

# DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE UYGULANMASI İÇİN ATILAN ADIMLAR

Adil Hakan AYBER

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Çankaya Kadastro Müdürlüğü, Ankara, ayberhakan@gmail.com

## ÖZET

*Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM) öncelikle tesis kadastrasının bitirilmesi projesi ile artık mekansal verilerin üretimi ve yönetiminin öncüsü olmak için çeşitli projeler geliştirmektedir. TAKBİS, TARBİS, HBB gibi projeler ile bu gelişimini sürdürmektedir. TKGM vizyonuna ulaşabilmek için, misyonunu büyütmüş, personelin bu projelerde başarılı olabilmesi için de Sürekli Gelişim Projesi çerçevesinde Toplam Kaliteyi artırmak için Hizmet İçi Eğitim programları düzenlemektedir. Kurumumuz bütün taşra birimlerimizin yenilenmesi ve bu amaca hizmet edecek hizmet alanlarının oluşması için büyük atılım gerçekleştirmiştir. Bahsi geçen bütün bu değişiklikler Tapu ve Kadastro Modernizasyonu çerçevesinde gerçekleştirilmekte olup vatanadaşa daha kolay hizmet nasıl verilir, daha doğru ve hızlı veriye nasıl ulaşılır gibi temel mantıkları gerçekleştirmeye hedeflenmektedir. Kurumumuzda yukarıda bahsedilen hedeflere ulaşabilmek için öncelikle zemin harita uyumu BÖHHBÜY' de belirtilen doğrulukta sayısal veri üretme , TAKBİS verileri ile Tapu Kütüğü verilerinin birbir örtüştüğü tapu bilgileri, Tapu bilgileri ile Kadastro Bilgilerinin birbir entegre olduğu bir veri tabanının ve bu veri tabanına uzaktan erişimin mümkün olduğu güvenliği tam olarak sağlanmış bir sistemin kurulması ve yönetilmesi için var olan sistemde yenilik arayışları da hızla devam etmektedir.*

*Bu büyük hedeflerin gerçekleşmesi için 1980'li yılların başında Japon mucizesi olarak sunulan ve 1990'lı yıllarda uygulanması gereken en iyi yöntem diye lanse edilen "Toplam kalite yönetimi" modeli de artık günümüzde ihtiyaçlara cevap veremeyecek bir model olarak önümüzde durmaktadır. Bu model yerine gelişmiş modern dünya artık Değişim Mühendisliği adlı manifesto ile yeni bir model uygulamaya başlamıştır. Bu manifesto kurumların kendilerini yeniden oluşturma amacıyla kullanacakları tekniklere verilen addır. Bu modele göre kurumlar işe yeni bir beyaz sayfa açarak başlıyor ve her süreci ve iş yapma biçimini bu beyaz sayfaya yazıyorlardı. Bu işlemin sonucunda kurumların aslında bu beyaz sayfaya yazacak çok fazla şeylerinin olmadığı, geçmiş bilgilerinin de bunu çok zorladığı görülerek yeni bir strateji ile kendilerini yenileme çabaları devam etmiştir. Bu süreçte maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapma amacıyla iş süreçlerinin temelden , yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması esası temel hedef olarak seçilmiştir. İşte bu manifesto artık kurumumuzda da vazgeçilmez bir öğe haline gelmiş uygulamalarımız da bu öğelerin uygulanması için çaba sarf edilmiştir.*

*Yukarıda özetlenen kıyaslama, ortak hareket birliği, zaman odaklı rekabet gibi terimlerin en fazla kullanıldığı TKMP çerçevesindeki çalışma kadastro paftalarının yenilenmesi çalışmalarıdır. Bu yenileme çerçevesinde tapu kayıtlarındaki yapısal hataların da giderilerek kayıtlara nüfus vatandaşlık numarası eklenmesi, hatta gerekiyorsa yeni kütüklerin oluşumu, mevcut grafik kadastro haritalarının arazi ile birebir uyumlu, sayısal veriler ile ve doğru üretimi, bütün müdürlük arşiv bilgilerinin rasterlerinin alınarak bunların bir program çerçevesinde akıllı hale getirip bu verileri bir sistem üzerinde ulaşılabilir veri tabanı oluşturma ve müdürlük yetki alanındaki bütün sahanın hücresel dönüşüm teknikleri ile ITRF koordinat sistemine dönüşümünü sağlamak hedefini düstur edinmiştir.*

