



Kapadokya Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü

Kent, Çevre ve Yerel Yönetimler

**Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci ve Bağcılar Belediyesinde
Uygulaması**

**Timur ŞAHİN
19Y07001**

Türk Yerel Yönetim Sistemi

Nevşehir, 2020

1. GİRİŞ.....	4
2. STRATEJİK PLANLAMA.....	5
2.1. Stratejik Kavramlar.....	5
2.1.1. Strateji Tanımı.....	5
2.1.2. Plan ve Planlama.....	5
2.2. Stratejik Planlama Kavramları.....	6
2.3. Stratejik Plan Kavramları.....	6
2.3.1. Misyon.....	6
2.3.2. Vizyon.....	7
2.3.3. Temel Değerler.....	7
2.3.4. Amaçlar.....	7
2.3.5. Hedefler.....	7
2.3.6. Performans Göstergesi:.....	7
2.3.7. Faaliyet ve Projeler.....	8
3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama.....	8
3.1. Stratejik Planın Yasal Çerçevesi.....	8
3.2. Belediyelerde Stratejik Planın Önemi.....	8
3.3. Bağcılar Belediyesi'nde Stratejik Yönetim Süreci.....	10
3.3.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	10
3.3.1.1. Planın Sahiplenilmesi.....	11
3.3.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	11
3.3.1.3. Hazırlık Programının Oluşturulması.....	11
3.3.2. Durum Analizi.....	11
3.3.2.1. Kurumsal Tarihçe.....	11
3.3.2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	11
3.3.2.3. Mevzuat Analizi.....	12
3.3.2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi.....	12
3.3.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	12
3.3.2.6. Paydaş Analizi.....	13

3.3.2.7. Kuruluş İçi Analiz.....	13
3.3.2.8. PESTLE Analizi	13
3.3.2.9. GZFT Analizi.....	13
3.3.3. Geleceğe Bakış	13
3.3.4. Strateji Geliştirme	14
3.3.5. Performans Programı.....	15
3.3.6. İzleme ve Değerlendirme	15
4. Belediyelerde Stratejik Plan Sürecinin Değerlendirmesi.....	16
KAYNAKÇA	18

1. GİRİŞ

Türkiye’de belediye başkanları seçimle geldikleri için siyasi anlamda da bir nevi halkın kentteki temsilcisidir. Bu sebeple vatandaşlarda belediye başkanından yaşadıkları kentsel hizmetleri en iyi şekilde yapmalarını isterler. Günümüzde vatandaşlar, temel belediyecilik hizmetlerinin yanı sıra sosyal ve kültürel faaliyetler başta olmak üzere birçok alanda belediyeden hizmet sunmasını beklemektedir.

5018 sayılı Kanun gereği nüfusu 50 bin üzerindeki yerel yönetimlerde; belediye başkanları seçimlerden sonra 6 ay içerisinde stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler. Stratejik yönetimin önemli bir uygulama aracı olan stratejik planlar vatandaşın ihtiyaç, talep ve beklentilerini karşılayacak şekilde hazırlanması gerekir.

Stratejik planlama sürecinde başkan tarafından sahiplenecek hazırlanan stratejik planlar yerel yönetimin 5 yıllık projeksiyonunu iyi bir şekilde ifade edecektir. Bu kapsamda mevcut durum analizi, misyon, vizyon, stratejik amaç, stratejik hedefler, performans göstergeleri ve faaliyetler belirlenerek 5 yıllık süreç stratejik yönetim anlayışı ile planlanmış olacaktır. Böylece yerel yönetimler bünyesinde yürütülen faaliyet ve projelerin gelişi güzel belirlenmesinden dolayı hem kent yönetimi ve mali anlamında kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile mali kontrol ve saydamlık sağlanmış olacaktır. Bununla birlikte birçok yerel yönetim tarafından stratejik planın hazırlanması, uygulanması süreci mevzuat gereği görüldüğü için iyi hazırlanmayan stratejik planlar amacına hitap etmemektedir.

