



ISSN: 2146-1740
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,
Doi: 10.54688/ayd.1465811
Araştırma Makalesi/Research Article



TÜRK KAMU HİZMETLERİNDE YALIN YÖNETİM UYGULAMALARI: BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ*

LEAN MANAGEMENT PRACTICES IN TURKISH PUBLIC SERVICES: THE CASE OF BURSA METROPOLITAN MUNICIPALITY

Bekir PARLAK¹ Melisa SUMEL²

Öz

Daha az kaynakla daha iyi süreç yönetimini başarmayı hedefleyen yalın yönetim, ilk kez Japonya’da imalat alanında ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde hizmet sektörünün yaşadığı sorunlara çözüm bulma amacıyla bu alanda da yalın yönetim uygulanmaya başlamıştır. Yalın yönetim sayesinde kurumlar israf ettikleri kaynakları fark etmekte ve iyileştirme projeleri planlayarak bunları ortadan kaldırmaktadır. Bu sistem, insanlara saygı ve güven duyduğu için kurumların hem kaliteli hizmet sunmalarına hem bütçelerini verimli kullanmalarına hem de çalışanlarının mutlu olduğu bir ortam yaratmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışmada, kamu hizmeti sunan kurumların yalın yönetim projeleri anlatılmakta ve Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin yalın yönetim kapsamındaki uygulama süreci ele alınmaktadır. Çalışmanın hedefi, yalın yönetimin kendi felsefesi ve teknikleriyle belediye yönetiminde yarattığı kazanımları tespit etmektir. Yalın yönetimi, yerel yönetim birimlerinde ilk uygulayan Bursa Büyükşehir Belediyesi, bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yalın yönetim anlayışı aracılığıyla Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin bütçesini verimli kullandığı, tekniklerle gerekli iyileştirmeleri uyguladığı, temiz bir ortamda çalıştığı, kaliteli ve hızlı hizmet sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Makale Bilgi

Gönderilme:
05/04/2024

Kabul:
21/09/2024



Anahtar Kelimeler: Yalın, Yalın Yönetim, Kamu Hizmeti, Bursa Büyükşehir Belediyesi

Bu çalışma Prof. Dr. Bekir PARLAK danışmanlığında Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Melisa SUMEL tarafından hazırlanan “Bir Yalın Yönetim Uygulaması Olan Yalın Belediyecilik: Bursa Büyükşehir Belediyesi Örneği” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-9173-7563, e-posta: bepar@uludag.edu.tr

²**Sorumlu Yazar:** Doktora öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1022-2881, e-posta: 712315004@ogr.uludag.edu.tr.

Atıf: Parlak, B. & Sumel, M. (2024). Türk kamu hizmetlerinde yalın yönetim uygulamaları: Bursa Büyükşehir Belediyesi örneği.. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15 (3), 1297-1323.



Abstract

Article Info

Received:
05/04/2024

Accepted:
21/09/2024

Lean management, which aims to achieve better process management with fewer resources, first emerged in the industrial sector in Japan. Over time, lean management has started to be applied in this field in order to find solutions to the difficulties facing the service sector. Thanks to lean management, organisations recognise the resources they waste and eliminate them by planning improvement projects. Since this system respects and trusts people, it helps organisations to provide quality services, to use their budgets efficiently and to create an environment where their employees are happy. In this paper, lean management projects of public service organisations are explained and the implementation process of Bursa Metropolitan Municipality within the lean management scope is examined. The goal of the paper is to identify the gains created by lean management in municipal administration with its philosophy and techniques. Bursa Metropolitan Municipality, as the first municipality to implement lean management in local government units, constitutes the sample of this paper. In this paper, it has been concluded that through a lean management approach, Bursa Metropolitan Municipality uses its budget efficiently, applies necessary developments with techniques, works in a clean atmosphere, and provides quality and fast service.

Keywords: Lean, Lean Management, Public Service, Bursa Metropolitan Municipality

Extended Summary

Lean management is a management paradigm that aims to utilize limited resources in the efficiency of the most efficient way. Its main goal is to create an efficient business process by preventing waste. For this purpose, it shows integrity with its own principles, techniques and culture and regulates the flow. Lean management, which finds a wide place for itself in the order where the traditional management approach is insufficient, is preferred by many sectors despite its emergence in the field of production. Especially in the service sector, problems such as quality, speed, order, stationery and bureaucracy have become solvable with lean management.

The effects of lean management born at the other end of the world have started to be felt in Turkey and lean management has started to be preferred. This management technique, which was first applied in the manufacturing sector in Turkey, is now also used in the provision of public services. In particular, some state and university hospitals have started to benefit from lean techniques and aim to provide faster services to their patients and their relatives. In 2020, lean, which entered the radar of local government units, was curious and its applicability was investigated. In this direction, Bursa Metropolitan Municipality thought that lean management would be a remedy with the increase in expenses and entered the lean transformation process with the help of a professional consultancy service. After Bursa Metropolitan Municipality, Gaziantep Metropolitan Municipality, İnegöl Municipality in all its units, İzmir Municipality in some service units, İETT in some service units, Kayseri Ulaşım A.Ş. started to implement lean management in transport processes. In all these organizations, a resistance was encountered by the staff due to the transition to a new management approach. This a resistance was overcome with trainings and the determination of senior management.

This paper analyses the progress, achievements, methodologies and targets of Bursa Metropolitan Municipality in the lean management process that it has initiated in order to reduce the increasing costs of goods and services. Then, it focuses on public service organizations across Turkey that have adopted this management style and their projects. The goal of the paper is to analyze the gains created by a municipality implementing lean management in Turkey for the first time. Bursa Metropolitan Municipality, which is the first municipality to implement lean management in local government units, constitutes the sampling of this paper. In this paper, the lean management practices of Bursa Metropolitan Municipality and the studies carried out in this process are analyzed in detail, and the gains provided to the municipality by these studies are shared and evaluated.

In the evaluation and analysis process, interview technique and document analysis were used as qualitative research methods. During the research, three face-to-face interviews were conducted with the lean office staff and manager of Bursa Metropolitan Municipality. During the interviews, open-ended questions were asked, boards related to lean management and documents that do not pose a problem within the scope of confidentiality were analyzed. The questions asked to the municipality staff are presented in the appendices at the end of the research. In addition to all these, the "Lean Municipalism Symposium" held in Bursa on 1-2 November 2023 in cooperation with Bursa Metropolitan Municipality and Union of Municipalities of Turkey was attended and information about lean management practices was obtained. Thus, diversification and reliability of the data were aimed.

As a consequence of the data obtained, it has been determined that new management techniques are also followed in Turkey. The gains achieved by Bursa Metropolitan Municipality, the first municipality to implement lean management in local governments, on this path, which started with a budget problem, prove that lean management brings success. During the transformation process, the municipality did not cancel any service or dismiss any personnel; on the contrary, it both increased the number of services and made significant savings. In addition, the municipality management started to prefer lean management in all its subsidiaries and realized a complete transformation within four years. This shows that lean management is a long process and that it should be progressed without giving up. As a result of these achievements, binding legal regulations are needed for the implementation of lean management in other public institutions and organizations. Bursa Metropolitan Municipality now needs to set monthly improvement targets and carry out regular audits of accepted improvement projects.

1. Giriş

Sade, abartıdan uzak ve basit anlamlarına gelen yalın sözcüğü, yönetim kelimesi ile birleştiğinde süreçlerin kolay, hızlı, israfsız ve anlaşılabilir bir şekilde yürütülmesi anlamına gelmektedir. Yalın yönetim; hızla değişen müşteri taleplerine yanıt verebilen, kaynakların sınırlı olduğu dünya düzeninde hatasız ve israfsız bir şekilde üretim ve hizmet sunabilen bir yönetim modelidir. Yalın yönetim kendi yarattığı teknik ve kültürle çalışanlarına ve müşterilerine daha kaliteli bir ortam ve çıktı sunmaktadır. İmalat alanında ortaya çıktığı için hizmet sektöründe kullanılmasına önyargıyla yaklaşılsa da süreçlerde var olan israf sebebiyle yalın yönetimin bu alan için gerekli olduğu kanısı daha ağır basmış ve uygulanmaya başlamıştır.

Türkiye’de yalın yönetim ilk olarak otomotiv sektöründe denenmiş daha sonrasında diğer imalat alanlarına yayılmıştır. İmalat sektöründen sonra kamusal hizmet süreçlerinde yalın yönetimin faydalı olacağı düşünülerek sağlık sektöründe uygulanmasına karar verilmiştir. Sağlık sektöründen sonra ise yerel yönetim birimleri yaşadıkları bütçe sorunlarına çare bulmak için yalın yönetim yolculuğunun gerekli olduğuna kanaat getirmiştir. İlk olarak Bursa Büyükşehir Belediyesi bu yolcuğa çıkmış ardından Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, İnegöl Belediyesi ve bazı kamu iştirakleri yalın yönetimi ve tekniklerini uygulamaya başlamıştır. Yalın yönetimle vatandaş bir müşteri olarak görülmüş ve beklediği değer doğrultusunda süreçler planlanmıştır. Bu sayede hızlı, kaliteli, doğru, israfsız hizmetler sunulabilir hale gelmiştir.

