

# TESİS YÖNETİCİLERİNİN SERTİFİKALANDIRILMASININ GEREKLİLİĞİ: KONUT YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Gülperi Aylin İLGEN<sup>1</sup> 

## Özet

İstanbul'da nüfusun artması ile şehir merkezleri yetersiz kalmış ve yerleşim alanları komşu il sınırlarına kadar genişlemiştir. Şehir merkezindeki binaların farklı, şehir çeperindekilerin ise daha farklı sorunları, bu alanların profesyonel kişilerce yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Binlerce kişinin yaşadığı ve onlarca kişinin çalıştığı, milyonluk bütçelerin yönetildiği yapılar/binalarda yöneticilerin seçimi ve yöneticilik yapacak kişilerin eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada konut yöneticilerinin, eğitime ve sektör deneyimlerine dayalı bir sistemle A-B-C sınıflarına ayrılarak sertifikalaşma süreci detaylı olarak anlatılmış olup, çalışmanın sektörel açıdan bir rehber oluşturması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tesis Yönetimi, Konut Yönetimi, Sertifikalařma Gerekliliğı  
**Jel Sınıflandırması:** I20, M19, M21, M54

## NECESSITY OF CERTIFICATION OF FACILITY MANAGERS: A STUDY ON HOUSING MANAGERS

### Abstract

With the increase in population in Istanbul, city centers have become insufficient and residential areas have expanded to the borders of neighboring provinces. The different problems of buildings in the city center and the different problems of those on the periphery of the city reveal the necessity of managing these areas by professionals. In buildings where thousands of people live, dozens of people work and millions of budgets are managed, the selection of managers and the training of those who will be managers are of great importance. In this study, the process of certifying housing managers by dividing them into A-B-C classes with a system based on education and sectoral experiences is explained in detail and the study is aimed to create a guide for the sector.

**Keywords:** Facility Management, Property Management, Certification Requirement  
**Jel Classification:** I20, M19, M21, M54

<sup>1</sup> Uluslararası Tesis Yöneticileri Derneğı, Yönetim Kurulu Başkanı

Email: [aylin@aylinilgen.com](mailto:aylin@aylinilgen.com)

ORCID: 0000-0002-3149-6315

**Makale Yükleme Tarihi:** 02.12.2023

**Makale Kabul Tarihi:** 24.12.2023

**Yayın Tarihi:** 29.12.2023

## 1. Giriş

Toplu konut kavramı bir aradaki yapıların çokluğunu ifade etmek için sıkça toplu yapı ile eş anlamı olarak kullanılmaktadır. Ancak yaygın haliyle toplu konut uygulamaları büyük ölçekli üretimler ile düşük ve orta gelirli kesimin konut ihtiyacını karşılamak amacıyla üretilen yapılar olarak bilinmektedir (Özsoy, 2011: 1).

Toplu yapılar daha önceleri dört tarafı dış çevreden ayrıştırılmış kapalı/güvenlikli siteler olarak anılırken günümüzde açık alışveriş merkezi, çeşitli eğlence alanları ile ticari ve konut yapılarının bir arada olduğu karma projeleri de kapsamaktadır. Dolayısı ile toplu yapıların çağrıştırdığı anlamlar günümüzde değişime uğramıştır. Burada yaşayan, çalışan, hizmet alan kişilerin beklenti de yapıların sunduğu imkanlar ile birlikte değişmektedir. Bu noktada ise istek ve beklentilerin karşılanması ve yönetimi, inşaat firmasının projede sağladığı imkânlardan ziyade bu çoklu yapıları yöneten kişilerin yetkinliklerine bağlıdır. Çünkü yöneticinin vizyonu yapılan işlere ve çevresine yansımakta, bugüne kadar ki iş ve özel yaşam tecrübeleri işyerindeki sorunlara yaklaşımlarını belirlemektedir. Bir yapının kurallara uygun olmasının yanı sıra artı değer katılarak yönetilebilmesi yöneticilerin yetkinlikleri ile sınırlı kalmaktadır.

Özellikle İstanbul'da pek çok örneğine rastlamak mümkün olan yüzlerce hatta binlerce bağımsız bölümün bulunduğu toplu yapıların artması ile birlikte proje dahilinde yüzme havuzları, spor sahaları, oyun parkları ve ticari mağazaların da yer alması ile oluşan karma yapıların teknik altyapısının işletilmesi, mali ve idari yönetimi, personel seçme ve yerleştirme, güvenlik, temizlik gibi faaliyetlerin eksiksiz yerine getirilmesi, vb. aslında her biri farklı bir iş kolunu temsil eden görev ve yetkiler, toplu yapı/karma konut projelerinin yönetimlerinde genellikle tek bir elde toplanmıştır. Ancak bu kişilerin sahip olması gereken yetkinlikler, sertifika ve diplomalar, eğitimler ile ilgili bir standart veya mecburiyet bulunmamaktadır. Bir yetkilendirme veya sınırlamanın olmaması, çok yoğun teknoloji kullanılan maddi değeri çok fazla olan binaların yetkin olmayan kişiler tarafından yönetilmesine olanak vermektedir. Bu durum beklentilerinin karşılanmaması halinde yapının kullanıcılarını memnuniyet yönünden olumsuz etkileyeceği gibi binaların yapısal olarak zarar görmesi ise hem kaynakların israfına yol açacak hem de binanın değer kaybetmesine neden olacaktır.

Operasyonel faaliyetler kadar adil ve hukuki bir yönetim hizmeti sunmak yine yönetimlerin sorumluluğundadır. Diğer tesislerden konut yönetimlerini ayıran en önemli özellik ise sakinler ile yönetim arasındaki sözlü iletişimin daha fazla olmasıdır. İş merkezlerinde kurallara ve düzene uyum sağlamak esas iken konut yerleşkelerinde kişiler kendi istek ve çıkarlarına uygun şekilde yönetilmek ve bu isteğine uygun olmayan kuralları ise kabul etmek istememektedirler. Konutların yönetimi ile ilgili kanunların ise güncel olmaması, çoğu zaman yönetimleri içinden çıkılmaz bir kaosa hapsedmektedir. Ancak bu durumda yöneticilerin başvuracakları kaynaklar çok sınırlıdır. Örneğin mühendislerin destek alabileceği üniversite programları ve alanında uzman akademisyenler, oda ve dernekler mevcut iken tesis yönetimi alanında çalışan kişilerin destek almak için başvuracağı yetkin kurumlar oldukça sınırlıdır.

Bu çalışmanın amacı konut olarak inşa edilmiş toplu yapı ve/veya karma projelerin daha uzun ömürlü kullanımı, kaynakların israfının önlenmesi ve kullanıcılarının hizmet memnuniyetini sağlayabilmek için bu alanları yönetecek kişilerin yetkinliğine dikkat çekmektir. Tesis yönetimi alanında üniversitelerde açılacak bölümler ve sertifika eğitimleri ile nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve sektördeki hizmet kalitesinin artırılması mümkün olacaktır. Bu doğrultuda toplu yapı olarak adlandırılan büyük ölçekli konutların yönetiminde çalışan yöneticiler ile bir anket çalışması yapılarak mesleki bir eğitime ihtiyaçlarının olup olmadığı araştırılmıştır. Sonrasında ise bu eğitimleri hangi kurumlardan almak istedikleri sorularak üniversiteler tarafından verilen eğitimlere olan güvenin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.

## **2. Tesis Yönetimi Kavramı ve Kapsamı**

Sektörel açıdan bakıldığında tesis yönetimi oldukça geniş bir kavramdır. Tesis veya tesisler, içerisinde pek çok müstakil yapının olduğu dönümlerce alanı da kapsayabilir ya da birkaç katlı, içinde ofislerin veya konutların olduğu bir bina da olabilir. Uğurlu (2015: 14) tesis kavramını maddi değeri olan sabit varlıklar olarak çok daha geniş bir şekilde tanımlamıştır. Ancak bu çalışmada tesislerin yönetimi araştırıldığı için sektörel açıdan ISO (Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı) tarafından tanımlandığı ve IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği) tarafından da kabul edildiği şekliyle, “Tesis Yönetimi, insanların yaşam kalitesini ve

ana işin üretkenliğini iyileştirmek amacıyla yapılı çevre içindeki insanları, yeri ve süreci bütünleştiren organizasyonel bir işlemdir” (<https://www.ifma.org/about/what-is-fm/> Erişim: 12.01.2023). Tesis yönetimi pek çok farklı disiplini bir araya getiren bir yönetim modelidir. Finans, mühendislik, hukuk, işletme yönetimi vb. farklı uzmanlık alanlarını tek çatı altında toplamaktadır. Bu nedenle tesisleri yönetecek kişilerin bu alanlarda yetkin kişiler olması önem arz etmektedir.

Alatlı (2022), tesis yönetim sektörü her geçen gün büyümekte olduğunu ve 1 milyona yakın kişinin bu alanda istihdam edildiğini belirtmektedir. Tesislerin yönetimi açısından bakıldığında sürece dahil olan çok sayıda paydaş vardır. Bunlar çeşitli zamanlarda sürece dahil olur ve çıkarlar. Ancak yöneticinin sorumlu olduğu en zor alan ise, en uygun maliyetle tüm süreçlerin takibini yapabiliyor olmak ve arada herhangi bir verinin, bilginin kaybolmamasını ve acil durumlarda hızlı karar alabilmeyi kolaylaştıracak yaşam döngüsünü sağlayabiliyor olmaktır (Sanzana vd., 2022: 1).

