



**KIBRIS
VAKIFLAR
İDARESİ**

1571

STRATEJİ BELGESİ

2 Eylül 2014

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	3
I. MEVCUT DURUM TESPİTLERİ VE POLİTİKA ÖNERİLERİ.....	4
A. KURUMSAL YAPI.....	4
B. PERSONEL YÖNETİMİ.....	7
C. MALİ YÖNETİM VE MUHASEBE	9
D. EMLAK YÖNETİMİ.....	9
II. UYGULAMA STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI	12
A. ÖNERİLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ:	12
B. REFORMUN KVİ'NİN VE BİRİNCİ DERECE PAYDAŞLARIN (HÜKÜMETİN) İŞ PLANINA GİRMESİ	18
C. İZLEME VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI.....	20
D. İLETİŞİM STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ	21
EYLEM PLANI	23

GİRİŞ

Bu strateji belgesi, Kıbrıs Vakıflar İdaresi'ne (KVi) ilişkin olarak Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) ve Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ) tarafından hazırlanan kurumsal arkaplan raporlarında yer alan tespit ve değerlendirmelerden yola çıkarak TEPAV tarafından kaleme alınmıştır. Belgenin temel amacı KVi'ye ilişkin yönetsel sorunların, bunlara ilişkin çözüm önerilerinin ortaya konması ve bu önerilerin bir eylem planına dönüştürülmesi için bir uygulama stratejisi önerisi ortaya koymaktır.

Bilindiği gibi eylem planı, çözüm önerilerinin zamanlamasının, kaynak gereksinmesinin, mevzuat değişikliklerinin vb. belirlenerek, yani önceliklendirilerek, ilgili kurumun ve konuyla ilgili doğrudan paydaşların kendi faaliyet programlarına girmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında burada yer alan önerileri, gerektirdiği değişikliğin niteliğine bakarak ikiye ayırmak mümkündür.

1. Mevzuat değişikliği gerektirebilecek öneriler: yapısal değişim ve reform gerektiren önerilerden bazılarının Anayasa, birçoğunun ise yasal değişiklik yapılmadan gerçekleşmesi mümkün gözükmemektir. Bunun nedeni ise bazı yönetsel esnekliğin konusu olması gereken alanların çok ayrıntılı olarak yasalarda düzenlenmesi ve zaman içinde değişen koşullara uyum sağlamak açısından kısıtlayıcı bir rol oynamasıdır. (örneğin; çalışanlara ilişkin kadro-görev tanımlarının yasanın eki olarak belirlenmiş olması). Diğer bir neden ise mevcut düzenleyici (regulatory) mevzuatın çağın çok gerisinde kalması ve vakıfların gelişmesini ve yönetilmesi için yetersiz kalmasıdır. (Örneğin; çağdaş vakıflarla ilgili mevzuat eksikliği, harçlar tüzüğüne çağdaş kalması vb.)
2. Mevzuat değişikliği gerektirmeyen öneriler: kurumsal değişimin daha çok yönetsel tercihlere bağlı olduğu ve doğrudan genel müdür veya yönetim kurulunun inisiyatifiyle gerçekleştirilebilir önerilerdir (Örneğin; muhasebe sisteminin iyileştirilmesi veya iştirak politikasının gözden geçirilmesi gibi.).

I. MEVCUT DURUM TESPİTLERİ VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

Aşağıda yer alan öneriler, yukarıda bahsi geçen raporların içeriğine uygun konu başlıkları itibariyle sıralanacaktır. Belirtilen öneriler birbirleriyle tutarlı seçenekler olarak düşünülmele beraber birbirlerine alternatif olabilecek öneriler de tartışma çerçevesini oluşturması açısından burada yer almaktadır.

A. KURUMSAL YAPI

TESPİTLER

1. KVİ'nin temel özelliği Anayasa'da özerk bir kurum olarak tanımlanmış olmasıdır. Anayasa KVİ'yi merkezi devlet yönetiminden özerk bir kurum olarak ele almıştır. KVİ'nin özerkliğinin, İngiliz yönetimi döneminde Türk Cemaati'ni temsil etmiş olması nedeniyle tarihsel bir boyutu da vardır. Özerkliğin en temel göstergesi idari konularda karar alma esnekliği ve aldığı kararları uygulama kabiliyetidir. Öyle gözükmemektedir ki KVİ'nin özerkliğini belirleyen temel unsur yönetim kurulunun (YK) yapısı ve rolüdür.
2. KVİ'nin kurumsal yapısının belirleyici unsuru çok güçlü Yönetim Kurulu'dur. Temel yönetsel yetkilerin neredeyse tamamı YK tarafından kullanılmaktadır, Genel Müdür ise daha çok genel sekreter konumundadır¹. Böyle olunca YK üyesi seçiminde liyakatten çok siyasi ölçütlerin kullanılması doğrudan KVİ'nin yönetsel kalitesini etkilemektedir. Yasaya göre YK üyelerinin tamamı Bakanlar Kurulu tarafından atanmaktadır. Sadece YK Başkanı'nın yüksek öğrenim görmüş olması yasaya göre yeterli bulunmaktadır.
3. Kurumsal yapının temel bir özelliği ise KVİ'nin Din İşleri Dairesi (DİD) ile aynı kurumsal çerçevede yer almasıdır. Anayasa DİD'i KVİ ile birleştirerek her ikisine de ortak bir yönetim kurulu atanmasını, KVİ'nin mülklerinden elde edeceği gelirlerle DİD'i finanse etmesini öngörmüştür. Bu durum tarihsel nedenlerle anlaşılabilir olmakla beraber nitelik itibariyle birbirlerinden çok farklı iki kurumun aynı YK tarafından yönetilmesi sonucunu doğurmuştur. Öte yandan zamanla DİD'in genişlemesi buna karşılık KVİ mülk gelirlerinin yeterince artmaması sonucu KVİ, DİD'in bütçe ihtiyaçlarının sadece %5-6'sını karşılar duruma gelmiş, fiili olarak DİD açısından mali özerklik kalmamıştır. Ayrıca DİD'nin bazı temel yönetsel kapasitelerden yoksun oluşu bütün camilerin inşaat, bakım-onarım gibi temel ihtiyaçlarının KVİ tarafından karşılanması sonucunu doğurmuş, bu da KVİ kurumsal kapasitesini oldukça zorlamıştır.
4. Çağdaş vakıfları yönetmek için yasal çerçeve eksiktir. Harç yönetmeliğinin "charity" (hayırseverlik) benzeri faaliyet gösteren çağdaş vakıfları destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

¹ Gerçekten de 73/1991 sayılı yasanın 12.8 maddesi Genel Müdürün YK'nin sekreteri olduğunun altını çizmektedir.

5. Yasada belirtilen kadrolar güncel şartlara uygun değildir. Örneğin idarenin tarih içinde üstlendiği Kıbrıslı Türklerin iktisadi gelişiminin kendi kurduğu ve yönettiği işletmeler aracılığıyla sağlanması işlevinin geçerliliği günümüzde bu alandaki devlet politikalarının ön planda olması nedeniyle zayıflamıştır.

ÖNERİLER

1. Yönetim Kurulunun bağımsızlığını artıracak önlemler almak: Kapsamlı yasal değişiklik gerektirmektedir.

1.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin atanma usullerini değiştirerek, muhalefete de üye atama hakkı tanıyacak şekilde atama yetkisini KKTC Meclisi'ne vermek,

1.2. Türkiye'de de olduğu gibi, Mülhak Vakıf temsilcilerinin de yer aldığı bir Vakıflar Meclisi oluşturmak,

1.3. YK Üyelerinde aranan nitelikleri gözden geçirerek daha bağımsız görev yapabilecek eğitimde, sosyal statüde ve tanınırlıkta üye atamak ve görev süresini ortama 7 yıla çıkartarak görevden almaları zorlaştırmak.

1.4. YK yanı sıra YK kararlarına fren ve denge mekanizması işlevi görececek bir "denetim ve danışma kurulu" oluşturmak.

1.5. YK başkanının aşırı yetkilerini kaldırmak (73/91 md 12.(5)) ve YK karar alma usulünü "nitelikli çoğunluk" olarak değiştirmek.

1.6. YK'nin niteliğini değiştirerek asıl yönetim görevini Türkiye'de olduğu gibi, Genel Müdür'e vermek ve böylece yeni bir Denetleme ve Danışma Kurulu oluşmasına gerek kalmadan YK'yi fiili bir denetleme ve danışma kurulu haline dönüştürmek.

