III. Uluslararası Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Konferansı
ICREDM2023
1-4 Şubat 2023
Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü

Türkiye'de Tesis ve Gayrimenkul Yönetimi Sektörünün Durumu, Bütüncül Strateji ve Politika Geliştirme Gerekliliği

Harun TANRIVERMIŞ[1], Muhammed Said YILMAZ[2], Esra KESKIN[3], İlhan YILDIRIM[4]

Özet

Türkiye'de görece daha yeni bir konu olan tesis yönetimi henüz kurumsallaşma aşamasında olup, tesis, gayrimenkul ve varlık yönetiminde profesyonel işletme sayısının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Halen tesis yönetimi sektöründe karşılaşılan sorunların çözümünde tecrübeli ve eğitimli olmayan yeteneklerin kullanıldığı, mevcut yasal düzenlemelerin günümüzün modern tesisleri ve özellikli gayrimenkul projeleri ile altyapı tesislerinin yönetimi için yetersiz kaldığı ve ayrıca bilgi birikimi yeterli olmayan işletme yöneticileri ve çalışanların neden olabilecekleri sorunların yaşam kalitesini, etkinlik ve verimliliği olumsuz etkilediği dikkati çekmektedir. Özellikle büyük kentlerde tesis yönetimi ile konut, toplu yapı ve ticari taşınmaz yönetim şirketleri ile yapılan derinlemesine görüşme ve anket sonuçları ile Ankara'da yapılan malik ve kullanıcı anketlerinin sonuçları birlikte kullanılarak sektörün mevcut durumu ve sorunları ile hem arz, hem de talep yönlerinden değerlendirme yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paydaşların tesis yönetimi ile gayrimenkul yönetimi kavramları ve kapsamları ile uluslararası standart ve uygulamalara ilişkin farkındalıklarının düşük düzeyde kaldığı ortaya konulmuştur. Tesis ve gayrimenkul yönetimi hizmetlerine ilişkin beklentilerin arz ve talep taraflarında farklılaştığı ve bu farklılaşan beklentilerin yasal düzenleme, nitelikli insan kaynağı, finansal kapasite, denetim ve lisanslama yetersizlikleri gibi kısıtlara bağlı olarak yeterince karşılanamadığı ve dış kaynak kullanımından memnuniyet düzeyinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle apartman ve toplu yapıların maliklerince yönetimi modelinde sağlanan mali avantajların profesyonel şirketlere sağlanamadığı, profesyonel yönetim şirketlerinin maliyet artışına neden olacağı endişesiyle tercih edilmediği, inşaat ve gayrimenkul geliştirme şirketlerinin proje geliştirme ve inşaat faaliyetlerine odaklandığı ve yapı yaşam döngüsünün en önemli halkası olan işletme dönemi faaliyetlerinin tamamen ihmal edildiği saptanmıştır. Uluslararası standart ve tecrübe birikiminden sektörde yer alan kısıtlı bir kitlenin yararlandığı, mesleğe ilişkin olumsuz algının yetersiz düzenlemeler nedeniyle uzmanlaşma ve standartlaşmaya engel teşkil ettiği dikkati çekmektedir. Araştırma sonuçları, sektörel gelişmenin ve profesyonelleşmenin sağlanabilmesi için insan kaynakları ve kurumsal kapasite geliştirme ve altyapı iyileştirmenin zorunlu olduğunu ve bu konularda önerilerin geliştirilmesinin yaşamsal fayda sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapılı Çevre, Yapı Yaşam Döngüsü, Tesis Yönetimi, Gayrimenkul Yönetimi, Malik Ve Kullanıcı Beklentileri, Yönetim Stratejileri, Strateji Geliştirme, Standartlar, Mesleki Gelişme Ve Kurumsallaşma

[1] Prof. Dr, Ankara Üniversitesi, UBF, GGY, tanrivermiş@ankara.edu.tr, Ankara, Türkiye.
[2] Öğretim Görevlisi, Ankara Üniversitesi, UBF, GGY, mhsyilmaz@ankara.edu.tr, Ankara, Türkiye.
[3]Araştırma Görevlisi, Ankara Üniversitesi, UBF, GGY, esrkeskin@ankara.edu.tr, Ankara, Türkiye.
[4] Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, UBF, GGY, yildirimilhan@ankara.edu.tr, Ankara, Türkiye.

The Situation of the Facility and Real Estate Management Sector in Turkey, and the Necessity for Comprehensive Strategy and Policy Development

Abstract

Facility management, a relatively new subject in Turkey, is still in the institutionalization stage and the number of professional enterprises in the facility, real estate and asset management is very limited. It is noteworthy that inexperienced and untrained talents solve the problems encountered in the facility management sector, that the current legal regulations are inadequate for the management of today's modern facilities and specialized real estate projects and infrastructure facilities, and that the problems that business managers and employees may cause with insufficient knowledge negatively affect the quality of life, efficiency and productivity. The results of in-depth interviews and surveys conducted with facility management and housing, mass construction and commercial real estate management companies, especially in big cities, and the results of the owner and user surveys conducted in Ankara were used together to evaluate the current situation and problems of the sector from both supply and demand perspectives. According to the results of the research, it has been revealed that stakeholders' awareness of the concepts and scopes of facility management and real estate management, as well as international standards and practices, remains at a low level. It is understood that expectations regarding facility and real estate management services are differentiated on the supply and demand sides. These differentiated expectations cannot be adequately met due to constraints such as legal regulations, qualified human resources, financial capacity, audit and licensing inadequacies, and the level of satisfaction with outsourcing is low. In particular, it has been determined that the financial advantages provided in the management model of apartment buildings and collective buildings by the owners are not provided to professional companies, professional management companies are not preferred due to concerns that they will cause cost increases, construction and real estate development companies focus on project development and construction activities, and operation period activities, which are the most important link in the building life cycle, are completely neglected. It is noteworthy that a limited number of people in the sector benefit from the accumulation of international standards and experience, and that the negative perception of the profession constitutes an obstacle to specialization and standardization due to inadequate regulations. The results of the research reveal that human resources and institutional capacity development and infrastructure improvement are mandatory to ensure sectoral development and professionalization and that the development of recommendations on these issues can provide vital benefits.

Keywords: Built Environment, Building Life Cycle, Facility Management, Real Estate Management, Owner and User Expectations, Management Strategies, Strategy Development, Standards, Professional Development and Institutionalization

1. Giriş

Yapılı çevre ile insan ve süreç entegrasyonu ve özellikle yapıların insan yaşamı ve işgücü verimliliği üzerine etkileri özellikle son yıllarda daha fazla araştırmaya konusu olmuştur (Bhugra ve Minas, 2007; Hassler ve Kohler, 2014; Bjørberg vd., 2019). Yapılı çevre kendiliğinden üretken olmadığı ve zaman içinde eskime, yıpranma ve demode olma riskleri bulunduğundan, etkin yapı yönetimine gereksinim ortaya çıkmakta ve bu yolla yapıların inşaat amacına uygun olarak uzun süre hizmet verebilmeleri de mümkün olmaktadır. Tekil binaların malikleri ve kullanıcılarınca 1900'lü yılların başlarında yönetim konusu ele alınmış ise de tesis yönetimi dalının gelişimi 1980 sonrası dönemde olmuş, varlık yönetimi ve gayrimenkul varlık yönetimi ise 1990'lı yıllardan sonra kurumsallaşma eğilimine girmiştir (Cotts vd., 2010).

Tesis yönetimi kavramı kurumsal gayrimenkul yönetimi yaklaşımının bir ürünü olarak çalışma alanlarındaki temel veya ana (esas) iş ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için gerekli olan destek hizmetlerinin sunulması noktasında ortaya çıkmıştır. Günümüzde değişen ihtiyaçlar ve oluşan eğilimler nedeniyle farklılaşan tesis yönetimi, Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği (IFMA) tarafından "insanları, mekânı, süreci ve teknolojiyi entegre ederek yapılı çevrenin işlevselliğini sağlamak için birden fazla disiplini kapsayan bir meslek" olarak ifade edilmektedir (IFMA, 2008). Türk Standartları Enstitüsü (2022) tarafından "Tesis Yönetimi" ISO 41001 Standardı doğrultusunda; kuruluşların, toplumların ve toplulukların ekonomilerinin etkinliği ve üretkenliğinin yanı sıra bireylerin yapılı çevre ile etkileşim biçimi üzerinde bir etkiye sahip olan birden fazla disiplinin bütünleştiği bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Tesis yönetimi faaliyetleri; yapılı çevrede barınma, çalışma, dinlenme, eğlenme, ibadet, eğitim gibi amaçları bulunan insanların yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Tesis yönetimi; karar sürecinden başlayarak eylem ve müdahaleler hiyerarşisi içerisinde ilgili tesise veya yapılı çevreye yönelik politika, strateji ve operasyonel planlar seviyeleri arasında konumlanmaktadır (Türk Standartları Enstitüsü, 2022).