Çalışmada Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin artan mal ve hizmet giderlerini karşılaması için çıktığı yalın yönetim yolculuğunda katettiği yol, kazanımları, kullandığı teknikler ve amaca ulaşma derecesi değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak yalın yönetim ve yalın hizmet kavramları açıklanmakta sonrasında Türkiye’deki yalın yönetimi uygulayan kamusal hizmet birimleri ve projelerinden bahsedilmektedir. Son aşamada ise Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin yalın yönetim çalışmaları ve uygulamaları hakkında bilgi verilerek, elde ettiği kazanımlar aktarılmakta ve değerlendirilmektedir.

2. Yalın Yönetim ve Yalın Hizmet

Yalın yönetim, Japonya’nın II. Dünya Savaşı sonrasında içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılara çare bulmak için geliştirilmiş bir modeldir (Womack vd., 1996: 51). Ford üretim sistemindeki israf yoğunluğu, esnek olmayan süreçler, katı hiyerarşi, kırtasiyecilik gibi sorunların olması nedeniyle Toyota yöneticileri Ford üretim sistemini uygun görmemişler ve yalın sistemi geliştirmişlerdir (Koh vd., 2004: 117). İlk olarak imalat alanında “Toyota Üretim

Modeli” adıyla bilinen bu sistem daha sonra yalın adını almasıyla birçok sektörde ve alanda kullanılmaya başlanmıştır (Mol & Birkinshaw, 2008: 24). Yalın yönetim; israf içeren süreçleri ortadan kaldırmaya odaklanan, esnek örgütlenme yapısını benimseyen, sıfır hata ve sıfır stok hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yönetim modelidir. Yalın yönetimle müşterilerin ürün veya hizmet beklentisini karşılamak için bir süreç haritası oluşturulmakta bu haritadaki aksamalar hızlıca fark edilerek bir akış oluşturulmakta, tekniklerle stoklamanın önüne geçilmekte ve her zaman daha iyisi için çabalanmaktadır (Byrne, 2018: 60).

İşletmeler ve kurumlar yalın yönetimi birçok farklı nedenden kaynaklı uygulamaktadır. Bu nedenlerden ilki personelin verimli bir şekilde çalışmasını engelleyen süreçlerin var olması ve bunun sonucunda maliyetlerin artış göstermesidir. İkinci tercih nedeni, personelin motivasyonunun yüksek olmasının verimlilik için gerekliliğidir. Çünkü geleneksel yönetim sisteminde personelin ruh hali dikkate alınmamaktadır. Yalın yönetimde ise yalın kültür gereğince insana saygı duyulmaktadır. İnsan sadece makinenin bir dişlisi olarak değil bir canlı olarak değer görmektedir. Üçüncü neden kurum kültürünün inşa edilememesidir. Yalın yönetimin amacı ve ilkeleri doğrultusunda bir kültürü bulunmaktadır. Bu kültür gereğince sürekli daha iyisi için çabalamakta ve gelişim kaydetmektedir. Yalını gerektiren son neden ise üç nedenin uygulanma ihtiyacıdır (Marovac & Wynne, 1993: 114-115). Yalın yönetim çok yönlü bir yaklaşımdır (Czabke vd., 2008: 78). Bu yönetim tekniği ile israf ortadan kalkmakta, hata payı azaltılmakta ve müşterinin belirlediği değere göre hizmet ve ürün sunulmaktadır (Tatikonda, 2007: 28).

Yalın kavramı hakkında inceleme yapan araştırmacıların bazıları yalın yönetimin imalat alanında doğmasından dolayı başka sektörlerde uygulanmasının mümkün olmadığını iddia etmişlerdir. Fakat her sektörde israf olmasından kaynaklı yalın yönetimin uygulanmasının mümkün olacağı düşünülmüş ve bu nedenle farklı alanlarda teknikleri ve ilkeleri uygulanmıştır (Andres-Lopez vd., 2015: 24).

Yalın yönetimin özellikle hizmet sektörü için uygun olamayacağı belirtilmiştir. Bunun nedenleri sunulan hizmetlerin birbirinden farklı olması, kompleks bir süreç içermesi ve girdilerin belirsiz olmasıdır (Seddon, 2005: 47). Ancak hizmet sektöründe de israfın olması, sistemde değişiklik yapılmaması, personelin aynı işi farklı şekillerde yapması ve kaynak kısıtı gibi temel sorunlar yalın yönetimin uygulanmasını gerekli kılmıştır. Yalın hizmet; yalın tekniklerin, ilkelerin ve kültürün hizmet süreçlerinde uygulanması, vatandaşın müşteri olarak görülerek değer yaratılması anlamına gelmektedir.

Saurez-Barazza ve ark. (2009: 376-377) tarafından 2012’de gerçekleştirilen bir araştırmada yalın hizmetin ortak noktaları belirlenmiştir. Belirlenen ortak noktalar şu şekildedir:

- (1) Yalın hizmet; kullandığı tekniklerle süreçleri iyileştirmekte ve Kaizen felsefesi ile kaliteli hizmet sunmaktadır.
- (2) Yalın hizmet; hata payını minimize etmekte ve israf çeşitlerini ortadan kaldırmak için yalın kültürü uygulamaktadır.
- (3) Yalın hizmet; değeri tanımlayan müşterinin beklentisine yönelik hizmet sunmakta ve bunu başarmak için personeline gerekli eğitimleri vermektedir.
- (4) Yalın hizmet, süreçlerin odağına müşteriye koyan stratejik bir yaklaşımdır.
- (5) Yalın hizmet; personelin motivasyonunu artırma hedefinin yanı sıra bireysel ve ekip düzeyinde katılımın gerçekleşmesi için gerekli yatırımları yapmaktadır.
- (6) Yalın hizmet; uygulandığı tüm süreçlerde israfı azaltmaya odaklanmakta ve kaliteyi arttırmaktadır. Böylece hem lider hem de müşteri kaliteli hizmet sunulmasından mutluluk duymaktadır.

3. Türk Kamu Hizmetlerinde Yalın Yönetim Uygulamaları

Türkiye’de yalın yönetim çalışmaları, özel sektörden sonra ilk olarak devlet hastanelerinde uygulanmaya başlamıştır. 2012 yılında Bursa Uludağ Hastanesi yalın yönetimi uygulamak için gerekli eğitimleri almış ve iyileştirme projelerine başlamıştır (Yalın Enstitü, 2012). Uludağ Üniversitesi Hastanesi’nden sonra 2015 yılında Bolu İzzet Baysal Fizik Tedavi Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve yine aynı yıl Bolu İzzet Baysal Ruh Sağlığı Hastalıkları Eğitim ve Araştırması Hastanesi (Yalın Enstitü, 2015), 2017 yılında İnegöl Devlet Hastanesi (İnegöl Devlet Hastanesi, 2018), 2018 yılında Bartın Devlet Hastanesi (Bartın İl Sağlık Müdürlüğü, 2018), aynı yıl Konya Numune Hastanesi (Konya Numune Hastanesi, 2018), Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Aloğlu, 2018: 70) ve 2021 yılında Adana İl Sağlık Müdürlüğü (Adana İl Sağlık Müdürlüğü, 2021), yalın yönetim teknikleriyle iyileştirme çalışmaları yürütmüştür. 2020 yılında ise mahalli idare birimi olan Bursa Büyükşehir Belediyesi (B.B.B.) yalın felsefeye geçmiş ve yalın teknikleri kullanarak tasarruf elde etmeye başlamıştır. B.B.B.’den sonra Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, İnegöl Belediyesi, İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT), İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin bazı hizmet birimleri ve Kayseri Ulaşım A.Ş.’nin de yalın yönetimi uyguladığı bilinmektedir.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2020 yılından beri yalın yönetimle ilgili çalışmalarda bulunmaktadır. Belediye ilk etapta personeline gerekli eğitimleri vermiştir (Gaziantep Belediyesi, 2020). Yalınla ilgili çalışacak personel, kurum dışından işe alınmıştır. Bunun nedeni ise yeni personelin yalın eğitimleri daha hızlı öğrenebileceğinin düşünülmesidir. Belediye toplamda 53 yalın proje hazırlamıştır. Bu projelerden biri temizlik hizmetleridir. Belediye ilk etapta bu yalınlaştırma projesi ile çözümlenmesi gereken problemi belirlemiştir. Temel problem 41 yeni hizmet binasındaki temizlik işlerinin görülmesi için 32 yeni personelin işe alınmasının gerekliliğidir. Fakat kurumun bunu karşılayacak bir ek bütçesi bulunmamaktadır ve tesislerin çoğu doğrudan vatandaşın etkileşimde olduğu birimlerdir. Bu nedenle hijyen koşulların tam anlamıyla sağlanması gerekmektedir. Yalın yönetim teknikleri bu alanda temizlik kalitesinin artırılması, standartlaştırılması, memnuniyetin artırılması ve düzenin sağlanması için kullanılmıştır. Temizlik süreçlerinde yapılan iyileştirme ile yeni personel alınmadan mevcut personelin yaptığı işlerle personelin hizmetten memnuniyet oranı %73 oranından %86'ya çıkarılmış ve %13'lük bir artış gerçekleştirilmiştir. Böylesi bir memnuniyet artışı sağlanırken birtakım sorunlarla da karşılaşmıştır. Örneğin personel, temizlik standartlarının değiştirilmesine karşı direnç göstermiştir. Bunun temel sebebi personelin alıştığı ve yıllardır süregelen temizlik süreçlerinin değiştirilmek istenmesidir. Ancak yalınlaştırma kapsamında alışlagelmiş temizlik sürecinin verimli olmadığı anlaşılmış ve direnç gösteren personele iş yükünün yalın yönetim sayesinde dengeleneceği ifade edilmiştir. Böylece hem kurumun hem de personelin performansını olumlu yönde etkileyecek bir iş standardı geliştirilmiştir (Arıkmert, 2023).