Tesis olarak adlandırılan okul, hastane, iş ve alışveriş merkezleri, toplu yapılar, fabrikalar, limanlar vb. yapıların metrekare alanı veya kullanıcı yoğunluğu fark etmeksizin mutlaka bir bakım-onarımı, finansal yönetimi açısından profesyonel yöneticiler veya firmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Fabrikalar gibi üretim yapan tesisler yönetim hizmetlerini bazen dışarıdan alabilmektedirler ama genellikle kalabalık bir kadroları olduğundan kendi idari işler biriminin altında ve bu birime bağlı olarak dış kaynak kullanımı ile tesis yönetimini gerçekleştirmektedirler. Ya da entegre tesis yönetimi yerine daha çok teknik yönetim, atık yönetimi, enerji yönetimi gibi faaliyet kollarında uzman firmalardan bire bir hizmet alımı yapmaktadırlar.

Kanun, yönetmelik ve mevzuatlara dayalı olarak yönetimi açısından yasal yükümlülüklerin ve sorumlulukların olduğu binalar, bir kişi veya kurum tarafından yönetilmesi gereken yapılardır. Çünkü hukuka aykırı bir durum gerçekleşmesi halinde hesap verebilirlik gerekmektedir. Bu doğrultuda profesyonel bir yönetime ihtiyacı olan, içinde yaşayan veya çalışanların olduğu her yapı bir tesis olarak düşünülebilir. Ancak tesisin yönetimi inşaat bitip de yaşam başladığında değil henüz proje aşamasında doğru planlama ve organizasyon ile

kurgulanmalıdır. Bu şekilde günümüz şartlarına uygun tasarruflu ve doğaya zarar vermeyecek yapılar üretmek mümkün olabilir.

### 3. Konut Yönetimi

Bir tesis türü olan konut ve toplu yapılar, yaşam alanlarını oluşturması sebebiyle daha fazla kişisel alan ve anlam içerdiğinden yönetimleri açısından daha çok dikkat çekmektedir. Son yıllarda ise kullanım performansının yüksek olması ve getirisinin de beklentiyi karşılaması ile yüksek katlı binalara olan ilgi ve talep de artmıştır. Ancak diğerlerinden biraz daha farklı olarak yüksek katlı binaların performansı direk bakım ve işletim hizmetlerindeki etkinlik ile belirlenmektedir (Shin vd., 2018: 1). Bu nedenle tesis yönetimi alanında çalışacak kişiler üzerindeki beklentinin artması ve mesleki olgunlaşma sektörün akademide daha derin bir yer almasını gerekli kılmaya başlamıştır.

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte mimari yapılar birbiriyle yarışır şekilde göz kamaştırmaktadır. Yapılacak olan tesisin hangi amaca hizmet edeceğine karar verildikten sonra bu yapı 3 aşamadan geçmektedir;

- Tasarım
- İnşaat
- Yaşamın başlaması ve ana yapının yönetimi

İnşaat firması açısından bitti denilen yerde yönetim açısından yeni bir başlangıç söz konusu olmaktadır. Ancak yönetim bu noktada başlasa da tasarımın şekillenmesi açısından profesyonel yönetim firmalarının danışmanlığı ileride sağlanacak tasarruflar açısından oldukça önemlidir. Sadece yapının sahipleri açısından değil milli servet olan kıt kaynakları açısından da inşaat aşamasındaki karşılıklı fikir alışverişleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü tarafından 2015 yılında hazırlanan Bina ve Tesis Yönetim Sektörü isimli raporda, inşaat aşamasından yaşamın sürdürülmesine kadarki sürecin önemine dikkat çekilmiştir;

*“Yönetim faaliyetinin alt dalları incelendiğinde mimari planlama ve inşaat aşamalarından başlamak üzere, proje master planlarının oluşturulması, bütçeleme, kiralama ve gayrimenkul yönetimi, tedarik zinciri ve stok yönetimi, enerji planlaması ve yönetimi, otomasyon, bilgi işlem ve teknik hizmetler ile bakım-onarım faaliyetleri, çevre ve peyzaj düzenlemesi, temizlik ve atık*

*yönetimi, yangın planlaması, güvenlik, kriz yönetimi, ulaştırma ve otoparklar, catering hizmetleri, insan kaynakları uygulamaları, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin tamamı modern tesis yönetimi anlayışı dâhilinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla yatırım kararının verilmesi aşamasından başlayarak tesisin tüm yaşam döngüsü boyunca akla gelebilecek her türlü süreç ve unsurun optimize edilerek azami değer yaratılması, tesis yönetiminin birincil görevidir” (Demirtaş, 2015: 1).*

Ülkemizde tesis yönetimi alanında bir bilgi modelleme sistemi oluşmuş değildir. Oysa enerji gibi çeşitli alanlarda bir dizi analiz ve simülasyonlar yapılabilir. Bu şekilde binanın performansı, binanın çevreye etkisi, kullanım sırasındaki karbon ayak izinin büyüklüğü, binanın tüm yaşam döngüsü veya binanın statik ve dinamik davranışı gibi sonuçlara ulaşarak veri tabanı sağlamak mümkündür. Bu şekilde inşaat başlamadan önce olası riskler önlenebilir, inşaat ve işletme sırasındaki maliyetler en aza indirilebilir (Vankovaa vd., 2022: 715).

Özellikle 2000’li yılların sonrasında orta ve üst düzey gelir grubuna hitap eden ve günümüzde de sıkça görülen bağımsız bölüm ve blok sayılarının yüksek olduğu toplu yapı uygulamaları daha da gelişerek içerisinde spor alanları, fitness salonu, kuaför, terzi, kuru temizleme, ana okulu, market ve kafeteryaları ile kendi kendine yetebilen, güvenli geçişler ile çevreden bağımsız yaşayan mekânsal örgütlenme modelini almışlardır. Birbirine benzer ekonomik ve kültürel yapıya sahip kişilerin bir arada yaşadığı bu tarz konut sitelerinin mazisi ülkemizde çok da eski sayılmaz.

Şehrin kalabalık alanlarında bulunmak istemeyenler, ailesinin güvenliğinden endişe etmeden her türlü sosyal aktivite ve mağazaların olduğu karma yapılardaki güvenli sitelere talep göstermektedirler. Bu nedenle birçok konut projesinin tanıtım sloganında “Bir tatlı huzur”, “Cennet mekânlar yaratır”, “Anadolu Yakası'nın keyifli yaşam merkezi”, “Kaliteli ve çağdaş yaşamın mimarı” vb. gibi insanların duygularına hitap etmeyi hedefleyen, onlara bir hayal satmaya çalışan inşaat firmaları yazılı ve görsel basında görülmektedir. Ancak süreç sadece inşa etmekle ve yapıları satmakla bitmiyor. Sıra daireleri alan kişilere başta kendisine vaat edilenleri sunmaya, sağlamaya ve yaşatmaya geliyor. Ana gayrimenkulün yönetimi hizmetleri bu noktada devreye girmektedir. Yapının yönetimi ile ilgili çeşitli alternatifler mevcut olmakla birlikte bunlardan hangisinin daha etkin ve tasarruflu olacağı ise projenin özelliklerine göre değişmektedir.

#### **4. Konut Yönetim Modelleri**

634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu 28/1’ de tanımı yapılan Yönetim Planı esasen anagayrimenkulün anayasasıdır. Tüm kat maliklerini bağlayıcı nitelikte olan ve herhangi bir maddesinin dahi değiştirilebilmesi için kat maliklerinin 4/5 oyu gereken Yönetim Planı, genellikle alım satım sözleşmeleriyle birlikte satış esnasında alıcıya imzalatılır. Ülkemizde ise bu yönetim planını okuyan sayısı oldukça azdır. Genellikle ne anlama geldiği bilinmeden yönetim planı imzalanarak kabul edilmiş olur. İnşaat firmaları bu yönetim plânında toplu yapı temsilciler kurulu oluşuncaya kadar, bu kurulun görevlerini üstlenmek, yetkilerini kullanmak ve kurulun oluşması için gerekli girişim ve çağrılarda bulunmak üzere, bir geçici yönetim kurulmasını öngörerek kendisini yönetici olarak atayabilmektedir. Ancak süreçlerin karmaşıklığı, toplu olarak bir arada yaşam kültürünün henüz ülkemizde mekânsal olarak yerleşmemiş olması ve çeşitli kültürlerin bir arada olması gibi konular göz önüne alındığında, inşaat firmasının şahsi menfaatlerini ön planda tutacak uygulamaları durumun farkında olmayan konut sahiplerine dayatmasının önüne geçilmek üzere birtakım standartların konulması ertelenmeden yürürlüğe konulması gereken önemli bir konudur (Harvey, 2016: 32). Konutların yönetiminde izlenebilecek üç farklı yöntem bulunmaktadır. Ancak bunlardan hiçbiri için daha iyi veya daha kötü gibi bir genelleme yapmak mümkün değildir. Çünkü yönetilecek alanın özelliklerine göre yönetim modelleri değiştiği gibi her model de projeye uyum sağlayamayabilir. Bir projede yüksek verim alınan bir model başka bir projede başarı sağlayamayabilir. Projenin özelliklerine göre hangi modelin daha uygun olacağı ise kimi zaman yönetim planında belirtilmekte hatta mecburi kılınmaktadır.