Tesis ve gayrimenkul yönetimi (TGY) hizmetleri genellikle proje geliştirme ve inşaat aşamasının başında planlanmakta ve danışmanlık hizmetleri, tesislerin en uzun dönemi olan işletme döneminde rasyonel işletmecilik için bütün koşulların başından sağlanması açısından zorunlu olmaktadır. İşletme döneminde tamir-bakım, yenileme, temizlik-güvenlik, ısıtma-soğutma, iç mekan hava kalitesi, dış mekan bakımı, otopark gibi işler daha çok tesis yönetimi; kiralama politikası, alım prosedürü, müşteri ilişkileri ve insan kaynakları gibi konular ise daha çok gayrimenkul yönetimi kapsamında ele alınmakta ve bu iki alan birbiri ile ilişkili iki farklı meslek ve iş alanı olarak gelişmekte ve kurumsallaşma eğilimini sürdürmektedir. Ancak gerek inşaat ve gayrimenkul sektörleri ile ilgili kamu otoritelerinde, gerekse sektörün diğer paydaşları ve hizmet alıcılarında tesis ve gayrimenkul yönetimi hizmetlerinin kapsamı

ve sınırları iyi bilinmemekte ve hatalı yaklaşımlar ve algılar da tesis ve gayrimenkul yönetimi sektörüne karşı ön yargı oluşmasına yol açmaktadır. İlke olarak tesis yönetimi; gayrimenkul yönetimi, finansal yönetim, sağlık ve güvenlik yönetimi, sözleşme yönetimi gibi yapılı çevreye ilişkin birçok konuyu kapsayan; birçok farklı disiplini barındıran geniş bir kapsama sahiptir. Aynı zamanda tesis ve gayrimenkul yöneticilerinin de belli bilgi ve beceriye sahip olmaları da zorunlu olmaktadır (Chotipanich, 2006).

David Armstrong tarafından tesis yönetiminin; insanları, süreci ve mekanı bütünleştiren bir olgu olduğu açıklanmıştır (EuroFM, 2023). Bu bütünleştirme mekân ve altyapı ile insanlar ve organizasyon arasında oluşturulmaktadır. Mekânın planlanması, işyeri, tasarım, inşaat, kiralama ve doluluk yönetimi ile binalara ilişkin bakım, ekipman, teknik altyapı ve temizlik gibi hizmetler mekân ve altyapı arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır. İnsanlar ve örgütsel yapı arasındaki ilişki; hizmetler, etkinliklerin yönetimi, bilgi işlem teknolojileri, güvenlik, insan kaynakları yönetimi, pazarlama gibi talep tarafında yer alan müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ile arz tarafından yer alan binalar ve ekipmanların bakım-onarımı, yenilemesi ve işletmesi için uygun koşulların sağlanması gibi teknik konuları kapsamaktadır.

Tesis yönetimi kavramı, gayrimenkul yönetimi ve özellikle kurumsal gayrimenkul yönetimi içinde evrilen bir konu olması nedeniyle sektörde ilk aşamada firma ve işletmelerin ana faaliyetlerinin kısa ve uzun vadede desteklenmesi için tesisin kaynaklarının, destek hizmetlerinin ve çalışma ortamının yönetilmesine odaklanılmıştır. Bu eğilim özellikle ikamet amaçlı yapılar (çok katlı konutlar ile toplu yapı siteleri) ile ofis binaları ve karma gayrimenkullerde ortak alanlar ve tesislerin yönetiminde ortaya çıkmaktadır.

Süreç içerisinde değişim gösteren ve gelişen TGY anlayışı günümüzde kapsam olarak; iş alanları ve kurumsal gayrimenkul yönetimi anlayışından bütün yapılı çevrenin yönetimi anlayışına genişlemiştir. Yerel hizmetler, yaşam kalitesi ve halkın esenliği gibi konular da eklendiği zaman tesis yönetimi hizmetlerinin kapsamı oldukça genişleyerek “kentsel tesis yönetimi” kavramı ile ifade edilmektedir (Temeljotov Salaj ve Lindkvist, 2021). Ancak tesis ve toplu yapı yönetimi anlayışı gelişen teknoloji ve değişen hayat tarzı ile gelişerek ihtiyaç olan bazı iş kalemlerinin giderilmesi değil, yapılı çevreye ait fiziksel boyutun yanı sıra halkla ilişkiler, toplu yaşam kuralları gibi sosyolojik boyutları ile ele alınması gereken bir kavrama dönüşmüştür. Bu kapsamda TGY sektörünün arz tarafında hizmet sunan firma ve bireyler ile talep tarafında farklı sosyoekonomik yapıdaki kişilerin beklentilerinin ele alınarak sektörün dinamik yapısına uyum sağlayabilen bütüncül strateji ve politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Tesis Yönetimi standartlarında yer aldığı gibi; politika ve stratejiler ayrıntılı gereksinim ve tavsiyeleri barındırmasa da Tesis Yönetiminin bütüncül olarak

ele alınması ile olası bütün sorunlara çözüm bulabilecek bir sistemin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Türk Standartları Enstitüsü, 2022).

Birçok kamu ve özel kuruluş; misyonları veya hedeflerine ulaşmak için varlıklarını ve işgücünü nasıl kullanacağını planlamakta ve bu plan kuruluşun strateji belgesi olarak isimlendirilmektedir. Strateji geliştirmede; hedef belirleme, durum analizi, değerlendirme ve planlama süreçleri bulunmakta ve misyon, vizyon ve hedef gibi terimlerin hepsi stratejinin birer parçası olmaktadır. Strateji ile belirlenen hedefe nasıl gideceği tespit edilmekte ve strateji geliştirme, mümkün olan en iyi güzergâhı ve en etkili yöntemi bulma süreci olarak bilinmektedir. Strateji geliştirmede ilk adım mevcut durum ve ulaşılmak istenen hedef arasındaki mesafe ve bu yolun nasıl alınacağına karar verilmesidir. Stratejik bir plana sahip olmayan organizasyonların genellikle iç ve dış tehditlere karşı savunmasız ve fırsatlara kapalı bir yapıya dönüşme riskinin yüksek olduğu bilinmektedir. Tesis ve gayrimenkul yönetimi alanında strateji geliştirme de bu çerçevede ele alınmış ve katılımcı bir yaklaşım ile bu çalışmanın yapılmasına özen gösterilmiştir. Tesis ve gayrimenkul yönetimi alanındaki sınırlı sayıda çalışma ile idari kayıtlar ve sektörün önde gelen işletmelerinin yönetici ve uzmanlarına gönderilen anketlerden elde edilen bütün sonuçlar kullanılarak mevcut durum ve izlenmesi gereken yolun genel değerlendirmesi yapılmış ve karar organları için başlıca öneriler ortaya konulmuştur.

2. Literatür Araştırması ve İlave Araştırma Gereksinimi

Özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa ülkelerinde TGY'ne ilişkin olarak birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Belli bir yapılı çevreyi kapsayan çalışmalarda hem arz, hem de talep tarafına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Bununla birlikte sektörün profesyonelleşmesine yönelik çalışmalar ile meslek standartlarını geliştirme ve kurumsallaşma eğilimi ile ilgili çalışmaların genellikle ülke ve bölge düzeylerinde yapıldığı (Keskin vd., 2023) ve Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı düzeyde bulunduğu vurgulanmalıdır.

Sektörel bakış açısı ile Roper ve Payant (2014) tarafından sektör çalışanlarının hem özel, hem de kamu kesimi tarafından farklı şekilde algılandığı ve bu durumun sektör temsilcileri açısından sorunlar oluşturduğu belirtilmiştir. Roper ve Payant (2014) tarafından aktarıldığına göre "Association for Facilities Engineering" tarafından yapılan bir araştırmada; ABD'de tesis ve yapı yönetim firmalarının istihdam ettikleri personellerde aradıkları beceri ve yetenekler önem sırasına göre; müşteri hizmetleri, operasyonel bakım, iletişim, proje yönetimi, genel yönetim, finansal bilgi ve stratejik planlama olarak sayılmıştır. Benzer bir şekilde firmalara aynı çalışmada tesis yönetiminde gelecekte yaşanabilecek zorluklar ve dikkat edilmesi gereken hususlar sorulmuş olup, sorunun cevabı dış kaynak kullanımı, işgücünün değişen demografisi, küreselleşme, firma birleşmeleri ve satışları, işgücü yetersizliği, fiyatlar nedeniyle kaynak temini zorlukları, değişen çalışma yaşamı ve düzenleri,

ortak alınan ve/veya verilen hizmetler ve tesis yönetiminin bir meslek olarak değerlendirilmesi olarak ifade edilmiştir (Roper ve Payant, 2014).

