

HİZMET BASKIN MANTIK ÇERÇEVESİNDE BELEDİYELERDE PROJE YÖNETİM EKOSİSTEMİ

Project Management Ecosystem in Municipalities Within the Framework of
Service Dominant Logic

Muhammet Tuğrul ÖZEN* - Murat KOÇ**

Öz

Hizmet üretme sürecindeki değişimlerin zamanla bilgi, sosyolojik, ekonomik, politik, altyapısal ve insan kaynağı temelli birçok etkene bağlı olarak farklılaştığı bilinmektedir. Son 20-30 yıldaki faktörlerin değişimine bağlı olarak hizmet alan bireylerin eğitim-öğrenim seviyesi de yükselmiştir. Vatandaşlarda bu bilinçli farkındalık seviyesinin artması ile ödediği vergilerin geri dönüşü olarak daha fazla refah talebi ve gelecek beklentisi oluşmaktadır. Çağdaş belediye yönetim anlayışı, vatandaş memnuniyetini merkeze alan bir yaklaşıma odaklanmaktadır. Buna rağmen belediyelerin hizmet ve değer üretme sürecinde vatandaş doğrudan muhatap alan yaklaşımların yetersiz seviyede kaldığı ifade edilebilir. Günümüz pazarlama yaklaşımlarından "Hizmet-Baskın Mantık" çerçevesinde, ortak akli ve işbirliğini merkeze alan değer yaratma sürecinden esinlenilmiş ve belediye yönetimleri için Fikirde Birlik - İşte Birlik isimli bir proje yönetim metodu geliştirilmiştir. Bu çalışmada, belediyelerin doğrudan uygulamaya alabilecekleri düşük maliyetli alt yapı ihtiyacı gerektiren, kullanıcı dostu ve şeffaf süreç tasarımı ile kolektif çalışmayı bütünsel bir yaklaşımla teşvik eden, kısa sürede uygulamaya alınabilecek ve geliştirilebilir sadelikte olan Fikirde Birlik-İşte Birlik modeli sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Baskın Mantık, Belediye Yönetimi, Proje Yönetimi, Birlikte Değer Yaratma, Fikirde Birlik-İşte Birlik

ABSTRACT

It is known that the changes in the service production process differ over time depending on many factors based on information, sociological, economic, political, infrastructural and human resources. Depending on the changes in the factors in the last 20-30 years, the education level of the individuals receiving service has also increased. With the increase of this level of conscious awareness in citizens, more welfare demand and future expectations occur as a return of the taxes they pay. Contemporary municipal management approach focuses on an approach that focuses on citizen satisfaction. Despite this, it can be stated that the approaches that directly address the citizens in the service and value creation process of municipalities are insufficient. Within the framework of "Service-Dominant Logic", one of today's marketing approaches, a project management method named Unity in Idea - Unity in Work has been developed for municipal governments, inspired by the value creation process that centers on common sense and cooperation. In this study, the Unity in Idea - Unity in Work model is presented, which requires low-cost infrastructure that can be implemented and developed directly by municipalities in a short time, encourages collective work with a user-friendly and transparent process design with a holistic approach.

Keywords: Service Dominant Logic, Municipal Management, Project Management, Value Creation, Unity in Opinion-Unity in Work

* Doktora Öğrencisi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ABD, mtugrul.ozen@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1671-5823.

** Doç. Dr., Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, muratkoc@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3848-3111.

1. GİRİŞ

Bilgi ve uzmanlığın yaygınlaşması, eş zamanlı olarak gelişen demokrasi kültürü vatandaşlık bilincini artırmıştır. İnternet aracılığıyla bilgi ve veri kaynaklarına doğrudan, istenilen zamanda ulaşılabilmesi; şeffaf, adil, hesap verilebilir bir yönetim anlayışı beklentisini de beraberinde getirmiştir. Bu beklenti, belediye yönetimlerinin operasyonel ve organizasyonel süreçlerinde vatandaş memnuniyeti merkezinde dönüşüm ihtiyacını doğurmuştur.

Belediye yönetimleri seçimle yönetme erkini kazanan siyasi oluşumlardır. Yönetimin bir sonraki 5 yıllık dönem için varlığının devam edebilmesi, vatandaşların yeterli evet oylarını almasına bağlıdır. Diğer bir ifade ile yeniden seçilmenin vatandaş memnuniyetine bağlı olması, dönüşüm zorunluluğunu içsel bir motivasyonla yapması gerekliliğini beraberinde getirmektedir.

Demokrasi kültürünün genişlemesi ile belediyelerde katılımcı yerel yönetim anlayışı örnekleri her geçen gün artmaktadır. Belediye yönetimleri, mevcut işleyişlerini iyileştirmek amacıyla sakinlerinden öneri, şikâyet, geribildirim anketleri ile değerlendirmeler almaktadırlar. Benzer şekilde bir proje kapsamında sakinlerin önerileri güncel iletişim kanallarıyla veya fikir yarışmaları vb. uygulamalarla değerlendirilmeye alınmaktadır. Mevcut yerel yönetim uygulama örneklerindeki katılım süreci, vatandaş görüşünü hizmet ve değer oluşturmada daha çok merkeze alan, daha kapsamlı ve sistematik bir yapıya kavuşturulabilir.

Son yıllarda belediyeler, teknolojik altyapı güçlendirmesi ve dijital dönüşüm yolculuğu ile hizmet üretme sürecinde katma değerli ürünler geliştirdiği ifade edilebilir. Bu gelişmeler ışığında, belediyelerin çok sesli ve katılımlı proje yönetim sürecini mevcut yapılarına kolaylıkla entegre ederek yönetebilecekleri düşünülmektedir.

İşletme dünyasının modern pazarlama felsefelerinden olan Hizmet Baskın Mantık, “değer” kavramı için yeni bir bakış açısı sunar. Gerçek değer, ürün veya hizmetin değiş-tokuşu sırasında değil, kullanım sonrası oluştuğunu öne sürer. Hizmet Baskın Mantıkta, kurumlar müşterilerine sadece “değer önerileri” sunabilir ve müşteriler (kullanıcılar) değer en temel belirleyicisi olarak görülür. Bu nedenle, değer üretme çabasında olan kurumlara değer üretme süreci için müşteri odaklı, hizmet merkezli bir bakış açısı içinde, bütün kaynakların ve paydaşların bir arada olduğu etkileşimsel bir yapı kurulması tavsiye edilir (Vargo ve Lusch, 2006, s. 44 ; Vargo ve Lusch, 2008a, s. 6; Vargo ve Lusch 2008b, s. 36)

Günümüz işletme dünyası Hizmet-Baskın Mantık yaklaşımını sürdürülebilir hedeflerine ulaşmak amacıyla farklı türden platform ve uygulama pratikleri kulla-

narak tüketici/müşteri hedef kitlesine uygun ürün ve hizmet sunma çalışmalarında bulunmaktadır. İnternet tabanlı teknolojik ürünlerin yaygınlaşmasıyla, ürün tasarım süreçlerine doğrudan tüketici, kullanıcı veya müşterilerin dâhil edildiği, deneyim sonrası geribildirimlerin dikkatle değerlendirildiği güncel revizyonlar ile ürün ve hizmet sunulduğu örnekler her geçen gün artmaktadır.

Belediye yönetimlerinin, sakinlerine sunmuş olduğu hizmetlerin gereklilikleri, kapsamı ve sonuçları vatandaşlar tarafından bazen olumlu, bazen olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Yönetişim kültürünün bir esası olarak, doğrudan hizmet alan konumunda bulunan vatandaşların fikir ve görüşlerini dikkate alarak geliştirilecek toplumsal projeler amaca uygun ve daha fazla kitlenin ihtiyacını karşılar nitelikte olmalıdır. Bu ihtiyacı karşılayabilecek etkin yönetim çözümlerinden birisi olarak vatandaşların doğrudan dâhil edildiği katılımlı proje yönetim sürecidir.

Vatandaş beklentilerinin bir tezahürü olan fikir ve öneriler, belediye yönetimlerinin orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için bir referans niteliği de taşıyabilecektir. Bütçe, zaman ve kaynak kısıtlarının her zamankinden daha belirleyici olduğu dikkate alındığında, amaç ve hedefine ulaşamayacak hiçbir proje uygulama safhasına geçmemelidir. Bu sebeple doğrudan fikir aşamasından proje aşamasına kadar tüm aşamalarda belediye sakinlerinin bizatihi içerisinde olduğu bir proje yönetim modeli ihtiyacını daha da gerekli kılmaktadır.

