Büyükşehir Belediyelerinin Temel Görevleri:

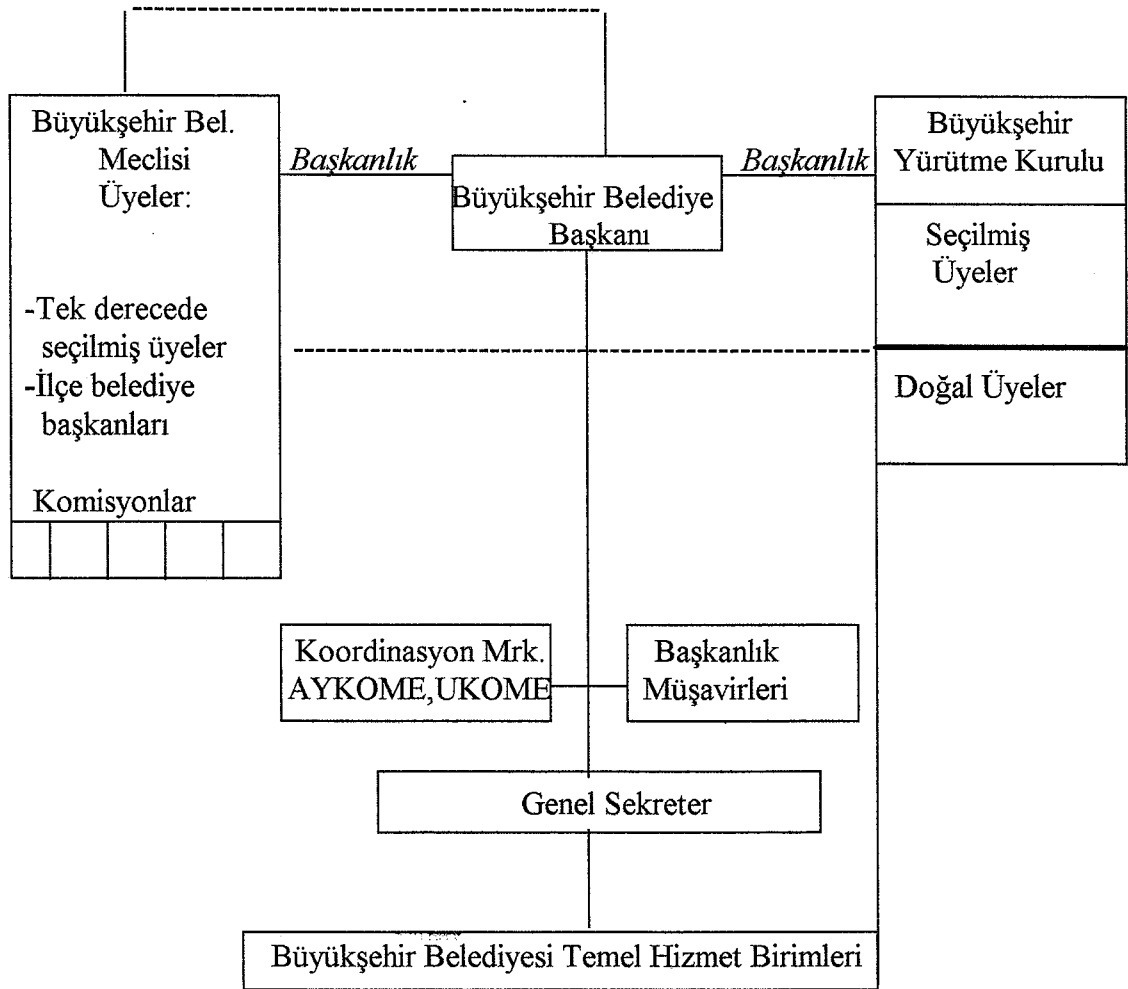
- Satejik planlama.
- Büyükşehir çapında ortak finansman ve yatırım gerektiren hizmetlerin gerçekleşmesini sağlamak.
- Büyükşehir yatırım plan ve programlarını yapmak.
- Büyükşehir nazım imar planlarını yapmak.
- Ulaşım planlama ve trafik düzenleme.
- Çöp toplama merkezleri oluşturmak ve imha tesisleri kurmak.
- Anayol yapımı-bakımı; köprü, yeraltı geçitleri, meydan, bulvar, cadde vb. yapmak.
- İtfaiye hizmetleri.
- Toptancı halleri ve mezbahalar yapmak, işletmek.
- Yolcu ve yük terminalları, katlı otoparkları yapmak ve işletmek.
- Yeşil sahalara, parklara ve bahçelere yapmak, sosyal ve kültürel hizmetler yerine getirmek.
- Su, kanalizasyon, her nevi gaz, merkezi ısıtma vb., hizmetleri yürütmek,
- Mezarlık alanlarını tespit ve tesis etmek.
- İlçe belediye hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamak.
- Çevre sağlığı ve korunmasını sağlamak vb.

⁶ A.K., s.173.

5. Büyükşehir Belediyelerinin Organları

Yukarıda normal belediyelerin yönetim yapısı ve organları açıklanırken önerilen temel nitelikteki “Güçlü meclis-belediye yürütme kurulu ve profesyonel yönetici” şeklindeki sistem burada da esas olarak benimsenmiştir. Bu çerçevede, modelde büyükşehir sistemindeki büyükşehir belediyesinin Şekil 1.2. de görüldüğü gibi örgütlenmeleri öngörülmüştür.

Şekil 1.2 Büyükşehir Belediyesinin Genel Olarak Yönetim Organları Seçim



Şekil 1.2’de görüldüğü gibi, büyükşehir belediyesinin temel organları olarak Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Başkanı ve Büyükşehir Yürütme Kurul öngörülmüştür.

a. Büyükşehir Belediye Meclisi

Meclis, büyükşehir belediyesinin temel karar organıdır. Modelde, meclis üyelerinin tek dereceli seçimle belirlenmesi öngörülmüştür. Büyükşehir belediye meclis üyeleri seçiminde seçim bölgesi ilçedir. Öte yandan ilçe belediye başkanları da büyükşehir meclisinde yer alacaktır. Meclisin başkanlığını belediye başkanı yapacaktır.

b. Büyükşehir Belediye Başkanı

Büyükşehir belediye başkanının, bugünkü gibi büyükşehir belediye sınırları içinde kalan seçmenler tarafından doğrudan seçilmesi öngörülmüştür. Başkan, belediye yasası düzeyindeki görevlerin yanında ayrıca, ilçe belediyeleri arasında hizmetlerin yürütülmesinde birlik ve beraberliği sağlamakla da görevlidir.

c. Büyükşehir Yürütme Kurulu

Büyükşehir yürütme kurulu seçilmiş ve doğal üyelerden oluşur. Bu çerçevede genel sekreter ve belediyenin temel hizmet birimlerinin yöneticileri doğal üyelerdir. Seçilmiş üyeler ise, meclisin kendi belirlediği üyelerdir.

d. Koordinasyon Merkezleri

Metropol bütünlüğü içinde hizmetlerin verimli bir şekilde sunulmasının sağlanması için çeşitli koordinasyon merkezleri oluşturulur. Alt Yapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME), Ulaştırma Koordinasyon Merkezi (UKOME), İmar Hizmetleri Koordinasyon Merkezi (İKOME) vb., şekilde oluşturulacak merkezler metropol ölçeğinde hizmetlerin dengeli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır.

e. Temel Hizmet Birimleri

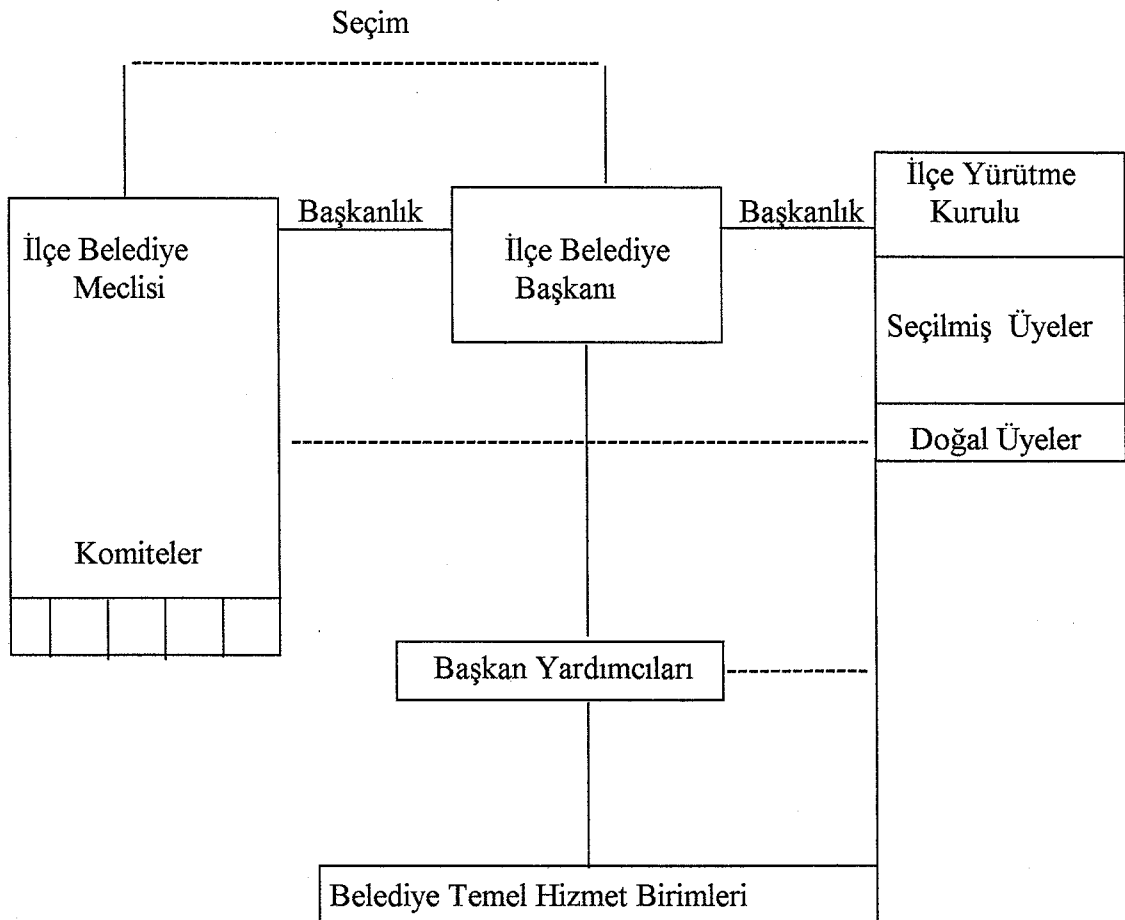
Burada, büyükşehir belediyesi yönetim hiyerarşisi içerisinde yer alan ve uzmanlığı gerektiren; personel, hesap işleri, apk, fen, imar, sosyal hizmetler, sağlık, satınalma vb., daire başkanlıkları yer almaktadır. Belediye başkanınca önerilen yöneticiler bölge yönetimince atanacaktır. Öte yandan genel müdürlük şeklinde örgütlenen İSKİ, ASKİ, İETT vb., hizmet birimlerinin başında bulunan genel müdürlerin büyükşehir belediye başkanı bölge yerel yönetimi ve İçişleri Bakanlığı şeklindeki, üçlü kararname ile atanması öngörülmüştür.

6. Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Organları

Büyükşehir yönetimindeki ilçe belediyelerinin örgüt yapısı Şekil 1.3'de gösterilmektedir. Şekil 1.3. incelendiğinde, büyükşehir ilçe belediyesinin esas olarak,

kentsel alan yerel yönetimlerinden birisini teşkil eden standart belediyelere benzer bir şekilde örgütlendiği görülecektir. Dolayısıyla, burada da temel yönetim birimleri olarak; ilçe belediye meclisi, ilçe belediye başkanı ve ilçe yürütme kurulu öngörülmüştür. Görev, yetki ve fonksiyonları bakımından bu yönetimin birimleriyle ilgili açıklamalar, yukarıda sözü edilen kısımda geniş bir şekilde yapıldığından burada tekrar yapılmamıştır.

Şekil 1.3. Büyükşehir İlçe Belediyesinin Genel Olarak Yönetim Organları



E. MALİ KONULAR

1. Gelirler

Belediye bütçesinin kapsamı ile ilgili bir inceleme yapılır ise, yerel giderlerini karşılamak için kullanılan gelirlerin çok çeşitli olduğu gözlenir. Yerel bütçe ile ilgili belgeler, cari ve yatırım bütçeleri arasındaki gelirler yönünden başlangıçta bir ayırım yaparak bu çeşitliliği yansıtır.

Yerel bütçe ile ilgili belgelerde böyle bir sınıflama yapılmış olması, belediyenin çeşitli kaynakları arasında ayırım yapmakta yarar vardır. Bu ayırım, yerel yönetimlerin gelir kaynaklarını belirlerken özel bir ölçüt kullanmasını gerektirir.

Bu ölçüt unsuru yerel yönetimlerin kaynaklarından bazılarını ne dereceye kadar yönetebildiklerini gösterme üstünlüğünü sağlar, Böylece belediye kaynakları ile ilgili başlıca 5 kategoriyi belirlemeye yol açar. Bunlardan 3'ü geleneksel olarak “öz kaynaklar” diye bilinir ve vergi gelirleri, işletme geliri ve gayrimenkul gelirleri diye adlandırılırlar.

Diğer iki kategori ise belediye bütçesinin “ dış kaynakları” diye bilinir. Bu kategorilerden biri gayet açıktır, zira devletin veya diğer kamu kuruluşlarının sağladığı destek veya ödeneklerden oluşur. Diğer kategori ise, geçici kaynaklar, yani borçlardan oluşur.

Belediyeler, gelirleri şu kaynaklardan sağlarlar :

- a. Vergiler.
- b. Bağışlar yoluyla sağlanan gelirler.
- c. Harçlar, harcamalara katılma payları.
- d. Ücretler.
- e. Ticari ve sınai işletmelerin faaliyetlerinden sağlanan gelirler.
- f. Borçlanmalar.
- g. Emlak gelirleri.
- h. Devlet gelirlerinden paylar.

Belediyeler açısından asıl önemli olan, yerel yönetimin özerkliğini güvence altına alan, gelir sağlama ve sistemi esnek kullanma imkanını kolaylaştıran, yerel kaynakların çeşitlendirilmesi ve arttırılması, yerel vergilerin toplanması ve hizmet maliyetinin geri dönüşünün sağlanabileceği bir gelir yapısına kavuşturulmasıdır ki bunu sağlayan da öz gelirlerdir.

Modern belediye vergiciliğinde belediyelerin gelir sağlamak ve sistemi esnek kullanabilme olanaklarını kolaylaştırmak üzere, gelir çeşitleri sınırlandırılmaktadır.

1981 yılından sonra çıkan yerel yönetim gelir yasaları ile de, bu yolda birçok çaba harcanmaktadır.

2464 Sayılı Belediye Gelirleri Yasası ile çok sayıda, fakat verimsiz vergilerin sayıları azaltılarak gelir kalemleri 38 çeşitten 18'e indirilmiştir. Ayrıca belediyelerin nüfusları ve sosyo ekonomik gelişme durumlarına göre, 5 gruba ayrılmasına olanak tanınmıştır. Bazı vergi ve harçların bazılarının en az ve en çok sınırları mutlak rakamlar olarak tanımlanmıştır. Bazıları ise, oransal olarak tanımlanmaktadır. En az ve en çok miktarları gösterilen bazı vergi ve harçların hangi ölçülerde alınacağını Belediye gruplarına göre farklılaştırılması yetkisi, Bakanlar Kurulu'na tanınmıştır. Bu Kanun ile Belediyelere tahsis olunan gelirler 3 büyük kategoriye ayrılmıştır: Bunlar vergiler, harçlar ve katılma paylarıdır.

Ayrıca belediyeler, bu kanunla harç ve katılma payı olarak gösterilmeyen ancak ilgililerin talebine bağlı olarak yapacakları her türlü hizmet için, Belediye meclislerince düzenlenecek tarifelere göre ücret almaya yetkili kılınmıştır. Bu kanun, belediyelerin yerel vergiler, harçlar ve ücretler biçiminde kendi özgelirlerini toplayabilmelerine elverdiği için, gelir bakımından değil sadece Belediye işlevleri bakımından önemli bir düzenlemedir. Ancak bu Yasa vergi ve harçların tarifelerinin belirlenmesi hususunda Belediyeleri merkezi yönetime daha çok bağlamaktadır. Eski Yasa; vergi, resim ve harç düzenleme yetkisini Belediye Meclislerine tanımakta, sadece ücret tarifelerini İdari vesayete tabii tutmakta idi. 4.12.1985 tarihinde kabul edilen 3239 sayılı Kanun'la 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda yapılan değişikliklerle bu kanunda yer alan çeşitli vergi, resim ve harçların miktarlarında önemli oranda (10 kata yakın) artış sağlanmıştır. Daha sonra artışlar memur maaş katsayısına bağlanmıştır.⁷

a. Vergiler

Belediyeler vergi gelirlerini şu yöntemlerden biri ile elde ederler :

- Sınırsız vergileme yetkisinin verilmesi : Bu yöntemde, belediyeler hiçbir kısıtlama ve sınırlamaya tabi olmadan, kendi girişimleri ile tam vergileme yetkisine sahip olmaları öngörülmektedir. Ancak uygulamada önceden bazı sınırlamalar bulunmaktadır.
- Vergi kaynaklarının paylaşılması: Bu yöntemde, çeşitli vergiler İdareler arasında paylaşarak bazı vergiler yerel yönetim, bazıları da merkezi yönetime bırakılmalıdır.

⁷ Mahalli Hizmetlerin yerinden Karşılanması , DPT, Ankara 1991, s.43

- Merkezi Yönetim tarafından tahsil edilen vergilerden değişik yöntemlerle mahalli yöntemlere pay verilmesi.

- Munzam kesir ve munzam vergi yoluyla gelir sağlanması: Munzam kesir yönteminin esası; yerel yöntemlere, merkezi yönetim tarafından tahsil edilen bazı vergilere, hasılatı kendilerine ait olmak üzere, ek bir vergi ilave etmek yetkisi verilmesidir. Munzam vergide ise, merkezi yönetim tarafından tahsil edilen vergilerin matrahları üzerinden yerel yönetimlere de belirli oranları aşmamak üzere, vergi tarh etme yetkisi verilmesidir.

Munzam kesir, merkezi yönetimin bazı vergilerinin tahakkuk eden miktarları üzerinden, yüzde bir esasına göre hesaplanmaktadır. Munzam vergi ise, merkezi yönetimin bazı vergilerinin matrahları üzerinden hesap edilmektedir.

b. Bağışlar Yoluyla Sağlanan Gelirler

Yerel yönetimlerin gelirleri giderlerini karşılamaya yeterli gelmiyorsa, merkezi yönetim aradaki farkı bağış, ya da yardım ile kapatır. Bağış yoluyla gelir transferinin bir diğer gerekçesi de, bölgeler arası mali güç farklılığının giderilmesidir. Bir diğer neden ise, tamamen ekonomik karakterde olup, dış faydalar yaratan bazı hizmetlerin belli bir seviyede gerçekleştirilmesinin, merkezi yönetim tarafından desteklenmesi zorunluluğudur. İki tür bağış yapılmaktadır: Birincisi şarta bağlı olup, merkezi yönetimin bir hizmet veya hizmetlerin arzulan seviyede gerçekleştirilmesinin gerektirdiği fonları, sadece bu amaç için kullanılmak şartı ile yerel yönetime transfer etmesidir. İkincisi ise, kullanım ve kontrol hakkında ön belirlenmelere başvurmadan yapılan şartsız veya blok bağışlardır.

c. Harçlar, Harcamalara Katılma Payları

- Harçlar :

Harç; kamu tüzel kişilerinin sunduğu olumlu dışsallığa sahip, yarı kamusal hizmetlerden yararlananların ödediği bedeldir. Yerel yönetimlerin ürettikleri hizmetlerin pekçoğu (mezbaa, çöp toplama, kanalizasyon aydınlatma vb.) bölgesel nitelikte yarı kamusal mal ve hizmetlerdir. Bu nedenle bunlardan yararlananlardan harç alınır.

- Harcamalara iştirakler (Katılma Payları) :

Harcamalara iştirakler, yol ve kanalizasyon gibi altyapı tesislerinin gerçekleştirilmesi sırasında, bu tesislerden yararlanacak olanlardan alınan masraf karşılığıdır.

d. Ücretler

Yerel yönetimlerin diğer gelir kaynağı ise, çeşitli hizmetlerine karşı aldıkları ücretlerdir.

e. Ticari ve Sınai İşletmelerin Faaliyetlerinden Sağlanan Gelirler

Belediyeler tarafından işletilen şirketler eliyle üretilen elektrik, su, havagazı, otobüs hizmetlerinden istifade edenlerden sağlanan gelirler buna örnektir.

f. Borçlanmalar

Yerel yönetimler gerektiğinde borçlanma yolu ile de gelir sağlar. Ancak borçlanma, gelecek kuşakları da yükümlülük altına koyan finansman yönetimi olduğundan, bu yolla elde edilen gelirin cari giderlere değil, gelecek kuşakların da kullanacağı altyapı tesislerine tahsis edilmesi gerekmektedir.

g. Emlak Gelirleri

Yerel yönetimlerin sahip olduğu bina, arazi türünden emlakın satışından veya kiraya verilmesinden elde edilen gelirlerdir.

h. Devlet Gelirlerinden Paylar

- 2380 Sayılı Kanunla Sağlanan Gelirler.

2380 Sayılı Belediyeler ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden pay verilmesi hakkındaki kanunla; yerel yönetimlere merkezi idare vergi gelirlerinden pay verilmesi esası getirilmiştir.

Bu kanunla yerel yönetimlerin bazı devlet vergilerinden değişik oranlarda aldıkları paylar kaldırılarak, Genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamı üzerinden belirli bir oranda pay verilmesi hükme bağlanmıştır. Böylece hem karmaşık bir uygulamaya son veren sade bir düzenleme yapılmış, hem de uygulamada yerel yönetimlere kısa zamanda kaynak aktarılması sağlanmıştır.

Ayrıca aynı Yasa ve sonraki değişiklikler ile 3 ayrı fon oluşturulmuştur. belediyeler fonu, mahalli idareler fonu, özel idare fonu. Belediyeler Fonu, iller bankasında toplanarak, nüfusa bakılmaksızın bütün belediyelerin yıllık yatırım programında yer alan harita, İmar planı ve diğer tesisleri ve bunlara ait projeler için belediyeler borçlandırılarak (düşük faizli) kullanılmaktadır. Mahalli idareler fonunun ise, bir bölümünün Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'na belediyelerin imar uygulamalarında, diğer bölümü ise, İçişleri Bakanlığı'na aktarılmakta ve burada oluşan fonun % 20'si, İl özel idarelerine ve köylere yardım olarak ayrıldıktan sonra,

kalan kısmı nüfusu 25.000 den az (1988 yılında nüfus ölçütü 50.000'e çıkarılmıştır.) Belediyelerin Bakanlıkça uygun görülen projelerinde kullanılmaktadır. Özel İdare Fonu ise, İçişleri Bakanlığı tarafından il özel İdarelerine hibe olarak verilmektedir.⁸

⁸ Ramazan Sodan, İl Özel İdaresi Kanunu ve ilgili yönetmelik, Mahalli İdareler Derneği, Ankara 1993

İKİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERDE PERSONEL VE İSTİHDAM

I. PERSONEL VE İSTİHDAM

A. GENEL

Türkiye’de belediyelerin büyük bir kısmı parasal kaynaklarının ortalama yüzde 60-70’ini personel giderine ayırmaktadır. Ancak, bu kadar önemli ölçüde kaynakların harcandığı “insan gücü” nün akılcı, etkin ve verimli bir biçimde kullanıldığını söylemek zordur. Bu insan kaynağının bir anlamda “idare edildiği” söylenebilirse de, kelimenin çağımızdaki anlamıyla yönetildiği”ni söylemek mümkün değildir. ¹

Bu bölümde belediyelerin ve bağlı kuruluşların genel yapısı, Türk kamu sektöründe istihdam hükümleri ve insan kaynakları politikası ile de bağlantılı olarak irdelenmiştir. Mevcut durum, belediyelerin karşılaştığı kısıtlama ve zorlukları değerlendirme olanağı sağladığı için incelenmeye çalışılmış, Sonuçta ise irdelenip değerlendirilen hususlarda ne şekilde önlemler alınması gerektiği hususlarına değinilmeye çalışılmıştır.

B. GRUP YAPILARI

1. Personel Temini ve İş Gücü Seviyesi

Esasen Personel temini olayı iş gücü seviyesine göre yapılan bir insan gücü planlamasıdır.

Plan gelecek, zaman dikkate alınarak yapılır. Saptanan hedeflere öngörülen zaman süreleri sonunda ulaşılması kararlaştırılır. Bu kararlarda yanılma payının azaltılması için hedeflerin, teknoloji dahil mevcut olanaklarla ulaşılabilir şekilde, yani gerçekçi olarak saptanması gerekir. ²

İnsan gücü planlaması genel olarak organizasyonların amaçları doğrultusunda, insan gücünden en etkin ve verimli biçimde yararlanmak için gerekli insan gücü politikalarını formüle etmek olarak ifade edilir. İnsan gücü planlamasının özellikle insan gücünün verimliliğine ve giderek organizasyonun performansına katkısı yadsınamaz. ³

¹ Ferzan Bayramoğlu Yıldırım, *Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993, S.3.

² Vahdet Aydın, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, KUYUP Personel Yönetimi Ders Notları Ankara 1993, S.1.

³ Ömer Saatçioğlu, *İnsan Gücü Planlaması ve Verimliliğe Etkisi*, İSKİ Eğitim notları, İstanbul 1987, S.35.

Belediyelerin mevcut grup yapıları az yada çok birbirine benzemektedir. Bu yapılar şekil 2.1.(a), (b) ve (c) de farklı üç belediye için sunulmuştur. Bu teşkilat şemaları 1996'daki mevcut yapıyı yansıtmaktadır.

1996 yılı itibarı araştırma yapılan yerlerdeki personel sayıları tablo 2.'de sunulmuştur.

TABLO:2 ARAŞTIRMA YAPILAN BAZI BELEDİYELERİN PERSONEL DURUMLARI

İli/İlçesi	İşçi Pers. Sayısı	Memur Per.. Sayısı	Sözleşmeli Personel	Geçici Personel	Toplam
Sivas/Merkez	798	364	3	289	1454
Esenler/İst.	200	187	-	214	601
B.Paşa/İst.	319	294	3	-	616

Tabloda belirtilen belediyelerin 1996 yılı itibarı ile nüfusları faaliyet raporlarından alınmıştır.

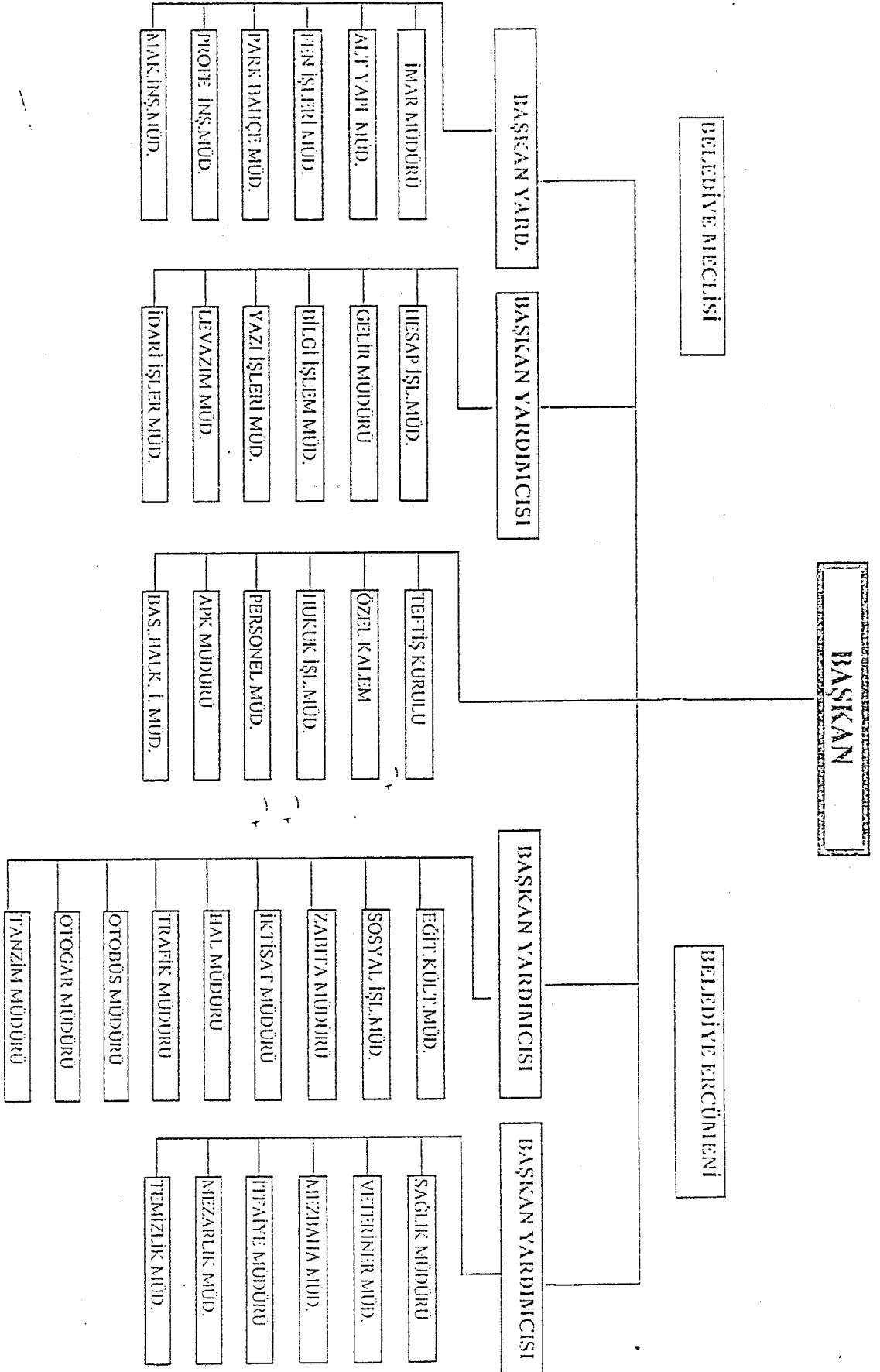
TABLO 3: HİZMET EDİLEN ALAN NÜFÜS TABLOSU

İli/İlçesi	Nüfus	Hizmet Edilen Alan			
		Kanal Hattı km ²	Su hattı uzunluğu (km)	Yollar (km)	
Sivas/Merkez	255.000	18	500	550	600
Bayrampaşa/İst	361.000	9.9	162	172	172
Esenler / İst	640.000	9.4	400	450	500

Tablo 3'de büyüklükler ve hizmet edilen alanlar sunulmuş buna göre personel nüfus ve personel hizmet alanı bağı kurulmaya çalışılmıştır. Tablodan da görüleceği üzere büyük şehirlere bağlı ilçe belediyelerinin personel sayıları nüfus ve hizmet bazlı değerlendirildiğinde il belediyesinden çok farklı bir konum arz eder. Bunun sebebi daha önce 1. bölüm'de bahsedilen konularda hizmeti büyükşehir belediyelerinin üstlenmiş olmasıdır.

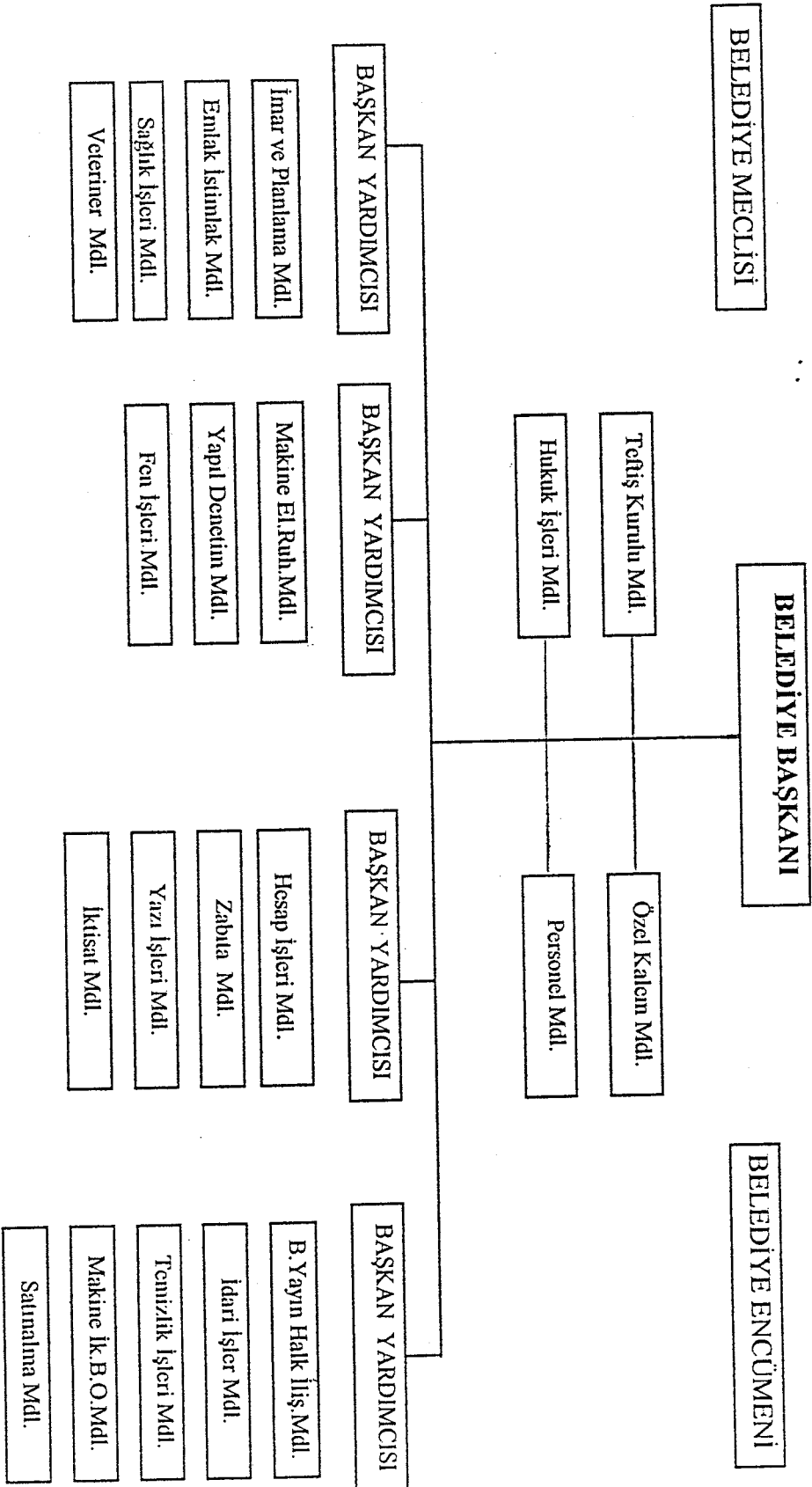
2.Organizasyon ve Yetkilerin Dağılımı

Belediyeler şekil 2.1.(a),(b) ve (c)'de sunulduğu üzere Başkana bağlı farklı başkan yardımcılıkları ile bunlara bağlı müdürlüklerden oluşmaktadır. Başkan yardımcısı atamaları :

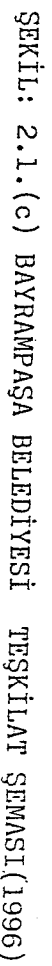


ŞEKİL:2.1.1.(a) GİVAS BELEDİYESİ TEŞKİLAT ŞEMASI(1996)

YÖNETİM ŞEMASI



ŞEKLİ: 2.1.1.(B) ESENLER BELEDİYE TEŞKİLAT ŞEMASI



- Memur Başkan Yardımcısı
- Seçilmiş Başkan Yardımcısı olmak üzere,

2.Grupta ele alınmaktadır. Gerek sayıları, gerekse kendilerine bağlı müdürlükler itibarı ile net ölçütler yoktur. Başkan Yardımcıları eğer Memur ise Kadro durumuna göre atanırken; Meclis üyesi olanlarda ise meclisin onayı gerekmektedir. Memur olanlara 657 sayılı Devlet Memur Kanunu, hükümlerine göre işlem yapılırken seçilmişler, görev yaparken hem 657 sayılı kanun, hemde ilgili başkanın ve meclisin kontrolüne bağladılar.

a. Yetkilerin Dağılımı

Belediyeler daha kapsamlı programlara yönelip büyüklükleri arttıkça, organizasyon içindeki daha alt birimlere günlük yönetim sorumluluklarını ve yetkilerini devretmek zorundadırlar.

Esasen şefin imzasının yeterli olduğu birçok konu, müdür ve ilgili başkan yardımcısını da aşır başkana kadar çıkmaktadır.

Bu durumda, hizmette zaman kaybına, (boşuna) kırtasiyeciliğe ve yöneticinin enerjisini boşa harcamasına neden olmaktadır. Örneğin en fazla müdürde son bulacak, günlük mesailer dahi başkanların olurluna çıkarılmaktadır. Fazlaca risk içermeyen basit her konu yetki devri ile beraber daha alt birimlerde çözümlenmek zorundadır.

b. İstihdam

Tablo2.'de görüldüğü üzere farklı belediyelerde farklı insan grupları işçi, memur ve yönetici olarak görev yapmaktadır. Bilhassa itfaiye, su, kanal, otobüs, otoğar, mezarlık ile park ve bahçeler müdürlüğü olan illerdeki personel istihdamı yörelerin durumuna göre % 45-55 oranında fazlalık göstermektedir. (Sivas Belediyesi'nde bu oran % 45,7dir.)⁴

C. MEVCUT YAPIDAKİ BİRİMLERİN DURUM VE FONKSİYONLARI

Belediyelerdeki mevcut organizasyon yapıları büyük çoğunlukla birbirine benzer. Ancak belediye büyüdükçe, koşullar değiştikçe hizmet gören yapılar artırılmaktadır. Bazen ise adama göre iş prensibi ile hareket eden yöneticiler Yönetim şemasını lüzumsuz şeflik, müdürlük ve başkan yardımcılığı birimleri ile doldurmaktadırlar.

⁴ Ş.Abdullah YİNANÇ, Sivas Belediyesi Reorganizasyon Çalışması, Sivas 1995, s.18.

Belediyeler birçok alanda yasal engel yada korumalarla karşı karşıyadırlar. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılma hedefleri doğrultusunda iş ve hizmetlerin veriminin artırılması teknolojik donatıların yenilenmesi, kamu yükünün özele devri çevre konularında iyileşme sağlanması, su yatırımları ve kalitesi başta olmak üzere altyapı yatırımlarının hızla tamamlanması vb. gibi konularda yasal ve teknik çalışmaların yapılması gündeme gelmiştir. Bunun için kalite kontrol ve güvence ilkeleri doğrultusunda hareket edilmesi zorunluluk arz etmektedir.

Türkiye'de yerel yönetim ve özellikle de belediye yapısı Avrupa ülkelerinin bir çoğundan farklılık arz eder. Türk Anayasasının 127/1 maddesi "İl belediye veya köy halkının yerel ortak gereksinimlerini karşılamak üzere, kuruluş ilkeleri yasa ile belirtilen ve icra organları gene yasada gösterilen, seçmenler tarafından oluşturulan kamu tüzel kişileridir"⁵ olarak tanımlarken birçok işlev ve iç örgütlenmeyi ise yasalara bırakmaktadır.

Avrupa'da ise eyalet sistem başta olmak üzere birçok yönetim tarzı sergilenmektedir. Örneğin; F.Almanya'da üç değişik model uygulanmaktadır. Bunlar; İlçeler (Landkreise), İlçe sistemi dışındaki belediyeler (Kreisfreie Gemeinden / staedte) ve ilçe sistemi içindeki belediyeler (Kreisangehörige Gemeinden/) dir.⁶

Ülkemizdeki yapı çerçevesinde mevcut durum aşağıda sunulmuştur.

1. Sosyal ve İdari Birimler

Bu birimler belediyelerde müdürlük ve şeflik bazlı değişiklikler göstermekle birlikte genellikle;

- Personel Müdürlüğü.
- Eğitim Müdürlüğü.
- Basın Yayın Müdürlüğü.
- İdari ve Sosyal İşler Müdürlüğü.
- Yazı İşleri Müdürlüğü.

ve buna bağlı şefliklerden oluşmaktadır. Bazı belediyelerde sosyal işler kapsamında Huzur evleri, sığınma ve öğrenci yurtları, kaplıca ve kamp işletmeleri gibi birimler de müdürlüğe dönüştürülmüştür. Bu yapı zaten bölünmüş olan sistemi daha da fazla bölmektedir.

