

## Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Ekosistemi

Muhammet Tuğrul ÖZEN\*

Murat KOÇ\*\*

Geliş Tarihi (Received) 27.09.2023– Kabul Tarihi (Accepted): 29.10.2023  
DOI : 10.26745/ahbvuibfd.1367585

### Öz

Demokrasi kültürünün genişlemesi ile belediyelerde katılımcı yerel yönetim anlayışı örnekleri her geçen gün artmaktadır. Belediye yönetimleri, mevcut işleyişlerini iyileştirmek amacıyla sakinlerinden öneri, şikâyet, geribildirim anketleri ile değerlendirmeler almaktadırlar. Benzer şekilde bir proje kapsamında sakinlerin önerileri güncel iletişim kanallarıyla veya fikir yarışmaları vb. uygulamalarla değerlendirilmeye alınmaktadır. Mevcut yerel yönetim uygulama örneklerindeki katılım süreci, vatandaş görüşünü hizmet ve değer oluşturmada daha çok merkeze alan, daha kapsamlı ve sistematik bir yapıya kavuşturulabileceği düşünülmektedir (Özen & Koç, 2022, 42). Dijital çağın yönetim biçimi olarak kabul edilmekte olan çevik yönetim yaklaşımı; yazılım sektöründe başlayıp teknoloji yoğun şirketlerde hızlanmış ve günümüzde hemen her sektörde uygulama sahası bulmaktadır. Çevik yönetim felsefe ve metodolojisinin günümüz belediyeçilik anlayışına katkı sunacak bir yaklaşım olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Çalışmada, birlikte daha mutlu, huzurlu yaşanabilir bir kent oluşturulmasına katkı sağlamayı hedefleyen, dıştan içe doğru beslenerek, vatandaşların istek ve gereksinimlerini önceleyen, sürdürülebilir bir vizyon ve katılımcı anlayışla projeler geliştirmeye odaklanmış, belediyeler için çevik bir proje yönetim ekosistemi önerilmiştir. Çevik proje yönetim çalışmaları belediyeler üzerinde yeni bir kavram olup, çevik yönetim felsefesinin önemli bir uygulama sahası olabileceği öngörülmektedir. Özellikle, belediye yönetiminin aktif vatandaşlığı geliştirme, sosyal sorumluluk ve topluma hizmet üretme amacı doğrultusunda paydaşların yönetim sürecine dâhil olduğu bir çevik ekosistemin hedeflenen başarılarına ulaştıracağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevik belediyeçilik, çevik proje yönetim yaklaşımı, yerel yönetimler

## An Agile Project Management Ecosystem In Municipalities

### Abstract

With the expansion of the culture of democracy, examples of participatory local governance are increasing in municipalities every day. Municipal administrations aim to improve their existing operations by receiving suggestions, complaints, feedback surveys, and evaluations from residents. Similarly, within the scope of a project, residents' suggestions are considered through current communication channels or through practices such as idea competitions. It is believed that the participation process in current local governance practices can be further centralized, comprehensive, and systematic in prioritizing citizen opinions for service and value creation (Özen & Koç, 2022, p. 42). The agile management approach, which is considered as the management style of the digital age, started in the software sector, accelerated in technology-intensive companies, and is now finding applications in almost every sector. The philosophy and methodology of agile management are thought to be an approach that can contribute to today's municipal governance understanding. In this study, an agile project management ecosystem is proposed for municipalities that focuses on developing projects with a sustainable vision and a participatory approach that prioritizes the desires and needs of citizens, nurturing from the outside to the inside, aiming to contribute to the creation of a happier, more peaceful, and livable city together. Agile project management studies are a new concept for municipalities and are anticipated to be a significant application field for the agile management philosophy. Especially, it is thought that an agile ecosystem in which stakeholders are involved in the management process is aimed at achieving the targeted successes in line with the goal of enhancing active citizenship, social responsibility, and producing services for society within municipal management.

**Keywords:** Agile municipality, agile project management approach, local governance.

\* Doktora Öğrencisi, Çağ Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi A.B.D., mtugrul.ozen@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1671-5823

\*\* Prof. Dr., Çağ Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, [muratkoc@cag.edu.tr](mailto:muratkoc@cag.edu.tr), ORCID: 0000-0002-3848-3111

## 1. Giriş

Son yıllarda içinde bulunduğumuz ortamı niteleyen akronim kelimelerden birisi olan VUCA (Volatility-Değişken, Uncertainty-Belirsiz, Complexity-Karmaşık, Ambiguity-Muğlak), bugüne kadar başarılı olan yöntemlerin gelecekte işe yaramayabileceğini vurgulayarak, sosyo-ekonomik ve kültürel yaşantımızda önemli paradigmalara değişeceği bir geleceği işaret etmektedir (Koç ve Özen, 2021, s. 388). VUCA ortamına bir çözüm önerisi olarak; geleneksel yapıdaki, komuta-kontrol ve güvenlik gereksinimi yüksek örgütsel yapılar yerine, odak noktası yenilik, kalite, esneklik, hız ve deneyim ekseninde zorunlu bir şekilde yeniden düzenlenen örgüt yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Day vd. 2004, s.19; Özdemir & Çetin, 2019, s.313). Son yıllarda geleneksel kalıpların dışına çıkmayı başarmış örgütler, liderler; süreçler ve teknolojiler sürekli olarak değer yaratan değişimler yapılması gerekliliğinin farkındadırlar ve karar verme süreçlerinde ancak esneklik ve çeviklikle mümkün olacağı anlayışına sahiptirler (Kelly, 2012; s.8; Özdemir & Çetin, 2019, s.313). Bu bağlamda, yerel yönetimler, vatandaş memnuniyetini sağlama misyonunu VUCA ortamının farkındalığında odak noktasına alarak, değer yaratma süreçlerinin sürdürülebilir ve sürekli olabilmesi için mevcut yönetim araçlarını gözden geçirmeyi dikkate almalıdır.

1980'lerin dünya ekonomisinde "makine tabanlı" (Newtoncu-Kartezyen) düşünce yapısı "bilgi tabanlı" (çevre dinamizmine dayalı eksojen nitelikli) bir düşünce biçimine evrilmiştir (Koç vd., 2020; s.2). Yönetim alanında, dış çevrenin "değiştirilebilir" yaklaşımı, "karmaşıklık ve "kaos" kuramlarının tanımlanmasına yerini bırakmış, bilinmezlik, riskler ve bunların etkilerini minimize edecek yöntemler geliştirilmeye çalışılmaktadır (Darwin, 1996, s. 21). Dış çevrenin değişmesi, demokrasi kültürünün gelişmesi ve katılımcılığın teşvik edilmesi, etik ilke ve değerlere olan hassasiyetlerin artması, kamu hizmetlerinin zamanında, verimli ve etkin bir şekilde "vatandaş/müşteri odaklı" bir biçimde sunulabilmesi amacıyla, özel sektördeki yönetim yaklaşımı benimsenmiş, hiyerarşik, katı kamu yönetimi yerini esnek örgütlenme modeli ile kamu yönetimi alanında büyük bir paradigma değişikliğini de beraberinde getirmiştir (Çamur & Aydın, 2022, s.150; Eryılmaz, 2015, s. 44; Tortop vd., 2017, s. 315).