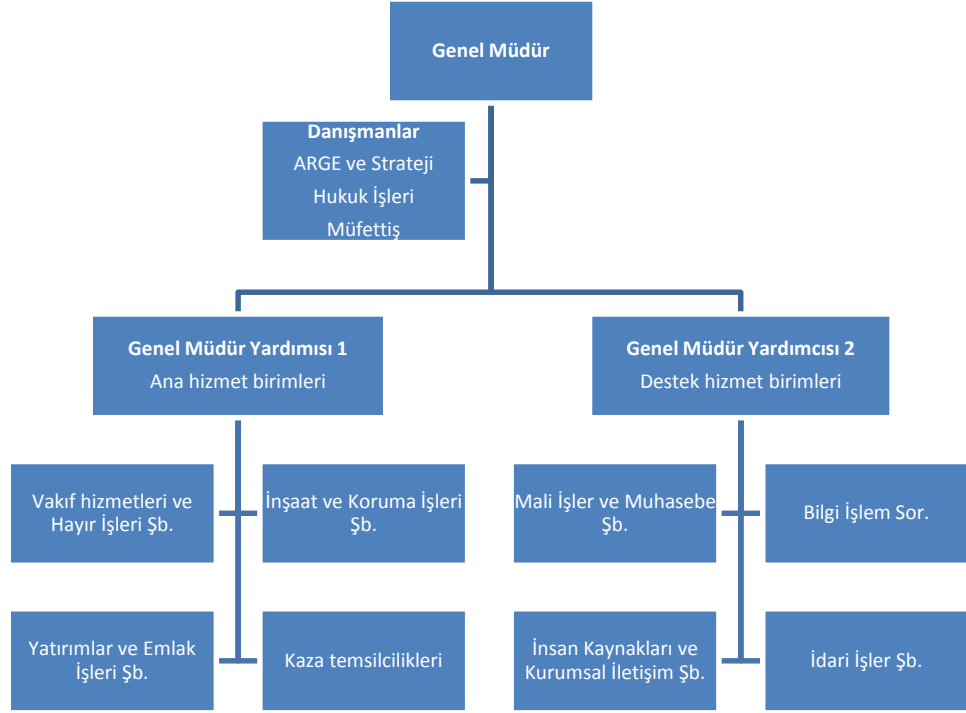
1.6.1. 3 veya 5 yıllık bir strateji dokümanı çerçevesinde, kamuoyuna da açık hedefler koymak ve bu hedefler üzerinden Genel Müdür'ün performansını denetlemek.

2. KVİ ile Din İşleri Dairesi'ni ayırarak iki ayrı özerk idare kurmak. (Anayasa değişikliği gerektirmektedir.)

Anayasa değişikliği bugünkü koşullarda gerçekleşmesi kolay olmayan bir düzenleme gibi durmaktadır. Anayasa değiştirilmeden yapılabilecek şeylerden bir tanesi bu dairelerin yönetim kurullarını giderek ayırıştırmak olabilir. Anayasanın 131.maddesinin 4. Fıkrası "Vakıflar Örgütü ile Din İşleri Dairesinin kuruluşu ve işleyişi yasa ile düzenlenir ve yasada gösterilen görevleri yerine getirir" demektedir. Dolayısıyla yönetim kurulunun başkanı aynı olsa da kurul üyelerini farklılaştırmak (ya da farklı kurullar oluşturmak) düşünülebilir. Bir diğer uygulama cami inşaatı ve tamiratı işini üstlenebilecek kapasiteyi Din İşleri Dairesi'nde oluşturarak, operasyonel olarak DİD'in, KVİ'ye idari bağımlılığını azaltmak olmalıdır. Yine bu kapsamda camilerin yapımı ve onarımında giderek cemaatin katkısını ve sahiplenmesini sağlayacak şekilde Köy Cami Komisyonları'nı cemaate devredecek şekilde bir program oluşturulmalıdır.

3. Yeni bir organizasyon şeması

İdarenin günümüzde iş yükünü oluşturan ve temel fonksiyonlarını layığıyla yerine getirebilmesi için daha kompakt bir yapıya geçmesi gerekmektedir. Bu bağlamda aşağıda önerdiğimiz organizasyon şeması yer almaktadır. Şema temel işlevlere göre bir iş bölümlenmesini yansıtmakta olup bir kadro çalışması değildir. Bu birimlere göre kadrolarda hangi niteliklerde kaç kişi olması gerektiği bu öneri kabul gördüğü takdirde kurum içi bir çalışma ile belirlenebilir.



Buna göre belirlenen birimlerin genel işlevleri aşağıdaki gibidir:

Genel Müdür idareyi genel müdür yardımcıları ve doğrudan kendisine karşı sorumlu danışmanları aracılığıyla yönetir.

1. Arge ve Strateji Sorumlusu kurumun stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili koordinasyon ve raporlama ile kalite yönetim sistemlerinin uygulanması ve kurumsal gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sorumludur.
2. Hukuk İşleri Sorumlusu kurumla ilgili davaların açılması, takibi ve hizmet alınan avukatlarla ilişkilerin yürütülmesinden sorumludur.
3. Müfettiş: Kurumla ilgili risklerin belirlenmesi, süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin denetlenmesinden ve aksaklıkların belirlenmesinden sorumludur.

Genel Müdür Yardımcısı 1'e idarenin dış çevresi ile ilişki içinde olan ve temel işlevlerini yerine getiren birimler bağlıdır.

1. Vakıf Hizmetleri ve Hayır İşleri Şubesi mülhak ve çağdaş vakıflarla ilişkiler, hayır işlerinin planlanması ve yürütülmesi, güneyde kalan vakıf galleharları ile ilgili işlemler, vakıf

arşivlerinin tutulması, vakıf haftası gibi vakıfları tanıtıcı etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi

2. İnşaat ve Koruma İşleri Şubesi vakıf emlakinin bakım, restorasyon, renovasyon işleri, yeni inşaatların plan, proje, denetim işleri, vakıf emlakinin kültürel varlıklar olarak tescil edilmesi ile ilgili işler, eserlerin güvenliğinin sağlanması ile ilgili işler
3. Yatırımlar ve Emlak İşleri Şubesi vakıf emlakinin kiralanması, kiralarn belirlenmesi, sözleşmelerin hazırlanması ve yönetilmesi, ihale süreçlerinin yönetilmesi, kiracılarla ilişkiler
4. Kaza temsilcilikleri kazalarda ana hizmet birimleriyle ilgili her türlü iş ve işlemin idare adına takip edilmesi ve destek olunması

Genel Müdür Yardımcısı 2'ye kurum içi süreçlerin yönetilmesi ve ana hizmet alanlarına destek sunan işlevlerin sorumluluğu verilmiştir.

1. Mali İşler ve Muhasebe Şubesi: Uluslararası standartlara göre muhasebe işlemlerinin gerçekleştirilmesi, kayıtların tutulması ve raporlanması, nakit yönetimi.
2. İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Şubesi: Çalışanlarla ilişkiler, çalışanlara yönelik beceriler ve kurum içi dayanışmayı geliştirecek etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi, kurumsal yayınlar ve web sayfasının hazırlanması
3. İdari İşler Şubesi: Genel müdürlük binasının yönetilmesi, genel müdürlüğün yapacağı etkinliklerin teknik hazırlıklarının yapılması, yönetim kurulu raportörlüğü.
4. Bilgi İşlem Sorumlusu: İdarenin bilişim altyapısının yönetilmesi, bunun için gerektiği durumlarda hizmet alınması, alınan hizmetin denetlenmesi ile ilgili işleri yürütür.

B. PERSONEL YÖNETİMİ

TESPİTLER

1. Personel alımında objektif ölçütlerden ziyade siyasi unsurların belirleyici olduğu,
2. KVİ'nin iş analizinin yapılmadığı, dolayısıyla ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve sayı olarak belirsiz olduğu ve bu durumun personel alımında siyasi etkileri kolaylaştırdığı,
3. Kadroların, hizmet şemalarının ve görev tanımlarının çok ayrıntılı olarak Kanun'da yer aldığı; değişen ihtiyaçlar karşısında gerekli nitelikleri olan personel almakta sıkıntı çıktığı; bu nedenle personel ihtiyacının sözleşme ve geçici personel istihdamı yoluyla giderilmeye çalışıldığı,
4. Her sınıfın ayrı olarak düzenlenmesi, (mad 74-81) sınıfın kendi içinde otomatik – kıdeme bağlı olarak yükselmesi liyakati kısıtladığı²,
5. Personele yönelik objektif ölçütlere dayalı bir performans sisteminin ve tamamlayıcısı olan ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin etkili çalışmadığı, (Sicil notunun orta olması yetiyor md. 120.1).
6. Ödüllendirme ve cezalandırmanın olağanüstü durumlara sınırlı olması (md 129),

² 102. ve 103 Mad çerçevesinde YK kararı ile sınıf değişikliği mümkün olmakla beraber.

7. Genel Müdür'ün personel konusunda yetkisi ve yaptırımlarının yok denecek kadar az olması³,
8. İşe alınmada ve yükselmede yapılan sınavların etkililiği konusunda tereddütlerin olduğu, tek başına mülakat sisteminin yaygın olarak kullanıldığı,
9. Çalışanlar arasında işe giriş tarihine göre farklı ücret alan grupların olduğu, bunun da motivasyonu ve birliği zedelediği,
10. Personel eğitiminin düzenli ve yeterli ölçüde yapılmadığı,
11. Personel'e yapılan anket sonucunda; personelin kurumda, kural hâkimiyeti konusunda tereddütleri olduğu (kuralların herkese eşit uygulanmadığı), özellikle görevde yükselme konusunda objektif davranılmadığı, yapılan işin rutin ve sıkıcı olduğu ve maaşların yetersiz olduğu konusunda güçlü kanaatlerini olduğu tespit edilmiştir.

