

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA: EGE BÖLGESİ İL BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

STRATEGIC PLANNING IN MUNICIPALITIES: CASE OF CITY MUNICIPALITIES IN THE AEGEAN REGION

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

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Ege Bölgesindeki 8 il belediyesinin 2010-2014 dönemine ait stratejik planlarını incelemek ve belediyelerde stratejik planlama deneyimini değerlendirmektir. Bu amaçla, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuz'u esas alınarak 50 kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme olarak beş başlık altında gruplandırılmıştır. Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla ve Uşak Belediyeleri tarafından hazırlanan stratejik planlar, tespit edilen kriterlere dayalı olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, belediyelerin Maliyet Analizi ve İzleme alanlarında eksikleri bulunmasına rağmen, stratejik plan gerekliliklerini büyük oranda karşıladıklarını göstermektedir.

ABSTRACT

In this study, it is aimed that the strategic plans prepared for 2010-2014 period by the municipalities of the cities in the Aegean Region are analyzed and the strategic planning experience in the municipalities are evaluated. For this reason, an evaluation criteria consisting of 50 questions are determined with respect to current regulations and guidelines in relation to strategic planning in Public Administration. Those criteria are grouped under five titles as Preparation, Situation Analysis, Future Outlook, Cost-Analysis and Control/Evaluation. The strategic plans prepared by Municipalities of Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla and Uşak are examined according to the evaluation criteria. The findings obtained indicate that these municipalities have met quite many requirements in relation to strategic planning although there are some missing points in the cost analysis and control processes.

Stratejik Plan, Belediye, Yerel Yönetim, Kamu Yönetimi.

Strategic Plan, Municipality, Local Government, Public Administration.

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, uysalkerman@sdu.edu.tr; yakupaltan@sdu.edu.tr; mehmetaktel@sdu.edu.tr

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

GİRİŞ

İşletmelerin iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, kaynak tahsislerine ilişkin temel tercihlerini gösteren stratejik planlar (Koçel, 2003: 455), 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren özel sektörde yoğun biçimde kullanılmaya başlamıştır. Özel sektörde planlama alanında başlayan stratejik yaklaşımlar, stratejik yönetim kavramıyla daha kapsamlı bir bakış açısına kavuşmuştur. Bu yönüyle stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 36; Tortop vd., 2010:224).

Yarına sahip olmak için bugün ne yapılması gerektiğine karar verilmesi olarak görülen (Tümer, 1993: 90) stratejik planlama, belli koşullar dahilinde örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin niteliklerini ve yönünü belirleyen köklü kararların ortaya konulması maksadıyla disipline edilmiş çabalar olarak tanımlanmaktadır (Çevik, 2010: 144). Bu açıdan stratejik planlama; bir örgüt veya kurumun mevcut pozisyonu ile gelecekte olmak istediği pozisyon arasındaki farkları belirleyen, planlanan bir süre içinde bu farkları giderecek faaliyetleri uygulayan ve gelişmeyi sağlayan bir yol haritası olup, sonuç odaklı yönetsel bir araç niteliği taşımaktadır (Kerman vd., 2012: 90).

Özel sektörde başlayan bu gelişmeler Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde 1980 sonrasında kamu sektörünü de etkilemiş, ABD, Yeni Zelanda ve İngiltere başta olmak üzere pek çok ülkenin kamu yönetiminde uygulama alanı bulmuştur. Kamu hizmetlerine yönelik artan ve çeşitlenen talep karşısında daha etkili hizmet sunma, hizmet önceliklerini belirleme, mali disiplini sağlayarak kıt kaynakları en ekonomik şekilde kullanma ihtiyacı, merkezi ve yerel düzeyde kamuda stratejik planlama anlayışını gerekli kılmıştır (Azaklı, 2002: 418; Yüksel, 2002: 40; Öztop, 2007: 107).

1. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK DÜZENLEMELER

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışı 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*¹ ile yasal zemine kavuşmuştur. Kanun'da, mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve performans bütçeleme ile birlikte kamu kaynağı kullanımının genel esasları arasında sayılan (madde 7, 8, 9) stratejik planlama "*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*" (madde 3) şeklinde tanımlanmaktadır. Kanun kamu örgütlerine, stratejik plan hazırlama ve bütçelerini stratejik plana dayandırma zorunluluğu yüklemektedir (madde 9). 5018 sayılı Kanun'u takiben 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda da stratejik planlamaya yer verilmiş, nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

¹ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kabul Tarihi: 10 Aralık 2003, *Resmî Gazete*, Sayı:25326, 24 Aralık 2003.

