

yandan da hızlı iş yapma açısından son derece yetersizdir.  
Bir üçüncü neden de Sanayi Bakanlığı'nın ilgili biriminin hala küçük sanayi siteleri kavramında takılı kalmış olması ve teknoparkları desteklememesidir.

Ama kaybedilen zamanı ne üniversiteler ve ne de Sanayi Bakanlığımız değil Türkiye kaybetmektedir.

## TEKNOPARK: GİRİŞİM İLE BİLGİNİN BULUŞMA YERİ

1986 yılında yayımlanan "**İstihdam Politikası**" nın araçlarından birisi olarak tanımlanmış bulunan "**Teknopark**" lar kısaca, girişimcilerin bir bilim ve teknoloji ortamında çalışmalarının temini için oluşturulmuş *özel iklim* lerdir.

Batı dillerinde *incubator* adı verilen bu tür ortamlar, adından da anlaşıldığı gibi "*özel koşulların sağlandığı bir ortam*" anlamına gelmektedir.

Vaktinden evvel doğmuş bebeklerin doğal koşullarda yaşayabilir hale gelmesi için kullanılan cihazlara da *incubator* adının verildiği düşünüürse, teknoparkların ne işe yaradığı daha iyi anlaşılacaktır.

Bir girişimcinin özellikle ilk kuruluş dönemlerindeki güçsüzlüğünün başlıca kaynağı *bilgi* eksikliğidir. Bilim ortamı -ki bazen bir üniversite kampüsü, bazen de bir araştırma kurumunun kampüs alanıdır-, girişimcinin bu eksikliğini giderir.

Bir teknopark fiziki olarak, bir bilim kuruluşunun yerleşim alanı içinde ya da ona yakın olarak kurulan bir sanayi sitesidir. Ancak bu sanayi sitesinin, geleneksel sanayi sitelerimizden farkı çalışma konularıdır.

Teknoparktaki girişimciler, genellikle *yeni teknolojiler* konusunda çalışırlar. İdeal bir teknoparkta mekanlar öyle düzenlenir ki, birçok fonksiyon zorunlu olarak birbiriyle *ilişki* halinde bulunur. Bu duruma en iyi örnek, Stockholm'de elektronik firmaları için kurulmuş bulunan (*electrum*) adlı teknoparktır. (*Electrum*) da, kafeterya, kütüphane, araştırma laboratuvarı ve girişimcilerin üretim mekanları öyle yerleştirilmiştir ki, buralardaki insanlar birbirlerinin yakınından geçmek, ayaküstü sohbet etmek (bu arada bilgi alış-verişinde bulunmak) ve çeşitli işbirlikleri kurmak *zorunda* kalırlar. Tabii ki her teknopark bu denli ideal tasarlanmamış olmayabilir.

Teknoparkların Türkiye için iki önemli işlevi olacaktır: Birincisi, yıllardır söylenegele ama bir türlü kurulamayan *sanayi bilim ilişkisinin* kurulabileceği uygun bir ortamın yaratılmasıdır. Aslında bu ilişkinin kurulamayışının nedeni, üniversite ve sanayinin ana ilgilerinin birbirinden farklı olması ve bu ilgilerin bir arakesit ortamında birleştirilemeyeşidir. Üniversiteler eğitim ve araştırma yapmak, sanayi de üretim yapmayı hedeflemiştir ve bu iki işlev

zorlamalarla birleştirilemez ve birleştirilmemelidir de. Teknoparklar işte bu arakesit ortamlarını yaratırlar.

İkinci işlev ise, Türkiye sanayiinin modernizasyon ihtiyacının karşılanmasıdır. Sürekli yenilenen teknolojiler, ilk satın alındığında *ileri* sayılabilecek teknolojilerin bir süre sonra eskimelerine ve dolayısıyla da o sanayi dalının rekabet gücünü kaybetmesine yol açarlar. Tüm makine ve teçhizatı yenilemek maddeten imkansızdır. O halde tek çıkar yol, bunların, mümkün olan asgari maliyetli ilavelerle modernize edilmesidir. Teknoparklar, bu görevi en iyi yapabilecek araçlardır.

Teknoparklardan azami yararın sağlanabilmesi, bununla birlikte diğer çağdaş bazı enstrümanların da kullanılmasına bağlıdır. Bunlardan başlıcası da **Girişim Destekleme Şirketleri** dir. Teknoparklardaki işyeri, rayiç kiraya göre oldukça düşüktür. Rayiç kira ile aradaki fark devletçe sübvansiyone edilir.

Ancak bu düşük kiranın istismar edilme olasılığına karşı , zamanla artan ve örneğin 3 yıl içinde rayiç kiralarla eşitlenen bir kira artış sistemi uygulanır.

Kampüs alanına yerleşilen bilim kuruluşunun diğer imkanlarından ( laboratuvar aletleri, bilgisayar, danışmanlık vb) yararlanmada da benzer bir *kademeli fiyat artırımı* yöntemi uygulanır. Böylece girişimci, en zayıf olduğu dönemde, birçok desteğe oldukça ucuza sahip olur.

Her yıl üniversitemizden mezun olan yüzlerce genç için en iyi iş imkanı, onlara teknoparklar yoluyla yardımcı olmaktadır.

Sanayi sitelerimize ve organize sanayi bölgelerine sağlanmakta olan önemli desteklere oranla küçük sayılabilecek desteklerle, bu yararlı araçları devreye sokmak mümkündür. Bugüne kadar başlatılmış bulunan teknopark projeleri oldukça yavaş yürümüşür.

Bunun başlıca nedeni, bu kurum tipinin yararlarının tam anlaşılmayışı, ikincisi de projelerin üniversiteler eliyle yürütülmeye çalışılmasıdır.

Üniversitemizimizin gelenekleri, bir yandan pratiği hor görürken bir

**Satılma güvencesi havuzunda**, bir girişimcinin ihtiyacı olan en önemli destek bulunmaktadır. O da, üreteceği mal veya hizmetin, belirli koşullara uyulduğu sürece satın alınacağına (herhangi bir destekleyici tarafından) güvence verilmiş olmasıdır.

**İşyeri havuzunda**, bir binanın bir kısmının kullanım hakkı ya da işyeri olabilecek bir yapının mülkiyeti bulunabilir.

Bu tür destekler, özel veya kamu kuruluşlarından, vakıf ve derneklerden gelebilir.

Bu desteklerden birisi ve belki de en değerlisi "Girişimcilik Eğitimi" dir. Bu, *çevresine bakmayı öğrenmek* ya da *çevresindeki ihtiyaçları görebilmek* demektir.

Başarılı girişimciler, çevrelerindeki ihtiyaçları görebilen ve onları iş haline getirebilen insanlardır.

Bir GDA'nın sağlayacağı desteklerden birisi de işte bu, "**İhtiyaçların Farkına Varabilme Becerisi**" kazandırmaktır.

Bunun dışında da destek türleri bulunabilir ve ilgili havuzda, yukarıdakilere benzer biçimde bulunurlar.

GDA yöneticisi, hizmetlerini iyi tanıtabildiği ölçüde destek havuzlarını da doldurabilecektir.

\*\*\*

## SON SÖZ YERİNE

**Bu tür teknik ağırlıklı bir kitabın “önsözü” de “sonsözü” de değişik oluyor. Okurlar, bu kitapta önerilen çözümlerin kendi arasında bir örgü oluşturduğuna dikkat etmişlerdir. Bu örgünün bir atkısı da “teknopark” adı verilen ve Zonguldak'ta alternatif istihdam olanakları yaratacak mekanizmanın parçalarından birisidir. Sonsöz, bu “parça” ile ilgilidir:**

uzman personel zamanları, bir diğesinde ise, çeşitli kuruluşlar tarafından verilmiş satınalma güvenceleri bulunur.

Sadece birkaç çeşit havuzu bulunan GDA'lar bulunabileceği gibi çok sayıda havuza sahip olanları da bulunabilir.

GDA, hangi tür kişileri ve girişimleri destekleyecekse, onlara uygun sayı ve büyüklükte havuz bulunduracaktır.

İş bulmak ya da iş kurmak isteyenlerin çeşitli desteklere ihtiyaçları vardır.

Genel kanı, iş kurmak isteyen başlıca gereksiniminin para olduğu ise de bu çoğu zaman doğru değildir. Para, iş kurmak isteyen bir kişinin ihtiyaçları içinde önemli yer tutan, ama ilk sırada yer almayan bir öğedir.

İş bulmak ya da kurmak isteyen bir kişinin gereksinimleri arasında:

- § iş konusu ile ilgili beceri kazanmak,
- § iş bulma ya da iş kurma konusunda gereken becerileri kazanmak,
- § girişimcilik eğitimi
- § işyeri
- § uzman personel (hukuki, mali, teknik vbg. konularda danışmak için)
- § kredi teminatı
- § pazarlama
- § iş idaresi
- § para (hibe+kredi+hisse satışı vb.)

bulunmakta olup bunların bütününe Çok Yönlü Destek adı verilmektedir.

GDA bünyesinde bulunan her bir havuzda, bu desteklerden birisi bulunur. Her havuzun bir giriş, bir de çıkışı bulunduğu düşünülmelidir. Girişlerden, havuza ilgili konuda destek gelmekte, çıkışlardan ise iş bulacak ya da kuracak kişilere destek verilmektedir.

Diğer yandan da destek verilen kişiler, iş bulur ya da kurarlarsa sahip olacakları gelirden bir payla geri ödeme yapacaklardır. Böylece havuzun dengesine olumlu katkıda bulunurlar.

Başarılı bir GDA, her havuzunun gelirleri ile giderleri arasında uygun

bir denge kurabilmeli, böylece kendi işletme masraflarını da karşılamış olmalıdır.

### Destek Havuzları Nasıl Dolar?

GDA'nın havuzları üç ayrı yoldan dolabilir; GDA kurucularının aynı ve/ya nakdi katkıları, kurucu olmamakla birlikte sosyal sorumluluk hissedenlerin katkıları ve nihayet devletin katkıları.

Bir GDA'nın, fonksiyonlarını yapabilmesi, çeşitli havuzlarının doluluğuna, bu ise gerekli tanıtımı yapabilmesine, güven yaratabilmesine ve başarılı olabilmesine bağlıdır.

GDA kültürü henüz yeterince gelişmemiş ülkelerde (Türkiye gibi), başlangıçta, gereken desteğin büyük bölümünün devletten gelmesi zorunludur.

Türkiye'de Geliştirme ve Destekleme Fonu, bu tür kuruluşları (GDA) desteklemeye uygun mevzuata sahiptir.

**Parasal havuzda**, hibe ve değişik koşullu krediler bulunabilir.

Bir kısım kuruluş havuza hibe şeklinde katkıda bulunurken, bankalar ve diğer finans kuruluşları düşük veya normal faizli krediler verebilirler. Devlet ise hibe ve/ya geri ödemeli kaynaklar tahsis edebilir.

GDA ise, böylece biriken kaynakları daha değişik koşullarla, ama her durumda girişimcinin başarı grafiğine bağlı olarak sınıyasyonlar şeklinde dağıtır ve yönetirler.

**Uzman personel havuzunda**, çeşitli destekleyici kuruluşların (*sponsor*), mesaisinin bir kısmı veya tamamını, bir süre için, girişimcilerin ihtiyaçlarını karşılamaya tahsis eden uzmanları bulunur.

Bunlara (*seconded*) adı verilmekte olup, dilimize *ödünç personel* olarak çevrilebilir.

Ödünç personel, bir girişimcinin ihtiyacı olan, ama başlangıçta masrafına katlanamayacağı çeşitli hizmetleri (hukuk, maliye, finansman, teknik konular) verirler.

Batı'da ödünç personel usulü, daha üst bir pozisyona getirilmesi düşünülen personel için bir "Başarı Testi" anlamına gelmektedir.

Özet olarak, kurum için akademik destek yok sayılabilir.

### 1.11-Alternatif İstihdam İmkanları Yönünden

Zonguldak ve yöresindeki başlıca istihdam kaynağı TTK dır. Bunun dışında bahçe ziraati, hayvancılık, tekne yapıcılığı, el halıcılığı gibi uğraşlar da mevcut olmasına ve geliştirilmesi halinde belirli bir istihdam ve/ya ek gelir sağlayabilme potansiyeli bulunmasına rağmen yöre halkı buna rağbet etmemektedir. Buna yol açan sebepler; TTK nın sağladığı sosyal güvenlik ve gelir istikrarı, çeşitli araçlar kullanarak TTK ya girme imkanlarının daima var olmuş olması, TTK nın ciddi bir ticari kurum imajı vermek yerine kolay etkilenebilir olması, yeraltı ve üstünde belirli üretken işlerin dışındaki işlerin fazla çabayı gerektirmeyişi (ya da o hale gelmiş olması) gibi nedenlerdir.

TTK kurumunun rehabilitasyonuna yönelik her projenin değişmez ön şartı durumunda olan "alternatif iş imkanları yaratılması" düşüncesini hayata geçirmek üzere kurulan ZTA (Zonguldak Teşebbüs Ajansı) A.Ş. 1988 yılından bu yana, Banka'ya yatırılmış sermayesinin ilgili Devlet bakanlığınca serbest bırakılmasını uzun süre beklemiş ve 1991 yılı içinde para başka amaçla kullanılmak üzere geriye alınmıştır.

EK-2 de açıklanmış bulunan Girişim Destekleme Şirketinin halen Zonguldak'ta mevcut olduğu ve fakat çalışmadığı gözönüne alınır, bunun, ileride yararlanılabilecek bir kaynak olduğu anlaşılabacaktır.

### EK-2: GİRİŞİM DESTEKLEME AJANSLARI (ŞİRKETLERİ)

Girişim Destekleme Ajansı (GDA) ya da Girişim Destekleme Şirketi (GDŞ), işsizlikle mücadele için kurulan ve amacı, kişilere çeşitli beceriler kazandırılmasını sağlayıp, onların iş bulmalarına ya da kendi işlerini kurmalarına yardımcı olan bir, "kar amacı gütmeyen ticari şirket" dir.

Ortaklarının, özel kişi ve kuruluşlar olması dolayısıyla bir özel sektör niteliği taşıyan GDA, kar gayesi gütmemesi dolayısıyla da kamusal nitelik taşımaktadır. Bu ikiz özelliği dolayısıyla GDA'lara Batı ülkelerinde "Üçüncü Sektör" adı verilmektedir.

### GDA İhtiyacı Neden Doğmuştur?

Girişim Ajansı (*enterprise agency*) adıyla ilk örnekleri İngiltere ve A.B.D. de görülen GDA'lar, "Sosyal Çölleşme" ve bununla bağlantılı, "Sosyal Sorumluluk" denilen iki kavrama dayalı olarak ortaya çıkmışlardır.

Tanım olarak "Sosyal Çölleşme", kendi içinde karlı olarak çalışıp, çalıştırdıklarına da iyi imkanlar sağlayabilen kuruluşların, çevrelerindeki sosyal yaşantıda, işsizlik, gelir yetmezliği ve bağlantılı sosyal sorunların bulunması ve bu sorunların giderek, o kuruluşlar içindeki olumlu ortamları (yeşil alan) bir çöle çevirmesine verilen addır. "Sosyal Sorumluluk" ise, sosyal çölleşmeye karşı durabilmek amacıyla, kuruluş sahiplerinin duydukları sorumluluğa denilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, kuruluşların cirolarının %1 ila 2.5'ünü, sosyal sorumluluk payı olarak ayırmaları ve bunu nakdi ve/ya aynı olarak harcamaları alışılmış bir uygulamadır. Ayrılan bu paylar yoluyla işsizlikle mücadele edilir, kişilere gerekli beceriler kazandırılır ve onların iş bulmaları ya da iş kurmaları kolaylaştırılmış olur.

Bu çabalar bir uzmanlık gerektirir. Bu nedenle, her sosyal sorumluluk payı ayıran kuruluşun, bireysel olarak bu çabaları harcaması doğru olmadığı gibi çoğu zaman mümkün de değildir. İşte bu nedenlerle kuruluşlar biraraya gelerek, ayırdıkları sosyal sorumluluk paylarını heba etmeden harcamak üzere Girişim Destekleme Ajanslarını kurarlar.

Diğer yandan Devlet de, bu yararlı örgütlere çeşitli destekler sağlar.

### Bir GDA Nasıl Çalışır?

Bir GDA, birçok havuzu bulunan ve bu havuzlarda, iş kurmak ya da iş bulmak isteyenlerin ihtiyacı olan çeşitli destekleri (*Çok Yönlü Destek*) bulduran bir sisteme benzetilebilir. Havuzlardan birisinde mali kaynaklar, birisinde işyerleri, birisinde

Yıllardır, siyasi partilerin seçim dönemlerindeki propagandaları genellikle iktidar gücü elde ettiklerinde kuruma alınacak yeni personele dayandırılmıştır. Kurumun tepe yöneticilerinin mesailerinin önemli bir bölümü, iktidar partilerinin yerel örgüt yöneticilerinin "işe adam aldırma" taleplerine uygun mazeret bulmaya çalışmakla geçmektedir denilebilir.

Özet olarak, siyasi partiler genellikle TTK ya katkıda bulunmak bir yana yük olmuşlar ve kurum kadrolarının günlük siyasi çekişmelerin içine girmesine neden olmuşlardır.

#### **1.8- Fanatik Eğilimler Yönünden**

Yoğun işçi kitlesinin varlığı hemen her zaman aşırı sağ ve soldaki fanatik eğilim odaklarının ilgisini TTK üzerine çekmiştir. Bu eğilimler, uygun ortam bulduklarında kadrolaşmışlar, dönem değişince de bu defa aksi eğilim sahipleri egemen olmuşlardır.

Bu olguya uygun ortam yaratan en önemli etken, iktidarların bu tür eğilimleri egemen kılmak istekleri ise de en az onun kadar etkili bir unsur da, kendi çıkarları için bu eğilimler yönünde tavır alan bir kısım TTK mensupları olmuştur.

#### **1.9- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönünden**

Özellikle yeraltı işlemlerinin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin riski açısından diğer endüstri dalları arasında ilk sırada yer alan kömür üretimi, TTK kurumunda daha da dramatik sorunları içermektedir. Ton başına kaza oranları yıldan yıla azalma göstermekteyse de diğer ülkelere göre daha yüksektir.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği açısından teçhizat kadar (hatta ondan da fazla) önem taşıyan eğitim konusunun, son derece ilkel yollarla yapıldığı ve eğitimin ana amacının görevden alınmak istenenlere yer temini ile elemanlara ek ücret sağlamak olduğu bir kere daha vurgulanmalıdır.

#### **1.10- Teknolojik Destek Yönünden**

#### **1.101- Kurum içi teknolojik destek**

Kurum organizasyonu içinde, üretim teknolojilerinin araştırması, uyarlanması ve uygulanması konularında görevli bir birim bulunmamasına rağmen, adı bu işlevleri çağrıştıran oldukça fazla sayıda birim vardır. Merkez ve bölge müesseselerindeki etüd-tesis birimleri, bireysel çabaların dışında bu gibi işlevleri yapmamaktadırlar.

1960lı yıllarda gelişmiş bir dokümantasyon merkezi ve kütüphaneye sahip olan işletme halen o durumundan uzaktadır.

Elektro-mekanik hizmetlerle ilgili birimler çoğunlukla arıza giderme, yedek parça üretimi, satın alma gibi rutin hizmetlerle yüklenmiş olup, teknolojik destek sağlayabilecek durumda değildir.

Özet olarak, kurum içinden sağlanmakta olan kayda değer ve bireysel çaba ürünü olmayan teknolojik destek yoktur denilebilir.

#### **1.102- Üniversitelerin desteği**

Maden bölümüne sahip üniversite ve yüksek okullar içinde sadece bir üniversite zaman zaman kuruma proje hizmeti vermekte, onun dışındakiler ise fazlaca ilgi göstermemektedirler.

Projelendirme ise genellikle yeni işletmeye açılacak bir alanın ya da katın hazırlık projelendirmesi şeklinde olup yerel koşullara uygun tasarımlar geliştirmek ya da bilinen tasarımları uyarlamak biçiminde değildir.

Yurtdışındaki akademik kuruluşlardan ise gerek maliyeti, gerekse dil, fiziki uzaklık gibi nedenlerle yeterli hizmet alınmamaktadır.

kişinin çalıştığı kurum, bir bakıma şehirle bütünleşmiş, işyerlerindeki konular evlere taşınmıştır. Yerel kamuoyunun bu bütünleşime rağmen kurumun gerçekleri hakkında fazla bir şey bilmemesi ilginç bir çelişkidir. Bu bütünleşme daha çok fiziki bakımdan geçerli olup, çoğu yerde işyerleri ile şehir birbirinin içine girmiştir. Bunun doğal sonucu iş disiplininin sağlanmasındaki zorluktur. Ocak ağzlarının çok sayıda olması ve dağınık olarak araziye yayılmış bulunması, ne büyük bir kontrolsüz çalışma ortamının mevcut olabileceğini göstermektedir.

Geçmiş yıllarda daha da yoğun olmak ve büyük ölçüde bugün de sürmek üzere TTK da çalışmayan halk (serbest meslek sahipleri de dahil) kendilerini işsiz olarak saymaktadırlar. Bu, TTK'nın olağanüstü iriliği nedeniyle TTK'nın tükenmez bir kaynak olarak görülmesinden ve bir ticari işletme olduğunun unutulmasından kaynaklanmış olsa gerektir. Özet olarak genel kamuoyu da bir baskı unsuru olarak olumlu rol oynayamamıştır.

### 1.63- TTK-yerel ticari kuruluşlar

Büyük ölçüde alım yapan bir kuruluş olarak TTK tüm sanayi ve ticaret kuruluşlarının dikkatini çekelemiştir. Besinden makine teçhizatı kadar uzanan geniş bir alanda oluşan işletme ihtiyaçları gerek planlama eksikliğinden, gerek mali güçlüklerden, gerekse suni yaratılan aciliyet ve/ya yokluk gibi nedenlerden sık sık Zonguldak yerel piyasasından karşılanmakta -dır. Gerekli rekabet koşulları yaratılmış olsaydı son derece yararlı olabilecek ve hatta TTK ya alternatif istihdam imkanları yaratabilecek olan bu potansiyel, TTK'nın alım mekanizmasının bu rekabet şartlarını yaratmada yetersiz kalması nedeniyle bir monopoliye dönüşmüştür. Diğer yandan, yıllardır süren mali güçlükler kurumu daima pazarlık gücü zayıf halde tutmuş,

her satıcı şartlarını empoze edebilmiştir. Sonuçta TTK alımlarını genellikle daha pahalıya yapmasına rağmen, nakit akımının planlanamaması, kurumun zararının sadece parasal araçlarla kara dönüştürülebileceği zannı gibi nedenlerle bu olgu süregelmiştir.

Özet olarak TTK, gerek alım yönetimi gerekse mali yönetim açısından güçsüz olduğu için yerel ticari kuruluşların elinde oyuncak olmuştur.

### 1.64- TTK-genel basın ve kamuoyu

Gerek genel basının gerekse kamuoyunun en az ilgilendiği kurumlardan birisi TTK olmuştur. Bu sağlıksızlık, yakın bir geçmişte "*TTK zarar ediyor, o halde kapatılmalıdır*" görüşüyle dile getirilmiş ve zarar eden kuruluşların tümü kapatılırsa Türkiye'nin hemen tüm kamu işletmelerinin kapatılması gerektiği düşünülememiştir. Türkiye sanayiinde bu kadar önemli yer tutmasına rağmen ancak kapatma aşamasında kamuoyunun dikkatini çekebilen TTK ya karşı bu genel ilgisizliğin bir nedeni TTK yönetiminin kurumu tanıtmada konusundaki ilgisizliği ise bir diğer nedeni de kamunun vergileriyle işletilen bir kurumla karşı duyduğu ilginin azlığıdır.

### 1.7- Politik Etkileşimler Yönünden

Hangi siyasi partiye dahil olursa olsun politikacıların çoğunluğu TTK'yı siyasal etkinlikleri için bir araç olarak görüp kullanmışlardır. Diğer yandan, TTK mensuplarının da önemli bir bölümü politikacıları devreye sokarak kendilerine lojman, terfi, nakil gibi konularda yardım sağlamaya çalışmışlardır.

Her dönemde, iktidar partileri başta olmak üzere tüm siyasi partilerin başlıca ilgi odağı TTK olmuş, ancak bu ilgiler çok nadiren TTK'nın daha verimli ve karlı çalışmasını temine yönelik faaliyetleri içermiştir.

ruhan *Yöneylem Araştırması ve Otomasyon Grubu* kısa süre sonunda işlemeze hale getirilmiş ve işçiyi de işvereni de sağlıklı bir ilişki ortamına getirebilecek olan "ölçülmüş işe dayalı pirim" sisteminin ana esprisi ortadan kaldırılmıştır. Halen *hesabi pirim* adıyla ödenen pirime esas teşkil eden iş miktarları, iş amirlerinin olsa-olsa metoduyla öngördüğü ve işçiye belirli bir miktar pirimi kazandırabilecek değerden geriye giderek hesaplanan garip bir yöntem durumundadır.

Sonuç olarak, işçi-işveren ilişkilerinde işverenin tutumu, bu ilişkileri akli temellere oturtabilecek ilke ve uygulamalardan uzaktır.

#### 1.52- İşçi sendikasının tutumu

1980 öncesinde işçi sendikası tutumunun temel niteliği, "kişisel ilişki düzeyinde agresivite, kurum olarak sorumluluk bilincine sahiplik" olarak özetlenebilir.

Bu dönemde, bir yandan işverenin bilinçsizliği bir yandan da işçi sendikasının sınırsız denilebilecek gücü dolayısıyla, ölçülmüş işe dayalı, çalışmamayı değil çalışmayı özendiren sağlıklı bir çalışma ortamının kurulamayışında pay sahibi olan işçi sendikası, rasyonellikten uzak bir toplu iş sözleşmesi geleneğinin temelini atılmasında önemli rol oynamıştır.

Maden işçileri sendikasına kayıtlı olmanın dışında madencilikle herhangi bir ilişkisi olmayan işlerde çalışanların (büro görevlileri, şoförler, muavinleri, puantörler, bilgisayar programcıları vb), piyasa ortalamalarının çok üzerinde ücretler ve zamlar almasının, hayatla bir çeşit kumar oynanan işlerde çalışanların mağduriyeti anlamına geldiği ve bunun birgün işletmeyi bir kriz ortamına sürükleyebileceği görülememiş ya da görülmesine rağmen mevki koruma vb. kaygularla görmezlikten gelinmiştir.

1980 sonrasında ise, bir yandan sendikal gücün bir miktar sınırlanması ve bir yandan da işletmenin giderek daha büyük mali güçlüklerle sürüklenmesi sonucu, daha değişik bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu tabloyu daha sağlıklı hale getiren bir faktör de, iş değerlemesine dayalı olmayan ücret yapısının, ücret zamlarının "seyyane" yapılması sonunda giderek daha da bozulmasıdır. Aslında, işlerin değerlerinden bağımsız olarak talep edilip işverenin de itiraz etmediği ve sendika üyelerinin çoğunluğunu memnun etmeye yönelik bu zam biçimi, bugünkü olumsuz tablonun az sayıdaki kaynak sebebinden birisi olmuştur.

Sonuç olarak işçi sendikası, başlangıçtan bu yana sürdürdüğü *sorumlu sendikacılık* anlayışına rağmen, Dünya'da giderek güçlenen serbest rekabet eğilimini görememiş, bunu üyelerine anlatmak ve iş-değerlemesi ile ölçülmüş işe dayalı bir ücret sisteminin kurulmasına katkıda bulunmamıştır.

#### 1.6- TTK-Kamuoyu İlişkileri Yönünden

##### 1.61- TTK- yerel basın

TTK-yerel basın ilişkileri başlangıçtan bu yana sağlıklı bir biçimde gelişmiş, TTK yerel basını, politikalarını ve uygulamalarını kamuoyuna iletebilecek bir araç olarak görmek yerine, dikkate alınmaması gereken bir fazlalık olarak görmüş, yerel basının bir kısmı da TTK yı ilan kapısı olarak değerlendirmiş, hatta zaman zaman zorlamış ve objektif habercilik, kamuoyu oluşturma gibi işlevlerini yerine getirmemiştir.