*İşte bu hedef doğrultusunda yapılan çalışmalar ve ileri hedefler bu bildirimizde ana temayı oluşturmaktadır.*

Anahtar Sözcükler: tapu, kadastro, veri tabanı, değişim mühendisliği, kadastral harita, dönüşüm

## ABSTRACT

### STEPS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE REENGINEERING IN TURKISH LAND REGISTRY AND CADASTRE AGENCY

*Turkish Land Registry and Cadastre Agency (General Directorate of Land Registry and Cadastre\_TKGM), after the completion of the constitutional cadastre of the country, has developed a number projects so as to lead the production and the management of the geospatial information. TKGM has continued its development, and put this aim into its vision by achieving such projects as Registry and Cadastre Information System (TAKBİS), Registry Archive Information System (TARBİS) and Map Information System (HBB). Moreover; TKGM, enlarged the mission to reach its vision, and has been conducting On-The-Job training programs for its employee to success in the projects and to increase the total quality within the Continuous Development Project. Our agency, has very much progressed in the renovation of the remote units, and in the establishment of service offices for its aim. All the changes mentioned above have been carried out within the Land Registry and Cadastre Modernization Project. The desire to achieve the answers to the questions "How can we serve the citizens more easily?", "How can we reach the more accurate information and more quickly?" has lead the agency to the existing point. In order to reach the above mentioned aims, the search of innovation has been rapidly continuing for the establishment and maintenance of a fully secured system and a data base to be used with. Some of the aims of the system may be given as follows; digital data production that fits the ground features at the level of accuracy as defined in the Civil Law, land registry information that exactly fits the TAKBİS and Registry Bookings, integration of Land registry and Cadastre information, remote access to the data base.*

*The Total Quality Model, which was brought forward as Japan Miracle in 1980's and introduced as the best method in 1990's, stands before us as a model that can no more meet the requirements in this day and age. The developed world have started to apply a new model, called a manifest: Business Process Reengineering. This manifest is the name of the techniques that the institutions use to rebuild themselves. According to this model, the institutions have started to work with a white paper, and have written all the procedures and working methods on this white paper. After this procedure, actually, it has been realized that the institutions does not*

## *Değişim Mühendisliğinin Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğünde Uygulanması İçin Atılan Adımlar*

*have many to write on the white paper and their historical knowledge complicates this, and then the renovation trials have continued with a new strategy. In this process, the basis of rethinking and redesigning of the work procedures to develop impressively the most important performance measures of this age such as the cost, quality, service has been chosen as the main target. This manifest has become an indispensable factor of our agency and much effort has been spent for the implementation of its items.*

*The above summarized work, in which the terms comparison, collaboration, time oriented competition are very much mentioned, is the renovation of the cadastral maps within the frame of the Land Registry Modernization Project.*

*Within the frame of the renovation of the cadastral maps our agency has got some principle targets such as;*

- adding the citizen identification numbers with removal of the structural errors in land registry records,*
- even establishing new registry files if necessary,*
- producing existing graphical cadastral maps accurate and compatible with digital information and the ground features as well,*
- establishing an accessible data base with the rasterized, geo-referenced, and registered digital archive information of individual cadastral units,*
- and estimating the coordinate transformation parameters from ED-50 to Turkish Reference Frame (TUREF) aligned to ITRF96 by making use of the cellular transformation method for the area of responsibility.*

*Herein the theme of this study consists of the works towards the above mentioned aims and the further targets.*

Key words: land registry, cadastre, data base, reengineering, cadastral map, transformation

## TKGM'DE İNOVASYON ÇALIŞMALARI

Değişim mühendisliğinin kurumsal uygulamasında hem hizmet alan vatandaşın, hem de hizmet veren personelin artık teknolojiyi kullanarak iş riskini ve iş yükünü en aza indirme çabaları kurumumuzda logodan, hizmet anlayışına, hatta görev tanımına kadar bir çok değişimi kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu değişim sırasında olası yanlışlıkları bertaraf etmek için aşağıdaki belirtilen hususların yerine getirilmesi için çaba sarf edilmektedir.

Uygulama sırasında belirsizlik olmaması için, belirsizliğin hemen değil gelişim sırasında yok edilmesi ilkesi esas alınmıştır. Değişim mühendisliği tekrara dayanan bir işlem olduğundan, kağıt üzerinden süreci tasarlamak mümkün olamamaktadır. Süreç, kurumumuz gibi stratejik karar ve işlere imza atan kurumlarda, iş ve işlemlerdeki hataların, hayatın içinde denenerek varsa hataları gördükçe yok etme imkanı uygun bir model oluşturmaktadır. Kurumumuz bu süreci zamanla yarışır halde yerine getirdiği için, çok yoğun çalışma temposunda zaman baskısından doğacak hatalara muhatap olmamak için gerekli önlemleri almaktadır.

