

BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE YALIN DÖNÜŞÜM

ALINUR AKTAŞ

Özet:

Günümüzde rekabet sürekli iyileştirmeye dayanmakta ve Yalın Düşünce felsefesinin değeri bu noktada ortaya çıkmaktadır. Özel sektör tarafından uzun yıllardır kullanılan ve faydaları açıkça görülen yalın üretim ve yönetim sisteminin, gelişen bilgi teknolojileri ile hizmet işletmeleri ve kamu sektöründe kullanılabileceği son yıllarda yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Kamuda kaynakların etkin ve verimli kullanılması, tasarruf gücünün artırılması, maliyetlerin düşürülmesine olanak sağlayan, performansı ve verimliliği arttıran, kalite ve rekabet edebilirliği yüksek seviyeye ulaştırabilen, stratejik ve operasyonel işleri ilk ve her defada doğru ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen yalın yönetim yaklaşımının belediyelerde nasıl kullanılabileceği bu çalışma ile ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yalın Belediyecilik, Yalın Yönetim, Belediyelerde Yalın Dönüşüm, Verimlilik

GİRİŞ

Bursa Büyükşehir Belediyesi, kurumsal kaynakların kullanım verimliliğini artırarak vatandaş memnuniyetini ve yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla yalın yönetim araçlarını kullanarak kurumsal gelişim ve dönüşüm projesini yerel yönetimlere örnek olacak şekilde başarı ile hayata geçirdi. Pilot uygulamalar ile başlayan çalışmalar tüm süreçleri kapsayacak şekilde genişletilerek sürdürüldü ve devam etmektedir.

Yalın olmak; “gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak” demektir. Bu bakımdan

yalın üretim, yalın organizasyon veya yalın yönetim gibi benzer kavramların temelinde; “bu gereksiz işleri yapan ihtiyaç fazlası elemanlardan kurtulmak” düşüncesi yatmaktadır. (Ertürk,1995; 227)¹

Proje, Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planın 9.1, 9.2 ve 9.5 nolu stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik 2020 yılında başlatıldı. Yalın dönüşüm programında Kaizen, Değer Akış Haritalama (VSM), 5S, 3M (Muda, Muri, Mura) gibi yalın yönetim araçları kullanıldı. 2020 yılı içerisinde yürütülen yalınlaştırma çalışmaları neticesinde süreçlerde toplam 71,8 milyon TL tasarruf sağlandı. Yalınlaştırma çalışmaları boyunca belediyenin vatandaşına sunduğu hizmetlerden hiçbirini iptal edilmeden, süreçlerde değer üretmeyen ancak insan, makine, malzeme ve mekân (alan) kullanımı gibi kaynakları tüketen konularda iyileştirmeler yapılarak tasarruflar elde edildi.

Kurum, yalın dönüşüm yolculuğuna rutin gider haline gelmiş aynı zamanda da her yıl artan mal ve hizmet alımı giderlerini azaltmak amacıyla çıktı. Belediyenin 2019 yılı mal ve hizmet alımı giderlerinde öngörülenden % 32 fazla harcama olması, bu bedelin toplam bütçenin % 38'ine denk gelmesi ve yeni hizmetler için kaynak ihtiyacı bulunması bu süreçlerde yalınlaştırma ihtiyacını ortaya çıkardı. Bursa Büyükşehir Belediyesi Yönetimi, 2020 yılında kamuya örnek olan yalın dönüşüm için; acil ve orta vadeli aksiyon planları hazırlayıp uygulamaya başladı. Yalın dönüşüm çalışmaları kurumun sahip olduğu, stratejik plan, kalite yönetim sistemi, kamu iç kontrol standartları ve iş süreçlerinin üzerinden yürütüldü.

LİDERLİK VE EKİP

Yalın Dönüşüm çalışmalarının bir proje olarak değil, yolculuk olarak ele alınması sağlandı ve bu yolculuğa kurum adına Genel Sekreter liderlik etti. Kurumun yalınlaştırma politikalarını yürütecek, koordinasyonu sağlayacak “Yalın Ofis” oluşturuldu. Yalın ofiste; kurumda en az 5 yıllık deneyimi olan endüstri ve makine mühendisliği, mimar, kamu yönetimi ve işletme bölümü mezunları görev aldı. Yalın uygulama takviminin takibi, süreçlerin yönetimi, kurumsal standart belirlenmesi ve yaygınlaştırılması yalın ofis marifeti ile yürütüldü.