##### 1.62- TTK-yerel kamuoyu

Yerel kamuoyu genellikle TTK'nın dedikodu sayılabilecek konularının dışında kuruma ilgi duymamıştır. Hemen her aileden en az bir



#### 1.42- Kar-zarar durumu

Maliyetindeki artışlar nedeniyle pazarlama sorunlarıyla karşılaşılan taşkömürü, sürekli sübvansede edilerek satılabilmektedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere 1982 ye kadar azalan zarar, bu yıldan itibaren süratle artmaya başlamıştır.

yıllar	ticari maliyet TL/ton	satış fiyatı TL/ton	(zarar) sübvansiyon %
1978	3,161	1,224	61
1979	5,031	1,789	64
1980	7,931	5,855	26
1981	9,338	8,084	13
1982	12,885	11,659	9
1983	16,058	14,395	10
1984	21,741	19,156	12
1985	30,319	25,946	14
1986	42,736	29,778	30
1987	55,702	36,334	35
1988	108,286	58,664	46
1989	246,987	126,749	49
1990	339,835	191,249	44

Sonuç olarak, yapılmakta olan sübvansiyon, makul olarak nitelenebilecek sınırların ötesine uzanmış ve yapısal hale gelmiştir.

#### 1.5- Sendikal İlişkiler Yönünden

##### 1.51- İşverenin tutumu

1980 yılına kadar EKİ Hukuk İşleri Müdürlüğü'nün memurları eliyle yürütülen toplu iş sözleşmesi görüşmelerinin dışında işverenin sendikal ilişkileri yönetebilecek bir birimi mevcut olmamıştır. Bunun yanısıra, birimlerinin hiçbir personeli toplu sözleşme düzeni

hakkında eğitilmemiştir. İşverenin genel eğilimi, "düne kadar emrinde çalışan bir kişinin, işçi temsilcisi ya da benzeri bir ünvanla karşısına oturmasını garipsemek" biçiminde olmuştur.

Özet olarak işverenin 1980 e kadarki tutumu tamamen edilgen, mevcut ilişkilerin hukuki prosedürler dışında da boyutları olduğunu göremeyen ve dolayısıyla pazarlık gücü zayıf bir biçimde olmuştur.

1980 sonrasında işveren sendikasının daha aktif hale gelmesi ve kamu işletmeleri arasında koordinasyon sağlanmaya çalışılması ve bir yandan da işçi sendikalarının faaliyetlerine bazı sınırlamalar getirilmesiyle işverenin tutumunda bir miktar değişiklik olmuş, bir deyişle pazarlık gücü artmıştır. Ancak, bu güç artışına rağmen toplu sözleşme sürecinin mali, teknik ve sosyal boyutları kapsayan bir sistem olduğu bilinci yine gelişmemiş, yapılan pazarlıkların işçiye işverene-topluma ne getirip götürceğini gösterip bir "toplumsal uzlaşma ortamı" yaratacak tutum içine girilememiştir.

İşçi-işveren ilişkilerinin hassas noktasını oluşturan ücretler konusunda işverenin önemli bir ihmali mutlaka işaret edilmelidir: Ücretin; iş değeri, kıdem ve performans bileşenlerinden oluştuğu; iş değerinin, çalışanların işlerinin güçlüğü ile orantılı olduğu ve iş-değerlemesi tekniği yardımıyla belirlendiği; performansın ise, belirlenecek iş-standartlarına göre çalışanın üretiminin ölçülmesiyle tesbit edildiği, bunu ölçen tekniğin iş-etüdü olduğu ve standart ile ölçülen iş arasındaki farkın teşvik pirimine esas alınması halinde, çok çaba harcamış olanın daha az çaba harcıyandan daha çok ödüllendirilebileceği gerçeği ihmal edilmiştir.

Bu teknikleri uygulamak üzere 1976 yılında ku-

Diğer yandan Dünya piyasalarında ortalama taşkömürü satış fiyatları (FOB \$) yıllar itibariyle şu şekilde değişmiştir:

yıllar	satış \$/ton	artış (%)
1978	61	-
1979	63	3.3
1980	67	6.3
1981	73	8.9
1982	75	2.7
1983	68	-9.3
1984	63	-7.3
1985	60	-4.8
1986	58	-3.3

(Kaynak: International Energy Agency, Coal Information '87, OECD)

Bu iki tablodan ayrı ayrı ve birlikte çıkarılabilecek sonuçlar:

- (1) 1985 e kadar doların artışından daha yavaş artan taşkömürü maliyetleri, bu yıldan itibaren dolar artışından daha hızlı yükselmeye başlamıştır,
- (2) Dünya taşkömür fiyatları ise yıllar itibariyle azalma eğilimindedir,
- (3) Buna göre TTK maliyetleri ile Dünya fiyatları arasındaki makas giderek açılmaya başlamıştır.

(\*) 1990 ilk 6 aydır.

Taşkömürünün başlıca müşterisi olan Demir-Çelik İşletmelerinin maliyet bilinçli olarak çalışmaya başlaması nedeniyle artan maliyetli kömürün pazarlanmasında karşılaşılan güçlüklerin sebebi budur. Nitekim, taşkömürünün hemen her cinsindeki stokların artışı da bu olguyu doğrulamaktadır.

yıllar	stoklar (ton)
1988	172,143
1989	181,931
1990*	283,902

(\*) Nisan sonu itibariyledir.

Maliyetler içinde işçiliğin payı ise yıllar itibariyle şöyledir:

yıllar	işçilik payı (%)
1987	66
1988	60
1989	55
1990*	48

(\*) Mart sonu itibariyledir.

Giderek maliyet içindeki payı azalmasına rağmen, gerek mekanizasyon uygulamasındaki yetersizlik, gerekse işçilik verimini artırabilecek iş organizasyonunun yapılamayışı nedenleriyle işçilik, hala gereğinden büyük pay almaya devam etmektedir.

Sonuç olarak TTK taşkömürünün maliyeti, Dünya fiyatlarının üzerine çıktığı için satılmama durumu ile karşı karşıya kalmıştır.

çalışanların hemen hepsi, yaptıkları işe fiziki ve zihni uygunlukları ile değil, yerleşik oldukları köylerin, üretim sürecindeki geleneksel işlevleri dolayısıyla seçilmişlerdir. Zonguldak civarındaki köylerin, "kazmacı köyü", "taramacı köyü" vbg. nitelemelerle anılması, iş gereklerinin hemen hiç önemsenmediğini göstermektedir.

Kişileri, iş gereklerine nisbeten yaklaştırabilecek olan eğitim kurumu ise, etkisiz durumundadır ve nitelik geliştirmeye çok az katkısı bulunmaktadır.

Kadrolu personel için ise istisnai durumlarda sağlanan eğitimin dışında herhangi bir eğitim verilmemektedir.

Teknik elemanlar için ise aynı şekilde herhangi bir kayda değer hizmetçi eğitim söz konusu değildir. Bir veri olarak gerek yöneticilerin gerekse teknik elemanların sahip olmaları gereken tüm bilgi, beceri ve davranışlara "zaten" sahip oldukları varsayılmaktadır. Kömür üretimi sürecinin meşakkatli olması, bu sürece bir şekilde katılanların "iş içinde pişerek" bu bilgi, beceri ve davranışları kazandığı gibi bir saplantıya sahip olmalarına yol açmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların büyük çoğunluğunun sahip olmaları gereken iş gerekleri açısından herhangi bir seçime tabi olmadıkları, seçildikten sonra da herhangi bir formasyon geliştirici eğitime tabi tutulmadıkları, sadece böyle bir görüntü içinde bulunduğu söylenebilir.

#### 1.4- Mali Yönden

##### 1.41- Taşkömürü maliyeti

Yüksek oranlarda seyreden enflasyon nedeniyle maliyetlerin TL yerine A.B.D. doları cinsinden incelenmesinin daha doğru olacağı varsayılırsa 1978-90 arası maliyetler şu şekilde olacaktır:

yıllar	maliyet (\$/ton)	artış (%)
1978	158	-
1979	141	-11
1980	87	-38
1981	85	-2
1982	80	-6
1983	72	-10
1984	59	-18
1985	58	-1
1986	63	+9
1987	65	+3
1988	76	+17
1989	116	+52
1990	133	+15

(\$/TL paritesinin değişimi için kaynak: T.C.Merkez Bankası verileri)

(\*) *Gruplu işçilik, 1 ay işyerinde çalışıp 1 ay köyünde kendi işleriyle (genellikle açık havada yapılan tarım ve/ya hayvancılık işleri) meşgul olmaya verilen addır. Bu yolla hem işçi sağlığı korunmakta ve hem de Batı'da bugün kullanılan iş-bölüşümü (job sharing) modeli yoluyla istihdam imkanları daha adilane dağıtılmaktadır.*

(\*) *Giydirilmiş Ortalama Gündelik Ücret, yeraltı ve yerüstünde çalışanların; günlük yevmiye+kıdem zammı + sanat ağırlık zammı + %5 SSK zammı + ilave tediye farkı + yan kademe zammı + terfi zammı + mesuliyet zammı + tahliyecilik ücreti + fazla çalışma ücreti + kazmacı usta ücreti + gece çalışma zammı + pirim + olağanüstü hal pirimi + ikramiyeler + izin harçlığı + iaşe bedeli + dikiş ücreti + sabun yardımı + aydınlatma yardımı + aile yardımı + çocuk yardımı + sosyal yardım + evlenme yardımı+ doğum yardımı + ölüm yardımı + tahsil yardımı + yakımlık kömür + harcırah + mali sorumluluk tazminatı + hastalık yardımı + eğitim yardımı + ek zam toplamının, fiili çalışılan gün sayısına bölümünden elde edi-*

Çalışanlara ödenen toplam ücretin çalışan sayısına bölümü ile elde edilen **ücret düzeyi** ile, toplam ücretin çalışanların işlerinin güçlüğüne göre nasıl dağıldığının bir ölçüsü olan **ücret yapısı** kavramlarına dayalı olarak şu yorumlar yapılabilir:

Giydirilmiş Ortalama Gündelik Ücretin (GOGÜ)\* yıllar itibariyle değişimi şu şekildedir:

YIL	GOGÜ (TL/gün)	ARTIŞ (%)
1977	438	-
1978	678	55
1979	1,047	54
1980	1,308	25
1981	2,143	64
1982	2,645	23
1983	3,275	24
1984	4,377	34
1985	5,602	28
	(devam)	
YIL	GOGÜ (TL/gün)	ARTIŞ (%)
1986	6,755	20
1987	9,720	44
1988	16,338	68
1989	33,712	106
1990*	43,357	29

Bu tabloya göre, gerek ortalama ücret düzeyleri ve bunların yıllık artışlarının ve gerekse sosyal yardımlardaki aşırı çeşitliliğin işgücü piyasası ortalamalarına göre çok düşük sayılamayacağı görülmektedir.

Ancak, bu ortalama ücret düzeyinin, çeşitli güçlükteki işler arasındaki dağılımı için aynı iyimserlik mümkün değildir. Ücretler, çeşitli işlerin

görelî güçlüklerini dikkate alan bir "iş-değerlemesi"ne göre belirlenmediği için iş değeri yüksek, yani ağır işlerde çalışanların, aldıkları ücretten memnun olmadıkları bir gerçektir. İşveren de ödemekte olduğu yüksek toplam işçilik ücretine rağmen, adil bir ücretlendirme yaptığını iddia edemez. Diğer yandan ne sendika, ne hükümet ve ne de bir başka merci, ücret yapısı sağlıklı bir değerlendirmeye dayanmadığı için ücretler üzerinde sağlıklı bir pazarlık da yapamaz.

İşin ilginç yanı, işçi sendikasının iş-değerlemesine olumlu bakış açısına rağmen, işveren kesiminin iş-değerlemesine karşı olan ve yıllardır değişmeyen görüşüdür. Bunun sebebi olarak, toplu sözleşmelerin salt hukuktan ibaret bir süreç olarak görülmesi nedeniyle uzun yıllar, TTK Hukuk Birimi'nin, iş değeri vb. konulara yabancı olan elemanlarınca yürütülmesi, üst yönetimlerin ise bu tür yönetim tekniklerine kayıtsız kalması görülmektedir.

İşaret edilmesi gereken bir diğer nokta, iş karşılığında ödenmesi gereken ücretin, iş ile doğrudan ilgisi bulunmayan parçalarının yanında önemsiz kalmış olmasıdır.

Halen, Giydirilmiş Ortalama Gündelik Ücretin %41'i, çıplak ücret dışındaki bileşenlerce oluşturulmaktadır.

Sonuç olarak, işgücü piyasası ortalama sınırları içinde bir **ücret düzeyi** ve fakat son derece çarpık bir **ücret yapısı** ile karşışarşıya bulunmaktadır. Mevcut ücret yapısı çalışmayı değil, kağıt üzerinde çalışır görünmeyi özendirir niteliktedir. Mevcut durum da bunu doğrula -maktadır.

### 1.35- İşçi, kadrolu personel ve teknik elemanların iş gereklileri ve uygunlukları

Kömür üretim sürecinde yeraltındaki işlerde

### 1.3- TTK Personel Yapısı Yönünden

#### 1.3.1- İşçi sayısı ve dağılımı

Halen, yaklaşık 25,000 yeraltı ve 15,000 yerüstü işçisinden olmak üzere toplam 40,000 işçi istihdam edilmektedir.

Yeraltı ücretindeki vergi bağısıklığının özendiriciliği nedeniyle, "*yerüstü şartları kadar rahat, ama yeraltı sayılan*" işyerlerinde çalışan personel sayısı önemli miktardadır. Bu durum, güç işlerde çalışmayı bir angarya, daha rahat işlerde çalışmayı ise bir açıkgozlük haline getirmiştir.

İşçi sendikasına kayıtlı olmanın yeraltı ya da yerüstü ile ilgili olmayışı, bu konuda sendikanın da suskunluğuna yol açmaktadır. Kolay olarak nitelenebilecek işlerde çalışanların ve de çalışmak isteyenlerin aşırı sayısına karşılık, üretimin belkemiği durumunda olan güç (yeraltı ve üstünde) işlerde çalışanların sayısında ciddi boşluklar vardır. Bunu doğrulayan bir gerçek, *gruplu ve daimi işçi* sayıları arasındaki oranlardır:

<u>YIL</u>	<u>GRUPLU</u>	<u>DAİMİ</u>	<u>GR./DAİ.</u>
1986	17,169	11,306	1.52
1987	16,802	11,164	1.50
1988	15,797	10,374	1.52
1989	15,266	11,172	1.37
1990	14,578	10,625	1.37

Tablodan, gruplu işçi sayısının nisbi azalışı görülmektedir. Bu, daimi işçilerin gruplu yerine kullanıldığı ya da gruplu işçilerin daimi çalıştırılarak (boş gruplu) işçi açığının kapatılmaya çalışıldığını göstermektedir.

Güç işlerde çalışanları korumak için yıllar önce geliştirilmiş gruplu+daimi işçi\* modelinin giderek

işçi aleyhine bozulması, bu tablonun olumsuz sonuçlarından bir diğeridir.

Sonuç olarak, bugün üretken işlerde (yeraltında ve yerüstünde) çalışanların sayısında bir azlık, üretken olmayan işlerde çalışanların sayısında ise bir kalabalıklık mevcuttur. Bunun çeşitli nedenleri arasında iş-değerlemesine dayalı olmayan bir ücret sistemi başlıca yeri tutmaktadır.

#### 1.32- Kadrolu personel sayısı

Tüm kamu kesimindeki, "*kalabalık kadro - düşük nitelik- düşük ücret*" kısır döngüsü aynen TTK da da mevcuttur.

1960 lı yıllardan bu yana ortalama 1600 civarında olan kadrolu personel sayısı 1988 den itibaren 2600 lere yükselmiştir. Sayıları 1000 civarında olan özel güvenlik görevlileri nedeniyle oluşan bu fark bulunmasa dahi, üretilen hizmet ile personel sayısı arasındaki ilişki ancak, "*görevini yapamayan organın büyüyerek yapmaya çalışması*" şeklinde açıklanabilir.

İşçi dağılımındaki dengesizliğin bir benzeri kadrolu personel de mevcut olup, önemli fonksiyonlar için görevlendirilmesi gereken personel sayısında açık, diğer "tanımı belirsiz" işlerdeki personel de ise fazlalık bulunmaktadır.

#### 1.33- Teknik eleman sayısı

Uzun yıllardan bu yana, yapılması gereken görevlerin gerektirdiği sayıya oranla, yetersiz sayıda teknik eleman istihdam edilmektedir.

Ancak hemen işareti gereken bir husus, personel sayısının daima nitelikle birlikte anılması zorunludur. Bu durumda da yalnızca teknik eleman sayısı değil özellikle son yıllardaki nitelik dokusu da sorgulamaya değerdir.

#### 1.34- Ücret düzeyi ve yapısı

## MD 12- YÜRÜTME

Bu kanunun yürütümü özel bir önem taşımaktadır. Değişen idareler ya da aynı idarenin değişen görevlileri zamanında, projenin kesintiye uğramadan uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Bu nedenle, diğer bakanlıklar nezdinde bir koordinasyon görevi yapabilecek bir Devlet Bakanı'nın, münhasıran bu proje ile yükümlü olmak ve başka hiç bir görevle yükümlü olmamak kaydıyla projeyi koordine etmesi öngörülmüştür.

### EK-1

#### 1. MEVCUT DURUM

"Mevcut Durum", konu ile ilgili girdiler açısından tahlil edilmiştir. Aslında, toplumumuzun tüm kurumları bir ölçüde bu konu ile (ve tüm konular ile) ilgilidir. Ancak burada, "*bir sonuca yol açan sebeplerin %20'si, o sonucun %80'ini yaratır*" kuralına uyarak "başlıca" faktörler açısından kısa tahliller yapılacaktır. Ancak bu, geriye kalan sebeplerin ihmal edilebilir olduğu anlamına gelmemektedir. Bugün mevcut olan durum, aşağıdaki faktörler açısından şöyle özetlenebilir:

##### 1.1- Taşkömürü Üretimi Yönünden

Gereğinden fazla bir yaygınlık içinde üretim yapılmaya çalışılan havzada teknik ve idari alt yapı bu yaygınlığı besleyebilecek durumda olmadığı gibi, işletmenin karlılığı açısından da bu düzeyde yaygınlık sakıncalıdır.

Kömür üretimi teknolojisi açısından ise mevcut durum şöyle özetlenebilir:

Düzensiz bir jeolojik yapıya sahip olan kömür havzasında, bu sanayi dalında gelişmiş ülkelerde kullanılan üretim teçhizatı teknolojisi kullanılamamakta, bunun bir sonucu olarak da ton başına daha fazla işgücü kullanılmaktadır. Halen genel randıman\* işçi başına 1 tonu bulmazken, düzenli bir jeolojik yapı ve uygun üretim teçhizatı kullanan ülkelerde bu verim 20 ton civarındadır.

Bu özgün jeolojik yapıya uygun teçhizat geliştirilmesi gerçekleştirilememiş ve sonuçta, "*bu yapıda, mekanizasyondan yararlanılamayacağı*" gibi akıl dışı bir yargıya varılmıştır.

Bugün, bazı küçük istisnalar dışında üretim teçhizatı, 1900'lü yılların başındakilere oldukça benzerdir.

İş organizasyonu açısından da kullanılan metodlar ilkindir. Genelde, "*planlama yerine doğan sorunları çözmeye çalışmak*" şeklinde özetlenebilecek iş organizasyonu, idari ve teknik kadronun işi yönetmesinden ziyade işin kadroyu yönlendirmesi şeklindedir. Bunun sonuçlarından birisi olarak da nezaretçi kesiminin bilgi ve deneyimi ile sınırlı olan bir yönetim biçimi doğmaktadır. Bu ise, aşırı yaygın bir alanda üretim yapmaya çalışmanın nedenlerinden birisidir. Belirli bir pirim kazancının garanti edilebilmesi, ancak aşırı yayılma ile sağlanabilmektedir. Aşırı yayılmanın bir diğer nedeni de, politik kadroların bu karmaşık işlemleri yalnızca "yıllık program üretim rakamı" şeklinde anlamasıdır.

##### 1.2- TTK Kadro Organizasyonu Yönünden

Hiçbir organizasyon şeması başarı ya da başarısızlığın başlıca sebebi olamaz. En kötü organizamalar dahi iyi bir yönetim altında işleyebilirken, en bilimsel görüşlülere de yetersiz bir yönetimin olumsuzluklarını söylememektedirler.

TTK'nın gerek geçmişteki gerek bugünkü organizasyonu mevcut başarısızlığı tek başına izah edemez. Ancak, organizasyon yönünden 3 faktör, mevcut tablonun oluşmasında önemli rol oynamış ve halen de oynamaktadır. Bunlar:

(1) Güç işlerde çalışanların azlığı ve tanımı belirsiz ve/ya kolay işlerde çalışanların çokluğundan oluşan dengesizlik, (2)

Havzanın yönetimine yol göstermek amacıyla kurulmuş kurmay birimlere önem verilmeyişi,

(3) Meslek taassubu nedeniyle kadrolarının çoğunluğunun iş gereklerinin gözardı edilmesidir.

Bu noktalara, metin boyunca yeri geldikçe değinilecek tir.

sebeptir. Bunun telafisi için kurum gelişme alanı dışında, asgari alt yapısı tamamlanmış yerleşim alanlarının üretilip ihtiyaç sahiplerine uygun ödeme koşulları ile tahsisi gerekmektedir.

#### **MD 6- TEKNOPARK KURULMASI**

Havzada yetişmiş kişilerden kendi işini kuracak olanların daha çok teknik dallarda olacağı tahmin edilebilir. Bu sebeple onlara teknik dallarda yardımcı olacak bir organizasyona ihtiyaç vardır. Bu organizasyon, teknik alanda kendi işini kuracak olanları bir araya toplar, ihtiyacı olan uzmanlığın, akademik bir çevreden sağlanması işini organize eder.

Böylece, kendi işlerini kuracak kişilere yardımcı olacak olan GDŞ de, işlevlerini daha kolay yapmış olurlar. Kendi havuzları üzerinden vermek durumunda oldukları çeşitli desteklerin Teknopark vasıtasıyla sağlanması mümkün olur.

Teknopark içinde bir "Patent Kütüphanesi"nin teşkil edilmesinin sebebi, girişimcilere yeni iş fikirleri açılabilmesidir.

#### **MD 7- EĞİTİM RADYOSU TESİSİ**

Uzun yıllar Ereğli Kömürleri İşletmesi Eğitim Radyosu olarak hizmet verdikten sonra 1980'li yıllarda faaliyetine son veren ve halen o şekilde muhafaza edilen radyonun faaliyete geçirilmesi öngörülmektedir. Böylece gerek eğitim gerekse eğlence amaçlarıyla gereken programlar yayınlanabilecektir.

#### **MD 8- MESLEK HASTALIKLARI HASTANESİ VE ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ KURULMASI**

Zonguldak merkez ilçesinde biri devlet hastanesi, birisi de Sosyal Sigortalar Kurumu hastanesi olmak üzere iki ayrı genel amaçlı hastane bulunmaktadır. Ancak her iki hastane de meslek hastalıkları konusunda uzmanlaşmış değildir.

Kömür üretimi, bu işle ilgili olarak başta *silikoz* ve *pnömokonyoz* olmak üzere çeşitli meslek hastalıklarına açık bir üretim dalıdır. Bu hastalıkların erken evrede teşhisi ve tedavisi amaçlarıyla bir meslek hastalıkları hastanesinin kurulması öngörülmüştür.

Ayrıca, bu hastalıklara ait risklerin en aza indirilebilmesi için gereken araştırmaların yürütüleceği bir de araştırma enstitüsü kurulması düşünülmüştür.

#### **MD 9- BÖLGESEL KALKINMA PLANI UYGULANMASI**

Bölgesel kalkınma planlarının uygulanması, bölgesel kalkınma açısından en etkin araç durumundadır. Bölgede birbirine yakın konumdaki sanayi komplekslerini ve ayrıca bölgenin turizm, orman ve tarım potansiyellerini birleştirebilecek olan ve bütün bunlarla Karadeniz İşbirliği Projesi altında çözümlenebilecek bir bölgesel kalkınma planı öngörülmektedir.

#### **MD 10- TAŞKÖMÜRÜ REZERVİNİN TESBİTİ**

Taşkömürü havzasındaki üretimin istinat edeceği rezerv haritaları büyük ölçüde eski tarihli araştırmalara dayanmaktadır. Her ne kadar daha sonra MTA tarafından bazı araştırmalar yapılmışsa da, son derece kırıklı bir yapıya sahip bu havzada daha ayrıntılı jeolojik haritalara ihtiyaç vardır.

Halen havzanın gerçek kömür varlığı tam olarak belli olmadığı için, verilecek işletmecilik kararlarının sağlıklı olması mümkün değildir.

Bu nedenle, MTA tarafından ayrıntılı bir arama projesinin uygulanması öngörülmüştür.

#### **MD 11- YAPTIRIM**

Oldukça fazla sayıda kamu kurum ve kuruluşunun işbirliğini ve katkılarını gerektiren bu projenin başarıya ulaşması, kanunla emredilen işlerin tam zamanında yapımına bağlıdır.

işletmesi beklenemeyeceği için, bu görev birer uzmanlık kuruluşu olması gereken GDŞ'ne verilmektedir.

GDŞ'ne sağlanacak çeşitli desteklerin gerekçeleri şunlardır:

(1) İş'nce sağlanacak destekler

- (a) Ödünç personel desteği :Bkz EK-2
- (b) İş'nin, yıllık cirolarının %1'ini, GDŞ'ne aktarmaları öngörülmüyor. GDŞ'nin, işlevlerini sıkıntısızca yapabilmesi için bu payın ayrılması gerekli görülmektedir.
- (c) İhtiyaç fazlası binaların tahsisi: Girişimcilerin gereksindikleri iş yerlerinin sağlanabilmesi için gerekli görülmekte olup, diğer yandan da TTK'nın kullanımındaki binalar içinde bu tür tahsislere uygun çok sayıda yer bulunmaktadır.
- (d) İş kurmak isteyenlere 1 yıl ücretli izin: Uzun yıllar sabit birer ücretle çalışmaya alışmış ve serbest çalışmanın kendine özgü koşullarını yaşamamış kişilerin, herhangi bir güvence olmaksızın kendi işlerini kurmalarını beklemek gerçekçi olamaz. Denilebilir ki, kişileri iş kurmaya özendirilecek en önemli teşvik bu fıkra ile sağlanmaktadır.

4.52 Devletçe sağlanacak destekler

GDŞ'ne devlet tarafından sağlanan iki tür destek, bu fıkra ile düzenlenmektedir. Bunlardan birincisi KV bağımsızlığıdır. Bunun nedeni açık olup, bir kamu hizmeti yapan ve

kar sağlamak amacıyla yönelik olmayan GDŞ'nden KV alınmaması öngörülmüştür.

İkinci destek türü ise, yukarıda 1(d) de anılan personelden, kendi işlerinde çalıştıkları sürece, İş tarafından onlara ödenen ücretin yarısı, İş'nin ödeyeceği kurumlar vergisinden düşülmesidir. Bu düzenleme ile, İş'nin, kendi işlerini kurmak isteyenleri özendirilmesi, onları birer yük olarak görmemesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

4.53 Üçüncü şahıslara kullanım hakkı verilmesi

İş eliyle işletmecilik yapımı sürecinde, çalışanları reaksiyoner yapabilecek en önemli konu, birer özel sektör kuruluşu olan ve verimliliği ön planda tutmak zorunda olan İş'nin, az personelle çalışmak isteyebilmesi olasılığıdır. Bu gibi bir durumda kişiler işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler.