##### **4.1. İnşaat Firması Tarafından Konut Yönetimi**

Yapının inşaatı tamamlanmaya yakın yaşam başlamadan önce inşaat firması tarafından proje adına bir yönetim oluşturulması gerekmektedir. Vergi açılışı ve noter onayı ile öncelikle geçici yönetim atanarak, geçici yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Kat Mülkiyeti Kanunu’na göre anagayrimenkulün yönetimi ile ilgili olarak geçici yönetim, en geç toplu yapının bitimini izleyen bir yıl sonrasına kadar devam edebilir. Ancak kanunda bu sürenin, “her halde toplu yapı kapsamındaki ilk yapı ruhsatının alınmasından itibaren on yıl geçene kadar” (634 s. KMK, Blm: 9, Md. 73) sürebileceğine ilişkin madde pek çok inşaat firması tarafından yönetim planına

işlenmekte ve bağımsız bölümlerin satış hızına göre inşaat firması kendisini güvenceye almaya çalışmaktadır. Bu süre içerisinde ister kendi bünyesinde bir yapılanma ile yönetim yapabilir isterse kendisine bağlı profesyonel bir yönetim firması ile çalışabilir. Profesyonel yönetim firması, toplu yapının yönetimine ilişkin sözleşmeyi toplu yapı yönetimi ile değil de inşaat firması ile imzalamış olmaktadır. Dolayısıyla tüm yetkiler inşaat firmasında devam etmektedir. Bu şekilde yönetilen toplu yapılarda anlaşmazlık durumlarında genellikle profesyonel yönetim firması ve işletmenin yöneticisi kat malikleri ile inşaat firması arasında kalmaktadır. Çünkü yöneticiler anagayrimenkulün yönetiminde kat maliklerine karşı sorumlu olsalar da işveren site yönetimi değil inşaat firmasıdır. Bu durumda toplu yapının yönetiminden bizzat sorumlu olan yönetici için durum daha da kaotik bir hal almaktadır. Diğer yandan inşaat firmalarının buldukları çözümler ve uyguladıkları yöntemler ise, doğal olarak konutlarda yönetim sorunları yaşanmasına, problemlerin çözülmemesi ya da geç çözülmesine ve sonuç olarak genel bir memnuniyetsizliğe neden olmaktadır (Erentürk, 2016:111).

Ancak son zamanlarda inşaat firmalarının alt bir yönetim firması kurarak yönetim planına bu firma ile belirli bir süre çalışılacağı ve yönetim planı değişmeden bu maddenin geçersiz kılınamayacağı yönünde bir sınırlama getirdikleri görülmektedir. Bu yöntemle inşaat firması hem konut satışlarından hem de sonrasında yönetim hizmetlerinden ayrıca bir kazanç sağlamaktadır.

#### **4.2. Kat Malikleri Tarafından Konut Yönetimi**

Kimi zaman yönetim planında belirlenen sürenin sonunda kimi zaman ise inşaat firması kendi isteği ile daha erken bir süreçte geçici yönetimi feshederek, kat maliklerine yönetimi devredebilir. Bu şekilde inşaat firması vaat ettiği şekilde tüm sosyal alanları da dahil olmak üzere toplu yapının inşaatını tamamlayıp yönetimi kat maliklerine bırakarak çekilir. Bu aşamadan sonra Kat Malikleri Kurulu dışarıdan bir firma ile çalışmak yerine kendi içlerinden seçilen veya dışarıdan atanan bir yönetici ile toplu yapılarının yönetimini üstlenebilirler. Profesyonel yönetim firmasına ödenecek paradan tasarruf edilmesi hedefi ile böyle bir yol izlemek ilk başlarda tercih edilse de bir süre sonra verilen hizmetler, yapılan işler, hukuki açıdan maddi ve manevi cezai durumlar içerdiğinden kimse yönetimde sorumluluk almak



istemeyecektir. Tecrübeli ve bu alanda bilgi yönünden donanımlı toplu yapı yöneticilerinin bir firmaya bağlı olmadan da çok iyi bir yönetim hizmeti sağlayabilir. Ancak toplu yapı yöneticiliği ülkemiz için yeni bir süreç olduğundan bu alanda mesleki yeterlilik sertifikası sahibi olma zorunluluğu getirilmediğinden çok da yetkin olmayan kişiler bu tür toplu yapıları hem mali hem de hukuki açıdan zor durumlara sokabilmektedirler.

#### **4.3. Profesyonel Yönetim Firmaları Tarafından Yönetim**

Yukarıdaki bölümlerde bahsedildiği üzere binaların daha nitelikli olması ve hacminin artması ile bakım ve işletim maliyetlerinin doğru öngörülerek belirlenmesi, uluslararası standartlara uygun şekilde yönetilmesi için bu alanda izlenmesi gereken yeni yaklaşımlara ihtiyaç artmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak teknik konuların, işgücü kaynaklarının, yasal sorumlulukların ve bu bahsedilenlerin yanı sıra finansman vb. pek çok unsurun bir arada yönetildiği modeller, uygulamalar tüm paydaşlara sağladığı avantajlar nedeniyle daha dikkat çekici olmaktadır (Şen, 2021: 13).

Herhangi bir inşaat firması ile ilişkilendirilmeden tamamen bağımsız olan profesyonel yönetim firmaları ile çalışmak en çok tercih edilen yönetim biçimidir. Hem geçici yönetim esnasında inşaat firması tarafından hem de yönetimin kat maliklerinde olduğu süreçte özellikle de bağımsız bölüm sayısının fazla olduğu, ticari ünitelerin bulunduğu karma ve nitelikli binalarda profesyonel bir firması ile çalışmak hem hizmet kalitesi hem de yönetim memnuniyeti açısından doğru bir tercih olmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticilerin nitelikli ve deneyimli olması kadar firmanın da kurumsal iş deneyiminin olmasıdır. Yoğun teknoloji donanımı olmayan, bireysel enerji tüketim sisteminin olduğu yapılarda sadece profesyonel danışmanlık almak için firma geçmişi çok önemli olmayabilir. Ancak büyük ve karma yapılarda, akıllı sistemlerde, teknolojinin ve alt yapının yoğun olduğu projelerde mutlaka geçmiş iş deneyimi ve sermayesi yüksek firmalarla çalışmak gerekir. Herhangi bir zarar durumunda bu maliyetin firmadan tazmin edilebilir olmasına dikkat edilmelidir.

Günümüzde hiçbir bilgi birikimi, kurumsal iş süreci olmayan kimi firmaların entegre biçimde tesis yönetimi yaptıklarını iddia ettiklerini görüyoruz. Dış kaynak kullanarak önce kendi firmaları üzerinden hizmet almakta, sonra üzerine bir kâr payı ekleyerek yönetime bu

hizmetleri satmaktadırlar. Oysa yönetimler bu hizmetleri direk alım yaptıklarında hem aradaki pay hem de ekstra KDV yükünden kurtulmuş olacaklardır. Yönetim kuruluna seçilen kişilerin tesis yönetimi hakkında tecrübe ve bilgi sahibi olmamaları bu tür firmalar tarafından suistimal edilmektedir. Bunun önüne geçebilmenin bir yolu ilgili bakanlıklar tarafından getirilecek bir sermaye yeterliliği sınırlamasıdır. Operasyonel risklere bağlı olarak belirlenecek bir oranda yeterlilik şartı getirilmesi ile hizmet verilecek olan tüm projeler korumaya alınmış olacaktır. Binaların yapılarına göre ise sermaye yeterliliği standart oranı belirlenmelidir (Geçer, 2015: 90). Sermaye artırımına bağlı olarak da hizmet verilecek yapının nitelikleri değişebilmelidir.

### **5. Profesyonel Konut Yöneticisinin Önemi**

İnşaat firmasının satış aşamasındaki vaatlerinin gerçekleşmesi ilgili yapıyı yönetecek olan kişilerin eğitimi ve bilgisine bağlıdır. Kimi inşaat firmaları satışlarını tamamladıklarında vakit kaybetmeden yönetimi kat maliklerine devrederek esas faaliyet alanlarına geri dönmektedirler. Kimi örneklerde ise kendi yönetim firmasını kuran inşaat firmaları vardır. Ancak burada önemli olan ister kat malikleri tarafından ister inşaat firması isterse de profesyonel bir yönetim firması tarafından yönetim hizmeti veriliyor olsun; önemli olan bu yapıyı yönetecek olan yönetici ve onun yetkinlikleri sayesinde gerçekleşecek olan başarılı bir yönetim ve mutlu daire sakinleri, özenilir bir site ortamıdır. Bunun için yönetim kaynaklarının doğru kullanılmasına dikkat edilmelidir.

Ülkemizde toplu yapı yöneticiliği yeni gelişmekte olan bir çalışma alanıdır. Bu alanda herhangi bir ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim programları olmadığı için de bu alanda uzman nitelikli yönetici bulmak oldukça zor bir durumdur. Yöneticiler geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak çözümler üretmeye çalıştığından sektörel bir standart bugüne kadar gelişmemiştir.