Çalışmada, Hizmet-Baskın Mantık yaklaşımından referans alınarak ortak katılım esasına dayanan ve doğrudan vatandaşların ihtiyaç ve taleplerini karşılamak amacıyla bir proje yönetim metodu olan Fikirde Birlik-İşte Birlik modeli geliştirilmiştir.

Çalışmanın belediyelerde ortak değer üretme sürecinde paydaş etkileşimini sistematik ve kapsamlı ele alan kavramsal tasarıma ve uygulama önerisine sahip olması ile literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. HİZMET BASKIN MANTIK VE BELEDİYE YÖNETİMİ

Yönetim alanındaki açık sistem anlayışından etkilenen, sosyal yapılanma teorisinden (Göççe, 2020, s. 230) ve ilişki paradigmasından (Grönroos, 1982, s. 37) esinlenerek geliştirilen, Hizmet Baskın Mantık; değer paradigmasına farklı bir bakış sunarak, alternatif değer üretme önerisi getiren yaklaşımla, hizmetin hizmetle değiştirilmesi (Vargo ve Lusch, 2004, s. 7) önermesini ortaya koymuştur.

Hizmet Baskın Mantık yaklaşımı, değer paradigmasına farklı bir perspektif getirir: Bunlardan ilki, değer; kaynakların değişim/mübadele (Value-in-Exchange) sırasında değil, kullanım sırasında/sonrasında (Value-in-Use) ortaya çıktığını ileri sürer. Diğer bir ifade ile bir teklifin kullanılıncaya kadar hiçbir değerinin olmadığını, değer tespiti için deneyim ve algının esas olduğu kabul edilir (Vargo ve Lusch, 2006, s. 44). Gerçek değer, üretim yoluyla değil, kullanıcılardan gelen geri bildirim sonrasında oluşabileceği vurgulanarak, hizmet merkezli bir bakış açısının müşteri odaklı ve ilişkisel olduğu ortaya koyulur. (Vargo ve Lusch, 2006, s. 44-46). Bu noktadan hareketle, seçim sırasında aldıkları oylarla iktidara gelmiş yönetimin değeri, mübadele değeri olarak nitelenebilir ve bir sonraki seçimdeki değerlendirme, Hizmet-Baskın Mantıkta ifade edildiği üzere kullanım değeri olarak nitelenebilir. Gerçek değer, mübadele değeri değil kullanım değeri olduğu okuması üzerinden, belediye yönetimlerinin sürdürülebilirliklerini başarıyla devam ettirebilmek için değer yaratma sürecini daha geniş kitlelere ulaştırma gerekliliği ifade edilebilir.

Hizmet Baskın Mantıkta; hizmet, değişimin ana temeli olarak görülür. Edimsel (bilgi, uzmanlık ve beceriye dayanan) kaynaklar, rekabet avantajının temel kaynağıdır ve müşteri her zaman değer ortak yaratıcısı olarak referans alınır. Bu yaklaşımda, bir işletme/kurum değer sunamaz, yalnızca müşterilerine değer önerileri sunar. (Candemir, 2019, s. 58; Vargo ve Lusch, 2008a, s. 6; Vargo ve Lusch 2008b, s. 36)

İnsanların parçası olduğu ve içinde birbiriyle örtüşen birden çok rol oynadığı sosyal, teknolojik, ekonomik, çevresel ve politik sistemler giderek daha fazla birbirine bağlı ve bağımlı hale gelmiştir (Spohrer ve Maglio, 2010, s. 7). Hizmet Baskın Mantıkta varlıkların heterojen olduğuna dikkat çekilerek, aktörlerin etkileşimi sonucu ile ortaya çıkan sosyal ve ekonomik yapılar, ortaklaşa değer yaratma sürecinin belirleyicisi ve bütünleştiricileri olarak tanımlanmaktadır (Göğçe ve Özmen, 2020, s. 3; Vargo ve Lusch, 2016, s. 7). Benzer şekilde, belediyeler de farklı sosyal, ekonomik ve kültürel aktörlerin bir arada olduğu bir heterojen yapı ve belediye sakinleri de değer ortak birer yaratıcısı olarak ifade edilebilir.

Değer yaratma sürecinde; içsel olarak oluşturulmuş kurumlar, kurumsal düzenlemeler tarafından etkinleştirilen ve kısıtlanan aktörler, aktörlerin birlikte değer yaratımı, iç içe ve birbirine kenetlenmiş hizmet ekosistemleri kuran kaynak entegrasyonu ve aktörler arasında gerçekleşen hizmet alışverişi yer alır (Vargo ve Lusch, 2016, s. 17; Vargo ve Lusch, 2017, s. 48). Hizmet ekosistemlerinde birlikte değer yaratma, kurumlar, kurallar, normlar, anlamlar, semboller, uygulamalar ve işbirliğine yönelik benzer yardımcıları (daha genel olarak kurumsal düzenlemeler),

birbirine bağımlı kurum toplulukları tarafından etkinleştirilir (veya sınırlandırılır) (Tregua vd. 2021, s. 567)

Ortak değer üretme ekosisteminde ana soru, değişim ortakları için birlikte yaratılan ortak değerın faydalarının eşzamanlı olarak nasıl optimize edileceğidir ve çözüm, bağlam ve değişim ortağına özgüdür (Vargo & Lusch, 2006, s. 46). Belediye yönetiminin sorumluluğu yürüten ekibin, farklı paydaş grupları ile ortak değer yaratma sürecini etkin ve kapsamlı bir şekilde kurgulanması büyük önem taşımaktadır.

Belediye tarafından vatandaşlarına sunulan ürün ve hizmetlere dair günümüz toplum beklentileri; sadece temel bir ihtiyacın giderilmesi değil, temel ihtiyaçların yanında farklı beklentilerin de karşılanarak elde edilen faydanın en üste çıkarılmasıdır (Candemir, 2019, s. 66). Bu yaklaşımla, üretilen ürün ve hizmetlerin kapsamının ve bağlamının genişleyerek birer genişletilmiş ürün ve hizmetlere evrildiği söylenebilir. Vatandaşların beklentilerini karşılamak üzere oluşturulacak birlikte değer yaratma modeli, katılım sürecinin şeffaf ve herkes tarafından dâhil edilebilecek bir yapı ve genişletilmiş formda sistem kurulmasına olanak sağlamalıdır.

Ortak değer üretme ekosisteminde, vatandaşların, ortak ihtiyaçların doğru tespit edilmesi, tanımlanması, kapsamının belirlenmesi ve çözüm üretilmesi temel amaçlardandır. Bu amaçlara, geniş katılımlar sağlanarak, ortak fikir ve öneriler geliştirilerek, daha fazla bireyin hayatına dokunacak hizmetlerin belirlenmesi ve üretilmesi ile ulaşılabilir.

Çalışmanın kavramsal altyapısını oluşturan Hizmet Baskın Mantığın Aksiyomları aşağıdaki gibidir (Vargo ve Lusch, 2016, s. 17):

1. Uzmanlaşmış beceri ve bilgilerin uygulanması, değişimin temel birimidir.
2. Değer, her zaman yararlanıcı da dâhil olmak üzere birden fazla aktör tarafından birlikte yaratılır.
3. Tüm sosyal ve ekonomik aktörler kaynak bütünleştiricilerdir.
4. Değer, her zaman benzersiz ve fenomenolojik olarak yararlanıcı tarafından belirlenir.
5. Birlikte değer yaratma, aktörler tarafından oluşturulan kurumlar ve kurumsal düzenlemeler aracılığıyla koordine edilir.

Aksiyomların değer kavramına sistemli, kapsamlı ve detaycı yaklaşımı ve değer yaratma sürecindeki kritik noktalara vurgu yapan bakış açısı, belediye proje yönetim süreçlerine ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Kaynak kısıtlılığının her geçen gün daha fazla hissedilmesi, etkin bütçe yönetimi ve geleceğe dair belirlenecek stratejik hamlelerin daha isabetli alınabilmesi için vatandaşların gerçek ihtiyaç, talep ve beklentilerini anlamada ortak değer üretme ekosistemi önemli bir araç ve yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

Kamu hizmetlerinin değer yaratma sürecinin yeniden yapılandırılması sırasında, tüm potansiyelin açığa çıkarılması hedefinde sürecin boyutları gereği kendi içerisinde bazı soru ve muammaları da birlikte taşımaktadır. Bu bilmeceler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir: (Osborne, 2017, s.5):

- Kamu hizmetleri bağlamında 'değer'in doğası ve boyutları,
- Kamu hizmetlerinin sunumunda bireysel ve toplumsal/kamusal değer arasındaki denge,
- Değerin belirlenmesi üzerine kamu hizmetlerinin sunumuna dâhil olan birden çok paydaşın etkisi,
- Hizmet kullanıcılarının ve vatandaşların değer yaratmayı öğrendiği süreçler ve bunların nasıl (ve kim tarafından) desteklenebileceği,
- İsteksiz ve/veya gönülsüz hizmet kullanıcıları bağlamında "değer yaratma"nın ne ölçüde anlamlı bir terim olduğu.

