

## **Belediyeler ve Stratejik Planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 Yılları Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi<sup>1</sup>**

Municipalities and Strategic Planning: A Comparative Investigation of 2015-2019 Strategic Plans of Van and Mugla Metropolitan Municipalities

**Bayram COŞKUN<sup>2</sup>**

**Vedat ALMALI<sup>3</sup>**

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 15-32  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj. 657568  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### **Öz**

*Kamu idareleri açısından genel olarak stratejik plan yapma zorunluluğu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilmiştir. Bunun yanında 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesi de nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan yapma ve faaliyetlerini bu plana göre yürütme yükümlülüğü getirmiştir. Ayrıca stratejik planlama çalışmalarının ortak bir anlayışla yürütülmesini sağlamak üzere, "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006, 2018)" çıkarılmıştır. 5393 sayılı Kanununun 41. maddesine göre belediyelerin "mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde" stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir. Belediyelerin stratejik planları belediye meclisi tarafından kabul edilmekte ve bir örneği de merkezi yönetime (Strateji ve Bütçe Başkanlığına) gönderilmektedir. Mevzuat gereği stratejik planların ilgili idare tarafından hazırlanması gerekir. Bu konuda belediyelere destek sağlamak amacıyla Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2019 yılında "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" yayımlanmıştır. Bu çalışmada 6360 sayılı Kanun ile kurulan iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yılları stratejik planları karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Anılan dönem stratejik planları her iki büyükşehir belediyesinin ilk stratejik planıdır. Karşılaştırmalı inceleme, her iki büyükşehir belediyesinin teşkilat yapısı ve plan hazırlama yöntemi hakkında genel bilgi verildikten sonra; misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçlar bağlamında yapılmaktadır. Çalışma her iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yılı stratejik planları esas alınarak yapılmış, bunun yanında ilgili mevzuat ve literatür bilgisinden de yararlanılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Büyükşehir Belediyesi, Stratejik Planlama, Muğla, Van.

### **Abstract**

*The obligation of making strategic plans for public administrations is introduced by the Law No. 5018 on Public Financial Management and Control. In addition, Article 41 of the Law on Municipalities No. 5393, which entered into force in 2005, obliged municipalities with a population of more than 50,000 to make*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 9-11 Eylül 2019 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenmiş olan V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu'nda sunulmuş ve bildiri kitabında basılmış olan "Belediyeler ve Stratejik Planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 Yılları Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi" isimli çalışmanın gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, [bcoskun@mu.edu.tr](mailto:bcoskun@mu.edu.tr)

<sup>3</sup> Arş. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi, İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, [v.almali@alparslan.edu.tr](mailto:v.almali@alparslan.edu.tr)  
(Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü, Doktora Öğrencisi)

*strategic plans and carry out their activities according to this plan. In addition, in order to ensure that strategic planning studies are carried out with a common understanding "Regulation on Procedures and Principles Regarding Strategic Planning in Public Administrations (2006, 2018)" was issued. According to Article 41 of Law No. 5393 municipalities should prepare their strategic plans within six months after the general elections of local administrations. The strategic plans of the municipalities are accepted by the municipal council and a copy is sent to the central administration (the Presidency of Strategy and Budget). As required by the legislation, strategic plans should be prepared by the relevant administration. Strategic Planning Guide for Municipalities was published in 2019 by the Strategy and Budget Directorate to support municipalities on this subject. In this study, 2015-2019 strategic plans of two metropolitan municipalities that established by Law No. 6360 are examined comparatively. The strategic plans of the period stated above are the first strategic plans of both metropolitan municipalities. The comparative analysis is carried out in the context of vision, core values and strategic objectives after presenting general information about organizational structure and plan preparation method of both metropolitan municipalities. The study is carried out based on the 2015-2019 strategic plans of both metropolitan municipalities, as well as the related legislation and literature is utilized.*

**Key Words:** Metropolitan Municipality, Strategic Planning, Muğla, Van.

## GİRİŞ

Daha iyi yönetim veya organizasyonun daha iyi nasıl yönetileceği arayışı yönetim uygulamalarında sürekli bir arayış veya çaba niteliğindedir. Bunun yanında toplumsal yapıda, değerlerde ve ilişki biçiminde farklılaşmanın olması, beklenti ve tüketim tarzının değişmesi gibi çevresel faktörler de yönetimde değişime yol açmaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 19). Yönetim hakkında müstakil bilginin üretilmeye başlandığı 20. yüzyılın başından bu yana, yönetim alanında birçok yaklaşım veya teknik geliştirilmiştir. Günümüzde bu yaklaşımlardan “stratejik yönetim” yaklaşımı yaygınlık kazanmıştır. “Stratejik planlama” da stratejik yönetimin etkin bir aracı niteliğindedir. Önceleri özel yönetim alanında geliştirilen stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımının, kamu sektörü tarafından tanınması ve uygulanması 30 yılı aşkın bir süreden beri söz konusudur (Johnsen, 2016). Stratejik planlamanın kamu yönetimi açısından ortaya çıkardığı en önemli faydalardan bir tanesi kaynak verimliliğini sağlamasıdır. Özellikle Türkiye gibi ülkeler de kıt olan kamu kaynaklarını savurganca ve rasyonel olmayan bir biçimde kullanmak kamu örgütlerini önemli açmazlara sürüklemektedir (Öztürk ve Coşkun, 2000: 145).

Türkiye’de kamu sektörünün yeni yönetim yaklaşım ve teknikleriyle tanışması ve bunların kamu teşkilatları için söz konusu edilmesi 2000’li yılların başından bu yana gerçekleşen kamu yönetimi reformu çalışmaları ile yaygınlık kazanmıştır. 2000’li yıllar öncesinde üzerinde çok konuşulan ancak, kapsamlı çalışmaların 2000’li yıllarda yapılabildiği idari reformun bir parçası olarak “kamu mali yönetimi” de yeniden düzenlenmiştir. Kamu mali yönetiminin yeniden düzenlenmesinin en önemli aracı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Bu Kanun kamu mali yönetimini 2000’li yılların yönetim anlayışına uygun olarak yeniden düzenlediği gibi, kamu yönetiminin genel işleyişine ilişkin bazı hükümler de içermektedir. Kamu idarelerine ilişkin 5018 sayılı Kanunun içerdiği stratejik plan yapma zorunluluğu bu kapsamda yer almaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun stratejik planlamayla ilgili hükümlerine kadar kamu örgütlerinde planlamaya ilişkin sistematik ve zorlayıcı bir yaklaşım Türkiye’de oluşturulamamıştır. Geçmişte bakanlık veya genel müdürlük biçiminde örgütlenmiş kamu teşkilatları bünyesinde “Araştırma, Planlama Ve Koordinasyon (APK)” birimlerinin kurulması da bunu temin edememiştir.<sup>4</sup> 5018 sayılı Kanunun 9. maddesi

<sup>4</sup> APK birimleri hakkında detaylı bilgi için bkz. (Özşen, 1987).

genel olarak bütün kamu teşkilatları için, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesi ise belediyeler özelinde stratejik plan yapma ve faaliyetleri buna göre yürütme yükümlülüğü getirmiştir.

Kamu idareleri için getirilen stratejik plan yapma ve idari faaliyetlerini bu plana uygun olarak yürütme olgusunun henüz bütün kamu idareleri tarafından iyi anlaşıldığını ve gerçekleştirildiğini söylemek zor olsa da, başlangıç şartlarına göre belli bir mesafenin kat edildiği de görülmektedir. Buna kamu idareleri için stratejik planlama süreci başladığında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin, daha sonra da Kalkınma Bakanlığı'nın yapmış olduğu rehberlik ve yol göstericilik önemli bir katkı yapmıştır.

