

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

DÖNEM PROJESİ

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA TASARLANAN YEŞİL BİNALARIN
TESİS YÖNETİMİNE ETKİLERİ: YOZGAT ŞEHİR HASTANESİ
BİNASI ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ**

Şeyma DEMİRSOY

GAYRİMENKUL GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ANKARA
2020**

Her hakkı saklıdır

ÖZET

Dönem Projesi

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA TASARLANAN YEŞİL BİNALARIN TESİS YÖNETİMİNE ETKİLERİ: YOZGAT ŞEHİR HASTANESİ BİNASI ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

Şeyma DEMİR SOY

Ankara Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü

Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ

Tesis yönetimi, Türkiye’de yüksek binalar ve karma gayrimenkullerin çoğalmasıyla gündeme gelen bir kavram ve iş alanı olarak görülmektedir. Yapı yaşam döngüsü içerisinde en önemli payı, işletme ve doğal olarak tesis yönetimi hizmetleri almaktadır. Bu yüzden tesis yönetiminde sürdürülebilir ve esnek yönetim modelinin belirlenmesi, kaynakların verimli kullanımı ve iş sürekliliği açısından önemli görülmektedir. Hastaneler gibi farklı yapı fonksiyonlarında hizmet talebinin çeşitlenmesi ve yapı ömrünün uzatılabilmesi için tesis yönetimi önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Türkiye’de son yıllarda sağlık hizmetleri alanında önemli reformlar gerçekleştirilmekte olup, bunlardan en güncel olanı ise tartışmasız “şehir hastaneleri” olarak kabul edilmektedir. Yapımı tamamlanarak hizmete açılan şehir hastanelerinden ilki olan Yozgat Şehir Hastanesi hem “LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold” sertifikasına sahip ilk kamu hastanesi, hem de Avrupa’nın “Seviye 7 HIMSS (Healthcare Information and Management Systems Society) Sertifikasına” sahip, tam dijital hastane olma özelliği göstermesi nedeniyle de dikkat çekmektedir. Buna ilave olarak kamu-özel işbirliği modelinin sağlık yatırımlarında kullanılmasının ilk örneği olan Yozgat Şehir Hastanesi, söz konusu özelliğiyle de ilkler arasında yer almaktadır. Binaının yeşil yapı olması, özel tesis yönetimi sistemine olan ihtiyacın artmasına yol açmaktadır. Bu çalışmanın amacı; öncelikle tesis yönetimi, yeşil yapılar ve bu alandaki standartlar incelenmiş, Yozgat Şehir Hastanesi Binasının yeşil bina olmasının tesis yönetimine etkilerinin değerlendirilmiş ve hastanenin yönetim sistemi bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmış ve tesis yönetimi; hizmet sunumu, kalitesi ve sürdürülebilirlik yönlerinden değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre sağlık tesislerinin kamu-özel işbirliği modeli ile yapılması ve işletme dönemlerinde bakım – onarım veya genel olarak tesis yönetimi hizmetlerinin sunumunda; tesis yönetimi standartlarının hazırlanması, etkin uygulama ve paydaşlarla güçlü işbirliğinin sağlanmasının zorunlu olduğu ve bu alanda nitelikli insan kaynağına gereksinim olduğu saptanmıştır. Bu çerçevede üniversitelerin gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümlerinin lisans ve lisansüstü programlarından mezun olanların yönetim şirketleri, özel sermaye şirketi ve ilgili kamu kurumlarından istihdam edilmesinin önemli avantaj sağlayacağı ve yakın gelecekte tesis ve gayrimenkul yönetimi programlarının açılmasına gereksinim olacağı vurgulanmalıdır. Belirtilen bölümlerin dersleri ve uygulamalarında konut ve ticari gayrimenkullere ilave olarak eğitim, sağlık, sosyal tesisler, idari yapılar ve altyapı yönetimine de ağırlık verildiği, yerinde inceleme ve uygulama çalışmalarının programlarda önemli yer tuttuğu ve sektörde faaliyette bulunan kamu ve özel kuruluşların gayrimenkul geliştirme ve yönetimi uzmanlarının bilgi birikimi ve tecrübelerinden yararlanmaları, sektörün geleceği ve yalnızca profesyonellerin piyasada aktif görev almalarının sağlanması yönlerinden özel önem taşımaktadır.

Haziran 2020, 47 sayfa

Anahtar Kelimeler: Tesis yönetimi, şehir hastaneleri, yeşil şehir hastanesi, sürdürülebilir tesis yönetimi ve Yozgat Şehir Hastanesi

ABSTRACT

Term Project

EFFECTS OF GREEN BUILDINGS DESIGNED WITHIN THE SCOPE OF SUSTAINABILITY
ON FACILITY MANAGEMENT: THE REVIEW OF YOZGAT CITY HOSPITAL

Şeyma DEMİRSOY

Ankara University
Graduate School of Natural and Applied Sciences
Department of Real Estate Development and Management

Supervisor: Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ

Facility management is being observed as concept that comes up frequently as an agenda in business space in the eyes of proliferation of large and complex structures in Turkey. The most important share of the building life cycle is taken by business operations and naturally is facility management services. Therefore, determining a sustainable and flexible management model in facility management is considered important in terms of efficient use of resources and continuity of business. Facility management has become an important need in order to diversify the service demand in different building functions such as hospitals and to extend the life of the building. In recent years, Turkey has carried out significant reforms in the field of health services, and the most up to date reform is considered to be the “city hospitals”. Yozgat City Hospital, was the first constructed city hospitals that have been completed and put into service, and it is the first public hospital with the “LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold Certificate” and has level 7 qualification of “HIMSS (Healthcare Information and Management Systems Society)”certificate in Europe. It also draws attention due to its feature of being a fully digitalized hospital in Turkey. In addition, Yozgat City Hospital, which is the first example of using the public-private partnership (PPP) model in health investments, is one among the first hospitals developed with this model. The fact that the structure is green building creates the need for a special facility management system for the building. The aim of this study is primarily to examine green facility management, green structures and standards in this field, to evaluate the effects of Yozgat City Hospital being a green building on facility management, and to determine the importance of managing the building and management system of the hospital with a holistic perspective, in terms of quality service delivery and sustainability. According to the results of the research, the construction of health facilities with a public-private partnership (PPP) model and in the provision of maintenance and repair or facility management services in operation periods; It has been determined that the preparation of facility management standards, effective implementation and strong cooperation with stakeholders are essential and qualified human resources are also needed in the field. In this context, it should be emphasized that the employment of the graduates from undergraduate and graduate programs of the real estate development and management departments of universities to management companies, private equity companies and related public institutions can offer significant advantage and there will be a need to open facility and real estate management programs in the near future. In addition to residential and commercial real estate, training in the courses and applications of the trainings in the real estate development and management; the knowledge, expertise and experience should be oriented to benefit both public and private institutions operating in the field such as health sector, social facilities, administrative structures, infrastructure management in both onsite inspection and practical studies. It is of particular importance for the future of the industry and ensuring that only professionals take active part in the market.

June 2020, 47 pages

Keywords: Facility management, city hospitals, green city hospital, sustainable facility management and Yozgat City Hospital.

TEŞEKKÜR

Her ülkede tesis ve gayrimenkul yönetimi çalışmaları ve hatta tesis yönetimi uzmanlığı, başlı başına bir meslek dalı olarak görülmekte ve yeni bir iş alanı olarak hızla gelişerek profesyonelleşme eğilimindedir. Öncelikle Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü Lisans ve Lisansüstü Programları ile bu alandaki önemli bir boşluğu doldurmaya ağırlık vermesi, kamu ve özel işletmelerde önemli bir istihdam olanağı ve kariyer geliştirme fırsatının olması nedenleri ile de bu alanda lisansüstü eğitim yapmaya karar verdim. Lisansüstü program boyunca çalışmalarımı yönlendiren, araştırmalarımın her aşamasında bilgi, öneri ve yardımlarını esirgemeyen, gelişimime katkıda bulunan ve sadece teorik anlamda değil, aynı zamanda hayata dair her konuda ve koşulda tüm samimiyetiyle, eğitime olan güçlü inancıyla ve kaliteli vizyonuyla her zaman örnek alacağım değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ'e ve çalışmalarım süresince engin tecrübelerini, manevi desteğini esirgemeyen, Sürdürülebilir Kalkınma Politikalarının Değerlendirilmesi dersi kapsamında, gerek teorik gerek uygulama aşamasında düzenlemiş olduğu teknik gezilerle, akademik ortamda olduğu kadar sosyal ilişkilerde de varlığını ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam sayın Doç. Dr. Yeşim TANRIVERMİŞ ve sayın Doç. Dr. Arzuhan Burcu GÜLTEKİN'e ile lisansüstü eğitim boyunca derslerini aldığım bütün öğretim elemanlarına, eğitim-öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi yönlerden sonsuz destekleriyle her zaman yanımda olduğunu bildiğim, çok kıymetli babam Erdoğan DEMİRSOY ve annem Zeliha Dikmen DEMİRSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi ailesinin bir parçası olmaktan onur duyuyorum.

Şeyma DEMİRSOY

Ankara, Haziran 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	vii
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı	1
1.2 Önceki Çalışmaların Özeti ve Yeni Araştırma Gereksinimi	3
2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TESİS YÖNETİMİ MODELLERİ	5
2.1 Yönetim Kavramı.....	5
2.1.1 Yönetim teorilerine genel bir bakış	6
2.1.1.1 Yönetim teorilerinde sistem yaklaşımı	7
2.1.1.2 Yönetim teorilerinde durumsallık (koşul-bağımlılık) yaklaşımı	9
2.1.1.3 Yönetimde teori Z	9
2.1.2 Yönetimde Yeni Dönem Çağdaş Yönetim Yaklaşımları	11
2.2 Tesis Yöneticisi (Facility Manager)	12
3. TESİS YÖNETİMİNDE KURAMSAL TEMELLER VE KULLANICI GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASINA KATKILARININ ANALİZİ.....	14
3.1 Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	14
3.2 Yaşam Kalitesi (Quality of Life)	15
3.3 Kullanıcı Gereksinimlerine göre Yönetim Modelinin Belirlenmesi	17
3.3.1 Psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar	17
3.3.2 Fiziksel ihtiyaçlar	18
3.3.3 Yapı biyolojisi.....	18
4. TÜRKİYE’DE ŞEHİR HASTANELERİ YÖNETİMİ	20
4.1 Türkiye’de Kamu-Özel İş Birliği (KÖİ) Modelinin Gelişimi.....	20
4.2 Şehir Hastanelerinde Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Modeli.....	21
5. YEŞİL BİNALARDA TESİS YÖNETİMİ VE YOZGAT ŞEHİR HASTANESİ ÖRNEĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	25
5.1 Yeşil Binaların Tanımlanması	25

5.2 Yeşil Bina Sertifika Sistemi	27
5.3 Yeşil Tesis Yönetimi İlkeleri ve Yöntemleri	28
5.4 Türkiye’de Yeşil Hastane Binaları ve Tesis Yönetimi Uygulamaları	30
5.4.1 Genel olarak yeşil hastane binaları	30
5.4.2 Yozgat Şehir Hastane Binasının Projesinin Geliştirilmesi	31
5.4.3 Şehir Hastanesi Tesis Yönetimi Hizmetleri ve Hizmet Sunumuna Etkileri ...	36
5.4.4 İncelenen Hastanenin Yeşil Bina Olmasının Tesis Yönetimine Etkileri	38
6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	41
KAYNAKLAR	45
ÖZGEÇMİŞ	47

KISALTMALAR DİZİNİ

BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Meth.
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
FM	Facility Management
HIMSS	Healthcare Information and Management Systems Society
HYRRT	Hastaları Yönlendirme, Refakat, Resepsiyon, Taşıma
IFMA	International Facility Management Association
ISO	Uluslararası Standartlar Teşkilatı
iiSBE	International Initiative For Sustainable Built Environment
KÖİ	Kamu-Özel İş Birliği (PPP)
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
RFID	Radyo Frekansı ile Tanımlama teknolojisi
SYGD	Sistem Yaşam Gelişim Döngüsü

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1 Açık sistem olarak işletme organizasyonları.	7
Şekil 2.2 SYGD aşamaları	8
Şekil 2.3 Z teorisi ve yönetim modelinin geleneksel Amerikan (A Tipi) ve Japon (J Tipi) organizasyonları ile karşılaştırılması	11
Şekil 4.1 Hastane yönetiminde KÖİ modeli geliştirmenin basamakları	22
Şekil 5.1 Yozgat Şehir Hastanesi binasının görünümü.....	32
Şekil 5.2 Yozgat Şehir Hastanesi sertifikaları	32
Şekil 5.3 Yozgat Şehir Hastanesi	33
Şekil 5.4 Yozgat Şehir Hastanesi ön cephe görüntüsü.....	33
Şekil 5.5 Yozgat Şehir Hastanesi	33
Şekil 5.6 Yozgat Şehir Hastanesi, tek kişilik hasta odası	34
Şekil 5.7 Yozgat Şehir Hastanesi danışma ve bekleme alanı.....	34
Şekil 5.8 Yozgat Şehir Hastanesi kafeterya	34
Şekil 5.9 Yozgat Şehir Hastanesi hasta kayıt departmanı.....	35
Şekil 5.10 Yozgat Şehir Hastanesi ring servisi	37
Şekil 5.11 Sürdürülebilir kalkınma amaçları	39

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 5.1 Yozgat Şehir Hastanesi tesislerine ilişkin bilgiler	31
Çizelge 5.2 Yozgat Şehir Hastanesi binasına ilişkin bilgiler	36

1. GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Dünyada 1970'lerde başlayan ekonomide yeniden yapılandırma, özelleştirme ve ekonomik serbestleşme (deregulation) eğilimleri, büyük ölçekli sabit sermaye gerektiren yatırım projelerinin finansmanında, finansman yükünün önemli bir kısmının özel sektöre devrine yönelik modellerin öne çıkmasına olanak vermiştir (Özkan 2010). Genel olarak proje finansmanı olarak tanımlanan bu tür modeller; uzun vadeli yatırımları finanse etmek için geliştirilmiş olan finansman mekanizması olup, proje finansmanı yoluyla gerçekleştirilen projelerin çoğunluğunu; doğalgaz, yenilenebilir enerji, iklimlendirme, fosil yakıtlar, madencilik, altyapı – ulaştırma, gayrimenkul ve iletişim gibi sektörler oluşturmaktadır. Türkiye'de son yıllarda proje finansmanı yoluyla özel sektörün yüksek tutarlarda kredi kullanabilmesine olanak sağlanmakta (Karaca 2019) ve başta ulaştırma, sağlık ve enerji projelerinin büyük çoğunluğu kamu-özel işbirliği (KÖİ) modelleri ile özel sektör tarafından inşa edilen ve işletilen tesislerle sunulmaktadır. KÖİ modellerinde; özel sektör tarafından gerçekleştirilen yatırımlar ve riskler, ilgili kamu ve özel kurumlar arasında paylaşılmakta, projelerin yatırım tutarı, işletme süresi ve kira parasının analizi için kapsamlı proje geliştirme ve değerlendirme çalışmasının yapılmasına gereksinim olmaktadır (Tanrıvermiş 2017). Buna ilave olarak proje finansmanında çok karmaşık sözleşme yapısı ve işleyişi, özel sermaye şirketi kurulması ve işletme dönemi için tesis yönetimi çalışmalarının verilmesi, projelerin başarısı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

Değişen dünya koşulları ve özellikle yaşanan küreselleşmenin etkisiyle Türkiye ve birçok ülkede sağlık hizmetlerinin yapısı, yönetim anlayışları, iş geliştirme ve yönetme süreçlerinde önemli değişimin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Türkiye'de sağlık sisteminin, küresel piyasalarda olabilmek adına rekabet gücünü korumak, daha profesyonel ve kaliteli hizmet sunmak ve ayrıca bunu yaparken çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, çevreye saygılı, sürdürülebilir yapılarda ve çevreye duyarlı yönetim anlayışının benimsenmesi için yeni stratejilerin tespiti ve uygulanmasına gereksinim duyulmaktadır.