Sonuç olarak yerel yönetimlerde stratejik plan hazırlanarak vatandaşın beklentilerini, taleplerini, görüş ve önerilerini alarak ilçenin yönetiminde halkın da dahil olması sağlanır.

Anahtar Kelimeler: stratejik plan, katılımçılık, vatandaş memnuniyeti

2. STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Stratejik Kavramlar

2.1.1. Strateji Tanımı

Stratejik yönetim ve stratejik planlamayı daha iyi anlayabilmek için öncelikle stratejinin anlamını kavramak gerekir.

Strateji kelimesinin etimolojik kökeniyle ilgili 2 farklı görüş vardır. Bunlardan birincisi, Eski Yunanca'ya göre "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesiyle oluşmaktadır. İkincisi ise Latince'de "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına geldiği ifade edilmektedir (Dinçer, 1997:5; Eren, 2013:1; Mütercimler, 2006:25).

Bununla birlikte Stratejiyle ilgili birçok terim bulunmakla beraber konumuzu ilişkili olanlardan bazıları şu şekildedir;

- Strateji, belirlenen amaçların ya da hedeflerin belirlenen tarihlerde gerçekleştirilmesine imkan verecek şekilde, eldeki kaynakların dağıtımının yapılması işlemidir (Saraç, 2005: 70).
- Stratejiyi, belirlenmiş bir amaç veya hedefe ulaşabilmek için, insan kaynakları ile fiziki kaynakların kullanılması ve bu yolda izlenecek yol ve yöntemler olarak ifade edilebilir. (Acar, 2011: 90).

2.1.2. Plan ve Planlama

Plan kavramı en geniş anlamı itibariyle; kurumun belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşabilmesi için nelerin yapılması gerektiğinin belirlenerek geliştirilmesi olarak tanımlanan bir süreçtir (Akyüz, 2001). Bir başka ifadeyle plan; gelecekte nereye varılmak ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin şimdiden kararlaştırılması anlamına gelmektedir (Koçel, 2010).

Strateji ve plan tanımlarını birbirine karıştırmak gerekir. Bu doğrultuda strateji kurumun uzun vadeli kararları ve amaçları ile ilişkilidir. Plan ise bu belirlenen kararlara ve amaçlara ulaşabilmek için hangi yol ve yöntemlerin kullanılacağına saptanmasıdır. (Eren, 2010).

Yukarıdaki tanımları da dikkate alarak planlamaya şöyle de bakılabilir: Planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak:

- Ne,
- Ne zaman,
- Nasıl,
- Nerede,

- Kim/kimler tarafından,
- Neden,
- Ne kadar maliyetle/bütçeyle
- Ne kadar sürede/zamanda

sorularına cevap vermeye çalışır. Bu soruların cevapları da plandır (Koçel, 2003: 124).

2.2. Stratejik Planlama Kavramları

Stratejik yönetim; özel sektör, kamu ile diğer sektörlerde faaliyetlerini icra eden tüm kurum ve kuruluşların uzun vadede geleceğine yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için kullanılacak araçların ve izlenecek stratejilerin belirlenmesine imkan sağlayan kapsamlı bir yönetim biçimidir (Çakır, 2008).

5018 sayılı Kanun'da **stratejik plan**, "*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*" olarak tanımlanmıştır.

Stratejik planlama ise, amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan stratejilerin ve politikaların belirlenme sürecidir. Stratejik planlama ile bir örgütün misyonu, ileriye dönük hedefleri ve stratejileri doğrultusunda bir taslak oluşturulmaktadır (Şentürk, 2005: 19-20).