5018 sayılı Kanun ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)², kamu örgütlerinin stratejik planlama sürecine yardımcı olmak ve yol göstermekle yetkilendirilmiştir. DPT, 2003 yılında kamu kuruluşlarına yönelik bir Stratejik Planlama Kılavuzu³ hazırlamış, 2006 yılında da *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* çıkarmıştır. Stratejik Planlama Kılavuzunda, stratejik planlama kavramı tanıtılmakta; durum analizinin genel çerçevesi verilmekte; misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine yönelik kavram ve yaklaşımlara yer verilmekte; strateji geliştirme konusu açıklanarak, belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi işlenmekte ve izleme ve performans değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi için bir çerçeve sunulmaktadır. Kılavuz, stratejik planlamanın dört temel amacını; makro düzeyde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmek olarak sıralamaktadır (DPT, 2003: 2).

Bu bağlamda sekiz kamu kuruluşunda (Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi) pilot stratejik planlar hazırlanmıştır.⁴

2. STRATEJİK PLANLARIN HAZIRLANMASI VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te, stratejik planların hazırlanması ve değerlendirilmesine ilişkin genel bir çerçeve çizilmektedir. Buna göre, stratejik plan çalışmalarına başlamadan önce, çalışmanın başlatıldığının üst yönetici tarafından duyurulması ve bilgi eksikliklerinin giderilmesi; stratejik plan ekiplerinin oluşturulması ve hazırlık süreçlerinin planlanması; tüm paydaşların sürece katılımının sağlanması; çalışmaların strateji geliştirme birimlerince koordine edilmesi; stratejik planların doğrudan ilgili kamu idaresi ve çalışanlarınca hazırlanması ve hesap verme sorumluluğunun dikkate alınması gerekmektedir.

Ayrıca bu yönetmelik, yerel yönetimler dışındaki kamu idarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planların, değerlendirme amacıyla DPT'ye gönderilmesini hüküm altına almıştır. DPT, stratejik planları; kalkınma planı, orta vadeli program ve diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk; ilgili Yönetmelik ve Kılavuza uygunluk; stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleriyle tutarlılık ve diğer idarelerin

² 8 Haziran 2011 tarihinde, 27958 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan, 641 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kalkınma Bakanlığı kurulmuştur.

³ *Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu* adını taşıyan bu kılavuz, 2006 yılında, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu* adıyla güncellenmiştir.

⁴ Belirtilen pilot uygulamalar 2003/14 ve 2004/37 numaralı Yüksek Planlama Kurulu kararları gereğince hazırlanmıştır.

stratejik planları ile uyumluluk açısından değerlendirmeye tabi tutmaktadır (Yönetmelik m. 13). İnceleme sonucunda gerek görüldüğünde, hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye gönderilmekte ve ilgili idare stratejik planını geliştirmektedir.

Belediyeler bakımından söz konusu süreç, stratejik planların ilgili belediye meclisleri tarafından kabul edilmesini müteakip, bilgi amacıyla İçişleri Bakanlığı'na ve DPT'ye gönderilmesi ve kamuoyuna duyurulması biçiminde işlemektedir.

3. EGE BÖLGESİ İL BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

3.1. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, Ege Bölgesi il belediyelerinin 2010-2014 yılları arasındaki beş yıllık döneme ilişkin olarak hazırladıkları stratejik planları, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ve *Stratejik Planlama Kılavuzu*'nda yer alan hususlardan oluşturulan kriterler çerçevesinde inceleyerek değerlendirmektir. Bu kapsamda sekiz il belediyesince hazırlanan stratejik planlar, Kalkınma Bakanlığı'nın ve ilgili belediyelerin web sitelerinden temin edilmiştir. Stratejik planlara ilişkin genel bilgiler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Stratejik Planlara İlişkin Genel Bilgiler

Belediye	Stratejik Plan Dönemi	Kapsanan Süre (Yıl)	Stratejik Plan Ekibi Üye Sayısı	Ekip Başkanı/ Koordinatör
Afyonkarahisar Belediyesi	2010-2014	5	29	Bld. Bşk. Yrd.
Aydın Belediyesi	2010-2014	5	10	Bld. Bşk. Yrd.
Denizli Belediyesi	2010-2014	5	12	Bld. Bşk. Yrd.
İzmir Büyükşehir Belediyesi	2010-2017	8	16	Bld. Bşk.
Kütahya Belediyesi	2011-2015	5	31	Bld. Bşk. Yrd.
Manisa Belediyesi	2010-2014	5	Belirsiz	Belirsiz
Muğla Belediyesi	2010-2014	5	15	Tem. İşl. Md.
Uşak Belediyesi	2010-2014	5	11	Bld. Bşk. Yrd.