Bu yasanın bir bölümü ile getirilen düzenleme, gerek kendi isteğiyle ayrılan gerekse İş tarafından kadro fazlası olarak görülen personelin kendi işlerini kurmalarını özendirilmektedir. Ayrıca, bizzat yapacağı işlerin alanını daraltmak isteyen bir İş, bazı işlerini, kendi içinden ayrılacak personeline de yaptırmak isteyebilir.

Devletçe bu konuda sağlanan özendirilmelerden birisi de, İş'nin tasarrufunda bulunan tesisat, teçhizat, ocak ve/ya arazinin, kendi işini kurmak isteyen kişiler tarafından işletilmesine izin verilmesidir.

**MD 5- BİRLEŞMİŞ İŞYERİ VE KONUT ALANLARININ AYRILMASI**

Halen TTK'ya ait iş yerlerinin içlerine kadar girmiş bulunan ticarethane, imalathane ve konutlar, iş güvenliği sorunları yaratmanın yanı sıra, bilinen rezervlerin işletilememesine de



yükseltilmesi, iş güvenliği ve işçi sağlığının güvenceye alınmasıdır.

İşte bu iki boyutlu gereksinimi finanse etmek üzere bir fon oluşturulması öngörülmektedir. Bu fıkra ile, TİRF'nun kaynakları tanımlanmaktadır.

TİRF için öngörülen kaynak, taşkömürü ithalatıdır. İthal edilen ve ülke içinde üretilen taşkömürü arasındaki yakın ilişki, ikisinin birbirini tamamlayarak Türkiye'nin demir-çelik üretimini sağladığıdır.

1991 yılında yaklaşık 4.1 milyon ton olan taşkömürü ithalatının yılda 100,000 ton artışla 2002 yılında 5.1 milyon tona ulaşacağı ve ithalattan alınacak fonun, bu madde ile öngörülen \$30/ton'dan başlayarak 2003 yılında \$10/ton'a ineceği varsayılırsa, aşağıdaki kaynaklar yaratılmış olabilecektir:

1993	4.2Mton	\$30/ton	\$126M
1994	4.3Mton	\$28/ton	\$120.4M
1995	4.4Mton	\$26/ton	\$114.4M
1996	4.5Mton	\$24/ton	\$108
1997	4.6Mton	\$22/ton	\$101.2M
1998	4.7Mton	\$20/ton	\$94M
1999	4.8Mton	\$18/ton	\$86.4M
2000	4.9Mton	\$16/ton	\$78.4M
2001	5.0Mton	\$14/ton	\$70M
2002	5.1Mton	\$12/ton	\$61.2M
<b>Toplam</b>	<b>.....</b>	<b>\$960M</b>	

(b) Kurumlar Vergisi indirimi

İŞ'ne sağlanan bu avantajın sebebi, (a) şıkında açıklanan TİRF yoluyla yapılacağı öngörülen yatırımların, İŞ'nin derhal kara geçmelerine yetmeyeceğidir. Yapılacak yatırımların planlanması ve gerçekleştirilebilmesi belirli bir süre

alabilecek ve bu süre içinde İŞ ya kar edemeyecek ya da cüzi karlar yapabileceklerdir.

Bu durumu gözönüne alacak potansiyel girişimcilerin caymasına engel olmak üzere KV indirimi sağlanması öngörülmektedir.

Yatırımların tamamlanması ve kara geçişin 10 yıl içinde tamamlanacağı ve bu tarihten itibaren de KV indirimine gerek kalmayacağı düşünülmüştür.

(c) Yeni işler yaratılmasının teşviki

İŞ'nin, gerekli gördükleri sayı ve nitelikte personel ile çalışmaları doğaldır. Ancak, halen çalışmakta bulunan personelin sayı ve/ya nitelik profili, işlerin gereklerine uygun gelmeyebilir. Bir yandan İŞ'nin esneklik içinde çalışabilmeleri, bir yandan da çalışanların mağdur olmamaları için yeni işlerin yaratılması bir zorunluktur. Yeni işlerin yaratılması için sağlanacak teşviklerin, İŞ'ne doğrudan bir faydası yok ise de dolaylı katkısı büyüktür. Bu nedenle yeni işlerin yaratılmasında sağlanacak teşvikler, "İŞ'ne sağlanacak Teşvikler" başlığı altında mütalaa edilmektedir.

#### 4.5- İŞ'nin yeni işler yaratmaları

##### 4.51- GDŞ kurulması

Bu fıkra ile İŞ'ne bir vecibe yüklenmektedir. Her İŞ, en az bir adet GDŞ kuracaktır. GDŞ, kendi işini kurmak isteyenlerin ihtiyacı olan "Çok Yönlü Destek" i sağlamak üzere organize olmuş kuruluşlardır. GDŞ'ne ait ek bilgiler bu gerekçenin bir eki olarak verilmiştir. Bkz EK-2  
Her İŞ'nin iş kurmak isteyenlere gerekli destekleri sağlayacak sistemleri kurup

devredilmiş sayılacağı ve bunların İŞ'ne kira sözleşmeleri ile kullanılacağı tedvin edilmektedir. Tesis ve teçhizatın ancak İŞ'nin talebi halinde karşılıklı anlaşma yani pazarlık usulü ile satılabileceği hükme bağlanmıştır. Tesis ve teçhizatın defaten satışı yerine bu şekilde kiralanmasının ve istek halinde satışının konu edilmesinin sebebi, bunların satış değerlerinin caydırıcı olabilecek kadar yüksek olabilmesi ve aynı zamanda, bugünkü değerlerinin doğru saptanmasının oldukça güç olmasıdır. Bu güçlük uzun yıllardır özelleştirmenin gerçekleştirilememesinin sebebi olmuştur.

- (b) Teslimat sözleşmelerinin aynı şartlarla İŞ'ne devrolması tabii bir uygulamadır.
- (c) Borçlar: Oluşmuş borçlardan kamuya olanların büyük bölümünün kullanılan kredilerin faizlerinden ve idareler tarafından verilmiş özel görevlerden kaynaklanan zararlar olduğu kabul edilmekte ve bu nedenle yine kamu tarafından üstlenilmesi öngörülmektedir.

Özel kişi ve kuruluşlara olan borçların ise işletmecilik faaliyetinin bir sonucu olduğu varsayılmakta ve İŞ'nce devralınmasının gerektiği düşünülmektedir.

- (d) Toplu sözleşme akitlerinin, dönemi sonuna kadar İŞ'nce devralınması, sosyal barışın sürdürülmesinin bir gereği olarak düşünülmüştür. Dönem sonunda ise yeni işletmecilik anlayışına göre yeni anlaşmaların yapılması doğaldır. Ancak, özel İŞ'nin gerek teknolojik yenilikler gerekse daha verimli işletmecilik teknikleri uygulama imkanları nedeniyle daha az sayıda çalışanla işleri yürütmesi beklenebilir. İşte bu gibi durumlarda çalışanların mağdur olmamaları

için bazı önlemler alınmış olup bunlar diğer maddelerde açıklanmaktadır. Bkz Madde 4, (5).

- (e) İşçi statüsünde olmayan personelin, hepsinin yeni İŞ ile sözleşmeler yapmaları öngörülmüştür. Ancak bu tür personelin haklarının korunması için, yapılacak sözleşmelerde, eski ücretlere göre bir mağduriyet doğmaması öngörülmüştür.

#### 4.4- İşletme şirketlerine sağlanacak destekler

Dünya'da giderek konsantre edilip küçültülen ve bu nedenle de bir kısmı kapatılan kömür işletmelerinin, özellikle ucuz kömür üreticisi ülkeler karşısında rekabet edebilmesi için bir seri tedbirler uygulandığı bilinmektedir. Bu önlemlerin içinde önemli bir yer tutan uygulama ise devlet sübvansiyonları ve/ya teşvikleridir.

Bu amaçla, İŞ'ne bir grup teşvik uygulanması öngörülmekte olup bu madde ile bu teşvikler tanımlanmaktadır. Bu teşvikler şunlardır:

- (a) Taşkömürü İşletmeciliği Rehabilitasyon Fonu (TİRF)

Havzanın kırıklı jeolojik yapısının yarattığı olumsuzluklara ek olarak ve bir ölçüde de bu yapıya uygun teknolojilerin geliştirilememiş olması nedeniyle, kullanılmakta olan kömür üretim teknolojileri çağın oldukça gerisinde kalmıştır.

Bu yasa ile özelleştirilip rekabet gücü artırılması hedeflenen işletmeciliğin, uygun üretim teknolojileriyle de desteklenmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Teknolojik yenileşmeye paralel olarak geliştirilmesi gereken ikinci konu ise kömür üretimi ile ilgili çalışma hayatının kalitesinin

fonların idaresindeki uzmanlıklarından yararlanmak

- (2) KOİ, KOSGEB gibi kuruluşlar tarafından kullanılacak mali imkanların, belirli bir disiplin altında kullanılmasını sağlamak,
- (3) Bankaların, yapıları itibarıyla, işbirliği yapacakları kuruluşları seçimlerindeki doğal titizliklerinden yararlanarak, konsorsiyumların ciddiyetine olumlu katkı sağlamak,
- (4) İşletme şirketlerinin ihtiyaçları olabilecek mali kaynakların sağlanmasında nisbeten daha ucuz kaynak sağlayabilmek,
- (5) Gerek işletmelerde çalışan ve gerekse yörede yaşayan insanların tasarruflarını toplayarak işletmeler için gerekli nisbeten ucuz maliyetli kaynakları oluşturmak,
- (6) Kendi işini kurmaya teşvik edilecek kişilerin ticari işlemlerini yürütmek.

**Maden İşletme Kuruluşu:** Yapılacak işin gereği dolayısıyla ihtiyaç vardır. Ancak, gerek Türkiye içinde gerekse dışında kurulu bulunan ve Zonguldak taşkömürü havzasının işletilebilmesi için gereken bilgi ve deneyime sahip bulunmayan çok sayıda küçük işletme firmasının ve akademik uzmanlığa sahip olmakla birlikte işletmecilik pratiğine sahip olmayan kuruluşların, bu çerçevede dışında tutulması amaçlanmıştır.

**Konsorsiyum lideri:** Devlete karşı tek muhatap olarak görülecek bir kuruluşa ihtiyaç vardır. Bu, Maden İşletme Kuruluşu veya banka da olabilir.

Yukarıda sayılan üç tür kuruluşun da sermayelerinin en az %51'inin özel kişi veya kuruluşlara ait olması şart koşulmaktadır. Bunun nedeni, yasanın ruhu ile, özelleştirmenin felsefesi ile ilgilidir.

#### 4.2- Havzanın, İŞ eliyle işletilmesi

- (a) Bu fıkra ile, işlerin, hangi yöntemlerle firma (lar)a verileceği açıklanmaktadır. Kamunun mal ve hizmet alımlarında genellikle kullandığı yöntem olan ihale usulü bu durumda kullanılmamaktadır. Çünkü alınmak istenen hizmet, ancak münhasıran bu iş için biraraya gelmiş firmalara gerek göstermektedir. Ancak bu durumda da serbest rekabet ilkelerinden vazgeçilmemesi için birden fazla gruba çağrı yapılmaktadır. İhale yerine çağrı yönteminin tercih edilmesinin nedeni, ancak bu özel koşullara uyduğuna inanılan kuruluşların dışındakiler dolayısıyla doğabilecek komplikasyonlardan uzak kalmaktır.
- (b) Bu fıkra ile, seçilen kuruluş(lar)dan bir teminat alınması hükmü getirilmekte ve teminatın miktarı düzenlenmektedir. Teminata niçin ihtiyaç duyulduğu açıklamaya gerek göstermeyecek kadar açıktır. Teminatın miktarı olarak ise, gerek kamu gerekse özel kesim alımlarında genel kabul görmüş olan bir yüzde öngörülmüştür (%5).

#### 4.3- TTK'nun varlık ve yükümlülüklerinin durumu

Şimdiye kadar bir başka sahip tarafından işletilen ve böylece de çeşitli borç ve alacak ilişkilerine girilen, çeşitli değerler iktisab edilen bir durumdan, yeni ve birden fazla olabilecek sayıda işletmeciye geçilmektedir. Ayrıca da mülkiyet hakları saklı kalmak üzere sadece işletmecilik hak ve vebeleri devredilmektedir. Bu nedenle her hak ve yükümlülüğün ayrı ayrı tanımlanmasına gerek vardır.

- (a) Maden tesisleri ve teçhizatının KOİ'ne

gerekece vardır.

Bu gerekçelere destek olan bir görüşün buraya alınmasında yarar görülmektedir. Görüşün sahibi, "DR. DEMİNG" adlı biyografinin yazarı, REFAEL AGUAYO'dur. Kitabından, konuyla ilgili alıntı şöyledir:

*"İşletmeler kapatılmamalı; çalışanlar rastgele kendi hallerine terkedilmemelidir. Bilanço tablolarında, o işletmelerin, birikimini sağladığı bilgi ve birlikteliğin değerinin gösterilmeyişi, bunların bir değeri olmadığı anlamına gelmez.*

*Başarılı bir işletmeyi oluşturmak için, yönetimlerindeki kişilerin ve diğer çalışanların yıllar süren kombine gayretlerine ihtiyaç vardır. Bir işletme zarar ediyorsa, büyük olasılıkla yönetimi dolayısıyla. Yönetim, işletmeyi canlı ve sürekli geliştir kalamamıştır.*

*Geliştirilmeye çalışılmış, fakat pazar şartları, döviz fiyatlarının yükselmesi, Dünya ekonomisindeki değişimler gibi nedenlerle zarara uğranılmış ise, çalışanların başka operasyonlara yönlendirilmesi için güçlü bir kaynak oluşmuş demektir.*

*Bunu yapmak kolay değildir; herhangi aşık bir yolu da yoktur. Fakat yapılabilir ve de yapılmalıdır."*

Taşkömürü işletmesinin kapatılmayıp iyileştirilmeye ve özelleştirilmeye gidilmesinin başlıca nedeni yazarın da vurguladığı "sanayi kültürü" denilebilecek bilgi ve beceri birikimidir. Dünya ölçülerine göre rekabet gücü düşük olan bir çok sanayi dalımız için de benimsenmesi gereken felsefe budur.

## MADDE GEREKÇELERİ

### MD 1- AMAÇ

Yasanın amacı, genel gerekçenin başlangıcında ifade edilen amaçları gerçekleştirmek üzere yürürlüğe konulacak olan programı tanımlamaktır.

### MD 2- KAPSAM

Yasanın sadece Zonguldak'ta "Taşkömürü Havzası" olarak bilinen alanla sınırlı olduğu ifade edilmektedir.

### MD 3- TANIMLAR VE KISALTMALAR

Yasanın kolay anlaşılabilmesini teminen, bazı özel deyimler tanımlanmış ve kullanılan kısaltmaların karşılıkları verilmiştir.

### MD 4- İŞLETME ŞİRKETLERİ ELİYLE İŞLETMECİLİK

#### 4.1- İşletme Şirketleri kurulması

Bu yasada öngörülen şekliyle işletmecilik yapılabilmesi için, belirli bir teknolojik düzeyin ve mali uzmanlık düzeyinin üzerindeki kuruluşlara ihtiyaç olduğu öngörülmüştür.

Devlet tarafından sağlanacağı belirtilen oldukça çekici teşviklerden yararlanmak isteyebilecek ve fakat teknolojik düzeyi ve/ya mali uzmanlık seviyesi yeterli olmayan firmaları projeden uzak tutabilmek ve ancak ciddi girişimlere kapıyı açık bulundurabilmek için, konsorsiyum biçimindeki organizasyonlar talep edilmektedir. Konsorsiyum içinde bulunması istenilen firmalardan beklenen işlevler şunlardır:

**Banka:** Konsorsiyum içinde bir banka bulunmasının istenilmesinin sebepleri şunlardır:

(1) Sağlanan çeşitli teşvikler yoluyla oluşacak

## EKLER

- EK-1 .....Taşkömürü işletmesinin mevcut durumu  
EK-2 .....Girişim Destekleme Şirketleri (GDŞ) hakkında açıklamalar

## YASANIN GEREKÇESİ

### GENEL GEREKÇE

Bu yasa teklifine esas özelleştirme felsefesi, "**başlangıçta mülkiyetin kamuda kalıp, işletmeciliğin özelleştirilmesi**" dir. Mülkiyetin özelleştirilmesi adımının işletmeciliğin özelleştirilmesi ile birlikte ele alınmasının, ancak özelleştirmeyi geciktireceği, bunun dışında bir fayda sağlamayacağı düşünülmektedir.

Bu yolla, özelleştirme sürecinden beklenen esas fayda olan, "*devletin, ortam hazırlayıcı işlevini yürütüp, milletin de bu ortam içinde serbestçe ticari girişimde bulunması*" amacı süratle gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu, birinci amaçtır.

Dünya ölçeğinde düşük rekabet gücüne sahip TTK işletmesinin iyileştirilerek ekonomiye yük olmaktan, ekonomiye katkıda bulunur hale dönüştürülmesi, bu yasanın ikinci bir amacıdır.

Üçüncü amaç, bazı kısımlarındaki personel eksikliğine rağmen genel bir personel fazlalığı ile çalışmakta bulunan işletmenin, rasyonel çalışma ilkelerini uygulamakta daha duyarlı olan özel sektör eliyle işletilmesi sonunda doğabilecek olan işgücü fazlasını yeniden istihdam edebilecek programların uygulamaya konulmasıdır.

Dördüncü amaç, Zonguldak ve yöresinin hemen hemen tek geçim kaynağını oluşturan taşkömürü işletmesini bu istihdam baskısından kurtarabilecek alternatif istihdam projelerini yürürlüğe koyabilmektir.

Yasanın nasıl bir ihtiyacı yerine getireceğinin daha iyi anlaşılabilmesi için taşkömürü işletmesinin bugünkü mevcut durumuna daha yakından bakılmasında yarar vardır. EK-1'de, işletmenin mevcut durumunu açıklayan bilgiler bulunmaktadır.

Bu denli rekabet gücünü kaybetmiş bir işletmenin niçin kapatılmayıp rehabilite edilerek özelleştirilmesine gidildiği için birçok haklı

**MD 6- TEKNOPARK KURULMASI**

Gerek havzanın ihtiyacı olan mekanizasyon teçhizatının geliştirilmesine katkıda bulunmak, gerekse kendi işini kurmak isteyen girişimcilere uygun ortam yaratmak üzere, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı) tarafından bir Teknopark kurulması organize edilecektir.

Teknopark, Küçük Sanayi Siteleri ve Organize Sanayi Bölgelerine tanınan tüm imkanlardan yararlandırılacaktır. KOSGEB, tüm mali imkanları, işletme şirketleri konsorsiyumları içindeki bankalar aracılığıyla kullanır.

Teknopark işletmesi tamamen özel sektörce yapılacak, KOSGEB yalnızca işin organizatörlüğünü yapacaktır.

Türk Standartları Enstitüsü Teknopark'ta bir "Patent Kütüphanesi" tesis edip hizmet verir durumda tutacaktır. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Teknopark'ta bir dokümantasyon merkezi ve bilgi erişim terminali tesis edip hizmet verir durumda tutacaktır.

**MD 7- EĞİTİM RADYOSU TESİSİ**

Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu, eğitim yayınları yapmak üzere bir radyo istasyonu tesis edip işletecektir. TTK'nın mülkiyetinde bulunan radyo istasyonu, teçhizat ve personeli ile birlikte TRT Kurumuna devredilir.

**MD 8- MESLEK HASTALIKLARI HASTANESİ VE ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ KURULMASI**

İşçi sağlığı açısından özel öneme sahip havzanın ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir Meslek Hastalıkları Hastanesi ve bu hastane bünyesinde bir İşçi Sağlığı Araştırma Enstitüsü kurulur.

Hastane Sosyal Sigortalar Kurumu ve Enstitü ise Hacettepe Üniversitesi tarafından kurulacaktır.

**MD 9- BÖLGESEL KALKINMA PLANI UYGULAMASI**

Filyos yöresinde oluşturulacak bir liman vasıtasıyla,

Karabük, Ereğli ve Zonguldak'ta üretilecek mal ve hizmetlerin ilişkilendirilmesini sağlamaya yönelik bir entegre bölge planı Devlet Planlama Teşkilatınca hazırlanacak ve öngörülen yatırımları yıllık kalkınma programlarına öncelikle alınacaktır.

**MD 10- TAŞKÖMÜRÜ REZERVİNİN TESBİTİ**

Yapılacak üretim planlamalarına esas teşkil edebilecek ayrıntıda olmak üzere, havzanın taşkömürü rezervi tesbit edilecektir.

Bu amaçla MTA (Maden Tetkik ve Araştırma Enstitüsü) bir program hazırlayacak ve bu kanunun yürürlük tarihinden itibaren 2 yıl süre içinde tamamlayacaktır.

**MD 11- YAPTIRIM**

Bu kanunda yapımı emredilen işlerin, belirtilen süreler içinde yapılmasını sağlamayan kuruluşlar, sebep oldukları kaybı TİRF'na ceza olarak öderler. Kaybın hesaplanamaması hallerinde, gecikilen her takvim günü başına TL 1 milyar ceza, TİRF'na irad kaydedilir.

**MD 12- YÜRÜTME**

Bu kanunu başbakan adına, "Taşkömürü Havzasının İyileştirilmesi ve Özelleştirilmesi" işinden münhasıran ve tek konu olarak sorumlu bir Devlet Bakanı yürütür.

\*\*\*\*\*

kurulması

Her işletme şirketi, yeni iş potansiyellerini araştırmak, bu konularda iş kurmayı özendirmek, iş kuracaklara gerekli becerilerin kazandırılmasını sağlamak ve onları çeşitli konularda desteklemek üzere, en az bir adet GDS kuracaktır.

GDS'ne sağlanacak destekler şunlar olacaktır:

(1) İş'nce sağlanacak destekler

(a) Girişimcilerin kısmi olarak ihtiyacı olan ve fakat maliyetine katlanamayacakları uzman personeli geçici ve ücretsiz olarak sağlamak amacıyla her işletme şirketi kapsam dışı personelinin %5'inin tam zamanı tutarında görevlendirme yapacaktır,

(b) Yıllık cirolarının %1'ini, GDS'ne aktaracaklardır,

(c) Yeni kurulacak işler için kullanılmak üzere ihtiyaç fazlası bina ve işyerlerini ya da bunların bağımsız bölümlerini tahsis edeceklerdir,

(d) İş'nde çalışmakta iken kendi işini kurmak üzere ayrılmak isteyenlere 1 yıl süre ile son ücretlerinin %70'ini vermeye ve 1 yıl sonunda geri dönmek isteyenleri tekrar kaldıkları yerden istihdama devam etmelerine izin vereceklerdir.

(2) Devletçe sağlanacak destekler

- GDS, kurumlar vergisinden muafır.

- Yukarıda 1 (d) bendinde belirtilen hallerde, 1 yıl içinde ödenen ücretin %50 si, İş'nin kurumlar vergisine mahsup edilir.  
- GDS eliyle desteklenen girişimcilerden ve onların çalıştırdığı personelden 2 yıl boyunca gelir vergisi kesilmez.

4.52- Üçüncü şahıslara kullanım hakkı verilmesi

İş, kendilerine işletilmek üzere verilmiş tesisat, teçhizat, ocak ve/ya araziyi işletmek üzere üçüncü şahıslara kiraya verebilecekler ya da bu yolla iş kurmak isteyenlere kullanım hakkı tesis edebileceklerdir.

4.53- Çalışanlara sağlanacak destekler

Çalışanların ve dolayısıyla da İş'nin vergi yüklerini azaltmak amaçlarıyla ilk 2 yıl içinde çalışanlar Gelir Vergisi'nden muaf sayılırlar.

## **MD 5- BİRLEŞMİŞ İŞYERİ VE KONUT ALANLARININ AYRILMASI**

TTK'ya ait olanların içine girmiş bulunan konut, ticarethane ve benzeri yapıların, bu alanın dışına çıkarılmasını teminen Toplu Konut İdaresi, belirlenecek uygun bir kamu arazisinde gerekli yapılanmayı sağlayacaktır.

Bu yapılanma, su, elektrik, doğalgaz, ana yollar ve kaba inşaatı bitirilmiş ara yollar ile yapılanmanın planlanmasını içerecek ve bu şekilde üretilmiş arsalar, TTK arazisinden çıkarılacak kişilere tahsis edilecektir.

Toplu Konut İdaresi, bu arsalar üzerine inşaat yapacak olan kişilere konut kredisi tahsisinde öncelik verecektir. Konut kredileri, işletme şirketleri konsorsiyumları içindeki bankalar aracılığı ile kullanılır.

- (2) Özel kişi ve kuruluşlara borçlar: İlgili İŞ tarafından üstlenilmiş sayılır.
- (d) Toplu sözleşme akitleri
- TTK ile çalışanlar arasında aktedilmiş bulunan toplu sözleşme akitleri, dönem sonuna kadar aynı şartlarla ilgili İŞ'ne devredilmiş sayılır. Toplu sözleşme döneminin hitamında, İŞ ile ilgili sendika arasında, yeni şartlara göre yeni toplu sözleşmeler yapılır.
- (e) İşçi statüsünde olmayan personelin durumları
- Kadrolu ve sözleşmeli personelin tamamı, işletme şirketleri ile yeni sözleşme yaparak işlerine devam ederler. Sözleşme hükümleri, bu personelin kazanılmış ücret haklarını zedeleyecek unsurlar içeremez.
- (f) Kıdem tazminatları ve emekli ikramiyeleri
- İşçilerin kıdem tazminatları ile diğer personelin emekli ikramiyeleri, bu personelin İŞ'ne devirleri itibariyle hazine tarafından ilgili İŞ'ne hazine bonusu olarak ödenir.
- 4.4- İşletme Şirketlerine sağlanacak destekler
- Bu kanunla İŞ'ne devredilen işletmeciliğin karlılığını ve verimliliğini sağlamak ve bu yolla taşkömürü işletmeciliğine gereken rekabet gücünü kazandırmak ve korumak amaçlarıyla aşağıdaki destekler sağlanacaktır:
- (a) Taşkömürü işletmeciliği rehabilitasyon fonu:
- Taşkömürü işletmelerini çağdaş teknolojilerle donatmak, çalışma hayatının

kalitesini yükselterek iş güvenliği ve işçi sağlığını güvenceye almak amaçlarıyla bir "Taşkömürü İşletmeciliği Rehabilitasyon Fonu" (TİRF) ihdas edilir. TİRF'nun kaynağı şudur:

\* Başlangıçta satılabilir ton başına \$30 karşılığı TL olmak üzere ve 10 yıl içinde \$10'a inmek şartıyla taşkömürü ithalatından alınacak fon.

Bu yolla oluşan TİRF, her işletme şirketinin fiili üretimi ile orantılı olarak, her işletme şirketi bünyesindeki banka hesabına yatırılır.

Fona geri ödemeler: Bu yolla oluşan kaynak, 5 yılı ödemesiz, 15 yıl içinde, eşit taksitlerle ve faizsiz olarak geriye ödenir.

(b) Kurumlar vergisi indirimi

Bu kanunun yürürlük tarihinden itibaren 10 yıl içinde kademeli olarak azaltılıp sifıra indirilmek şartıyla %50'lik bir KV indirimi sağlanır.

(c) Yeni işler yaratılmasının teşviki  
Aşağıda (5)nci fıkra içinde açıklanmaktadır.

4.5- İşletme Şirketleri'nin yeni işler yaratmaları

İşletme faaliyetlerinin verimlilik ve karlılığını sağlayıp idame ettirebilmek amaçlarıyla çalışanların sayısında ve/ya niteliklerinde gereken düzenlemelerin esnek biçimde yapılmasına, bir yandan da bu düzenlemeler dolayısıyla çalışanların işsiz kalmamasını sağlamak amaçlarıyla işletme şirketlerinin yeni işler yaratması öngörülmektedir.

4.5.1- Girişim Destekleme Şirketleri (GDŞ)



#### MD4- İŞLETME ŞİRKETLERİ ELİYLE İŞLETMECİLİK

##### 4.1- İşletme Şirketleri kurulması

Taşkömürü havzasında taşkömürü üretimi işlerini yürütmek üzere işletme şirketleri (İŞ) kurulur.