ÖNERİLER

1. Yasal değişiklikle kanunun ekindeki hizmet şemalarını kaldırıp, kurumda uzmanlık sistemine geçilerek tezli "vakıf uzmanlığı" sisteminin benimsenmesi, görevde yükselmede vakıf uzmanlığı şartı aranması,
2. Geçici olduğu düşünülen süreler için farklı uzmanlıklar gerektiğinde hizmet alımı yönteminin uygulanması,
3. İşe almada önce yazılı sonra mülakat olmak üzere ikili bir yapıya geçilmesi, yazılı sınav sorularının uzman bir heyet tarafından hazırlanması, mülakatın da Genel Müdür ve Yardımcılarından oluşan bir heyet tarafından yapılması,
4. Personele ilişkin kayıtları tutacak, ihtiyaç analizleri yapacak, politikaları belirleyecek bir insan kaynakları biriminin kurulması,
5. Personele ilişkin performans değerlendirmesinin zamanla kurumun stratejik planındaki hedeflere ulaşma başarısına göre belirlenmesi,
6. Yasal değişiklikle Genel Müdür'ün personelin görevde yükselmesi, görev değişikliği gibi yönetsel kararlar konusundaki yetkilerinin artırılması,
7. Genel Müdür'ün ayda en az 1 veya 2 defa, şube müdürü ve üstü personelle toplanarak koordinasyon toplantıları yapması, yılda 1 kere de bütün çalışanları aileleri ile birlikte katılacakları Lefkoşa dışında 1-2 günlük bir çalıştay yapılması,
8. Yapılacak ihtiyaç analizine uygun personele yönelik kapasite artırımı programı uygulanması, gerekirse T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü ile işbirliği çerçevesinde belirli sürelerle personelin Türkiye'ye gönderilmesi gibi öneriler ortaya çıkmaktadır.

³ Asıl yetkili olan YK sicil düzetmesi de buna dâhildir. Md. 120.3, memurları "ilerleme ve yükselme sıraları bakımından" değerlendiriyor.

C. MALİ YÖNETİM VE MUHASEBE

TESPİTLER

1. Kurum nakit esasına göre işlem yapmaktadır. Kurumun kısa ve uzun vadeli borçlarının tespiti için ayrı çalışma yapmak gerekmektedir.
2. Kurumun mal varlıkları (demirbaşlar) ve emlaki bilançoda yer almıyor, yatırımlar kısmen aktifleştiriliyor, envanter yok
3. Kira-gelir tahsilatları gün sonunda bankaya yatırılmıyor, iç kontroller zayıf
4. Gelir ve gider tahakkukları düzgün izlenemiyor, nakit bazlı muhasebede dönemsellik sıkıntıları mevcut.
5. Mevcut hesap planının tek düzen hesap planına uygun olmaması analizi kısıtlıyor.
6. Çek uygulamaları (alınan ve verilen çekler) sorunlu.

ÖNERİLER

1. Muhasebede tahakkuk usulüne geçilmelidir. Bu hem uluslararası standartlara uyum açısından hem de dönemseliğin sağlanması ve sağlıklı analiz yapabilmek açısından gereklidir. Bu amaçla farklı raporlama formatlarında standart tablolar hazırlanmalıdır.
2. Kuruma ait değeri belirlenebilir mülkün rayiç bedellerinin ölçülerek, bilançoya dahil edilmeleri sağlanmalıdır. Diğer maddi duran varlıkların da (taşıt, ekipman, demirbaş) sayımının yapılarak bilançoda rayiç bedelleri üzerinden yer alması ve güncellenmesi sağlanmalıdır.
3. Mevcut yönetim otomasyon sistemi güncellenmeli ve iyileştirilmelidir.
4. Tek düzen muhasebe sistemine uyum sağlayacak düzeltmeler yapılmalıdır.

D. EMLAK YÖNETİMİ

TESPİTLER

1. Emlak yönetimini de içeren mevcut yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi 10 yıldan bu yana devam etmekte ancak halen etkin kullanılamamaktadır.
2. Kiracıların KVİ'den kiraladıkları emlak atıl ve boş durumda bıraktıkları, binalarda gerekli onarımları yaptırmadıkları için emlak yıpranmakta ve değerini yitirmektedir. Diğer yandan bazı gayrimenkullerin kiralama amacı dışında kullanıldığı ve bu kullanımın da emlak değerini düşürdüğü belirtilmektedir. Bununla birlikte KVİ'nin "binalara ait kira sözleşmesi" başlıklı matbu sözleşmesinde belirtilen konulara ilişkin hükümler yer almaktadır. Kiralanan

emlakın kullanım fonksiyonunu KVİ onaylamakta, kiracı kiraladığı emlakı atıl ve boş durumda tutmayacağını, sıhhi tesisatın bakım ve onarımından sorumlu olduğunu belirtmektedir.

3. KVİ toplu konut ve işyerlerinin ortak giderleri ve ortak alanların bakımı için aidat toplamaktadır. Bununla birlikte toplanan gelirler karşısında yeterli hizmet sunulmamakta binaların kalitesi ve emlakın değeri düşmektedir.
4. Eski eserlerin bir kısmı kullanılamayacak durumda olduğu için kiralanamamaktadır. Restorasyon için ise büyük yatırımlar gerekmektedir. İncelenen son 6 yıl içindeki büyük çaplı yegane restorasyon işi Büyük Hamam restorasyon çalışmasıdır. Bu çalışma da KVİ dışı bir inisiyatifle gelişmiştir. Tarihi nitelikte mülkün restorasyonu amacıyla kullanılan yöntemlerden birisi de restore et-işlet modelidir. Türkiye’de bu model 2003 yılından itibaren kullanılmaktadır. Bu şekilde 193 adet kültürel ve tarihi niteliği olan vakıf mülkü ekonomiye kazandırılmıştır. Bu modelle ilgili ayrı bir yönetmelik de çıkartılmıştır. Buna göre mülkün restorasyon bedeli belli ölçütlere ve devletçe belirlenen birim fiyatlara göre idarece tespit edilmekte ve ihaleyle veya diğer hizmet alım yöntemleriyle 20 yıla kadar Genel Müdür, 49 yıla kadar Vakıflar Meclisi kararı ile kiraya verilebilmektedir. Restorasyon işinin Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulları’nın izni ve denetimi çerçevesinde yapılması zorunludur.
5. Dükkân kiralari genellikle o civardaki emsal dükkân kiralariinin (rayicinin) %25-30 altında belirlenmektedir. Bunun amacı bir hayır faaliyeti olarak esnafa katkı sağlamak olarak belirtilmektedir. Ancak bu yöntem ile kamusal fayda yerine kiracılar lehine bireysel menfaatler oluşmakta, KVİ ile mevcut ve potansiyel kiracılar arasında kollayıcı ilişkiler gelişmesine zemin hazırlanmaktadır. Kira gelirleri politikası ile hayır politikası birbirine karıştırılmamalıdır. Genel bir düşük kira politikası hayır işleri için kullanılabilir gelirlere azaltılmaktadır. Bununla birlikte, gayrimenkulün atıl kalmaması ve yaşatılması için devlete ya da sivil toplum kuruluşlarına belirlenecek kriterler temelinde kiralama yapılabilir.

ÖNERİLER

1. Bilgi yönetim sisteminin entegre bir şekilde çalışmasının sağlanmasıyla ilgili yüklenici firmaya son tarihler tanımlanmalı ve eğer halen sistemin etkin bir şekilde çalışması sağlanamıyorsa yeni bir yönetim bilgi sistemi oluşturulmalıdır.
2. Yenilenecek ya da güncellenecek emlak bilgi sistemi içinde her bir taşınmazın 1) cinsi 2) eski eser niteliğinde olup olmadığı 3) güncel fotoğrafı 4) kira sözleşmesinde yer alan kiracı, kira bedeli, süresi, kullanım amacı, teminat vb. bilgiler 5) tapu kaydına ilişkin bilgiler 6) konumu hakkında piyasa değerinin saptanmasına bilgi sağlayacak değerlendirmeler 7) kiralanabilir müstakil birimleri 8) kira tahakkuk/tahsilât bilgileri 9) ihaleye konu bilgiler (muhammen bedel, ihale tarihi vb) kaydedilmeli bilgi sistemi anlık ve periyodik olarak güncellenmelidir.
3. Sözleşme şartlarına aykırı hareket eden kiracıların sistematik bir şekilde tespit edilip yazılı uyarılarla sözleşme hükümlerinin yerine getirmeleri istenmeli, hükümlere uymamakta ısrar eden kiracılar için tahliye süreçleri istisnasız yerine getirilmelidir.
4. Sözleşmelerde yer alan bakım onarım hükümlerinin uygulanıp uygulanmadığı etkin bir şekilde denetlenmesi için denetleyiciler belirlenmeli ve denetim kriterleri ve takviminden oluşan bir rehber hazırlanmalıdır.
5. Kaza sorumlulukları idarenin ana hizmet birimlerinin vakıflar ve vakıf emlakı ile ilgili her türlü işlemine yardımcı olmalıdır. Bunun için kaza sorumlulukları emlak şubenin altında değil doğrudan genel müdüre (ya da genel müdür yardımcısına) bağlı bir yasal statüye

çekilmelidir. Destek olunacak işlemler vakıf defterlerinin kurallara uygun tutulması gibi mülhak şube işlerini, emlakın sözleşme uyarınca kullanılması gibi emlak şube işlerini ve vakıf emlakıyla ilgili inşaat ve bakım işlerinin genel müdürlük adına gözetimi gibi işlemleri içerebilir.