Bir kurumda değişim mühendisliğinin uygulanabilmesi için bazı ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir. TKGM 'de de konuyla ilgili olarak bazı tedbirler alınmaktadır.

6083 sayılı yeni teşkilat yasası ile Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı kurularak, bilgi paylaşımı, sunumu ve güvenliği konularının bu daire tarafından yürütülmesi sağlanmıştır.

Kurumun yaptığı hizmetleri ve özverili çalışmaları halka yeterince anlatamamasından dolayı, kurumumuzca kısa metrajlı filmler düzenlenmiş, yapılan her çalışma halka bilgilendirme notları, web üzerinden bilgilendirme yolu ile anlatılmış, hatta mülkiyetten etkilenen veya mülkiyetin etkilediği hayatlar öyküleştirilerek dizi haline getirme düşüncesi bile oluşmuştur.

Kurumda çalışanların aldıkları risk ve üstlendikleri zor görev nedeni ile meslek sigortası ve performansa dayalı ücret seçenekleri için yeni çareler aranmaya başlamıştır.

Vatandaşın ve diğer kurumların on-line hizmet isteği kurumu on-line başvuru, on-line bilgilendirme ve kısa mesaj yolu ile bilgilendirme sürecine yöneltmiştir. Kurum eski varsayımları yok sayan ve yeni süreçleri oluşturan yapılanmaları yerine getirmek için öncelikle küçük, orta ve büyük ölçekli projelere imza atmıştır. 300 civarında sorunlu köy dışında ülkede tesis kadastro tamamlanmıştır.

Türkiye de 50 civarında kadastro müdürlüğü, 700 civarında tapu müdürlüğü TAKBİS'e dahil edilmiştir. 2011 yılı sonuna kadar TAKBİS'e dahil edilmeyen birimin kalmaması hedeflenmektedir.

Harita Dairesi Başkanlığı kanalı ile yapılan HBB projesi ile Türkiye de üretilen bütün haritalar ile orto-foto haritalar sisteme yüklenebilmekte ve servis sağlayıcılar sayesinde bu harita ve planlara ulaşılabilir. Harita Dairesi Başkanlığı kanalı ile yapılan HBB projesi ile Türkiye de üretilen bütün haritalar ile orto-foto haritalar sisteme yüklenebilmekte ve servis sağlayıcılar sayesinde bu harita ve planlara ulaşılabilir.

TKMP projesi çerçevesinde tüm müdürlüklerin iç tasarımları planlamaya alınmış, birçoğunda da çalışmalar bitirilmiştir. 2012 yılı sonuna kadar iç dizaynı veya fiziki ortamı iyileştirilmemiş birimin kalmaması planlanmaktadır.

Yenilemeye muhtaç olduğu düşünülen 8 Milyon parselin 22/a uygulaması kapsamında yenileme çalışmaları planlamaya alınmış bunlardan en acil ihtiyaç olan 4 Milyon parselin yenileme çalışmalarının 2013 yılı sonuna kadar bitirilmesi planlanmaktadır.

Strateji Dairesi Başkanlığı ve İç Denetim Birimi sayesinde kurumun kurumsal gelişimi ve kurumlar arası iletişimi daha iyi bir noktaya taşınmıştır.

6083 sayılı teşkilat yasası ile kadastro müdürlükleri il bazında tapu müdürlükleri ise ilçe bazında yapılandırılmıştır.

Destek hizmetleri dairesi başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü gibi oluşumlar ile Genel Müdürlüğümüzün idari ve mali konuları daha hızlı çözüme kavuşma durumuna gelmiştir.

Ana hizmet birimlerinin İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı eli ile personel hareketleri daha sade hale gelmesi için çaba sarf edilmektedir.