⁵ TC. Anayasası, Ankara : 1996, Madde 127/1

⁶ Selçuk Yalçındağ, F.Almanyada ve Türkiyede Yerel Yönetimler, TODAİE Ankara 1992, s.4.

a. Personel Müdürlüğü

Personelin atama, yer değiştirme terfi, sicil intibak ve emeklilik işlemleri gibi tüm sosyal ve özlük haklarını düzenleyen, idari mekanizmanın liyakat esasları dahilinde çalışmasında araştırmacı rol oynayan bir müdürlüktür.

b. Eğitim Müdürlüğü

Çalışma ve yeni alınan işçi ve memurların eğitimleri ile ilgili programları belediye başkanı, ilgili başkan yardımcıları ve müdürlerle birlikte koordine eden,

Personelin sürekli verimlilik kontrolünü izleyerek, verim düşüklüğünün nedenlerini araştırıp verimi yükseltici programları hazırlayan;

Konservatuar, sosyal nitelikli kurslar ve eğitimi artırıcı programları olanaklar dahilinde halka da yaygınlaştırmaya çalışan,

Öğrencilerin barınma, burs v.b. ihtiyaçlarını çözmeye çalışan,

Kısaca Belediye içi ve dışındaki eğitim programlarını planlayıp, koordine eden, uygulayıp uygulatan bir müdürlüktür.

c. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü

Basın yayın ve halkla ilişkiler müdürlüğü, genel olarak Belediyelerin basın ve halkla olan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlar. Halkın ve basının belediyeyi nasıl tanıdıklarını ve tanıttıklarını araştırarak buna göre belediye faaliyetlerinin yönlendirmesini yapan Bu amaçla,

- Basında Belediye ve faaliyetleri ile ilgili olarak çıkan haberleri takip eder, bunların doğruluğunu araştırır ve en doğru şekilde verilmesini sağlar.
- Vatandaşa Belediye ile ilgili olan işlerde yardımcı olup, onlara, yol gösterir, vatandaşın istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunların çözüm yollarını araştırır.
- Belediye çalışmalarının halka bildirilmesi ve tanıtılması amacıyla bülten, broşür vb. yayınlar hazırlar yada hazırlatır.
- Tören, özel gün ve bayramlarda belediye ile ilgili çalışmalarını düzenler yada düzenletir.

Kısaca halkla belediye arasında sesli, görsel ve görüntülü köprü kurarak İdarenin imajından plan ve politikalarından halkı haberdar ederek halkın yönetime katılımını artırmaya çalışır.

d. İdari ve Sosyal İşler Müdürlüğü

İdari işler müdürlüğü, belediye sitesi ve diğer işyerlerinin günlük bakım, onarım, temizlik, iç yerleşimi ve demirbaşların tanziminin yapılması, hizmet personelinin giyim ve kuşamının kontrol edilmesi, arşiv ve ambar bölümlerinin düzenlenmesi, yeni yerleşim birimlerinin oluşturulması, danışma ve haberleşme hizmetinin verilmesi, personelin yemek ve çay gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetleri yürütür.

Belediye personelinin tüm sosyal iş ve işlemlerinden kanunların ve yönetmeliklerin elverdiği ölçüde sorumludur. Bu sorumluluk kapsamında;

- İdarenin bağlı bulunduğu yapıların fiziki durumlarından,
- Lojman temininden,
- Hizmetlerden, personelin indirimli yararlanmasından,
- Vasıta temininden,
- Kamp, kamping, kaplıca ve sosyal tesislerden personelin yararlanmasının, sağlanmasından vb. birçok konudan sorumludur.
- Bazı belediyeler de “İdari ve Mali İşler Müdürlüğü birlikte olduğundan” teklif mektuplarını” hazırlayarak dosya halinde satın alma müdürlüğüne intikal ettirir.
- İşçi personel fazla mesai puantajlarını hazırlar.

e. Yazı İşleri Müdürlüğü

Yazı işleri müdürlüğü, (Zabıt ve kararlar müdürlüğü) karar organları olan belediye meclis ve belediye encümen toplantılarını düzenlemek, bu organlarca alınan kararları yazdırmak dağıtımını yapmak, belediye’ye gelen evrakların kayıt ve dağıtım işlemlerini yaptırmak yada yapmak ve belediyeden gönderilecek evrakların yine kayıt ve postalama işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Yazı işleri müdürlüğü, her türlü kararların, kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelerin tasnif ve dosyalanması, kayıtların tutulup ilgililere gönderilmesi, gibi birçok konuda faaliyet gösterir. Müdürlük emrinde bağlı Şeflik ve birimler mevcut olup bu birimler;

Evrak Kayıt Memuru: Belediye Başkanlığı adına gelen tüm evrakların imza karşılığı alınarak kayıt edilmesi ve ilgili birimlere evrak dağıtım memuru tarafından dağıtılmasını sağlar. (Büyük şehir ve bağlı kurumlarında müdürlüktür.)

Arşiv Memuru : Belediye ile ilgili resmi nitelikteki her türlü evrak karar, tüzük, yönetmelik ve dosyaların tasnif edilerek belirli bir düzende saklanmalarını ve gerektiğinde istenilen evrakların yerine ulaştırılmasını sağlamakla yükümlüdür.

2. Tanzim ve Denetim Birimleri

Bu birimler uygulamada başkan ya da ilgili bir başkan yardımcılığına bağlı olarak faaliyet gösterip aşağıdaki birimlerden oluşur.

a. Hukuk İşleri Müdürlüğü (Başkana Bağlı)

Hukuk işleri müdürlüğünün görevi; Belediye ile özel yada tüzel kişiler arasında doğan ve yargı organlarına yansıyan uyuşmazlıkları takip etmek, belediye içi danışmanlık hizmetleri ve hukuki işleri yürütmek. Belediyeyi doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren hususlarda ilgili birimlere yardımcı olmaktır.

Müdüre bağlı avukatlar ve hukuk işleri şefleriyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Hukuk işleri müdürü, gerektiğinde hukuki konularda da bilgi vermek amacı ile belediye meclis ve encümen toplantılarına katılmakta ve gündemdeki davaları takip etmektedir.

Davaların takip edilmesi ve danışmanlık konularında, müdüre yardım eden avukatlar bulunabilir.

Hukuk işleri şefleri ise gerekli yazışmaların yapılması, adli ve idari mercilere evrak takiplerinin yapılması ve duruşma öncesi hazırlıkların yapılması gibi çalışmaları yürütür.

Esasen hukuki bir özellik arz etmesine rağmen “icra takip birimi” genellikle gelir müdürlükleri uhdesindedir. Acilen bu birimlerin hukuk işlerine bağlı (gelirler müdürlüğü ve diğer müdürlüklerle) ise ilgili konuma getirilmesi gereklidir.

b. Teftiş Kurulu Başkanlığı (Başkana Bağlı)

Teftiş kurulu belediyeye bağlı tüm birimlerin faaliyetlerini teftiş etmeye, bu birimlerde görev yapan bütün memur ve işçilerin görevlerini yaptıkları sırada oluşacak suçlardan dolayı haklarında gerekli inceleme ve soruşturmaları yapmaya yetkilidir.

Görevleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Müfettişlerin kişisel ve gizli sicillerini düzenler.
- Yıllık teftiş raporlarını hazırlar, müfettişlerin görececekleri işleri belirtir ve çalışmalarını izler.

- Belediye başkanının (teftiş, inceleme, araştırma, soruşturmasını) istediği işleri yapar.
- Teftiş inceleme ve soruşturma ve işlerinde ilgili olarak başkanla diğer merkezi kurulların ilişkilerini düzenler.
- Teftiş laiha ve raporlarını inceler, soruşturma rapor ve fezlekeleri ile inceleme araştırma raporlarını tetkik edip bunların idari yönleri hakkında alınması gereken önlemleri başkanlık makamına bildirir.
- Teftiş işlerinin genel gidiş, teftiş yöntemlerinin geliştirilmesi konularında Başkana önerilerde bulunur.
- Kurumun genel giderlerini inceler ve düzenler.
- Her yıl teftiş edilen ana hizmetlerin genel gidişi ile bunların geliştirilmesi için alınması gerekli önlem ve önerileri hizmet birimlerine göre özel bir raporla başkanlık makamına sunar.

Teftiş kurulları belediyelerin idari mekanizmadaki “iç denetim organları” olup örgütteki insan unsurunun verimsel denetimini sağlayan birimdir.

c. Zabıta Müdürlüğü

Zabıta müdürlüğü belediyenin denetim hizmeti sunan birimlerinden biridir. Başta gıda maddeleri satan ticarethaneler olmak üzere her türlü mal ve hizmet ticareti yapan işyerlerini, ücret tarifeleri ve kâr hadleri bakımından denetler. Tartı ve ölçü aletlerinin kontrolünü yapar. Pazar yerlerinin düzenini sağlar, seyyar satıcıların yerlerini belirler. Törenlerde düzeni sağlayıcı önlemler alır ve rehberlik yapar. Sağlık ve hijyenik açıdan sakıncalı işyerlerine ceza tutanağı düzenler. Gerekirse kapatılıp mühürlenmesi işlemlerini gerçekleştirir.

Zabıta müdürlüğü emir komuta zincirinin en iyi işlediği birimlerden birisidir. Müdürden sonraki ilk yetkili zabıta amiridir, teşkilatın iç hizmetlerinden sorumludur. Amirden sonra baş komiser ve ona bağlı çalışan komiserler gelir. Zabıta Komiserlerinden sonra ise zabıta memurları gelir. Ayrıca her zabıta komiserinin birer yardımcısı bulunur.

Zabıta başkomiseri, genellikle teşkilatının durum sevk ve idaresinden sorumludur. Çalışma düzenini belirler, yapılan işleri denetler.

Zabıta komiserleri ise kendilerine bağlı ekip ve bölgelerden sorumludur. Teşkilatta emir-komuta yukardan aşağı, sorumluluk ise aşağıdan yukarıya doğrudur.

Zabitanın yürüteceği yönetim destek hizmetleri :

- Faaliyetlerin planlanması,
- Diğer birimlerle teşkilat içinde iletişim ve koordinasyonun sağlanması,
- Koruma, protokol ve tören hizmetleri.
- Yazışmalar, kayıt ve raporların hazırlanması.
- İdari işlerin yürütülmesi gibi konular yönetici olan müdür ve amirlerce yönlendirilir.

İş yerlerini, işyeri açma ve çalışma ruhsatı yönünden, personelin ve çalışma ortamının sağlık açısından, gıda maddelerinin kalite, standart ve tazeliği, fiyat ve kar haddi, ölçü ve tartı aletlerinin yasaya uygunluğu yönlerinden denetler, ihtar eder, gerekirse cezalandırır. Fırın, lokanta, pasta hane, cafe, otel, dondurmacılar, kahvehane, kafeterya, kasap, bakkal vb. esnafların periyodik denetimleri gibi konular ise memurlarca yapılır. İlgili komiser yada yardımcılarınca denetlenir.

- Çevrenin sanayi artıklarından arındırılması.
- Isınmada ve sanayide kullanılan yakıtların çevreye zarar vermemesi için gerekli önlemlerin alınması.
- Gürültüyle mücadele edilmesi,
- Kaçak ya da imar kanunlarına uygun olmayan yapıların saptanarak gereğinin yapılmasını.
- İnşaat ve tadilat artıklarının çevreyi kirletmesine engel olunması.
- Otobüs, minibüs, dolmuş ve taksi gibi araçların seferlerin hatlarının düzenlenmesi. yollar, kaldırımlar, park ve bahçeler ile yeşil alanların tahrip ve işgallerini önler.

Seyyar satıcılarla ilgili olarak ise;

- Seyyar satıcılara yer gösterilmesi.
- Pazar yerlerinde yürüyüş alanlarının halka açık tutulması.
- Satış fiyatlarını gösterir etiketin konulmasının sağlanması.
- Malın kaliteli ve sağlıklı olarak tüketiciye intikalinin sağlanması.
- Fiyatların belirlenen narha uygunluğunun sağlanması gibi çalışmaları yürütecektir.

d. İktisat Müdürlüğü

İktisat müdürlüğü iktisadi hayatın düzenlenmesi ile ilgili olarak piyasa ve fiat araştırması yapma, raîç belirleme, ölçü ve tartı aletlerinin muayene ve damgalama işlerini yürütmektedir.

Ayrıca her yıl belediye personelinin odun kömür gibi yakacak ihtiyacının karşılanması için odun ve kömür tahsis işleriyle ilgilenir. Kontrol memurları ölçü ayar memurları ve büro memuru ile faaliyet yürütür.

e. Trafik Müdürlüğü

Trafik müdürlüğü, şehir içi trafik akışının düzenlenmesi amacı ile trafik işaret levhalarının yerleştirilmesi, sinyalizasyon sisteminin kurulması gibi işleri yapmakla yükümlüdür.

Çalışmalarını yaparken il trafik komisyonu ile koordinasyon içinde olmak ve komisyonca alınan kararlar doğrultusunda çalışmak zorundadır. Ayrıca taksi ve minibüs duraklarının çalışmalarını düzenler, araç sahiplerine durak ruhsatı verilmesi için gerekli işlemleri yapar.

Trafik müdürlükleri esasen emniyetle iç içe bir bütün gibi çalışmak zorundadır. Bu müdürlük kent içi trafik yükünün çok fazla olduğu illerde APK (Araştırma Planlama Koordinasyon) veya AYKOME (Altyapı Koordinasyon Merkezi) ile birlikte çalışmalar organize etmektedirler. Bilgisayar destekli “akıllı kavşaklar dahil olmak üzere bir çok iş ve işlev bu müdürlükçe çözüme kavuşturulmaktadır. Bu sebeple birçok alt birimi kapsamına alacak şekilde çok modern donatım ve teşkilatlanmanın sağlanması gerekli olan bir birimdir.

f. Hal Müdürlüğü

Hal Müdürlüğü, alım ve satımı yapılan malların ölçü ve sağlık yönünden kontrol edilmesi, halin düzeninin sağlanması, hale mal gönderenlerle, nakliyecilerle ve alıcılarla ilişkilerin düzenlenmesini ve çıkan sorunların giderilmesini sağlar.

- Belediye rüsumunun tam olarak ve zamanında toplanması için gereken yasal önlemleri alır.
- Tahsildar, satış rüsumu, hal nakliye ve işgal ücretlerinin takip ve tahsil işlemlerini yapar. Tahakkuk memuru, tahakkuk eden satışların çizelgelerini düzenler.

Haller kentin büyüklüğüne göre birden fazla olabilmektedir. Piyasa dengesi lüzum ve vergi unsurları göz önünde tutulduğunda bu birim önemli fonksiyona sahip bir konumdadır.

g. Otogar Müdürlüğü

Müdürlük, şehirlerarası yolcu taşıyan araçların giriş-çıkışlarının düzenlenmesi, kontrol edilmesi, otogarda bekleyen yolcuların ihtiyaçlarının giderilmesi ile;

- Anons ile araçların giriş çıkışlarının düzenlenmesi ve gerekli uyarıların yapılması,
- Otogar binalarının ve çevresinin temizlik işlerinin bakım ve onarımlarının yapılması,

- Terminal çıkış ücretlerinin tahsili.
- Terminalin bakım onarım ve güvenliğinin koordinasyonu ile sosyal ve tetkik hizmet altyapısının oluşmasını koordine eder, kuralları uygular ve uygulatır.

h. Otobüs Müdürlüğü

Otobüs Müdürlüğü, kent içi toplu taşıma ihtiyacının karşılanmasına yönelik faaliyetleri yürütür.

Mahalleler arası yolcu akışının saptanması ve yolcu yoğunluğuna göre otobüs seferlerinin düzenlenmesi, mevsimine göre sefer ve otobüs sayılarının ayarlanması gibi faaliyetleri yerine getirir.

Otobüs seferlerinin düzenlenmesi, güzergahların belirlenmesi, şoförlerin görev dağılımının yapılması, bilet satışlarının gerçekleştirilmesi gibi faaliyetleri yürütür. Ayrıca merkez duraklarda ve güzergahlar boyunca seferlerin düzenli yapılıp yapılmadığını ve şoförlerin müşteriye karşı nasıl davrandıklarını kontrol eden işletme birimleri mevcuttur.

Otobüs İşletmeleri genel itibarıyla kar etmeyen hizmet ağırlıklı birimlerdir. Hizmet akışının sağlanması, konfor kalite ve taşıma maliyetinin düşürülmesi gibi konular otobüs İşletmesinin temel sorunları olup, müdürlükler hizmet üretirken bu sorunları da çözmek zorundadırlar.

3. Mali Hizmet Birimleri

Bu birimler belediyelerde gelir ve giderin sağlandığı Belediyenin kasası olan müdürlüklerdir. Aşağıdaki kısımlardan ve müdürlüklerden oluşur.

a. Gelirler Müdürlüğü

Gelirler müdürlüğü belediyelerin kanunlarla belirlenmiş yer, kişi ve kurulardan alması gereken vergi, resim, harç ve ücretlerin tahakkuk ve tahsilat işlemlerini gerçekleştirir. Gelir, emlak vergi, icra takip, su tahakkuk ve tahsilat birimleri ile sayaç tamir ve ayar amirliği olmak üzere 5 ayrı birimde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

a.a. Gelir Şefliği Birimi: Tahsil edilecek gelirlerin tahakkuku hazırlandıktan sonra tahsildarlar tarafından tahsilatı yapılır. Belediye içinde bulunur, veznenin dışında diğer dış müdürlüklerde de tahsildarlar bulunur ve bunlar gelir şefliğine bağlı olarak çalışır. Tahsilatı yapılan gelirleri aşağıdaki gibi sınıflar.

- Belediye dükkanlarının icar ve kalorifer ücretleri.
- Vergi ve harçlar.
- Resmi dairelere kesilen para cezaları.
- İşgal ücretleri ve pazar rüsumları.

- Kamp, mokamp, kaplıca ve panayır gelirleri.
- Mezbaha ve soğuk hava tesislerinin gelirleri.
- Paso ve otobüs bilet ücretleri gelirleri.

b.b. Emlak Vergi Şefliği Birimi :Emlak vergilerinin tahakkuk ve tahsilat işlerini yürütür. Tahakkuk memurları, tahsildar, kontrol memurları ile çalışmalarını sürdürür.

c.c. İcra Takip Şefliği Birimi :Tahsilatı yapılamayan belediye gelirlerinin icra yolu ile tahsil edilebilmesi için gereken işlemleri yapar. Şefe yardımcı olan icra memuru gerekli evrakları hazırlayarak icra hakimliğine gönderir ve takibini yapar.

d.d Su Tahakkuk ve Tahsilat Şefliğinin Birimi : Su abonelerinin sayaçlarının yerinde okunması, kayıtlara geçirilmesi, borç kütüğünün oluşturulması ve tahakkuk eden su alacaklarının tahsilatının yapılması işlemlerini yürütür. Ayrıca tahsilatı yapılamayan abonelerin suyunu kesmek suretiyle su gelirlerini tahsil eder.

e.e Sayaç Tamir ve Ayar Birimi :Su saatlerinin kontrolü, sayaç yedek parçalarının temini, sayaçların ayar ve tamir işlemlerini gerçekleştirilir.

b. Hesap İşleri Müdürlüğü

Hesap İşleri Müdürlüğü, Belediyenin parasal işlerini yürütmek, gelir ve giderlerini yürürlükteki yasa ve mevzuata uygun olarak düzenlemek, cari, yatırım, sermaye teşkili ve transfer harcamalarını yapmak, gelir ve giderleri günü gününe izleyerek bütçenin sağlıklı ve dengeli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak gibi işleri yürütür.

Müdürlük çalışmaları muhasebe ve tahakkuk birimleri ile yürütülmektedir. Her türlü harcama, işçi ve memurlarla ilgili maaş, vergi iadesi, yolluk v.b. işlemler ile borç ve alacakların tahsil ve tediye işlemleri müdürlük bünyesinde yürütülür.

c. Tanzim Satış Müdürlüğü

Tanzim satış müdürlüğünün kanunlarla belirlendiği şekilde, belediyenin ve halkın yiyecek, yakacak gibi zorunlu ihtiyaç maddelerinin temin edilmesi, tanzim edilmesi ve belirli kâr oranları ile tekrar satılması gibi faaliyetleri yürütür.

Belediyelerin birçoğunda kurulu bulunan tanzim satış müdürlükleri aşağıdaki iş ve eylemleri gerçekleştirir.

-Gıda maddelerinin market yada marketler zincirleri vasıtasıyla belediye personeli ve halka sunumu.

- Et ve süt gibi hayvansal ürünlerin piyasayı da dengede tutulacak şekilde temin ve satımı.
- Akaryakıt, odun kömür v.b.yakıtların temini ve halka arzı.
- Temininde zorluk çekilen madde yada maddelerin iç yada dış piyasalardan alımlarının yapılarak halka arzının sağlanması.
- Piyasa koşullarını dengede tutmak üzere ekmek fabrikalarının tesisi ve işletimi gibi birçok alanda faaliyet göstermektedir. Hernekadar başlangıçta cazip görünsede değişen piyasa koşulları belediye tanzim satış ünitelerinin çok verimli olmayan işletmeler olduğunu ortaya koymuştur.

4. Destek Hizmet Birimleri :

Belediyelerdeki müdürlüklerin fonksiyonel olarak ve noksansız bir şekilde çalışmasını temine yarayan, plânlama, alım satım, genel kontrol ve verimlilikleri sağlayan önemli bir birimdir.

a. Araştırma Planlama Koordinasyon Müdürlüğü

APK (Araştırma Planlama Koordinasyon) müdürlükleri belediyelerin en fonksiyoner birimi olması gereken, ancak bugün ülkemizde sürgün merkezleri olarak kullanılan müdürlüklerdir. Fonksiyoner APK'lar aşağıdaki birimlerden oluşur ve şu çalışmaları yürütür.

a.a. Koordinasyon ve İş Takip Çalışmaları

- Kurum içi koordinasyon çalışmaları, belli zamanlarda yapılan koordinasyon toplantıları ve brifingler ile bazı birimlerin çalışmaları takip edilmekte, periyodik olarak (Günlük veya haftalık) gelen bilgiler değerlendirilerek başkanlık makamına rapor olarak sunulmaktadır. Bu raporlarda personel, gelir, gider ve makine parkına ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Çalışma sezonuna göre yatırımcı müdürlüklerin faaliyetleri izlenmektedir.
- Kurum dışı koordinasyon çalışmaları ise, diğer kamu kurum, kuruluşları, uzmanlar ve diğer belediyelerle koordinasyon şeklinde yapılmaktadır.

b.b. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Belediyede hizmet üretimini artırmak, personelin birbirine ve halka karşı istenilen düzeyde beşeri ilişkileri geliştirmek amacı ile;

Birimlerin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasını eğitim müdürlüğüyle birlikte planlayan ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim programlarının hazırlanmasına yardımcı olan işleri yürütür.

c.c. Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları

- APK Müdürlüğü bünyesinde yürütülen araştırma geliştirme çalışmaları;
- Uzamanlar tarafından yürütülen organizasyon çalışmaları, iş etüdü, iş analizi çalışmaları, personel durumunun çeşitli kriterlere göre (Birimlere, meslek sınıflarına, eğitimlerine göre v.b.) incelenmesi ve genel olarak verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmaları yürütmek.
 - Diğer resmi kurum ve kuruluşlar, Başkanlık ve diğer birimlerin talepleri doğrultusundaki çeşitli konularda araştırmalar yapmak ve rapor hazırlamak.

d.d. İktisadi ve Mali İşler

Belediye hesap işleri ve gelir müdürlükleri ile ortak çalışmalar yaparak gider durumlarını izlemek gelir ve giderlerle ilgili olarak çeşitli istatistikler çıkarılmaktadır. Gerçekçi bütçe teklifinin hazırlanması için oluşum verilerinin saptanarak manyetik ortamda depolanması ve gerektiği zamanda kullanılması.

e.e.Bilgi İşlem Çalışmaları

Belediye başkanlığı ve diğer birimlerle ilgili bazı bilgiler bilgisayara girilerek bilgiler üzerinde çeşitli işlemler bu birimce yapılmaktadır. Bilgisayara aktarılan bilgiler, işlerin takibinde ve aranılan bilgilerin bulunmasında kolaylık sağlamaktadır. Çeşitli rapor ve yazıların yazılması, form, afiş ve broşür ve kitap taslaklarının hazırlanması v.b. işlerde APK kontrollü olarak hazırlanması.

b. Levazım Müdürlüğü

Levazım müdürlüğü belediyenin tüm birimlerinin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli kırtasiye yedek parça, inşaat malzemesi, büro malzemesi gibi her türlü ihtiyacın temin edilmesi için gerekli işlemleri, alım ve satımları kapsayan bir faaliyet yürütür. Müdürlük; piyasa araştırma, satın alma ve ambar birimlerinden oluşur.

a.a.Piyasa Araştırma Birimi : Bu birim bilgisayar destekli yada desteksiz piyasada bulunan, ve ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri en kısa sürede ve en ekonomik olarak temin etmeyi amaçlayan bir birimdir.

b.b. Satın Alma Birimi : Satın alınmasına karar verilen malzemelerin tekliflerinin yazılması dağıtılması ve nereden alınacağına karar verildikten sonra malzemelerin ne şekilde alınmasının yapılacağına tespit edilerek alımların yapılması ve ambara teslim edilmesi(veya girişinin yapılması)işlemlerini yürüten birimdir.

c.c. Ambar Birimi : Her türlü yedek parça, demirbaş malzeme, kırtasiye altyapı ve üstyapı ekipmanlarının depolandığı giriş ve çıkışlarının tesellümlerinin yapıldığı stoklama birimleridir. Bu birimlerden oluşan Levazım Müdürlükleri kentler

büyüdükçe ve alınan malların cinsi değıştikçe iç ve dış satın alma müdürlükleri ile bunların bağı olduğı daire başkanlıkları şeklinde de örgütlenmektedir.

c) Bilgi İşlem Müdürlüğü

Bilgi işlem müdürlüğü; belediyenin çalışmaları ile ilgili her türlü bilginin bilgisayarla depolanması, işlem yapılması, bu bilgilerden değışik sonuçların çıkarılması ve kısa zamanda doğru bilgilere ulaşılması(Su, emlak, çöp v.b.) tahsilatların müşteri bazlı ele alınıp hertürlü bilginin depolanması ve gerektiğinde kullanılması. Muhasebe, stok ve personel bilgilerine kısa sürede ulaşılması.

Gelişen koşullarda bilgisayar destekli yönetim; sinevizyon, internet bağlantıları ile belediye ile halkın daha iyi ilişkiler kurmasının sağlanması, PTT link sistemi ile;

- Meteorolojik verilerin alınması,
- Su seviyesi, akış, buharlaşma, su şebekesi basınçları ve bu tür bilgilerin izlenmesi,
- Hertürlü elektronik sistemin merkezi kayıtlarının yapılması,
- Robot sistemle su kanal, itfaiye şikayetlerinin Alo185 ve Alo 110 hattında depolanarak değerlendirilip, sonuçlarının ilgililere aktarılması,
- İşçi memur vb.personelin devam durumunun manyetik sistemle kontrolü gibi birçok işlem bilgisayarlar vasıtası ve bilgi işlem müdürlüğünce çözümlenmektedir.

Bu Müdürlük belediyelerin teknolojik gelişim boyutunun temel taşı olup bilgi işlem sistemsiz belediyelerin başarı şansı çok zayıftır.

5. Esenlik Hizmetleri Birimleri

Belde halkının yaşarken yada öldükten sonraki iş ve işlevlerinde yardımcı olan belediyelerin ana görevleri dahilinde hizmet yürüten birimler bu kapsamdadır. Bu birimler ;

a. Sağlık İşleri Müdürlüğü

Sağlık işleri müdürlüğü belediye personelinin ve bakmakla yükümlü olduğı kimselerin muayene, tedavi ve sevk işlemlerini yürütür. Çevre ve halk sağlığı, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili çalışmalar takip eder. Su, gıda ve tıbbi tahlil gibi faaliyetleri yürütür.

Fakir vatandaşlara ücretsiz sağlık hizmeti verir ve diğer sağlık kuruluşları ile yakın ilişkide bulunarak sağlık alanındaki gelişmeleri takip eder.

Bu birim doktor, hemşire çevre mühendisi, biyolog, kimyager, laborant ve büro memuru gibi elemanlarla faaliyet gösterir. Bazı belediyelerde gıda, tıbbi tahlil ve çevre laboratuvarı mevcuttur.

b. Mezarlıklar Müdürlüğü

Mezarlıklar müdürlüğü mevcut mezarlıkların işletilmesinden, ölülerin usulüne uygun olarak defin işlemlerinin gerçekleştirilmesinden, mezarların hazırlanması, çevresinin düzenlenmesi ve korunmasından sorumludur.

Belediyelerin asli görevlerinden olan mezarlık temini ölü yıkama, defin gibi işlemler, belediye bünyesindeki mezarlıklar müdürlüğünce yapılmaktadır. Ayrıca yeni mezarlık yerlerinin bulunarak çevresel koşullara göre tespit ve tanzim edilmesinde imar, fen, sağlık birimleri ile ortak çalışmalar yürütür.

c. Mezbaha ve Soğuk Hava Müdürlüğü

Müdürlük, ticari amaçla, veteriner tarafından sağlık kontrolünden geçirilen kasaplık hayvanların kesimini yapmak, depolamak ve dağıtımını yapmaktan sorumludur.

Ayrıca soğuk hava depolarında kesimi yapılmış et mamullerinin korunmasını sağlar. Bu faaliyetlere bağlı olarak tahakkuk eden gelirlerin takip ve tahsilini yapar.

Piyasa dengesini korumaya yönelik faaliyetler yürüten belediyelerde kısmi kombina vazifesi gören mezbahanelerden mevcuttur.

d. Temizlik İşleri Müdürlüğü

Temizlik müdürlüğü cadde, sokak, pazar ve panayır gibi halka açık yerlerin ve tüm açık alanların temizliğinin sağlanmasından, çöplerin toplanmasından sorumludur. Kent yaşamında en önemli sorunlardan olan çöpün toplanması, transferi ve yok edilmesi sağlık ve çevre açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan temizlik işleri müdürlükleri esenlik hizmetlerinin temel taşı oluşturmaktadır.

e. İtfaiye Müdürlüğü

İtfaiye müdürlüğü; kent halkının, kurum ve kuruluşlarının yangınlara karşı alınacak önlemler konusunda aydınlatmak üzere programlar düzenlemek, şehirdeki itfaiye teşkillerinin eğitim ve yetiştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapmak, itfaiye personelinin hizmet içi eğitimini yaptırmak ve yangın halinde hazırlanan plan ve programlar dahilinde tatbikata geçmekten sorumludur.

Yangın, doğal afet v.b.konularda halen en önemli yardımcısı olan bu birim 1580 sayılı yasaya tabi belediyelerde, müstakil iken 3030 sayılı yasaya tabi olanlarda büyük şehir belediyesine bağlı bir kurumdur.

f. Veteriner Müdürlüğü

Belediyelerin yürütmesi gereken faaliyetlerden biride veteriner hekimliği hizmetidir. Bu nedenle kurulması gereken veteriner müdürlüğünün iki temel görevi;

- Ekonomik yönden büyük yıkımlara sebep olan ve hayvan varlığını tehlikeye sokan salgın hayvan hastalıklarını, özellikle insan sağlığı açısından çok önemli olan zoonoz (Hayvanlardan insanlara geçen) hastalıklarla mücadele etmek,
- Sağlıklı ve dengeli beslenmede önemli bir yer işgal eden hayvansal gıda maddelerinin, hijyenik şartlarda ve istenen kalitede üretilip, tüketiciye sunulması için imalathane ve satış yerlerinin denetim ve kontrollerini yapmaktır.

Mezbananedeki hayvanların kesim öncesi ve kesim sonrası kontrolleri, ayrıca semt pazarlarında satılan su ürünlerinin kontrolleride bu müdürlük tarafından yapılacaktır. Su ürünleri büyük şehir belediyelerinde su ürünleri hâl müdürlüğü bünyesindeki ilgili veterinerlerin onayından sonra satışa arz edilir. Aksi takdirde miktarı ne olarsa olsun imha edilir.

6. Teknik Hizmet Birimleri

a. İmar Müdürlüğü

İmar müdürlüğü kentin düzenli gelişmesini sağlamak, genel görünümünü iyileştirmek ve güzelleştirmek amacı ile;

- Nazım imar planlarının, tatbikat planlarının, 5 yıllık imar programlarının ve parselasyon planlarının hazırlanması, harita ve imar planı revizyonlarının yapılması.
- Mücavir alan hudutları içerisinde imar kanunu, imar affi kanunu, gecekondu kanunu, İmar planı ve imar yönetmelikleri ile ilgili mevzuat hükümlerinin uygulanması,
- İmar durumu imar çapı, bina inşaat ruhsatı verilmesi gibi işlemleri yürütür.

Müdürlük bünyesinde kamulaştırma, şehir planlama, harita ve İmar uygulama, kontrol ve ruhsat gibi alt üniteler bulunur .

- Kamulaştırma Birimi: Arsa takası, arsa satış işlemlerinin yapılmasını 3194 sayılı kanunun ilgili maddelerine istinaden kamulaştırma işlemlerinin gerçekleştirilmesini;
- Tapu kadastro Müdürlüğü ile koordineli olarak tapu işlemlerinin yürütülmesini,

- Mülkiyet sınırlarının haritalara işlenmesini,
- Organize sanayi bölgesi , gecekondü önleme bölgesi, toplu konut alanları vb. konularda kamulaştırma işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan bir birimdir.

a.a Şehir Planlama Birimi : Mevzi imar planlarının ve revizyon İmar planlarının hazırlanması, İmar durumunu gösterir çap ve krokilerin çizilmesi gibi faaliyetleri yürütür. Bu birim şehir plancıları, mimarlar, çevre mühendisleri, teknisyen ve desinatörlerle faaliyet yürütür.

b.b. Harita ve İmar Uygulama Birimi :3194 Sayılı Kanuna istinaden ifraz tevhid, aplikasyon ve harita çalışmalarını yürütülmesi, Hisseli parsellerde bina ve arsa tespiti işlemlerinden sonra İmar durumunun hazırlanması gibi uygulamalar yapan bir birimdir.

c.c. Kontrol ve Ruhsat Birimi :İnşaat projelerinin kontrolü, kullanma ruhsatlarının, inşaatların ve meskenlerin elektrik ve suyunun verilmesi, kaçak yapıların takibi ve kontrolü ile hafriyat izinlerinin verilmesi gibi faaliyetleri bu birim yürütür. İmar müdürlükleri hizmetlerini yukarıdaki birimler vasıtasıyla yürütürler.

b. Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü

Büyük kentlerde genel müdürlük, küçük illerde ise fen işlerine bağlı şeflik yada işletme müdürlüğü olarak, faaliyet yürüten bu birim genellikle nüfusu, 200.000'nin üzerindeki yerelerde müstakil müdürlüğe dönüşmüştür. Su ve kanalizasyon müdürlüğü şehirlerin bugünkü ve gelecekteki içme ve kullanma suyu ihtiyacının belirlenmesi, bunun nereden ve nasıl temin edileceğinin araştırılması, temin edilmesi, depolanması, kullanıma hazır hale getirilmesi şehrin her tarafına ulaştırılması amacı ile;

- Etüdler yapıp projeler geliştirir.
- Mevcut tesis ve şebekeleri işletir, bakım ve onarımlarını yapar.
- Ana depo ve klorlama ünitelerinin işletim ve bakımı yapar.
- Arıtma tesislerini işletir.

Ayrıca atık suların düzenli bir şekilde toplanması, arıtılması ve şehirden uzaklaştırılması amacı ile benzer çalışmaları yürütür. Müdürlük kendisine bağlı bulunan, Su işleri, kanal işleri ve kontrol birimlerinden oluşur.

a.a. Kontrol Birimi : Kontrol birimi müteahhit firmalar yada Belediye tarafından yapılan alt yapı çalışmalarını kontrol edip, aksaklıkları ve arızaları tespit

eder. Bunların kayıtlarını yaparak müteahhit çalışmalarını su ve kanalizasyon müdürlüğüne, belediye çalışmalarında görülen aksaklık ve problemlerinde ilgili birim elemanlarına bildirerek arızayı giderir.

b.b. Su İşleri Birimi : Bu birim kontrol birimi tarafından su şebekesinde belirlenen arızaların giderilmesi, yeni şebekelerin işletmeye açılması, ek hatların yapılması, depo ve kuyuların kontrolü ve işletimi gibi işleri yürütür, Bazı yerlerde sayaç değişimi, açma kapama gibi işlemlerde bu birime bağlıdır.

c.c.Kanal İşleri Birimi :Kanalizasyon şebekesinde meydana gelen arızaların giderilmesi ızgara ve kapanların temizliği, atık su ve yağmur hatlarının yeniden imali ve kanal kazı işlemlerini yürütür.

c. Fen İşleri Müdürlüğü

Fen İşleri Müdürlüğü kentin gelişmesine paralel olarak mahalle, cadde ve sokaklara son şeklini vermek, asfalthatmak, kaldırım yapmak gibi faaliyetleri yürütür. Bu faaliyetleri İmar, su ve kanalizasyon ve APK müdürlükleri ile koordinasyon içinde çalışarak planlar ve gerçekleştirir.

Müdürlüğe bağlı olarak aşağıdaki birimler faaliyet gösterirler:

a.a. Yol Birimi : Bu birim İmar planlarına göre belirlenen yolların açılması ve bunların asfalt işleminden önce hazırlanması çalışmalarını yürütür. Bu çalışmalar yol açma ve yol hazırlama ekipleri tarafından yürütülür.

b.b. İmalat Birimi : İmalathaneler fen işlerinin faaliyetlerinde gerekli olan bordür ve plakaların yanı sıra park bahçe ve altyapı çalışmalarında gerekli olan büz, saksı, çiçeklik, rogar, poligon taşı gibi malzemelerin üretimini gerçekleştirirler.

c.c Tretuvar ve Plakalama Birimi : Bu birim imalathane birimi tarafından yapılan bordür ve plakaların belli bir plan ve programa uygun şekilde cadde ve sokaklara döşenmesi işlemlerini gerçekleştirir.

Kaldırım hazırlama sorumlusu tarafından kaldırımların ne kadar olacağı, çöp kutularının nerelere konulacağı belirlenir.

Bundan sonra yeri ve ölçüleri belirlenmiş, malzemesi hazırlanmış kaldırımların yapımı gerçekleştirilir.

d.d. Asfalt Yapımı Birimi :Asfalt şantiye birimi yolların asfalthatmasında kullanılan sıcak asfalt ve sathi kaplama malzemesinin üretilmesi ve asfalt üretim üniteleri ile ilgili makine teçhizat ve donanım ihtiyaçlarının belirlenmesi ve temini, üretilen asfalt ile asfalt malzemesinin, planlar ve programlar çerçevesinde cadde ve sokaklara götürülmesi ile asfalthatma işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlar.

e.e. Araç Sevk ve İdare Birimi : Fen işleri müdürlüğünün kullandığı araç ve iş makinalarının sevk ve idaresi bu birim tarafından yapılmaktadır. Arızalanan araç ve iş makinalarının makine ikmal müdürlüğüne sevki, tamir, bakım ve onarım işlemlerinin yaptırılması ve zaman kaybetmeden kullanılabilir hale gelmelerini bu birim sağlayacaktır.

d. Park ve Bahçeler Müdürlüğü

Park ve bahçeler müdürlüğü, imar plan ve programlarına uygun şekilde yeşil alanlar oluşturmak, çocuk parkları yapmak, seralar açmak ve işletmek, mesire alanları düzenlemek ve gerekli yerleri ağaçlandırma çalışmalarını yürütmekle sorumludur.

Müdürlük; peyzaj mimarı, ziraat mühendisi ile bunlara bağlı idari ve teknik personel ile faaliyet sürdüren bir birimdir.

Bazı illerde bu faaliyetlere ilaveten ağaç ve fide yetiştirme, gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

e. Makine İkmal Bakım ve Onarım Müdürlüğü

Makine ikmal müdürlüğü belediyeye ait araçların tamir bakım ve bunlarla ilgili imalatların yanı sıra Belediyenin bütün birimlerince talep edilen demir doğrama ve ahşap imalatlarının yapılması gibi faaliyetleri yerine getirir. Müdürlüğe bağlı olarak, atölye, teknik büro ve idari işler birimleri mevcuttur. Bu birimler:

a.a. Atölye Birimi : Bu birim belediyenin hizmetlerinin sürdürülmesi için mevcut araç ve tesislerin tamir ve bakımlarını yapmak, ihtiyaç duyulan araç ve gereçleri temin etmek, araçların periyodik bakımlarını yapmak, bazı araç gereç ve parçalarını imal etmek gibi faaliyetleri yürütür.

Bu faaliyetler 3 bölümde toplanabilir.

- Araçların tamir ve bakımını yapacak, araçlar için gerekli yedek parçaları takım tezgahlarında üretecek araçları kullanıma hazır hale getirecek işler yapar.
- Müdürlüğün ve belediyenin tüm birimlerinin ihtiyacı olan araç ve gereçlerin üretilmesi ve bakımlarının yapılmasına yönelik faaliyetler yürütür.
- Doğrudan imalat ve bakım işleri olmamakla beraber imalat ve bakım onarım için gerekli malzeme ve takımların sağlanması ve bunların gerekli yerlere ulaştırılmasına yönelik faaliyetler sürdürür.

b.b. Teknik Büro Birimi : Bu birim yapımı veya onarımı gerçekleştirilecek her türlü malzemenin teknik resimlerinin çizilmesi (çizimlerin yetkili kişilerce onaylandıktan sonra üretime geçilmesi için) daha ekonomik, kullanışlı ve amaca en

uygun şekilde tasarımının yapılması gibi araştırma ve geliştirmeye yönelik faaliyetleri yürütür.

c.c. İdari Büro Birimi : Bu birim doğrudan veya dolaylı olarak üretim yada bakımla ilgili olmayıp, büro işleri, puantörlük, evrak kayıt, faaliyet kayıt ve raporların düzenlenmesiyle ilgilenir. Ayrıca trafik tescil **araç sevk ve idare** işlemleri bu birimin faaliyet alanındadır.

f. Proje ve İnşaat Müdürlüğü

Müdürlük plan ve programlar dahilinde yapılması gereken inşaatların projelendirilmesi, ikmal inşaatının yapılması, kontrolü ile bakım onarım işlerinin yürütülmesi müdürlüğün çalışma alanına girer ve bu müdürlük bazı belediyelerde planlama, bazılarında fen işleri, bazılarında ise imar müdürlükleri ne bağlı olarak görev yapan şeflikler konumundadırlar. Müdürlük proje, etüt, inşaat, bakım onarım ve inşaat kontrol birimlerinden oluşur.

a.a. Proje ve Etüt Birimi : Bu birim belediyece yapılacak olan, park, bahçe, inşaat, sosyal ve ekonomik amaçlı her yatırımın ve uygulama projelerinin tasarlayan, projelendirip ilgili birimlerin uygulamasına sunan bünyesinde peyzaj inşaat makine, çevre vb. mühendis ve mimarları barındıran teknik bir birimdir.

b.b. İnşaat Yıkma Birimi : Yapımı planlanan ve projesi tamamlanan inşaatların yapım işleri bu birim tarafından yürütülmektedir.