6. Kira tahsilat işlemleri banka aracılığıyla yapılarak idare üzerindeki vezne yükü azaltılmalı, personel emlakın denetimi gibi daha işlevsel alanlara yönlendirilmelidir.
7. Aylık müşterek gider toplanan toplu konut ve işyerlerinin yönetimi ve aidat gelirleri kiracılar arasından belirlenecek bir yönetici ya da yönetim kuruluna ya da özel sektöre devredilmelidir. Bu şekilde yerinden yönetim sağlanmalı, yöneticilerin performansı denetlenmelidir.
8. Emlakın küçük tamirat işlerinin kadrodaki işçilerle yapılıp yapılamayacağı değerlendirilmeli, eğer tamirat işleri kurum kadrosunda bir ekip oluşturmayı gerekli kılacak süreklilik ve yoğunluk oluşturmuyorsa bakım işleri için yıllık sözleşmelerle ihale yöntemiyle özel sektörden hizmet alımı yapılmalıdır.
9. KVİ'nin emlak varlıkları arasında yer alan tarihi nitelikte eserlerin korunması ve yaşatılması için restore et - işlet modeline yönelik bir yönerge hazırlanarak model uygulamaya sokulmalıdır.
10. Gayrimenkullerin genel bir kural olarak piyasa değerinin altında bir çeşit genel hayır amacıyla kiralanmasına son verilmelidir.
11. Kiralamalarda emsal gayrimenkullerin rayiç bedelleri araştırılarak kira değerleri piyasa ortalamalarının altında kalmayacak şekilde belirlenmelidir.
12. Hayır amaçlı yapılacak kiralamalar için kiralama yönergesinin 12.maddesi sivil toplum kuruluşlarını içerecek şekilde genişletilmeli, bu tür kiralamalar için kriterler geliştirilmelidir. Hayır amaçlı kiralanmış gayrimenkullerin kime ve hangi şartlarda kiralandığı kamuoyuna açık olmalı, internet sayfasından erişilebilmelidir.

II. UYGULAMA STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

Yukarıda yer alan tespit ve politika önerileri 21.07.2014 tarihine Lefkoşa'da; Başbakanlık Müsteşarı, Yardım Heyeti temsilcileri, Vakıflar İdaresi Yönetim Kurulu üyeleri (2 kişi), Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Şube Müdürlerinin yanı sıra iki emekli Genel Müdür'ün de katılımıyla yapılan toplantıda etraflıca tartışılmış bulunmaktadır⁴. Tartışmalar sırasında yukarıda yapılan tespit ve önerilerin genel hatlarıyla büyük bir çoğunluk tarafından benimsenmiş olduğu memnuniyetle gözlenmiştir. Bu bölüm, bu tartışmaların ışığında gözden geçirilen önerilerin uygulanmasına ilişkin stratejik yaklaşımı belirlemek üzere kaleme alınmıştır. Yukarıda da bahsedildiği gibi aslında yapılması gereken:

- A) Önerilerin önceliklendirilmesi,
- B) İlgili kurumun ve birinci derece paydaşların iş planına girmesi ,
- C) Bir izleme ve değerlendirme (ve buna bağlı geri besleme) sistemi oluşturulması,
- D) Bütün bu süreçlere ilişkin bir iletişim politikası belirlenmesidir.

A. ÖNERİLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ:

Her reform, ister bir kuruma ilişkin isterse ülke bazında olsun, bütün tedbirlerin ve değişim gündeminin aynı anda yürürlüğe sokulduğu bir süreç olarak tasarlanamaz. Eylemlerin, değişim gündeminin belli ölçütlere göre önceliklendirilmesi gerekir. Bu ölçütleri belirleyen temel meseleler nelerdir? En önemli unsur atılacak ilk adımların, doğrudan belli reform karşıtı olabilecek grupları karşısına almayacak; görelî nötr ve herkesçe meşru sayılabilecek alanlarla başlamasıdır. İlk adımlarda sağlanan başarı, reformun geri kalan bölümleri için bir motivasyon ve hareketlilik kaynağı olacaktır. Bu açıdan ilk reform adımlarının görelî olarak çok tartışmalı olmayan, teknik ve genel kabul görmüş bir değişim gündeminin olması tercih edilmelidir. Öte yandan bu reform başlangıcındaki eylemlerin görelî olarak çabuk sonuç vermesi ve çok büyük kaynak gerektirmemesi beklenmelidir. Bu açıardan bakıldığında ilk akla gelen reform alanı olarak öne çıkan **muhasebe sistemidir**. Muhasebe sistemi reformunda 5 temel alt başlık göze çarpmaktadır:

- i. Tahakkuk Muhasebesine geçiş, uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi,
- ii. Tekdüzen Hesap Planını benimsenmesi,
- iii. Sağlıklı Bilanço çıkartabilecek şekilde mülk, demirbaşların ve tüm taşınmazların envanterinin bir an önce oluşturulup, rayiç değerlerinin belirlenmesi ve yönetim bilgi sisteminin güncellenmesi,
- iv. Kurumun, faaliyet raporu başta olmak üzere, kamuya açık mali tablolarının formatının yeni baştan oluşturulması.
- v. Kurumun kendisini bağımsız denetim şirketlerine denetletmesi gerekmektedir.

⁴ Yukarıda tespit ve öneriler bölümünde yer alan "Organizasyon şeması" sözü edilen toplantıdan sonra TEPAV tarafından geliştirilmiş, bu nedenle yetkililerle tartışılmamıştır.

Muhasebe sisteminin bu açılardan reforme edilmesi KVI'nin hem ulusal hem de uluslararası itibarında iki nedenle sıçrama yapacaktır.

- Birincisi KKTC'de kendi muhasebesini kendiliğinden uluslararası standartlarda reforme eden ve kendini bağımsız denetçilere denetleten ilk kamu kurumu olma ayrıcalığıdır. Bu açıdan KVI kamunun tümüne örnek olacak, bir anlamda başı çekecektir.
- İkincisi, önemli mülklerin bilançoda yer alması, aslında KVI'nin özvarlığının finansal olarak ne kadar güçlü olduğunu bütün ilgililere kanıtlayacaktır. Böylece yurtiçinden ve dışından daha kolaylıkla bağış bulunmasına katkı sağlayacaktır.
- Ayrıca bu alandaki bir başarı reformun ivmesini hızlandıracak ve diğer reform alanlarına olumlu katkı yapacaktır. Muhasebe reformu standart teknolojiye sahip uygulaması çok karmaşık olmayan, görelî olarak kısa sürelerde tamamlanabilecek nitelikte ve çok büyük kaynaklar gerektirmeyecek bir alandır. Bu açılardan yukarıda belirtilen standartlara uymaktadır. Muhasebe reformunun bütün bileşenleri ile yapılmaması durumunda seçmek gerekirse en önemli konu "envanter" konusudur. Envanter çıkartılması bir an önce tamamlanmalı ve güncellenmelidir.

Reformun bir diğer öncelikli alanı **emlak yönetimidir**. Bu alan KVI'nin önemli faaliyet ve reform alanlarından birisidir. Ancak emlak yönetiminde reformun birden fazla alt başlığı vardır. Bunlar:

- i. Yönetim bilgi sisteminin oluşturulup, emlak envanterinin, emlakle ilgili temel verileri içerek şekilde oluşturulması ve periyodik olarak güncellenmesi.
- ii. Mevcut emlakın (boş ve kiradaki) bakım ve onarım gereksiniminin belirlenmesi, bunların belli bir program dâhilinde ve belli ölçütlere göre önceliklendirilerek ya KVI'nin kendi birimleri ya da hizmet alımı yapmak suretiyle bakım onarımının yapılması; kiracılı olanlara (dükkanı boş tutanları da içerecek şekilde) bir ihtarname göndererek saçak-oluk temizliği dahil tespit edilen bakım onarımının kiracılar tarafından belirli süreler içinde yapılmasının sağlanması, yapmayanlarının tespiti ve tahliyeleri için girişimde bulunulması, bu kontrolün düzenli olarak yapılması,
- iii. Tarihi eser niteliğinde olup, restorasyon gereken mülkün belirlenerek restorasyon karşılığında belirli süre işletmesinin verilmesi veya daha önce yapıldığı gibi uluslararası kuruluşlarla işbirliği çerçevesinde restorasyonun yapılması,
- iv. Kiralama konusundaki temel politikanın gözden geçirilerek; düşük kira politikasının bir hayır işi olamayacağı; rayiç bedelle kiralamanın, kiracılarla iyi ilişkiler sürdürülmesine engel olmayacağı kabul ve ilan edilmesi, (Rayiç bedelin nasıl belirleneceğine ilişkin bir yönerge hazırlanmalı ve belli bir geçiş dönemi ile birlikte bu yönerge uyarınca belirlenen rayiç bedel üzerinden kiralamalar yapılmalıdır.)