Değer kavramının subjektif bir özellikte olması, birey, toplum ve kültüre göre değişkenlik gösterebilmesi ortak değer üretme sürecinin sonuçlarını etkileyebilecektir. Bu konuda, yönetim erkinin proje öneri toplama araçlarını çeşitlendirmesi ve öneri geliştirme aşamasında hedef kitleye doğrudan ulaşmayı amaçlayan bir yapı oluşturması olumsuz etkili sonuç alma derecesini artıracaktır.

2.1. ORTAK DEĞER YARATMA SÜRECİ VE BELEDİYE KANUNUNDAKİ YASAL DAYANAKLAR

Belediyeler; Belediye Kanunu'nun 3 üncü maddesinde, "*Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi*" olarak tanımlanır (Belediye Kanunu-Madde 3, 2005, s. 9469). Belediyeler birer kamu kuruluşu olması sebebiyle, vatandaşların ortak ihtiyaç ve taleplerini gerçekleştirme esnasında, yönetsel karar

alma süreçlerinde ve faaliyetlerinde ülke kanun ve mevzuatlarına uygun olarak hareket etmek zorundadırlar. Bu zorunluluk ile şahsi girişimlerle kurulan ve kar amacı gütmeye misyonu bulunan işletmelerden ayrılmakta ve karar alma süreçlerindeki esneklik, vatandaşların hak ve özgürlüklerinin korunması adına, bürokrasi, hiyerarşi ve yasal mevzuata uyum zorunluluğu ile nispeten azalabilmektedir. Diğer taraftan, çağımız bireyleri; özellikle teknolojinin yaygınlaşması ile günlük hayatında ulaştığı hizmetler ve kolaylıklara benzer şekilde belediye gibi kamu kuruluşlardan da hızlı, şeffaf, üretken hizmetler bekleyebilmektedir.

Belediye Kanunu'nun 9 uncu maddesi: *“Belediye, ...kararlarında mahallelinin ortak isteklerini göz önünde bulundurur ve hizmetlerin mahallelinin ihtiyaçlarına uygun biçimde yürütülmesini sağlamaya çalışır.”* (Belediye Kanunu - Madde 9, 2005, s. 9471) ile ortak istek ve ihtiyacın göz önünde bulundurulması yasalarla koruma altına alınmıştır. Belediyelerin, bir nevi kar amacı gütmeyen organizasyon olması ve sorumlu olduğu hedef kitlesinin bütün sakinler (ve dahi turistler) olması, üretilen hizmetlerin toplumun daha geniş kitlelerine hitap etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Hizmet-Baskın Mantık yaklaşımın öne sürdüğü değer-yaratma sürecinin daha kolektif yapıda olması, belediyeler gibi kamu yönetimi alanında uygulanması doğal bir gereklilik olarak ifade edilebilir. Nitekim mahallelinin ihtiyaç ve isteklerinin yasal dayanağının olması ve de belediye yönetiminin seçim ile değişebilmesi durumu, yönetim kademesini süreçlerin inşasında sorumlu-gönlü kılmaktadır.

2.1.1. ORTAK DEĞER YARATMA EKOSİSTEMİ İÇİN BELEDİYE KANUNUNDAKİ YASAL DAYANAKLAR

- *“Herkes ikamet ettiği beldenin hemşehrisidir. Hemşehrilerin, belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilenme... hakları vardır.*
- *Belediye, hemşehriler arasında sosyal ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesi ve kültürel değerlerin korunması konusunda gerekli çalışmaları yapar. Bu çalışmalarda üniversitelerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, sivil toplum kuruluşları ve uzman kişilerin katılımını sağlayacak önlemler alınır”* (Belediye Kanunu - Madde 13, 2005, s. 9472-1). Madde 13'te belirtildiği üzere, belediye sakinlerinin, faaliyetlere ilişkin bilgi alma ve katılım hakkı beyan edilmiş ve ilgili çalışmaların kapsamına dair farklı dış paydaşlardan destek alınabileceği açıkça belirtilmiştir.
- *“Belediye, belediye meclisinin kararı üzerine yapacağı anlaşmaya uygun olarak görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda”* diğer kurum ve kuruluşlarla

ortak hizmet projeleri gerçekleştirebileceği ifade edilmiştir (Belediye Kanunu - Madde 75, 2005, - s. 9494-2). Sorumluluk ve yetki alalına uygun olarak kamu kuruluşları, üniversite, sanayi, ticaret ve meslek odaları vb. dış paydaşlar ile ortak hizmet proje çalışmalarının ortaya koyulabileceği ifade edilmiştir.

- Belediye Kanunu Madde 75 -“Diğer Kuruluşlarla İlişkiler” c bendinde, en üst mülki amirliğin izni alınarak, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve kamu yararına çalışan dernekler ile vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve meslek odaları ile ortak hizmet projeleri geliştirilebileceği belirtilmiştir (Belediye Kanunu - Madde 75, 2005, - s. 9494-2).
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığının izni ile “uluslararası organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir” (Belediye Kanunu - Madde 75, 2005- s. 9494-2). Yurtdışı organizasyon ve yabancı kuruluşlarla, bakanlık onayı sonrası ortak çalışmalar yürütülebileceği belirlenmiştir.
- Kent konseyinin dâhili ile “Belediye, sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, engellilere, yoksul ve düşkünlere yönelik hizmetlerin yapılmasında beldede dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular.” (Belediye Kanunu - Madde 77, 2005 s. 9495). Belediye sakinlerinin talep ve beklentilerine uygun olarak muhtelif amaç ve konularda, farklı hedef kitlelerin ihtiyaçları karşılayabilecek değer odaklı, ortak katılımlı projelerin üretilmesi teşvik edilerek ifade edilmiştir.
- “Kent konseyi, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışır. Belediyeler kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasi partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlar” (Belediye Kanunu - Madde 76, 2005, s. 9495). Belediye sakinlerinin genelinin refah, huzur, güvenlik ve gelişimi için ortaya koyulacak çalışmaların ilgili dış paydaşlarla birlikte yürütülebileceği paylaşılmaktadır.

- ✦ Belediye yetki ve imtiyazları başlığı altında “belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması” yapabileceğini belirtir (Belediye Kanunu - Madde 15 – a bendi, 2005, s. 9473). Ortak hizmet projelerinde ve belediyenin mevcut işleyiş ve faaliyetlerine ilişkin değerlendirme ve görüşlerin alınabileceği ifade edilmiştir.
- ✦ Belediye yetki ve imtiyazlarına ilişkin başlığın Madde 15- i bendi, “bağış kabul etmek” (Belediye Kanunu-15. Madde – i bendi, 2005, s. 9474), yine belediye gelir kaynaklarına ilişkin Madde 59 - g bendi “bağışlar” olup, dış kaynak temininde bulunabileceği (Belediye Kanunu - Madde 59, g bendi, 9490-1) belirtilerek ortak proje ve belediye faaliyetleri için gönüllü maddi desteklerin kabul edilebileceği yasal referanslarla ile hüküm altına alınmıştır.
- ✦ Belediye Kanunu’nun İkinci Bölüm “Belediyenin Bütçesi” kapsamında, proje yönetim süreçlerinin bütçe harcaması içine dâhil edilerek uygulanabileceğine dair yasal ve mali dayanaklar belirtilmiştir. Madde 61’de “...bütçe, belediyenin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.” ve “Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.” Madde 61’de ifade edildiği üzere, projeler için tahsis edilecek fon miktarının belirlenerek gelecek yıl bütçelerine koyulması ve tahsis edilen bütçedeki tutara uyumlu olarak ilgili birimlerin harcama yetkisini kullanması yasal ve mali ruhsat ile onaylanmıştır (Belediye Kanunu -Madde 61, 2005, s. 9490-2).
- ✦ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Madde 9; “Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” kapsamında “Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar” olarak belirtilmiştir. İlgili kanunda, belediyeler, vatandaşlarla ortak geliştirilecek projelerde kaynak tahsislerini bütçe planına dâhil etmesi suretiyle bütçe yönetimi ve mali yönden sorumluluklarını yerine getirmektedir (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu -Madde 9, 2003, s. 8662).
- ✦ Belediye Kanunu’nun 60 ıncı bölümünde “Belediyelerin Giderleri” başlığı altında, belediye yönetiminin yürüteceği ve belediye dış kurumların ortaklığı ile yürütülecek projelerin harcama giderleri belirtilmiştir. Kanunun m bendinde, “Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve proje giderleri” ve n bendinde, “sosyo-kültü-

rel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler” ve t bendinde, “Her türlü proje giderleri” olarak bütçeye dâhil edilen harcamalar yıl içerisinde uygulanacak proje yönetimlerine tahsis edilerek gider kalemi olarak gösterilebilecektir (Belediye Kanunu - Madde 60, 2005, s. 9490-2).