Çalışmada, ilgili Yönetmelik ve Kılavuz esas alınarak belirlenen ve *Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme* başlıkları altında gruplandırılmış toplam 50 kriterden (Tablo 2) oluşan değerlendirme tabloları kullanılmıştır (Kerman vd., 2012: 92). Oluşturulan kriterler evet/hayır şeklinde cevaplanabilecek kısa sorular haline dönüştürülmüştür. İlgili belediyeler tarafından hazırlanan stratejik planlar bu çalışma için oluşturulan değerlendirme formuna dayalı olarak incelenmiş ve formdaki kriterleri karşılama düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 2: Kriter Dağılım Tablosu

	<i>KRİTER SAYISI</i>
HAZIRLIK SÜRECİ	6
DURUM ANALİZİ	5
Kuruluş İçi Analiz	4
Çevre Analizi	4
GELECEĞE BAKIŞ	4
Misyon	4
Vizyon	4
Temel Değerler	4
Amaçlar	4
Hedefler	3
Stratejiler	3
MALİYETLENDİRME	4
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	4
TOPLAM KRİTER	50

Stratejik planları incelemek için oluşturulan tablolarda (Tablo 3-9), satırlar değerlendirme kriterlerini, sütunlar ise ilgili belediyeler tarafından hazırlanmış olan stratejik planları göstermektedir. İlgili kriteri karşılayan stratejik plan için (+); karşılamayan için (-) işareti kullanılmıştır. Stratejik plan içinde, ilgili kritere ilişkin bilgi bulunmadığı takdirde (?) işareti konulmuştur. Her tablonun ardından sunulan sütun grafiklerde (Grafik 1-7) ise tablolardaki kriterlerin karşılanma durumları gösterilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Hazırlık Sürecine İlişkin Bulgular

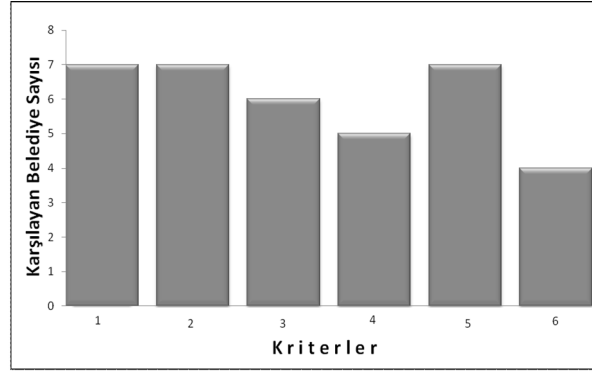
Tablo 3: Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

<i>HAZIRLIK SÜRECİ KRİTERLERİ</i>	<i>BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI</i>							
	AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
1 Planın kapsadığı dönem 5 yıl mıdır?	+	+	+	-	+	+	+	+
2 Stratejik Planlama görevlendirmeleri yapılmış mıdır?	+	+	+	+	+	?	+	+
3 Stratejik Planlama Ekibi Başkanı üst yöneticiler arasından mı seçilmiştir?	+	+	+	+	+	?	-	+
4 Üyelerin farklı uzmanlık alanından seçilmesine dikkat edilmiş midir?	+	+	+	+	?	?	?	+
5 Ana hizmet birimlerinin yeterli temsiline dikkat edilmiş midir?	+	+	+	+	+	?	+	+
6 Hazırlık süreci safhalara ayrılmış ve bunların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağına ilişkin planlama yapılmış mıdır?	?	+	?	+	+	?	+	?

Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla ve Uşak belediyelerince hazırlanan stratejik planların, hazırlık sürecine yönelik kriterleri karşılama durumları Tablo 3'te gösterilmektedir. Aydın Belediyesi

stratejik planının hazırlık süreci kriterlerinin tamamını karşıladığı görülmektedir. Kütahya, Manisa ve Muğla Belediyelerinin stratejik planlarında, planı hazırlayan ekibe ilişkin yeterli bilgi verilmediğinden bu açıdan değerlendirme eksik kalmıştır. Ayrıca, Afyonkarahisar, Denizli, Manisa ve Uşak Belediyelerinin stratejik planlarında, hazırlık sürecine yönelik bir program yapılıp yapılmadığı belli değildir. Stratejik planlar içinde sunulan bilgiler kapsamında, hazırlık süreçlerine yönelik tespit edilen en önemli eksiklik; Muğla Belediyesi stratejik planlama ekibinin başkanının üst yöneticiler arasından olmaması ve İzmir Büyükşehir Belediyesi stratejik planının 5 yerine 8 yıllık bir süreyi kapsamasıdır.

Grafik 1: Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu



Hazırlık sürecine ilişkin kriterlerin karşılanma durumu incelendiğinde, planın kapsadığı sürenin beş yıllık olması ve stratejik plan görevlendirmelerinin yapılması kriterlerinin 7; ekip başkanının üst yönetici olması kriterinin 6, ekip üyelerinin farklı uzmanlık alanlarından seçilmesi kriterinin 5; ana hizmet birimlerinin yeterli temsili kriterinin 7 ve hazırlık sürecinin safhalara ayrılması ve takvimlendirilmesi kriterinin 4 belediye tarafından karşılanmış olduğu görülmektedir (Grafik 1).

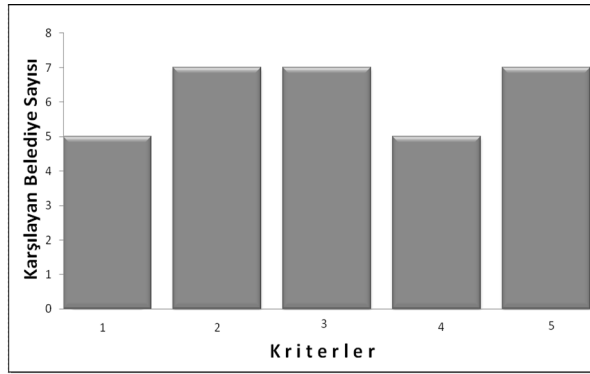
4.2. Durum Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4: Durum Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

<i>DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ</i>		<i>BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI</i>							
		AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
1	Belediyenin tarihçesi, geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümler açıklanmış mıdır?	-	+	+	+	+	-	+	-
2	Belediyenin yükümlülükleri ve bunların kaynakları belirtilmiş midir?	+	+	+	+	+	-	+	+
3	Belediyenin paydaşları belirlenmiş midir?	+	+	+	+	+	+	+	-
4	Paydaşlar sınıflandırılmış mıdır?	+	+	-	+	-	+	+	-
5	Paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem, zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçeve oluşturulmuş mudur?	+	+	+	+	+	+	+	-

Belediyelerin stratejik planlarının durum analizi kriterlerinin karşılanma durumlarını gösteren Tablo 4'e göre, Aydın, İzmir ve Muğla Belediyelerinin bu alandaki kriterlerin tamamını karşıladığı görülmektedir. Bu açıdan Uşak Belediyesi'nin stratejik planında belediyenin yükümlülüklerinin belirtilmesi dışında tüm kriterlerde eksiklik bulunduğu anlaşılmaktadır. Afyonkarahisar ve Manisa Belediyelerinin stratejik planlarında belediyenin tarihçesine yer verilmediği, ayrıca Manisa Belediyesi'nin stratejik planında, belediyenin yükümlülüklerinin de belirtilmediği tespit edilmiştir.

Grafik 2: Durum Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu



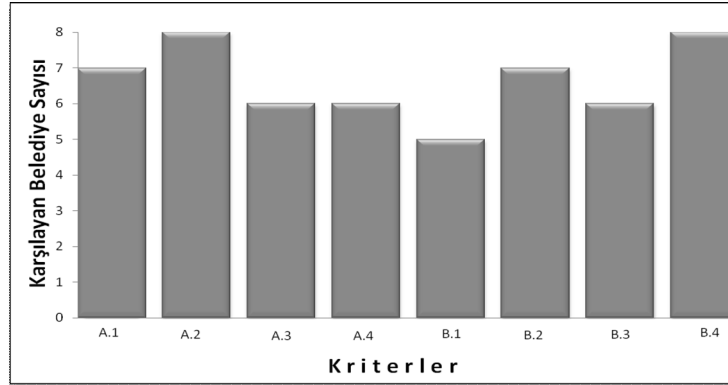
Durum analizine ilişkin kriterlerin karşılanma durumu açısından bir değerlendirme yapıldığında, belediyelerin tarihçesi, geçirdiği kritik aşamalar ve dönüşümlere yer verilmesi ve paydaş sınıflandırması dışındaki kriterlerin büyük oranda karşılanmış olduğu görülmektedir (Grafik 2).