Çevik proje yönetimi, proje yönetim sürecinde çevik (agile) metodolojilere dayanan bir yaklaşımdır. Çevik proje yönetim yaklaşımı, ilk olarak yazılım geliştirme projelerinde başlamış, daha sonra farklı alan, sektör ve organizasyonlarda kullanılmaya başlayan ve zaman içerisinde metodolojiden bir düşünce yapısına dönüşmüştür. Çevik yaklaşım, proje süreçlerinin daha esnek, işbirlikçi ve müşteri odaklı bir şekilde yönetilmesini hedefler. Çevik proje yönetiminin amacı, müşteri memnuniyetini ve deneyimini merkeze alarak, kalite ve verimlilikten

ödün vermeksizin, sürekli işbirliği ve iletişim sağlayarak, değişen gereksinimlere daha hızlı yanıt verebilmektir. Yeni yönetim anlayışının vatandaş/müşteri odaklı, işbirliği teşvik eden, performansa dayalı verimli ve hızlı çözüm geliştirme hedefleri ile çevik yönetim yaklaşımı benzerlikler göstermektedir.

Vatandaş deneyimini merkeze alan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının benimsenmesi ile yerel yönetimlerde katılımcılığı teşvik eden iyi uygulama örnekleri bulunmaktadır. Bu iyi uygulamalar, çevik yönetim yaklaşımının belediyeler özelinde uygulama sahası bulabileceği ve çağdaş belediye yönetim sürecine entegre edilebileceğini ortaya koymaktadır. Vatandaş odaklı, aktif katılımı teşvik eden Trabzon, Çanakkale, Kadıköy, Balıkesir Belediyeleri tarafından geliştirilen bazı örnek uygulamalar ülkemizde belediyelerde çevik bir proje yönetim ekosistemin modellerinin geliştirilebilmesine imkân sağlamaktadır. Trabzon Büyükşehir Belediyesi gönüllü katılım amacıyla başlattığı “gönüllüyüz hareketi” projesi kapsamında, vatandaşların belediye hizmetlerine gönüllü katılımları ile birlikte 16 etkinlik organize edilmiştir. (Oğuzhan, 2019, s.306; Trabzon Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu, 2017 ve 2018)

Çanakkale Belediyesi, 2007 yılından itibaren bütçe hazırlama döneminde, harcama önceliklerinin belirlenmesinde katılımcı bütçe uygulaması ile yerel halkın görüşleri alınmaktadır. Katılımcı bütçe uygulama sürecine incelemelerde, yerel demokrasinin yaşaması için yerel yönetim birimleri geliştirilerek gerekli altyapı kurulması ve ortam sağlanmasına, kentsel aidiyetin geliştirilmesi, yöneticilerin ve halkın isteklikleri ve demokrasi kültürünü benimsemiş bir yönetim anlayışının daha fazla hâkim olması ile hedeflenen kazanımların artacağı paylaşılmıştır (Dağlı & Gök, 2021, s.426).

Kadıköy Belediyesinin “Anlat Kadıköy” ve “Anlık Kadıköy Çocuk” adlı dijital katılım platformları ile 2020-2024 Stratejik Planı hazırlık sürecine kent sakinlerinin ve ilgili paydaşlarının katılması ve plan netleştikten sonra aynı platform üzerinden alınan kararların yaşama nasıl uygulandığının takip edilebilmesi de önemli bir deneyim oluşturmuştur (Kadıköy Belediyesi Stratejik Plan 2020-2024). Aynı proje kapsamında Kadıköy Belediyesi, veriye dayalı kentsel durum analizi yapmak, mekânsallaştırılmış verileri çeşitli perspektiflerle bir arada değerlendirmek ve Kadıköy’ün kriz gündemi taşıyan gündemlerine dair önleyici politikalar geliştirmek amaçlarıyla yeni araçlar geliştirmiştir (Kadıköy Belediyesi Stratejik Plan 2020-2024).

Balıkesir Belediyesi, şehir şûraları ile belediyenin stratejik planının oluşumuna 35 bin kişinin katkı sunmasını mümkün kılmış, Ankara Büyükşehir Belediyesinin 2019 Eylül ayında Ulus Meydanı'na yönelik kent sakinlerinden öneri talep etmesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin 2006'daki vapur seçimi oylaması gibi örnekler yönetim kültürünün yayılması ve teşvik edilmesi noktasında önem taşımaktadır. (Yerel Yönetimlerde Dijital Yönetişim Fırsatları, 2023, s.14)

Her geçen gün farklı alanlarda vatandaş katılımını destekleyen uygulama ve platformlar yerel yönetimlerde çevik yaklaşımın benimsenme ve organizasyon içerisinde yaygınlaşması sürecinde önemli bir basamak olarak nitelenebilir.

## **2. Çevik Proje Yönetim Gereksinimleri**

Çeviklik, değişen şartlara etkin bir biçimde adapte olabilme esnekliği, kapasitesi ve yeteneği olarak tanımlanabilir (Akdağ, 2020, s.2) Çevik bir yaklaşım, dış çevredeki her türlü değişikliğe hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği içeren proaktif eylemlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir (Koç ve Özen, 2021, s. 385). Çevik yaklaşımda müşterilerle/vatandaşlarla yoğun iş birliği, uyarlamalı deneyler/testler ve öğrenme yoluyla inovasyon becerisini geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış ve yöntem vardır. (Rigby, 2020, s.6)

Girişimci ruhlu çevik guruplar, müşteriye yakın olmak ve değişen koşullara hızla ayak uydurmak amacıyla kurulmaktadır. Doğru grup oluşumunda, verimlilik ve takım morali artmakta, ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülme sürecini hızlandırmakta, kalite yükselmekte ve risk, geleneksel yaklaşımlara oranla çok daha azalmaktadır. (Rigby vd., 2020, s.15)

Wycoski (2014) iş süreçlerinde hedefin belirgin olduğu ancak çözüm yollarının, nasıl ulaşılabileceğinin ve başarıya ulaşmanın risk, belirsizlik ve karmaşıklık içerdiği durumlarda, 'Çevik Proje Yönetimi'nin sonuca ulaşmada yardımcı olabileceğini önermiştir. Çevik metodoloji, küçük döngülerle sürekli değişen bir süreç sunar ve eksiksiz bir çözüme yaklaşmayı destekleyen bir tasarım felsefesini benimser. (Wycoski, 2014, s. 405; Özen & Koç, 2021, s.387).