Yeni süreç inşa edilirken bu sürecin nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, sürecin kurumun tüm parçaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek, personeli eğitmek ve uygun bilişim sistemleri oluşturma konusunda kurumun üst yönetimi; örnek ülke, kurum ve yapıları dikkate alarak yönetmelik ve genelgeler ile hatasız sürecin inşası için çaba sarf etmektedir. Bu çerçevede merkez ve taşra çalışanlarından oluşturulan ekipler yurt dışında örnek alınabilecek ülkelere teknik geziler düzenleyerek yerinden o ülke çalışmalarını görebildikleri gibi aynı durum dışarıdan ülkemize gelen ekiplerce de gerçekleştirilmektedir.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan ve makalenin ileriki bölümlerinde etraflıca bahsedilecek olan kurumsal görev tanımları ve çalışma tarzı da değişmiş bunu kurum çalışanlarına benimsetmek için de çalışmalar başlatılmıştır.

## 1. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN KURUMSAL UYGULAMA SÜREÇLERİ

İş ve işlemlerin çok fazla detayda boğulmadan tek iş haline gelmesi için çaba sarf edilmektedir. Kurum TAKBİS projesi ile tapu verileri, Kadastro verileri, teknik arşiv verileri ve tapu arşiv verilerinin aynı anda ada bazında sorgulayan bir sistemi oluşturulmaya çalışılmaktadır kurumumuzun TAKBİS ile ilgili temel hedefi kısa vadede 1 yıl içerisinde bütün tapu ve kadastro müdürlüklerinde TAKBİS in uygulanabilmesini sağlamaktır.

İhaleli işlerde özel sektör ve kamu gücü birleştirilerek hukuki alt yapıda sorun yaratmayacak çalışmalar hayata geçirilmiştir. Bu anlamda ileride yapılacak yeni düzenlemeler ile işlerin hukuki boyutunun da özel sektöre sorumluluk ilkesi dahilinde verilebileceği işlemlerin sadece kontrol ve tescilinin kurum tarafından yapılacağı bir yapıya doğru gidilmektedir.

Kurumumuzda tesis kadastrosu çalışmaları tamamlanmış acil yenilemeye muhtaç dört milyon parsel için 3 yıl içerisinde sonuçlandırma hedefe konmuştur.

Vatandaşlarımıza on-line başvuru sistemini getiren kurumumuz, lokal bazda uygulanan bu teknikleri, SMS ile bilgilendirme servislerini 1 yıl içerisinde bütün müdürlüklerde kullanılabilir hale getirme çabasıdır. Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığımızın tek ve örnek bir binaya taşınması ile randevu sistemlerinin ücretsiz telefon hatları ile de tüm Türkiye için yönlendirebilecek yapılar da oluşacaktır.

LİHKAB bürolarının açılışı ile talebe bağlı hizmetlerin kurumun inisiyatifinde açılan noter usulü çalışma sergileyen ve sorumluluk ilkesinin tam verildiği özel sektör tarafından yürütülmesi sağlanmıştır.

Gelişen teknoloji ile birden çok ekiple yürütülen iş ve işlemler tek elden yürütülebilmektedir. Bu anlamda kadastroda ekip teknisyenleri teke düşürülmüştür. Kontrol memuru Ünvanlı elemanlar yeteneğine göre müdür tarafından Değerlendirilmektedir.

## *Değişim Mühendisliğinin Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğünde Uygulanması İçin Atılan Adımlar*

Orman , maliye ve tarım elemanları çalışma anında kendileri ile ilgili çalışmalarda ekibe dahil edilmektedir. Kontrol işlemlerinin işin yapılması sırasında bitirilmesi ve bu iş için ayrıca zaman ayrılması uygulanmaktadır.

Yapılan iş ve işlemlerde, işlerin birbirini takip eden nitelikte olması ve yatay birleştirmenin yanı sıra uygulayıcı personele karar verme yetkisi de verilmektedir. Bu da çalışmalarda hem işi üstlenme hem de performans açısından önem arz etmektedir. Bu gibi birleştirilmiş süreçler ile kazanım inanılmaz boyutlara ulaşmıştır.

Kurumda değişim mühendisliğinin büyük projeleri dikey yapıda yürütülmektedir. Bu dikey yapıda değişimi onaylayan çalışmaların başarıyla sonuçlanması için kurumu motive eden en üst yönetici bu anlamda lider Genel Müdürdür. Genel Müdür Yardımcılarımız ve Daire Başkanlarımız merkezden değişime yön vermekte Bölge Müdürlüklerimiz ve Taşra Müdürlüklerimiz değişimi uygulama alanında hayata geçirmektedir.

Kurumumuzda değişim mühendisliği özelliklerinden aşağıda sıralanan maddeler uygulanmaktadır.

