

KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION: METROPOLITAN MUNICIPALITIES CASE

Doç.Dr. Yakup ALTAN *
Doç.Dr. Uysal KERMAN *
Doç.Dr. Mehmet AKTEL *
Sezai ÖZTOP **

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki 16 büyükşehir belediyesinin 2006/2007 yıllarında uygulamaya başladıkları ilk stratejik planların değerlendirilmesidir. Bu amaçla, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuz'u esas alınarak 77 kriter belirlenmiş ve bunlar Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme başlıkları altında gruplandırılmıştır. Stratejik planlar, oluşturulan değerlendirme formuna dayalı olarak incelenmiş ve planlarda yer alan hususların formdaki kriterleri karşılama düzeyi tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının, bazı alanlarda eksiklikler taşımakla birlikte, stratejik plan gereklerini önemli ölçüde karşıladıklarını göstermektedir.

ABSTRACT

In this study, it has been aimed that the first strategic plans of 16 metropolitan municipalities, which were put in application in 2006/2007, are evaluated. For this reason, the evaluation criteria consisting of 77 questions are determined with respect to the current regulations for strategic planning in Turkish Public Organizations, and those criteria are grouped under five different titles as preparation process, situation analysis, future outlook, cost analysis and control/evaluation process. The strategic plans are examined based on the criteria and evaluated if they meet the requirements. Also, it is determined what degree each criterion is met. The findings obtained in this study indicate that the metropolitan municipalities meet the strategic plan requirements substantially, although there are some missing points.

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, yakupaltan@sdu.edu.tr; uysalkerman@sdu.edu.tr; mehmetaktel@sdu.edu.tr

** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi, sezaioztop@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Büyükşehir Belediyesi, Yerel Yönetim, Kamu Yönetimi.

Key Words: Strategic Plan, Metropolitan Municipality, Local Government, Public Administration.

GİRİŞ

Stratejik planlama, özel sektörde geliştirilen ve kamu sektörünün kendine özgü çerçevesi içinde uygulama alanı bulan yönetsel yaklaşımlardan birisidir. Kısaca, yarına sahip olmak için bugün ne yapılması gerektiğine karar verilmesi olarak tanımlanan stratejik planlama (Tümer, 1993: 90), belli koşullar dahilinde örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin niteliklerini ve yönünü belirleyen köklü kararların ortaya konulması için disipline edilmiş çabalar olarak da değerlendirilebilir (Çevik, 2010: 144). Diğer bir ifadeyle stratejik planlama; bir örgüt veya kurumun mevcut pozisyonu ile gelecekte olmak istediği pozisyon arasındaki farkları belirleyen, planlanan bir süre içinde bu farkları giderecek faaliyetleri uygulayan ve gelişmeyi sağlayan bir yol haritası olup, sonuç odaklı yönetsel bir araç niteliği taşımaktadır. Stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket, yol ve yöntem, belirlenmiş hedef ve amaçlar anlaşılmaktadır. Bu açıdan yönetimde strateji, bir örgütün hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve yöntemlerdir.

İşletme yönetiminde stratejik kavramların ortaya çıkışı İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Planlama olarak başlayan süreç, bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak devam etmiştir (Çevik, 2010: 138-139; Parlak ve Sobacı, 2010: 300-301). Geline nokta, her şeyin düzenlenmesine yönelik “planlamacılık” anlayışı önemini yitirmiş (Al, 2007: 6), bunun yerini stratejik planlamayı da içeren stratejik yönetim yaklaşımı almıştır.

Hızlı değişimin yaşandığı 20. yüzyılın sonlarında, hem özel sektör hem de kamu sektörü örgütsel faaliyetlerini istenen düzeyde sürdürebilmek için stratejik planlamadan yararlanma eğilimi göstermişlerdir. Kamu örgütleri etkin olabilmek için politik kararlarla uyumlu biçimde, kurumun hedeflerini toplumun ihtiyaçları ile birleştirecek stratejiler geliştirmelidir. Stratejik düşünme; geleceğe yönelik olası fırsatların ve kurumun faaliyetlerine yönelik risklerin öngörülmesini, kurumun misyonunun vizyonuna katkı sağlayacak şekilde belirlenmesini ve bu süreçte paydaşlarla sürekli iletişimde bulunmayı içerir. Bu bakımdan stratejik planlama, kamu yönetiminde de stratejik düşünmeye, önceliklerin daha iyi belirlenmesine, hedeflere odaklı faaliyetlerin daha etkin şekilde uygulanmasına ve sonuçlarının denetlenmesine katkıda bulunacaktır.

1. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama, 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü

Uyum Kredi Anlaşması'nın (PEPSAL-1) imzalanması ile gündeme gelmiştir. Anlaşmanın, kamu reformuna ilişkin taahhütleri arasında stratejik planlamanın hayata geçirilmesi yer almıştır (Yılmaz, 2002: 77).

Türkiye'de stratejik planlamanın yasal mevzuata yansımaları ise 24 Aralık 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu iledir. Kanun'un 3. maddesinde 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. Üçüncü bölümde ise stratejik planlama; mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve performans bütçeleme ile birlikte kamu kaynağı kullanımının genel esasları arasında sayılmıştır (madde 7, 8, 9). Kanun'un 9. maddesi, kamu idarelerine geleceğe ilişkin misyon ve vizyon oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda performans ölçümü yapmak ve bu süreci izleme ve değerlendirme amacıyla stratejik plan hazırlamak ve kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunabilmek için bütçelerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorunluluğu yüklemiştir. Ayrıca kanun, kamu idarelerinin stratejik planlama sürecine ilişkin usul ve esaslarını belirlemek için Devlet Planlama Teşkilatı'nı yetkilendirmiştir.