Anayasal statüleri ve doğaları gereği yerel yönetimlerin (belediye ve il özel idarelerinin) hazırlamış olduğu stratejik planlar -diğer kamu idarelerinde olduğu gibi- kesinleştirilmeden önce DPT/Kalkınma Bakanlığının görüş ve değerlendirmesine sunulmamıştır. Şimdi de Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na sunulmamaktadır. Ancak bu durum bir taraftan bazı yerel yönetim birimlerinin stratejik planlamaya gerekli önemi vermemesine yol açmış, diğer taraftan da yerel yönetimler açısından stratejik planlama mantığının anlaşılmasını güçleştirmiştir.<sup>5</sup> Mevzuat öngörmekle beraber, yerel yönetimlerin üniversitelerden gerekli bilimsel desteği ve danışmanlık hizmeti almaması da bu olguya etki eden diğer bir faktördür.

Uygulamada belediyelerin stratejik planlamaya nasıl yaklaştığını daha yakından gözlemlemek amacıyla bu çalışmada Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 yılları stratejik planı karşılaştırmalı olarak inceleme konusu yapılmıştır.<sup>6</sup> Bu iki büyükşehir belediyesinin seçilmesinin nedeni, ikisinin de 6360 sayılı Kanunla kurulmuş olmasıdır. Bunun yanında Muğla İlinin sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından Türkiye'de en üstteki ilk on içinde, buna karşın Van ilinin en alttaki 10 il içinde yer alması faktörü de dikkate alınmıştır.<sup>7</sup> Ayrıca Muğla ve Van kendi bölgeleri itibariyle iki önemli turizm şehridir.

Stratejik planlar hakkındaki inceleme çalışmanın niteliği gereği, “misyon”, “vizyon” ve “stratejik amaçların” genel mahiyette karşılaştırılması, plan metodolojisi ve bunun mevzuata uygunluğu, stratejik amaçların yöre ihtiyacına uygunluğu gibi alanlarla sınırlı tutulmuştur. Bunun yanında çalışma kapsamında her iki büyükşehir belediyesinin stratejik planlarını incelemeye önce konu ile ilgili temel teorik bilgiye de değinme de fayda görülmüştür.

## 1. STRATEJİK PLANLAMA VE BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ

Stratejik planlama ortaya koyduğu veriler ile kurumların, şirketlerin daha iyi güncel kararlar alması için fırsatlar sunar ve tehditlerden kaçınmak ile arzulan geleceği tasarlamak adına yolların belirlenmesini sağlar. Stratejik planlama bir süreçtir. Bu süreç örgütsel amaçların belirlenmesi ile başlar, bunun devamında bunlara ulaşmak için stratejiler tanımlanır ve istenen sonuçlara ulaşmak adına stratejilerin uygulandığından emin olmak için ayrıntılı uygulamalar geliştirilir (Steiner, 1979: 13-14). Stratejik planlama yaklaşımı ile hazırlanan planlar; organizasyonun misyonu, üst yönetimin felsefesi ve değerleri ile dış ve iç çevre bakımından organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesini içerir (Öztürk, 2015: 109).

<sup>5</sup> 2010 çıkarılan 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ile “performans denetimi” de Sayıştay denetimi kapsamına alınmıştır. Performans denetimi ise Kanun'da, “hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergeler ile ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesi” olarak tanımlanmıştır (md. 2). Dolayısıyla Sayıştay'ın belediyelerde performans denetimini arttırması, belediyelerin stratejik planlarının daha gerçekçi ve doğru yapılmasına etki edecektir.

<sup>6</sup> Bu çalışma yapıldığında, inceleme konusu yapılan büyükşehir belediyeleri, henüz yeni stratejik planlarını kamuoyuna açıklamamışlardı. İncelenen stratejik planlar her iki büyükşehir belediyesinin de ilk stratejik planlarıdır.

<sup>7</sup> T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması Sege-2017*'ye göre 81 il içinde Muğla 8. Van ise 77. sıradadır.

Stratejik planın amacı kurumun yönetim faaliyetlerine rehberlik etmek, gideceği yönü göstermektir. Stratejik planlama bir örgütün hem kendi ihtiyaçlarını hem de toplumun o örgütten beklediği ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda yardımcı olur (Mckay, 2001: 1'den aktaran; Karasu, 2012: 161). Stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi için, örgütün üst yönetimince benimsenmesi, örgüt kültürü ile uyumlu olması ve uygulanabilir bir içerikte olması gerekir (Tortop ve diğ., 2007: 305). Son yıllarda kamu yönetiminin işleyişinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması, kamu örgütlerinin dış ve iç çevrelerinde meydana gelen değişimlere, talep ve isteklere daha duyarlı olabilmesi için stratejik planlama araç olarak görülmüş ve ABD, Avustralya İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerde kamu örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Genç, 2009).

Ancak stratejik planlanın kamu sektöründe uygulanmasına herkesin destekçi olduğunu söylemek zordur. Stratejik plan kavramının özel sektöre has özellikler taşıdığı, bu nedenle, kamu yönetiminin yapısına uygun olmadığı yönünde görüşler de mevcuttur (Karasu, 2012: 163).

Stratejik planlama tekniğinin kamu yönetimi alanına taşınması Türkiye'de 2000'li yıllarda söz konusu olmuştur. Stratejik planlamaya ilişkin düzenleme önce 5018 sayılı Kanunda yer almış<sup>8</sup>, daha sonra başka kanunlarda söz konusu edilmiş ve ikincil ve daha alt düzeyde düzenlemeler yapılmıştır. 5018 sayılı Kanun'da stratejik plan, *“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanmıştır.

5018 sayılı Kanunun genel hükümlerini takiben 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından *“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”* hazırlanmış ve yayımlanmıştır.<sup>9</sup> Bu yönetmeliğin yayımlanması ile kamu idarelerinde stratejik plan yapma süreci DPT'nin yönlendirmesi ve gözetiminde işlemeye başlamıştır. 2011 yılında *“Kalkınma Bakanlığı”*nın kurulması ve DPT'nin kapatılıp görev ve yetkilerinin bu Bakanlığa devredilmesiyle birlikte, stratejik planlamaya ilgili görev ve yetkiler de Kalkınma Bakanlığına geçmiştir. Stratejik planlama alanında yaşanan 12 yılı aşkın tecrübe ışığında kamu idarelerinin stratejik planlama uygulamalarını iyileştirmek ve yaşanan bazı sorunları ortadan kaldırmak için 2018 yılında Kalkınma Bakanlığınca *“Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik”* yenilenmiş ve 2006 yılındaki ilk yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçildikten sonra, bakanlık yapıları yeniden düzenlenmiş ve Kalkınma Bakanlığı kaldırılmıştır (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 2-3). Kalkınma Bakanlığının görevli ve yetkili olduğu birçok konuda görev ve yetki sahibi olan *“Strateji ve Bütçe Başkanlığı”* önce 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 37. maddesinde Cumhurbaşkanlığına bağlı kurum ve kuruluşlar arasında sayılmıştır. Daha sonra 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi<sup>10</sup> ile bu başkanlığın kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir (md. 1). Anılan Kararnamenin 2. maddesi ile stratejik planlamaya dair hususlar Strateji ve Bütçe Başkanlığının görev alanına dâhil edilmiştir.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Stratejik Planlama ile ilgili 5018 sayılı Kanunun 9. Maddesi şu şekildedir: *“Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”*

<sup>9</sup> 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

<sup>10</sup> 24.07.2018 tarih ve 30488 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

<sup>11</sup> Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın kuruluş ve görevlerini düzenleyen 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 2. maddesinin 1. fıkrasının (c) bendi şöyledir: *“Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef, ilke ve amaçlar çerçevesinde stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin genel ilke, esas ve usulleri tespit etmek; kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasını sağlamak, uygulamasını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek”.*