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

KURULUŞ İÇİ VE ÇEVRE ANALİZİ KRİTERLERİ		BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI							
		AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
A. Kuruluş İçi Analiz									
1	Belediyenin örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları dikkate alınmış mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	-
2	Belediye personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimleri dikkate alınmış mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Belediyenin teknolojik alt yapısı, teknoloji kullanma düzeyi dikkate alınmış mıdır?	-	+	-	+	+	+	+	+
4	Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıklar dikkate alınmış mıdır?	+	+	-	+	+	+	-	+
B. Çevre Analizi									
1	Belediyenin faaliyetlerine ilişkin Dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmeler dikkate alınmış mıdır?	+	+	-	+	-	-	+	+

<i>KURULUŞ İÇİ VE ÇEVRE ANALİZİ KRİTERLERİ</i>		<i>BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI</i>							
		AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
2	Belediye çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan belediyeyi yakından ilgilendirenler belirlenmiş ve etkileri dikkate alınmış mıdır?	+	+	-	+	+	+	+	+
3	Ulusal Ölçekli Programlar (Kalkınma Planları, Orta ve Uzun Vadeli Programlar) dikkate alınmış mıdır?	+	+	-	+	+	+	-	+
4	Belediyenin güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşabileceği riskler ve belirsizlikler belirlenmiş midir?	+	+	+	+	+	+	+	+

Grafik 3: Kuruluş içi Analiz ve Çevre Analizi Kriterlerinin Karşılama Durumu



Kuruluş içi analiz ve çevre analizi kriterlerinin karşılanma durumlarına ilişkin tabloya göre, Aydın ve İzmir Belediyelerinin tüm kriterleri karşıladığı, Denizli Belediyesi'nin ise diğerlerine oranla daha fazla eksiği görülmektedir (Tablo 5). Kuruluş içi analiz ve çevre analizine ilişkin kriterlerin karşılanma durumu açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, belediyenin faaliyet alanında dünyada ve Türkiye'deki gelişmelerin dikkate alınması (B.1) haricindeki tüm kriterlerin geniş oranda karşılandığı tespit edilmiştir (Grafik 3).

4.3. Geleceğe Bakışa İlişkin Bulgular

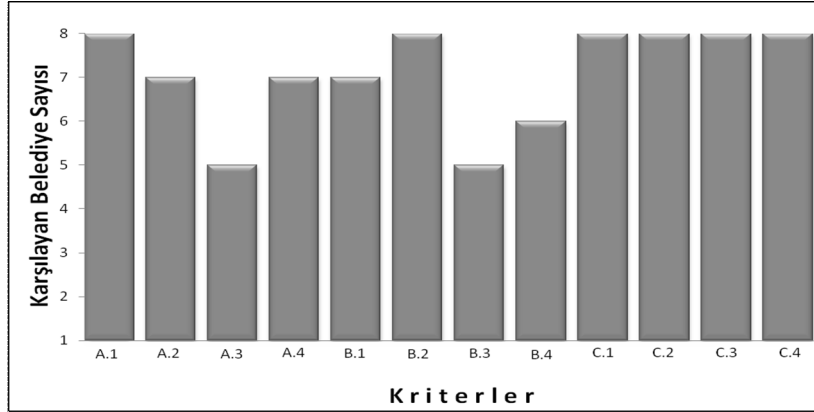
Tablo 6: Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

<i>GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ (I)</i>		<i>BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI</i>							
		AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
<i>A. Misyon Bildirimi</i>									
1	Misyon belediyenin var oluş nedenini belirtiyor mu?	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Belediyenin faaliyet alanı belirtiliyor mu?	+	+	+	+	+	-	+	+
3	Belediyenin sunduğu hizmet ve/veya ürünler belirtiliyor mu?	+	-	-	+	+	-	+	+

GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ (I)		BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI							
		AFY	AYD	ĐEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
4	Misyon ifadesi özlü, açık ve etkileyici midir?	+	+	+	+	+	-	+	+
B. Vizyon Bildirimi									
1	Kısa ve akılda kalıcı mıdır?	-	+	+	+	+	+	+	+
2	Özgün müdür?	+	+	+	+	+	+	+	+
3	İlham verici ve iddialı mıdır?	+	-	+	+	-	-	+	+
4	Gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlamakta mıdır?	+	-	+	+	+	-	+	+
C. Temel Değerler Bildirimi									
1	Temel ilke ve inançlar açık ve kesin bir dille ortaya konulmakta mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Belediyenin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemekte midir?	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Belediyenin çalışma felsefesini açıklamakta mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Belediyenin temel ilkeleri, standartları ve idealleri belirlenmiş midir?	+	+	+	+	+	+	+	+

Belediyelerin stratejik planlarında geleceğe bakış kapsamındaki kriterlerin karşılanma durumları Tablo 6'da gösterilmiştir. İzmir, Muğla ve Uşak Belediyelerinin stratejik planlarının bu alandaki tüm kriterleri karşıladığı, Manisa ve Aydın Belediyelerinin stratejik planlarında ise bazı eksiklikler bulunduğu görülmektedir.

Grafik 4: Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu



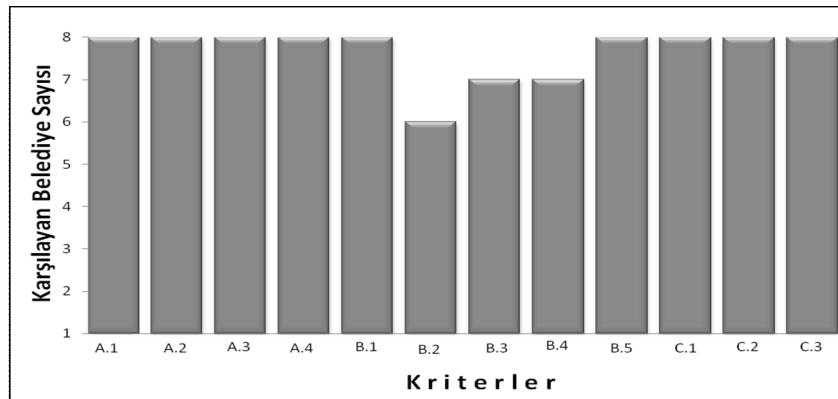
Misyon, vizyon ve temel değerlere ilişkin kriterlerin karşılanması açısından yapılan değerlendirmeye göre, sunulan hizmetlerin misyon içinde belirtilmesi (A.3), vizyonun ilham verici ve iddialı olması (B.3), gelecekteki ideallerin tanımlanması (B.4) dışındaki kriterlerin yüksek oranda karşılandığı görülmektedir (Grafik 4).

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

GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ (II)		BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI							
		AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
A. Amaçlar									
1	Belediyenin misyonuna katkısı var mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Belediyenin misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile uyumlu mudur?	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmekte midir?	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamakta mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+
B. Hedefler									
1	Yeterince açık ve anlaşılabilir midir?	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Ölçülebilir midir? (miktar, zaman, kalite veya maliyet)	+	+	+	+	-	+	-	+
3	Sonuç odaklı mıdır?	+	+	+	+	-	+	+	+
4	Zaman çerçevesi belli midir?	+	+	+	+	-	+	+	+
5	Vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu mudur?	+	+	+	+	+	+	+	+
C. Stratejiler									
1	Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumları dikkate alınmış mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilmiş midir?	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Stratejiler amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri cevaplamakta mıdır?	+	+	+	+	+	+	+	+

Amaç, hedef ve stratejilere ilişkin kriterlerin karşılanma durumu açısından, Kütahya ve Muğla Belediyeleri dışındaki belediyelerin stratejik planlarında bu alandaki tüm kriterlerin karşılandığı görülmektedir (Tablo 7).

Grafik 5: Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu



Amaç, hedef ve stratejilere ilişkin kriterlerin karşılanması açısından en fazla görülen eksiklik, hedeflerin ölçülebilir şekilde belirlenmesinde (B.2) ortaya çıkmaktadır (Grafik 5).