2.3. Stratejik Plan Kavramları

Stratejik planlama sürecinde ortaya çıkan önemli sorulara cevap verilmesi için yapılması gereken bazı çalışmalar vardır. Şu anda neredeyiz sorusuna cevap vermek için mevcut durum analizi yapılması gerekir. Diğer yandan nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabı içinde misyonun, vizyonun, stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin belirlenmesi gerekir. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabını ise gerçekleştirmeyi planladığımız faaliyet ve projeler ile veririz. İzleme, değerlendirme ve performans sonuçlarının ölçümü bize stratejik plandaki başarıyı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevabını vermektedir (Güven ve Bağdigen, 2008).

Yukarıdaki bahsettiğimiz tüm çalışmalar çok detaylı bir şekilde belirlenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki kavramları da açıklamak gerekmektedir.

2.3.1. Misyon

Misyon, bir kişinin ya da örgütün üstlendiği vazife, görev anlamına gelir (Narinoğlu, 2007: 121; Güner, 2005: 68). Misyon bir belediyenin var oluş sebebidir. Belediyenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Belediyenin misyonu, sunduğu tüm hizmetleri ve gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsmalıdır (Strateji ve Bütçe

Başkanlığı, 2019). Misyon belirlenirken belediyenin yasal yetkileri çerçevesinde olmalı, yapmakla mükellef olduğu hizmetleri kapsayacak şekilde olması gerekir.

2.3.2. Vizyon

Vizyon bir kişinin veya örgütün geleceğe yönelik bakışını ifade eder. (Eren, 2013: 19). Vizyon belediyenin geleceğini sembolize eden genel amacdır. Vizyon belediyenin uzun dönemde gerçekleştirmek istedikleri ve ulaşmak istediği yeri yansıtmalıdır. (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Vizyon belirlenirken çok fazla iddialı ve gerçekleştirilmesi uçuk düşünceler olması halinde inandırıcılığı azalmaktadır. Vizyon belirlenirken paydaşlarla yapılan çalışmalardan çıkan sonuçlarda dikkate alınmalı, şehrin gelişimine ilişkin plan ve programlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.3. Temel Değerler

Misyon ve vizyonun temelini oluşturan inançlar, temel değerler olarak tanımlanır (Narinoğlu, 2014: 233). Temel değerler, kurumun kurumsal değerlerini, yönetim biçimini ve kurumsal davranış ve bakış açısını yansıtır. Kurumun kararlarında ve stratejilerinin tespitinde öncülük eder (Taş, 2005: 106; Özen, 2008: 60).

Temel değerler, üst yönetimin belediyeyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtmaktadır. Temel değerler ile kurumsal kültürün oluşur. Çalışanların hizmet sunumundaki davranışlarının ve ilkelerinin neler olması gerektiğini işaret eder (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

2.3.4. Amaçlar

Kurum faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesiyle elde etmek istediğimiz bir ya da birden fazla sonucu ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

2.3.5. Hedefler

Hedefler, amaçlara ulaşabilmek için belli bir zaman dilimini kapsayan öngörülen çıktı ve sonuçların niceliksel ve niteliksel ifadesidir (Murat ve Bağdigen, 2008: 89). Stratejik planlamada hedefler “nerede olmayı istiyoruz” sorusuna cevap verir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

2.3.6. Performans Göstergesi:

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ölçmek için kullanılır. Performans göstergeleri miktar ve zaman tanımlamaları yapılmalıdır. Göstergeler, girdi,

çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

2.3.7. Faaliyet ve Projeler

Hedefler ve performans göstergeleri belirlendikten sonra bu hedef ve performans göstergelerine uygulamada nasıl ulaşacağı öncelikli faaliyet ve projeler ile belirlenir. (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Yine faaliyet ve projelerinde yıllık olarak tahmini maliyetleri ve zamansal takvimleri oluşturularak stratejik planının yıllık ve toplamdaki tahmini maliyetleri oluşturulur.

3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama

3.1. Stratejik Planın Yasal Çerçevesi

Stratejik plan tanımını yaparken ifade ettiğim üzere, 5018 sayılı Kanun'da stratejik plan, *“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanmıştır.