Birçok alanda olduğu gibi, sağlık sektöründe de tesis yönetimi kavramının kurum ve kuruluşlarca yaygın olarak kullanılmaya başlanması, bu sektörün zayıf yönlerinin ortaya çıkmasına, eksikliklerin veya dünya standartlarına uygunluğunun belirlenerek, konunun genişletilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böylece tesis yönetimi kavramı tek tip yönetimden ziyade, yapı üzerine giydirilen bir giysi misali, o yapının kalitesini, hizmet sistemini, tarzını belirleyerek profesyonel anlamda gösteriş yapması için önemli bir kriter olmaktadır. Bu yüzden her yapının yönetim şekli kendine özgü olmakla birlikte, yeşil yapıların yönetim şekli de tesis yönetiminin, yeşil tesis yönetimi alanına evrilmesine, dönüşüme uğrayarak sürdürülebilir bir yönetim anlayışının literatüre eklenmesine katkı sağlamaktadır.

Kaynak araştırması ve örnek tesis incelemesine dayalı olarak yapılan bu çalışmanın amacı; tesis yönetimi modellerinin sürdürülebilir yapıların yaşam döngüsüne ve özellikle işletme dönemine etkilerini incelemek olarak belirlenmiştir. Sürdürülebilir, yeşil binalarda tesis yönetiminin hangi konular üzerine yoğunlaşması gerektiği belirlenerek ve Yozgat Şehir Hastanesi Binası örneğinde incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Yozgat Şehir Hastanesi Binasındaki enerji ve su kaynaklarının kullanımı, tıbbi atık yönetimi, temizlik, danışma ve güvenlik hizmetlerinin uygulanması gibi konular ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik kapsamında tasarlanan ve yapımı tamamlanan gayrimenkullerin yönetimine ilişkin modellerin incelenmesi ve yeşil binalarda, yeşil tesis yönetiminin uygulanması durumunda gerçekleşebilecek olumlu ve olumsuz özelliklerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın içeriğinde; tesis yönetiminin kavramsal açıklaması, yönetim teorilerinin genel hatlarıyla incelenmesi ve yönetimde çağdaş yaklaşımlar konuları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Tesis yönetiminde dış kaynak kullanımı ve önemine vurgu yapılmıştır. Yeşil binalar, kamu-özel işbirliği modeli ile yapılan şehir hastanelerinin önemi ve bu binaların tesis yönetimi gibi konular analiz edilerek örnek olay olarak seçilen Yozgat Şehir Hastanesi Binasının yeşil yapı olarak inşa edilmiş olmasının tesis yönetimine olası etkileri değerlendirilmiştir. Yeşil yapıların sürdürülebilirliğinin, tesis yönetiminde de sürdürülebilir yönetim anlayışının tespiti ve uygulanmasına zemin oluşturmasının yansımaları ve sunulan hizmetlerin kalitesine olası etkileri irdelenmiştir.

1.2 Önceki Çalışmaların Özeti ve Yeni Araştırma Gereksinimi

İşletme yönetimi biliminin öncüsü olarak bilinen Frederick Winslow Taylor'un "(Klasik Dönem) Yönetim Teorisi" ile ilgili görüşleri, 21. yüzyıl yönetim anlayışı bakış açısıyla değerlendirildiğinde, aslında modern yönetim teorisinin temelinde; "insanı, insancıl bir yaklaşımla etkin ve verimli kılmak" olduğu çıkarımı yapılmaktadır (Özer 2015). Modern yönetim akımı ise rasyonel sistem ile doğal sistemin bir sentezini yapma çabası içerisine girmiştir (Yenisu vd. 2019). Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği (IFMA) tarafından 1999 yılında, iyi yönetilen, verimliliği yüksek tesislerin, çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin performansı üzerinde belirgin etkileri olduğu ilan edilmiştir (Anonymous 2020).

Yaşam kalitesi; yapılarda yalnızca mimari tasarım ve mühendislik anlamında değil, aynı zamanda yapıda "yaşanabilirlik" olgusunun ne kadar hissedilebildiği ile ilgili sosyo-kültürel ve psikoloji ile de ilişkisi olan bir konudur. Yaşam kalitesi kavramına ilişkin tanımlara bakıldığında özetle; insanların hayatına etki eden, nesnel değişkenlere karşın bireyin algısına göre de şekil alabilen ve öznel değişkenlere bağlı olarak gelişme gösteren çok boyutlu bir kavram olup, bundan dolayı genel ve öznel parametrelerin toplumun refahına etki eden tümleşik etkisi ön plana çıkmaktadır (Salihoğlu ve Türkoğlu 2019). Türkiye'de kamu hastanelerinde kullanılan iki farklı işletme modelinin varlığı dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, KÖİ yöntemi ile yapılan ve işletilen şehir hastaneleri ve diğeri ise klasik yöntemlerle yapılan şehir hastaneleridir (Uçar 2017). Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, belediyeler ve yerel yönetimlerin teşvikleri ve yasal dayanaklar kapsamında yönlendirme, takip sistemleri, bilinçlendirme ve bilgilendirme uygulamaları sayesinde atık yönetim sistemi artık daha rahat uygulanabilir hale gelmektedir. Atık yönetimini; doğru, etkin ve verimli bir şekilde uygulayabilmek, sürdürülebilir tesis yönetimi için daha proje tasarım aşamasında iken, temellerinin sağlam atılması gerekmektedir. Gayrimenkul maliklerinin başlangıçtaki yaklaşımları, uygulama başarısı açısından oldukça önemlidir. Yeşil tesis yönetimi ve sürdürülebilirlikte kaliteyle birlikte hem çevre değerlerine, hem de tesislere sürekli artan değer katacağı vurgulanmaktadır (Kabakçı 2015).

Önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada; KÖİ modellerinde operasyon ve bakım sözleşmesi çerçevesinde yürütülen tesis yönetim hizmetlerinin sağlık işletmelerinde ve özellikle şehir hastanelerinde kurumsallaşma olanakları değerlendirilmiş, avantajları ve dezavantajları ortaya konulmuştur. İkinci olarak yeşil binaların tesis yönetimi gereksinimlerinin geleneksel yapılardan farklı olduğu bilinmekte olduğundan, yeşil yapı olarak proje geliştirme, inşaat ve işletme faaliyetleri sürdürülen Yozgat Şehir Hastanesi Binası örneğinde değerlendirme yapılmıştır. Kaynak araştırması ve seçilen örnek proje incelemesine dayalı olarak hazırlanan çalışmanın sonuçları beş bölümde özetlenmiştir. Konunun önemi ve amaçları ile kapsamının açıklandığı giriş bölümünü izleyen ikinci bölümde tesis yönetimi ve yönetim teorileri, üçüncü bölümde dış kaynak kullanımı ve yaşam kalitesi ilişkisi, dördüncü bölümde yeşil yapılar ve yeşil tesis yönetimi yönlerinden Yozgat Şehir Hastanesi örneğine ilişkin bulgular ve son bölümde ise araştırmanın temel çıktıları ve öneriler sunulmuştur. Buna ilave olarak sağlık tesisleri yönetimi ve özellikle yeşil sağlık yapılarının işletmeciliğine ilişkin tesis yönetimi modellerine yönelik ilave araştırma gereksinimi de ortaya konulmuştur.

2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TESİS YÖNETİMİ MODELLERİ

Tesis Yönetimi, insan odaklı ve insanların yaşam alanlarında, çalışma alanlarında yaşam kalitesini artırmak için ihtiyaç duyabileceği tüm hizmetler göz önünde bulundurularak bir araya getirilmiş birbirleriyle entegre hizmetler organizasyonudur. Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği (IFMA) tarafından tesis yönetimi (FM); “insan, mekân, süreç ve teknolojiyi birleştirerek yapılı çevrenin işlevselliğini, konforunu, güvenliğini ve verimliliğini sağlamak için birden fazla disiplini kapsayan bir meslek” olarak tanımlanmıştır (Anonymous 2020). Küreselleşen dünyanın sürekli olarak değişim ve gelişim içinde olması, işletmelerin, kamu kurumlarının, yurt ve hastane gibi insana hizmet odaklı yapıların yaşamın vazgeçilmez parçaları olması, yönetim hizmetleri alanında “tesis yönetimi” sektöründe bir açılığın doğmasına zemin hazırlamıştır.

İnsan ihtiyaçlarının, hayatın her alanına giren teknolojik gelişmelerin etkisi ve zamanla artması, çeşitlilik göstermesi barınma ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını istemesinin yanı sıra hayatının büyük bir bölümünü geçirmek zorunda olduğu iş yerlerinde farklı hizmet beklentileri içerisine girmesine sebep olmuştur. Çalışanların motivasyonundan sağlıklı çalışma alanlarına, konfordan güvenlik ihtiyacına kadar birçok alanda hizmet sunma yetisine sahip tesis yönetimi sektörü, hizmet talebinde bulunan bütün kurum ve kuruluşlara profesyonel hizmet güvencesiyle piyasadaki yerini almıştır. Tesis yönetiminin konusu yalnızca somut hizmetler değildir. Aynı zamanda yapı biyolojisini doğru kullanarak, mekanların insan psikolojisi üzerine etkilerini tespit edip, buna uygun yönetim modelleri geliştirmektir. Her yapı tektir, kendine özgüdür bu yüzden her yapıda yönetim modeli farklılık gösterebilecektir. Buna yapının kullanım amacının değişmesi de eklenince, yönetim modelinin daha özelleşmesi kaçınılmaz olmaktadır.

2.1 Yönetim Kavramı

İnsanlık tarihi her yüzyılda farklı yönetim şekillerine tanık olmuştur. Yönetim kavramı bir arada yaşayan insanların belirli bir düzen, nizam içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli bir yapıdır. Bu yüzden büyük topluluklardan küçük topluluklara kadar, insanların birlikte yaşadıkları çevrelerde yönetimin gerekliliği ve şekli öncelikli olarak

tartışma konusudur. Bir bireyin tek başına gerçekleştiremeyeceği hedeflere ulaşabilmek için diğerleriyle organize olup, topluca ifa ettikleri davranışlar, en basit yönetime katılım şeklindedir. Topluluğu oluşturan bireylerin zihinsel kapasitelerini birleştirerek içinde buldukları insan topluluğunun ihtiyaçları, kültür değerleri ve hitap edecekleri yaş gruplarını dikkate alarak oluşturulan yaşam kurallarına uyum, yönetim kavramında her bireyin üzerine düşen görevdir.

Yönetim kavramı yıllar içinde evrilmiş, çeşitlenmiş ve her topluluk kendisine uygun olanını uygulamaya çalışmıştır. Tesis yönetimi kavramının ortaya çıkması da yine yönetim şeklinin gelişen dünya koşullarına ayak uydurmak amacıyla piyasanın istek ve ihtiyaçlarına hizmet için ortaya çıkmış bir kavramdır.

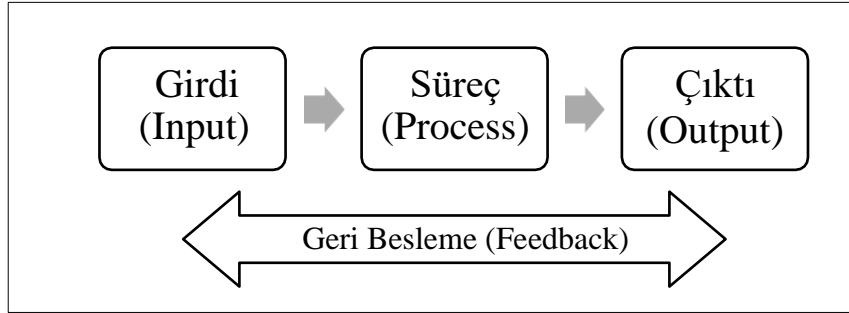
2.1.1 Yönetim teorilerine genel bir bakış

İşletme yönetimi biliminin atası olarak bilinen Frederick Winslow Taylor'un (Klasik Dönem) Yönetim Teorisi ile ilgili görüşlerini 21. yüzyıl yönetim anlayışı bakışıyla ele alındığı zamanda, aslında modern yönetim teorisinin temelinde "insanı, insancıl bir yaklaşımla etkin ve verimli kılmak" olduğu çıkarımı yapılabilir (Özer 2015). Ayrıca Erentürk ve Güven (2018) tarafından bildirildiğine göre; Taylor, "Bilimsel Yönetim İlkeleri" makalesinde, en iyi yönetimin bilim yoluyla olacağını ve buna da iyi belirlenmiş kanunlar, kurallar ve ilkelerin eşlik etmesi gerektiğini savunmuştur (Taylor 1911). Modern yönetim teorisine göre insan karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. Bundan dolayı insanların çalışma ortamları da karmaşık ve değişken yapıdadır. Bu özelliklerden dolayı modern yönetim teorisinde sabit, her zaman geçerli, herkes üzerinde uygulanabilirliği olan standart bir yönetim bulunmamaktadır. Yönetimi yapılacak bir tesisin adeta anatomisi çıkartılarak, tamamen o yapıya özgü, sübjektif bir tesis yönetimi modeli tespiti gerekmektedir. Böylece yapıya ve kullanıcıya en uygun hizmetlerin tespit edilmesi hem etkili ve verimli olacak hem de uygulanabilirliğini kolaylaştıracaktır. Binayı ve kullanıcı isteklerini dikkate alan, yüksek performansta, profesyonel tesis yönetimi hizmeti için çok önemli bir adım da yönetimde sübjektiflik sorununun olmasıdır.

2.1.1.1 Yönetim teorilerinde sistem yaklaşımı

Sistem yaklaşımının temeli 1920’lerde biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından sağlık alanında genel sistem teorisiyle atılmıştır. Daha sonra genel sistem teorisi, işletme ve yönetim gibi alanlarda benzerlik gösteren sistem oluşumlarından dolayı bu sektörlere de uyarlanarak geliştirilmiştir. Kısaca “sistem” kavramının tanımlaması yapılırsa; birbiriyle ilişki içerisinde, bir bütün meydana getirmek amacıyla birleşmiş ögeler olarak ifade edilebilir.

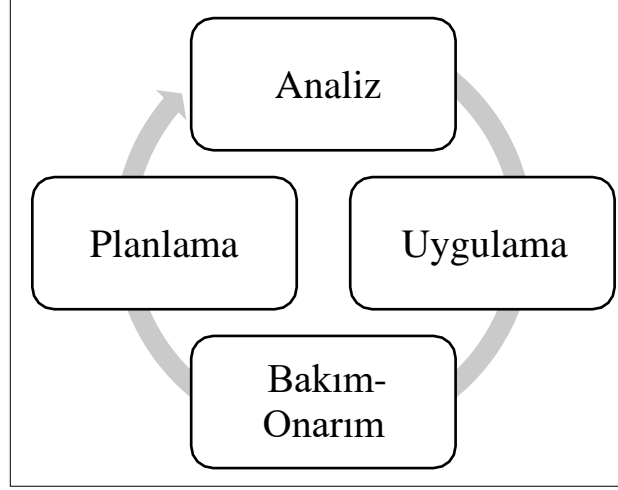
Sistem kendisini oluşturan alt ve üst bileşenlerden meydana gelmektedir. Bu bileşenlerin bir harmoni içerisinde çalışması, sistemin işleyişi ve sürekliliği bakımından önem taşımaktadır. Bileşenlerden herhangi birinde aksaklık olması sistemin bütün yapısına yansımaktadır. Çevre ile etkileşim içerisinde olan sistemlere açık sistemler denir. Bilgi ve kaynak girdileri sistem içerisinde işlenerek çevreye problem çözme veya sistemin doğru çalışması olarak geri besleme ile yansıtılmaktadır. Sistem yaklaşımında sistemin elemanları başlıca; girdi (input), süreç (process), çıktı (output) ve geri besleme (feedback) olarak sıralanabilir (Şekil 2.1) (Erentürk ve Güven 2018).