Yalın yönetimi uygulayan bir diğer belediye ise İnegöl Belediyesi'dir. Belediye başta temizlik işleri olmak üzere birçok alanda yalın teknikleri uygulamaya başlamıştır. Rota optimizasyonu programları ve araç takip sistemi gibi özel sektörde kullanılan teknikler, belediyede kullanılarak temizlik işleri standartlaştırılmıştır. 2020'de başlayan yalın yolculuk ikinci etabıyla birlikte belediyede uygulanmaya devam etmektedir. Belediye ilk etapta danışmanlık şirketinden destek almış, 2022 itibarıyla kurduğu yalın ofisle çalışmalarını yürütmeye devam etmiştir. Belediye yalın yönetim kapsamında personeline eğitimler vermiş, GEMBA adı verilen kurum binası içindeki yürüyüşleri düzenleyip uygunsuzlukları belirlemiş ve müdürlük aksiyon planları oluşturmuştur. Daha sonrasında kaliteli çalışma ortamı sunan 5S ve strateji belirleme yöntemi olan Hoshin-Kanri teknikleri kurumda uygulanmaya başlanmıştır. Yalın ofisin kurulmasından sonra Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nde yalınlaştırma projeleri planlanmış, sonrasında Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü'nde çalışmalara başlanmış ve en

sonunda ise Temizlik İşleri Müdürlüğü'nde yalınlaştırma çalışmaları uygulanmıştır. Günümüzde ise belediye, yalın kurum kültürünü geliştirmeye çalışmaktadır. Yalın yolculuk sayesinde İnegöl Belediyesi, toplam 70 milyon TL tasarrufta bulunmuştur. Belediye yönetimi, kamudaki personelin performansını ölçümlemenin oldukça zor olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle İnegöl Belediyesi performans ölçme ve değerlendirme için yalınlaştırma kapsamında bir yönetmelik hazırlamıştır. Değerlendirme iki ana omurgada şekillendirilmiştir. Bunlar; yetkinlik ölçme ve değerlendirme ile dönemsel başarı ölçme ve değerlendirmedir. Kurum, görev tanım formları ve iş akış şemalarını inceleyerek ve değerlendirerek görev unvanlarına göre kriterler belirlemiştir. Bu kriterlere stratejik plan ve performans programındaki hedefler entegre edilmiştir. Belediyenin hazırladığı bu performans ölçme ve değerlendirme sistemi tüm personeli kapsamaktadır. Yılda bir defa Aralık'ta değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları analiz edilerek her bir müdürlük için sonuç belgesi oluşturulmaktadır. Sonuç belgeleri müdürlüklere tebliğ edilerek personel bazlı aksiyon planı uygulanmaktadır (İnegöl Belediyesi Performans Ölçme ve Değerlendirme Yönetmeliği, 2021). 2021'den 2022'ye geçerken orta seviyedeki 25 personel ile zayıf seviyedeki 12 personelin, iyi ve çok iyi seviyeye yükseldiği tespit edilmiştir. Bütün bunlara ek olarak kurum 10 personel alımı yapacak iken yapılan yalın incelemeler sonucunda personele ihtiyaç olmadığını tespit etmiş ve böylece 4 milyon TL'lik tasarrufta bulunmuştur (Aslan, 2023).

İETT işletmeleri de yalın yönetimi uygulayan kamusal hizmet birimlerinden bir diğeridir. İETT'nin temel değerlerinden biri olan "çevik" başlığının altında, yalın yönetimle birlikte verimsiz uygulamaların ortadan kaldırılarak, toplu taşıma kullanan vatandaşların memnuniyet oranının sürekli artırılması hedeflenmektedir (İETT, Performans Programı, 2024: 29). İETT bu kapsamda memnuniyet artışı için entegre bir yapı oluşturmak ve planlama adımlarını doğru tespit etmek amacıyla Visum Similasyon programı ile yolcu tahminlemesi yapmıştır. Raylı sistem hattı ve etkileşimli otobüs hatları modellenerek güzergâh, zaman ve ücret entegrasyonu senaryoları çalışılmıştır. Yalınlaştırma kapsamında bölgenin ulaşım ağındaki tüm hatlar, duraklar ve sefer kalkışları kurgulanmıştır. Proje; hatların değişimi, etkileşimi, erişim süreleri, harita görselleri, yolculuk değişimleri, karşılaşılabilecek zorluklar ve çözüm önerileri, belediye yönetimi ve uygulayıcılar ile paylaşılmıştır. Daha sonra yapılan iyileştirme kapsamında planlanan süreç önce Tuzla otobüs hatlarında daha sonra Pendik, Kartal ve Maltepe ilçelerinde hayata geçirilmiştir. Üst yönetim ilk aşamada yolcu alışkanlıklarının değişmesinden kaynaklı oluşabilecek şikâyetleri göze alarak, kendilerine sunulan veri ve bilgilere göre projeyi desteklemiştir. Yalın proje kapsamında günlük 39 araç tasarrufu ile yıllık toplam 90 bin TL'lik

kâr elde edilmiştir. %4 sefer artışı sağlanmış ve ücretsiz aktarma imkânı ile yolcular daha fazla ücret ödemedi daha hızlı erişim imkânı elde etmiştir. Proje öncesi elde edilen simülasyon sonuçlarının gerçekleşme değerlerine yakın olması ve projenin uygulanmaya geçirilmesi görev alan personelin motivasyonunu artırmıştır (Bayhan, 2023).

Yalın yönetim teknikleri ile iyileştirme yapan bir diğer hizmet kuruluşu Kayseri Ulaşım A.Ş.'dir. Kayseri şehir içi ulaşımında, yolcu yüküne duyarlı olmayan hat tasarımı, araç kapasitesinin etkin kullanılmamasına neden olmaktadır. Vatandaşların tek hat kullanmak istemesi sebebiyle hatların uzun ve verimsiz olduğu belirlenmiş ancak seferlerin kısaltılması ve sıklaştırılması durumunda ise yetersiz araç sorunuyla karşılaşılacağı tespit edilmiştir. Yalınlaştırma kapsamında "her yerden her yere mottosuyla" ulaşım hatları yapılandırılmıştır. Bununla birlikte verimliliğin artırılması, memnuniyetin artırılması ve çevreye daha az zarar verilmesi projenin amacı olarak belirlenmiştir. Değerlendirmeler kapsamında iki temel çözüm metodu belirlenmiştir. İlki ücretsiz aktarma modelinin geliştirilmesi diğeri ise mevcut otobüs hatlarının aktarma modeli kapsamında yeniden tasarlanmasıdır. Ancak vatandaşların kullanım alışkanlıklarının değiştirilmesi aşamasında dirençle karşılaşmıştır. Fakat kurum 80 dakika içerisinde iki ücretsiz aktarmanın yapılmasına imkân tanımış ve böylece karşılaşılan direnç kırılarak olumlu bir kazanım elde edilmiştir. Yalınlaştırma kapsamında kurum yıllık 8 milyon km tasarrufta bulunmuştur. Bununla birlikte 3 milyon litre yakıt tasarrufu ve 57 araç tasarrufu sağlanmıştır (Güvenç, 2023).

İzmir Büyükşehir Belediyesi de yalın teknikleri kullanan bir diğer yerel yönetim birimidir. Belediye Ekim 2020'de yaşanan deprem felaketinden sonra artan giderleri karşısında tasarruf etmenin yollarını aramıştır. Bu nedenle Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü bünyesindeki donanımların daha etkili kullanılması için yalınlaştırma teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Kurum işlerinin büyük oranda evrak üzerinde olması nedeniyle baskı maliyetlerinin yüksek oluşunun bütçeye negatif etkide bulunduğunu ek olarak baskı maliyetlerinin fazla olmasının kurumun çevreci politikasına da uymadığını tespit etmiştir. Planlanan yalın projenin hayata geçirilmesiyle baskı maliyetlerinde önemli oranda düşüş elde edilmiş ve önceki yıllara göre kıyaslandığında kurumun mali kazancının 24 milyon TL'yi aştığı belirlenmiştir. Bir buçuk yıldır uygulanan bu yalınlaştırma projesi kapsamında 1000 adet ağaç kurtarılmıştır. Projenin mali kazanımı doğrudan vatandaş etkilemese de kurumun çevreci bir politika izlemesi vatandaş tarafından olumlu dönüşler almasını sağlamıştır. Projenin hayata geçirilmesi ile kurum personeli de baskı alma konusunda bilinçlenmiştir. İhtiyaç dışı baskı almayarak hem kurum bütçesine hem de çevreye katkı sağlanmasına destek olmuştur. Proje uygulanırken karşılaşılan

en önemli sorunlardan biri personelin baskı alma yöntemlerinde değişikliğe gitmek istememesidir. Ancak bu değişimin gerekliliği sebepleri ile açıklanınca tüm personelden olumlu tepkiler alınmış ve kısa sürede uyum sağlanmıştır. Projenin başarılı olmasının en önemli sebebi hem yönetim hem de personel tarafından benimsenmesi ve destek verilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Arda, 2023).

4. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin Yalın Yönetim Yolculuğu

Bursa Büyükşehir Belediyesi, yalın yönetimi sürekli artan mal ve hizmet giderlerini azaltmak için uygulamaya başlamıştır. Belediyenin 2019 yılına ait kurum masraflarının tahmin edilenden %32 fazla çıkması ve bu giderlerin yıllık bütçenin %38'ine denk düşmesi sonucunda yalın yönetime ihtiyaç duyulduğu fark edilmiştir. Ek olarak enflasyonist bir ortam neticesinde maliyetler artış göstermiş ve pandemiyle birlikte belediyenin daha hızlı ve daha çok hizmet sunabilme ihtiyacı doğmuştur. 2020 yılı itibariyle yalın yolculuğa çıkan belediye yönetimi, ilk etapta acil ve orta vadeli aksiyon planları hazırlamıştır. Bu yolculuk; stratejik plan, kurumun vizyonu, hizmet süreçleri ve kontrol standartlarına göre ilerlemiştir. Kurum yalın yönetimi uygulayan ilk belediye olmasından mütevellit diğer kurum ve kuruluşlara örnek olma misyonunu da yüklenmiştir (Aktaş 2021: 119).

Yalın yönetim yolculuğu belediyenin 2020-2024 Stratejik Planı'nın 9.1., 9.2. ve 9.5. numaralı hedeflerinin gerçekleşmesine olanak tanımaktadır. Bu hedefler ise şunlardır (B.B.B. 2020-2024 Stratejik Plan):

9.1. Vatandaşa sunulan hizmetlerin kalitesini ve çalışanların verimliliğini artırmak.

9.2. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin mali yapısını iyileştirmek.

9.3. Risk ve uyum yönetim anlayışını geliştirmek ve yaygınlaştırmak.

B.B.B.; yalın yönetimi uygulamaya başlamasıyla kaynaklarını verimli kullanmaya başlamış, hizmet kalitesini yükseltmiş, kurum kültürüne yalını entegre etmiştir. İlk olarak yalın yönetimin uygulanması için pilot uygulamalar gerçekleştirilmiş sonrasında ise tüm kurumda yalın yönetim yaygınlaştırılmıştır (K1 ve K2, "Yalın Belediyecilik I" (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 18 Mart 2022)). Kurum, yalın yönetimin sürekliliği ve projelerin takibi için Strateji Geliştirme Müdürlüğü'ne bağlı olan "Yalın Ofisi" 2020 yılında kurmuştur. Yalın ofis 2022 yılının Haziran ayında yalın yönetimin tüm kurumda uygulanmaya başlamasıyla Yalın Yönetim

Şube Müdürlüğü'ne dönüştürülmüş, Strateji Geliştirme Müdürlüğü ise daire başkanlığı olarak hizmet sunmaya başlamış ve yalın bu şube müdürlüğüne bağlanmıştır.

Bursa Büyükşehir Belediyesi yalın yolculuk sırasında yapılması gerekenler ve ilgili eğitimlerin verilmesi için danışmanlık hizmeti sunan Kaizen Enstitüsü'nden destek almıştır. Paylaşılan bilgilere göre ilk etapta 25 personele yalın eğitimler verilmiştir. Daha sonrasında B.B.B., 22 daire başkanına, 21 yalın ekip liderine, 76 şube müdürüne, 216 yalın ekip üyesine ve 3421 personele eğitim vermiştir. Kurum ile yapılan görüşmelerde 2024 yılında yalın ekip liderlerinin sayısının otuz ve otuz beş kişi arasında artacağı öğrenilmiştir (K1, “Yalın Belediyecilik III” (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 06 Şubat 2024)). Yalın ekip üyeleri Kaizen temelleri eğitimi, A3, 5S, Değer Akış Haritalama, Stok Yönetimi, 3M, İş Analizi ve Toplam Verimli Bakım eğitimlerini alırken, personel Kaizen eğitimi, yöneticiler ise A3 ve Kaizen eğitimi almıştır (Yalın Belediyecilik, 2022: 3).

Bursa Büyükşehir Belediyesi, yalın yönetimi uygulamaya başladığında bazı personeller tarafından dirençle karşılaşmıştır. Bu direncin sebebi personelin yaptığı işin süreçlerinin doğru olduğunu düşünmesi ve işi gerçekleştirme aşamasında değişikliğe karşı olmasıdır. Ancak Büyükşehir Belediye Başkanı ve üst düzey yöneticilerin kararlılığı ve desteği ile yalın yönetimin gerekliliği personele izah edilmiştir. Direncin bir diğer sebebi ise yalınlaştırma projeleri sonucunda tespit edilecek fazla iş gücünün işten çıkarılma olasılığının bulunmasıdır. Fakat kurum 2020 yılından beri yalını uygulamaktadır ve hiçbir personelini bu sebepten ötürü işten çıkarmamıştır. Aksine personelin emeğini daha iyi kullanmasını ve emek ihtiyacı olan hizmet birimlerine iş gücünün yönlendirilmesini sağlamıştır (K1 ve K2, “Yalın Belediyecilik I” (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 18 Mart 2022)).

Yalın eğitimleri personeline veren belediye yönetiminin kullanmayı tercih ettiği yalın teknikler şu şekildedir (Aktaş, 2021: 120);

- (1) Kaizen
- (2) 5S-3M
- (3) Standartlaştırılmış İş Analizi
- (4) Toplam Verimli Bakım
- (5) Görsel Denetim
- (6) Stok Yönetimi

Kurum eğitim aldığı tekniklerden ilk olarak kaizeni uygulamaya başlamıştır. Kaizen, Japonca'da değişim anlamına gelen “kai” kelimesi ile iyi anlamına gelen “zen” kelimesinin birleşmesinden oluşan sürekli iyileştirme yöntemidir (Yalın Danışman, 2024). Kaizen tekniğinde sonuçlar ve süreçler oldukça önemlidir ve iyileştirilmesi için gerekli planlar hazırlanmaktadır (Imai, 1999: 227). Kaizen ile yöneticilerin temel amacı olan koruma ve iyileştirme sağlanmaktadır. Bu nedenle iki kaizen türünden bahsetmek mümkündür. Bu kaizenlerden birinde standartlar korunurken diğer kaizen türüyle verimli çıktıların elde edilmesi hedeflenmektedir (Marchwinski vd., 2016: 49). Bursa Büyükşehir Belediyesi personeli tarafından hazırlanan kaizen önerileri yalın yönetim kapsamında kurulan “Süreç İyileştirme Ofislerinde” tartışılmakta ve yöneticilere sunulmaktadır. Planlanan kaizen önerileri Kaizen Enstitüsü'nün önderliğinde tasarlanmış formlara yazılmaktadır. Bu önerilerin tamamı, yalın liderler ve ekip üyeleri tarafından değerlendirilmekte ve kabul edilen planlar hemen uygulamaya geçirilerek kazanımlar hesaplanmakta ve kontrol edilmektedir (K1 ve K2, “Yalın Belediyecilik I” (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 18 Mart 2022)).

B.B.B.'nin yalınlaştırma kapsamında kullandığı bir diğer teknik ise 5S ve 3M'dir. 5S, “S” harfi ile başlayan beş temel prensibi ifade eden bir Japon metodolojidir. Bu prensiplerden ilki olan “Seiri” ile ifade edilen sınıflandırma, “Seiton” ile ifade edilen düzenleme, “Seiso” ile ifade edilen temizlik, “Seiketsu” ile ifade edilen standartlaştırma ve “Shitsuke” ile ifade edilen disiplindir. Bu tekniğe göre çalışma ortamı temiz, tertipli ve belli bir düzene sahip olmalıdır (Marchwinski vd., 2016: 6). Böylece israflar daha kolay görünür hale gelmekte ve daha hızlı hizmet sunulabilmesinin önü açılmaktadır. 5S tekniğinin standartlaştırılması, her daim uygulanarak, denetlenmesi gerekmektedir. Çünkü 5S bir bahar temizliği değildir ve sürekliliği beraberinde getirmektedir (Grabau, 2018: 142). Kurum 5S'i uyguladıktan sonra yalın ofis personeli tarafından denetimle başlamıştır. Birimler 5S denetimine girdiklerinde, lüzumsuz ve fazla olan materyalleri kırmızı etiketle işaretlemektedirler. Bursa Büyükşehir Belediyesi, Kaizen Entitüsü ile iş birliği yaparak bir 5S denetim tablosu oluşturmuş ve bu tabloda, 5S'in her bir prensibi için gerekli sorular yazılmıştır. Bu soruların yanıtlarına bağlı olarak gerçekleştirilen denetim başarılı veyahut başarısız kabul edilmektedir (K1, “Yalın Belediyecilik II” (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 22 Temmuz 2022)). 3M tekniği ise Muda Mura ve Muri israflarının tespit edilmesinde ve sınıflandırılmasında kullanılan bir yalın tekniktir. Muda, müşteri için değer katmamasına rağmen kullanılan kaynaklar iken; Mura, iş yükündeki düzensizlikler ve Muri ise personele görevinden fazla iş sorumluluğu yükleme anlamına

gelmektedir (Oral vd., 2018: 103) Belediye tıpkı 5S denetimlerine benzer bir süreçte 3M denetimlerini gerçekleştirmekte ve yalınlaştırma projelerinde faydalanmaktadır.

Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2023 yılında üçer aylık periyotlar halinde yılda dört kez proje sunumları gerçekleştirmiş ve 21 Daire Başkanlığı toplam 190 projeyi hayata geçirmiştir. Bu projeler kapsamında yalın yönetimin sürekliliğini sağlama amacıyla 2022 yılının son dönemlerinde bir ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir. Ödüllendirme kıstasları; projenin yalın araçla uyumu, tamamlanma oranı, maliyet kazanımı, süre kazanımı, memnuniyet kazanımı şeklinde olup yüzdeler paylara ayrılmıştır. Belirlenen kıstaslar doğrultusunda yılın bir döneminde daire başkanlıkları, yalın ekip liderleri, yalın ekip üyeleri arasından %10'luk dilime girenler ödül almaya hak kazanmıştır (K1, "Yalın Belediyecilik III" (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 06 Şubat 2024)).

Tablo 1.

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2023 Uygulamalarından Kazanımları

Hizmet Birimi	Yalın Yönetim Öncesi	Yalın Yönetim Sonrası	Kazanımlar
Çağrı Hizmetleri	8 dakika hatta bekleme	Beklemenin tamamen ortadan kaldırılması	Vatandaş memnuniyeti
Destek Hizmetleri	Hizmet sunumunda araç kiralama	66 adet sıfır araç alımı	6.9 milyon TL mali kazanım
Güvenlik Hizmetleri	Kaynak kullanımında verimsizlik	Yalın proje ile optimum kaynak kullanımı	15 milyon TL mali kazanım
İlaçlama Hizmetleri	İlacın etiketinde belirtilen alan sınırına göre kullanım	Sahada yapılan denemeler sonucunda kullanım oranı belirlenme	%33 oranında biyosidal ilaç kazanımı
İtfaiye Hizmetleri	Depolama alanında karmaşıklık	Yalınlaştırma kapsamında raf sistemine geçiş	260 m ² 'lik kullanılabilir alan kazanımı
İtfaiye Hizmetleri	Sipariş fişiyle malzeme talebi	Dijital sipariş formu ile sipariş talebi	Kağıt ve bir iş günü kazanımı
Kent Estetiği Hizmetleri	Personelin Muri sorunu	74 ek personel alımı	İş yükünün dengelenmesi
Kent Estetiği Hizmetleri	1800 m ² temizlik metrajı	8 yeni araç ile 2800 m ² temizlik metrajı	1000 m ² daha temiz alan
Kent Estetiği Hizmetleri	Ortak alanda ekipman karmaşası	Ortak alanında raf sisteminin kullanılmaya başlanması	Zaman ve alan kazanımı
Makine Onarım Ambar Hizmetleri	Tüm parçaların stokta tutulması	Kullanılmaya 3059 parçanın bertaraf edilmesi	1/3 mekân kazanımı
Makine Onarım Ambar Hizmetleri	Uzayan teknik bakım süreleri	Bakım için gerekli parçaların önceden satın alınması	Bekleme oranında %17-20 azalma
Makine Onarım Ambar Hizmetleri	Araç bakımlarında aksaklık	Bakım zamanı gelmiş araçların Sms ve mail ile bildirilmesi	Bekleme ve duraksamaların önlenmesi
Mezarlık Hizmetleri	Kaynak kullanımında verimsizlik	Yalınlaştırma projesiyle optimum kaynak kullanımı	50 milyon TL mali kazanım

Park ve Bahçe Hizmetleri	Sulama hizmetinin tankerle yapılması	Otomatik sulama yöntemine geçiş	%25 oranında su tasarrufu
Temizlik Hizmetleri	53 personel ile hizmet sunma	Aynı işi sadece 28 personel gerçekleştirme	%12 oranında memnuniyet kazanımı
Ulaşım Hizmetleri	Kavşakta günlük 1768 dakika bekleme	Yalınlaştırma kapsamında kavşakta günlük 618 dakika bekleme	%61 oranında zaman kazanımı

Kaynak: Sumel, 2023: 115-116.

Bu uygulamalarla elde edilen başarı neticesinde 2022 yılı itibariyle B.B.B.’ nin iştiraklerinden olan Bursa Su ve Kanalizasyon İdaresi’nde (BUSKİ) ve Bursa Ekmek ve Besin Sanayii ve Ticaret A.Ş. (BESAŞ)’ta yalın yönetim eğitimleri verilmeye başlanmıştır (BUSKİ, 2022). Daha sonrasında diğer iştiraklerden olan Bursa Su, Bursa Park Bahçe Sosyal ve Kültürel Hizmetler, Turizm, Su ve Su Ürünleri, Sağlık, İnşaat, Enerji, Sanayi ve Ticaret (BURFAŞ), Tarım Peyzaj A.Ş.’ de Bursa Kent Yapı İmar Bilişim Enerji Sanayi Ticaret A.Ş. (BURKENT) ve Bursa İnsan Kaynakları Taahhüt Eğitim, Danışmanlık Hizmetleri, İmar İnşaat ve Ticaret A.Ş. (BİNTED)’ de yalın yönetim uygulanmaya başlamıştır. Bursa Ulaşım Toplu Taşıma İşletmeciliği Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş. (BURULAŞ)’de ise yalın eğitimler 2024 yılı itibariyle devam etmektedir. Eğitimlerini tamamladığında belediyenin bütün iştiraklerinin yalın yönetimi uygulamaya başladığı söylenebilmektedir (K1, “Yalın Belediyecilik III” (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 06 Şubat 2024)).

5. Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin Yalın Yönetim Uygulama Örnekleri

Bu başlık altında 2020 yılından beri yalın yönetimi uygulamaya başlayan Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin ve iştiraklerinin yalınlaştırma proje örnekleri paylaşılmaktadır. (K1, “Yalın Belediyecilik III” (Melisa Sumel, Yüz yüze Görüşme, 06 Şubat 2024)).

5.1. Dağıtım Çeklerinin Zamanında Ulaştırılmaması-Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı

Dağıtım Çeki Hizmeti; Sosyal Hizmetler Şube Müdürlüğü’nün sosyal belediyecilik anlayışı ile her yıl, yılda üç kez organize ettiği (Ramazan Yardımı Dağıtım Çeki, Kurban Bayramı Giysi Çeki, Okul Öncesi Eğitim Çeki) çok daha geniş yelpazede hizmet alanına ulaşmayı amaçladığı bir sosyal destek uygulamasıdır. Dağıtım yönteminin hayata geçirilmesi noktasında belirginleşen sorunlar, hedeflenen sürede hizmetin ulaşmasında aksamalara yol açmıştır. Bu ise vatandaş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle hizmete ilişkin sorun “Dağıtım Çeklerinin Zamanında Ulaştırılmaması” olarak belirlenmiş olup değer akış haritalama çalışması ile detaylandırılarak ele alınmaktadır.

Değer akışı haritalama, bir hizmetin sunulmasında gerekli olan süreçleri belirlemek, değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılan etkili bir araçtır. Haritalama yöntemiyle başlangıçtan müşteriye ulaşıma kadarki olan süreçlerin ve bilgi akışının incelenmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle “Dağıtım Çeklerinin Zamanında Ulaştırılmaması” konusunun ele alınmasında değer akış haritalama tekniği seçilmiştir. Öncelikle hizmet süresince ihtiyaç duyulan tüm aşamalar ortaya konularak hizmet akışının daha net görülmesi sağlanmıştır. Sonrasında hizmet sunumunda görev alan personeller ile bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiş, yapılan iş, işin gerçekleştirilmesinde yaşanan olumsuzluklar, süreci kolaylaştıracak yol ve yöntemler, görüş ve öneriler dikkate alınmıştır. İhale süreci, liste hazırlama süreci ve dağıtım süreci tüm basamaklarıyla oluşturulmuş, böylece hizmet akışının nasıl olması gerektiği konusunda yerinde ve anında sorun tespiti ve çözüm önerileri üretme imkânı sağlanmıştır.