Kamaruzzaman vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada; tesis yönetimi alanında yer alan profesyonel yapıların yeterlik konuları ele alınmış ve çalışmada Lisanslı Uzmanlar Kraliyet Kurumu (RICS) ve IFMA tarafından geliştirilen yetkinlik kriterleri; tesis yönetimi alanında yer alan stratejik, taktiksel ve operasyonel yönetim kavramları içerisinde sınıflandırılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Tesis ve yapı yönetimi kuruluşlarının yetkinlik kriterleri (Kamaruzzaman vd., 2018)

Yetkinlik Alanları	Kuruluşlar	
	IFMA	RICS
Stratejik Tesis Yönetimi		
Değer Katan Fırsatların Belirlenmesi	✓	
Değişimi Yönetimi	✓	✓
Performans Yönetimi	✓	✓
Karşılaştırma (Benchmarking)	✓	✓
Stratejik Tesis Planlaması	✓	✓
Bilgi Aktarımı	✓	
Net Vizyon Ve Misyon	✓	✓
Şirket / Müşterileri Anlama	✓	✓
Tesis Yönetiminde Gelişimleri İzleme	✓	
Tatkitksel Seviye Tesis Yönetimi		
Risk Yönetimi	✓	✓
Acil Durum Hazırlığı	✓	✓
Tesis Yönetimi Teknolojileri	✓	✓
Hizmet Sunumu Yönetimi	✓	✓
Hizmet Seviye Sözleşmesi (Sla)	✓	✓
Kalite Sistemi Ve Prosedürünün Tasarlanması Ve Yönetilmesi	✓	
Sermaye Ve Gelir Bütçesinin Yönetimi	✓	
Tedarik Zinciri Yönetimi	✓	✓
Mevzuat Ve Düzenleyici	✓	✓
Operasyonel Seviye Tesis Yönetimi		
Hizmet Şartının Belirlenmesi	✓	
Müşteri Gereksinimlerinin Ve Memnuniyet Düzeyinin Değerlendirilmesi	✓	✓
Hizmet Kültürünün Anlaşılması	✓	
Alan Planlama Ve Yönetimi	✓	✓
Binada Enerji Verimliliği	✓	✓
Bütçe Hazırlama, Oluşturma, İzleme Ve Kontrol	✓	✓
İhtiyari (Soft) Ve Zorunlu (Hard) Hizmetler	✓	✓
Tesis Durum Raporlama	✓	
Performans Raporlaması	✓	
Tesis Ve Ekipmanlar İle Teçhizatın Muayenesi	✓	✓

Tesis yönetimi sektörü 1950'li yıllarda ABD'de başlamış ancak tam anlamıyla uygulamalarına 1970'li yıllarda gelişmiştir. 1980'li yıllarda Avrupa'da tesis yönetimi uygulamaları Birleşik Kralılık (BK)'ta başlamıştır. Birleşik Kralık pazarını Almanya ve Fransa pazarları izlemiştir. Günümüzde ise, tesis yönetimi alanında ABD ve BK'ın yanında Kuzey Avrupa ülkeleri ve Hollanda ön plana çıkmaktadır (Sari, 2018). Bununla birlikte tesis yönetimi sektörünün gelişim sürecinde ABD ve BK olmak üzere iki farklı ülkenin yaklaşımları etkili olmuştur. ABD'de tesis yönetiminin çalışma alanı verimliliği ile birlikte aynı zamanda teknik konulara da yoğunlaşılarak geliştiği görülmektedir. BK'ta tesis yönetimi ise, entegre hizmetler, sağlık ve üretkenlik, çalışma ortamının ve çalışanların iyileştirilmesine odaklanmaktadır (Maliene vd., 2005)

Tesis yönetimi kavramının kapsamı genişlemiş, kısa ve uzun vade gayrimenkul geliştirme ve bina kullanımlarını da kapsamına almıştır. Bu kavramsal genişleme yapılı çevreye olan farkındalığın artması ile gerçekleşmiştir. Uluslararası anlamda fikir birliğine varılan standartlar ile ortak bir anlayış da zaman içinde ortaya çıkmıştır (Sarı, 2018). Tesis yönetimi yaklaşımı reaktif geleneksel sistemden, proaktif bakım uygulayan bir yaklaşım ile devam etmektedir. Entegre tesis yönetimi yaklaşımı içerisinde proaktif bakım ile – sorunların oluşmadan, kontrol ve bakım sürecine yönelik bakım – tasarım, inşaat ve binanın işletme aşamasındaki tüm veriler entegre edilmektedir. Entegre tesis yönetiminde tüm sistemler ve teknoloji, periyodik olarak kontrol altında tutulmakta ve sisteme ilişkin bütün veriler saklanmaktadır.

Asya ve Afrika kıtalarında ise tesis yönetimi sektörü görece yeni bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Asya'da Japonya, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerde sektör daha fazla ilerlemiş olmakla birlikte Malezya ve Tayland'da gelişme süreci devam etmektedir (Sari, 2018).

Tesis yönetimi sektörleri ülkelere göre incelendiğinde Kuzey Avrupa'da ön plana çıkan ülkeler İsveç ve Danimarka'dır. Danimarka'da tesis yönetimi şirketlerine katma değer vergisi muafiyeti verilmiştir ve vergisel avantajların da etkisi ile ülke tesis yönetimi pazarının yarısını elinde tutmaktadır. Ancak Avrupa ülkelerinde KDV'ye tabi olamayan tesis yönetim şirketleri sadece bu ülkede bulunmaktadır. Danimarka'yı İsveç izlemektedir. İsveç özellikle uluslararası pazarda etkin olan tesis yönetim firmaları ile pazarda nispeten yüksek paya sahiptir (Tuomela ve Puhto, 2001). Kıta Avrupası'nda en gelişmiş tesis yönetimi sektörüne sahip ülke Hollanda olarak bilinmektedir.

Doluluk ve ticari gayrimenkullere odaklanan tesis yönetimi sektörü, hizmet düzeyi anlaşmaları, hizmet sunumu, ürün ve hüzmetlerin satın alınması süreçlerine odaklanarak tesis yönetiminin kurumsallaştığı bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Maliene vd., 2005).

Güneydoğu Avrupa ülkelerinde ise tesis yönetimi diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi gelişim gösterememiştir. Gelişim sürecinin başında olan Güneydoğu Avrupa ülkelerinde hizmetlerin yetersiz tanımlanması, bilgi eksikliği, olgunluk göstermeyen tedarik süreçleri ve talepleri, tesis yönetimi yetkinliklerinin sektörde anlaşılamaması, standartların eksikliği, eksik performans ölçümleri, düşük maliyete yönelim, düşük maaşlar ve kamu kesiminin dışarıdan hizmet alma konusundaki isteksizliği, karşılaşılan temel sorunlar olarak değerlendirilmektedir (Tucker, Temeljotov-Salaj ve Tangerås, 2018).

Keskin vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada; Türkiye'de tesis ve gayrimenkul yönetim sektörünün profesyonelleşmesine ilişkin olarak 2021 yılı verilerine göre sektörde yaklaşık 1 milyon kişinin istihdam edildiği ve pazar hacminin 15 - 18 milyar ABD Doları arasında olduğu belirtilmiştir. Şirket sayısının 2020 yılı itibariyle 2.228 değerine ulaştığı vurgulanarak, sektörünün gelişiminin talep tarafından daha hızlı olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte Türkiye'de bütün yapılı çevrenin yönetimini kapsayan münhasır yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu ile şirket ve uzmanlarının lisanslanması ve meslek standartlarının geliştirilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Türkiye'de TGY sektörde en fazla ihtiyaç duyulan konu insan kaynağı olmakla birlikte bunu yasal düzenleme ve standartların yetersizliği, lisanslama, yetkili kamu otoristesinin olmaması, izleme-değerlendirme eksikliği ile teşvik ve desteklerin yetersizliği izlemektedir. Ortak alanların yönetimi, hizmet sunumu, fiyatlandırma ve sorumluluklarla ilgili konularda da birçok sorunla karşılaşılmaktadır.

Gayrimenkul sektöründe inşaat sonrası işletme aşaması göz ardı edilmektedir. Bu nedenle tesis ve gayrimenkul yönetiminde, fiziksel özellikler nedeniyle ortaya çıkan sorunlar yöneticiler tarafından çözümlenememekte, sektöre ilişkin algının iyileşmesinde olumsuz etki göstemektedir. Bu çerçevede geliştirme aşamasında tesis yönetimi uzmanlarının dahil edilmesi projelerin işletme sürecinde önem arz etmektedir. Türkiye'de inşaat sektörünün gelişmesi ile tesis yönetimi sektörüne olan ilgi artmış, sektör gelişme eğilimi göstermeye başlamıştır. Türkiye'de çok uluslu şirketlerin varlığına rağmen kurumsallaşma tam anlamıyla sağlanamamıştır. Bu nedenle tesis yönetimi hizmetlerinin ayrı ayrı sağlandığı kurum ve yapılar ile karşılaşılabilmektedir (Keskin vd., 2023).