Yine 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile, *“kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir”* denilmektedir.

5018 sayılı Kanun'un dokuzuncu maddesine göre, *“stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Strateji ve Bütçe Başkanlığı yetkili kılınmıştır”*. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yenilenerek 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Ayrıca 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda da nüfusu 50 bin ve üzerindeki tüm belediyelerin Stratejik Plan hazırlamakla yükümlü olduğu ifade edilmektedir.

3.2. Belediyelerde Stratejik Planın Önemi

Belediyelerin şehrin geleceğini yönlendirebilmek üzere 2 temel aracı vardır. Bunlardan birincisi şehirdeki konut, yeşil alan, ulaşım gibi çeşitli işlevlerin mekân üzerindeki dağılımını ve yerleştirilmesini sağlayan imar planlaması. İkincisi ise belediyenin görev,

yetki ve sorumlulukları çerçevesinde kaynak kullanım önceliklerini belirleyen stratejik planlamadır. Bu iki planlama süreci mekânsal ve toplumsal boyutları olan şehrin yol haritasını oluşturur.

Türkiye'nin de aralarında bulunduğu birçok ülke, kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde kamuda mali disiplinin sağlanması, kamu kaynaklarının stratejik öncelikli hizmetlere göre tahsis edilmesi, kaynakların etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlamak için idarelere bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde daha fazla yetki ve esneklik vermiş bu sayede kaynak kullanımı ve yönetiminde hesap verebilirlik ve saydamlık oluşturmuştur. Bununla birlikte performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, iç denetim gibi çağdaş mali yönetim ve kontrol uygulamaları sisteme dahil edilmiştir (Falay ve Diğerleri, 2009: 154; Doğan, 2011: 68-69).

Bununla birlikte stratejik planlar, hem kurum kültürü ve kurum kimliğinin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, hem de kamu mali yönetimine etkinlik kazandırarak belediyelerin faaliyetleri daha etkin bir şekilde izlenmesini sağlamaktadır.

3.3. Bağcılar Belediyesi'nde Stratejik Yönetim Süreci

Bağcılar Belediyesi'nde stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, performans programı ve izleme ve değerlendirme süreçlerine uygun bir şekilde çalışma yürüterek 2020-2024 Stratejik Planını hazırlamıştır.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none">Planın sahiplenilmesiPlanlama sürecinin organizasyonuHazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none">Kurumsal tarihçeUygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesiMevzuat analiziÜst politika belgeleri analiziFaaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesiPaydaş analiziKuruluş içi analizPESTLE analiziGZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none">MisyonVizyonTemel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none">AmaçlarHedeflerPerformans göstergeleri	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none">Performans hedefleriPerformans göstergeleriFaaliyetlerProjelerMaliyetlendirmeBütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none">Stratejik plan izleme toplantısıStratejik plan değerlendirme toplantısıFaaliyet raporuİç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

3.3.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Bağcılar Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı'nın hazırlık çalışmaları 3 temel aşamada yürütülmüştür.

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- Hazırlık programının oluşturulması

3.3.1.1. Planın Sahiplenilmesi

Belediye Başkanı, başkan yardımcıları ve birim müdürlerinin katılım sağladığı Stratejik Plan hazırlık toplantısı yapılmıştır. Ayrıca Stratejik Plan'ın sahiplenilmesi amacıyla genelge hazırlanmış ve tüm birimlere duyurulmuştur.

3.3.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik Planlama sürecine dâhil olması gereken kişiler, birimler ve ekipler belirlenmiştir. Bu kapsamda; Belediye Başkanı başkanlığında başkan yardımcıları ve tüm birim müdürlerinin dâhil olduğu Strateji Geliştirme Kurulu (SGK), Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde Strateji Geliştirme Birimi (SGB), Belediye Başkan Yardımcısı Başkanlığında, SGB koordinasyonunda her birimden 2 temsilcinin yer aldığı Stratejik Planlama Ekibi (SPE) oluşturulmuştur.