Değer akış haritalama çalışması ile hizmet sunumu için yürütülen tüm adımlar tekrar gözden geçirilmiştir. İş akış sürecinin standartlaştırılması, dağıtım tarih aralığının net ve sınırlarının konulması, dağıtım ekibi sayısının arttırılması, dağıtım personelinin nitelik yönünden güçlendirilmesi, hizmeti sunarken hem vatandaş memnuniyetinin hem de personel memnuniyetinin artırılmasına yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Belirlenen problemler ve çözüm önerilerine ilişkin ivedi çalışmalar başlatılmıştır. Planlamanın süre içerisinde dağıtımın gerçekleştirilerek vatandaş memnuniyetinin sağlanması hedefinden hareketle eğitim destek çeki dağıtımları hedeflenen süre içerisinde tamamlanmış ve toplam 46.664 hane belediyenin bu hizmetinden yararlanmıştı.

5.2. Rota Optimizasyonu-BESAŞ

Ürünlerin BESAŞ satış noktalarına ulaştırılmasında kullanılan araçların güzergahları ile ilgili olarak detaylı rota optimizasyon çalışması yapılarak mesafe, zaman ve işçilikten tasarruf sağlanmıştır. BESAŞ, Bursa genelinde 500’e yakın satış noktasında hizmet vermektedir. Her gün saat 04:00 itibariyle başlanan dağıtım operasyonu saat 19:00 itibariyle tamamlanmaktadır. Bu süre zarfında satış noktalarının çoğuna üç sefer olmak üzere ortalama günlük beş operasyon gerçekleştirilmektedir. Sevkiyat araçları bu operasyon kapsamında ortalama aylık 63.000 km yol kat etmektedir. Bu dağıtım çalışmalarında tasarruf sağlayabilmek adına uydu araç takip ve harita uygulamaları kullanılarak rota optimizasyonu çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Öncelikle satış noktalarının koordinatları harita üzerinde konumlandırılmıştır. Bayiler koordinatlar ve sipariş miktarları doğrultusunda yeniden gruplandırılmıştır. Yapılan bu gruplandırma çerçevesinde mesafe ve süreleri göz önünde bulundurularak 25 dağıtım aracının rotaları yeniden oluşturulmuştur. Yalınlaştırma kapsamında 150.000 km akaryakıt tasarrufu, 1.500 saat

mesai tasarrufu, 15 araç bakım ve 12 adet araç lastiği tasarrufu sayesinde toplam yıllık 4.500.000 TL tasarrufta bulunulmuştur.

5.3. Tarım Peyzaj A.Ş.- Fidanlık Projesi

B.B.B.'nin bir iştiraki olan Tarım Peyzaj A.Ş., yeşil alan bakım ve çevre düzenlemesi işi kapsamında temin ettiği ağaç ve çalı türleri ile Bursa'yı yeşillendirmekle görevlidir. Bu türlerin kendi içerisinde gövde çapı, rootball veya saksılı olması gibi özellikleri bitkileri birbirinden ayırmaktadır. Bir bitkiyi rootball şeklinde temin etmek, saksılı olarak temin etmekten daha az maliyetlidir. Bunun sebebi, saksıyla alındıklarında firmaların bakım nakliye gibi maliyetleri ekleyerek satış fiyatını yüksek belirlemesidir. Geliştirilen yalınlaştırma projesi kapsamında amaç; bitkilerin saksılı yerine rootball şeklinde satın alıp saksılanması ve dikime hazır hale getirerek daha az maliyetle temin edilmesidir.

Tarım Peyzaj'ın 7.553 m²'lik alan üzerine konumlandırmakla görevli olduğu fidanlıkta 50 farklı türden toplamda 2737 fidanın bakımı gerçekleştirilmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda rootballu teminin, saksılı şekilde temin etmeye kıyasla ortalama %35 daha az maliyetli olduğu belirlenmiştir. 2727 ağacın rootballu olarak satın alma maliyeti 16.500.000 TL'dir. Rootballu bitkileri satın alıp fidanlıkta dikime hazır hale getirmenin, bitkileri saksılı olarak satın almaya göre 4.620.000 TL kar sağlayacağı saptanmıştır. Bir yıl içerisinde iki kere ağaç sirkülasyonunun gerçekleşmesi planlandığından toplamda 9,3 milyon TL kâr elde edileceği öngörülmektedir.

5.4. Fazla Mesai ve Kart Standardizasyonu -İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü

Bursa Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü personeli, yalın eğitimleri aldıktan hemen sonra tüm servislerinde 5S tekniğini uygulamaya başlamıştır. İşlevsiz bir konumda bulunan arşiv ve ofis ortamı 5S çalışmalarıyla tam düzene ve ergonomik bir yapıya kavuşturulmuştur. Yine yalınlaştırma çalışmaları sayesinde dosyalama sisteminin evrak takibinin yapılmasında zaman kaybı yarattığı tespit edilmiş, bu nedenle geriye dönük evrakların daha hızlı bulunması için dijital arşiv sistemine geçilmiştir.

İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü yaptığı değerlendirmeler sonucunda fazla mesai ödemelerinin kuruma ek bir maliyete neden olduğunu belirlemiştir. Bu nedenle planlanan yalınlaştırma projesiyle 2020 yılında 22 milyon TL'yi bulan ek mesai ödemesi, 2021 yılında 12 milyon TL'ye düşürülmüştür. Yapılan bu projenin gerçekleştirilmesiyle sadece 10 milyon

TL'lik bir maddi tasarruf sağlanmakla kalmamış, aynı zamanda çalışanların kuruma olan bağlılıkları ve iş yerindeki memnuniyetleri gibi manevi değerler de kazanılmıştır.

Şube müdürlüğünün gerçekleştirdiği diğer bir yalınlaştırma girişimi, personel kartlarını belirli bir standartta birleştirmektir. Yalın yönetime geçmeden önce personelin kurumda kullandığı üç adet farklı kart bulunmaktaydı. Bu kartlar; yaka kartı, ulaşım kartı ve belediye binalarına giriş ve çıkışlarda kullandığı personel kartıydı. Farklı kartların olmasının hem kart basım maliyetini arttırdığı hem de kaybolma ihtimalini yükselttiği tespit edilmiş, yalın proje ile bu üç kartın tek bir kart haline getirilmesi kararlaştırılmıştır. Böylece kurum %65 oranında kart basım maliyetinden tasarruf etmiştir.

5.5. Gürsu Kavşağı Bekleme Süresi- Ulaşım Dairesi Başkanlığı

Ulaşım Dairesi Başkanlığı yalın yönetimin kurumda uygulanmaya başlamasıyla trafik yoğunluğu konusunda değerlendirmeler gerçekleştirmiştir. Bu değerlendirme sonucunda Bursa Gürsu kavşağının Gürsu istikametine doğru olan dönüş kolunda 1768 dakika bekleme süresinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bekleme süresini azaltmak adına A3 problem çözme tekniğinden yararlanılarak altı kök nedene karşı yedi çözüm yolu geliştirilmiştir. Böylece bekleme süresi 680 dakikaya düşürülerek %61 oranında zaman tasarrufunda bulunulmuştur. Zaman tasarrufunun yanında daha az karbon salınımı ile çevrenin sürdürülebilirliği de bu yalınlaştırma projesi ile sağlanmıştır. Gürsu kavşağında elde edilen başarı sonucunda kurum diğer kavşak noktalarında da yalın yöntemlerin kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Ulaşım Dairesi Başkanlığı Beşevler kavşağı için kök neden analizi gerçekleştirmiş doğru çözüm yolunu uygulamaya geçirmeyi planlamaktadır.

“Yalın Belediyecilik” adlı kurumsal gelişim ve dönüşüm modelini uygulamaya koyan Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2021’de 72 milyon TL tasarruf etmiştir. Bu tasarruf, 2022’de 196 milyon TL’ye, 2023’te ise 796 milyon TL’ye yükselmiştir. Yerel yönetimler için örnek teşkil eden yalın yönetim uygulaması kapsamında gerçekleşen çalışmalar sayesinde, akaryakıt verimliliği %5 yükselmiş, kiralık araç ihtiyacı %16 düşmüş, araçların bakım ya da onarım için bekletilme süreleri %17 kısaltılmış, temizlik personeli ihtiyacı %37, güvenlik personeli ihtiyacı ise %16 azalmıştır. Biyosidal ilaç harcamaları %78 düşerken, cenaze taşıma hizmetlerinin kapasitesi %50 büyümüştür. Ek olarak belediye elde ettiği bu tasarruflar sayesinde yeni hizmetlerine kaynak ayırabilmiştir. Yaren hizmeti buna örnektir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2023).

Aşağıdaki tabloda Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin ve iştiraklerinin 2020 yılından beri yalın yönetim ile elde ettikleri kazanımlar, ekip üye sayıları ve proje sayısı paylaşılmaktadır.