Şekil 2.1 Açık sistem olarak işletme organizasyonları.

Bilgi ve kaynaklar girdi olarak alınır, süreç kısmında bu bilgi ve kaynaklar işlenerek sistemin alt ve üst bileşenlerine iletilir, çıktı kısmında bilgi ve kaynaklar ne şekilde, hangi verimlilikle ve ne kadar doğru kullanıldığı tespit edilerek ortaya çıkan mal ve hizmetler bir sonuç meydana getirir ve bu sonuç geri besleme yoluyla sistemin bileşenlerine ve işletmeye yansıtılır.

Sistem Yaşam Gelişim Döngüsü; sistemlerin sonsuza kadar sorunsuz çalışmadığını, sistemlerin de belirli bir yaşam süresinin olduğunu vurgulamaktadır. Sistem Yaşam Gelişim Döngüsü (SYGD), sistemin sürdürülebilirliği ile ilgili aşamalarının iyi analiz edilmesine odaklanır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 SYGD aşamaları

Yönetim düşünce sisteminde Taylor, Fayol ve Weber'in öncü olduğu klasik yönetim anlayışı ekonomik ve teknik bir bakış açısıyla, yönetimi ve örgütsel yapıyı rasyonel veya akılcı bir sistem olarak sunmuştur. Neo-klasik yönetim anlayışı ise klasiklerin ihmal ettiği insan ögesini yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Son olarak modern yönetim akımı ise rasyonel sistem ile doğal sistemin bir sentezini yapma çabası içerisine girmiştir (Yenisu vd. 2019). Yönetim kavramı konu olduğunda insan faktörü göz ardı edilemeyecek kadar merkezde bir faktördür. Modern yönetim anlayışı hem yönetimde rasyonaliteyi hem de doğal sistemin en önemli parçası olan insan faktörünü birlikte ele aldığı için uygulanabilirliği daha gerçekçi olmaktadır. Sadece insan faktörünü dikkate almakla da kalmaz, insanlar içerisindeki kültür farklılıkları, sosyal ve ekonomik farklılıkları da dikkate alarak standart uygulamaların dışına çıkarak hizmet kalitesini arttırmak amacı ile en ince ayrıntılarıyla yönetim anlayışına insani boyut kazandırmaktadır. Böylece yapılar insanları kullanmaz, insanlar yapıları isteklerine göre şekillendirir, yeniler (renove eder), kullanım amacını ve koşullarını değiştirir.

2.1.1.2 Yönetim teorilerinde durumsallık (koşul-bağımlılık) yaklaşımı

1955-1980 yılları arasında gelişen durumsallık yaklaşımının gelişmesine sebep olan temel ihtiyaç, yönetim organizasyonlarının çevresel faktörlerle uyum içerisinde çalışmasını sağlayan yapıyı oluşturma amacıdır. İşletmelerin kendine özgülüğü, biçimselliği, iletişimi, iş bölümü, departmanlaşma ve personel hiyerarşisi gibi sosyal mimari yapısı yakından incelenerek tek yönetim şeklinin her işletme için uygun olamayacağını, çevresel faktörlerin de dikkate alınarak açık sistemle yönetilen işletmelerin kuruluş kültürüne uygun yönetiminin belirlenmesine durumsallık yaklaşımı denir.

Durumsallık yaklaşımı örgütleri bütüncül olarak ele alır. Analitik bir yaklaşım izleyerek, örgütlerin yapı, strateji, teknoloji, çevre gibi unsurlarının nasıl uyumlanacağına odaklanmaktadır. Bunun yanında “çevre” unsurunu da dikkate alır. Böylece örgütleri kapalı sistemler olarak değil, açık sistemler olarak tanımlamaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre her koşulda başarılı tek bir örgütlenme modeli bulunmamaktadır. Bunun yerine başarılı yapısal tasarımın, içinde bulunulan koşullara bağlı olduğunu vurgular (Özen 2015). Diğer bir ifade ile en iyi yönetim modeli kavramı yoktur, doğru yönetim sistemine ulaşmak durum ve şartlara bağlı olarak değişir. Hizmet organizasyonlarında kullanılan her yöntemin kullanıldığı yere bağlı olarak etki ve verimliliği farklı olacaktır. İşletmenin içinde bulunduğu koşullar, çevresel faktörler, çalışanların sosyo-kültürel özellikleri, işletmenin sahip olduğu teknolojiyi kullanma seviyesi gibi durumları göz önüne alarak o işletmeye özgün yönetim modeli geliştirilmesi, yönetimde durumsallık yaklaşımıyla açıklanmaktadır.

2.1.1.3 Yönetimde teori Z

Batıda ve özellikle Amerika’da bireyciliğin ön plana çıkartılması, toplumun sosyal bütünlüğünün yıpratılması zamanla 1950-1970’li yıllardaki Amerika’nın dünya piyasasına hakimiyet üstünlüğünü zedelemiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra Avrupa ve Amerika’da meydana gelen ekonomik krizler, ekonomik küçülmeler Japonya’da çok

düşük seviyede seyretmiştir. ABD ve batıda iş birliğine yeterince önem verilmemesinden dolayı verimlilikte ve personel motivasyonunda ciddi düşüşleri beraberinde getirmiştir (Dinçer ve Fidan 2009). Japonya’da ise tam tersi bir durum gelişmeye başlamıştır. Bireyler toplum refahı için iş birliğine gitmişlerdir. Bireysel faydacılıktan koparak, toplumsal fayda için mücadele etmeye başlamışlardır.

William Ouchi geliştirdiği Z teorisinde (1981) yönetimde insan faktörünü incelemiştir. Çalışmalarında Japon ve Amerikan işgücü ve çalışma şeklini ve yönetimini karşılaştırmıştır. Ulaştığı sonuç ise Avrupa’nın “mucize” olarak nitelendirdiği, fakat oldukça insani görünen sonuçlara ulaşmıştır. Japonlar “önce Japon sonra insan” felsefesiyle, çalışmalarında milliyetçi bir tavırla Japonya’nın kalkınması ve büyümesi için bireylerin kendilerinden fedakârlık ederek öncelikli olarak toplum refahı için çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların bu denli özverili çalışmasının ve motivasyonlarının asıl nedeni ise teknolojik gelişmelerden çok yönetimde izlenen yoldur. Teknolojik gelişmelerle desteklenen ortak amaçlar için mücadele bilinci, toplumsallık, sosyo-kültürel değerlere verilen önem, işbirliği, karşılıklı güven ve sadakat gibi değerleri öncelik olarak alıp, bunları yönetim modeline uyarlaması Japon yönetim organizasyonlarının başarılı olmasının temelinde yatan sebep olduğu çıkarımında bulunmuştur.

Japon yönetim işletmelerinde yatay entegrasyon (aynı iş üzerine uzmanlaşan şirketlerin birleşmesi) kullanılmasının temelinde de Z teorisinin varlığı gözlemlenebilir. “Ben” yerine “biz”, “birey” yerine “grup” ve gruba aidiyet duygusu, birbirine bağımlı değer yargıları “ortak amaçlar” için mücadele etmeyi ve birlik içgüdüsünün vermiş olduğu özgüvenle büyüyen işletmeler ve kazançlar olarak geri dönüş sağlamaktadır. Farklı modellerin karşılaştırılmasının yapıldığı zaman görüleceği üzere, Z tipi organizasyon modelinde “insan” unsuruna önem verilmektedir (Şekil 2.3). Ouchi’ye göre işyerinde işgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır (Aktan 1999).

A Tipi (Amerikan Organizasyonu)	Z Tipi (İyileştirilmiş Amerikan Modeli)	J Tipi (Japon Organizasyonu)
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam	Yaşam boyu istihdam
Bireysel karar alma	Kollektif karar alma	Kollektif karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kollektif sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve	Yavaş değerlendirme ve
Uzmanlığa dayalı kariyer	İnformel değerlendirme	Uzmanlığa dayanmayan
Çalışanların sadece iş yaşamlarıyla	Uzmanlığa dayanmayan	Çalışanlarla bir bütün olarak
	Çalışanlarla bir bütün olarak	

Şekil 2.3 Z teorisi ve yönetim modelinin geleneksel Amerikan (A Tipi) ve Japon (J Tipi) organizasyonları ile karşılaştırılması

2.1.2 Yönetimde Yeni Dönem Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, 1980 sonrası dönemi kapsamaktadır. Dünyanın küreselleşmesi, yoğun teknolojik gelişmeler, insan hayatındaki sınırlarını her geçen gün daha da genişletmektedir. Hızla artan nüfus ve beraberinde getirdiği insan ihtiyaçları, yaşam kalitesi farkındalıkları yönetimde çağdaşlaşma yolunun önünü açmıştır. Odağında insan olan yönetim hizmetlerinin yeni çağa ayak uydurabilmesi ve gelişebilmesi için her türlü değişime hazırlıklı olarak ve yönetim hizmetlerini çeşitli boyutlarıyla ele alarak incelemesini gerekli kılmıştır. Bu değişime hızla ayak uydurabilmek için sürdürülebilir yönetim modellerinin oluşturulması en akıllıca çözüm önerilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Herkese, her zamanda, her haliyle uyum sağlayabilen esnek yönetim modelleri sürdürülebilir yönetim modeli anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bu yönetim modelleri çeşitlendirilmiş, fakat hala yeterli konuma ulaşamamıştır. Bunlardan bazıları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir (Anonim 2013):

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,

- Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi,
- Öğrenen Örgütler,
- Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması (Bilgi Sistemleri Yönetimi),
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Şebeke Örgütlenmeler,
- Performans Ölçme ve Değerlendirme,
- En iyi Uygulamaların Adaptasyonu (Benchmarking),
- Değişim Yönetimi (Değişim Mühendisliği),
- Sürekli Gelişme Stratejisi ve Performans Yönetimi,
- Personel Güçlendirme (Empowerment),
- Sinerjik Yönetim,
- Toplam Katılım Yönetimi,
- E-İş

2.2 Tesis Yöneticisi (Facility Manager)

Tesis yönetimi insan konforuna odaklanan ve insanların yaşam alanlarında, çalışma alanlarında yaşam kalitesini artırmak için bir araya getirilmiş hizmetler organizasyonu ise Tesis yöneticisi, kuruluştaki bütün hizmetlerin birbirleriyle entegre ve uyum içerisinde çalışmasını sağlamak için stratejik kararlar veren lider konumundadır. Tesis yöneticisi, iş sağlığı ve güvenliği ile çevre koruma önlemleri ve kalite gereklilikleri çerçevesinde, tesis yönetiminin kuruluş işlemlerini yaparak tesisin teknik, idari ve mali yönetimi gibi operasyonel işlemleri ile idari ve mali dönem sonu işlemlerinin yürütülmesini sağlayan ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılan nitelikli kişidir (Anonim 2017).

Tesis yöneticisi, sağlanan hizmetlerin, insanların ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmaktan sorumludur. Tesis yöneticileri, hem çalışan personel için ortamın çalışmaya uygun bir durumda olduğundan, hem de temizlik, güvenlik, peyzaj, tamir, bakım-onarım gibi sunulacak hizmetlerin zamanında, sürekli ve doğru işleminin takibini yapmaktan sorumludur. Tesis yönetiminde temel sorunların başında; insan kaynakları, enerji kaynakları, yönetim giderlerin, bütçe harcamaları gibi kaynakların kötüye kullanılması

gelmektedir. Tesis yöneticisinin bir görevi de kaynakların etkin kullanılmasını sağlayacak düzenlemeleri takip ederek bu konuda personeli denetlemesi, gerekiyorsa eğitim almalarını sağlamasıdır.

Artık işletmeler bodrum katından yönetilmeyen, bizzat işletme organizasyonu içinde ve gerçekleştirilen bütün faaliyetlerden haberdar ve bu faaliyetler üzerinde söz hakkı olan departmanlar haline gelmiştir. Böylesine artan sorumlulukların altından kalkabilmek için Tesis Yöneticilerinin sahip olması gereken birtakım özellikler de onları başarılı kılmaktadır. Bunlardan ilki iyi bir dinleyici ve etkili iletişim becerisine sahip olmalarıdır. Çünkü odağı insan olan hizmetlerin temelinde iletişim yatmaktadır. Etkili iletişim, yetkili tesis yöneticisinin hem personeli üzerindeki etkililiğini hem de anlaşılabilir olduğu işletmedeki sürekliliği açısından önem taşımaktadır. İkinci olarak tesis yöneticisi yeniliklere açık ve değişime hızlı ayak uydurabilir yapıda olmalıdır. İşletmelerin yönetim yapısındaki çeşitliliğe ancak bu şekilde uyum sağlayabilir. Üçüncü olarak da stratejik değerlerin nasıl yaratılacağını bilmesi gerekir. Tesis yöneticisi, yönetim ve işletmenin temel işletme faaliyetini ayrı ayrı görmemelidir. Bir bütün olarak ele alınmalı ve bütün departmanları bir uyum içinde, uygun yönetim modelleri belirleyerek, işletme sosyo-kültürel değerlerini de göz önünde bulundurarak bütüncül bakış açısıyla yönetme çabası içerisinde olmalıdır. Böylece hiçbir personel, şirketin ana faaliyet konusundan kopmadan aynı zamanda yüksek motivasyon ve uygun çalışma modelleriyle entegre performans sergileyerek, işletmede verimlilik artışı sağlanabilir. Tesis yöneticisi tarafından bu olgular detaylı analiz edilmeli, iyi gözlemlenmeli ve doğru kararlar alınmalıdır. Yetkilendirilen tesis yöneticisi işletme yönetimiyle alakalı kararlar alırken, yasa, yönetmelik ve sözleşmeye aykırı davranamaz.

3. TESİS YÖNETİMİNDE KURAMSAL TEMELLER VE KULLANICI GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASINA KATKILARININ ANALİZİ

3.1 Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Piyasada faaliyet gösteren tüm işletmeler küreselleşme ve uluslararası ticaretten kaynaklanan ciddi rekabet koşulları ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu rekabet baskısı, sunulan hizmetin kalitesinin önemi, kaynak kullanımının daha etkin ve verimli olması gerekliliğine yönelmektedir. Geçmişte işletmeler; teknolojik yenilik, yeterli sermaye düzeyi ve yeni pazarlara açılma yöntemleriyle rekabet etmişlerdir. Bugünlerde işletmeler insanın önemini keşfetmişlerdir. İşletmeler, kendi çalışanlarını veya insan gücünü rekabet avantajına dönüştürmeyi en önemli stratejik hedef olarak belirlemektedirler. Çünkü geleceğin organizasyonları proaktif düşünen, girişimci, mücadeleci ve çalışanlarını motive eden işletmeler olacaktır.