3.3.1.3. Hazırlık Programının Oluşturulması

Stratejik planlama çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için çalışmanın aşamalarını, ekiplerin sorumluluklarını ve faaliyetlerin zaman çizelgesini içeren hazırlık programı oluşturulmuş ve tüm birimlere resmi yazı ile duyurulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama ekibinin katıldığı stratejik yönetim çalışması yapılmıştır.

3.3.2. Durum Analizi

Durum analizi kapsamında çok detaylı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespit olarak ve karşılanması gerekenler de ihtiyaçlar olarak özetlenmiştir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturmakla beraber amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. Bu sebeple ihtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilmiştir.

3.3.2.1. Kurumsal Tarihçe

Bağcılar Belediyesi'nin kurumsal tarihçesi yazılı kaynaklar de dikkate alınarak hazırlanmıştır.

3.3.2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

2017-2019 Revize Stratejik Planı değerlendirilmiş hedef ve göstergelerin gerçekleşme düzeyi ve başarısızlık nedenleri raporlanmıştır. Bu çalışma ile yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesi sağlanmıştır.

3.3.2.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde belediyeye görev ve sorumluluk yükleyen, belediyenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturularak amaç ve hedeflerin sınırları çizilmiştir. Bu kapsamda Bağcılar Belediyesine ana faaliyetler; Altyapı ve ulaşım, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, afet yönetimi ve acil yardım, imar ve kentsel dönüşüm, dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetler, sağlıklı yaşam ve spor, kurumsal gelişim, çevre yönetimi, denetim, sosyal, kültürel ve eğitim faaliyetleri olarak belirlenmiştir.

3.3.2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

11. Kalkınma Planı, Yeni Ekonomi Programı, Orta Vadeli Program, İstanbul Bölge Planı, KENTGES, 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı analiz edilmiştir.

3.3.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir.

Faaliyet Alanı, Ürün ve Hizmet Tablosu

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Altyapı ve Ulaşım	▷ Yol yapım, bakım ve onarım ▷ Cadde ve sokak düzenleme ▷ Çevre düzenleme
Ağaçlandırma, Park ve Yeşil Alanlar	▷ Peyzaj düzenleme ▷ Park ve yeşil alan oluşturma, bakım ve onarımı
Afet Yönetimi ve Acil Yardım	▷ Kışla mücadele ▷ Yağmur suyu kanalı yapımı ve bakım/onarımı ▷ Afet koordinasyon ve depreme hazırlık
İmar ve Kentsel Dönüşüm	▷ Şehir planlama ▷ İmar ve şehircilik ▷ Kentsel dönüşüm
Çevre Yönetimi	▷ Çevre temizliği ▷ Çevre bilinci artırma ▷ Geri dönüşüm
Denetim	▷ Sağlık ve hijyen ▷ Çevre ve gürültü kirliliği ▷ Sıhhi, gayri sıhhi, umuma açık istirahat ve eğlence yerleri ▷ Huzur denetim
Sosyal, Kültürel ve Eğitim Faaliyetleri	▷ Kurumsal halkla ilişkiler ▷ Sosyal ve kültürel ▷ İstihdam destek ▷ Toplumsal uyum ▷ Eğitime destek ▷ Sosyal yardım
Dezavantajlı Gruplara Yönelik Faaliyetler	▷ Engelliler ▷ Kadın ve aile ▷ Madde bağımlılığı ile mücadele ▷ Yaşlı ve bakıma muhtaç vatandaşlar
Sağlıklı Yaşam ve Spor	▷ Sağlık ▷ Spor ▷ Hayvan sağlığı
Kurumsal Gelişim	▷ Katılımcı yönetim ▷ Bireysel performans yönetim sistemi ▷ Stratejik yönetim ▷ Entegre yönetim sistemi ▷ Bilgi ve teknoloji altyapısı ▷ Akıllı şehircilik

3.3.2.6. Paydaş Analizi

Stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılması amacıyla Bağcılar Belediyesi'nin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin alınmıştır.