- Belediye Başkanının görev ve yetkilerinde, Madde 38- 1 bendinde, “Şartsız bağışları kabul etmek”. (Belediye Kanunu -Madde 38 – I bendi, s. 9480), yine “*Belediyenin Giderleri*” başlığı altında Madde 60 - r bendinde, şartlı bağışların “Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar” (Belediye Kanunu - Madde 60, 2005, s. 9490-2) belirtilmiştir. Buradan hareketle, dış kaynak yolu ile gelecek şartlı ve şartsız bağışlarla birlikte ortak faaliyetler için önemli destekler sağlanabilir. Sanayi ve ticaret kuruluşlarının sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında, belediyelere fon desteği sağlamada bu kaynaklar doğrudan vatandaşların katılımı ile yürütülecek proje ve çalışmalarda kullanılması amacın yerine getirilmesine daha fazla katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Belediye Kanunu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun belediye yönetimlerine vermiş olduğu sorumluluk, yetki ve izinlerin Hizmet Baskın Mantık çerçevesinde ortak katılımlı proje çalışmalarını destekler ve teşvik eder nitelikte olduğu açıktır. Hizmet Baskın Mantık odaklı bir ekosistemin kurulması ve vatandaşlarla doğrudan temasa geçecek somut uygulamalar ile desteklenmesi belediyelerin misyon, değer ve amaçlarıyla da uyum göstermektedir.

2.2. BELEDİYE YÖNETİM SÜRECİNDE ORTAK DEĞER YARATMA

Belediyelerin değer üretme sürecinde doğrudan muhatap olduğu hedef kitle belediye sakinleridir. Kâr amacı güden işletmelerde, hedef kitle, pazara sunulan ürün ve hizmete göre değişiklik gösterebilir ve stratejik yönetim kararları gereği tamamen pazar, sektör veya bölgede büyüme, küçülme, çekilme kararlarını yönetebilirler. Ancak, belediye yönetiminin, yönetimde bulunabilmesi için gerekli desteği seçim yoluyla doğrudan vatandaşlardan alması ve hedef kitlenin çok geniş kitleler/ bütün vatandaşlar olması sebebiyle kar amacı güden organizasyonlardan farklılaşmaktadır. Ek olarak kişilerin değer normları, ilkeleri, kültürel değerleri ve dünya görüşünün, siyasette faaliyet gösteren partilerin program, ilke, değer, temsil oranı, ana akım görüşlerdeki yeri gibi benzerlik durumları karar sürecini bazen kolaylaştırmakta bazen de zorlaştırmaktadır. Bu durumda, yönetim faaliyetini yürüten mevcut belediye yönetimleri veya yönetime aday partiler, bir sonraki seçim döneminde yönetim erkini kazanabilmek için daha katılımcı, hizmet ve değer üretme sürecinde vatandaş memnuniyeti temelli programlar ortaya koymalı ve uygulamalıdır. İşletme dünyasının, güncel yaklaşımlarından Hizmet Baskın Mantık, belediye

yönetimi gibi varoluş gayesi, yasal kanunlarla koruma altına alınarak değer ve hizmet üretme sorumluluğu bulunan organizasyonlar için uyarlanabilir, uygulanabilir, geliştirilebilir ilkeler ve önermeler sunmaktadır.

Vatandaş odaklı ve Hizmet-Baskın Mantık çerçevesinde belediye yönetimleri üzerinde ele alınmış literatürden bazı önemli çalışmalar incelenmiş, çalışmaların kapsam, katkı ve bulguları aşağıda ele alınmıştır.

Belediyelerin vatandaş odaklı katılımı teşvik etmesinin birçok sebebi olmakla birlikte, bunlardan birisi belediyelerin markalaşma amacıdır. Belediyelerin markalaşma stratejisinin alt bir boyutu olarak değerlendirilen, demokrasi markalaşması konusunda, Norveç'teki farklı belediyelerden anket yoluyla katılım gösteren, 171 belediye yöneticisi ile çalışma yapılmıştır (Wareaas vd., 2014, s. 1293). Belediyelerin rol model örneklerin olmaması, erdemlerinin yeterince kavranamaması ve bilinmeyen sebeplerden kaynaklı, demokratik markalaşmaya çok az kıymet verdiği, katılan belediyelerin sadece %3,6'sı demokratik markalaşma için çalışmalar yaptığı ortaya konulmuştur (Wareaas vd., 2014, s. 1298).

Källström (2016), Güney İsveç'te 20 belediye yetkilisi ile görüşmeler gerçekleştirerek, belediye tarafından sunulan değer önermelerini ve Hizmet Baskın Mantık çerçevesinde sakinler ile belediyeler arasındaki etkileşimleri vurgulayarak hizmet temelli mantığın çalışmayı ve fenomenlere nasıl yaklaşılacağına dair teorik bir çerçeve sunmuştur. Belediyenin sunmuş olduğu değer önermeleri, mevcut çalışma, coğrafi konum ve doğal çevre, temel ve gerekli hizmetler, konaklama, kentsel kalite, rekreasyon, eğlence ve ambiyansın üzerinde incelemeler yapmış ve belediye-sakinler arasındaki etkileşimin nasıl bir düzlemde gerçekleşmesi üzerinde öneri getirmiştir (Källström, 2016, s. 33). Değer yaratma sürecinde, belediye çalışanlarının ortak değer yaratma sürecinde mutabık olduklarını ancak ortak nedenler üzerinde fikir birliğinin olmadığını tespit etmiştir (Källström, 2016, s. 34). Çalışmada öne çıkan noktalardan birisi de, değer yaratma sürecinde vatandaş ihtiyaçlarının doğru temsil edileceği sözcü grupların oluşturulmasıdır. Sözcü gruplar, sürecin etkin ve sonuç odaklı olmasını sağlayacak bir faktör olarak değerlendirilmiş, ancak herkesi kapsamadığı için de risk teşkil ettiği dile getirilmiştir. (Källström, 2016, s. 34).

Heinonen vd., (2010), Hizmet Baskın Mantık, yaklaşımına bazı sorular sorarak, kapsamın uygulama alanı, karmaşıklığı ve eksikliği üzerine eleştirel değerlendirmelerde bulunmuştur. Bu değerlendirmelerden bazıları, müşterinin değer ortak yaratıcısı olarak ideal bir senaryo tanımlanmış ve açık uçlu bir duruş sergilemesi yönüyle kritik edilmiştir. Müşterilerin her zaman değer yaratıcısı olmakta mıdır? Ne zaman ve hangi durumlarda taraflar ve aktörler bir araya gelirler ve süreci birlikte yönetirler? Normlar, değerler, alışkanlıklar ve sosyal güçler bu süreçte hangi

rolleri oynamaktadır? Müşteri deneyimi ve kullanıcı değerinin nasıl ölçüldüğü, ne zaman ölçüldüğü gibi bazı soruları ortaya koymuştur (Heinonen vd., 2010, s. 546).

Utterheim ve Marjanovic (2020) tarafından İsveç'in Karlstad ilçesinde, Hizmet Baskın Mantık bakış açısıyla, belediye hizmetlerinden evde bakıma dayalı yönetişimin organizasyondaki farklı aktörler arasında değer yaratmayı nasıl etkilediğini incelemek üzere 12 katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığı ile yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, evde bakım yönetiminin zamanı yönetmeye ve personelin kendi eylemlerini gerçekleştirmek için faaliyet serbestliğini yönetme olanağı gözlemlenmiştir. Personele sürekli değer yaratmak için doğru temelin verilmemesi, personele ek zaman ve yetki esnekliği verilmesi gibi yönetsel eksikliklerin tamamlanması ve personel kaynaklarının tam olarak kullanılması ile kamu sektöründe Hizmet Baskın Mantık önemli bir yönetim işlevi haline gelebilecek ve etkinliğinin artacağı vurgulanmıştır (Utterheim ve Marjanovic, 2020, s.5)

Troisi, Santovito, Lucave Suarno (2019) yaptığı çalışmalarda, dört temel festival niteliğinin (atmosfer, hizmet kalitesi, insan etkileşimi ve yan hizmetler) belirlenmesinde hizmet baskın Mantık ve hizmet ekosistem görüşünü referans alarak 267 ziyaretçinin katılımı ile Noel tatili sırasında Salerno'da düzenlenen ışık festivali sırasında, davranışsal niyeti etkilemede deneyim ve memnuniyetin aracı rolü regresyon çalışması yapılmıştır (Troisi vd., 2019, s. 85-95). Bu çalışma, belediyelerin büyük festival organizasyonları öncesinde, festival içerik ve planlanmasına ilişkin belediye sakinlerine ve potansiyel turistlere sorarak belirleyebileceği önemli bir örnek yaklaşım olarak nitelenebilir.