Çeviklik, her derde deva bir ilaç değildir. Çözülmesi gereken problem karmaşık olduğunda, çözüm baştan bilinmediğinde, ürün gereksinimleri değişecek gibiyse, yapılan iş modüllere (alt parçalara/görevlere) ayrılabilirse, son kullanıcı ile yakın iş birliği (ve hızlı geri bildirim) olanağı varsa, çevik yöntemler daha etkili olur ve daha kolay kullanılır. Bu koşullar, birçok ürün geliştirme fonksiyonunda, pazarlama projesinde, stratejik planlama çalışmasında, tedarik zinciri operasyonunda ve kaynak dağılım kararında mevcuttur. Tesis bakımı, satınalma,

satış görüşmesi ve muhasebe gibi rutin operasyonlarında ise daha az görülürler (Rigby, 2020, s.12)

Çevik proje yönetimi, günümüz iş dünyasının ve projelerin karmaşıklığının arttığı bir ortamda gelişmiştir. Çevik proje yaklaşımı, kaynakların kısıtlı, kapsamın belirsizlik, çeşitlilik içerdiği durumlarda, riskleri minimize etmek amacıyla, projeleri modüler bir yapı ve artırılmış bir yaklaşımla ele alarak projelerin hızlı bir şekilde teslim edilmesini hedeflemektedir. Günümüz çevresel koşulları ve değişimler dikkate alındığında vatandaşa değer üretme sürecinde çevik proje yönetim yaklaşımının kamu yönetim süreçlerinde uygulamaya alınması bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

### 3. Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Uygulamaları

Kamu sektöründe çevik yönetim yaklaşımı, güncel konu olmakla birlikte, literatürde farklı adlandırmalarla (Amaca Yönelik Takımlar – Purpose-Driven Teams- Burger & Meulen, 2017, s.1; Anderson, 2018) veya kamuda çevik proje yönetim başlıkları ile (Simoyama vd.; 2016; Bogdanova vd. 2020, s. 287; Car-Pušić vd., 2019; s. 18) literatürde yer almaya başlamıştır.

Bogdanova vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, çevik proje yönetim metodolojilerinin kamu yönetiminde uygulanabilirliği konusu Bulgaristan Standardizasyon Enstitüsü temsilcileri ve belediye idarelerindeki yetkililerle derinlemesine görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Faaliyetlerin çevik proje yönetimi açısından ele alındığında organizasyonlar daha fazla kamu hizmeti sunumu, daha fazla şeffaflık ve paydaş memnuniyeti elde edecekleri yönünde olumlu görüşler ortaya koyulurken, ekibin bilgi ve tecrübe eksikliği, yöneticilerin tavrı, uygulama sürecinin uzun süre zarfında oturması gibi kaygılar dile getirilmiştir. Bununla birlikte sınırlı bir alan içerisinde (pilot bölge) süreçleri yeniden yapılandırıp takım özerkliğinin sağlanarak uygulama aşamasına geçilmesi önerilmiştir (Bogdanova vd. 2020, s. 294-296).

Car-Pušić vd. (2020) yaptıkları çalışmada, Hırvatistan'a bağlı Poreč şehrinde yürütülen projelere (çoğunlukla inşaat ve altyapı projeleri) ilişkin, yerel özyönetim birimlerinin proje sayısı arttığında süreç yönetiminde yetersiz kaldığını ve gereksinimleri karşılayamadığını ortaya koymuştur. Proje yönetim süreci için *Scrum* ve *Dinamik Sistem Geliştirme Yöntemi* çerçevesinde, proje seviyesi ve işlevsel seviyeden oluşan, matris bir organizasyon yapısı ile *Hibrit Çevik Model* önerisi sunulmuştur. Proje yönetim sürecine, multidisipliner yaklaşım, açık ve hızlı iletişim kanalları, aralarındaki yanıl bağlantılar bölümler ile organizasyonel gelişme ve

verimli sonuçlar elde edebileceği paylaşılmış ve Hırvatistan Cumhuriyeti'ndeki mevcut koşullar altında, finansal kaynakların öngörülebilir makul kullanımı ile ilgili yasal düzenlemeler kapsamında Hibrit Çevik Model getirilebileceği önerilmiştir (Car-Pušić vd., 2020, s.1425)

Newcastle belediyesi kent konseyi, zorlu bir finansal gelecekle karşı karşıya olduklarını belirterek, maliyetleri düşürme hedeflerine ulaşmak için, müşterinin daha fazla self servis hizmetini teşvik edecek, iş gücünün daha etkili çalışmasını sağlayacak ve ortaklar ve topluluk gruplarıyla daha yakın işbirliğini teşvik edecek çözüm arayışına girildiğini vurgulamıştır. Belediye yönetimi, “Dijital Uzmanlar Programı” kapsamında 2015 Ağustos ayına kadar ilk olarak 12 personele çevik yöntem eğitimleri aldırılmış ve “Dijital Ödemeler” projesini hayata geçirmiştir, bunula birlikte çevik takımlara yardımcı olacak destek birimlere de Çevik Farkındalık eğitimleri aldırılmıştır. Newcastle belediyesi, 2015-2016 yılları arasında Dijital Ödemeler projesinden 60.000 Sterlin tasarruf sağlanmış ve proje dönüşümü ile belediye personellerinde dijital okuryazarlık becerisinin gelişimine katkı sunacağı belirtilmiştir (Preston, 2017, s.9)

Amsterdam Belediyesinin çevik yaklaşımı benimsediği, 2009 yılında başlattığı Amsterdam Akıllı Şehir projesi; vatandaşların, hükümetin ve iş dünyasının şehrin sürdürülebilir büyümesine rehberlik etmeyi amaçlayan projeler oluşturabileceği ve test edebileceği çevrimiçi bir platformdu (Guay, 2017). Akıllı Şehir Projesinin temelinde, farklı paydaşlarla birlikte proje oluşturmak amacıyla, paydaşların yararlanabileceği veya katkıda sunabilmesi için açık kaynaklı, paylaşılabilir verilerdir. Proje platformu aracılığıyla şirketler bir kamu projesi fikrini paylaşabilir, rehberlik talep edebilir, ortaklar veya yatırım arayabilirler. 2009-2015 yılları arasında, bu uygulama kapsamında 150'den fazla projenin yönetilmesine yardımcı olmuş, bu sürece 2.300 üye ve 200 kuruluş katkı sağlamıştır (Larson, 2015).

Melbourne Belediyesi “Participate Melbourne” programı ile kentsel yenileme projelerinde ve çevre dostu altyapı projeleri başta olmak üzere “Melbourne'un geleceğini şekillendirin, mahallenizin gelecek planlarını şekillendirin” mottoları ile sakinlerine proje teklifleri sunabileceği veya daha önce sunulmuş projelere katkı sunabileceği bir platform oluşturmuştur. Projeler çevik yaklaşımın benimsemiş olduğu yöntemden yararlanarak, aşamalı geliştirme ile yönetilmektedir. Vatandaşlar, internet sitesine (<https://participate.melbourne.vic.gov.au/>) kullanıcı girişi yaparak diledikleri projeleri takibe alabilir, katkı veya eleştirileri sunabilir. Projelerde, vatandaş katılımı ve geri bildirimleri önemli bir rol oynamış ve proje süreçleri esneklik ve hızlı tepki verme yeteneği ile yürütülmüştür. Ayrıca, belediyenin web sitesinde

(<https://www.melbourne.vic.gov.au/Pages/home.aspx>) ile herhangi bir sayfada gezinen kullanıcı, çevik proje yönetiminde “kullanıcı hikayeleri” oluştururken kullanılan, kullanıcının en temel talebini ifade etme biçimi olan “I want to ...” ile basit anlaşılır bir arayüz oluşturmuşlardır (Melbourne Belediyesi, 2023)