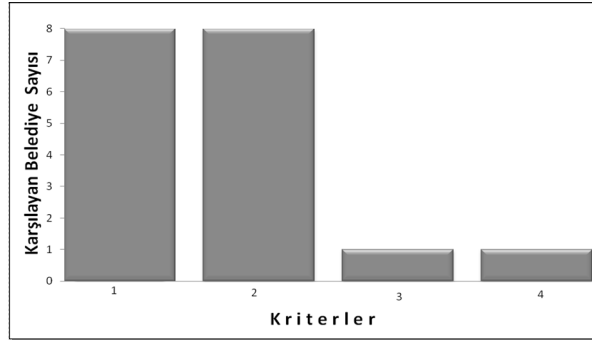
4.4. Maliyetlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 8: Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

MALİYETLENDİRME KRİTERLERİ		BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI							
		AFY	AYD	DEN	İZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
1	Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi belirlenmiş midir?	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Her bir hedef/amaç için maliyetler belirtilmiş midir?	-	+	-	-	-	-	-	-
4	Amaç maliyetleri toplanarak stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyeti belirtilmiş midir?	-	+	-	-	-	-	-	-

Maliyetlendirmeye ilişkin kriterlerin karşılanma durumu açısından, Aydın Belediyesi hariç diğer belediyelerin stratejik planlarında, belirlenen hedeflere yönelik maliyet öngörüsünde bulunulmadığı ve dolayısıyla stratejik planın yıllık ve beş yıllık maliyet toplamlarının da belirtilmediği tespit edilmiştir (Tablo 8 ve Grafik 6).

Grafik 6: Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu



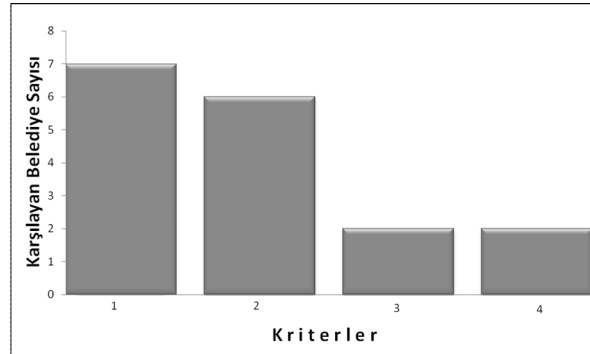
4.5. İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 9: İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

İZLEME/DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI							
		AFY	AYD	DEN	IZM	KÜT	MAN	MUĞ	UŞA
1	Planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu belirlenmiş midir?	-	+	+	+	+	+	+	+
2	Sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceği belirtilmiş midir?	-	+	+	+	-	+	+	+
3	Performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine dikkat edilmiş midir?	-	+	-	-	-	-	+	-
4	İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgiler değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilmiş midir?	-	+	-	-	-	-	+	-

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin kriterlerin karşılama durumu açısından Aydın ve Muğla Belediyeleri tüm kriterleri karşılarken, Afyonkarahisar Belediyesi izleme/değerlendirmeye ilişkin hususlara yer vermemiştir. Bu alandaki en büyük eksiklik; performans göstergelerine ilişkin verilerin düzenli olarak toplanıp değerlendirilmesi ile izleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgilerle stratejik planın gözden geçirilmesinde görülmektedir (Grafik 7).

Grafik 7: İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu



SONUÇ

Bu çalışmada, Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla ve Uşak Belediyeleri tarafından hazırlanan ve 2010-2014 dönemini kapsayan stratejik planlar, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ve *Stratejik Planlama Kılavuzu* esas alınarak oluşturulan kriterler çerçevesinde incelenmiştir.

Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme başlıkları altında toplanan kriterler bakımından yapılan incelemeye göre, maliyetlendirme safhası stratejik planlarda en çok eksiklik görülen iki alandan biridir. Aydın Belediyesi dışındaki belediyelerin stratejik planlarında, tespit edilen faaliyetlere yönelik maliyetlendirme bulunmadığı görülmektedir. En çok eksiklik görülen ikinci alan ise izleme ve değerlendirme safhasıdır. Oluşturulan performans göstergelerine ilişkin verilerin düzenli olarak toplanıp değerlendirilmesi ve stratejik plan uygulama sürecinin gözden geçirilerek planın güncellenmesinde eksiklik bulunmaktadır. İncelenen sekiz belediye içinde sadece Aydın ve Muğla Belediyelerinin stratejik planlarının bu kriterleri karşıladığı görülmektedir.