Bu kapsamda ;

- Vatandaş (Saha araştırmaları ve odak grup toplantıları),
- İç ve Dış Paydaş (Yüz yüze mülakatlar),
- Çalışanlar (Online anket),
- İkinci El Kaynaklar,
- Meclis ve Şuralar,
- Üst Politika Belgeleri,
- Dijital Medya analizleri,
- Benchmark (Kıyaslama) Belediyeler,
- EBYS Başvuruları

analiz edilerek Stratejik Plan çalışmalarında değerlendirilmiştir.

3.3.2.7. Kuruluş İçi Analiz

Bağcılar Belediyesine ilişkin tüm kaynaklar analiz edilmiştir. Bu kapsamda; İnsan kaynakları yetkinlik analizi, kurum kültürü analizi, nüfus analizi, fiziki kaynak analizi, tesisler, araçlar, parklar, teknoloji ve bilişim altyapısı, mali durum analizi çalışmaları yapılmıştır.

3.3.2.8. PESTLE Analizi

PESTLE analiziyle belediye üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler tespit edilmiştir.

3.3.2.9. GZFT Analizi

Bu analiz ile belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile belediye dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

3.3.3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış sürecinde Bağcılar Belediyesi'nin misyon, vizyon ve temel değerleri revize edilerek güncellenmiştir.

Bağcılar Belediyesi Misyonu: Katılımcı yönetim anlayışı ve yenilikçi çözümlerle, hemşehrilerimizin yaşamına değer katan kentsel hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak.

Bağcılar Belediyesi Vizyonu: İnsan odaklı anlayış doğrultusunda halkın yaşam kalitesini arttırıp, daha iyi nesiller yetişmesine imkân sağlayarak, geleceğe umutla bakan mutlu birey, güçlü toplum, sağlıklı çevre, nitelikli kültürel kimlik oluşturmak ve yaşatmak.

Temel Değerleri

- Temel insan hak ve özgürlüklerine bağlılık
- Toplumsal değerlere duyarlılık
- Adalet, eşitlik ve hukuka bağlılık
- Dürüstlük ve liyakat
- Erişilebilirlik
- Güvenilirlik ve saygınlık
- Katılımcılık
- Sosyal refah
- Şeffaflık ve hesap verilebilirlik
- Yerel yönetim anlayışında liderlik

İlkeri

- Önce insan
- Sürekli gelişim ve değişim
- Tarihi, kültürel ve ahlaki değerlere bağlılık
- Teknolojik gelişime ve bilimsel yeniliğe açıklık
- Eğitime, kültüre, sanata ve spora destek
- İç ve dış paydaşlarla etkin yönetim
- İnsana, doğaya ve tüm canlılara saygı
- Her kesime eşit ve adil hizmet
- Kadın, çocuk, engelli ve dezavantajlı gruplara hizmet önceliği
- Kaynakların etkin ve verimli kullanımı
- Güven ve memnuniyet odaklı kaliteli hizmet anlayışı
- Sosyal belediyecilik

3.3.4. Strateji Geliştirme

Bağcılar Belediyenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenmiştir. Bu kapsamda 8 stratejik amaç, 27 stratejik hedef belirlenmiştir.

Amaç ve hedef ifadeleri ile performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, izleme ve raporlama sıklıklarını, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimleri, riskleri, faaliyet ve projeleri, tahmini maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren hedef kartları hazırlanmıştır. Stratejik amaç ve hedef düzeyinde tahmini maliyetlendirme yapılmıştır.