Barselona’da belediye meclisinde kabul edilen yönerge ile dijital tabanlı belediye projelerinde çevik yönetim yaklaşımı ve metodolojileri benimsenmiş ve uygulamaya alınmıştır. Sürecin çalışan takımlarca içselleştirilmesi için aşağıdaki bölümde ele alınacak yönergeye ait ilke ve değerler ortaya konulmuştur (Barcelona Ciutat Digital, 2017: 4). Belediye meclisinde kabul edilen *Çevik Dijital Hizmetlerin Sağlanmasına İlişkin Yönergelere* ait maddeleri; Disiplinler Arası İşbirliği, Kendi Kendine Organize Edilen Takımlar, İletişim, Şeffaflık, Devam Eden İyileştirme, Hızlı Geri Bildirim, Değişikliğin Kabul Edilmesi, İteratif Düşünme, Hızlı Kurulum, Sık Kurulum, Kullanıcılara Değer Sağlamaya İlgi, Kalite, İzleme İlerlemedir (Barcelona Ciutat Digital, 2017, s.12-13). Barselona belediyesinin önermiş olduğu ilke ve yönergeler sadece BT projelerinde değil, belediye yönetiminin yürüteceği farklı alanlara ait proje ve hizmetlerinin uygulanmasında çerçeve ve referans oluşturabilecek özellikleri taşımakta olduğu düşünülmektedir.

Amaç yönelimli takımların belediye özelinde uygulama safhasına geçmiş, çevik zihniyet ve metodoloji etrafında odaklanmış örneklerden birisi de Ede belediyesidir. Bu uygulamanın yönetsel tasarımında, çevik zihniyetin, belediyeye, bölge sakinlerinin ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç ve isteklerini öngörme ve bunlara karşı sorumlu davranma perspektifi sunulmuştur (Burger & Meulen, 2017, s.1). Kas Burger ve Ido van der Meulen (2017) danışmanlığında, Hollanda’ya bağlı Ede belediyesinde (113.000 nüfuslu bir il) çevik bir zihniyet kullanarak sosyal alanda dört ekip ve fiziksel alanda bir ekip ile amaca yönelik çalışmalara başlamışlardır (Burger & Meulen, 2017, s.1).

Belediye teşkilatının bölge sakinlerinin memnuniyeti için kamusal alanda çevik yaklaşımı benimsemiş takımlar kurulması umut verici bir bakış açısı olarak nitelenmiş (Burger & Meulen, 2017, s.1) ve bu süreçte, amaç ekibinin, belediye sakinlerinin sahip olduğu tüm sorular ve dilekler hakkında en iyi şekilde bilgilendirilerek çözüm üretmesi sağlanması ifade edilmiştir. (Burger, 2018, s.7). Ede Belediyesinde, *Scrum* metodolojisinden yararlanılarak, ürün sahibi, scrum master, geliştiricilerden oluşan; kadın, gençlik, güvenlik, mahallede birliktelik ve bakım alanlarında “odaklanma” sağlayarak paydaşların memnuniyetini artıracak ve üretkenlik artışı sağlayacak takımlar kurulmuştur (Burger, 2018, s. 6). Ayrıca amaca yönelik takımların bölge sakinleri, belediye yönetimi, belediye meclisi, diğer sosyal kuruluş ve

paydaşlarla bilgi ve kaynak etkileşimlerinin güven ve hesap verilebilirlik ilkelerinin benimsenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Burger, 2018, s.5).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, benimsemiş olduğu “Temel Değerler”den birisini “Çeviklik” olarak tanımlamıştır. Belediyenin kurumsal web sitesinde (<https://www.ibb.istanbul/icerik/Kurumsal> ) Çeviklik ilkesi başlığında ; “Dünyada değişen trendlere, dönüşen toplumsal ihtiyaçlara yalın, hızlı ve etkin biçimde yanıt verebilen şehircilik anlayışını esas kabul eder” şeklinde tanımlama gerçekleştirmiştir (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2023)

Çevik yaklaşım, belediyelerin hizmet sunumu ve projelerini daha hızlı, esnek ve vatandaş odaklı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Değişen toplumsal gereksinimler, hızla gelişen teknolojiler ve vatandaşların daha fazla katılım beklentisi, belediyeleri çevik yaklaşımları benimsemeye yönlendirmektedir.

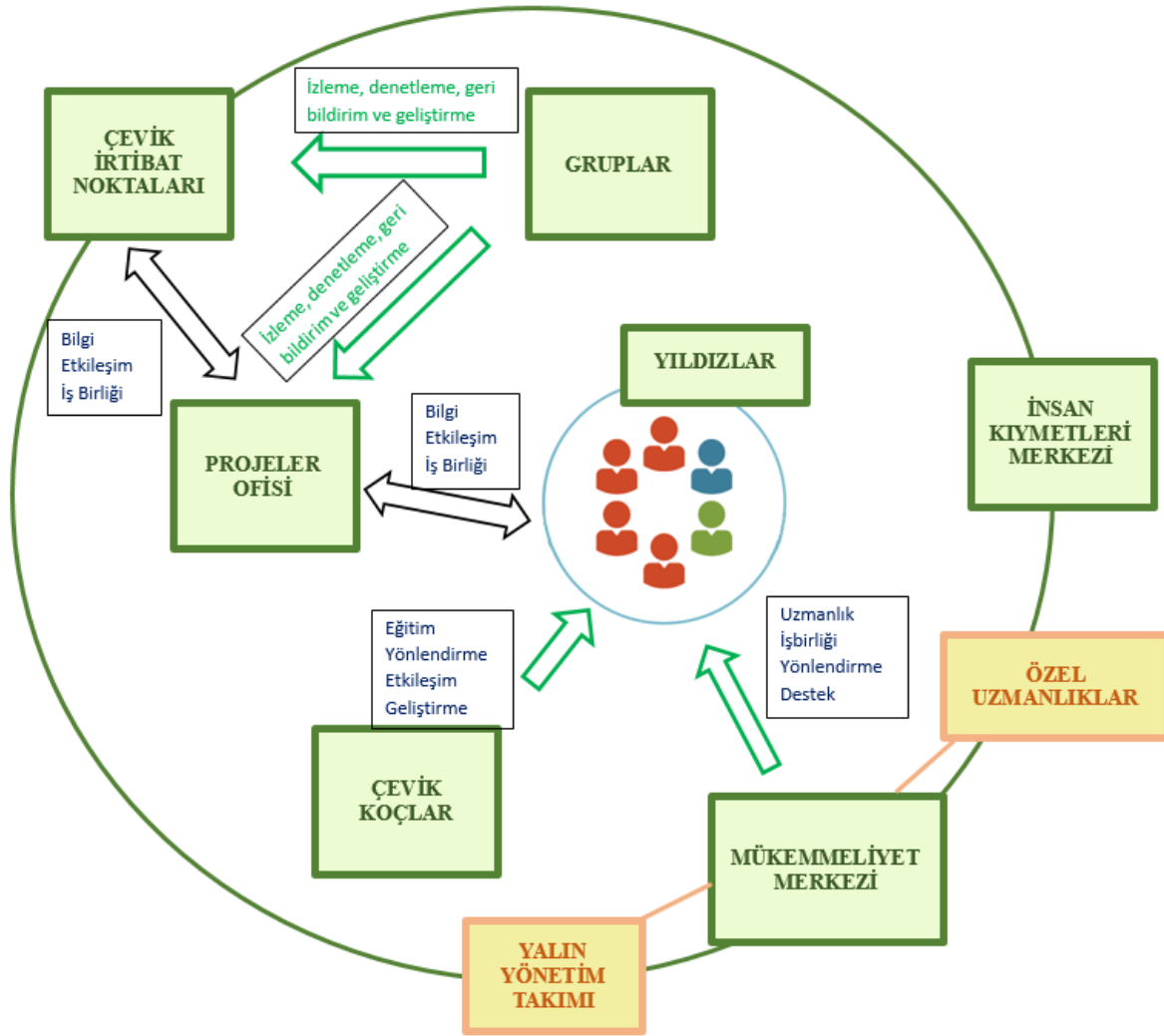
#### **4. Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Ekosistemi**