Türkiye'de tesis yönetimi piyasası ve iyileştirilmesi gereken hususlar ve başlıca ele alınması gereken konular; (i) kamu ve özel sektörde tesis yönetimi pazarının geliştirilmesi gerekliliği, (ii) tesis yönetimi ve hizmet sözleşmelerinin yetersiz kapsamı, (iii) bina maliklerinin ve kullanıcıların tesis yönetiminden beklentilerinin yüksek olması ve tesis yönetim şirketlerinin yapısal sorunları ile düşük hizmet kalitesi, (iv) COVİD-19 sonrası dönemde perakende ticaret ve hizmet sektörlerinde artan tesis yönetim hizmetleri ihtiyacı, (v) kentlerde tesis yönetimi ve kentsel dönüşüm

sonrasında kentsel tesis yönetimi gereksinimlerindeki artış, (vi) yetersiz nitelikli insan kaynağı ve (vii) yetersiz ve dağınık tesis yönetimi mevzuatı ile sorumlu ve yetkili kamu kuruluşunun belirlenememiş olması olarak sıralanmıştır (Keskin vd., 2023).

Tesis yönetimi sektöründe hizmet sunumu, hizmet verenlerin nitelikleri ve profesyonelleşmesi ile hizmet alanların beklentileri gibi konularda düzenleme ve standart prosedürlerin olmaması, TGY'nin bir meslek olarak tanımlanmasındaki yetersizlikler, hizmet veren işletmelerin iklili yapısı (hem yüksek kalitede hizmet verenler, hem de geleneksel yapıların bir arada olması), finansal, teknik ve beşeri kapasite yetersizlikleri, hem sektör temsilcileri, hem de sektörden hizmet alanların (talep kesiminin) temel sorunlarını teşkil etmektedir. Kurumsallaşamama durumu, diğer ülkelerde sahip oldukları tecrübe ve bilgi birikimini Türkiye'ye aktaran çok uluslu tesis yönetim şirketlerine olan ilgiyi artırmaktadır. Tesis yönetimi alanında sözleşmelerin düzenlenmesi, standartların geliştirilmesi, sorumlu ve yetkili kurumların belirlenmesi, yasal ve kurumsal yapının oluşması için önem arz etmektedir. İşletmeler ve çalışanlar için sertitifikasyon ve lisanslamanın hem uzmanlar ve yöneticiler, hem de bu alanda faaliyet gösteren firmalara zorunlu kılınması ve yasal düzenlemelerin yapılması ile sektörde kurumsallaşmanın hızlanması mümkün olacaktır (Keskin vd., 2023).

Türkiye'de tesis yönetimi sektörünün güçlü yönleri (G), zayıflıkları (Z), fırsatları (F) ve tehditleri (T) analiz edilerek GZFT (veya SWOT) analizi de yapılmıştır. GZFT analizi sonuçlarına göre sektörün güçlü yanları; büyüme eğilimi gösteren sektör, esnek sözleşme tasarımı ve sunumu, kullanıcıların ve bina sakinlerinin yüksek beklentileri, pazarın yüksek potansiyelinin anlaşılmış olması, kentsel dönüşüm ve karma gayrimenkul projeleri ile tesis yönetimine ihtiyaç duyulan yapılı çevrenin oluşturulması ile genç nüfus yapısı olarak belirlenmiştir. Sektörün zayıf yönleri; kamu kurumlarındaki yetersiz tesis yönetimi hizmetleri, yetersiz mevzuat ile kalite ve performans göstergelerinin belirlenmediği sözleşmeler, mevcut kapasitenin mevcut beklentileri karşılamaması, yetersiz uzmanlık ve akreditasyon ile proje geliştirme sürecinde tesis yönetimi uzmanlarından danışmanlık alınmaması şeklinde tespit edilmiştir. Ekonomik olarak hızlı büyüyen bir sektör olması, kentsel dönüşüm ile geliştirilen gayrimekullerin tesis yönetimi gereksinimi, , kapsamlı işletme ve bakım sözleşmelerinin bıulunması, eğitimli istihdam potansiyeli, çok uluslu şirketlerin pazarda yer alması ile COVID 19 sonrası değişen işyeri yönetimi fırsatlar olarak değerlendirilmektedir. Sektöre ilişkin tehditler; sektörde artan rekabet nedeniyle yaşan çıkar çatışmaları, kamu kesiminin dış kaynaklı tesis yönetimi hizmetlerine karşı farkındalığının yetersiz olması, düşük hizmet kalitesi, ulusal sektöre ilişkin analiz eksikliği, uluslararası standart ve trendlere uyum sağlanamaması olarak değerlendirilmektedir (Keskin vd., 2023).

Torlak vd. (2022) tarafından hazırlanan "Tesis Yönetimi Raporu'nda" tesis yönetimi sektörüne ilişkin temel problemler ve alanlar tespit edilmiştir:

• Tesis yönetimi konusunda yatırımcı, kullanıcı ve işletmeci bakımından henüz yeterince farkındalık oluşmadığı anlaşılmaktadır.
• Tesis yönetimine ilişkin mevzuatın çok yeni olduğu ve ihtiyacı yeterince karşılamadığı ve teşvik edici olmadığı konusundaki görüşler sektörde yaygındır.
• Mevzuat eksikliğine bağlı olarak tesis yöneticiliği vasfını taşımayan nitelikteki yöneticilerin sektördeki ağırlığı oldukça fazla olup, bu durum tesis yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinin önünde engel oluşturmaktadır.
• Yönetici dışındaki yetenekli ve yetkin insan kaynağı ihtiyacı da bulunmaktadır.
• Sektörün sunduğu fırsatlar yanında tehditlerin gözetilemediği, stratejik bakış açısından yoksun bir yönetim yaklaşımının ağırlıkta olduğu gözlenmiştir.
• Mevzuat ve insan kaynağı eksikliği ile stratejik yönetim yaklaşımının olmaması sebebiyle etkin ve verimli tesis yönetimine geçilememektedir. • Rutin işlerin genellikle olması gerekenden yüksek maliyetle gerçekleşmesi ve kullanıcıya yüksek fiyatlı hizmet sunulması sonucu ortaya çıkmaktadır.
• Sektörde hizmet kalite standartları konusu henüz emekleme aşamasındadır. Bu husus kaliteli tesis yönetimi hizmetlerinin önündeki önemli engellerden biri olarak durmaktadır.
• Ülke olarak hizmet verilebilecek dış pazarlardaki fırsatlardan yararlanma imkânı oldukça kısıtlı kalmaktadır. Çünkü Türkiye'de henüz dünya pazarlarına açılabilecek markalaşmış bir tesis yönetimi işletmesi bulunmamaktadır.
• Etkin ve verimsiz çalışma sonucunda, elektrik ve su tüketimi başta olmak üzere önemli miktarda kaynak israfı oluşmaktadır.
• Çevreye duyarlı olmayan ve sürdürülebilirlik bakımından yetersiz bir tesis yönetimi anlayışı olduğundan söz edilebilmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre Türkiye'de henüz Entegre Tesis Yönetimi anlayışının tam olarak benimsenemediği ortaya çıkmaktadır. Yapılı çevreye ilişkin fikir aşamasından başlayarak, işletme ömrü boyunca tesis ve gayrimenkul yönetimi sürecinin aşamalara dahil edilerek bir meslek kimliği kazandırılması gerektiği açıktır. Meslek kimliğinin kazandırılması noktasında, tesis ve gayrimenkul yönetimi sektöründe faaliyet gösterecek firmalar ve kişiler için yetkinlik kriterlerinin oluşturulması önem arz etmektedir. Bu kapsamda sektöre giriş yapan farklı meslek gruplarından kişilerde yetkinliklerin aranması veya bu kişilerin bir sertifikasyon

sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Sektöre ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler oluşturularak yönetim sürecinde planlama, örgütlenme, yönetme ve kontrol mekanizmalarının benimsenmesi, sektörün gelişimi için önemli görülmektedir. Bu kapsamda mevcut mevzuatın ele alınması, standartlaşma ve akreditasyon sisteminin oluşturulması, çevreye duyarlılık bilincinin geliştirimesi gerekmektedir.