2016 yılında Ankara Üniversitesi tarafından bir eğitim adımı atılmış ve gayrimenkul geliştirme ve yönetimi alanında lisans, yüksek lisans ve doktora programları başlatılmıştır. Ancak geçen süre içerisinde tesis yönetimi konularına ilişkin bir alt bölüm açılmamış sadece ders programı olarak ele alınmıştır. 1-4 Şubat 2023 tarihinde gerçekleştirilen III. Uluslararası Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Konferansı bildiri özetleri kitabı incelendiğinde de konferans içeriğinin tesis yönetimi ana konuları ile ilişkili olmadığı göze çarpmaktadır. Oysa tüm dünyayı

etkisi altına alan iklim krizi ve enerji yönetimi konuları günümüzde tesis yönetimi açısından öne çıkan önemli konulardan bazılarıdır. Karbon ayak izinin azaltılması, binalarda yenilenebilir enerji kullanımı, deprem, yangın vb. afetlere karşı sektörde geç kalınmış önlemlerin alınması ve standartlaşmanın sağlanması, yönetimin dijitalleşmesi vb. konular ancak akademik camianın desteği ile hayata geçebilecek ve sektörel kurumsallaşmanın önü açılacaktır. Ama ne yazık ki diğer üniversiteler de dahil olmak üzere tesis yönetimi konuları gündeme gelmemekte ve bir adım atılmamaktadır. Tesis yönetimi açısından çok önemli olan konular ne lisans ne de sertifika programlarında işlenmektedir.

Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından oluşturulan Ulusal Meslek Standartları Seviye 6'da Tesis Yöneticisinin tanımı; "Tesis Yöneticisi (Seviye 6) 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" olarak yer almaktadır (MYK, 2017: 6). Bu kişilerin sahip olması gereken eğitim düzeyi için yapılan açıklama ise "Mesleğe ilişkin diğer gereklilik bulunmamaktadır" şeklindedir. Yani lise mezunu olma şartı dahi konulmamıştır. Böyle olunca birkaç özel kurum tarafından açılmış Toplu Yapı Yöneticiliği sertifika programları da talep yetersizliği nedeniyle eğitimlerini iptal etmişlerdir. Oysa yüzlerce bağımsız birimde binlerce kişinin yaşadığı, hizmet biriminde pek çok farklı meslek dallarından onlarca kişinin çalıştığı ve birçoğunda birkaç milyonluk işletme bütçesinin yönetimi söz konusu olan toplu yapı yöneticilerinde ise herhangi bir kriter aranması büyük bir yanıltır.

## **6. Konut Yöneticilerinin Eğitiminin Gerekliliği**

Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2017 yılında Tesis Yöneticisi için Seviye 6 olarak bir tanımlama getirmiş ve mecburi bir eğitim programını tamamlama şartı olmadan 2022 yılında sınav ile mesleki yeterlilik belgesi vermeye başlamıştır. Ancak hem bu programda tesis yöneticisi için ilk okul mezunu olmanın yeterli görüleceği gibi belirtilen yetkinlikler çok yetersizdir, hem de bu belgeye sahip olmanın bir mecburiyeti zorunlu gösterilmemiştir. Sektörde ise kurumsallaşmayı başarmış profesyonel tesis yönetim firmaları kendi içlerinde eğitime önem veriyor ve iş başı eğitimi alınmadan sahada görevlendirme yapmıyor. Ancak bu

yeterli değil. Çünkü artık dünyanın dönüş hızı çok daha farklı, gece yatarken aklımızdan geçen bir düşünce sabah uyandığımızda farklı bir coğrafyada hayata geçmiş oluyor. Dolayısıyla iyi bir yönetici olmanın da durma noktası yok; her gün okuyarak, araştırarak yeni bilgiler ile gelişimin sürekliliğine ayak uydurmak gerekiyor. Hele de orta ve yüksek gelir grubuna hitap eden karma konut projelerinde yaşayan kişilerin her türlü imkana sahip olması, her türlü bilgiye ulaşımının kolaylaşması ve eğitim seviyesinin de artması ile daha bilinçli bir tüketici yani daire sakini mevcutken yöneticilerin de daha fazla donanımlı olması gerekmektedir. Daire sakinleri kendi çalıştıkları, ilişki içinde oldukları kurumlarda müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teknolojik sistemlerle karşılaşmaktadırlar (Ersen, 2023: 104). Konutlardaki yönetim sistemlerinin de dış dünya ile aynı seviyede uyum sağlayabilmesi için dijital yönetim sistemlerine entegre olması bir gereklilik haline gelmektedir.

Tüm dünyayı ilgilendiren iklim krizi ve ülkemizde yaşamakta olduğumuz su kıtlığı, bilinçli ve bilgili yöneticilere duyulan ihtiyacın bir mecburiyet olduğunun göstergesidir. Diğer yandan yöneticilerin de modern yönetim sistemlerine ayak uydurabilmeleri için gelişimlerini sürdürmeleri gerekiyor. 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan deprem felaketi ile 11 ilimizde büyük bir can kaybı yaşandı, birçok hayatlar alt üst oldu. Ancak olaylar bize zamanı hızlı ve etkin kullanmanın önemini gösterdi. Eğer binalarda dijital yönetime geçebilmiş olsaydık, o esnada binada bulunan kişilerin kimlik tespiti anında sağlanmış olacaktı. BIM (Building Information Modeling-Yapı Bilgi Modellemesi) sistemlerinin yönetimlerde kullanılması özellikle İstanbul, Ankara, İzmir vb. yüksek katlı binaların yoğun olduğu bölgelerde, arama kurtarma faaliyetinin binanın neresinden başlanması gerektiğini çok net gösterebilen bir programdır. Yöneticiler, bir binanın/tesisin yönetiminde, karar verirken yararlanacağı kaynaklara, verilere ihtiyaç duyarlar ki zaman kaybetmeden doğru kararlarla etkin bir süreç yönetimi sağlanabilsin (Telliel, 2022: 23). Ancak öncelikle bu özellik ve bilgileri kullanabilecek yetkinlikte yöneticilerin yetiştirilmesi gerekmektedir.

### **6.1. Konut Yöneticisinin Görev Alanına Giren Hizmetler**

Birçok sektörde ve kurumda farklı birimlerde yapılan işler ve hizmetler, toplu yapı yönetimlerinde kimi zaman tek bir elde toplanmaktadır. Bu nedenle üstlenilen sorumluluk

açısından bakıldığında toplu yapı yöneticisinin kurumun en üst yetkilisi olduğu söylenebilir. İşletmenin tüm sorumluluğu bu kişidedir. Ancak operasyonel açıdan büyük bir fark bulunmaktadır. İşletmelerde Genel Müdür faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir ve birimlerden çıkan işi denetler. Ancak toplu yapı yöneticisi sorumlu olduğu işleri çoğu zaman bizzat da yapan kişidir. Orta ölçekli bir toplu yapı yöneticisinin sorumluluğunda olan işler kimi sitelerde bir idari kadro tarafından kimi yerlerde ise direk işletme yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Bir tesis yönetim firmasına bağlı olarak çalışan yöneticiler aşağıdaki görevleri kendileri yapıyor olsalar dahi hem zorlandıklarında merkez kadrolarından destek alma hem de denetimler esnasında hatalarını görerek değerlendirme şansına sahiptirler. Ancak kat malikleri kuruluna bağlı olarak toplu yapının kendi bünyesinde çalışan bağımsız yöneticiler aşağıdaki konuların hepsinde uzman yeterliliğinde olmalıdırlar. Hizmetleri farklı firmalardan temin ediyor olsalar dahi kontrollerini yapabilecek bir bilgiye sahip olmak gerekmektedir.

- Bütçe ve Finansman Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Mali İşler / Muhasebe ve Satın Alma
- Teknik Bakım ve İşletim
- İdari Yönetim
- Güvenlik Hizmetleri
- Temizlik Hizmetleri
- Peyzaj ve Pest Kontrol
- Sosyal Tesis İşletim ve Yönetimi

Sosyal donatılar, toplu yapıları/siteleri diğer projelerden ayıran önemli özelliklerdir. Sıklıkla bu alanların dışarıdan bir firmaya kiralandığına rastlamak mümkündür. Ancak toplu yapının ruhunun oluşmasında en önemli faktörlerden birisini de bu alanların yönetimidir (Öktem, 2010: 31). Çünkü sakinlerin bir araya geldiği, sosyalleştiği, iletişim kurduğu alanlardır. Bu nedenle bir firma tarafından hizmet veriliyor olsa dahi hizmet kalitesi sık sık denetlenmelidir. Bazı hizmet kollarında dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur, hatta avantaj gibi görünen unsurlar zaman içerisinde işletmeler için birer

dezavantaja dönüşebilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 132). Bu nedenle hizmetlere ilişkin tüm süreçler ve seçenekler yöneticiler tarafından dikkatle incelenmelidir.

Hayatı kolaylaştıran akıllı binaların ortaya çıkması ve yoğun teknoloji kullanılması yöneticilerin teknik konularda kendilerini geliştirmelerini mecburi kılmaktadır. Ancak hizmet üreten işletmelerde hem sürecin kesintiye uğramaması hem de mevcut yapının korunması önemli ve tesis yönetimi için öncelikli bir konudur. Arıza bakım, ekipmanların bozulduktan sonra bakımı anlamına gelirken (Karaman, 2004: 53), tesislerde aslolan koruyucu ve düzeltici bakımlardır. Bu nedenle yöneticilerin bu süreçlere hâkim olmaları, teknolojiyi korumakla yükümlü olup, kullanım ömrünü uzatacak işlemlerin aksaksız yapılmasını sağlayacak donanıma sahip olmaları gerekir.