İŞ, sermayesinin tamamı özel kişi ve/ya kuruluşlara ait olan ticari şirketler olup her bir işletme şirketinin liderliğinde oluşturulmuş birer konsorsiyumu ifade ederler. Her konsorsiyumda asgari şu kuruluşların bulunması zorunludur:

- (a) Konsorsiyum lideri: T.Tic.K.na göre kurulmuş bir ticari şirket olup sermayesinin tamamı özel kişi ve/ya kuruluşlara aittir.
- (b) Banka: Sermayesinin en az %51'i özel kişi ve/ya kuruluşlara ait olmalıdır.
- (c) Maden işletme kuruluşu: Zonguldak havzası ile benzer jeolojik koşullarda maden işletmeciliği deneyimine sahip bir yerli veya yabancı kuruluş.

##### 4.2- Havzanın, İŞ eliyle işletilmesi

- (a) Taşkömürü havzasında işletmecilik, bu maddenin (1) nci fıkrasında tanımlanan işletme şirketleri eliyle yapılır.

Bu kanunun yürürlüğe girdiği tarih itibariyle (TTK) tarafından işletilmekte bulunan tüm tesislerin işletmesi, (1) nci fıkrada belirtilen İŞ arasında yeterlik isteme ve yeterlik şartlarını yerine getirenler arasından seçim yapma yoluyla 6 ay içinde seçilen şirket(ler)e devredilir.

- (b) (a) şıkında anılan çağrıya cevap veren İŞ, tekliflerinde, 5 yıllık ön üretim planlarını açıklarlar.

Bu planlara göre üretileceği öngörülen toplam kömürün, teklif esnasındaki ortalama Dünya cari değerinin %5'i tutarında bir geçici teminat mektubu KOİ'ne tevdi edilir; İŞ seçildiği takdirde bu, kati teminata çevrilir.

##### 4.3- TTK'nun varlık ve yükümlülüklerinin durumu

Bu kanunun yürürlük tarihi itibariyle TTK'nın varlık ve yükümlülükleri şu şekilde konsolide edilmiş sayılır:

- (a) Maden tesisleri ve teçhizatı (KOİ)ne devredilmiş sayılır.

Maden tesisleri ve teçhizatı, TTK ve KOİ arasında yapılacak bir devir-teslim protokolu ile devredilir.

KOİ, bu yolla devraldığı tesis ve teçhizatı, bir kira sözleşmesi ile işletme şirketlerine kiralayacaktır.

İŞ'in talebi halinde tesisleri ve teçhizat, işletme şirketine satılacaktır.

Satışa esas fiyatlandırma ve ödeme koşulları, cari değerler göz önüne alınarak KOİ ile İŞ'nin mutabakatına göre belirlenecektir.

- (b) Teslimat sözleşmeleri

TTK tarafından yapılmış bulunan tüm mal ve hizmet sözleşmeleri, ilgili İŞ'ne aynı şartlarla devredilmiş sayılır.

- (c) Borçlar

(1) Kamuya borçlar: Hazine tarafından görev zararı olarak kaydedilir,

## İÇİNDEKİLER

- Md1- Amaç  
Md2- Kapsam  
Md3- Tanımlar ve Kısaltmalar  
Md4- İşletme Şirketleri (İŞ) eliyle işletmecilik
- 4.1- İş kurulması  
4.2- Havzanın İş eliyle işletilmesi  
4.3- TTK'nun varlık ve yükümlülüklerinin durumu
- (a) Maden tesisleri ve teçhizatı  
(b) Teslimat sözleşmeleri  
(c) Borçlar  
(d) Toplu sözleşme akitleri  
(e) İşçi statüsünde olmayan personelin durumları
- 4.4- İş'e sağlanacak destekler
- (a) Taşkömürü İşletmeciliği Rehabilitasyon Fonu  
(b) Kurumlar vergisi indirimi
- 4.5- İş'nin yeni işler yaratmaları
- 4.5.1- Girişim Destekleme Şirketleri (GDŞ) kurulması  
4.5.2- Üçüncü şahıslara kullanım hakkı verilmesi  
4.5.3- Çalışanlara sağlanacak destekler
- Md5- Birleşmiş işyeri ve konut alanlarının ayrılması için önlemler  
Md6- Teknopark kurulması  
Md7- Eğitim Radyosu Tesisi  
Md8- Meslek Hastalıkları Hastanesi ve Araştırma Enstitüsü Kurulması  
Md9- Bölgesel Kalkınma Planı uygulaması  
Md10-Taşkömürü rezervinin tesbiti  
Md11-Yaptırım  
Md12-Yürütme

## MD 1- AMAÇ

Bu yasanın amacı, Zonguldak taşkömürü havzasındaki işletmeciliğin islah edilerek rekabet gücünün ve çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi ile bunlara paralel olarak uygulanacak bir program vasıtasıyla işletmenin özelleştirilmesine ait esasların tanımlanmasıdır.

## MD 2- KAPSAM

Bu yasa, "taşkömürü havzası" olarak bilinen alanda yapılmakta olan işletmeciliği ve onunla doğrudan bağlantılı faaliyetleri kapsar.

## MD 3- TANIMLAR VE KISALTMALAR

**Havza** :Havza-i Fahmiye yasası ile sınırları çizilmiş bulunan kömür rezervi alanı

**Maden Tesisi** : Kömür havzasında kömür üretmek üzere, jeolojik yapının gereklerine göre tasarlanıp inşa edilmiş çeşitli eğimlerdeki galeriler ve bunları yer yer birbirine bağlayan kuyulardan ibaret sistem.

**Maden Teçhizatı** : Maden tesisinden kömür üretebilmek amacıyla tesis edilmiş sabit ve/ya hareketli donanım.

**Girişim Destekleme Şirketi** : İş bulmak ya da kendi işini kurmak isteyen kişilerin (girişimci) ihtiyaçları olan muhtelif destekleri (beceri, işyeri, pazar, para gibi) sağlamak üzere, bu konuda sorumlu kurum ve kuruluşların katkılarıyla kurulmuş, kar amacı gütmeyen ticari kuruluş.

T.Tic.K. Türk Ticaret Kanunu  
TTK Türkiye Taşkömürü Kurumu  
\$ A.B.D. Doları

TİRF Taşkömürü İşletmeciliği Rehabilitasyon Fonu  
GDŞ Girişim Destekleme Şirketi  
KOİ Kamu Ortaklığı İdaresi  
KV Kurumlar Vergisi

Ancak, bu tür bir operasyon yalnız TTK için geçerli olamaz. Çünkü %100'leri aşan bir enflasyon ortamında, gelir yetmezliği ve işsizlik sorunu çözülemez. Bu yüzden, birlikte uygulanması gereken önlemlere -dilim paket demeye varmıyor- gerek vardır. Örneğin, ücret ve fiyat artışlarının belirli süre sınırlanması, Çıg Etkisini durdurmak için önlemler gibi\*.

Bunlar yapılmazsa olmaz mı? Başka, daha basit yollar yok mudur? İnsanları bıktırarak sorun zamana çözdürülemez mi? vs.

Mezarlıklar, *“hastalığım kendiliğinden geçer”* diye düşünmüş akılsızlarla doludur!

9 Mayıs 1994

**ZONGULDAK  
TAŞKÖMÜRÜ HAVZASININ  
GİRİŞİMCİLER ELİYLE  
İŞLETİLMESİ  
KANUNU TEKLİFİ**

---

(\*) “Enflasyon, Kronik Enflasyon ve Çıg Etkisi”, Tınaz Titiz, TÜSIAD-GÖRÜŞ

## YİNE TTK !

TTK'da (Türkiye Taşkömürü Kurumu) çalıştığım yıllarda, bu kurum için “*ileride Türkiye'nin deliği burası olacak*” derdik. Şimdi o günleri yaşıyoruz.

TTK'nın bir *karadelik* olmaya aday olmasının nedeni yalnızca kömür işletmeciliğinin karmaşık karakteri olmayıp, kamu yöneticilerimizin sorun çözebilme yeteneklerinin bu karmaşıklığı algılamaya yeterli olmayışı, bu yüzden de bu ince sorunu, sahip oldukları çok az sayıda ve ilkel yöntemlerle çözmeye kalkışmalarından kaynaklanmaktadır. Aynen, çakı yardımıyla beyin ameliyatı yapmaya kalkışmak gibi !

Kaba aletlerle ince iş yapmaya kalkışmak, ya kapatmak ya da olduğu gibi bırakmak gibi uç çözümler yüzünden TTK bu güne kadar özelleştirilememiş, bundan sonra da muhtemelen özelleştirilemeyecektir.

Bu konuda uygulanması gereken plan bir yasa teklifi haline getirilip TBMM'ne 14 ay önce verilmiştir. “**ZONGULDAK TAŞKÖMÜRÜ HAVZASININ GİRİŞİMCİLER ELİYLE İŞLETİLMESİ KANUNU TASLAĞI**” adını taşıyan bu teklifte, yapılması gerekenler ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Teklifin özü, ilk aşamada işletmeciliğin özelleştirilmesi, bilahare de mülkiyetin özelleştirilmesidir.

Çeşitli yerlerde defalarca tekrarladığımız bazı noktaları bir defa daha dile getirmenin, içinde bulunulan kriz dolayısıyla bir gereklilik olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki:

1. Ekonomik sıkıntılarımızın **Kaynak Sorun**'larından birisi ve başlıcası, toplumumuzun bir *Üretim Toplumu* olamayışı ve daha da vahimi bunu bir türlü anlamayışı gelmektedir. (En yetkili ağzın, “*Türkiye'nin sorunu üretim değildir*” tanısı bu vahim durumun somut bir işaretidir..
2. Bu nedenle en nadir kaynağımız para değil, adına “**üretim kültürü**” denilebilecek olan yüzyıllık birikimdir. Zaten kıt olan üretim kültürü stokumuzu azaltacak her türlü yaklaşım bu yüzden **YANLIŞTIR**.

3. Avrupa'nın üretim kültürü stoku bizimkinden çok çok zengindir. O ülkelerdeki taşkömürü işletmeleri dahi kapatılmamakta, rehabilite edilip küçültülmekte ama üretimlerini sürdürmektedirler. İnanmayanlar, her yıl INTERNATIONAL MANAGEMENT tarafından yayımlanan firma karları listesini inceleyebilirler. Kömür işletmeciliği, demir çelik üretimi gibi sanayi türlerinin solculuk olduğu fikri bir paranoya'dır.
4. TTK'nın mülkiyetinin karşılığını ödeyebilecek bir alıcı yoktur, var olsa bile o kadar az akıllı olamaz. TTK'nın birikmiş borçları ve karsızlığı karşısında bir de üste para verecek kimse bulunamaz. Bu nedenle aynı anda hem işletmeciliğini üstlenip hem de mülkiyetin satışı gibi iki ayrı olay birleştirilmemelidir. Bu yalnız TTK için değil birçok KİT için böyledir. İlk olarak TTK'nın işletmeciliği özelleştirilmelidir.
5. TTK'nın işletmeciliğine tek başına talip olabilecek yeterlikte kuruluş ülkemizde yoktur. Hem kömür işletmeciliği, hem finansman yönetimi, hem yeniden yapılanma ve hem de ticaret konularını birlikte yürütebilmek için bir konsorsiyum gerekir. Bu yaklaşım aynı zamanda macera heveslileri ile devleti soymak için bekleyenleri de uzak tutar.
6. Hangi tür operasyon yapılırsa yapılsın, sonuçta işini kaybedecek olanlar vardır ve çalışanlar (ve sendikası) bunu bildikleri için özelleştirme karşısında tavır almaktadırlar. Bir kuruluşun çalışanları karşı olduğu sürece başarılı bir özelleştirme yapılamaz. Bu nedenle, yeni işlerin ve gelir kaynaklarının yaratılması için araçlara ihtiyaç vardır. Bu araç bir yerel **Girişim Destekleme Ajansı**'dır. Uzaktan kumanda ile alternatif işler yaratılamaz. Yeni işler ancak yerel potansiyellerin ortaya çıkarılması yoluyla yaratılabilir. **Girişim Destekleme Şirketleri Kanun Taslağı**, 14 ay önce TBMM'ne tevdi edilmiştir.
7. Yapılacak iyileştirme işlemlerinin finansmanı için, ithal edilen taşkömürünün her tonundan \$30 kadar alınmalı ve 10 yıl içinde tediye \$10'a düşürülmelidir.

TTK'da yeni bir toplu sözleşme imzalandı. Bu sözleşmeye göre en yüksek ve en düşük ücretler arasındaki fark %15 civarındadır.

En düşük ücret, yer üstündeki en az güç işe; en yüksek ücret de yeraltındaki en güç işe aittir.

Bu kadar az farklı bir ücret yapısı ile, insanların yüksek riskli işlerde çalışmak istemeleri mümkün müdür?

Nitekim, yerüstü çalışan sayısında yığılma varken, yeraltı işçi sayısındaki açık bu isteksizliği göstermiyor mu?

**Bunun çaresi, iş-değerlemesine dayalı ücret vermek değil midir? Bunu işveren (!) ve işçi sendikası bilmiyor mu?**

(Yeraltı) sözcüğü, vergi bağımsızlığına yetiyor. Hemen ocak girişindeki bir işçi ile, yerin 400 metre altında çalışan bir kişinin ikisi de (yeraltı)nda çalışıyor varsayılırsa, hiç kimse güç işlerde çalışmak ister mi? **Bu gerçeği her iki sendika da bilmiyor mu?**

Yıllardır madenciyiz diye geçinen, kendilerinin katılmadığı toplantıları yok sayanlar, 100 yıl önce var olan **iş değerlemesi ve başarı değerlemesi tekniklerini bilmiyorlar mı?**

Boyuna adları anılıp örnek verilen ülkelerin madencilerinin ellerinde, kendi dillerinde birer el kitabı varken, devlet katkısı teklifine rağmen bir **Madencilik El Kitabı** nı 6 yıldır hazırlayamayan ve de bunun gereksiz olduğunu savunan kişileri de içinde barındıran maden fakültesi, bir kaç yetenekli bilim adamının hazırladığı raporla, **vazifesini yapmamış olmaktan kendini kurtarabilir mi?**

Zonguldak'a bilimin katkısını artırsın diye kurulan bir fakültenin geçmiş bir yöneticisinin **arsa spekülasyonundan başka bir katkısı olmuş mudur?**

Aynı anda 5 katta birden galerileri açık tutan, buralara basınçlı hava, elektrik, nakliyat, malzeme ve insan götüren, buralardan yeryüzüne su pompalayan, bu kadar geniş bir ağı grizudan temizlemeye çalışan **işletmeciler, bu kadar yaygınlığın olamayacağını bilmiyorlar mı?**

Tek istihdam kapısı olarak TTK'yı gören, her fırsatta kendilerine oy getirecek olan delegelerin düzenlediği listelerle TTK Genel Müdürünün kapısını aşındıran bir kısım milletvekilleri, fazla personelin neye mal olduğunu bilmiyorlar mı?

**Kendilerinin tekrar seçilmeleri bu kadar önemli mi?**

Yerinde durabilmek için, inanmadığı çağdışı ideolojilerin peşine takılan, evini haremlik-selamlık diye bölebilen, alkolik düzeyde içki içerken şimdi rakısını ayrına karıştıran, siyasilerin hemşerilerini işe almak için yarışan **bir kısım bürokratlar, yaptıkları işin ahlak dışılığının farkında değiller mi?**

11liralık malzemeyi 5 liraya TTK'ya satmak için **acil ihtiyaç yarattıran yerel ticaret erbabı bu sonuçta pay sahibi değil mi?**

Bütün bu gerçekler ortada iken, bunları temizlemek yerine işletmeyi kapatmayı düşünmek acaba, **"biz bunları yapmaya devam edeceğiz"** mi demektir?

Aklın yolu bellidir. Aklın ışığında yapılacaklar da bellidir. Bunları kimin teklif ettiğine bakmadan yapmak, vatanseverliğin somut gereklerinden biridir.

Yoksa, Orta Asya ve hilalli bayrak hikayeleriyle vatanseverlik olmaz. Olsa olsa, bir kısım insan kandırılmış olur.

meyeceği üzerinde fikir birliğine varması, son derece olumlu uzlaşma noktaları olmuştur.

- \* **Müteşebbisler Klübü**'nün ana amaçlarından birisinin, kendi işini kuracak girişimcilerin önlerindeki engellerin kaldırılması, ayrıca ayakta durabilecekleri ana kadar çok yönlü desteklenmeleri yolunda ilgilileri harekete geçirmek olduğu dikkate alınır, Taşkömürü Kurumu'nun küçültülmesi süreci sırasında mutlak surette ihtiyaç olan "bir kısım işlerin girişimcilere yaptırılması" şartı (sonradan özelleştirmeyi unutmamak kaydıyla) dolayısıyla, Klübün çok doğru bir aracılık işlevini üstlendiği görülmektedir.
- \* Yine sevindirici bir gelişme, panelin, bir defa düzenlenip sonra unutulmuş paneller gibi (çoğu öyle oluyor) olmayıp, giderek daha somut çözümlerin tartışılacağı bir seri toplantının ilki olmasının kararlaştırılmasıdır.

Bu gözlemlerin de ışığı altında, geliştirilebilecek çözümlere esas teşkil edebilecek bazı noktaları dile getirmek istiyorum. Şöyle ki;

Taşkömürü Kurumu (TTK) nun kapatılması fikri, gelişmiş endüstri ülkelerindeki uygulamaların kısmi duyumuna, ağır sanayi konusundaki garip ön yargılara, bir şey yapmadan bir şey kazanmak kurnazlığına ve nihayet akıllı çözümler üretmesi beklenen kişi ve kurumların, sorun çözme konusundaki olağanüstü gerçekdışlıktaki metod önerilerine dayanmaktadır.

Hepimizin -beğenelim, beğenmeyelim- kabul etmemiz gereken bazı "acı" gerçekler var. **Birincisi**, Türkiye'nin kurum kapatarak sorun çözebilecek durumda olmadığıdır. Bu çözüm ancak, insanların (ve de kurumlarının) **yüksek nitelik dokusuna** ulaştığı, sürekli olarak yeni beceriler kazandığı, öğrenmenin, **ömür boyu öğrenme** demek olduğunu anlayıp, bu anlayışı hayatına geçirebildiği, kapadığı bir işletmenin yerine hemen yeni(ler)ini kurabildiği, istihdam yaratmanın kendisinin bir "iş" olduğunun anlaşıldığı bir zamana kadar **uygulanabilir değildir**.

Yeni işler yaratmanın en basit üç koşulu olan *yeni teknoloji üretimi*, üretilen teknolojilere uygun *beceri kazandırma* ve iş kuracak kişilere *çok yönlü destek sağlamak* konularındaki mevcut üç örnek, bu konulardaki akıl almaz yetersizliği ortaya sermektedir.

1. Yeni girişimcilerin, yeni teknolojilere kolay erişmelerini

sağlamak üzere 1986 da A.B.D. den \$400,000 'a satın alınan ve bir süre Ankara'da hizmet veren patent arşivi, halen Türk Standartları Enstitüsü'nün İstanbul'daki bir binasının küçük bir odasında perişan bir durumdadır.

Bundan daha elem verici olan, TSE yetkililerinin bu konunun ne kadar önemli olduğunu henüz kavramamış olmalarıdır.

2. İkinci örnek beceri kurslarıdır. İş ve İşçi Bulma Kurumu, Milli Eğitim Bakanlığı, istihdam işlerinden sorumlu Devlet Bakanlığı arasındaki çekişme sonunda durdurularak çözümlenen (!) beceri kursları, herhalde Dünyada tek olduğumuz konulardan (trafik kazaları birinciliği, bilim akademisyenler dışındakilerce kullanılmaması gerektiği ve bir kaç nadir konu) bir tanesidir.
3. Taşkömürü Kurumu için alternatif istihdam imkanları yaratmak üzere 1988 de kurulan **Zonguldak Teşebbüs Ajansı (ZTA)** na o yıl tahsis edilen 1 milyar TL'nin kasden bankada bekletilip bu kuruluşa verilmemesi, medeni Dünya'da hiç kimseye anlatılamayacak olan bir olaydır.

Hayata geçirilmiş uygulamaları dahi yürütemeyenlerin, kapatacakları işletmelerin personelini hangi yolla iş sahibi yapacaklarını öğrenmek mümkün değil. Bunlar sükut ile geçiştiriliyor (ya da geçiştirildiği ve unutulacağı sanılıyor).

İşletmeleri kapatarak sorun çözmeye çalışanların bilmesi gereken ikinci nokta şudur:

Taşkömürü Kurumu (TTK), sorunlu tek kurum değildir. Hemen tüm kamu kurumları ve ancak yüksek gümrük koruması altında çalışabilen özel sektör kuruluşları da aynı durumdadır.

Bunların tamamını kapatarak, tamamen hizmet üreten bir ülke olabilir mi ? (evet olabilir, uzakdoğuda böyle bir iki ülke var. ama giderseniz dikkatli olun).

Yine hep beraber kabul etmemiz gereken bir nokta daha var: TTK'nın bugünkü duruma gelmesinde taksiri bulunmayan hemen hiç kimse yoktur.

Gelmiş geçmiş idareler, yerel politikacılar, basın, üniversite, çalışanlar, sendikalar, TTK'ya mal satanlar ve de sokaktaki insanımızın ortaklaşa işledikleri ve işlemeye devam ettikleri bir **kollektif cürüm** ile karşı karşıyayız.

Üretken mesleklerdeki işçi açığının nedeni işte budur. Bu işçi açığı sorunu, çeşitli vesilelerle hem kurum hem de işçi sendikası yöneticilerince dile getirilmiş, ama **bu ince nokta hafifçe es geçilmiştir.**

Yani, güç işlere verilen ücretin, daha kolay (mesela % 270 daha kolay) işlere verilen ücretten ancak % 15 kadar daha fazla olduğu gizlenmiş, söylenmemiş, sanki Tanrıdan gelen bir emirle üretken işçi açığı varmış da kapanmıyormuş havası yaratılmıştır.

Şimdi gelelim işin can alıcı noktasına: Bu işletmede ücret düzeyi mi, yoksa ücret yapısı mı yetersizdir?

XI ücret grubundaki işler, 100-160 puan arasındaki işlerdir. Bunların içinde, yer üstündeki garsonluk, asansörcülük gibi işler vardır. Bu işlerin içinde bulunduğu grubun piyasa ücretlerini ben araştırmadım. **Merak edenler bu işlerin (garsonluk, asansörcülük vs.) piyasa ücretlerinin ne olduğunu ya soruşturarak ya da bilimsel bir yolla piyasa ücret araştırması yaparak / yaptırarak öğrenebilirler.**

**Böylece, I gruptaki düşük ücretlerin, XI gruptaki ücretleri yükseltmek için kullanılıp kullanılmadığını bu araştırma sonunda anlayabiliriz.**

Araştırma yapmadan, elinde rakam olmadan bağırıp çağırmak her ne kadar çok yaygın bir yöntem ise de şu husus açık bir gerçektir: En kolay ve en güç işler arasındaki ücret farkı % 15 iken, gidip de kazmacılık yapacak kadar **parayı sevmeyen** (başka bir tabir kullanmak istemedim) işçi bulmak zordur.

Eğer bulunulursa sakın sevinilmesin. O kişiler sarfettikleri çabayı düşürerek çabalarını pahalıya ve de çok çok pahalıya satıyorlardır.

İşte taşkömürü dramının bir yönü de budur. Bu toplu sözleşmeler acaba bir yabancı güç tarafından silah zoruyla mı imzalatılıyor?

Cevap verebilecek (ama yuvarlak ve hamasi laf üretmeden, rakam kullanarak, akıl ve bilime karşı gelmeden) ilgili kimse var mıdır?

## TAŞKÖMÜRÜ

İstanbul'da **Müteşebbisler Klübü**'nce düzenlenen (taşkömürü) konulu panele ilişkin gözlemlerimi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Taşkömürü sorununun gündeme gelmesinde katkısı takdire değer olan dostumuz sayın İshak ALATON'un; Zonguldak ile ilgisi açıklamaya ihtiyaç bulunmayan sayın Bülent ECEVİT'in ve herhalde 3ncü bulunamadığı için davet edilen benim, panelist olarak katıldığım güzel bir toplantı yapıldı.

\* Panelin ortaya çıkardığı çarpıcı bir gerçek, sorun çözme sürecinin bir, "*müsbet verilerin ve bunlardan çıkarsanan yorumların tartışılması*" süreci şeklinde algılanmadığı oldu. Bunun yerine; "*inancımaya göre*", "*bana öyle geliyor ki*", "*herhalde daha iyi olur*" gibi, daha çok inanç ağırlıklı, bir dini tören görünümünü hakimdi.

\* Panelistlerin dışındaki katılımcılar içinde bulunan bir kısım üniversite mensuplarının, "*bizim olmadığımız yerde bilim olmaz*" tavrı, insanı derin derin düşündürebilecek bir anlayışın dışavurumuydu.

Bu tutum, 1990'lı yıllarda, bilimin toplum hayatımıza niçin hala egemen kılınmadığına ışık tutmakta, hatta anti-laik denilen ve aslında müsbet bilimden kaçışın ta kendisi demek olan olguyu da kısmen açıklamaktadır.

Bu olguya, yine bu sütunlarda GİBİ AKIL başlıklı yazımda değindiğim için tekrar girmeyeceğim.

\* Benzer şekilde, taşkömürü konusunun, yalnız (madenciler) tarafından ele alınabilecek bir konu olduğunu iddia eden bir kısım katılımcı, işin saf bir işletmecilik sorunu olduğunu henüz herkes tarafından kavranmadığını gösteriyordu.

\* Bu olumsuzlukların aksine; hemen herkesin, ortada ciddi bir sorun olduğu, sorunun kestirme bir çözümünün bulunmadığı, bir rehabilitasyon projesine ihtiyaç olduğu, alternatif istihdam alanları yaratmanın hayati bir gereklilik olduğu, işletmeyi kapatarak sorunun çözülemeyeceği, ortadaki zararın görmezlikten geline-

İş grubu	İş değeri ortal. puanı	ÜCRET (TL/gün)*			
		taban yeraltı	taban yerüstü	tavan yeraltı	tavan yerüstü
I	701	97454	-	106934	-
II	655	95733	-	104828	-
III	604	94140	-	102742	-
IV	550	92729	86807	100946	94855
V	490	91426	85543	99232	93192
VI	430	90259	84410	97679	91685
VII	370	89145	83329	96201	90251
VIII	310	88153	82367	94676	89006
IX	250	87552	81782	94115	88227
X	190	86944	81194	93319	87454
XI	130	86317	80586	92522	86681

(\*)Ücret, giydirilmiş ortalama günlük ücrettir. Yeraltı için vergisizdir.

11 ücret grubu mevcut olup, bunlar yukarıdaki tabloda I,II,III,....., XI olarak gösterilmiştir.

Her ücret grubu, belirli bir iş güçlüğünü temsil etmekte olup, bu güçlük 0-1000 arasındaki bir puan skalasında ölçülmüştür.

Yukarıdaki tablodaki "**iş değeri ortal. puanı**", solundaki ücret grubunun ortalama puanını göstermektedir. "Ortalama" sıdır, çünkü her ücret grubunun bir alt ve bir de üst puanı bulunmaktadır.

Ücretlerde de bir taban, bir de tavan vardır. Bir ücret grubundaki bir işçi, o grubun **tabanından** başlayıp yıllar ilerleyip kıdemi arttıkça **tavanına** doğru ilerlemektedir.

İşi karıştırmamak için yalnızca yeraltı ücretleri ele alınacaktır. Bu ücretler vergisiz de olduğu için net-brüt karışıklığı da olmayacaktır. Bir fikir vermek üzere, çeşitli ücret gruplarında hangi işlerin bulunduğuna ait bazı örnekler aşağıda gösterilmiştir.