- v. Kira devirlerinde hava parası alınmasına mevcut kiracıları mağdur etmeyecek şekilde belli bir geçiş dönemi sonunda son verilmesi,
- vi. Değerli arsa ve arazilere ilişkin olarak, olası uzun dönemli kiralamalarda yatırımların KKTC ekonomisine katkısı da dikkate alınarak, iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde şeffaf ve rekabetçi bir politika izlenmesinin altyapısını oluşturulması,
- vii. Kuruma ait emlakın olası ve potansiyel yatırımcılarla müzakereler yapılmak suretiyle kuruma azami getirileri sağlayacak şekilde değerlendirilmesi, diğer bir ifade ile aktif mülk yönetiminin yerleştirilmesi gibi konular öne çıkmaktadır.

Görülebileceği gibi eylemler emlak ile ilgili en temel altyapı olan emlak veri tabanının inşasından aktif emlak yönetimine giden bir dizi eylem olarak yer almaktadır. Bu eylemler arasında kaçınılmaz olarak bir hiyerarşi bulunmaktadır. Veri tabanı olmadan mevcut emlakın değeri korunamaz, mevcut emlakın değerini koruyacak tedbirler alınmadan da aktif emlak yönetimi yapmak anlamlı ve mümkün değildir. Dolayısıyla emlak yönetimi açısından da ilk iş sağlıklı bir veri tabanı ve mülk takip sisteminin inşasıdır. Mevcut envanterin 10 yıldır kurulamamış oluşu, veritabanının ve işletim sisteminin topyekûn yeni baştan tasarımının yapılmasını gerektirebilecektir. Bu eylem birinci önceliklidir ve muhasebe sisteminin reformu için de ön koşuldur. Kuruma ait dükkân ve binaların kiralamasına ilişkin politikaların istikrarlı bir şekilde uygulanması, buna ilişkin yönetsel kapasitenin zaman içinde kurumda oluşması aktif emlak yönetimi için önkoşuldur.

Kiraya verilen dükkân ve binaların kiracıları tarafından gerekli bakımlarının yaptırılmadığı, bazı dükkânların kiralalarının ödenmesine rağmen yıllarca boş tutulduğu, bunların dükkânlara zarar vererek değerini düşürdüğü, bazı emlakın illegal ya da gayri ahlaki şekilde kullanıldığından şüphelenildiği sıklıkla ifade edilmektedir, ancak buna ilişkin yapılmış hiçbir çalışma yoktur. Bu tespitler daha çok anekdotlara dayanmaktadır. Bu konuda öncelikle yapılacak şeylerden birisi envanter çalışmasının bir parçası olarak mevcut emlakın şu andaki fiziki durumunun tespitinin yapılması, bunun için inşaat şubesi ve emlak şubesinin programlaması ile bütün emlakın gözden geçirilmesi, tamir –bakım onarım ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve belli bir program dahilinde bu tamir bakım ve onarımların kiracılar tarafından (kira sözleşmelerinde madde bulunanlar için) yaptırılmasının sağlanması, mümkün olmayanlar için de idarenin kendi imkanları ile yapılması gerekmektedir.

Kiralama ile ilgili subvansiyon (düşük kira) politikasına son verilmeli ve yeni politikanın parametreleri kamuoyuna duyurulmalıdır. Geçmişte ekonomik aktivite ve girişimcilik kısıtlı iken ticaretin teşvik edilmesi anlamlı olabileceken artık bu politikanın bizce savunulur bir yanı yoktur. Ekonomi bu tür subvansiyonları gerektirmeyecek ölçüde gelişmiştir. KVİ bu durumda asli işlevi olan “hayır yapma” işine dönmek için piyasa koşullarında kiralama yapmalı ve müdebbir bir tüccar gibi emlakini idare etmelidir. Kiraları güncellemek için bir “rayiç bedel tespit usulü” oluşturulmalıdır. Bu rayiç bedel özel şahıslara ait benzer nitelikli dükkânların kiralaları esas alınacak şekilde belirlenmelidir. Bunun mümkün olmadığı durumlarda alternatifler bulunmalıdır.

Düşük kiralarla ilgili diğer bir mesele kiracıların birbirlerine dükkânları devretmesi ve bundan yüksek “hava parası” tabir edilen rantı elde etmesidir. Açıkça ki; bu rant aslında büyük ölçüde KVİ’ye kira geliri olarak gelmesi gereken bir kaynaktır. Ancak bir kere bu rantı yaratmış olmak, bunun bir anlamda kurumsallaşmış olması kolaylıkla buna son verilmesini engellemektedir. Çünkü hava parasını vererek dükkana girmiş yeni kiracı için aslında bu rant bir sonraki kiracıdan alınması planlanan bir sermaye gideridir. Bunun bir günde sıfırlanması mevcut kiracılar için bir sermaye kaybına yol açacaktır. Bunun olmaması için KVİ zamana yaygın bir politika oluşturmalı, ilk iş olarak kiralaları güncellemelidir.

Kurumun değerli arsa ve arazilerinin uzun vadeli kiralalanmalarına ilişkin yetki (10 yıl ve üzeri) Bakanlar Kurulu’nda ve (30 yıl ve üzeri) Meclis’tedir. Bu yetkinin ağırlıklı olarak siyasi niteliği ağır basan kurum ve kuruluşlarda olması anlaşılabilir olmakla beraber, bu tür kiralamalarda kamu yararının nasıl korunacağına ilişkin çerçevenin de KVİ tarafından geliştirilmesi ve kiralamaların şeffaf ve rekabetçi bir usulle uygulanması gerekmektedir. Bu beceriyle yapılabildiği oranda Kurum’a olan güven artacaktır. Tarihi eser niteliğindeki mülklerin en iyi korunma yollarından birisi mülkün tarihi özelliklerine zarar vermeyecek şekilde restore edilmesi ve kullanıma açılmasıdır. Buna ilişkin KVİ’nin deneyimi de mevcuttur. Bu çerçevede Türkiye’de de uygulanan “restore et-işlet” modeli uygun bir model olarak öne çıkmaktadır. Bütün bu uygulamalar sonucunda KVİ’nin yönetsel ve idari kapasitesinin gelişmesiyle kurum uzun vadede kendisi aktif emlak yönetimine geçmek için gerekli altyapıyı kurmuş olacaktır.

Emlakle ilgili diğer bir mesele güneydeki emlak ile ilgili özellikle tarihi nitelik taşıyanlarla ilgili bir strateji belirlemektir. Bu ortak tarihi mirasımıza ait eserlerin korunması için yöntemler geliştirilmelidir.

Yukarıda kurumun kapasitesinden bahsettik. Peki, kurumsal kapasite ne anlama gelmektedir? Kapasitenin kabaca dört temel bileşeninden bahsedebiliriz:

1. Yasalar, tüzükler, yönergelerden oluşan yazılı ve yazılı olmayan (geleneksel-kültürel) kurallar dizgesi,
2. İnsan kaynaklarının niceliği ve niteliği,
3. Yönetsel vizyon ve beceriler,
4. Kurumsal organizasyon.

Bu dört bileşen birbirini tamamlayarak başarılı sonuçlara ulaşmaya yol açar. Bu bileşenlerden en önemlisi kurumun insan kaynaklarının niteliğidir. Nitelikli personel kurumsal kapasitenin en temel parçasıdır. Dolayısıyla personel konusunda yapılacak reform uzun vadede kurumun yapabilirliklerini kesin olarak artıracaktır. Personel konusunda yapılabilecek **öncelikli konu** mevcut personelin hem yönetimle hem de birbirleriyle iletişimini artırarak kurum politikaları konusunda daha çok katkı vermelerini sağlamaktır. Mevcut personel hem nitelikleri hem de nicelikleri itibarıyla kuruma bugün olduğundan daha çok katkı verebilecek durumdadır. Ancak yapılan anketlerde personel arasında uyumsuzluk, temel meselelerde fikir ayrılıkları ve kuruma karşı bir güvensizlik dikkati çekmektedir. Nitekim bu durum 21 Temmuz’daki toplantıda tarafımızdan da gözlemlenmiştir. Kuşkusuz bunun, yukarıda tespitler bölümünde ifade edildiği gibi çok boyutlu ve köklü nedenleri vardır. Bütün bu köklü sorunları kısa sürede giderilmesi

beklenemez, o yüzden ilk yapılması gereken çalışanlardan mevcut durumda en iyi verimi sağlamaya çalışmak olmalıdır. Bu yapılırken aynı zamanda yeni sistemin de yapı taşları oluşturulmaya başlanmalıdır. Toplantıda da genel olarak kabul gören önerimiz kurumun orta vadede “uzmanlık” sistemine geçmesidir. Uzmanlık sistemi siyasi müdahaleyi sona erdirecek “sihirli” bir uygulama olmamakla beraber liyakat sisteminin temelidir. Her uzmanın 3 yıl boyunca uzman yardımcılığı yapması, bu sürenin sonunda vakıflarla ilgili operasyonel bir konuda tez yazması, bu tezin bağımsız kurullarca incelenmesi, görevde yükselme için uzmanlık şartı aranması, siyasi müdahalenin etkisini yok etmese de azaltan unsurlardır. Dolayısıyla kurumun bir an önce bu konuyu tartışması ve uzmanlık önerisini somutlaştıracak süreci başlatması faydalı olacaktır. Kuşkusuz bunun için kapsamlı bir mevzuat değişikliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak bu da zaman alacak bir süreçtir. Dolayısıyla bu süre zarfında kurumun personel alımında ve görevde yükselmede daha objektif bir sistemi oturtmasında fayda bulunmaktadır.