Yöneticilerin gözden kaçırmaması gerek bir diğer konu ise, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda tek bir apartman veya toplu yapı fark etmeksizin konut binaları apartmanlar olarak sınıflandırılmış ve az tehlikeli yerler olarak kabul edilmiştir. Ancak konuyla ilgili olarak daha çok ilgili yapı içerisinde verilen hizmetler, kullanılan alanlar ve kullanıcılar göz önüne alınarak değerlendirme yapılmalıdır (İlgen, 2016: 72). Bu şekilde yaklaşıldığında birçok tehlikeli işin konut yönetim faaliyetleri arasında olduğu görülecektir. Bilhassa en temel hizmet birimlerinden olan güvenlik faaliyetlerinde hem personelin hem de hizmet verdikleri kurum ve kişilerin maddi ve manevi bir zarara uğramaması için önceden yapılacak olan risk değerlendirmesi ile olumsuz durumların önüne geçilmesi mümkündür (Coşkun, 2022: 18). Böylesine önemli bir konuya sadece maddi açıdan yaklaşmamak gerekmektedir. Bu noktada konut yöneticisinin tüm sakinleri doğru bilgilendirmesi ve yönlendirmesi gerekir. Bu nedenle tesis yöneticileri için hazırlanacak/hazırlanmış olan eğitimlerde yukarıda bahsedilen tüm konulara önemli bir yer verilmesi gerekmektedir.

## **6.2. 634 S. Kat Mülkiyeti Kanunu'na Göre Konut Yöneticisinin Sorumlulukları**

Konut yöneticisi seçimle veya atama yöntemiyle belirlenmektedir ve karar defterine mutlaka işlenmelidir. Bu andan itibaren işveren vekili sayılmaktadır (634 sayılı KMK: 38.md.). Yönetici hem çalışan kişilere hem de daire sakinlerine karşı sorumludur. Kişilerin haklarını

korumakla birlikte ayrıca ana yapının mal varlığını ve de güvenliğini sağlamakla da yükümlüdür. Dolayısı ile herhangi bir olay vuku olması halinde de işveren vekili olarak sorumlu olmaktadır. Örneğin site havuzunda boğulma olayının vuku bulması halinde yönetici, taksirle öldürme suçundan dolayı TCK 85. madde hükümleri uyarınca yargılanacaktır (Bolayır, 2016:1). 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'nda yöneticinin görevlerine detaylıca yer verilmiştir. Ancak bir tedbirsizlik, ihmal, bilinçli olarak eksik yapılmış işler, vb. sebeplerle ortaya çıkan zararlarda taksirle adam öldürmek suçundan işveren vekili olarak yargılanmaktadır. İşletme giderlerinden tasarruf edildiği düşünülerek ertelenen bakım uygulamaları kişilerin hayatlarını tehlikeye sokabileceği gibi yöneticiyi de ömür boyu katlanmak zorunda kalacağı zor bir duruma sokabilir. Bir firma bünyesinde çalışırken işyerinin bir yöneticisi vardır ve diğerleri şirketin çalışanlarıdır. Ancak konut yöneticisi direk işveren vekilidir. Bu nedenle tıpkı bir şirketin en üst yöneticisi olan genel müdür gibi tüm uygulamalardan ve sonuçlarından kendisi sorumlu olmaktadır. Bu nedenle konut yönetimini sadece 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu ile sınırlı tutmak doğru olmayacaktır. Borçlar Kanunu, İş Kanunu, Medeni Kanun, vb. pek çok kanunu bir arada ele almayı gerektiren durumlar vuku olabilmektedir.

## **7. Türkiye’de Tesis Yöneticisi Eğitimi**

Apartmanlarda yukarıda sayılan faaliyet alanları kadar yoğun bir gündem olmasa da toplu yapılarda özellikle de karma yaşam, alışveriş ve çalışma alanlarının bir arada olduğu yapılarda pek çok birimin de yönetimini kapsayan Toplu Yapı Yönetimi oldukça ciddi bir iştir ve Toplu Yapı Yöneticiliği de teknik ve idari açıdan oldukça donanımlı olunması gereken bir meslektir. Ancak tesis yöneticiliği bir meslek olarak henüz kabullenilmediği için üniversiteler bünyesinde ilgili bir mesleki eğitim bölümü, programı bulunmamaktadır. Tesisler de mecburen yıllarca bu işi deneyimleyerek öğrenmiş tecrübeli yöneticileri tercih ediyorlar. Bir genelleme yapılması doğru olmasa da bir süre sonra ileri yaştaki yöneticilerin okumayı ve araştırmayı bıraktığı için yeni ve modern yönetim modellerini takip edemeyerek işlerin monotonlaştığı ve müşterileri memnuniyetinin düştüğü görülmektedir.

Tesislerin yönetiminin doğru ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için sadece çalışanların değil, yönetim kurullarının da bilgi ve tecrübesi faaliyetlere değer katmaktadır. Çok deneyimli bir yönetici kimi zaman yönetim kurulunu ikna edemediği için yanlış kararlar alınabiliyor,

yapılması gerekenler yapılamadığında ise şikayetler yönetici üzerinde odaklanıyor. Özellikle de toplu yapılar ve sitelerde yaşayan daire sakinleri arasından oluşan yönetim kurulu başkan ve üyeleri ya zamanı ya da maddi gücü en çok olan kişilerden oluşmaktadır. Ev hanımı, meslek erbabı, esnaf veya toprak sahibi olduğu için birden fazla dairesi olan kişiler yönetime seçildiğinde, işinde uzman bir yöneticinin yapabilecekleri ne yazık ki bu kişileri ikna edebilmesine bağlıdır. Bu süreç ne kadar zorlu geçerse yönetici o kadar yıpranıyor ve verimliliği düşüyor. Bu nedenle bir an evvel hem yönetici hem de yönetim kurulunda bulunacak kişilerin bir eğitim ve sertifika sahibi olma şartının getirilmesi gün geçtikçe daha elzem olmaktadır.

Yönetim kuruluna kimin seçileceği önceden bilinmediği için seçildiği andan itibaren örneğin üç ay gibi bir zamanı aşmayacak şekilde belirli bir süre tanınarak; çok detaya girilmeden ama yönetimin ve verilen kararların önemini anlaşılmasını sağlayacak, kanunlara uygun yönetim şeklinin vurgulandığı kısa dönemli bir sertifika eğitim şartı getirilmelidir. Çünkü yönetici ne kadar tecrübeli ve bilgili olursa olsun nihai kararı yönetim kurulu vermektedir. İşverenleri olduğu için de yöneticinin itiraz şansı bulunmamaktadır.

Direk tesis yönetimi konusunu odak almamış olsa da bu alanda ilk adımı atan devlet üniversitesi Ankara Üniversitesi'dir. Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi adı altındaki bölümde tesis yönetimi de konu olarak ele alınmaktadır. Ancak bu kadar kapsamlı bir çalışma alanı bir program içerisindeki bir konu değil başlı başına bir program olarak yer almalıdır. Tesis yönetimini içeren ön lisans, lisans ve lisans üstü programları ile geleceğin yöneticileri yetiştirileceği gibi alanında uzmanlaşmak isteyen profesyonel yöneticiler de lisans üstü eğitimini tamamlama fırsatı bulabilir. Çok yüksek bütçeli ve binlerce bağımsız bölümü olan toplu yapılar İstanbul başta olmak üzere hız kesmeden artıyorken diğer üniversitelerin de bu alanda kariyer yapmak isteyenleri destekleyici programlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaları sadece kariyer hedefleri arasında görmeyip daire sakinlerinin haklarını, mallarını ve paralarını da korumak ve daha etkin yönetim uygulamalarının geliştirilmesine olanak tanımak olarak değerlendirmek gerekiyor. Özel eğitim kurumları ve İSMEK (Enstitü İstanbul) talebe bağlı olarak süreklilik arz etmeyen apartman ve site yöneticiliği kurs programları



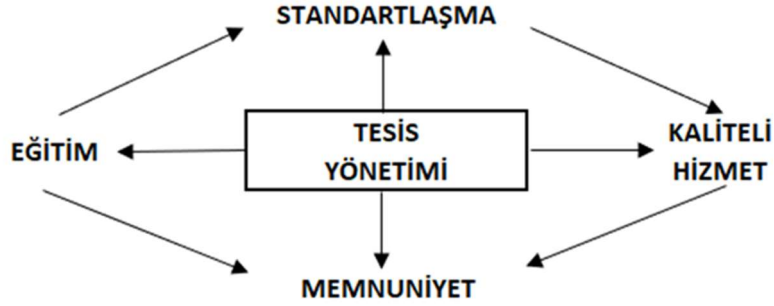
düzenlemektedirler. Üniversite bazında yine süreklilik arz etmeyip talebe bağlı eğitim veren kurumlar ise;

- İstanbul Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi – 3 haftalık uzaktan eğitim sertifika programı
- Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi – 36 saatlik uzaktan eğitim sertifika programı
- Yeditepe Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi – 30 saatlik uzaktan eğitim sertifika programı
- İstanbul Teknik Üniversitesi – Tesisler Teknik Yöneticiliği Sertifika Programı (Teknik bölümlerden mezunlar için hazırlanmış bir programdır) 108 saat uzaktan eğitim ve 22 saat staj içermektedir.

Uzaktan eğitim programlarının güzel yanı ister apartman yöneticisi ister site yöneticisi olsun herkes bu programlar ile tesis yönetimi alanında faydalı bilgilere daha uygun bir ücret karşılığında erişebilmektedir. Dezavantajı ise hem yöneticilerin sahada karşılaştıkları sorunları paylaşarak çözüm bulma şansı olmuyor hem de toplu yapı yöneticileri için program içerikleri çok yetersiz kalmaktadır. Oysa milyon dolarlar değerinde alt yapı ve sistemlerin bulunduğu binalarda yanlış yönetilmekten kaynaklı meydana gelecek olan zararlar göz önüne alındığında bu konuda eğitimler planlamak için geç dahi kalındığını söylemek yanlış olmayacaktır. Hem maddi hem de manevi açılardan yaklaşılsa kişilerin huzur içinde yaşamaları ve sorunsuz bir ortamda çalışabilmeleri, çocuklarını güvenilir bir ortamda büyütebilmeleri için bu alanların yönetimine daha fazla önem verilmelidir.