Şirket yönetim literatüründe son yılların en önemli kavramlarından biri olan “temel yetkinlikler (core competences)” bir şirketin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerinin tümüdür. Temel yetkinlikler işletmeye stratejik yararlar sağlayan, sınırlı sayıdaki fonksiyonlar olduğu için “outsource” edilmeleri doğru olmaz. İşletmeler kuruldukları amaç doğrultusunda kaynaklarını mümkün olan en verimli şekilde kullanarak, maksimum kar odaklı, gelişen teknoloji ve değişen rekabet koşulları gereği de ana faaliyet konusu üzerinde sürekli bir uzmanlaşmaya yoğunlaşması gerekmektedir. Fakat işletmeler buna tamamen yoğunlaştıklarında ana faaliyet konusu dışında işletmenin ihtiyaç duyduğu diğer faaliyetleri göz ardı ettiğinde hiçbir şekilde başarı elde edemez. Her faaliyet konusu kendi içerisinde gerekli düzen, nizam ve ilgiye ihtiyaç duyar. Bu konunun üstesinden gelebilmek amacıyla geliştirilen dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı işletmelerin karlılığını arttırmayı, maliyetlerini düşürmeyi ve onları ana faaliyet konularıyla baş başa bırakmayı hedeflemektedir.

İşletmelere hem kaynak tasarrufu yapmak hem de yapı olarak küçülerek (downsizing) daha yalın hale gelmek fırsatını sağlamaktadır. Böylece işletmeler uzmanlaştıkları ve en

iyi bildikleri işleri yaparak, temel yetkinlikleri üzerine odaklanma fırsatını elde ederler. Örneğin, şehir hastanelerinde, temel yetkinliği sağlık hizmeti sunmak olan personel dışındaki; güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri, yemek (catering) hizmetleri, danışma birimi veya çağrı merkezi gibi hizmetlerin outsource edilmesi, hastanenin, sağlık hizmetinde üst düzey performans gösterirken, diğer departmanların yönetim şirketleri aracılığıyla hizmet aksaması olmadan birbirine entegre hizmet sağlaması, karlı ve rasyonel bir adım oluşturmaktadır.

Dış kaynak kullanımının (DKK) olumlu yönlerinin yanı sıra taşıdığı riskler de vardır. Bunlardan biri de insan kaynaklarını arz eden şirketin çalışanları ve hizmet talep eden şirketin kendi ana faaliyetini sürdürmekte olan personel yapısıyla çatışma veya kültürel yapısındaki uyumsuzluklar söz konusu olabilir. Bu durum iş sürecine yansiyarak pozitif katkı sağlaması beklenen DKK'nın, tam tersine, verimlilikte düşüşe sebep olacağı anlaşılabilir. Bu yüzden outsource hizmeti sağlayacak olan firma ve hizmet talep eden firmanın kültürel yapısı, faaliyet alanı, çalışma disiplini gibi faktörleri göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aynı şekilde dış kaynak kullanımını arz eden şirketler, hizmet verdikleri kurumların genel işletme politika ve stratejisini anlamak zorundadır. DKK; daha rekabetçi bir ürün için kısa yol sağlayabilir, ancak ürün liderliğini sürdürmek için gereken insan odaklı becerilerin geliştirilmesine genellikle çok az katkıda bulunur (Pralhad ve Hamel 1990). Bununla birlikte tesis yönetiminin DKK 'ndan farklı olarak bir yönetim altında temel yetenekler dışındaki bütün hizmetlerin dışarıdan sağlanması olduğu vurgulanmalıdır.

3.2 Yaşam Kalitesi (Quality of Life)

Kalite kavramı çok yönlü olarak ele alınıp, değerlendirilebilecek bir kavramdır; müşteri boyutu, işletme boyutu gibi. Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa, kalite kavramına bütüncül bir bakış açısıyla şu tanımlamayı yapmıştır: “Bir işletmenin mevcut üretim teknolojisini ve yeteneğini en iyi şekilde kullanarak, maliyet ve kullanım amacına uygun şekilde müşterilerini tatmin etmesidir”.

Yaşam kalitesi; yapılarda yalnızca mimari tasarım ve mühendislik anlamında değil aynı zamanda yapıda “yaşanabilirlik” olgusunun ne kadar hissedilebildiğiyle alakalı sosyo-kültürel ve psikolojiyle de ilişkisi bulunan bir konudur. Yaşam kalitesiyle alakalı tanımlara bakıldığında özetle; insanların hayatına etki eden, nesnel değişkenlere karşın bireyin algısına göre de şekil alabilen, öznel değişkenlere bağlı olarak gelişme gösteren çok boyutlu bir kavram olup, bundan dolayı genel ve öznel parametrelerin toplumun refahına etki eden tümleşik etkisi ön plana çıkmaktadır (Salihoğlu ve Türkoğlu 2019).

Küreselleşen rekabetçi piyasada kalite kavramı işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin en önemli parçalarından biridir. Kalite yaşamın her evresinde her anında kişisel, kurumsal tercihlerde artı değer katan unsurdur. Tasarlanan binalar açısından değerlendirmek gerekirse, kişisel tercihler, performans, estetik ve kullanım amacına uygunluğuna göre fazlaca çeşitlendirilebilen yaşam alanlarında kalite arayışı, büyük ölçekteki işletmelerden KOBİ'lere, aile konutlarından hastanelere, okullara, yurtlara kadar her yapıda aranan özellik durumuna gelmiştir. Yapıda kullanılan malzemelerin insan sağlığına uygunluğu, ısıtma soğutma sistemlerinin işlerliği, mekânın etkin ve verimli kullanılabilirliği, yapının ruhu, insan psikolojisi üzerindeki etkileri gibi birçok sebep yapıda yaşam kalitesini etkileyen faktörlerdir. Muhakkak tasarım ve inşaa aşamasında dikkat edilmesi gereken bir konudur.

İnsanlar yaşama amaçlı veya çalışma amacıyla buldukları yapıları artık sadece barınma ihtiyacını karşılamak için kullanmıyor. İnsanlar, binaların onlar üzerindeki güvende hissetme ihtiyacı dışında, sosyal ve psikolojik etkilerini de göz önünde bulundurarak, onları cansız birer beton yığınının ziyade ruhu olan, belli bir enerjiye sahip ve kendine özgü çekiciliği olan, canlı ve daha yaşanabilir yerler olarak görmek istemektedir. İnşaa edilen yapılar, yapıldıkları yere, kullanım amacına ve kullanıcıların kim olacağına göre tasarım aşamasından itibaren yaşam kalitesi hedeflenerek yapımı gerçekleştirilmelidir.

Yapım aşaması tamamlanmış, kalite standartlarına görece uygun olan yapılar direkt olarak yaşam kalitesine etki etse de tesis yönetim şirketlerince, yaşam kalitesi dikkate alınarak, bina organizmasına uygun yönetim anlayışı benimsenmezse veya düşük standartlarda yönetim hizmeti verilirse bu durumda yaşam kalitesi yine tam olarak

sağlanamamış olacaktır. Çünkü kalite müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Bina ile entegre yönetim sistemi ve bütüncül bakış açısıyla ancak istenen yaşam kalitesi sağlanabilir.

3.3 Kullanıcı Gereksinimlerine göre Yönetim Modelinin Belirlenmesi

Yaşam kalitesini belirlemede kullanıcı gereksinimlerini ön planda tutan tesis yönetim şirketleri, bu gereksinimlere uygun hizmet sunmak, yapı tasarımı ve kullanım amaçlarını dikkate alarak, her yapıya özgün bir yönetim modeli geliştirmektedir. Bu modeller, yönetimde uluslararası standartlar, yasa ve yönetmelikler dikkate alınarak belirlenir.

Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) olarak bilinen kuruluş, tesis yönetimi alanında yaptığı çalışmalar neticesinde yönetimde bazı standartlar belirlemiştir. Bu standartlar çerçevesinde Türkiye’de tesis yönetim şirketleri yönetim modellerini belli bir düzende bu standartlara uygun olarak uygulamaya çalışmaktadır. Bu standartlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ISO 9000 Kalite yönetimi
- ISO 14000 Çevre yönetimi
- ISO 26000 Sosyal sorumluluk
- ISO 41000 Tesis Yönetimi

3.3.1 Psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar

Bireyler, rahatsız edici çevresel veya insani faktörlere maruz kalmadan huzur içerisinde yaşama ve çalışma hayatına sahip olmayı isterler. Bu istekler her kültürde farklı olabileceği gibi bireysel anlamda dahi çok fazla farklılık gösterebilmektedir. Hane mahremiyeti gereği insanlar özel hayatlarını gizli ve gözlerden uzak, kendilerini güvende hissettikleri mekân arayışı içerisinde olurlar. Bu sebepten dolayı yaşamak için tercih ettikleri alanlarda hane mahremiyetinin sağlandığı alanlara ihtiyaç doğmaktadır. Kullanılan mekânın konforlu ve ferah olması kişilerin psikolojik olarak da rahatlamasına

kendilerini iyi hissetmesine sebep olur. Kişisel ve sosyal ihtiyaçlar yaşam kalitesi bakımından oldukça önemlidir.

3.3.2 Fiziksel ihtiyaçlar

İnsanların fiziksel ihtiyaçları mekânsal olabilir, fiziki ve çevre koşullarına dayalı gereksinimler olabilir veya güvende hissetme ihtiyacından kaynaklı olabilir. Bu unsurlara kısaca değinmek gerekirse; insanların mekânsal ihtiyaçları içinde buldukları yapının fiziki özelliklerinden kaynaklanan bir durumdur. Mekânın havalandırması, aydınlatması, duvarların renkleri gibi değişkenler insanların konfor veya rahatsızlık gibi hislerini etkiler niteliktedir. Beklenen konfor karşılandığında, yaşam kalitesi yükselir ve bu da beraberinde verimlilik ve motivasyon artışını getirir. Fiziksel ve çevre koşulları ise mekânın ısıtma-soğutma sistemleri, tasarımında kullanılan malzemeleri, yalıtımı, iklimlendirmesi gibi insanların buldukları ortamda fiziki açıdan kendilerini rahat ve iyi hissetmelerini sağlayan faktörlerdir. Güvende hissetme ihtiyacı ise barınma ihtiyacının karşılandığı yapılarda bireylerin zarar görmeksizin hem kötü niyetli kişi ve olaylardan korunma, hem de yapının sağlamlığı, çevresel ve doğal afetlere karşı dayanıklılığı, yangın ihtimaline karşın alınan önlemler gibi faktörlerin dikkate alınarak güvenlik ihtiyacının sağlanmasıdır.

3.3.3 Yapı biyolojisi

Yapılaşmış çevre, sosyal ve kültürel gelişimin, değişimin bir parçasıdır. İnsan, hayatının başlamasından itibaren bulunduğu her çevre, onun yaşam kalitesini ve sağlığını etkilemektedir. Bir yapının tasarım aşamasından inşa faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine kadar ve hatta iç mekân düzenlemesinden işletme yöntemine kadar bütün fonksiyonları, yalnızca mühendislik ve mimari açıdan değerlendirilmemelidir. Yapı biyolojisi kavramı, inşa edilen yapılarda, insan konforu ve çevresel faktörleri dikkate alırken, yapımda kullanılan malzemelerin insan sağlığına uyumlu olup olmadığı, sürdürülebilir nitelikte olup olmadığı gibi unsurları dikkate alan bir bilim dalıdır.

Yapı biyolojisi dolayısıyla “tesis yönetimi” ile de birçok ortak paydada birleşmektedir. Her iki disiplin de insana odaklanır ve hedefinde kalite ve konfor arayışı vardır. Tesis yönetimi, teorik olarak çalışılan bu konuların piyasada bizzat pratiğe dökülmesini sağlamaktadır. Direkt olarak uygulama içerisine girmektedir. Bu özelliği bakımından birçok disiplinle bütünleşik çalışma şekline de adapte olabilmektedir. IFMA 1999 yılında, iyi yönetilen, verimliliği yüksek tesislerin, çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin performansı üzerinde belirgin etkileri olduğunu deklare etmiştir (Anonymous 2020). Yapı biyolojisinden beklentiler, inşa edilen yapıların insan sağlığı üzerindeki etkilerini dikkate alan alternatif yapılar geliştirmek, çevre ve insan sağlığına uyumlu malzeme kullanmak ve yapının anatomisine uygun işletme yönetiminin belirlenmesi yapı biyolojisinin ilkelerine temel oluşturmaktadır.

Yapı biyolojisinin temel ilkeleri; yapı alanının jeolojik özellikleri, ulaşım olanakları (ev-iş), yapı işlevselliği, insan odaklı yapı işletmeciliği, kalite ön koşullu, sürekli iyileştirme, yerleşim alanları ve bölge içerisindeki dağılımı, iç mekân iklimlendirmesi, ses ve gürültü faktörlerinin tasarımda dikkate alınması, enerji tasarrufu ve çevresel kirliliğin en aza indirilmesi olarak sıralanabilir (Erentürk ve Güven 2018).

4. TÜRKİYE’DE ŞEHİR HASTANELERİ YÖNETİMİ

4.1 Türkiye’de Kamu-Özel İş Birliği (KÖİ) Modelinin Gelişimi

Genel olarak KÖİ modeli: kamusal gücün, kamu yararı amacıyla sunmak zorunda olduğu bazı hizmetlerin özel sektör temsilcileri tarafından sunulabilmesi için kaynakların, risklerin, ödüllerin, yetkilerin ve sorumlulukların paylaşımını da içeren bir süreçtir (Chakravarty vd. 2015). KÖİ modelinde, devletler özel sektörle yaptıkları sözleşmelerde ilgili projede, yüklenici firma temsilcilerine birtakım kısıtlamalar getirebilmektedir. Projede özel sektör kâr amacı güderken, kamu sektöründe toplumsal fayda ve kamu yararı amacı hakimdir. Bu anlayış sektörler arasındaki öncelik ve hassasiyet farklılıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca bazen modelin uygulanma şekliyle alakalı çeşitlilikler oluşabilir. Örneğin, KÖİ modeli uygulanabildiği gibi, bazen de kamu sektörü yetki ve sorumluluklarını özel sektöre devredebilir. Bu gibi farklı uygulamalar sebebiyle, yapılan model tanımlamalarının o proje içerisinde değerlendirmesi daha doğru olacaktır.

Türkiye, KÖİ modeli alanında düzenlemeler yapan ilk ülkelerden biridir. 1980’li yıllara kadar Türkiye’de KÖİ modeli uygulamasına rastlanmamaktadır. İlk KÖİ modeli 1984 yılında elektrik üretimi alanında uygulanmıştır. 1994 tarih ve 3996 sayılı Kanun Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet Devret Modeli Çerçevesinde Yapıtırılması Hakkında Kanun yürürlüğe konulmuştur. Bu tarihten sonra havalimanları ve tünel inşaatlarının özel sektör eliyle yapılması, KÖİ modelinde önemli tecrübeler kazanmasına sebep olmuştur. 2000’li yıllara kadar ise sağlık alanında herhangi bir KÖİ modeli uygulaması görülmemektedir. 5396 sayılı “Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu” kapsamında 2005 yılında eklenen bir madde ile; Yüksek Planlama Kurulu’nun karar vereceği araziler üzerine özel sektörce yapılacak sağlık tesisleri, bakanlıkça belirli bir süre üst hakkı verilmek suretiyle kiralanacak, tıbbi hizmetler dışındaki tüm hizmetler özel sektör tarafından verilebileceği” (Şahin ve Uysal 2008) şeklinde değerlendirme yapılmıştır. 2007 yılında ise 5683 Sayılı Kanun ile Sağlık Bakanlığı’nda bu yöntem ile yaptırılacak yatırımlarla ilgili iş ve işlemleri yürütmek üzere “Kamu Özel Ortaklığı Daire Başkanlığı” adı altında bir daire kurulmuş ve bu daire 2011 yılında yapılan Sağlık Bakanlığı teşkilat yasası ile inşaat-onarım dairesi ile birleştirilerek “Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü”

adını almıştır. KÖİ yöntemi ile yapılan işlerin hızlandırılması amacıyla 2013 yılında 6428 sayılı “Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İşbirliği Modeli İle Tesis Yapılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” yürürlüğe konulmuştur (Atasever 2014).