İnşaat birimi projenin uygulanması yönündeki çalışmalarını ilgili teknik kadro aracılığıyla ikmal eder yada ettirir.

c.c. Bakım Onarım Birimi :Belediyeye ait mevcut bina ve tesislerin bakım onarım, boya badana vb. gibi işlerinin yapılması sosyal ve kültürel amaçlı çalışmalar ile yardıma muhtaç kişilerin belediyece korunmaya alınan yapılarının tamiratlarını ikmal eder.

d.d. İnşaat Kontrol Birimi : İnşaatların her aşamasında yapılan işlerin projelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesinden, projedeki sapmaların tespit edilmesinden ve bu sapmaların düzeltilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasından sorumludur.

Bu birimde inşaatın her aşamasının kontrolü ilgili teknik elemanlarca yürütülür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM YETENEKLERİ VE EĞİTİM PROGRAMLARI

I. STRATEJİK YÖNETİM

A.GENEL

21.yüzyıla girerken, hem toplumsal hem de bireysel ihtiyaçları karşılayan kamu ve özel kurumların yapısında ve işleyiş biçimlerinde hızlı bir değişim gözlemlenmektedir. Yeni olan bir şey, çok kısa sayılabilecek zaman süreçlerinde etkinliğini yitirmekte ve tarihe gömülmektedir. Bu bağlamda, yönetim anlayışlarında ve uygulamalarında da bir değişimin gerçekleşmekte olduğu görülmektedir. Merkezileşmiş, otoriter ve en iyiyi yalnızca bir kişinin (en tepedekinin) bildiği yönetim biçimleri yerini, daha katılımcı, daha ademi merkezîyetçi, çalışanlarına daha fazla inisiyatif veren ve yönünü dışarıya çevirerek uzun dönemli planlar yapabilen yönetimlere bırakmaktadırlar belediyelerin bu sürecin dışında kalması zor bir olasılıktır. Dolayısıyla belediye yönetimleri de, hizmetlerin etkin bir tarzda uygulanması bakımından, stratejik yönetim çerçevesinde kurumsal politikalarını oluşturmak ve uygulamak gibi bir seçimle karşı karşıya bulunmaktadır.

Belediyelerde yönetimin başarısının en önemli sebebi yöneticilerin becerileridir. Çalışmalar sırasında yöneticilerin sistem içindeki faaliyetleri sırasındaki faydalı yön ve zaafları gözlemlenmiş, bunun belediye başarısına etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Bazı belediyeler bünyelerinde modern hizmetlerin yürütülmesinde oldukça etkisi olan deneyimli ve yetenekli başkan yardımcısına ve müdürlere sahiptirler. Belediyeler uzun vadeli araçlar ve stratejik sorunlarının aşılmasında, politik duyarlılık ile hareket eden, konusunda deneyimli, dünya tecrübesi olan, yöneticilere sahip olmak durumundadırlar.

Ancak aşağıda da belirtildiği üzere bazı endişeler mevcuttur.

Mevcut yönetim ekiplerini çoğu kez bir arada tutmak, (kamu sektörü personeli üzerindeki kısıtlı ödeme ve kısıtlamalar nedeni ile,) başka çareler bulunmadıkça mümkün olmamaktadır. Bir diğer bir endişe de, politik kontrolde meydana gelen değişikliklerin, Belediyelerdeki anahtar konumdaki personelin de değişme yada değiştirilmesine sebep olmasıdır.

Zira belediyede sık sık değişimlerin olması yetişmiş personelin yerlerinin değişmesine bu ise politik sebepli verimsizliklere zemin hazırlamaktadır. Tepe yönetici, (Başkan) durumu iyi tetkik ederek ona göre hareket tarzı belirlemelidir. ¹

Kuruluşlarda genellikle ilk evrelerde karar verme yetkisinin, kuruluşun amaçlarının gözden kaçırılmaması ve hedefe yönelmesi bakımından en üst kademedeki toplanması gerekliliği vardır. (Belediyelerde de durum aynıdır.) Ancak sistem planlanıp insan unsuru hazırlanan yapılarda tepeden, aşağılara kadar yetkilerin dağıtımının acilen yapılması gereklidir. Çünkü hizmet ağı ve hizmetin cinsi değiştikçe tepe yöneticinin her olayı günlük kontrol etmesini sınırlamaktadır. Bu bağlamda kuruluşları maddi varlıkları ile değil, felsefeleri ile ele alıp, kuruluşların felsefesinin yönetim metodlarını belirlediğini bilerek kuruluşun işçi, memur, şef ya da müdür gibi bütün üyelerinin sorumluluk sahibi ve daima uyanık olmaları, motive edilmelidir. Başarı, “halkla bütünleşmiş motivasyonu tam, kendine güvenen” personel ile sağlanır. ²

1. Stratejik Yönetimin Belediyeler Açısından Tanımlanması

Strateji, “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin saptanarak ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tarif edilmektedir. Ya da zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir işletmenin kıt kaynaklarını ayırmaya (tahsise) yönelik plan ya da eylem yöntemleri şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlar kar amaçlı işletmeler için yapılmış olduğundan, belediyeleri, işletmelerden ayıran özellikler dikkate alınarak belediye ortamına ve amaçlarına uygun bir tarifi yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede, belediyeleri işletmelerden ayıran genel özellikler aşağıda belirtilmiştir.

- İşletmelerin faaliyetleri kar amaçlı iken, belediyelerin faaliyetleri kamusaldır. Yani toplumsal ihtiyaçların karşılanmasını hedeflemektedir.
- İşletmelerin pazarı her hangi bir yer olabilirken, belediye hizmetlerinin arz edildiği alanlar yereldir.
- İşletmelerde, öncelikli ilke şirket yararının gerçekleştirilmesi ve artırılması iken belediyelerde önceliği, kamu menfaatlerinin sağlanması ve toplumsal hizmetlerin geliştirilmesi oluşturmaktadır.

¹ Hakan Tekeş, **Reorganizasyon Çalışması Notları**, Sivas 1996, S.20.

² **Kurumsal Güçlenme**, İSKİ, İstanbul 1995, S.3-1

- İşletmelerde yeni bir ürün, genellikle avantaj sağlarken ve kârın artırılmasına yönelik bir amaç taşırken, belediyelerde yeni bir hizmet, yeni bir örgütlenme ve ek gider anlamına gelmektedir.

- İşletmelerde işveren sermaye sahipleri iken, belediyelerde halktır.

- İşletmelerin birçok rakibinin olması mümkün iken, belediyelerin rakipleri bulunmamaktadır. Belki yönetimi elinde bulunduran kesimlerin rakiplerinden söz edilebilir. (diğer partiler ve adayları)

Bu listeyi artırmak mümkündür. Ancak bir işletme ile bir belediye yönetimi arasındaki farkın anlaşılması bakımından yeterli görünmektedir. Bu kapsamda belediyeler için şöyle bir “ strateji kavramı geliştirilebilir:

Mevcut ve muhtemel merkezi politikaları, iktisadi gelişmeleri ve yerel ihtiyaçları ve talepleri analiz ederek, belediyenin amaç ve politikalarının belirlenmesi ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi sürecidir.³

Bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir kurum stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Bir hafta sonra değil, beş hatta on yıl sonra ne olacağı tanımlanmalı, amaçlar net bir şekilde ortaya konmalı ve onun gerçekleşmesi için çaba sarf edilmelidir.

Stratejik yönetim, çok basit bir ifadeyle bir işletmenin veya bir toplumun bakışını geleceğe çevirerek kendisine bir istikamet vermesi demektir. Buradan ve daha önce ifade edilen olgulardan hareketle, belediyeler için, “belediyenin, mevcut ve olası olanaklar çerçevesinde bakışını geleceğe çevirerek kendisine bir yön belirlemesi” gibi bir stratejik yönetim tanımlaması yapılabilir.

2.Stratejik Yönetimin Uygulaması

Yerel yönetim, bir beldede yaşayan bireylerin, grupların ve toplumun ortak ihtiyaçlarının karşılanmasına,ekonomik ve kültürel zenginliğine ve refahına ilişkin kamusal yerel işlerin, kendi sorumlulukları altında ve topluluğun yararları doğrultusunda düzenlenmesi hakkının teslim edildiği yönetim biçimidir. 1982 Anayasası’nın 127. Maddesinde de, “yerel yönetimlerin, halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla tespit edilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan yönetim organları” olduğu beyan edilmektedir. Bu açıdan ele alındığında belediye seçimle göreve gelen bir yerel yönetim organıdır. Başlıca görevi ise bulunduğu yörenin yerel ihtiyaçlarının karşılanması faaliyetleridir. Söz konusu görevlerle ilgili olarak aşağıda belirtildiği gibi genel bir sınıflama yapılmaktadır:

³ İsmail Ceritli, **Yerel Yönetim Makaleleri**, Sivas 1996, S.4

- Sağlık ve sosyal yardım görevleri.
- İmar görevler.
- Eğitim hizmetleri.
- Tarımsal görevler.
- Ekonomik görevler
- Esenlik hizmetleri.
- Ulaştırma hizmetleri.
- Diğer görevler.

Yukarıda belirtilen hizmetlerin salt gerçekleştiriliyor olması tek başına, etkin bir yönetim uygulamasının açıklanmasında yeterli olmamaktadır. Hizmetlerin, maksimum sosyal faydayı temin ederek gerçekleştiriliyor olması, belediye faaliyetlerinin etkinliği bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Maksimum sosyal fayda kavramı, hizmetlerin düşük maliyetle üretilmesini, herkese ulaşılabilirliğini ve sürekliliğini kapsamaktadır. Belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde stratejik yaklaşım, etkinliği, verimliliği, halka dönüklüğü, hakkaniyet ilkelerine uyulmasını ve hizmetlerin dağıtılmasında objektifliği sağlamalıdır.

Aynı şekilde, belediyelerde, gelecekteki belirli bir dönem içindeki hizmet önceliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayacak olası kaynakları tahmin etmek, bu kaynakların nasıl etkin olarak kullanılabileceğini saptamak, günlük hizmetlerin en az maliyetle ve en fazla etkinlikle yerine getirilmesine yönelik kısa dönemli stratejilerin, uzun dönemli hedeflerle tutarlılığını sağlamak gibi konuları içerecek biçimde, geleceğe dönük planlama yaklaşımının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir.⁴

Bu çerçevede, belediyelerin görev anlayışı ve hedefleri şu şekilde belirlenmektedir:

- Yerel yönetimin topluma ve belde halkına katısını tanımlamak,
- Hedefler ile kaynaklar arasında ilişki kurmak,
- Nitelikli ve kesintisiz hizmet sunulacağı konusunda yöre halkına güvence vermek,
- Değişen ihtiyaçlar, hizmetle ve kaynaklar ışığında, kuruluşun görev anlayışının ve hedeflerinin dönem dönem yeniden gözden geçirilmesini sağlamak,

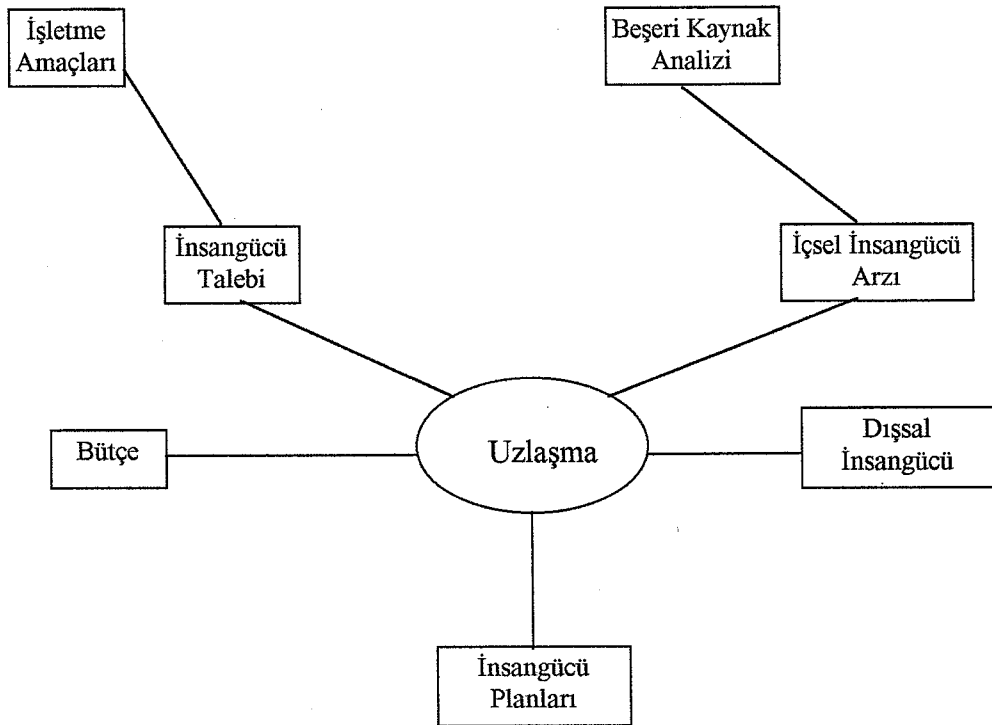
⁴ a.g.m.,s.5

II. BELEDİYELERDE BEŞERİ KAYNAK ANALİZİ

İnsan, tarihin her döneminde olduğu gibi şimdi de bir kaynak olarak değerini korumaktadır. Dolayısıyla, bir belediye yönetimi de, rasyonel bir beşeri kaynak değerlendirmesi yapmak suretiyle, hizmetlerin gerçekleştirilmesinde verimliliği ve etkililiği elde edebilir. Ne kadar mükemmel araçlara sahip olunursa olunsun, onu kullanacak doğru insan, doğru zamanda ve doğru mekanda göreve getirilmediği sürece hizmetlerin etkin uygulamasından ve sürekliliğinden bahsetmek mümkün değildir. Bu bakımdan, beşeri kaynak yönetiminde nitelik ve niceliğin aynı anda göz önünde bulundurulması ve sürekli denetlenmesi gerekmektedir.

Beşeri kaynak analizinde, birbiriyle etkileşim içinde olan faktörler arası ilişkilerin durumu Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.

Şekil: 3.1. Beşeri Kaynak Faktörlerinin Birbiriyle İlişkileri



A. BEŞERİ KAYNAK PLANLAMASI

Beşeri kaynak planlaması, örgütlerde insangücü ile iş arasındaki dengenin sürekliliğini sağlamak amacıyla yürütülen bir süreçtir. Şimdiki ve gelecekteki insangücü ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır. İşletmelerde, faaliyetlerin

aksaksız yürütülebilmesi için gelecekte ihtiyaç duyulacak zaman ve yerde belirli nitelik ve nicelikte personel sağlanmasını ifade etmektedir. Planlama işlemi, işe almayla başlayan ve personelin (performans başta olmak üzere) sürekli denetimini gerekli kılan bir faaliyettir.

1. Talep Analizi

Talebin belirlenmesinde işletmelerde olduğu gibi belediyelerde de iki temel yaklaşımdan hareket edilebilir: 1-Bir bütün olarak belediyenin beşeri kaynak ihtiyacının belirlenmesi, 2-Her birimin ihtiyacının ayrı ayrı belirlenmesi.

Talebin belirlenmesi çalışmalarında, halihazırdaki insan gücünün kullanımıyla ilgili aşağıda belirtilen unsurları da dikkate almak gerekmektedir:

- Her birimde görev yapan personel sayısı,
- Personelin devamlılık durumu,
- Personelin halen yürütmekte olduğu işe uygunluk durumuyla ilgili her türlü bilgi,
- Fazla mesai durumu ve bunun verimliliğe etkisinin (belediyeye getirdiği maliyet ürettiği hizmetin yararlılık karşılaştırması yapılarak) değerlendirilmesi.

İnsangücü ihtiyacı belirlenirken, terfi ve nakil gibi nedenlerle meydana gelen boşalmalar ile teknolojinin değişmesi gibi ortaya çıkabilecek yeni pozisyonlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle , belediyenin beşeri kaynak ihtiyacının belirlenmesinde birçok faktör rol oynamaktadır. Dolayısıyla personel ihtiyacının gerçek anlamda bir tespitini yapabilmek, rasyonel ve gerçek verilere dayalı bir değerlendirme yapmak gerekmektedir. Bilgi ve verilerde eksiklik olmaması gerekmektedir. Birim yöneticilerinin, personel talebiyle ilgili görüşleri her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Onlar zaman zaman sadece güvence olsun diye, birkaç elemanı hazır bulundurabilir ya da yapılmış iş üzerinde onları meşgul tutabilirler. Kuruluşların birçok bölümleri personel fazlasına sahip oldukları halde, çok azı durumu ilgili üst mercilere bildirmekte isteklidirler.

İnsan gücü talebini saptarken, aşağıda belirtilen soruların cevaplandırılması, hem şimdiye kadar ki açıklamaları destekleyecek ve hem de beşeri kaynak ihtiyacının belirlenmesi sürecinde göz önünde bulundurulması gereken prensipleri net bir şekilde ortaya koyacaktır.

- Hangi alanlarda daha fazla personele ihtiyaç duyabiliriz?
- Hangi amaçlar için personele ihtiyaç duyabiliriz?
- Bu elemanlar hangi tür bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmalıdır?

- Hangi işler daha az personelle daha etkin olarak görülebilir?
- Personel ihtiyaçları yılın değişik zamanlarına göre değişebiliyor mu? Ne şekilde hallediliyor?

2. Arz Analizi

Beşeri kaynak analizi ve planlamasında sadece talebin belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Arzın da değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan talep ve arzı birbirinden bağımsız düşünmek de zaten mümkün değildir.

Arzın karşılanmasında iki tür kaynaktan söz edilebilir. Bunlardan ilki ve öncelikli değerlendirilmesi gereken kaynak, belediye için insangücü arzıdır. Çünkü, bazı bölümlerde görev yapan kimi personel için çalıştığı alan, çalışanın gerçek performansını sergileyebileceği bir iş alanı olmayabilir. Diğer taraftan birimlerde yılın belli zamanlarında ortaya çıkan insan gücü fazlası, arzın belirlenmesinde bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Ayrıca değişen teknolojiler ve hizmet alanlarının (her geçen gün gerçekleştirilen hizmetlerle) zamanla daralması da bir insangücü arzını oluşturabilir.

Şayet, içsel işgücü arzının herhangi bir mesleki alandaki işgücü arzını karşılaması mümkün değilse, o halde dışsal işgücü arzına ihtiyaç duyulur.

İnsangücü arzının öngörülmesinde aşağıdaki etmenlere dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Belediyenin hizmet alanlarının genişlemesi ya da daralması,
- Halkın hizmet beklentisinin mevcut profili,
- İşgücünden ayrılan personel durumu,
- Personel çalıştırmayla ilgili yasal düzenlemeler,
- Teknolojik gelişmeler,
- Hükümet politikaları,
- Belediyenin halihazırdaki ve gelecekteki olası ekonomik yapısı,

Arzın belirlenmesi sürecinde aşağıda belirtilen soruların cevaplandırılması, reel insangücü arzının tesbit edilmesi bakımından rasyonel bir yöntem olacaktır:

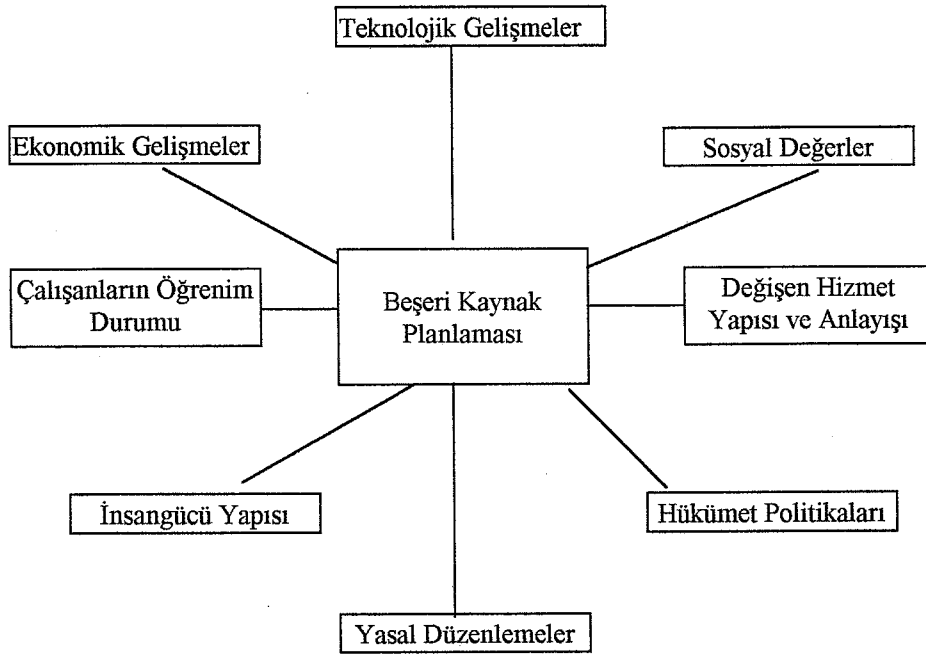
- Ne tür personele sahibiz?
- Personelin yaş durumu nedir ?
- Personelin yetenek, eğitim ve tecrübe düzeyi nasıldır?
- Personel fazlası var mı ? Ya da hangi bölümlerde personel fazlası bulunmaktadır ?
- Yerel yönetim dışında okullar, üniversiteler, bilimsel kuruluşlar ya da gönüllü kuruluşlar gibi kaynaklardan personel sağlama olanakları nelerdir?

3. Dış Çevrenin Analizi

Beşeri kaynak yönetiminde, insangücünün genel yapısındaki değişimler, yasal düzenlemeler, sosyal değerlerdeki değişimler, teknolojik gelişmeler, ekonomik şartlar ve hizmetlerin yapısındaki gelişmeler gibi kurum dışında gelişen birtakım olaylar, beşeri kaynak planlaması ve yönetimini etkileyebilmektedir.

Şekil 3.2. de gösterildiği gibi, insangücü kaynaklarının planlanması süresinde, hükümet politikaları ve yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar arz edilen insangücünün demografik yapısı ve öğrenim durumu, belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde doğrudan ya da dolaylı etkiye sahip teknolojilerde meydana gelen gelişmeler ve hizmet alanlarının genişlemesi/ daralması gibi bir dizi etmenin gözünününde bulundurulması gerekmektedir.

Şekil 3.2. Kaynak İnsan Gücü Planlaması Genel Şeması.



4. İç Çevrenin Analizi

Beşeri kaynak yönetiminde etkili bir planlamanın yapılabilmesi, bir taraftan dış etmenlerin rasyonel ve reel bir bakış açısıyla belirlenmesine bağlı iken, diğer taraftan kurum içi, iş ve insangücü yapısıyla da yakından ilgilidir. Herhangi bir işletmenin,

geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir beşeri kaynak planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu iç işgücü kaynaklarına ve bunların zaman içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Doğru bir içsel analizin gerçekleştirilebilmesi için, belediye içi birimlerin ihtiyaçlarının ve mevcut insangücünün doğru bir şekilde saptanması gerekir. Bir bakıma, talep ve arz envanterinin gerçek veriler üzerine kurulması gerekmektedir. Her birimin ihtiyaç duyduğu beşeri kaynak envanteri elde edilirken aşağıdaki sorunların karşılıkları bulunmaya çalışılmalıdır.

- Birimlerin hizmet çevreleri nelerdir?
- Her birimin arz edebileceği yıllık hizmet miktarı ne kadar olabilir ?
- Her birimin, yılın değişik zamanlarında ihtiyaç duyduğu insangücü ne kadardır?
- Birimler hangi özellikte insangücüne ihtiyaç duymaktadır?
- Birimlerin, insangücü bakımından birbiriyle ilişkileri ve bağımlılıkları nasıldır?

Net ihtiyaç envanterinin çıkarılabilmesi için, mevcut kaynakların da saptanması gerekmektedir. Burada ise şu soruları sormak gerekir:

- Çalışanların demografik dağılımı nasıldır?
- Hangi bölümde ne kadar iş gören istihdam edilmektedir?
- Her bölüm için istihdam edilenlerin, hizmetleri karşılamadaki performansları nasıldır?
- Emeklilik veya başka bir şekilde, kısa dönemde işten ayrılacak olası personel sayısı ne kadardır?
- Çalışanların, çalıştıkları bölüme uyumluluk dereceleri nasıldır?

Sonuç itibarıyla bütün bu çalışmalar bir amacı hedeflemektedir. Kurumun, optimum seviyede mevcut ve olası insangücü ihtiyacının saptanması Çalışmalardan elde edilen verilerden hareketle mevcut insangücünün bir profili çıkarılır. Bu profil, özellikle halihazırdaki insangücünün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, aynı yaş grubundan bulunan nitelikli elemanların aynı zaman dilimi içinde işten ayrılmaları, örgütte önemli bir boşluğa neden olabilir. Bunların yerini dolduracak personelin yetiştirilmesi de önemli bir konudur. Özetle, elde edilecek veriler, mevcut eksiklikleri ve gelecekte meydana gelecek boşalmaları görme olanağı verecektir.

B.PERFORMANS

Performans ile ilgili araştırmalar belediyenin performansının (ve her bir yönetim ünitesinin) hedeflenen amaçlara ulaşılması bakımından kontrolünü sağlayacak bir esas geliştirilmesini mümkün kılmalıdır.

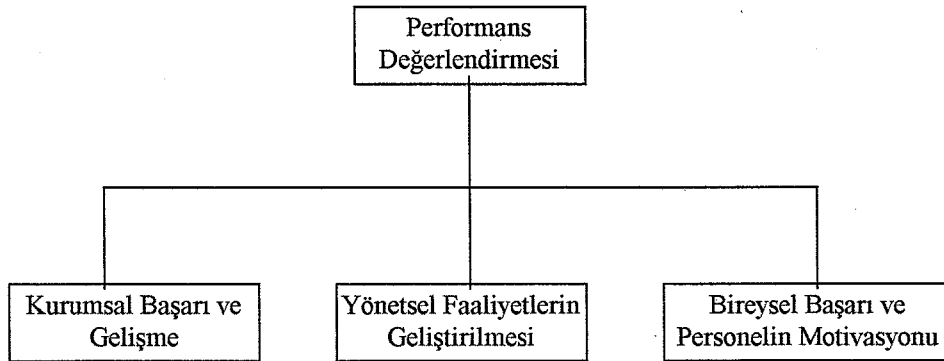
Yatırım Planlaması yalnız yatırımları değil, bütün işletme faaliyetlerinin ve müşterilerle olan ilişkilerin planlamasına esas teşkil edecek hizmet standartlarını saptamaktadır. Bu standartların gerçekleştirilmesi, yönetim başarısının temel ölçüsüdür. Ayrıca, bütün yurttaşlara eşit hizmet götürülmesinde de faydalı olacaktır.

1. Performans Analizi

Performansın hem kalite ve hem de miktar anlamına geldiği işlerde, iki şey yapılması gerekmektedir. Neyin işe yaradığı sorulmalı ve süreçler adım adım analiz edilmelidir.

Performans ölçümü ve değerlendirmesi, hem verilen hizmetlerde etkinliğin saptanabilmesi ve hem de iş görenlerin, kendi gelecekleriyle ilgili kararlarda doğru bir istikamet çizebilmeleri bakımından önem taşımaktadır. Bu şekilde ele alındığında, performans değerlendirmesinin üç boyutu ortaya çıkmaktadır:

Şekil: 3.3. Performans Değerlendirme Şeması



Kurumsal Boyut : Performans değerlendirme, bir organizasyonda yürütülen görevlerin başarıma düzeylerini ölçmeye yönelik bir süreçtir. Özenli yapıldığı takdirde, hem bütün çalışanlara ve insan kaynağı yönetim birimine ve hem de organizasyonun kendisine önemli katkıları olabilecek bir çabadır. Kurum çalışanlarının mevcut verimliliklerini ve olası performanslarını belirlemek suretiyle, kurumsal başarı düzeyini ölçme olanağına sahip olup; Bu paralelde, kurum, bir bütün halinde optimum başarı ve verimlilik durumunu saptayabilir.

Performans analizinde, verimlilikle birlikte kalite de önem taşımaktadır. Çünkü kalite, başarının en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır.” Memnun bir müşteri” kaliteye ilişkin bir ifadedir. Aynı şekilde, belediye hizmetlerinden memnun bir topluluk da, belediyenin yürüttüğü faaliyetlere yönelik bir başarı ve kalite ifadesidir.

İstenen performansa ulaşılabilmesi, belediye hizmetlerinde bir bütün halinde başarı ve kalitenin elde edilebilmesi için gerekli iş gören tipini yakalamanın dört unsuru bulunmaktadır: 1-Dikkatli Yerleştirme, 2- Yüksek performans standardı, 3-Kendini kontrol için gerekli bilgiyi işçilere vermek, 4-Yönetimsel bir görüş verecek katılımı sağlamak.

İnsan kaynağı yönetimi, personelin performansının değerlendirilmesine ilişkin bilgiyi birçok alanda kullanarak, kurum içinde daha etkin ve verimli bir kaynak yönetimine ulaşabilir.

b.Bireysel Boyut : Çalışanlar, özellikle de güçlü performans gösterdiğine inan personel, sürekli ortaya koyduğu başarının ödüllendirilmesini bekler . Aksi halde, personelin performansında gelişme yerine gerilemeler görülebilir. Çünkü her iş görenin aklında (kendi çalışma ortamı ve çalışma şartları içerisinde), kariyer yapma olanak ve süreçleri ister istemez yer almaktadır.

Ödüllendirmenin, performansın geliştirilmesi bakımından sağlayacağı iki önemli katkısı vardır.

- Personelin, gerçekleştirilen hizmetlerdeki katkılarını vurgulamaya yönelik samimi ve anlamlı mesajlar taşırlar,
- Çalışanların motivasyonunu güçlendirirler.

Diğer taraftan, personel değerlendirmesi yaklaşımı sonucu personel, kendisinden bekleneni bilir, kendi çalışmasıyla ilgili değerlendirmelerden sürekli ve düzenli olarak haberdar olur ve kuruluş içerisindeki işlevini da iyi değerlendirir.

c. Yönetimsel Boyut : Birim yöneticileri kendi hizmet birimleriyle ilgili standartları bir kez belirledikten sonra, çalışanlarının verimlilik durumlarını saptayabilme ve onları yönlendirebilme olanağını elde eder. Bu açıdan, birim yöneticilerinin zaman zaman personelin performansı ile ilgili değerlendirme yapmaları ve görüşlerini, hem beşeri kaynak yönetimiyle ilgili birimlere ve hem de çalışanlara bildirmesi beklenir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci, yöneticilerin kendi personeli tanımlarını, çalışanların işlerin ne olduğunu bilmelerini ve düzenli olarak, her birine ayrı zaman ayırarak, onlara bilgi, tavsiye ve destek sağlamalarını kapsamaktadır.

2. Beşeri Kaynak Yönetimi-Kariyer Planlaması İlişkisi

Beşeri kaynak yönetiminin amacı, bir bütün halinde örgütsel başarıya ulaşmak için insangücünü en etkin ve verimli bir şekilde planlanmak ve izlemektir. Beşeri kaynak yönetimi süreci “hangi personel, hangi tür işte en iyi başarıyı gösterir?” in

yanıtını aramaktadır. Buna karşılık kariyer yönetimi ise, çalışanların, en yüksek performansı sergileyebilecekleri alanda ilerleyebilmeleri ve kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla beşeri kaynak yönetimi süreci, kariyer planlaması süreci ile doğrusal bir ilişki ortaya koymaktadır. Netice olarak, örtülü ya da açık bir ifadeyle olsun, her iki süreç de kurumsal amaçların en verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesini hedeflemektedir.

Kariyer planlaması, işletmenin işlerini etkili bir şekilde karşılayacak insangücünü oluşturmayı ve onu devam ettirmeyi amaçlamaktadır. Bu süreç, yeni insanları cezbetme, onları kazanma ve işlere dağıtmanın yöntemlerini; bireysel beklentileri iş fırsatlarıyla bir araya getirmeyle ilgili yaklaşımları; çalışanların, kendilerini etkili bir şekilde ortaya koyabilmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmanın yöntemlerini ve emeklilik sürecinde çalışan katkı sağlama faaliyetlerini kapsamaktadır.

C. KARIYER PLANLAMASI SÜRECİ

Kariyer planlaması süreci, herhangi bir personelin, seçtiği meslekte kendini geliştirme ve gerçekleştirme doğrultusunda ele alınan bütün karar süreçlerini ve bunlarla ilgili tutum ve davranışları kapsamaktadır.

1.Kariyer ve Kariyer Planlaması

İş, tek bir kişinin yerine getirmekle sorumlu olduğu bir çalışma birimi iken, kariyer, bir insanın işle ilgili olarak hayatı boyunca tecrübe edindiği eylem ve davranışlar dizisidir.

Kariyer planlaması ise, insanların, meslek, kurum ve iş seçmeleriyle ilgili bir süreçtir. Bu süreç, insanları uygun işlerle buluşturmaya, kendilerini gerçekleştirmeye ve geliştirmeye yardım etmeyi de içermektedir. Ağırlıklı olarak, kariyerle ilgili karar verme çabalarına yardımcı olan bireysel davranışları vurgulayan bir aşamadır.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi, kariyer planlaması bireyin, iş ortamındaki mesleki gelişim çizgisini ele alan ve değerlendiren bir karar ve uygulama sürecidir. Diğer bir açık ifadeyle, bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu kurum içindeki ilerleyişin planlanmasıdır.

2. Kariyer Planlamasının Temel İlkeleri ve Aşamaları

Kariyer planlamasıyla ilgili olarak bir dizi ilkedен söz edilebilir. Bunu şöyle ifade edebiliriz:

- a) Kariyer planlaması sistematik düşünmeyi kısa ve uzun dönemli hedeflere yönelmeyi kapsar.
- b) Bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesini ve zenginleştirilmesini gerektirir.
- c) Uzmanlaşma, kariyer ilkesinin temel unsurlarından biridir. Bu nedenledir ki devlet, hizmet öncesi, adaylık süresi içinde ve hizmet içi eğitim olmak üzere üç tür eğitim uygulayarak uzmanlaşmayı sağlar.
- d) Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir. Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaz.
- e) Kıdem ve liyakate önem verilir.

Kariyer aşamaları, kariyer yapma süreci içerisinde, dönemsel koşullara göre gerçekleştirilen bir bölümlemeyi içermektedir. Kariyer planlamasıyla ilgili aşamalar genellikle dört kategoride ele alınmaktadır. Ancak kimi bilim adamları kariyer aşamasındaki bazı zaman dilimlerini birden fazla parçaya ayırarak, dörtten fazla kariyer aşamasının olduğunu iddia etmekte ya da o şekilde bir ayırma gitmektedir.

3. Kariyer Gelişim Aşamalarının İncelenmesi

Kariyer geliştirme öneli iki faaliyetin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır: Kariyer planlaması ve kariyer yönetimi, Kariyer geliştirme süreci, bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur. Kariyer planlama ve örgüt uygulamalarıyla yakından ilgilidir. Etkili kariyer geliştirme, ortak iş amaçlarının ve iş görenlerin kariyer ihtiyaçlarının entegrasyonunu içeren etraflı bir programı gerektirir. Kariyer geliştirme, beşeri kaynak yönetimi yoluyla ve işletmenin iş amaçlarıyla bütünleştirilebilir.

Kariyer geliştirme sürecinde, işletmeler kendi amaçlarıyla çalışanın amaçlarını bütünleştirmeye çalışmalıdır. İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan, kariyer planlamaları doğrultusunda şekillenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. İyi bir personel yönetim sistemi, çalışanların çıkarları ile yönetimin ihtiyaçların birbiri ile uzlaştırmak zorundadır. Yönetimler, çalışanlarına sürekli olarak yeterli bir ücret ödeyemezse dahi, onları hizmette tutmak ve verimliliklerini sürdürmek olanağını bulabilirler.

Kariyer planlaması ve gelişiminden önce, bireyin o an sahip olduğu yetenekler veri olarak ele alınmalıdır. Ancak süreç içerisinde, özellikle geliştirilmesi muhtemel yetenekler, pozisyonun işlevsel özellikleriyle uyuşmuyorsa, bunların zaman içerisinde geliştirilmesi yoluna gidilmelidir.

Bir çok kurum, yönetici ve profesyonellerin iş hayatının kalitesini geliştirmek, istenmeyen sonuçları azaltmak, performansı artırmak ve eylem kararlarına aynı derecede uyum sağlayabilmek için kariyer planlama ve geliştirme programları uygulamaktadır.

Birey kariyer geliştirme süresinde şu soruları kendine sormalı ve cevaplandırmaya çalışmalıdır:

- Benden beklenildiği şekilde bir gelişme gösterebiliyor muyum?
- Daha etkili bir şekilde nasıl ilerleyebilirim?
- Hangi tür uzun vadeli opsiyonlara ulaşılabilir?
- Kendimi daha fazla nasıl gerçekleştirebilirim?
- Net olmayan ilişkileri nasıl daha etkili bir şekilde geliştirebilirim?

Mesleki seçimlerle kişisel hayatım arasında nasıl daha iyi bir entegrasyon sağlayabilirim?

Bir kişinin örgütteki kariyeri çeşitli geçişleri içermektedir. Örgütlerde yer alan geçiş noktaları, kişiyi etkilerken, kişi de örgütü etkileyebilecektir. Keskin ve dikey hareketlilikte, kişinin yeni katıldığı grubun üyeleri, onu toplumsallaştırmak için çaba harcarlar. Yeni değerlerin kazanılması ve tutumlara sahip olunması, üst düzeylere geçiş sırasında ya da güçlü pozisyonlar için önemli bir noktadır.

III. EĞİTİM PROGRAMLARI

A. GENEL

Belediyelerin mevcut eğitim uygulaması ve ileriye dönük yapılacak alan çalışmaları ile bu çalışmaların planlama, uygulama ve işletme gibi boyutlarından hangilerine öncelik verilmesi gerektiği hususları ile, bu eğitimin kim tarafından, nasıl ve ne kadar süreyle verilmesinin gerekliliği önemli bir unsurdur. Aşağıdaki konularda da eğitimin verilmesi genellikle düşünülen bir durumdur.

- Su ve atık su çalışmaları.
- Planlama yazılımının kullanımı ve personel ilişkileri.
- Proje ve program yönetimi.
- Bilgi Yönetimi Acil durum ve çözüm planlama.
- Çöp toplama , bertarafı ve yönetimi.
- Su ihtiyacı ve su kaybı yönetimi.
- Bilgisayar teknolojilerinin belirlenmesi ve işletimi.
- İnşaat ve bakım teknolojileri.
- Atık su arıtma teknolojilerinin belirlenmesi.
- Çevre standartlarının geliştirilmesi.
- Beşeri ilişkilerin geliştirilmesi.

Bu kapsamlı bir amaçtır ve programın gelişmesi Belediyenin mevcut eğitim programı ile bütünleşmeli, çalışmalarda tavsiyeler de aynı zamanda göz önüne alınmalıdır.

B. MEVCUT DURUM

Belediyelerin eğitim politikası, Başkana ya da başkan yardımcısına bağlı Eğitim Müdürü tarafından belirlenerek uygulanır. Bu durum, mevcut ve gelecekteki pozisyonlarına göre artan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çalışanlarının vasıf, eğitim ve gelişmelerinde ilerleme kaydedilmesinin gerekliliğini kabul eden bir organizasyon tarafından konuya verilen önemin bir göstergesi kabul edilmelidir.

Eğitim bölümünün amaçları, belediyede çalışan kişilerin kurumsal eğitimlerini aşağıdaki şekillerde sağlamaktır:

- Mevcut personeli yeni teknolojilerin kullanımı için eğitmek
- Mevcut personeli terfi için hazırlamak
- Mevcut personeli organizasyon değişen roller için hazırlamak

Eğitim konusunda belirtilen hususların gerçekleştirilmesi belediyelerin geleceği için olumlu olacaktır. Belediyelerdeki eğitim incelenirse;

Özetle :

- Her yıl ocak ayında tüm bölümler eğitim isteklerin - aday personel dahil Eğitim Müdürlüğü' ne sunmalıdır.
- Eğitim müdürü stratejik gereksinimleri de dikkate alan detaylı bir eğitim planı hazırlamalıdır.
- Hazırlanan plan ilgili birimlerce tekrar tetkik edilmelidir.
- Plan, onay için başkana sunulur.
- Onayı takiben, plan eğitim bölümü tarafından yerine getirilir.
- Yıl boyunca eğitimin tamamlanması ve faydalarının gözlenmesi görevini eğitim müdürlüğü yüklenir.
- Yıllık plan süresince belirlenen özel gereksinimler, başkanın ek fonu onaylaması halinde eğitim bölümü tarafından ortaya konulup plana dahil edilir.

Belediyelerde eksik olan birçok eğitimle birlikte aşağıdaki konularda da eğitimlerin yapılması önerilmektedir.⁵

⁵ Master Plan konsorsiyumu, İstanbul 1995, S.6-3.