DPT tarafından 2003 yılında, kamu kuruluşlarının stratejik planlama sürecine yardımcı olmak ve yol göstermek amacıyla bir "Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlığı yapılmıştır. 2003 tarihli bu Kılavuz, stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunmaktadır. Kılavuz, stratejik planlama kavramını tanıtmakta; kuruluş içi ve dışı faktörlerin inceleneceği durum analizinin genel çerçevesini vermekte; misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi temel kavram ve yaklaşımları anlatmakta; strateji geliştirme konusunu işlemekte; belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesini ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisini ele almakta; izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi konusunda bir çerçeve sunmaktadır. Kılavuz stratejik planlamanın dört temel amacını "makro düzeyde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmek" olarak belirtmektedir (DPT, 2003: 2).

2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca, 2006 yılında 8 kamu idaresinde (Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesi) pilot uygulama olarak ilk stratejik planlar hazırlanmıştır. Pilot uygulamalardaki yönlendirme, izleme ve değerlendirme işlevi DPT tarafından üstlenilmiştir.

Stratejik planlama yaklaşımı, 2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 2005 tarih ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nda da yer almıştır.

26 Mayıs 2006 tarihinde ise “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” çıkarılmıştır. Yönetmelik, stratejik planlamaya geçiş sürecine ilişkin bir takvim tespit etmiş ve ilk stratejik planların 31 Ocak 2009 tarihine kadar hazırlanmasını öngörmüştür. Ayrıca, kamu idarelerinin stratejik plan hazırlarken, bu yönetmeliğe, 5018 sayılı Kanun’a ve bu maksatla çıkarılan ilgili rehberlere uymaları zorunlu hale getirilmiştir.

Yönetmelikte stratejik plan çalışmalarına ilişkin genel bir çerçeve çizilmiştir. Buna göre, stratejik plan çalışmalarına başlamadan önce, çalışmanın başlatıldığı üst yönetici tarafından duyurulması ve bilgi eksikliklerinin tamamlanması; stratejik plan ekiplerinin oluşturulması ve hazırlık süreçlerinin planlanması; tüm paydaşların sürece katılımının sağlanması; çalışmaların strateji geliştirme birimlerince koordine edilmesi; stratejik planların doğrudan doğruya ilgili kamu idaresi ve çalışanlarınca hazırlanması ve hesap verme sorumluluğunun dikkate alınması gerekmektedir. Bu süreçte, hazırlıklara ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir program oluşturulmalıdır.

2. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Artan toplumsal gereksinimler, kentsel alanlardaki nüfusun artması ve yerleşme eğiliminin yaygınlık kazanması gibi nedenler diğer yerel yönetim birimlerine kıyasla belediyeleri ön plana çıkarmış ve yeni yönetim arayışlarına girmelerine yol açmıştır (Azaklı, 2002: 418; Yüksel, 2002: 36; Öztop, 2007: 107). Bu yönetsel yaklaşımlardan biri de stratejik planlamadır.

Belediyeler açısından stratejik planlama, kentin belli bir dönem için hizmet önceliklerinin ve bunları karşılayacak kaynakların belirlenmesi, kaynakların etkin kullanımı ve gündelik hizmetlerin en az maliyetle yerine getirilmesinde önemli görülmektedir (Yüksel, 2002: 32-36). Bu düşünce, belediyelere ilişkin olarak çıkarılan son yasal düzenlemelere de yansıtılmıştır.

2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda büyükşehir belediyesinin görevleri arasında stratejik planın hazırlanması (madde 7/a) ve başkanın görevleri arasında ise belediyenin stratejik plâna uygun olarak yönetilmesi (madde 18/b) yer almaktadır.

2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu belediye meclisini stratejik plâni görüşmek ve kabul etmekle (madde 18/a); belediye encümenini stratejik plâni inceleyip belediye meclisine görüş bildirmekle (madde 34/a); belediye başkanını ise stratejik planı hazırlamakla (madde 41) ve belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmekle (madde 38/b) görevli kılmıştır. Kanun’da, belediyenin faaliyet raporlarının ve bütçesinin stratejik plana uygun olması gerektiği belirtilirken (madde 56 ve 61), nüfusu 50.000’i aşan belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (madde 41).

3. STRATEJİK PLANLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNDE MEVCUT UYGULAMA

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, yerel yönetimler dışındaki kamu idarelerinin stratejik planlarını değerlendirme için DPT'ye göndermelerini hüküm altına almıştır. Stratejik planlar, değerlendirilmek üzere planın başlangıcından önceki yılın ocak ayında DPT'ye gönderilmekte ve şu açılardan incelenmektedir:

- (1) Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,
- (2) Yönetmelik, Kılavuz ve stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk,
- (3) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleriyle bağlantıları ve kavramsal tutarlılık,
- (4) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlık.

DPT, inceleme sonucunda gerek görülen durumlarda, hazırlanan değerlendirme raporunu ilgili idareye üç ay içinde göndermekte ve ilgili idare değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik planı geliştirmektedir. Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında bakanın; diğer kamu idarelerinde en üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığı'na ve DPT'ye; birer nüshası da TBMM ve Sayıştay'a gönderilmektedir. Söz konusu süreç yerel yönetimler bakımından ise, kendi meclisleri tarafından kabul edilen stratejik planların, bilgi amacıyla İçişleri Bakanlığı'na ve DPT'ye gönderilmesi, kamuoyuna duyurulması ve internet sitelerinde yayınlanması biçiminde işlemektedir.

4. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, büyükşehir belediyelerinin hazırladıkları ve meclislerinin onayıyla kesinlik kazanarak yürürlüğe giren ilk stratejik planların tespit edilen kriterler çerçevesinde değerlendirilmesidir. Bu kapsamda 16 büyükşehir belediyesine ait stratejik planlar DPT web sitesinden ve belediyelerin web sitelerinden temin edilmiştir. Stratejik planların uygulama başlangıç zamanları ve süreleri, stratejik planlama ekiplerinin üye sayıları ve ekip başkanlarının görevleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Stratejik Planlara İlişkin Genel Bilgiler

| Büyükşehir Belediyesi | Başlangıç ve Bitiş | Kapsadığı Süre (Yıl) | Stratejik Plan Ekibi Üye Sayısı | Ekip Başkanı |
|-----------------------|--------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| Adana | 2007-2011 | 5 | 6 | Gen. Sek. |
| Ankara | 2007-2011 | 5 | Belirtilmemiş | Belirtilmemiş |
| Antalya | 2007-2011 | 5 | 24 | APK Bşk. |
| Bursa | 2006-2009 | 4 | 38 | Gen. Sek. |
| Diyarbakır | 2006-2009 | 4 | 9 | Gen. Sek. |
| Erzurum | 2007-2011 | 5 | Belirtilmemiş | Belirtilmemiş |
| Eskişehir | 2006-2010 | 5 | 10 | Gen. Sek. Yrd. |
| Gaziantep | 2007-2011 | 5 | 21 | Gen. Sek. Yrd. |
| İstanbul | 2007-2011 | 5 | Belirtilmemiş | Bld. Bşk. |
| İzmir | 2006-2017 | 10 | 12 | Bld. Bşk. |
| Kayseri | 2007-2011 | 5 | 23 | Bld. Bşk. |
| Kocaeli | 2007-2011 | 5 | 12 | Bld. Bşk. |
| Konya | 2007-2011 | 5 | 26 | Gen. Sek. |
| Mersin | 2006-2010 | 5 | Belirtilmemiş | Belirtilmemiş |
| Sakarya | 2007-2011 | 5 | 9 | Bld. Bşk. |
| Samsun | 2007-2009 | 3 | 19 | Gen. Sek. |

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik* ve *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuz'u* esas alınarak 77 kriter belirlenmiş ve bunlar *Hazırlık*, *Durum Analizi*, *Geleceğe Bakış*, *Maliyet ve İzleme/Değerlendirme* başlıkları altında gruplandırılmıştır (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Kriter Dağılım Tablosu

| KRİTER GRUPLARI | KRİTER SAYISI |
|--------------------------------|---------------|
| Hazırlık Süreci | 14 |
| Durum Analizi | 11 |
| Kuruluş İçi Analiz | 5 |
| Çevre Analizi | 5 |
| Geleceğe Bakış | |
| Misyon | 5 |
| Vizyon | 4 |
| Temel Değerler | 5 |
| Amaçlar | 7 |
| Hedefler | 6 |
| Stratejiler | 4 |
| Maliyetlendirme | 6 |
| İzleme ve Değerlendirme | 5 |
| TOPLAM KRİTER | 77 |

Oluşturulan kriterler, evet/hayır şeklinde cevaplanabilecek kısa sorular haline dönüştürülmüştür. Stratejik planlar bu çalışma için oluşturulan

değerlendirme formuna dayalı olarak incelenmiş ve planlarda yer alan hususların formdaki kriterleri karşılama düzeyi tespit edilmiştir.

Stratejik planları analiz etmek için oluşturulan tablolardaki (Tablo 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) satırlar değerlendirme kriterlerini, sütunlar ise değerlendirilen stratejik planları göstermektedir. İlgili kriteri karşılayan stratejik plan için (+); karşılamayan stratejik plan için (-) işareti kullanılmıştır. Ayrıca kriterleri karşılayan belediye sayıları sütun grafiklerle gösterilmiştir (Grafik 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).

4.3. Araştırma Bulguları

4.3.1. Hazırlık Sürecine İlişkin Bulgular

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında hazırlık süreci kriterlerinin karşılama durumları Tablo 3'te gösterilmiştir. Buna göre, hazırlık süreci kriterlerinin karşılama açısından özellikle Ankara, Erzurum ve Mersin Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında eksiklik görülmektedir. Buna karşın sayıca en fazla kriteri karşılayan stratejik planların İzmir ve Kocaeli Büyükşehir Belediyelerine ait olduğu tespit edilmiştir.

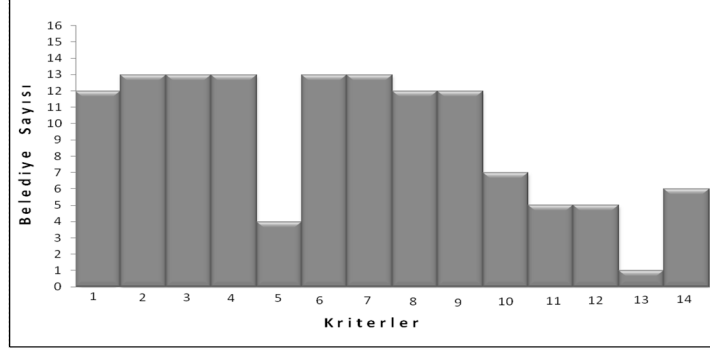
Hazırlık süreci kriterlerini karşılayan belediye sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında ise stratejik plan ekibindeki üye sayısı (5); eğitim ihtiyacının belirlenmesi (10); eğitimin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişilerin belirlenmesi (11); danışmanlık ihtiyacının belirlenmesi (12); danışmanlığın yöntem, süreç danışmanlığı ve eğitimle sınırlandırılması (13); hazırlık sürecinin safhalara ayrılması ve takvim belirlenmesi (14) kriterlerinin az sayıda büyükşehir belediyesi tarafından karşılandığı tespit edilmiştir (Bkz. Grafik 1).