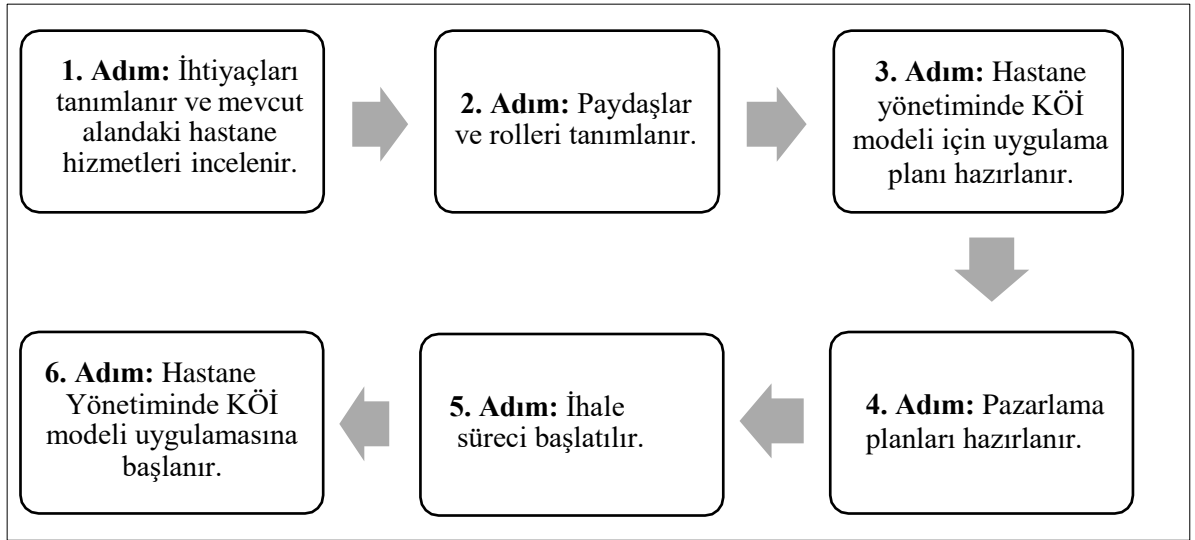
4.2 Şehir Hastanelerinde Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Modeli

KÖİ modeli sağlık hizmetleri sektöründe çok çeşitli alanlarda uygulanabilmektedir. Fakat hastane sektöründe bu modelin kullanımı daha çok tercih edilmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından, 2017 yılı Aralık ayı itibariyle toplam 32 şehir hastanesi projesi KÖİ modeli çerçevesinde planlanmıştır. Planlanan bu projelerin tamamlanması sonucu, Sağlık Bakanlığı, 14 milyon 159 bin m² kapalı alana sahip, 42.199 yeni hasta yatak kapasitesine ulaşmayı hedeflemektedir (Anonim 2018). Günümüzde Yozgat, Mersin, Isparta, Adana ve Kayseri Şehir Hastaneleri hizmete açılmış, daha sonra ise Ankara Bilkent, Elazığ, Manisa, Eskişehir ve Konya Şehir Hastaneleri hizmete açılmıştır. Diğer şehir hastanesi projelerinin ise bir kısmının inşaatı devam ederken, bir kısmı ihale aşamasında ve bir kısmı da proje aşamasında olup, 2023 yılına kadar mevcut planlanan hastanelerin tamamının açılması öngörülmektedir (Anonim 2018).

Türkiye’de şehir hastanelerinin yapılma amacı, başta sağlık hizmetleri performansını arttırmak hedefinin yanı sıra birçok ilke ve amaç doğrultusunda geliştirilmiş önemli projelerdir. Şehir hastanelerinin sahip olduğu özellikleri ve kurulmasındaki ilke ve amaçlardan bazılarını şöyle sıralanabilir:

- Şehir hastaneleri, ortak kullanıma açık bir kampüs içerisinde ihtiyaç duyulabilecek bütün tıbbi hizmetler ve sağlık hizmetlerinin birbiriyle entegre sunumuna imkân sağlar.
- Eğitim ve araştırma hizmetlerinin birlikte verilmesi, teşhis ve tedavide son teknolojilerin uygulanması hedeflenir ve böylece hasta yatış süreleri kısaltılarak, nitelikli hasta yatak sayısının artırılmasına imkân tanır.
- Hastanelerin bütün ekipman ihtiyacı karşılanarak, hastaneler arası hasta naklinin azaltılmasına olanak tanır.

Verilen hizmet kalitesinin artırılması amacıyla hasta güvenliği ve memnuniyeti için profesyonel yönetim hizmetleri sunar. Türkiye’de sağlık turizmi faaliyetlerinin artırılmasında temel oluşturacaktır. Personel güvenliği ön planda tutularak, işgücü ve hizmet kalitesinin artırılmasının hedeflendiği ve bunları yaparken de minimum maliyete katlanma hedef ve stratejilerin oluşturulduğu, yapıya özel yönetim modellerinin tasarlandığı, sürdürülebilir nitelikte akıllı bina yapısındaki hastaneler olarak tanımlanabilir (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 Hastane yönetiminde KÖİ modeli geliştirmenin basamakları (Anonymous 2013).

Türkiye’de, şehir hastanelerinde kullanılan iki farklı işletme modeli vardır. Bunlardan birincisi KÖİ yöntemi ile yapılan ve işletilen şehir hastaneleri diğeri ise klasik yöntemlerle yapılan şehir hastaneleridir (Uçar 2017). Bu çalışmada, KÖİ yöntemi ile yapılan ve işletilen şehir hastaneleri incelenmiştir. Kamu-özel iş birliği (PPP) modelinin çeşitleri; yap-devret, yap-işlet-devret, yap-kirala-devret, yap-sahiplen-işlet, yap-devret-işlet, tasarla-yap-işlet ve tasarla-yap-finanse et-işlet modelleri olarak sıralanabilir. Özetle KÖİ modeliyle şehir hastanelerinin kurulması, finansmanının sağlanması ve işletilmesi Türk sağlık sistemine farklı bir bakış açısı ve boyut kazandırmıştır. Sağlık sistemi yepyeni bir dönüşüm sürecine girmiştir. Özel sektörün dinamik yapısı kamuya entegre edilerek, insanlara daha kaliteli sağlık hizmeti sunma imkânı doğmuştur.

Sağlık yapılarında KÖİ modelinin uygulanmasında, hastanelerin işletme ve yönetim aşamasına geçtiğinde risk oluşturabilecek her faktör değerlendirilmeli ve meydana gelebilecek işletmeye dayalı sorunların cevapları da çözüme kavuşturulmalıdır. Hem kamunun hem de bu hastaneleri işletecek olan özel sektörün böylesine kompleks bir yapıda riskleri en aza indirebilmesi için hastaneleri işletmeye başlamadan önce referans işletim modeline ait asgari standartları ve bu standartlara kılavuzluk edecek rehberleri de oluşturması gerekmektedir. Uluslararası KÖİ uygulamalarında proje riskleri; özel sektörün sağlık yapılarındaki KÖİ modelini kar elde etmek için bir fırsat olarak görmesi, hastane işletme simülasyonunu değerlendirecek test metodolojisinin olmaması, sözleşmelerde risk dağıtımında esneklik olmaması ve uzun süreli sözleşmelerden dolayı hem kamunun hem de özel sektörün risk paylaşımının doğru tanımlanamaması olarak deneyimlenmiş olduğu vurgulanmaktadır (Russo 2013). Ayrıca zaman içinde teknolojinin değişkenliğine bağlı olarak yeni servislerin hastaneye adapte edilmesinde esnekliğin kaybedilmesi veya teknolojiye, sistemlerde ve insan kaynağı ayarlamalarında öngörülemeyen maliyetlerin olması da kamu ve özel sektör için risk teşkil etmektedir (Montagu ve Harding 2012). Bu nedenle işletme sürecinde atılacak her hatalı yönetim adımı KÖİ modeli ile yapılan projeler için olumsuzluklara sebep olacaktır. Bunun sonucunda ise mali kayıpların yanı sıra aksayan sağlık hizmetlerinden etkilenen toplum sağlığını beraberinde getirecektir.

Sağlık Bakanlığının 2013-2017 Stratejik planında KÖİ modeline yönelik belirlenen; evrensellik, hakkaniyet, yönetime katılımcılık, dayanışma, saygınlık, iş ahlakı, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, kanıta dayalılık, kalite ve verimlilik, sağlıkta inovasyon gibi temel ilke ve değerler çerçevesinde profesyonel tesis yönetimi aracılığıyla KÖİ modelinde karşılaşılabilecek olası riskler etkisiz hale getirilerek hizmette sürdürülebilirlik sağlanması hedeflenmektedir. Risk paylaşımı işbirliği yoluyla sağlanarak kamu-özel sektör arasındaki anlayış ve tek yönetim şeklinin benimsenmesine ilişkin karar verme sürecine dahil edilmelidir. Her iki sektör arasındaki ortaklık için uygun ve uzun vadeli strateji planları devreye sokulmalıdır.

KÖİ modelinde risklerin paylaşımı kadar önemli olan bir diğer konu ise maliyetlerin paylaşımıdır. Maliyetler kamu ve özel ortaklar arasında paylaşılırken, profesyonel

hizmetler için toplam harcamalar, değerlendirmeler ve sözleşme yönetimi faaliyetleri için yapılan harcamalar önemli ölçüde kısıtlanabilmektedir. Ayrıca projede belirtilen maliyet aşımalarının riskleri, proje geliştirme, tasarım ve inşaat anlaşmaları ile belirli ölçülerde azaltılabilmektedir. KÖİ modelinde kâr amacı güden ortakların maliyet aşımalarını dengelemek için ölçek ekonomileri uygulayarak hizmetlerin yönetimi veya bakım onarım faaliyetleri için ayrılan bütçeyi düşürerek, uygun maliyetli gelişmiş makineler, satın alınması ve geri ödeme anlaşmalarında düzenlemelerin yapılması yöntemleri kullanılmaktadır. KÖİ modelinde risk paylaşımı, maliyetlerin paylaşımı, kaynakların ortak kullanımını gibi konularda özel ve kamu ortaklarının karşılıklı güven ve işbirliği stratejilerinin doğru belirlenmesi sonucunda; yüksek kalitede hizmetler sağladığını ve bölge genelinde sağlık hizmeti düzeyini yükselttiğini ve ayrıca özel hastanelerdeki maliyetlere göre sağlık hizmetlerinin maliyetlerini düşürdüğü gözlemlenmektedir. İnsan, mali, idari, örgütsel ve teknik konularda KÖİ modellerinin sağlık hizmetlerindeki artıları, kalkınma hedeflerine bağlılığı, ortak sorumluluk ve kalkınma için etkin katılımı gerektirmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için vizyon ve yasal hesap verebilirlik konularında şeffaflık benimsenmelidir.

5. YEŞİL BİNALARDA TESİS YÖNETİMİ VE YOZGAT ŞEHİR HASTANESİ ÖRNEĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1 Yeşil Binaların Tanımlanması

‘Yeşil’ bina, tasarımında, inşasında veya işletiminde olumsuz etkileri azaltan veya ortadan kaldıran, iklim ve doğal çevre üzerinde olumlu etkiler yaratabilen bir yapıdır. Yeşil binalar doğal kaynakları korurken, yaşam kalitesini de artırır. Kilbert ve Grosskopf’a göre; “bir binanın “yeşil” olabilmesi için beş temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar; yapının ekosistemle bütünleşmesi, geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması, bina su döngüsünün en iyi şekilde sağlanması, iklimlendirme kriterlerinin tam olarak uygulanmasıdır” (Kilbert ve Grosskopf 2005).

Yeşil bina olarak yapılacak olan yapı, konut, ofis, okul, hastane, alışveriş merkezi gibi yapılar olsun ne amaçla kullanılacağı yeşil bina olup olmamasını etkilemez. Her türlü yapı yeşil bina olarak tasarlanıp, inşa edilebilir. Bununla birlikte, tüm yeşil binalar da aynı standartlarda yapılmayabilir. Ülke farklılıkları, bölgelerin iklimsel özellikleri, tercihler gibi faktörler yapılacak yeşil binayı şekillendirebileceği gibi bunların yanı sıra, kültürler ve gelenekler, farklı bina türleri ve zemin özellikleri, bina yaşları veya geniş kapsamlı çevresel, ekonomik ve sosyal öncelikler gibi çeşitli özellikler yeşil bina yapımında dikkat edilmesi gereken faktörlerdir.

Bir binayı ‘yeşil’ yapabilecek belirli özellikler vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Enerji, su ve diğer kaynakların verimli kullanılması,
- Güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması,
- Kirliliği azaltıcı, geri dönüştürülebilir malzeme tercih edilmesi ve atıkların azaltılması için önlemler alınması,
- İç mekanlarda doğal havalandırma tercih edilmesi ve hava kalitesinin artırılması, doğru

ve insan sağlığına uygun iklimlendirme teknolojilerinin kullanılması,

- Toksik olmayan, etik ve sürdürülebilir malzemelerin kullanılması,
- Tasarım, inşaat ve işletimde çevresel koşullar ön planda tutularak değerlendirme yapılması,
- Tasarım, inşaat ve işletme aşamalarının her birinde yaşam kalitesinin seviyesinin değerlendirilmesi,
- Esnek tasarım modellerinin benimsenmesi gibi özellikler bir binanın yeşil olarak değerlendirilmesinde önemli kriterlerdir.

Bir yapının yaşam döngüsünün bütün aşamalarında enerji kaynaklarının verimli kullanılması ve kullanılan enerji miktarının mümkün olan en düşük seviyeye indirilmesi yeşil bina işletmesinde maliyetleri azaltır. Yenilenebilir ve düşük karbonlu teknolojileri binaya entegre etmek, sürdürülebilirlik hedefinin olmazsa olmazlarından. En önemli yenilenebilir doğal kaynaklardan sayılan su, ne yazık ki artık yenilenemeyen doğal kaynaklar listesine alınmıştır. Su kaynaklarını korumak, su israfını önlemek için içme ve atık su verimliliğini ve yönetimini iyileştirmenin yollarını bulmak gerekmektedir. Atık su arıtma teknolojilerinin binalara entegre edilmesi, yağmur suyu depolama sistemi oluşturulması, su kullanımını en aza indirebilir. Su konusu insanlığın hem çevreye hem gelecek nesillere olan sorumluluğu kapsamında hayati önem taşımaktadır. Yeşil binalar bu sorumlulukların farkındalığıyla inşa edilmektedir.

Gün geçtikçe dünya büyük bir çöplüğe dönüşmektedir. Yapıların inşasında yeniden kullanılabilir, dayanıklı malzemeler tercih etmek, daha az atık üretmek ve yıkımlar sonucu meydana gelen atıkların geri kazanımını sağlamak, yapı sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Yeşil binalar insanlara refah ve sağlıklı yaşam vadetmektedir. İç mekanlarda kullanılan her malzemenin dikkatle seçilmesi, insanlara güvende yaşamının keyfini ve güvencesini sağlamaktadır.

Doğal aydınlatma koşullarına uygun yapı tasarımları, doğal havalandırma imkanları, ısıtma-soğutma ve yalıtım malzemelerinde yapılan tercihlerin her biri yaşam kalitesini hedefler. İnşa edilen bir yeşil bina asla sadece mühendislik-mimarlık ürünü değildir. Yaşayan, insan ihtiyaçlarını karşılayan, uzun ömürlü tasarımlardır aynı zamanda.