- a. İşleri bitirmek için en radikal önlemleri almak,
- b. Süreç kazanımı için gereken çalışmaları yapmak
- c. Ekip elemanlarının ekip ruhuna sahip olması.( Kadastro müdürlüklerinde ekip arkadaşlığı özel hayatımızda bile vazgeçilmezimizdir.)
- d. Değişimde ısrar etme , ( Bu ısrar birazda dışarıdan gelen taleplerin karşılanması için yine ülkemizde en çabuk değişimin yaşanmasını içerir.)
- e. İletişim becerilerine sahip olma, (bu konuda her türlü iletişim aracını ülkemizde kullanabilen kurum kimliğimiz TAKBİS' in aldığı e-devlet ödülü ile tescillenmiştir.)
- f. Değişimin işin akışını engellemeden gerçekleşmesinin sağlanması, ( kurumumuzda adaptasyon süreci kısa sürede tamamlanmıştır.)
- g. Katma değer yaratan süreçler oluşturabilme,
- h. Gerektiğinde merkeziyetçi gerektiğinde adem-i merkeziyetçi yapıyı aynı oluşturup uygulayabilme becerisine sahip olma,
- i. Yapılan işlemlerde kontrol işlemlerinin kısa ve doğru yapılmasını ve bu işin süreç planlaması ile kısıtlanmaması için gereken tedbirleri anında alabilme,
- j. Yeniden yapılanmayı çok kısa sürelerde ve en az hasarla gerçekleştirebilme,
- k. Stratejik planların dizayn edilmesi ve hayata geçirilmesini kısa zaman dilimlerinde yapabilme,

## 2. TKGM'NİN YENİLENME ve YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

Son 30 yılda devrim niteliğindeki teknolojik gelişmeler tüm kurum ve kuruluşları olduğu gibi kurumumuzu da etkilemiştir. Bilgi teknolojilerinin rolü Tapu ve Kadastro hizmetlerinde artmış ve buna paralel olarak hizmet veren ve alan tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Daha önce lokalde ve fiziki arşivlerde tutulan bilgi ve belgeler yaygın telekomünikasyon ağları kullanılarak merkezden servis sağlayıcılar ile hizmete sunulmuştur.

Karmaşık işlemler sadece uzman elemanlar tarafından gerçekleştirilirken, uzman sistemler sayesinde genel anlamda yetişen elamanlar da bu işleri kolaylıkla yapabilmektedir.

Sistemler sayesinde merkeziyetçi ve ademi merkeziyetçi uygulamalara çok çabuk geçişler yapılabilmektedir. Veri tabanları sayesinde bilgi iç ve dış kullanıcılara anında ulaşabilmektedir.

Modelleme, sistemler üzerinden yapıldığından kararların kullanıcılara yetkisi kadar verilebilme imkanı oluşmaktadır.

Taşınır bilgisayarlar ile internet ağının cep telefonunun sinyal aldığı her yere taşınabilmesi ofiste yapılması gereken bir çok işi arazide bitirebilme imkanı sağlamış ve farkında olmadan her aracın bir mobil ofis olarak kullanılabilme imkanı oluşturmuştur. Bu sayede arazide aplikasyon krokisi, zabıt örnekleri, ölçü ve sınırlandırma krokileri anında çizilebilmekte ve işlem sahibine teslim edilebilmektedir.

Henüz yeteri kadar yasal altlığı olmasa da ITRF koordinat sistemi ile paftayı esas alan değerlendirme, koordinatları esas alan değerlendirmeye dönüşmüştür. Süreli orto-foto haritaları ile halihazır haritalar kullanılarak zemin değişiklikleri bürodan bile takip edilebilmekte, değişikliğin ölçüsü arazide gerçekleştirilerek sürdürülebilir kadastro değerleri üretilebilmektedir. Bu çalışmalarda kaizen metodu adı da verilen sürekli iyileştirme ve fikirleri değerlendirme yöntemi, kurumumuzun bilgi teknolojileri inovasyonunda kullanılan yöntemdir.

Uzaktan erişim ile bilgi öğrenme, belge temini, on-line başvuru, SMS veya e-mail ile bilgilendirme, internet bankacılığı kullanarak ödeme veya POS cihazları ile ödeme, mevcut işlemlerin çok fazla kırtasiyeye gerek kalmadan e-imzayla çözümü, e-devlet kapsamında kişiden istenmesi gereken belgelerin on-line temini gibi teknoloji kullanılarak yapılan uygulamalarda, kurumumuz çalışanları ile hizmet alan vatandaşlar daha az karşı karşıya gelmekte bu sebeple de insandan kaynaklanan kasıt ve kusura yönelik hatalar en aza indirgenmektedir..