Diğer yandan bir insan kaynakları biriminin oluşturularak personelin özlük hakları ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili daha sistematik bir yaklaşımı başlatmak gerekmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi örneğin yeni muhasebe uygulamaları konusunda muhasebe biriminin, emlak yönetimi konusunda emlak şubesinin vb. eğitim görmesi personelin niteliğini artırmak açısından elzemdir. Türkiye’de Vakıflar Genel Müdürlüğü ile işbirliği ile düzenli olarak personelin eğitimi sağlanabilir.

Hiyerarşik ilişkilerden ziyade personel ile yöneticileri kurumun meseleleri üzerinde bir araya getirip tartıştıracak ortamlar hem kurum içinde bilginin ortaklaşmasını sağlayarak bilgi saklamak, işbirliği yapmamak gibi eğilimleri törpüleyecek hem de personelin kurum meseleleri üzerinde ortaklaşa tartışması kurumsal kültürün gelişmesine katkıda bulunacaktır. Genel Müdürün bu tür periyodik toplantılar düzenlemesini burada dile getirilen sorun ve önerilerin tartışılmasını sağlamasını ve bir kısmının çözümüne ilişki program yapmasını öneriyoruz. Yılda bir kere yapılacak ve bütün kurum personelinin aileleri ile birlikte katılacakları türden toplantı ve eğlenceler, kurumun birlikteliğini güçlendirmek için düşünülebilir araçlardır.

Genel müdürün personel üzerindeki yetkileri oldukça azdır. Yönetim kurulunun kurumda personel reformu konusunda bazı yetkilerini belli sınırlar dâhilinde (görevde yükseltme, ödüllendirme, sicil vb.) Genel Müdür’e devretmesi karşılığında daha etkili bir yönetim (belli somut hedefleri gerçekleştirmeye odaklı) ve daha uyumlu çalışan bir personel istemesi anlamlı gözükmektedir. Ancak Yönetim Kurulu’nu kendisinin siyasi etkinin unsuru veya öznesi olması bu tedbirin gerçekçiliğini zedelemektedir. Bu da bizi temel meseleye getirmektedir: KVİ’nin kurumsal yapısı.

Kurumsal değişimin bazı unsurları kurumun yönetimi tarafından gerçekleştirilebilir niteliktedir. Buraya kadar olan kısımda ağırlıklı olarak bu tür reform önerileri dile getirilmiştir. Ancak mevcut önemli yapısal sorunların dokunulmadan kalması kurumun tekrar eski haline dönmelerini getirecektir. Dolayısıyla bu kurumsal meseleleri de paralel olarak tartışmaya başlamak gerekmektedir. Kuşkusuz bu tür yapısal konular kurumun kendisinin üstesinden gelemeyeceği türden, siyasi otoritenin inisiyatifinde olan şeylerdir. Ancak kurum bu konuda altyapıyı (mevzuat

değişiklikleri-gereçleri-analizler vb.) hazırlayıp yasal değişiklikler konusunda siyasi kadroları-hükümeti ikna edecek politikalar güdebilir.

Bunların başında Yönetim Kurulu'nun yapısı gelmektedir. Yönetim Kurulu'nun yapısını kurumun özerk niteliğine uygun bir yapıya dönüştürmek ve Genel Müdür'ün de "icracı" konumunu güçlendirmek gerekmektedir. Yani yönetim kademesinde yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtımını sağlamak gerekmektedir. Mevcut durumda Yönetim Kurulu yetkili ama sorumsuz, Genel Müdür yetkisiz ama sorumludur. Kamu kuruluşlarına daha uygun çözüm Genel Müdür'ün hem yetkili hem de sorumlu olmasıdır. Türkiye uygulamasında Genel Müdür aynı zamanda Vakıflar Meclisi'nin (genişletilmiş yönetim kurulu) başkanıdır. KKTC uygulamasında ise nasıl olması gerektiği tartışılmalıdır. Yönetim Kurulu'nun ağırlıklı olarak siyasi niteliği, aynı zamanda Din İşleri Dairesi'nin de kurulu olması hem bu yönetsel yetkilerini yeterince etkili yerine getirilmesini engellemekte hem de özerkliğe gölge düşürmektedir.

Daha az radikal çözümler olarak yönetim kurulu üyelerinin niteliklerini artırmak ve yönetim kurulunun seçim usullerini değiştirmek olarak öne çıkmaktadır. Alternatifler yukarıda öneriler kısmında ayrıntılı olarak dile getirilmiştir. Daha önemli ve anayasa değişikliği gerektiren konu Din İşleri Dairesi ile KVİ'nin ayrı birer kurum olarak teşkilatlanması meselesidir. Bu anlaşıldığı kadarıyla KVİ tarafından da tercih edilen bir değişikliktir. KVİ'nin kısıtlı kapasitesi cami yapımı ve bakım-onarımına yetişememektedir. KVİ'nin yukarıda dile getirilen emlak ile ilgili tedbirleri alması, onarımları yapması için Din İşleri Dairesi'nde ayrı bir kapasite oluşturulması ve camilerle ilgili işlerin onlara bırakılması makul bir çözüm olarak gözükmektedir. Daha uzun vadedeki çözüm cami inşaatı, bakımı ve onarımı gibi hizmetlerin topluma devredilmesidir; her köyün kendi camiinden sorumlu olması, geçmişte olduğu gibi cemaatin ortak sorumluluğu olması anlamlı gözükmektedir.

Kurumsal kapasiteye ilişkin diğer bir unsur organizasyon şemasıdır. Yukarıda önerilen organizasyon şeması kurumsal işbölümünü rasyonelleştiren, olmayan işlevlerin yerine getirilmesini sağlayan, genel müdürün doğrudan kendisine bağlı denetmen ve müşavirleriyle yönetsel kapasitesini artıracak bir yapı olarak düşünülmüştür. Kuşkusuz şemanın hemen yürürlüğe girmesi ve işlerin sorunsuz akması beklenmemektir. Bu şema olasılıklardan bir tanesi olarak TEPAV'ın proje başından itibaren edindiği malumat temel alınarak bir tartışma materyali olarak hazırlanmıştır. Bu şemanın kurum içinde de tartışılması ve en uygulanabilir modelin tercih edilmesi gerekmektedir.

Bu önlemlerin yerine getirilmesi yasal-anayasal değişiklik gerektirmektedir. Bütün bu yasal değişikliklerin bir bütün olarak önümüzdeki 20-30 yılda "nasıl bir KVİ?" sorusu ve bu soruya verilecek cevaplar bağlamında tartışılması gerekmektedir. Bu da bizi yukarıda tartıştığımız stratejik yaklaşımın ikinci ayağına getirmektedir.

B. REFORMUN KVİ'NİN VE BİRİNCİ DERECE PAYDAŞLARIN (HÜKÜMETİN) İŞ PLANINA GİRMESİ

Yukarıda tartıştığımız gibi yasal değişiklik gerektirmeyen, kurumun kendi yönetimi tarafından kararlaştırılabilecek önlemlerin gerçekleşmesi için kurumun kendi iş planına girmesi gerekmektedir. Bunun ötesindeki, yasal değişiklik gerektirebilecek türden önlemler ise hükümetin iş programına girmelidir. Ancak bu durumda dahi kurumun kendi iş planında buna ilişkin altyapı çalışmalarının tamamlanmasına ilişkin maddelerin olması gerekmektedir. Yukarıda özetlemeye çalıştığımız önlem ve eylemler aslında stratejik bir bakış açısına göre oluşturulmuştur. Stratejik bakış açısı reform adımlarının uygulama başarısını artıracak şekilde önceliklendirilmesini, uygulanmasını ve izlenmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Bunlar stratejik planlar olarak tanımlanan süreçler ve dokümanlar aracılığıyla yerine getirilirler. KVİ için stratejik planlamanın gerekli unsurları bulunmaktadır. Stratejik yaklaşım mevcut duruma bakıp, nereye gidileceği konusunda karar verip, bunun her aşamasının izlenip, değerlendirilmesini gerektirir. KVİ'nin mevcut durumuna ve nereye gidilmesi gerektiğine ilişkin analizlerin ve tartışmaların çok önemli bir kısmı bu proje çerçevesinde yapılmıştır. Ayrıca atılması gerekli adımların yine önemli bir kısmı için öncelikler de belirlenmiştir. Bundan sonra yapılması gereken bunları bir kurumsal plana dönüştürülüp yönetim kurulu tarafından kabul edilmesi ve kurum için bir gelecek vizyonu eşliğinde uygulanması ve izlenmesidir. Aslında DAÜ tarafından yapılan öncül (preliminary) vizyon ve GZFT (SWOT) çalışması kurumun gelecek öngörüsüne ilişkin güçlü bir mesaj vermektedir. Kurum **gücünü tarihten, profesyonel yönetimi ve nitelikli insan kaynaklarından alan, Kıbrıs Türk toplumunu uluslararası düzeyde temsil eden, çağdaş, özerk ve topluma yararlı bir kurum** olmak istemektedir.