Psikometrik testler,
 Organizasyon bilinci eğitimi,
 Giriş öncesi niteliklerinin minimum standartları,
 Yabancı dil bilgisi,
 Yabancı kuruluşlarla işbirliği,
 Üniversiteler ile ilişki,

1. Yönetim İhtiyaçları

Gelecekteki programlar ilk aşamada, belediyenin pozisyonunun pekiştirilmesi ve tüm düzeydeki yöneticilerin yönetimine hazırlanması üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Önemli alanlar aşağıda belirtilmiştir.

- Mali Yönetim ve Kontrol
- Varlık ve Yatırım Yönetimi ve Kontrolü
- Gelir Maksimizasyonu
- Stok Yönetimi ve Kontrolü
- Standartlar ve Performans Yönetimi
- Bilgi Yönetimi
- Yeni Teknolojinin Uygulamalı Kullanımı
- Kalite Güvencesi ve Çevre Yönetim Sistemleri

2. Yeni Teknolojiler

Mevcut Avrupa Topluluğu standartları ile hızlı ve tam uyum politikası tamamlandığında, kalifiye işgücü eksikliği kendini oldukça şiddetli bir şekilde gösterecektir. Kısa vadede ulusal ya da uluslararası bir danışmanlık eğitim birimi ile anlaşma sağlamak, teknolojik standartları öğrenme, eğitim, işletme, stok ve pazarlama konularında, tecrübeleri artırma hususunda gerekli çalışmalar süratle yapılmalıdır.

C. TAVSİYELER

Eğitim programı hızlandıkça, eğitim müdürlüğünün kaynaklarını artırmak gerekli olacaktır. Halen personel müdürlüğü tarafından yürütülen işe alma ve değerlendirme çalışmalarına ayrı bir eğitim birimiyle anlaşmalı olarak devam edilmelidir. Bu durum aynı zamanda sınava başvuran kişinin sınav sonrası yeteneklerine uygun işlere yerleştirmesini mümkün kılacaktır.

Eğitim personel müdürlüğünün genel kapsamından çıkartılır ise konuya verilen önem daha net ortaya konmuş olur. Bununla Beraber, Belediyelerin büyüklük,

personel sorunları ve teknolojik yapıları da göz önüne alınarak personel ve eğitim müdürlüklerinin fonksiyoner yapısı yeniden düzenlenebilir.

Eğer eğitim personel müdürlüğünün görev alanı da dahil edilir, programlar bu kapsamdan çıkartılır ise, konuya verilen hassasiyette ortaya konmuş olacaktır. Bazı Belediyelerin personel sayısı, nüfus kadro ve mekansal sorunları sebebiyle ayrı ünite ve müdürlükler kurmaları da sorun olmaktadır. Ancak daha etkin bir eğitim her koşulda mümkündür.

Uygulamada ayrıca planlama ufkunun, belediyelere yıllık programa ek olarak beş yılı kapsayacak şekilde geniş olarak çizilmesi önem arz eder. Böylece yıllık tahsilatlarda mali gereksinimlerin sağlıklı olarak önceden tahmini sağlanacaktır. Eğitim formal bir bütçe işleyişi ile yapılmalıdır. Üzerinde dikkatle durulması gereken konular mali yönetim ve kontrol gelir maksimizasyonu halkla ilişkiler v.b olmalıdır. Ayrıca eğitim bölümünün başlangıçtaki amaçlarından biri de şüphesiz eğitime geniş bir tarzda yaklaşım olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PLANLAMA VE BİLGİ SİSTEMLERİ

1. PLANLAMA VE BİLGİ SİSTEMLERİ

A. MALİ PLANLAMA

1. İdari Yapı

Belediyelerde, genellikle mali planlamaya bağlı olmak üzere altı müdürlük vardır. İlgili müdürlükler sırasıyla;

- Hesap İşleri müdürlüğü
- Gelir Müdürlüğü
- Bilgi İşlem Müdürlüğü
- Tanzim Satış Müdürlüğü
- APK Müdürlüğü
- Levazım Müdürlüğü

Çalışmada mali yapı ile alakalı tüm bilgiler yetkili müdür ya da birim amirlerinden alınarak çalışmada kullanılmıştır. Ancak mali yapıda belirtilen altı müdürlük her belediyede ayrı yapıda değerlendirilmektedir.

2. Ekonomik ve Yapısal Planlamalar

Çoğunlukla kullanılan temel planlama unsuru belediyelerin üçer yıllık gelişmeler ile hali hazır bütçe ve geleceğe yönelik projeksiyonlarını gösteren gelişim plânlarıdır. Ayrıca gelir, sermaye hareketleri ile kâr-zarar bilançosundan oluşan yıllık bütçe hazırlanır. İlâveten bu iki belgeden faydalanılarak bir yıllık yatırım plânı hazırlanır ve yıllık tarifeler düzenlenir.

Planlama projesini etkileyen unsurlardan biri de, büyük sermaye yatırım projeleri için Devlet Planlama Dairesi'nin onayının alınması zorunluluğudur. Dış borçlar ve ücret kademeleri için de hazinenin onayı gerekirken, maksimum personel sayısı hükümet tarafından kısıtlanmaktadır. Ayrıca turistlerin geldiği yerlerde tarifelerin düşük tutulması için de baskı vardır.¹

¹ Master Plan Konsorsiyumu, İstanbul 1995, s. 5-2

Belediye meclisi ekim ayında yapılan toplantısında yıllık bütçe, yatırım planı ve tarifeleri görüşür. Ancak bu olağan bir idari uygulamadır.

Ekonomik ve yapısal planlamalar muntazam aralıklarla güncelleştirilir. Ana değişkenler; nüfus, hizmet talebi, değişik kayıplar, gerçek tarife artışları, enflasyonun yansıması, faiz oranları, döviz kurları ve sermaye yatırımdır. Sermaye yatırım şu bilgilerinden oluşur.

Özel ilgi alanları sırasıyla :

- Su kayıpları
- Emlak vergisi kayıpları
- Çevre temizlik vergisi kayıpları
- İlan ve reklam geliri kayıpları
- Tahsilat oranı
- Enflasyon tahminleri
- Döviz kuru tahminleri
- Kar
- Faiz
- Borçlar
- Hacimsel talep
- Gelirler v.b. temel unsurlardır.

Planlama sırasında İşletme ve idari ünitelerden bir sonraki yıla ait talepler hakkında bilgi istenir. Bu bilgiler bir önceki yılın ve halen içinde bulunan yılın o tarihine kadar olan harcamaları ile karşılaştırılır. Bazı üretim kalemleri için tahminler istenir ve birim maliyetleri hesaplanır.

İşgücü rakamları ve ödeme oranları saptanır. Uzmanlar ile bir sonraki dönem için enflasyon tahminleri yapılır.

Masraflar, bütçenin itici gücüdür ve tarifeler gerekli miktarı temin etmek üzere düzenlenirler. Toplanması umulan miktardan işletme masrafları çıkarılır, harcama dengesi sermaye yatırım payıdır. Planda yıllık nakit akış tabloları mutlaka bulunmalıdır.

Yöneticiler karşı karşıya bulundukları kaynak darboğazını aşabilmek ve mali sıkıntıları gidermek, kaynak açığını azaltmak amacıyla başlıca üç yöntemi aktifleştirmeye çalışmaktadırlar. Bunlar;

- a. Hizmetlerde etkinliği ve verimliliği artırmak; yani paranın daha çok iş görmesini sağlamak; harcanan paralar karşılığında daha çok değer elde edebilmek.

- b. Harcamaların kapsamını daraltmak; yani daha az iş yapmak; harcamalar üzerindeki yükü hafifletmek amacıyla, mümkün olduğu ölçüde alternatif hizmet sunma yöntemlerinden yararlanmak;
- c. Geliri arttırmak; gerek ve varolan kaynakları daha etkin ve verimli bir biçimde kullanarak ve gerekse yeni gelir kaynakları yaratarak, gelir düzeyinin yükseltilmesini sağlamaktır.²

B. YATIRIM PLANLAMASI

Bu bölümde belediyelerin yatırım planlaması için mevcut yöntemler incelenerek, Belediyelerin olduğu veya olacağı bütün duran varlıkların gelecekteki yönetim yöntemleri (bkz. EK-A) teklif edilmektedir. Yöntem şunlara olanak verecektir

- Hedeflenen hizmet standartları için yatırımların orta ve uzun vadeli önceliklerinin belirlenmesi;
- Acil yatırım gerektiren çeşitli ihtiyaçların değerlendirilmesi ve gereğinde birleştirilmesi.

1. Hizmet Maliyet Muhasebesi

Belediyelerin hizmet maliyet muhasebesine geçişini tamamlamak için, önemli varlık yönetim hedeflerinden biri de, yatırım tekliflerini aşağıdaki başlıklar altında formüle etmektir:

- İşletim yapıları
 - Su arıtımı)
 - Su temini) Bina ve sabit tesisler dahil işletme varlıkları
 - Kanalizasyon)
 - Atık su arıtma v.b.)
- İşletme harici binalar (ofis vb.)
- Kısa ömürlü varlıklar (bilgisayar, araç vb.)
Bu gibi varlıklar ya :
 - Yaşam süresi uzun, ancak durumunun değerlendirilmesi zor olan yeraltı varlıkları; ya da
 - Yaşam süreleri geleneksel yollarla ifade edilebilen ve durumları genellikle kendiliğinden değerlendirilen bina, rezervuar, sabit ünite gibi yerüstü varlıklarıdır.

² Sadun Emrealp, **Belediyelerde Mali Yönetim**, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi
Ankara 1993. s.9.

2. Varlık Yönetim Yöntemleri

Belediyelerin görevi, müşterinin beklediği hizmet seviyesini sağlamaktır. Belediye, bu görevi başarıyla yerine getirmeye devam etmek için kaynaklarını kullanmak, bunu maliyet bakımından etkili bir şekilde yapmak için de en fazla faydayı elde etmek zorundadır. Varlık yönetiminde ilk adım, Belediyenin hedeflenen verimini temsil eden hizmet standartların tesis etmektir. Standartlarını çoğu sermaye yatırıma bağlı olup, yatırım kararları verilirken, standartların gerçekleştirilmesi düşünülmelidir. Örneğin su ve kanalizasyon hizmetleri açısından bakıldığında; Su ve atık su performansının bir göstergesi olarak, bu tür standartlar, izleme ve yönetmelik gerekleri ile birlikte, özel sektör katılımı kapsamında da yer almaktadır.

- Hizmet standardı (SS) belirlenen bir amaca ulaşmak için hedeftir (örneğin, kaynak çalışmaları hatası nedeniyle hiçbir abone susuz kalmamalıdır.)
- Hizmet seviyesi (LS) hizmet standardına uygun, kabul edilebilir bir derecedir.(örneğin, önceki örnektir SS %90 olacaktır.)

Tablo 4 (a)'dan (c)'ye kadar hizmet standartları ve hizmet dereceleri için seçenekler verilmektedir. Belediyelerin mevcut uygulamasını gözden geçirerek, hedef standartlar ve hizmet seviyelerini en kısa zamanda belirlemesi verimlilik analizleri açısından gereklilik arz etmektedir.

TABLO 4 (A) HİZMET STANDARTLARI TAKİP FORMU

	Hizmet Standartları	Hizmet Seviyeleri	Yatırım Bağımlılığı	İlgili Değerlendirme Konuların
SS1	Bütün müşteriler için su basıncı "n" metre'den aşağı olmayacak.	1) 19..itibari ile müşterilerin %fazlası hedefin altında olmayacak. 2) 20..itibar ile müşterilerin % hedefin altında olmayacak.	Ana boruların basınç hedeflerine dayanıklı hale getirilmesi. 2)Sistem içi depolanmanın takviyesi 3)Yeni alanlar için : a) yeni müşterilerin yeterli basınç alması b) mevcut müşterilere bir zarar verilmemesi 4)Daha düşük çaplı borulara geçişle sonuçlanan sistemin terk edilmesi. 5)Güvenceli müşteri hizmeti ve varlık performans kayıtları için GIS ve sistem	Şebeke modeli. Kayıtlar
SS2	Su Kayıpları Fiziksel su kayıpları, satılan suyun % x'ından fazla olmayacak.	1)2000'den % ... fazlası gerçekleştirilmeyecek 2)2010'dan önce %... fazlası gerçekleştirilmeyecek. 3)2020 itibarı ile %... fazlası gerçekleştirilmeyecek	1)Basınç azaltma yatırımı (gerekliğinden) 2) Rezervuar durumu 3) Ana boru durumu 4) Ana boru malzemesinin uygunluğu 5) Çeşmelerin kontrolü 6) Güvenceli müşteri hizmeti ve varlık performans kayıtları Arıtma tesisleri ıslahı	Şebeke Modeli Teftiş Örnek Analizi Kayıtlar İşleyen Ana boru yıkama Arıtma İşleri İşletme tatbikatı

TABLO 4 (B) HİZMET STANDARTLARI TAKİP FORMU

	Hizmet Standartları	Hizmet Seviyeleri	Yatırım Bağımlılığı	İlgili Değerlendirme Konuların
	Fiziksel olmayan su kayıpları, satılan suyun %... y'sinden fazla olmayacak	1) 2000' den % ... fazlası gerçekleştirilmeyecek. 2) 2010' dan önce %... fazlası gerçekleştirilmeyecek 2020' den öncesi % ... fazlası gerçekleştirilmeyecek		
SS3	Su kalitesi, suyun sağlıklı ve estetik olarak kabul edileceği şekilde olacak	1) Müşterilerin tümüne sağlıklı su temini 2)Müşterilerin % ... fazlasına rengi giderilmiş su verilmeyecek	1) Kaynakları koruma 2) Her bir kaynağın uygun artırılması 3) Kötü durumdaki ana boruların ıslahı 4) GIS ve Sistemler	Örnek alma Kayıtlar
SS4	Müşteriler plansız su kesintisine maruz kalmayacak	1) Müşterilerden %den fazlası 2000 yılına kadar etkilenmeyecek. 2) Müşterilerden % den fazlası 2020 yılına kadar etkilenmeyecek.	1)Ana boru ve Rezervuarların kullanılmaz hale gelmeden ıslahı 2) Arızayı önlemek için işleme işlerinin ıslahı 3) Patlama sıklığını önlemek için ana boruları yeterli durumda tutma. 4) GIS ve Sistemler	Model Durum İncelenmesi Kayıtlar
SS5	Müşteri x saat'ten planlı bir su kesintisine maruz kalmayacak	1. Mülklerin %...si 2000 yılı hedefleri içinde 2. Mülklerin %... si 2020 yılı hedefleri içinde	1) Zaman hedeflerine göre ana boru ve rezervuarların ıslahı 2) Tamir hedef sürelerine erişmek için sistemin model yönetimi. 3) GIS ve Sistemler	Model Kayıtlar SCADA

TABLO 4 (C) HİZMET STANDARTLARI TAKİP FORMU

	Hizmet Standartları	Hizmet Seviyeleri	Yatırım Bağımlılığı	İlgili Değerlendirme Konuların
SS6	Kanalizasyon sistemi taşıması, 5 yılda birden fazlasına imkan verilmeyecektir.	1) Mülklerin %...si 2000 yılı hedefleri içinde olacaktır. 2) Mülklerin % ... si 2020 yılı hedefleri içinde olacaktır.	1) Varlıkları yeterli durumda tutmak 2) Sistem kapasitesini a) daha geniş kanallarla b) sistem için depolama ile artırmak. 3) Safhalı ayırım üstlenmek 4) GIS ve Sistemler	Şebeke Modeli Kayıtlar.
SS7	Bütün atıksular işleme tabi tutulacak ve suyu alan yerin kalite hedeflerine uygun olacaktır.	1)2000 yılında bütün atılan suların % ... standartlara uyması 2)2020 yılında bütün atılan suların %... standartlara uyması	Master Plan yatırımı.	Endüstriyel deşarj kontrolü.
SS8	Kentsel alanlarda bütün mülkler kanalizasyon sistemine bağlanacaktır.	1)2....itibarı ile sisteme bağlanabilir bütün mülklerin %... si bağlanacaktır. 2)2....itibarı ile sanyî atıksularının %.... nin sisteme bağlanması. 3)Yasaklanan maddeler kanalizasyon sisteminden 19....itibarı ile hariç tutulacak.	Master Plan yatırımı	Endüstriyel deşarj kontrolü
SS9	Müşteriler şikayet ve taleplerine iş günleri içinde cevap alacaklardır.	"n" çalışma gününde cevapların % 95 inin verilmesi.İstisnalar soruşturulacaktır.		
SS10	Müşteri şikayet ve talepleri ile çalışma günlerinde ilgilinilecektir.	"n" çalışma gününde işlemlerin % 95 inin yapılması.İstisnalar soruşturulacaktır.		

Belediyeler yatırım işlemini yönetirken, müşteri beklentilerine cevap verebilecek sağlam varlık yönetim yöntemleri tespit etmelidir. Bu yatırımlar :

- Varlıkların yenilenmesi,
- Standartların yükseltilmesi,
- Mevcut müşteri taleplerinin artma arzusu;
- Nüfus artışından ileri gelen ihtiyaç artışı; gibi unsurları dengeleyerek ve ekonomiklik sağlayacak olarak planlamalıdır.

Örneğin Fransa yatırım ve işletme planlamalarında farklı yaklaşımlar sergileyen bir ülkedir. Fransa'da özellikle son otuz yıldır su ve kanalizasyon, otoyollar, otoparklar şehir ısınması, paralı televizyon, metro ve ulaşım gibi konularda farklı bir uygulama mevcuttur. Bu uygulamada;

- İçerik bakımından sadece işletme veya tasarım yada tasarım inşaat ve işletme hepsini birlikte planlama,
- İmtiyaz devreden ve devralan arasında devamlı bir ortaklık sağlanması,
- Projelerin türüne ve ekonomik ve finansal dengelerine göre risklerin ve sonuçların dengeli paylaşımının sağlanması.

Ne her şeyin özel sektöre, nede her şeyin devlete ait olmadığı modern devlet anlayışıyla devletin yerli yersiz her şeye karışmaktan uzak tutulduğu, işlerin özüne eğilip bürokrasinin minimize edildiği, bununla beraber “genel menfaatleri garanti eden strateji uzmanı bir devlet” anlayışı önerilmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır.³

C. İŞLETME PLANLAMASI

Belediyelerin faaliyetleri ile ilgili olarak fonksiyoner işletme ve planlama yaklaşımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Yatırım ve İşletme müdürleri, işin kabul edilebilir sürelerde etkili bir şekilde yapılmasını sağlarlar. İşletme yönetiminde faaliyet ve başarı duyarlılığı olduğu ve işletme ihtiyaçları için yeterli işgücü olduğu kabul edildiğinde, bugüne kadar süregelen karmaşık planlama sistemlerinin gereksiz olduğu görülür. Ancak, yüksek teknolojilerin artan bir şekilde kullanılması ve devam eden büyüme ile duran varlıkların fiziksel başarı limitleri, planlama ve izleme faaliyetlerine destek olacak resmi ve detaylı sistemlerin de dikkate alınması gereğini ortaya çıkarmıştır.⁴

³ Claude Martinand, **Kamu Hizmetlerinin Özel Sektöre Açılması**, Türk Fransız semineri tebliği, Ankara 29 Haziran 1994, s. 11-12

⁴ **Sistem Planlama, Kurumsal Güçlenme**, İstanbul 1995, s. 111.

Kaynakların talebi aştığı hallerde, işin kabul edilebilir zamanda yerine getirilebilmesi zor değildir. Karmaşık planlama sistemleri gereksizdir ve mali açıdan uygun değildir. Bilgisayar yardımı ile olsun veya olmasın, detaylı sistem uygulaması optimum zaman sürecinde bilgi nakline emniyet getirmektedir. Ayrıca, hizmet hedeflerine erişilmesine bekleyen iş ve yürüyen iş hakkında zamanında raporlar hazırlayarak, cevap süresini kontrol etmek sureti ile yardımcı olurlar. Tamamlanan işler gelecekteki kaynak ihtiyaçlarının saptanmasında, karar verme işleminin bir parçası olarak yararlıdır.⁵

Planlama sistemlerinin ikinci bir faydası, mevcut kapasitesi ile iş yükünün birbirine uydurulmasını sağlamasıdır. Böyle bir sistemin mekanizmasını etkili bir şekilde sağlamak için yeterli sayıda vasıflı personel bulunması gereklidir. Bu kaynaklar ve talepler arasındaki optimum dengeyi sağlamak için öncelikler ve özel işler arasında tercihe olanak sağlamaktadır.

D. MEVCUT BİLGİ SİSTEMLERİ

Belediyelerin faaliyetleri titizlikle kaydedilerek (elle) özetlenir ve üst kademelere gönderilir ve işletme şubelerinin içindeki veya dışındaki çeşitli yerlerde dosyalanır.

Yapılan çalışmalarda şube ve birimler arasında bilgi paylaşmanın çok az olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle önemli miktarda faydalı bilgi, faydalı olabileceği kimselere ulaşmamaktadır. Buradan, mevcut sistemlerin ana amacının dosyalama ve geri çağırma olduğu sonucu çıkmaktadır. Mali bilgiler, sadece başkan ve başkan yardımcılara sunulmaktadır. Bu istisna ile, belediye'deki hiçbir müdüre ünite maliyet bilgisi verilmediği ve bütçe sorumluluğu olmadığı görülür. Uygulamanın işletme planlama derecesi sadece işçi, makine ve malzemenin tahsis ve kontrolünden ibarettir. Bundan vazgeçilerek yapı sürekli bilgi akışlı hale getirilmelidir.

İyi planlanmış bir kalite güvence sistemi kapsamında yer alan önemli hususlar aşağıda verilmiştir.

- Birim içinde her seviye için gerekli performans açıkça tanımlanacaktır; bu performansla ilgili tüm faaliyetler (gerçekte, üstlenilen tüm faaliyetler) uygun şekilde ele alınmış gibi belgelenecektir;
- Kendi kendini denetlemeyi kolaylaştıran bu gibi sistemler, açık ve basit olmalı ve mümkün olduğu yerlerde, önceden yazılan faaliyetlerin karşısına, normal olarak kutuları işaretleme esasına dayalı bir EVET/HAYIR bölümünün doldurulmasından ibaret olmalıdır.
- Tüm birimlerde yeterli eğitim ve belediyenin tüm birimleri için kalite güvence sistemlerinin başlıca faydaları sağlanmalıdır.

⁵ A.K., s. 112

Örneğin “iş ilk seferde doğru yapma” konusu açıkça izah edilmelidir;

- İzleme amacıyla kullanılan veriler, işletme planlamasının detaylandırılmasına izin verecek şekilde geliştirilmeli ve daha önemlisi, faaliyetin yakından izlenmesi konusu, yapılacak olan dağıtılmış görevlerin anlamlı şekilde tanımlanmasına veya alternatif olarak kabul ettirilecek performans hedeflerine de izin vereceğinden, aktarma işlemi kolaylaşmış olacaktır.

Görev bildirgeleri, verimlilik programları çerçevesinde etken bir örgüt yapısını, sistemleri, politikaları ve planları saptamak için kullanılır.

Verimliliğe, kaliteye yada müşteri hizmetlerine yer veren bir kuruluş, görevlerini açık ve ölçülebilir hedef ve amaçlara çevirmelidir. Eğer bilgi akışı hızlı, planlı ve kapsayıcı olursa belediye bünyesinde ki birimler daha fazla düşünen ve üreten pozisyonlara sahip olacaklardır.⁶

Daha etkili bir yönetimi sağlamak üzere Yatırımcı Müdürlüklerin yetkilerinin genişletilmesi için, mali sorumluluğu da içine alacak yönden bir hareketin, ciddi şekilde ele alınması gerekmektedir.

E. MALİ UYGULAMALAR

Belediyelerin mali kayıtlarının çoğu defterlere kayıtlı olup, yönetimin çeşitli seviyelerine bilgi sağlamak üzere ayrıca bilgisayar sistemleride mevcuttur. Bilgisayarlarda bazı canlı mali bilgiler yerine eski kayıtlar bilgisayarları işgal etmektedir. Bilgisayarlarda kullanılan sistemler şunlardır :

- Bütçe hazırlama ve kontrol
- Abone faturalama ve tahsilat
- Diğer gelirler
- Kredi kurumları - hizmet ve malzeme temin edenlerin cari hesapları
- Bordro
- Borçlar yönetim
- Mali muhasebe gibi mali uygulama alanları mevcuttur.

Halen kullanılmakta olan mali sistemlerin büyük çoğunluğu bugüne kadar faydalı olmuştur. Yapılmakta olan ve gelecekte yapılması planlanan işlemlerin artması nedeni ile bu sistemlerin gözden geçirilmesi uygun olacaktır. Sistemlerin gözden geçirilmesini takiben yapılacak değişiklikler, 10-15 yıl hizmet edebilecek kapasite ve nitelikte olmalıdır.

⁶ Gregson Ken, “Kuruluşlarda Verimlilik Akımlarının Görev Belirleme İşlevi ile Bütünleştirilmesi” **M.P.M.Verimlilik Dergisi** , C:23, s:3, Ankara 1994, s.13-14.

Bugüne kadar bütçeleme ve bütçe kontrolleri üst bir kademede olmuştur. Alt kademelerde bilgi üretimine de önem verilmelidir. Bu ise hizmet veya yere göre veya her ikisinin bir kombinasyonu biçiminde sağlanabilir. Bu bilgiler belediye yöneticileri için son derece değerli olabilir.

Yeni stokların bilgisayarlı muhasebesi, belediyenin mevcut işleyişini gözden geçirmesi ve gerekli yerlerde bunları geliştirmesi için iyi bir fırsattır. Bu inceleme kapsamında personel düzeylerinin azaltılmasına gelir toplama ve sermaye yatırımı gibi daha gerekli alanlara personel transfer edilmesine önem verilmelidir. Bunun başarılabilmesi amacı ile yeniden eğitim için bazı yardımlar gereklidir. Depolarda bulunan mallarda ve stok miktarlarında azaltma yapılmalıdır. Böylece nakit düzeyinde artış sağlanacak ve yavaş kullanılan mallara bağlanmış finansman miktarı azaltılacaktır. Malların alımındaki kayıt sistemi değiştirilmeli ve hareket olduğunda adetlerin değişmesi, fakat ortalama değerin sadece malların maliyetleri bilindiğinde değişmesi sağlanmalıdır.

Nakitten tahakkuk sistemine geçiş takiben şüpheli alacaklar için provizyon düzeylerinin artışı sağlanmalıdır. Ek olarak borçların iptali için gerçekçi bir yaklaşım gösterilmelidir. Ödenmemiş hesapların düzeyi sürekli olarak artmaktadır. Şüpheli alacaklar için düşük miktarda gelir temin edilmekle beraber, bu yetersizdir. Borçların üç seneden fazla bir süre ödenmemesi veya bunların geri alınmasının maliyetinin elde edilecek gelir üzerinde olması halinde, bu ödenmemiş hesapların zarar olarak nitelendirilmesi önerilmektedir. Bu önerinin uygulanması için yasal bir incelemenin gerekli olduğu anlaşılmıştır.

F. BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Belediyelerin tüm varlık bilgileri bir “yer” ile ilişkili olduğundan, yetkili personelin hedefleri başarmasında hızlı, bilgili ve koordineli kararlar alması açısından ve varlıkların performansını, olayları ve müşteri faaliyetlerini gözden geçirmesi de etkin mekanizma olacaktır. Uygulamada:

- Yönetim bilincinin geliştirilmesi
- Yönetmeliklere uyumun sağlanması
- Hizmet düzeylerinin veya diğer hedeflenmiş performansın ölçülmesi ve raporlanması
- İsrafi önlemek için modelleme yapılması
- Bütçe kontrolünde ve yatırım planlamada yeni gelişmeler sağlanması
- Müşteri ile temas eden personeli, daha fazla bilgilendirmek amacı ile müşteri ilişkilerinin artırılması.

Eğer Belediyeler bilginin daha verimli kullanımını düşünür ve bilgi akışını yönlendirici kurarlar ise kurulan sistemler aşağıdaki özellikleri sağlayacak yetenekte olmalıdır.

- Kayıtlar tekrar oluşturulabilmeli
- İstatistik veriler özetlenebilmeli
- Coğrafi sınırların esas alındığı özet raporlar hazırlanabilmeli
- İsim / adres atlası esasına göre seçim yapabilmeli
- Kullanım izni bulunan herhangi bir veriyi hızlı ve belirli bir zamanda oluşturabilmeli
- Belirli herhangi bir yerin geçmişi, varlıkları ve nitelikleri için yazıcıdan çıkış verebilmeli
- Verilerin kolaylıkla güncelleştirilmesini ve revize edilmesini sağlayabilmeli (örneğin yerinde sayısallaştırıcı olanağı)
- Sistemle ilgili tahminler yapılabilmesi ve mali performansın kontrol edilmesini sağlayacak göstergeler oluşturulmalıdır.

Bu çalışmalar etkin işletme kullanımları düşünülerek gelecekteki aşamalara uygun, bilgisayar ağı ile birbirine bağlayan teknik, idari ve mali boyutlu amaçlara uygun bir teknolojik yapı oluşturacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERİN ÖZEL SEKTÖRE AÇILIMI VE VERİMLİLİK

1. ÖZEL SEKTÖRE AÇILIMI VE VERİMLİLİK

A. GENEL

Bugün dünyada Yerel Yönetimlerin geleneksel sorumluluklarından bir bölümünün özel sektöre kaydırılması, kamu yatırımları üzerindeki iddiaları azaltmak ve hizmet temininde verimlilik ve etkinliğini arttırmak için bir seçenek olarak dikkati çekmektedir. Ancak, kamu hizmetlerinin sağlanmasında özel sektöre dayanmanın etkileri hiçbir şekilde açık değildir. Kamu kuruluşları ve özel firmaların performanslarının karşılaştırılması, karışık bulgular vermiş kamu ve özel sektör arasındaki seçimin basit olmadığını göstermiştir. (Dünya Bankası araştırmaları) özel sektörün iddia ettiği maliyet azalmaları, çoğu zaman, yatırımcılara mali teşvik veren gelir vergisi yasalarından yararlanılarak elde edilmiştir. Bu tür maliyet azalmaları yanıltıcıdır; Hükümete gelen vergi gelirlerinden bir azalmanın yanısıra hizmetin telafi etmesi gereken masraflarda bir azalmayı da içerirler. Başka durumlarda, özel sektörle yapılan sözleşmeleri sürdürmenin maliyeti, arz maliyetindeki azalmayı aşmaktadır. Yine başka örneklerde ise, özel hizmet arzının maliyetinin kamu kuruluşlarının sağladığı arz maliyetinden fazla olduğu görülmüştür. Demek ki, hem kamu hem de özel sektör tarafından mal ve hizmet arzının yararlarını ve dezavantajlarını daha iyi anlamak ve ondan sonra özel sektörün rolünü topluma en çok yarar sağlayacak şekilde tasarlamak gereklidir.¹

Yukarıda bahsedildiği üzere dünyada özel sektör hizmet ağırlıklı birimlerde insan unsurunun rehabilite edilmesi, hantal Devlet yapı ve bürokrasisinin işlemez, yaptığı hususlarda süratli, ucuz ve daha rantabil bir sistemin oluşmasını doğurmaktadır. Çoğunlukla önerilen özel sektör hizmetleri;

- Su ve Kanalizasyon hizmetleri.
- Çöp toplama ve bertarafı.
- Toplu taşıma alternatifleri.
- Paralı yol ve geçitler ile bazı yerel hizmetleri kapsamaktadır.

Dünya Bankası (IBRD) geçmişte aşağıda belirtilen durumlarda atıf yaparak, özel sektörün etkin ve uygun hizmet sağlama konusunda güvenilir olmadığını belirtmiştir.² Bu haller şunlardır:

¹ Per Ljun, **Yerel Yönetim Hizmetlerinin Sağlanmasında Özel Sektörün Rolü**, D.C.Dünya Bankası Notları Ankara 1985, s.1

² A.K.,s.2

- Doğal tekellerin bulunması,
- Üretim artışının birim maliyetleri düşürdüğü haller.
- İş ve işlemlerle alakalı direkt teması olmayanlarından fayda sağlaması
- Hizmet ve üretimin piyasa koşullarında yetersiz üretilmesi
- Üretim, hizmet ve satış koşullarının zor ve ihtilaflı olması.

Yukarıda sayılan hususlar özel sektörün önündeki açmazlardır. Ancak özel sektörün hizmetlere katılım derecesi örneğe göre değişmektedir.

B. ALTERNATİFLER

1. İşletme Sözleşmeleri

a. Proje Yönetim Sözleşmesi

Kamu kurumu sözleşmede belirtilen özel hizmetleri sağlamak üzere özel bir firma ile sözleşme yapar. Hizmet götürülenler tarifeleri koyan kamu kurumunun müşterileri olarak kalacak ve tahsilatlar özel şirketler tarafından gerçekleştirilip, sözleşme koşulları altında sağlanan hizmetlere karşılık alınacaktır. Sermaye yatırımlarının sorumluluğu ve varlıklar kamu mülkiyetinde kalacaktır. Sistem esneklik ve kamu kurumunun gereksinimlerine göre değiştirilebilir. Örnek olarak, kamunun bir hizmeti istenen kalitede sağlayamaması gibi özel bir sorun için kullanılabilir.³

b.Kiralama/Yönetim Sözleşmeleri.

Tarifelerin konulması, varlıklar ve sermaye yatırımları kamu kurumunun sorumluluğunda olacaktır. İşletme ve bakım işleri, tahsilat, müşteri ilişkileri ve sistemin genel günlük sorumluluğu özel yüklenicilerde olacaktır. Bunların yükümlülükleri sözleşmede açık olarak belirtilir. Sözleşme süresi değişebilir, ancak tipik olarak 6-10 yıldır.⁴

c.İmtiyaz Sözleşmesi

İhaleyi takiben inşaa ve işletme imtiyazı bir tek özel işletmeciye verilir. İşletmeci, tüm risk kendinde olmak üzere tüm tesisler için gerekli finansmanı sağlayıp bunları inşa eder ve işletir. Sözleşmede sağlanacak hizmetler detaylı olarak belirtilir ve enflasyon, mevzuat, işletir.

³ Gibb Anglian, **Alternatif Hizmet Yöntemleri**, D.C. Dünya Bankası Notları, Ankara 1985,s.5-3

⁴ Drew Horgan, **Belediyelerde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri**, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993,s. 35-36.

Sözleşmede sağlanacak hizmetler detaylı olarak belirtilir ve enflasyon, mevzuat, vergiler, gelişmeler gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak yüklenici tüketiciden alacağı ücreti belirler. İmtiyaz süresinin sonunda sistem kamu kurumuna iyi koşullarda iade edilecektir. Böylece yatırım varlıkları koruyacaktır. Bu husus uzun ömürlü varlıklar için önemlidir. Aynı nedenle yüklenicinin aşırı bir ücret talebine gerek olmadan yaptığı yatırımı geri alabilmesi için yeterli süre olması gereklidir ve bu nedenle imtiyaz sözleşmeleri tipik olarak 25-30 yıl gibi uzun süreler için yapılmalıdır.⁵

d. Özel Şirketlerin Kurulması

Varlıkların mülkiyeti ve hizmetlerin sağlanması, bu amaçla kurulmuş özel sektör şirketleri ile yapılır. Bu alternatif, aşağıdaki türde olasılıkları içermektedir.

- Piyasada hisseleri işlem gören bir şirketin kurulması ve dolayısı ile piyasanın gözden geçirme değerlendirmesine maruz olması.
- Hisselerin blok satışı ile hizmeti verimli ve etkin bir şekilde sağlayacak yetenekte bir şirkete satışı.
- Yönetim ve çalışanların satın alması. Bu tür bir düzenlemenin sağlam bir düzenleyici rejim ile çerçevesi çizilmelidir.⁶

2. Özel İşletme Sözleşmeleri

Daha önce de belirtildiği gibi, proje yönetim sözleşmeleri İdarenin gündelik yönetimi için kullanabilir, ancak bu yaklaşımın özel bir yanı, belirli gereksinimlere göre sözleşmenin değiştirilebilmesidir. Bölüm 5 da İşletme Sözleşmesi ile Dış Sözleşmeden bahsedilmiş ancak aralarındaki ayırım net bir şekilde ifade edilmemiştir. Esasen işletme sözleşmeleri önemli yönetim deneyiminin gerekli olduğu çalışma alanları ile ilgili olup endüstri için en idealidir. Bu tür düzenlemeler aşağıdaki alanlarda uygun olacaktır:

- Sayaç okuma, faturalama ve tahsilat
- Mekanik ve Elektrik bakımı.
- Abonelerin bağlantısının kesilmesi ve şebekeye yeniden bağlantı yapılması.
- Sayaçların değiştirilmesi.
- Kanal bakımı.
- Kaçak tespiti ve onarımı.
- Su borularının bakımı.
- Bilgisayar hizmetleri.
- Çöp toplama ve taşınması.
- Çöplerin bertaraf edilmesi gibi faaliyetler.

⁵ Sadun Emrealp, **Belediyelerde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri**, T.C.Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993,s.33.

Bu tür sözleşmelerin uygun olacağı süreler yüklenici tarafından yapılan yatırımlara bağlı olduğundan bu fiyatlandırmada ana belirleyicidir; yatırım ne kadar büyük olursa, bunun geri alınması için gelecek zaman daha uzun olacaktır.

3. Yap, Sahiplen, İşlet, Devret ve Yap, İşlet, Devret Sözleşmeleri

YSİD Sözleşmelerinde yüklenici belirli bir varlığı Yapar, Sahip olur, İşletir ve son olarak sözleşme süresi sonunda iyi verene devreder. Sözleşme süresinin, yüklenicinin yaptığı yatırımı geri alıp belirli bir kar sağlayacağı kadar uzun olması gerekir. YİD sözleşmesinde ise varlık inşa edilir, belirli bir süre işletilir ve sonra devredilir.

Alternatif bir yaklaşım da varlıkların başından itibaren İşverene kazandırılması, yani sözleşmenin yapılıp işletilmesidir. Bu tür düzenlemelere girmek için iki ana nedeni, işverenin mali imkana veya özel bir deneyime sahip olmamasıdır. Bu durumda özel sermaye enjeksiyonu Kuruma birçok potansiyel avantaj sağlar ve bu tür fırsatların oluşturulmasına devam edilmelidir. Bu iş için düşünülmesi gereken en açık alan atıksu arıtmadır.⁶

4. Dış Sözleşmeler

Tipik olarak bu tür sözleşmeler nisbeten kısa süreler için işler ve istenen hizmetin iyi tanımlandığı yerlerde daha uygundur. İşveren yönetimin kontrolünü elinde tutar, hedef ve standartları koyar, bir maliyet üzerinde mutabık olur ve sözleşmede koyulan parametrelere göre performansı izler. Yüklenici direkt olarak İşveren için çalışır ve fiili olarak İşverenin kaynaklarının bir uzantısıdır. Farklı sözleşmelerde İşverenin malzeme ve ekipmanlarının kullanımı veya kullanılmaması belirlenir; bağımsız yükleniciler için genellikle geçerli olmayan toplu alım iskontolarından faydalanma avantajı vardır.

a. Süreli Sözleşme

Belirli faaliyetlerde uzman yüklenicilerin hizmetlerinin sağlanması için yaygın biçimde kullanılır. Ancak burada tam iş yükü ve başlama tarihlerini garanti etmek mümkün olmaz, yine de işin tabiatı bazı detayları ile belirlenebilir. Yüklenicilerin büyük çoğunluğu, ihalelerde gerçekçi bir maliyetin oluşturulabilmesi için tahmini iş yükünün ve en azından yapılacak faaliyetin belirtilmesini beklerler. Genellikle zaman ve malzeme esasına göre birim fiyat tabloları üzerinde mutabakat sağlanır ve çoğu durumda günlük iş bedellerinin standart olmayan işleri kapsamı için bir madde bulunur.

⁶ A.K., s.8-4

Burada da İşveren yönetimin kontrolünü tümüyle elinde tutar. Bu tür sözleşmeler çoğu kez İşverenin kendisinin de üstlenmiş olduğu işleri üstlenmekte kullanılır. Süreli sözleşmede yüklenici işlerin yoğun ve düşük olduğu zaman kullanılır, bu da sabit iş yükünün kendi öz kaynakları ile yapılmasını sağlar. Böylece kaynakların atıl kalmayacağı bilinerek optimum verimde çalıştırılabilir. Firma içinde ve sözleşme ile yapılan işlerin maliyet ve diğer performans göstergelerinin karşılaştırılması sonucu İşveren kendi etkinliğini iyi bir biçimde ölçebilir. Bu tür düzenlemelere uygun olan faaliyetler şunlardır:

- Çöplerin taşınması.
- Kanal Döşenmesi.
- Şebeke Bağlantıları.
- Küçük bina işleri.
- Kanal temizleme.
- Mekanik ve Elektrik Onarım ve Bakım işleri iyi ölçülebilir faaliyetlerdir.

b. Hizmet Sözleşmesi

Aslında bu da süreli bir sözleşmedir, ancak aradaki fark işin değişken ve hizmetin daha düzenli ve belirlenmiş olmasıdır. Bu tür sözleşmelerde çok özel ve kolayca izlenen hizmetler için kalıcı bir taahhüt bulunmalıdır. Örnekler aşağıdaki gibidir:

- Araç ve seyyar tesis bakımı.
- Sayaç değiştirme, test ve bakımı.
- Büro temizliği ve bakımı.
- Yemek temini.
- Bina ve saha bakımı.

c. Tek Sözleşme

En çok kullanılan ve ülkemizin yakından tanıdığı bir dış sözleşme türüdür. Birçok Belediyede sayısız örnekleri vardır.