Kamu kurumları için stratejik planlamanın standart bir uygulama haline getirilmesiyle birlikte, stratejik planlamayla ilişkili mevzuat düzenlemesi yanında, rehberlik amacıyla da çok sayıda doküman hazırlanmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve hazırlanan dokümanlar Tablo-1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Kamuda Stratejik Planlama ile İlgili Mevzuat ve Hazırlanan Dokümanlar

Mevzuat	Yürürlük/ Hazırlanma Tarihi
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	24/12/2003
5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu	23/07/2004
5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	04/03/2005
5393 Sayılı Belediye Kanunu	13/07/2005
Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	26/02/2018
Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Üçüncü Sürüm)	2018
Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi	2018
Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi	2018
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ	2018
Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi	2019

Belediyeler, yerel halk için yükledikleri önemli görevlerden dolayı; değişen toplumsal yapıya ayak uydurmak zorunda olan kurumlardır. Belediyeler, gelişen ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak, kendi yetki alanları içinde yer alan konularda yerel halkın ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılama çabası içinde olmalıdır. Belediyelerin müşteri odaklılık anlayışı doğrultusunda, vatandaşın taleplerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını, karşılamak, vatandaş memnuniyetini sağlamak ve hizmet kalitelerini artırmak için çalışma yapmak yükümlülükleri söz konusudur (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 282).

Stratejik planlama da belediyelerin etkin ve kaliteli hizmet sunmalarının önemli bir aracıdır. Bu doğrultuda, stratejik planlar, belediyelerin orta ve uzun vadedeli önceliklerinin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2019: 1-2).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun ‘Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları’ başlıklı 7. maddesinde, Büyükşehir Belediyesinin görevleri arasında stratejik planın hazırlanmasına yer verilmiştir. Ayrıca Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri başlıklı 18. maddesinde de belediyenin stratejik plâna uygun olarak yönetilmesi büyükşehir belediye başkanının görevleri arasına dahil edilmiştir.

Ancak stratejik planların büyükşehir belediyelerinde nasıl bir yöntemle hazırlanacağına ilişkin ayrıntılı düzenleme 5216 sayılı Kanun’da yer almamaktadır. 5216 sayılı Kanunun 28. maddesinde “*Belediye Kanunu ve diğer ilgili Kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri ilgisine göre büyükşehir ve ilçe belediyeleri hakkında da uygulanır*” denilmektedir. Böylece 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun da yer alan stratejik planların hazırlanmasına dair düzenlemenin büyükşehir belediyeleri için de geçerli olduğu görülmektedir.

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. maddesine göre; Belediye başkanının, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; üst metinlere (kalkınma plânı vb.) uygun olarak stratejik plânı hazırlayıp

belediye meclisine sunması gerekir. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır.<sup>12</sup> Stratejik plan, belediye encümeninin görüşü alındıktan sonra, belediye meclisi tarafından kabul edildiğinde yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Kanun stratejik plân ile bütçe arasında doğrudan bir ilişki kurmuştur. Buna göre stratejik plan bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder, bu nedenle stratejik planın belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilmesi gerekir.

## 2. VAN VE MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN 2015-2019 YILLARI STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarına ilişkin inceleme her iki idareye ait 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planların metinleri üzerinden yapılmıştır. Bu metinler “www.sp.gov.tr” den indirilmek suretiyle temin edilmiştir. İncelemede ve yapılan değerlendirmelerde konu ile ilgili bilimsel bilgi ve mevzuat kriter olarak kullanılmıştır. Kamu idareleri için stratejik plan çalışmalarını yönlendiren ve detay içeren düzenleme yukarıda değinilen Yönetmelik ile belirlenmiştir. Bu Yönetmelik ilk olarak 2006 yılında çıkarılmış ve 2018 yılında güncellenmiştir.<sup>13</sup> İnceleme konusu edilen stratejik planlar döneminde 2006 yılında çıkarılan Yönetmelik yürürlükte olduğu için inceleme daha çok bu Yönetmelik açısından yapılmıştır.

### 2.1. Muğla ve Van İlleri ve Büyükşehir Belediyeleri Hakkında Bazı Temel Bilgiler

Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarına ilişkin incelemeye geçmeden önce, bu iki il ve büyükşehir belediyeleri hakkında bazı genel bilgiler vermekte yarar vardır. İncelenen büyükşehir belediyelerinin var olduğu iller hakkında bazı genel bilgiler Tablo-2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Van ve Muğla İllerine İlişkin Bazı Veriler

Veriler	Van	Muğla
Nüfus (2019 yılı)	1.051.975	983.142
Gelişmişlik sıralaması	77	8
İlçe sayısı	13	13
Mahalle sayısı	687	569
Yüz ölçümü	19.069 km <sup>2</sup>	12.949 km <sup>2</sup>
Nüfus yoğunluğu	55	73

Tabloda görüldüğü gibi, Van il olarak Muğla’ya kıyasla daha büyük bir alana ve daha fazla nüfusa sahiptir. Buna karşılık, sahip olunan coğrafi alanda Muğla’nın nüfus yoğunluğu yaklaşık % 18 daha fazladır. Bu da Muğla’da yerleşim yerlerinin birbirine daha yakın olduğu ve yerleşim yerlerinde (ilçe ve mahallelerde) yaşayan kişi yoğunluğunun Van’a göre daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu farklılaşmalara karşın her iki ilde de eşit sayıda ilçe bulunmaktadır. Bunun yanında kent merkezinde yaşayan nüfus oranı açısından da her iki il

<sup>12</sup> Kanunun ifadesinden o ildeki üniversiteden, meslek odaları ve ilgili sivil toplum kuruluşlarından görüş alınmasının zorunlu olduğu sonucu çıkmaktadır. Ancak uygulamada bu hususta gerekli özenin gösterilmediği gözlemlenmektedir. Ayrıca bu konuda belediyeler için tereddütte yol açabilecek bazı durumlar da mevcuttur, örneğin ilde birden fazla üniversite varsa hangisinden görüş alınması gerekir, ilgili sivil toplum kuruluşları hangi ölçütle belirlenebilir? Yönetmelik’te de bu hususlarda yol gösterici herhangi bir düzenleme yer almamaktadır. Ayrıca görüş alınmamasının yaptırımı olmadığından, belediyeler bu konuyu ihmal etme yoluna gidebilmektedir.

<sup>13</sup> 2018 tarihli Yönetmelik, 26.02.2018 tarih ve 30344 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanmıştır.

arasında fark vardır. Van nüfusunun yaklaşık % 43’ü kent merkezinde yer alan ilçelerde (İpekyolu, Tuşba) yaşarken, Muğla ili nüfusunun yaklaşık % 12’si kent merkezini oluşturan ilçede (Menteşe) yaşamaktadır.