FARKINDALIĞI ARTTIRMA VE EĞİTİM



Yalın felsefede olması gereken kurumdaki insanların çalışmaya değil, düşünmeye gitmesini sağlamaktır. (Taiichi Ohno)²

Yönetici ve personelin yalın yönetime ilişkin farkındalığının artırılması ve kapasitesinin genişletilmesine yönelik temel ve yalın araçlar eğitimleri gerçekleştirildi. Daire başkanları ve şube müdürleri aldıkları eğitimler sonrası kendi birimlerinde “A3 problem çözme ve raporlama” çalışması gerçekleştirdi.

Tüm daire başkanlıklarından görevlendirilen anahtar personellere; kapasite geliştirme eğitimleri (Kaizen Temelleri, Değer Akış Haritalama, A3 Problem Çözme ve Raporlama, 5S, GEMBA Görselleştirme, 3M, Toplam Verimli Bakım, Stok Yönetimi ve Uygulamalı İş Analizi Eğitimleri) teorik ve uygulamalı olarak verildi. Yalın ilke ve uygulamaların her zaman, her yerde ve herkesçe yapılması ve bu konularda etkinliğin sürekli artırılması sağlandı.

Kurumlarda, çalışanlar genellikle değişikliğe tepki duyarlar. Oysa değişiklik kararı, yönetici çalışan ortaklığı ve işbirliği ile alınırsa, değişiklik kararına direnme olasılığı azalır, kararları benimseme ve uygulama eğilimi artar (Sabuncuoğlu, 1998: 285).³

PİLOT UYGULAMALAR

Kurum içerisinde ilk yalınlaştırma uygulamaları yalın ofisin desteği ile temizlik ve güvenlik personellerinin görev aldığı süreçlerde süreç sahibi yöneticiler ve anahtar personeller ile yapıldı.

Uygulama-1: Belediyenin hizmet sunduğu 105 lokasyonda 761 personel ile güvenlik hizmeti sunulmaktaydı. Değer akış ve haritalama modeli ile lokasyonlar, vardiya modelleri, vaziyet planları, hırsız alarm sistemleri, yangın panelleri, entegre bağlantılı yapılar analiz edildi. Bu doğrultuda de-



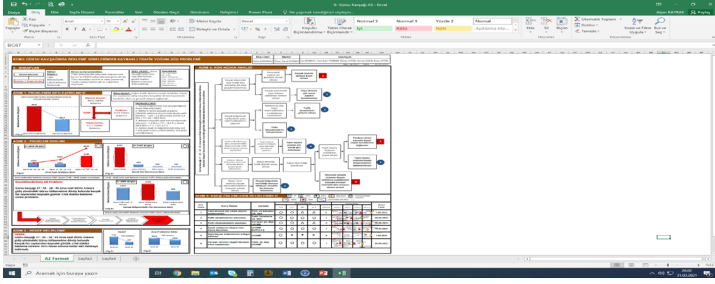
ğer üretmeyen vardiya modelleri ve kamera yönetim sistemleri iyileştirildi. Güvenlik personeline alan hakimiyeti sağlayan elektrikli bisiklet vb akıllı uygulamalar hayata geçirildi. İyileştirmeler neticesinde 120 güvenlik personeli yetkinliklerine göre başka birimlerde şoför, sayaç okuma görevlisi, çağrı merkezi sorumlusu ya da yeni millet bahçeleri gibi projelerde güvenlik olarak görevlendirildi.