Hui (2005) tarafından Hong Kong'da yapılan bir çalışmada, gayrimenkul ve toplu yapı yönetiminde malikler ve yönetim şirketleri arasındaki ilişkinin tanımlanması için Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli (Gap Model of Service Quality) TGY sürecine uygulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; (i) büyük ve yoğun toplu yapılarda tesis yönetimi ile ilgili temel konuların belirlenmesi, (ii) gayrimenkul sahipleri ile TGY firmaları arasındaki ilişkinin anlaşılması ve (iii) büyük ve yoğun toplu yapılarda yönetim için başarı unsurlarının tespiti yapılmıştır. Bu kapsamda 20.144 bağımsız bölümün yer aldığı üç farklı toplu yapı yönetim şirketi ve bina sakinleri arasında beklenen hizmetler ve algılanan hizmetler birlikte dikkate alınarak boşluk tanımlanmış ve her iki tarafın değerlendirmesine dayalı analize göre boşlukların muhtemel nedenleri de ortaya konulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. Boşlukların muhtemel nedenleri (Hui, 2005)

Boşluklar	Muhtemel Nedenler
Yönetim Şirketleri – Bina Sakinleri Arasında	Sözleşmelerin detaylı yapılmaması ve belirsizliklerin bulunması
	Bina yöneticileri ile yönetim şirketi arasında iletişimin yetersiz olması
	Konut sakinlerin beklentilerinin anlaşılamaması
Bina Sakinlerinin Beklentilerinin Yönetim Tarafından Algısı – Hizmet Kalitesi Arasında	Sakinlerin tanımlanmış hizmet standartlarının olmaması
	Fiziksel varlıkların yetersiz anlaşılması
	Risklere karşı duyarlılık geliştirilmemiş olması
Hizmet Kalitesi – Hizmet Sunumu Arasında	Yönetim uygulamalarının daha proaktif olması gerekliliği
	Zayıf bilgi akışı
	Teknik yeterlilik ve müşteri hizmetleri konusunda yetersiz eğitim
Hizmet Sunumu – Dış İletişim Arasında	Açık olmayan İletişim
	İletişim ve planlanan eylemlerin zayıf koordinasyonu
	Müşteri beklentilerinin yanlış yönetimi (fazla umut verme)
Algılanan Hizmetler – Yönetim Tarafından Beklenen Hizmetler	Hizmet taahhüdünün yerine getirilmemesi
	Hizmet iyileştirme çalışmalarının yetersiz olması
	Site sakinlerinden şikayetler

Tablo 2. Boşlukların muhtemel nedenleri (Hui, 2005) (devamı)

Boşluklar	Muhtemel Nedenler
Algılanan Hizmetler – Bina Sakinleri Tarafından Beklenen Hizmetler	Kötü müşteri hizmetleri
	Hizmet iyileştirme çalışmalarının yetersiz olması
	Sakinlerin aşırı yüksek beklentileri
Yönetim Tarafından Beklenen Hizmetler – Bina Sakinleri Tarafından Beklenen Hizmetler	Yönetim firmasının sözleşme gerekliliklerine ilişkin farklı anlayışı
	Yönetici / yönetim kurulu ve sakinler arasındaki yetersiz iletişim
	Sakinlerin beklentilerinin mümkün olmaması

Hui (2005) tarafından yapılan araştırmada; karar verme aşamasında site sakinlerinin sürece dahil olduğu, yönetim şirketleri ile beraber karar aldıkları bir katılım mekanizmasını tercih ettikleri saptanmıştır. Bu sonuç, yönetim şirketlerinin bilgi ve becerilere kısmen güvenildiğini veya karar süreçlerinden etkilenen paydaşların yönetim işletmelerinin bilgi ve becerilerine saygı göstererek kendi kararlarını verme eğiliminde olduklarını göstermesi bakımından önemli görülmektedir. Çalışma alanı içerisinde toplu yapı yönetiminde başarı faktörü olarak bina sakinleri içinde seçilen yöneticilerin çok düşük parasal motivasyona sahip olmaları nedeniyle kâr amacı gütmemeleri belirtilmiştir. Yönetimin dış kaynaklı firmalar aracılığıyla gerçekleştirilmesi durumunda ise; başarı faktörleri, yönetimlerin uzmanlıkları nedeniyle mali, teknik ve idari açıdan gerekli donanıma sahip olmaları ile müşteri odaklı yaklaşım olarak sıralanmaktadır. İşleyiş açısından doğru hizmet ahlakına sahip yönetim kadrosu ve yüklenici ile taşeronların seçimi, eğitimi ve ekip çalışması önemlidir (Hui, 2005).

Riratanaphong ve Limjaroensuk (2020), Tayland sınırları içerisinde yer alan ve birçok bağımsız bölüme sahip 6 adet toplu yapıda yaptıkları araştırmada; ortak alanların konumu, boyutu ve tasarım özellikleri gibi etkenlerin toplu yapılarda sunulan tesis yönetim faaliyetlerinin ikamet edenlerin memnuniyetinde önemli ölçüde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Tesis yönetimi sürecini hem hizmetlerin yönetimini, hem de personellerin sorumluluk alanlarını fonksiyonel ve teknik kalite ile ilişkili olarak açıklamışlardır. Ayrıca, güçlü mahremiyet gereksinimi, hizmet veren personelin erişilebilirliğine yönelik tercih ve alan kullanım sıklığı gibi bina sakinlerinin talep ve davranışlarının, ikamet edenlerin farklı düzeylerde memnuniyetine katkı yaptığını tespit etmişlerdir. Ortak alanların bina içinde bulundukları konumların hizmet sunumu ve hizmet sunumunun ikamet edenler için hizmetlerin algılanması açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ortak alanların boyutları ve sayısının fazlalığı yönetimlerin sorumluluklarını artırdığı gibi, kullanıcıların kontrol edememeleri sebebiyle memnuiyet ölçümlerinde düşük oranların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte, yapıların tasarım özellikleri, kullanılan

malzemelerin kalitesi, algılanan hizmetin kalitesi ve memnuiyet açısından önem arz etmektedir (Riratanaphong ve Limjaroensuk, 2020).

Altmann (2015) tarafından Avusturalya'da kat mülkiyetine tabii (strata) birden fazla birimin bulunduğu yapılı çevrede yöneticilerin profesyonel olarak kabul edilmesinin sertifikasyona tabii olduğu belirtilmektedir. Zorunlu sertifikasyon ilk aşamada sektör çalışanları tarafından desteklenmiş, uygulamaya geçildikten sonraki süreçte hizmet alan kişiler tarafından memnuniyet seviyesi yükseldiği için de devam etmiştir. Bu uygulama sektör içerisinde belirli bir seviye ve kaliteye ulaşmada etkili olmuştur. Sertifikasyon sürecine yönelik olarak tesis ve gayrimenkul yöneticileri ile yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre; sertifikasyon süreci ile toplumun meslek ve sektörel bakışının değiştiğine yönelik sinyallerin alındığı vurgulanmıştır.

Nielsen vd. (2012) tarafından Danimarka'da yapı yönetimi sürecine ilişkin olarak yapılan araştırmada; talep tarafında yer alan sosyal konutlarda oturanlar, kendi konutlarında ikamet edenler ve kiracıların profesyonel yönetime yaklaşımları incelenmiş ve sosyal konutlarda oturanlar ve profesyonel yöneticiler arasında tutum farkının bulunduğu tespit edilmiştir. Sosyal konut yönetiminin çoğunlukla kendi bünyelerinde yönetim faaliyetlerini yürüttüğü, talep ve arz tarafının güçlü bir şekilde talep odaklı olduğu ifade edilmiştir.

İnceleme sonuçlarına göre hemen her ülkede tesis yönetimi ve gayrimenkul yönetimi konularına yaklaşımların ve tesis yönetimi hizmeti sunumunun değişkenlik gösterdiği ve ulusal tesis ve gayrimenkul yönetimi politikalarının tespiti ve uygulanması ile hem talep tarafında, hem de arz tarafında olası sorunların asgari düzeye çekilmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesine daha fazla katkı yapılmasının mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'de tesis yönetimi alanında faaliyette bulunan kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen saha çalışması sonuçlarına göre genel değerlendirme yapılması ve ulaşılmak istenen stratejik hedeflere yönelik yol haritası ve uygulama araçlarının tespit edilmesine gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır.