Amaç (A1)¹	Hizmetlere ilişkin faaliyet/projelerin uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların genel ifadesidir.								
Hedef (H1.1)¹	Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış ifadesidir.								
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan birimdir.								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin iş birliği yapacağı birim ve/veya birimlerdir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)²	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2020³	2021³	2022³	2023³	2024³	İzleme Sıklığı⁴	Raporlama Sıklığı⁵
PG1.1.1¹	30								
PG1.1.2²	70								
Riskler	Hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek unsurlardır. Mevcut durumu değil olma ihtimali öngörülen durumu ifade etmektedir. Risklerin oluşmaması için kontrol faaliyetleri gerçekleştirilir.								
Faaliyet ve Projeler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik faaliyet ve proje grubudur.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyettir.								
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe/dayanak oluşturacak bulgulardır.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlerdir.								

3.3.5. Performans Programı

Stratejik planla uyumlu bir şekilde 2020 yılına ilişkin Performans hedefleri, performans göstergeleri, faaliyetler, projeler, maliyetlendirme ve bütçeleme çalışmaları yapılmıştır.

3.3.6. İzleme ve Değerlendirme

Belediyenin Stratejik Planı, Performans Programları ve Faaliyet Raporlarına ilişkin izleme ve değerlendirme sistemi "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberine" uygun bir şekilde belirlenmiştir.

4. Belediyelerde Stratejik Plan Sürecinin Değerlendirmesi

Yerel yönetimlerde stratejik yönetim süreci uzun soluklu ve zorlu bir süreçtir. Stratejik planların nitelikli bir şekilde hazırlanması belediye başkanının stratejik planı sahiplenmesiyle doğrudan ilişkilidir. Günümüzde halen birçok belediye başkanı stratejik planlama çalışmalarını formalite bir prosedür olarak görebilmektedir. Oysaki belediyenin 5 yıllık dönemi için ciddi bir emek harcamak harcanarak yapılan planlar çok değerlidir.

2019 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı tarafından "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" hazırlanmış, yeni seçilen belediye başkanlarının bu rehber doğrultusunda stratejik planlarını hazırlamaları ifade edilmiştir. Büyükşehir belediyeleri başta olmak üzere nüfusu 50 bin üzerinde olan birçok belediyenin stratejik plan çalışmaları incelendiğinde rehberde çerçeveler net olarak belirtilmesine rağmen stratejik planlar rehberle uyumlu gözükmemektedir. Bunun birden fazla sebebi bulunmakla birlikte temel de iki sorundan kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi daha önce belirttiğim gibi belediyenin üst yönetiminin planı sahiplenmeyip bir birime sorumluluğun verilmesi, diğeri ise stratejik plan çalışmalarını yürütecek ekibin yeterli nitelikte olmamasıdır.

Stratejik planlama çalışmalarında durum analizi hususu da çok önemlidir. Stratejik plan çalışmaları yürütülürken basit yöntemlerle anketler yapılmamalı halkın katılımını üst düzeye çıkartmak için yüz yüze görüşmeler, odak grup toplantıları, halk görüşü toplantıları gibi toplantılar düzenleyerek halkın beklentilerinin alınması ve bu doğrultuda çalışmaların stratejik plana yansıtılması gerekmektedir. Ülkemiz geneline baktığımızda belediye başkan adaylarının seçim vaatlerinin bir kısmının stratejik planda olduğu bir kısmının ise hiç yer almadığı gözükmemektedir. Aslında belediye başkanlarının adaylık sürecinde stratejik yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir.