C. ÖZEL SEKTÖR KATILIM HEDEFLERİ

1. Genel Hedefler

Belirli bir hizmetin en düşük ekonomik maliyetle temin edilmesi gereği daha önce de belirtilmişti. Nesnel kararlar verebilmek ve maliyet düzeyleri üzerinde yorum getirebilmek için, bazı önemli noktaların bilinmesi gerekmektedir. Türkiye’de Belediyelerin verimliliği konusunda bir karşılaştırmanın yapılabileceği veya en düşük maliyetle hizmet verip vermediği konusunun tartışılabilmesi bir esas bulunmamaktadır. Bu durumu da tek hakem olan halk, oy sandığı vasıtasıyla, politik bir baskı oluşturabilir. Bu da güvenilir bir başarı göstergesi değildir.

A.B.D.'de, İngiltere'de ve bir dereceye kadar Fransa'da, aynı hizmeti veren şirketler arasında karşılaştırmalar yapmak mümkündür. Güçlü dış düzenlemeler hizmet düzeyleri ve standartlarının koyulmasını ve uygulanmasını, hizmet düzeyleri ve maliyetlerinin tahminin de topografya, nüfus yoğunluğu, varlıkların yaşı ve özel coğrafi gerekler gibi farklılıkların göz önüne alınmasını sağlar. Böylece hizmet sağlama maliyetlerini karşılamak, usulsüzlüklere dikkat çekmek ve gerektiğinde baskı oluşturmak mümkün olur. Bu tür baskılar, örneğin İngiltere'de, hizmet götüren şirketin işletme ruhsatının iptal edilmesine kadar gidebilir. Ayrıca bu, şirketin hisse sahipleri açısından ve mali piyasalarda olumsuz gelişmelere neden olur. Fransa'da periyodik olarak, su hizmetlerinin bir bölümü kiralama ile veya imtiyaz vererek rekabete açık ihale ile özel sektöre verilmektedir.

Ülkemizde özel sektör açılma yeniden yapılanmak ve verimlilik kontrolü açısından büyük yapısal değişimleri en azından kısa vadede düşünmek mümkün değildir, fakat yine de özel sektör katılımının direkt olarak uygulanmasına ve rekabet konusuna önem verilmelidir. Bu değişimden aşağıdaki yararlar sağlanabilir ve bunlar başarılabilecek hedefler olarak kabul edilmelidir:⁷

- Hizmetlerin sağlanmasında etkinlik kazanılması
- Aynı hizmet standartları için tarifelerin azaltılması
- Müşteriye sunulan hizmetlerinin kalitesinin artırılması
- Düzenleme ve yönetim hizmetlerinin ayrılması eğilimi
- Mali piyasalara ve alternatif yatırım düzenlemelerine doğru açılım
- Profesyonel gelişimin artırılması
- Teknolojik deneyim edinilmesi ve geliştirilmesi
- Derinliği olan bir yönetim yapısı geliştirmek

2. Özel Hedefler

Farklı sözleşme yöntemleri ile ilgili prensipler, ayrıntılı bir şekilde bu bölümde ele alınmıştır. Bazı hizmetler için ihaleye çıkarılmak suretiyle anlaşma yapılmasının pek mümkün olmadığı görülmesine rağmen, bunun teşvik edilmesi gerekmektedir. Amaç, kalite ve maliyet arasındaki doğru dengenin sağlanmasıdır. Herhangi bir dış sözleşmenin, ya değişik yükleniciler ya da halen Belediyeler tarafından sağlanan hizmetler arasında mukayeseye imkan verecek şekilde olması gerekir. Sözleşme yapan tarafların görev ve yükümlülükleri iyi tanımlanmalı, sağlam, dayanıklı ve yaptırımı olan bir düzenleme sisteminin temini sağlanmalıdır.

⁷John M. Kalbermatten, **Belediye Hizmetlerinin Düzenlenmesi**, D.C. Dünya Bankası Notları, Ankara 1984,s.3.

Eğer Belediyeler dışarıdan bir yüklenici ile rekabet içinde belirli bir hizmet vermeye devam edecek ise, o zaman karşılaştırma sistemlerinin düzgün bir şekilde kavranması ve uygulanması gerekecektir. Örneğin, belediyeye hizmet sağlanırken, denklemde gerçek maliyet kullanılmalıdır ve benzer şekilde yüklenici hizmetlerinin düzenlenmesi için gerekli maliyetin de anlaşılabilir olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ülkemizdeki Belediyeler halen mevcut hizmetlerine ilişkin detaylı maliyet verileri sağlayamadığı için Belediye bünyesinde gerçekleştirilen işlerle ihale edilen işler arasında bir maliyet karşılaştırması yapmak mümkün değildir.

D. ÖZEL SEKTÖRÜN VERİMLİLİK ARTIŞINDAKİ DURUMUNUN UYGULAMADAKİ ÖRNEKLERİ

1. Özel Sektöre Açılmada Yurtdışı Örnekler

Gelişmekte olan ülkelerden pek çoğunda altyapı faaliyetlerinin artırılmasına büyük gereksinim duyulmaktadır. Pek çok örnekte olduğu gibi devlet bütçesine çok büyük bir yük getiren yol, köprü, iletişim, konut ve su ve atıksu şebekeleri gibi altyapı hizmetlerinin inşa edilmesi veya iyileştirilmesi gerekmektedir. Son 10'lu yıllarda, kamu sektörü yatırımlarında tüm dünyada yerel yönetimlerin finansman yüklerini azaltan özel yatırımlara doğru yönelmektedir. "Yetki Devri" Delegated Management kavramı henüz yeni olduğundan, pek çok anlam kargaşasıyla karşılanılmaktadır.

Öncelikle, örneklerin pek çoğunda özelleştirme sözcüğü kullanılmaktadır. Özel sektörün görevlendirilmesi ile ilgili olarak kullanılan bu sözcük gerçek anlamı ifade etmeye hiç uygun değildir. Özelleştirmeden bahsedebileceğimiz tek ülke İngiltere'dir. Bu örnekte, altyapıların tümü özel sektöre satılarak, kamuya ait mal varlığı (altyapı, şebekeler vb.) devredilmektedir. "Yetki Devri" modelinde ise, yönetimin özel veya yarı-özel sektöre tamamen veya kısmen devir kararını ve kamu kuruluşu'nun yatırım gereksinimlerinin tüm kararını vermeye yetkili merci kamu kuruluşu'nun kendisidir.

Bu karar, ekonomik geçerliliği dışında tüm dünyada, mevcut yasa ve finansal uygulamalara dayanmaktadır. Ancak, her durumda, belediye veya hükümet altyapı ve ekipmanların sahibidir. Fransa'da yetki devri su temini ve/veya atık su hizmetlerinin yönetimini içermekte halbuki yapı ve ekipman transferini içermemektedir. Bu durum finansman özel sektör tarafından karşılanırsa da aynen geçerlidir.

Bazı ülkelerde, örneğin İngiltere Su Kuruluşlarında olduğu gibi, özel sektörün katılımı altyapı tesislerinin transferini de içermektedir. Bu gibi durumlarda, kesin özelleştirmeden bahsedilebilir.

Yetki devri genellikle işletme açığının yerel yönetime veya özel sektör sorumluluğunda olmasına göre iki grupta incelenebilir.

"Grance" modelinde işletmeci sadece hizmetlerin işletilmesini sağlamak ve bu hizmetlerinin karşılığında götürü bir bedel almaktadır.

Regie Interessee” modelinde, işletmecinin katılımı tarifelerin belirlenmesinde de söz konusudur. Hizmetlerinin bedeline ilaveten işletmeci altyapı hizmetlerinin yönetimi sonuçları ile bağlantılı olarak ilave bir bedel alabilir.

Bu formüller tedrici olarak yapımçı tipi sözleşmelere yer vermektedirler. Bu tip sözleşmelerde işletmeci tesislerin kullanım sorumluluğunu almakta ve uzun dönemli sözleşme çerçevesinde verilen bir sabit fiyat için işletmenin finansal riskini kabul etmektedir.

a. Leasing sözleşmesi : En yaygın “yetki devri yönetmi” şeklidir. Bu tip sözleşme yerel yönetim/kamu yeni altyapıların yapımı ve ilgili finansmanı sağlamaktan sorumlu, işletmeci ise hizmetlerin sağlanmasından sorumludur.

Amerika Birleşik Devletleri

ABD’de yetki devri tipi sözleşmeler 1940’lı yıllarda başlamıştır. Ancak ABD’de uygulanan tüm sözleşmeler sadece işletme ve bakım tipi sözleşmelerdir. Bu tür uygulamalarda özel sektör olan işletmeci, kamu altyapı tesislerinin günlük yönetiminden sorumludur fakat yatırım ve yenileştirme söz konusu olduğunda, bu görev kamu sektörünün sorumluluğuna girer. Bu yaklaşımın temel nedeni belediyelere tahsis edilebilen özel fonlardır.⁸

Ancak 1990’dan beri atık su alanındaki eğilimin Yap-İşlet-Devret (BOT) sözleşmelerine doğru kaydığı gözlenmiştir. Bunun temel nedeni ise gerekli teknolojinin karmaşıklığı ve buna ilişkin yüksek yatırım maliyetidir. Bu durumda, özel işletmeci altyapı yatırımlarını yapar 20 ile 25 yıl süreyle bu tesisleri işletir ve ardından tesislere kamu kuruluşuna devreder.

Amerikan Çevre Koruma Kurumu (EPA) önümüzdeki 20 yılda ileri çevre ve su kalitesi yönetmeliklerini karşılayabilmek için su ve atıksu sektöründe 160 milyar ABD \$’ından fazla finansmana gerek olduğunu vurgulamıştır. Bu ön görü doğrultusunda kesinlikle özel sektör katılımı gerekecektir.⁹

b. Orta ve Latin Amerika

Latin kökenli mevzuatın etkisi dünyanın bu kesiminde farklı tipte sözleşmeler için yasal çerçevenin oluşturulmasını gündeme getirmiştir. Nüfustaki büyük artış, kentlerin sürekli gelişimi altyapı yatırımları için ilave fonların aranması sonucunu doğurmuştur. Uluslararası finansman derecesine bağlı olarak çeşitli tip sözleşmeler imzalanmıştır.

Arjantin örneğinde Dünya Bankası tarafından organize edilen uluslararası bir ihaleyle 9 milyon nüfuslu Buenos Aires ve 2 milyon nüfuslu Santa Fe kentlerinin su ve atıksu hizmetlerinin yönetimini almıştır.

⁸ Patrick Gossens, “Su ve Kanalizasyon Hizmetlerinde Yetki Devri ile Yönetim Avantajları”
Hassas Bölgelerde Altyapı ve Yönetim, Tebliğler TÜYAP, İstanbul 1996, s.32.

⁹ A.k., s.32.

Arjantin Devleti ile imzalan sözleşme bir imtiyaz (CONCESSION) sözleşmesidir. Bunun anlamı şudur: Tesisler devletin malıdır, fakat Aguas Argentinas işletme ve yatırımlardan sorumludur. 4 milyar Amerikan dolarlık bir yatırım planı tüm sistemin tepeden tırnağa yenilenmesi için hayata geçirilecektir.

Buenos Aires kenti Buenos Aires metropolitan alanı ve devlet temsilcilerinden oluşan bir kontrol kurulu kurulmuştur. (Örnek; Buenos Aires sözleşmesi olarak sunulmuştur.)

Brezilya'da ise 1995 yılında, kamu sektörü hizmetlerinin özel şirketlere devredilmesini mümkün kılmak üzere bir kanun çıkarılmıştır. (Lyonnaise des Eaux), su ve atıksu sektöründe toplam 100 milyon Amerikan dolarından fazla yatırımı içeren ilk imtiyaz sözleşmesi bir Fransız firmasına verilmiştir.¹⁰

c. Avrupa

1980'lerin ortasından itibaren kamu kuruluşları su ve atıksu faaliyetlerini finanse edebilmek için alternatif modeller aramışlardır. Bu alandaki uygulama çeşitlidir; bunlar, işletmelerin devredilmesinden projelendirmeye ve inşaat, yetki devrini kullanan mercinin devletten yerel yönetimlere kadar değiştiği, kamu sektöründen özel sektöre kadar, yarı-kamu sektörlerini de içerecek şekilde çok geniş bir alana yayılmaktadır.

Ayrıca eski Doğu Avrupa ülkeleri kamu tesislerinin yönetimini devretmeye karar verdiklerinde yeni bir alternatif olan karma ekonomi şirketi ortaya çıkmış oldu.¹¹

d. Çek Cumhuriyeti

Çek Cumhuriyeti'ndeki su ve atıksu hizmetleri günümüzde altyapı tesislerinin sahibi olan yerel yönetimlerin sorumluluğudur. Bununla beraber, belediyeler kısmen veya tamamen mevcut işletmeye kendilerinin de genellikle hisselerin küçük bir kısmına sahip oldukları özelleştirilmiş şirketlere devretmektedirler.

Günümüzde, belediyeler su temini ve kanalizasyon hizmetlerinden sorumludurlar. Fakat mevcut yükümlülüklerin yerine getirilmesinde taşeron kullanılmaktadırlar. Özel İşletmeci, hissedar, belediyeler ile, su şirketlerini beraberce kontrol etmek ve yönetmek için bir ortaklık kurmuştur. Su şirketleri ile kentler arasında uzun dönemli sözleşmeler yapılmıştır.

Eski Doğu Almanya'da 280 000 nüfuslu Rostock belediyesi su ve atıksu hizmetlerinin işletmesinin tümünü 25 yıl süreyle özel sektöre devretmiştir. Sözleşme gereği olarak, işletmeci yönetmelik standartlarını yükseltmeye, yeni tesislerin finansman ve yapımını temin etmeye, iyileştirme ve genişletme işlerini yapmaya, su tarifelerini ilk müzakere edilen seviyede tutmaya ve bir miktar yerel işi de devam ettirmeye zorunlu tutulmaktadır.

¹⁰ A.k., s. 33

¹¹ A.k., s. 33

Hemen hemen bütün işler yerel firmalara verilmektedir. Yatırım hacmi 25 yıl süresince 900 milyon DM'ı bulacaktır. Böyle bir yolla, aboneler özel şirket tarafından gerçekleştirilen çok büyük kapsamlı yatırımlara rağmen (Su fiyat artışının önemli ölçüde sınırlanabilmesi sebebiyle) kazançlı olmaktadırlar.

e. Çin Halk Cumhuriyeti

1990'lerden bir Fransız firma ile Tanghou, Nanchang ve Sehngan şehirleri için imtiyaz sözleşmesi imzalanmıştır. Bu kentlerdeki toplam nüfus bugünkü koşullarda 6 milyonu bulmaktadır. Bu Sözleşmeler kapsamında yeni arıtma tesislerinin inşaatı ve işletmesi, mevcut tesislerin iyileştirilmesi ve genişletilmesi ile abone servisinin etkin hale getirilmesinden sorumludur.

f. Macao

Uzak Doğu'nun en eski batı kolonisi olan ve 1999'da Çin'e devredilecek olan Macao, 1985 yılında 600.000 nüfusun su temin sistemini kurmak için 25 yıllık imtiyaz sözleşmesi ihalesi yaptı. 1985'ten beri özellikle tesislerin iyileştirilmesi ve abone hizmetlerinin etkin hale getirilmesi için 45 milyon Amerikan doları harcanmıştır. Görüldüğü üzere Dünyada, özel sektör yönetiminin yer aldığı farklı tip sözleşmelerin aşağıda sıralanan prensiplere dayalı olduğunu görebiliriz. Bunlar:

- Altyapı tesisleri daima devletin veya belediyelerin varlığı olarak kalmaktadır.
- Belediye/devlet yegane kamu sorumlusu olup, tarifeyi belirlemektedir.
- Sözleşme tipi imtiyaz (concession) bile olsa yatırımlara Belediye/devlet karar vermektedir.

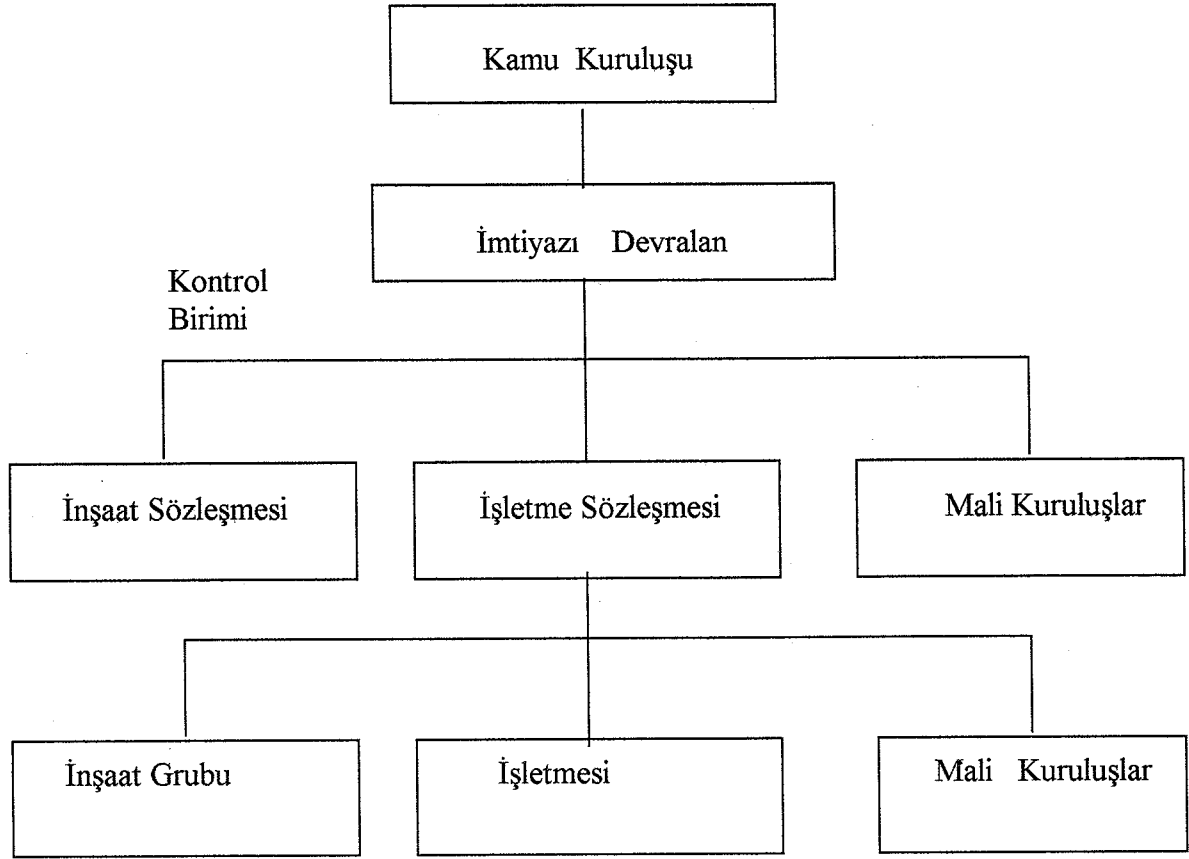
Sonuç olarak, özel ortaklıkların su sektörüne getirilmesi ile hiç bir zaman su politikalarının belirlenmesinde etkinliklerini kaybetmemekte, aksine finansal kaynakların yaratılmasına çözüm getirmiş olmaktadır.

2. Yurt Dışı Örneklerin Uygulamaları

a. Rauen Metrobüsü Örneği (Fransa)

Proje artan trafiğin çözüme kavuşturulması amacıyla 660 000 kişi/gün kapasiteli olarak planlanmıştır. Kuzey Güney istikametinde 11 km.lik 22 istasyondan oluşmaktadır. Projenin 1,8 km.si yeraltı 9,2 km.si yerüstündedir ve çift raylı (geliş gidiş) olarak projelendirilmiştir.

ŞEKİL:5.1 SÖZLEŞME YÖNETİM YAPISI



Bu örgütlenme, inşaat grubu, işletmeci ve mali kuruluşlar tarafından imzalanan anlaşmaya dayalıdır. Anlaşma aşağıdaki ilkeleri kapsar.

- Şeffaflık ilkesi
- Sırt sırta olma ilkesi olmak üzere 2 temel yapıda yoğunlaşmakta inşaat maliyeti 440 milyon ABD Doları olup, yapısal anlaşmada.

TABLO: 5 RAUE METROSU YAPISAL ANLAŞMASI TABLOSU

	İnşaat Süresi	İşletme Süresi
İnşaat grubu	% 62	% 20
İşletmeci	% 20	% 70
Mali Kuruluşlar	% 18	% 10

görüldüğü gibi kuruluşların toplam hissenin inşaat ve işletme esnasında ne kadarına sahip olacakları gösterilmiştir. Buradan da anlaşılabacağı üzere, Devlet kurumu, özel teşebbüs ve finansal kaynak sağlayan birimlerin ortak işletimine sahip bir yapı görünmektedir.

Sonuçta devlet elinde sürekli zarar eden taşıma sistemlerinde az da olsa kar olanağı doğmuştur. Sistem kurulup faaliyete geçtikten ancak 15 yıl sonra kar dağıtmaya başlaması taşıma sistemini riskli kılmaktadır. Taşımacılığa göre su ve kanal köprü ve otoyollar daha kısa sürede kendini amorti edebilme özelliğine sahiptirler. (5-6 yıl gibi)⁸

b. Buenos Aires Sözleşmesi Örneği (Arjantin)

Enflasyonun % 1500 'lerde dolaştığı Arjantin'de başkentin su ve kanalizasyon işinin imtiyaz sözleşmesi ile özel sektöre devri, projenin yatırım işletme, şirket oluşumu ve sermaye gücü ile projenin geri dönüş getirilerinin irdelenmesi açısından önem arz etmektedir.

Hizmet götürülen Nüfus : 6 Milyon

Sözleşme Süresi : 30 yıl imtiyaz devri

Şirket gücü ve türü : 120 Milyon ABD Doları, konsorsyumun

(% 49, 6 sı Arjantinlilerin % 50,4'ü Avrupalıların)

Öngörülen ilave yatırım : 4 milyar ABD Doları

yapılan çalışmalar sonucunda;

- . Hizmette öncelik.
- . İnsan kaynaklarında tekrar yapılanma.
- . İnsan kaynaklarının seferber edilmesi öncelikle ele alınmıştır.

1- Hizmette öncelik : Şirkette kötü hizmeti düzeltmek, bir hizmet kültürü oluşturmak ve üreticileri yeni şirkete güvendirmek gerektiğinden aşağıda sayılanlar gerçekleştirilmiştir.

- . İçme suyu üretim kapasitesi günde 3,4'den 4 milyon m³'e yükselmiştir. Acil rehabilitasyon çalışmaları ve kaçakları tamir etme planı çerçevesinde % 20'lik bir artış sağlandı. Buenos Aires 15 yıldan beri aralıkta yani yaz ayında su sıkıntısı çekmemiştir
- . Sektöre ve hedeflere göre verilen açık sorumluluklar öngören bir çalışma organizasyonu sayesinde tıkalı kanalizasyon sayısında büyük bir azalma görülmüştür. Buna paralel olarak şirket iki yıllık bir rehabilitasyon planını hazırlamak ve şebekenin ilk tanısını tamamlamak için bir yatırım programı hazırlamaktadır.

⁸Kamu Hizmetlerinin özel sektöre Açılması, Türk-Fransız semineri tebliğleri, Ankara 29 Haziran 1994, s.117-122

2. İnsan kaynaklarının tekrar yapılanması

Sendikalar ile olan düzgün ilişkiler sayesinde çok büyük değişiklikler yaşanmıştır.

Gönüllü olarak işten ayrılma planı imtiyaz hakkı devri sözleşmesinde devletin 1618 kişinin işten gönüllü olarak ayrılma planını finanse edeceği öngörülüyordu. Meblağ 347 milyon dolardı. İmtiyaz hakkı devrinden sonra gönüllü olarak ayrılmak isteyenlerle birlikte 2000 kişiyi bulmuş parasal olarak ise 50 milyon dolar onlara ödenmiştir. Hiç kimse işten atılmadan 7,500 kişi 4000 kişiye indirilmiştir. Ayrıca, hisselerin % 10'nu çalışanlara verilerek, % 30'luk ilave maaş artışı sağlanmıştır. Personel yönetim teknikleri, Müşteri Hizmeti, Muhasebe ve İdari Konularda büyük bir eğitim planı hazırlanarak uygulamaya konulmuştur.

3. İnsan kaynaklarının seferber edilmesi

Girdiler hızla artırılıp bunun yatırıma döndürülmesi sağlanmıştır. Bilgi işlem sistemi ele alınıp 20 günde 2.300.000 fatura gönderilmiştir. Bütün bunlara ilave olarak;

- Fiyat katagorileri düzeltilmiştir.
- Kadastro güncelleştirilmiştir.
- 36 000 adet sayaç kısa sürede değiştirilmiştir.
- 500 000 adet gizli kaçak yakalanmıştır.
- 1994'ün ikinci altı ayında fatura miktarı bir yıl öncesine göre % 20 arttırılmıştır.
- Parasal değer olarak ise % 40'lık artış sağlanmıştır.
- Maliyetler minimize edilmiştir. Bunun için;
 - a. Alımlar ve iç tüketim etkin tarzda kontrol edildi, savurganlık ve ahlaksızlığa son verilmiştir.
 - b. Merkezi yapılanma yerine yerel bazlı bir çalışma sergilenmiştir.
 - c. Verilen su, faturalama, tahsilat ve tüm kayıt ve kayıplarla ilgili, dökümanların 15 günde bir listelemesi sağlanmıştır.
 - d. Genel Müdüre, direkt bağlı bir danışma birim kurulmuştur.
 - e. Bakım, kalite, kontrol, iletişim, personel harcamaları alımlar çok alt limitlere düşürülmüştür.⁹

⁹ Marc Fornacciari, **Kamu Hizmetlerinin Özel Sektöre Açılması**. Ankara 1994, s.123-131

ALTINCI BÖLÜM

KURUMSAL TAVSİYELER VE BAZI BELEDİYE BİRİMLERİNİN ORGANİZASYON ANALİZLERİ

I. SU VE KANALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ANALİZİ

Bu çalışmada su ve kanalizasyon müdürlüğünün yeniden örgütlenmesine ışık tutması için , a) mevcut sorunlar, b) önerilen organizasyon şeması, c) raporlama sistemi ve diğer yapılar ele alınarak değerlendirilmiştir.

A. DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Su ve Kanalizasyon müdürlüğü Su ve Kanal Sistemlerinin işletmeciliğini yürütmektedir. Şebekeye isale edilen suyun dağıtım ve dağıtımından sonra oluşan atık suyun uzaklaştırılması için gerekli hizmetleri gerçekleştirmek Müdürlüğün temel görevini oluşturmaktadır. Hizmet alanı ile ilgili temel veriler aşağıdaki tabloya göre düzenlenir.

**TABLO.6 : HİZMET ALANINA GÖRE DURUM DEĞERLENDİRME
TABLOSU**

YILLAR	Hizmet alanı (Ha)	Hizmet süresi (saat)	Nüfus (kişi)	Su şebekesi uzunluğu (km)	Kanal Şebekesi uzunluğu (m)	Hizmet götürülen birim sayısı (adet)	Bağlı birim sayısı (adet)
1996							
2001							
2010							

Yüksek nüfus artışına sahne olan ülkemizde kırsaldan kente nüfus kaymalarının da etkisiyle götürülen hizmetlerin yeterliliğinin artırılması yeni yatırımları, yeni hizmet felsefelerini, yeni örgütlenme modellerini gerektirmekte ve personelin motive edilerek, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu çevrevede su ve kanalizasyon müdürlüklerinin gerçekleştireceği faaliyetler aşağıda belirlenmiştir.¹

¹ Şube Temelli Teşkilatlanma, İstanbul İSKİ 1996, s.2

1. Su Hizmetleri Faaliyetleri

Su Dağıtım (Rejimi) :

- Artıldıktan sonra bölgelere isale edilen suyun bir program dahilinde taksimi ve tevzii işlerinin planlanması, suyun mahallelere adilane bir şekilde dağıtımı,
- Şebeke tesislerinde su tevzii için gerekli manevraların belirlenen saatlere göre periyodik olarak yapılması,
- Su isale ve Dağıtım birimi ile koordineli olarak şehir içindeki terfi istasyonlarında çalışma saatlerinin belirlenmesi, programlanması ve planlanması,
- Su isale ve Dağıtım birimi ile koordineli olarak su depolarında su rezervlerinin belirli seviyelerde tutulması,

Şube Yolu Konut Bağlantısı Tesisi ve İptal İşlemleri :

- Yeni şube yolu tesisi(Konut bağlantısı),
- Vana, vantuz tesisi,
- Şube yolu nakilleri(konut bağlantısı), eski şube yolu bağlantılarının değiştirilmesi,
- Mevcut konutlarda şube yolu çapı büyütülmesi
- Eski şube yollarının yenilenmesi veya iptali

Keşif İşlemleri :

- Yeni su istemi ile ilgili borulu ve borusuz keşifler,
- Sözleşme iptali ve sözleşme yenilenmesi için keşif,
- Tek sayaca geçiş için keşif işlemleri
- Arıza susuzluk, şikayet dilekçelerine dayalı olarak keşif,

Şube Yolu Bağlantısı ve Armatürleri Onarım İşlemleri

- Şube yollarında oluşan arızaların onarımı, (Boru kırıkları, kalafat vana şube yolu onarımı)
- Vantuz, yangın musluğu, çeşme gibi şebeke armatürlerinin onarımı ve gerektiğinde değiştirilmesi,

Gizli Su Kaçakları ve Kaçak Su Kullananların Tesbiti :

- Gizli su kaçaklarının belirlenmesi, ve giderilme önlemlerinin alınmasının sağlanması
- Gizli su kaçaklarının ilgili olarak teknik donanımın iyileştirilmesi, çalışır durumda tutulması
- Kaçak su kullanımlarının tesbiti

Sayaç İşlemleri :

- Yeni sözleşmeden veya çalınmadan dolayı yeni sayaç takılması.
- Arızalı sayaçların(Patlak, su sızdıran, tıkalı, donmuş veya ayar bozukluğu ve damga kanunu gereği nedeniyle) sayaçların değiştirilmesi, onarıma sevkî.Sözleşme feshi, ödenmeyen borçlar ve yıkılan binalar nedeniyle Sayaç Sökülmesi (İptali)

Yangına müdahale ve Su Temini :

- Yangına müdahale ekiplerinin oluşturulması, itfaiye ile koordinasyonun kurulması,
- Yangın bölgesinde gerektiğinde su çoğaltma işlemlerinin gerçekleştirilmesi, gerekli suyun sevkı,
- Yangın musluğu tesisi, bakım ve onarımı
- Yangın musluğu ihtiyaçlarının itfaiye ile birlikte koordineli olarak tespiti,

Halk Çeşmeleri İşlemleri :

- Halk çeşmelerinin nakli, iptali, onarımı, çeşmenin şube yolu borusu değişimi, çeşme onarımları,

Tankerle Su Taşıma İşlemleri :

- Gecekondu bölgelerine, ve altyapısı olmayan bölgelere, askeri birliklere, okullara, hastanelere, camilere su taşıma işlemlerinin yapılması

Hasar Tesbiti, Yasak Olan Eylemlerin Takibi ve Tutanak Düzenleme İşlemleri :

- Şebeke Tesislerine verilen hasarların takibi, onarılması, bedellerinin tahsili, gerektiğinde yasal işlemlerin yapılması,
- Yasak olan işleri gerçekleştiren idari personel, aboneler ve diğer üçüncü şahıslarla ilgili yasal ve hukuki işlemlerin gerçekleştirilmesi,

Plan - Program Geliştirme ve Rapor Hazırlama :

- Su şebeke konusunda yıllık yatırım programının hazırlanması,(Alt yapısı olan bölgelerde Tesis gereken yeni boru hatları, Sokak bazında boru yenileme (ıslah) listeleri, basınç düzenleme bağlantıları, alt yapısı olmayan bölgeler için yeni şebeke tesisi, boru uzatması (temdit), boru deplasesi,
- Onarım ve programlarının geliştirilmesi
- Aylık faaliyet raporlarının hazırlanması ve yatırım programında olmayan diğer acil işlerin gerçekleştirilmesi.

2.Kanal Hizmetleri Faaliyetleri

Periyodik Kanal Bakımı :

- Bir program dahilinde periyodik olarak, ev/sanayi atık su bağlantıları ile kanalizasyon şebeke ağı içerisinde tali ve ana toplayıcı kollektörlerle deşarj noktasına götürülen sistemin bakımlarının (teressübatın temizlenmesi, atık su birikiminin ve zehirli gazın giderilmesi) yapılması,
- Baca dibindeki birikmiş malzemelerin temizlenmesi,

Kanal Onarımı, Gereğinde İhaleye Verilmesi :

- Fenni kanalların, kara kanalların onarımı,
- Kanal bacalarının onarımı,

Tıkalı Kanalların Açılması :

- Basınçlı su ile,
- Vidanjör ve sopa ekibi ile ve Makara ekibi ile

Yeni Yapılan Kanallarda Teknik Kontrol ve Kabul İşlemleri :

- Kontrol heyetinin teşekkülü
- Geçici ve kesin kabul heyetlerinin teşekkülü,

Kanal Temizleme Araçlarının Etkin Sevk ve İdaresi :

- Vidanjör, kuka, ve kombine araçlarının bakımı ve çalışır durumda tutulmaları
- Diğer araç ve gereçlerin bakımı ve çalışır durumda bulundurulması,

Belediyelerin inşaat ruhsatı hakkında görüş almak üzere baş vuran gerçek ve tüzel kişilerin konut veya işyeri gibi yerler için atıksu bağlantısı (rabıt) veya atıksu çukuru (fosseptik) projelerinin onaylanması, acil kanal bakım ve onarım ihtiyaçlarının giderilmesi gibi işlemleri yerine getirir.

3. İdari Konular

- İşçi Sağlığı ve güvenliğinin temini,
- Araç ve iş makinalarının, malzemelerinin bakımı ve korunması,
- Muhtarlarla Toplantı yapılarak mahalle sorunlarının tesbiti,
- Personelin Eğitim uygulamalarıyla geliştirilmesi,
- Çalışma Standartlarının geliştirilmesi,
- İaşe hizmetlerinin sunulması,
- Gereğinde Gündüz - Gece vardiyalı çalışma sisteminin kurulması,
- Ambarda bulunmayan acil malzemelerin satın alınabilmesi için idareden avans temini
- Personelin özlük haklarının takibi, gibi konuları kapsamaktadır.İdari konular aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

a. Personelin Kadrosu ve Personelin Nitelikleri

Sorunlar: Birimlerde özellikle Teknik İşlerde yeterli sayıda Teknisyen Tekniker olmayışı ve anahtarcı ile ustalardan oluşan kalifiye eleman yetersizliği işlerin aksamasına yol açabilmektedir. Söz konusu kadroların bir kısmı şubelerde boş bulunmaktadır.

Birimlerde memur açık kadroları nedeniyle, memur kadrosunda işçi personelden yararlanılmaktadır.Eğitime tabi tutulmadan çalıştırılan bu personelden yeterli verim alınamamaktadır.

Öneriler : Mevcut personelin eğitim düzeyinin geliştirilmesi için özellikle görev becerisi geliştirme eğitimleri, uygun olduğunda, grup amirleri tarafından verilmeli ve bu amirler ayrıca ödüllendirilmelidir.Diğer eğitimler dışarıdan getirilen uzmanlarca verilmeli ve belli eğitimi tamamlayan kişilere bu durumu belgeleyen bir sertifika verilmelidir.Şebekelerde gerekli personel ihtiyacının saptamak için çalışma yapılmalı ve her birime gerekli personel belirlenmeli, ve bunun sonucunda personel alımına gidilmelidir.²

b. Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Su ve kanalizasyon müdüründen en alt kademede; Şeflikler bünyesinde görev yapan sorumluluklara, ekipbaşlarına ve ustabaşılara kadar belli pozisyonlarda çalışan görevliler için iş tanımlarının, duruma göre yeniden belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi gerekmektedir.Çalışmalarda söz konusu görev tanımları yeni örgütlenme modeline göre gözden geçirilerek güncelleştirilmeli ve görev tanımları bulunmayan diğer pozisyonlarda çalışan personelin görev tanımları da çıkarılmalıdır.

Bu çerçevede bir diğer sorun, Başkan yardımcısı Müdürler ve Şeflerin yetki ve sorumluluklarının net olarak ortaya konması.Bu çalışmaların uygulamayla pekiştirilmesi ve çıkan problemlere göre revize edilmesi gerekmektedir.

c. Örgütlenme Sorunları

Büyük kentlerde sistemin daha işler konumda tutulması için İşletmenin Şube bazında örgütlenme uygulamasına geçmesi şarttır. Şubelerdeki şefliklerin merkezde müdürlükle olan ilişkilerinin yeniden tanımlanması gereklidir.

- Şubelerde Şefliklerin ne şekilde örgütleneceği,

-Şube şefliklerin, Belediye merkezinde tek birimle mi yoksa birden fazla birimle mi ilişki içinde olacağı, ilişkilerin tek tek hangi konuları kapsayacağı, yetki sınırlarının belirlenmesi,

-Şubelerdeki Şeflerin her ay hazırlayacakları “ Aylık Faaliyet Raporları” örneklerinin hazırlanması. Bu raporları hazırlayacak kişilerin eğitilmesi teknik yeterliliklerinin yükseltilmesi, bilgi İşlem Müdürlüğü ile koordinasyon halinde bulunularak hazırlanan programların her bir birim için bu raporları üretecek şekilde tasarımının yapılmasının sağlanması, her birimin kendi şubesindeki teknik faaliyetlerin sonucunu değerlendirebilmesine olanak tanınması.

² Hakan Tekeş , Sivas Belediyesi Reorganizasyon Çalışması ,Sivas 1995, B.1, s.10

4.Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü Mevcut Organizasyonu

ŞEKİL:6.1. SU VE KANALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI (SİVAS)



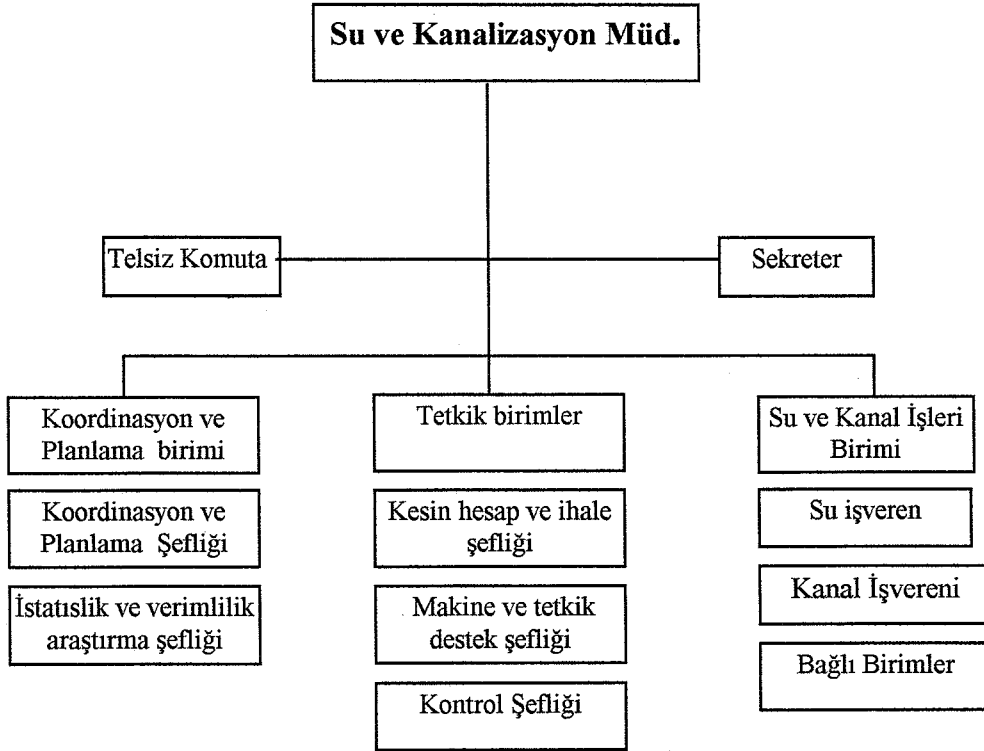
Su ve kanalizasyon müdürlüğü mevcut uygulamada yukarıdaki şemada belirtildiği üzere örgütlenir.

5. Müdürlük İçin Önerilen Organizasyon Yapısı

Merkezde Müdür sekreter telsiz komuta birimi yanında planlama ve koordinasyonu sağlamak üzere koordinasyon ve planlama birimi kurulmalıdır.

- Koordinasyon ve planlama birimi:
 - Koordinasyon ve planlama şefliği
 - İstatistik ve verimlilik araştırma şefliği
- İdari İşler Birimi :
 - Teknik birimler
 - Kesin hesap ve ihale şefliği
 - Makine ve teknik destek şefliği

**ŞEKİL :6.2 SU VE KANALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ ÖNERİLEN
ORGANİZASYON ŞEMASI**



olmak üzere yeniden yapılandırılmalı ve daha fonksiyoner hale getirilmelidir.

B. VERİM ARTTIRICI PLANLAR VE PROGRAM GELİŞTİRME

1. Genel

Mevcut durum: Su ve kanal faaliyetleri için planlama yapılamamaktadır. Her teknik şeflik kendi bölgesindeki yeni yatırım boru uzatma, islahat planlarını yıllık olarak hazırlamakta APK Müdürlüğüne göndermektedir.

Sorun : Geçmiş yıllara ait şebeke faaliyetleri, malzeme, araç-gereç alt yapı durumlarıyla ilgili istatistiki bilgi birikimi olmadığından orta ve uzun vadeli planlama yapmak için gerekli bilgiler sağlanmaktadır. Belediyede diğer birimlerle (Malzeme, Araç - Gereç, Personel, Su Kanal İnşaat Hareketleri) yeterli koordinasyon sağlanamadığı için orta ve uzun vadeli planlama yapmak güçleşmektedir.