Çevik metodolojiler, vatandaş katılım süreçlerine uygulanabilir ve belediyelerin vatandaşları karar verme ve politika geliştirme süreçlerine dâhil etmesini sağlar. Belediyenin gerek yasal (Belediye Kanunu - Madde 13, 2005, s. 9472-1; Madde 15 – a bendi, s. 9473) olarak gerekse yönetim ekibinin katılımı teşvik ederek başarılı çözümler geliştirebilmesi gerekir.

Çevik bir belediye proje organizasyonu özünde vatandaş memnuniyetini amaçlayan ve tüm paydaşların (vatandaşlar, belediye yönetimi ve çalışanlar, STK’lar, dernekler, kent konseyi, üniversiteler, OSB, idari yönetimler) değer üretme gayesinde olduğu bir ekosistem oluşturma hedefinde olmalıdır. Bu ekosistemin etkin ve verimli yönetimi için organizasyonda vatandaş odaklı yatay hiyerarşiden oluşan yeni düzenlemelere gidilmeli ve yeni yetki, sorumluluk alanları oluşturulmalıdır. Aşağıda belediyelerde çevik bir proje yönetim organizasyonunda olması önerilen yönetim merkezleri, takımlar ve ilişkiler sunulmuştur.

Bu ekosistemin (Şekil 1.) amacı belediyenin rutin faaliyetlerini de sürece dâhil edecek bir yaklaşım ile uygulamaya alacağı yeni ürün, hizmet veya politikaların çevik proje mantığı benimsenerek sürekli gelişim ve dinamik bir yapı çerçevesinde vatandaşların talep ve beklentilerini karşılamaktır. Sırasıyla bu ekosistemde varlığını ve gelişimini destekleyecek ana unsurlar detaylandırılacaktır.

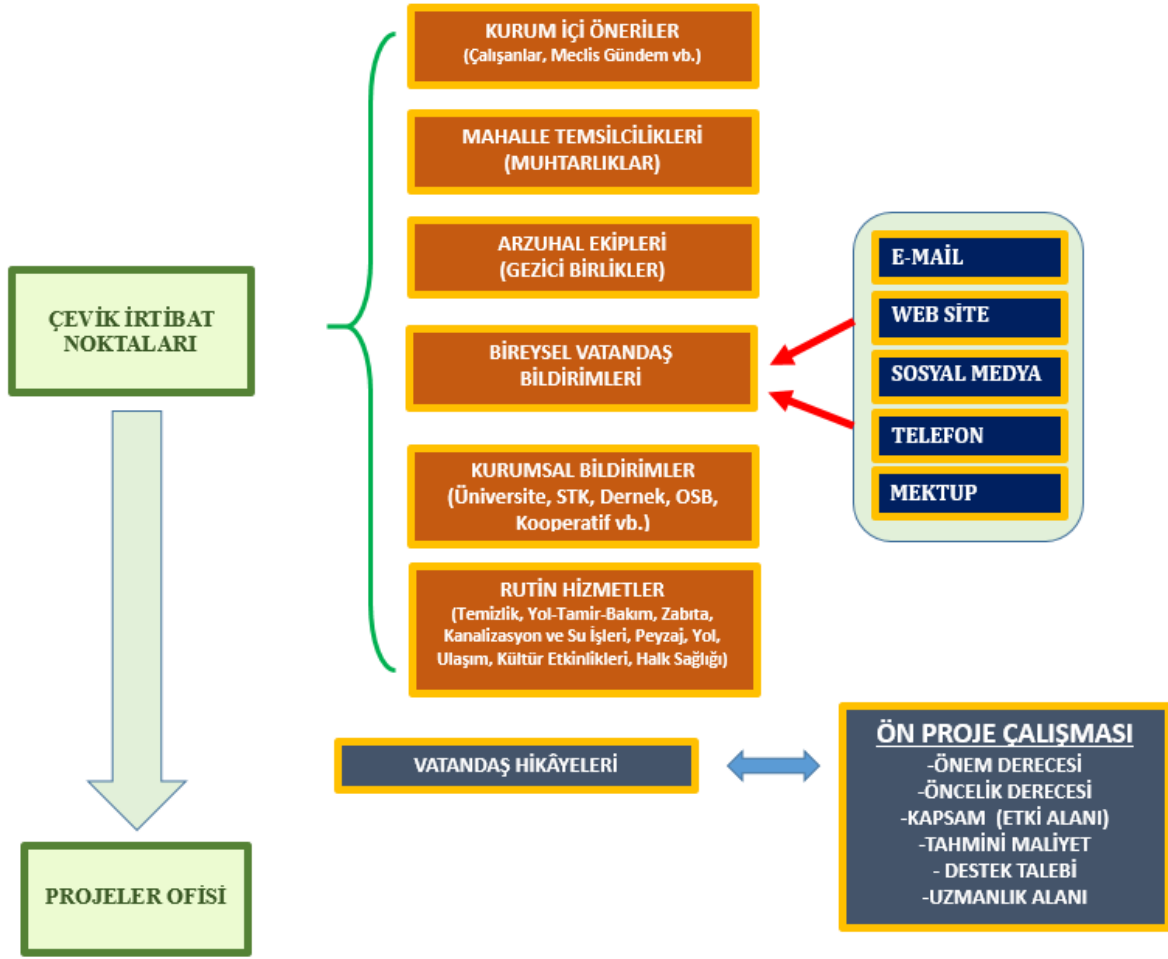




**Şekil 1. Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Ekosistemi** (Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir.)

#### 4.1. Çevik İrtibat Noktaları

Çevik İrtibat Noktaları (Şekil 2), çevik belediye ekosistemi içerisinde vatandaşla doğrudan temas kurulan ilk noktadır. Çevik irtibat noktaları, belediye yönetiminin bir simgesi, temsili ve vatandaşla ilk iletişime geçen birim olması sebebiyle farkındalığı yüksek, iyi bir dinleyici ve gözlemci, şeffaf, güvenilir, duygudaşlık yapabilen, detaycı, sorgulayıcı, samimi, kibar bireylerden oluşmalıdır. Çevik İrtibat Noktalarının işleyiş ve sorumluluğunu üstlenen lider, bireylerden beklenen özelliklerin tamamına sahip olmalı ve takım tarafından benimsenmelidir. Ek olarak, dönüştürücü ve hizmetkâr lider özelliklerine sahip olmalı ve takımın ihtiyaç duyacağı eğitim ve destekler için yönlendirmeler yaparak birimlerin gelişimini katkı sağlamalıdır.