Hazırlanan stratejik planların yeterliliği açısından belediyeler arasında bir karşılaştırma yapıldığında, Aydın Belediyesi'nin, vizyon ve misyon bildirimlerinde görülen birkaç eksiklik dışında tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Ege Bölgesi örneğinde belediyelerin stratejik planları, plan gereklerini büyük oranda karşılamakla birlikte, maliyetlendirme ve izleme/değerlendirme aşamalarında eksiklikler taşımaktadır. Bu eksiklikler giderildiğinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve gerçek anlamda bir stratejik planlamanın yaşama geçirilmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

1. ALTAN, Yakup; KERMAN, Uysal; ÖZTOP, Sezai (2011), *Belediyelerde Stratejik Planlama Deneyimi: Dönemsel bir Karşılaştırma*, KAYFOR 9 Sempozyumu, 19-21 Ekim 2011, Gazi Üniversitesi, Ankara.
2. AFYONKARAHİSAR BELEDİYESİ (2010), *Afyonkarahisar Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı*, <http://www.afyon-bld.gov.tr> (01.05.2012).
3. AYDIN BELEDİYESİ (2009), *Aydın Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı*, <http://www.aydin-bld.gov.tr> (01.05.2012).
4. AZAKLI, Sedat (2002), "Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi", *Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE Yayın No: 304, Ankara, ss.413-436.

5. ÇEVİK, Hüseyin (2010), *Kamu Yönetimi: Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar*, Seçkin Yayınları, Ankara.
6. DENİZLİ BELEDİYESİ (2010), *Denizli Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı*, <http://www.denizli.bel.tr> (01.05.2012).
7. DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2003), *Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara.
8. DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2006), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, Resmî Gazete, Sayı: 26719, 26 Mayıs 2006.
9. DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2006), *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara.
10. İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (2010), *İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010-2017 Stratejik Planı*, <http://www.izmir.bel.tr> (01.07.2011).
11. KALKINMA BAKANLIĞI, <http://www.kalkinma.gov.tr>; <http://www.dpt.gov.tr>; <http://www.sp.gov.tr> (01.05.2012)
12. KERMAN, Uysal; ALTAN, Yakup; ÖZTOP, Sezai (2012), “Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama; Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği”, *Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı: Cilt: 4, Sayı: 1, Antalya, ss.89-100.
13. KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın, İstanbul.
14. KÜTAHYA BELEDİYESİ (2010), *Kütahya Belediyesi 2011-2015 Stratejik Planı*, <http://www.kutahya.bel.tr> (01.05.2012).
15. MANİSA BELEDİYESİ (2010), *Manisa Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı*, <http://www.manisa.bel.tr> (01.05.2012).
16. MUĞLA BELEDİYESİ (2010), *Muğla Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı*, <http://www.mugla-bld.gov.tr> (01.05.2012).
17. ÖZTOP, Sezai (2007), “Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
18. TORTOP, Nuri; İSBİR, Eyüp; AYKAÇ, Burhan; YAYMAN, Hüseyin; ÖZER, M. Akif (2010) *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
19. TÜMER, Sumru (1993), “Neden Stratejik Yönetim”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1, 1993/1, Ankara.
20. UŞAK BELEDİYESİ (2009), *Uşak Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı*, <http://www.usak.bel.tr> (01.05.2012).
21. ÜLGEN, Hayri; MİRZE, S. Kadri (2006) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

22. YÜKSEL, Fatih (2002), "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, TODAİE, Cilt 11, Sayı 1, Ocak 2002, Ankara, s.31-41.
23. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kabul Tarihi: 10 Aralık 2003, *Resmi Gazete*, Sayı:25326, 24 Aralık 2003.
24. 2003/14 no'lu ve "2004 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları" konulu Yüksek Planlama Kurulu Kararı, 4 Temmuz 2003.
25. 2004/37 no'lu ve "2005 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı" konulu Yüksek Planlama Kurulu Kararı, 19 Temmuz 2004.
26. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, Kabul Tarihi: 10 Temmuz 2004, *Resmi Gazete*, Sayı: 25531, 24 Temmuz 2004.
27. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, Kabul Tarihi: 22 Şubat 2005, *Resmi Gazete*, Sayı: 25745, 4 Mart 2005.
28. 5393 sayılı Belediye Kanunu, Kabul Tarihi: 3 Temmuz 2005, *Resmi Gazete*, Sayı: 25874, 13 Temmuz 2005.