Öneri : Yatırımlar başkan yardımcılığı bünyesinde son üç yılın verilerine ve kentin gelişme trendlerine göre hareket ederek ileriye yönelik tahminler yapacak bilgisayar destekli bir İstatistik ve verimlilik araştırma Şefliği kurulmalıdır. Bu şeflik Başlıca aşağıdaki konularda program geliştirmelidir.

TABLO:7 TOPLAM MALZEME SARFIYATI TABLOSU

	x1 malzemesi	x2 malzemesi	x3 malzemesi	x4 malzemesi	x5 malzemesi	x6 malzemesi	x7 malzemesi
Son üç yıl ortalaması							
Bir sonraki yıl için ihtiyaç duyulacak tahmini miktar							
Gelecek üç yıl için							

TABLO:8 PERSONEL DURUM ANALİZ TABLOSU

	Mühendis	Tekniker	Teknisyen	Memur	İşçi	Şöför
Son üç yıl ortalaması						
Bir sonraki yıl için ihtiyaç						
Önümüzdeki üç yıl için ihtiyaç						

TABLO :9 VERİMLİLİK ANALİZİ İÇİN SU ALT YAPISI FORMU

	SU ŞEBEKESİ TOPLAM UZUNLUĞU	FONT BORU	F.DUCTİL BORU	AÇB BORU	PVC BORU	ÇELİK BORU
SON 3 YIL ORTALAMASI						
BİR SONRAKİ YIL İLAVE EDİLECEK UZUNLUKLAR						
GELECEK ÜÇ YIL İLAVE EDİLECE UZUNLUKLAR						

TABLO: 10 VERİMLİLİK ANALİZİ İÇİN TOPLAM ARAÇ -GEREÇ FORMU

	SON ÜÇ YIL			BİR SONRAKİ YIL MEVCUDA İLAVE İHTİYAÇ		GELECEK ÜÇ YIL		DÜŞÜNCELER
	MEVCUT	ARIZALI	İHTİYAÇ	ADET	MALİYET	OLMASI GEREKEN	MALİYETİ	
Binek Oto								
Kamyon								
Minibüs								
Tamir aracı								
Kuka								
Vidanjör Kombine								
Kompresör								
Jenaratör								
Motomop								
Kepçe								
Asfalt Kesme								
Diğer								
Toplam								

TABLO:11 VERİMLİLİK ANALİZİ İÇİN ABONE DURUM FORMU

	NORMAL ABONE	YÜKSEK TÜKETİM Lİ ABONE	SANAYİİ ABONESİ	DİĞER ABONE
SON 3 YIL ORTALAMASI				
BİR SONRAKİ YIL				
GELECEK ÜÇ YIL İÇİNDE				

Yukarıda belirlenen ana kalemlerin dışında Belediye dışındaki kuruluşlar ile bilgileri toplayıp analiz ederek ileriye dönük kadrolar alınmasında bilgi birikimi sağlayacak çalışmalara girişilmelidir. İstatistik ve Raporlama Şefliği adı altında örgütlenecek bu birim, aynı zamanda kısa, orta, uzun süreli planların yapılması için gerekli verileri sağlayacak ve bu verileri Müdürlükler bazında yorumlayarak performans ve verimlilik akış analizlerinin düzenlenmesi yapılıdır.

2. Malzeme Tedarik ve Stoklama Politikası

Mevcut Durum : Birimler tarafından malzeme ikmali Levazım Müdürlüğüne bağlı ambarlardan yapılmaktadır. Kum, çakıl, çimento gibi malzemeler belediye bünyesinde ambarlardan tedarik edilemeyeceğinden dışardan satın alınmakta ya da stoklanmaktadır.

Sorunlar : Teknik birimlerin devamlı malzeme temin edebildikleri, kendilerine en yakın olan bir ambarda malzeme bulunmadığında, diğer ambarlardan malzeme sağlanmasında ulaşım sorunu, zaman kaybına, maliyet artışına ve kaynak israfına yol açmaktadır. (Örneğin bir manşon için A.... ambarından B.....ambarına gidilemekte bu da 1-2 saatlik zaman kaybına sebebiyet vermektedir.)

Birimlerde sürekli olarak kullanılan malzemelerin belirli bir yöntemle stoklanmaması malzeme temini sürekliliğinde sorunlara yol açmaktadır. Ayrıca şubelerde yapılacak olan bir onarım faaliyetinde, gereken küçük bir malzeme için dahi ambarlara gidilip malzeme teminini gerektirmektedir. Şebekelerde malzeme temini kaynak israfı, zaman kaybına yol açmaktadır.

Öneri :Yatırımcı başkan yardımcısı ile Destek biriminden sorumlu Başkan Yardımcısı arasında daha sıkı bir koordinasyon sağlanarak her malzemenin stok seviyesi belirlenmelidir. İstatistik ve raporlama şefliği bu konuda gerekli istatistik çalışmalarını yaparak Müdürlüklerinin ihtiyaçlarını belirleyebilmelidir.Bu çerçevede :

Şubelerde günlük, aylık, yıllık olarak yapılan onarım faaliyetleriyle ilgili kantitatif değerleri belirleyerek şubelerin en çok sarf edilen malzemelerle ilgili minumum stok seviyeleri tesbit edilebilir. Bu tesbitler Levazım ve şubelere bildirmeli ve bu çerçevede malzeme ikmali yapılmalıdır. Müdürlükler iyi ve modern mekanlarda (destek anbarıda bulunan) hizmet vermelidir.

3. Haberleşme ve Koordinasyon

Mevcut Durum :Birimlerde sözlü haberleşme telsiz, telefon vasıtasıyla yapılmaktadır.

Sorun :Bazı birimlerde telsiz bulunmadığı veya röle yansıtıcı olmaması nedeniyle haberleşme zayıflamakta, etkin bir şekilde yapılamamaktadır.

Su ekiplerinde telsiz olmadığından bu ekiplerin kontrolü de etkin bir şekilde yapılamamaktadır.

Öneri : Birimlerde özellikle su ekiplerinin tamamına telsiz verilerek bu ekiplerin daha etkin çalışmaları ve kontrolü sağlanmalıdır.

Tam teçhizata müsait, kabinli araç ile bu araçlara konulacak telsizlerle ekiplerin kontrolü sağlanabilir.Yazılı ve sözlü haberleşmenin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için periyodik değerlendirme toplantıları düzenlenmeli ve işbirliği ve koordinasyonun önemi sürekli gündemde tutulmalıdır.

4. Araç Gereç Durumu

Mevcut Durum :Araçlar müdürlüğüne bağlı olarak hizmet veren Kompresör, jenaratör, motopomp, asfalt kesme ve kazıcı niteliğe sahip iş makineleri ile binek araçları bulunmaktadır.

Sorun : Birimlerde mevcut kamyon ve kamyonet adedi çoğunlukla yetersizdir. Şefliklerde özellikle su ekiplerinin olay yerlerine dağıtımlarında araçlar yetersiz olduğundan, ekipler yaya olarak veya toplu taşıma araçları ile olay yerine ulaşmaktadır. Bu ulaşım şekli iş gücü kaybına yol açmakta ve kontrolü güçleştirmektedir.

Birimlerdeki mevcut araçların eski model olmaları araçların sık sık arıza yapmalarına neden olmaktadır.

Arızalanan araçların onarımlarının uzun sürelerde yapılması, araç yetersizliğinden ve o aracın ikamesi de olmadığından şebeke faaliyetleri aksamaktadır.

Öneri : Araçların sık sık arızalanmalarını önlemek için araçlara etkin periyodik bakım uygulanmalıdır. Personelde, periyodik bakımların etkin yapılmadığı şeklinde bir kanaat uyanmıştır.

Özellikle su ekiplerinin onarım faaliyetlerinde dağıtımı sağlayacak kamyonet ve benzeri araç sayısı artırılmalıdır.

C. ALT YAPININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1.Su Şebekesi

Mevcut su şebeke uzunluğu içerisinde boru tipleri ve oranı tesbit edilerek sorun ortaya konulmalıdır.

TABLO:12 SU ŞEBEKİ ALTYAPI ANALİZ FORMU

BORU CİNS	Font Boru	A.C.B. Boru	PVC Boru	Font Ductile Boru	Galvaniz Boru
% ' si					
Uzunluğu (km)					

- Birçok kentte eski tarihlerde döşenmiş borular çoğunlukla tıkanmış olduklarından etkin su hizmeti götürülememekte ve suyun kalitesi bozulmaktadır.
- Yeni semtlere ve mahallelere su götürme ihtiyacı bulunmaktadır. Birçok yerde mücavir alanın sınırlarının genişlemesi durumu söz konusudur.
- Su şebekesinde alt yapının çeşitli tip borulardan oluşması şebekelerin yapmış oldukları onarımlarda kullandıkları malzemenin de bu çeşitliliğe uymasını zorunlu kılmaktadır.
- Alt yapının farklı tip borudan oluşması, onarım faaliyetlerinde büyük sorunlar oluşturmakta metod standardizasyonuna gidilmesi zorunluluk arz etmektedir.

2.Kanal Şebekesi

Kanal şebekenin uzunluğu saptanarak bunun ne kadarının fenni, ne kadarının kara kanal olduğu belirlenmelidir. Zira kanal şebekesi içinde bulunan fenni olmayan (kara kanal) kanallar çoğu kez yükü kaldıramayacak durumdadır. Bu nedenle de sık sık arızalar oluşmaktadır. Bu arızalar şebekenin iş yoğunluğunu artırmaktadır.

Yağışlı zamanlarda yalnız atık suya göre projelendirilmiş kanallara yağmur sularının da girmesi, bu kanalların fazla yüklenmesine yol açmaktadır. Bunun sonucunda kanalizasyon sisteminde çıkan sorunlar şebekelerin iş yükünü artırmaktadır.

Belediye denetimi dışında vatandaş tarafından, yapılan kanalların önlenmesi için gerekli önlemlerin alınması, İnşaa edilecek kanalların normlarına göre yapılmasının sağlanması, kanal ruhsatı için başvuran abonelere kara kanal inşa etmeyeceklerine ilişkin belge imzalatılması, belediye dışında üretilen kanallara müdahale sistemlerinin geliştirilmesi ve eski kanalların yenilenmesi gerekir. Bunun için sokak bazında araştırma yaparak durum saptanması ve planların acilen temini gerekmektedir.

D. SU KANALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV TANIMLARI

I-Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü

II-Organizasyon İçindeki yeri

- a.Ünvanı : Su ve Kanalizasyon Müdürü :
 - b.Üst organ : Yatırımlar başkan Yardımcısı :
 - c. Ast organ Planlama ve Koordinasyon birimi
- Teknik Birimler, Su ve Kanal İşleri Birimi

III.Temel Fonksiyonu :

İsaleden gelen su dağıtımını adaletli ve düzenli şekilde yapmak, yaptırmak ve bununla ilgili önlemleri almak başlıca görevidir.Bölgeler arasındaki su dağıtımında gerekli münavebeleri değişimleri yapmak

Kendisiyle ilgisi olan Şeflikleri başkan yardımcısının da nezaretinde yönetmek. Verilen diğer görevleri yerine getirmek

- Kanunlar
- Kararnameler,
- Tüzükler,
- Ercümen kararları,
- Meclis kararları,
- Genelgeler,
- Geleneklere uygun olarak yürülmesin sağlamak.

Yönetim ve işletme ile ilgili sorunları toplayıp analiz etmek ve çözmek.

Kendisine direkt olarak bağlı şefliklerinin verimli, etkili çalışmaları için tedbirler alır bu konuda ilgili diğer müdürlüklerle işbirliği yapmak.

f. Planlama ve koordinasyon müdürlüğünün hazırladığı plan, program, bütçe ve standartları izleyip, sapma nedenlerini yorumlamak, sapmaları azaltmak için önlemler alıp, gerekiyorsa revizyon için Planlama birimi ile işbirliği içinde çalışmak.

IV. Görev ve Sorumluluklar

- a. Sorumluluğuna verilen Şefliklerde su ve kanal şebekelerinde yapılan bakım onarım ve diğer işletme faaliyetlerini izleme, denetlemek, ortaya çıkan aksaklık ve eksiklikleri saptayarak gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,

- b. Şefliklerde yapılan faaliyetlerde ortaya çıkan uygulama farklılıkların saptanıp bu farklılıkları ortadan kaldıracak ve Standartlaşmaya yönelik önerilerde bulunmak ,
- c. Yönetim ve işletme ile ilgili sorunları toplamak, analiz etmek, teşhis etmek, çözmek veya başkanlık makamına önerileri ile birlikte iletmek,
- d. Başkan ve Başkan yardımcısı tarafından verilen yeni iş ve görevlerde özel olarak çalışmak, öneri geliştirmek,
- e. Genelge, sistem ve prosedürleri tasnif etmek, ilgililere aktarmak, uygulamayı izlemek,
- f. Personelin eğitilmesi, bilgisinin artırılması, görevlerin gereğine uygun olarak geliştirilmeleri için çaba harcamak, kanun, tüzük, yönetmelikleri ile belirlenen Sistem ve Prosedürlerini Öğrenmelerini, Doğru uygulamalarını sağlamak, müdürlükteki insan gücü ve diğer yönetim araçların verimli, düzenli kullanmak, düşey ve yatay haberleşmeyi sağlayarak bir bütün halinde değerlendirmek,
- g. Kendi sorumluluğuna giren bölgelerdeki Su ve Kanal Onarımı ve Bakımı faaliyetlerinin Planlanması için gerekli bilgilerin, Planlama ve Koordinasyon müdürlüğüne ulaşmasını sağlamak,
- h. Sorumluluğu altında yürütülen faaliyetleri sürekli olarak izlemek, denetimi altında bulundurmak,
- i. Faaliyetlerin aksamadan sürdürülebilmesi için her türlü tedbiri almak. Çalışmalar sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları gidermeye çalışmak,
- j. İlgili Müdürler ve Şeflerle toplantılar yaparak Su ve kanal şebeke grubunun verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için getirebilecekleri önerileri saptamak ve Başkanlık makamına sunmak,
- k. Kendi sorumluluğuna giren bölgelerdeki,
 - Personel planı.
 - Araç-gereç planı.
 - Takım-alet planı.
 - Alt yapı yenileme planı.
 - Bina ve tesisi planı.
 - İş güvenliği planı, için Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğünün gerek gördüğü bilgileri Müdürlükler ve Şefliklerden derlemek,
- l. Şebekeler gurubunda kısa, orta ve uzun vadeli planlama-programlama bütçeleme, mühendislik ekonomisi ve maliyet analizi çalışmalarını yaptırmak, uygulanmasını sağlamak,
- m. Yatırımlar Başkan Yardımcısı ile birlikte her türlü gelişmeyi izlemek, gerektiğinde bu konuda Başkanlık Makamı'na bilgi vermek,
- n. Acil olarak çözüme kavuşturulması gereken işlerde diğer Birimlerin katılımını sağlayarak olayı çözüme kavuşturmak, gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamak,
- o. Olağanüstü doğa koşullarında vedoğal afetlerde Şebekeler grubuna bağlı bütün birimler ile diğer Kamu Kuruluşları ile ilişki kurmak. kısa vadeli etkin çalışmalar yapmak.

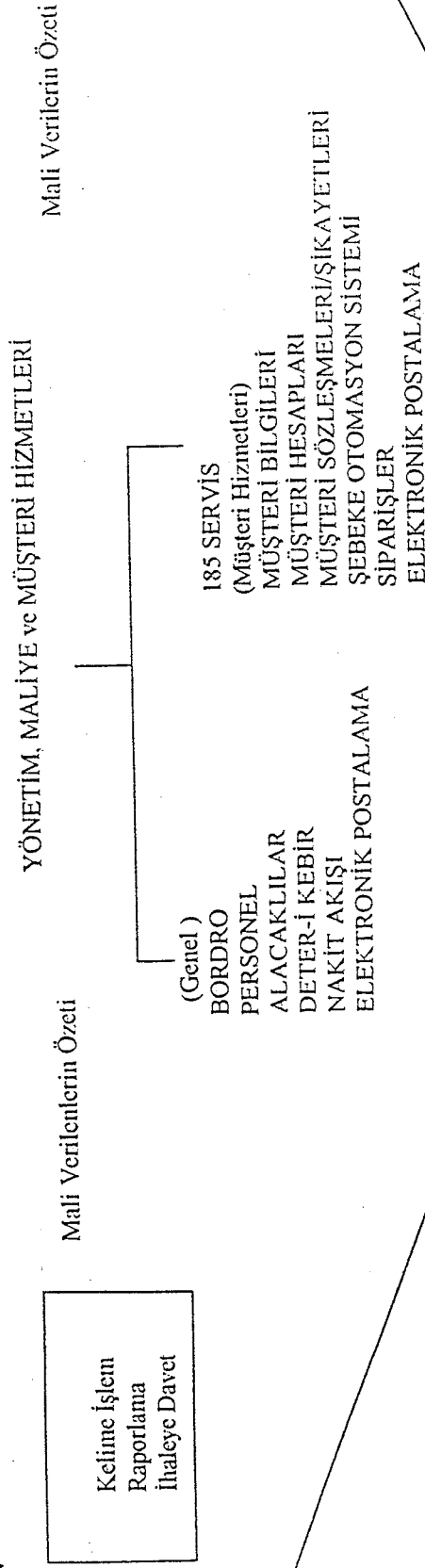
V. Yetkinin Sınırları

- a. Kanun, Tüzükler ve Genelgelerde, ayrıca görev tanımlarında belirlenen ve sorumluluğu kendisine yüklenen fonksiyon, görev ve faaliyetlerin gerektirdiği yetkiler yazılı olarak verilir.
- b. Özel yetkiler, genelgeler ve üst kademenin talimatlarıyla verilir.
- c. Yetki sınırları aşılamaz. Yetki üst makam oluru alınmadan devredilemez. Ayrıca Müdürün,

- Boş kadroları ve yeni personel ihtiyacını belirlemek ve personel alımı için girişimde bulunmak,
- Maiyetindeki personele 7 günü geçmemek koşuluyla ücretsiz veya mazeret izni vermek,
- Hizmetlerin daha rasyonel yürütülebilmesi için örgütte yeni düzenlemeyi yapmak ve makama sunmak gibi görevleri vardır.

II. BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ANALİZİ

Bilgisayar sistemleri Belediyelere 1985 yılından sonra girmeye başlamıştır. Manyetik ortamda depolanan bilgiler merkezi sistem ağı ve PTT Linkleri ile başka şube ya da birimlere aktarılabilen, su, emlak, çöp, muhasebe, bilgi kütüğü vb. işlemlerin süratle kontrollü ve insan unsurundan kaynaklanan hataların daha aza indirilmesi şeklinde işlev görmektedir. Bilgi İşlem Müdürlükleri genellikle aşağıdaki gibi örgütlenmiştir.



ELEKTRONİK POSTALAMA YATIRIM PROGRAMLARI

Su Verileri

İstisnalar Bilgileri
Müşteri Bilgileri
Şebeke Verileri

Mali Verilerin Özeti

Stratejik Plan
Raporlama
Bütçe
Mali Analiz

ANA BİLGİSAYAR

ELEKTRONİK POSTALAMA

Su Kalitesi

Yağış İstatistikleri
Su Verileri
Stoklar
Yatırım Programı

Mali Verilerin Özeti

Kelime İşlem
Raporlama
Haberleşme

ELEKTRONİK POSTALAMA

NETWORK HABERLEŞMESİ

185 Servis
Su Verileri
Yatırım Programları

Mali Verilerin Özeti

ŞEBEKELER

PLANLAMA VE YATIRIMLAR

Şekil: 6.3 Bilgi İşlem Sistem ve Teknolojileri Planlaması (Genel)

A. DURUM DEĞERLENDİRMESİ

1.Sorunlar

a.Örgütlenme Sorunları

- Mevcut uygulamada, Programcılar ve sistem işletim elemanları; iş gerekleri açısından Bilgi İşlem Müdürlüklerine özlük hakları bakımından ise ya Özel Yazılım Şirketlerine veya Belediye İktisadi teşekküllerine, İdari açıdan ise Müdürlüğe bağlıdır. Tahakkuk, tahsilat, iş emirleri gibi işlevlerin “Yazılım” ve “ Veri Hazırlama “şefliği gibi iki ayrı şeflik yerine, tek bir şeflik tarafından yerine getirilmesinin etkinliği artıracağı düşünülmektedir. Bu durum “Yazılım” ve “ Veri Hazırlama - Kontrol” işlevlerinin tek bir yöneticinin kontrolüne verilmesini gerektirmektedir. Buna göre yeni yapılanmada İdari Personel ve Programcıların Proje bazında örgütlenecekleri yeni bir model ortaya konulmalıdır.
- Uygulamada Müdürler, Veri Hazırlama yada İşletim Şefi konumunda olup, bu yapıdan vazgeçilmeli bu amaçla pozisyon gruplamaları çok net olarak ortaya konulmalıdır.
- “Yürüten Organizasyon” felsefesi çerçevesinde yeni gelişmelere uygun yeni yapılanmalara gitmek gerekmektedir. Örneğin “ Bölge veya şube merkezlerinde” bağımsız sistemlerin kurulmasıyla birlikte hem Merkezdeki organizasyonda hem de Şubelerin organizasyonlarında teknolojik ve yapısal değişimler daha realist olarak ortaya konulacaktır.

b. Donanım Sorunları

Bilgisayar Sistemleri ömrünü en hızlı tamamlayan yapılardır. Değişen Teknolojilerde her altı ayda yeni bir modelin gelişmesi sebebiyle bir sistemin değişim ömrü en fazla altı yıldır. Bu sebeple tek merkezli bağlantılı “Aptal Terminaller “ yerine değişken tipli “Personel Compitür” Sistemi tercih edilir konumdadır. Büyüklüğü hızlı artan Belediyelerde Merkezin bir yıl içinde gerçekleştirdiği temel işlemler ile kentte yaşayan tek bir yurttaşın sisteme yüklediği yük çerçevesinde sistem entegrasyonu yeniden düzenlenir olmalıdır.

Seçilecek bilgisayarlar, dolayısıyla da teknolojik gelişim yapısı, organizasyon yapısını etkileyecektir. Bu çerçevede donanım yapısının personel organizasyonuna etki etmesi beklenmektedir. Örneğin dakikada 110 sayfa basan bir printer yerine dakikada 20 sayfa basan printerlerin alınmasının işlem ve takibi bakımından daha faydalı olacaktır.³

³ Bilgisayar Hizmetlerinin Yeniden Planlaması, İSKİ Araştırma Notları, İstanbul 1996, s.5.

c. Yazılım Sorunları

Belediye bünyesinde kullanılan yazılımların merkezle bağımlı çalışması zaman kaybına ve çoğu kez prosedürlerin uzamasına yol açmaktadır. Yazılımlar bölge merkezinde ve bağımsız her birimde kendi işlemlerini kendi içlerinde gerçekleştirebilmelidirler. Uygulamada müşterilere yönelik olarak başlıca aşağıdaki konularda hazırlanmış olan yazılımlar kullanılmaktadır.

- Sözleşme işlemini gerçekleştiren yazılımlar (Normal abone, endüstriyel atık su, evsel atık su, muhassas su, bedavacı) Sözleşme programı diğer programlarla entegre olarak çalışmaktadır.
- Tahakkuk Yazılımı (Okuma, Fiyat tarifi, kıyas işlemleri, teminat, şube yolu, ana boru parası, su borcu, kaçak su hesaplamaları)
- Tahsilat Yazılımı (Nakit İşlemleri, Çek/Senet İşlemleri, İade İşlemleri)
- İş Emirleri Yazılımı

Esasen Sistemler ve Belediyeler için üretilecek olan yeni yazılımlar aşağıdaki temel koşulları sağlamalıdır.

- Bölge sistemle ve birimlere doğrudan bağlantılı olmalıdır.
- Günlük işlemleri merkeze aktarma anlık veya belli zamanlarda yapılabilmelidir.
- Bölge sisteminin devre dışı kalması durumunda merkez bölge adına işlemlere devam edebilmelidir.
- Şebeke ve şube bağlantıları doğrudan yapılabilmeli ve gerektiğinde bölge ve şubeler denetlenebilmelidir.

B. BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV TANIMLARI

I. Bilgi İşlem Müdürlüğü

II. Organizasyon İçindeki Yeri :

a. Üst Organ : Destek Hizmetlerinin bağlı olduğu Başkan Yardımcılığı

b. Ast Organlar :

a.a. Proje ve Sistem Geliştirme Şefliği

- Sistem Geliştirme Birimi
- Proje Geliştirme Birimi

b.b. İdari ve Teknik Şefliği

- İşletim Birimi
- Teknik Birim
- İdari Birim

c.c. Müşteriler Şefliği

- Su ve Kanal Birimi
- Emlak ve Kamulaştırma Birimi
- Çöp ve Diğer Tahsilatlar Birimi

- d.d. Genel Proje Şefliği
 - Bordro- Stok Birimi
 - Diğer Müdürlükler ve adres birimi

III. Temel Fonksiyon :

İdarenin bütün birimlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin hızlı, etkin, kaliteli yürütülmesi için gerekli sistem analizi, bilgi işlem, program üretme, bilgi toplama, rapor üretme ve süreçlerin bilgi işlem ortamında denetimini sağlayacak işlemleri yürütmektir.

IV. Görev ve Sorumlulukları :

- Kendisine bağlı olan, Proje ve Sistem Geliştirme İdari ve Teknik, Müşteriler ve genel Projeler Şefliğinin çalışmalarını takip ve kontrol etmektedir.
- Bankalar ve diğer kurumlarla bilgi alışverişini kolaylaştıracak Veri Tabanlarını veri bankalarının oluşturulmasını temin etmek, bu süreç için gerekli enformasyon sistemlerinin oluşturulmasını sağlamak,
- grafiknon-grafik bilgi işlem terminolojilerini izlemek, gelişmelerin grafik ve tablolarla izlenmesini sağlayacak raporlama sistemlerinin oluşturulmasını sağlamak
 - Yedekleme çalışmalarını planlamak , uygulamak, kontrol etmek, saklama süresi sona eren yedekleme ünitelerini geri kazanacak prosedürleri başlatmak,
 - Kurumda yürütülen işlemlerle ilgili olarak bilgi işlem kullanım oranını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmasını sağlamak, bu konuyla ilgili öneriler geliştirmek,
 - Bilgisayarla yürütülmesine karar verilen işlerin kapasite ve niteliklerine göre bilgisayar yazılım ve donanım ihtiyacını saptamak, gerektiğinde montajını veya satın alınmasını sağlamak,
 - Kurulu Sistemlerin işletim ve bakımını yaptırmak,
 - Bilgisayarla yürütülecek işlerin analizlerini, programlarını yaptırmak,
 - Mevcut sistem ve programların uygulamadaki değişikliklere göre revizyonlarını yaptırmak,
 - Piyasadaki gelişmeleri takip ederek yeni teknolojik gelişmelerin kuruma kazandırılmasını temin etmek,

1 . RAPORLAR :

Birimlerin faaliyetlerinin daha verimli hale gelmesi için bazı evrakdüzenlemelerine ihtiyaç vardır ve aşağıdaki formlar önerilmektedir.

Birimlerin Günlük Tahakkuk Raporu : Her gün düzenlenir ve aşağıdaki bölümlerden oluşur.

GÜNLÜK TAHAKKUK RAPORU (Bugün Tarihi)

.../.../... (Önceki günün tarihi)

TABLO: 13 GÜNLÜK SU RAPORLARI BİLGİSAYAR TAKİP FÖYÜ

A. FATURA YAPILAN FÖYLER (açıklama...					
GRUBU	TOPLAM ADET	FÖY BASIM TARİHİ	PLANLANAN TARİH	BİM'E GELEN TARİH	
A					
B					
B. FATURA YAPILACAK FÖYLER (açıklama...					
GRUBU	TOPLAM ADET	FÖY BASIM TARİHİ	PLANLANAN TARİH	BİM'E GELEN TARİH	
A					
B					

TABLO: 14 GÜNLÜK FATURALAMA RAPORU BİLGİSİYAR TAKİP FORMU

TÜRÜ		ADET	M3 (1000)	TL (1000)	
a. Normal Fatura					
b. İtiraz edilen fatura	1. İtiraz (Batch) toplam a) Yüksek Tüketim Normal Aylıkçı Otel Özel Kurum Özel Aylıkçı Sanayi Kuyu Tanker KÖP Kıt Resmi Daire Bedavacı Belediye b) Normal abone 2. İtiraz (Online) Toplam a) Yüksek Tüketim b) Normal Abone				
c. Normal Gurup. Fatura	Normal Fatura Kıyas Fatura Toplam Fatura %100 Değ. Olanlar 3-5 m3 arası Kıyas açılımı				

**TABLO: 15 GÜNLÜK TAHSİLAT İŞLEMLERİ RAPORU BİLGİSAYAR
TAKİP FORMU**

GENEL RAKAMLAR							
A. Bir önceki gün değerleri				B. Son bir ayın toplam değerleri			
Grup	Adet	TL (1000)	Yüzdesi (%)	Grup	Adet	TL (1000)	Yüzdesi (%)
1. Vezneler				1. Vezneler			
2. Seyyar tahsilat				2. Seyyar tahsilat			
3. Resmi Daire Mahsup				3. Resmi Daire Mahsup			
4. Müttehhit Mahsup				4. Müttehhit Mahsup			
5. İade Toplam				5. İade Toplam			
6. Banka Toplam				6. Banka toplam			
GENEL TOPLAM							

TABLO: 16 BİLGİSAYAR PERFORMANS TAKİP TABLOSU

BİRİM	Çalışması Gereken	Çalıştığı Saat	Arıza Adedi	Toplam Arızalı
A PRINTER				
B PRINTER				
DATANET 0 DATANET 1 DATANET 2				
VEZNELER				
ABONELER				

2. YETKİNİN SINIRLARI

İlgili Yönetmeliklerin kendisine tanıdığı görev ve haklar ve üstlerinin (Başkan Yardımcısı ve Başkan) kendisine verdiği görevler ve çizdiği sınırlar içerisinde Müdürlüğü ile ilgili tüm işlerin yapılmasına nezaret etmek, bu işleri planlamak ve uygulamak,

Astlarıyla ilgili düzen ve disiplini sağlanmak ve onların özlük haklarıyla ilgili işleri ve ödemeleri yerine getirmek yetkisine sahiptir.

3. İLİŞKİLERİ

Kurum İçi

- Başkan yardımcıları,
- İlgili müdürler,
- Bağlı merkez ve bölge birimleri,
- Diğer tüm birimler,

Kurum Dışı

- Bilgisayar sistem firmaları ve BİT'ler
- İlgili özel ve tüzel kişiler

III. MAKİNA İKMAL BAKIM VE ONARIM MÜDÜRLÜĞÜ VERİMLİLİK ARAŞTIRMASI

Makine İkmal Müdürlüğü Belediyelerin araç gereç ve iş makinelerini tamir eden, bakımını yapan ve yatırımcı üniteleri ayakta tutan her çalışma sezonu öncesi ve içerisinde araçlarla ilgili takip edilen bakım ve onarım konuları ile devamlı muhatap olan ve bu konuda maddi / manevi sorumluluğu bulunan bir birimdir.

Müdürlük bünyesindeki çalışmalarda araştırma ve incelemeyi hedeflediğimiz konular içerisinde, özellikle ön plana çıkarıp iş verimini artırıcı, istikrarlı bir çalışma hedeflenmiştir.

A. DURUM DEĞERLENDİRMESİ

- Mesleki niteliklerine göre çalışan grupların eğitim seviyeleri ve durumların saptanması.
- Kişilerin yapmakla yükümlü olduğu görevlerin neler olduğunun saptanması.
- Görevi yapma sırasında kullanmış olduğu araç ve gereçlerinin iş veriminin artırılması açısından yarattığı etki.
- Kendi yaptığı işlerle ilgili olarak talimat ve iş emirlerini (yazılı/sözlü) nasıl anladıklarının gözlenmesi.
- Yaptıkları işlerle ilgili olarak kendi insiyatiflerinde aldıkları kararlar nelerdir. Bu kararları neye göre ve nasıl almaktadırlar.
- Yapılan ve yapılması düşünülen işlerle ilgili olarak sorumluluk sınırları nasıl ve neye göre paylaşılmaktadır.
- Rapor ve işlerle ilgili kayıt işlemleri hangi statü ve kurallara göre yapılmaktadır.
- İşlerle ilgili denetim ve takip işlemlerini kimler ve neye göre yapmaktadırlar.
- Verimli çalışmayı ön plana çıkaracak koşullar nelerdir.

- İş veriminin artırılabilmesi için çalışma koşullarında ne gibi düzenleme ve uygulamalar gerekmektedir.
- Çalışmaları olumsuz olarak etkileyen ne tür tehlikeli koşullar mevcuttur.

Yukarıda belirtilen sorun ve konularda netürlü ölçümleme yapılacağı saptanmış iş akış tabloları oluşturularak verim artırıcı hususlar saptanmaya çalışılmıştır.

B.ATÖLYE TAMİR VE BAKIM ÜNİTELERİNDE UYGULAMAYA KONULMASI GEREKEN HUSUSLARIN SAPTANARAK İRDELENMESİ

Her bölümde ayrı ayrı yapılan gözlem, ölçüm ve iş analizleri sonuçlarına göre iş verimini olumsuz olarak etkileyen faktörler, mevcut durumları ve yapılması gereken uygulamaları içeren bilgileri aşağıdaki şekilde saptanmıştır.

1.Tüm birimlerde çalışan elemanların belli bir kılık ve kıyafet içinde bulunmadıkları; genelde her çalışan elemanın işle ilgili (iş elbisesi, eldiven, gözlük v.b.gereçleri) donanımları ya yetersiz olduğundan ya da bilinçli olarak giymedikleri belirlenmiştir.

- Birimlerle ilgili olarak her çalışan elemanın kendisine verilmiş veya iş güvenliği açısından önem arz eden donanım gereçlerini kullanması şarttır.Bunun için eğitici ve zorlayıcı tedbirler alınmalıdır.

2. Hiçbir bölümde tam olarak yedek parça ve değerlendirme ambarı bulunmamaktadır.

- Her birimde küçük ve taşınabilir yedek parça - değerlendirme ambarı mutlaka bulundurulmalıdır. Çünkü Pratik ve az zamanda halledilecek aksaklıklar gidip gelme ve sipariş edip bekleme yüzünden maddi ve manevi çeşitli zararlara yol açtığı gibi; 10 dakikada halledilecek bir işlem sırf bu ve benzeri sebeplerden dolayı 30-45 dakikayı bulmaktadır.

Belirttiğimiz nitelikteki malzemelerin yedek parça ve değerlendirme ambarlarında önceden hazır halde bulundurulması bu konudaki zaman ve iş kaybını kesinlikle ortadan kaldıracaktır.

3. Belediye faaliyetlerinde kullanılan araçların tipleri ve modellerinin çok çeşitli olması; her araç için yeni bir arıza ve tecrübe gerektirdiğinden ve her parça için ayrı ayrı malzeme siparişi beklendiğinden, bunların temin ve nakli bazan 2-3 gün ve hatta 1 hafta gibi çok uzun zaman almaktadır.

- Şu anda çok acil olan bu konunun hemen halledilmesi dahi atölye ve iş birimlerinde her tür araç ve iş makinası ile ilgili çeşitli katalog ve teknik bilgilerden oluşan döküman ve açıklayıcı bilgilerin postabaşının sorumluluğunda buralarda bulundurulması gerekmektedir.

İşlem yapılırken gerek başvuru ve gerekse kontrollerin bilinçli olarak yapılması için bu konu çok büyük önem arz etmektedir.

4. Çay molasının başlaması ile birlikte herkes kendi bölümünde ve yine kendi olanakları ile çay yapmaya çalışmakta, paydos bitim zili ile birlikte toparlanma ve işbaşı yapmaları oldukça gecikmektedir. 15-20 dakikalık çay paydosu 30-40 dakikayı bulmaktadır.

- Müdürlüğe bağlı atölyede (kendine bağlı olarak çalışan diğer bölümlerinde) mesafe olarak kolayca faydalanacağı bir yere acilen çay ve dinlenme salonu yapılmalıdır. Burada herkes çay paydosu için biraraya gelmeli ve yine paydos bitiminde hemen işbaşı yapılmalıdır. Her bölümde şahsi olarak çay yapılması ekonomik ve sosyal kayıplarla birlikte zaman kaybını da ortaya çıkarmaktadır.

5. Atölye ve diğer çalışma ünitelerinde herkesçe ortaklaşa kullanılan araç, gereç ve el aletlerinin belli bir yeri olmadığından bu alet ve araçlarla işi olan elemanların bunları gidip alıp gelmeleri 20-25 dakika sürmektedir. Bu da iş kaybı ve zaman kaybına yol açmaktadır.

- Bahsettiğimiz üzere bu tip alet ve gereçlerin herkesin kolayca ulaşip istedikleri anda da bulabilecekleri uygun bir yerde bulundurulması ve aleti götüren kişinin işi bittikten sonra tekrar aynı yere getirip bırakması, bu konuda boşa harcanan zaman kayıplarını ortadan kaldıracaktır.

6. Atölye formeni tarafından işlemi yapılmak üzere ilgili birime sevk edilen araç ya da işmakinasının her türlü işlemi bittikten sonra Atölye formeninin kontrolü olmadan aracı getirene teslim ederek geri gönderilmesi;

- Her ne şekilde olursa olsun her araç ve iş makinası atölye formeninin kontrolünde geldiği yere sevk edilmelidir. Burada belirtilmeyen ve yapılan işle ilgili ilerde ortaya çıkacak büyük, küçük her aksaklıkta kararı veren ve yapanın eşit sorumluluğu olacak ve bu konuda keyfi uygulamalar sonucu belediye aleyhine ortaya çıkacak zarar ve ziyanın tesbiti kişilerin sorumluluğu belli olduğundan kolayca tanzim edilecek bir otokontrol sistemi meydana gelecektir.

7. Bazı birimlerde postabaşı ya da ustabaşı çeşitli sebeplerle izinli, raporlu v.b. özel işleri sebebi ile işin başında bulunamadıkları zamanlar 1-2 saatlik işler 4-5 saat'e uzamakta ve gerekli işlem hızı ve miktarı düşmektedir.

- Bölüm ve ünitelerde çalışan elemanların büyük bir bölümünün zaten kalifiye ve belli bir mesleki formasyona tabii olmadıkları bilinmektedir. Bu amaçla bu bölümlerdeki postabaşı ve ustaların taktir ettiği belli kapasitede ki elemanların mutlak süratle mesleki eğitim kurslarına periyodik olarak gönderilerek katılımları sağlanmalıdır.

8. Normal mesai süresi içinde bitirilecek olan bazı işler bilinçli veya bilinçsiz olarak mesai sonunu bırakılmakta burada ek mesai ücreti gündeme getirilerek çeşitli sorunların ortaya çıkmasına ortam hazırlanmaktadır.

Akşam mesaisinde gerekli denetim ve kontrol hizmetleri yeterince sağlanmadığı için 1-2 saatlik mesai 3-5 saate uzatılmaktadır.

- Normal çalışma sonrası mesailerde bazen yeteneksiz kişilerin kaldığı, bu kişilerin ise sorunları çözemediği gözlenmiştir. Sebebi ne olursa olsun eğer zorunlu olarak mesaiye kalınması gerekiyorsa uzman ve yetenekli elemanlar mesaiye kalmalı, ayrıca elemanlar çok acil olmadıkça evlerinden araç ve benzeri ulaşım vasıtaları ile alınıp çalışma yerine getirilmemelidir.

9. Yine birim ve ünitelerde kullanılan ufak çaptaki yardımcı makine ve el aletleri o bölümlerde çalışanlara zimmetli olmadığından çeşitli takım ve el aletlerinin parçaları; ya kaybolmakta ya da dikkat edilmediğinden çok çabuk deforme olmaktadır.

- Her çeşit el aleti ve benzeri gereçle kullanan kişi ya da elmanlara; zimmetlenmeli ve kullandıkları aletlerin sorumluluğu kesin olarak hissettirilmelidir. Her türlü zarar ve ziyandan dolayı kendilerinden hesap sorulacağı bildirilerek kesinlikle kendilerine yazılı bir şekilde belirtilip dikkatli kullanımları temin edilmeli, uymayanlara cezai müeyyide uygulanmalıdır.

C. BİRİMLERE GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMALARI

Farklı birimler için iş akış şemaları birimlerin çalışmaları 8 ay boyunca kontrol edilerek çıkartılmıştır. İş akış şemalarının alt kısımlarında saptanan sorun ve çözüm yolları kısaca açıklanmaya çalışılmış, EK B' de gerekli tablo ve değerlendirmeler sunulmuştur. (Bu çalışmalar Sivas Belediyesinin çalışmasıdır.)

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

A.YAPISAL SORUNLAR YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRME

Ülkelerin yönetim sistemleri gelişmeye ve etkileşmeye paralel olarak değişen bir süreç takip eder.Bazen ideal yönünden yönetim tarzları eskir ve idari tıkanıklığa sebebiyet verir.Dolayısıyla israf,verimsizlik,dengesizlik,bürokratik egemenlik ve kalitesiz hizmet şeklinde kendini gösteren yapısal sorunlar farklı bir örgütyapısını gündeme getirir.