Ücret grubu	Örnek işler
I	.....Kazmacılık, lağımçılık, tahkimatçılık,.....
II	.....Kuyu bakımcılığı, tamirci-taramacılık,.....
III	.....Barutçuluk, elektrikçilik, mekanizasyon,.....
IV	.....Delikçilik, ekip volan, kuyu vinççiliği, lokomotif sürücülüğü
V	.....Basınçlı hava makinaları tamirciliği, nakliyatçılık
.	.
.	.
.	.
X	.....Pulculuk
XI	.....Yiyecek servis işçisi (yalnız yerüstünde var)

Çeşitli ücret gruplarına ait iş değeri puanları ve bunların minimum-maximum (taban ve tavan) ücretlerini gösteren tablodan çeşitli sonuçlar çıkarılabilir.

Bunlardan birisi, kolay işlerden daha güç işlere gittikçe, ücretin çok düşük bir eğimle arttığıdır.

Görülen, I ve X grupların ücretleri (taban ya da tavan pek farketmiyor) arasındaki farkın % 15 kadar olduğudur. **Daha basit bir ifadeyle, kazmacılık ile pulculuk arasındaki % 270 lik güçlük farkı, ancak % 15 lik bir ücret farkına layık görülmüştür.**

Bu nasıl bir ücret yapısıdır ki, işin güçlüğüne bu kadar az önem verir? Dikkat edilirse XI ücret grubunun ücreti neredeyse IV grubun ücretiyle aynıdır.

O halde kim gider de IV gruptaki güç işlerde (yerin 400 metre altında bozuk rayların üzerinde, üzerinize gelen pis ve soğuk hava altındaki lokomotif sürücülüğü gibi) çalışmak ister. Aynı ücreti X gruptaki oturduğu yerde marka (pul) toplayan pulculuk işinde de alabilir.

Bu fantezi gibi görünen olay nitekim aynen vakidir. Uzun süredir, Taşkömürü Kurumu'na girmek isteyen işsizler, yeraltındaki en kolay işleri tercih etmekte ya da güç işlere kaydını yaptırıp, sonradan doktor raporuyla (!) daha kolay işlere geçmektedirler.



## ÜCRET: DÜZEYİ VE YAPISI

Çalışanların hemen tümünü ilgilendiren iki kavramdan söz etmek ve güncelliğini uzun süre koruyacak olan Taşkömürü Kurumu'ndan somut verilerle örneklemek istiyorum. Bu iki kavram, **ücret düzeyi** ve **ücret yapısı** dır. Bu kavramlarla çok uğraşmamış kişilerin belleklerini tazelemek için, bu ikisini de hatırlatmakta yarar vardır.

Bir kuruluşta çalışanların ücretlerinin ortalamasına "**ücret düzeyi**"; bu ücretlerin, ortalamanın çevresindeki dağılımına ise "**ücret yapısı**" adı verilmektedir. Bir örnek olarak; 10'ar kişinin çalıştığı A ve B işyerlerindeki günlük ücretler şöyle olsa:

işçi	A	B
1	20,000	2,000
2	20,000	3,000
3	20,000	16,000
4	20,000	18,000
5	20,000	20,000
6	20,000	20,000
7	20,000	22,000
8	20,000	24,000
9	20,000	26,000
10	20,000	28,000

ortal. 20,000 20,000

Görüldüğü gibi her iki işyerinde de ortalama ücret 20,000 TL dir. Bu, "**ücret düzeyi**" dir. Bir iş yerindeki ücretlerin ne olduğunun anlaşılabilmesi için bu tek rakam (yani düzey) yeterli değildir.

Bu nedenle ikinci bir kavrama ihtiyaç vardır. Bu da ücretlerin, ortalamanın ne kadar alt ve üstüne doğru uzandığı yani dağılıdır. O da ücretin **yapısı** nı gösterecektir.

Bu örnekte (A) işyerinde ortalamanın alt ve üstünde ücret yoktur, hepsi eşittir. (B) de ise ortalamanın alt ve üstünde ücretler vardır.

Buradan görüldüğü üzere, bir işyerindeki (ve bir sektördeki) ücretleri

yalnız ortalama ücretle ifade etmek son derece yanıltıcıdır.

Bir işyerinde ortalama ücret yüksek, ama ücret dağılımı bozuk olabilir. Dolayısıyla ücret yapısı, çalışanları çalışmamaya ittiği gibi sürekli niza konusu da çıkabilir. Yani işveren yeterli toplam ücreti ödemesine karşın, karşılığı olan iş alınmaz.

Bir başka işyerinde ise ortalama ücret yüksek olmamakla birlikte iyi bir ücret yapısı kurulmuş olabilir. Bu ise ortalamanın düşüklüğünün yarattığı memnuniyetsizliği giderdiği gibi belki daha da fazla bir motivasyon yaratabilir.

Ücret yapısının doğru olup olmadığı yalnız ücretlere bakılarak söylenemez. İşlerin birbirlerine göre güçlüğünü gösteren "**iş değeri puanları**" ile orantılı bir ücret yapısı varsa o ücret yapısı iyidir.

Örneğin, *elektronik cihaz tamirciliği* ve *başsaçılık* gibi iki işin iş değeri puanları aynı ise -ki bunlara eşit iş denilmektedir-, bunların ücretlerinin de eşit olması gerekir (**eşit işe eşit ücret ilkesi**).

Bir başka örnek olarak mesela bahçıvanlık ve itfaiyecilik gibi iki işin puanları sırasıyla 400 ve 800 olsaydı, bunların ücretleri arasında uygun bir fark olması beklenirdi. (ücret farkı küçük olursa bu defa kimse itfaiyeci olmak istemez).

Bu tazelenmenin de ışığı altında güncel bir konuyu ele almak istiyorum. Zonguldak'ta Taşkömürü Kurumu'nda, büyük sürtüşmelerden sonra toplu sözleşme bağlanıp yeni ücretler belirlendi.

Bunların üzerinde biraz durmak için, ücret yapısını aynen vermek istiyorum.

- (21) Taşkömürü havzasına üniversitenin katkısı var mıdır?  
C. Hayır.
- (22) Havzanın sorunlarını bir bütün olarak ele alıp çözümler üretmek üzere bir birim kurulmuş mudur?  
C. Evet. Yöneylem Araştırması Birimi
- (23) Bu birimin kapatılmak istendiği doğru mudur? Kimler kapatmak istemiş ya da istemektedir?  
C. ???
- (24) Havzadaki kömür rezervi ne kadardır?  
C. Ortada bir sürü rakam vardır. Kimse doğrusunu bilmemektedir.
- (25) Rezerv hesaplarına esas jeolojik haritaların 1920 öncesi Fransızlara ait olduğu doğru mudur? MTA'nın saptadığı rezerv nedir, kesinliği ne kadardır?  
C. Doğrudur.???
- (26) Ağır sanayiler bütün Dünyada kapatılmakta, çalışanlar evlerine yollanıp maaşları da evlerine mi yollanmaktadır?  
C. Hayır. Böyle bir usul yoktur. İngilterede kapatılan ağır sanayi tesisleri yerine alternatif istihdam alanları geliştirilmiştir. Almanya da Ruhr-Kohle konsantre edilirken benzer tedbirler alınmıştır.
- (27) Ağır sanayiye kısmen ya da tamamen tasfiye eden ülkeler, onun yerine teknoloji üretimini ikame etmekte midirler? Türkiye, hangi ürettiği teknolojiyi ikame edecektir?  
C. Evet. Türkiyenin ikame edebileceği herhangi bir teknoloji yoktur. Onun için de böyle kapatmak, tasfiye etmek, modern teknolojiye geçmek(!) gibi abuk-subukluklardan vazgeçilmelidir. Modern teknolojiye palavra ile değil, yetişmiş insan gücü ve bu konuda sistemli çaba harcamakla geçilir. Miting

(\*) Demokrat Merkez Parti, bu yazının yazıldığı tarihteki bir siyasi partidir.

meydanında modern teknolojiye geçilmez. Bu sebeple Türkiye hiç bir endüstrisini tasfiye edemez. Ancak bunları rehabilite edebilir.

- (28) Almanya'da Ruhr Kohle nasıl konsantre edilmiştir? Bu konuda Türkiye'deki bilginlerden istifade edilmiş midir?  
C. Ruhr - Kohle, Türkiye deki bilginlerimizin herhangi bir katkısı olmadan konsantre edilmek zorunda kalmış ve herhalde çok üzülüşlerdir. Bir konsantrasyon planı uygulanmıştır. TTK da da böyle bir proje uygulanmak zorundadır. DMP\* nin hazırladığı, tüm basına dağıttığı "TAŞKÖMÜRÜ RAPORU"nda bu planın ana hatları ve hatta bazı teknik ayrıntıları açıklanmıştır. Ama taraflar ve de kamuoyu, kestirme bir çözüm peşindeyse tabii ki kapatmak iyi bir çözümdür. Bu takdirde tüm kamu kuruluşlarının ve hemen ardından rekabet gücüne sahip olmamakla birlikte korumacılık altında sanayicilik oynayan özel sektör kuruluşlarının kapatılarak topraklarımızı kiraya vererek faiziyle yaşamayı öneriyorum.

Yukarıdaki sorularımın yuvarlatılmadan cevaplanacağından emin olsam, bir 100 soru daha sorabilirim, ama emin değilim.

Sorunun bütün bu yüzlerini kamuoyuna aksettirmeden, kamuoyunu yanlışla şartlandırmak, onun "doğru bilgilenme özgürlüğü" nü ihlal etmek değil midir?

Bu sorular, karşı karşıya bulunulan tablonun TV'de sergilenen çarpık resimden ne kadar farklı olduğunu gösteriyor. İster TV, ister basın yoluyla olsun, habercilik bir kamu görevidir. Kamuoyunu yanıltmak, kamusal bir görevin kötüye kullanılması, en hafif deyişimiyle kamu görevinin ihmaldir.

TTK konusunun yalnız Zonguldak'a özgü bir sorun olmadığı açıktır. Tüm kamu kuruluşlarımızın durumu hemen hemen aynıdır. Dolayısıyla üzerinde bilmeyenlerin bilgiçlik taslayacağı bir oyun değildir.

Demokrasi için çeşitli tanımlar yapılabilir. Bir tanesi de, doğru bilgilendirilen toplumun kendine uygun gelen çözümleri seçmesi rejimidir. Kişi ve idarelerin çeşitli özgürlükleri vardır. Ama toplumu yanıltma, cehaletini yeter sanma özgürlüğü asla!

göredir.

- (5) 11 guruba bölünmüş bu işlerin ortalama ücretlerinin en azı ve en çoğu arasındaki farklılığın % 15 kadar az olduğu doğru mudur?  
C. Doğrudur.
- (6) En zor işleri temsil eden birinci ücret gurubu ile en kolay işleri temsil eden onbirinci gurubun ortalama ücreti arasındaki bu oran başka ülkelerde bu kadar az mıdır?  
C. Hayır. Bu sektör için en yüksek ve en düşük ücret grubu ortalamaları arasındaki nisbetin 2-4 olması normaldir.
- (7) Bu durumu işçi ve işveren sendikası biliyor mu?  
C. Herhalde biliyordurlar !
- (8) Biliyorsa niçin iş-değerlemesine dayalı ücret uygulanmıyor? Kim karşı çıkıyor?  
C. ???
- (9) Her meslekte çalışanların sayısı mı fazladır, yoksa üretken olmayan işlerde çalışanlar mı fazladır?  
C. Üretken işlerde işçi eksikliği, diğerlerinde ise fazlalığı vardır. Örneğin hala kazmacı eksikliği tamamlanamamıştır.
- (10) Üretken olmayan işlere alınacak işçilerin sayısı dondurulup, üretken işlerdeki eksik niye giderilmiyor?  
C. Üretken insanların sırtından politika yapılamaz.
- (11) TTK'ya işçi alımı politikacıların siyasal çıkarlarına hizmet amacıyla kullanılıyor mu?  
C. Evet.
- (12) İşçi alımında, üretimin dışındaki kıstaslar (ilgili bakanın seçim bölgesi, tarikat, ideoloji gibi) kullanıldığı oluyor mu?

C. Kullanılmadığı zamanlar olmaktadır.

- (13) Alternatif istihdam imkanları yaratmak için hiç çaba gösteren olmuş mudur?  
C. Evet.
- (14) ZTA (Zonguldak Teşebbüs Ajansı) nedir? Alternatif istihdam yaratmak için kurulmamış mıdır?  
C. Evet.
- (15) ZTA ne zaman kurulmuştur?  
C. 1988'da kurulan ZTA, bir A.Ş.'dir
- (16) ZTA A.Ş. nin bankada ne kadar parası vardır? Bu para niçin verilmiştir?  
C. 1 milyar TL. Alternatif istihdam imkanları yaratmak üzere yapılacak çalışmaları **başlatmak** üzere.
- (17) ZTA A.Ş. ne verilen bu para bankada 1.5 yıldır niçin bekletilmektedir? Kullanılmasına engel olan kimdir? Siyasi bir mülahazayla mı izin verilmemektedir?  
C. ????
- (18) Zonguldak Mogado ve Kızılkum, turizm alanı ilan edilmiş midir?  
C. Evet
- (19) Turizm alanı ilan edilen bu yerlerde 49 yıllığına arazi tahsisi 1.5 yıldır niçin yapılmamaktadır? Eski turizm bakanına prestij kazandırmamak için ilan yapılmadığı doğru mudur? Yapmayan bürokratlar kimlerdir? Yapmayan bakan hangisidir?  
C. Doğrudur.???
- (20) Taşkömürü konusunda alınması gerekli tedbirleri belirten biri 1984 biri 1988 tarihli 2 rapor var mıdır? Bu konuda kim ne yapmıştır?  
C. ???

## TAŞKÖMÜRÜ VE SAÇMALAMA ÖZGÜRLÜĞÜ!

Kamuoyunu uzun süre meşgul edecek olan Taşkömürü konusunu bu köşeye almamın nedeni, tüm kamu iktisadi kuruluşlarının bir temsilcisi olmasıdır.

TTK (Türkiye Taşkömürü Kurumu)nda uzun yıllar çalışmış olmamın verdiği bir hissi yakınlığı da inkar etmiyorum.

Taşkömürü ile ilgili teşhislere, çözüm önerilerine baktıkça, Orwell'in 1984 adlı kitabında geçen "*Cehalet Kuvvettir*" sözünün ne kadar ferahlatıcı bir sığınak olduğunu daha iyi anlıyorum.

TV'de *Hodri Meydan*'ı seyrederken aklıma bir soru takıldı. Düşünceleri ifade edebilme özgürlüğünün -ki galat olarak düşünce özgürlüğü deniyor- acaba hiç koşulu yok mudur? Acaba herkes her konudaki düşüncesini ifade etmekte "tamamen" özgür müdür?

Birisi çıksa da "konutların ucuzlatılması için daha az demir kullanılması"nı önerse ve dinleyenleri de ikna edebilse, bu son derece demokratik görünümlü süreç bir facia kararı olmaktan kurtulabilir mi?

Konuları "*teknik*" ve "*teknik olmayan*" diye bölmenin mümkün olmadığını ve aslında her konunun kendine özgü kurallarına "*teknik*" denilmesi gerektiğini göz önüne alırsak, ifade özgürlüğünün, "*aklına geleni söyleme özgürlüğü*" olmadığı, hatta kişilerin ifade özgürlüğünün sınırlarını belirleyen kavram olduğu kolayca görülecektir.

Demek ki TV'ye çıkararak kendi sınırlı bilgi ve yorumlarını kamuoyuna iletmek isteyenlerin (ve de her konuda fikir beyan edenlerin) unutmaması gereken altın kural, ifade özgürlüğünün sınırının, dinleyenlerin doğru bilgilenme özgürlükleri olduğudur.

55 milyonun gözünün içine baka baka Taşkömürü sorununu basit bir ücret anlaşmazlığı olarak tartışanlara şunları sormak istiyorum:

(1) TTK'da kaç kişi çalışmaktadır?

C. 46,000 toplam işçiden yaklaşık 9,000'i aylık dönüşümlü çalışmaktadır. Yani bir anda işyerlerinde bulunan işçi sayısı 37,000 civarındadır.

(2) Bu kadar farklı mesleklerde çalışan insanların hepsine niçin maden işçisi denmektedir?

C. TTK'da çalışmaktan başka maden işçiliği ile ilgisi olmayan çok sayıda insan, maden işçiliği gibi toplum gözünde güç iş ile özdeşleşmiş bir işin olası faydalarından (ki bugün bir faydası yoktur) faydalanmak istemektedir. İşçi Sendikası gözünde ise toplam işçi sayısını artırdığı için bu durum kabul görmektedir. Aslında maden işçiliği, bir kısmı yeraltında, bir kısmı da yer üstünde çalışan ve içinde çeşitli mesleklerin yer aldığı bir deyimdir.

(3) "Ücret" ne demektir?

C. Ücret, yalnız bordroda görünen rakam değildir. İşverenin cebinden çıkan tüm ödemeler de değildir (onun adı işçilik maliyetidir). İşçiye, nakdi ya da aynı olarak 1 yıl içinde yapılan tüm ödemelerin toplamına denilir. Bu farklı kavramları birbirine karıştırmamak için *çiplak*, *giyinik* vb. ücret tanımları kullanılmaktadır. Ayrıca, vergi durumuna göre net veya brüt ücret denilir. Yıllık nakdi ve aynı menfaat toplamı, 1 yıl içinde fiilen çalışılan gün sayısına bölününce bordroda görünenden oldukça farklı rakamlar çıkmaktadır. Çünkü çalışılmamakla birlikte fiilen çalışılmış *gibi* sayılan yaklaşık %20 kadar gün vardır.

(4) Bu mesleklerin ortalama ücretleri ne kadardır?

C. Nakdi+Aynı ödemeler demek olan giydirilmiş ücret bakımından, ortalama yeraltı işçi yevmiyesi 36,000 TL, yerüstü işçi yevmiyesi ise 32,000 TL dir. Yaraltından vergi kesilmemektedir. Bu ücretler fiilen çalışılan gün sayısına göre değil, çalışıldığı varsayılan gün sayısına

Hangisi olursa olsun sonuç aynıdır: **Yüksek beceri gerektiren işlerden kaçış !** Gerçekten de bugün durum budur. Çalışanlar *bir yolunu bulup* daha kolay işlere geçmekte ya da en azından bunun özlemini çekmektedirler.

Bu durumun bir doğal sonucu üretim düşmesi (ve tabii ki güç duruma düşme), ikinci doğal sonucu ise mevcut çalışan kadrolarının sayıca yetmez görüntüsü vermesidir.

Özellikle KİT'lerde, trajedinin son perdesi burada başlamakta, bir sorumluluk taşıyan her düzeydeki yönetici çareyi daha fazla eleman çalıştırmakta görmektedirler. İşte bugünkü, gereğinden çok **kalabalık kamu kadroları** böyle oluşmuştur.

Bu durumun üzerine dikilen son *tüy* ise idarenin, politikacıların ve onlara yol gösterenlerin **İş Yaratma** konusunda Dünya'da mevcut yöntemlerden bihaber olmalarıdır.

Dolayısıyla, işsizlik sorunu karşısında düşünebildikleri bir-iki araçtan en kolayı olan "*mevcut kuruluşlara ilave personel almak*", zaten şişmiş kadrolara yeni bir baskı getirmektedir.

Dünya'da mevcut **İş Yaratma** tekniklerinin (ki önemli bir bölümü Türkçe yazılı hale getirilmiş, nasıl uygulanabilecekleri belirlenmiştir) niçin hiç gündeme gelmediği de, basınıımız başta olmak üzere istihdamla ilgili tüm kurumlarımızın bir büyük ayıbıdır.

(*Beceri*) ve (*çaba*)nın gözardı edilmesiyle oluşan olumsuzluklar zincirinin birinci baklasına daha önceki yazılarımda değinmiştim. Özetlemek gerekirse, "*eşit işe eşit ücret*" yerine "*her işe eşit ücret*" bir kaçınılmaz son ile noktalanıyordu: **Yüksek iş değerli işlerden kaçış!**

Halbuki her işletmede yüksek *iş değerli* işler o işletmenin üretiminde vazgeçilemeyecek roller oynamaktadır. Bunlardan kaçış, kuruluşların güç duruma düşmelerinden başka bir sonuç yaratamaz.

İşlerin (*beceri*) gereksinimlerini gözardı etmenin yanısıra bir de, çalışanların o işleri yaparlarken harcadıkları *çaba* nın da dikkate alınmayışı gerçeği vardır.

Herhangi bir işin ne kadar süre içinde yapılması gerektiğinin belirlenmesi için, bilinen 1-2 metoddan birisi de *İş Etüdü* dür.

Bu yöntem, her işi kendi özel şartları içinde değerlendirerek, o iş için bir *standart zaman* belirlemeye yarar.

Tekrarlı işlerde olduğu kadar olmayanlarda da (bakım, onarım, temizlik vbg) *standart zaman* lar bellidir ya da tekrar ölçülebilir.

İşlerin *standart zaman* ları belli olmayınca ne işler planlanabilir ve ne de çalışanların *çaba* ları doğru takdir edilebilir. Böyle bir ortamda gösterilebilecek en rasyonel davranış (doğru bir davranış olmasa da), **olabildiğince az çaba harcamak** tır. Bugün işyerlerindeki durum da tam böyledir.

*Standart zaman* kavramının gözardı edilmesiyle, çaba sarfedenler cezalandırılmaktadır. İşyerlerinde (özellikle KİT'ler) bugün üretilen işlerin, bir çeşit (*işkolik*) çalışanlarca yapıldığını söylemek bir abartı sayılmamalıdır.

Bu belirlemelerin ışığı altında işçi ve işveren sendikalarına bir öneride bulunmak istiyorum:

(*Beceri*) ve (*çaba*)yı cezalandırmak ya da en azından somut olarak takdir etmemek, çalışanların lehine değildir.

Kısa vadede, kalabalık bir kitlenin (düşük becerili ve az çabayı gerektiren işlerde çalışanların) beğenisini getirebilir. Ama orta ve uzun vadede sonuç hüsrandır.

Bugün sanayimizin düşük rekabet gücünün az sayıdaki sebebinin başında, (*beceri*) ve (*çaba*) nın cezalandırılması gelmektedir.

Geliniz, bundan böyle yapılacak toplu pazarlıklarda ücret yapılarını **İş Değerlendirmesi** ve **Standart Zaman** kavramları üzerine oturtunuz. Yüksek *iş değeri* ne sahip ya da standartların üzerinde üretim yapanlar daha fazla kazansın. Bundan sendikalar zarar görmez aksine çalışanların pazarlık güçleri artar.

İşler arasındaki ücret farkları öyle olsun ki, çalışanlar daima biraz daha az (*beceri*) ve (*çaba*) isteyen işlere değil, tersine daha yüksek (*beceri*) ve (*çaba*) gerektiren işlere geçmek istesinler.

İşçinin de, işverenin de, toplumumuzun da kurtuluşu buradadır.

## "BECERİ" VE "ÇABA" CEZALANDIRILMAMALI!

**Beceri** ve **Çaba**, insanlığın gelişiminde en önemli rolleri oynamış iki kavramdır. Eğer bunlar olmasaydı bugün belki hala çakmak taşlarıyla ateş yakmaya çalışıyor olabilirdik.

Bu iki kavram birbirinin bütünleyicisi olmakla birlikte tamamen ayırıldılar. Her (*beceri*)nin mutlaka bir (*çaba*) ile birleşmesi gerekmediğini, *tembel* ya da *çalışkan ama becerisiz* insanlara bakarak anlayabilirsiniz.

"*Marifet iltifata tabidir*" özdeyişi, (*beceri*) ve (*çaba*)nın takdir edilmemesi halinde var olamayacaklarını ya da en azından gelişemeyeceklerini vurgulamaktadır.

Üzerinde durmak istediğim konu, toplumumuzda (*beceri*) ve (*çaba*)nın (marifet'in iki unsuru) takdir edilmeyip, aksine bir çeşit cezalandırılmasıyla ilgilidir.

Ancak hemen işareti gereken bir nokta, (*beceri*) ve (*çaba*)nın evrensel ölçütlere uygunluğu koşuluyla takdire layık olduğudur. Aksi halde, hergün rastgele dinlediğimiz "*bizim kıymetimizi bilmiyorlar*" paranoyasına kanmak tehlikesi olabilir.

Ülkemizde toplu pazarlık sisteminin yasalaştığı tarihten (1963) günümüze kadar, çalışanların ücretleri ile, işlerinin *beceri*, *çaba*, *sorumluluk* ve *risk* gereksinimleri (teknik deyimiyse *işin değeri*) arasındaki ilişki giderek kopmuştur.

1963'den evvel çeşitli *iş değeri* ne sahip işler arasında bulunan kayda değer ücret farklılıkları, o yıldan itibaren seyyanen zamlarla önemini tedricen kaybetmiştir.

Bu basit görünümlü (ki ne kadar yıkıcı sonuçları olduğuna biraz aşağıda değineceğim) yanlışın sebepleri arasında şunlar ön planda gözükmektedir:

- (1) Profesyonel sendikacılık açısından önemli olanın *iş değeri* değil üye sayısı olması,
- (2) İş değeri farklarının ücrete yansımaları halinde, düşük *iş*

*değerli* çalışanların olası memnuniyetsizlikleri,

- (3) "*Önce tüm çalışanların karınlarını doyuralım, işin bilimsel yanını sonra düşünüyoruz*" anlayışının yanlışlığının, ilk bakışta kamuoyunca anlaşılamayışı, teknisyenlerin ise suskunlukları,
- (4) Zaman zaman ortaya çıkan yüksek enflasyonun gelirleri aşındırıp, (3)deki düşünceye hak verdirir hale gelinmesi,
- (5) Kamu kesiminde, toplu sözleşmelerin daima matematik nosyonu çok zayıf meslek sahiplerince idare edilmesi,
- (6) ve nihayet, idare mensuplarının, politikacıların ve maalesef bilim çevrelerinin **Yeni İş Yaratma** konusundaki kısırlıkları sebebiyle oluşan kalabalık kamu kadrolarının beceri ve çaba düzeylerinin çok düşük oluşu ve herhangi bir ücret farklılaştırması istemeyecek kadar düşük niteliklere sahip olanların ezici çoğunluğu dolayısıyla, "*eşit işe eşit ücret*" yerine "*her işe eşit ücret*" felaketinin kurumlaşması.

*İşlerin değeri* ni *İş Değerlemesi* tekniğiyle belirleyerek, ücretlerini de, bu *iş değerleri* ile orantılı olarak takdir etmek yerine, bütün işlere *hemen hemen* eşit ücret vermek bugün bir salgın hastalık kadar yaygındır.

Kamuoyunda bir süre tartışılan **Türkiye Taşkömürü Kurumu**'nda yapılan son sözleşmeye göre en alt ve en üst ücret grupları arasındaki fark %15'dir. Halbuki bu işlerin *iş değerleri* arasındaki fark %270'dir. Bu, açıkça iki anlamdan birisine (ya da her ikisine birden) gelmektedir:

- ya yüksek beceri gerektiren işler önemsiz görülüyordur,
- ya da düşük beceri gerektiren işler, öbürlerine oranla daha önemli sayılmaktadır.

tanıma göre grizi olayı bir kaza değildir. Böyle göstermek isteyenler ya bilmezliklerinden, ya da toplumumuzun kaza kavramını iyi tanımlamamış olmasından yararlanıp sorumluluklarını gizlemek isteyenlerdir.