**Şekil 2. Çevik İrtibat Noktaları** (Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir)

Çevik İrtibat Noktaları, 6 temel alt birimden oluşmaktadır. Her bir alt birim sahip oldukları sorumluluklar dâhilinde Vatandaş Hikâyeleri üretirler ve bu öneriler belirli bir ön çalışma sonucunda Projeler Ofisine gönderilir. Belediye organizasyonun sorumluluk alanı, faaliyetleri organizasyon yetkinliğine göre genişletilebilir.

Vatandaş Hikâyeleri, Scrum'da bulunan Kullanıcı Hikâyelerinden esinlenerek tanımlanmıştır. Vatandaş Hikâyelerinde amaç, her bir alt birim irtibat noktalarında elde etmiş olduğu veri ve bilgileri, ön proje çalışması formatına uygun bir şekilde önem ve öncelik derecesini, kapsamını, değer üretilecek kitlenin çerçevesini (etki alanını) tanımlar, tahmini maliyet ve farklı birimlerden istemiş olduğu destek ve uzmanlıkları belirterek Projeler Ofisi ile paylaşır.

Çevik İrtibat Noktalarının alt birimleri aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır:

- **Kurum İçi Öneriler:** Belediye kurumu içerisinde görev alan çalışanların gözlem, deneyim, önerileri ve belediye meclisinde gündem olmuş ancak farklı sebeplerle gerekli teveccühü görmeyerek uygulamaya geçmeyen önem derecesi yüksek bazı görüşlerin yeniden incelenip ön proje haline getirilmesini kapsamaktadır. Belediyedeki işgörenler, aynı zamanda vatandaş olarak sosyal çevreleri ile birinci, ikinci derecen şahit oldukları iyileştirme alanları veyahut önerileri araştırmak üzere bu birim altında değerlendirmeye alınır.

Ayrıca, paydaşlara daha fazla hizmet üretebilmek için organizasyon içerisindeki iyileştirme alanlarına ilişkin öneriler de paylaşılması sağlanır. Belediye üst yönetiminin yapmış olduğu yıllık çalışan memnuniyeti anketi yine bu birim altında değerlendirilerek çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılığın artırılması için gerekli proje çalışmaları için öneriler sunulur.

- **Mahalle Temsilcilikleri (Muhtarlıklar):** Şehir merkezine bağlı Mahalle Temsilcilikleri (Muhtarlıklar) veya mahallenin büyüklüğüne göre oluşturulacak ek mahalle temsilcilikleri ile doğrudan vatandaşların öneri, talep ve şikâyetlerinin dinlendiği ve kayıt altına alındığı birimdir. Bu birime bağlı görevli uzmanlar, her mahalle için belirlenmiş gün ve saatte her hafta düzenli olarak sakinlerle birlikte toplantılar düzenler. Ayrıca, mahalle sakinlerinden gelen özel görüşme talebi olduğunda toplantı organize edilir. Alınan geri bildirimler düzenlenerek Projeler Ofisi ile paylaşılır.

Belediye yönetimi, Mahalle Temsilciliklerini belediyenin yazılı, görsel iletişim kanalları ve internet (kurumsal web site, sosyal medya) aracılığı sürecin vatandaşlar tarafından benimseninceye dek düzenli tanıtım faaliyetleri organize edilmelidir. Özellikle, vatandaşların toplantılar sonucunda çözüme ulaştığına kani olması durumunda katılımcı sayısında artış ile ve çevik yönetim ekosistemine uygun bir şekilde öneriler niceliksel ve niteliksel olarak artış gösterecektir.

Mahalle temsilcilikleri, *aktif vatandaşlık* tutumunun sakinlere benimsetilmesi konusunda bilinç ve hassasiyet taşıması ve vatandaşlara bu farkındalığı aktarması kritik öneme sahiptir.

- **Arzuhal Ekipleri (Gezici Birlikler):** Arzuhal Ekipleri, gezici ekipler olup düzenli olarak kasaba/köy/turizm bölgelerini ziyaret ederek sakinlerin görüş ve önerilerinin dinlediği ve kayıt altına alındığı birimdir. Bu birime bağlı ekipler, düzenli periyotlarla taşra ve turizm

bölgelerindeki vatandaşların arzuhalini sorarak vatandaşların kamu yönetimlerine ilişkin bütün sorun, şikâyet ve önerilerini dinlerler, kayıt altına alırlar. Vatandaş talepleri, belediye yönetimi kapsamında ise Vatandaş Hikâyeleri haline getirilerek Proje Ofisi ile paylaşılır. Belediye yetki ve sorumlulukları dışında ise, Arzuhal Ekipleri diğer idari yönetimlerle (Emniyet, Kaymakamlık, Milli Eğitim, Müftülük vb.) görüşme notlarını paylaşarak vatandaş memnuniyetine katkı sağlamış olacaktır.

Vatandaşlarla bir araya gelme zamanlarının internet, sosyal medya araçları ve muhtarlık, cami hoparlörü duyuruları katılım sayısının artırılması hedeflenmelidir.

Görüşme sırasında tüm kayıtlar ve diğer idari birimlerle paylaşımlar, belediye yönetiminin proje takibi yaptığı/yapacağı yazılım programında kayıt altına alınacak ve alınan aksiyonlara ilişkin bildirimler vatandaşlara mesaj/e-mail yoluyla iletilecektir.

- **Bireysel Vatandaş Bildirimleri:** E-mail, web site, sosyal medya, telefon, mektup yolları ile vatandaşların belediye hizmetlerine ilişkin düşünce, şikâyet ve önerisini paylaşacağı altyapılar tesis edilmelidir. Bireysel Vatandaş Bildirimleri birimi, gelen bu bildirimleri detaylı bir şekilde analiz ederek; konu, sıklık, kapsam, etki, öncelik konularında gerekli değerlendirmeler yapıp Vatandaş Hikâyeleri oluşturup Projeler Ofisine paylaşımında bulunur.
- **Kurumsal Bildirimler:** Üniversite, STK'lar, dernekler, kooperatifler, OSB, diğer kamu idarelerinden gelen kurumsal bildirimler bu birimin sorumluluğunda incelenir. Ayrıca bu birim belirli dönem aralıklarında kurumlarla bir araya gelerek istişarelerde bulunurlar. Görüşmeler neticesinde, belediye yönetim sürecinden beklenti, talep ve değerlendirmeler üzerinden detaylandırılarak oluşturulan Vatandaş Hikâyeleri Projeler Ofisi ile paylaşılır.
- **Rutin Hizmetler:** Belediye yönetiminin yetki ve sorumluluğunda bulunan rutin hizmetlere (Temizlik, Yol-Tamir-Bakım, Zabıta, Kanalizasyon ve Su İşleri, Peyzaj, Yol, Ulaşım, Kültür Etkinlikleri, Halk Sağlığı vb.) ilişkin sahada görev yapan personellerin gözlem, inceleme, öneri ve görüşleri geri bildirimleri bu birim tarafından kayıt altına alınır. Gelen bildirimler, detaylı bir şekilde incelenir, ön proje çalışması niteliğine kavuşturulur ve Vatandaş Hikâyelerine dönüştürülerek Projeler Ofisi ile paylaşılır.