Uygulama-2: Kurumun yeni hizmet binasındaki temizlik hizmetlerine yönelik pilot yalınlaştırma faaliyeti gerçekleştirildi. Mevcut durumda; ortak alan ve bloklarda görevli olmak üzere 53 personel ile faaliyetler yürütülmekteydi. Temizlik hizmetlerinin verildiği noktalar, temizlik hizmeti türleri ve periyotları analiz edildi, yeniden belirlendi. Her bir temizlik türüne ilişkin iş ve zaman etüdüleri gerçekleştirildi. Çalışmalar neticesinde blok sistemi yerine mobil sisteme geçiş vb. değişik iş modelleri uygulandı, oluşan yeni uygulama neticesinde 21 personel yeni projelerde görevlendirildi. Yalınlaştırma faaliyetinin en değerli kazanımı temizlik hizmetini alan personelin memnuniyet düzeyinin % 12 artması oldu. Yeni iş standartları haline dönüştürülen uygulama Merinos, Acemler ve Altınova Hizmet binalarında yaygınlaştırılmaya başlandı.

Uygulama-3: Belediyenin sunduğu hizmetlere yönelik personel ihtiyacı doğrultusunda 2019 yılında kuruma yıllık maliyeti 17,9 milyon TL olan fazla mesai gerçekleştirildi. Kurumun yalınlaştırma ça-

lişmaları kapsamında fazla mesailerin yapıldığı yol işleri, park bahçe, kent estetiği, mezarlık hizmetleri, makine işletme vb. hizmetlerde fazla mesai ihtiyaçları ve mevcut çalışma modelleri yeniden yapılandırılarak kurumun 2020 yılı sonu fazla mesai giderleri %52 azaltıldı.

Uygulama-4: Şehirdeki trafik yoğunluğunun azaltılması amacıyla Gürsu Kavşağında Gürsu istikametine dönüş kolunda kavşak faz sayılarından kaynaklı günlük 1.768 dakika bekleme süresi problemi bulunmaktaydı. Kavşaktaki kuyruk problemi yalın araçlardan "A3 Problem Çözme ve Raporlama tekniği" ile 6 kök nedene karşın 7 karşı önlem geliştirilerek çözüldü, bekleme süresi 680 dakikaya indirilerek % 61 iyileştirme sağlandı. Bu çalışmanın verimliliği diğer kavşak noktalarında yalın çözüm tekniklerinin yaygınlaştırılmasını sağladı.



Uygulama-5: Belediye hizmetlerinin yerine getirilmesi amacıyla defin hizmetleri, makine işletme, park bahçe, yol işleri ve kent estetiği birimlerinin ihtiyaçları araç kiralama yolu ile karşılanmakta, süreçlerde kullanılmak üzere yeni araç talepleri bulunmaktaydı. Bu süreçlerdeki ihtiyaçlara yönelik kiralama ve satınalma fizibilite analizleri yapılarak, tüm taşıt türlerine göre yatırım geri dönüş süreleri belirlendi. Yalınlaştırma çalışması ve kurumun bütçesi doğrultusunda 66 taşıt alımı yapılarak kiralamadan vazgeçildi, yatırım geri dönüş süresi sonrasında kurumun her yıl 6,9 milyon TL tasarruf sağlayacağı ortaya konmuş oldu. Yeni araç kiralama süreçlerinde fizibilite analizlerinin yapılması yaygınlaştırılarak yönetimin etkin ve verimli karar vermesi sağlandı.

Uygulama-6: Araçların bakım onarım hizmetlerinin yürütüldüğü kampüste atölye bazlı değer akış haritalama, 5S ve 3M yalın araçları kullanılarak yedek parça temin süreleri % 20, araç bekleme süreleri ort. %17 iyileştirildi. Ambar alanında stok yönetim sistemi çalışması neticesinde e-ambar



modülü geliştirildi, izlenebilirlik ve takip sağlandı, araç giriş çıkışları ve iş emirlerinin takibi için barkodlama sistemi aktif edildi, stok hareket detayları raporlaması ile hareket etmeyen stoklar belirlendi. Yaklaşık 1 milyon TL değerinde atıl stok belirlenerek hurda olarak satışı veya geri dönüşüme kazandırıldı. Araç bakım ve onarımı için ihtiyaç duyulan 2,4 bin m2 lik kapalı alan mevcut kampüste yalınlaştırma çalışmaları ile oluşturuldu. Kurum yeni inşaat yatırımlarından vazaecti.