2. Hiçbir olay kendiliğinden olamaz. Olayları, o olaylara girdi teşkil eden "ortam" lar yaratırlar. Buna göre, eğer o ortamlar değiştirilmezse grizu ölümleri olmaya devam edecektir. Başka olayların da olmaması halen tesadüflerin koruyuculuğu yüzündendir.
3. Prensipten itibaren 1 kişinin ölümü ile 10, 100 ve hatta 1000 kişinin ölümü arasında bir fark yoktur. Hergün işyerlerinde olan ve 1-2 şer kişinin ölümü ile sonuçlanan olaylar (bazıları kaza olabilir) aslında, daha büyüklerinin de olabileceğini gösteren " gösterge " lerdir. Hatta böyle bakılır ve tedbir almak amacıyla kullanılırsa bir bakıma faydalı dahi olduğu söylenebilir. Buna göre, sadece çok kişi öldüğü için bir olayı önemsemek, bu mekanizmanın farkında olmamak demektir.
4. Grizu olayında üstlerine kabahat yıkılanlar, sorumluluk listesinin en alt sıralarında yer alanlardır. Çünkü, bu olayın doğmasına neden olan şartlar (ortam) üzerinde onların çok az kontrolleri olmuştur (hatta hiç olmamıştır). Olsa olsa, çok sayıda insanın kızgınlığının yönlendirilip, bir bakıma "kızgınlık deşarjı" oluşmasına ve daha da önemlisi dikkatlerin asıl sorumluların üzerinden sapmasına yaramaktadırlar.
5. Bu olay aslında bir "toplu cürüm" dür. Derece derece sorumlulukları farklı olmakla birlikte içinde hepimizin yer aldığı bir toplu cürüm ! Ancak insanlar, her olayın hemen görünebilir sebeplerle izahını bekledikleri için bu " kollektif cürüm " olgusu gözden kaçmaktadır. Bu da yeni yeni olayların ana sebebini oluşturmaktadır.

6. Benzer her olaydan sonra standart bir zincir vardır. Bu zincirin baklaları şunlardır :
  - Taziyet,
  - Olay yerine gitmek (ne işe yarıyorsa ),
  - Geride kalanlara çadır, un, para gibi yardım yapılması,
  - Geride kalanların kızgınlıklarını giderebilecek önlemler çerçevesinde :
    - \* Çocuklarına burs verme,
    - \* Henüz emekliliğini haketmemiş olanların emekli sayılması,
    - \* Radyo ve TV' lerde vurmalı çalgılar yerine yaylı sazlarla ve düşük ritmlere yer verilmesi,
    - \* Yetkililerin, birşeyler düşünüyormuş " gibi " resimleri (ne yani, ben de senin kadar üzülüyorum, fazla uzatma demektir )
    - \* Bundan böyle gereken her türlü önlemin ( ne olduğu katiben belli değildir ) alınacağı beyanatı.

Sonuç şudur:

- (1) Doğru sistemler kurulmadığı sürece bu olaylar olur,
- (2) Her vasıf dokusu düzeyinin otomatikman belirlediği "uğraş alanı karmaşıklık düzeyi" vardır. Bugün sahip olduğumuz vasıf dokusu düzeyi, madencilik, uçak sanayii vb. gibi alanlarda olaysız kazasız iş yapmamıza yeterli değildir. Bu beceri düzeyini yükseltmeksizin yalnız bu işler değil benzer karmaşıklıktaki işlerin hiçbiri yapılamaz. (Milli bütünlüğümüzün korunması da bu işlerden birisidir.)

ihtimali onbinde 9996' dır. Yani onbinde 4 oranında bir kaza ihtimali vardır. Bu ise çok yüksek ve kabul edilemez bir nisbettir. Nitekim hergünki trafik kazalarının sıklığı, bu hesabın ne kadar geçerli olduğunu göstermektedir. Trafikle ilgili olanların ( sürücü, yaya, bakımcı, yönetici) bu zincir örneğini tam algılayamaması, kazaları birer kötü şans gibi görmelerine, kuralları hiçe saymalarına, yanlış teşhisler koymalarına vb neden olmaktadır. Veriler bunlar olduğuna göre, yapılması gerekenler nelerdir ?

Asansör halatlarının kopmasını beklemek bu şartlarda kaçınılmaz görünmektedir. Acaba bir kuruluş asansörleri denetlese kazalar önlenir mi ?

Yukarıdaki basit hesap göstermektedir ki, denetim (halatların belli zamanlarda değiştirildiğini anlamak için), işin küçük bir parçasıdır. Geri kalan kısmı ise tamamen üretim ve bakım (ve kısmen de kullanım ) işleriyle ilgilidir. Görünen odur ki, üretim, bakım ve kullanım personelini tam olarak eğitmenin dışında bir yolla kazalar önlenemez. Öncelikle ilk iki grup personele, burada gösterilen basit ama etkileyici hesap anlatılmalı ve böylece yaptıkları işin bilincine tam varmaları sağlanmalıdır.

Halen bu bilincin var olduğu söylenemez. O halde maalesef asansör kazaları bu bilinç geliştirilene kadar muntazaman olmaya devam edecektir! .

Konuya, parçaların yüksek güvenilirliğinin niçin sağlanamadığı şeklinde bakmaya devam edilirse şu görülecektir : Parçaların üretimi, montajı ve bakımında gösterilen özen güvenilirliği belirlemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken ince nokta, herhangi bir parçanın en ilkel halinden (mesela çelik bir parça için ilk demir-çelik üretiminden ) itibaren çok sayıda aşama geçirerek nihai halini alırken, bu uzun sürecin her adımında yeralan; bileşim, testler, şekillendirmede hassasiyet, montajdaki özen, nihai testlerdeki dikkat gibi evrelerdeki eksik, yanlış ve/ya özensizliklerin birbirlerinin üzerlerine eklenip,

tesadüf gibi görünen şanssızlıkları (!) doğurduğudur.

Halbuki dikkat edilirse bütün bunlar, yaşam biçimimizin, değer ölçülerimizin izlerini taşımaktadırlar. Günlük hayatımızın çoğu safhasında farklı ağızlardan farklı üsluplarda duyduğumuz; " boşver ", " idare eder ", " bu şartlarda bu kadar olur ", " daha iyisi can sağlığı ", " o kadar incesine bakmayacaksın ", "bizim şartlarımız farklıdır " vb deyimler asansör parçalarına nüfuz etmekte, onların güvenilirliğine toplumumuzun bazı yoz değer ölçülerinin damgasını vurmaktadır.

İşte bu yüzden asansörlerimiz sık sık düşmektedir, buna yol açan değer ölçülerimizi değiştiremezsek düşmeye devam da edecektir.

Bu durum karşısında yapımı gerekenler ayrı bir makaleye konu olabilir. Ancak yapılmaması gerekenin ne olduğu araştırılırsa görülecektir ki, bir kurumun bu işi üstlenerek çok sıkı genelgeler yayımlaması, hatta denetçiler salması sorunu çözemeyecektir.

Eğer tek cümle ile yapılması gereken ifade edilmek istenirse, doğru sistem kurmak ve her düzeyde (ama her düzeyde) insanımızı eğitmek denilebilir.

Şimdi gelelim Yeni Çeltek'teki grizu olayına: Meseleye ne tarafından yaklaşırsak orada bir akılcılık ile karşılaşırız. Onun için madde madde ele almak daha doğrudur.

1. Hiçbir teknik veya idari mekanizma ( sistem ) hatasız kurulamaz. Mesela hiçbir uçağın güvenilirliği % 100, hiçbir kömür ocağının kazasız çalışabilme şansı % 100 değildir. Ancak, sistemleri tasarlayanlar, bu güvenilirliğin ne olması gerektiğini baştan bilerek mekanizmaları kurar ve denerler; geri kalan kısmını da " tesadüflerin koruyuculuğu" na bırakırlar, daha doğrusu bırakmak zorunda kalırlar. İşte bu koruma alanına bırakılan " kötü şans " gerçekleşirse onun adına " kaza " denilir. Bu



milyonda 999,950 olabilmektedir. Bir başka deyimle yüzbinde 5 olasılıkla arıza yapabilir demektir. Bu, pratik olarak şu demektir : Bir binada hergün ortalama olarak 100 defa asansör kullanılıyorsa, yaklaşık 7 ayda 1 defa arızalanması ( ve kaza olması ) ihtimalidir ve de oldukça yüksek bir risktir. Şimdi bu asansöre bir paraşüt tertibatı eklendiğini ve paraşütün güvenilirliğinin de % 99 olduğunu ( yani 100 defada ancak 1 defa çalışmayabilir ) varsayalım ve paraşütlü asansör bütününe güvenilirliğinin ne olacağına bakalım: Bu takdirde; birinin meydana gelme ihtimali yüzbinde 5, diğerinin ise yüzde 1 olan iki ayrı olayın aynı ana tesadüf etme olasılığı, bu iki sayının çarpımları kadar yani onmilyonda 5 olacaktır. Yine bina örneği düşünülürse, 66 yılda 1 defa kaza olması, yani hem hem kabinin düşüp hem de paraşütün çalışmaması demektir. Asansör halatlarının belirli aralıklarla değiştirilmesi zorunluğu işte bu sebepten doğmakta, böylece daima risk alanının dışında kalınabilmekte ve kabul edilebilir bir güvenilirliğe erişilmektedir. Ancak, bu gereğin ne denli yerine getirildiği incelenmeye değer bir konudur.

Şimdi, son örnekteki kabul edilebilir güvenilirliğin sağlanması için gereken 0.999999'lik parça güvenilirliğinin nasıl sağlanabileceği, daha doğrusu bunun ne kadar mümkün olabileceğine gelelim:

Bu kadar yüksek güvenilirlik mümkündür; ancak, üretim, montaj ve bakımda görevli kişilerin çok özenli seçim ve eğitimi ile çok iyi bir kalite kontrol sistemini gerektirir. Asansör üretimi, montajı ve bakımında ortalama vasıf düzeyinde kişilerin çalıştığı, hatta zaman zaman (özellikle bakım işlerinde) vasat altı düzeyde elemanlar çalıştırılabildiğine göre, bu güven düzeyi pratikte sağlanabilir değildir.

Aslında bir toplumun yaşama biçimi ve değer ölçüleri ile, kullandığı donanımların performansı ve güvenilirliği arasında yakın bir ilişki vardır. Hatta bir bakıma, yaşama biçimi ve değer ölçüleri, o toplumun ya da belli bir kesiminin başarıyla kullanabileceği donanımın

karmaşıklığının (sofistikasyon ) düzeyini de belirler. Ayrıca, teknoloji ile yeterince karşılaşmamış kişiler, donanımlara karşı aşırı güven duyabilmektedirler. Bir donanımın güçlü ve zayıf yanları konusunda yeterli bilgi ve/ya tecrübeye sahip olmayan kişiler için, teknik donanımların davranışları rastlantısal sayılabilir. Yazının başında aktarılan "*yaratığın ne yapacağı belli olmaz*" yaklaşımı, işte böyle bir "teknolojiye yabancılığın" sonucudur.

Donanımları, birbirine bağlı bakılardan oluşmuş bir zincir ve zincirin kopmamasının da her baklanın ayrı ayrı kopmaması şartına sıkı sıkıya bağlı olduğu bilincinin hemen hemen hiç bulunmadığı bir alan da karayolu trafiğidir. Bir aracın bir kazaya muhatap olmaması için :

- \* Aracın kritik parçalarının ( rod, fren, direksiyon mili, lastik vb. ) arıza yapmaması,
- \* Araç sürücüsünün kurallara " her an " uyması ( en az 10 hayati kurala ),
- \* Yol şartlarının uygun olması ( çukurlar, buz, sis vb.),
- \* Karşıdan gelen tüm araç ve sürücülerinin ( binlerce ) yukarıdaki şartları taşıması.

Yukarıdaki her madde kendi içinde bölünürse yaklaşık 40 zincir baklası ortaya çıkacaktır. Asansör örneğine benzetilirse:

her baklanın <u>güvenilirliği</u>	kaza olmama <u>ihtimali</u>
0.90	0.0147
0.95	0.1280
0.99	0.6689
0.999	0.96
0.9999	0.996
0.99999	0.9996

Buna göre en yüksek güvenilirlik halinde bile ( her ögenin yüzbinde 1 oranında hata yapması ), bir kaza olmaması

yapılması için lüzumlu ayar cihazları, tüm yurttaki bakım örgütüne dağıtılmıştı. Yurdumuzun bir köşesinden gelen bir telgraf herkesi dehşete düşürmüştü : "Gönderdiğiniz parça çok iyi sonuç verdi. Diğer arızalı cihazlara da takabilmek için acele 50 tane daha yollamanızı rica ederim ."

Yalnız ayar için 1 adet yollanan ayar cihazını nasıl ve nereye takmışsa arıza da düzelmiş(!).

Bakımcılığın bu durumu, insanımıza gerekli eğitimi verebilecek mekanizmaların yokluğu ile ilgilidir. Aynı insan, bir başka ülkede çok başarılı olabildiğine göre, ülkemizdeki şartların uygunsuzluğunun bu olumsuzlukları yarattığı bilinmelidir.

İlk bakışta, donanım üreticilerinin bakımcıları eğitmesi gerekliliği düşünülebilirse de bu, yoldan çevrilen bir taksinin şoförüne önce araba kullanmayı öğretmeye benzetilebilir. Yapımcı firmaların eğitim görevleri vardır ve belki de tam olarak yerine getirilememektedir. Ama, onların bir altyapı olarak kullanılmadığı durumunda olup da bulamadıkları girdiler vardır. Meslek kursları, görsel-işitsel eğitim malzemesi vb, bunlardan yalnız birkaçıdır.

Donanımların çalışmasına etki yapan nihai bir faktör de, o donanımları oluşturan parçalardır. Bir bütün, onu oluşturan parçalar kadar güvenilirdir. Bu basit yargı, güvenilirlik (*reliability* ) denilen bilim dalının bir yarasıdır.

Hangi donanım olursa olsun (asansör, otomatik çamaşır makinesi, elektrikli portakal suyu sıkma makinesi vbg ), iki grup parçadan oluşmaktadır :

( I ) Bütün' ün çalışmasını etkileyenler

( II ) Bütün' ün çalışmasını etkilemeyenler

Tüm estetik parçalar ikinci gruba girerler. Örneğin bir

donanımın marka etiketinin kopması, o cihazın çalışmasını etkilemez. Birinci gruptakiler ise bir zincir oluştururlar. Halkalardan herhangi birinin kopması (parçanın arızalanması) donanımın çalışmasını bozar (zincir kopmuş olur). Bu bozulma donanımın can güvenliği ile ilgili kısmındaysa, asansör konusunda sözü edilene benzer kazalar meydana gelebilir. Bir asansörde çok sayıda olay can güvenliğini etkileyebilir. Bunlardan en tehlikelisi halat kopmasıdır. Çelik halat, belli aralıklarla değiştirilme şartına uymamaktan dolayı kopabileceği gibi, belli limitlerin (en üst ve en alt katlar) aşılmasını engelleyen mekanizmaların çalışmaması, paraşüt sisteminin görev yapmaması, kabin raylarının arızalanması gibi çok sayıda nedenden dolayı da olabilir. Bir asansör donanımının çalışmasını ve aynı zamanda can güvenliğini etkileyen parçaların (zincir baklalarının) sayısı yaklaşık 50 kadardır. Aşağıda, her parçanın güvenilirliğinin değişik değerleri için 50 parçadan oluşan sistemin bütününe güvenilirliliği verilmiştir :

güvenilirlilik	
<u>bir parçanın</u>	<u>sistemin</u>
0.90	0.005
0.99	0.605
0.999	0.95
0.9999	0.995
0.99999	0.9995
0.999999	0.99995

Bu sonuçları yorumlarsak; birinci durumda yani her parçanın % 90 güvenilir olduğu halde, bütününe güvenilirliliği ancak % 0.5 kadar olabilmektedir. Buna göre mesela sistem 1000 çalışmanın ortalama olarak 5' inde arızasız olarak çalışabilecektir. En son halde yani her parçanın güvenilirliliğinin milyonda 999,999 olması halinde - ki milyonda 1 arıza ihtimali demektir-, sistemin bütününe güvenilirliliği

sonuçlananlar duyulur. Bir de büyük illerin dışındaki yerlerde, büyük tirajlı basına yansımayanlar hesaba katılırsa bu kazaların oldukça sık olduğu görülür.

Traji-komik asansör kazaları da vardır. Kapısı açılmayan, yarı yolda kalan vb..! İlk anda bu gibi olayların, küçük apartmanlarda meydana geldiği, büyük binalarda olmayacağı sanılabilir. Durum öyle değildir. En önemli binalarda dahi olabilmektedir. Zaten konu incelendiğinde görülecektir ki kazalar, binaların küçük ya da önemsiz olduğundan kaynaklanmamaktadır.

Kul yapısı olduğu için arıza da yapabileceği kabul olunmuş bu yaratıkların (!) arıza sıklıkları ( peşpeşe iki arızası arasındaki ortalama süredir ) acaba Dünya' daki geçerli normların ne kadar üzerindedir ? Asansör yapım ve bakım firmalarımıza bakılırsa asansörlerimiz, endüstride ileri gitmiş ülkelerin ürünlerinden hiç de kalitesiz değildir. Arıza normaldir. İnsan bile hastalanıp öldüğüne göre, makineler arızalanamaz mı?

Önemli bir binanın asansörlerinin bakımından sorumlu bir teknik bölüm yetkilisi : " *bu yaratığın ne zaman ne yapacağı belli olmuyor; bakıyorsunuz bazen iyi, bazen kapısını açmıyor!*" diyerek veciz bir şekilde, asansör üzerinde kontrolleri olmadığını, aksine asansörün istediği zaman içindekileri hapsedebildiğini ifade etmişti.

Konu üzerinde daha fazla birşey söylemeden önce, ülkemizde yalnız asansörlerin değil, benzer karmaşıklığıdaki tüm donanımın ( otomobiller, çamaşır makineleri, ev aletleri, endüstriyel tesisler vb.) ithal malı olanlar da dahil ( bir miktar az da olsa ), gelişmiş ülkelere nazaran daha sık arıza yaptığını belirleyebiliriz. Bu konuda istatistikler olmasa da herkesçe yapılmış gözlemler herhalde bu yargıyı doğrulayacaktır. Ancak, bir yanlış anlamaya yol açmamak için bir noktayı açıklamak gerekir: Her teknik donanım bir çevrede çalışır ve bazı

girdiler kullanır. Otomobil, yolu bir "çevre", yakıtı da bir "girdi" olarak kullanırken ; otomatik çamaşır makinesi de, şehir suyu ve elektriği birer "girdi" olarak kullanmaktadır.

Donanımlar, bu "çevre" ve "girdi" lerden bağımsız olarak düşünülemezler. Yol bozuk ya da yakıt kalitesi kötü ise otomobil yapımcısı, bu şartlara uygun araba üretemez. Şehir suyu içinde katı madde miktarı, kabul edilebilir seviyenin üzerindeyse buna bağlı arızalar, yapımcı firma tarafından ancak ekstra donanım (filtre vb.) konularak, yani donanımı pahalılaştırarak önenebilir.

Asansörler için de aynı, "çevre" ve "girdi" olguları geçerlidir. Bir asansör kabini içindeki kat düğmelerine toplu iğne sokularak garip komutlara itaat etmek zorunda bırakılan bir asansörün çalışması ya da arızasından, bir ölçüde de olsa onu kullananlar sorumludur. Bir ölçüdedir çünkü bu gibi kötü kullanım şartları, dizayn spesifikasyonları içinde dikkate alınmış olmalıdır. Asansörlere, hep akli başında ergin kişilerin bineceği, gerçekçi bir tasarım kabulü değildir.

Bu düzeltme ile hatırlatılmak istenilen, donanımın yalnız yapımcısının değil, onun kadar kullanıcısının da dikkate alınması gerektiğinin unutulmamasıdır.

Bir donanımın çalışma ve arızalanmasına etki yapan bir faktör de bakımçılarıdır. Aynen kullanıcıda olduğu gibi bakımıcının da etkisi büyüktür. Nitekim, son derece kaliteli donanımların, ehil olmayan ellerde ne hale geldiklerini hep gözlemiş ya da yaşamışızdır. Bakımçıların sebep oldukları olayları karikatürize edebilecek bir olay, bu satırların yazarının başından geçmiştir.

Bir parti hatalı parça ihtiva eden bir mamulün, hatalı parçalarının ücretsiz değiştirilip gerekli ayarların

kamuya özgü nedenleri olmakla birlikte, özel kesimde de bulunan ortak nedenleri vardır.

Bu yüzden ana strateji, ancak rehabilite edilemeyecek olanların kapatılıp diğerlerinin iyileştirilmesidir. İyileştirmenin bir bölümü özelleştirmeden önce, bir bölümü ise sonra yapılmalıdır.

- (3) "*Çalışanları evine yollayıp maaşlarını da eve postalamak*" yöntemi diye bir yöntem olamaz. Kadroların seyreltilmesi için, onlara yeni beceriler kazandırılması, yeni iş fikirlerinin verilmesi, iş kurlmaları için desteklenmesi amacıyla Dünya'da kullanılan enstrüman **Girişim Ajansları**'dır. Bir yasa ile Girişim Destekleme Ajansları kurulmalıdır (TBMM'de böyle bir teklif mevcuttur).
- (4) Hem bu operasyonları yapmak, hem de herkesi enflasyondan korumak fiziken mümkün değildir. Enflasyon ile mücadelenin en önemli araçlarından birisi, çalışanların, güçleri oranında enflasyonu taşımalarıdır. Dolayısıyla; "*enflasyon ile mücadele*", "*özelleştirme*", "*girişimciliğin desteklenmesi*", "*kamu alımlarının yeniden düzenlenmesi*", "*tüketim ahlakımızın geliştirilmesi*", "*kamu kuruluşlarının amaç dışı işlevlerinin özelleştirilmesi*" işlemleri birlikte ve tek elden yönetilmelidir.
- (5) "*Birşey yapmama*"nın alternatifi "*gözünü karartıp birşey yapmak*" değildir. Zor olan, ama yapılması gereken bu komplike paketi hayata geçirmektir.

İlanen duyurulur.

## 67 İŞÇİ

Değerli okurlarım,

Sizlere zaman zaman bilgi sektörü ile, bazen de ilk bakışta onun dışında sayılabilecek alanlarla ilgili düşüncelerimi iletiyorum. Bunu zevkle de yapıyorum. Ama öyle konular var ki, onlardan bahsederken, yazarken insanın içini acı, ümitsizlik ve kızgınlık kaplıyor.

Daha önce bu köşede, İstanbul' da meydana gelmiş bir yangınla ilgili düşüncelerimi sizlerle paylaşmıştım. Üstünden daha 1 hafta geçmeden bu defa Yeni Çeltik Kömür İşletmelerindeki grizu olayı meydana geldi.

Bir kazadan sonra yapılabilecek en kolay iki şey, üzülme veya ukalalık etmektir. Bu ikincisinin riskinin farkında olarak, bu köşede 1-2 haftanızı bu olayın değerlendirmesiyle kullanmak istiyorum. Fakat ondan önce, geçen yıl kaleme aldığım, fakat herhangi bir yerde yayımlamadığım bir yazımı sizlere iletmek, ondan sonra da son grizu olayının bir değerlendirmesini yapmak istiyorum.

Şuna inanıyorum ki, ülkemizde bilgisayar sektörünün kaynak sorunları ile grizu kazalarının ( ve tüm iş kazalarının ) kaynak sorunları arasında inanılmaz bir müştereklik vardır. Dolayısıyla grizu olayı kökleri itibariyle hepimizi yakından ilgilendirmektedir.

"*Asansörler Düşer*" başlıklı bu yazı, bir kız öğrenci yurdunda tabana çakılan bir asansörde yaralanan çocukların, gazete haberi olması üzerine yazılmıştı:

" Zaman zaman haber kaynakları asansör kazalarını duyurur. Genellikle ağır yaralanma ve ölümlerle

3 yıl hizmet süresi ya da 30-35 yaş (hangisi önce gelirse) ; çok yüksek nitelik gerektirenler için ise 35-40 yıl hizmet süresi ya da 65-70 yaş (hangisi önce gelirse) öngörülür.

Böylece düşük nitelikli işgücü açısından daha hakkaniyetli bir iş imkanı yaratılırken, diğer yandan da çok büyük bir itici güç ortaya çıkacaktır.

Bu da düşük nitelikli insanların işsiz kalmamak için niteliklerini geliştirmek için inanılmaz bir beceri kazanma çabası içine girmesidir.

Bu, aynı zamanda tüm resmi (ve işe yaramaz) kurumların aşılıp özel girişimcilerin beceri kazandırma konusunu bir iş alanı haline getirmeleri olasılığıdır.

3. Yeni yaklaşımın bir özelliği de , bireysel performans göre erken emekli edilebilmedir. Özellikle günümüzde suistimale çok açık olan bu özellik belki başlangıçta kullanılabilmeyebilir.

Siyasetin toplum çıkarlarının aksine kullanıldığı geleneksel siyaset anlayışımız bu yaklaşımı derhal dejenere edebilir. Partilere yakınlık, performans ölçüsü olarak benimsenebilir. Nitekim uzun yıllardan beri bu aynen böyledir. Ama Türkiye'nin bu siyaset anlayışını daha uzun süre taşıyamayacağı kesindir.

Türkiye, niteliksiz insanlarıyla nitelikli insanlarına aynı usulleri uygulama lüksüne sahip değildir. Yıllarca eğitimle yetişmiş, birçok yanlış yapa yapa ama giderek daha az yanlış yapıp olgunlaşmış insanların 15-20 yılda emekli edebilecek kaynaklar hiç bir ülkede yoktur.

Soruları doğru sormasını öğrenmek, daha iyi sistemler kurabilmenin ilk adımıdır.

Pazar, 10 Nisan 1994

## ÖNCE İŞLETMECİLİĞİN, SONRA MÜLKİYETİN ÖZELLEŞTİRİLMESİ!

İşletmecilikte uzun yıllar tartışılıp son 30 yılda bir çözüme kavuşturulan bir sorun vardı. O da, "*işletmelerdeki reorganizasyonu kimler yapsın?*" sorusu idi.

Bir kısım uzman, bunun, teorisyenlerin işi olduğunu, diğerleri ise reorganizasyonu yalnızca işletme içinde çalışan, onu iyi bilen uzmanların yapabileceğini savunurdu.

Sonunda bu ikisinin de doğru ve ikisinin de yanlış olduğu anlaşıldı. Yani doğru çözümün, teorisyenlerle işletme mensubu uzmanlardan oluşan bir "takım"ın yapması olduğu anlaşıldı. Bu yaklaşıma da "**eylem araştırması**" (*action research*) denildi.

Özelleştirme konusunda bugün iki ayrı akım, iki ayrı koldan yürüyor. Bir kol, işletmelerin kendi yönetimlerince özelleştirilmesine dayalı (sünerbank örneği). Bir diğeri ise KOİ tarafından yürütülen dış odaklı yaklaşım.

Bunların ikisinin de olamayacağı bir süre sonra görülecektir. Ancak, başarısızlıkla sonuçlanacak her deney sonunda başlangıç durumundan daha güç koşullarda bulunulacağını da unutmamak lazımdır, bu bir. İkincisi ise, bir kaç önemli ilke benimsemeksizin bu işin olamayacağıdır. Şöyle ki;

- (1) Kit'lerin sahip oldukları, taşınmazların mülkiyetleri, özelleştirmenin ilk evresine katılmamalıdır. İlk adım bunların işletmeciliğinin özelleştirilmesidir.
- (2) Türkiye sanayiinin rekabet gücü genel olarak düşüktür. Verimsiz işletmelerini kapatarak rekabet gücü geliştirilemez. Çünkü işletmelerin hemen hepsi (özel sektör de dahil) verimsizdir. Bu verimsizliğin yalnız

## EMEKLİLİK YAŞI İNMELİ Mİ ÇIKMALI MI?

Eflatun'un, karşısındakine - o istemese de - kendi istediği sözleri söylediği diyaloglarını bilirsiniz. Eflatun'un bu hünerinin sırrı, verilmesini istemediği cevapları dışarıda bırakacak şekilde soru sormaktır.

Çalışan insanların, görevleri başında ölene dek çalışmaları pek pratik olmadığından onların ne zaman emekli edilmesi gerektiği daima bir sorun olmuştur. İşsizliği azaltmak için emeklilik yaşı indirilince, uzun süre emekli maaşı ödeme yüküne ek olarak ve ondan çok daha önemlisi güç yetiştirilmiş değerli insanları en verimli yaşlarında emekli etmek gibi sakıncalar doğmuş, aksini yapınca da gençler işsiz dururken dedeleri çalışmışlardır.