Kurumun üzerine planını oturtacağı 2 temel alan bulunmaktadır.

- Bunlardan ilki burada etraflıca tartıştığımız kurumsal yönetim süreçlerinin iyileştirilmesidir. Bu kapsamda muhasebe, personel ve bu raporda yer almayan diğer yönetsel süreçler, usuller ve araçlar yer almaktadır. Bunların bir kısmı kurumun kendi yönetimi tarafından bir kısmı da hükümet tarafından yerine getirilmek durumundadır. Ancak nitelik itibarıyla bunlar aynıdır. Bunları kurumun amaçlarına ulaşmak için gerekli donanım (hardware) olarak tanımlayabiliriz.
- İkinci stratejik alan KVİ'nin varlık nedeni olan vakıflara ilişkindir. Bu konudaki tespitler arka plan raporunda etraflıca ele alınmıştır. **Bir cümle ile özetlemek gerekirse KVİ vakıflara ilişkin temel işlevlerini yeterince yerine getirememektedir.** Bağış yapamamakta, çağdaş vakıfları destekleyip çoğaltmamakta, emlakini iyi yönetememektedir. Bu alandaki temel eksiklik çağdaş vakıflara yönelik ayrı bir mevzuat olmamasıdır. Türkiye'de olduğu gibi tarihi vakıflar zaman içinde dondurulmalı, yeni vakıflara yönelik AB standartlarını esas alan bir mevzuat çalışması bir an önce başlamalıdır. Stratejik alanın bu kısmı, yapısal olarak çok politika (policy) alanıdır ve bu açıdan yazılıma (software) benzemektedir. İyi reformlar donanım ve yazılımın yani kurumsal yapılar ile

politikaların birbirlerini desteklediği reformlardır. Ancak bunlar sürdürülebilir olmaktadır.

Önerimiz bu raporda tartışılan mesele ve getirilen çözüm önerilerinin KVİ tarafından 3-5 yıllık bir stratejik plana dönüştürülmesi, bu çerçevede yıllık hedefler konulması ve bunların izlenmesidir. Planın, yönetim kurulunda tartışılıp kabul edildikten sonra uygulama Genel Müdür'ün sorumluluğuna verilmeli (buna ilişkin gerekli yetki devirleri ile birlikte) uygulama adımları yıllık dilimler haline getirilip izlenmeli ve Genel Müdür'ün performansı bu hedeflere ulaşmadaki başarısına göre belirlenmelidir. Bu raporun ekinde taslak bir uygulama planı bulunmaktadır. Bu uygulama planı yukarıda gerekçeleriyle açıklanan önceliklendirme egzersizini yansıtmaktadır. Bunun tartışılıp gerekli ekleme ve çıkartmalar yapılarak KVİ tarafından benimsenmesi ve önümüzdeki dönem için bir referans eylem programı olması bu amaca hizmet edecektir.

Burada bahsetmemiz gereken diğer bir aşama **maliyetlendirmedir**. Stratejik Plan'ın uygulama planı yıllık hale getirildikten sonra burada yer alan eylemler/faaliyetlerle ilgili bütçe tahmini yapmak gerekmektedir. Bu raporda yer alan önlemlerin bazıları ek bir maliyet gerektirmekte, bazılarının ise kuruma maliyeti bulunmamaktadır. Örneğin muhasebe sistemi reformunda bir danışmanlık hizmeti ve bir eğitim hizmeti almak gerekecektir. Bunlara ilişkin tahmini maliyetlerin KVİ bütçesine girmesi gerekmektedir. Aksi takdirde reform adımlarını atmak mümkün olmayacaktır.

Yukarıda da çeşitli kereler belirttiğimiz gibi hükümetin planlarına da reforma ilişkin hususların girmesi gerekmektedir. Hükümetin en önemli ve kamuya da açık programı (politika dokümanı) Türkiye Cumhuriyeti ile imzalanan protokollerle Yardım Heyeti tarafından da desteklenen 3 yıllık programlardır. Şu anda yürürlükte bulunan 2013-2015 dönemini kapsayan "Sürdürülebilir Ekonomiye Geçiş Programı" olup bir sonraki programın (2016-2018) hazırlıkları 2015 yılında başlayacaktır. Bu raporda dile getirilen ve yasal düzenleme gerektirecek değişikliklerin bu süre zarfında Başbakanlık ve ilgili yetkililerle görüşülüp, bu program kapsamında yer alması için gerekli girişimler şimdiden başlatılmalıdır. **Hükümet açısından KVİ reformunun en ilgi çekici yanlarından birisi KVİ'yi bir pilot uygulama olarak değerlendirmesi olacaktır.** Personel sisteminde uzmanlık uygulamasına geçiş, muhasebe sisteminin reformu, bilgi yönetim sisteminin modernizasyonu, stratejik planlama uygulaması KKTC kamu yönetiminin tamamını ilgilendiren, reform alanlarıdır. Bu tür reformların bütün kamu yönetiminde uygulanmadan önce görece özerk bir idare olan KVİ'de denenmesi ve çıkartılacak derslerle birlikte bütün kamuya yaygınlaştırılması daha sağlıklı olabilecektir.

Hükümeti KVİ reformu konusunda olumlu düşünmeye sevk edecek diğer bir unsur, KVİ'nin gelirlerinin artmasının aynı oranda Maliye'nin yükünü azaltacak olmasıdır. Maliye Bakanlığı Din İşleri Dairesine 13 Milyon TL civarında bir ödenek aktarmaktadır.

C. İZLEME VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

İzleme ve değerlendirme (İ&D) aşaması yönetim döngüsünün genellikle ihmal edilen ama aslında en önemli aşamasıdır. Neyin çalışıp çalışmadığı, ne kadar etkili olduğu, bir sonraki dönemde nasıl bir ayar yapılması gerektiği etkili bir İ&D sistemi olmadan gerçekleştirilemez. **İzleme**, düzenli ve sistematik olarak belirlenmiş göstergelerle ilgili veri ve malumat toplama, bunları önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırıp gelişmeleri-sapmaları periyodik olarak yönetim kademelerine raporlama işidir. İzlemenin aşamaları:

1. Stratejik plan hedeflerine ilişkin gerçekleştirmeleri düzenli olarak gözlemek, bunlara ilişkin verileri periyodik olarak toplamak,
2. Gerçekleştirmeleri hedeflerle kıyaslayıp, ilerlemeleri-sapmaları belirlemek,
3. Bunları ilgili yöneticilerin dikkatine sunulmak üzere raporlamak olarak özetlenebilir.

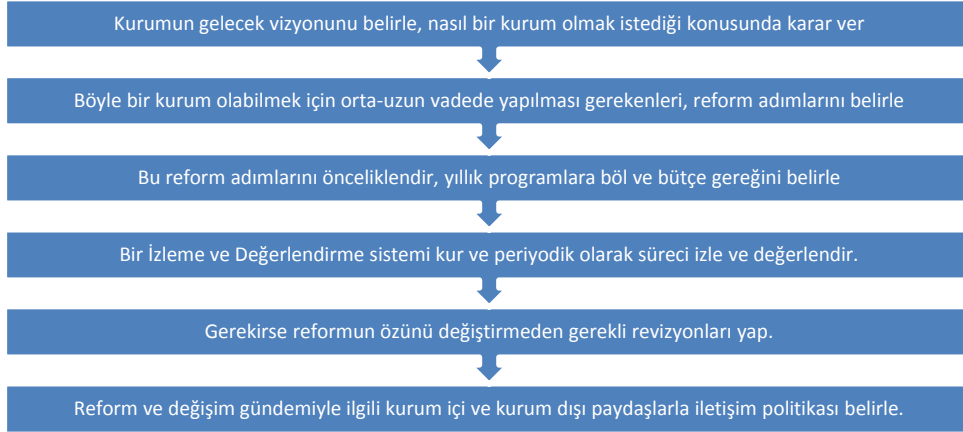
İ&D sisteminde hangi eylem/uygulamanın, hangi süre sonunda, hangi göstergeler aracılığıyla izleneceğine ilişkin net malumat olmak durumundadır. İ&D'yi kimlerin yapacağı, nasıl yapacakları, İ&D sonucunda neler yapılacağı daha programın başında belli olmalı ve ilgililer görevlerini bilmelidirler.