Her iki ildeki büyükşehir belediyelerine dair temel bazı bilgiler Tablo-3’te yer almaktadır. İlgili veriler iki Büyükşehir Belediyesinin incelenen stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerine Ait Bazı Bilgiler

Bilgiler	Van BB	Muğla BB
Kuruluş yılı	2014	2014
Daire başkanlığı sayısı	20	16
Müdürlük sayısı	65	60
Personel sayısı	1160	826
Stratejik planda yer alan stratejik amaç sayısı	104	26
Stratejik planda yer alan hedef sayısı	179	169
Stratejik planda yer alan faaliyet sayısı	609	-

Van ve Muğla Büyükşehir Belediyeleri aynı dönemde kurulmuş belediyelerdir. Her iki belediyenin de stratejik plan yapma tecrübesi ‘il belediyesi olma’ zamanına dayanmaktadır. Van ili sosyo-ekonomik göstergeler açısından Türkiye’nin en alta yer alan on ili arasında iken, Muğla ilk on il arasındadır. Muğla’da yoğunlaşan turizm faaliyetlerinin bir benzeri doğuda Van ili için söz konusudur. Muğla Büyükşehir Belediyesinin belirlediği 26 amaca karşılık Van Büyükşehir Belediyesi 104 amaç belirlemiştir. Muğla Büyükşehir Belediyesi stratejik amaçlarını ‘politika’ bağlamında belirlemişken Van Büyükşehir Belediyesi ‘daire başkanlıkları’ ekseninde belirlemiştir. Muğla Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında hedeflerin gerçekleştirme adımı olan faaliyetler yer almamaktadır. Buna karşılık Van Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında faaliyetler detaylı bir biçimde yer almış ve 609 faaliyet belirlenmiştir

## 2.2. Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının Genel Yapı İtibariyle Karşılaştırılması

Genel olarak stratejik planlar; stratejik planın hazırlanma yöntemi, organizasyonun öz değerlendirme/mevcut durum analizi, geleceğe bakış (misyon, vizyon ve temel değerlerin tanımlanması) ile amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi konuları içermektedir. 2019 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” belediyelerin daha iyi bir stratejik plan yapmasına katkı sağlayacaktır.

2019 yılında yayımlanan ‘Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nin son kısmında hazırlanmış olan stratejik planlar için bir kontrol listesi yer almaktadır. İncelenen belediyelerin stratejik planlarının hazırlandığı dönemde yürürlükte olan rehberde böyle bir kontrol listesi yer almamış olsa da bu kontrol listesi bir stratejik planın hazırlanma yöntemi ve içeriğine ilişkin oldukça önemli sorular içermektedir. Bu sebeple kontrol listesi ve stratejik planların hazırlandığı dönemde yürürlükte olan 2006 tarihli Yönetmelik düzenlemeleri göz önünde bulundurularak her iki Büyükşehir Belediyesinin stratejik planlarının temel yapısı karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmaya ilişkin değerlendirme Tablo-4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının Genel Yapısının Değerlendirilmesi

Kontrol Soruları	Van BŞB			Muğla BŞB		
	Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
Stratejik Plan Genelgesi yayımlanmış mı?		✓		✓		
Stratejik planlama ekibi oluşturulmuş mu?	✓			✓		
Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturmuş mu?		✓		✓		
Stratejik planlama çalışmalarında kurum dışından eğitim hizmeti veya danışmanlık hizmeti alınmış mı?		✓			✓	
Kurumsal tarihçe hazırlanmış mı?		✓		✓		
Mevzuat analizi yapılmış mı?	✓			✓		
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlenmiş mi?			✓	✓		
İç paydaş analizi sonuçlarına yer verilmiş mi?			✓	✓		
Dış paydaş analizi sonuçlarına yer verilmiş mi?		✓				✓
Misyon doğru bir biçimde belirlenmiş mi?		✓			✓	
Vizyon belirlenmiş mi?	✓			✓		
Temel değerler tanımlanmış mı?	✓			✓		
Amaçlar, belediyenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlenmiş mi?			✓	✓		
Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlenmiş mi?			✓	✓		
Amaç ve hedefler için sorumlu birim tanımlanmış mı?	✓			✓		
Amaç ve hedefler için işbirliği yapılan diğer birimler tanımlanmış mı?		✓			✓	
Hedeflerin gerçekleşmesi için yürütülmesi gereken faaliyetler tanımlanmış mı?	✓				✓	

Tablo-4’de görüldüğü gibi, ilgili mevzuat ve hazırlanan rehber niteliğindeki dokümanlar dikkate alındığında, her iki büyükşehir belediyesinin de stratejik planlarında bazı eksiklikler vardır. Ancak Muğla büyükşehir belediyesinin daha az eksiklik içerdiği ve daha profesyonelce hazırlandığı söylenebilir.

Bu genel değerlendirme yanında her iki büyükşehir belediyesinde de “misyon” tanımında isabetli bir yaklaşımın olmadığı görülmektedir. 2019 yılında hazırlanan Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde misyon için şu açıklama yer almaktadır:

“Misyon bir belediyenin var oluş sebebidir. Belediyenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimini, belediyenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyon ifadesinin;



belediyenin *yasal yetkisini yansıtması*, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve belediye kaynakları ile tutarlı olması gerekir.”

Yukarıdaki açıklamada da görüldüğü gibi, belediyelerin misyon tanımlamasında esas almaları gereken husus mevzuatın kendileri için belirlediği görev çerçevesidir. Çünkü bir kamu teşkilatı olarak belediyelerin kendi başlarına bir görev tanımı yapma yetkisi yoktur.<sup>14</sup> Bu nedenle başta 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu olmak üzere, ilgili mevzuatı dikkate alarak bir misyon (görev) tanımının yapılması gerekir.

Stratejik planlarda yer alan ve kurumun temel yaklaşımı ile gelecek yönelimini tanımlayan ve betimleyen önemli diğer iki olgu da “vizyon” ve “temel değerlerdir”. Van ve Muğla Büyükşehir belediyelerinin incelenen stratejik planlarında yer alan vizyon tanımlaması Tablo-5’de verilmiştir.

Tablo 5: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Vizyonlarının Karşılaştırılması

Van BŞB	Muğla BŞB
Kentimizi; tarihi, kültürü, inançları, dilleri ve tüm değerleri üzerinde inşa ederek, çağdaş, yaşanabilir, özgürlükçü, planlı ve sağlıklı gelişen bir kent yaratmak ve Van’ı bölgenin en önemli tarih ve turizm kenti haline getirmek.	Doğal, tarihi, ekonomik zenginliklerimizi Muğlalılarımıza, yerli ve yabancı konuklarımıza çağdaş bir yönetim anlayışı ile sunmak ve geleceğe taşımak.

Vizyon bir kurum/organizasyon açısından gelecekte olmak/varılmak istenilen düzeyi ifade eder ve bir çeşit kurumsal ideali tanımlar. Böylece vizyon ile kurum nereye varmak istediğini özlü bir ifadeyle ortaya koyar. Vizyonun da yine kurum için belirlenen görev ve yetkiler bağlamında düşünülmesi gerekir. Nitekim Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberinde vizyon için şöyle denilmektedir:

“Vizyon belediyenin geleceğini sembolize eden genel amacıdır. Vizyon bildirimini, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede belediyenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.”

Her iki büyükşehir belediyesinin vizyonuna bakıldığında, kurumun (büyükşehir belediyesinin) kendisine ilişkin bir gelecek tasavvurunun bu vizyonlarda yer almadığı görülmektedir. Sadece Muğla Büyükşehir Belediye’sinin vizyonunda “çağdaş yönetim anlayışı” vurgusu yer almaktadır. Fakat bu vurgu da “araç” bağlamında kullanılmıştır. Muğla Büyükşehir Belediyesi “(Muğla’nın) doğal, tarihi, ekonomik zenginliklerini” Muğlalılara ve yerli ve yabancı misafirlere sunmak olgusunu vizyonunda ön plana çıkarmıştır. Anılan değerlerin sunulması/bunlardan yararlanılması kadar, özellikle doğal ve tarihi değerlerin “sürdürülebilir kalkınma” yaklaşımı ile korunması da büyük önem taşımaktadır. Ancak bu koruma olgusu zayıf bir vurgu ile “geleceğe taşımak” biçiminde ifade edilmiştir.