## **8. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı konut üretiminin artması ile konutların değişen özelliklerinden kaynaklı olarak yönetim faaliyetlerinin de zaman içinde değiştiğinin belirtilmesi, bu değişimden kaynaklı olarak konut yöneticilerinin artan sorumlulukları nedeniyle özel bir mesleki eğitim ve sertifika zorunluluğu getirilmesinin günümüzde kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktır. Mesleki eğitim ile yapılan işin, benzeri her kurumda standartlaşması sağlanacak ve bu şekilde hizmet kalitesi ölçülebilir ve denetlenebilir bir sistem oluşacaktır.



Şekil-1: Araştırmanın Modeli

İstanbul ili içerisindeki toplu yapılarda yöneticilik yapan kişilerin tesis yöneticiliği alanında aldıkları eğitimler ve bu mesleğin bir sertifikasyon gerektirip gerektirmediği hakkındaki düşünceleri anket çalışması yapılarak araştırılmıştır. Ortaya çıkan veriler değerlendirilerek toplu yapılarda yöneticilik yapacak olan kişilerin mesleki eğitiminin önemi ve gerekliliği belirtilmiştir. Son bölüm olan sonuç ve değerlendirme kısmında ise sektörün gelişmesi ve ilerleyebilmesi, standartların ve kalite anlayışının oluşması için nasıl bir sistem kurulması gerektiği ile ilgili önemli değerlendirmelerde bulunulmuştur.

İstanbul ili içerisindeki toplu yapı sayısı ile ilgili bir veri bulunamamıştır. Ancak anket soruları 600 kişiye iletilmiş ve 110 toplu konut (site) yöneticisinden geri dönüş alınmıştır. Anket yöntemiyle yapılan çalışmada, bu kişilerin sektörel tecrübeleri, çalıştıkları alanla ilgili eğitim durumları ve sektörel eğitimler ile ilgili düşünceleri araştırılmıştır. Anket soruları hazırlanırken aşağıda belirtilen hipotezlerin sorgulanmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik sektör yöneticileri için öneriler sunulmuştur;

**Öneri- 1:** *Tesis Yöneticilerinin mesleki bir eğitime ihtiyaçları vardır.*

**Öneri- 2:** *Tesis Yöneticiliği eğitimleri üniversiteler tarafından uzun süreli bir program olarak sağlanmalıdır.*

Geçmiş deneyimlere bağlı olarak yapılan konut yönetim faaliyetlerinde, katılımcıların bir eğitim ihtiyaçları olup olmadığını, kendilerinin değerlendirerek soruları yanıtlamaları çalışmaya ayrıca bir önem katmaktadır.

## 9. Araştırma Bulguları

110 tesis yöneticisinin verdiği cevaplar tek tek incelenerek sonuçları değerlendirilmiştir. Ankete katılan kişilerin yoğun bir iş hayatı olduğu için soru sayısı az tutulmuş ve sadece araştırmanın konusuna ilişkin Evet-Hayır olmak üzere 2 seçenekli sorular sorulmuştur. Soru sayısının az ve 2 seçenekli olmasından dolayı Cronbach Alfa güvenilirlik testi düşük çıkmıştır. Ancak yanıltıcı olmaması ve çalışmanın önemini etkilememesi için eklenmemiştir. Katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri araştırılmamıştır ancak sektördeki yöneticilerin kariyer çizgilerini belirleyebilmek adına yaşları sorulmuştur.

| Yaş Aralığımız | N   | %    |
|----------------|-----|------|
| 25-35          | 10  | 9,1  |
| 36-45          | 41  | 37,3 |
| 46-55          | 45  | 40,9 |
| 56-65          | 14  | 12,7 |
| 66 ve üstü     | 0   | 0    |
| TOPLAM         | 110 | 100  |

**Tablo 1:** Katılımcının Yaşı

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılan tesis yöneticilerinin çoğunluğu 36-55 yaş aralığındadır. Bu sonuçtan kişilerin kariyerleri açısından önemli dönemlerinde olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Super (1957) tarafından ortaya konulan Kariyer Evreleri Teorisi bu yaş aralığının önemini, kariyer kurma ve sürdürme evreleri olarak açıklamıştır (Çakmak, 2011: 28).

| İş Tecrübeniz   | N   | %    |
|-----------------|-----|------|
| 0-5 Yıl         | 1   | 0,9  |
| 6-10 Yıl        | 7   | 6,4  |
| 11-20 Yıl       | 29  | 26,4 |
| 21-30 Yıl       | 50  | 45,5 |
| 31 Yıl ve üzeri | 23  | 20,0 |
| TOPLAM          | 110 | 100  |

**Tablo 2:** Katılımcının Toplam İş Tecrübesi

Tablo 2’de tesis yöneticiliği yapan katılımcıların toplam iş tecrübeleri gösterilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin toplam iş tecrübesi süreleri en çok 21-30 yıl aralığındadır. 0-5 yıl arası tecrübesi olan katılımcı 1 kişi iken, 31 yıl ve üzeri iş deneyimi olan yönetici sayısı 23’tür. Bu sonuçlar ankete katılan tesis yöneticileri arasında iş hayatının başında olan kişilerin olmadığını, yöneticilerin büyük çoğunluğunun en az 10 yıl ve üzerinde iş tecrübesi olduğunu göstermektedir.

| İş Tecrübeniz   | N   | %    |
|-----------------|-----|------|
| 0-5 Yıl         | 22  | 20   |
| 6-10 Yıl        | 39  | 35,5 |
| 11-15 Yıl       | 23  | 20,9 |
| 16-20 Yıl       | 15  | 13,6 |
| 21 Yıl ve üzeri | 11  | 10   |
| TOPLAM          | 110 | 100  |

**Tablo 3:** Katılımcının Tesis Yöneticisi Olarak İş Tecrübesi

Tablo 3’te görüldüğü üzere tesis yönetimi ülkemiz açısından yeni bir sektördür. Bu alanda uzun yıllardır çalışan kişilerin yanı sıra sektörde çalışanların tecrübesinin en çok 6-10 yıl aralığında yoğunlaştığı, yeni başlayanların da %20 oranında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile tesis yönetim alanı çok yoğun bir sektörel tecrübe içermemektedir. Bu durum sektörde yeni başlayanların da olduğu ve yeni bilinen bir alan olması gerçeğiyle daha çok eğitime ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

| Tesis Yöneticiliği Sertifikanız var mı? | N   | %    |
|---|-----|------|
| Evet                                    | 54  | 49,1 |
| Hayır                                   | 56  | 50,9 |
| TOPLAM                                  | 110 | 100  |

**Tablo 4:** Katılımcıların Tesis Yönetimi Sertifikası Sahipliği Durumu

Tablo 4'teki oranlar bu alanda sertifika alanlar ile almayanların birbirine yakın oranlarda olduğunu göstermektedir. Sertifika sahibi olanlar %49,1 olmayanlar ise %50,9'dur. Bu durum sektörde çalışan yöneticilerin yaklaşık yarısının herhangi bir eğitim almadan kişisel tecrübeleri ile iş yaptıklarını, binlerce kişinin yaşadığı, onlarca kişinin çalıştığı binaların işleyiş ve güvenliğinin, bu faaliyet alanı/iş kolunda eğitimi olmayan kişilerin kişisel tecrübelerine bırakıldığını göstermektedir. Sektörde denetim olmaması ise bu kişilerin yaptığı işi kimsenin sorgulamadı, denetlemediği gibi vahim bir durumu göstermektedir.

| Tesis Yöneticileri           |            |            |
|------------------------------|------------|------------|
| Mesleki Eğitim Almalı mıdır? | N          | %          |
| Evet                         | 109        | 99,1       |
| Hayır                        | 1          | 0,9        |
| <b>TOPLAM</b>                | <b>110</b> | <b>100</b> |

**Tablo 5:** Tesis Yöneticileri Mesleki Eğitim Almalı mı?

Tablo 5'te katılımcıların %99,1'inin bu konuda bir eğitim alınması gerektiğini düşündüğü görülmektedir.

| Tesis Yönetimi eğitimi                |            |            |
|---------------------------------------|------------|------------|
| hangi kurum vermelidir?               | N          | %          |
| Özel kurslar, firmalar vermelidir     | 9          | 8,2        |
| Üniversiteler tarafından verilmelidir | 66         | 60         |
| Fark etmez                            | 35         | 31,8       |
| <b>TOPLAM</b>                         | <b>110</b> | <b>100</b> |

**Tablo 6:** Tesis Yönetimi Eğitimi Hangi Kurum Vermelidir?

Tablo 6'da katılımcıların %60'ı bu alanda mesleki eğitimin üniversiteler tarafından verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %60'ı tesis yönetimi eğitiminin üniversitelerde verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Aynı şekilde Tablo 7'ye bakıldığında da katılımcıların %52,7'si bu eğitimlerin üniversitede bir bölüm olarak yer almasını talep etmektedir. Yine katılımcıların %42,7'si aynı zamanda 3 aylık detaylı bir eğitim ve staj programının da yeterli olabileceğini belirtmiştir.