Öncelikle 6083 sayılı teşkilat yasası ile kurumumuzda ciddi bir yapılanma farkı oluşturulmuştur. Merkez teşkilatlarında bazı daire başkanlıkları birleştirilmiş ve yeni bazı daire başkanlıkları ihdas edilmiş bir kısmının da adı değiştirilerek yeni yapılanmada hizmet vermeye başlanmıştır.

Taşrada Kadastro Müdürlüğü sayısı illerde 325 ten 81 e düşürülmüş bir noktada kadastro il müdürlüğü hüviyetine kavuşmuştur. Büyük merkez ilçelerde birden fazla bölgeye sahip tapu sicil müdürlükleri adı tapu müdürlüğü olarak değiştirilerek ilçe bazında tek müdürlüğe dönüştürülmüştür.

Teşkilat kanunumuzda Gayrimenkul aracılık hizmeti veren kurumların yönlendirilmesi ve yönetimi idaremize verilmiştir. Böylece gayrimenkul aracı kurumlarının açılış şekli, sayısı, belge vermek için sınava girme şartları, sınav sonucu yerleştirme, bu aracı kurumların ofis özellikleri, çalışma esasları ve denetimi gibi birçok yetki de genel müdürlüğümüz eli ile yapılabilmesi sağlanmıştır. Bu uygulama LİHKAB bürolarının oluşumunda da kurumumuzca başarı ile gerçekleştirilmiştir..

Türkiye'deki gayrimenkuller için yurt dışından hizmet alan kişilere hizmet vermek üzere yurt dışı temsilcilikleri gündeme gelmiştir. Bunun bir ileri aşaması herhangi bir ülkede yapılacak işlemin ülkemizden de yapılabilmesini sağlayacak hukuki alt yapı ve teknolojinin oluşturulması olacaktır.

Kırk yaşını geçmeyen genç elemanlar için kariyer uzmanlığı kadroları ihdas edilmiş ancak bu kadroya geçenlerde uyulması gereken ağır şartlar da bu uzmanlara verilen önemi göstermektedir.

Değişimin bu kadar kısa zamanda ve bu kadar keskin çizgiler ile oluşması bazen geçiş zorlukları yaşatabilmekte bu da kurumumuz ve çalışanlarını etkileyebilmektedir. Örneğin metropollerde tek kadastro müdürlüğü önlem alınmadığında müdürün birimleri ile irtibatını koparabileceği riskini oluşturmaktadır. Bu durum için takip merkezleri oluşturma, etkin bilgi yönetimi teknolojilerini kullanma zorunluluklarını getirmektedir. Bunun yanı sıra, Kullanılan gücün tek elde olması sebebi ile de çalışma yapılan bölgede seri

hareket imkanı gibi avantajlarda sağlayabilmektedir. Ancak bu tür müdürlükler etkin ve yetkin idareciler tarafından idare edilmesi şartı da başarı da önem arz etmektedir.

Bu tür genel yapılanmalarda işlerin işlevsel bölümlerden , süreç ekiplerine yönlendirilmesi, eğitimin hızlı ve iş başı eğitim şeklinde gerçekleştirilmesi, performans ölçümlerinin yapılması ve ücret politikalarının bu yönde geliştirilmesi, değerlerin üretime doğru yönlendirilmesi, hiyerarşide sadeliğin tercih edilmesi, personele yaratıcı düşünce gücünün kazandırılması, kurumda inovasyon değerlendirme kurullarının oluşturulması, personelin yenilikçi gücünü artırmak için motive edilmesi, personeli yüksek sorumluluk sahibi ve iş bitirebilme yetisini kazandıracak eğitim ve önlemler alma , şeklinde sıralanabilecek önlemler ile kurumsal inovasyon da başarı sağlanmaktadır.

### 3. KURUMUMUZDA İNOVASYON UYGULAMASINDAKİ KURUMSAL ÇABALAR, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Kurumumuzda hızlı değişimin yaşanması aslında inovasyonun kurumsal uygulamasını zorunlu kılmıştır. 1960 lı yıllardan bu tarafa tüm kamu hizmetlerinde maliyet, etkinlik ve kalite üzerinde önemli etkiler yapacak değişimler yaşanmaktadır. Bunun için öncelikle karmaşık bir yapıdan daha sade ve üretken bir yapıya geçiş kaçınılmaz olmaktadır.