Van Büyükşehir Belediyesinin ise, mevzuatın büyükşehir belediyeleri için tanımlamış olduğu görev ve yetki çerçevesinin oldukça dışına çıkarak bir vizyon tanımlamasına gittiği görülmektedir. “Kentimizi; tarihi, kültürü, inançları, dilleri ve tüm değerleri üzerinde inşa ederek...” vurgusu oldukça soyut kalmaktadır. Örneğin “inançlar” denirken hangi inançların kast edildiği, çoğunluk kent nüfusunun paylaştığı dini inancın dışında başka inançların kentin üzerine inşa edileceği bir temel unsur olarak değerlendirilmesinin ne derece isabetli bir durum olacağı gibi hususlar üzerinde vizyon tanımlaması sırasında yeterince düşünülmediği anlaşılmaktadır.

<sup>14</sup> Anayasa’nın 127. maddesine göre “Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir”.

Yine “tüm değerler derken” neyin kast edildiği de belirsizdir ve somut yönetim uygulamaları için yönlendirici olmaktan uzaktır. Bunların yanında Van Büyükşehir Belediyesi yönetiminin vizyonda ortaya koyduğu nispeten daha somut olan “çağdaş, yaşanabilir, özgürlükçü, planlı ve sağlıklı gelişen bir kent yaratmak” olgusunun da sadece Büyükşehir Belediyesinin sahip olduğu yetki ve kaynaklar ile gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı da ortadadır.

Çalışmada ele alınan her iki büyükşehir belediyesinin “vizyonları” hakkında yapılan bu değerlendirmeyi takiben her iki büyükşehir belediyesinin “temel değerlerini” de ana hatlarıyla karşılaştırmalı olarak ele almakta yarar vardır.

Tablo 6: Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin Temel Değerlerinin Karşılaştırılması

Van BŞB	Muğla BŞB
Temel insan hak ve özgürlükleri çerçevesinde sosyal belediyeçilik anlayışı.	
Kararlarında ve uygulamalarında açık belediyeçilik anlayışı.	Hesap verebilir, tarafsız ve ŞEFFAF bir yönetim anlayışını benimsemek
İnsan odaklı çalışan kurum.	
Katılımcı bir yönetim	Karar alma süreçlerinde ilimizin tüm dinamikleriyle birlikte KATILIMCI yönetim anlayışını benimsemek
Cinsiyet eşitlikçi bir yaklaşım	
Adalet ve tarafsızlık.	Hizmetlerimizde ADALET kavramından taviz vermemek
Doğaya ve tarihi dokuya saygı	
Hızlı, sürdürülebilir ve kaliteli hizmet	Sunduğumuz hizmetin KALİTE düzeyini en üst seviyeye çıkararak, Hizmetlerimizi vatandaşlarımıza en HIZLI biçimde ulaştırmak,
Planlı kentleşme	
Yenilikçi ve gelişime açık.	Belediyeçilikte her zaman ÖNCÜ olmak
	Minimum maliyetle maksimum fayda sağlayarak hizmetlerimizde yüksek VERİM elde etmek
	Belediyemizin iç ve dış paydaşlarına verdiği GÜVENİLİRLİK imajını devamlı kılmak

Her iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlarındaki temel değerlere bakıldığında, Muğla Büyükşehir belediyesinin değerleri daha çok organizasyon/kurum/belediye ekseninde tanımladığı, Van büyükşehir Belediyesinin değer tanımlamasında ise, siyasi yaklaşımın da söz konusu olduğu söylenebilir. Ancak kent yönetimi bağlamında “katılımcılık”, “şeffaflık” gibi yeni yönetim ilke ve değerlerinin her iki büyükşehir belediyesi tarafından benimsendiği görülmektedir. Bu ilkelerin hazırladıkları stratejik planlarda büyükşehir belediyelerinin büyük çoğunluğu tarafından benimsendiği Akman ve Özaslan (2018) tarafından tespit edilmiştir.

### 2.3. Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin stratejik amaçlarının ana hatlarıyla karşılaştırılması

Stratejik amaçlar açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, Van Büyükşehir Belediyesinin amaçları daire başkanlıklarını esas alarak tanımlama yoluna gittiği görülmektedir. Bu yaklaşım hangi amaçtan hangi birimin sorumlu olduğunu net olarak belirlemek açısından işlevsel olmakla birlikte, amaçların bütün birimler için yol göstericiliğini zayıflatmakta ve iş birliği yapılabilecek diğer birimlerin tespitini güçleştirmektedir. Bunun yanında yönetimin günlük/rutin bazı işleri de amaç olarak tanımlanmıştır. “Destek Hizmetleri Daire

Başkanlığı” biriminin altında 10. Amaç olarak yer alan “Kurumsal üst yönetim görevlilerinin ile tüm hizmet binaları, tesisleri ve eklentilerine ait koruma ve güvenliğini sağlamak. Projelerle desteklenen hizmetleri korumak, gerekli lojistik destekleri sunmak” biçimindeki tanımlama bu olguya örnek verilebilir.

Van Büyükşehir Belediyesinin yeni kurulan bir kamu teşkilatı olarak, teşkilat yapısını güçlendirme ve bu yapıyı daha etkin hale getirme/işletme yaklaşımının stratejik plana hâkim olan genel bir yaklaşım olduğu, ortaya konulan amaç ve hedeflerden anlaşılmaktadır. Bunun yanında kent veya belediye hizmetleri bağlamında yaşanan bütün sorunların 5 yıl içinde çözülmesi gibi bir yaklaşım sezilmektedir. Bu da çok sayıda amacın tanımlanmasına yol açmış ve amaçların 5 yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme potansiyelini zayıflatmıştır.

Muğla Büyükşehir Belediyesi ise, önce politika belirleme daha sonra amaçları bu politikalar bağlamında tanımlama yoluna gitmiştir. Bu kapsamda; “kurumsal politikalar”, “kentsel ve mekânsal politikalar”, “sosyo-ekonomik politikalar”, “kamu güvenliği politikaları” adı altında 4 temel politika alanı belirlenmiş ve amaçlar bu politikalar bağlamında tanımlanmıştır. Muğla Büyükşehir Belediyesinde de yeni kurulan bir teşkilat olarak, kurumsal yapıyı güçlendirme yaklaşımı gözlemlenmektedir. Muğla’da hedeflerin altında “faaliyetler” yer almamaktadır. Dolayısıyla hedeflerin nasıl gerçekleşeceği konusu açıkta kalmaktadır. Ancak ilgili amaç altında yer alan hedeflere bakıldığında, bunlardan bazısının faaliyet niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu durum hedef ve faaliyetlerin birbirine karıştırıldığını göstermektedir.

İncelenen büyükşehir belediyelerinin 2014 yılında yapılan yerel seçim sonrasında işbaşına gelen büyükşehir belediye başkanları kendilerini politikanın solunda konumlandırarak siyasi partilere mensupturlar. Bu nedenle büyükşehir belediye başkanlarının sahip oldukları değerler de stratejik amaçların belirlenmesinde etkili olmuştur, çünkü yöneticinin sahip olduğu değerler, organizasyonların stratejik planlarını etkilemektedir (Hodgetts, 1999: 114).

Yukarıdaki genel değerlendirmeden sonra, aşağıda Van ve Muğla illerinin stratejik planlarından yararlanarak 4 ana tema ekseninde belirledikleri amaçlar gösterilmiştir. Benzerlik gösteren amaçlar karşılıklı olarak yazılmış, farklı amaçlar ise ilgili ilin sütununda boş olarak gösterilmiştir.