Polese, Botti, Monda ve Grimaldi (2019), hizmet sistemi ve akıllı şehir hakkında literatür taramasından yola çıkarak, retiküler(ağsı) konfigürasyon ile Hizmet-Baskın Mantık çerçevesinde akıllı bir şehrin hizmet sistemini kavramsallaştırma ve karakterize edilen bir model önerilmiştir. Çalışmada, kaynak alışverişini teşvik etmek, birlikte yaratmaya değer vermek ve birden fazla aktör arasında birlikte öğrenmeyi geliştirmek için en uygun organizasyon düzenini tanımlanmıştır. Kurulan modelde, kamu ve özel sektördeki karar vericiler ve vatandaşlar arasında sürekli işbirliği, birlikte öğrenme süreçleriyle sonuçlanan işbirlikçi mantıkların geliştirilmesi ve sinerjik etkileşimlerin bir sonucu olarak değer yaratılması amaçlanmıştır. Önerilen çerçevede hem akıllı şehrin hem de hizmet sisteminin sistemik doğasını vurgulama ve kamu ve özel hizmet yönetimi için pratik ve teorik çıkarımlar ortaya koyulmuştur (Polese vd.,2019, s. 11-12)

Voorberg vd. (2017), birlikte yaratmanın gerçek bir oyun değiştirici (game changer) olup olmadığı ve nasıl olduğu, belirli bir ülkedeki kamu sektörünü karakterize eden geleneklere ve yönetişim kültürüne bağlı olduğunu ifade edilmiştir.

Çalışmada, vatandaşlar ve kamu görevlileri arasındaki ilişkilerin gerçekten birlikte yaratma iddiasını destekleyenler kadar temelden değişip değişmediğini belirlemek için dört ülkeden örneklerle birlikte yaratma çabasını (Estonya, Almanya, Hollanda ve Birleşik Krallık'ta) incelenmiştir. Bulgularda, devlet geleneklerinin ve yönetim kültürünün, politikadaki temel değişikliğin meydana gelmesini (ya da gelememesini) açıklayabileceği sonucuna varmışlardır. Belirli bir devlet ve yönetim gelenekleri dizisinin birlikte yaratmayı teşvik edebileceğini (Estonya'da) ancak eşit derecede birlikte yaratmayı engelleyebileceğini (Almanya'da) bulmuşlardır. Hollanda örneği, devlet ve yönetim geleneklerinin artan bir yenilik şeklinde birlikte yaratmanın yolunu açabileceğini göstermiştir. Birleşik Krallık örneğinde, yeni kamu hizmeti sunumunda (NPM), önceki büyük değişiklikler, devlet ve yönetim geleneklerini, ortak yaratmanın çağdaş kamu hizmeti sunumu fikirleriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirilmiş olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda, Pollitt ve Bouckaert'in (1999) devlet ve yönetim geleneklerinin hükümetlerin benzer zorluklara neden farklı tepkiler verdiğini açıklayabileceği iddiasını ampirik olarak göstermekte olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın, her ülkede sadece bir vakayı incelemesi sebebiyle dış geçerlilik sınırlı olması ve tanımlanan farklılıkların tüm ülkeyi temsil etmekten ziyade bireysel duruma özgü olma riski taşımaya ayrıca dikkate çekilmiştir. (Voorberg vd., 2017, s. 371)

Belediye yönetimlerinin Hizmet-Baskın Mantık kavramını, ülkelerindeki yönetim kültürünün geleneksel yapısından etkilendiği, belediyelerdeki yönetim erkinin nasıl anladığı, tanımladığı ve farklı anlamlar yüklediği, uygulama örneklerinin kapsam ve niteliğinin çeşitlilik göstermesi gibi tespitler, bu konunun geliştirilmeye ve literatürde zenginleştirilmeye ihtiyaç duyulan bir alan olduğu değerlendirilmektedir.

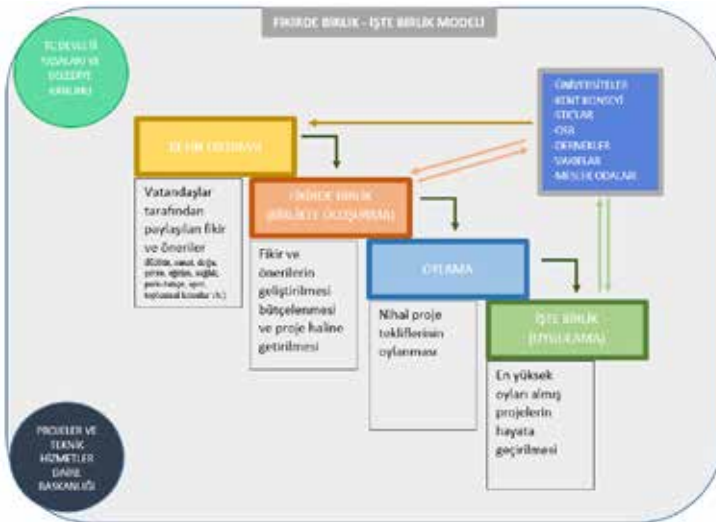
3. FİKİRDE BİRLİK- İŞTE BİRLİK MODEL ÖNERİSİ

Müşterilerin ürün ve hizmet alırken çok fazla seçeneğinin olması, ihtiyaç ve isteklerinin çok fazla ikamesi olması değer üreten organizasyonları oldukça zorlamaktadır. Kar amacı güden organizasyonlar müşteri taleplerini etkin bir şekilde karşılayabilmek amacıyla son yıllarda, değer kullanıcıları ve belirleyicisi olarak müşterilerini değer üretim sürecine dâhil eden yapılar oluşturmaktadır. Benzer şekilde, belediye yönetimleri seçim kazanarak geldikleri görevlerinde bir kez daha başarılı olabilmek ve bir dönem daha yönetim erkinde kalabilmek için (bireylerin politik taassubundan bağımsız olarak) müşterilerine (belediye sakinlerine) sunmuş oldukları değer ve hizmetlerin neticesinde yeniden değerlendirilmekte, yeni dönem seçimlerinde başarılı veya başarısız olmaktadır. Sürdürülebilir başarının devam edebilmesi için ortak değer üretme sürecine Hizmet Baskın Mantık yaklaşımı esas

alınarak belediye proje yönetim sürecinde amaca uygun, kolay uygulanabilir bir modelin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Hizmet-Baskın Mantık yaklaşımının değer üretme ve sunma sürecinin temel odağı müşterilerdir. Müşteriye verilen roller ile değer yaratma adımları ortak bir faaliyet olarak yürütülür. Bütçe, zaman ve kaynak kısıtları ile müşteriye katma değerli süreçler üretebilmek her geçen gün daha zorlaşmaktadır. Kısıtların zorlayıcı yapısı altında etkin çözümler üretebilmek için Hizmet-Baskın Mantık yaklaşımının ortak değer üretme inşasında belediye sakinlerinin (müşterilerin) dâhil edileceği bir ekosistemle proje yönetim modeli geliştirilmesi hedeflenmiştir. Belediyelerin yürütmekte olduğu proje yönetimlerine bir vizyon ve uygulama örneği taşıması amacıyla Helsinki (omastadi.hel.fi, 2021) ve Barcelona (decidim.barcelona, 2021) belediyelerindeki benzer uygulamalardan faydalanılarak ve ismi İsmail Gaspıralı'dan referans alınarak oluşturulan “Fikirde Birlik – İşte Birlik Modeli” geliştirilmiştir.

Her ülkedeki belediye yönetimlerinin uymakla zorunlu olduğu yasal kapsam, faaliyet ve sorumluluk alanları, özgürlük alanı değişiklik gösterebilmektedir. Helsinki (omastadi.hel.fi, 2021) Belediyesi, ortak katılımlı proje modeli için 1. Beyin Fırtınası 2. Birlikte Oluşturma 3. Oylama 4. Uygulama şeklinde 4 aşamalı model önermiştir. Çalışmamızda, 4 aşamalı bu yaklaşım, kavramsal tasarımı Hizmet Baskın Mantık çerçevesinde yeniden ele alınmış, bilgiye dayalı uzmanlıklar ve fon talebine dayalı dış kaynaklı etkileşimler ile genişletilmiş ve Türkiye'deki belediyelerin yasal ve kültürel şartlarına uygun içerik ve koşullarla entegre edilerek Fikirde Birlik – İşte Birlik Modeli (Şekil 1.) olarak geliştirilmiştir.