Dünyayı siyah-beyaz gösteren "*evet-hayır mantık sistemi*" nin sonuçlarından birisi olan bu çelişki, sorun'un ortaya konuşundaki yanlıştan kaynaklanmaktadır. Bu yanlış soru formülasyonunun altında ise bir varsayım yatmaktadır: o da, cevaplanması gereken soru'nun, "*kişinin hangi yaşta emekli edilmesi gerektiği*" sorusu olduğudur. Soru böyle sorulunca cevap da ya erken ya geç (emeklilik) biçiminde olmaktadır.

Halbuki doğru soru şudur: çeşitli hizmet türlerindeki işgücü talebi ve arzı birbirinden farklı olduğuna göre, bazı hizmet türlerinde arz, bazılarında ise talep daha yüksek olacaktır. Buna göre, arz fazlalığından doğan işsizlik ve talep fazlalığından doğan işgücü açığını asgaride tutmak için acaba her hizmet türündeki azami hizmet süresi ne olmalıdır ve bu hizmetlerde çalışacak insanlar ne kadar süreyle hizmet yapmalıdırlar?

Buradan hemen görüleceği gibi, bir hizmet türündeki azami hizmet süresi ile o dalda hizmet verenlerin çalışma süreleri aynı olmayabilir. Üstün nitelikli hizmet veren, o türün azami süresi kadar çalışabilirken, düşük nitelikli hizmet veren daha önce emekli edilir.

Bu yaklaşıma göre, işlerin gerektirdiği nitelik yükselip o dalda hizmet sunabilecek (gerekli kalitede hizmet sunabilecek)

olanların sayısı azaldıkça -ki bunlar zaten ters orantılıdır-

hizmet sunabilecek (gerekli kalitede hizmet sunabilecek) olanların sayısı azaldıkça -ki bunlar zaten ters orantılıdır- hizmet süresi uzatılmalıdır. Bu tür insanlar güç yetiştirdiği için bu yaklaşım toplum kaynaklarının etkin kullanımı açısından da akılcıdır.

Nitekim, son yıllarda giderek yaygınlaşan ve hükümetin vazgeçileğini beyan etmesine karşın artacağından şüphe edilmemesi gereken "geçici işçi" uygulamasını bunu doğrulamaktadır. Kısa bir süre içinde, bu uygulamanın yeni bir şekle kavuşup tüm düşük nitelikli işleri kapsayacağı (ve kapsamı gerektiği) ve düşük nitelikli işlerde 20-25 yıl çalışmanın son bulacağını tahmin etmek güç değildir.

Bir hizmet dalında çalışanların bireysel formasyon farklılıklarının emeklilik süresine etkisine gelince: *Toplam Kalite, Reengineering* gibi yeni yaklaşımlar, bireysel performans yerine grup performansı gibi ölçütlere ağırlık vermektedir.

Ancak bu, her ne sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın - motivasyon yetmezliği, sağlık sorunları, içinde yer alınan sistemin bozukluğu vbg.-, hizmetin gerektirdiği kalite standartlarının altında hizmet üreten bireylerin, o dalın azami hizmet süresi boyunca görevde tutulması gerektiği anlamına gelmez, gelmemelidir. Aksi halde bu, daha yüksek kalitede hizmet verebilecek durumda olanların cezalandırılması anlamına gelir.

Bu yaklaşım somut olarak şu demektir:

1. Kamu hizmetleri, gereksindiği insangücü nitelikleri açısından belirli sınıflara ayrılır.
2. Her sınıf için azami hizmet süreleri ve ayrıca azami yaşlar öngörülür. Örneğin, çok düşük nitelik gerektirenler için 2-

## EN NADİR KAYNAĞIMIZ: “ÜRETİM KÜLTÜRÜ” !

Özelleştirme sürecini düzenleyen çeşitli hükümleri bir araya toplayıp derli-toplu bir mevzuat haline getiren Özelleştirme Yasası TBMM'nden çıkınca, bir çok kimse özelleştirme işinin bittiğini, KİT'lerin birer ikişer özel sektörce satın alınıp yeniden yapılandırılarak karlı olarak işletileceğini zannetmeye başladı.

Durumun pek öyle olmadığı zamanla görülecek, her KİT'in özelleştirilmesinin bir diğerinden farklı olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Özelleştirme süreci bir zincire benzetilirse, bu zincirin gücü, en kritik halkalarınınkine kadar olabilecektir. Bu halkalardan birisi, *işini kaybedebilecek olanların durumu*, bir diğeri ise kapatılabilecek olanlardaki *üretim kültürü birikimi* denilebilecek olan olgudur.

Özel kesim tarafından satın alınacak bir KİT'in verimli çalışabilmesi için yapılacak operasyonlardan biri -ve kaçınılmaz olanı-, yıllardır şişirilen kadrolarının seyretilmesidir.

Bu, kritik bir “halka”dır. Toplu halde direnilince hemen geri adım atmayı (PETLAS, TTK, Karabük gibi) bir gelenek haline getirmiş olan idarelerimiz, işlerini kaybedebilecek olanların -ki kimlerin kaybedeceği belli olmadığı için herkestir- olası direnişleriyle karşılaşabilir.

Artık bütün Dünya öğrenmiştir ki bir *değişim hareketi*'nin başarısı, o hareketin çeşitli “taraf”larının desteğine bağlıdır. İnsanları sokaklara dökerek, kıra-döke özelleştirme yapılamaz. İdare ne denli “kararlı” olursa olsun yapılamaz. Çalışmakta olanların destekleri ise ancak bir şekilde sağlanabilir: O da, **Yeni İstihdam Fırsatları Yaratmak**'tır. Yeni istihdam fırsatları ise İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun geleneksel metotlarıyla yapılamaz, yapılamadığı görülmüştür.

Yapılması gereken, bu konuyu kendisine iş edinmiş kurumların kurulmasını sağlamaktır. Bu da **Girişim Destekleme**

**Ajansları**'dır. Bu ajanslar, Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulacak şirketler olup, yörelerin imkanları, işlerini kaybedebilecek olanların özellikleri (yaş, cinsiyet, beceri düzeyi, beklentiler vbg.) ve özelleştirilecek KİT'in çalışmaya devam edecek kısmının durumu gibi ögelere bağlı olarak ve profesyonel yöntemlerle yeni işlerin doğması için “**ortam yaratma**” ve “**katalizör**” rolü oynayacaklardır.

Özelleştirme zincirinin ikinci kritik halkası, bu işletmelerde birikmiş olan “**üretim kültürü**”dür. *Üretim Kültürü* zaten çok zayıf olan toplumumuzun en nadir kaynağı ne para ne de hammadde olmayıp bu “kültür”dür. Bu nedenle, “*işletmeleri kapatıp ücret ödemeye devam etmek*” gibi ilk bakışta pek çekici görünen formüllerden özenle kaçınılmalıdır.

Toplumumuz hala bir *sanayi toplumu* değildir. Hatta giderek, sırtını devlete dayayınca yaşanılabileceğini sanan kişi ve de kuruluş sayısı artmaktadır.

Bir değer üretmeyen insanın, başkalarının ürettiklerinden pay istemeye hakkı olmadığını, çağımızın en temel kuralı olduğunun pek bilincinde olmayan insanımız, devleti bir çeşit “**ekonomik Tanrı**” olarak görmeye devam etmektedir.

İşte bu değer yargısına sahip toplumumuzda KİT'ler, üretim kültürünün nadir olarak yoğunlaştığı merkezlerdir. Yoksa “*stratejik önemleri olduğu*” ya da “*bugüne kadar faydalı işler yaptığından dolayı vefa duyulması gerektiğinden*” ötürü önemli değerlerdir.

Bu bakımdan, yapılacak operasyonların, bu kültürü heba etmeyecek bir tasarım içinde yapılması yönetilmesi gerekmektedir. Toprağı nadir olan Hollanda'da, bahçesinde kümes inşa eden kişi, çıkan toprağı bir çuvala koyup belediyeye teslim etmek zorundadır.

Biz de, bu nadir kaynaklarımızı bu bilinçle kullanmak zorundayız.

Pazar, 27 Kasım 1994

## VERİMSİZ KURULUŞLAR KAPATILMALI MI ?

24 Ocak 1980 kararlarından bir süre sonra bir yetkili, sanayicilerle yapılan bir toplantıda kendisine sanayinin sorunları aktarıldığında : "*Arkadaşlar, ölen ölüyor kalan sağlar bizimdir!*" demiş ve bulunduğu o toplantıda, "*Sayın yetkili, eğer hiç sağ kalmazsa ne olacak?*" gibi bir soru sormuştum. O gün görmüştüm ki "*hiç sağ kalmama ihtimali*" hemen hemen akla getirilmemiş bir olasılıktır.

Bileşimi yeterince güçlü herhangi bir oluşuma yukarıdaki "eleme" ilkesi uygulandığında iyi sonuçlar alınmaktadır. Buna en kuvvetli kanıt da insanın kendisidir.

Acaba Türk Sanayii için de aynı ilke geçerli midir? Geçerlidir ya da değildir diyebilmek için rekabet gücü ölçütleri açısından kuruluşları tek tek değerlendirmek ve bunun sonuçlarına göre durumu siyah-beyaz skalasında değil, rekabet gücü göstergeleri skalalarında göstermemiz lazımdır. Aksi halde, insan nesli için çok doğru olan bir ilke, sanayimiz için öldürücü bir tedavi şekli olabilir.

Bugün elimizde böyle bir değerlendirme bulunmuyor, ama yine de rekabet gücü yapımızı bilmek zorundayız. O halde bazı göstergeler saptayıp onlara bakarak, rekabet gücümüzü ölçmemiz gerekir.

Bu göstergelerden birisinin kalite, bir diğerinin de fiyat olduğundan şüphemiz yoktur.

Her ikisi için, bugün gelişmiş sanayi ülkelerinin kullanmakta oldukları tekniklerin ülkemizdeki " benimsenmişlik düzeyi" ni pekala bir gösterge olarak kullanabiliriz.

Kalite geliştirme için "**Kalite çemberleri**" ve "**Total Kalite**" kavramı; fiyat için ise "**Değer analizi**" tekniğinin ne ölçüde benimsenmiş olduğunu fazla araştırma yapmadan hemen

söyleyebiliriz: Benimsenmemiştir !

Bu basit akıl yürütmeden çıkarılabilecek sonuçlardan birincisi rekabet gücümüzde eksikler bulunduğu; ikincisi de, "*ölen ve kalan sağlar*" ilkesinin bu haliyle bir tedavi aracı olamayacağıdır.

Bu girişi, verimsiz kuruluşların kapatılması yoluyla verimsizliğin giderilmesinin gündeme getirildiği bugünlerde, bir alternatif politikayı tartışılır hale getirmek için yapmış bulunuyorum.

Bu alternatif politikaya şiddetle ihtiyaç olduğu açıktır. İster özelleştirme, ister bir başka yolla olsun; rekabet gücü artırılmak istenen kuruluşlarımız için bir **Rekabet Gücü Artırma Programı**'na ihtiyaç vardır. Bu olmaksızın, kuruluşlarımızın ancak tamamına yakınına kapatarak verimsiz kuruluşlarımızı tasfiye edebiliriz. Bu, okulları kapatarak eğitim sorunlarını çözmeye benzemiyor mu?

Önümüzdeki haftalarda bu program üzerinde durmak üzere hoşça kalınız.

3.12.1989



## ÖZELLEŞTİRME'DEN HEP AYNI ŞEYLERİ Mİ BEKLIYORUZ?

"Özelleştirme hazineye gelir sağlayacaktır".  
"Bütçe açığı, özelleştirmeyle kapanacaktır".  
"Devletin küçülürken güçlenmesi, özelleştirme yoluyla olur".  
"Sermaye tabana özelleştirmeyle yayılır".  
"Yastık altı birikimler özelleştirme yoluyla ekonomiye girer".  
"Sermaye piyasası özelleştirmeyle gelişir".  
"Özelleştirme yeni işler yaratır".  
"Kalabalık kamu kadroları özelleştirmeyle seyreltilir".  
"Kamu personelinin ücretleri özelleştirmeyle artar".  
"Özelleştirme AT'ye girişin vizesidir".  
"Devletin milletle rekabeti özelleştirmeyle önlenir".  
"Enflasyon , özelleştirmeyle azaltılır".

Bunlar, özelleştirmeden beklenen yararların bir bölümüdür. Belki başkaları da vardır. Bunların hemen hepsi doğrudur. Ama **"tam doğru"** değildir. Tam doğru olabilmesi için, bu dile getirilen beklentilerin **"yalnızca"** özelleştirmeye bağlı olması gerekirdi. Halbuki durum hiç öyle değildir.

Bunu anlamak için şu soruyu cevaplamak yeterlidir: "*KİT'leri birer karadelik haline getiren nedenler, onların özelleştirilmesiyle ortadan kalkacak mıdır, yoksa bu defa şekil değiştirerek başka yerlere mi kayacaktır ?*"

Saksafon çalmadığı ve dalgın bakışlarla bilgiç görünemediği için ABD Başkanlık yarışından çekilen Ross Perot "*Hiç bir Fiyata Satılık Değil !*" adlı kitabında bakınız ne diyor: "*Japonların bizden (ABD) ileri olmasının nedeni çok basittir. Onlar bizden daha iyi ve ucuz üretiyorlar!*"..."

Türk politikacısı iyi sistemler kuramıyor, yöneticisi iyi yönetemiyor, çalışanları verimsiz çalışıyor. Mesele bu kadar sadedir.

Bunları KİT'lere taşırsanız kara delik KİT'ler, özel sektöre taşırsanız korumayla ayakta durabilen rekabet gücü düşük şirketler ortaya çıkar.

Bütçesinin %60'ını personel gideri olarak ödemek (ve artık ödeyememek) durumuna gelmiş bir KİT'in iflasının tek nedeni devlete ait olması değil, iş yaratma teknolojilerini ciddiye almayan, seçmenlerinin iş taleplerini ancak KİT'lere adam sokuşturarak çözmeye çalışan bir kısım politikacının varlığı ile böylece oluşan ve üretken herhangi bir getirisi olmayan giderlerin finansmanı için yüksek faizli kredi kullanımınıdır.

Bu sorun özelleştirilerek çözülemez olsa olsa başka yerlere, mesela belediyelere, hatta özel sektöre kayar. Devletle işini görebilmek için, ihtiyacı olmayan personeli almak zorunda kalacak bir özel sektör çok uzakta değil hemen yakınımızda beklemektedir.

Özelleştirme yapılmalıdır. Zaten başka çare kalmamış, deniz de bitmiştir.

Ama yalnızca özelleştirmeye umut bağlanmamalıdır. Yeni işlerin yaratılması ve yeni işleri yaratabilmenin diğer girdileri (teknoloji üretimi, Girişim Ajansları'nın kurulması, özel kesimin sosyal çölleşme kavramını özümlemesi, nitelik dokusu yüksek insanlar yetiştirme, beceri kazandırma programları gibi) sağlanamadığı takdirde toplumu yeni bir umutsuzluk beklemektedir. Umutları kırılan toplumların sarılamayacağı hiç bir fanatizm türü yoktur.

## ÜRETİMSİZLİĞİ AŞMALIYIZ !

Her bilim dalının ana kanunları olduğu gibi toplum yaşamının da ana denklemleri vardır.

1976 yılında Kanada'da enflasyon yükselince -%15'lere fırlamış(!)-, çıkarılan anti-enflasyon yasasının felsefesini halka anlatmak için bir slogan aranmış ve “**bedava yemek olmaz!**” (*no free lunch*) deyişi benimsenmiştir. ( O tarihte Kanada halkı da aynen bizim bugün içine düştüğümüz “*üretmeden de refah mümkündür*” yanılgısı içindeydi.)

Yöneticiler yoğun bir kampanyayla bunun olamayacağını anlatabilmişler ve enflasyonu 2 yıl içinde tekrar %4 civarına düşürebilmişlerdi.

Bugün toplumumuz gerçek anlamda pek birşey üretmeden birşeyleri paylaşmak istemektedir. Buna kanıt olarak da Dünya'da hizmet sektörünün genişleyip tarım ve sanayi sektörlerinin daraldığı gibi, yalan değil ama yanlış yorumlanan bir inanca sarılmış görünmektedir.

Gerçekten de gelişmiş ülkelerde servis sektöründe çalışan insan sayısı artmakta, buna karşı da tarım ve sanayide çalışan kişi sayısı azalmaktadır. Ama dikkat edilirse azalan ve artan yalnızca o sektörlerde çalışanların sayısıdır. Yoksa tarım ve sanayi gelirleri azalmamakta, aksine katlanarak artmaktadır.

Bir adet AWACS erken uyarı uçağının fiyatı yarım milyar dolardır. Bundan bir adet üretebilen bir toplum tabii ki sanayide çalışan insanların bir bölümünü bu uçağın pazarlamasına, satış kolaylaştırıcı finansal paketlerin hazırlanmasına, diğer hizmet gereksinimlerine ve hatta bu uçakların gerekeceği koşulların yaratılmasına kaydırabilir.

Tanesi beş dolarlık tişört üreten bir ülke ise bir AWACS alabilmek için yüz milyon adet tişört üretmek zorundadır ve

eğer bu yaptığı sanayi ise sanayiden hizmet sektörüne adam kaydırmayı hayal bile edemez.

Ama eğer AWACS üretemiyorsa ya tişört ya iskemle ya hediyelik eşya ya da teknolojisini üretmediği ürünlerin işçiliğini yapacaktır. Ama bunu da yapmak istemez, beklentilerini de gerçeklere oturtamazsa yapabileceği tek şey birbirinin boğazına sarılmak, küçük pastadan daha büyük dilim yemek için boğuşmaktır.

Türkiye, sorunlarının altında üretimsizliğin yattığını, onun da altında beceri düzeyi düşük insan dokusunun bulunduğunu görmek zorundadır.

Becerili, yaratıcı, buluşçu insanlardan oluşan bir toplum, *olmazsa olmaz* koşuldur. Bu yapılmadan ne kadar baraj, yol, bina vs. yaparsa yapsın üretimsizliğin yol açtığı sorunları ve o sorunların yol açtığı çatışmaları önleyemeyecektir.

- İşsizlik
  - Yasa ve/ya ahlak dışı yaşam biçimlerinin geçim sağlama yolu haline gelmesi
    - Terörün, bunu malzeme olarak kullanması
    - Bu tür yaşam biçiminin özendirici hale gelmesi
    - Birşey üretmeden geçinmenin yollarının yaygınlaşması
  - Üretim azalması
    - Enflasyon
      - Küçük girişimcilerin batması
      - İşsizlik
        - Maliyetlerin artması
          - Geçimin zorlaşması
        - Kamu kuruluşları üzerinde yoğunlaşan iş isteme baskıları
          - Kadro seyreltmenin güçleşmesi
          - Siyasetin alet edilmesi
            - Siyaset anlayışının yozlaşması
              - Akılcı çözümler yerine gerçek dışı vaatlerin ağırlık kazanması
              - Beklentilerin yükselmesi
            - Kalabalıklaşan kamu kadroları
              - Ücret artışı istemlerinin, baskı gücü yüksek siyasi taleplere dönüşmesi
                - Gerçekçi olmayan ücretler
            - Artan KİT açıkları
              - Yatırım kaynaklarının azalması
                - İşsizlik
                  - Enflasyon
                  - Artan KİT zararları
                    - Güçleşen özelleştirme

Bu ardışık sonuçlar adım adım yürütülerek, terörün, şehirlere aşırı göçün, ahlaki dejenerasyonun sebeplerine kolayca varılabilir. Bu kısa akıl yürütmeden görüleceği gibi, özelleştirmenin,

enflasyonun, işsizliğin, verimsiz kuruluşların küçültülüp rehabilite edilemeyişinin birinci derecedeki; terörün, göçün ve ahlaki dejenerasyonun ise ikinci derecedeki sebebi, **“yeni iş yaratma teknolojilerinin gözardı edilmesi”**dir.

Bu teknolojiler ise, bir kısım insanımızın sandığı gibi *“para bastırıp satılınabilecek”* teknolojiler değildir (aslında, hiçbir teknoloji para bastırılarak alınmaz, alınanlar ise rekabet gücü sağlayabilen teknolojiler olamaz. Ancak gümrük duvarlarının arkasında oyun oynamaya yarar).

Bu gerçeğin samimi olarak kabul edilmesinden önce, bu teknolojiler üzerinde söz etmenin yararı olmadığı bugüne kadar görülmüştür. Bu sebeple, sihir-keramet yolları (mali enstrümanlarla sorunları çözmek) kapanana, yani deniz bitene kadar bıkmadan bunun üzerinde duracağım.

## KÖMÜR'DE NELER OLUYOR?

Her yıl AT firmalarının ilk 500'ü çeşitli kriterlere göre sıralanır. 1992 sonuçları belli olunca geçen ay ilk 500 yayımlandı. Bu listeyi bütün sanayi kuruluşlarımızın, dahası ekonomimize yön verenlerin inceden inceye gözden geçirmelerini öneririm.

Geçtiğimiz yıllarda, Türkiye Taşkömürü Kurumu sürekli gündemdeydi. Bu sene toplu sözleşme var, yine gelir. Çoğunluk TTK'nın kapatılmasından yanaydı. İlk bakışta doğru gibi görünen bu savın temel gerekçesi, ürettiğinden fazla tüketen bu kurumun gereksizliği idi. (Sanki diğer kurumlarımız ürettiğinden fazla tüketmiyormuş gibi).

Buna karşı tezlerden birisini savunan, TTK'nın böyle devam edemeyeceğini, ama bunun, kapatmak yoluyla yapılamayacağını, çarenin burayı reorganize edip özelleştirmek olduğunu ileri sürenlerden birisi de bendim ve ve hala öyleyim. Hatta bunun için bir de kanun teklifi hazırlayıp vermiştim.

'TOP 500' yayımlanınca listeyi bu gözlükle inceledim ve siz okurlarımıza kömür üreten kuruluşlara ait aşağıdaki listeyi hazırladım. Yorumsuz olarak sunuyorum.

| sıra | f i r m a | 1991'e gör değişmeler(%) |     |            |     |
|------|-----------|--------------------------|-----|------------|-----|
| 1991 | 1992      | satış                    | kar | satış/kışı |     |
| 36   | 40        | Ruhrkohle                | +8  | +223       | +7  |
| 39   | 59        | Preussag                 | 0   | -57        | +1  |
| 52   | 56        | Metallgesellschaft       | +7  | ?          | -10 |
| 109  | 109       | British Coal             | +1  | +30        | +18 |
| 124  | 110       | RTZ                      | -8  | -35        | -8  |
| 247  | 229       | Saarbergwerke            | -3  | -6         | +3  |
| 371  | 350       | Charbonnages de France   | -1  | ?          | +30 |
| 457  | -         | Eschweiler bergwerks     | +3  | -44        | +16 |

Kaynak: International Management, Jan./Feb. '93, TOP 500 EC Companies

Hernekadar yorum yapmasam da bir noktaya dikkat çekmek isterim: Tüm kuruluşlar küçülüyor ve personel başına satışlarını artırıyorlar. Bazıları bunu yaparken karlarını da katlayabiliyor. Kapatarak kurtulmak yanlılarına olduğu kadar birşey yapmadan istirahat edenlere de duyurulur.

## ÖZELLEŞTİRME NİÇİN ZORLANIYOR?

"Özelleştirme" deyiminin gündeme ağırlıkla geldiği 24 Ocak 1980'den bu yana hükümetler özelleştirme konusunda çaba harcıyorlar.

"Hükümet özelleştirme istemiyor", "istense çoktan yapıldı", "ben bunları hemen özelleştiririm" gibi ifadeler zaman zaman kullanılsa da bunlar doğru ya da ciddi değildir.

Karlı 1-2 kuruluşun borsada kolayca satılmasının dışında kalan büyük bölüm, samimi niyetlere rağmen özelleştirilememiş ve halen de özelleştirilememektedir. Bu sorunu isteksizlik, ard niyetlilik gibi nedenlerle açıklamaya çalışmak ya ucuzculuktur ya da spekülatif amaçlıdır.

Konu üzerinde konuşma ehliyetine sahip her kişi ve kuruluşun, özelleştirme konusunun başlıca darboğazı olarak ortaya koydukları noktalar şunlardır:

- (1) Verimsiz ve/ya karsız çalışan KİT'lerin hisselerini bu halleriyle kimse almaz. (ne blok satış ne de başka usullerle)
- (2) Satın almayı düşünebileceklerin ise karşısındaki en önemli engel, buralardaki kalabalık kadrolardır. Bu kadroların ne yapılacağını kimse bilememektedir. "Resen emekli etme", "kapının önüne bırakma", "cesur davranma (ne demekse)" gibi ABD pratiğinin eksik ve yanlış anlaşılmuş pratiğini hatırlatan formüller ise "uygulanabilir" değildir.

Türkiye Cumhuriyeti devleti ve siyaseti, uzun yıllardır haberdar olmadığı ve halen de olmamakta direndiği "**istihdam yaratma teknolojileri**"ni bir yana bırakıp, sihir ve keramet peşinde koşmanın faturasını ödemektedir ve böyle devam ederse daha büyük faturalarla da karşılaşacaktır.

Yeni işler yaratacak teknolojilere kulak kapamanın, bakınız ardışık sonuçları nelerdir:

## UCUZ İŞÇİ, UCUZ İŞÇİLİK DEĞİLDİR

Gazetelerde sık sık Türkiye'deki işçilik ücretlerinin düşük olduğuna ilişkin haberler yer alır. Geçtiğimiz haftalarda bir haber, OECD ortalamalarına göre çok düşük işçiliğimizden bahsediyordu. Bu haber hem doğru hem yanlıştır. Ancak bundan evvel iki farklı kavramı açıklığa kavuşturmak gerekir. Şöyle ki;

“**İşçi Ücreti**” bir kişiye ödenen ücreti; “**işçilik maliyeti**” ise, işçi ücretinin verimlilikle normalize edilmiş miktarını gösterir. Saat ücreti \$2.00 olan bir Japon işçisi belirli bir üründen 1 saatte 10 adet üretiyorsa:

|                  |                |
|------------------|----------------|
| işçi ücreti      | = 2.00 \$/saat |
| işçilik maliyeti | = 0.20 \$/adet |

demektir. Türkiye'de ise saat ücreti örneğin \$1.00 olan bir işçimiz aynı üründen saatte 4 adet üretebiliyorsa:

|                  |                |
|------------------|----------------|
| işçi ücreti      | = 1.00 \$/saat |
| işçilik maliyeti | = 0.25 \$/adet |

olur. Böylece, Türkiye'mizde işçi ücreti daha **düşük**, ama işçilik maliyeti daha **yüksek** olur.

OECD içindeki en düşük işçi ücretlerinin ve de en yüksek işçilik maliyetlerinin nasıl olup da Türkiyemizde bulunduğu kolayca anlaşılır.

Ancak dikkat edilmesi gereken bir ince nokta vardır: “*İşçilik*” sözcüğü her ne kadar hemen “*işçi*”yi çağrıştırıyorsa da, işçiliğin yüksek oluşunun nedeni genellikle sadece işçi değil, onu çevreleyen sistem (yönetim, sendikacılık anlayışı, teknoloji üretimi vbg) dir.

Nitekim yabancı ülkelerde daha iyi yönetilen, daha çağdaş

sendikacılık anlayışına sahip sendikalara dahil işçilerimiz daha yüksek işçi ücretlerine rağmen, daha düşük işçilik maliyetlerine konu olabilmektedirler.

İşçi ücretlerimiz, işçilerimizin verimlilikleri ve yönetim becerilerimizin kalitesi düşük, işçilik maliyetlerimiz ise yüksektir. Rekabet gücümüzü düşüren faktörlerden birisi de budur.

Kavramları yerli yerinde kullanıp, kafaları karıştırmamalıyız.