Değerlendirme ise izlemeden elde edilen verilerle, orijinal program amaçlarının-stratejik amaçların, bunlara ulaşmak için uygulanan politikaların, bunların sonuçlarının etkinlik, verimlilik, yerindelik ve sürdürülebilirlik açısından sistematik ve objektif bir biçimde gözden geçirilmesi ve sorgulanmasıdır.

İzleme ve değerlendirme farklı ama birbirlerini tamamlayan süreçlerdir. İzleme toplanan verilerle hedeflere ulaşma konusunda tespitler yapar, performansı ölçer, değerlendirme ise sapmalara ilişkin açıklama ve gerekçeler ortaya koymaya çalışır. Her iki süreç de iyi tasarlanabilirse, kurumsal öğrenme ve yönetim becerilerini geliştirmek amacıyla kullanılabilirler.

Stratejik Plan oluşturulduktan sonraki aşama, İ&D sisteminin oluşturulmasıdır. İlk adım uygulama planında yer alan eylemleri yıllık dilimlere ayırma ve karşısına bu eylemden kimin sorumlu olduğunu yazmak olmalıdır. Ekte yer alan uygulama programından örnek vermek gerekirse, örneğin muhasebe sisteminin reformu konusunda atılacak adımlarla ilgili olarak 2015 yılına ilişkin eylemlerin belirlendiğini, muhasebe müdürünün de bunların yerine getirilmesiyle görevlendirildiğini varsayalım. Aynı anda muhasebe reformu kapsamında yer alan eylemlerin uygulanıp uygulanmadığını ya da ne ölçüde uygulandığını periyodik olarak izleyecek, aksamaları, nedenlerini not edecek, riskli alanları belirleyip ilgilileri uyaracak bir görevliye de gerek vardır. Aynı örnekten gidersek muhasebe ile ilgili İ&D sorumlusu ilgili Genel Müdür Yardımcısı olabilir. Genel Müdür yardımcısı ilgili sorumluları periyodik olarak toplayıp reform adımlarının ne ölçüde atıldığını sorgulayabilir. Aksaklıkların raporlanması ve toplu değerlendirme seanslarında sorunları ve riskleri gidermek için neler yapılması gerektiği tartışılmalıdır. Bu değerlendirmeden çıkan sonuçlara göre gerektiğinde program gerek bütçe açısından gerekse eylemler açısından revize edilmelidir.

Burada stratejik plandan işleri karmaşıklaştıran, karmaşık bir yönetim aracı olarak bahsetmiyoruz. Sırf formalite amacıyla yapılan bürokratik ve içi boş bir külfet diye de bahsetmiyoruz. Burada muradımız KVI'nin reform adımlarını sistematik olarak tasarlayacak, izleyecek ve gerektiğinde revize edilecek basit ama kapsayıcı bir usulün benimsenmesidir. Bunu KVI bu rapordan, bu rapor kapsamında yapılan ve yapılacak tartışmalardan ilham alarak kendi anlayacağı, uygulayabileceği ve gerektiğinde değiştirebileceği şekilde **kendisi hazırlamalıdır**. Ancak böyle olursa kurum o plana sahip çıkabilir. Ancak tek dikkat edilmesi gereken yöntemin ana bileşenleridir:



D. İLETİŞİM STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ

Bütün değişim/reform uygulamalarının bir iletişim politikası olmak durumundadır. İletişim politikasının ana amacı reformun momentumunu korumak ve geliştirmek için a) reformun uygulamasıyla ilgili gerekli malumatı kurum içi ve dışı paydaşlarla paylaşmak, b) Paydaşlardan reformun uygulamasıyla ilgili gerekli malumatı almak olmalıdır.

Reform uygulamasıyla ilgili temel meselelerden birisi asıl reformu uygulayacak personelin reforma inanmaması, bunun herhangi bir değişime yol açmayan başarısız bir uygulama olduğuna daha baştan inanmaları olacaktır. Bu reform uygulaması için en zararlı durumdur. Bu durumda bir tür sinizm hakim olacak ve kimse gerçekten yapılması gerekeni yapmayacak, reform daha baştan başarısızlığa mahkum olacaktır. Buna pasif engel diyelim. İkinci temel mesele çalışanların reformdan zarar göreceklarini düşünmeleri ve bir dedikodu ağı oluşturarak reforma direnmeleridir. Bu kurumsal reformlarda çok sık görülen bir durumdur. Çalışanların illa kendilerinin maddi bir zarar görmeleri gerekmez; örneğin daha fazla çalışacaklarını düşünmeleri, performanslarının değerlendirilecek olması bile çalışanların reforma karşı pozisyon almalarını sağlayabilir. Buna da aktif engel diyelim. Genellikle her reform uygulamasında bu iki engel içi içe geçmiş olarak bulunmaktadır. İletişim stratejisinin temel amaçlarından birisi bu pasif ve aktif engelleri bertaraf etmek olmalıdır. Bu nedenle reform adımları konusunda net, bilgilendirici malumatın düzenli olarak bütün personele verilmesi gerekmektedir.

Bu gibi reformlarda mümkün olduğu ölçüde personelden reform şampiyonları yaratmak, onları ödüllendirmek reform motivasyonu açısından faydalıdır. Bunun için personeli de reform sürecinin bir parçası yapmak gerekmektedir. Gözlemlediğimiz kadarıyla şube müdürü düzeyinde reform şampiyonları olabilecek nitelikte, kendi çalıştığı alanla ilgili sorunlar ve çözümler konusunda bilgi ve fikir sahibi olan personel bulunmaktadır. Bunların kendi çalışma alanları ve kurumla ilgili önerilerinin dikkate alınması bunları reform konusunda daha istekli, hatta öncü yapacaktır.

Reformun yürütülmesinde üst yönetimin (genel müdür ve yardımcılarının) ve yönetim kurulunun rolü belirleyicidir. Reform konusunda uygulama aşamasında bu üst yöneticiler arasında bir görüş ayrılığı, motivasyon eksikliği olarak misliyle personele yansıyacaktır. Elbette yönetim düzeyinde tasarım aşamasında tartışmalar olacaktır, ama bir kere uygulama adımlarına karar verdikten sonra ikircikli davranmamak, reformun sahipliğinden vazgeçmemek gerekmektedir. Bu da üst yönetimin kendi arasındaki iletişimine ilişkin ilke kararları alması ve buna uymasını gerektirmektedir.

Dış paydaşlara ilişkin stratejinin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birisi kamuoyuna basın/medya aracılığıyla yapılacak bilgilendirmeler ve duyurular meselesidir. Diğer de başbakanlık, meclis ve hükümetle iletişim boyutudur. Basın/medya ile ilişkinin ideal olarak tek elden yapılması, bu mümkün gözüküyorsa en azından aynı şeylerin ifade edilmesi, daha da iyisi web sitesi üzerinden “KV’de Reform” başlığı altında kamuoyunun bilmesi gerekli malumat düzenli olarak aktarılmalıdır.

Hükümete reformu, reformun getirilerini iyi anlatmak gerekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi hükümeti reform konusunda ikna etmenin en iyi yolu bunun kamu yönetiminin bütünü için bir laboratuvar olacak olmasıdır. Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı’nın düzenli olarak Başbakanlığa bilgi vermeleri, talep halinde Bakanlar Kurulu’na ve gerekirse Meclis’e sunuş yapmaları reform konusunda tereddütlerin giderilmesi ve siyasi destek sağlanması konusunda katkı sağlayacaktır.

EYLEM PLANI

EYLEMLER			AYLAR																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	
1.		Yönetim Bilgi Sisteminin Modernizasyonu																								
	1.1	Emlak Envanter sisteminin oluşturulması																								
	1.1.	<i>Emlak Veri tabanının tasarımı</i>																								
	1.2.	<i>Mevcut emlakın fiziksel olarak gözden geçirilmesi</i>																								
	1.1.3.	<i>Onarım ihtiyacının belgelenmesi ve tamir programının yapılması.</i>																								
	1.2	Muhasebe Sisteminin Modernizasyonu																								
	1.2.1	<i>Hesap planının değiştirilmesi ve IAS uyumunun sağlanması</i>																								
	1.2.2	<i>Emlakin ve demirbaşların bilanço hesaplarına yansıtılması</i>																								
	1.2.3.	<i>Muhasebecilerin yeni sistem konusunda eğitimi</i>																								
	2.4.	<i>Standart tablo ve rapor formatlarının oluşturulması</i>																								
2.		Emlak Politikasının gözden geçirilmesi																								
	2.1	Kira politikasının gözden geçirilmesi																								
	2.1.1	<i>Restorasyon gereken tarihi eser niteliğindeki mülkün restorasyon projesi için finansman imkanı arayışı.</i>																								
	2.1.2	<i>Sözleşmelere uymayan kiracıların tespiti ve ihtarname gönderilmesi ve takibi</i>																								
	2.1.3	<i>Kira rayiç bedel belirlenmesine ilişkin usullerin belirlenmesi ve yönerge çıkartılması</i>																								
	2.2	Değerli arsa ve arazilere ilişkin politikaların belirlenmesi																								