3. Saha Araştırması Bulguları ve Tartışma

Çalışma kapsamında Ankara, İstanbul, Afyonkarahisar, İzmir, Trabzon, Antalya, Konya, Kayseri illeri ile Azerbaycan'da Bakü ve Sumqayt illerinde faaliyet gösteren 165 tesis ve gayrimenkul yönetimi şirketi temsilcisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Tanrıvermiş vd., 2023). Görüşmelere katılım sağlayan kişilerin %46'sı söz konusu tesis ve gayrimenkul yönetim şirketlerinde genel müdür veya genel müdür yardımcısı görevlerini ifa etmektedirler (Tablo 4). Ayrıca katılımcıların %73,83'ünün erkek, %26,15'inin kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların görevleri ve dağılımı

Görevleri	Oran (%)
Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı	46,00
İdari İşler Yöneticisi	21,54
Uzman / Uzman Yardımcısı	10,77
Teknik, Temizlik gibi Diğer Görevler	27,60

Sektörde çalışanların yetkinliklerine ilişkin bilgi edinmek amacıyla eğitim durumları incelendiğinde; %52'sinin lisans mezunu olduğu, genellikle işletme, muhasebe, bankacılık, kamu yönetimi disiplinlerinde eğitim gördükleri tespit edilmiştir. Ancak lisans programlarından mezun olanların yarısından fazlasının (%52,94'ü) açık öğretim fakültesinden mezun olduğu ve mezun olunan alanların da genellikle tesis yönetimi ve gayrimenkul yönetimi dışındaki disiplinlerle ilgili olduğu dikkati çekmektedir (Tablo 4). Çalışanların tesis yönetimi alanında ihtiyaç duyulan yapılara ilişkin teknik bilgilerini edinecek bir eğitim almadıkları ve işletmelerin iş başında eğitim programlarına özel önem vermeleri gerektiği görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların eğitim durumu ve dağılımı

Mezuniyet	Oran (%)
İlköğretim	1,54
Lise	20,00
Ön Lisans	20,00
Lisans	52,31
Lisansüstü	6,15

Sektörde yer alan kişilerin, eğitim alanlarının farklı olmasına rağmen, sektör içerisinde yer aldıkları süre sorularak tecrübe deneyimleri ölçülmek istenmiştir. Sektör içerisinde 10 yıl ve üzerinde çalışan kişi oranı %27,69 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte sektörde 2 yıl ve daha az tecrübeye sahip kişi oranı %18,46, 3 – 5 yıl tecrübeye sahip kişi oranı %32,30 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca kişilerin toplam çalışma süreleri ile tesis ve toplu yapı yönetimi sektöründe çalışma süreleri de karşılaştırılmaya çalışılmış olup, 2 yıl ve daha altı süre sektörde yer alanların, yarısından fazlasının toplam çalışma deneyiminin 10 yıl ve daha fazla olduğu görülmüştür. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, tesis ve gayrimenkul yönetimi şirketleri çalışanlarının sektöre girişlerinde bir kariyer hedefi olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir. Genellikle 5 yıl ve daha az süre sektörde çalıştıkları, bir kariyer hedefinden ziyade iş olarak girebildikleri için çalışmaya başladıkları görülmektedir. Bu durum hem sektörde yer alan firmaların istihdam politikaları, hem de sektörde çalışanların kariyer hedefleri açısından sorunların olduğunu ve sektörün profesyonelleşme açısından eksiklikleri bulunduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında ayrıca firmalarının temsilcileri tarafından hangi faaliyetlerin önceliklendirildiği ortaya konulmak istenmiştir. Çalışmada öne çıkan tesis yönetimi faaliyetlerinin genellikle operasyonel işler kategorisinde yer alan (i) ortak alan temizliği, (ii) çöp/katı atık toplama, (iii) hukuki hizmetler, (iv) sıcak – soğuk su, (v) ısıtma – soğutma, (vi) güvenlik hizmetleri ve (vii) asansör hizmetleri olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ele alındığında TGY firmalarından özellikle günlük operasyonel işlerin gerçekleştirilmesi amacıyla hizmet alındığı görülmektedir. TGY firmalarında söz konusu yapıların yaşam döngüsü içinde optimum kullanımı ve değer oluşturulması gibi hedeflerin dikkate alınamadığı anlaşılmaktadır. Sektörün arz kısmında yer alan firmalar tarafından gerçekleştirilen iş ve işlemlerin kısıtlı olduğu ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

Katılımcılara firmalarının denetleme hususu sorulmuştur. Katılımcıların %61,53'ü firmaların yeterince denetlenmediğini belirtmiştir. Firma yetkilileri denetimlerin ISO ve TSE tarafından yapıldığını ve ayrıca SGK, Hazine ve Maliye Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği kurum ve kuruluşları tarafından da denetimlerin gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Söz konusu kurumların dışında, malikler veya maliklerce seçilen yönetim organları tarafından da firmaların denetlenmesi mümkün olmaktadır. Bunların dışında verilen hizmet kapsamında bir standartlaşmanın olmaması nedeniyle tesis ve gayrimenkul yönetimi faaliyetlerine ilişkin bir denetimin olmadığı anlaşılmaktadır.

Firma yetkililerine tesis ve gayrimenkul yönetiminde yaşan temel sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplarda belirtilen hususlar konularına göre sınıflandırılarak sorunlar ve çözüm önerileri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ön plana çıkan sorunlar firma ve çalışan yetkinlikleri ve tanımı ile standardizasyon eksikliğinin yanında mevzuatın günümüz koşullarına cevap verememesi, olarak görülmektedir. Bunların yanında operasyonel anlamda yaşanan sorunların olduğu ve söz konusu sorunların çözümüne ilişkin mevzuatın yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Firma ve çalışan yetkinlikleri ve tanımı ile standardizasyon konusunda; tesis ve gayrimenkul yönetim firmalarının belli şartlara göre kurulmasına izin verilmesi ve ilgili Bakanlıklar ve yerel idarelerin denetimine tabi olması gerektiği belirtilmektedir. Çalışanların bilgi ve beceri noktasında mesleki açıdan yeterliliğe tabi olması ile sektörün hem profesyonelleşme açısından iyileşeceği, hem de tesis ve gayrimenkul yönetimine olan önyargıların azalacağı vurgulanmaktadır. Tesis ve gayrimenkul yönetimi sektöründe bütçe ve işletme planı hazırlaması, aidatların tespiti ve tahsili, gayrimenkullerin teknik açıdan bakımı, korunması ve zarardan sorumluluk hususunda gerçekleştireceği dikkate alındığında, sektör çalışanlarının birçok alanda bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin yanında hizmet verilen malik ve oturanların farklı istekleri, muhatap ve diğer maliklerle aracı olarak TGY çalışanlarını tercih etmeleri de, çalışanlar için ayrı bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu

nedenle TGY sektöründe yönetim kuralları ve sorumluluklarının belirlenmesi ile mesleğin kapsamlı bir tanımının yapılması gerektiği belirtilmektedir.

Temel sorunlar içinde mevzuat ve yönetim planlarına ilişkin sorunlar ve çözüm önerilerinin detaylandırılmasına ilişkin Kat Mülkiyeti Kanunu ile ilgili aşağıdaki hususları ifade etmişlerdir:

Günümüz yaşam koşullarına uygun toplu yapı stokunun yönetimine ilişkin kuralları yeterince kapsamaması,

- Karma gayrimenkul projelerini içermemesi,
- Kiracıların hakları ile yükümlülükleri ve borçlarını tanımlamaması,
- Tanım ve ifadelerin detaylandırılmamış olması,
- Toplu yaşam alanlarına ilişkin kurallara yer verilmemiş olması,
- Yönetici ve yönetim kurulu yetki ve sorumluluk tanımlarının yetersizliği,
- Yönetici ve yönetimlerin mali durumları, mali şeffaflık ve hesap verebilirliğin yetersizliği,
- Yönetim şirketlerine ilişkin hükümlerin olmaması.
- Geleneksel apartman ve toplu yapı yönetiminin birçok soruna yol açmasına karşın, vergi yönünden avantajlar sağladığı bilinmektedir. Vergi mevzuatına ilişkin olarak tesis ve gayrimenkul yönetim şirketlerine yönelik muafiyet ve istisnaların sağlanamamış olması da profesyonel yönetim sektörünün gelişmesini kısıtlayan önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bunların yanında yönetim planı açısından belirlenen temel sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:
- Büyük ölçekli kentsel dönüşüm, ticari gayrimenkul, karma gayrimenkul ve özellikli gayrimenkul projelerinin geliştirilmesi aşamasında tesis yönetimi danışmanlarının olmaması nedeniyle yönetim planı yapımı ve arsa payı dağıtımı gibi işlerin ehil olmayan kişilerce yapılması ve konuya inşaat ve geliştirme sektörlerinin önem vermemeleri,
- İnşaat ve geliştirme şirketlerinin onaylı proje ve ruhsat üzerine yönetim planlarını hazırlatarak onaylatmalarının yaygın olması ve tapu müdürlüğünde yapılan planın uygunluğu konusunda inceleme yapılmaması,
- Birçok yönetim planının Kat Mülkiyeti Kanunu ve diğer yasal düzenlemelere uygun olmaması,

- Tek tip yönetim planlarının kullanılması, her bir toplu yapı ve ticari gayrimenkul ile özellikli gayrimenkuller için detaylı ve özel olarak yönetim ve mekan kullanım planlarının hazırlanmaması,
- Mevcut yönetim planında değişiklik yapılmasının şartlarının çok ağır olması,
- Yönetim planlarının onay aşamasında kontrol mekanizmasının olmaması ve planı hazırlayanlarının hiçbir sorumluluklarının olmaması.

