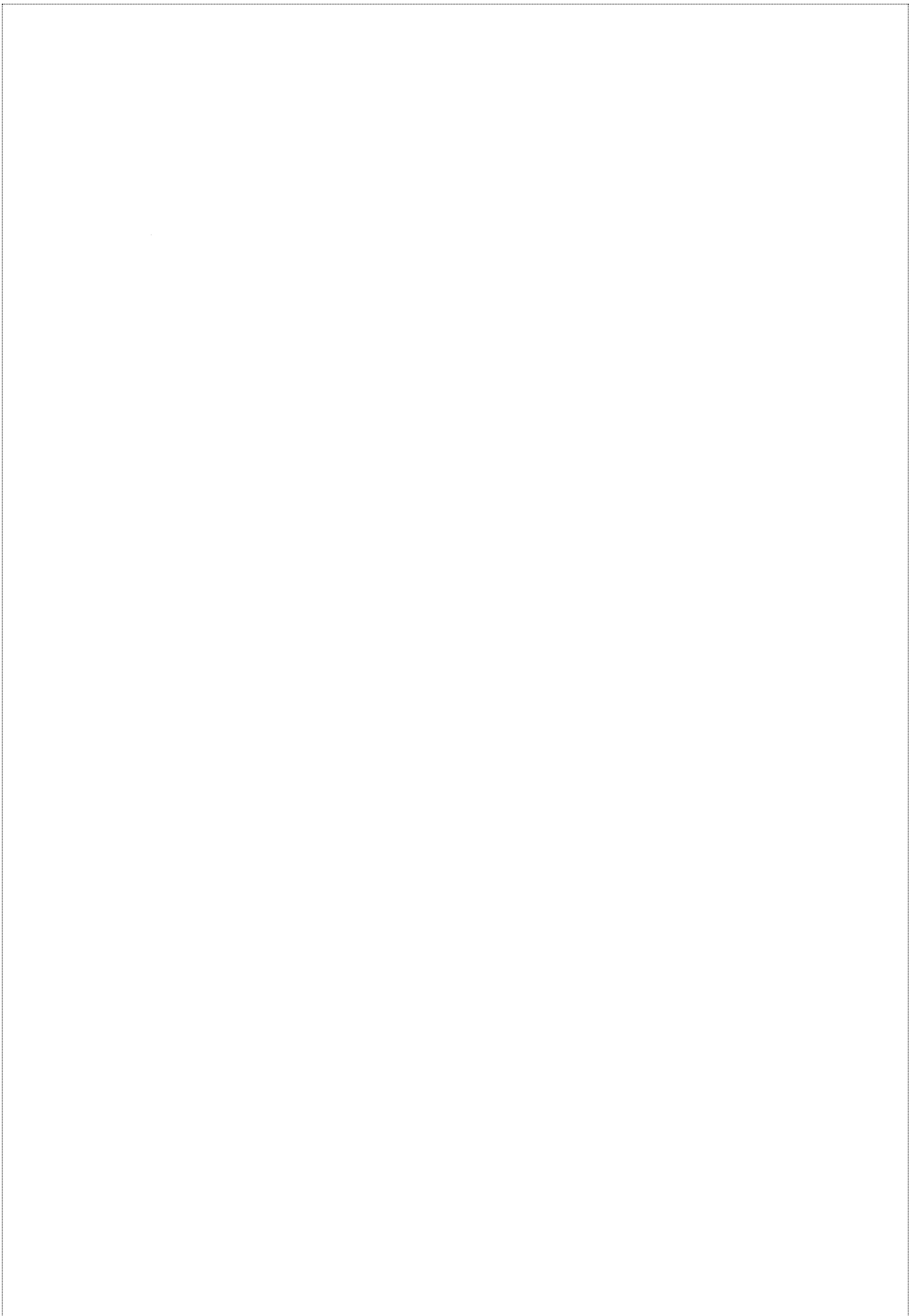




# BELEDİYELER İÇİN STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ

2019



## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>KUTULAR</b> .....	<b>v</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
A. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi .....	1
B. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Önemi .....	1
C. Rehberin Amacı ve Kapsamı .....	2
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b> .....	<b>4</b>
A. Planın Sahiplenilmesi .....	4
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	4
C. Hazırlık Programı.....	6
<b>3. DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>8</b>
A. Kurumsal Tarihçe .....	9
B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	9
C. Mevzuat Analizi.....	10
D. Üst Politika Belgeleri Analizi .....	11
E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	13
F. Paydaş Analizi.....	13
G. Kuruluş İçi Analiz .....	18
H. PESTLE Analizi (Çevre Analizi) .....	23
İ. GZFT Analizi.....	24
J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	26
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b> .....	<b>28</b>
A. Misyon.....	29
B. Vizyon.....	31
C. Temel Değerler.....	33
<b>5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ</b> .....	<b>35</b>
A. Amaçlar .....	36
B. Hedefler .....	37
C. Performans Göstergeleri.....	41
D. Faaliyet ve Projeler .....	44
E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	45

F. Maliyetlendirme.....	46
<b>6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>48</b>
<b>7. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ.....</b>	<b>51</b>
<b>8. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI.....</b>	<b>53</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>55</b>
A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ..	55
B. Mevzuat Analizi Örneği .....	63
C. Hedef Kartı Örneği .....	64
D. Belediyeler İçin Performans Göstergesi Seti.....	65
E. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri .....	76
F. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği .....	79
G. Temel Performans Göstergeleri Şablonu.....	80
H. Kontrol Listesi.....	81

## TABLolar

Tablo 1: Mevzuat Analizi .....	11
Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi .....	13
Tablo 3: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi .....	13
Tablo 4: Paydaşların Önceliklendirilmesi .....	15
Tablo 5: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi .....	16
Tablo 6: Paydaş Etki/Önem Matrisi .....	16
Tablo 7: Tahmini Kaynaklar .....	23
Tablo 8: PESTLE Matrisi .....	24
Tablo 9: GZFT Listesi .....	25
Tablo 10: GZFT Örneği: Toplu Taşıma Ağları .....	26
Tablo 11: Tespitler ve İhtiyaçlar .....	27
Tablo 12: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği .....	39
Tablo 13: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler .....	39
Tablo 14: Hedef Kartı Şablonu.....	40
Tablo 15: Performans Göstergesi Örneği .....	43
Tablo 16: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri .....	45
Tablo 17: Tahmini Maliyetler .....	46
Tablo 18: Raporların Özellikleri .....	49
Tablo 19: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları .....	50
Tablo 20: Hedef Kartı Güncellemesi.....	52
Tablo 21: Stratejik Plan Şablonu.....	53

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci.....	3
Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci .....	7
Şekil 3: Durum Analizi Süreci .....	9
Şekil 4: Stratejik Plan ile Üst Politika Belgeleri İlişkisi .....	12
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci .....	19
Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci .....	29
Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi .....	31
Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki .....	33
Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci .....	35
Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci .....	48

## KUTULAR

Kutu 1: Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	7
Kutu 2: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular .....	10
Kutu 3: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular .....	18
Kutu 4: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler .....	20
Kutu 5: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri .....	21
Kutu 6: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	30
Kutu 7: Misyon Bildirimi Çalışma Formu .....	30
Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	32
Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	34
Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	36
Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	38
Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	43
Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	44
Kutu 14: Faaliyet ve Projeler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	44
Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	47

# 1. GİRİŞ

## A. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

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. Kanun'la, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanun'un dokuzuncu maddesine göre, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Strateji ve Bütçe Başkanlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Kamuda stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yenilenen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Ek A) 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

5018 sayılı Kanun'da belirtilen kamu idarelerinin yanı sıra 13/07/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'yla nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler ve 23/07/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla büyükşehir belediyeleri stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 04/03/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'yla il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bakanlar Kurulunun 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı gereğince 5018 sayılı Kanun'un ekli cetvelinde sayılmayan kamu iktisadi teşebbüsleri için de stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'la tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri (SGB) oluşturulmuştur. Bu birimler, 18/02/2006 tarihli ve 26084 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

## B. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde belediyelerde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; belediyelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği

önceliklerin 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.

Belediyelerde stratejik planlama;

- Şehir halkının yaşam kalitesini etkileyen ve etkilemesi muhtemel koşulların anlaşılması
- Şehrin gelecekte ulaşmak istediği konum konusunda ortak bir anlayış ve mümkün olduğunca geniş bir uzlaşma sağlanması
- Bu konuma ulaşmak için belediyenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma yollarını arayarak ne yapması ve nasıl bir kurum olması gerektiğini tanımlayan sistematik bir süreçtir.

Belediyeler şehrin geleceğini yönlendirebilmek üzere iki temel araç kullanır:

- 1) Şehirdeki konut, sanayi, turizm, ulaşım yeşil alan ve dinlenme gibi çeşitli işlevlerin mekân üzerindeki dağılımını ve yerleştirilmesini sağlayan **imar planlaması**
- 2) Belediye kurumunun yetki, görev ve sorumlulukları çerçevesinde kaynak kullanım önceliklerini belirleyen **stratejik planlama**.

Birbirleriyle hiyerarşik bir ilişki içinde olmayan bu iki planlama süreci, birbirinden etkilenecek şekilde şehrin arzu edilen geleceğine ulaşmak için mekânsal, kurumsal, toplumsal boyutları olan yol haritasını oluşturur.

Belediye stratejik planı yalnızca belediye tüzel kişiliği içinde yer alan daire, müdürlük, şube gibi hizmet veya destek birimlerine yön veren bir belge değildir. Aynı zamanda;

- 1) Belediyelere bağlı, ayrı bütçeli ve kamu tüzel kişiliğine haiz su ve kanalizasyon, ulaştırma ve benzeri hizmetleri yürüten bağlı idareler ve
- 2) Belediyelerin doğrudan ya da bağlı idareleri ve ortak oldukları şirketlerce sermayesinin yüzde 50'sinden fazlasına sahip olunan belediye şirketlerine stratejik bir çerçeve sunar.

### C. Rehberin Amacı ve Kapsamı

Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla 2003 yılında "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlanmış ve 2006 yılında Kılavuzun ikinci sürümü uygulamaya konulmuştur. İkinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilen Kılavuz, 2018 yılında üçüncü sürüm olarak yayımlanmıştır.

Stratejik planlama konusunda elde edilen deneyimler ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak kamu idareleri için Kılavuz; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı rehberler hazırlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Rehber), belediyelere stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında aşağıdaki konularda yardımcı olmayı amaçlamaktadır:

- Stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak

- Kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde etkinliği artırmak
- Performans değerlendirmesinin daha iyi yapılarak kanıta dayalı karar alınmasını sağlamak
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.

Rehberde “stratejik yönetim döngüsü” bütünüyle kapsamaktadır. Planlama sürecinin planlanmasıyla başlayan bu döngü neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 1’de gösterilmektedir.

### Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planın sahiplenilmesi</li> <li>▪ Planlama sürecinin organizasyonu</li> <li>▪ Hazırlık programı</li> </ul>	<b>STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurumsal tarihçe</li> <li>▪ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi</li> <li>▪ Mevzuat analizi</li> <li>▪ Üst politika belgeleri analizi</li> <li>▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li> <li>▪ Paydaş analizi</li> <li>▪ Kuruluş içi analiz</li> <li>▪ PESTLE analizi</li> <li>▪ GZFT analizi</li> </ul>	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misyon</li> <li>▪ Vizyon</li> <li>▪ Temel değerler</li> </ul>	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amaçlar</li> <li>▪ Hedefler</li> <li>▪ Performans göstergeleri</li> </ul>	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performans hedefleri</li> <li>▪ Performans göstergeleri</li> <li>▪ Faaliyetler</li> <li>▪ Projeler</li> <li>▪ Maliyetlendirme</li> <li>▪ Bütçeleme</li> </ul>	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratejik plan izleme toplantısı</li> <li>▪ Stratejik plan değerlendirme toplantısı</li> <li>▪ Faaliyet raporu</li> <li>▪ İç denetim</li> </ul>	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Rehber, Şekil 1’deki stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

Stratejik planlama süreçlerinde yer alan aktörler ile sorumlulukları, her bölümün içerisindeki süreç diyagramlarında ayrı ayrı belirtilmektedir.

## 2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta belediye başkanı (Başkan) olmak üzere belediye genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Belediyenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında SGB, eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekreteryaya rolünü yerine getirir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- Hazırlık programının oluşturulmasıdır.

### A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak belediyenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama belediye içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve belediyeyi bu plan doğrultusunda yönetmek belediye yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, Başkanın desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Başkan, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini belediye çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

### B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Belediye içerisinde Başkandan başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

#### Başkan

Belediye başkanı, stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelge; stratejik planın, mahalli idareler genel seçimlerinden sonra yenilenmesinde sonuçlarının kesinleşmesini, stratejik planın yenilenmesi kararı alınması halinde ise bu kararı takip eden bir ay içerisinde yayımlanır. Genelgede stratejik planın hazırlanması için belediyedeki tüm birimlere;

- Çalışmaların Başkan tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu
- Çalışmaların SGB koordinasyonunda yürütüleceği
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Başkan, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Başkan, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu ekibin başkanlığını yürütebilir.

Taslak stratejik plan Başkan tarafından Belediye Meclisine sunulur.

Başkan, stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

### **Strateji Geliştirme Kurulu**

Strateji Geliştirme Kurulu, Başkanın başkanlığında

- Büyükşehir belediyelerinde; genel sekreter ve yardımcıları ile Başkanın uygun göreceği yönetici ve diğer kişilerden oluşur. Katılımcı sayısının karar alma süreçlerinde etkinliği sağlayacak düzeyde belirlenmesi tavsiye edilmektedir.
- Büyükşehir statüsünde olmayan il ile ilçe belediyelerinde; başkan yardımcıları ile Başkanın uygun göreceği yönetici ve diğer kişilerden oluşur. Katılımcı sayısının karar alma süreçlerinde etkinliği sağlayacak düzeyde belirlenmesi tavsiye edilmektedir.

Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

### **Strateji Geliştirme Birimi**

SGB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak Başkanın uygun görüşüne sunulması, toplantıların organizasyonu, belediye içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGB aracılığıyla yapılır.

SGB'lerin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir.

### **Stratejik Planlama Ekibi**

Stratejik planlama ekibi Genel Sekreter Yardımcısı ya da bir Başkan yardımcısı başkanlığında, SGB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGB yöneticisinden oluşur.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin

oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGB yöneticisi vekâlet edebilir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı
- Uyumlu çalışabilmeli
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

### Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Başkan tarafından yayımlanan Stratejik Planlama Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, belirlenen raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

### C. Hazırlık Programı

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Hazırlık programı Stratejik Plan Genelgesinin yayımlanmasını müteakip en geç bir ay içerisinde oluşturulur. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.

- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

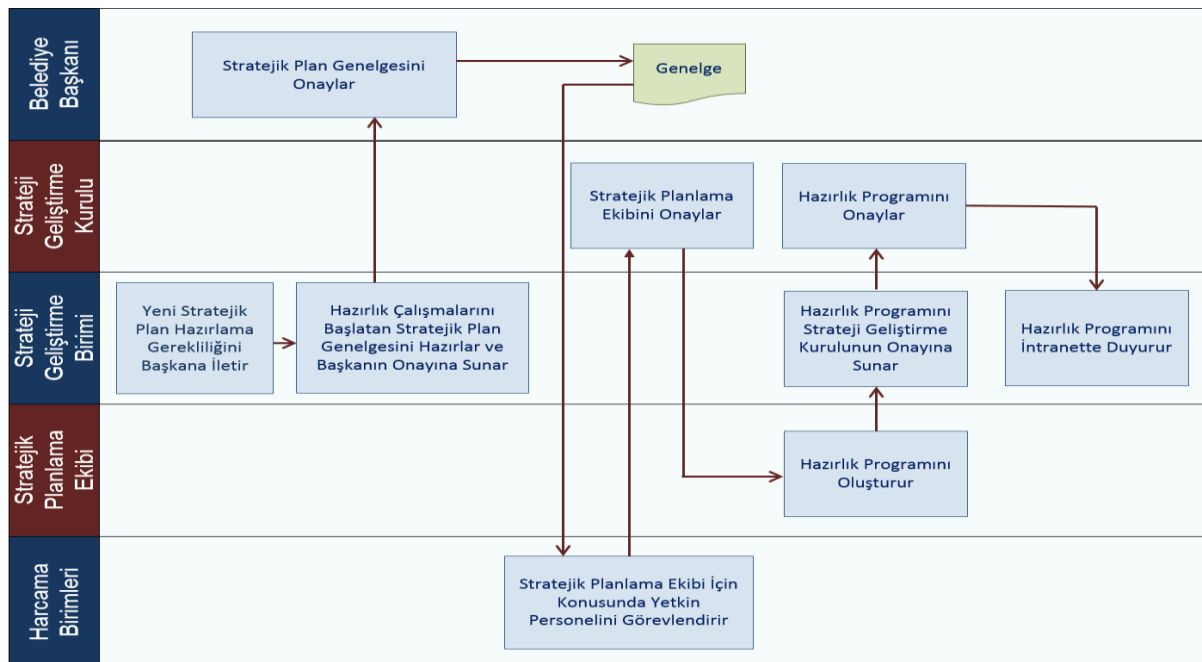
Hazırlık programı SGB tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna sunulur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirerek son şeklini verir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerecek şekilde Başkan tarafından belediye içerisinde yayımlanır. Burada hazırlık programında yapılacak değişikliklerin ne şekilde yapılacağı da açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı belediyenin intranet sayfasında duyurulur.

### Kutu 1: Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Stratejik planlama yasal bir yükümlülüğün yerine getirilmesinden öte daha iyi, daha katılımcı ve demokratik bir yönetimin aracı olarak görülmelidir.
- Stratejik planlama belediyedeki tüm birimlerin iş yapma rutinlerinin içinde olan esas işlerinden biri olarak görülmeli, yalnızca strateji geliştirme birimine bırakılmamalıdır.
- Başta Başkan ve encümen üyeleri ile üst düzey belediye yöneticileri tarafından sahiplenilmeli ve sürece aktif katılımları sağlanmalıdır.
- Hizmet sunumu yasal bir gereklilik olarak değil, halkın yaşam kalitesini artıran bir araç olarak görülmelidir.
- Stratejik planlama belediyenin halka, yaşamlarını nasıl daha iyi hale getirdiğini anlatmak ve halkı yönetim sürecine dâhil etmek için bir fırsat olarak görülmelidir.

Şekil 2’de stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

### Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



### 3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. Belediyenin geleceğe yönelik amaç ve hedefler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve belediyenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, belediyenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi.

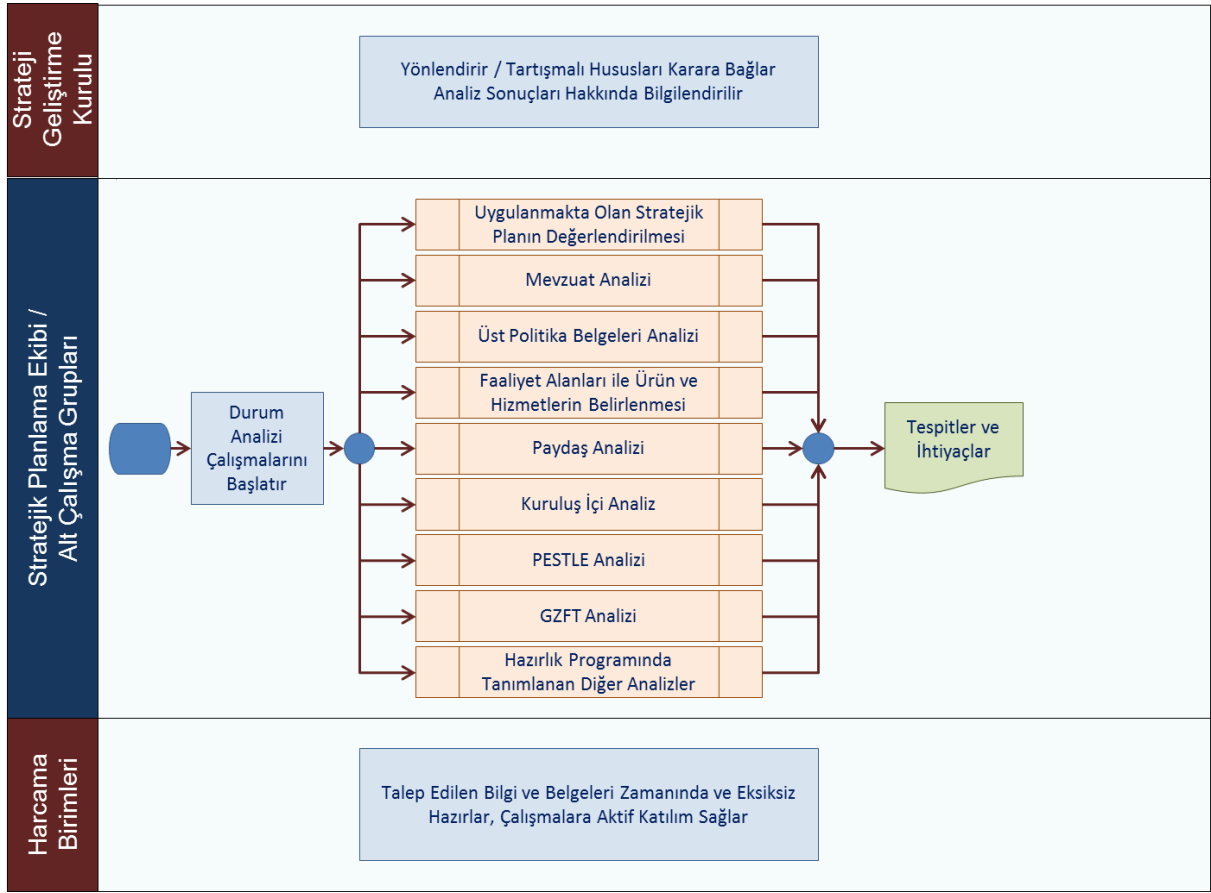
Söz konusu çalışmalara ilave olarak belediyenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporlarından yararlanılır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünlüştürülerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi Şekil 3’te gösterildiği gibi, belediyenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde<sup>1</sup> yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

<sup>1</sup> Söz konusu Rehber <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



### A. Kurumsal Tarihçe

Belediyenin ne zaman kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin belediyenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği değerlendirilir.

Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar belediyeler tarafından yapılabilir. Ancak stratejik planda bu çalışmanın ana hususlarına kısa ve öz bir biçimde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe üç sayfayı geçmez.

### B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından yararlanılabilir.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde istenilen sonuçlara ulaşılması durumunda;

- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedef ve göstergelerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilir.
- Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenir.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde istenilen sonuçlara ulaşılamaması durumunda ise;

- Hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

Bu bölüme, hazırlanan yeni stratejik planın nihai halinde “20XX-20YY Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında yer verilir. Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Burada yer alan değerlendirmeler uygulanmakta olan planın son dört aylık dönemini içermeyeceğinden ilgili döneme ilişkin gerçekleşme sonuçları tahmin edilerek bu bölüm sonlandırılır. Stratejik plan gerçekleşme raporunun yayımlanmasını müteakip bu bölüme ilişkin güncelleme ihtiyacı bulunması durumunda gerekli değişiklikler güncellemeye dair Rehberde belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilir.

### C. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde belediyeye görev ve sorumluluk yükleyen, belediyenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. Belediyenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. Belediyeler mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç belirlemek zorunda değildir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması gerekmele birlikte stratejik planda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

#### Kutu 2: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

1. Belediyenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
2. Belediye tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
3. Belediye tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
4. Belediyenin diğer kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
5. Belediyenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
7. Belediyenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir?

Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 1) yararlanır. Bu tabloda belediyenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur. Bu çerçevede mevzuat analizi tablosu örneğine Ek B’de yer verilmiştir.

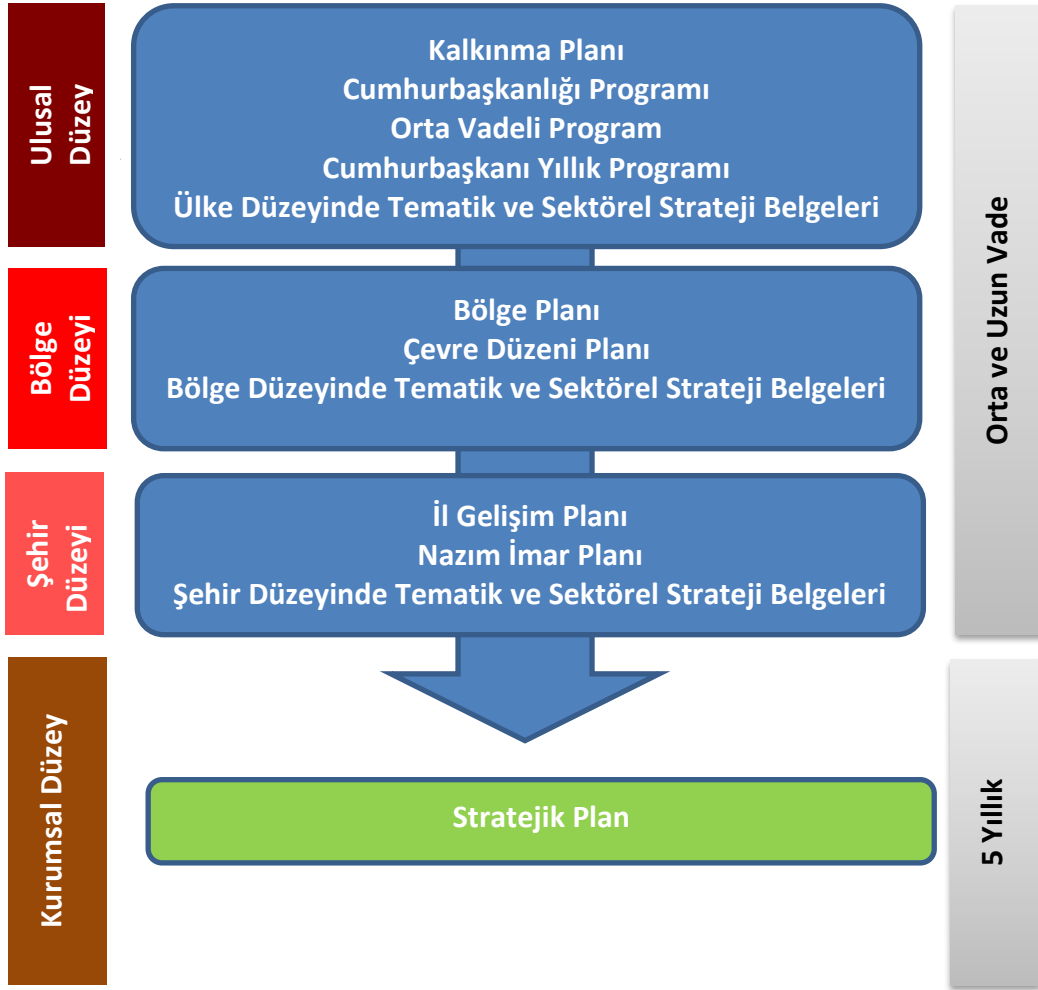
**Tablo 1: Mevzuat Analizi**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kutu 2’de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur.</li> <li>Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kutu 2’de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.</li> <li>Kutu 2’de yer alan 7. soru cevaplandırılır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklerle yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.</li> </ul>

#### D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; ulusal düzeyde kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, yıllık program; bölge düzeyinde mekânsal strateji planı, bölge planı, çevre düzeni planı, şehir düzeyinde ise il gelişim planı ve nazım imar planını ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide, sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide ya da çevre düzeni planı gibi mekânsal düzeyde hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir. Stratejik plan ile üst politika belgeleri ilişkisi Şekil 4’te sunulmaktadır.

Şekil 4: Stratejik Plan ile Üst Politika Belgeleri İlişkisi



Üst politika belgelerindeki hedef, eylem, tedbir ve benzeri isimler altında verilen görevler incelenirken;

- Doğrudan genel olarak belediyelere ya da belirli bir belediyeye atıfla sorumlu ya da ilgili olarak tanımlanan bir rol olup olmadığı
- Belediyelere atıf olmasa bile belediyenin mevcut işlevleriyle katkı verebileceği bir rol olup olmadığına bakılır.

Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir. Bu çerçevede Tablo 2’de yer alan şablon kullanılır. İlgili tablo, amaç ve hedeflere temel teşkil edecek “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	<ul style="list-style-type: none"> <li>960, 961, 962, 963 ve 964 numaralı politika paragrafları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kentsel refahı, yapı ve yaşam kalitesini yükseltmek</li> </ul>
İl Gelişim Planı	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.4.3 Çevrenin İyileştirilmesi ve Mekânsal Kapasitenin Geliştirilmesi Programı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katı atık toplama alanları için uygun yerin seçimi ve alt yapının hazırlanması</li> </ul>

### E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 3'te gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplanır. Tablo 3'teki örnekten yararlanılarak bütün faaliyet alanlarına ilişkin ürün ve hizmetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

Tablo 3: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
<b>1. Çevre ve Su Yönetimi</b>	1.1. İçme Suyu Dağıtımı 1.2. Atık Su Yönetimi 1.3. Katı Atık Toplama 1.4. Gürültü Kirliliği Yönetimi 1.5. Arıtma Hizmetleri
<b>2. Mekânsal Gelişim ve İmar Yönetimi</b>	2.1. Şehir planlama 2.2. Kentsel tasarım, kent estetiği ve kamusal alan uygulamaları 2.3. İnşaat ve kaçak yapılaşmanın kontrolü 2.4. Altyapı koordinasyonu
<b>3. Ulaştırma Yönetimi</b>	3.1. Ulaşım planlaması ve yönetimi 3.2. Toplu taşıma ağları 3.3. Yaya ve bisiklet yol ağları 3.4. Araç yol ağları 3.5. Araç park alanları

### F. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımı sağlamanın en önemli aracıdır. Belediyenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin alınması, belediye hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Paydaşlar, belediyenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, belediyeden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya belediyeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:

**İç paydaşlar:** Belediyeden etkilenen veya belediyeyi etkileyen belediye içerisindeki kişi ve gruplardır. Belediyenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

**Dış paydaşlar:** Belediyenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile belediyeden etkilenen veya belediyeyi etkileyen belediye dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Dış paydaşlara örnek olarak;

- Belediyenin hizmet verdiği şehrin sakinleri, şehirde bulunan yerli ve yabancı turistler ile geçici olarak şehre gelen ya da şehirde ikamet eden kişiler
- Belediyenin bağlı kuruluşları ve şirketleri
- Şehrin gelişimini ve yaşam kalitesini etkileyen diğer kamu kurum ve kuruluşları ile üniversiteler
- Şehrin ekonomisini etkileyen özel sektör kuruluşları
- Meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları gösterilebilir.

Paydaş analiziyle;

- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik plana yansıtılması
- Planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artması
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi
- Paydaşlarla doğrudan temas sağlanarak belediyenin paydaşlarla iletişiminin geliştirilmesi
- Belediyenin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması
- Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi
- Belediye ile diğer kuruluşlar arasındaki koordinasyonun geliştirilmesi
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla yönelik birlikte düşünme ve sorgulama kabiliyetinin geliştirilmesi amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi.

Bu aşamaların detayları için Katılımcılığın İlkeleri ile Paydaş Anketleri Rehberlerinden<sup>2</sup> yararlanılabilir.

<sup>2</sup> Söz konusu Rehberlere <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

### Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında belediyenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Tespit sürecinin başlatılmasının ilk aşaması mevcut stratejik planın hazırlık aşamasında belirlenen paydaşların yeniden değerlendirilerek paydaş listesinin gözden geçirilmesidir. Bu süreçte belediyenin paydaşlarının tespit edilmesi için şu sorular sorulur:

- Belediyenin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
- Belediyenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Belediyenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Belediyenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Belediyenin paydaşları iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. Ayrıca, bir paydaşa farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşların bu alt gruplar bazında belirlenmesi paydaş analizinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlar.

### Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşların sayısı etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak büyüklükte olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, belediyenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla belediyeyi etkileme gücünü, önem ise belediyenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli bir ölçek ya da belediyenin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 4'ten yararlanırılır.

**Tablo 4: Paydaşların Önceliklendirilmesi**

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği

Önceliklendirilen paydaşlar özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine göre gruplara ayrılabilir. Bu gruplandırma, farklı paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve belediyenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

### Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranacak sorular şunlardır:

- Paydaş, belediyenin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın belediyeden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, belediyenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?

- Paydaş, belediyenin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, belediyenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Tablo 5, paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir ürün/hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için faydalı bir araçtır.

**Tablo 5: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi**

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			
Paydaş 3	√	√	√			√	
Paydaş 4			√				√
...							

Ü: Ürün, H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 4) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

**Tablo 6: Paydaş Etki/Önem Matrisi**

Önem Düzeyi \ Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
	Düşük	İzle
Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

### Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların belediye hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması aşamasında aşağıdaki sorular cevaplandırılır:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- Hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Görüşlerin alınması aşamasından kimler sorumlu olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve ne kadar sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat
- Anket
- Atölye çalışması
- Toplantı
- Arama konferansı

gibi yöntemlerin biri veya birkaçından faydalanılabilir. Paydaşların görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlardan istenilen kapsam ve derinlikte görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle paydaş gruplarına göre farklı yöntemler kullanılabilir. Örneğin paydaşların görüşlerini almak üzere çalıştay düzenlenebilir. Çalıştayda öncelikli olarak tartışılacak konuları belirlemek üzere aynı paydaş grubuna anket uygulaması yapılabilir. Bununla birlikte, derinlemesine görüş ve öneri alınmasına ihtiyaç duyulan hususların bulunması halinde odak grup toplantıları da başvurulabilecek yöntemlerden biridir.

Ayrıca, en önemli paydaş grubunu teşkil eden vatandaş görüşlerinin alınmasında aşağıdaki yöntemler kullanılabilir:

**Vatandaş Memnuniyet Anketleri:** Vatandaşların belediye hizmetlerine ve yaşam kalitesine yönelik değerlendirmeleri ve belediyeden beklentileri vatandaş memnuniyet anketleriyle öğrenilebilir. Anketler belirli dönemlerde tekrar edilerek aynı zamanda planı izleme aracı olarak da kullanılabilir.

**Talep-Şikâyet Analizleri:** Belediyelerin büyük bir kısmının beyaz masa, çözüm merkezi ve benzeri isimler altında oluşturduğu talep-şikâyet yönetim sistemleriyle belediyeye gelen talep ve şikâyetler kayıt altına alınarak ilgili birimlere yönlendirilmektedir. Talep ve şikâyetlerin sadece ilgili hizmet birimlerinin ismiyle değil şikâyetin konusuna ve mekânına göre oluşturulacak kategorilerle kodlanması şikâyetlerin niteliğine göre mekân üzerinde yoğunlaşmalarının takip edilmesine ve bu şekilde kaynak planlamasının stratejik olarak yapılmasına imkân sağlar.

**Vatandaş Toplantıları:** Stratejik plan hazırlık sürecinde mahalle, ilçe ya da şehir genelinde yapılan toplantılarla vatandaşların belediyeden beklentileri ve görüşleri alınabilir.

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, belediye üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerden derinlemesine bilgi alınmasını sağlayacak, ayrıca bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olacaktır. Görüşülecek kişi sayısının fazla olduğu durumlarda ise anket yapılması daha uygun olacaktır. Anket uygulamasında cevaplayan kişinin kendi görev alanına ilişkin bölümleri yanıtlaması gerekir. Bu nedenle anket soruları tasarlanırken ilgili idarede sorulara hangi alt birimlerden cevap beklenildiği soru bazında belirtilmelidir.

Bunlarla birlikte belediyelerin stratejik planlarının başarı düzeyinin artması amacıyla valilik ve kaymakamlıklarla özel olarak katılım süreci tasarlanarak katılımlarının alınması tavsiye edilmektedir.

### Kutu 3: Paydaşlara Yöneltilabilecek Sorular

- Belediyemizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Belediyemizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Belediyemizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Belediyemizden beklentileriniz nelerdir ve belediyemizle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir?
- Belediyemizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz, belediyemiz bu faaliyet ve hizmetlere neden önem vermeli ve bunları nasıl sunmalıdır?
- Gelecek dönemde belediyemizi olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir?
- Gelecek dönemde belediyemiz için fırsatlar ve tehditler neler olabilir?
- Belediyemizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Belediyemizin içerisinde etkin bir katılımıcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?
- Belediyemize kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir?

### Dikkat Kutusu

! İç paydaş görüşleri alınırken amaç sadece belediyenin personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil esas olarak ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılması ile şehrin gelişimine yönelik değerlendirmelerini almaktır.

Paydaş analizi konusunda detaylı bilgiler Katılımcılığın İlkeleri: Katımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu; Paydaş Anketleri Rehberi; Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi; Vatandaş Karnesi: Kamu Hizmet Performansının İyileştirilmesinde Vatandaşlardan Geri Bildirim Alınması Rehberi; Yönetişim ve Katılım; İnsanlar ve Katılım<sup>3</sup> isimli yayınlarda yer almaktadır.

### G. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak belediyenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde belediyenin teşkilat şemasına da yer verilir.

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için belediyenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, belediyelerde stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce ya da

<sup>3</sup> Söz konusu yayınlara <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

bu çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemlidir.

### Dikkat Kutusu

! Kuruluş içi analiz kapsamında gerçekleştirilecek çalışmalar stratejik plan hazırlık dönemiyle sınırlı bir biçimde düşünülmemelidir. Uzun zaman gerektirecek bazı kuruluş içi analiz çalışmaları stratejik plan hazırlık döneminden bağımsız olarak kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilebilir. Bu kapsamlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlar stratejik planın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında kullanılır.

### İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Yetkinlik, belediyenin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır. İnsan kaynakları yetkinlik analizi, belediye personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Bu verilerden yararlanarak tüm çalışanların eğitim durumu, belediyede geçirdiği süreler, kadro açık/fazlası gibi istatistikler oluşturulabilir.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 5'te gösterilmektedir. Bu analizin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

### Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların buldukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon ve birim bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir.

#### Kutu 4: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

- **Öz değerlendirme:** Kişinin, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesidir.
- **Yönetici değerlendirme:** Yöneticinin kendisine bağlı personeli, görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.
- **360 derece değerlendirme:** Çalışanın performansının; kendisiyle aynı düzeydeki meslektaşları, üstleri, astları, dış paydaşları ile kendisi tarafından değerlendirilmesidir.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda belediye personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve belediye düzeyinde raporlanır. Rapordaki bulgular amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu bulgular hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için belediyenin yeterli sayıda personeli olmadığına işaret edebilir veya mevcut personelin nicelik olarak yeterli olmasına rağmen kapasitelerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği sonucunu da ortaya koyabilir.

#### Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, belediye çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Belediyeler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle belediyelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Belediyeler, stratejik planlarında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürünü iyi analiz etmeli ve mevcut kurum kültürünü dikkate almalıdır.

Kurum kültürü belediyenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve belediyenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürü, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmelidir.

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı oluşturulması açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle, Kutu 5'te yer alan hususlar çerçevesinde tanımlanır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürünün zaman içerisinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılır.

**Kutu 5: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri****Katılım**

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi
- Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı
- Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

**İşbirliği**

- Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi
- Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi
- İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi
- Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

**Bilginin yayılımı**

- Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi
- Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi
- Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi

**Öğrenme**

- Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı
- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı
- Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı

**Kurum içi iletişim**

- Belediyedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu
- Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi
- Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı
- İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi

**Paydaşlarla ilişkiler**

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi
- Paydaş yönetim stratejisinin varlığı
- Belediyenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi

**Değişime açıklık**

- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi
- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi
- Var olan kuralların değişimi destekleme düzeyi
- Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

**Stratejik yönetim**

- Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi
- Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi
- Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi

**Ödül ve ceza sistemi**

- Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi
- Yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi noktasında hataların tolere edilme düzeyi

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak da nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

### **Fiziki Kaynak Analizi**

Fiziki kaynak analiziyle belediyenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, belediyenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz, belediyenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleri de incelenir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılması, fiziki kaynak analizinin etkinliğini artırır.

### **Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi**

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, belediyenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra belediyenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknoloji ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir. Bu çerçevede aşağıdaki hususlar incelenir:

- Kurum içi bilgi iletişim teknolojilerinin kentsel hizmet kullanımındaki etkinliği
- Teknoloji kullanımıyla sunulan kentsel hizmetlerin geliştirilme potansiyeli
- Kentsel hizmetlerin kullanımında iyi uygulama örnekleri ve diğer belediyelerden öğrenilebilecek deneyimlerin varlığı
- Teknoloji kullanımıyla tasarruf edilebilecek alanlar ve süreçlerin varlığı.

Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılır.

### **Mali Kaynak Analizi**

Mali kaynak analizinin temel amacı, belediyenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynak analizi yapılırken belediyenin mali yapısını etkileyebilecek aşağıdaki hususlar da incelenir:

- Vergi, resim, harç, katkı, katılma payları ve iştirakler gibi öz gelirleri etkileyecek eğilimler
- Genel bütçe vergi gelirlerinden transferleri etkileyecek eğilimler
- Yatırım harcamalarını etkileyecek eğilimler
- Personel harcamalarını etkileyecek eğilimler

- Borçlar ve geri ödemelerin durumu
- Belediyeye ait gayrimenkullerdeki değişimler
- Finans piyasalarındaki yatırımların durumu
- Belediye şirketleri ile belediye arasındaki mali transferler
- Belediye şirketlerinin bilançolarındaki değişimler.

Mali kaynak analizi Tablo 7’den yararlanılarak yapılır.

**Tablo 7: Tahmini Kaynaklar**

KAYNAKLAR	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı	Toplam Kaynak
Genel Bütçe						
Vergi Gelirleri						
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri						
Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler						
Diğer Gelirler						
Sermaye Gelirleri						
Alacaklardan Tahsilat						
Red ve İadeler (-)						
Diğer (kaynak belirtilecek)						
<b>TOPLAM</b>						

## H. PESTLE Analizi (Çevre Analizi)

PESTLE analiziyle belediye üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanır. Belediyeyi etkileyen ya da etkileyebilecek değişiklik ve eğilimlerin sınıflandırılması bu analizin ilk aşamasını oluşturur.

Şehir düzeyinde kuruluş dışı faktörler analiz edilirken şehrin ilgisine göre ilçe, il, bölge, ulus ve ulus ötesi düzeylerle ilişkileri detaylandırılmalı, mümkünse kıyaslamalar yapılmalıdır.

PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

**Politik etkenler:** Hükümet politikaları, sektör politikası, paydaşların faaliyetleri, uluslararası ya da bölgesel gelişmeler, kamu yönetimi reformları ve uluslararası kuruluşlardan gelen talepler vb.

**Ekonomik etkenler:** Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler; şehri etkileyen ülke, bölge ya da il düzeyindeki kalkınma girişimleri; vergi reformları; bütçe politikası; enflasyon, döviz kurları ve faiz oranları; işgücü, işsizlik ve gelir durumundaki değişim; işyerlerinin nitelik ve nicelik olarak değişimi; ekonomik faaliyetlerin, işgücünün ya da nüfusun yer değiştirmesinde diğer şehirlerle olan etkileşimlerdeki eğilimler; şehrin çevre yerleşimlerle ekonomik ilişkileri; etkileşimde bulunan sektörlerdeki büyüme; turizm ve ticaret vb.

**Sosyokültürel etkenler:** Demografik eğilimler, norm ve değerler; kentsel hizmet sunumunu

etkileyebilecek sosyokültürel değişimler; göç eden nüfus ve bu nüfusun sosyoekonomik niteliklerindeki eğilimler; göçün getirdiği ek kentsel hizmet ihtiyacında yaşanan değişimler; şehir sakinlerinin sosyoekonomik durumlarına göre farklılaşan kentsel hizmet ihtiyaçları, hizmete erişim ve memnuniyet düzeyleri, vatandaşların belediye hizmetleriyle ilgili görüşleri vb.

**Teknolojik etkenler:** Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi; Ar-Ge; şehirde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanım durumu ve geliştirilme kapasitesi; merkezi hükümetin teknoloji destekleri ve belediyenin bunlardan yararlanma imkânları; belediyenin kullandığı merkezi yönetim tarafından sunulan ya da belediyeler arası oluşturulan bilişim hizmetlerine ilişkin konular (Örneğin, Mekânsal Adres Kayıt Sistemi, Bütünleşik Sosyal Yardımlar Veritabanı, Türkiye Ulusal Coğrafi Bilgi Sistemi) vb.

**Yasal etkenler:** Şehri etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları vb.

**Çevresel etkenler:** Çevresel ve ekolojik düzenlemeler; uluslararası anlaşmalar ve protokoller; çevresel sürdürülebilirlik; kentsel, arkeolojik ve doğal koruma alanlarında sorunlar ve gelişme eğilimleri; çevrenin korunmasında özellikle altyapı yatırımları açısından kentsel hizmet sunumunun oluşturduğu riskler; su temini, katı atık yönetimi ve benzeri hizmetler açısından civar şehirlerle etkileşimlerdeki eğilimler vb.

Söz konusu etkenlerin tespit edilmesinde PESTLE matrisinden yararlanılır. Bu matriste PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda belediye için oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulur.

**Tablo 8: PESTLE Matrisi**

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Belediyeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

Bu çalışmayla elde edilecek bulgular, “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi ile strateji geliştirme aşamasında kullanılır.

## İ. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, belediyenin ve belediyeyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile belediye dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise PESTLE analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Bu yaklaşım, planlama yapılırken belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında belediye tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

### Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler belediye tarafından kontrol edilebilen, belediyenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların belediyenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. Güçlü yönler yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi somut hususlar olabileceği gibi liderlik ya da destekleyici kurum kültürü gibi soyut hususlar da olabilir.

Zayıf yönler ise belediyenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle belediyenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılması gerekir.

### Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, belediyenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve belediye için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise belediyenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. Belediyeyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında duruma göre geçişkenlik olabilir. Örneğin bütçe imkânlarının iyi olması güçlü yön olabileceği gibi genel bütçeden belediyeye ayrılan payların artırılması nedeniyle fırsat olarak da algılanabilir.

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir:

- PESTLE analizi bulguları
- Üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar
- Diğer idarelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri
- Paydaş analizi sonuçları.

GZFT analizi sonuçlarının değerlendirilmesinin ilk aşamasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler Tablo 9 kullanılarak belirlenir. GZFT analizi sonuçları Tablo 9'daki gibi tek bir liste halinde verilebileceği gibi Tablo 10'da yer alan örnekte olduğu gibi faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak ayrı ayrı da sunulabilir.

**Tablo 9: GZFT Listesi**

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler

Tablo 10: GZFT Örneği: Toplu Taşıma Ağları

Toplu Taşıma Ağları	
Güçlü	Zayıf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaşım Koordinasyon Merkezinde diğer kuruluşlarla uyumlu bir çalışma ortamının olması</li> <li>• Ulaştırma master planında toplu taşımanın önceliklendirilmiş olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otobüs filosunun yaşının yüksekliği</li> <li>• Yüksek bakım maliyetleri</li> <li>• Büyük projelerde teknik deneyim eksikliği</li> <li>• Ulaşım planlamasında teknik uzmanlık gerektiren bazı alanlarda uzman eksikliği</li> </ul>
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaşım konusunda ilgi sahibi STK ve özel sektör temsil kuruluşlarının varlığı</li> <li>• Yeni teknolojilerin yakıt maliyetlerini azaltması</li> <li>• Deniz hatlarının belediyeye devredilmesiyle entegre ulaşım planlamasının kolaylaşması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakım maliyetlerinin orta vadede artışının hizmet sunumunu olumsuz etkilemesi</li> <li>• Şehrin doğu-batı aksında gelişmesi</li> <li>• Otomobil sahiplerinin konfor nedeniyle toplu taşımadan uzak durma ihtimali</li> </ul>

GZFT analizinin yalnızca güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespiti olarak algılanmaması gerekir. GZFT analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir.