Tablo 3: Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

| HAZIRLIK SÜRECİNE İLİŞKİN KRİTERLER | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| 1 | Planın kapsadığı dönem 5 yıl mıdır? | + | + | + | - | - | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | - |
| 2 | Üst yönetim stratejik planın yaklaşımını benimsediğini Belediye çalışanlarıyla paylaşmış ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamış mıdır? | + | + | + | + | + | ? | * | + | + | + | + | + | + | ? | + | ? |
| 3 | Üst yönetici çalışmalara desteğini belirtmiş ve ekibi yönlendirmiş midir? | + | + | + | + | + | ? | + | + | + | + | + | + | + | ? | + | ? |
| 4 | Stratejik planlama görevlendirmeleri yapılmış mıdır? | + | ? | + | + | + | ? | + | + | + | + | + | + | + | ? | + | + |
| 5 | SP Ekibindeki üye sayısı 8-16 arasında mıdır? | - | ? | - | - | + | - | + | - | ? | + | - | ? | - | ? | + | - |
| 6 | Stratejik planlama ekibi başkanı seçilmiş midir? | + | ? | + | + | + | ? | + | + | + | + | + | + | + | ? | + | + |
| 7 | Seçilen ekip başkanı üst yöneticiler arasından mıdır? | + | ? | + | + | + | ? | + | + | + | + | + | + | + | ? | + | + |
| 8 | Üyelerin farklı uzmanlık alanından seçilmesine dikkat edilmiş midir? | + | ? | + | + | + | ? | + | + | ? | + | + | + | + | ? | + | + |
| 9 | Ana hizmet birimlerinin yeterli temsiline dikkat edilmiş midir? | + | ? | + | + | + | ? | + | + | + | + | + | - | + | ? | + | + |
| 10 | Eğitim ihtiyacı belirlenmiş midir? | + | - | + | - | + | - | + | - | - | + | - | + | - | - | - | + |
| 11 | Eğitimin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler belirlenmiş midir? | - | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | + | - | - | - | + |
| 12 | Danışmanlık ihtiyacı belirlenmiş midir? | - | - | - | - | - | - | - | + | + | + | - | + | - | + | - | - |
| 13 | Danışmanlığın yöntem, süreç danışmanlığı ve eğitimle sınırlı olduğu belirtilmiş midir? | - | - | - | - | - | - | - | ? | ? | ? | - | + | - | ? | - | - |
| 14 | Hazırlık süreci safhalara ayrılmış ve bunların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağına ilişkin planlama yapılmış mıdır? | - | - | + | - | + | - | - | - | + | + | - | + | + | - | - | - |

* Bazı büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında, hazırlık sürecinde ilişkin ilgili kriterin karşılanıp karşılanmadığına yönelik herhangi bir açıklayıcı bilgiye rastlanmadığından (örneğin stratejik plan ekibinin sayısı), bu kriterlerin karşısına (?) işareti konulmuştur.

Grafik 1: Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterleri Karşılamanın Belediye Sayısı



4.3.2. Durum Analizine İlişkin Bulgular

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında durum analizi genel kriterlerinin karşılanma durumları Tablo 4’te gösterilmiştir. Buna göre, durum analizi kriterlerinin karşılanması açısından özellikle Ankara, Diyarbakır, Kayseri ve Kocaeli Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarında eksiklikler varken, İstanbul, Konya ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarının bu alandaki tüm kriterleri karşıladığı anlaşılmaktadır.

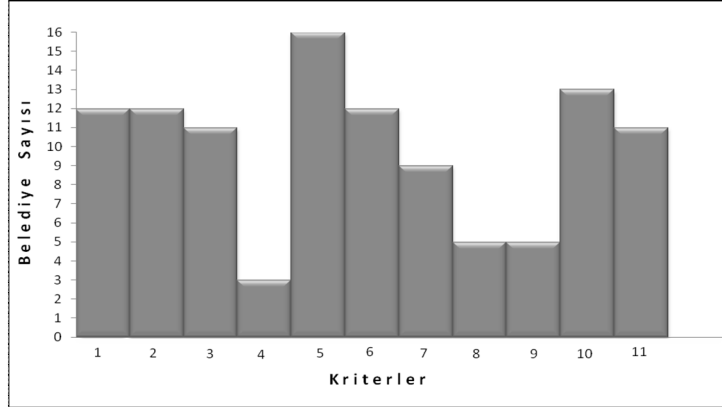
Tablo 4: Durum Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

| A. DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| 1 | Belediyenin hangi tarihte ve hangi amaçlarla kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli yapısal dönüşümlere ilişkin bir tarihsel gelişim mevcut mudur? | + | - | + | - | + | - | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2 | Mevzuata göre belediyenin yasal yükümlülükleri belirlenmiş midir? | + | - | + | + | - | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + |
| 3 | Belediyenin organizasyonu, çalışma usulleri ve iş süreçleri belirtilmiş midir? | + | - | + | - | - | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + |
| 4 | Belediyenin diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerine ait hükümler belirtilmiş midir? | - | - | - | - | - | - | - | + | - | - | - | + | + | - | - | - |
| 5 | Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinden faydalanılarak çıktılar temel ürün ve hizmetlere dönüştürülmüş müdür? (faaliyet alanı-ürün/hizmet dökümü) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 6 | Kurumun paydaşları belirlenmiş midir? | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | - |

| A. DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| 7 | Paydaşlar (iç paydaş, dış paydaş ve müşteriler) sınıflandırılmış mıdır? | - | - | + | + | + | + | + | + | + | - | - | - | + | + | - | - |
| 8 | Paydaşların neden paydaş oldukları ve öncelikleri belirlenmiş midir? | - | - | + | - | - | - | - | + | + | - | - | - | + | + | - | - |
| 9 | Paydaşların değerlendirilmesi yapılmış mıdır? | - | - | + | - | - | - | + | - | + | - | - | - | + | + | - | - |
| 10 | Paydaş görüşleri alınmış ve değerlendirmeye dahil edilmiş midir? | + | - | + | + | - | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| 11 | Paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem, zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçeve oluşturulmuş mudur? | + | - | + | + | - | + | + | - | + | + | - | + | + | + | + | - |

Durum analizi kriterlerini karşılayan belediye sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında ise belediyenin diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerine ait hükümlerin belirtilmesi (4); paydaşların sınıflandırılması (7); paydaşlık nedenleri ve önceliklerinin belirlenmesi (8) ve paydaşların değerlendirilmesi (9) kriterlerinin az sayıda büyükşehir belediyesi tarafından karşılandığı tespit edilmiştir (Bkz. Grafik 2).