TESİS YÖNETİCİLERİNİN SERTİFİKALANDIRILMASININ GEREKLİLİĞİ: KONUT YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

| Tesis Yönetimi Eğitimi<br>hangi düzeyde olmalıdır?                                       | N   | %    |
|--|-----|------|
| 15 günlük sertifika eğitimi yeterli  | 11  | 10   |
| 1 aylık sertifika eğitimi yeterli  | 23  | 20,9 |
| 3 aylık detaylı bir sertifika eğitimi<br>ve staj olmalı                                  | 47  | 42,7 |
| Üniversiteler tarafından verilen bir ön lisans,<br>lisans, yüksek lisans programı olmalı | 58  | 52,7 |
| TOPLAM   | 110 | 100  |

**Tablo 7:** Tesis Yönetimi Eğitim Düzeyi

Tablo 8’de, araştırmaya katılan yöneticilerin %90’ı tesis yöneticiliği yapabilmek için bir sertifika zorunluluğu olması gerektiğini belirtmiştir.

| Sertifika zorunluluğu olmalı mıdır? | N   | %   |
|-------------------------------------|-----|-----|
| Evet                                | 99  | 90  |
| Hayır                               | 11  | 10  |
| TOPLAM                              | 110 | 100 |

**Tablo 8:** Tesis Yöneticiliği Sertifika Zorunluluğu

Anket çalışmasının sonuçları tek tek tablolar halinde incelenmiştir. Elde edilen bulguların da önerilerimizi desteklediği görülmektedir. Anket katılımcısı olan tesis yöneticileri, mesleki bir eğitime ihtiyaçları olduğu ve bu eğitimlerin de üniversiteler tarafından uzun süreli bir program olarak sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sunulan önerilerin araştırılması ve verilerin incelenmesine dayalı olarak araştırmanın genel değerlendirmesi sonuç kısmında yapılmıştır. Ancak tesis yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve saha araştırmalarında mekân olarak nitelendirilen konut projesi alanlarında, altyapı ve üstyapıya ait yönetim, işletim faaliyetlerinin öncelikleri eşit ağırlıkta olmasına rağmen son karar verici olan yönetim kurulları, altyapıyı görmedikleri için ikincil olarak değerlendirildiği

görülmüştür. Henüz yönetsel bir standart oluşturulmadığı için de yönetimlerde yer alan kişilerin yaşam tarzları, kültür, eğitim ve tecrübeleri kararlara etki etmektedir (Tümtaş, 2012: 12). Bu tür hatalara yol açan kişisel yargıların ortadan kaldırılması, her yıl değişen yönetimler ile öncesinde yapılan yatırım ve çalışmaların bir kayıp haline gelmemesi için eğitimle birlikte sektörel standartlaşmanın da birlikte ele alınması sektörel açıdan faydalı olacaktır.

## 10. Sonuç ve Öneriler

Binlerce kişinin site içerisinde yer alan ortak alanlardaki yaşamının yönetilmesi ve kuralların belirlenmesi, yüzlerce kişiye iş imkânı sağlanması, milyonluk bütçelerin yönetilmesine ilişkin önemli bir sorumluluk üstlenen yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlik ve eğitimler bugüne kadar göz ardı edilmiştir.

Konut yöneticiliğinin birebir muhatabı olan daire sakinlerinin sosyal medyada sıkça site yönetimleriyle ilgili şikayetlerine rastlanmaktadır. Pazarlama argümanlarının en önemlisi haline gelen sosyal medya, konut satışlarına bazen olumlu bazen de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Aidatların çok yüksek olduğu, usulsüzlüklerin yaşandığı, elektriklerinin kesildiği, asansörlerin çalışmadığı, yönetimden memnuniyetsizliklerin dile getirildiği pek çok habere rastlanmaktadır.

Tesis Yöneticiliği henüz bir sektör olarak kabul edilmeyip denetim ve cezai yaptırımlar uygulanmamaktadır. Ancak anket çalışmasında da görüldüğü üzere emeklilik sonrası vakit geçirmek, emekli aylığına ek gelir olması için yapılan apartman ve site yöneticiliği artık yerini daha genç ve eğitilmiş, daha dinamik yöneticilere bırakmaktadır. Çünkü yönetilecek olanların yapısı da değişmektedir.

Bu alanda sağlıklı bir yol haritası planlayabilmek için öncelikle yönetim ihtiyacı olan binaların taban ve tavan metrekare sınırlaması belirlenerek niteliklerine göre sınıflandırılmalıdır. Metrekare, enerji sınıfı, mimari özellikler, yükseklik, ticari ya da konut, vb. kriterlere göre yapılan sınıflandırma neticesinde her sınıfa uygun yönetici nitelikleri belirlenmelidir. Sonrasında bu sınıflandırmalara göre A sınıfındaki binalar için A sertifikalı, B sınıfındaki binalar için B sertifikalı, C sınıfındaki binalar için C sertifikalı yöneticiler istihdam edilmelidir. Bunun

kontrolü de tıpkı iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarında geçerli olduğu gibi, İSG-Kâtip benzeri bir program ile takip edilmelidir. Bu şekilde hem yüzlerce kişinin yaşadığı sitelerin, konutların verileri tek merkezde toplanacak hem de bu binaların yönetimi için merkezden kontrol edilebilir bir sistem geliştirilmiş olacaktır. Bu sistem ile yönetimler denetlenebildiği gibi binaların enerji tüketimleri, atık yönetimleri, afet hazırlıkları ve bina güçlendirmeleri, vb. çok önemli veriler de merkezde tutulabilir. Örneğin bu şekilde enerji tüketimi yüksek binalar tespit edilebilir ve gerekli onarım/düzeltilmeler gerçekleştirilebilir.

Araştırma bulguları bölümünde Tablo 6 ve Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu eğitimlerin üniversite bünyesinde olması gerektiğini desteklemektedirler. Eğitimlerin yapısı ve sertifikasyon konusunda iş sağlığı ve güvenliği uzmanlığı için gerekli koşullar örnek alınabilir. Buradaki fark ise tesis yöneticiliği ön lisans, lisans bölümleri olmadığı için mezuniyet ile ilgili tek bir branş belirtmek yerine daha geniş bir yelpaze sunulmalıdır. Tesis yönetimi pek çok farklı iş kolunu bir arada barındırdığı gibi bu mesleği yapacak olan kişilerin de teknik, finans, yönetim, hukuk, vb. belli yetkinlik ve becerilere de sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle mesleki uygunluk sağlayan branşların detaylı incelenip seçilmesi gerektiği gibi örneğin çocuk gelişimi, filoloji vb. mesleki uygunluğu olmayan branşların da bu kapsam dışında tutulması önerilmektedir. Örneğin mühendislik, finans, ekonomi, yönetim, işletme, maliye gibi alanlar tesis yönetimi ile daha fazla uyum içerisindedir.

Tesis Yönetimi bölümü (2 yıllık tesis yöneticiliği, 4 yıllık tesis yönetimi ve bu alanda lisans üstü bölümlerinin üniversitelerde kabul görülüp açıldığı takdirde) mezunları değerlendirildiğinde;

- Ön lisans bölümü mezunları, sınavsız C sertifika seviyesinde sayılmalıdır. Belirli bir sene (gün) tecrübeye kavuşan yöneticiler B sertifika için eğitim programına katılarak sınav sonrasında B sertifikasına yükseltilmelidir.

- Lisans mezunları sınavsız B sertifika seviyesinde sayılmalıdır. Belirli bir sene (gün) tecrübeye kavuşan yöneticiler A sertifika için eğitim programına katılarak sınav sonrasında A sertifikasına yükseltilmelidir.



• Bu bölümden lisans mezunu olan kişilerin aynı bölümde yüksek lisans yapması durumunda ayrıca bir eğitim ve sınava girmeden A sertifikası hakkı kazanabilmesi için ilgili meslek kolunda örneğin 3 sene, vb. belirli bir sene (gün) çalışmış olma şartı yeterli sayılmalıdır. A sınıfı yönetici adayı olarak A sınıfındaki projelerde yer alma imkânı tanınmalıdır.

• Tesis yönetimi ile uygunluğu kabul görmüş farklı bir alanda lisans sahibi olan kişilerin bu bölümde lisans üstü eğitim alması durumunda ise sınavsız B sertifika seviyesinde sayılmaktadır. Belirli bir sene (gün) tecrübeye kavuşan yöneticiler A sertifika için ayrıca bir eğitime girmeden sadece sınavda başarılı olarak A sertifikasına yükseltilmelidir.

Tesis Yönetimi ile uygunluğu kabul görmüş farklı bölümlerden mezun olan yöneticilerin Tesis Yönetimi alanında C, B ve A sertifikası hakkı kazanabilmeleri için ise;

• C Sertifikası: En az lise mezunu olmak koşulu ile detaylı bir sertifika eğitim programını (yüz yüze, online ve staj süreci bir arada) tamamlayan kişilerin sınav sonrası C sertifikası,

• B Sertifikası: En az ön lisans mezunu olmak koşulu ile C sertifikası olanların, belirli bir sene (gün) çalışmış olma şartı ile eğitim ve sınav sonrası B sertifikası; lisans mezunlarının ise sektörde belirlenen bir sürede (örneğin 4 sene) çalışmış olduğunu SGK kayıtları ile ibraz etmesi halinde eğitim sürecini atlayarak B sertifika sınavına girerek başarılı olmaları halinde B sertifikası,

• A Sertifikası: En az lisans mezunu olmak koşulu ile B sertifikası olanların veya sektörde belirlenen sürede (örneğin 6 yıl) çalışmış olduğunu SGK kayıtları ile ibraz eden kişilerin C ve B'yi atlayarak eğitim ve sınav sonrası A sertifikası almaya hak kazanabilmesi önerilebilir.