## J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Örneğin paydaş analizinden elde edilen ayrıntılı bulgular tespitler ve ihtiyaçlar listesine dönüştürülerek ilgili hedeflere yansıtılır.

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 11) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanır.

Tablo 11: Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

\* Üst politika belgeleri analizinde Tablo 2'den yararlanılarak sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

## 4. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecinde belediyenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir belediyenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

Belediyelerin geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- **Planlar arasında devamlılığı sağlaması:** Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.
- **Tutarsızlıkları önlemesi:** Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- **Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması:** Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

Belediyelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi belediye başkanıdır. Başkan, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde belediye yöneticilerinin görüşünü almalıdır.

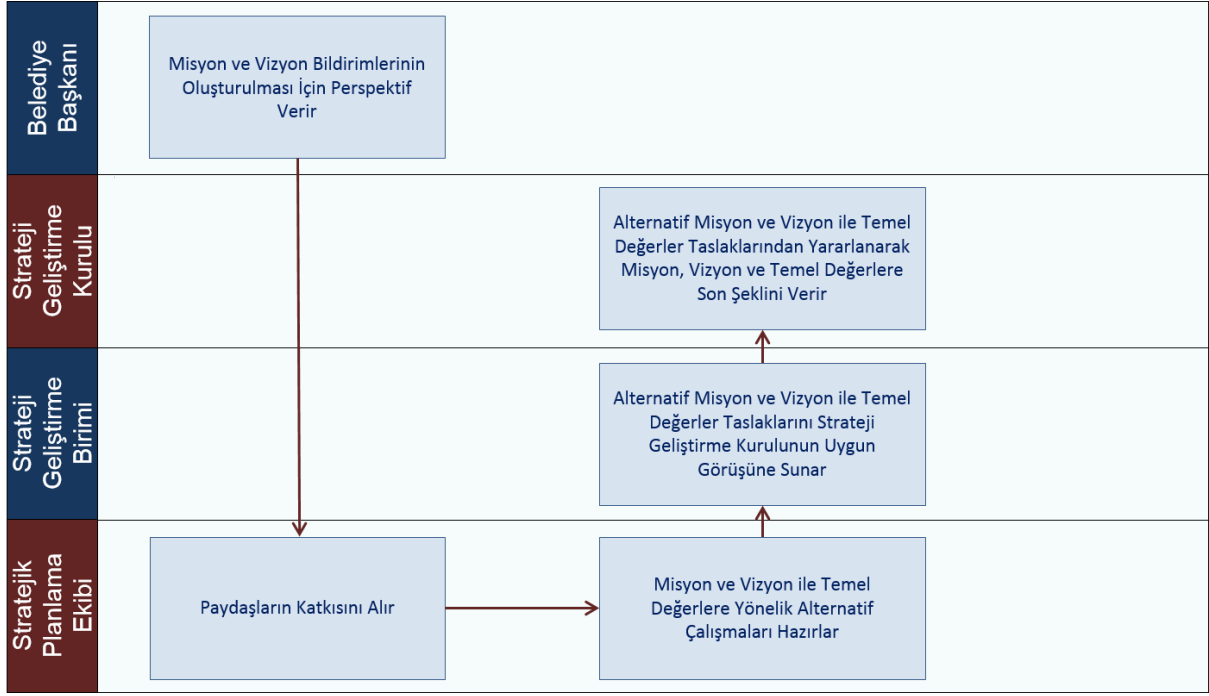
Geleceğe bakış, belediyenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almamız?

Başkan tarafından stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

Bu çerçevede geleceğe bakışın belirlenmesine ilişkin süreç Şekil 6'da yer almaktadır.

Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



## A. Misyon

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 yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve belediye kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, Başkanın misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta belediyeye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur.

İyi belirlenmiş bir misyon, belediyenin varoluş sebebini içerdiği için kısa vadedeki ihtiyaçlara göre değişmez. Bu çerçevede stratejik planı olan belediyeler mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir.

Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda belediye misyonunu gözden geçirir.

**Kutu 6: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- Belediyenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- Belediyenin yetkinlikleri ve belediyedeki süreçlerden ziyade belediyenin genel işlevleri ve politikaları ile sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Belediyenin politika alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon bildirimi geliştirilirken stratejik planlama ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalışma düzenlenebilir. Katılımcılar belediyenin ana hizmet birimlerini temsil eder. Misyon Bildirimi Çalışma Formu kullanılarak farklı fikirler toplanır. Bu formlar belediyenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından yararlanır.

**Kutu 7: Misyon Bildirimi Çalışma Formu**

- Belediyenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- Belediye kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- Belediye hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- Belediye hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon bildirimi oluşturulurken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası ve açık grup tartışmaları gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir.

Aşağıda kısa, açık ve belediyeye verilen yasal yetki ve sorumluluklarla tutarlı, belediyenin var oluş sebebini yansıtan misyon örnekleri ile iyi belirlenmemiş misyon örneğine yer verilmektedir.

**Misyon Bildirimi Örnekleri****Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı**

*“Yerel ve ortak nitelikli talepleri karşılayan, insana değer veren, çevreyle uyumlu, kaliteli ve çözüm odaklı hizmetler üretmek ve halkın gündelik yaşamını kolaylaştırmak.”*

## Denizli Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

*“Önce insan anlayışıyla hizmette adalet ve eşitliği ilke edinerek tarihi ve çevresel değerlerine sahip çıkan, sağlıklı ve refah içinde yaşanabilir bir kent oluşturmak.”*

## İyi Belirlenmemiş Misyon Bildirimi Örneği

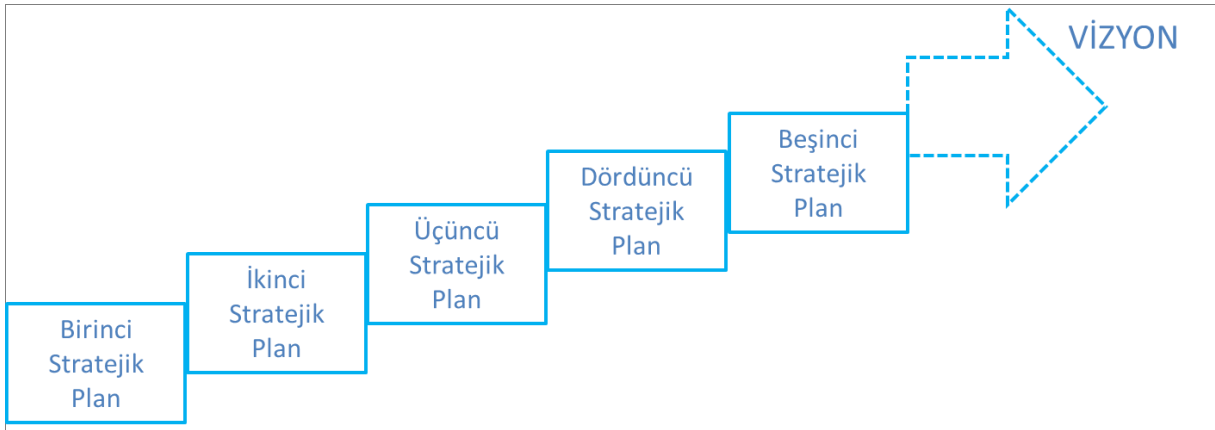
*“Yaşanabilir ortam ve dost şehirler”*

## B. Vizyon

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

Vizyon belirlenirken paydaş analizi sonuçlarından ve kent konseyi aracılığıyla oluşturulacak diyalog ortamından yararlanır. Ayrıca şehrin gelişimine ilişkin plan ve programlar da göz önünde bulundurulur.

### Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Vizyon belediyenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirim, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Stratejik planlama ekibi, Başkanın vizyon bildirimine ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta belediyeye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar. Belediye Başkanının başkanlığını yürüttüğü Strateji Geliştirme Kurulu taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur.

**Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Stratejik planı olan belediyeler mevcut vizyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Belediyeyi etkileyen mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda belediye vizyonunu gözden geçirir.

Aşağıda kısa, ilham verici ve iddialı; belediyenin uzun vadede başarmak istedikleri ile gitmek istediği yeri yansıtan ve nasıl algılanmak istediğini gösteren vizyon örnekleri ile iyi belirlenmemiş vizyon örneğine yer verilmektedir. İyi belirlenmemiş vizyon örneği, kısa olmasına rağmen ilham veren ve uzun vadeyi tarif eden bir özelliği olmaması nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

**Vizyon Bildirimi Örnekleri****Adana Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı**

*“Kent Ekonomisini güçlü kılan, yerelde kalkınmayı gerçekleştirmiş, markalaşan projeler ve kurumsal yapısıyla modern planlamanın ve çağdaş şehirciliğin kuralları içerisinde gelişen dünyada bilinen bir şehir ve belediye olmak”*

**Samsun Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı**

*“Bilgi birikimi ve gelenekleriyle kurumsal kimliğini oluşturmuş, kendini sürekli yenileyebilen, etkin ve katılımcı yönetim anlayışına sahip, çevre değerleriyle gelişen bir sahil kenti oluşturmak.”*

**Kars Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı**

*“Çevreye, tarihe ve kültüre saygılı, yaşam standartları yükselmiş, turizm ve ticaret merkezi olmak.”*

**İyi Belirlenmemiş Vizyon Bildirimi Örneği**

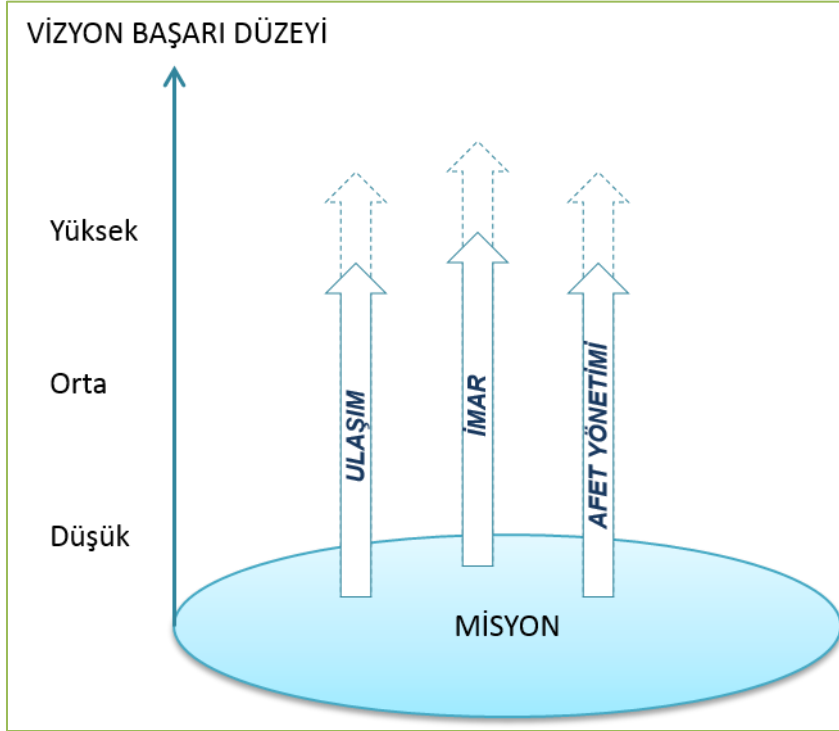
*“Belediye hizmetlerini daha iyi sunmaya devam edeceğiz.”*

Vizyon belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir.

### Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat, belediyenin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizer. Vizyon bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyi vizyon ile belirlenir. Bu bağlamda vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimini “ne” ve “niçin” sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceğini ifade eder. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki örneği Şekil 8’de gösterilmektedir.

**Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki**



### C. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların belediyeyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır.

Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar. Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan belediye içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar.

Temel değerler anlaşılır olmalı ve bir arada okunduğunda belediye hakkında bir fikir verebilmelidir. Bunun için ifadeler anlam tekrarlarından kaçınan öz bir niteliğe sahip olmalıdır.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- **Kişiler:** Belediye çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- **Süreçler:** Belediyenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Politika oluşturma sürecinin ve belediye tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

Stratejik planlama ekibi, Başkanın temel değerlere ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta belediyeye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler taslaklarını oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verir.

#### Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.
- Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemelidir.

#### Temel Değerler Örnekleri

##### Bursa Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

*“Katılımcılık, şeffaflık, güvenilirlik, tarafsızlık, sosyal belediyecilik, kalite, verimlilik, yenilikçilik, liderlik, çevreye duyarlılık”*

Bu değerler kurumsal kültürü yansıtan, misyon ve vizyon ile ilişkilendirilebilecek temel değerler kümesini oluşturmaktadır.

##### Antalya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

*“Vatandaş memnuniyeti, demokrasi ve hukukun üstünlüğüne saygı, güvenilirlik ve hesap verebilirlik, etkin ve verimli kaynak kullanımı, doğaya, çevreye, kültür ve tarihi mirasa saygı, hizmet ve paydaş odaklılık, şeffaf, adil, hızlı ve kaliteli hizmet sunumu, işbirliğine açıklık ve katılımcılık, yenilikçilik”*

Temel değerler uygun olarak belirlenmekle birlikte belediyenin öncelikleri dikkate alınarak sayısı azaltılabilir.

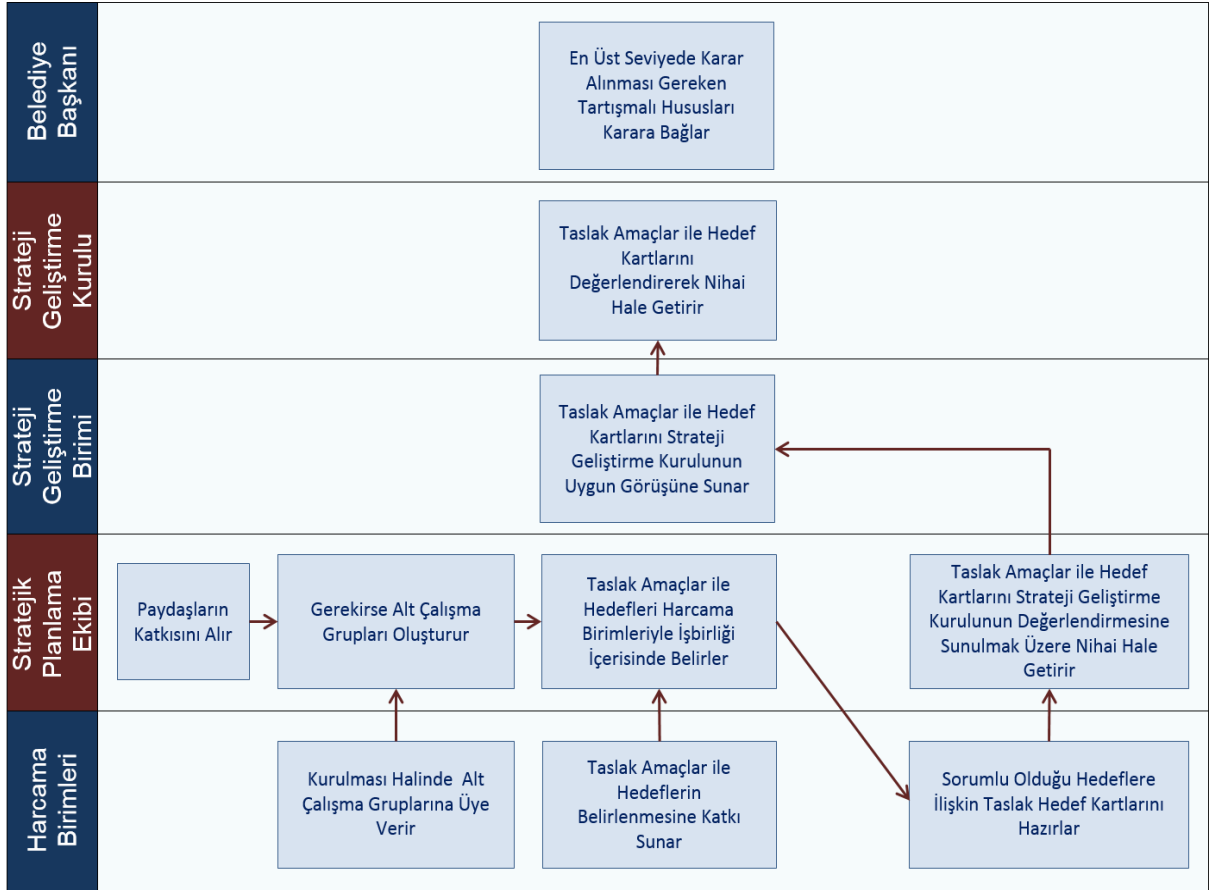
Temel değerler belirlenirken fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.