Grafik 2: Durum Analizine İlişkin Kriterleri Karşılayan Belediye Sayısı



Tablo 5’te durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz ve çevre analizi kriterlerinin karşılanma durumları verilmiştir. Kuruluş içi analiz ve çevre analizi kriterlerini özellikle Ankara, Antalya ve Kayseri Büyükşehir Belediyeleri yetersiz düzeyde karşılarken, İzmir ve Konya Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarının bu alandaki tüm kriterleri karşıladığı görülmektedir.

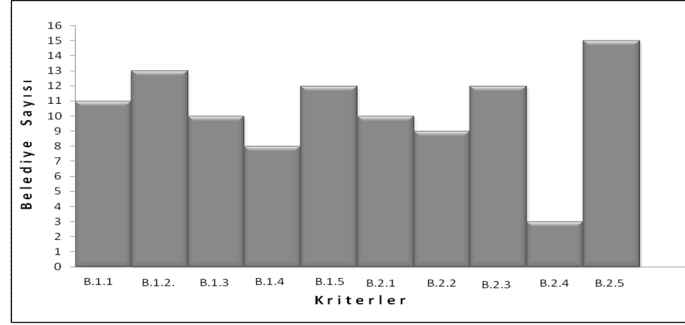
Belediye sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, genel olarak kriterleri karşılama düzeyleri düşük olmakla birlikte, özellikle

teknolojik altyapı ve kullanma düzeyinin belirtilmesi (B.1.4); faaliyet alanında dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelere yer verilmesi (B.2.1, 2); faaliyet alanındaki kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan/orta vadeli programlarda yer alan amaç, ilke ve politikaların dikkate alındığının belirtilmesi (B.2.4) kriterlerinin az sayıda büyükşehir belediyesi tarafından karşılandığı tespit edilmiştir (Bkz. Grafik 3).

Tablo 5: Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

| | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DİYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| B.DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B.1. Kuruluş İçi Analiz | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Belediyenin örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları, izleme ve değerlendirme sistemi dikkate alınmış mıdır? | + | - | - | - | + | + | - | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| 2 | Belediye personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimleri dikkate alınmış mıdır? | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + |
| 3 | Belediyenin iletişim süreçleri, karar alma süreçleri, gelenekler ve değerler dikkate alınmış mıdır? | + | - | - | + | + | + | - | + | + | + | - | - | + | - | + | + |
| 4 | Belediyenin teknolojik alt yapısı, teknoloji kullanma düzeyi dikkate alınmış mıdır? | + | - | + | + | - | - | + | + | + | + | - | - | + | - | - | - |
| 5 | Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıklar dikkate alınmış mıdır? | + | - | + | - | + | + | + | + | + | + | - | + | + | - | + | + |
| B.2. Çevre Analizi | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Belediyenin faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmelere yer verilmiş midir? | + | - | - | + | + | - | + | - | + | + | - | + | + | + | - | + |
| 2 | Belediyenin faaliyet alanında Türkiye'deki durum ve gelişmelere yer verilmiş midir? | + | - | - | + | - | - | + | - | + | + | - | + | + | + | - | + |
| 3 | Belediye çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan Belediyeyi yakından ilgilendirenler belirlenmiş ve Belediyeye etkileri dikkate alınmış mıdır? | + | - | - | + | + | - | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + |
| 4 | Belediyenin faaliyet alanındaki kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan/orta vadeli programlarda yer alan amaç, ilke ve politikaların dikkate alındığı belirtilmiş midir? | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | - | - | + | + | - | - |
| 5 | Belediyenin karşılaşılabileceği riskler ve belirsizliklere yer verilmiş midir? | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

Grafik 3: Kuruluş içi Analiz ve Çevre Analizine İlişkin Kriterleri Karşılayan Belediye Sayısı



4.3.3. Geleceğe Bakışa İlişkin Bulgular

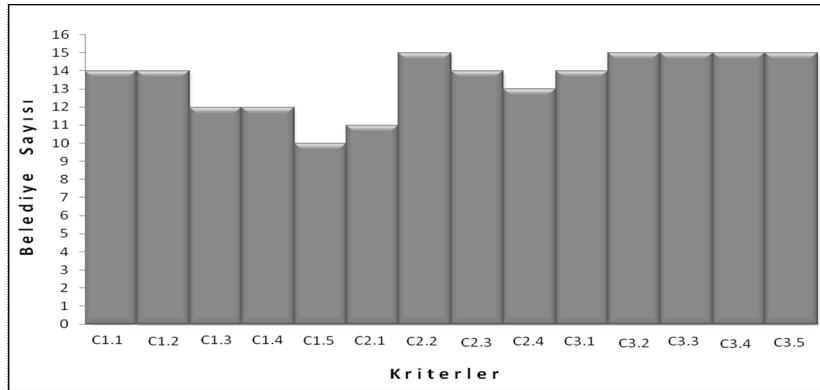
Tablo 6: Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

| | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| C. GELECEĞE BAKIŞA YÖNELİK KRİTERLER | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C.1. Misyon Bildirimi | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Misyon Belediyenin var oluş nedenini belirtiyor mu? | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + |
| 2 | Hizmet sunulan kitle belirtiliyor mu? | + | + | + | + | - | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + |
| 3 | Belediyenin faaliyet alanı belirtiliyor mu? | + | + | - | + | - | + | + | - | + | + | + | + | + | + | - | + |
| 4 | Belediyenin sunduğu hizmet ve/veya ürünler belirtiliyor mu? | + | + | + | + | - | + | - | - | + | + | + | + | + | + | - | + |
| 5 | Misyon ifadesi özlü, açık ve etkileyici midir? | + | - | + | - | - | - | - | + | + | + | + | + | + | + | - | + |
| C.2. Vizyon Bildirimi | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Kısa ve akılda kalıcı mıdır? | + | - | + | + | - | - | - | + | + | + | + | + | + | + | - | + |
| 2 | Özgün müdür? | + | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 3 | İlham verici ve iddialı mıdır? | + | + | + | + | - | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 4 | Gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlamakta mıdır? | + | + | + | - | - | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + |
| C.3. Temel Değerler Bildirimi | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Temel ilke ve inançlar açık ve kesin bir dille ortaya konulmakta mıdır? | + | + | + | + | - | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2 | Belediyenin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemekte midir? | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 3 | Belediyenin çalışma felsefesini açıklamakta mıdır? | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

| C. GELECEĞE BAKIŞA YÖNELİK KRİTERLER | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| 4 | Belediyenin temel ilkeleri, standartları ve ideallerine yer verilmiş midir? | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 5 | Belediye personelinde benimsenen değerler ve inançlara yer verilmekte midir? | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında geleceğe bakış kapsamında misyon, vizyon ve temel değerler bildirim kriterlerinin karşılanma durumları Tablo 6'da gösterilmiştir. Misyon, vizyon ve temel değerlere ilişkin kriterlerin karşılanması açısından Diyarbakır ve Eskişehir Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarında eksiklikler bulunmaktadır. Diğer belediyelerin stratejik planları ise neredeyse tüm kriterleri karşılamaktadır (Bkz. Grafik 4).

Grafik 4: Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterleri Karşılayan Belediye Sayısı

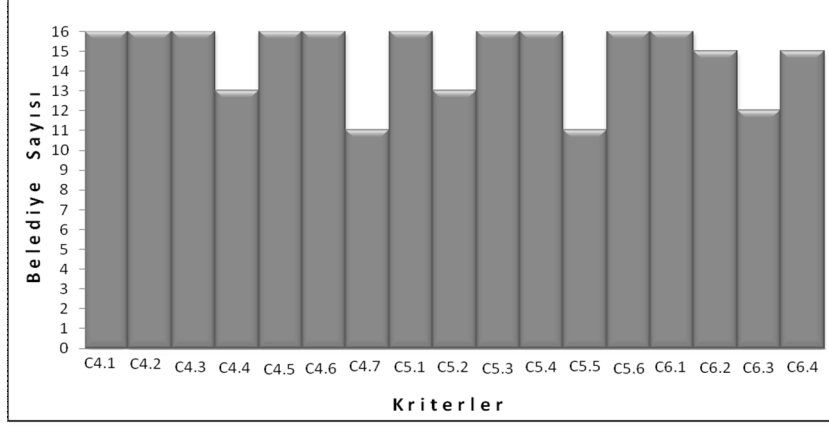


Tablo 7: Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

| GELECEĞE BAKIŞA YÖNELİK KRİTERLER | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| C.4. Amaçlar | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Belediye misyonuna katkısı var mıdır? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2 | Belediyenin misyonu, vizyonu ve temel değerleriyle uyumlu mudur? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 3 | Ulaşılabildiği hedeflenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmekte midir? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 4 | Hedeflerin oluşturulması için bir çerçeve belirlenmiş midir? | + | + | + | + | - | - | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + |
| 5 | Durum analizi sonuçları dikkate alınmış mıdır? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 6 | Belediyenin amaçları dış çevre ile uyumlu mudur? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 7 | Amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamakta mıdır? | + | - | - | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + | - | + | - |
| C.5. Hedefler | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Yeterince açık ve anlaşılabilir midir? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2 | Ölçülebilir midir? (miktar, zaman, kalite veya maliyet) | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + | - |
| 3 | İddialı, ama imkân dahilinde midir? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 4 | Sonuç odaklı mıdır? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 5 | Zaman çerçevesi belli midir? | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + | - | - | - |
| 6 | Vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu mudur? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| C.6. Stratejiler | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Stratejiler belirlenirken Belediyenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği dikkate alınmış mıdır? | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2 | Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumları dikkate alınmış mıdır? | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 3 | Amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilmiş midir? | + | - | + | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | + |
| 4 | Stratejiler amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri cevaplamakta mıdır? | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

Amaç, hedef ve stratejilere ilişkin kriterlerin karşılanma durumu genel olarak değerlendirildiğinde belediyelerin oldukça yeterli oldukları tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 7 ve Grafik 5).

Grafik 5: Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin Kriterleri Karşılıyan Belediye Sayısı



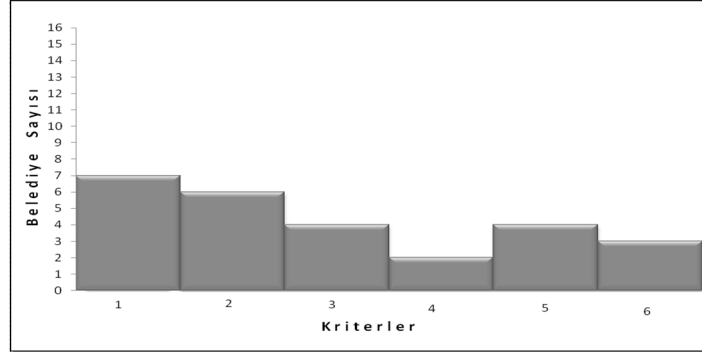
4.3.4. Maliyetlendirmeye İlişkin Bulgular

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planları, maliyetlendirmeye ilişkin kriterlerin karşılama durumları açısından değerlendirildiğinde Konya ve Eskişehir dışındaki belediyelerin bu konuda oldukça yetersiz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 8 ve Grafik 6).