İnsanların sosyalleşmesine olanak tanıyan, kullanım kolaylığı sağlayan yeşil binalar, toplulukları birbirine bağlar. Yapının henüz tasarım aşamasında, ulaşım ve olanaklara yakınlığı dikkate alınır. Kişisel ulaşım araçlarına olan ihtiyacı azaltmak, yürümek veya bisiklete binmek gibi çevre dostu seçenekleri teşvik etmek amaçlanır. Görüldüğü üzere yeşil binalar, çevresel tüm faktörleri dikkate alarak, insan sağlığını önemseyen, geri dönüşüm ve atık yönetimi sistemiyle sıkı sıkıya bağlı, etkin ve verimli kaynak kullanımını teşvik eden, dünyayla uyumlu, uzun ömürlü, esnek yapılardır. Her yönüyle gelecek inşaat sektöründe, tesis yönetimi sektöründe ve geri dönüşüm sektöründe önem taşımaktadır.

5.2 Yeşil Bina Sertifika Sistemi

Yeşil binalar, sürdürülebilir yapı projeleridir. Uluslararası inşaat sektörü piyasasında çeşitli yeşil bina sertifika sistemleri vardır ve bu alanda bazı standartlar düzenlenmiştir. Yapıların performansına göre sertifika derecesi belirlenir. Enerjiyi verimli kullanmadaki artış, yapıda kullanımı tercih edilen malzemeler, projenin yer seçimi ve ulaşım olanakları gibi kategorilerde değerlendirilen projeler sertifikalandırma kriterlerine ne kadar uygun yapıldığı konusunda derecelendirilirler. Her yeşil bina sertifikası belli standartlar çerçevesinde düzenlenmiş olsa da kriterlerinde çeşitlilikler, farklılıklar görülebilmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de yeşil bina sertifikaları arasında yaygın olarak tercih edilen, Amerikan yeşil bina derneğine ait olan “Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)” sertifikasıdır. LEED, ekosisteme zarar vermeden, çevreye duyarlı, doğal yaşamı destekleyen, sürdürülebilirlik hedefiyle yapılan binalara verilen bir takdir belgesidir. Normal, gümüş, altın, platinyum olmak üzere; yapılan yeşil binanın LEED kriterlerine uygunluğunu dört farklı derecede takdir etmektedir ve buna göre sertifikalandırma yapmaktadır. Türkiye’de inşası tamamlanan, yeşil bina olarak yapılan şehir hastaneleri de farklı derecelerde LEED sertifikalarına sahiptir. Dünyada kullanımı yaygın olan diğer yeşil bina sertifika sistemleri arasında; BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method, 1990), LEED (Leadership in Energy and Environmental Design, 1990), IISBE (International Initiative For Sustainable Built Environment, 1998), DGNB (2004) ve Casbee (2004) olarak sıralanabilir (Anonymous 2015).

5.3 Yeşil Tesis Yönetimi İlkeleri ve Yöntemleri

Yeşil tesis yönetimi, yeşil bina sertifikasına sahip yapılarda sertifikaların sürekliliğini sağlayarak, çevreyle uyumlu ve binanın fonksiyonlarını doğru kullanarak oluşturulan yönetim hizmetidir. Yapı, yeşil bina olarak tasarlanmasına rağmen, yeşil yönetim sistemine sahip değilse, bina yaşam döngüsü dikkate alınmıyorsa sertifikalı olması o binaya vizyon katmamaktadır. Yalnızca alınan sertifikayla değil aynı zamanda yeşil yönetim sisteminin benimsenmesi yapıya canlılık katacaktır. İşletme yönetimi, tesis yönetimi sektörlerinde, “yeşil yönetim” artık tüketicilerin tercih sebepleri arasındadır. Bundan dolayı, gayrimenkullerde yönetim sektörü bu alana doğru yönelmektedir.

Yeşil yönetim kavramında hedef, işletmelerin yönetim planlarında, amaç ve organizasyon yapılarında çevresel faktörleri dikkate alarak, insanların yaşam kalitesini arttırmanın yanı sıra çevresel çıkarları da gözeterek bütüncül bir yönetim sistemi belirlemektir. Uygulama maliyeti ilk başlangıçta yüksek olsa da uzun vadede sürdürülebilirlik açısından avantajlı olduğu görülmektedir. Yeşil yönetimin sağladığı avantajlardan bazıları; yeşil yönetim sisteminin benimsendiği tesisin imajının artması, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak enerji tasarrufunun sağlanması ve bu sayede kaynak kullanım maliyetlerinin düşürülerek rekabet avantajı elde edilmesidir. Bazı işletmelerde kâğıt, pil, plastik ve cam gibi geri dönüştürülebilir atıkların ayrı ayrı toplanması ve bu atıklardan gelir elde etme avantajı sağlaması da yeşil tesis yönetiminin 21. yüzyıl yönetim anlayışına kazandırdığı farklı bakış açıları ve rekabet edebilme üstünlüğünü göstermektedir. Bu sayede çevreyle uyum içinde ve çevreye saygılı, aynı zamanda düşük maliyetle ve kaynak kullanımındaki tasarruf ile fark yaratarak, işletmeler rekabet piyasasında kalite ve üstünlüklerini yarıştırmaktadırlar. Tesis yönetim şirketi, bu sektörde yer alıp, yapıların karmaşık endüstriyel alanlarını kaliteli ve profesyonel bir şekilde, yapı fonksiyonlarını doğru kullanarak yönetebilme kapasitesiyle; sorumlu olduğu işletmeye, hizmet verdiği müşteriye, çevreye ve topluma karşı büyük bir sorumluluk almaktadır.

Yeşil tesis yönetiminin önemli bir parçası olan atık yönetim planları oluşturmak, söz konusu sorumluluklar arasında yer almaktadır. Atıkların ayrıştırılması, doğru ölçümleme ve raporlama yapılması atık yönetimi açısından oldukça önemlidir. Tesis yönetiminde

atık yönetim uygulamaları, tesisin özelliğine, faaliyet gösterdiği alana göre çeşitlilik gösterebileceğinden, dolayı atık yönetimi öncelikle planlama aşamasıyla başlamalıdır. Atık yönetimi, tesis içerisinde atıkların ilk kaynağında ayrı toplanması sistemiyle başlar. Ayrı toplama, depolama ve toplanan atıkların transfer istasyonlarına yönlendirilmesi, taşınması, geri dönüştürülmesi ve atık bertarafı tesislerine ulaştırılmasına kadar bütün süreç yönetim şirketi kontrolü altında olabilir. Bu süreçte karşılaşılan zorluklar da mevcuttur. Bu zorluklardan biri de depolanan atıkların geri dönüşüm için veya bertaraf edilmesi için toplanabileceği bir tesisin olmaması ya da bu tesislerin kapasitesinin dolu olmasından dolayı atık kabul etmemesidir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, belediyeler ve yerel yönetimlerin teşvikleri ve yasal dayanaklar kapsamında yönlendirme, takip sistemleri, bilinçlendirme ve bilgilendirme uygulamaları sayesinde atık yönetim sistemi artık daha rahat uygulanabilir hale gelmeye başlamıştır. Atık yönetimini doğru, etkin ve verimli bir şekilde uygulayabilmek, sürdürülebilir tesis yönetimi için daha proje tasarım aşamasındayken temellerinin sağlam atılması gerekiyor. Mülk sahiplerinin başlangıçtaki yaklaşımları bu konuda oldukça önemlidir. Yeşil tesis yönetimi ve sürdürülebilirlikte kaliteyle birlikte hem çevreye hem de tesise sürekli artan değer katacaktır (Kabakçı 2015).

Güçlü bir yönetim stratejisinin yanında yeşil yönetim ilkelerini benimsemek işletmenin karbon ayak izini azaltarak, mümkün olduğunca çıkan atıkları geri dönüştürme, yeniden kazanım sistemini benimseyerek sürdürülebilir, ucuz enerji kullanımı teşvikiyle yönetim planları oluşturulmalıdır. Bu tür en iyi yeşil tesis yönetimi uygulamaları yakın gelecekte çevreye uyum ve ödüllere yol açacaktır (Anonymous 2020). Yeşil bina sertifikalandırma sisteminde dikkate alınan bazı hizmet prensipleri şunlardır:

- Binanın yapı malzemelerinin yeşil bina sertifikasına uygun ve bu amaç için üretilmiş olması,
- Atık yönetiminde geri dönüşümü teşvik eden modellerin geliştirilmesi,
- Aydınlatma ve akustik sisteminde yeşil bina sertifikasına uygun malzemelerin tercih edilmesi,
- Projeler geliştirilirken enerji verimliliği ve enerji tasarrufu konusu dikkate alınmalı,

- İşletmede malzeme kullanımında doğada çözünebilir, geri dönüşüme uygun materyallerin kullanılması,
- Su tüketimini en aza indiren kimyasal maddeler kullanılması
- Atık su depolama alanları oluşturularak, su arıtma sistemleriyle tüketilen suyun tekrar kullanılabilirliğini sağlayan teknik sistemlerin oluşturulması,
- Yenilenebilir enerjinin, güneş enerjisinin binalarda kullanılmasını sağlayacak, solar panel sistemlerinin oluşturulması,
- Yalıtım sistemleri sayesinde ısıtma ve soğutmada enerji tasarrufu sağlanması,
- Hava kalitesinin artırılmasını sağlayacak tedbirler alınması.

5.4 Türkiye’de Yeşil Hastane Binaları ve Tesis Yönetimi Uygulamaları

5.4.1 Genel olarak yeşil hastane binaları

2013 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından 200 yatak ve üzeri yatak sayısına sahip yeni hastanelerde LEED sertifikasını alma zorunluluğu getirilmiştir. Bu adım yeşil sağlık tesislerinin teşvik edilmesi konusunda önemli bir adımdır. Kamuda sürdürülebilir yapılar konusunda atılan en somut adım olan yeni yapılan hastanelerinin, yeşil bina sertifikası alma zorunluluğu, Türkiye’deki yeşil yapıların kamuca desteklenmesinin ilk adımlarıdır. Sağlık Bakanlığı’nın hastanelerde LEED sertifikasını zorunlu tutmasının sebebi ise LEED sertifikasında sağlık yapılarına özel uluslararası bir sistemin oluşturulmuş olmasıdır. Burada amaç, inşa edilecek hastane yapılarının, birkaç basit uygulamayla yeşil bina gibi görünmesinden ziyade, tam anlamıyla uluslararası standartlara uygun LEED denetimi altında bütün prosedürleri uygun şekilde yerine getirerek, gerçek bir yeşil bina, yeşil hastane inşa etmektir.

ABD Çevre Koruma Vakfı’nın yaptığı araştırmalara göre sağlık hizmeti veren yapıların, gıda sektöründen sonra en fazla enerji tüketimi yapan, yoğun kaynak kullanımı gerçekleştiren yapılar olduğu kanısına varılmıştır. Ticari faaliyet gösteren işletme binalarına oranla daha çok enerji tüketilirken, yapıdan kaynaklanan karbon ayak izinin yaklaşık yüzde 30’unu oluşturmaktadır. Ayrıca sağlık yapılarının 7/24 faal olduğu göz

önünde bulundurulduğunda, bu binalarda insan sirkülasyonunun fazla olması, verilen hizmet kalitesi ve konforu gibi konuların hassas olması sebebiyle “yeşil bina” yapı konseptine ait bütün özelliklerin ciddiyle binaya uyarlanması gerekli olmaktadır. Bu yüzden sağlık yapılarının “yeşil bina” konseptinde yapılması, sağlık hizmetinde süreklilik, etkin ve verimli kaynak kullanımı açısından çok önemlidir.

5.4.2 Yozgat Şehir Hastane Binasının Projesinin Geliştirilmesi

Yozgat Şehir Hastanesi, Sağlık Bakanlığı ve Rönesans Sağlık Yatırım tarafından KÖİ modelinin uygulanması ile “Türkiye’nin ilk şehir hastanesi” olma özelliğiyle 2017 yılı ocak ayında hizmete açılmıştır. Hastanenin kurulduğu parselin mülkiyeti Hazineye bulunmakta olup, parselin yüzölçümü 117.000 m² ve geliştirilen hastane binasının toplam brüt kapalı alanı 141.000 m² ve toplam yatak kapasitesi 475 adet olarak planlanmış ve buna göre inşa edilen tesisler hizmete açılmıştır (Çizelge 5.1). Yozgat Şehir Hastanesi Binası; genel hastane binası ile Yozgat ili ve çevre illerine dünya standartlarında sağlık hizmeti sunmakta ve oldukça yüksek kapasite ve kaliteli hizmet sunumu ile öne çıkmaktadır (Anonim 2019) (Şekil 5.1).

Çizelge 5.1 Yozgat Şehir Hastanesi tesislerine ilişkin bilgiler

Otopark Kapasitesi	Kapalı Otopark: 1022 Araç
	Açık Otopark: 156
Tescilli Yatak Kapasitesi	475
Poliklinik Sayısı	90
Oda Sayısı	Çift Kişilik: 129
	Tek Kişilik: 133
	Suit Oda: 2
Yoğun Bakım Sayısı	1.Basamak: 10
	2.Basamak: 12
	3.Basamak: 34
	Yeni Doğan Yoğun Bakım: 14
Ameliyathane Sayısı	18



Şekil 5.1 Yozgat Şehir Hastanesi binasının görünümü

Yozgat Şehir Hastanesi, 2018 yılında güncellenen standartlara göre Avrupa'nın HIMSS (Healthcare Information and Management Systems Society) 7. seviye sertifikasına sahip ilk tam dijital hastanesidir. Ayrıca Türkiye'nin ilk "Çevreye Duyarlı Yapı Sertifikası (LEED Gold Sertifikası) olan kamu hastanesidir (Şekil 5.2). Taksi ulaşımı ve Halk otobüsü seferleri sıklıkla hizmet vermektedir. Yatak sayısının ve yoğun bakım ünitelerinin fazla olması sebebiyle hastaların başka hastanelere sevk oranı oldukça düşük düzeyde bulunmaktadır. Yozgat Şehir Hastanesi, 950 Sağlık Bakanlığı kamu personeli ve 875 özel hizmet sağlayıcıları olmak üzere toplamda 1.825 kişinin istihdamına ev sahipliği yapmaktadır (Çizelge 5.2, Şekil 5.3; Şekil 5.4, Şekil 5.5, Şekil 5.6, Şekil 5.7).



Şekil 5.2 Yozgat Şehir Hastanesi sertifikaları



Şekil 5.3 Yozgat Şehir Hastanesi



Şekil 5.4 Yozgat Şehir Hastanesi ön cephe görüntüsü



Şekil 5.5 Yozgat Şehir Hastanesi



Şekil 5.6 Yozgat Şehir Hastanesi, tek kişilik hasta odası



Şekil 5.7 Yozgat Şehir Hastanesi danışma ve bekleme alanı



Şekil 5.8 Yozgat Şehir Hastanesi kafeterya



Şekil 5.9 Yozgat Şehir Hastanesi hasta kayıt departmanı

İncelenen şehir hastanesi binası 11 katlı ve bina yüksekliği 50.80 m olarak planlanmış ve inşa edilmiştir. Binada 2 bodrum kat, 22 asansör, 6 yürüyen merdiven ve 4 adet iç bahçe tesis edilmiş olup, hastane içinde mekanların dağılımı ve işleyişinin hizmet sunum kalitesini olumlu etkilediği gözlenmiştir (Çizelge 5.2). Yozgat Şehir Hastanesi Projesi, Sağlık Bakanlığı tarafından KÖİ modeli ile gerçekleştirilmiş olup, Yozgat ve çevre illerine hizmet vermektedir. Hastane 142.000 m² toplam kapalı inşaat alanı ile içinde bulundurduğu genel hastane, akut, yeni doğan yoğun bakım ünitesi, yoğun bakım ünitesi, radyoloji, anjiyo ünitesi, kemoterapi ünitesi, nükleer tıp ünitesi ve fizyoterapi merkezi ile Yozgat ve çevre illere dünya standartlarında sağlık hizmeti sunmaktadır. Yozgat Şehir Hastanesi 12 Ocak 2017 tarihinde hasta kabulüne başlayan ve ilk şehir hastanesidir. Ayrıca, Türkiye'nin LEED GOLD sertifikasına sahip olan ilk hastanesi olma özelliğine sahiptir. Yozgat şehir hastanesinde kullanılan RFID (Radyofrekans ile nesnelere tanımlama) teknolojisi sayesinde hasta kayıt, takip ve doğrulama sistemleri profesyonel ve hızlı bir şekilde yürütülmektedir. Tıbbi atıkların toplanma ve depolanıp bertaraf edilmesi barkotlama sistemiyle gerçekleştirilmektedir. Böylece atıkların hangi saatte, hastanenin hangi departmanında ve kim tarafından atıldığı hızlı bir şekilde tespit edilerek atıkların yanlış ayrıştırılması veya depolama alanlarında problem yaratması gibi olumsuzlukların önüne geçilebilmektedir. Hizmet kalitesi ve işletme sürecindeki performans ölçümünün doğru yapılabilmesi için 7/24 çalışan “Merkezi Yardım Masası” uygulaması oluşturulmuştur. Ayrıca güvenlik hizmetlerinin aksamaması için CCTV teknolojisi sayesinde bina otomasyon sistemi kolay denetlenebilir ve üst düzey güvenlik duvarı oluşumuna katkı sağlayabilir duruma getirilmiştir.