Şekil 1. Fikirde Birlik – İşte Birlik Modeli

3.1. FİKİRDE BİRLİK – İŞTE BİRLİK MODELİ

Fikirde Birlik-İşte Birlik Modeli, Hizmet Baskın Mantık çerçevesinde, vatandaşların (kitle) desteğini almış fikir ve önerilerinden oluşan ve geliştirilen bir proje yönetim sürecidir. Bu yöntemde, belediye yönetimi, sakinler tarafından önerilen fikirleri uygulamak için belirli bir bütçe tahsis eder. Fikirler, aşamalı bir şekilde, diğer vatandaşlar, alanında uzman bilirkişi ve kurumlar, belediye yönetiminin proje yönetim ekipleri ile tüm alt boyut ve detaylarıyla birlikte projelendirilir. Belediye yönetimi daha fazla projeyi hayata geçirebilmek için sadece projelerde kullanılmak üzere kurumsal ve bireysel bağışlar talep/kabul edebilir. Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediye Kanunu, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ilgili maddeleri incelenmiş, gerekli bütçe, kaynak tahsisi ve şartlı/şartsız bağış alma sorumluluklarının yerine getirilmesi ile hukuki olarak projelerin olarak yürütülmesine engel bir durum bulunmadığı belirlenmiştir.

Fikirde Birlik İşte Birlik projeleri için tahsis edilen bütçe maliyeti, belediyelerin yıllık bütçe çalışmalarında gelecek yıla ait gider bütçeleri içerisinde (özel olarak) yer alacak ve yıl içerisindeki harcamalar mali kontrol ve denetime açık olacaktır. Sürecin başından itibaren toplam harcama bütçesi şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılabilir, süreç içerisinde gelecek bireysel ve kurumsal fonlar ile harcama bütçesi ve uygulamaya geçebilecek proje sayısı artabilecektir.

Bütçe tutar ve proje özelliklerine özelliklerine göre; genel, bölgesel, belirli bir kitleye veyahut daha geniş kitlelere hitap edilebilir. Belediye yönetimi oylama aşamasından sonra uygulama için gerekli desteği alamamış, ancak kitlesel desteği ve etki alanı yüksek öneriler için dış kaynaklardan elde edilebilecek maddi fon ve desteklerle projelerin hayata geçirilmesine imkân sağlanabilir. Bireysel ve kurumsal destekler (Şirket, STK, dernek, OSB vb.) gelecek özel maddi destekler ile oy sıralamasında uygulama safhasına geçememiş projeler de uygulamaya alınabilir. Böylelikle, üniversiteler, şirketler, dernekler ve STK'lar sosyal sorumluluk projelerini güvenli bir biçimde amacına ulaştırabilir, bu sayede tüzel kişilikler kurumsal marka değerlerine katkı sunma imkânına da erişebilirler.

Proje çalışmaları süresince, Belediye Dış İlişkiler Müdürlüğü ile birlikte Avrupa Birliği veya uluslararası fon sağlayıcı kuruluşlar tarafından ortak yürütülebilecek çalışmalar yapılabilir. Vatandaşların ortak katılımıyla gelen proje önerileri sosyal inovasyon, eğitim, kültürel ve toplumsal vb. konularda olduğunda projeler nihai aşamaya ulaştığında dış kaynaklı fonlardan destek alabilir ve tahsis edilen belediye bütçesindeki proje harcama giderini aşmadığı dönemlerde daha fazla proje eş zamanlı uygulamaya alınabilir.

Proje yönetim sürecinin organizasyonel sorumluluğu, belediyelerde Projeler ve Teknik Hizmetler Daire Başkanlığı tarafından yönetilir. Daire Başkanlığına bağlı olarak oluşturulmuş özel proje ekibi sürecin mevzuat, bütçe, teknik ve mali boyutları ile ilgili işleyişten sorumlu olarak görev alırlar. Vatandaşlar tarafından sunulan proje önerilerinin ihtiyaç duyacağı uzmanlık ve dışsallıklar konusunda ilgili bilirkişi ve kurumlardan destek alınması için süreci yönetirler. Proje ekibi, teklif edilen proje önerileri kapsamı içerisinde mülki idari amirliklerden özel izin ihtiyacı gerektiren yasal süreçler ve/veya belediye meclisi onayı gerektiren konularda resmi hazırlıklar yapılması için çalışmalarında bulunur.

Proje yönetim ekibi, özel olarak süreci yürütebilecek ve geliştirebilecek teknik ve beşeri becerileri yüksek, alanlarında yetkin ve uzman takımlardan oluşması gerekmektedir. Sürecin şeffaf, açık ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesi, samimi, içten ve kapsamlı bir ekosistem oluşturulmasına bağlıdır. Bu sebeple, "Fikirde Birlik (Birlikte Oluşturma)" aşamasında doğrudan vatandaşlarla temasa geçecek personelin iyi birer dinleyici, empati yapabilen, sıcak kanlı, duyarlı ve analitik düşünce becerilerine sahip kişiler olması kritik öneme sahiptir.

Proje sürecinin takip edilebilmesi için özel bir web sitesi hazırlanır. Bu web sitesi üzerinde belediye sakinleri kendilerine (sosyal medya hesaplarına benzer şekilde) kişiye özel hesap oluştururlar. Kişiye özel hesap olması, bireylerin gerçek birer vatandaş olması gerekliliğine dayanmaktadır. Sahte ve trol hesaplar süreci sabote edebilecek riskler taşıyabilecektir. Fikir ve öneri sahibi sakinler bu web sitesinde fikirlerini tanımlayarak sunabilir, dilerse sunulmuş fikirlere katkı/eleştiri sunabilir ve fikirler, proje adımları süresince ortak katılımı birlikte geliştirilir. Bu çalışmada, Helsinki (omastadi.hel.fi, 2021) Belediyesi esinlenerek ortak katılımlı proje modeli için 1. Beyin Fırtınası 2. Birlikte Oluşturma 3. Oylama 4. Uygulama şeklinde 4 aşamalı model önerilmiştir.

Proje dönemi (12 ay- 24 ay): Belediye yönetiminin ayıracağı bütçe ve süreç yönetimi, tasarladığı programa göre değişiklik gösterebilir. Kısa vadeli küçük bütçeli ve etki alanı daha dar proje türlerini kısa periyot aralıkları (maksimum 12 ay) ile yürütebilir, daha büyük kapsamlı ve geniş kitleye hitap eden projeleri (maksimum 24 ay) ile yürütmesi önerilmektedir.

Projeye katılım yaş sınırı belediye yönetimlerinin uhdesinde olmakla birlikte 15 yaşını doldurmuş bireylerin proje sürecine katılımları önerilmektedir. Gerek genç bireylere kişisel sorumluluk ve vatandaşlık bilincinin kazandırılması gerekse geleceği birlikte oluşturma gayesinin sürdürülebilir bir vizyon ile ortaya koyulmasının bir göstergesi niteliğinde olacaktır.

Her bir bireye ait hesabın, gerçek bir kişiye ait olduğu teyit edilecek doğrulama mekanizması (e-Devlet, e-Belediye vb. araçlar) gerekmektedir. Proje sürecinin bilgi sistem altyapısı kurgulanırken zararlı kişiler tarafından bot ve sahte hesaplarla manipülatif eylemler sergileyebilme riski göz önünde bulundurulmalıdır.

3.1.1. BEYİN FIRTINASI

Fikirlerin ilk alınmaya başladığı aşamadır. Vatandaşlar, kişisel hesapları üzerinden kültür, sanat, çevre, eğitim- öğrenme, yeni beceriler kazanma, sağlık, spor ve açık hava etkinlikleri, toplumsal konular, doğa dostu uygulamalar, çevresel düzenleme ve peyzaj, parklar ve bahçeler gibi birçok konuda proje teklif edebilirler. Teklif sahipleri, proje teklifinin amacı, önemi, kapsamı ve tahmini bütçesi ile kazanımları hakkında sübjektif olarak ön bilgiler paylaşır.

Belediye yönetim kararı ile birlikte isimsiz olarak (kimlik bilgileri gizlenerek) veya şehirde turist olarak bulunan vatandaşların da önerileri yazılı, sözlü veya ilgili web sitesi üzerinden alınabilir. Dolaylı yollarla alınan fikir önerileri de proje ekipleince web sitesi üzerine kaydedilir.