#### 4.2. Projeler Ofisi

Projeler Ofisi, belediye yetki ve sorumluluk alanlarına giren her türlü projenin kavramsal tasarımının, tahmini bütçe ve süresinin belirlendiği birimdir. Çevik İrtibat Noktaları ile sahadan gelen ön proje çalışmaları ve Projeler Ofisine bağlı diğer birimlerin hazırlamış oldukları çalışmalar neticesinde Yıldızlar takımının yöneteceği projelerin atanması gerçekleştirilir. Projelerin Yıldızlar ekibine yönlendirme sorumluluğu Projeler Ofisi

Liderindedir ve projenin gerekliliklerine (kapsam, süre, bütçe vb.) göre bazı durumlarda belediye üst yönetiminin onayı sonrasında uygulama sürecine iletilir.

- **Vatandaş Hikâyeleri (Çevik İrtibat Noktaları):** Bir önceki bölümde ele alınan Çevik İrtibat Noktalarının vatandaşlardan, sahadan ve kurum içinden gelen öneriler eşliğinde oluşturulan proje ön çalışmaları bu birimde kapsam, maliyet, süre, öncelik, önem, etki alanı, içsel-dışsal destek ihtiyacı gibi kriterler için detaylı çalışma yaparak Proje dosyaları hazırlarlar. Projeler Ofisi Liderinin kararı ve yönlendirmesi Yıldızlar ekibine yönlendirilir.
- **Paydaşların Proje ve Önerileri:** Vatandaşların (kitle) desteğini almış proje önerilerinden oluşan süreci yöneten birimdir. Helsinki, Barcelona, Melbourne belediyelerindeki benzer uygulamalardan esinlenerek oluşturulan Türkçe yazında Fikirde Birlik İşte Birlik (Özen & Koç, 2022, s.53) olarak uyarlanan, bir katılımcı bütçeleme yürütme şeklidir. Bu yöntemde, belediye yönetimi, sakinler tarafından önerilen fikirleri uygulamak için belirli bir bütçe tahsis eder. Belediye yönetiminin kabul etmesi ile projelerde kullanılmak üzere bu bütçeye kurumsal ve bireysel bağışlar talep edilebilir.

Sakinler, kültür, çevre, eğitim- öğrenme, yeni beceriler kazanma, sağlık, spor ve açık hava etkinlikleri, toplumsal konular, doğa dostu, çevresel düzenleme ve peyzaj, parklar ve bahçeler gibi birçok konuda proje teklif edebilirler (Özen & Koç, 2022, s.54).

- **Kent Konseyi Önerileri:** Kent konseyi toplantılarının önerileri, tavsiyeleri ve toplantı çıktıları referans alınarak proje teklifleri oluşturulur. Benzerlik göstermesi dahilinde farklı proje birimlerinin ön çalışmalarına bu teklifler entegre edilerek çalışma kapsamı genişletilebilir.

Kent Konseyinin çalışma grupları da birer çevik takım ruhu ile hareket etmesi bütünleşmeyi kolaylaştırır. Böylece vatandaşlara sunulacak hizmetin kalitesini iyileştirmede ve hızlı bir şekilde uygulamaya geçmede önemli katkı sağlar.

Kent konseyleri çevik yaklaşımın bütün ekosistemde benimsenmesi konusunda önemli bir role sahiptir, gönüllülük esaslı ile vatandaşlara belediye yönetiminin sahadaki bir temsilcisi kimliği ile bağlantı kurması, sosyal vatandaş benliğinin kazandırılması, belediyenin faaliyetlerini dışardan bir göz ile tahlil ederek nitelikli geribildirimler ile sunulan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde çok önemli roller oynamaktadır. Belediye yönetimlerinin de Kent Konseyinin etkin çalışmalar sağlaması için gerekli desteği sağlaması noktasında çevik yükümlülükler bulunmaktadır.

- **Paydaş Anketleri:** Yılda 3 defa, düzenli periyotlarla paydaşlara/vatandaşlara sunulan hizmetlere ilişkin “memnuniyet” anketleri gönderilerek doldurulması sağlanır. Alınan yanıtlar, istatistiksel olarak derinlemesine incelenir. Tekrar eden, gizli, örtük, derin bilgi içeren olumsuz görüşler açığa çıkarılması doğru çözüm öneriler için kritik öneme sahiptir. Bu birim tarafından elde edilen sonuçlar yeni proje çalışmalarının temelini oluşturacaktır.

Bu birimde çalışacak uzmanların verileri analiz edebilme ve derin istatistik bilgisi, analitik düşünme yetisi, kavramsal becerileri yüksek, psikoloji ve iletişim alanında bilgi sahibi bireylerden oluşması önemlidir.

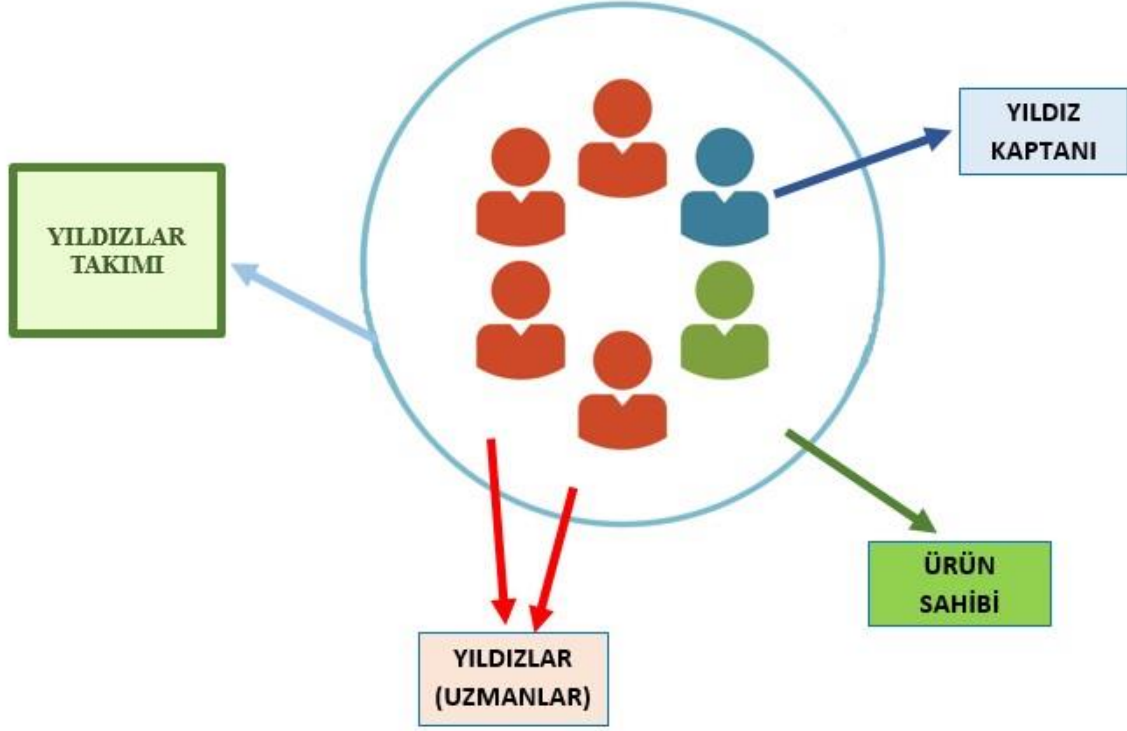
- **Belediye Meclis Kararları:** Belediye meclisinde alınan kararlar bu birim tarafından projelendirilir. Projeler Ofisi lideri ve gerektiğinde belediye üst yönetimin yönlendirmesi sonrasında Yıldızlar takımı ile paylaşılır. Belediye meclisinde görüşülen ancak karar çıkmamış konularda, üst yönetimin talebi doğrultusunda fizibilite çalışmaları yapılabilir. Ayrıca, bütçe ve yönetsel olarak belediye meclis kararı gerektiren proje teklifleri bu birim tarafından gerçekleştirilecek gerekli çalışmalar sonucunda belediye meclisi onayına sunulur.
- **Devam Eden Projeler (Dış Paydaşlarla Ortak Yürütülen Projeler):** Belediye üst yönetimi ile üniversite, OSB, STK vb. paydaşlarla protokol imzaladığı ve belediye bünyesinde devam eden projeler, dönüşüm ile birlikte bu birimin sorumluluğunda devam eder. Proje kapsam ve gereksinimlerinin belirlenmesinin ardından Yıldızlar takımına yönlendirilir.