Tablo 2

Bursa Büyükşehir Belediyesi ve İlgili İştiraklerinin Yalın Dönüşüm Kazanım Tablosu

Başkanlıklar	Tasarruf Miktarı	Yalın Ekip Üyesi Sayısı	Çalışma Sayısı
Akıllı Şehircilik ve İnovasyon Dairesi Başkanlığı	1.144.853 TL	10	10
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı	1.223.656 TL	9	8
BESAŞ	12.844.312 TL	15	9
BURFAŞ	1.482.500 TL	32	5
Bursa Su	21.858.000 TL	32	4
BURULAŞ	20.000.000 TL	12	25
BUSKİ	312.327.485 TL	136	120
Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı	447.361 TL	8	13
Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme Dairesi Başkanlığı	67.694 TL	8	8
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	15.379.744 TL	17	11
Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	877.662 TL	8	9
Fen İşleri Dairesi Başkanlığı	5.000 TL	8	5
Emlak Dairesi Başkanlığı	1.685.423 TL	8	8
Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	2.605.898 TL	4	9
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı	760.864 TL	18	15
İtfaiye Dairesi Başkanlığı	2.203.133 TL	12	19
Kırsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	7.706.779 TL	7	11
Kültür ve Sosyal İlişkiler Dairesi Başkanlığı	562.571 TL	8	12
Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	80.244 TL	8	11
Parklar ve Bahçeler Dairesi Başkanlığı	1.363.287 TL	16	14
Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	3.028.039 TL	13	18
Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	1.389.883 TL	13	9
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	744.591.051 TL	8	61
Tarım Peyzaj A.Ş.	14.000.000 TL	34	37
Ulaşım Dairesi Başkanlığı	6.144.870 TL	21	17
Zabıta Dairesi Başkanlığı	1.974.910 TL	11	7

6. Sonuç

Yalın yönetim, kıt kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasına odaklanmış bir yönetim sistemidir. Temel amacı israfsız bir sürecin oluşturulmasıdır. Yalın yönetim imalat alanında doğmuş olsa da günümüzde birçok sektörde uygulanmaktadır. Özellikle hizmet alanında yaşanan kalite, hız, düzen, kırtasiyecilik ve bürokrasi sorunları yalın yönetimle çözülebilir hale gelmiştir. Yalın yönetimi uygulamak isteyen kurum ve işletmelerin ilk etapta personeline gerekli eğitimleri vermesi beklenmektedir. Ancak bu sayede yalın yönetim teknikleriyle kazanımlar elde edilebilmektedir. Yalın, her zaman daha iyisi için çabalamaktadır. Bu hedefini yarattığı kültür, teknik ve ilkeleriyle kanıtlamaktadır.

Dünya'nın bir ucunda ortaya çıkan bu sistemin yankıları Türkiye'de de duyulmuş ve yalın yönetime geçiş yapılmaya başlanmıştır. Türkiye'de otomotiv alanında uygulanmaya başlayan yalın yönetim, günümüzde kamu hizmetlerinde de uygulanmaktadır. İlk olarak devlet ve üniversite hastanelerinde denenilen yalın yönetim, 2020 yılında yerel yönetim birimlerinin de ilgi odağı haline gelmiştir. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin yaşadığı bütçe sorunu sebebiyle tercih ettiği yalın yönetim, ardından Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, İnegöl Belediyesi, İETT, Kayseri Ulaşım A.Ş. ve İzmir Büyükşehir Belediyesi'nde de uygulanmaya başlanmıştır. Yalın yönetimi yolculuğuna çıkan Bursa Büyükşehir Belediyesi, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyesi olan İnegöl Belediyesi ilgili yalın eğitimleri personeline vermiş ve bir danışmanlık hizmetinden destek almıştır. Fakat diğer belediye iştirakleri ve belediye yönetimlerinin böyle bir danışmanlık hizmeti aldığına dair herhangi bir bilgiye ulaşılmamıştır. Ek olarak bu kurumlar ve iştiraklerde, yalın yönetim tüm hizmet birimlerinde uygulanmamaktadır. Ancak yalın yönetimin tekniklerini uygulayarak projeler geliştiren bu kurum ve kuruluşlar ciddi oranda tasarruflarda bulunmuşlar ve kaynaklarını daha doğru kullanabilir hale gelmişlerdir. Tüm bu kurumlarda yalın yönetimin yaratacağı değişikliklere personelin direnç gösterdiği belirtilmiştir. Bu dirençler ise üst yönetimin desteği ve kararlığı ile kırılmıştır.

2020 yılında Türkiye'deki yerel yönetim birimlerinden yalın yönetimi uygulayan ilk birim Bursa Büyükşehir Belediyesi olmuştur. Belediye başarılı bir süreç yönetimi için bir danışmanlık şirketinden destek almıştır. Danışmanlık hizmeti ilk etapta belirlenen personel sayısına göre yalın eğitimleri vermiş ve gerekli tekniklerin denetlenmesi için ilgili formların oluşturulmasına yardımcı olmuştur. Bursa Büyükşehir Belediyesi, yalın yönetimi giderlerinin ve vatandaşın beklediği hizmet çeşitlerinin artması nedeniyle tercih etmiştir.

B.B.B., diğer kamu kurum ve kuruluşlarına yaptıkları çalışmalarla örnek olmaktadır. Bu nedenle 2023 yılının Ekim ayında B.B.B. ev sahipliğinde “Yalın Belediyecilik Sempozyumu” düzenlenmiş, birçok özel sektör çalışanı ve kamu temsilcileri bir araya getirilerek yalınlaştırma projeleri hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

Bursa Büyükşehir Belediyesi, yalın yönetimin bir heves olarak gelip geçici bir durum haline gelmemesi için yalın ofis oluşturmuş ve sonrasında yalının tüm birimlere yayılmasıyla, ofisi şube müdürlüğü haline getirerek büyütülmüştür. Bu durum yalın yönetime verdiği değeri ve ciddiyeti gösterir niteliktedir. Ek olarak yalın projelerin devamlılığı için bir ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir. Böylece hem personelin motivasyonu arttırılmakta hem de projelerle kazanımlarda bulunularak bütçe daha etkin kullanılmaktadır. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin bütün iştirakleri yalın yönetime geçmiş ve iyileştirme projelerini hazırlamaya başlamıştır.

Çalışmadaki bilgilere ve verilere, Bursa Büyükşehir Belediyesi Yalın Yönetim Şube Müdürlüğü çalışanlarıyla yüz yüze yapılan üç görüşmeden¹ ve “Yalın Belediyecilik Sempozyumu”ndaki aktarılan çalışmalardan ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda dünyada uygulanan bu yönetim tekniğinin Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşları tarafından da uygulandığı fark edilmiştir. Bu da dünyada yaşanan yönetim gelişmelerinin Türkiye'de de takip edildiğini kanıtlar niteliktedir. Yerel yönetim birimleri, ilgili iştirakleri ve diğer kamu kuruluşları bütçe sorunu nedeniyle çıktığı bu yolda hizmet kalitesini iyileştirerek vatandaşa sunduğu hizmetlerini arttırmıştır. Öneriler ile çalışmayı sonlandırmak gerekirse, Bursa Büyükşehir Belediyesi ve İnegöl Belediyesi dışındaki yalın yönetim ve tekniklerini uygulayan birimlerin, iyileştirme projelerinin takibi ve devamlılığı için yalın ofis kurması gerekmektedir. Elde edilen büyük tasarruf oranları, aslında yalın yönetimin Türkiye'deki tüm kamu kurum ve kuruluşlarının uygulaması gereken bir sistem olduğunu ispatlar niteliktedir. Bu nedenle yalın yönetimle ilgili bağlayıcılığı olan hukuksal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Ancak bu sayede artan nüfusa, maliyetlere ve taleplere karşılık hizmet sunabilmek mümkün olacaktır.

¹ K1 ve K2 “Yalın Belediyecilik I”, (Melisa Sumel: Yüz Yüze Görüşme, 18 Mart, 2022). EK-A.
K1, “Yalın Belediyecilik II”, (Melisa Sumel: Yüz Yüze Görüşme, 22 Temmuz, 2022). EK-B.
K1 “Yalın Belediyecilik III”, (Melisa Sumel: Yüz Yüze Görüşme, 06 Şubat, 2024). EK-C.

Hakem Deęerlendirmesi: Dış bağımsız.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar atışması söz konusu değildir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Contribution Rate Statement: Corresponding author: 50% Other author: 50%

Conflicts of Interest: There is no potential conflict of interest in this study.