Stratejik Planlama sürecinin uygulanması aşamasına bakıldığı zaman performans programlarıyla ve faaliyet raporlarıyla uyumlu olması gerekir. Stratejik planlarda hedeflere ilişkin 5 yıllık tahmini maliyetler ve yıllık bazda performans göstergeleri mevcuttur. Oysaki belediyelerin dinamik ve siyasi yapılarından dolayı kentin ihtiyaçları sürekli ve kısa vadede değişebileceği için bu performans göstergelerini bu çerçevede yıllık olarak tahmin etmek çok zordur. Diğer yandan stratejik planlarındaki performans göstergelerinin nitelikleri de ayrı bir değerlendirme konusudur. Birçok belediyenin performans göstergeleri incelendiği zaman nitelikten yoksun göstergelerin sayısı çok

fazladır. Bununla birlikte belediyenin yapmakla mükellef olduğu iş ve işlemler gösterge olarak tanımlanmış, bu göstergelerinde izlenmesi mümkün olmamaktadır. Oysaki rehber performans göstergelerinin hedeflere ulaşmayı ölçecek nitelikte olması gerektiğini belirtmektedir.

Bununla birlikte stratejik planda yer alan faaliyet ve projeler değışkenlik gösterebilmektedir. Bu sebeple stratejik plandaki faaliyet isimleri daha genel ifadelerle belirtilmeli, performans programlarında alt faaliyet isimlerine yer verilebilir.

Bunun yanı sıra belediyelerin faaliyet alanları dışında yer alan, ulusal ya da uluslararası gündem ve politikalarından dolayı yaptıkları faaliyetler olabilmektedir. Bu sebeple belediyelerin stratejik planlarının dışına yürütülende birçok faaliyet ortaya çıkabilmektedir.

Genel anlamda değerlendirdiğimiz zaman stratejik yönetim anlayışına sahip belediyelerin kurum kültürü oturmuş, daha planlı bir şekilde çalıştıkları ve organizasyon yapılarının güçlü oldukları ve vizyonlarına ulaşmak için çalıştıkları gözükmektedir. Stratejik planlama çalışmalarında başarısız olan belediyelerin ise kurum kültürlerinin zayıf, organizasyon yapılarının yetersiz ve vizyonları sözde kaldığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Acar, İbrahim, Atilla (2011), “Plan-Bütçe İlişkisi ve Üniversitelerde Stratejik Planlama”, Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi Sempozyumu, 25-27 Mart 2011, Ege Üniversitesi

Akyüz, Ömer Faruk (2001). *Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çakır, Atilla (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan- Bütçe İlişkisi. (Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi), Maliye Bakanlığı.

Dinçer, Ömer (1997), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul.

Dinçer, Ömer (2013), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Alfa Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Erol (2013), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul.

Falay, Nihat, Kesik, Ahmet, Çak, Murat, Karakaş, Mehmet (2009), **Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ISBN: 978-975-02-1071-6

Güven Murat ve Bağdıgen Muhlis (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Koçel, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, Tamer (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.

Küçüksüleymanoğlu, Rüyam (2008), “Stratejik Planlama Süreci”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt.16, s.2, Kastamonu, ss. 403-412.

Murat, Güven ve Muhlis Bağdıgen (2008); *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara

Mütercimler, Erol (2011), “Geleceği Yönetmek Ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme”, Alfa Yayınları, İstanbul.

Narinoğlu, Ahmet (2014), **Yerel Stratejik Planlama Rehberi**, Kişisel Yayın: 3, Birinci Baskı, Samsun, Haziran, 2014, ISBN 9786058713086

Narinoğlu, Ahmet (2007), **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım, İstanbul: Mat Matbaacılık, ISBN: 978-9944-62348-3

Özer, M.Akif (2008), **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 978-605-395-080-6

Saraç, Osman (2005), Benchmarking ve Stratejik Yönetim, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:56, Ocak-Mart, s. 53-77, ISSN: 1300-1981

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” 2019,
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (28.04.2020)

Şentürk, Hulusi (2005); *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İlke Yayıncılık, İstanbul.

Taş, Hüseyin Cesurhan (2005), 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 449, Aralık, s. 101-111

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze (2010); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.

Yılmaz, Kutluhan (2003); “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması,” *Sayıştay Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 50-51, s.67-86.