Tablo 8: Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

| MALİYETLENDİRMEYE İLİŞKİN KRİTERLER | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| 1 | - | + | - | + | - | - | + | - | + | + | - | + | + | - | - | - |
| 2 | - | - | - | + | - | - | + | - | + | + | - | + | + | - | - | - |
| 3 | - | - | + | - | - | - | + | - | + | - | - | - | + | - | - | - |
| 4 | - | - | - | - | - | - | + | - | - | - | - | - | + | - | - | - |
| 5 | - | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + | - | - | + |
| 6 | - | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | + | - | - | + |

Grafik 6: Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterleri Karşılıyan Belediye Sayısı

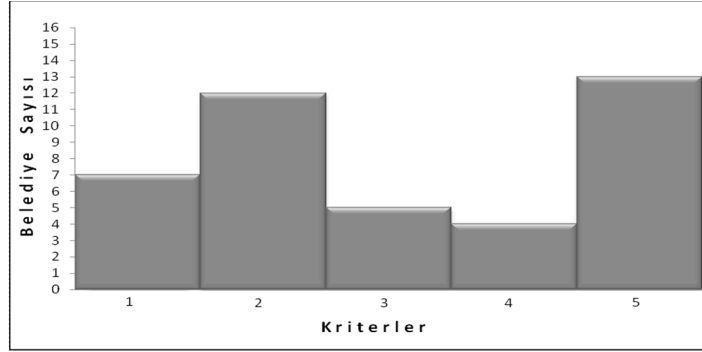


4.3.5. İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 9: İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

| İZLEME VE DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN KRİTERLER | | BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELEİ | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------------------|--------|---------|-------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|--------|
| | | ADANA | ANKARA | ANTALYA | BURSA | DIYARBAKIR | ERZURUM | ESKİŞEHİR | GAZİANTEP | İSTANBUL | İZMİR | KAYSERİ | KOCAELİ | KONYA | MERSİN | SAKARYA | SAMSUN |
| 1 | Planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu belirlenmiş midir? | + | + | - | - | + | - | - | + | - | + | - | - | + | - | - | + |
| 2 | Sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceği belirtilmiş midir? | + | - | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + | - | - | - | + |
| 3 | Performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine dikkat edilmiş midir? | - | - | - | + | - | - | - | + | + | + | - | - | - | - | - | + |
| 4 | İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgiler değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilmekte midir? | - | - | - | - | - | - | + | + | + | - | - | - | - | + | - | |
| 5 | Stratejik Plana Belediyenin web sitesinden ulaşılmakta mıdır? | + | + | + | + | + | + | - | + | + | + | + | + | + | - | - | |

Grafik 7: İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterleri Karşılayan Belediye Sayısı



İzleme ve değerlendirmeye ilişkin kriterlerin karşılanma durumlarını yansıtan Tablo 9'a göre; Kocaeli, Mersin ve Sakarya Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planları yetersiz kalırken, Gaziantep ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri ise başarılı örnekler olarak ortaya çıkmaktadır. Belediye sayısı açısından bir değerlendirme yapıldığında ise planda yer alan amaç/hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin sorumlularının belirlenmesi (1); performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli toplanıp değerlendirilmesi (3) ve izleme/değerlendirme faaliyetiyle toplanan bilgilerle stratejik planın gözden geçirileceğinin belirtilmesi (4) kriterlerinin az sayıda büyükşehir belediyesi tarafından karşılandığı tespit edilmiştir (Bkz. Grafik 7).

SONUÇ

1960'lı yıllarda özel sektör uygulaması ile başlayan stratejik planlama anlayışı, 1990'lı yıllarla birlikte kamu sektöründe de uygulama alanı bulmuştur. 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 tanımlanan stratejik planlama, Türk kamu yönetiminde PEPSAL-1 ile gündeme gelmiş, 5018 sayılı Kanun'la yasal zemine kavuşmuştur. İzleyen süreçte 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler de stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir.

Kamu idarelerinin stratejik planlama sürecini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri için DPT tarafından, rehber niteliğinde bir Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmış ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çıkarılmıştır. Yerel yönetimler dışındaki kamu idarelerinin stratejik planları DPT tarafından bu kılavuz ve yönetmelik çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yerel yönetimler ise, kendi meclisleri tarafından kabul edilen stratejik planları bilgi amaçlı olarak İçişleri Bakanlığı'na ve DPT'ye göndermektedir.