KAYNAKÇA

- Adana İl Sağlık Müdürlüğü. (2021). Pandemi ile mücadelede yalın hastane eğitimi projesi. 23.01.2024. <https://adanaism.saglik.gov.tr/TR-200673/pandemi-ile-mucadelede-yalin-hastane-egitimi-projesi.html>.
- Aktaş, A. (2021). Bursa Büyükşehir Belediyesi'nde yalın dönüşüm, *Şehir ve Siyaset Dergisi*, 1, 119-122.
- Aloğlu, N. (2018). *Sağlık sektöründe yalın yönetim uygulaması: bir yoğun bakım ünitesi örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Gaziantep.
- Andres-Lopez, E., Gonzales-Requena, I. & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean service: reassessment of lean manufacturing for service activities. *Procedia Engineering*, 132, 23-30.
- Arda, S. (2023). *Yazıcı maliyetlerinin iyileştirilmesi*. Yalın Belediyecilik Sempozyumu. Bursa: Türkiye Belediyeler Birliği-Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Arıkmert, H. (2023). *Temizlik hizmetlerinin yalınlaştırılması*. Yalın Belediyecilik Sempozyumu. Bursa: Türkiye Belediyeler Birliği-Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Aslan, M. A. (2023). *İnsan kaynaklarında yalın uygulaması*. Yalın Belediyecilik Sempozyumu. Bursa: Türkiye Belediyeler Birliği-Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Bartın Devlet Hastanesi. (2018). Yalın hastane yalın dönüşüm proje eğitimimiz tamamlandı. 23.01.2024. <https://bartindh.saglik.gov.tr/TR,188569/quotyalin-hastane-yalin-donusum-proje-egitimlerimiz-tamamlandi.html>.
- Bayhan, A. (2023). *Sabiha gökçen havalimanı kadıköy metrosu ile otobüs hatları entegrasyonu*. Yalın Belediyecilik Sempozyumu. Bursa: Türkiye Belediyeler Birliği-Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Bryne, A. (2018). *Yalın Dönüşüm*. Optimist Yayınları.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2020). Bursa'da yalın belediyecilik dönemi. 10.01.2024. <https://www.bursa.bel.tr/haber/bursada-yalin-belediyecilik-donemi-29158>.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2023). Yalın yönetimle verimlilik artışı, 10.01.2024. <https://www.bursa.bel.tr/haber/yalin-yonetimle-verimlilik-artisi-33373>.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı. (2020). 09.01.2024. https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/191011104504_0.0.0.BBB-2020-2024-Stratejik-Plani.pdf
- Bursa Su ve Kanalizasyon İdaresi. (2022). Yalın Yönetim Süreci. 12.01.2024. <https://www.buski.gov.tr/Haber/HaberDetay?url=buski-de-yalin-yonetim-sureci>.
- Czabke, J., Hansen, N. E. & Doolen, L. T. (2008). Lean thinking in the secondary wood products industry: challenges and benefits. *Forest Products Journal*. 58(9), 77-85.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi. (2020). Başkan Şahin yalın belediyeçilik sistemi için düğmeye bastı. 24.01.2024. <https://www.gaziantep.bel.tr/tr/haberler/baskan-sahin-yalin-belediyeçilik-sistemi-icin-dugmeye-basti>.

Graban, M. (2018). *Yalın hastane*. Optimist Yayınları.

Güvenç, G. (2023). *Ulaşım hatlarının yeniden tasarımı*. Yalın Belediyeçilik Sempozyumu. Bursa: Türkiye Belediyeçiler Birliği-Bursa Büyükşehir Belediyesi.

Imai, M. (1999). *Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının sırrı*. KalDer Yayınları.

İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri. (2023). 2024 Performans Programı. 10.01.2024. https://iett.istanbul/BBImages/Slider/Image/2024_performans_programi.pdf.

İnegöl Belediyesi Performans Ölçme ve Değerlendirme Yönetmeliği. (2021). 25.01.2024. <https://inegol.bel.tr/Content/Upload/Dokuman/filepath/2914-inegol-belediyesi-performans-olcme-ve-degerlendirme-yonetmeliği-1643712348.pdf>.

İnegöl Devlet Hastanesi. (2018). Hastanemizden Bir İlk Daha. 23.01.2024. <https://inegoldh.saglik.gov.tr/TR,271830/hastanemizden-bir-ilk-daha.html>.

Koh, H., Sim, C., & Killough L. (2004). The interaction effects of lean production manufacturing practices, compensation and information systems on productio costs: a recursive partitioning model, *Advances in Managment Accounting*, 12, 115-135.

Konya Numune Hastanesi. (2018). Yalın Hastane Uygulamaları Sertifika Programı. 23.01.2024. <https://konyanumunedh.saglik.gov.tr/TR,172184/yalin-hastane-uygulamaları-egitimi-sertifika-programi.html>.

Marchwinski, C., Shook, J. & Schroeder, A. (2016). *Yalın kavramlar sözlüğü*. Optimist Yayınları.

Marovac, N. & Wynne, B. (1993). *Lean management, group support systems, and hypermedia: a combination whose time has come*. Proceedings 26. Hawaii Internaitonal Conference On System Sciences. (s.112-121).Wailea: ABD.

Mol, M. & Birkinshaw J. (2018). *Giant Steps in Mamagement: Innovations that change the way you work*. Prentice Hall, 2008.

Oral, A., Gönen, D., Karaođlan, A. D., Tuncer, C. & Kundakçı S.S. (2018). Makine montajında zaman israfının kaldırılması için reba ve muri çalışması. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*. 6, 102-111.

Seddon, J. (2005). *Freedom from command & control: rethinking management for lean service*. Productivity Press.

Suarez- Barazza, F. M., Smith, T. & Dahlggaard-Park, S. (2009). Lean service: a literature analysis and classification. *Total Quality Management* 23(4), 359-380.

Sumel, M. (2023). *Bir yalın yönetim uygulaması olan yalın belediyeçilik: Bursa Büyükşehir Belediyesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Tatikonda, L. (2007). Applying lean principles to design, teach, and assess Courses. *Management Accounting Quarterly*. 8(3), 27-38.

Womack, J., Jones, D. & Roos, Daniel (1996). *Dünyayı değiştiren makine*. Otomotiv Sanayi Derneği.

Yalın Belediyecilik. (2022). 10.01.2024. https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/galeri_x/e0kbpmlg1y8k0s0.pdf.

Yalın Danışman, (2024). Kaizen nedir? 13.01.2024. <https://www.yalindanisman.com/kaizen-nedir/>.

Yalın Enstitü. (2012). Uludağ Üniversitesi yalın sağlık hizmeti ile tanıştı. 22.01.2024, <https://www.lean.org.tr/uludag-universitesi-yalin-saglik-hizmeti-ile-tanisti/>.

Yalın Enstitü. (2015). Bolu Yalın Hastane Uygulamaları Sempozyumu. 22.01.2024, <https://www.lean.org.tr/bolu-yalin-hastane-uygulamalari-sempozyumu/>.

EK-A

Görüşme Tarihi : 18 Mart 2022

Görüşme Saati : 14:30

Görüşmeci : Melisa Sumel

Görüşülen Kişiler : K1 ve K2

GÖRÜŞME ESNASINDA SORULAN SORULAR

1. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin hangi yalın yönetim tekniklerini uygulamaktadır?
2. Kurum personeli yalın eğitim programına dahil edildi mi? Dahil edildiyse eğitim sürecinin planlaması ve içeriği hakkında bilgi verebilir misiniz?
3. Kurum personeli iyileştirme kapsamında kaizen veya önerilerini sizlere sunuyor mu? Sunuyor ise kurum için hazırlanmış bir kaizen veya öneri formu var mı?
4. Kurum yalın yönetime geçiş yaptığını personeline söylediğinde nasıl tepkiler aldı? Personel direnç gösterdi mi? ve bu direncin üstesinden nasıl gelindi?
5. Yalın yönetim yolculuğuna kurum ilk hangi tekniği uyguladı ve bu tekniği uygularken bir pilot seçildi mi?
6. Kurumun uyguladığı teknikler denetlenmekte mi ve denetim kim veya kimler tarafından hangi aralıklarda yapılmaktadır?

EK-B

Görüşme Tarihi : 22 Temmuz 2022

Görüşme Saati : 14:00

Görüşmeci : Melisa Sumel

Görüşülen Kişiler : K1

GÖRÜŞME ESNASINDA SORULAN SORULAR

1. Önceki görüşmemizde, Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin 5S, kaizen, görsel denetim ve toplam verimli bakım gibi yalın teknikleri uyguladığını belirtmişsiniz. Geçtiğimiz dönemde başlatılan yeni yalın teknikler bulunmakta mıdır?
2. Değer akış haritalaması, hizmet sektöründe talebin değişken doğası nedeniyle zorlu ve karmaşık bir süreç olarak kabul edilmektedir. Belediyenin bu tekniği uygulamakta mı ve uygulama aşamasında herhangi bir sorunla karşılaştı mı?
3. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin yalın belediyecilik modeline geçiş süreci ne kadar sürede gerçekleşti veya ne zaman tamamlanacak?
4. Denetimlerin gerçekleştirileceği, personel tarafından önceden biliniyor mu? Denetimin önceden duyurulmasının ya da duyurulmamasının sebebi nedir?
5. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin hangi bağlı kuruluşlarında yalın yönetim teknikleri uygulanıyor ya da uygulanması planlanıyor? Eğer uygulanmıyorsa, bunun sebebi nedir?

EK-C

Görüşme Tarihi : 06 Şubat 2024

Görüşme Saati : 14:00

Görüşmeci : Melisa Sumel

Görüşülen Kişiler : K1

GÖRÜŞME SIRASINDA SORULAN SORULAR

1. Yalın Yönetim Şube Müdürlüğü'nün belirlediği hedefler arasında, kurum içerisindeki yalın uygulamaların teşvik edilmesi yer almakta. Bu teşviklerin verilme kriterleri nelerdir ve ödüllendirme işlemi ne kadar sıklıkla yapılmaktadır?
2. Kurum, 2023 yılında kaç adet yalın iyileştirme projesi gerçekleştirmiştir?
3. 2024 yılına kadar yalın eğitimini tamamlamış kaç belediye personeli bulunmaktadır?
4. Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin hangi işbirlikleri yalın teknikleri uygulamaktadır?
5. Yalın Belediyecilik kapsamında gerçekleştirdiğiniz projeyi kazanımlarıyla ve personel sayılarıyla paylaşabilir misiniz?