Yasaların kurumumuza yüklediği misyon gereği özelleştirilen iş ve işlemlerde özel sektör ile ortak çalışmalarında zaman ilerledikçe özel sektör kadar, hatta daha fazla iş adaptasyonunu kurumumuz çalışanlarında görebilmekteyiz. . Bu anlamda kurumumuzda ucuz, hızlı , kaliteli ve sürdürülebilir hizmet üretimine başlanmıştır. Kurumumuzda kurallara boğulan bir vatandaş ve bu kurallarda boğan bir anlayış yerine aldığı hizmete güvenen ve aldığı hizmetten mutlu olan bir vatandaş, verdiği hizmetten tat alan bir çalışan portföyü oluşturulmaktadır.

Kamu yönetiminden kaynaklanan aksamaları vatandaşa yansıtmamak için kurumumuz bürokrasiyi azaltma, kırtasiyeciliği en aza indirme çabaları olsa da ,

- Geleneksel değerler
- Paylaşılan inançlar, tutumlar, tavırlar ve beklentilerin farklılığı
- İşlerin nasıl yapılacağına yönelik esneklik sağlanması durumunun olumsuzluk yaratabilmesi,
- Kurumun genel bütçeli bir idare olması sebebi ile performansa dayalı bütçe oluşturulamaması yani performans ve çıktıyı değerlendirmeye yönelik bir mekanizmanın çalışmaması
- Bu nedenle iyi çalışan elemanın bir üste çıkması, daha az çalışan elemanın yukarı ivmesi yerine tersi bir geçiş yaşanması,
- Hırslı, istekli ve heyecanlı personelin devlet memurluğu mantığına pek uymaması
- Motive etmek için kullanılan argümanların genel bütçeli idarelerde zor uygulanması
- Görev, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi kurgulanamayışı,
- Öncelikli olmayan bazı konularda mecburi kaynak kullanımı,
- “Eski köye yeni adet gelmez” mantığının “eski köy yeni adetler ile muhteşem olur” mantığı ile yer değiştirememesi
- Katılımcı yönetim anlayışına uygun elemanların az sayıda oluşu,
- Farkındalığın elemanlarımızca zor algılanması,

- Hedeflerin kısa-orta ve ileri düzeyde açık olamayabilmesi,
- Kurum içi iletişimin yeteri kadar iyi olamaması,
- Bazı durumlarda ekip ruhunu tam oluşturamama,
- Kuralların inisiyatife yer vermeden çalışması,
- Bazen güven eksikliğinin oluşması,
- Yeterli desteğin sağlanamaması,
- Pratik yöntemler ile karar alınamaması,
- Mevzuat ve denetim standartlarının esnek düşüncenin ve hızlı işlemin önünü kesmesi dolayısı ile hizmette birliğin sağlanamaması,
- Bazı hizmetlerin amacı aşan hizmet büyüklüklerine ulaşması,
- Görevlerin rasyonel dağıtılamayışı
- Aynı görevi yerine getiren birden çok kurumun olması,
- Ücretlerdeki çeşitlilik ve karmaşıklık olması sebebi ile aynı işi yapan insanların farklı ücretler alması
- Performans ölçümünün sadece yönetici inisiyatiline bırakılması,
- Hizmet üretiminde ödeme şartlarının ağır ve ödeneklerin az olması,
- Bazı hizmetlerin somutlaştırılmaması,
- Hizmetin özelliği sebebi ile bu kurum dışından alınamamasının rekabet gücünü aza indirmesi
- Kurumun hizmet ağırlıklı çalışması, bu nedenle bazı faaliyetlerin ölçümünü güç hale gelmesi,

gibi sebepler inovasyonun net bir şekilde gerçekleşmesini etkileyen unsurlardır.

Bu olumsuzluklara Osborne ve Geablerin kamu yönetimin inovasyon uygulamasında ki 10 ilke kuralı kullanılabilir özelliklere sahiptir. Kurumumuzca bunların bir kısmı da kullanılmaktadır. Bunlar,