Tablo 7: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Kurumsal Amaçlar

Van	Muğla
Mali yapıyı etkinleştirmek, sürdürülebilir kılmak ve Bütçe denkliliğinin en yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağlamak, Belediye mali imkânlarını, özellikle de gelir getirici çalışmaları artırmak suretiyle tahakkuk ve tahsilat oranlarını yükselterek nakit akışını sürekli hale getirip tüm belediye hizmetlerinin en etkin şekilde sunulması amacıyla etkin ve yerinde kullanımı sağlamak	Mali yapının güçlendirilmesi
	İç denetim faaliyetlerinin kamu iç denetim standartları çerçevesinde yürütülmesini sağlamak
	Belediye basın, yayın ve halkla ilişkiler hizmetlerini etkin bir şekilde yürütmek
Yöneticiler için karar destek sistemi oluşturmak Üreten, yaratan, değiştiren, dönüştüren ve sürekli kılan bir kurumsal alt yapı için yeterli, nitelikli ve	İnsan kaynaklarının etkin yönetimini sağlamak

vasıflı insan kaynakları kadro ve personel ihtiyaçlarının temin ve tedariki sağlamakla mümkün olduğundan hizmet içi personel eğitim ve seminerler düzenlemek İnsan kaynaklarının etkin yönetimini sağlamak	
Kurum içi çalışanların gelişen teknoloji ile birlikte iş verimliliğini arttırmak	Donanım ve yazılım varlığımızı güncel tutmak, standartlaştırmak hedefiyle, belediyenin bilişim teknolojilerinden azami yararlanmasını sağlamak
Büyükşehir Belediyesi'nin menfaatleri doğrultusunda diğer birimlerin harcamalarını kontrol altında tutmak ve gerekli görüldüğü harcama ve giderlere müdahale etmek	Kaynak kullanımında etkinliği ve verimliliği sağlamak
Belediye taşınmazlarının denetimini sağlamak	Taşınmazların etkili ve verimli, bir şekilde yönetimini sağlamak
Verimli, kaliteli ve etkin personel politikaları geliştirerek yüksek koordinasyonlu içyapı kurmak, ideal norm ve standartlarda hizmet sunulmasını sağlamak temelinde kurumsal yapılandırmayı gerçekleştirmek	Kurumsal yapının güçlendirilmesi

Her iki büyükşehir belediyesinde de; mali yapının güçlendirilmesi, kurumsal yapının güçlendirilmesi, insan kaynaklarının etkin kullanılması, yerel hizmetlerin sunumunda teknolojiden faydalanma gibi hususlarda benzer mahiyette amaçların tanımlandığı göze çarpmaktadır. Ancak özellikle Van Büyükşehir Belediyesinin kurumsal yapıyı güçlendirmek için belirlediği amaçların bazılarının net olmadığı, tekrar mahiyetinde bazı ifadelerin olduğu görülmektedir. Bunun yanında yönetimin günlük faaliyetleri kapsamında rutin yürütülmesi gereken bazı faaliyetler stratejik amaç kapsamında değerlendirilmiştir. Buna “Belediye taşınmazlarının denetimini sağlamak” biçimindeki amaç örnek gösterilebilir. İç denetim ile ilgili Muğla Büyükşehir Belediyesinin bir amaç tanımlaması bu idarenin iç denetime verdiği önemi göstermektedir.

Tablo 8: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Sosyal, Kültürel ve Sağlığa İlişkin Amaçlar

Van	Muğla
Dezavantajlı kesimlerin faydalanacağı “ortak yaşam alanları” ve destek merkezlerinin oluşturulması, yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve geçim stratejilerine destek olunması Gençlere, çocuklara, engellilere, yaşlılara ve kadınlara yönelik etkinlikler düzenlenerek toplumsal yaşama katılımlarının artırılması Bedensel, zihinsel engelli ya da sosyoekonomik şartları nedeniyle ihtiyacı olan bireylere evde bakım hizmeti sunmak	Yardıma muhtaç kimseler, engelliler, şehit ve gazi yakınları başta olmak üzere her kesimden vatandaşımıza sosyal belediyecilik anlayışının gerektirdiği hizmetleri sunmak,

Toplum çevre ve insan sağlığının korunması için uluslararası yaşam standartlarına uygun hizmet için çalışma yapmak ve proje üretmek	İnsan sağlığını koruyucu tedbirler almanın yanı sıra hayvanlara yönelik sağlık ve hijyen koşullarını sağlayıp, bakım ve rehabilitasyon alanları oluşturmak
İl genelinde bulunan tüm mezarlıkların altyapı ve çevre düzenlemelerini yaparak mezarlıkları modern standartlar seviyesine çıkartmak, cenaze, defin ve taziye hizmetlerinin daha sağlıklı bir şekilde verilmesini sağlamak	Mezarlıkların dokusunu korumak, geliştirmek ve modern anlayışta hizmet vermek
Van il bütünündeki parkların temizliği, güvenliği ve bakımını sağlayarak insanların daha güvenilir ve nezh bir ortamda yaşamlarını kolaylaştırmak, Yeni park, mesire alanı, yeşil alan ve çocuk oyun grupları yapmak	İlimiz halkının sağlıklı vakit geçirebileceği temiz ve düzenli alanlar oluşturmak
Gençliği farklı spor alanlarıyla ilgilenmesini sağlamak; spor ve ahlak birliğini sağlamak	Başta genç nüfus olmak üzere her yaşta vatandaşımızın sportif faaliyetlerini Muğla geneline yaymak, halka benimsetmek; sporcu ve spor kulüplerine destek olmak
Kadınlara ayrımcı ve şiddet içeren yaklaşımları ortadan kaldırmak, koruyucu uygulamalarda bulunmak, Kadınları ekonomik, toplumsal, kültürel ve sağlık açılarından güçlendirmek Kadının toplumsal cinsiyet rollerinden sıyrılması ve kadının sosyal hayata entegre olmasını sağlamak	

Her iki büyükşehir belediyesinin sosyal, kültürel ve sağlığa ilişkin amaçlar açısından benzer yaklaşımda olduğu görülmektedir. Dezavantajlı kesimlere ilişkin sunulacak hizmetler, gençlere ve yaşlılara ilişkin faaliyetler, insan sağlığına ilişkin faaliyetler ve spor alanlarına ilişkin faaliyetler ortak amaçlar olarak göze çarpmaktadır. Van Büyükşehir Belediyesinin organizasyon yapısı içinde “Kadın ve Aile Hizmetleri Daire Başkanlığı” bulunmaktadır. Bu nedenle kadınlara yönelik daha somut amaçlara sahiptir. Ancak Van Büyükşehir Belediyesinin kadınlara yönelik olarak belirlediği stratejik amacın kendi yetki alanının oldukça dışında yer aldığı söylenebilir.

Tablo 9: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Kent ve Çevreye İlişkin Amaçlar

Van	Muğla
	Kentsel dönüşümünü tamamlamış, gelişmesini planlı olarak sürdüren, kültürel ve tarihi dokuya uygun modern bir kent oluşturmak
Kentin çevre kalitesini arttırmaya yönelik projeler gerçekleştirmek, Etkin, verimli ve yaşanabilir bir çevre oluşturmak	İnsan sağlığını ve çevreyi olumsuz yönde etkileyecek unsurları ortadan kaldırmak ve yaşanabilir bir kent oluşturmak,

Hedef kitlemizin yaşamsal alanlarındaki, fiziki alt yapı gereksinimlerini en yüksek düzeyde karşılama ve çağdaş yaşanılabilir bir çevre sunmak Halkımızın yaşamaktan mutlu olduğu, örnek alınabilecek sağlıklı bir şehir planlaması yapmak	
Van kentinin ulaşım sorunlarını çözecek projeler geliştirerek Van halkına ekonomik açıdan düşük maliyetli, modern, konforlu, güvenilir, erişilebilirliği yüksek ve sürdürülebilir bir ulaştırma sistemi imkânı sağlamak	İdaremiz sorumluluk alanında bulunan mevcut yolların standartlarının geliştirilerek halkımıza daha konforlu bir trafik akışı sağlamak,
Ulaşım sorunlarının çözümüne yönelik projeler üretmek	Ulaşım sistemini planlı şekilde yürütmek, ulaşım ve karayolu güvenliğini sağlamak
Kent ormanını genişletmek ve yeni kent ormanları oluşturmak, İl genelinde yeni yeşil alanlar yaratmak	
İl genelinde imarlı yeni yolların açılmasını sağlamak	
Kaçak yapılaşmaya yönelik etkin mücadele yöntemleri belirlemek ve bu konuda çözümler üretmek, Kent bütününde planlı gelişimi sağlamak	