Çalışmada, büyükşehir belediyelerinin hazırladıkları ve meclislerinin onayıyla kesinlik kazanarak yürürlüğe giren ilk stratejik planlar,

ilgili Kılavuz ve Yönetmelik esas alınarak oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirilmiş ve şu bulgular tespit edilmiştir:

- Büyükşehir belediyeleri, stratejik planlama yaparken hazırlık sürecine ilişkin kriterleri genel olarak karşılamakla birlikte, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin planlanmasına yeterli önem vermemektedir. Ayrıca, hazırlık süreci safhalarının ayrıntılı olarak planlanmasına ve takvimlendirilmesine yeterince dikkat edilmemektedir.
- Büyükşehir belediyeleri, stratejik planlamada durum analizine ilişkin kriterleri genel olarak karşılamakla birlikte, kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişki kurulması ve paydaş analizi konusunda yetersiz kalmaktadır.
- Büyükşehir belediyeleri, stratejik planlamada kuruluş içi analiz ve çevre analizine ilişkin kriterleri genel olarak karşılamakla birlikte, kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikaları dikkate alıp almadıklarını yaptıkları planlarda açıkça ifade etmemektedirler.
- Büyükşehir belediyeleri, misyon, vizyon ve temel değerler ile amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi açısından oldukça iyi durumdadır.
- Büyükşehir belediyeleri, yapacakları her bir faaliyete ilişkin tahmini maliyetler ile yıllık ve beş yıllık toplam tahmini maliyetleri belirleme açısından oldukça yetersiz durumdadır.
- Büyükşehir belediyeleri, stratejik planlamada izleme ve değerlendirmeye ilişkin olarak hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin sorumlularının belirlenmesi; performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli toplanıp değerlendirilmesi ve izleme/değerlendirme faaliyetiyle toplanan bilgilerle stratejik planın gözden geçirileceğinin belirtilmesi açılarından yetersiz durumdadır.

Ortaya çıkan bulgular, büyükşehir belediyelerinin ilk uygulama olmasına rağmen stratejik plan gereklerini önemli ölçüde karşıladıklarını göstermektedir. Ancak, özellikle stratejik planın mali boyutunun planlanmasında ve izleme ve değerlendirmeye ilişkin yöntemlerin belirlenmesindeki eksiklikler dikkat çekicidir. Bundan sonraki süreçte büyükşehir belediyeleri ilk uygulamalardan elde ettikleri tecrübelerle, planlardaki olumlu yönleri geliştirdiklerinde ve eksiklikleri giderdiklerinde daha iyi stratejik planlar hazırlayabileceklerdir.

KAYNAKÇA

1. Al, Hamza (2007) “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Türk Kamu Yönetiminde Yeni Denetim Yaklaşımları”; Editörler: Eryılmaz, Bilal, Eken, M. & Şen, M. Lütfi “*Kamu Yönetimi Yazıları: Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalar*”, Nobel Yay., Ankara, ss.1-23.
2. Azaklı, Sedat (2002), “Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, *Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE Yayın No: 304, Ankara, ss.413-436.
3. Çevik, Hüseyin (2010), *Kamu Yönetimi: Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar*, Seçkin Yay., Ankara.
4. DPT, *Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara 2003.
5. DPT, *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu*, Haziran 2006.
6. Öztop, Sezai (2007), “Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
7. Parlak, Bekir & Sobacı, Zahid (2010): Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler, 3.Baskı, Alfa Aktüel Yay., Bursa.
8. Tümer, Sumru (1993), “Neden Stratejik Yönetim”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1, 1993/1, Ankara.
9. Yılmaz, Kutluhan (2002), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, Ankara, s.67-86.
10. Yüksel, Fatih (2002), ”Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği” *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, TODAİE, Cilt 11, Sayı 1, Ocak 2002, s.31-41.
11. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kabul Tarihi: 10 Aralık 2003, *Resmi Gazete*, Sayı: 25326, 24 Aralık 2003.
12. 2003/14 no’lu ve “2004 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları” konulu Yüksek Planlama Kurulu Kararı, 4 Temmuz 2003.
13. 2004/37 no’lu ve “2005 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı” konulu Yüksek Planlama Kurulu Kararı, 19 Temmuz 2004.
14. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, Kabul Tarihi: 10 Temmuz 2004, *Resmi Gazete*, Sayı: 25531, 24 Temmuz 2004.
15. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, Kabul Tarihi: 22 Şubat 2005, *Resmi Gazete*, Sayı: 25745, 4 Mart 2005.
16. 5393 sayılı Belediye Kanunu, Kabul Tarihi: 3 Temmuz 2005, *Resmi Gazete*, Sayı: 25874, 13 Temmuz 2005.

17. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, *Resmi Gazete*, Sayı: 26179, 26 Mayıs 2006.

Web Kaynakları:

1. DPT, <http://www.sp.gov.tr> (01.12.2010).
2. <http://www.sp.gov.tr/yerel.html> (01.12.2010).
3. Erzurum Büyükşehir Belediyesi, <http://www.erkurum.bel.tr> (01.12.2010).
4. İzmir Büyükşehir Belediyesi, <http://www.izmir.bel.tr> (01.12.2010).
5. Kayseri Büyükşehir Belediyesi, <http://www.kayseri.bel.tr> (01.12.2010).
6. Mersin Büyükşehir Belediyesi, <http://www.mersin.bel.tr> (01.12.2010).
7. Adana Büyükşehir Belediyesi, <http://www.adana.bel.tr> (01.12.2010).
8. Ankara Büyükşehir Belediyesi, <http://www.ankara.bel.tr> (01.12.2010).
9. Antalya Büyükşehir Belediyesi, <http://www.antalya.bel.tr> (01.12.2010).
10. Bursa Büyükşehir Belediyesi, <http://www.bursa.bel.tr> (01.12.2010).
11. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, <http://www.diyarbakir.bel.tr> (01.12.2010).
12. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, <http://www.eskisehir.bel.tr> (01.12.2010).
13. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, <http://www.gaziantep-bld.gov.tr> (01.12.2010).
14. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, <http://www.kocaeli.bel.tr> (01.12.2010).
15. Konya Büyükşehir Belediyesi, <http://www.konya.bel.tr> (01.12.2010).
16. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, <http://www.istanbul.bel.tr> (01.12.2010).
17. Sakarya Büyükşehir Belediyesi, <http://www.sakarya.bel.tr> (01.12.2010).
18. Samsun Büyükşehir Belediyesi, <http://www.samsun.bel.tr> (01.12.2010).