Bu çalışmada ilk olarak ülkemizin %60'ından fazlasına hizmet veren ve sayısı 3000'i bulan belediye teşkilatı ele alınarak kurumsal boyutu irdelenmiştir.İkinci olarak,belediyelerin hizmet sunumundaki en önemli unsurlarından olan ve bazı belediyelerde bütçenin %70-80'nini tüketen (yasada %30'unu geçemez ibaresi mevcuttur) personel durumu ve birimlerin görev tanımları yapılmıştır.Üçüncü olarak belediyeler yerel idareler için çok önemli olan yönetim ve buna bağlı olarak'da eğitim programları kurumsal bazda ele alınmıştır. Dördüncü olarak teknolojik boyut ele alınmış ,buna bağlı olarakda planlama ve bilgi sistemleri irdelenmiştir. Beşinci olarak da,Dünyada hızla yaygınlaşan Türkiye'de ise herkesin ağzından düşürmediği özelleştirme ile ilgili kısa bilgiler sunulmuştur .Altıncı bölümde ise ele alınan bazı belediye birimlerinin irdelenmesi yapılmış,iş akış tabloları ekte sunulmuştur. (EKA,EkB)

Türkiye'deki belediyelerin mevcut yapıları birçok konuda sorunları olan,yeterinden çok görevi bulunan,ancak akçal kaynak yönünden büyük ölçüde merkezi otoriteye bağlı,politik değişim ve gelişmelerden fazlaca etkilenen bir yapıdadırlar.

Esasen ülkelerde meydana gelen ekonomik,siyasal,sosyal ve kültürel değişimler en fazla ülkelerin yönetim biçimlerini etkiler.Ülkede bu sebeple yeniden yapılanma (reorganizasyon) çalışmaları toplum ve yöneticilerin başlıca gündem maddesidir.Diğer bir deyişle yapısal değişiklikler her seçim sonucu iktidara gelen belediye başkanı ve yöneticilerin değişmez sloganıdır.Türkiyede özellikle 1960'lardan sonraki dönemlerde bu konudaki tartışmaların aşırı ölçüde yoğunlaşmış olması üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Türkiyedeki idari tıkanıklığın giderilmesi dolayısıyla kaynak israfı, verimsizlik, dengesizlik ve kalitesiz hizmet ile bürokratik egemenliğin azaltılması zaruret arz etmektedir.

1.Ünvanlar

Belediye birimlerindeki temel sorunlardan biride oluşturulan mevkilere hangi ünvanların verileceğidir. Düzenli ve uygun bir ünvan sistemi; organizasyon yapısını daha anlaşılır ve anlamlı hale getirmek yanında; personel yönetimi, ücretleme, haberleşme vb. açısından da önemli yararlar sağlayacaktır. Bu konu belediyelerde çoğunlukla göz ardı edilmekte,çoğu kez içişleri bakanlığına yapılan pozisyon talep ve

istemleri reddedilmektedir.Örneğin Sivas Belediyesi 1987-92 yılları arasında altyapı müdürlüğü olarak kurduğu müdürlüğü onaylattıramamış 5 kez reddedilmiş. Ünvan “su ve kanalizasyon müdürlüğü” olarak gönderilince onaylanmıştır.

2.Ortak Görev Ve Sorumluluklar

Her yöneticinin iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olarak farklılaşan görev ve sorumlulukları vardır. Ancak; yönetici olmaları sebebiyle bir ortak görev ve sorumlulukları ortaya çıkar. Her yönetici; görev alanı ve hiyerarşik düzeyine göre kapsamı ve içeriği değişmekle birlikte; aşağıda sayılan temel yöneticilik görevlerine sahip olmalıdır:

a.Planlama

Her yönetici; kendi birimine verilen işle ilgili görev ve hedefleri; en uygun ve en ekonomik biçimde ve en kısa sürede gerçekleştirecek şekilde; mevcut iş gücü, araç-gereç, makine ve teçhizat, haberleşme ve evrak akışı, zaman ve para gibi olanakları düzenlemek ve planlamakla görevlidir. Planlama da;

- mal ve hizmet üretimi
- Personel(İnsan gücü).
- Eğitim,
- Araç-Makine,
- Stok,
- Pazarlama,
- Maliyet,
- Halkla ilişkiler, gibi işlevler planlanır.

b.Tekilatlandırma

Her yönetici, organizasyon şeması ve görev tanımlarında belirlenen iş bölümü ve yetki çerçevesinde, astlarının işlerini yapmalarını sağlamak üzere gerekli organizasyonu kurmakla görevlidir. Tekilatlandırma;

- Gruplandırma
- Bölümleme
- Yetki-Sorumluluk belirleme
- İş analizi-İş tanımı
- Mevkilerin belirlenmesi
- İş akımı
- İşlere Uygun-Adamlama
- Yetiştirme v.b. kısımlardan oluşur

c.Yürütme

Her yönetici, astlarının verilen görevlerini usulünce ve zamanında yapmalarını sağlamak ve bunun için gerekli bilgi ve talimatları verme, astları teşvik etme ve işlerine nezaret etmekle görevlidir.Yürütme;

- Kumanda.
- Haberleşme.
- İş ve İnsan İlişkiler.
- İsteklendirme.
- Yetki-Sorumluluk.
- Karar verme.
- Yaratıcılık.
- Yönetimi geliştirme gibi kısımları içerir.

d.Koordinasyon

Her yönetici, kendisine bağlı birimler ve işgörenler ile ast ve üst birimler arasındaki koordinasyon ve dengeyi sağlamakla yükümlüdür. Koordinasyonda temel nokta, ilgili şahıs ve birimlerin çabalarının birbirine uyumlu olmasının sağlamaktır. Bu denge çoğu kez emir komuta zincirindeki farklı talimatlarla bozulmaktadır.Koordinasyon;

- Eş güdümlenme
- Toplantılar
- Komiteler
- Haberleşme konuları
- Politikalarda birlik gibi bölümlerden oluşmaktadır.

e. Denetleme

Yöneticiler, görev alanındaki tüm iş ve işlemlerin etkin ve verimli şekilde ve usulünce, zamanında yapılması ile ilgili gerekli kontrolleri yapmak ve hataları düzeltmekle görevlidir.Denetleme;

- Amaçlara ulaşma
- Planlara uygunluk
- Soruşturma
- Mevzata uygunluk
- İç-dış denetim konularındadır

Yöneticilerin, yukarıda sözü edilen klasik yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek yanında;

- Kişilerin, yetenek ve ilgilerine uygun görevlere atanması;
- Astların eğitimle giderilebilir eksikliklerinin belirlenmesi ve bunların iş başında ve iş dışında uygulanak eğitim faaliyetleriyle giderilmesi,

- Bağlı astların performanslarının takibi ve değerlendirilmesi,
- Çalışanların ücret, izin vb. haklarının zamanında ve usulünce verilmesinin sağlanması;
- İşyerinde astların kurallara ve düzene uygun- disiplinli-davranışlar göstermesinin sağlanması,gibi görevleri de yetkileri dahilinde şahsen veya başka yöneticilerle birlikte yerine getirme sorumlulukları vardır. Bu işlevsel durumun çoğunlukla göz ardı edildiği gözlemlenmiştir. Bu düzeltmeler:

Yönetici faaliyetlerinin genel yapısı içinde

- (a) Planlama,
- (b) Teşkilatlandırma,
- (c) Yürütme,
- (d) Koordinasyon,
- (e) Denetleme, olup

*Hazırlık safhası: Planlama(a) ve teşkilatlandırma(b)

*İcra safhası :Yürütme (c) ve koordinasyon(d)

*Sonuçlandırma :Denetleme(e)'den teşekküldür.¹

3. Organizasyon Şemaları :

Organizasyon (Teşkilât) şeması; bir işletme veya kuruluşun organizasyon yapısının şekille ifadesi, bir tür haritasıdır. Organizasyon şeması; kuruluşun temel ve alt birimleri, bunlara ait mevkilerle ünvanlar, hiyerarşik kademeler ile, bunlar arasındaki emir-komuta ve haberleşme kanallarını gösterir. Teşkilat şemaları birçok belediyede, coğrafi koşullar, hizmet alanı büyüklüğü, hizmet edilen yöre insanının istek ve ihtiyaçları ile politik etkenler sebebiyle farklılıklar göstermekte, olması gerekenden çok fazla birim bulunurken, olması gereken bazı birimlerde bulunmamaktadır.

4 Görev (iş) Tanımları:

Görev tanımları, organizasyonun bir bakıma özünü oluşturur. Bu tanımlar bir mevkii ünvanı, organizasyon içindeki yeri, temel fonksiyonu, görev ve sorumlulukları ile iş ilişkilerini belirlemek için yapılır.

Görev tanımları, ilgili görevliler için bir tür rehber niteliğindedir. O nedenle; tanımların kişilerin temel görev, yetki ve sorumluluklarını ve iş ilişkilerini yeterli açıklıkta ve ayrıntıda içermesi gerekir.(Belediyelerin bir çoğunda görev ve iş tanımları bulunmamaktadır.)Ancak tanımlarda çok ayrıntıya gidilmesi ve işlerin nasıl yapılacağını açıklamaya kalkışılması da hatalı sonuçlar oluşturmuştur.

İş (Görev) Ünvanı : Organizasyon ve reorganizasyon sonucu ortaya çıkan organ (mekvi- görev) ve görevliye düşen asıl işi belirtecek ünvanlardır.

¹Prof Dr:Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirme Dersleri**, Ankara:TODAİ(KUYUP),1994

Ünvan; sözkonusu mevki ve onu işgal eden kişinin hem temel görevini, hem de hiyerarşik düzeyini göstermek gibi bir işleve sahiptir. Belediyelerin birçoğunda farklı ünvanlarla, farklı işler yapılmaktadır.

Organisasyon İçindeki Yeri : Görevlinin hangi organa ve kime bağlı olduğunu gösteren “ Üst Organ” ve kendisine kimlerin bağlı olduğunu gösteren “Ast Organ(lar)”dır. Bu organlar teşkilat şemalarında ve görev tanımlarında net olarak ortaya konmak zorundadır. Ancak iş tanımları yönünden belediyelerin birimlerinde sorunlar yaşanmaktadır.

Görev, Yetki ve Sorumluluklar : Temel Fonksiyonun yerine getirilmesi için gerekli tüm faaliyetler, görevleri oluşturur. Organizasyondaki herkes, kendisine düşen görevi yerine getirmekten sorumludur. Yine herkes, sorumluluklarının yerine getirilmesi için gerekli olan “ Yetki “ ye de sahip olmalıdır. Kısaca, “Yetki ve Sorumluluk Denkliği” ne dikkat edilmelidir. Araştırmada hiyerarşik yapının bozulması verim düşüşünde etken rol oynamıştır kanaatine sahip olunmuştur.

B. AMAÇLAR VE İNSAN UNSURU YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRME

Yönetimin Örgüt amaçları;Gerçekleştirilmeye çalıştığı biçimsel (resmi)amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları ve grup olarak geliştirip kabullendikleri amaçları kapsar. Her örgütün ve iş görenlerinin amaçları;değişme çağından etkilenmektedir. Örgüt ve iş görenlerinin amaçları o alandaki değişmelere uyum sağladığı sürece örgüt, yaşamını sürdürebilecek ve gelişecektir.

Yönetimin örgüt amaçları; örgütün kuruluş nedeni olan yalnız mal ya da hizmet üretimi değil, çalıştığı araçlarla başarmayı istediği her şey bu kavramın içinde düşünülmektedir.

Bu çalışma çerçevesinde uygulanan anket, ilgili belediye yöneticileri ve personelle gerçekleştirilen temas ve görüşmeler; yapılan gözlemler ve ilgili belge ve dökümanların incelenmesi sonucu, konuyla ilgili olarak elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin olarak getirilen öneriler aşağıda belirtilmiştir.

1. Organizasyon

Yapılan çalışmada organizasyon yapısıyla ilgili olarak aşağıdaki hususlar saptanmıştır.

- Öncelikle tüm birimlerin organizasyon yapısı yıllar içinde yapılan değişiklikler sebebiyle belli ölçüde değişmiş ve değişikliğin yapılış şekilleri yüzünden, ıslaha muhtaç bir durum arz etmektedir.
- Müşteri hizmetler kapsamına giren belli başlı iş ve işlemler doğal olarak farklı birimler kapsamında yer almakta buda bütüncül bir çözüm yaklaşımını olumsuz yönde etkilemektedir.

Müşterilerle ilgili işlemlerin bir kısmı, farklı Başkan Yardımcılıkları ve Müdürlüklere bağlı birimler tarafından icra edilmektedir.Bu durumda, farklı birimler

arasında gereksiz ilişki ve yazışmalar ortaya çıkmakta, iş talepleri ve yazılar sık sık cevapsız kalabilmekte, böylece iş ve işlemler uzamakta; hizmetin etkinliği ve sürati azalmakta, müşteri şikayetleri ise artmaktadır.

- “Yönetim Birliği” ilkesini ihlal eden bir durum mevcuttur. Örneğin; daha önceden idari olarak su ve kanalizasyon müdürlüğüne bağlı bulunan; ancak halen mekan olarak Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü içinde bulunmakla birlikte “İdari ve Mali veya yapısal olarak bilgi işlem daire başkanlığı ve gelir müdürlüklerine bağlı olarak faaliyet gösteren (su kapama, abone, itiraz v.b.) birimlerin var olması ve bu birimlerde çalışan personelin yönetim ve denetim konusunda yetki ve sorumluluklarının belirlenmemiş olması, bu durumunda çeşitli sorunlara yol açtığı gözlenmiştir. Burada da; yapılan bir değişikliğin ilgili diğer birim ve organlarda da ayarlamalar gerektirebileceği hususunun gözden kaçırıldığı gözlenmiştir.

Şüphesiz, zaman zaman bu tür değişiklikler de uygulanabilir. Ancak bu değişiklikler yapılarak, diğer organların fonksiyonelliği kaybolmamalı aksine artırılmalıdır.

- Belediyelerin hizmet alanının genişliğine nazaran organizasyon yapısı ve hizmet birimlerinin dağılımı bazen “**merkezi**” bir nitelik göstermektedir. Merkezde mevcut olan halkla ilişkiler birimi veya müdürlükler bulunmamakta, buda müşteri ilişkilerinde sorunlar yaratmaktadır.
- Organizasyon yapısı içinde müdürlük olarak bulunan (İktisat Müdürlüğü gibi) bazı birimler zamanla fonksiyonunu kaybetmiştir. Bunlar yapı içinden çıkartılarak uygun fonksiyonlar yüklenmesi yada lağvedilmesi uygun bulunmaktadır.
- Bazı belediyelerde birimlerin ilgisiz başkan yardımcısına bağlı olması karışıklığa sebebiyet vermektedir. (Yatırım hizmetleri, tanzim ve esenlik hizmetleri v.b. gibi)
- İdari ve mali işler ile yardımcı ve destek hizmetlerden oluşan Belediye yapısında hangi Müdürlüğün hangi grupta bulunacağı çok iyi saptanmalıdır.
- Başka bir sorunda, organizasyonla ilgili değişikliklerin bütünsellikten yoksun olarak yapılmasıdır. Yukarıda değinilen sorunların büyük bölümü, en azından belli ölçüde bu yaklaşımın sonucudur.

Bu arada ilgili birim yönetici ve çalışanlarıyla araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen temas ve fikir alışverişinin sonucu olarak belirli organizasyonel değişikliklerin yapılması, bunların bir kısmının bütünselliği bozmadan bölüm bölüm bir kısmının ise toptan yapılması zorunluluğu vardır.

Esasen organizasyonların sistem girdileri örgüt, iş çalışma gurubu ve çalışanların tutumlarıyla ilgili değişkenlerdir. Bunlar, “Yönetici ile astları arasındaki sistem içi ilişkileri etkiler” varsayımı temel alınmaktadır.Çeşitli yönetim tarzları, sistem girdileriyle sistem içi ilişkilerin karışımından oluşmaktadır.Bunlar yöneltici görüşmesi, danışmacı, katılımcı, aktarmacı olarak beş türde sınıflandırılmıştır.²

Belediyelerin insan unsurunun organizasyon yapısı içindeki durumu dışında ayrıca çalışanların (personel) nitelik ve kabiliyetleri ilede ilgisi mevcuttur.

2. Personel

Yapılan çalışmalarda belediyelerin mevcut personellerinin nitelik ve nicelik yönünden incelemesi yapılarak aşağıdaki durumlar saptanmıştır.

- Mevcut personelin, hem kalite (vasıf), hem de bazı yerel birimlerde miktar olarak ihtiyaca cevap vermediği gözlemlenmiştir.
- Yeni açılan yada açılması planlanan birimlere, mevcut yapıdaki personel nakli sebebiyle, hem mevcut yapı zayıflamış, hem de yeni birimlere gönderilenlerin mesleki yetersizliği, bu işlerin gereği gibi yürümesini engellemiştir.
- Belediyelerin bazı birimlerinde (temizlik, kanal, asfalt vb.) çalışmanın sürgün olarak nitelendirilmesi, buralarda çalışan personeli olumsuz yönde etkilemekte ve verimliliğini düşürmektedir.
- Müdürlüklerde çalışan personelin, belediyedeki üst yönetim ile iletişiminin yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu durum, şikayetlerin, karar mercilerine ulaştırılmasını da zorlaştırmaktadır.
- Eşdeğer işler yüklenen personel arasında, sahip olunan statü (işçi-memur) ve çalışan birimden (bilgisayar kadrosunda çalışma) dolayı ortaya çıkan ücret farklılığı personelde moral bozukluğu ve verim düşüklüğüne sebep olmaktadır.
- Yetki ve sorumluluk bakımından farklı konumlarda olan işçi ve memur statüsündeki personel arasında da ücret farklılığı vardır. Diğer bir ifadeyle, memur statüsündeki bir kısım personel, daha fazla sorumluluk yüklendiği halde, daha az sorumluluk yüklenen işçi statüsündeki personele göre **daha az ücret** almaktadır.
- Personel, yeterince motive edilmemektedir. Bir kısım personel hak ettikleri kadroların verilmediğini ve terfiiler yapılırken, Müdürlüklerinin taleplerinin dikkate alınmadığını, terfiiler yapılırken, “**liyakata**” göre hareket edilmediği, konusunda endişelerin mevcut olduğu görülmektedir.
- Personelin geliri yetersizdir. Yatırım ve hizmet biriminde çalışmalar diğer birimlerde çalışanlara nazaran daha fazla yıpranmaktadır. Bu sebeple bununla ilgili bazı ayarlamalar çalışma verimini artıracaktır.
- Bir çok Belediye de Personelin çocukları için “**kreş**”, ulaşım için servis yoktur. Bu durum çalışanlarda bazı sorunların oluşmasına zemin hazırlanmaktadır.
- Personelde, yapılan görevlendirmede adaletli davranılmadığı, bazı kayırmaların yapıldığı hissi memur ve işçilerde ayrı bir motivasyon eksikliği oluşturmaktadır.

² M. Kemal Öktem “Örgütsel önderlik,” *Anne idaresi dergisi*, C.26,s.2,Haziran 1993,S.105

- Çalışanların ihtiyaçlarına uygun bir “hizmet içi eğitime” tabi tutulmaması, işlerin gereği gibi yürütmesini engellemektedir. Hizmet içi eğitim eksikliği kendini hissettirmektedir. Çoğu zaman yürütülmekte olan eğitim programlarınınmsa, personelin işleri ile ilgili spesifik ihtiyaçlarını karşılamadığı yetersiz olduğu belirlenmiştir.
- Personelin çalıştığı fiziksel ortam, çoğu kez çalışma koşullarına uygun değildir. Bu durumda personelin sağlığı olumsuz yönde etkilenip verimi azalmaktadır.

3. Yönetmelik ve yönergeler

- Birimlerin yapacağı işlerle ilgili mevcut yönetmelik ve yönergelerin yetersiz olduğu görülmüştür. Bu durumda, bir kısım işler, ilgili personelin takdirine kalmakta; bu da aynı işin farklı birimlerdeki farklı kişilerce, farklı şekillerde yapılmasına sebep olmaktadır.
- Yönetmelik ve yönergeler herkesin anlayacağı şekilde düzenlenmektedir. Hacıncce çok fazla ve teferruat içeren yönergeler sadeleştirilmeli, personele konu ile ilgili eğitim verilmelidir.
- Değişen koşullarda yasal çerçevede değiştirilen yönetmelik ve maddelerine ilişkin bilgiler ilgililere ulaşmamaktadır. Bu da iş akış ve verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

4. Halkla ilişkiler

- Belediyelerde vatandaşlarla ilgili her türlü konuda bilgi alınacak **Danışma Servisi** bulunmadığı bulunsu dahi yeterli derecede sorun çözemediği için, vatandaş lüzumsuz yere bina içinde dolaşmakta, kendisi vakit kaybettiği gibi, konuyla ilgili olmayan personeli de meşgul etmektedir.
- Belediye faaliyetleri hizmet götürülen yurttaşlara tam olarak duyurulamamakta, faaliyet öncesi yurttaşın görüşünün alınması ve toplumsal katılımın sağlanması genellikle mümkün olmamaktadır. Faaliyetleri ve ilişkileri düzenleyen birimlerin fiziksel teknolojik ve kaliteli insan yönünden yetersizliğinin giderilmesi için personel ve teknolojik olarak acilen takviyeler gerekmektedir. Vatandaşın dilekçelerine bazı belediye birimlerince yanıt verilmemekte, gelen evraklar çoğu kez kaybedilmekte ya da yanlış işlem yürütülmektedir. Bunun için birimler de bilgisayar sistemi bulunmalı kayıt ve evrak sirkülasyonu buradan takip edilmelidir

C. TEKNOLOJİK YÖNDEN DEĞERLENDİRME

Belediyelerde teknolojik boyut denilince akla çoğunlukla bilgisayar sistemleri gelmektedir. Bazıları ise diğer yardımcı araç,gereç ve iş makinasında içeren bir yapıdan bahsetmektedir. Ancak bilgisayarlarda sistem ve yapılan işle alakalı çok miktarda eksik ve sorunlar mevcuttur. Bunlar;

1. Belediyelerin çoğunda bilgisayar; yazışma, su parası, emlak ve çöp vergisi, tahsisatı ile malzeme stok programlarındaki işlemleri yapmaktadırlar.

2.Bilgisayarlar paket programlar yerine belediyelerin genel yapısına göre (en az 5-10) belediyenin bir araya gelerek yazdıracağı ucu açık programlar kullanılarak faaliyet yürütmelidirler. Bu faaliyetler ise aşağıda sayılan konularda olmalıdır;

- Su parası tahsilatı,
- Emlak vergisi tahsilatı,
- İlan reklam vergisi tahsilatı,
- Stok pragramları tahsilatı,
- Her türlü yazışmalar.
- Halkla ilişkilerde robot bağlantılı 24 saat hizmet veren özel hatlar .(Bu hatlarda ihale bilgi ve ilanları, sorun bildirme kısmı su kesintisi ,hava tahmin raporu,arıza v.b. kısımlardan oluşur),
- İnternet bağlantılı haberleşmeler,
- Her türlü reklam faaliyetleri,
- Harita bilgileri,
- İmarla alakalı detaylı,süratli ve doğru bilgilerin eldesi.
- Otomatik kontrol sistemi ile (vana,depo,baraj suyu seviyesi ,suyun sevk ve dağıtımı vb.) yapılacak iş ve işlemlerdir.
- Mevcut altyapı ve üst yapının GIS (Coğrafi Bilgi Sistemi) ile detaylı olarak takibi ve hatasız iş yapma olanağı.
- Halkla ilişkilerde merkez birim yerine yerel ve şube temeline dayalı yapılan çalışmalarda hızlı bilgi akışının sağlanması v.b. konularda faydalanılmalıdır.

3.Kullanıcı ve kaliteli personel istihdamı çoğu zaman olmadığından yatırım maliyetinin büyük bir miktarı kadar işletme maliyeti tutmaktadır (Örneğin 2.000.000 \$'lık İSKİ bilgisayar sisteminin 1.000.000\$ 'lık yıllık bakım maliyeti mevcuttur.)

4.Bilgisayar teknolojisinin çok hızla değişmesi karşısında seçilen sistemin büyüklük,kapasite,hız ve fonksiyonunu 5-10 yıllık zaman dilimine hitap edecek şekilde (daha sonraki gelişmelere açık olarak) planlanmalıdır.

5.Belediyeler çoğunlukla araç çöplüğü durumundadırlar. DSI,YSE v.b. kurumların 10 yılı geçmiş araçlarını alıp işletmeye çalışan belediyeler mevcuttur. Otobüslerin ise yaş ortalaması genellikle 20-30 yıldır.³ (Sivas Belediyesi otobüsleri ortalama 21 yaşındadır). Buda aracın 2 yıllık bakım parasına yeni araç alınmasını olanaklı kılmaktadır.

6.Belediyelerde başta temizlik olmak üzere araç optimizasyonu genellikle yapılmamaktadır. Bazen lüzumsuz seferler , bazense fazla yüklemeler sebebiyle araçlar yıpranmaktadır.

³ EGO Organizasyonu Analizi,Ankara 1987,S.8.

7.Arıza-yaş ve verimlilik için aracı kullanan personelin kartları çıkartılarak araçların bilgisayar ortamı günlük takibi zorunludur. Sık sık sorun çıkartan araçla ilgili karar verme olayı büyük önem arz etmektedir .

Tüm bu bilgiler ışığında belediyelerin teknolojik boyuttan anladıkları şeyin çoğunlukla pahalı ancak,işe fazlaca faydası dokunmayan bilgisayarlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalar neticesinde büyüklükleri,gelirleri,personel sayıları vb. ne olursa olsun tüm belediyelerde yeniden reorganizyona gidilmesi bununda amaçlar doğrultusunda tüm boyutları kapsamı gerektiği kanısına varılmıştır.

ÖZET

Belediyelerin mevcut yapıları; yapılan çalışma ile belirli ölçüde detaylandırılıp örneklendirilmiştir. Ancak, çalışmanın evreninin ülkemizdeki üçbin belediyeyi kapsaması gerekirken,

- a- Mevcut koşulların olumsuzluğu,
- b- Zaman kısıtlılığı,
- c- Bilgi ulaşımındaki zorluklar,
- d- Bazı Belediyelerin tutarsız yaklaşımı nedeniyle, biri il, diğeri büyükşehire bağlı iki ilçe olarak sınırlandırılmıştır.

Mevcut sorunlar özellikle saptanmaya çalışılmıştır. Ancak; çalışma ilerledikçe, incelenen üç belediyenin de tamamen detaylandırılmasının güçlüğü ortaya çıkmıştır. Her belediyede bulunan ve 20-35 arası değişen müdürlüklerin tamamen incelenmesi çalışma evrenimizi ikinci kez sınırlandırmış; saptanan birimlerden (verimlilikle ve sistem tamamını ilgilendirdiğinden) ağırlıklı olarak,

- 1- Bilgisayar Sistemleri ve Müdürlüğü,
- 2- Makine İkmal-Bakım Onarım Müdürlüğü,
- 3- Su Kanalizasyon Müdürlüğü incelenebilmiştir.

Ayrıca, Belediyelerin mevcut kurumsal yapıları, personel ve istihdam durumları, planlama ve bilgi sistemleri, eğitimsel işlevleri ve özel sektörün yerel yönetimlere katılması hususlarında teorik bilgiler verilmiştir.

İnceleme yapılan müdürlüklerde iş akış ve verimlilik analizleri tablosu oluşturmak büyük sorun olmuştur. Bu yüzden Makine İkmal Müdürlüğü'nün, ünite birimleri ve akış tablosu esas baz alınmış, bunun yerine gözlemsel veriler ve anketsel çalışmalar özetlenerek sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmalarımızda belediyelerdeki en büyük sorunun, ilgili ve bağlı bulunulan başkan yardımcılarının durumu ve yanlış personel istihdam politikası olduğu gözlenmiştir. Bunda etken faktör olarak yanlış siyasal kadrolaşmayı sayabiliriz. Belediye yapısı içinde özel sektör bazı hizmet ağırlıklı birimlerde (Su ve kanal , temizlik, ulaşım vb.) mutlaka yer almalıdır. Bu durum, rekabeti, kaliteyi ucuzluğu beraberinde getirmektedir.

Belediyeler teknolojik anlayışı, sadece bilgisayar değil; tüm birimlerdeki elektronik mekanik, iş aletleri v.b. olarak algılamalı, asgari maliyet-azami fayda prensibini esas kabul etmelidir.

Halkla ilişkilerdeki hertürlü sorunda, Başkan, başkan yardımcısı, müdür ve daire amirlerinin tutum ve davranışları etkili olmaktadır. Bu tutum ve davranışı düzenlemek için eğitim programları ve performans analizleri birlikte yapılmalı sorunlar anında çözüme kavuşturmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Anglian, Gibb, **Alternatif Hizmet Yöntemleri**, D.C. Dünya Bankası Notları, Ankara 1985, s.5-3
- Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara 1990, s.51.
- Aydın, Vahdet, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Kuyup Personel Yönetimi Ders Notları, Ankara 1993, s.1
- Bilgisayar Hizmetlerinin Yeniden Planlanması**, İSKİ Araştırma Notları, İstanbul.1996, s.5
- Biçer, İsmail H., **İSKİ Organizasyon Analizi Çalışmaları**, İstanbul 1996, s.3.
- Ceritli, İsmail, **Yerel Yönetim Makaleleri**, Sivas 1996, s.4
- EGO Organizasyon Analizi**, Ankara 1987, s.8.
- Emrealp, Sadun , **Belediyelerde Mali Yönetim**, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993.
- Fornacciari, Marc, **Kamu Hizmetlerinin Özel Sektöre Açılması**, Türk-Fransız Seminer Tebliğleri, Ankara 1994, s.123-131
- Güler, Birgül, **Yerel Yönetimler, Liberal Açıklamalara Eleştirel Yaklaşım**, TODAİE Yayın No: 244, DİE Matbaası, Ankara 1992, s.35
- Gossens, Patrick, “Su ve Kanalizasyon Hizmetlerinde Yetki Devri İle Yönetim Avantajları” **Hassas Bölgelerde Altyapı ve Yönetim, Tebliğler TÜYAP**, İstanbul 1996, S.32.
- Horgan, Drew, **Belediyelerde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri**, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Ankara 1993, s.35-36.
- Kalbermatten, John, M., **Belediye Hizmetlerinin Düzenlenmesi**, D.C.Dünya Bankası Notları, Ankara 1984, s.3.

- Kamu Hizmetlerin özel sektöre açılması, Türk-Fransız Semineri Tebliğleri,**
Ankara1994.
- Keleş, Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul 1992
- Ken, Gregson,“ Kuruluşlarda Verimlilik Akımlarının Görev Belirleme İşlevi ile
Bütünleştirilmesi” **Verimlilik Dergisi**, Cilt 23, Sayı: 3, Ankara 1994,s.13-14
- Kurumsal Güçlenme**, M.P.M.İSKİ, İstanbul 1995,s.3-1
- Mahalli Hizmetlerin Yerinden Karşılanması**,D.P.T. Yayını,Ankara 1991,s.43
- Ljun, Per, **Yerel Yönetim Hizmetlerinin Sağlanması Özel Sektörün Rolü**,
D.C Dünya Bankası Notları, Ankara 1985,s.1
- Master Plan Konsorsiyumu**, İSKİ ,İstanbul 1995
- Martinand, Claude , **Kamu Hizmetlerinin Özel Sektöre Açılması**,
Türk-Fransız Semineri Tebliği, Ankara 29 Haziran1994,s.11-12
- Öztürk, Azim, **Yerel Yönetim Modeli**, Ümraniye Belediyesi Yayını,
İstanbul 1997,s.171
- Peker, Ömer,“Yönetimi Geliştirme” **Amme İdaresi Dergisi**,C:22,S:3,Ankara
1989,s.3
- Sivas Belediyesi, **Reorganizasyon Çalışması**, SİVAS,1996
- Saatçioğlu, Ömer , **İnsan Gücü Planlaması ve Verimliliğe Etkisi**, İSKİ Eğitim
Notlarıİstanbul 1987,s.35
- Sistem Planlama , Kurumsal Güçlenme**, İstanbul Belediyesi, İstanbul.1995,s.111
- Sodan, Ramazan,**İl Özel İdaresi ve İlgili Yönetmelik**,Mahalli İdareler erneği,
Ankara 1993
- Şube Temelli Teşkilatlanma**, İSKİ, İstanbul.1996,s.2
- T.C. Anayasası, Devlet Teşkilat Rehberi**,TODAİE Yayını, Ankara 1994.

EK A

**Varlık Yönetim İçin
Model İşleyişleri**

EK A VARLIK YÖNETİMİ İÇİN MODEL İŞLEYİŞLERİ

A.1. Genel :

Varlık Yönetimi Belediyeler tarafından sürekli bir faaliyet olarak benimsenmelidir. Varlık Yönetimi prosedürlerinde dört ayrı aşama önerilmiştir.

- (i) Varlık Veritabanının bakımı
- (ii) Otuz yıllık yatırım gereksinimleri - Sebep analizi
- (iii) On Yıllık Detaylı Yatırım Planı(özel program önerileri esas alınmıştır.)
- (iv) Birbirinden bağımsız Programların Değerlendirilmesi (On Yıllık Planının geliştirilip detaylandırılması için.)

Yatırım Gereksinimleri, Detaylı Yatırım Planları ve Program Değerlendirme için öngörülen kayıt formatları Şekil A1, A2 ve A3'de önerilmektedir ve aşağıda açıklanan planlama prosedürleri ile birleştirilmiştir. Bunlar programın izlenmesi ve düzenli bir sıklıkta planlanan amaçların başarısının revize edilmesinde temel olarak kullanılacaktır.

A.2. Varlık Veritabanının Bakımı

Belediyelerin iki veya üç yıl içinde bir Varlık Veritabanı oluşturması tarafımızdan tavsiye edilmektedir. Gerek bu varlık verilerinin elde edilmesi, gerekse yeni ve rehabilitasyon yatırımları yapıldıkça bunların bakımı için prosedürler geliştirilmelidir.

A.3. Kırk Yıllık Yatırım Gereksinimleri

A.3.1. Yatırım için Sebep Analizi :

Hizmet Düzeylerini sağlaması istenen tüm yatırımlar aşağıdaki beş ana sebebi sağlayacaktır:

- S1- Kalan ömürlerinin devamı ve performanslarının gereksinimlerin sağlanmasına yeterli olması için varlıkların korunması.

S2- Artırma - koyulmuş bir hedefin gereği olan bir görevi yerine getirmek için genişletme, çoğaltma veya geliştirme.

S3- Yeni gelişmelerin gereklerini karşılayabilmek için sistemlerin (arıtma veya şebeke) genişletilmesi veya takviye edilmesi.

S4- Mevcut abonelerin artan taleplerini karşılayabilmek için sistemlerin (arıtma veya şebeke) genişletilmesi veya takviye edilmesi.

S5- Verimlilik- özellikle verimlilikte tasarruf sağlayan yatırımlar örneğin elektrik tasarrufu için daha verimli pompalar ve su kayıplarını azaltmak için yapılacak yatırımlar.

Sermaye yatırımının tahsisi etkin bir biçimde başarılırken, hizmet düzeyleri hedeflerini gerçekleştirebilmek için, sebep analizi esasına dayanan Yatırım Gereksinimi belirlenmelidir. Ölçüt noktası mevcut varlıkların kapasitesi olmalıdır.

Örnek olarak, bir alt bölgede yada mahallede gelecek 20 yılda üniform bir gelişme sağlanır ve bunun sonucu nüfus iki katına çıkarsa, mevcut varlıkların güçlerinin yeterli şekilde bilinmesi halinde, bir yatırım planı profili oluşturulabilir.

Bildirilen hizmet seviyesini dengede tutmak için gerekenler değerlendirilirken dikkate alınacak hususlar, sadece yeni yerleşimlerin etkisi değil aynı zamanda mevcut abonelerin artan tüketimi, sistemdeki olası bozukluklar, mevcut abonelerin bildirilen bir standarta çıkartılma gereksinimi ile şebekedeki kayıp ve kaçakları azaltma maliyeti gibi konular da olmalıdır.

A.3.2. Yatırım Gereksiniminin Değerlendirilmesi :

Bu, özetle yukarıda belirtilen beş sebep dolayısı ile yapılacak yatırımın matriksi olacaktır ve verilen bir süre için (örneğin 20 yıl) belirtilen hizmet düzeylerinin başarısını hedefleyecektir. Önerilen bir düzen Şekil A.1.'de gösterilmiştir. "Otuz Yıllık Yatırım Gereksinimi" ilk 10 yıllık yatırım gereksinimi için yıllık profilleri göstermekte ve bundan sonra 5 yıllık profiller kullanılmaktadır.

Bu tür özet bilgiler Belediyelerin gücü ve gereksinimlerini belirlemek için Belediyelerin kendi stratejik planlama projesi ile etkileşimli olarak incelenmelidir.

30 YILLIK YATIRIM İHTİYACI (MİLYON TL)

SERVİS	NEDENİ	1. YIL	2. YIL	3. YIL	4. YIL	5. YIL	6. YIL	7. YIL	8. YIL	9. YIL	10. YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21-25 YIL	26-30 YIL	31-35 YIL	36-40 YIL	TOPLAM LAM
SU ARITMA																		
ATIKSU ARITMA																		
SU TEMİNİ																		
KANALİZASYON																		
İŞLETİLMİYEN VARLIKLAR																		
KISA ÖMÜRLÜ VARLIKLAR																		
TOPLAM (MİLYON TL)																		

Şekil A.1 30 YILLIK YATIRIM İHTİYACI

Sebeup analizinde, mevcut sistemin davranış ve yeteneklerini bilip anlayabilmek önemlidir. Mevcut sistem yeteneğine ek olarak gereken performans, gerekli kapital yatırımının ne kadar olacağını gösteren bir ölçüdür.

A.4. On Yıllık Detaylı Yatırım Planı :

Belediye genelinde uygulanan on yıllık bir yatırım planı oluşturulması için prosedürler hazırlanması ve bu plan aşağıdaki noktaları kapsamalıdır:

- Yetenek
- Koşul
- Sorun (Hizmet Seviyesindeki yetersizlik)
- Büyümenin etkisi
- Yatırım gereksinimi
- Maliyet Tahminleri
- Prosedürlerin gözden geçirilmesi

Aşağıdaki hizmetler için ayrı plan bölümleri oluşturulmalıdır:

- Su Arıtma
- Atıksu Arıtma
- Su temini
- Kanalizasyon
- İşletilmeyen varlıklar
- Kısa Ömürlü Varlıklar

Plan yıllık bazda gözden geçirilmelidir.

Şekil A.2. aşağıdaki kriterler ile uyumlu olarak tamamlanmalıdır ve Bağımsız Programın Değerlendirilmesi Prosedürleri kullanılarak gereksinimler değerlendirilmelidir. (aşağıdaki alt bölüm A5'e bakınız.)

- **Hizmet**

Su Arıtma ve Kanalizasyon vs.

- **Sorun**

Hizmet Standardının belirtilmesi (Örn: içme suyu temininde plansız kesintiler)

- **Referans No.**

Herbir plana ayrı bir referans numarası verilmesi.

- **Yatırım profili ve Sermaye ve İşletme Maliyetleri**

Yatırım uygulamalarını zamanında gerçekleştirmek için yatırım profiline ilaveten başlangıç tarihi ve inşaat süresinin değerlendirilmesi. Mali Projenin gelir etkisinde dahil edilmelidir. Bu, yatırımın yapılmasının bir sonucu olarak işletme maliyetlerinin (işçi, tesis, malzeme) bir değerlendirmesi olacaktır.

A.5. Birbirinden Bağımsız Programların Değerlendirilmesi

Önerilen ve Şekil A.2’de özetlenen her bir yatırım kalemi için ve yatırımın muhtemelen on yıl içinde yapılacağı yerlerde, On Yıllık Detaylı Yatırım Planı geliştirme projesinin bir bölümü olarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Şekil A.3’de bir format önerilmiştir. Değerlendirmenin amacı aşağıdakilerin oluşturulmasıdır:

- Tipik olarak şimdiki net değer hesabı ile yatırım için ayrılan paranın değer tesbiti. Sermaye yoğun ve işletme maliyeti yoğun alternatifler arasındaki doğru dengenin kurulması için uygun iskonto oranlarının dikkatle seçimi gereklidir;
- Yatırıma öncelik verilmesi;
- Yatırımın yapılmamasının sonuçları (örn. Hiçbir şey yapmama seçeneği-bu bir metin içinde açıklanmalıdır.)

Her bir projenin gelişiminde değerlendirmenin en azından iki kademede yapılmasına dikkat edilmelidir.

- Yatırımın, Hizmet standartı hedeflerine ulaşılmada başarısız olunmasının bir sonucu olarak belirlendiği yerler,
- Yatırımın tüm detayların (güvenilir maliyet tahminleri de dahil) mevcut olduğu durumlar.

Değerlendirme sonucu oluşturulan yatırım proilleri Şekil A.2 üzerine kaydedilmelidir.

YATIRIM PROFİLİ (MİLYON TL)

ŞEKİL A.2. 10 YILLIK DETAYLI YATIRIM PLANI

Değerlendirme Kayıt Formu

PROJE NO.	HİZMET	TEMEL NEDEN R.....	%	GEREKLİ YIL	ÖNCELİK SIRASI																																																											
Yatırım yapmanın sonuçlarını tanımlayınız.				<table border="1"> <tr> <th colspan="11">Önerilen yatırım profili (milyon TL)</th> </tr> <tr> <th>Yıl</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>S</th> </tr> <tr> <td>Sermaye</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RICH</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>NVP</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Önerilen yatırım profili (milyon TL)											Yıl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S	Sermaye												RICH												NVP											
Önerilen yatırım profili (milyon TL)																																																																
Yıl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S																																																					
Sermaye																																																																
RICH																																																																
NVP																																																																
Servis standartlarına göre yatırım gereksinimlerini tanımlayınız.																																																																

- 1 Bu formun amacı, müstakil projeler ve onların öncelikleri için en ekonomik çözümü tesis etmektir.
- 2 Önerilen her program için form tamamlanmış olmalı e sonuçları, servis ve öncelik listesi için Şekil A.2' ye geçirilmelidir.
- 3 Sermayenin her maddesi için sermaye projelerine gelir etkisi(RICS) tesis edilmelidir.
- 4 Her proje için dikkate alınan tüm seçeneklerin net şimdiki değeri (NVP) hesaplanmalı ve tercih edilen seçeneğin NVP 'si bu forma dahil edilmelidir.
- 5 Yatırımın neden öncelikle gerektiği ve temel neden bakımından masrafların yaklaşık yüzdesini belirtin.
(Profelerde birden fazla neden olabileceğinden, sadece temel neden dahil edilmelidir.)
- 6 Gereken sene- hangi seneye kadar yatırımın uygulanabileceğini belirtin.