Kent ve çevreye ilişkin amaçlar incelendiğinde; bu alanlara yönelik amaç belirlenmesinde, kentsel yapılanma durumu ile ulaşım, yeşil alan gibi kentsel hizmetlerin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması gibi faktörlerin etkide bulunduğu söylenebilir. İki belediye de içinde buldukları durum ve yaşanan sorunlar bağlamında amaçlar belirlemişlerdir. Özellikle Van Büyükşehir Belediyesinin şehrin bazı temel sorunlarına çözüm olmak üzere kent ormanları, imarlı yolların yapımı, kaçak yapılaşmanın engellenmesi gibi amaçları belirlediği görülmektedir. Bu yönüyle Muğla'dan farklılık göstermektedir. Muğla Büyükşehir Belediyesi ise sahip olduğu kentsel ve çevresel şartları daha da iyileştirmeye yönelik amaçlar belirlemiştir. Bu bağlamda Van Büyükşehir Belediyesi yeni bir durum oluşturmaya çalışırken, Muğla Büyükşehir Belediyesi var olan durumu geliştirmeye yönelik amaçlar belirlemiştir.

Tablo 10: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Turizme İlişkin Amaçlar

Van	Muğla
Kış turizminin ön plana çıkarılması	
Van Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan değişik ölçek ve ebatta tarihi kalelerin, kiliselerin, köprülerin tespiti onarımı ve tanıtımının yapılarak turizme kazandırılması	
Kentteki Turizm potansiyelini İmar Planlarıyla destekleyerek yönlendirmek	
Halkı Tarihi-Kültürel alanlarda bilgilendirmek ve kentimizin turizm alanında sahip olduğu Tarihi-Kültürel varlıkları ulusal ve uluslararası ölçekte tanıtarak Van'ı bölgede bir turizm merkezi haline getirmek	
Doğal güzellikleri sağlık turizmine katmak	

	Yeşili ve mavisiyle tanınan ilimizin tarihi, kültürel ve sanatsal yönlerinin de tanıtımını yaparak Muğla'ya özgü bir turizm politikası oluşturmak
--	---

Muğla ili özellikle denize sahili olan ilçeleri itibariyle Türkiye turizmine çok büyük katkılar yapmaktadır.<sup>15</sup> Turizm konusunda birincil aktör merkezi yönetimdir. Ancak belediyelere de 2004- 2005 yıllarında gerçekleşen yerel yönetim reformu neticesinde turizm konusunda görev verildiği bilinmektedir. Sahip olduğu turizm potansiyeli dikkate alındığında Muğla Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planında turizme daha güçlü yer vermesi beklenebilir. Ancak “(Muğla'nın) kültürel ve sanatsal yönlerinin de tanıtımını” vurgusunun stratejik planda yer alması, Büyükşehir Belediye yönetiminin Muğla'nın kültürel ve sanatsal değerlerinin tam tanınmadığını/bilinmediğini düşündüğünü göstermektedir. Bunun yanında “Muğla'ya özgü bir turizm politikası oluşturmak” biçimindeki yaklaşımın da gerçekçi olduğunu söylenemez. Daha önce değinildiği gibi turizm konusunda birincil aktör merkezi yönetimdir. Merkezi yönetimin belirlediği politikaların dışında, bir belediyenin kendi gücü ile bir turizm politikası oluşturması oldukça zor görünmektedir. Muğla Büyükşehir Belediyesinin vizyonunda turizme vurgu yapılmasına rağmen, Muğla Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının genelinde turizm konusuna yeterli düzeyde yer verilmediği söylenebilir.

Van Büyükşehir Belediyesi açısından konu değerlendirildiğinde; Van, İran'a olan sınırından dolayı Doğu Anadolu bölgesinin en fazla turist ağırlayan ilidir. 2018 yılında Van'da ağırlanan yabancı turist sayısı 330 binin üzerindedir (<https://www.haberturk.com/van-haberleri/>). Yerli turistlerle birlikte bu rakam bir milyona yaklaşmaktadır. Bu nedenle Van ekonomisi için de turizm büyük önem taşımaktadır. Ancak Van'la Muğla'nın turizm konusunda farklılaştığı önemli bir nokta şudur: Muğla'da turizm faaliyetlerinin odak noktası Muğla'nın ilçeleri (Bodrum, Marmaris, Fethiye vd.) iken, Van'da turizm faaliyetleri kent merkezinde yoğunlaşmaktadır. Van ilinin nüfusunun -Edremit ilçesinin de merkezle bütünleştiği dikkate alındığında- en fazla kent merkezinde yaşadığı görülmektedir. Belirtilen nedenlerle olsa gerek, Van Büyükşehir Belediyesinin turizm konusunda daha fazla amaç belirlediği görülmektedir. Ancak Van için belirlenen “doğal güzellikleri sağlık turizmine katmak” biçimindeki amaçtan ne kastedildiğini anlamak zor görünmektedir.

## SONUÇ

Planlama yönetimin beş fonksiyonundan biridir ve yönetim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası niteliğindedir. Ancak Türkiye'de kamu teşkilatları geçmişte günlük ve kısa vadeli bir perspektifle yönetim faaliyetini yürütmekteydi ve farklı faktörlerin etkisiyle orta vadeli planlama yapma ve faaliyetlerini buna göre yürütme yönünde bir yaklaşım içinde değillerdi. 2000'li yılların ortalarında Türkiye'de gerçekleştirilen kamu yönetimi reformu ve bu reformun bir parçası olarak kamu mali yönetimini yeniden yapılandıran 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idareleri için planlama açısından yeni bir yaklaşım getirmiştir. Yerel yönetimlerle ilgili organik yasaların da stratejik planlamaya ilişkin hüküm içermesi, yerel yönetimler açısından idari faaliyetler için plan yapma olgusunu daha da güçlendirmiştir.

5018 sayılı Kanun ile hem merkezi yönetim kuruluşları hem de yerinden yönetim kuruluşları için getirilen “stratejik plan yapma” ve yönetim faaliyetlerini buna göre yürütme zorunluluğu, kamu yönetimi için oldukça isabetli olmuştur. Stratejik planlama olgusu kamu idarelerince daha iyi anlaşılıp kavrandıkça, kamu hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği de artacaktır.

<sup>15</sup> 2019 yılı verilerine göre, Muğla Antalya ve İstanbul'dan sonra en fazla turist ağırlayan ildir. Muğla 2019 yılının 10 aylık döneminde 3 milyon 240 bin turisti ağırlamıştır. 10 aylık dönemde Muğla'ya gelen yabancı turistin yüzde 35'ini İngiliz turistler oluşturmuştur. İngiliz turistlerin Türkiye'de en fazla tercih ettiği il olan Muğla'ya 10 ayda 1 milyon 128 bin 416 İngiliz turist gelmiştir. İngilizleri 512 bin 863 kişi ile Rusya Federasyonu, 200 bin 619 kişi ile Ukrayna, 189 bin 780 kişi ile Polonya ve 180 bin 468 kişi ile Alman turistler takip etmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/mugla>).