Beysin Fırtınası aşamasında, belediye yönetimi tarafından tanımlanması yapılmış resmi kurum, üniversite, vakıf, dernek, STK, sendika, meslek odaları vb. tüzel kişilikler düzeyinde öneriler alınabilir ve sürece nitelikli katkılar sağlanabilir.

Proje ekibi, kültürel, coğrafi, mali, hukuki, teknik ve sürdürülebilirlik yönünden ön değerlendirmelerde bulunur. Uygun olan öneriler ikinci aşamaya geçer. İkinci aşamaya geçemeyen öneriler için şeffaf yönetim anlayışı gereğince fikir sahiplerine gerekçeli raporla proje ekibi tarafından geri bildirimde bulunulur.

Paylaşılan fikir ve öneriler, TC Devleti Anayasa ve kanunları ile çelişemez ve Belediye Kanunu'nda belirtilen belediye yönetimlerinin görev ve sorumlulukları dışına çıkamaz hüviyette olmalıdır. Gerekli ön nitelikleri taşımayan fikirler proje ekibi tarafından incelenerek bir sonraki aşamaya geçemeyecektir.

3.1.2. FİKİRDE BİRLİK (BİRLİKTE OLUŞTURMA)

Fikirde Birlik aşamasında, birinci aşamadan gelen tekliflerin kapsamı yeniden değerlendirilir, eleştiri yapılabilir, geliştirebilir, zenginleştirebilir, farklı bir teklifle birleştirilebilir. Bu süreçte, belediye yönetiminin proje birimi uzmanlarıyla birlikte gerek mahallelerde gerekse online toplantılar gerçekleştirilerek önerilerin uygulanabilmesi için tüm gereksinimlerinin belirlenmesinin ardından tahmini maliyetleri

de çıkarılarak fikirler uygulanabilir tekliflere dönüştürülür ve oylama öncesi nihai hale getirilir.

Bu aşamada katılımcı sayısını en fazla sayıda tutabilmek, çok sesli bir ortamda kararların daha geniş kitleyle alınabilmesi amacıyla ilgili toplantı gün ve saatlerinin belediye sosyal medya hesapları, ileti ve mail yolu ile vatandaşlara ulaştırılması sağlanmalıdır.

Fikirleri projelendirme sürecinde, üniversiteler, meslek odaları, kent konseyi, dernekler, özel işletmeler vb. dış kaynaklı bilirkişilerden destek alınabilir ve bu kurumların ekosisteme dâhil edilmesi ile daha güçlü ve etkin projelerin hayata geçirilebileceği düşünülmektedir. Belediyelerin sürecin başından itibaren bu kurumlardan gerekli desteği alma yönünde bilgilendirme yapması kritik öneme sahiptir.

3.1.3. OYLAMA

Oylama süreci, online platform ve belediyenin iletişim kanalları üzerinden ailen duyurulur. Oylama aşamasında ise nihai teklif aşamasına geçmiş proje teklifleri platform üzerinde hesabı bulunan vatandaşlar tarafından online platform üzerinden oylanır. Online platformda bulunmayan vatandaşların oylaması ise belediyelerin kalıcı ve geçici irtibat noktalarında oylama için belirlenen günler içerisinde oylama işlemi gerçekleştirilir.

Projelerin bütçe, kapsam ve özelliklerine göre, bölgesel, genel kapsamlı gibi farklı nitelikte olması durumunda katılımcılara ek oylama hakları verilebilir.

3.1.4. İŞTE BİRLİK (UYGULAMA)

İşte Birlik aşamasında, belediye yönetimi en çok oyu alan önerileri uygular. Bu aşamada bütçenin en az iki veya üç farklı projeyi finanse edecek şekilde belirlenmesi önerilir. Kapsam ve içeriğin farklı alanlarda oluşturulması daha fazla kitlenin beklentilerinin karşılanmasını sağlayabilecektir.

Uygulama aşamasında belediye yönetimlerine sunulan bireysel ve kurumsal bağışlar, oylama derecesinde ilk sıralara girememiş projelerin uygulanmasında finanse edilmek için kullanılabilir.

Sürecin şeffaf yönetilmesi adına uygulamaya hak kazanan projelerin teknik, mali ve hukuki gereklilikler için ilgili tüzel kişiliklerin (üniversite, sanayi ve ticaret odaları, meslek odaları, kamu kuruluşları vb.) bilirkişi sıfatları ile proje teklifleri nihai haline kavuşturulmalıdır.

Uygulama aşamasına geçmiş proje tekliflerinin satınalma veya bir başka şirkete ihale etme sürecinde, açık ve şeffaf ihale süreci ile gerçekleştirilmesi tüm sürecin bütün paydaşlar tarafından olumlu karşılanacaktır. Ayrıca, ihale etme sürecindeki yaşanacak olumsuz bir durum, belediye yönetiminin güvenin sarsılmasına sebep olabilecek ve Fikirde Birlik-İşte Birlik proje yönetim sürecine halel getirebilecektir.

3.2. FİKİRDE BİRLİK-İŞTE BİRLİK MODELİNİN ÖNEMİ VE KATKILARI

Fikirde Birlik-İşte Birlik modeli, ortak amaç etrafında farklı rol ve sorumlulukları bulunan paydaşları bir araya getirerek toplam faydayı daha geniş kitlelere ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu sürecin başarılı yönetilmesi ile başta belediye sakinlerine ve belediye yönetimlerine önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

- Belediye sakinlerinin katılımcı demokrasi yolu ile fikir ve önerilerinin alınması sahiplik duygusunun artmasına, belediye yönetimine karşı güven tesis etmesine önemli katkılar sağlar.
- Belediye yönetimin orta ve uzun vadeli gelecek planlarının, stratejik planlarının gelen proje önerilerinden çıkarımlar yaparak vatandaşların beklentilerinin içselleştirildiği bir uygulama sağlamış olur.
- Tüm proje önerilerin ortak bir platformda şeffaf bir şekilde olması vatandaşlar tarafından içselleştirilmesi kolaylaştırır.
- Yaş sınırının genç tutulması, geleceğe dair çözüm ve değer üreten bir belediye yönetimi vizyonu ortaya koyulmuş olur.
- Somut kamusal değer üreten proje çalışmalarında bulunacak belediye yönetimi çalışanlarının motivasyonunu artıracak bir faydaya sahip olacağı düşünülebilir.
- Kar amacı güden kurumların toplumsal fayda için finanse etmek istedikleri projelerin doğrudan amaca hizmet etmesini kolaylaştıracaktır.
- Toplumsal sorunların çözümü ve toplum için üretilecek sosyal girişimcilik projelerinin gerek finansal olarak desteklenmesi gerekse bu proje yönetimi altında geniş kitlelere ulaşım sağlanabilir.
- Projelerin tevccüh görmesi ve uygulanması ile diğer belediye yönetimlerine örnek teşkil edebilir. Böylece, fikri uygulayan belediyeler, marka değerinin artmasına fayda sağlar.

- Hizmet Baskın Mantık yaklaşımının bütün belediye paydaşlar tarafından kavranmasını, içselleştirilmesini ve geliştirilmesini kolaylaştırır.

Fikirde Birlik- İşte Birlik modeli, belediyelerin sunmuş olduğu hizmetlerin temelinde vatandaş memnuniyetini merkeze alınmasını vurgular, zamanın, paranın ve tüm kaynakların kısıtlılığını dikkate alır, günümüz bilgi, uzmanlık ve çok sesliliğin getirmiş olduğu potansiyeli kinetiğe çevirebilmeyi hedefler.

4. SONUÇ

Eğitim-öğrenim seviyesinin yükselmesi, teknoloji ve iletişim altyapılarının gelişmesiyle daha sorgulayıcı, daha yüksek beklenti içerisindeki vatandaş profili oluşmuştur. Vatandaşları memnun edecek politika ve hizmetler üretmek için belediye yönetimlerini alternatif yöntemler geliştirmeye zorlamaktadır. Üretilecek katma değerli süreçlerin etkileyen ve etkilenen tüm paydaşlar tarafından birlikte oluşturulması zaman, maliyet ve memnuniyet yönünden amacına ulaşmayı kolaylaştırıcaktır. Hizmet Baskın Mantık anlayışının birlikte değer yaratma felsefesinden esinlenerek oluşturulan Fikirde Birlik-İşte Birlik proje yönetim modeli belediyelerce kolayca uygulanabilecek bir sadeliktir.