## 5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ

Strateji geliştirme, belediyenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Belediyenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo 14’te yer alan hedef kartları oluşturulur. SGB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci



Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan aşağıdaki farklı araçlar kullanılabilir:

- Delphi yöntemi
- Kıyaslama
- Mülakat
- Odak grup çalışması
- Beyin fırtınası
- Arama konferansı

## A. Amaçlar

Amaçlar, belediyenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle sosyoekonomik sorunların çözümü ya da vatandaşların ve belediyenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

### Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik belediyenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabiliridir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Hedefler için çerçeve çizer.
- Faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcı niteliktedir.

Amaçlar belirlenirken Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 11) kullanılır. Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenir.

Amaçlar, üst politika belgeleriyle belediyeye verilmiş görevlerin yanı sıra belediyeye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Amaç sayısının belediyenin ana faaliyet alanlarını geçmeyecek bir biçimde en fazla 10 olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir.

## Amaç Örnekleri

### A1. Şehrimizde temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturmak.

“Temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturma” ifadesi ulaşılmak istenilen sonucu açık bir şekilde ifade etmekte ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizmektedir. Amaç, belirlenecek hedefler konusunda yol göstermektedir.

### A2. Yararlanıcılarımıza hizmet etmeyi sürdüreceğiz.

Amaç, geleceğe dönük pozitif bir değişimi yansıtılmamaktadır. Belediyenin hizmet kalitesine ve hizmetin sunumu sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara ilişkin herhangi bir bildirimde bulunmamaktadır. Hedeflere çerçeve çizecek nitelikte değildir.

### A3. Belediye personelinin niteliğini artırmaya yönelik eğitim programları düzenlenecektir.

İlgili ifade amaç seviyesinden ziyade hedef düzeyindedir.

## Dikkat Kutusu



Belediyenin sunduğu rutin hizmetlere stratejik yaklaşılarak bu hizmetlerin verimli sunulması belediyenin temel yönetim işlevi gereğidir. Dolayısıyla belediye farklı ana hizmet alanlarına yönelik belirlediği amaçlar kapsamında verimliliğe ilişkin hedef ve göstergeleri kullanabileceği gibi sadece verimliliği kapsayan bir amaç da belirleyebilir.

## B. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedeflerin;

- Belediyenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde oluşturulması gerekir.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenmesi tavsiye edilmektedir.

#### Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmelidir.
- Sonucu etkileyen faktörler analiz edilmelidir.
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri tespit edilmelidir.
- Hedef gerçekleştirmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gerçekleştirmeler dikkate alınmalıdır.

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

#### Hedef: Planlı yerleşim oranını yüzde 90'a çıkarmak

##### Performans Göstergeleri:

- Planlı yerleşim alanlarının oranı
- Gecekondu bölgelerinin toplam kentsel yerleşim alanına oranı

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

#### Hedef: Elektronik belediyecilik kullanımını yaygınlaştırmak

##### Performans Göstergeleri:

- Elektronik ortamda verilen hizmet sayısı
- Elektronik ortamda verilen hizmetleri kullanan vatandaş sayısı
- E-belediye hizmetlerinden memnuniyet oranı

Belediyeler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. Hedefler, üst politika belgeleriyle belediyeye verilmiş görevlerin yanı sıra belediyeye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 11) yararlanılarak Tablo 12 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez ancak, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanır.

Tablo 12: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

Tespitler	İhtiyaçlar	Amaçlar	Hedefler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır.</li> <li>Belediye içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır.</li> <li>Belediye çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır.</li> <li>Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik yönetim algısının belediyede yerleştirilmesi</li> <li>Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi</li> <li>Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması</li> </ul>	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.</li> <li>Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2021 yılına kadar kurulacaktır.</li> </ul>

İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Tablo 13'te gösterildiği üzere hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

Tablo 13: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri					
	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi	F Birimi
H1.1	S	İ		İ		
H1.2		İ		S		İ
...			S		İ	
...	İ	S	İ			
H5.3					S	İ

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

### Dikkat Kutusu



Belediyeler, stratejik planlarındaki hedeflerinin sorumlu birimlerini yalnızca belediye birimleri arasından belirleyebilir. Bu sorumluluklar bağlı kuruluşlara ve belediye şirketlerine dağıtılamaz. Bağlı idare ve belediye şirketleri için belediye stratejik planında yönlendirici hususlara yer verilebilir.

## İyi Belirlenmemiş Hedef Örnekleri

## H1.1- Kent içi gürültü ortadan kaldırılacaktır.

Bu hedef gerçekçi olmayıp plan dönemi içerisinde ulaşılabılır görülmemektedir.

## H1.2- Mevcut hizmet düzeyi 2024 yılına kadar korunacaktır.

Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla hedef yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Tablo 14: Hedef Kartı Şablonu<sup>4</sup>

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl***	2. Yıl***	3. Yıl***	4. Yıl***	5. Yıl	İzleme Sıklığı****	Raporlama Sıklığı*****
PG1.1.1*									
PG1.1.2*									
PG1.1.3*									
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan <b>tek bir</b> birime yer verilir.								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.								
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek <b>en fazla beş</b> temel riske yer verilir.								
Faaliyet ve Projeler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik <b>en fazla on</b> faaliyet ve proje grubuna yer verilir.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.								
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan <b>en fazla beş</b> tanesine maddeler halinde yer verilir.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere <b>en fazla beş</b> madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.								

\* Amaçlarda başında "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

\*\* Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

\*\*\* Stratejik planın uygulama sürecinde önemli olan beşinci yıl sonundaki hedeflenen değere ulaşmaktır. Bu çerçevede bir, iki, üç ve dördüncü yıl hedef değerleri beşinci yıl sonundaki hedeflenen değere ulaşılacak şekilde her yıl hazırlanacak olan performans programlarında değiştirilebilir.

\*\*\*\* İzleme sıklığı, göstergelere dair gelişmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

\*\*\*\*\* Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

<sup>4</sup> Şablon kapsamında hedef kartı örneğine Ek C'de yer verilmiştir.

### C. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

**1. Girdi göstergeleri** bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.

#### Örnek Girdi Göstergeleri

- Katı atık geri dönüşümü için kullanılan araç sayısı
- Düşük emisyonlu toplu ulaşım aracı sayısı
- Sahipsiz hayvan rehabilitasyon merkezi sayısı

**2. Çıktı göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman belediyenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

#### Örnek Çıktı Göstergeleri

- Geri dönüştürülen katı atık miktarı
- Toplu ulaşım araçlarının yaydığı zararlı gaz miktarı
- Rehabilitasyon edilen sahipsiz hayvan sayısı

**3. Sonuç göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak istiyoruz” sorularına cevap verir.

#### Örnek Sonuç Göstergeleri

- Üretilen kompost miktarı
- Havası en kirli iller sıralamasındaki yeri
- Sahiplendirilen hayvan sayısı

**4. Kalite göstergeleri** ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

#### Örnek Kalite Göstergeleri

- Katı atıkların geri dönüşümünden duyulan memnuniyet oranı
- Nefes alınabilir şehir algısı
- Belediyenin hayvan koruma hizmetlerinden memnuniyet oranı

**5. Verimlilik göstergeleri** çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

#### Örnek Verimlilik Göstergeleri

- Geri dönüştürülen bir ton katı atığın maliyeti
- Toplu taşıma araçlarının km başına yakıt maliyeti
- Rehabilite edilen sahihsiz hayvan başına maliyet

**Girdi ve çıktı göstergeleri tek başlarına hedeflere ne düzeyde erişildiğinin ölçülmesi için kullanılmaz:** Girdi ve çıktı göstergeleri tek başına “bu işi ne için yapıyoruz” sorusuna cevap vermez. Ancak verimlilik, kalite veya sonuç göstergeleriyle birlikte kullanıldığında hedefle bağlantısı daha güçlü bir biçimde kurulur. Örneğin şehir içi erişilebilirliğin artırılması hedefine ilişkin “yapılan yol uzunluğu” göstergesi ancak “ulaşım süresi” gibi bir sonuç göstergesi ile birlikte kullanıldığında bir anlam ifade eder.

**Doğrudan ölçülmek istenen hedefe odaklı basit ve daha az miktarda gösterge kullanmak her zaman tercih edilmelidir:** Bir hizmet alanında birden çok ve farklı verimlilik ve sonuç göstergeleri kullanmak mümkündür. Ancak her ilave gösterge ve bunun için toplanacak veri ilave maliyet ve zaman anlamına gelmektedir. Örneğin; verimlilik, sonuç ve kalite göstergelerinin hepsini izlemek ilave bir maliyet unsuru oluşturuyorsa bunlardan seçilen bir tanesi izlenebilir.

**Sırf elde veri olması o verilerden oluşacak göstergelerin anlamlı olduğu sonucunu doğurmaz:** Bazen ölçülmek istenen performans göre veri temin etmek yerine elde bulunan ancak hedefin ölçülmesi için anlamlı olmayan verilere göre performans göstergelerinin oluşturulması tercih edilebilir. Bu durumda gerçek anlamda bir performans ölçümü yapılmış olmaz.

**Göstergelerdeki genellemelere dikkat edilmelidir:** Bazı durumlarda kullanılan göstergeler birimler arasındaki ya da hizmet sunulan şehirdeki farklılıkları gizleyerek gerçek durumun ortaya çıkmasını engelleyebilir. Göstergeler şehir düzeyinde ortalama performansın iyileştiğini gösterebilir ama buna rağmen örneğin, belirli mahallelerde hizmet kalitesi ciddi olarak kötüleşebilir. Dolayısıyla belediyeler göstergelerini kurum içindeki birimler ya da şehir içi coğrafi birimler (mahalle, mahalle bölgeleri ya da ilçe vb.) bazında da izlenmesi tavsiye edilmektedir.

**Göstergeler paydaş gruplarının özelliklerine göre farklılaşabilir:** Örneğin göçle gelenler, yoksullar, engelliler ya da okuma yazma bilmeyenler belirli hizmetlerden diğerleri kadar

yararlanmayabilir. Bu dezavantajlı gruplar için özel hizmetler veya hizmete erişim yöntemleri geliştirmek gerekebilir.

**Göstergelerin veri kaynaklarının çeşitliliği verinin yönetiminin önemini artırmaktadır:** Belediyenin ya da diğer kurumların fiziki ya da elektronik kayıtları, denetçi değerlendirmeleri, teknik ölçümler, anketler, toplantı sonuçları hatta sosyal medya bildirimleri belediyenin hedef ve göstergeleriyle ilgili veri sağlayabilir. Bununla birlikte verilerin toplanma maliyeti, veri kaynaklarının ve veri toplama yöntemlerinin neler olduğu, veriyi kimin toplayacağı, verilerin hangi sıklıkla toplanacağı, veri analizini kimin yapacağı, veriyi kimin raporlayacağı ve veriyi kimin kullanacağı hususları dikkate alınmalıdır.

#### Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olması tavsiye edilmektedir.
- Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır.
- Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir.
- Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır.
- Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulur.

**Tablo 15: Performans Göstergesi Örneği**

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Kadınların işgücüne katılım oranı	30,8	31,4	32,2	33,0	33,9	34,9
Kadınların istihdam oranı	27,1	27,8	28,1	28,5	29,6	31,0

\* Bu örnek 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir.

Performans göstergelerine, bu göstergelerin değerlerinin belirlenmesine ve sonuçlarının ölçülmesine ilişkin değerlendirme ve örneklere Ek E'de yer verilmektedir.

**Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır.
- Gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir.
- Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir.
- Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinmiyorsa öncelikle ölçüm için bir yöntem geliştirilerek mevcut durum tahmin edilir. Göstergeye ilişkin mevcut durum verisine plan dönemi içerisinde ulaşıldığı durumlarda hedef değerlere dair güncelleme ihtiyacı olup olmadığı gözden geçirilir.
- Verisi olmayan performans göstergeleri için belediye kendi veri bankasını oluşturur.
- Performans göstergeleri için verinin nasıl temin edileceği belirlenir. Veri kaynağı mevcut operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir.

**D. Faaliyet ve Projeler**

Hedefler ve performans göstergeleri oluşturulduktan sonra bu hedef ve performans göstergelerinin uygulama ile bağlantısını güçlendirmek üzere öncelikli faaliyet ve projeler belirlenir. Bu şekilde hedef ve performans göstergeleri operasyonel hale getirilir.

**Kutu 14: Faaliyet ve Projeler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- Üzerinde uzlaşılmış hedef ve performans göstergelerini en etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve proje grupları toplulaştırılarak listelenir.
- Bu faaliyet ve proje listesi orta vadeli bir bakış açısıyla önceliklendirmeye tabi tutulur.
- Önceliklendirilen faaliyet ve proje gruplarından en fazla on tanesine yer verilir.
- Faaliyet ve projelerin hedef ve performans göstergesini detaylandırarak bir biçimde oluşturulması ve bu nedenle hedef ve performans göstergesiyle aynı şekilde ifade edilmemesi gerekir.
- Faaliyet ve projeler performans programlarında detaylandırılacağından faaliyet ve projelere ilişkin detaylara ve sayısal ifadelere stratejik planda yer verilmez.

**Faaliyet ve Proje Örnekleri:**

- Tarihi yapıların restorasyon çalışmalarının yapılması
- Belediye binalarının engelli dostu olmasını sağlamak üzere erişilebilirliğinin artırılması
- Trafik yoğunluğu yüksek kavşaklarda sinyalizasyon çalışmalarının tamamlanması

- Ağaçlandırma çalışmalarının yürütülmesi
- Gıda denetimi faaliyetlerinin artırılması.

### E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır.

Risk analizine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir birlikte stratejik plan kapsamında belediyelerin asgari seviyede hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa hedef, performans göstergeleri, faaliyet ve projeler de o kadar sağlıklı belirlenir; hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar.