Çizelge 5.2 Yozgat Şehir Hastanesi binasına ilişkin bilgiler

Yozgat Şehir Hastanesi Toplam 11 Kattan Oluşmaktadır (Yozgat Hospital Consist of 11 Floors):
2 Bodrum Katı (2 Basement Floors)
1 Alt Giriş Katı (1 Lower Entrance)
1 Üst Giriş Katı (1 Higher Entrance)
3 Medikal Kat (3 Medical Floors)
4 Tip Yatak Odaları Katı (4 Typical Bedroom Floors)
Merdiven Sayısı (The number of stairs): 4
Yürüyen Merdiven Sayısı (The number of escalator): 3 İniş + 3 Çıkış = 6
Asansör Sayısı (The number of elevator): 22
İç Bahçe Sayısı (The number of interior garden): 4
Hastane Yüksekliği (The height of hospital): 50.80 m (14.00+36.80)
Toplam Mahal Sayısı (The number of total rooms): 3403 Ana Hastane Binası (Main hospital building + 67 Teknik Merkez (Technical service building) = 3470

5.4.3 Şehir Hastanesi Tesis Yönetimi Hizmetleri ve Hizmet Sunumuna Etkileri

İncelenen şehir hastanesinin işletme ve tesis yönetimi hizmetleri, Rönesans İşletme Hizmetleri Anonim Şirketi tarafından yapılmaktadır. Rönesans Sağlık Yatırım A.Ş., Rönesans Emlak Geliştirme A.Ş. altında faaliyet gösteren ve Rönesans Holding'in sağlık sektöründeki yatırımcı şirkettir. Rönesans Sağlık Yatırım A.Ş. 2012 yılında kurulmuş olmasına rağmen, Rönesans Grubu'nun 20 yılı aşan uluslararası müteahhitlik ve 14 yıllık gayrimenkul geliştirme deneyimini kendi bünyesinde birleştirmiş ve günümüzde Türkiye'nin sağlık sektöründeki önde gelen yatırımcılarından biri haline gelmiştir. Şirket, Yozgat Şehir Hastanesi Binasının yönetiminde 875 çalışanı ile profesyonel tesis yönetimi hizmeti vermekte ve aynı zamanda yapının yeşil yapı olmasının sağladığı avantajları kullanarak hizmet kalitesinde sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Hastane içinde "Hastaları Yönlendirme, Refakat, Resepsiyon, Taşıma Hizmetleri (HYRRT)" adı verilen faaliyeti ve kullanılan yüksek teknoloji sayesinde 7/24 dijital ortamda bu hizmetlerin takibi yapılarak hizmet kalitesinin sürekliliği sağlanmaktadır. Avrupa'nın seviye 7 HIMSS, "Tam Dijital Hastane" sertifikasına sahip olması ayrıcalığı ile şehir hastanesi tesis yönetimi hizmetlerini üstlenen Rönesans İşletme Hizmetleri Anonim Şirketi, hastanenin bu özelliği ile her hastanın kendini "özel" hissetmesini sağlamaktadır (Şekil 5.10).

Rönesans İşletme Hizmetleri Anonim Şirketi tarafından sunulan HYRRT hizmeti ile hasta, hasta yakını ve ziyaretçiler; ihtiyaçları, hak ve mahremiyetleri göz önünde bulundurularak, profesyonel ve kaliteli hizmet anlayışıyla karşılanmaktadır. 7/24 hizmet veren çağrı merkezine düşen transfer talepleri anında görevli personele sinyal olarak iletilip, taşımının mümkün olan en kısa sürede yapılması sağlanmaktadır. Yüksek kalite ve konforda hizmet verilmesi amaçlanan hastanede; engelli, yaşlı, kimsesiz ve yardıma muhtaç hastalar, akülü golf araçları ve akülü tekerlekli sandalyeler ile diledikleri yere taşınabilmektedir. Deneyimli sağlık ekibi, teşhis ve tedavideki son teknoloji cihazların yanı sıra işletmecilikte de teknolojiyi ziyaretçilerinin hizmetine sunan Yozgat şehir Hastanesi'nde; başta hastaların transferi olmak üzere aylık ortalama 12 bin taşıma hizmeti merkezi yardım masası üzerinden dijital ortamda takip edilmektedir (Anonim 2017).

Hastaların yanı sıra, numunelerin laboratuvara iletilmesi, makine ve cihaz taşımalarının da dijital ortamda takibi ile verimliliğin maksimum seviyede gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Hastane içinde kullanılan bu teknoloji, transfer süresinin ölçülmesi, sunulan hizmetin kalitesi ve zaman verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.



Şekil 5.10 Yozgat Şehir Hastanesi ring servisi

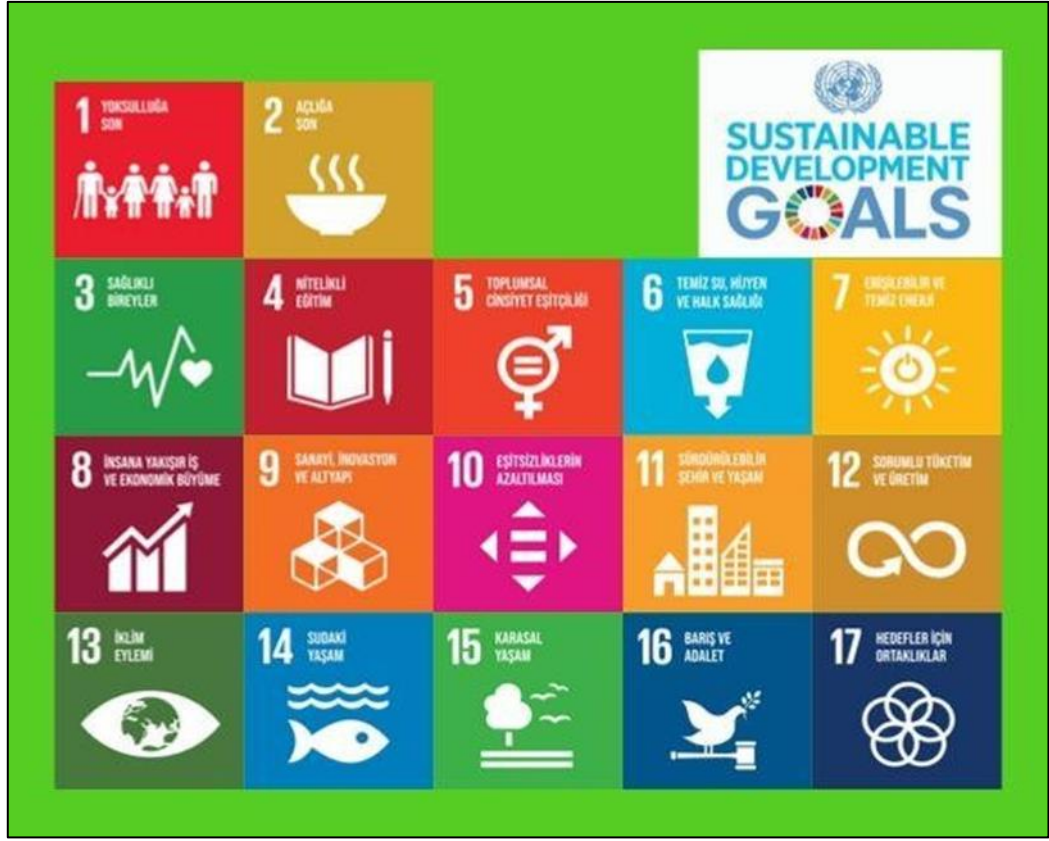
5.4.4 İncelenen Hastanenin Yeşil Bina Olmasının Tesis Yönetimine Etkileri

Yozgat Şehir Hastanesi Binası, Türkiye’de LEED Gold Sertifikası almaya hak kazanan ilk kamu şehir hastanesidir. Bu proje uluslararası sürdürülebilir yapı standartlarını belirleyen kuruluş USGBC tarafından LEED almaya hak kazanan yapı, Rönesans Sağlık Yatırım tarafından inşa edilmiş ve 2017 yılında hizmete açılmıştır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde artık Türkiye’de ve tüm dünyada yeşil binaların önemi artmış ve bu konuda artık devletler, özel kuruluşlarla iş birliği yaparak sürdürülebilir yapılaşmayı destekler duruma gelmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında belirlenen, amaçlardan 11’si olan “Sürdürülebilir şehir ve topluluklar” içerik olarak şu hedefleri kapsamaktadır:

2030 yılına kadar, bütün ülkelerde sürdürülebilir kentleşmenin geliştirilmesi ve bu konuda toplumun katılımcı etkisiyle daha yaşanabilir insan yerleşim alanlarının planlanması ve yönetilmesi için çalışmalar yapılması,

- 2030’a kadar, kişi başına düşen karbon ayak izini azaltmak hedefi ile hava kalitesinin artırılmasına ve belediye atık yönetim tesislerinin geliştirilmesi ile olumsuz çevre etkilerinin azaltılması,
- 2030’a kadar, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına, iklim değişikliğine dikkat çekme ve afetlere karşı dayanıklı yapıların inşasına yönelik entegre politikalar benimseyerek, şehirlerin ve insan yerleşimlerinin sayısının önemli ölçüde artırılması “Afet Riskini Azaltma Çerçeve Eylem Planı 2015-2030” doğrultusunda bütüncül bir afet risk yönetiminin her düzeyde geliştirilmesi ve uygulanması gibi hedefler gösteriyor ki yeşil ve sürdürülebilir yapılar ve buna entegre tesis yönetimleri yani yeşil tesis yönetimleri yakın geleceğimizin vazgeçilmez unsurları olma yolunda hızla ilerlemektedir.



Şekil 5.11 Sürdürülebilir kalkınma amaçları

Kağıtsız hastane yolunda ilk adım, hastanelerde dijitalleşme sürecinin en üst noktası olarak kabul edilen HIMSS 7 sertifikasyonunun önemli farklarından biri; hasta bakımını sağlamak ve yönetmek için kağıt kullanımının sıfıra indirilmesi olarak görülüyor. Bu konu kaynak kullanımında tasarruf yaratacağı gibi aynı zamanda kağıt israfını önleyerek teknolojik hizmetlerin yönetime entegre şekilde kullanılmasıyla yeşil yönetim anlayışındaki olumlu gelişmelerden birisi olarak değerlendirilebilir. HIMSS 7 sertifikası için aranan bazı kriterler ise hastalara ait tüm verilerin, medikal görüntülerin ve diğer dokümanların elektronik hasta kayıt ortamının içerisinde saklanması, tüm hastane servisleri için özet veri sürekliliğini göstermesi olarak sıralanıyor. Bu da tedavide hızlı teşhis için çok önemli bir gelişmedir. Aynı zamanda hasta bilgilerinin hızlıca arşivlenerek uzun yıllar saklanabilmesi imkanı sağlar. İşlem kolaylığı ve zamandan tasarruf yaratır.

Yer ve bahçe bakım hizmetleri kapsamında hastaların, hasta yakınlarının, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik işlevsel ve estetik bir peyzaj alanı oluşturularak kampüs alanına kesintisiz erişim sağlanmaktadır. Duş ve lavabo sularının arıtılması, yağmur suyu

depolama alanları sayesinde depolanan suyun, peyzaj işlerinde sulama suyundan tasarruf edilerek, yeşil yönetimde kaynak tasarrufu sağlanır. Ayrıca engelli bireyler için tüm tedbir ve imalatlar ekiplerce yapılarak erişim olanakları genişletilerek, uzun vadeli kullanım sağlamak ve gerek çalışanlar gerekse hastalar için sağlıklı yaşam alanı oluşturabilmek adına peyzaj alanlarının, mevcut yol ve kaldırımların her türlü bakım onarım faaliyetleri uzman ekiplerce düzenli olarak yerine getirilmektedir.

Hastane ulaşımının mevsimsel etkilerden olumsuz etkilenmemesi için kış aylarında hastane çevresinde özel ekipmanlarla karla mücadele ve solüsyon uygulamaları yürütülmektedir. Gerektiğinde yerel yönetim birimleriyle oluşturulan iletişim ağı sayesinde yerel yönetimlerden de destek alınarak olumsuzlukları en aza indirmek amaçlanmaktadır. Mobilya bakımlarında dış kaynak kullanılarak mefruşat hizmetleri personelinden, dış aydınlatma konusunda bina ve arazi hizmetleri personellerinden destek alınmaktadır. Böylece personel havuzu oluşturulmakta ve servisler arası koordinasyon ile personellerin görevlerini verimli ve etkili bir şekilde yürütmeleri sağlanmaktadır.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Değişen dünyada kalite anlayışı ve insanların konfor ihtiyaçları her geçen gün hızla farklılaşmaktadır. Ayrıca küreselleşmenin de etkisiyle ülke sınırları şeffaflaşmaktadır. Gayrimenkul sektörü de ister istemez bu değişim ve gelişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. İçinde bulunulan rekabetçi piyasası koşulları gereği rekabet gücünü arttırabilmek, üzerinde uzmanlaşma sağlanan sürdürülebilir yapılar, yeşil bina inşaatları ve yeşil tesis yönetimi hizmetleri gibi alanlarda da teknolojik, ekonomik ve sosyal yönlerden gelişme ve değişimlerin yakından takip edilmesi bir gereklilik olmaktadır. Bu alanlarda profesyonel hizmet sunmak, ülkelere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Aynı zamanda “Küresel Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”ndan 11’si olan “Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar” kriteri çerçevesinde, şehirlerin çevresel etkilerinin azaltılması, güvenli ve erişilebilir konutlar, kapsayıcı ve sürdürülebilir kentleşme gibi hedefler, yeşil bina projeleri ve yapım faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, profesyonel tesis yönetim hizmetlerinin gerekliliği ile doğrudan etkili olan sürdürülebilir kalkınma amaçları arasında yer alacaktır. Çevresel koşullar artık göz ardı edilemeyecek boyutlardadır. İklim değişiklikleri, küresel ısınma, doğal afetler, çevre kirliliği, içilebilir su kaynaklarının azalması gibi faktörler geleceğin kentlerinin inşasında mutlaka titizlikle dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Çalışma kapsamında öncelikle kaynak araştırmasına dayalı olarak sağlık işletmelerinde tesis yönetimi konusu ele alınmış ve ikinci aşamada ise örnek olarak seçilen “Yozgat Şehir Hastanesi Binasının” tesis yönetimi ve yapı sürdürülebilirliğinin birbirine entegre çalışma şekli, bu büyük sağlık yapısının yeşil bina olması ve tesis yönetimi alanına sağladığı avantajlarına ilişkin sonuçlar tartışılmıştır. Sağlık Bakanlığı ve Rönesans Sağlık Yatırım Anonim Şirketi işbirliği ile Yozgat Şehir Hastanesi Binası’nın planlama, yer seçimi, proje geliştirme, tasarımı ve inşaatı yapılmış ve KÖİ modeli çerçevesinde Rönesans İşletme Hizmetleri Anonim Şirketi tarafından yönetim hizmetlerinin yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

Bir şirketin, yapının tasarım ve inşaatı aşamasından işletme aşamasına kadar bütün süreçlerini görmesi, bina hakkında gerekli tüm bilgilere sahip olduğu anlamına

gelebilecektir. Binanın insan ihtiyaçlarına uygun ve sürdürülebilir yapı olmasından kaynaklanan; kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına olanak sağlayan, arıza durumunda zamanında müdahale için oluşturulmuş bina otomasyon sistemlerini etkin kullanabilen, dijital hastane olma özelliğinden dolayı hasta kayıt, takip, tedavi sürecinde kağıt kullanımını en aza indirmeyi amaçlayan, “kağıtsız hastane” kavramını sağlık sektörüne entegre eden, çevre ve insan sağlığına uygun, profesyonel yönetim sisteminin benimsenmesinde yapının yeşil bina olmasının önemli etkisinin olduğu görülmektedir. Ameliyathanelerinde ve yeni doğan bebek güvenliğinde RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama teknolojisi, radyo frekansı kullanarak nesnelere tekil ve otomatik olarak tanıma yöntemi olup, RFID, temel olarak bir etiket ve okuyucudan meydana gelmektedir) teknolojisi kullanılarak hasta takip sistemi ve doğrulama sistemi oluşturulmuştur. Tesis yönetim şirketi tarafından bu sistemin çalışması kontrol altında tutulmaktadır.