ŞEKİL A.3 MÜSTAKİL PROJE DEĞERLENDİRME KAYIT FORMU

EK B
BİRİMLERE GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMALARI
(İş Akış Şemaları Farklı Bir Programda Düzenlenmiş Olup Yazı Karakteri Farklıdır.)

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
YÖNTEM: EL * MAKİNA	İŞLEM	4	6	2				
KONU: MOTOR SÖKÜMÜ İŞ: SİLİNDİR KAPAĞININ SÖKÜLMESİ	TAŞIMA		3					
	GEÇİKME		1					
	YOKLAMA	2	2					
	DEPOLAMA							
YER: MOTORHANE	Çalış. Alanı(m2)	4						
	ZAMAN(Ad/st)	1/1.6						
	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	O	→	D	□	AÇIKLAMA
Yapılacak arıza ile ilgili ger.kontroller yap	1	3-5	5				*	
Motorun söğmesi bekleniyor	1	3-5	30			*		
Suyu boşaltılır.	1	3-5	2	*				
Külbütör kapağı açımı yapılır	1	3-5	15	*				
Külbütör iç sistemi sökülür	1	3-5	5	*				
Sökülen parça tezgaha taşınır.	1	3-5	1	*				
Silindir kapağı 4 civataları sökülür.	1	3-5	15	*				
Kapak alınarak yeri temizlenir	1	3-5	10	*				
TOPLAM	1	3-5	83dk	5		1	1	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESTİ EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

- 1- Zamanlama yönünden istenilen standart süre olan 40 dk ya henüz ulaşamamıştır. Bunun belli bir zamanda tam olarak yapılabilmesi araçla ilgili beklenilmeyen problemlerin giderilmesine bağlıdır.
- 2- Şu anda bu atelyede sökülün motorla ilgili işlemler sırasında standart bir faaliyet süreci ve buna ait zamanla sınırlı dolaşım sistemi oluşturulamamıştır.
- 3- Asıl işlem süresi olan 40 dakika motorla ilgili tüm kontrol, işlem, bakım ve toparlama sürelerini kapsar. Diğer kalan 38 dakika yukarıda tanımladığımız bölümdeki bekleme ve kayıp zamana denk gelmektedir.
- 4- Her elemanın yaptığı işle ilgili standart bir iş bölümü ve buna ait bir zaman sınırlaması mevcut değildir.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALAR GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET				
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM	
YÖNTEM: El ☒ MAKİNA ☐	İŞLEM	8	10	2	
	TAŞIMA	1	3	2	
	GEÇİKME	2	0	0	
	YOKLAMA	2	4	2	
KONU: ŞANZİMAN	DEPOLAMA	0	2	2	
İŞ: SÖKME, TAKMA, TOPLAMA	Çalış Alanı(m2)	6			
	ZAMAN(Ad/st)	1/1.5			
YER: HAFİF ŞAŞİ ATELYESİ	MALİYET				
	İŞÇİLİK				
	MALZEME				
	TOPLAM				
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→ D □ ▽ AÇIKLAMA
Gelen aracın genel bir kontrolü yapılıyor	1	3-4	5		*
İlk olarak şaft ve civatalar sökülüyor	1	3-4	12	*	
Sökülen parçanın tezgaha taşıma işlemi	1	3-4	7	*	
Şanzıman tamamen sökülüyor	1	3-4	8	*	
Genel bir temizlik yapılıyor	1	3-4	5	*	
Sökme işlemine geçiliyor	1	3-4	3		*
Saptanan arıza kontrolü yapılıyor.	1	3-4	6		*
Yapılacak işleme göre parça değişimi yap.	1	3-4	15	*	* → BEKLEME
Bu iş için gerekli tüm sökme-takma işi gerç.	1	3-4	10	*	
İşlemler bittikten sonra tecrübe yap.	1	3-4	2	*	* → BEKLEME
Parçalar tamamlandıktan sonra toplanıyor.	1	3-4	12	*	
Araçta sökülen yere geri takma işlemi yap.	1	3-4	5	*	
TOPLAM	1	3-4	90	8	1 2 2

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu bölüm de tamiri bakımı ve onarımında ortaya çıkan en büyük aksaklıklardan birisi; Bakımı ve onarımı yapılan araç model ve tiplerinin çok değişik olması itibarı ile her tür arıza için ayrı bir zaman ve inceleme gerekmektedir.

1-İşlemlerin yapımı sırasında bazı tip ve modeldeki küçük ve büyük tipte yedek parçaların bu bölümde hazır bulundurmaları gerekmektedir.

2-Yedek parçanın istenilen kalite ve modelde getirilmemesi ve özellikle sipariş edilen malzemelerin zamanında getirilememesi bu bölümdeki çalışmaları % 100 etkilemektedir.

3-Yapılan diğer işlerde bahsettiğimiz bu standart bir çalışmaları oluşturulamamasından dolayı belli bir zaman içinde ve süreye bağlı olarak gerçekleştirilememektedir.

4-Çalışan elemanlarla ilgili olarak yaptığımız gözlem ve incelemelerde sadece gelen işe göre bir hazırlık yapıp işlemler buna göre yoğunlaştırılmaktadır.Bizim şartlarımızda devamlı gündemde olan arızalar için önceden alınmış tedbir ve pratik çözümler geliştirilememiştir.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALAR GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI		ÖZET						
		ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN				ARTIRIM
YÖNTEM: EL * MAKİNA	İŞLEM	○	6	8	8			
	TAŞIMA	→	-	3	3			
	GECİKME	D	1	3	2			
	YOKLAMA	□	2	4	2			
KONU: KIRIK CİVAT- SAPLAMA	DEPOLAMA							
İŞ: ÇIKARTMA TAMİR ETME	Çış.alanı(m2)	4						
	ZAMAN(Ad/st)	1/1.7						
YER: TORNAHANE	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MİKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Kırık civata ve saplamların Kontrolü	1	3-5	5	*				
Bu işlemi nasıl yap. tespiti	1	3-5	7				*	
Kaynak ile yapılacaksa kay.yap çık. işlemi	1	3-5	15	*				
Kaynak yok ise tezgaha bağlama işlemi	1	3-5	8	*				
Kırık saplama ve civatanın cürütülüp çık.	1	3-5	12	*				
Aynı parçaya dış açılması	1	3-5	30	*				
Gerekli kontrollerin yapılması	1	3-5	7				*	
İstenilen yere takılması	1	3-5	5	*				
Tecrübesinin yapılması	1	3-5	10			*		
TOPLAM	1	3-5	99 Dk.	6		1	2	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu birimimizde araç ve iş makinası tamirati, bakımı ve onarımı yapılmamaktadır. Fakat buna rağmen bazı parçalar üzerinde bulunan mil, krank, şaft çubuğu, kama ve çeşitli saplamaların aşınmış kalibreden düşmüş kısımları mevcut bulunan tezgahlarda onarılmaktadır.

1- Özellikle elemanların çalışmalarında standart bir çalışma zamanı yoktur. Bu kısımda posta başından sonra işlerin dağılımı sadece işin niteliğine ve hangi makınada işlem yapılacağına göre ayarlanmaktadır.

2- İşlemler sırasında gecikmelerin ana sebeplerinden en önemlisi; değişmesi gereken parça yerine yapılması istenen parçanın uygun kalitede olmaması ve yerine takıldığında da ölçü olarak uyum sağlamamasıdır.

3- Standart bir hava sıcaklığı sağlanamadığı için çalışmalar sırasında çok hassas (milimetrik) ölçümler yapılamamaktadır.

4- İstenilen malzemelerin evsafına uygun olarak alınması ve yine bu birimimizde bir değerlendirme ambarı içinde muhafaza edilmesi, acil ve pratik işlerde anında müdahale edilmesini kolaylaştıracaktır.

5- Bölümde işlerin yapılmasında kullanılan makinaların çok acil olarak bakıma alınması, bu yapılmadığı takdirde de bir adet Universal freze tezgahı gerekmektedir.

**ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN
İŞ AKIŞ ŞEMASI**

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
YÖNTEM: EL * MAKİNA	İŞLEM ○	4	6	2				
	TAŞIMA →		3					
	GECİKME D		1					
	YOKLAMA □	2	2					
KONU: CAM TAKMA	DEPOLAMA							
İŞ: 302 OTOBÜSÜNÜN YAN CAM TAK.	Çİş. Alanı(m2)	2						
	ZAMAN(Ad /st)	1/1						
YER: CAMHANE	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MİKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Gelen araç, binek otonun kırık ölçü alınıyor	1	2-4	2				*	
Cam kesimi yapılıyor	1	2-4	30	*				
Cam fitile geçiriliyor	1	2-4	3	*				
Fitilin çevresine ip takılıyor (izole ip)	1	2-4	5	*				
Cam araç üzerine fantozlarla oturtuluyor	1	2-4	6	*			*	
Kenarlarının sabitleme işlemi yapılıyor	1	2-4	8					
TOPLAM	1	2-4	54dk	4			2	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESTİTEDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

1- Bu birimimizde sadece iki kişi çalıştığından ve işler süreklilik arz etmediğinden dolayı özellikle oluşturulmuş bir çalışma ile ilgili standart bir zaman bulunmamaktadır.

2- Genellikle bu birimin yaptığı iş olarak şu anda bulunduğu konum çalışmaya uygun değildir, camı takılacak herhangi araç veya binek dışarıda olduğu için ölçüm ve kontrollerde gidip gelmeden dolayı bir zaman kaybı meydana gelmektedir.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALAR GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI		ÖZET						
		ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM			
YÖNTEM: El ☐ MAKİNA ☐	İŞLEM	○	5	6	İşlem 1			
	TAŞIMA	→	3	4	Taşıma 1			
	GEÇİKME	D	3	0	Yoklama 1			
	YOKLAMA	□	4	5				
KONU: YAPIMI, TAMİRİ, ONARIMI		DEPOLAMA	0	Duruma göre				
İŞ: HİDROLİK HORTUM PATLAĞI		Çalış Alanı(m2)	2					
		ZAMAN(Ad/st)	1/2					
YER: AĞIRSAĞI ATELYESİ		MALİYET						
		İŞÇİLİK						
		MALZEME						
		TOPLAM						
TANIM	MİKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Gelen makinanın kont.yapılıyor	1	2 mt	5				*	
Arızalı parça hakkında karar veriliyor	1	2 mt	2				*	BEKLEME
Parça yerinden sökülüyor	1	2 mt	15	*				
Sök.parçanın cinsine göre işlem yapıl.	1	2 mt	30	*				
Hortum ise piyasada yaptırılıyor	1	2 mt	20		*			BEKLEME
Rekor ise atelyede yapılıyor	1	2 mt	18	*				
Tezgaha alma işlemi	1	2 mt	2		*			
Gerekli işlemlerin burada yapımı	1	2 mt	10	*				Parçanın
Parçaların kalite kont.yap.	1	2 mt	5	*				piyasada
İşlemi biten parça yerine takılıyor	1	2 mt	15		*			yapılması 1
İşi biten parça monte ediliyor	1	2 mt	7			*		saat gecik-
Sıkıştırma işlemi gerçekleştiriliyor.	1	2 mt	5				*	meye yol
								açmakta-
								dir.
TOPLAM	1	2	120 dk	5	3	2	2	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu bölümümüzde genellikle ağır ve hafif tonajlı iş makinalarının tamir bakım ve onarımları yapılmaktadır.

1-Bu kısımdaki tüm arıza ve onarımlar için araçlarla ilgili katalog ve dokümanlar mutlaka bulundurulmalıdır.

2-Bu atelyede çok önemli işlerde çalışan elemanlar mutlaka belli dönemlerde mesleki eğitim kurslarına katılmalıdırlar.

3-Çalışma yerine sırf bu bölümün kullandığı malzemelerle ilgili olarak değerlendirme deposu yada ambarı kurulmalıdır.

4-Yaptığımız etüdlerde her işe göre belli bir standartlaşmış iş akımı bulunmamaktadır.Sadece gelen işin durumuna,eldeki malzeme ve elemanla çalışmalar yürütülmektedir.

5-Her iş türüne göre yapılacak iş ve standart zamanlar ancak bu bölümdeki elemanların bütün çalışma şartları(Malzeme, araç-gereç v.b unsurlar) iyileştirildikten sonra gerçekleştirilebilir.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
YÖNTEM: EL * MAKİNA KONU: AKÜ TAMİRİ	İŞLEM ○	7	10	3				
	TAŞIMA →	2	4	2				
	GEÇİKME D							
	YOKLAMA □	3	4	1				
İŞ: İmalatı, tamiri, takviyesi, kutupbaşı yapın	DEPOLAMA							
	ÇİŞ.alanı m2	2						
YER: AKÜHANE	ZAMAN(Ad/st)	1/7						
	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Tam. ed. akü ilgili araçtan çık. getiriliyor	1	1-2	5		*			
Tam. ed. akü tezgaha taşınıyor	1	1-2	7		*			
Köprüler oksijenle kesiliyor	1	1-2	5		*			
Akü üzerindeki zift temizleniyor	1	1-2	10		*			
Akü üzerindeki plakalar sökülüyor	1	1-2	5		*			
Akü suyu boşaltılıyor	1	1-2	3		*			
Gerekli kontroller yapılıyor	1	1-2	4		*			
Yeni plakalar hazırlanıp yerine takılıyor	1	1-2	120		*			
Saf su doldurulup şarz bağlantıları yap.	1	1-2	240		*			
Son kontroller yapılıyor	1	1-2	10				*	
Araçtaki kabineye taşıyıp yerine konuluyor	1	1-2	5				*	
Araç üzerinde son deneme yapılıyor	1	1-2	5				*	
TOPLAM	1	1-2	419	7	2		3	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu birimimizde diğer birimlerde olduğu gibi zamanla sınırlı bir akü değişimi bulunmamaktadır. Eldeki mevcut yedek akülerle araçlar bekletilmeden işlerine sevk edilmekte olup, alınan bozuk akü daha sonra bu bölümde gerekli işlemlere tabi olmaktadır.

1- 7 saatlik tüm işlemler sonucunda burada tamiri, bakımı, takviyesi, kutup başları ile ilgili tüm işlemleri iki kişi yürütmektedir.

1 tanesi usta diğeride yardımcı işçi olarak çalışmakta olup işlemlerin tümü eldeki bozuk tüm akülerin tamiratına diğer işlerin tamamını kapsayacak şekilde çalışmalar zaman sınırlamasına tabi olmadan devam etmektedir.

2- Akü ile ilgili tüm parçaların bulunduğu bir değerlendirme ambarının bu bölümde bulunması oldukça zaruridir.

3- Tüm işlemler sırasında kullanılan küçük ve büyük her türlü aletin işlem hızını artırmaya yönelik olmaması iş verimini ve kayıp zamanları ortaya çıkarmaktadır. aletli ve işlem hızına göre çalışmada olumsuz faktörleri oluşturmaktadır.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI		ÖZET						
		ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM			
YÖNTEM: EL * MAKİNA	İŞLEM ○	6						
	TAŞIMA →	1						
KONU: KOLTUK DÖŞEME YAPIMI	GECİKME D	2						
	YOKLAMA □							
İŞ: Araç ve makinelerin döşeme işlemleri	DEPOLAMA							
	Çalış. Alanınız m2	1.5						
YER: DÖŞEME HANE	ZAMAN(Ad/st)	1/1.7						
	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
TOPLAM								
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Yapılacak işle ilgili sunta kesimi gerçekleş	1	1-2	20	*				
Suntaya göre singeri kesilmektedir	1	1-2	10	*			*	
Tekrar yerine göre ölçü alınır	1	1-2	5	*				
Döşeme malzemesi kesilip hazırlanır	1	1-2	15	*				
Gerekli ölçü kontrolleri yapılır	1	1-2	5	*			*	
Dikiş makinasına taşıma işlemi yapılır	1	1-2	5	*		*		
Dikilecek yerler burada tümüyle dikilir	1	1-2	20	*				
Havali tabanca ile alta zımbalanır	1	1-2	10	*				
Son olarakta araca montesi yapılıyor	1	1-2	5	*				
Gerekli kontrollerin yapımı	1	1-2						
TOPLAM	1	1-2	95 dk.	6	1		2	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu birimimizde diğer birimlerde olduğu gibi zamanla sınırlı bir döşeme işlemi gerçekleştirilememektedir. Sadece ölçüsü ve tipine göre koltuk, oturaklarla ilgili diğer işlemlerin bizzat atölyede yapılması belirtilen süreye bağlı olarak gerçekleşmektedir.

1- Dikiş makinası ve kullanılan bazı aletlerin yeterli olmaması koltuğun araçtan söküldükten sonra yapılma süresini olumsuz olarak etkilemektedir.

2- Döşemehanedeki yerleşim düzeni müsait olmadığından araçta ölçü alma gelip kontrol etme ve tekrar yerine götürme işlemi uzun zaman almaktadır.

3- Bu konuda bu birim içerisinde gerekli olan taşıma, işlem yapma ve kontrol için gereken zamanın büyük bir bölümü bu nedenlerden dolayı uzamaktadır.

Kullanılan malzemelerle ilgili elde hazır bulundurulamayan bazı malzemelerin beklenmesi veya onun kalitesinde malzeme kullanılamaması da iş verimini azaltmaktadır.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
YÖNTEM: EL * MAKİNA	İŞLEM	6	8	2				
	TAŞIMA	2	4	2				
KONU: LASTİK DEĞİŞTİRME	GEÇİKME							
	YOKLAMA	3	4	1				
İŞ: TAMİR, BAKIM, ONARIM VE KONTROLÜ	DEPOLAMA							
	Çalış alanı m2	3						
YER: LASTİK HANE	ZAMAN(Ad/st)	1/1.5						
	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Araç emniyete alınarak teker sökümüne geç	1	2-4	5				*	
Gerekli söküm mlz aracın yanına taşınıyor	1	2-4	3		*			
Teker sökölme üzere araç krikoya alınıyor	1	2-4	2	*				
Bijonlar gevşetiliyor	1	2-4	10	*				
Kriko kaldırılıp bijonlar sökölüyor	1	2-4	10	*				
Lastik sökme işlemi gerçekleştiriliyor	1	2-4	15	*				
Gerekli kontroller yapılıyor	1	2-4	5				*	
Lastikle ilgili tüm işlemler gerçekleştiriliyor	1	2-4	20	*				
Gerekli tüm kontroller yeniden yapılıyor	1	2-4	5				*	
İşlemler bittikten sonra araca taşınıyor	1	2-4	5		*			
Yerine monte ediliyor	1	2-4	10	*				MLZ.BEK.
TOPLAM	1	2-4	90dk	6	2		3	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu bölümle ilgili olarak Lastik tamiri bakımı onarımı süreli zamanlarda gerçekleştirilmemektedir. Asıl yapılan iş yedek olarak kullanılmakta olan lastiklerin kullanım süreleri içinde tekrar ihtiyati tedbir olarak her an lastik bulundurma zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

1-Yapıma ve tamire esas olan süre ortalama olarak 55 dakikadır. Bu sürenin bizim tespit ettiğimiz 90 dakikaya uzama sı yapılacak işlerle ilgili mlz ,araç, gereç ve nitelikli elemanların anında ve zaman geçirmeden müdahalele edememelerine bağlıdır.

2-Bu bölümümüzde yazın ve kışın çalışma şartları gerek zaman ve gerekse iş kapasitesi açısından oldukça değişiklik arz etmektedir. Bunun başlıca sebeplerinden biriside kışın çalışılacak kapalı alanın olmayışı işçi ve ustaların soğuk hava şartlarında çalışmaları iş verimini ve işlem hızını olumsuz olarak etkilemektedir.

3-Araçlarla ilgili diğer arıza ve aksaklıklar göz önüne alındığında işlemlerin sırası ve trafiğinde yanlış düzenlenmektedir.

Bunun için arıza ve lastikle ilgili problemlerde öncelik aracın ağır ve süresi uzun olan tamiratlarından sonra lastikhaneye gönderilmesi gerekmektedir.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK		MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM			
YÖNTEM: EL * MAKİNA KONU: KAPI İMALATI İŞ: KAPI, PENCERE, BAŞKO V.B İMALATI VE TAMİRİ YER: MARANGOZHANE	İŞLEM	○	9	9				
	TAŞIMA	→	5	3				
	GECİKME	D	2	0				
	YOKLAMA	□	4	4				
	DEPOLAMA							
	ÇİŞ. Alanı (m2)		8					
	ZAMAN(Ad/st)		1/5					
	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Yapılacak işle ilgili tetkikler yapılır	1	1-3-5-7-	5				*	
Ölçü alma işlemi yapılır	1	1-3-5-7-	3	*				
Kullanılacak mlz. ölçüye göre kesilir.	1	1-3-5-7-	60	*				
Kesim çesidi ve şekli ile ilgili işl.yapılır	1	1-3-5-7-	30			*		
Parçaların planya mak getirilmesi	1	1-3-5-7-	5		*			
Planyada temizlenip silme işlemleri yapılır	1	1-3-5-7-	30	*				
Kalınlık mak.parçaları taşıma	1	1-3-5-7-	5		*			
En ve diğer kal.bu mak.çekim işlemleri	1	1-3-5-7-	18	*				
Ölçüye göre markalama işlemlerinin yap.	1	1-3-5-7-	12				*	
Parçalar delik makinasına getirilir	1	1-3-5-7-	5		*			
Burada delik işlemleri tamamlanır.	1	1-3-5-7-	30	*				
Parçalar freze makinasına getirilir	1	1-3-5-7-	5		*			
Kanal ve lamba açma işlemleri yapılır	1	1-3-5-7-	20	*				
Genel bir kontrolü yapılır	1	1-3-5-7-	10				*	
Tutkallanarak çatılır ve beklenir	1	1-3-5-7-	5			*		
Kapı üzerine çekilecek malzeme kesilir	1	1-3-5-7-	20	*				
işlem tezgahına taşınır	1	1-3-5-7-	4		*			
Tutkallanmış kapı üzerine parç.monte edilir	1	1-3-5-7-	15	*				
Son olarak genel bir kontrol yapılır	1	1-3-5-7-	8				*	
Gerekli aksesuarları takılarak işlem tamam.	1	1-3-5-7-	10	*				
TOPLAM	1	1-3-5-7-	300dk	9	5	2	4	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Yine bu bölümümüzde gelen ve iş emrine göre yapılması istenen işlerle ilgili olarak belli bir standart zaman tespiti yapılamamıştır. Ancak gelen ve eldeki şu anda yapılan işlerle ilgili olarak yaptığımız ölçüm sadece imali yapılacak olan kapı için hazırlanmıştır.

1-Bir kapı imalatının mevcut makina ve araç gereçle yapılan işlemlerinde geçen süre 3 kişi ile 5 saat sürmektedir.

2-Burada eğer arkadan çok önemli acil bir iş gelmediği sürece belirtilen işlem basamaklarına göre faaliyetler zamanlama sınırı olmadan sürdürülmektedir.

3-Bu tipte direkt imalata yönelik olmayan tamir bakım ve onarımlarda da genelde işin bitimi ile ilgili zaman standardı bulunmamaktadır.

4-Haften mevcut imkanlar içerisinde bir iş olmadığında elemanlar boş kalmaktadırlar.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALAR GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
YÖNTEM: EL * MAKİNA	İŞLEM ○	4	6	2				
	TAŞIMA →	2	3	1				
	GEÇİKME D	1	1	1				
	YOKLAMA □	3	3	3				
KONU: RADYATÖR SÖKÜMÜ	DEPOLAMA							
	Çlş.alanı m2	3.5						
İŞ: TAMİR BAKIM VE ONARIMI	ZAMAN(Ad/st)	1/1						
	MALİYET							
YER: RADYATÖRHANE	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
TOPLAM								
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
İlgili araçta radyatör ile ilgili ger.kont.yap.	1	3-4	5				*	
Radyatör sökülerek işlem yap.tezgaha taş.	1	3-4	3		*			
Burada radyatör bağlantıları sökülür	1	3-4	10	*				Kontrol
Davlumbaz sökülür	1	3-4	5	*				
Radyatörle ilgili başka arıza kont .yapılır	1	3-4	4			*	*	
Kaynak işlemi var ise kaynak yapılır	1	3-4	20	*				
İşlemlerle ilg. olarak tekrar bir kont. yapılır	1	3-4	5				*	
Araça takılmak üzere yerine taşınır	1	3-4	3					
Tekrar kont edilip yerine takılır.	1	3-4	20	*				
TOPLAM	1	3-4	75	4	2	1	3	

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESTİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Yapılan işlerle ilgili olarak iki kişi çalışmakta ve bu çalışanlar ın yaptıkları işler zamana göre sınırlı olmamaktadır.İşle ilgili geçen zamanda araçta pasifhalde bulunmamaktadır.

1-Her araca göre tamiri ve bakımı tamamlanmış radyatör bulundurulamayacağı için belirtilen süre olan 75 dakika araç beklemek zorunda kalmaktadır.

2-Asıl işlem süresi tüm zaman standardı saptanmış olan 45 dakikadır .Fakat araç ve diğer işler olmadığı için bu süre iki elemanla 75 dakikada gerçekleştirilmektedir.

3-Sürekli işlemlerin yoğunluğu aracın durumuna göre devamlı artarak geliştiğinden bir aracın işi ile ilgili tüm işlemler bitene kadar başka işlem yapılmamaktadır.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALAR GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET								
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM					
YÖNTEM: EL MAKİNA*	İŞLEM ○	3	5	2					
	TAŞIMA →	1	2	1					
KONU: DEMİRKAPI İMALATI	GEÇİKME D		.						
	YOKLAMA □	3	3	0					
İŞ: İMALATI, TAMİRİ, ONARIMI	DEPOLAMA								
	Çİş.alanı m2	2							
YER: DEMİRHANE	ZAMAN(Ad/st)	1/9							
	MALİYET								
	İŞÇİLİK								
	MALZEME								
	TOPLAM								
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□		AÇIKLAMA
Gelen işle ilgili yapılacak işlemler kon.edi.	1	1-3	5				*		
Ölçülere uygun profil kesimi yapılır.	1	1-3	7	*					
Kaynak işlemi için hazırlık	1	1-3	5			*			
Kaynak işlemi gerçekleştirilir.	1	1-3	480	*					
İşle ilgili olarak genel bir kontrol yapılır	1	1-3	5				1*		Bekleme
İlgili bölüme götürülüp yerine bakılır	1	1-3	10				*		
Gerekli kontroller yap.sonra yerine takılır	1	1-3	10	*					
TOPLAM	1	1-3	522 dk	3		1	3		

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu birimimizde diğer birimlerde olduğu gibi zamanla sınırlı bir işlem hızı ve miktarı bulunmaktadır.

1- 9 saate yakın bir işlem süresi sadece gelen sipariş ve istenilen üretimi baştan sona kadar kaplamaktadır.Bu işlem süresinin asıl olan standart zaman tüm işlemler için 6 saattir.

2- Bölümde araç gereç ve malzemelerle ilgili olarak istenilen parçaların zamanında getirilememesi ve istenilen kalitede malzeme temin edilememesi 1.5-2 saat k.bir zamana teşekkül etmektedir.

3-Çalışanların ve başlarındaki p. başlarının kontrolünde gerçekleştirilen çalışmalarda belli bir zaman sınırı konulmadan işler direkt olarak oradaki elemanların mevcut işlem hızları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.

4-Ayrıca bazı parçaların kesimi,ölçülendirilmesi uzunluk vb. unsurlar sebebi ile oldukça zaman almaktadır.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET							
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM				
YÖNTEM: EL MAKİNA* KONU: PATLAMIS BİR EKSOZUN YENİLENMESİ	İŞLEM	6						
	TAŞIMA	1						
	GEÇİKME							
	YOKLAMA	2						
İŞ: TAMİR BAKIM, ONARIM	DEPOLAMA							
	Çlş. Alanı m ²	1.5						
YER: KAYNAK KOPORTA	ZAMAN (Ad/st)	1/1.7						
	MALİYET							
	İŞÇİLİK							
	MALZEME							
	TOPLAM							
TANIM	MIKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA
Gelen araç genel bir kontrolden geçirilir	1	2-4	10				*	
Araç kanala çekilir	1	2-4	5	*				
Eksoz sistemi monifoltan komple sökülür	1	2-4	120	*				
İşlemi biten par.tezgahta yeniden dizilir.	1	2-4	15		*		*	
Susturucu yeri yeniden ayarlanır	1	2-4	60					
Gerekli bağlantılar yapılır	1	2-4	60					
Yapılan işlemle ilgili son kont.yapılır.	1	2-4	20					
TOPLAM	1	2-4	290 DK					

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu birimimizde diğer birimlerde olduğu gibi zamanla sınırlı bir işlem hızı gerçekleştirilememektedir.

1- 5 saate yakın bir zamanda gerçekleştirilen bu işlem normal şartlarda 3 saatte gerçekleştirilebilmektedir. Fakat genelde esas zaman kaybını parçanın sökölüp takılması sırasında geçen zaman

2- Ayrıca sadece bu iş için her elemanın ayrı ayrı bir sorumluluğu bulunmadığı için işlerle ilgili olarak her elemanın sorumlu olduğu bir iş ve işlem süresi mevcut değildir.

3- Diğer bölümlerde olduğu gibi bu bölüm dede genel olarak malzem yetersizliği ve kullanılan araç gereçlerle ilgili olarak bazı eksiklikler mevcuttur.

Fakat yapılan işlerle ilgili olarak genelde işyerindeki gözlem ve incelemelerimizde ortaya çıkan sonuca göre asıl problemi bu tür problemlerden değil elemanların çalıştıkları sırada meydana gelen kendi insiyatiflerindeki zaman ve iş kaybindan dolayı olmaktadır.

ATELYE VE İŞ BİRİMLERİNDE ÇALIŞMALARA GÖRE OLUŞTURULAN VE KULLANILAN ZAMANA GÖRE İŞ AKIŞ ŞEMASI

İŞ AKIMI ŞEMASI	ÖZET								
	ETKİNLİK	MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM					
YÖNTEM: EL MAKİNA * KONU: İŞ MAKİNALARINA KOVANBURÇ VE MİL YAPIMI İŞ: MAKİNA ÜZERİNDE KOVAN BURÇ VE MİL TAMİRATI YER: TORNAHANE	İŞLEM	6	8	2					
	TAŞIMA	1	3	2					
	GEÇİKME								
	YOKLAMA	3	4	1					
	DEPOLAMA								
	Çalış alanı m ²	3							
	ZAMAN(Ad/st)	1/8							
	MALİYET								
	İŞÇİLİK								
	MALZEME								
	TOPLAM								
TANIM	MİKTAR	UZAKLIK	ZAMAN	○	→	D	□	AÇIKLAMA	
Yapılacak böl. orijinalliğinin durumu kon.edi	1	3-4	10				*		
İş paç. deforme edilecek yer var ise kar.ver.	1	3-4	10			*			
Burçların ve millerin yapımı	1	3-4	240	*					
Yap.burçların yerlerine göre ölç.alınması	1	3-4	15	*					
Yapılan mlz.yerlerine takılması	1	3-4	105	*					
Yapılan burçların çapına göre milleri yap.	1	3-4	60	*					
Yağlama istas. yararlanarak yer.tak.	1	3-4	15	*					
Bu işle ilgili genel bir kontrol yapılır	1	3-4	10				*		
İşlemi biten parça makineye tak.kont. edilir	1	3-4	15	*					
Bu işle ilgili bölüme gönderilir.	1	3-4					*		
TOPLAM	1	3-4	480 dk	6		1	3		

YAPILAN İŞLERLE İLGİLİ OLARAK TESPİT EDİLEN GÖZLEM VE ÖNERİLER

Bu bölümle ilgili olarak tamir bakım ve onarımlar süreli zamanlarda gerçekleştirilmemektedir.

1-Yapıma ve tamire esas olan süre ortalama olarak 5 saattir.Bu sürenin bizim tespit ettiğimiz 8saate uzama sı yapılacak işlerle ilgili mlz ,araç, gereç ve nitelikli elemanların anında ve zaman geçirme-den müdahalele edememelerine bağlıdır.

2-Ayrıca arızayı zamanında tesbit edilerek bu bölüme geç getirilmesi yapılan işle ilgili 3 saatlik bir zaman kaybına sebep olmaktadır.

3-Tornahanedeki makinalı işlemlerde kullanılan bazı tezgahların işlem hızlarının düşük olması sebebi ile yapılan işlerde ortalama 1-2 saat zaman kaybı meydana gelmektedir.Yine torna makinasının tek olması snucu sırada başka iş ve işlemler olduğu halde mecburen belli bir süre beklenilmektedir.

**BİRİMLERE GÖRE BELİRLENEN MEVCUT ÇALIŞMA KOŞULLARININ VE İŞ VERİMİNİ
ARTIRMAYA YÖNELİK ÖNEMLİ UNSURLAR**

YAPILAN İŞ ETÜDÜ VE İŞ ANALİZİNE GÖRE ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ				
DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ	OTO ELEKTİRİK	MOTORHANE	TORNA TESVİYE	YAPILACAK İŞLE İLGİLİ MUTLAK SURETLE OLMASI GEREKENLER
GÖREVLER	*Mars, şarz, korna, silgi, Kalorifer, elektrikle çalışan tüm uniteler ve bunlarla ilgili parç. tamir yer .takılması *Sürekli aynı iş yapılmaktadır.	*Her türlü araç ve iş makinasının motor arıza, tamir ve bakımlarının yapımı, ayrıca radyatör tamirleride bu bölümde yapılmaktadır.	*Her türlü torna ve tesviye işlemleri gerçekleştirilmektedir. *Devamlı aynı işe yönelik olarak çalışmalar sürdürülmektedir.	SORULAR 1-Yapılan tüm işlemlerle ilgili olarak çalışan tüm adaylarda aranacak eğitim düzeyi ne olmalıdır.
GÖZETİM GÖREVLERİ	*Bu bölümdeki postabaşının gözetiminde 3 kişi çalışmaktadır. *P. başının sorumluluğunda yap. İşintakibi kont. parça temini ve yardımlaşma yap.	*Bu bölümde P. başının gözetiminde 11 kişi bul. tadır. *Postabaşının buradaki sorumluluğu işin dağıtılmasını ve kurallara uygun şekilde yapılmasını denetlemektedir.	*Bu kısımda postabaşının göze-timinde 6 kişi bulunmaktadır. *Gelen iş emirlerine ve talimatlara göre işlerin dağıtılması ve denetlenmesi	Kesinlikle yardımcı işçilerin dışındakilerin meslek lisesi mezunu olması gerekmektedir.
TECHİZAT	*Tek ve düz bir tezgah üzerinde çalışmaktadır. *Buradaki çalışma süresi işin durumuna göre değişmektedir.	*Tüm işlerin tamir bakım ve onarımlarının yapılabilceği gerekli tüm makine teçhizat mevcuttur.	*Tüm işlerin tamirbakım ve onarımlarının yapılabilceği başta torna mak. olmak üzere gerekli tüm makine ve teçhizat mevcuttur.	EVET
TALİMAT	*Bu bölümdeki postabaşının gözetiminde 3 kişi çalışmaktadır. *P. başının sorumluluğunda yap. İşin takibi kont. parça temini ve yardımlaşma yap.	* İşle ilgili talimatlar postabaşı ve ustabaşından alınarak ve gelen iş emirlerine göre yapılmaktadır.	*İş emirleri ve işle ilgili tüm direktifler 3 amir tarafından postabaşına verilmektedir. *Postabaşında kendinden sonraki sorumlu kişilere bu işleri dağıtmaktadır.	4-Gerekli eğitim düzeyin de yetiştirilmiş olsas bile tekrar bir tecrübe süresi geçirmesi gereklimidir?
KARAR ALMA	*Tek ve düz bir tezgah üzerinde çalışılmaktadır. *Buradaki çalışma süresi işin durumuna göre değişmektedir.	*Bazen işin durumuna göre kendi gözlem ve tecrübelerine göre alınan kararlar vardır *Bu tür kararlarda bölüm sorumlusunun bilgisi vardır.	*Bazen işin durumuna, göre kendi gözlem ve tecrübelerine göre alınan kar. vardır. *Bu tür kararlar da bölüm sorumlusunun bilgisi dahilinde olmaktadır.	5-Şu anda aynı işlerle ilgili olarak bütün bölümlerde yedek eleman yetiştiriliyor mu?
				6-Yedek elemanla ilgili olarak bu tür personele sorumluluk verilebilir mi?

ÖLÇÜTLER	OTO ELEKTRİK	MOTORHANE	TORNA TESVİYE	AÇIKLAMA	NOT
SORUMLULUK	*Burada p.başından sonrakı ilk kıdemli kişi sor.sahibidir. *Bazı durumlarda ayrıca p.başı ve u.başı tarafından belirlenen bir kişiye bu işi yapabilmektedir. *Tüm çalışmalarla ilgili ve olarak genelde hergün tutulmaktadır. *Ayrıca tevzi kartı ile her araç ve kullanılan malz.ler hk.da işlem yapılmaktadır.	*Bu kısımda sorumlulukla ilgili olarak p.başından sonra bir kişi mevcuttur. *Bu kişiyi gerektiren zamanlarda postabaşı belirlenmektedir. *Tüm çalışmalarla ilgili ve olarak genelde hergün rapor tutulmaktadır. *Ayrıca tevzi kartı ile her araç ve kullanılan malzemeler hk. işlem yapılmaktadır.	*Bu kısımda sorumlulukla ilgili olarak p.başından sonra bir kişi mevcuttur. *Bazı durumlarda sorumlulu kişiyi bizzat postabaşı elirlenmektedir. *Tüm çalışmalarla ilgili ve olarak genelde her-gün rapor tutulmak - tadır. *Ayrıca tevzi kartı ile her araç ve kulları lan malz.ler hk da işlem yapılmaktadır.		
RAPOR VE KAYIT					
DENETİM	*Atelye ustabaşı ve atelye formeni tarafından işlerin denetimi yapılır. * Bu işle belirlenen şahısların dışında denetimi yurttan bulunmamaktadır.	*Atelye ustabaşı ve atelye formeni tarafından işlerin denetimi yapılır.	Bu bölümde işlerle ilgili denetimler kesin olarak p.başı ve u.başı tarafından yapılmaktadır. *Gekertigi zamanlar da müdür bizzat bu bölümdeki faaliyetlerin denetimini yapmaktadır.		
VERİMLİ ÇALIŞMA	*Bu bölümde çalışma şekli ve durumu verimli bir çalışmayı engellemektedir *Bunun için büyük kapalı, kaloriferli temir yer olabilir.	*Şu andaki çalışmalara göre oluşturulan şartlar -da verimli çalışma yapıla bilmektedir. *Fakat özellikle istenilen ve getirilen malz. konusun da bazı olumsuzluklar	*Çalışma şekli ve durumu tam verimli değildir. *Bünye en önemli etkenlerden birisi daha çok fonksiyonel ve üniversal mak. ihtiyaç vardır.	*Bu tür çalışmalarda sabit sıcaklıktaki ortamlarda motorların toplanması gerekmektedir. Bu tür şart ve ortamlar henüz oluşturulmamıştır.	*Bu bölümümüzde daha verimli alımlar için aşağıda belirttiği miz şartların oluşması, elemanlarında her türlü konuda kendile-rini yetiştir. Gerekmek tedir. Bu müdürlük ve birimlerde iş akışını hızlandıracak ve özellikle dayanışma çalışanların bir bir lerini tanımları açısından oldukça faydalı olacaktır.
ÇALIŞMA ŞARTLARI	*Adı geçen çalışma şartları bakım, olumsuz bir durum mevcut değildir. *Belirlenen konu ile ilgili çalışanların durumları olumsuz olarak etkilenmemektedir.	Çalışılan bölümde araçların eksozlarından çıkan duman ve atık gazlar çalışanları oldukça rahatsız etmekte dir. * Kış aylarında soğuk ve zor bir ortamda çalışmaktadır.	*Kışın bu böl. soğuk olması ve bu şartl.dolayı hassas ve mm rik ölçüm yapılmaması nı günde me getirmektedir. Değişken ısı her tür malz.de farklılıklar meydana get.	*Bu mevkide ve bu müdür lüğümüz le birlikte orada bulunan diğer müd ve birimlerinde faydalanabi leceği bir yemekhane, din lenme çeşitli spor tes. olma	
İŞYERİNİN DURUMU VE MEYDANA GELEBİLECEK TEHLİKELER	*Yapılan işlerle ilgili olarak alınan emniyet tedbirleri yeterli olmamaktadır. *Fakat her ran bir kaza ihtimali göz önüne alınarak çalışılmaktadır.	*Bu bölümümüzde yap. işlerle ilgili alınan emniyet tedbirleri yeterli olmamak tadır. *İşle ilgili olarak her türlü kaza ve risk unsurları bulunmaktadır.		*Buradaki iş veriminin mutlek surette artabilmesi için çalışan her kişinin ayrı bir daldan uzmanlaşması gerek birçok daldan çalışılıyor fakat uzmanlaşma yok.	