Lisans mezunu olan biri isterse ilgili alanda yüksek lisans yaparak 3 yıl sonrasında A sertifikası alma hakkını alabilir ya da sektörde 6 yıl çalıştıktan sonra A sertifikası için eğitim alarak sınava girebilir. B ve A sertifika sahiplerinin alacakları maaşlar arasındaki fark, 3 senelik açığı hızlı kapatmak isteyenleri eğitime yönlendirecektir.

Günlük yaşantımız ve geleceğimizi şekillendiren alanların doğru politikalarla, belirlenmiş standartlarda ve doğru kişiler tarafından yönetilebilmesi için bir an evvel gerekli çalışmaların yapılmaya başlanması elzem bir durumdur.

Eğitim ile sektörde getirilecek olan standartlaşma ile hem hizmet kalitesi yükselecek hem de herkes bu mesleği yapamayacağı için sakinlerin yöneticilerine olan saygısı da artacaktır. Bu çalışmaların sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ile desteklenmesi sektörel kurumsallaşmaya hız katacaktır. Tesis yönetim sektöründe yaşanan örgütlenmeler, standardizasyon, eğitim, sektörel yetkinlikte personel ve bina yönetim sistemlerinde kullanılan teknolojiye uyumun sağlanması gibi konularda gelişmeler yavaş da olsa başladığı görülmektedir (Şahin, 2022: 1).

Kentleşme süreçlerinde olduğu gibi aynı hataların ve düzensizliğin yaşanmaması, başıboşluk olmaması açısından bir an evvel sektörel standartlar oluşturulmalı, hizmet yönetim sistemleri kurulmalıdır (Bookchain, 2017: 347-366). Yoksa özellikle de orta çaplı konut sitelerinde herhangi bir yetkinliği olmayan kişi ve/veya yönetim firmaları sıkça basında yer aldığı gibi zorla yönetimi ele geçirmekte ve hukuksuz işler yapmaktadırlar. Denetim olmaması da bu tür durumlara izin vermektedir. Diğer yandan ise toplu yapıların kendi içinde olan gruplaşmalar ile sektörel bilgi ve tecrübesi olmayan konut kullanıcılarının, tesis yönetim personellerine haksız yere sözlü ve fiziksel şiddet gösterdikleri görsel basında yer almaktadır. Pek çok kültürü bir arada barındıran konut projelerinin kendi iç işleyişi ve ortak kullanım alanları ile ilgili genel kuralların bir yaptırımı olmadığından burada yaşayan kişiler de kendi zihinlerinde olmasını istedikleri gibi bir düzeni yeri geldiğinde şiddete başvurarak sağlamaya çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak tesis yöneticiliği yapacak kişilerin mutlaka bu alanda yetkin olduklarını belgeleyebilecekleri sertifika ve diplomalara sahip olmaları gerekmektedir. Bu eğitimler de üniversiteler bünyesinde ve bakanlık onaylı bir şekilde olmalıdır. Ancak çalışmayı sonlandırmadan belirtilmesi gereken önemli bir husus daha bulunmaktadır. Çalışmanın ana amacını kapsayan eğitim sistemi ile konutları yönetecek olan kişiler eğitilmiş ve sertifikalı hale gelmiş olsalar dahi işverenleri yani yönetim kurulları ve tesis yönetim firması sahipleri bu eğitimlere sahip olmadıkları için konut yöneticileri daha büyük zorluklarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle konutlarda her yıl ama toplu yapılarda en az iki yılda bir yapılan genel kurul toplantılarında,

yönetim kuruluna seçilen kişilerin (kimin seçileceği önceden bilinmediği için) seçildiği andan itibaren üç ay gibi belirli bir süreyi aşmayacak şekilde bir süre tanınarak; yönetim hizmetleri ve ilgili kanunlar, yönetmelik ve uygulanan kararların öneminin anlaşılmasını sağlayacak, kanunlara uygun yönetim şeklinin vurgulandığı kısa dönemli bir sertifika eğitimi alma şartı getirilmelidir. Bu eğitimler de ya ücretsiz ya da işletme bütçesinden karşılanacak şekilde bağlı bulunan belediyeler tarafından verilmelidir. Çünkü yönetici ne kadar tecrübeli ve bilgili olursa olsun nihai kararı yönetim kurulu vermektedir. İşverenleri olduğu için de yöneticinin itiraz şansı bulunmamaktadır. Ancak bakanlığa bağlı bir sistem üzerinden yönetici atamasının gerçekleşmesi durumunda, İSG (iş sağlığı ve güvenliği) uzmanları gibi üst yönetim tarafından kanunlara uygunsuz şekilde alınan karar ve uygulamaları sisteme işleme yetkisi atanmış yöneticiye verilirse birçok usulsüzlüğün önüne geçilebilecektir.

## 7. Kaynakça

- Alatlı, L. “Tesis Yönetim Sektörü Pazarı”, E-Haber, <https://gayri-menkul.com/tesis-yonetim-sektoru-pazari/> , Son Erişim Tarihi: 15.01.2023.
- Bolayır, T. G. “Site Yöneticisinin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu”, Bolayır ve Doğançelik Hukuk Bürosu Blog Yazıları, <https://bolayirdogancelik.com/site-yoneticisinin-hukuki-ve-cezai-sorumlulugu/> , Son Erişim Tarihi: 10.01.2023.
- Bookchain, M. 2017. Kentsiz Kentleşme-Yurttaşlığın Yükselişi ve Çöküşü (2. Basım). İstanbul: Mitani Yayıncılık.
- Çakmak, K. Ö. 2011. “Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma” Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Coşkun, H. S. 2022. “Özel Güvenlik Görevlilerinin Çalıştığı Alanlarda Risk Yönetimi ve Risk Değerlendirmesi”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İnönü Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Demirtaş, Ö. 2015. Bina ve Tesis Yönetim Sektörü Raporu, İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, İstanbul.

- Erentürk, M. K. 2016. “Dış Kaynak Kullanımı ile Tesis Yönetiminin Konutlardaki Yaşam Kalitesine Katkıları ve Bir İnşaat Firması Üzerinde Çalışma”, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Ersen, H. 2023. Dijital Dönüşüm Sürecinde Akıllı Şehir Yönetimi (1. Basım). İstanbul: Onon Ajans Yayıncılık.
- Geçer, T. 2015. “Sermaye Yeterliliği Standart Oranına Yeniden Bir Bakış”, Adam Akademi, 5 (1), 77-92.
- Harvey, D. 2016. Sosyal Adalet ve Şehir (5. Basım). İstanbul: Metis Yayıncılık.
- ICREDM, 2023. “Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi”, III. Uluslararası Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Konferansı Bildiri Özetleri Kitabı, Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Ankara.
- İlgen, G. A. 2016. “6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Apartman ve Site Yöneticilerinin Bilgi Düzeylerinin ve Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2). 67-88.
- Karaman, A. A. 2004. “Endüstriyel Tesis Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öktem, S. Ç. 2010. “Toplu Yapılarda Yönetim”, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hukuk Anabilim Dalı Özel Hukuk Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul
- Özsoy, A. 2015. “Toplu Konut Uygulamalarının Gelişimi”, Eko Yapı E-Dergisi. <https://www.ekoyapidergisi.org/toplu-konut-uygulamalarinin-gelisimi> , Son Erişim Tarihi: 21.03.2023.
- Öztürk, A., Sezgili, K. 2002. “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXI(2). 127-142.

- Şahin, S. 2022. “Tesis Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi”, İnşaat Tedarik Dergisi, <https://www.insaattedarik.com.tr/makale/tesis-yonetimin-tarihi-ve-gelecegi/> Son Erişim Tarihi: 10.02.2023.
- Şen, G. E. 2021. “AR/VR Destekli BİM Teknolojileri ile Tesis Yönetimi”, Yapı Bilgi Modelleme, 3(1). 12-22.
- Sanzana, M. R., Maul T., Wong J. Y., Abdulrazic, M. O. M., Yip, C.-C. 2022. “Application of Deep Learning in Facility Management and Maintenance for Heating, Ventilation, and Air Conditioning,” Automation in Construction, 141, 104445. 1-13.
- Shin, H. L., H.-S, Park, M., Lee, J. G. 2018. “Facility Management Process of an Office Building”, Journal of Infrastructure Systems, 24(3), 04018017, s. 1-11.
- Telli, Ö. (2022), “Tesis Yönetiminde BIM Entegrasyonunun Enerji Analizi ve Proaktif Bakıma Etkileri”, Yapı Bilgi Modelleme, 4(1). 23-30.
- Tümtaş, M. S. 2012. Kent, Mekan ve Ayırışma (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uğurlu, S. Y. 2015. Tesis Planlama, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Lisans Programı Ders Notları, <https://xn--pdfktphanesi-glibb.com/wp-content/uploads/2023/08/tesisplanlama.pdf> , Son Erişim Tarihi: 22.10.2023.
- Vankovaa, L., Krejzaa, Z., Kocourkovaa, G., Lacigaa, J. 2022. “Geographic Information System Usage Options in Facility Management”, Procedia Computer Science, 196. 708–716.
- MYK, Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2018. “Seviye 6: Tesis Yöneticisinin Tanımı”, Kod: 18UY0354-6, s.6.
- <https://www.ifma.org/about/what-is-fm/> , Son Erişim Tarihi: 12.01.2023.