Hizmet Baskın Mantık yaklaşımının, Belediye Kanunu çerçevesinde herhangi bir engel teşkil etmediği bilakis vatandaş görüş ve fikirlerinin alınabileceği, hatta teşvik edildiği, şartlı ve şartsız olarak dış kaynaklı maddi destek ve yardım alınarak proje süresince teveccüh gören fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli yasal dayanaklar yukarıdaki bölümlerde vurgulanmıştır.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda vurgulandığı üzere, hizmet üretme amacıyla geliştirecek projeler için bütçe ve stratejik plan içerisinde kaynak tahsisi, etkin kontrol ve izleme yapılarak sürecin uygulanabileceğine işaret edilmiştir.

Sürecin işlevsel olarak başarılı yönetilmesinin en önemli noktalarından birisi üst yönetimin desteği ve proje yönetim ekiplerinin projeye gönüllü ve yüksek sorumluluk bilinci ile sahiplenmesi gerekmektedir.

Hizmet Baskın Mantıkta bilgi değişimi ekosistemin temel aracı olarak kabul edilir. Bu sebeple, herhangi bir vatandaş tarafından oluşturulan bir fikir önerisi ekosistem içerisinde birey ve kurumların bilgi ve değerlendirmeleri ile dâhil olması ortak aklın sonucu olarak üretilen çözüm önerileri hem daha fazla kitle tarafından yararlanılması sağlanabilecek hem de kısıtlı kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını garanti edebilecektir.

Hizmet Baskın Mantık yaklaşımı ile oluşturulan Fikirde Birlik-İşte Birlik modeli ile oluşan ekosistem bir öğrenen organizasyon niteliği taşımaktadır. Her bir fikir, proje şartlarına dönünceye dek birlikte düşünme ile sınanacak, geliştirilecek ve tüm boyutları ile değerlendirme imkânıyla ele alınacaktır. Önerilen fikirleri birer tez kabul edersek anti tezleri ile birlikte sentezler imkânına ulaşılabilir bir yapısal çerçeve oluşturulmuştur. Proje süresince yeni öğrenim ve kazanımlar elde edilebilecek, potansiyel teşkil eden gelişim alanları daha hızlı bir şekilde keşfedilebilecektir.

Sosyal bir inovasyon olarak nitelenebilecek değer odaklı yaklaşım ve işbirliğine dayanan Fikirde Birlik-İşte Birlik ekosistemi, çok seslilikle birlikte, sosyal sermayenin gelişmesine ve sosyal girişimcilik ruhunun beslenmesine, bireylerin başkaları için daha fazla empati ve duyarlı davranışlar sergilemesine ayrıca katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Fikirde Birlik-İşte Birlik modelinin şeffaf bir şekilde uygulanması demokrasi anlayışımızın gelişmesine de katkı sunacak ve bazı şehirlerimizde politize olmakla itham edilen yerel yönetimlerin kendilerini daha iyi ifade edebilecek bir fırsat olacağı düşünülmektedir.

Ortak katılımı birliktedir değer yaratma süreci, çok seslilik ve sürdürülebilir yaklaşımın strateji temelinde birleşmesine imkân tanıyabilecektir. Kıt kaynakların etkin kullanılmasını sağlama ve gelecek nesiller için daha sağlıklı, temiz ve enerji kaynaklarının kullanılmasını teşvik edecek farkındalıkların geliştirilmesine ve gerçek ihtiyaçların belirlenmesi ile orta ve uzun vadeli ile stratejik planların oluşturulmasına, stratejik belirsizliklerin azalmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Fikirde Birlik-İşte Birlik modeli, Kent Konseyi, üniversiteler, STK ve derneklerden uzman görüşlerinin (hukuki, mali, teknik, kültürel, sürdürülebilirlik, coğrafi vb.) kritik ve değerlendirmelerin alınması ile katkı sağlanacak, bu kurumların da toplum için değer üretme misyon ve sorumluluklarının da yerine getirilmesinde nitelikli bir araç olacaktır.

Birlikte değer üretme ekosistemi üzerindeki politik taassup ve post-truth yaklaşım, ekosistemin geliştirilmesi ve kazanımların noksana uğramasına sebebiyet verebilecektir.

Uygulamalı örneklerin ardından yukarıdaki soru ve belirsizliklerin tespit edilerek modelin geliştirilerek yeni boyutlar ve değerlendirmeler geliştirilebilir. Uygulama safhasından sonra vatandaşlara hedef beklentinin karşılık bulup bulmadığı yapılacak anket, gözlem ve görüşmeler sonrası ortaya koyulmalı, eksiklikler yeni dönem proje çalışmalarında çözümlenerek giderilmelidir.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkıları: Muhammet Tuğrul ÖZEN ve Murat KOÇ, çalışmanın tüm bölümlerinde ve aşamalarında katkı sağlamışlardır. Yazarlar esere eşit oranda katkı sunmuştur.

Çıkar Beyanı: Yazarlar ya da herhangi bir kurum/ kuruluş arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: The authors declare that the ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the event of a contrary situation, the Journal of Public Administration and Policy has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

Author Contributions: Muhammet Tuğrul ÖZEN and Murat KOÇ have contributed to all parts and stages of the study. The authors contributed equally to the study.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors and/or any institution.

KAYNAKÇA

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf>
- 5393 sayılı Belediye Kanunu. Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>
- Candemir A. (2019). *Hizmet Baskın Mantık - Yeni Nesil Pazarlama Yaklaşımları – Vaka Analizleri İle.*, A. Kahraman, E. Güven (Ed.), Bölüm 3 (s. 51-68), Ankara: Gazi Kitapevi (1. Baskı).
- Decidim. (2021). Barcelona. Erişim Adresi: <https://www.decidim.barcelona>
- Göğçe, H. (2020). Bir Pazarlama Teorisi Olarak Hizmet Baskın Mantık. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 216-243.
- Göğçe, H. ve Özmen, M. (2020). Hizmet Baskın Mantık ve Ortaklaşa Değer Yaratımı: Pazarlama Disiplini İçin Bütüncül Bir Değer Yaklaşımı. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6 (1), 1-18.
- Grönroos C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548. Doi:10.4324/9781351245234
- Källström L. (2016). Rethinking the Branding Context for Municipalities From Municipal Dominance to Resident Dominance. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(2), 77-95.
- Omastadi.hel.fi. (2021). Erişim Adresi: <https://omastadi.hel.fi/processes/osbu-2020/f/183/?locale=en> (Erişim Tarihi: 01.02.2021)
- Osborne S. P. (2017). From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-Production and Value Co-Creation?. *Public Management Review*, 1-7. Doi: 10.1080/14719037.2017.1350461
- Polese, F., Botti, A., Monda, A. and Grimaldi M. (2019). Smart City as a Service System: A Framework to Improve Smart Service Management. *Journal of Service Science and Management*, 12, 1-16. Doi:10.4236/jssm.2019.121001
- Pollitt C. and Bouckaert G. (1999). *Public Management Reform*. Oxford University Press, 62-65

- Spohrer, J. and Maglio, P.P. (2010). *Service Science: Toward a Smarter Planet*. Salvendy, G. and Karwowski, W. (Ed.), Introduction to Service Engineering, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ, 3-30.
- Tregua M., Brozovic D. and D'Auria A. (2021). 15 Years of Service-Dominant Logic: Analyzing Citation Practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563-606. Doi: 10.1108/JSTP-08-2019-0174
- Troisi O., Santovito S., Luca C. and Suarno D. (2019). Evaluating Festival Attributes Adopting S-D Logic: The Mediating Role Of Visitor Experience And Visitor Satisfaction. *Marketing Theory*, 19(1), 85–102. Doi: 10.1177/1470593118772207
- Utterheim N. and Marjanovic S. (2020). *Styrning Av Hemtjänsten Inom Karlstads Kommun En Studie Ur Ett Tjänstelogiskt Perspektiv*. Handelshögskolan Karlstads Universitet, Examensarbete Civilekonomprogrammet D-uppsats, 1-64.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, s. 1–17. Doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2006). Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. (s. 43–56). Armonk, NY: ME Sharpe
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008a). Service-Dominant Logic: Continuing The Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. Doi: 10.1007/s11747-007-0069-6.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008b). Why “Service”?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38. Doi: 10.1007/s11747-007-0068-7.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. Doi: 10.1007/s11747-015-0456-3.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. Doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001.
- Waeraas, A., Björnå, H. and Moldenaes, T. (2014). Place, organization, democracy: Three strategies for municipal branding. *Public Management Review*, 17(9), 1282–1304. Doi: 10.1080/14719037.2014.906965.
- Voorberg W., Bekkers V., Flemig S., Timeus K., Tönurist P. and Tummers L. (2017). Does co-Creation Impact Public Service Delivery? The Importance of State and Governance Traditions, *Public Money and Management*, 37(5), 365-372. Doi: 10.1080/09540962.2017.1328798.