Öncesi

Sonrası

Kurumun yalın yolculuk sürecinde birimlerde farkındalığı artan yöneticiler ile kapasitesi gelişen yetkin personellerden ilk 4 fazda 24 yalın ekip oluşturuldu. Yalın ekip üyeleri kendi süreçlerinde iyileştirmeyi sürekli kılacak şekilde konumlandırıldı, çalışmaları takvimleştirildi.

Yalın ekip üyeleri kendilerinin yaptıkları iyileştirmeleri Genel Sekretere periyodik olarak sunmakta, çalışmalar üst yönetim tarafından ödüllendirilmektedir. Böylelikle kurumda birbirini destekleyen ekip üyeleri artmakta ve süreçleri iyileştirmede sürekli bir gayret göstermektedirler.

Yalın ofis kurumdaki tüm uygulama adımlarını takip ederek değere dönüşüm çalışmalarını koordine etmektedir.

SONUÇ

Pilot çalışmalar ile kurumun yalın dönüşümü içselleştirmesi ve yönetim aracı olarak kullanılması sağlandı. Yalın dönüşüm sürecinde, tüm yönetim sistemi uygulamalarında olduğu gibi beklenen bir dirençle karşılaşıldı. İyileştirme konuların kornik problemler olması, risk içermesi, zorluğu, yeni ve kapsayıcı alan olması, ilk defa bu tür aksiyonların alınması ve etkilerinin kurumun tamamını ilgilendirmesi yalın sürecin özgün taraflarını oluşturdu.

Bu durum; üst yönetimin desteği, süreç yöneticilerinin sürekli iyileştirme çalışmaları içerisinde lider olarak rol almaları, üst yönetime düzenli raporlama yapmaları, verimliliklerin tüm taraflarca görülmesi ve çalışmaların sahiplenilmesi ile aşılmış oldu. Toplam kalite yönetimi ile yalın yönetimin felsefe olarak birbirinden ayrı kavramlar olmadıkları aksine birbirlerinin bütünleyicisi konumunda oldukları çalışma pilot çalışmalar ile ortaya konulmuş oldu. Yalın belediyeciliğin; personel hizmet planlamaları, araç ve ekipman yönetimi, bütçe,

alan ihtiyacı ve stok yönetimi problemlerinin çözümünde başarılı, pratik, ekonomik ve sonuç odaklı uygulanmış bir süreç olduğu, israfın azaltılabildiği ve bazı durumlarda ortadan kaldırılabilirdiği ortaya konmuş oldu. Türkiye’de yerel yönetimler alanında, tüm süreçleri kapsayan ilk uygulama olan “Yalın Belediyecilik” projesi tüm belediyelerde yaygınlaştırma potansiyeli taşımaktadır. Yalın yönetim kültürünün hemen oluşmayacağı, sabır ve uğraş ile değişimlerin kalıcılığı sağlanacağı ön plana çıkmakta ve bunun bir yolculuk olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Ertürk Mümin; “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta basım ve yayıncılık, İstanbul,1995.
2. Taiichi Ohno, Erişim 16.05.2021
<https://lean.org.tr/toyota-uretim-sisteminin-10-duayeni/>
3. Sabuncuoğlu, Zeyyat (1998), “Örgütlerde Davranış”, Anadolu Üni.AOF Yayınları, Eskişehir.



ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ

KAZANIMLAR

- Çevresel etkilerin **değerlendirilmesi**
- Olumsuz çevresel etkilerin önlenmesi ve/veya hafifletilmesi
- Çevresel **kirliliğin giderilmesi**
- Atıkların **kaynağında azaltılması**
- **Atık yönetimi**
- Mevzuata **uyum**
- İlgili yükümlülüklerin yerine getirilmesine yardımcı **sistemik yaklaşım**
- Çevre hassasiyeti ve bilincinin tesis edildiğine **güvence**
- **Uluslararası Belge** sahibi olmak
- **İtibar**

**Belediyecilik süreçlerine hakim kadrosu ile
Belediyenize özgü çözümler sunar...**

ENDERUN KURUMSAL DANIŞMANLIK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HİZMETLERİ TİC. A.Ş.
Cevizlidere Mah. 1237. No: 1/6 Çankaya / ANKARA T: 0312 820 50 50 W: enderundanismanlik.com.tr