## EUREKA !

Uzun süredir kafa yorduğum bir soruna çözüm bulmanın sevincini siz okuyucularıyla paylaşmak istiyorum.

Ülkemizin çağdaş düzeye ulaşmasının anahtarı olduğu söylenen "kaynak" sorununu nihayet çözmüş bulunmaktayım. Bulduğum çözüm yalnız kaynak sıkıntısını gidermekle kalmayacak, çalışan kesimin yaklaşık %70'inin tüm sorunlarını bir anda çözecek.

Bununla da bitmiyor. Bu %70'lik kesimin üretmekte olduğu çeşitli mal ve hizmetler yoluyla mağdur olmakta bulunan tüm halkımızın da çilesi bitecektir.

Eminim ki bu buluşum kısa sürede bir çok ülke tarafından benimsenecek ve Türkiye (ve tabii ki ben) Dünya'da gıpta ile izlenen bir konuma geleceğiz.

Fikrimi açıklayınca ilk anda bunun, "*Türkiye'ye dost olmayan güçlerin tezgahladığı bir iş*" olduğu gibi bir izlenim uyanmasından korkmuyorum. Basınımızın, iş alemimizin bir kısmının fikrimin yanında yer alacağından, hatta daha da geliştireceğinden eminim.

Sözü uzatarak sizleri daha fazla merakta bırakmak istemiyorum. Projemin kısa adı NPNP olup Sırpça'da (*Nil Prodüksiyona Nema Problema*) anlamına gelmektedir. Yani, "*hiç üretim yapmamak ve karşılık olarak da hiç problemi olmamak*" demektir.

Daha açık olarak, Dünya fiyatlarına göre pahalı ve/ya kalitesiz ürettiğimiz mal ve hizmetleri üretmeyip bunları ithal etmek ve arada doğan farkı vatandaşa dağıtmak olarak açıklanabilir.

Bu fikrimi tabii ki rakamlarla kanıtlamam gerekiyor. Ancak iştiğal ettiğimiz tüm üretim alanlarıyla ilgili rakamları vermek pratikman mümkün olmadığı için sadece başlıcalarını vermekle yetineceğim.

| ürün cinsi  | üretim/yıl | iç fiyat | dış fiyat | ithal edilirse kazanç |
|-------------|------------|----------|-----------|-----------------------|
| Taş kömür   | 3 Mt       | 140\$/t  | 60\$/t    | \$240M                |
| Buğday      | 20 Mt      | 160\$/t  | 100\$/t   | \$1200M               |
| Elektrik    | 60GWh      | 6c/kWh   | 3c/kWh    | \$1800M               |
| Şeker       | 200000t    | 625\$/t  | 150\$/t   | \$95M                 |
| Otomobil    | 200000ad.  | 15000\$  | 10000\$   | \$1000M               |
| İşçilik     | 2.4mia.hr  | 5\$/hr   | 2.5\$/hr  | \$6000M               |
| toplam..... |            |          |           | <u>\$10,335M</u>      |

10.4 milyar dolarlık bu yıllık kazanç, yaklaşık 10 milyon aileye bölüşürülürse bu, yıllık 6milyon 200 bin lira demektir. Üstelik çalışıp yorulmadan.

Bu yöntemin nasıl olup da benden önce başkaları tarafından geliştirilmediğini ise henüz keşfedebilmiş değilim. Bir ihtimal, benim ortalamaya göre biraz daha zeki olmam ise de toplumumuzda başka zeki insanlar da bulunabilmesi gerektiğini düşünüyorum. Her neyse orası pek önemli değil. Diğer ülke insanların bulamayışlarını izah ise son derece basittir. Bizim başkalarından daha zeki olduğumuz zaten hepimizce tartışmasız kabul edilen bir gerçektir.

Şimdi sıra bu düşüncüyü hayata geçirmeye gelmiş bulunmaktadır. Bunda, basınımızın ve iş hayatımızın ve ayrıca üniversitelerimizin desteğine ihtiyacım bulunmaktadır. Bunu göreceğimden de zerrece şüphem yoktur.

yöremize uygun olmadığı açıkça bellidir.

Çalışan için emekliliği özendirmek çok dikkatle uygulanması gereken bir önlemdir.

Bugünkü uygulama biçimiyle emekliliğin özendirilmesi, aşırı kalabalık kadroya rağmen sıkıntısı çekilen üretken işçi sayısının daha da azalması ve işletmenin üretiminin çok süratle düşmesi demektir. Bu ve benzeri yaklaşımlar, geleneksel istihdam anlayışımızın ürünleridir.

Fabrika kurup, kitle halinde insanları oralarda çalıştırmak, Sovyet İmparatorluğu ile birlikte geçmiş bir yaklaşımdır.

Zonguldak halkına, onun temsilcilerine, işçilerimize, memurumuza açıkça korkmadan ve bilgili olarak bir gerçeği ilan etmeliyiz:

Zonguldak için ve de bütün ülkemiz için; taşkömürü ve de tüm üretim alanları için kitlesel istihdam modeli artık bitmiştir. Zonguldaklıya yapılabilecek en büyük hizmet bu gerçeği söylemek, ona yapılabilecek en büyük kötülük ise bunu gizlemektir.

Ne halen çalışanlar ne de onların temsilcileri, fabrika kurup işçi çalıştırılarak istihdam sağlanamayacağını artık anlamak, Dünyanın nerelere gittiğini görmek zorundadırlar.

İnsanlara yeni ve geçerli beceriler kazandırmadan, İcatçılığı ve 'innovation'ı teşvik etmeden yani bugünkü nitelik düzeyini sürdürerek, edinilmiş bulunulan yaşam düzeyini sürdürebilmek İMKANSIZ'dır.(1)

Gümrük duvarları arasında sanayicilik oynamak, hele bunu devlet eliyle yapmak komedisi artık bitmiştir. Daha açık bir deyimle deniz bitmiştir. İçinde yaşanan sıkıntılı durum, denizin bittiğini farkında olmayan ya da bunu gizlemek isteyenlerin yarattığı sıkıntılardır.

Zonguldak sorunu kesinlikle yöresel bir sorun değildir. Ayrıca TTK'da çalışanların çözebilecekleri bir sorun da değildir.

Geleneksel yaklaşımlar yerine Dünyanın benimsediği yeni yaklaşımları koyamayan, ufkunu Zonguldak il sınırlarıyla sınırlamada ısrar edenlerin de çözüm içinde yeri olmamalıdır. Yeni Zonguldak, durumu bütün boyutlarıyla görüp kavrayabilecek, Zonguldak halkına doğruyu söylemekten korkmayacak kadrolarca kurulacaktır.

---

(1) "Üretimsizliği Aşmalıyız!", Tınaz Titiz, EKONOMİK BÜLTEN, 8 Kasım 1993

ücretlerini karşılayamazlar.

"Toplumun, bizim dışımızdaki kısmı bizi sübvansiyone etmelidir" demek olan bu görüş, aptalca bir meydan okumadır. Tek meydan okunamayacak alan ise ekonominin katı kurallarıdır.

Rekabet gücü düşük bir alanın desteklenmesi ancak çok özel durumlarda söz konusu olabilir ve taşkömürü katiyen böyle bir alan değildir.(1)

Çözüm bu iki görüşte de değildir. Çözüm, üretimin devam ettirilmesi gereği ve imkanı bulunmayan alanların tasfiyesi, işletmenin küçültülmesi ve geri kalan bölümünün rehabilite edilip özelleştirilmesidir.

Bunun nasıl yapılacağı, Mayıs 1992 tarihinde TBMM'ne verilmiş bir kanun teklifinde etraflıca açıklanmıştır.(2)

Gerek TTK'nın gerekse diğer KİT'lerin özelleştirilmesinde bir türlü doğru yaklaşım yapılmayan nokta, işletmelerin rehabilitasyonu sürecinde ve özelleştirme sonunda işini kaybedebilecek olanların ne olacağı sorusunun net ve gerçekçi bir biçimde cevaplandırılmamasıdır.(3)

Bu amaçla önerilen PEUGOT firmasının Zonguldak'a getirilmesi, Nükleer Santral inşaatı, somon balığı üretimi gibi öneriler ise gerçekçi ve/ya yeterli değildir.

İşte bu noktadaki çözüm üretimi yetersizliği dönerek özelleştirmenin başarısızlığı olarak ortaya çıkmaktadır.

İşini kaybedebilecek olanlara olduğu kadar, işgücü piyasasına girmekte bulunan genç insanlara ve bir yandan da Zonguldak ve çevresinde işsiz durumda bulunanlara yeni işler yaratma sorunu çözülmedikçe ne TTK'da ve ne de başka KİT'te özelleştirme İMKANSIZ'dır.

Bu sorunun çözümü için TBMM'ye tevdi edilmiş 2 ayrı kanun teklifinde tanımlanmıştır (4).

---

(1) "Eko-Liberal Politika", Teşvik ve Destek, Sh 57, Tınaz Titiz, Inkılap Kitabevi, 1992 İstanbul

(2) Taşkömürü Havzasının Özel Girişimciler Eliyle İşletilmesi İçin Kanun Teklifi, Mayıs 1992,

(3) "Özelleştirme niçin zorlanıyor?"

(4) - Girişim Destekleme Şirketleri kanun teklifi

- Kamu kuruluşlarının amaç dışı işlevlerinin özelleştirilmesi için kanun teklifi

Bunlar:

(1) Yerel potansiyellerin değerlendirilmesi, çalışanlara yeni beceri alanlarının gösterilip bu becerilerin kazandırılması, yeni İŞ fikirleri verilmesi, yurtiçi veya dışı ilişkilerin kurulması gibi konularda yol göstericilik ve destek sağlama işlevleri yapacak olan Girişim Destekleme Şirketlerinin kurulması.

(2) Kamu kuruluşlarının ana amaç dışı işlevlerinin özelleştirilmesi yoluyla hem kuruluşların küçültülmesi, hem çalışanların kendi işlerini kurmaları ve hem de ihtiyaç olan mal ve hizmetlerin daha ucuza karşılanması.

Girişim Destekleme Şirketleri Kanun teklifi, Batı'da Enterprise Agency adı verilen bu kurumların ülkemizde de kurulması ve bunlara özel teşvikler uygulanması imkanı getirecektir.

Ancak bir Girişim Destekleme şirketinin kurulması için mutlaka özel bir yasaya da ihtiyaç yoktur.

Nitekim 1988 yılında ZTA A.Ş. (Zonguldak Teşebbüs Ajansı A.Ş) olarak kurulan bir şirket halen mevcuttur ancak çalışmamaktadır.

Bu tür kurumların ülkemiz pratiği içinde bilinmeyişi, soruna geleneksel -ve işe yaramayacağı belli olan- yaklaşımlarla çözüm arayışlarına neden olmaktadır.

Eğer Türkiye'de nükleer santral kurulacaksa, bunun kurulamayacağı birkaç yerden birincisi Zonguldaktır.

Ana fay hattı üzerindeki Zonguldak'ta Nükleer santral kurulamaz. Ayrıca bir nükleer santralde istihdam edilecek çok az sayıda eleman da herhalde meden işçisi olamaz.

Benzer argüman otomobil fabrikası için de geçerlidir. Hemen tamamı robotlar kanalıyla yapılan otomobil üretiminin bu



## ZONGULDAK'IN SORUNLARINA FARKLI BİR BAKIŞ!

Zonguldak ile özdeşleşmiş bulunan TTK'nın sorunlarının ağırlıklı olarak gündemde bulunduğu günümüzde, siz değerli okurlarımı Zonguldak sorunlarına farklı bir açıdan bakmaya çağırıyorum. Bu yazımda bu "farklı" yaklaşımı açıklamaya çalışacağım. Önce, sorunların çözümünü güçleştiren, akılları karıştıran ve daha da vahimi işin içinden akılcılığı uzaklaştırıp onun yerine duygusallığı getiren iki uç görüşün yersiz, yanlış ve çözümsüzlüğü çağırıcı olduğunu belirtmek istiyorum. Bu iki uç görüş şunlardır:

- (1) Taşkömürü maliyeti rekabet edebilir olmaktan çok uzaktır. Çalışanları evlerine yollayıp ücretlerini de zamlı olarak evlerine yollasak ve dışarıdan kömür ithal etsek dahi daha ekonomik davranmış oluruz. Ayrıca ölen ve yaralanan insanların sayısı Dünya ortalamalarının üzerindedir. Hiçbir üretim insan hayatından daha değerli olamaz. O halde TTK tümüyle kapatılmalıdır.
- (2) Çalışanlar TTK'nın kapatılmasına asla izin vermeyeceklerdir. Özelleştirme, kapatma vs. gibi girişimler emperyalist düşünce ürünleridir. TTK'yı kapatmak isteyenler cesaretleri varsa hele bu işe bir kalkışsınlar, bütün işçi sokağa dökülür, Ankara'ya yürürler.

Yukarıda da değindiğim gibi bu iki görüşte yanlış ve yersizdir. Bütünüyle akıllardan çıkarılmalıdır. TTK'yı kapatma yanlılarının başlıca tutamağı kömür üretiminin rekabet gücü olmadığıdır. Bu doğrudur ama yalnız taşkömürü için değil Türk sanayiinin ürettiği malların hemen hepsi için doğrudur. (1)

---

(1) "Eureka" , T.Titiz, BAROMETRE, 4.Haz. 1992 ve "Her verimsiz kuruluş kapatılmalı mı?", T.Titiz, MONİTÖR, 11 Aralık 1989.

Eğer rakabet gücü düşük olunan alanlardan çekilinecek ise, örneğin şeker, otomobil, buğday ve alüminyum üretiminden de vazgeçilmelidir.

Ayrıca, ortalama işçi ücretleri düşük olmasına karşın ortalama işçiliklerin de rekabet edemez olduğu gözönüne alınarak işçilerimizi de evlerine yollayıp işçi ithal etmeliyiz (1) Genelde ağır sanayilerin özelde ise taşkömürü sanayilerinin bütün dünya'da bir kritik dönemden geçtiği doğrudur.

Ama Dünya bu krizi, bu sanayileri kapatarak değil, krize uyum göstererek karşı koymaktadır.

Nitekim, 500 büyük Avrupa sanayi kuruluşun son verileri, bu yeniden yapılanmayı net olarak göstermektedir.(2)

TTK'nın kapatılmasına karşı en önemli argüman taşkömürün stratejik madde oluşu değildir. Ayrıca taşkömürü stratejik de değildir.

Stratejik tek unsur, kömürde ya da şekerde "üretim kültürü"dür. Çünkü üretim kültürü hiç bir fiyata ve hiç bir kaynaktan sağlanamaz. Oluşumu onyıllar alır.

Bunu yoketmek Türkiye'yi Uganda'dan farksız hale getirir. Türkiye hiç bir alanda üretim kültürünü kaybetmeğe katlanamayacak kadar ona muhtaçtır. Çünkü bu bakımdan oldukça fakirdir.

Diğer uç görüş ise durumun aynen devam etmesi olup bu fiziki olarak mümkün değildir.

Bir süre sonra tüm taşkömürü çalışanları sadece para bassalar,

---

(1) "Ucuza işçi, ucuz işçilik değildir", T.Titiz, BAROMETRE, 14 Aralık 1992  
(2) "Kömürde Neler Oluyor?" T.Titiz, BAROMETRE, 13.Haz.1992

- (e) Dünkü bilgi-beceriler bugün büyük ölçüde geçersizdir. Onlarla öğünebilir ama ekmek alamazsınız. Yeni ve geçerli bilgi-becerilere ihtiyacınız vardır.
- (f) İhtiyaç olan bu bilgi-becerilerin neler olduğu, nasıl kazanılacakları, bunları kullanıp nasıl gelir yaratılabileceği gibi ayrıntılar için can alıcı noktalarıdır.  
Bu gibi dönüşümleri kazasız belasız yaşamış toplumlarda bu yol göstericilikleri örgütlenen halk ve yönetimler, işbirliği içinde yapmaktadırlar.
- (g) Buna göre ilk yapılması gereken, bu yörelerde birer **Girişim Ajansı** kurulmasıdır. (Zonguldak'ta, 1987'de kurulmuş ve uykuda bir ajans mevcuttur).
- (h) Bu yörelerin önde gelenleri (milletvekilleri, vali, kaymakam, belediye başkanı ve eşraf) her türlü çekişmeyi, kısır politik hesapları, küçük bireysel çıkarları bir yana bırakıp, bu ajanslara (birer ticari şirket statüsünde olacaklardır) nasıl katkıda bulunacaklarına kafa yormalıdırlar.
- (i) “Ankara'ya yürümek”, “miting yapmak”, “gövde gösterisi yapmak” gibi yararsız ve boş yere enerji tüketen eylemlere bel bağlamayıp, herkes enerjisini bu ajanslar içinde değerlendirmeye yönelmelidir. Su almaya başlamış bir teknede, *batışı protesto mitingi* değil, can kurtaran filikalarının denize indirilmesine çalışmanın yararı vardır.
- (j) En kısa dönemde alınacak somut önlem, bu işletmelerin en çok zarar eden birimlerinin faaliyetini durdurmadır. Bunu, mümkün olan en kısa sürede -mesela 1 saat- yapınız.
- (k) Böylece tasarruf edilecek zararın, Girişim Ajansı'na nakit olarak verilmesine çalışınız (bunun için miting yapmaya değer, çünkü akılcı bir istektir).
- (l) Girişim Ajansı'nın başına sakın bir “yöre çocuğu” getirmeyiniz. İyi ücretle, hissi bağlantıları, aile vs. ilişkileri bulunmayan tam bir profesyonel bulunuz.
- (m) Girişim Ajansı, operasyonların yürütülmesinde idare ile teması sağlayan **tek bağlaç** olmalıdır. İdare'den de, bu konularda yetkili -ama gerçekten yetkili- bir kişinin görevlendirilmesini isteyiniz.
- (n) Böylece sağlanacak akılcılık ortamında, bir “geçiş dönemi planı”

yapınız:

- Zarar, nasıl asgariye indirilecektir?
- Personel seyretimi nasıl yapılacaktır?
- Açıkta kalacak personele tam veya kısmi ücret hangi kaynaklardan ödenebilecektir?
- Yeni işlerin yaratılması için mekanizma nasıl oluşturulacaktır?
- Yerel potansiyeller nelerdir?
- *Yerel Potansiyel Araştırmacıları* nasıl yetiştirilecek ve nasıl çalışacaklardır?
- Bir, yöresel “**Tasarruflu Yaşam Planı**” ve bunun “**Uygulama Planı**”nı hazırlayınız. Bu yolla sağlanacak kaynaklar da Girişim Ajansı'na aktarılacaktır.
- Girişim Ajansı'na ülke çapında (hatta uluslararası çapta) kaynak nasıl sağlanacaktır? (Böyle bir girişim, tahminlerden çok daha fazla kaynağın toplanmasına yol açacaktır.)
- İşletmelerin hemen özelleştirilebilecek işlevlerini saptayıp onları özelleştiriniz.
- Arkasından da önce işletmeciliğin, bilahare de mülkiyetin özelleştirilmesi için birer plan yapıp uygulamaya koyunuz.

- (o) Bütün bunlar, olayın bir “**trajedi**”den “**kontrollü bir kriz**”e dönüşmesini sağlayabilecek ve bu kriz, soğukkanlılıkla bir avantaja dönecektir.

Karabük(ler) böylece kurtulur yoksa kurtulmaz. Yani kurtarıcı akılcılıktır, yoksa kişiler değil!

Pazar, 13 Kasım 1994

Evet, Karabük'ler, Zonguldak'lar ve diğerleri ancak aklın yol göstericiliğiyle kurtulur. Bunun dışında, sorun üzerinde söz söyleme ehliyeti verdiği varsayılan tüm kalıpları bir tarafa bırakmak, kendimizi aklın yol göstericiliğine teslim etmek zorundayız.

Tınaz Titiz  
Ankara-Aralık '94

# ÖNSÖZ YERİNE

Her kitabın bir amacı olmalıdır. Bu kitabın amacı da, Dünya'daki benzerlerinin geçirdiği yaşam çevriminin en sıkıntılı noktasında bulunan taşkömürü endüstrimizin bu durumuna farklı bir gözlükle bakılmasını sağlayabilmektir.

Yirmili yılların kıt kaynaklarıyla kurulmuş, belirli bir işlevi yerine getirmiş, ama bu arada da çeşitli hastalıklara yakalanmış bulunan, genelde KİT'lerimiz özelde ağır sanayimiz ve daha da özelde ise taşkömürü endüstrimiz, bir başka toplumsal hastalığımızla malul araçlarımızla operasyon masasına yatırılmıştır.

“İki şeyden yalnız ve ancak birisinin doğru olabileceği” şeklinde özetlenebilecek olan bu hastalık -illet demek daha doğrudur-, Taşkömürü Kurumunun ya **kapatılacağı** ya da **böyle süreceği** gibi iki yanlış uç arasına sıkışmış, yalnız Zonguldak halkı değil bütün insanlarımız bu tercihlerden birisinin yanında yer almaya zorlanmıştır.

Aslında aynı karabasanla ilk defa karşılaşmıyoruz. 1980 öncesinde herkes ya sağcı ya solcu olmak *zorundaydı*. Bugün herkes ya laik ya müslüman, ya Türk ya Kürt olmak *zorundadır*. Bu çember, birilerinin onu kırmasına, bu **Evet-Hayır Mantık Sistemi**'nin yanlışlığını anlamasına kadar böyle gidecektir.

Bu kitapta, taşkömürü ile ilgili olarak çeşitli zamanlarda çeşitli yerlere yazmış olduğum yazılar, verdiğim bir kanun teklifi ve onun gerekçesi gibi belgeler toplanmıştır.

Böyle bir kitabın önsözü olarak da, taşkömürü ile aynı süreci yaşayan bir başka kurumun, Karabük Demir-Çelik İşletmelerinin sıkıştırıldığı “kapamak-kapamamak” açmazına karşı yazmış olduğum bir yazıyı sunmak istiyorum. Yazıdaki “Karabük” sözcüklerini rahatça Zonguldak, İskenderun, Çaycuma, İzmit ya da bir başka KİT için kullanabilirsiniz.

Kitabın tek amacı, savunduklarının tek doğru olduğuna inanan kişi ve “kurumlar”a, sorunun kaynaklarını ve unutulmaması gereken temel yaşam denklemlerini gösterebilmek, hatırlatmaktır.

## Karabükler KURTULUR mu?

Yalnızca belirli olayları görüntüleyebilen bir kamerayla, yıllar boyu mesela sanayinin nasıl değiştiğini filme alıp, sonra da hızlı oynatabilsek göreceğimiz

şudur: Sanayi devriminin ilk yıllarında ileri teknoloji sayılan demir-çelik, kömür, tekstil gibi sanayiler, zamanla yeni ortaya çıkan teknolojilerin (*emerging techs*) etkisinde kalarak, son teknolojileri de içine alıp değişerek ilk hallerinden tamamen farklı bir biçime kavuşmaktadır.

Bu duruma örnek çoktur. Benzin motorunun ilk icat edildiği haliyle bugün yalnız isim benzerliği kalmıştır. Hatta elektrik motoru bile böyledir.

Kömür, demir-çelik gibi ağır sanayi, bu kurala en çok uyan iki örnektir ve ülkemiz açısından da -özelleştirme nedeniyle- büyük önem taşımaktadır.

Ülkemizde, her iki sanayi kolunun da 19.yy.'daki durumundan başlıca farkı, kadın ve çocukların çalıştırılmayıdır.

Önce şu yanlışlığı düzeltmemiz gerekiyor: Bu konuları pek yakından izlemeyen, konuları slogan düzeyinde ele almayı seven insanlarımız, Taşkömürü Kurumu'nun kömür ve Karabük'ün demir-çelik sanayiciliğinin, bugün Dünya'da geçerli olan kömür ve demir-çelik sanayiciliği ile rekabet etmesi imkansızdır. Çünkü teknolojileri tamamen değişiktir.

Zonguldak şehir merkezi ve Karabük sokaklarında yıllardır esnafın konuştuğu, onlardan da bir kısım politika esnafının, gazete yazarının ve hatta üniversite mensubunun alıntı yapıp savundukları, “*yatırım yapılmadığı için geri bırakılmışlık*” safatası da maalesef geçerli değildir.

Çünkü eğer böyle olsa, -biraz gecikerek de olsa- bu sanayi kollarına derhal “yatırım” yapılarak rekabet güçleri artırılabilir.

Kömürün, demir-çeliğin ve sıradaki diğer sanayi dallarımızın “*yatırım yapılmamışlık nedeniyle geri kalmışlık*” gibi bir “*tek hastalık*”ı olmayıp, başta teknoloji üretememek gelmek üzere bir dizi “**Kaynak Sorun**”un bu sektörlerle yansması şeklinde bir “*bileşik*” hastalığı bulunmaktadır.

Sorunların tahlili bir yana, bugün ne yapılması gerektiğine gelince;

- Sloganlardan ve slogan üreticilerden uzak durunuz.
- Kurtarıcılardan uzak durunuz -mümkünse kaçınız-.
- Bugün dün değildir. Düne ait koşullar rahat yaşam koşulları sağladı diye bugün de sağlaması gerekmez. Bugün de rahat etmek isteniliyorsa, değişime direnmiyip uyum göstermek tek çıkar yoldur.
- Babalarımızın bu sanayi kollarından ekme yemiş olması sizin de yemeniz için geçerli neden değildir. Öyle olsaydı, hepimizin hala avcılık yapıyor, taşları birbirine sürterek ateş yakıyor olmamız gerekirdi.

# İÇİNDEKİLER

|  |    |
|--|----|
| Önsöz yerine   |    |
| Zonguldak'ın sorunlarına farklı bir bakış .....              | 1  |
| Eureka .....   | 7  |
| Ucuz işçi, ucuz işçilik değildir .....                       | 9  |
| Kömürde neler oluyor? .....                                  | 11 |
| Özelleştirme niçin zorlanıyor? .....                         | 13 |
| Üretimsizliği aşmalıyız .....                                | 16 |
| Özelleştirmeden hep aynı şeyleri mi bekliyoruz? .....        | 18 |
| Verimsiz kuruluşlar kapatılmalı mı? .....                    | 20 |
| En nadir kaynağımız: "Üretim Kültürü"! .....                 | 22 |
| Emeklilik yaşı inmeli mi çıkmalı mı? .....                   | 24 |
| Önce işletmeciliğin, sonra mülkiyetin özelleştirilmesi ..... | 27 |
| 67 işçi .....  | 29 |
| Beceri ve çaba cezalandırılmamalı .....                      | 39 |
| Taşkömürü ve saçmalama özgürlüğü .....                       | 43 |
| Ücret: düzeyi ve yapısı .....                                | 49 |
| Taşkömürü .....  | 54 |
| Yine TTK .....   | 59 |

|   |     |
|---|-----|
| Kanun Teklifi .....   | 62  |
| İçindekiler .....   | 63  |
| Amaç .....  | 64  |
| Kapsam .....  | 64  |
| Tanımlar ve kısaltmalar .....   | 64  |
| İşletme şirketleri eliyle işletmecilik .....                            | 65  |
| Birleşmiş iş yeri ve konut alanlarının ayrılması .....                  | 71  |
| Teknopark kurulması .....   | 71  |
| Eğitim radyosu tesisi .....   | 72  |
| Meslek hastalıkları hastanesi ve araştırma<br>enstitüsü kurulması ..... | 72  |
| Bölgesel kalkınma planı uygulanması .....                               | 72  |
| Taşkömürü rezervinin tesbiti .....                                      | 72  |
| Yaptırım .....  | 72  |
| Yürütme .....   | 73  |
| Genel gerekçe .....   | 73  |
| Madde gerekçeleri .....   | 75  |
| EK-1: Mevcut durum .....  | 88  |
| EK-2: Girişim Destekleme Ajansları .....                                | 107 |
| Son söz yerine .....  | 111 |
| Teknopark: Girişim ile bilgi'nin buluşma yeri .....                     | 111 |

M.TINAZ TITİZ

ÖZELLEŞTİRME  
BAĞLAMINDA  
TAŞKÖMÜRÜ