Hastane içerisinde, hasta enfeksiyonlarının önlenmesinde özel oda destek personeli ve temizlik uygulamaları hizmeti titizlikle yürütülmektedir. Bunun yanı sıra hasta refakatçileri için düşünülmüş RFID teknolojisi, tekstil yönetim sistemi içinde tesis yönetim şirketi kontrolünde profesyonel hizmet olarak sunulmaktadır. Bu sistemde hasta yakınlarının acil durum dolayısıyla hastanede kalmak zorunda oldukları zamanlar için temiz pijama, havlu, sabun gibi ihtiyaç duyabileceği bazı malzemelerin tedarik edilmesi sağlanarak özel hastane konforunda hizmet sunulması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra Yozgat Şehir Hastanesi Binasının LEED Gold Sertifikası kriterlerinden biri olan enerji ve su tasarrufu konusunda hassas yönetim yapısı ve özellikle tam dijital ve akıllı bina olarak inşa edilmiş olmasının sağladığı avantajlar ile aydınlatma konusunda bekleme odalarında gün ışığından faydalanabilen mimari tasarımı sayesinde elektrik enerjisi kullanımını birçok alanda minimuma indirilmiş olduğu görülmektedir. Buna ilave olarak çevre ve peyzaj düzenlemesinde sulama suyu kullanımı için yağmur suyu depolama sistemi oluşturulmuş ve bu konuda da suyun önemi ve tasarrufu konusunda dikkat çekmeyi başarmıştır. Sağlık hizmetlerinin hız kazanması için dijital patoloji uygulamaları ile zamandan tasarruf sağlanarak ve doğru sonuçların en kısa sürede kişilere ulaşmasına olanak sağlanmaktadır.

Hastanede 7/24 “Merkezi Yardım Masası” uygulaması ile tüm özel süreçlerin performans ölçümü yapılarak, hizmet kalitesi artırılmaktadır. Ayrıca esnek yönetim anlayışıyla bu

süreçte düşük performanslı hizmetler tespit edilerek hızlıca iyileştirilmesi yapılmaktadır. Yozgat Şehir Hastanesi Binasının akıllı bina özelliğine sahip olması nedeniyle güvenlik hizmetlerinde yüksek teknoloji kullanılabilir. Tesis yönetim şirketi bu konuda CCTV adında güvenlik merkezi oluşturarak bina otomasyon sistemlerini titizlikle yürütmekte ve güvenlik hizmetlerinde profesyonel destek sağlamaktadır. Kamu ve özel sektör gücünü birleştiren, çevre dostu olarak inşası tamamlanan ve çevre dostu yönetim şeklini benimseyen söz konusu bina, hasta odaklı hizmet anlayışı, ileri tıp teknolojilerinin kullanıldığı, modern mekanları ve konforlu hasta odaları ile sağlık hizmetinde her geçen gün güven kazanmaya devam etmektedir.

Benzer biçimde Yozgat Şehir Hastanesi Binasında, Rönesans İşletme Hizmetleri Anonim Şirketi tarafından hayata geçirilen atık yönetim uygulaması ile atıkların nereden, kim tarafından ve ne zaman atıldığı barkod sistemi ile kontrol altında tutularak, tıbbi atık kaynaklı bütün riskler ortadan kaldırılabilir. Hastanede, atıklardan kaynaklı risklerin tamamen ortadan kaldırılması, insan ve çevre sağlığının korunması için ilave önlemler alınmaktadır. Bu kapsamda; barkodlanan atıkların belirlenen iç depolama noktalarından alınarak güvenli biçimde ayrılması, işleme alınması, varış noktalarına taşınması ve imhasını kapsayan yüksek standartlarda “atık yönetimi uygulaması” hayata geçirilmiştir. Özellikle Türkiye’de tıbbi atıkların üretilen toplam katı atık miktarının önemli bir kısmını oluşturması nedeniyle özel yönetmeliklerle etkin yönetim ve kontrol sistemleri uygulanmasına özel önem verilmektedir. Atık yönetimi, “Tıbbi Atıkların Kontrol Yönetmeliği” ile zorunlu hale getirilmiş, fakat yine de Yozgat Şehir Hastanesi’nde riskleri tamamen ortadan kaldırmak için barkod sistemi uygulanmaktadır. Özellikle kesici, delici aletlerin tıbbi atık poşetlerine bırakılması, enjektör uçlarının unutulması ya da tıbbi ve tıbbi olmayan atıkların toplanmasının yanlış yapılması gibi istenmeyen durumlara karşı barkod sistemine geçilmiş olması, Yozgat Şehir Hastanesi tesis yönetiminin çevreye karşı duyarlı, yeşil yönetim sistemini benimseyen anlayışı sayesinde hassasiyetle yönetilmektedir.

Barkod uygulamasıyla tıbbi atık kaynaklı istenmeyen olayların tamamen önüne geçilmesi sağlanmıştır. Örneğin, hatalı bir atım sonucu bir iğne, yaralanmaya neden olursa, o iğnenin hangi servisten, hangi saatte atıldığına ulaşılabilir. Başka bir örnek olarak

da hastanenin herhangi bir servisinde, hangi saatte, hangi atıkların atıldığı barkod sistemi sayesinde bilinmektedir. Hangi atığın toplanmasında bir sıkıntı mevcut ve hangisinde atık yönetimi yanlış yapılmışsa yapıldığı saate ilgili personele ulaşılabilir. Böylece hangi birime önleyici eğitim verilmesi gerektiği tespit edilebilmektedir. Bu durum atık yönetiminin sürdürülebilirliği açısından tesis yönetiminin yaptığı önemli bir çalışmadır. Yapının yeşil bina olması önemli olmakla birlikte söz konusu yapının özelliklerini tanıyan ve etkin şekilde kullanmasını sağlayabilen yeşil tesis yönetimi, asıl önemli olan kısmı oluşturmaktadır. Eğer yeşil bina olarak inşa edilen tesisler, yeşil tesis yönetimi modelleri çerçevesinde yönetilemiyorsa, binanın hiçbir anlamı kalmamaktadır. Bina yaşam döngüsü yönetim sürecinde muhakkak dikkate alınmalıdır. Sürdürülebilirlik kavramı yalnızca yapılan binayla ilişkili değildir. O binanın kullanım özelliklerinin farkındalığıyla yönetilmesi durumunda ancak sürdürülebilirlikten söz edilmesi mümkün olmaktadır.

Türkiye'nin yakın gelecekte sürdürülebilir yapı inşa edeceği yeni kamu ve özel kuruluşların binalarının, iş merkezi ve hastanelerin yaygınlaşması konusunda önemli teşvik ve adımlarının olacağı aşikardır. Dünyanın hızına yetişmek ve özellikle bu alanda, tesis yönetimi konusunda kaliteli hizmet sağlayıcılarının piyasada olmasını teşvik etmek çok önemli görülmektedir. Mevcut koşullarda tesis yönetimi işletmelerinde nitelikli insan kaynağı ve teknoloji kullanımında önemli yetersizliklerin olduğu ve bu çerçevede üniversitelerin gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümlerinin lisans ve lisansüstü programlarında mezun olanların söz konusu insan kaynağı açığının kapatılmasına önemli ölçüde katkısının olması beklenmektedir. Gayrimenkul geliştirme ve yönetimi uzmanlarının; yönetim şirketleri, özel sermaye şirketi ve ilgili kamu kurumlarından istihdam edilmesinin önemli avantaj sağlayacağı ve yakın gelecekte tesis ve gayrimenkul yönetimi programlarının açılmasına gereksinim olacağı vurgulanmalıdır. Üniversitelerin gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümlerinin dersleri ve uygulamalarında konut ve ticari gayrimenkullere ilave olarak eğitim, sağlık, sosyal tesisler, idari yapılar ve altyapı yönetimine de ağırlık verildiği, yerinde inceleme ve uygulama çalışmalarının programlarda önemli yer tuttuğu ve sektörde faaliyette bulunan kamu ve özel kuruluşların bünyelerinde gayrimenkul geliştirme ve yönetimi uzmanlarının bilgi birikimi ve tecrübelerinden yararlanmaları, sektörün geleceği ve yalnızca profesyonellerin piyasada aktif görev almalarının sağlanması yönlerinden özel önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Aktan, C.C. 1999. 2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri: 2-stratejik yönetim. TÜGİAD.
- Anonim. 2013. Web Sitesi: <https://www.ktu.edu.tr/ormanekonomisi>. Erişim Tarihi: 20.05.2020.
- Anonim. 2017. Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kurumlarına İlişkin 2017 Yılı Bütçe Sunumu. Web Sitesi: <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/1337,sb-2017-yili-butce-sunumu-plan-butcepdf-1pdf.pdf?0>. Erişim Tarihi: 22.05.2020.
- Anonim. 2017. Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ. R.G. Sayı: 29960, Tarih: 26.01.2017.
- Anonymous, 2020. Web Sitesi: https://www.ifma.org/?campaignid=1054_099581&adgroupid=735305560_22&adid=36236393_1262&gclid=CjwKC_Ajwh7H7BRBB_EiwAPX_jadn_LUYHvPs_49f4_EBn_AqohsL_wqsfq_DJgiazPjP9YU1Jptgka3_gOIBoC0noQAvD_BwE. Erişim Tarihi: 15.04.2020
- Almalki, A. ve Al-Hanawi, M.K. 2018. Public Private Partnerships and Collaboration in the Health Sector in the Kingdom of Saudi Arabia: A Qualitative Study, *Global Journal of Health Science*; 10(6); 10-20.
- Atasever M. Gözlü ve M., Özaydın, M.M. ve Güler, H. ve Örnek, M. ve Barkan, O. B. ve Kavak, Y. ve İlhan, M. N. 2018. Şehir Hastaneleri Araştırması. Web Sitesi: <http://www.sasam.org.tr/wp-content/uploads/2018/07/Sehir-Hastaneleri-Arast%C4%B1rmas%C4%B1.pdf> Erişim Tarihi: 27.05.2020
- Atasever, M. 2014. Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sağlık Harcamalarının Analizi. Sağlık Bakanlığı Yayın, 983 s. Ankara.
- Chakravarty, N., Sadhu, G., Bhattacharjee, S. ve Nallala, S. 2015. Mapping private-public-partnership in health organizations: India experience. *International Journal of Medicine and Public Health*, 5(2), 128-132. <https://doi.org/10.4103/2230-8598.153811>, Erişim Tarihi: 20.05.2020
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. 1996. İşletme Yönetimine Giriş, Beta yayıncılık, 199 s. İstanbul.
- Erentürk, M.K., Güven, Ö.F. 2018. Temel Kavram ve Uygulamaları ile Tesis Yönetimi. Beta Yayınları. 214 s. İstanbul.
- Güngör, H. 2012. Sağlık Sektöründe Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları ve Özel Sektör İçin Değerlendirme,” Uzmanlık Tezi (Yayınlanmamış), Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Kabakçı, N. 2015. Tesis Yönetiminde Yeşil Yönetim Anlayışı ve Atık Yönetimi. Web Sitesi: http://www.rgm-turkey.com.tr/wp-content/uploads/2015/03/nurdan_kabak%C3%A7%C4%B1.pdf Erişim Tarihi: 22.05.2020.

- Karaca, C. 2019. Finansman Türü Olarak Proje Finansmanı ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, TC Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, Ankara.
- Kibert, C. J., & Grosskopf, K. 2005. Radical sustainable construction: envisioning next-generation green buildings. In: The 2005 World Sustainable Building Conference. Tokyo, pp. 4154-4161.
- Montagu, D. ve Harding, A. 2012. Are hospital PPPs infrastructure partnerships with stripes or a separate species? World Hospitals and Health Services.
- Özen, Ş. 2000. Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1), 89-118.
- Özer, A. 2014. Frederick Taylor'ın Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantığı İle Yeniden Okumak. Verimlilik Dergisi, (2); 41-72.
- Özkan, T. 2010. Türk Bankacılığında Proje ve Satın Alım Finansmanı, Yüksek Lisans Tezi, TC Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1997. The core competence of the corporation. In *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung* (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.
- Russo, S. 2013. The swing of public-private partnership in the Italian hospitals. A comparative analysis of two case studies. Italy: Department of Management Ca' Foscari University of Venice.
- Salihoğlu, T., ve Türkoğlu, H. 2019. Konut Çevresi ve Kentsel Yaşam Kalitesi. *Megaron*, 14. Web Sitesi: <https://www.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON-06977-ARTICLE-SALIHOGU.pdf> Erişim Tarihi: 20.05.2020
- Şahin M. ve Uysal Ö. 2008. Kamu Ekonomisi Perspektifinden Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları. (188 s.) Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Tanrıvermiş, H. 2017. Gayrimenkul Değerleme Esasları, SPL Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu, Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları Ders Kodu: 1014 (Konut Değerleme Sınavı, Gayrimenkul Değerleme Sınavı), Ankara.
- Taylor, F. W. 1911. The principles of scientific management. New York, 202 s., USA.
- Uçar, E. 2017. Şehir Hastaneleri Sunusu, Ankara.
- Yenisu, E., Şahin, F., Öztekkeli, H., 2019. Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18); 514-527.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Şeyma Demirsoy
Doğum Yeri : Akdağmadeni/Yozgat
Doğum Tarihi : 11.06.1990
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : 75. Yıl Milli Piyango Anadolu Lisesi (2009)
Lisans : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İktisat Programı (2015)
Lisans : Anadolu Üniversitesi Açıköğretim İktisat Fakültesi Maliye (2017)
Yüksek Lisans: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı (2017-2020)

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl

- Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, Dış İlişkiler Koordinatörlüğü (2018-2019)
- Adalet Bakanlığı, Ceza İşleri Genel Müdürlüğü, Alternatif Çözümler Daire Başkanlığı, Uzlaştırma Bürosu (2018-2020)
- SMMM Ofisi (2020)