Tesis ve gayrimenkul yönetimi sektörünün Türkiye'de durumunu firmaların gözünden görmek için katılımcılara gelişim eğilim sorulmuştur. Katılımcıların %46'sı sektörün gelişim eğilimini iyi ve çok iyi olarak değerlendirmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %23'ü görüş bildirmemiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Katılımcıların sektörün gelişme eğilimine yönelik değerlendirmeleri

Gelişim Eğilimi	**Oran (%)**
Çok iyi	7
İyi	39
Normal	19
Kötü	9
Çok kötü	3
Görüş Belirtmemiş	23
TOPLAM	100

Katılımcılara göre tesis yönetimi alanında karşılaşılan temel sorunlar; yetişmiş personel ve profesyonel şirket eksikliği, bunlardan kaynaklanan idari ve hukuki sorunlar ile kamuoyunda oluşan yanlış algı, KMK, TMK ve vergi kanunlardaki düzenlemelerin eksikliği ve günümüz ihtiyaçlarına cevap vermemesinden kaynaklanan yönetimsel sorunlar ile standartların olmaması, KDV gibi şirketler üzerinden bulunan vergi yüklerinin oluşturduğu maliyet artışlarının fazlalığı, kat maliklerinin gösterdikleri olumsuz tepkilerin varlığı ve firmalar üzerinde denetim eksikliği başlıkları altında özetlenebilmektedir. Bu sorunlara ilişkin çözüm yolları olarak, ilgili kanunların günümüz ihtiyaçlarına göre güncellenmesi, özel ve standartları belirleyen yasal düzenlemelerin yapılması, vergi yüklerini azaltacak yasal düzenlemelerin yapılması, eğitimli bir personel kadrosunun oluşturulması için üniversitelerde ilgili bölümlerin çoğaltılması ve çalışanlara eğitimlerin verilmesi, çalışanlar için sertifikasyon sistemi getirilmesi yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Tesis yönetimi şirketleri faaliyetlerini yürütürken profesyonel çalışan bulmakta genel olarak güçlük çekmediklerini ifade etmektedirler. Tesis yönetimi alanında firma kurma ve işletme konusu disipline edildikten ve NACE kodu oluşturulduktan sonra lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeylerinde eğitim programlarının açılması, üniversitelerin gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümleri, Milli Eğitim Bakanlığı ve belediyeler tarafından tesis ve gayrimenkul

yönetimi meslek edindirme kursları ile sertifika programlarının düzenlenmesi, mesleki yeterlilik kriterleri belirlenerek, tesis ve gayrimenkul yönetimi bölümleri lisans ve lisansüstü programlarının mezunlarının artırılması, mevcut emlak yönetimi bölümü ön lisans programlarının müfredatına tesis yöneticiliği ile ilgili daha fazla ders konulması, sektörün doğru anlatılarak kişilerin özendirilmesi, paralel olarak da eğitim sisteminde meslek olarak yerini almasının, maaş ve çalışma koşullarında iyileştirilmelere gidilmesinin de yetişmiş personel bulmayı kolaylaştıracağı vurgulanmıştır.

Tesis yönetimi alanında faaliyette bulunanların yarıya yakınının toplu yapı yönetimi sertifika programları ve eğitimleri almadıkları görülmektedir. Görüş bildiren 50 katılımcının 27'si çalışanların özel bir eğitim almadıklarını beyan etmiştir. Daha önce alınan eğitim programlarında; tesis yönetimi yazılımlarının tanıtımı ve kullanımı, asansör, kazan, teknik tadilat, karşılama, concierge, dezenfeksiyon, sterilizasyon, güvenlik, koruma, iş sağlığı ve güvenliği, ilk yardım, ön muhasebe, bina ve tesis yöneticiliği, KMK, KVKK, İş Hukuku, kişisel gelişim, kalite yönetimi, denetim, yazılım kullanımı, danışmanlık, gülümseme, halkla ilişkiler, emlak, yöneticilik, bilirkişilik konularının yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, etkin bir yönetim içinde yaşandığı belirtilen sorunların çözümüne yönelik olarak; KMK, TMK, İmar Kanunu, İş Hukuku, hayvan hakları ve ilgili alt mevzuatları, yönetim planı, işletme ve yatırım bütçesi kavramları ve içerikleri, halkla ilişkiler, iletişim, finans, işletme ve tesis yönetimi, müşteri yönetimi, mali ve operasyonel bilgiler, hukuki süreçler, evrakların muhafazası, KYS satın alma operasyonu, ön muhasebe, bütçe yönetimi, süreç yönetimi, zaman yönetimi, toplam kalite yönetimi, iş güvenliği, komşuluk hakları, ortak alan yönetimi, kiralanabilir alanların yönetimi, yönetim ve organizasyon alanlarında belirli aralıklarla (altı ayda bir gibi) eğitimlerin verilmesinin gerekli ve önemli olduğu vurgulanmıştır.

Görüşülen firmaların yöneticilerine göre kısa süreli kurs ve eğitim programlarının verilmesi konusunda üniversitelere önemli görevlerin düştüğü konusunda genel bir kanaatin olduğu gözlenmektedir. Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü tarafından tesis yönetimi alanında verilen eğitimlerle sektörün ihtiyacı olan nitelikli personel yetiştirilmekte olsa da, üniversitelere eğitim ve danışmanlık çalışmaları, sorunların tespit edilmesi, iş olanakların sağlanması, eğitimler sonrasında sertifikalar verilmesi, üniversitelerdeki bölümlerin tanıtımlarının daha etkin yapılması, KMK hakkında yetkin personelin yetiştirilmesi, pratik eğitimlerin artırılması, bağımsız denetim yetkisine sahip olmaları yönünde görevler düştüğü belirtilmiştir.

4. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Tesis ve gayrimenkul yönetimi sektörü; ülkelerin ekonomik, sosyal (demografik ve kültürel), yasal ve çevresel özelliklerine bağlı olarak gelişmişlik göstermekte ve ülkelere göre farklı gelişme trendine sahip bulunmaktadır. Ancak globalleşme ile sektörde uluslararası anlamda bir bütünlük sağlanmıştır. Uluslararası standartlar yayınlanmış, birçok ülke tarafından benimsenmiştir. Önce Avrupa Birliği Tesis Yönetimi Standartları (EN-15221) ve daha sonra ISO 41000 Tesis Yönetimi Standartları yürürlüğe konulmuş olmasına rağmen, Türkiye'de 2023 yılının sonunda söz konusu standartların Türkçeye çevrilmesi ve sektörün koşullarına uyarlanması ve uygulama kapasitesinin artırılması konusunda önemli bir gayretin olmadığı açıktır. Bu eğilim birçok gelişmekte olan ülkede karşılaşılan bir durum olup, genel olarak tesis ve gayrimenkul yönetimi hizmetlerinin kurumsallaşmasını olumsuz etkilemektedir. Çok uluslu şirketlerin farklı ülke pazarlarında gerçekleştirdikleri faaliyetler diğer ülkelerde ilgili ülke piyasası şartlarında sektörel bir yapılaşma sürecinin başlamasına neden olmuştur (Keskin vd., 2023). Sektörün öncüleri olan ülkelerde yaşanan gelişmeler, tecrübe ve bilgi birikimi, sektörün arz tarafından yer alan firma ve bireylere ilişkin yetkinliklerin oluşmasını sağlamış ve bu durum teknik ve sosyal yetkinliklerin ortaya çıkmasında öncülük etmiştir.

Tesis ve gayrimenkul yönetimi, insanları, süreci ve mekanı bütünleştiren bir olgu olduğu için (EuroFM, 2023) farklı alanlarda yetkinlikleri de beraberinde getirmektedir. Arz tarafında yer alan firmalar ve istihdam edilen kişilerde, müşteri hizmetleri, müşteri beklentileri, insan ilişkileri ve bilgi aktarımı konuları önem arz etmektedir. Sürece ilişkin olarak, organizasyonel anlamda verilen ve ihtiyaç duyulan iş ve işlemlerin yerinde ve zamanında gerçekleştirilmesi insan ve mekân arasında ilişkinin dengelenmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede ele alındığında firmaların ve çalışanlarının uluslararası olarak kabul görmüş IFMA ve RICS gibi kurumların yetkinlik kriterlerini karşılaması gerekmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde söz konusu yetkinliklerin firmaların kuruluş aşaması ile sektörde yer aldıkları süre boyunca yasal düzenlemeler ile güvence altına alınmasına olan ihtiyaç daha yüksek düzeydedir. Halihazırda Türkiye'de kapsamlı yasal düzenlemelerin olmaması, iş geliştirme, çalışma koşulları ve standartların yetersizliği nedeniyle tesis ve gayrimenkul yönetimi firması kurması ve sektöre girmesi çok kolaydır. Çalışma sırasında görüşme gerçekleştirilen firmaların belli bir bilince sahip olduğu kabulü altında değerlendirildiğinde, çalışan yetkinliklerinin yetersiz olduğu açıkça dikkati çekmektedir. Çalışanların genellikle sosyal bilimler alanındaki ön lisans ve lisans programlarından mezun oldukları ve özellikle teknik konular ile tesis ve gayrimenkul yönetimi teorisi, standartları ve yöntemleri konularında yeterli altyapıya sahip olmadıkları görülmektedir.