**Tablo 16: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri**

Hedef: Atıklar kaynağında ayrıştırılarak sıfır atık uygulaması yaygınlaştırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Atıkların kaynağında ayrıştırılması, biriktirilmesi ve geri dönüştürülmesine yönelik ihtiyaca uygun altyapının sağlanamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri dönüşüm kumbaralarının bütün vatandaşlara ulaştırılmaması nedeniyle atıkların kaynağında ayrıştırılmaması</li> <li>• Düzenli döküm konteynerlerinin yetersizliği</li> <li>• Depolama alanlarının yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atıkların kaynağında sistemli ve sürdürülebilir şekilde ayrı biriktirilmesi ve toplanmasının sağlanması için ihtiyaç duyulan altyapının oluşturulması</li> <li>• Maddesel ve enerji geri kazanımı faaliyetleri teşvik edilerek geri kazanım tesislerinin teknik ve idari yeterliliklerinin artırılması</li> </ul>
Sıfır atık duyarlılığının topluma yeterince kazandırılmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vatandaşın atık yönetimine ilişkin yeterli bilinç düzeyine sahip olmaması</li> <li>• Toplumun tüketim ve kullanım alışkanlıklarının kısa sürede değiştirilememesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedef kitlelere yönelik uygulamalı eğitim ve bilgilendirme yapılması</li> <li>• Uygulamanın etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla izleme ekiplerinin oluşturulması</li> </ul>
Hedef: Belediye hizmetlerinin sunulmasında bilişim teknolojilerinden daha fazla yararlanılarak hizmet kalitesi artırılabilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Nitelikli uzman ve altyapı eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belediye çalışanlarının bilişim teknolojilerine yönelik eğitim eksikliği</li> <li>• Bilişim teknolojilerindeki yeniliklere yeterli önemin verilmemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belediye personeline yönelik eğitimlerin düzenlenmesi</li> <li>• Bilişim altyapısının yeterlilik analizi yapılarak altyapı geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi</li> </ul>

Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır.

Tablo 16'nın stratejik planda yer alması zorunlu olmayıp stratejik plan hazırlıklarında kullanılması beklenmektedir. Risk değerlendirmesi sonucunda;

- Hedef
- Performans göstergesi
- Gösterge değerleri
- Göstergenin hedefe etkisi
- Faaliyet ve projeler ile maliyette değişiklikler yapılabilir.

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

## F. Maliyetlendirme

Belediyeler, belediye hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, belediyenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

Belediyeler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

**Tablo 17: Tahmini Maliyetler**

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.1						
Hedef 1.2						
Amaç 2						
Hedef 2.1						
...						
Genel Yönetim Giderleri						
<b>TOPLAM</b>						

Not: Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. Belediye, Tablo 17'de belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 7'deki Tahmini

Kaynaklar Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda şu yöntemler izlenir:

Hedeflerin;

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
- Zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarında vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede; belediyenin yetki alanı dâhilinde, başta kalkınma planı olmak üzere, politika oluşturulması sürecinde çerçeve oluşturan üst politika belgeleri esas alınır.

Maliyetlendirme yapılırken belediyeler, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyeti hesaplar.

#### Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir.
- Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGB yönetir.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ile sermaye giderlerinin doğrudan tek bir hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili tüm giderler o hedefin maliyetinde yer alır.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderlerinin birden fazla hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili giderler ağırlıklandırılarak dağıtılır.
- Herhangi bir hedefe veya faaliyete özgü olmayan, birden çok hedefe veya faaliyete yönelik olan hizmet binalarının ısıtma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarımı gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.

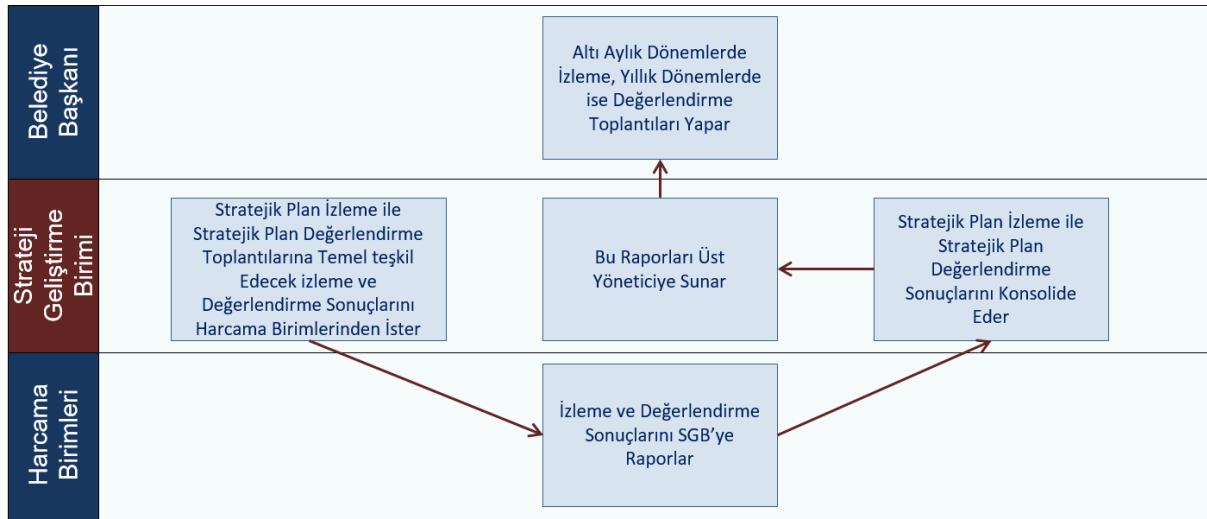
## 6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

**Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci**



İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

- Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi
- Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi
- Performans göstergesi değerlerinin belirlenmesi
- Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise SGB'nin sorumluluğundadır.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu kapsamda Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından yararlanılabilir. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 18'de yer almaktadır.

**Tablo 18: Raporların Özellikleri**

Raporların Özellikleri	Açıklama
Açıklık	Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.
Kapsamlı ve öz olma	Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.
İlgililik ve yararlılık	Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir.
Güvenilirlik	Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.
Tutarlılık	Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanılmalıdır.
Zamanlılık	Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.
Ekonomiklik	Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde belediye başkanı başkanlığında, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin katılımlarıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılabilir. Değerlendirme toplantılarında Tablo 19'da yer alan kriterler kapsamındaki sorulara yanıt aranır. Bu toplantıların yapılması durumunda Başkan ayrıca, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca

göre belediyenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Belediye başkanı başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce toplantıya temel teşkil etmek üzere izleme ve değerlendirme raporlarının hazırlanması gerekir.

**Tablo 19: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları**

Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi?</li> <li>Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi?</li> <li>Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?</li> </ul>
Etkililik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı?</li> <li>Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı?</li> <li>Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı?</li> <li>Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin üst politika belgelerinde yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?</li> </ul>
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeden maliyetler ortaya çıktı mı?</li> <li>Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı?</li> <li>Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?</li> </ul>
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir?</li> <li>Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir?</li> </ul>

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca belediyenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim, İçişleri Bakanlığı tarafından yapılan denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanır.

Belediyeler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik bir biçimde tasarlamak isteyen belediyeler;

- Sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
- Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde gerekli verileri toplamalı
- Karar alıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli bilgileri üretmelidir.

## 7. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme ve stratejik plan değerlendirme toplantılarının sonuçlarından yararlanır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz. Güncellenmenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGB'nin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellenmenin kapsamı;

- Mevcut hedef ifadesinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir hedef eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergesi eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi
- Performans göstergelerinin hedefe etkisinin değiştirilmesi
- Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerin değiştirilmesi
- Mevcut risklerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir risk eklenmesi
- Mevcut faaliyet ve projelerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir faaliyet ve proje eklenmesi
- Hedefe ilişkin toplam maliyet tahmininin değiştirilmesi
- Hedefe ilişkin tespitler ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespit ve ihtiyaç eklenmesidir.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve Tablo 20'de yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte belediye meclisinin onayına sunulur. Belediye meclisinin onayını müteakip plana son şekli verildikten sonra güncellenmiş nihai versiyon Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek F) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 20'ye yer verilir.

Tablo 20: Hedef Kartı Güncellemesi

20XX Yılı Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef			
	Performans Göstergesi			
	Performans Göstergesi Değeri			
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Riskler			
	Faaliyet ve Projeler			
	Toplam Maliyet			
	Tespitler			
	İhtiyaçlar			

## 8. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik planın nihai halinin verilmesinde ve kamuoyuna açıklanmasında Tablo 21'deki şablona uyulur. Tablo 21'de belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez. Stratejik plan belediye meclisince onaylandıktan sonra kamuoyuna açıklanır ve ilgili yılbaşında yürürlüğe konulur.

Bu şablonda yer alan ve Rehber içerisinde detaylandırılmayan “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümünde misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve verimlilik odaklı olan ve belediyenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 15 ila 25 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna “Temel Performans Göstergeleri” bölümünde yer verilir. Temel performans göstergelerine ilişkin örnek Ek G’de yer almaktadır.

**Tablo 21: Stratejik Plan Şablonu**

	Kamuoyuna Açıklanacak Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
Başkan Sunuşu	Azami bir sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan	Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa
Durum Analizi	Azami 30 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir.
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir.
• Mevzuat Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir.
• Üst Politika Belgeleri Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir.
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir. (Tablo 3)
• Paydaş Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir.
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir. (Tablo 7)
• PESTLE Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)
• GZFT Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına <b>özet</b> bir şekilde yer verilir. (Tablo 9)

	Kamuoyuna Açıklanacak Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Tablo 11'e yer verilir.
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa
• Misyon	✓
• Vizyon	✓
• Temel Değerler	✓
Strateji Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte belediyenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir.</li> <li>• Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır.</li> <li>• Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.</li> </ul>
• Hedef Kartları	Tablo 13 ve Tablo 14'e yer verilir.
• Maliyetlendirme	Tablo 17
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa

Not: Planın güncellenmesi durumunda güncellenmiş stratejik planda Tablo 20'ye de yer verilir.

## EKLER

### A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Strateji ve Bütçe Başkanlığından:

#### KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

##### BİRİNCİ BÖLÜM

##### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel İlkeler

###### Amaç

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmeliğin amacı, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesidir.

###### Kapsam

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği nedeniyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.

###### Dayanak

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

###### Tanımlar

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Başkanlık: Strateji ve Bütçe Başkanlığını,
- b) Eylem planı: Stratejik planın uygulanabilirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planı,
- c) Güncelleme: Misyona, vizyona ve amaçlara değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri,
- ç) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- d) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,
- e) Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye ve bağlı idareleri ile il özel idaresini,
- f) Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları,

- g) Performans programı: Kamu idarelerinin yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren programı,
- ğ) Rehber: Üniversiteler, kamu sermayeli işletmeler ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Başkanlıkça hazırlanan belgeleri,
- h) Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü,
- ı) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurulu,
- i) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
- j) Stratejik plan değerlendirme raporu: Kılavuzda yer alan izleme ve değerlendirme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanan ve Başkanlığa gönderilen raporu,
- k) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,
- l) Stratejik plan gerçekleştirme raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan ve Başkanlığa gönderilen değerlendirme raporunu,
- m) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plan döneminin her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesini sağlayan raporu,
- n) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,
- o) Üst yönetici: Bakanlıklarda bakanı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,
- ö) Yenileme: Stratejik planın, dönemi tamamlanmadan yeni bir plan dönemi için tüm unsurlarıyla yeniden hazırlanmasını, ifade eder.

### **Genel ilkeler**

**MADDE 5 – (1)** Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

- a) Stratejik planlar bilfiil kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.
- ç) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.
- d) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- e) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.

- f) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra teşkilatlarının stratejik yönetim kapasitesinin artırılmasına yönelik önlemler merkez teşkilatınca alınır.
- g) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır.
- ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Başkanlık ile yakın işbirliği içerisinde yürütülür.
- h) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Başkanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

#### Bakanlar

**MADDE 6 – (1)** Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının, kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına; mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

(2) Bakanlar, bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur.

#### Üst yöneticiler

**MADDE 7 – (1)** Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Stratejik Planlama Süreci

#### Stratejik planların hazırlanması

**MADDE 8 – (1)** Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

- a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,
- b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,
- c) Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,
- ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine, yer verilir.

(2) Stratejik planlama ekibinde harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.

(3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.
- b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.
- c) Stratejik planlama ekibi üyeleri.

(4) Hazırlık programı, üst yönetici tarafından idare içerisinde duyurulur ve Başkanlığa bilgi olarak gönderilir.

(5) Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.

(6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(7) Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir.

### **Stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi**

**MADDE 9 –** (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanlarını dikkate alır.

### **İdarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu**

**MADDE 10 –** (1) Kamu idareleri stratejik planlarını faaliyet alanlarıyla ilgili diğer kamu idareleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hazırlar.

(2) Bakanlıkların stratejik planları ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları hazırlanırken bu planların birbirleriyle uyumu ilgili bakanlıklar tarafından aktif bir işbirliğiyle gözetilir.

### **Eylem planları**

**MADDE 11 –** (1) Stratejik planların uygulama etkinliğini artırmak üzere merkez ve taşra teşkilatlarınca eylem planları hazırlanabilir. Eylem planı hazırlayacak taşra teşkilatlarını belirlemeye merkez teşkilatı yetkilidir.

(2) Eylem planları, stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak bir biçimde hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip uygulamaya konulur.

(3) Eylem planları, her yıl Aralık ayında stratejik plan döneminin kalan yıllarını içerecek bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur.

(4) Merkez teşkilatı, başlangıçta eylem planı hazırlamasını talep etmediği diğer taşra teşkilatlarından da stratejik plan döneminin kalan yılları için eylem planı hazırlamalarını isteyebilir.

(5) Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

### **Stratejik planların Başkanlıkça değerlendirilmesi**

**MADDE 12 –** (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Başkanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(2) Başkanlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere uygunluğu,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,

- c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,  
 ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı, açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.

(4) İkinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hususlara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik planlar değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik planlar iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Bakanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Başkanlığa gönderilir. Bu süre içerisinde stratejik planlarını göndermeyen kamu idareleri hakkında 8 inci maddenin yedinci fıkrası hükmü uygulanır.

### **Stratejik planlara son şeklinin verilmesi**

**MADDE 13** – (1) Başkanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

### **Stratejik planların sunulması ve kamuoyuna açıklanması**

**MADDE 14** – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakanın, mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Başkanlığa ve Hazine ve Maliye Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(2) Stratejik planlar, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştaya elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(3) Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Başkanlığa ve Çevre Şehircilik Bakanlığına, il özel idareleri ise ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Başkanlığa ve İçişleri Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(4) Stratejik planlar kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

### **Stratejik planların uygulanması**

**MADDE 15** – (1) Stratejik planın uygulama araçları; performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır.

(2) İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plandaki amaç ve hedeflere uyum gözetilir.

### **Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları**

**MADDE 16** – (1) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleştirme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

(2) Kamu idareleri Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlar.

(3) Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

(4) Stratejik plan değerlendirme raporu; hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Başkanlığa gönderilir.

(5) Stratejik plan dönemi sonunda stratejik plan gerçekleştirme raporu hazırlanır.

(6) Başkanlık, kamu idarelerinin stratejik planlarının değerlendirme ve uygulama sonuçlarını kamuoyuna açıklayabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Stratejik Planların Güncellenmesi ve Yenilenmesi

#### Güncelleme

**MADDE 17 –** (1) Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz.

(2) İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.

(3) Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın onayı; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile alınır.

(4) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte en geç Haziran ayı sonuna kadar Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Başkanlık güncellemeye ilişkin kararını 30 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahalli idareler tarafından alınan güncelleme kararı gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(5) Mahalli idareler tarafından güncellenen stratejik planlar ilgili meclislerinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

(6) Güncellenen stratejik planlar, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen stratejik planlar 14 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamuoyuna açıklanır.

#### Yenileme

**MADDE 18 –** (1) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,

d) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, stratejik planı yenilenebilir.

(2) Stratejik planın yenilenmesi kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.

(3) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Başkanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

(4) Başkanlık, stratejik planı yenilenmesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **Yeni kurulacak kamu idareleri**

**MADDE 19** – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idarelerinin ilk stratejik planını hazırlamasına ilişkin süreç Başkanlıkça belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

#### **Gizlilik gerektiren bilgiler**

**MADDE 20** – (1) Başkanlıkça uygun görülen kamu idareleri, hizmetin gerektirdiği gizlilik nedeniyle stratejik planlarını hazırlarken Kılavuzda yer alan birtakım hususlardan muaf tutulabilir.

(2) Stratejik planlarda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere yer verilmez.