Belediyeler yerelde, az kaynakla mevzuatla kendilerine tevdi edilen hizmetleri etkin ve verimli bir biçimde sunma durumunda olan kamu kurumlarıdır. 6360 sayılı Kanun ile oluşturulan yeni büyükşehir belediye sistemi, büyükşehir belediyelerin coğrafi sınırlarını genişletmiş, dolayısıyla faaliyet ve sorumluluk alanlarını büyütüştür. Büyüyen sorumluluk alanlarında halkın beklentisine uygun ve verimli bir kamu hizmeti sunmanın önemli araçlarından birisi, iyi hazırlanmış stratejik planlardır. Bu çalışmada 6360 sayılı Kanunla yeni kurulan 2014 yerel seçimleri ile aktif olan biri Türkiye'nin doğusunda diğeri de batısında yer alan iki büyükşehir belediyesinin stratejik planları ana hatlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Yapılan inceleme neticesinde ön plana çıkan bazı tespitler şu şekildedir:

- Yerel yönetimler tarafından stratejik plan yapma ve yönetim faaliyetlerini buna göre yürütme yaklaşımı genel olarak benimsenmekle birlikte, stratejik planının fonksiyonunun, sahip olduğu biçim ve mantığın tam olarak anlaşılma ve teşkilat tarafından benimsenme sürecinin halen devam ettiği görülmektedir. Geçmişte belediyelerin stratejik planları üzerine yapılan çalışmalarda da birçok yönden eksiklik tespit edilmiştir (Demirbağ ve Ünlü, 2019: 194; Karasu, 2012: 176, Taş ve diğ. 2016: 74).

- Belediyelerde üst yönetimin seçimle değişebilmesi ve belediye bürokrasisinin de bundan etkilenmesi, stratejik plana ilişkin bu teşkilatlarda bir bilgi birikimi, kültür ve anlayışın yerleşik hale gelmesini zorlaştırmaktadır.

- Belediyelerin stratejik planlarının eskiden DPT, sonra Kalkınma Bakanlığı şimdi ise Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından nihai kabulden önce diğer kamu teşkilatlarında olduğu gibi ön incelemeye tabi tutulmaması, ortak bir anlayış ve yaklaşımın bu idarelerde yerleşmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle 2019 yılında "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"nin hazırlanması isabetli bir uygulama olmuştur. Bunun yanında Sayıştay'ın belediyelerde gerçekleştireceği "performans denetimi" de belediyelerin stratejik plan yapma ve faaliyetlerini buna göre yürütme kapasitesini güçlendirecektir.

- Muğla Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının daha profesyonel bir yaklaşımla hazırlandığı, stratejik planın idari bir araç olduğunun gözetilerek bu dokümanın oluşturulduğu söylenebilir. Buna karşılık Van Büyükşehir Belediyesinin stratejik plana siyasi bir işlev de atfettiği görülmektedir.

- Stratejik planlarda yer alan "misyon" ve "vizyon" tanımlanmasındaki birçok kamu teşkilatında görülen sorunla hem Muğla hem de Van Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarında da karşılaşılmaktadır. Bunun yanında Van Büyükşehir Belediyesinin SWOT(GZFT) analizi de isabetli değildir. Analiz yapılırken "güçlü ve zayıf yönler" ilişkin değerlendirmelerin kurumsal/organizasyonel açıdan, "tehdit ve fırsatlara" ilişkin analizin ise, organizasyon çevresi açısından yapılması gerekmektedir.

- 5 yıl için tespit edilen ve bu süre içinde gerçekleştirilmesi gereken amaçların doğru bir biçimde belirlenmesi, bu amaçların gerçekleşmesi için hedeflerin isabetle tanımlanması ve doğru faaliyetlerin öngörülmesine ilişkin sorunlar hala stratejik planlarda gözlemlenebilmektedir. Performans göstergeleri ve mali boyut/bütçe ile ilişkilendirme konusunda da iyileştirilmesi gereken alanlar mevcuttur.

- Yerel yönetimlerin stratejik planlarını hazırlanırken, üniversiteden danışmanlık ve eğitim hizmeti almaları, daha iyi bir stratejik planın hazırlanmasını sağlayacak ve hataları minimize edecektir.

## KAYNAKÇA



- Akman, Ç. ve Özaslan, A. (2018) Türkiye’de Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları Ne Söylüyor? *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 14, Ekim, s. 55-90
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, Ekim-Aralık, 19-27.
- Azaklı, S. (2006). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi” *E-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, Sayı 52
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, *Bilgi Dünyası*, 8(2): 280-296
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi* (2019). Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara.
- Coşkun, B. ve Pank Yıldırım, Ç. (2018), “Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi”, *Strategic Public Management Journal*, Volume 4, Issue 8, December, 1-16.
- Demirbağ O. ve Ünlü R. (2019). Sessiz Devrimin Yansımaları: Metin Madenciligi İle Türkiye Büyükşehir ve İl Belediyelerinin GZFT (SWOT) Analizlerinin Büyük Resmi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10 (Ek Sayı), s. 191-210
- Genç, F. (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23)
- Hodgetts, R. M. (1999), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev: C. Çetin- E. (Can) Mutlu), 2. Baskı, Beta, İstanbul
- Johnsen, Å. (2016). “Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades”, *Scandinavian Political Studies*, 39 (4): 333–365. <https://odahioa.archive.knowledgearc.net/>
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Üçüncü Sürüm)* (2018), Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Karasu, M. A. (2012). “Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, s. 159-180.
- Muğla Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı*, [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aJEJ6+Mugla\\_stratejik\\_plan.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aJEJ6+Mugla_stratejik_plan.pdf), e. t. 08.09.2019.
- Öztürk, N. K. ve Coşkun, B. (2000), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 426, s.145-161,
- Özşen, T. (1987). *Planlama Yönetimi: Türkiye’de APK Birimleri Uygulaması*, İçişleri Bakanlığı APK Başkanlığı Yayın No. Genel: 426, APK: 22, Ankara.
- Öztürk, N. K. (2015), *Yönetim Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Paradigma Akademi, Çanakkale.
- Steiner, G., A., (1979), *Strategic Plannig, What Every Manager Must Know*, The Free Press, New York.
- T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (2019). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması Sege-2017* (Haz. Salih Acar-Leyla Bilen Kazancık-Mustafa Caner Meydan-Mustafa Işık), Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını Sayı: 3, Ankara.
- Tortop, N., İsbir E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 7. Baskı, Ankara

Taş, İ. , Çiçek, Y. , Koçar, H. (2016). “Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Plan Analizi: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 57-76 . Retrieved from <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/issue/26892/282750>

*Van Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı*, <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/827/Van+Buyuksehir+Belediyesi+2015-2019>, e. t. 08.09.2019

[www.hurriyet.com.tr/ekonomi/mugla-turist-rekorunu-kirmaya-hazirlaniyor-41378461](http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/mugla-turist-rekorunu-kirmaya-hazirlaniyor-41378461), e. t. 08.12. 2019.

[www.haberturk.com/van-haberleri/65900932-vana-bir-yilda-982-bin-405-turist-geldi](http://www.haberturk.com/van-haberleri/65900932-vana-bir-yilda-982-bin-405-turist-geldi), e. t. 08.12. 2019.

[www.haber48.com.tr/yerel-haberler/mugla-ilcelerinin-nufusu-aciklandi-h30312.html](http://www.haber48.com.tr/yerel-haberler/mugla-ilcelerinin-nufusu-aciklandi-h30312.html), e. t. 18.05. 2020

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr)

[www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr)

[www.vanpostasigazetesi.com/van/iste-vanin-ilce-ilce-2020-nufusu-h135259.html](http://www.vanpostasigazetesi.com/van/iste-vanin-ilce-ilce-2020-nufusu-h135259.html), e. t. 18.05.2020