İşletmelerce yapılan hizmet sözleşmesine göre verilen hizmetlere ilişkin teknik, ekonomik, mali ve yasal bilgiler, daha çok faaliyet sürecinde edinilen deneyimler veya deneme-yanılma yoluyla edinilmekte ve bu da profesyonelleşme ve toplam kalite yönetimi yönlerinden sorunlara yol açmaktadır. Bununla birlikte sektörde çalışan kişilerin sektörde bulunma sürelerinin genellikle kısa olduğu ve çalışma hayatı içerisinde tesis ve gayrimenkul yönetimi sektörünün birincil işyeri veya meslek olarak tercih edilmediği de ortaya çıkmaktadır. Ancak özellikle büyük toplu yapı sitelerinde toplanan aidatların miktarı dikkate alındığında, bina sakinlerinin tesis ve gayrimenkullerinin yönetimleri için gerçekleştirdikleri ödemelerin uygun yerde kullanılması, çalışanlar için kıdem-ihbar tazminatı fonunun kurulması ve mali işlemlere ilişkin üçer aylık dönemlerle yeminli mali müşavir ve serbest muhasebecilerden denetim raporu alınması yararlı olacaktır. Yetkinliklerin tanımlanması ve sertifikasyon işlemleri ile sektöre ilişkin arz tarafından koşulların sağlanması önem arz etmektedir.

Sektörde arz tarafının yetkinlik kriterlerinin yanında tesis ve gayrimenkul yönetimi alanında sürecin yönetimi açısından, arz ve talep tarafında yer alan kişiler ile mekâna ilişkin gerekli iş ve işlemler ile yetkinliklerin mevzuatlarda belirlenmesi gerekmektedir. Firma yetkililerinin en önemli sorunlar arasında nitelendirdikleri yasal düzenlemelerin kapsamının dar olması ve mevcut düzenlemelerin de detay içermemesi, gerçekleştirilecek hizmetlerin sözleşme ile belirlenmesinde sorunlar ile karşılaşılmasına neden olmaktadır. Mekânı düzenleyen imar mevzuatı, çalışma sürecini düzenleyen iş ve vergi mevzuatı ile mülkiyete ilişkin hükümlerin yer aldığı Türk Medeni Kanunu ile Kat Mülkiyeti Kanunu ile alt düzenlemeler ve yönetmelikler, tesis ve gayrimenkul yönetimi perspektifinde yeniden ele alınarak değerlendirilmelidir. Tesis ve gayrimenkul yöneticilerinin sorumluluk ve yetkilerinin belirlenmesi, etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi için önem arz etmektedir. Mekana ilişkin olarak yapılı çevrenin geliştirilmesi sürecinde projenin hitap ettiği kitlenin taleplerinin dikkate alınması ve tesis ve gayrimenkul yöneticilerinin her aşamada dahil edilmesi yoluyla karşılaşılabilecek sorunların önüne geçilebilmesi mümkün olacaktır.

Kaynaklar

Altmann, E. (2015). Industry professionalisation of strata title managers: what are the implications for governance? *Property Management*, 33(2), 187-204. doi:10.1108/PM-07-2014-0030.

Aliefendioğlu, Y. ve Tanrıvermiş, H. (2019). Türkiye'de Gayrimenkul ve Varlık Değerleme Çalışmalarının Gelişimi ve Kurumsallaşma Eğilimlerinin Değerlendirilmesi. Kent, İnşaat ve Ekonomi Kongresi, TMMOB Mimarlar Odası Gaziantep Şubesi, 2-4 Mayıs 2019, Gaziantep.

Bhugra, D. ve Minas, I. H. (2007). The Built Environment and Health. The Lancet, 370; 111-115.

Bjørberg, S., Sæterøy, R. ve Temeljotov Salaj, A. (2019). MultiMapping and Urban FM. *Journal for Facility Management*, 1(17); 27-44.

Chotipanich, S. (2006). The concept of FM for multi-unit residential project. *Academic Journal of Architecture*, 2, 103-118.

Cotts, D.G, Roper, K.O. ve Payant, R.P. (2010). The Facility Management Handbook Third Edition. American Management Association, 660, United States of America.

EuroFM. (2023). FM in the World. Retrieved from https://eurofm.org/about-fm/

Hassler, U. ve Kohler, N. (2014). Resilience in the Built Environment. *Building Research and Information*, 42(2); 119-129.

Hui, E.Y.Y. (2005). Key success factors of building management in large and dense residential estates. *Facilities*, 23(1/2), 47-62. doi:10.1108/02632770510575893.

Kamaruzzaman, S.N., Myeda, N.E., Zawawi, E.M.A., ve Ramli, R.M. (2018). Developing facilities management (FM) competencies for Malaysia. *Journal of Facilities Management*, 16(2), 157-174. doi:10.1108/JFM-08-2017-0036.

Keskin Ural E., Aliefendioğlu, Y. ve Tanrıvermiş, H. (2019). Gecekondu Dönüşümlerinde Hak Sahipliği ve Karşılaşılan Sorunlar. Kent, İnşaat ve Ekonomi Kongresi, TMMOB Mimarlar Odası Gaziantep Şubesi, 2-4 Mayıs 2019, Gaziantep.

Keskin, E., Tanrıvermiş, H. ve Temeljotov Salaj, A. (2023). Development trends and current status of facility management and professionalization of facility services in Turkey. *Facilities*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/F-03-2022-0050.

Maliene, V., Baldry, D., ve Alexander, K. (2005). FM in the new European Dimension. Paper presented at the 5th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment, University of Huddersfield Research Portal, UK.

Nielsen, S.B., Jensen, P.A. ve Jensen, J.O. (2012). The strategic facilities management organisation in housing: Implications for sustainable facilities management. *International Journal of Facilities Management*, 3(1), 1-15.

Riratanaphong, C. ve Limjaroensuk, S. (2020). Occupant satisfaction on facility services: case studies of six multi-generational condominiums. *Facilities*, 39(5/6), 286-304. doi:10.1108/F-11-2019-0123.

Roper, K.O. ve Payant, R.P. (2014). The Facility Management Handbook, 4th Edition, AMACOM Division of American Management Association International, USA.

Sarı, A.A. (2018). Understanding Facilities Management Practices to Improve Building Performance: The opportunity and challenge of the facilities management industry over the world. MATEC Web Conf., 204. Retrieved from https://doi.org/10.1051/matecconf/201820401018.

Tanrıvermiş, H. (2016). Türkiye Ekonomisinde İnşaat ve Gayrimenkul Sektörleri, Kurumsallaşma ve Yeni İşletme Modelleri, IBBAS 2016, I. Uluslararası Karadeniz İşletmecilik Sempozyumu, 16-18 Mayıs 2016, Giresun, s.665-690.

Tanrıvermiş, H. (2019). Türkiye Ekonomisinde İnşaat ve Gayrimenkul Sektörlerinin Rolleri ve Gelişme Eğilimlerinin Değerlendirilmesi, Kent, İnşaat ve Ekonomi Kongresi, 2 TMMOB Mimarlar Odası Gaziantep Şubesi, 2-4 Mayıs 2019, Gaziantep.

Tanrıvermiş, H., Keskin, E., Yıldırım, İ., Yılmaz, M. S, Demirkaya, S. ve Ezber Kurtar, S. (2023). Kentsel Dönüşüm Projeleri Uygulama Alanlarında Dönüşüm Sonrası Yapılı Çevre Yönetimi Modellerinin Analizi: Ankara İli Kentsel Dönüşüm Projeleri Örneği. Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), Proje No: 21B0669001.

Temeljotov Salaj, A., ve Lindkvist, C. M. (2021). Urban facility management. *Facilities*, 39(7/8), 525-537. doi:10.1108/F-06-2020-0078.

Torlak, Ö., Yaygınlar, G. ve Köksal, C. (2022). Tesis Yönetimi Sektör Raporu. Retrieved from İstanbul.

Tucker, M., Temeljotov-Salaj, A. ve Tangerås, M. (2018). The maturity of Facility Management in South East Europe. Paper presented at the THE 17TH EUROFM RESEARCH SYMPOSIUM, Sofia, Bulgaria.

Tuomela, A. ve Puhto, J. (2001). Service Provision Trends of Facility Management in Northern Europe (Vol. Master's thesis). Helsinki Helsinki University of Technology.

Türk Standartları Enstitüsü. (2022). Tesis yönetimi - Bir tesis yönetimi politikasının geliştirilmesi (ISO 41018:2022). In (Vol. ISO 41018): TSE.