#### **Tebliğler**

**MADDE 21** – (1) Bu Yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Başkanlık yetkilidir.

#### **Tereddütlerin giderilmesi**

**MADDE 22** – (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Başkanlık yetkilidir.

#### **Yürürlükten kaldırılan yönetmelik**

**MADDE 23** – (1) 26/5/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **Geçiş süreci**

**GEÇİCİ MADDE 1** – (1) Değerlendirilmek üzere Başkanlığa gönderilen ve 2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar, bu Yönetmelik ile Kılavuz ve rehberlere uyum sağlanması için ilgili idarelere iade edilebilir. Uyumlaştırmaya ilişkin takvim Başkanlıkça belirlenir.

#### **Yürürlük**

**MADDE 24** – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**MADDE 25 – (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Strateji ve Bütçe Başkanı yürütür.

## B. Mevzuat Analizi Örneği

Yasal Yükümlölük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
1. İlçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak	<ul style="list-style-type: none"> <li>5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (Madde7/a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan, program ve bütçe süreçlerinde ilçe belediyeleriyle yeterli koordinasyon sağlanamamaktadır.</li> <li>Stratejik planlama konusunda yeterli nitelik ve nicelikte personel bulunmamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan, program ve bütçe süreçlerinde ilçe belediyeleriyle koordinasyonun güçlendirilmesi.</li> <li>Stratejik planlamayla ilgili yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması.</li> </ul>
2. ...	• ...	• ...	• ...

### C. Hedef Kartı Örneği

<b>Amaç</b>	A6: Sürdürülebilir çevre gelişimi sağlanacaktır.								
<b>Hedef</b>	H6.1: Yeşil alanlar korunacak ve artırılacaktır.								
<b>Sorumlu Birim</b>	Park ve Bahçeler Müdürlüğü								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İmar ve Şehircilik Müdürlüğü</li> <li>• İnsan Kaynakları Müdürlüğü</li> </ul>								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
PG6.1.1: Kişi başına düşen yeşil alan miktarı (m <sup>2</sup> )	60	5	5,3	5,6	6	6,5	7	6 ayda bir	Yılda bir
PG6.1.2: Bakım yapılan yeşil alan miktarı (m <sup>2</sup> )	40	100 bin	200 bin	300 bin	400 bin	500 bin	600 bin	6 ayda bir	Yılda bir
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel sayısındaki eksiklik</li> <li>• Zorunlu olmayan uygulama planı değişiklikleri</li> </ul>								
<b>Faaliyet ve Projeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni rekreasyon alanlarının yapılması</li> <li>• Ağaçlandırma faaliyetlerinin yürütülmesi</li> <li>• Fidan dağıtımı yapılması</li> <li>• Park alanlarında damlama sulama sistemine geçilmesi</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	160.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeşil alanların ve park alanlarının yoğun yapılaşma sonucu yetersiz kalması</li> <li>• Yeşil alan için uygulama planlarında yeterli düzeyde yer ayrılması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İmar ve inşaat konularında yapılaşmanın yanı sıra yeşil alanların ve sosyal-kültürel donatı alanlarının yaygınlaştırılması</li> <li>• Olası afetlerde halkın toplanma alanı olduğundan yeşil alanların korunması ve artırılması</li> <li>• Halkın farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik park ve yeşil alan düzenlemelerinin yapılması</li> </ul>								

## D. Belediyeler İçin Performans Göstergesi Seti

Bu bölümde yer alan performans gösterge seti zorunlu bir liste olmadığı gibi kısıtlandırılmış bir liste de değildir. Bu göstergeler dışında da ulusal ve uluslararası kabul görmüş standartlar ve gösterge setlerinden yararlanılabilir.

Göstergeler için mümkün olduğu lde resmi istatistikler kullanılmalı, göstergenin coğrafi düzeyi ya da başka nedenlerle resmi istatistiklerin bulunmaması durumunda göstergelerin toplanması ve hesaplanması için saha çalışması, kurumsal kayıtlar, dijital teknolojilerden elde edilen kayıtlar (büyük veri) alışmaları yapılabilir. Veri toplama çalışmaları yaparken verilerin ulusal veya uluslararası standartlara göre oluşturulmasına zen gösterilmelidir.

### Dikkat Edilecek Hususlar:

- Göstergelerin yönü, belediyelerin ortalama büyüklük ve kapasiteleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu nedenle, kimi göstergeler bazı belediyeler için artış olarak anlamlıyken diğerleri için azalış olarak anlamlı olabilir.
- Artış ve azalış olarak ifade edilen göstergenin yönü, ihtiyaca göre belediye tarafından belirlenir. Bazı durumlarda göstergenin mevcut durum değerinin korunması da hedeflenebilir.
- Bazı göstergeler niteliği itibarıyla girdi odaklı bir biçimde tasarlanmıştır. Belediyeler, ihtiyaçlarına göre bu göstergeleri geliştirip çıktı ve kalite odaklı bir biçimde de ifade edebilir.
- Genel memnuniyet oranını ölçen göstergeler, ihtiyaca göre daha alt bileşenlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçmek üzere tasarlanabilir.

## Belediyeler İçin Performans Göstergeleri Seti

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
1	Çevresel Harcamalara Aktarılan Kaynağın Toplam Kaynak İçerisindeki Oranı	Yüzde	Çevre Yönetimi	Bir yıl içerisinde çevresel harcamalara aktarılan kaynağın toplam kaynak içerisindeki oranını ifade eder.	Artış/Azalış
2	Havadaki Kükürt Dioksit (SO <sub>2</sub> ) Oranının 125µg/m <sup>3</sup> 'ün Üstüne Çıktığı Gün Sayısı	Sayı	Çevre Yönetimi	Yerleşmede son bir yıl içinde havada bulunan kükürt dioksit miktarının sınır değer olarak belirlendiği 125 µg/m <sup>3</sup> (Hava Kalitesi Değerlendirme ve Yönetimi Yönetmeliği'nde kükürt dioksit için belirlenen kısa vadeli sınır değer)'ten fazla olduğu günlerin toplam sayısını ifade eder.	Azalış
3	Havadaki Partiküler Madde PM10 Oranının 50 µg/m <sup>3</sup> 'ün Üstüne Çıktığı Gün Sayısı	Sayı	Çevre Yönetimi	Yerleşmelerde son bir yıl içinde havada bulunan partiküler madde miktarının 50 µg/m <sup>3</sup> (Hava Kalitesi Değerlendirme ve Yönetimi Yönetmeliği'nde partiküler madde için belirlenen kısa vadeli sınır değer)'ten fazla olduğu günlerin toplam sayısını ifade eder.	Azalış
4	İçme ve Kullanma Suyu Şebekesine Bağlı Nüfus Oranı	Yüzde	Çevre Yönetimi	Bir yerleşmede, içilebilir ve kullanılabilir nitelikte suyu düzenli bir biçimde sağlayan şebekeden doğrudan yararlanma imkânına sahip olan nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranını ifade eder.	Artış
5	Su Kalite Testlerinde Alınan Numunelerin Standartlara Uygunluk Oranı	Yüzde	Çevre Yönetimi	Standartlara uyan numune sayısının toplam numuneye oranını ifade eder. Belirli noktalardan abone kullanımına girmeden önce alınan suyun laboratuvar analizlerinin TSE veya WHO standartları içinde olup olmadığını gösterir.	Artış
6	Su Kayıp Kaçak Oranı	Yüzde	Çevre Yönetimi	Su şebekesine alınan su miktarı ile faturalandırma yolu ile ölçülen su miktarı arasındaki farkın toplama oranını ifade eder. Bu gösterge, su kayıplarının niteliğini ve işletmenin yetersizliğinin kaynağını belirlemekte ve fiziksel, ticari kayıpların oranını değerlendirmektedir.	Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
7	<b>Arıtılan Atık Su Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Atık su arıtma tesisinde bir yıl boyunca arıtılan suyun o yıl ortaya çıkan toplam atık su miktarına oranını ifade eder.	Artış
8	<b>Atık Su Toplama Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Kanalizasyon şebekesine bağlı hane sayısının toplam hane sayısına oranını ifade eder.	Artış
9	<b>Yağmur Suyu Şebekesine Sahip Cadde Ve Sokak Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Yağmur suyu şebekesine sahip cadde ve sokak sayısının toplam sokak ve cadde sayısına oranını ifade eder.	Artış
10	<b>Hal Denetimleri Sonucu Yakalanan Kayıt Dışı Mal Miktarı</b>	Sayı	Çevre Yönetimi	Hal denetimleri sonucu yakalanan kayıt dışı mal miktarını ifade eder.	Artış/Azalış
11	<b>Katı Atık Toplama Hizmeti Verilen Hane Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Evsel katı atık toplama hizmetinden yararlanan hane sayısının toplam hane sayısı içindeki oranını ifade eder.	Artış
12	<b>1.000 Haneye Düşen Katı Atık Toplama Araç Sayısı</b>	Sayı	Çevre Yönetimi	1.000 haneye düşen katı atık toplama araç sayısını ifade eder.	Artış
13	<b>Düzenli Depolamaya Tabi Tutulan Katı Atık Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Yerleşmede düzenli depolama yöntemi ile bertaraf edilen katı atık miktarının toplam katı atık miktarına oranını ifade eder.	Artış
14	<b>Toplanan Katı Atık Tonu Başına Katı Atık Toplama Maliyeti</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Toplanan katı atık tonu başına katı atık toplama maliyetini ifade eder.	Azalış
15	<b>Kompostlaştırılan Katı Atık Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Yerleşmede kompostlaştırma yöntemi (bertaraf edilen atıklar mineral gübre yerine kullanılarak geri kazanımı) ile bertaraf edilen katı atık miktarının toplama oranını ifade eder.	Artış
16	<b>Geri Dönüşümü Yapılan Katı Atık Oranı</b>	Yüzde	Çevre Yönetimi	Geri dönüşüme tabi tutulan katı atık miktarının toplama oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
17	Geri Dönüşüme Gönderilen Elektronik Atık Miktarı	Sayı	Çevre Yönetimi	Geri dönüşüme gönderilen elektronik atığın toplam miktarını ifade eder.	Artış
18	Meslek Edindirme Amaçlı Yaygın Eğitim Programlarından Yararlananların Sayısı	Sayı	Eğitim	Meslek edindirme amaçlı eğitim programlarından yararlanan katılımcı sayısını ifade eder.	Artış
19	Meslek Edindirme Amaçlı Yaygın Eğitim Programlarında Kurs Başına Katılımcı Sayısı	Sayı	Eğitim	Meslek edindirme amaçlı eğitim programlarında kurs başına katılımcı sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
20	Mesleki Eğitimlerden Yararlanan Kursiyerlerin Memnuniyet Düzeyi	Yüzde	Eğitim	Meslek edindirme amaçlı eğitim programlarından yararlanan kursiyerlerin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
21	1000 Kişi Başına Trafik Kaza Sayısı	Sayı	Kentsel Ulaşım	Kentte 1000 kişi başına bir yılda meydana gelen trafik kayıtlarına geçmiş toplam trafik kazası sayısını ifade eder.	Azalış
22	Parselinde Otopark İhtiyacı Karşılana Bina Oranı	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Otopark Yönetmeliği ve Tebliğine göre otopark ihtiyacı parselinde karşılanan binaların toplam ruhsatlı bina sayısı içindeki oranını ifade eder.	Artış
23	Toplu Taşıma Araçlarını Kullanan Yolcu Oranı	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Şehir içi yolculuklarda kamu ve özel toplu taşıma araçları ile yapılan günlük yolcu sayısının şehrin toplam nüfusuna oranını ifade eder.	Artış
24	Belediye Otobüsü Başına Taşınan Yolcu Sayısı	Sayı	Kentsel Ulaşım	Belediye otobüsü başına taşınan yolcu sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
25	Toplu Taşıma Araçlarında Geçen Ortalama Yolculuk Süresi	Sayı	Kentsel Ulaşım	Şehir içi toplu taşıma hatlarındaki ortalama yolculuk süresinin toplamının hat sayısına oranını ifade eder.	Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
26	<b>Km Başına Toplu Taşıma Hizmet Maliyeti</b>	Sayı	Kentsel Ulaşım	Bir yıl içerisinde toplu taşıma araçlarına ilişkin yakıt, personel, bakım-onarım ve diğer maliyetlerin toplamının yapılan km cinsinden yol uzunluğuna oranını ifade eder.	Azalış
27	<b>Otobüs Başına Ortalama Bakım Maliyeti</b>	Sayı	Kentsel Ulaşım	Otobüs başına ortalama bakım maliyetini ifade eder.	Azalış
28	<b>Zirve Saatte Hizmet Sunulan Yolcu Kapasitesi</b>	Sayı	Kentsel Ulaşım	Zirve saatte toplam yolcu taşıma kapasitesini ifade eder.	Artış
29	<b>Otopark Kapasitesi</b>	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Şehirde toplumun kullanımına açık olan otoparklardaki araç park yeri sayısının şehirdeki toplam araç sayısına oranını ifade eder.	Artış
30	<b>Yaya Bölgesi Olarak Düzenlenmiş Alanların Kentsel Yerleşim Alanına Oranı</b>	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Şehirde yaya bölgesi olarak düzenlenmiş alanların yerleşim alanına oranını ifade eder.	Artış
31	<b>Bakım-Onarımı Yapılan Yol Oranı</b>	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Bakım-onarımı yapılan yol uzunluğunun toplam yol uzunluğuna oranını ifade eder.	Artış
32	<b>Asfalt Bakımı Yapılan Yollarla İlgili Memnuniyet Düzeyi</b>	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Asfalt bakımı yapılan yollarla ilgili yapılan memnuniyet düzeyini ifade eder.	Azalış
33	<b>Kaldırımların 10 Yıldan Önce Bakım İhtiyacı Duymama Oranı</b>	Yüzde	Kentsel Ulaşım	Kaldırımların 10 yıldan önce bakım ihtiyacı duymama oranını ifade eder.	Azalış
34	<b>Bisiklet Yolu Uzunluğu</b>	Sayı	Kentsel Ulaşım	Ulaşım, gezinti ve spor yapmak amacıyla bisikletlilerin emniyetli bir şekilde kullandığı toplam bisiklet yolu uzunluğunu ifade eder.	Artış
35	<b>Çocuk Dostu Şehir Algısı</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Bir yerleşmenin çocuk büyütme için iyi bir yer olduğunu düşünen nüfus oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Gösterge nin Yönü
36	<b>Yaşlı Dostu Şehir Algısı</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Yaşlılık dönemini geçirmek için iyi bir yer olduğunu düşünen nüfus oranını ifade eder.	Artış
37	<b>Engelli Dostu Şehir Algısı</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Engellilerin rahat edebilecekleri bir yer olduğunu düşünen nüfus oranını ifade eder.	Artış
38	<b>Şehirden Duyulan Memnuniyet Oranı</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Yaşadığı yerleşmeyi bir yabancıya tavsiye edebileceğini belirten kişilerin toplam nüfusa oranını ifade eder.	Artış
39	<b>Kentsel Alt ve Üst Yapının Yaşlı ve Engellilere Uygunluk Oranı</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Şehirs el alt ve üst yapının yaşlı ve engellilere uygunluk oranını ifade eder.	Artış
40	<b>Kadın Sığınma Evi Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Kadın sığınma evi sayısını ifade eder.	Artış
41	<b>Sosyal Yardım Alan Hane Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Yiyecek, giyecek ve yakacak gibi yardımların yapıldığı hane sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
42	<b>Evde Bakım Hizmeti Verilen Kişi Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Evde bakım hizmeti verilen kişi sayısını ifade eder.	Artış
43	<b>Sosyal Yardımlardan Memnuniyet Oranı</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Sosyal yardımları alan ailelerin bu hizmetten duyduğu memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
44	<b>Sosyal Yardımların Adaletli Yapıldığına Dair Algı Düzeyi</b>	Yüzde	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Sosyal yardım talebinde bulunmayan vatandaşların sosyal yardımların adaletli yapıldığına ilişkin algı düzeyini ifade eder.	Artış
45	<b>Hayvan Barınakları Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Belediye sınırları çerçevesinde kurulan barınak sayısını ifade eder.	Artış
46	<b>Tedavi Edilen Sokak Hayvanı Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Tedavi edilen hayvan sayısını ifade eder.	Artış
47	<b>Kısırlaştırılan ve Rehabilite Edilen Sokak Hayvanı Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Kısırlaştırılan ve rehabilite edilen sokak hayvanı sayısını ifade eder.	Artış
48	<b>Sahipsiz Hayvanlara İlişkin Şikâyet Sayısı</b>	Sayı	Toplum, Yerleşme Kalitesi	Sahipsiz hayvanlara ilişkin şikâyet sayısını ifade eder.	Azalış
49	<b>Yasal İzni Olmayan Konut Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi	Mevcut konut stoku içinde izinsiz, plana ve inşaat ruhsatına aykırı yapılmış, yasal izni olmayan konutların toplam konut sayısına oranını ifade eder.	Azalış
50	<b>Planlı Yerleşim Alanlarının Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi	Belediye ve mücavir alan sınırları içindeki planlı alanların (imar planlarında kentsel alan ya da yerleşim alanı olarak planlanan alanlar) toplam alan içindeki oranını ifade eder.	Artış
51	<b>Planlı Konut Yerleşim Alanı Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi	Belediye ve mücavir alan sınırları içindeki planlı konut yerleşim alanlarının, toplam planlı yerleşim alanına oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
52	<b>Plansız Gelişen Kentsel Alanların Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi	Bir yerleşmede plansız gelişim gösteren alanların, toplam kentsel yerleşim alanına oranını ifade eder.	Azalış
53	<b>Gecekondu Bölgelerinin Toplam Kentsel Yerleşim Alanına Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi	Kentsel yerleşme alanı içinde, izinsiz ve planlara aykırı olarak oluşturulmuş gecekondu bölgelerinin, toplam kentsel yerleşim alanına oranını ifade eder.	Azalış
54	<b>İslahı Yapılan Dere Uzunluğu</b>	Sayı	Yerleşme Kalitesi	Km cinsinden ıslahı yapılan dere uzunluğunu ifade eder.	Artış
55	<b>Kişi Başına Aktif Yeşil Alan Büyüklüğü</b>	Sayı	Yerleşme Kalitesi, Çevre	Şehrin dinlenme, gezinti, eğlence gibi ortak kullanım ihtiyaçlarını karşıladığı park, bahçe, fuar, oyun alanı gibi alanlar toplamının kişi başına m <sup>2</sup> büyüklüğüdür.	Artış
56	<b>Kent ve Doğa Müzesi Sayısı</b>	Sayı	Yerleşme Kalitesi, Çevre	Kent ve doğa müzelerinin toplam sayısını ifade eder.	Artış
57	<b>Çevre Kirlenmesi ve Teknolojik Afet Riski Altındaki Alan Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi, Çevre	Çevre kirliliği ve teknolojik afet riski altındaki alanların, kentsel yerleşim içindeki oranını ifade eder.	Azalış
58	<b>Turizm ve Rekreasyon Amaçlı Kullanılan Alan Oranı</b>	Yüzde	Yerleşme Kalitesi, Ekonomi	Belediye ve mücavir alan sınırları içinde turizm ve rekreasyon amacıyla kullanılan alanların, toplam alana oranını ifade eder.	Artış
59	<b>Belediye Hizmetlerine Yönelik Geliştirilen Mobil Uygulama Sayısı</b>	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Belediye hizmetlerine yönelik geliştirilen mobil uygulama sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
60	Belediye Hizmetlerine Yönelik Geliştirilen Mobil Uygulamalardan Duyulan Memnuniyet Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediye hizmetlerine yönelik geliştirilen mobil uygulamayı kullananların memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
61	e-Belediye Sistemine Kayıtlı Kullanıcı Sayısı	Sayı	Yönetim - Yönetişim	e-Belediye sistemine kayıtlı kullanıcı sayısını ifade eder.	Artış
62	e-Belediye Sisteminde Sunulan Hizmet Sayısı	Sayı	Yönetim - Yönetişim	e-Belediye sisteminden yürütülen hizmet sayısını ifade eder.	Artış
63	e-Belediye Sayfasından Ödeme Gerçekleştiren Mükellef Sayısı	Sayı	Yönetim - Yönetişim	e-Belediye sayfasından ödeme gerçekleştiren mükellef sayısını ifade eder.	Artış
64	e-Belediye Sayfasından Gerçekleştirilen Tahsilat Miktarının Toplam Tahsilat Miktarına Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	e-Belediye sayfasından gerçekleştirilen tahsilat miktarının toplam tahsilat miktarına oranını ifade eder.	Artış
65	Belediyelerde Çalışan Kadın Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediyede çalışan kadın sayısının toplam çalışan sayısına oranını ifade eder.	Artış
66	Hizmet Kalitesi Endeksi	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Hanehalkına ve işyerleri ana kitlesi içinde belediyeye işi düşenlere/herkese adanmışlık, bulunurluk, cana yakınlık, duyarlılık, dürüstlük, ehliyet, erişim, esneklik, estetik, güvenilirlik, güvenlik, iletişim, ilgi, işlevsellik, konfor, maliyet, nezaket, temizlik/düzenlilik, yardımcı olma gibi hizmet kalitesi bileşenleri değerlendirmeleri üzerinden oluşturulan endeksini ifade eder.	Artış
67	Belediyenin Toplam Borcunun Yıllık Gelire Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediyenin toplam borç miktarının toplam gelirene oranını ifade eder.	Azalış
68	1000 Kişiye Düşen Belediye Personeli Sayısı	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Belediye sınırları içerisinde yaşayan her 1.000 kişiye düşen belediye personelini ifade eder.	Azalış/Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
69	1000 Kişiyeye Düşen Zabıta Personeli Sayısı	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Belediye sınırları içerisinde yaşayan her 1.000 kişiyeye düşen zabıta sayısını ifade eder.	Azalış/Artış
70	1000 Kişiyeye Düşen İtfaiye Personeli Sayısı Oranı	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Belediye sınırları içerisinde yaşayan her 1.000 kişiyeye düşen itfaiye personelini ifade eder.	Azalış/Artış
71	İtfaiyenin Olay Yerine Zamanında İntikal Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	İtfaiyenin acil durum talebi geldiği saat ile yola çıkma saati ve olay yerine varış saati arasındaki fark dikkate alınarak belirlenmiş eşik değeri ve altında kalan intikallerin toplam intikallere oranını ifade eder.	Artış
72	Talep ve Şikâyetlere Cevap Verilme Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediyenin şikâyet masalarında, vatandaşın talepleri ile isteklerine verilen cevapların oranını ifade eder.	Artış
73	Vatandaş Şikâyetlerinin Ortalama Giderilme Süresi	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Vatandaş şikâyetlerinin ortalama giderilme süresini ifade eder.	Azalış
74	Belediye Aleyhine Sonuçlanan Davaların Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediyenin ve göreviyle ilgili olarak belediye başkanının aleyhine sonuçlanan davaların oranını ifade eder.	Azalış
75	Belediye Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeyi	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Vatandaşların belediye hizmetlerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
76	Engellilerin Belediye Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeyi	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Engellilerin (belediye çalışanları dâhil) belediye hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
77	Denetlenen İşyeri Oranı	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Denetlenen işyerlerinin tüm işyerlerine oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
78	<b>Sivil Toplum Kuruluşlarıyla Birlikte Üretilen Sosyal Sorumluluk Projesi Sayısı</b>	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte üretilen sosyal sorumluluk projesi sayısını ifade eder.	Artış
79	<b>Uzlaşmayla Sonuçlandırılan Kamulaştırmaların Toplam Kamulaştırmaya Oranı</b>	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Uzlaşmayla sonuçlandırılan kamulaştırmaların toplam kamulaştırmaya oranını ifade eder.	Artış
80	<b>Tahsilatın Tahakkuka Oranı</b>	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Tahakkuku yapılan gelirlerin tahsilatının gerçekleşme oranını ifade eder.	Artış
81	<b>Öz Gelirlerin Toplam Gelirler İçindeki Oranı</b>	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediye bütçesindeki öz gelirler toplamının toplam gelirlere oranını ifade eder.	Artış
82	<b>Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Sayısı</b>	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Kurumsal kapasitenin artırılması amacıyla gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sayısını ifade eder.	Artış
83	<b>Hizmet İçi Eğitim Verilen Personel Sayısı</b>	Sayı	Yönetim - Yönetişim	Kurumsal kapasitenin artırılması amacıyla hizmet içi eğitim verilen personel sayısını ifade eder.	Artış
84	<b>Hizmet İçi Eğitimlerden Yararlanan Personelin Memnuniyet Düzeyi</b>	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Hizmet içi eğitimlerden yararlanan personelin memnuniyet oranını ifade eder.	Artış
85	<b>Belediye Personelinin Memnuniyet Düzeyi</b>	Yüzde	Yönetim - Yönetişim	Belediye personelinin genel memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış

## E. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri

### 1. Kümülatif Artışı İfade Eden Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Hizmet verilen kişi sayısı	1600	2000	2500	3000	3500	4000

Bu tür göstergeler stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi ve performansın hesaplanması açısından uygundur.

### 2. Azalma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
İzinsiz yapı sayısı	2400	2000	1600	1200	1000	800

Bu tür göstergeler stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi ve performansın hesaplanması açısından uygundur.

### 3. Yüzde Olarak Artışı İfade Eden Göstergeler

#### Örnek 1:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Memnuniyet oranı (yüzde)	50	55	60	65	70	75

Bu tür göstergeler stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi ve performansın hesaplanması açısından uygundur.

#### Örnek 2:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Memnuniyet oranının her yıl artırılma oranı (yüzde)		5	5	5	5	5

Bu gösterge türü hem başlangıç değerine sahip olmadığı hem de kümülatif artışı ifade etmediği için performansın hesaplanmasına imkan vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1'de olduğu gibi başlangıç değerine ve her yıla ait kümülatif artış değerlerine sahip olacak şekilde ifade edilmelidir. Yüzde değerleri başlangıç değeri baz alınarak hesaplanmalıdır.

### 4. Her Yıl Aynı Değeri Koruma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Memnuniyet oranı (yüzde)	85	85	85	85	85	85

Ulaşılan belirli bir seviyeyi korumak şeklindeki gösterge türünde performans ölçümünde gösterge değerinin korunmuş olması yüzde 100 performansı ifade eder.

Aşağı ya da yukarı yönlü değişimler, göstergenin mahiyetine göre düşük ya da yüksek performansı ifade edebilir. Performansa ilişkin değerlendirme bu husus dikkate alınarak yapılır.

### 5. Her Yılın Değerinin Ayrı Verildiği Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Yayımlanan broşür sayısı	320	12	8	8	10	12

Bu şekilde her yıl için farklı değerler verilen göstergelerin izlemeye uygun olması açısından kümülatif artışı gösterecek şekilde tasarlanması gerekir. Bu göstergenin niteliği kümülatif artışı gösterebilecek niteliktedir. Bu çerçevede yukarıdaki tabloda ifade edilen gösterge değerlerinin aşağıda yer alan tablodaki şekliyle gösterilmesi gerekir. Elde veri olması durumunda başlangıç değeri o yıla kadar elde edilen kümülatif değeri ifade etmelidir. Stratejik plan dönemi boyunca göstergeye ilişkin hedeflenen değerlere yıl bazında odaklanmak yerine plan perspektifi çerçevesinde göstergenin kümülatif değerlerine odaklanmak gerekir. Bu husus belediyenin plan dönemi başlangıcındaki performansı ile plan dönemi sonuna kadar hedeflenen performansı kıyaslamak açısından da önemlidir.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Yayımlanan broşür sayısı	320	332	340	348	358	370

### 6. Herhangi Bir Yılda Tek Seferde Gerçekleşen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Sistemin kullanıma açılması				X		

Bu tür göstergeler stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi ve performansın hesaplanması açısından uygundur. Performansın ölçülmesini sağlamak için varsa bir başlangıç değerine yer verilir. Başlangıç değeri yoksa bu değer sıfır olarak alınır. Örneğin sistemin kullanıma açılması 2022 yılında gerçekleşecekse 2022 değeri yüzde 100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2020 ve 2021 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2022 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa, aşağıda yer alan tabloda gösterildiği şekilde, 2020 ve 2021 değerlerine sıfır olarak yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Sistemin kullanıma açılması (yüzde)	0	0	0	100	100	100

Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2020 ve 2021 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa, bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2020: yüzde 25, 2021: yüzde 75) yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanır.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Sistemin kullanıma açılması (yüzde)	0	25	75	100	100	100

## 7. Uluslararası Standartlara Göre Belirlenmiş Performans Göstergeleri

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024
Uluslararası sıralamadaki yerimiz	26	25	24	23	22	20

Bu tür göstergeler stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi ve performansın hesaplanması açısından uygundur. Bazı durumlarda bu tip göstergeler için mevcut durumun korunması da performans göstergesi hedefi olarak belirlenebilir.

## F. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği

... BELEDİYESİ  
2020-2024 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon  
(2022)

## G. Temel Performans Göstergeleri Şablonu

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)*	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2024)
2,5	... oranı	4
120	... sayısı	145
14	... sıralaması	8
..	...	..
..	...	..

\* 2019 yılsonu değeridir.

Not: Bu şablon 2020 - 2024 yıllarını içeren bir stratejik plan için örnek olarak hazırlanmıştır.

## H. Kontrol Listesi

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
<b>Stratejik Plan Hazırlık Süreci</b>				
1	Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı?			
2	Stratejik planlama ekibi Rehberine uygun bir şekilde oluşturuldu mu?			
3	Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı?			
4	Hazırlık programı Rehberine uygun bir şekilde hazırlandı mı?			
5	Hazırlık programı yayımlandı mı?			
6	Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu?			
7	Çalışmalara katılacak idare personeline yönelik eğitim verildi mi?			
<b>Durum Analizi</b>				
1	Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde hazırlandı mı?			
2	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları çerçevesinde yapıldı mı?			
3	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde yapıldı mı?			
4	Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde yapıldı mı?			
5	Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi?			
6	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi?			
7	Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi?			
8	Paydaş analizi sonuçlarına yer verildi mi?			
9	Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi?			
10	Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının idarenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi?			
11	Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi?			
12	Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
13	Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Genel bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.)			
14	PESTLE analizi fırsatlar ve tehditlere girdi oluşturacak bir biçimde yapıldı mı?			
15	GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi?			
16	Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu?			
17	Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi?			
18	İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi?			
<b>Geleceğe Bakış</b>				
1	Misyon bildirimini belediyenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Ne)			
2	Misyon bildirimini hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edildi mi? (Kime)			
3	Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtildi mi? (Nasıl)			
4	Misyon bildirimini, idarenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin)			
5	Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi?			
6	Vizyon bildirimini, belediyenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösterecek bir biçimde belirlendi mi?			
7	Vizyon bildirimini kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edildi mi?			
8	Vizyon bildirimini ulaşılabilirliği ile iddiası arasındaki denge sağlandı mı?			
9	Belediyenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlendi mi?			
10	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler; temel değerler ile tutarlı bir biçimde belirlendi mi?			
11	Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda oluşturuldu mu?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
<b>Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi</b>				
1	Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
2	Amaçlar, belediyenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi?			
3	Amaçların sayısı iki ila yedi arasında olacak şekilde belirlendi mi?			
4	Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
5	Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi?			
6	Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi?			
7	Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi?			
8	Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi?			
9	Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi?			
10	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi?			
11	Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu?			
12	Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı?			
13	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı?			
14	Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
15	Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi?			
16	Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı ve kümülatif olarak belirlendi mi?			
17	Kalkınma planında yer alan ilgili göstergelere stratejik planda yer verildi mi?			
18	Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
19	Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı olacak şekilde oluşturuldu mu?			
<b>İzleme ve Değerlendirme</b>				
1	İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve işbirliği yapılan diğer birimler tanımlandı mı?			
2	İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği tespit edildi mi?			
3	Hedef kartında izleme ve raporlama dönemleri belirlendi mi?			
4	Belediye Başkanı ya da Genel Sekreter başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde değerlendirme toplantıları planlandı mı?			