- Yapmaktan çok yönlendiren bir yapının inşası ,
- Hizmet vermektan çok yerel kuruluşlara yetki veren bir yapının oluşturulması,
- Hizmet vermek için kendisiyle rekabet eden bir kurum oluşturma,
- Misyondan vizyona ulaşmak için stratejiler geliştirme,
- Dış kullanıcılara daha kolay hizmet veren bir kurum yapısı oluşturma,
- Kurumu girişimci bir ruha kavuşturmak için çaba sarf eden bir yapının oluşturulması,
- Tedaviden çok önleyici önlemlerin öne çıkarıldığı bir anlayışın hakim olması,
- Hiyerarşiden kurtularak ekip ruhu ile çalışmayı öne alan bir yöntem seçimi,
- Sorunları çözmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışı
- Motivasyonu öne alan bir işleyişin oluşumu, (1)

Kurumumuz Tapu ve Kadastro gibi “mal canın yongasıdır” atasözünün gayrimenkul’e hitap eden yüzü ile uğraşmaktadır. Buna rağmen kurumumuz yeniliğe açık, inovasyona uygun yönetici profili oluşturabilen,

hiyerarşik yapıyı nispeten azaltan, personel sistemini eksiklikleri de olsa uygun hale getirmeye çalışan, hantal örgüt yapısından kurtulmaya çalışan bir anlayışa sahiptir.

#### 4. SONUÇ OLARAK:

Kurumumuz güvenliği tam sağlanmış, kontrolü eksiksiz bitirilmiş tapu ve kadastro verileri ile mekansal verileri toplama ve yönetme yolundaki çabaları en kısa zaman da sonuç verecektir. Hatalı kabul edilen dört milyon parselin yenileme çalışmaları için 2013 yılının sonu hedef gösterilmiştir. Ancak bunun için bütün sonuçları ile tam sorumluluk ilkeli ihaleli işlerin kadastro müdürlüklerince kontrolünün yapıp tapuya tescilinin sağlanması yönünde geliştirilecek yöntemler hayata geçirilmelidir kanaatindeyiz. Türkiye’de 2011 yılının sonuna kadar entegrasyonu yapılmayan veri ve TAKBİS e dahil edilmeyen müdürlük kalmayacak hedefi de yine idarenin koyduğu hedeflerden biridir. Hızla vatandaşa hizmet veren mekanlarımız düzelmekte 2012 yılının sonuna kadar bu hizmet birimleri olduğu yerde örnek hizmet birimleri olması kurumsal bir sonuç olacaktır.

Kurumumuzda vatandaşa en iyi, güvenilir ve hızlı hizmet anlayışı zaten var olan yapı geliştirilerek devam edecektir. Kurumumuz yapacağı değişimler ile risk altında çalışan elemanlarımıza hak ettiği itibarı verecek önlemleri alacak, çalışanla çalışmayanı ayırmak için kullanılan performans dayalı ücret politikalarını en kısa zamanda hayata geçirecektir. Alınan riskleri minimize etmek için kusura dayalı işlemlerde meslek sigortası mekanizması kurumumuzca da uygulanabilmesi için çaba sarf edilecektir.

Her şeye rağmen kurumumuz yaptığı atılım ve gelişimle dünyada bu işi yapan kurum ve kuruluşlardan bir çoğundan öndedir. Bazı çok gelişmiş ülkelerin, bizden iyi oldukları uygulamalar, yapılacak değişimler ile ülkemize ve kurumumuza entegre edilecektir. Ülkemizden çok küçük alanlara ve sorunsuz arazilere sahip ülkeleri bile bu konuda geride bırakmak kurum olarak hedefimizdir.

#### TEŞEKKÜR

Kurumumuzda bu bildiriye sözlü de olsa müsaade eden Çankaya Kaymakamımıza ve kurum amirlerimize bana bu konuda destek veren çalışma arkadaşlarıma ve bu bildirin sunum haline gelmesinde katkısı olan HKMO Kurultay Komitesine teşekkürü bir borç bilirim

#### KAYNAKLAR

1-Akçakaya, M. ve N. Yücel (2006) : Değişim Mühendisliğinin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Sayıştay Dergisi, sayı 66-67, s.3-34.



2-Köremez, B. (2011) : , Uzman Eğitim Semineri notları, Devlet Planlama Başkanlığı, Ankara

3-Kırım, A. (2008) : Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 6.Baskı, Sistem Yayıncılık

4-Caruso, D.R., P. Salovey (2007) : Duygusal Zeka Yöneticisi (çeviri: Hale Kayra) ,CREA Yayıncılık

5-Süerdem, A. (2006) : Değişim Mühendisliği, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html>

6-Yalınkılıç, C. (2006) : Değişim Mühendisliği Nedir? ([www.5mwold.com/mkarsiv/mk18.htm](http://www.5mwold.com/mkarsiv/mk18.htm))