#### 4.3. Yıldızlar Takımı ve Proje Döngüsü

Yıldızlar (Şekil 3), farklı uzmanlık ve yetkinlik alanlarına sahip proje takımlarıdır. Scrum metodolojisinden esinlenerek oluşturulmuştur (Scrum Guide, 2020, s.4).

Liyakat temelli, alanında uzman, yetkin ve güçlendirilmiş (yetkilendirilmiş) Çevik Proje Takımları kurarak, Projeler Ofisinden gelen projelerin hayata geçirilmesini sağlarlar.

Çevik takımların başarıya ulaşmasını, Scrum Rehber(2020), takımdaki bireylerin beş değeri ustalıkla yaşatma becerisine bağlı olacağını şart koşar. Bu değerler; *Taahhüt, Odak, Açıklık, Saygı ve Cesaret* (Scrum Guide, 2020, s.4). Bu noktadan hareketle, Yıldızlar takımının etkinliğini artırmak için çevik yönetimle alakalı farkındalığın oluşması için, “Çevik Yönetim Yaklaşımları” üzerine eğitimlerin en üst yönetici kadrodan, en alt sorumlu çalışana kadar alınması sağlanarak kurum kültürünün ve liderlerin dönüşüme hazırlanması hedeflenmelidir.



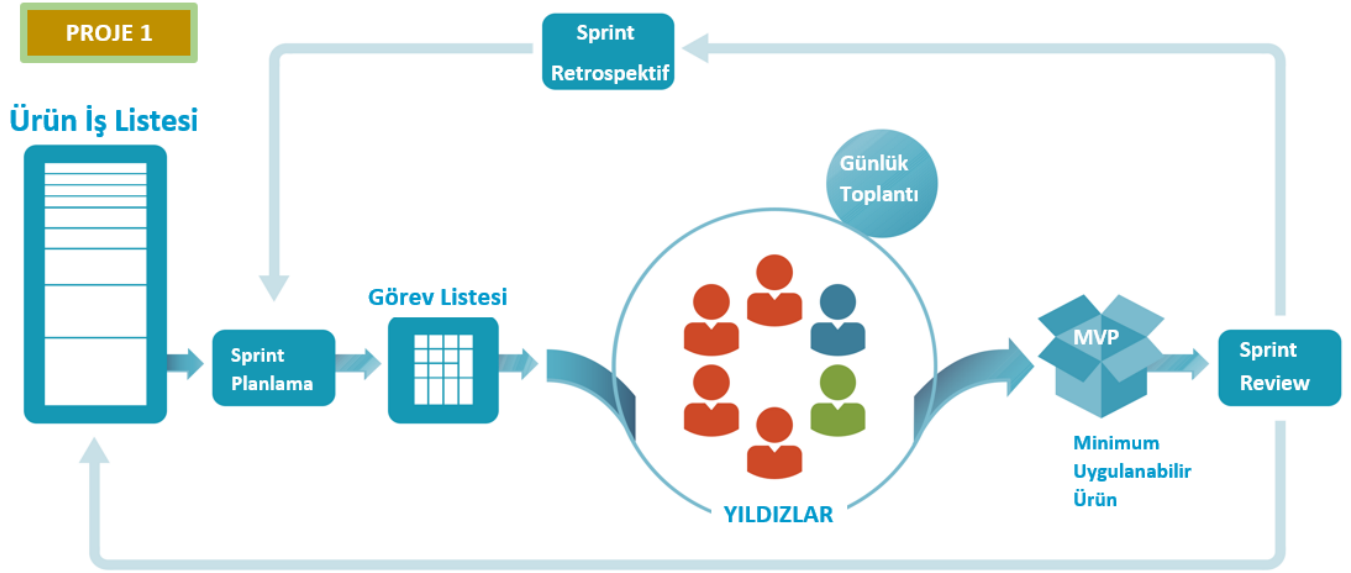
**Şekil 3. Yıldızlar Takımı**

Yıldızlar takımında (Scrum Modeli referansı ile) temelde 3 ana rol vardır. Bu roller, Ürün (Proje) Sahibi (Product Owner), Yıldız Kaptanı (Scrum Master) ve uzmanlardan oluşan Yıldızlar (geliştiriciler)dır. Çevik Takımlar genelde 3-10 kişi arasında olup, yapılacak işin boyut ve özelliğine göre üye sayısı değişkenlik gösterebilmektedir. 2020 yılında yayınlanan Scrum Rehberinde küçük takımların daha iyi iletişim kurduğunu ve daha üretken olduğunu özel olarak vurgulamıştır (Scrum Guide, 2020, s. 5). Yıldızlar takımının özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Projenin uygulama sorumluluğu uçtan uca Yıldızlar'dadır.
- Yıldızlar takımı içerisinde alt takımlar ve hiyerarşi bulunmamaktadır.
- Proje Ofisinden gelen proje ve ürün iş listesini gerçekleştirmekten sorumludur.
- Ek bir uzmanlığa gerek duyuluyor ise Mükemmeliyet Merkezinden destek alınır.
- Sürecin disiplinli bir şekilde uygulanması için rollerin ve sorumlulukların doğru ve etkinliği Çevik Koçlar tarafından takip edilir, gerektiğinde destek alınır.
- Her Sprint sonunda minimum uygulanabilir, iyileştirilmiş ürün üretilir.

Yıldızlar takımı proje süresince yapılacak işlerin küçük parçalara bölünmesi ve yinelemeli (tekrar eden) periyotlarla (sprint) bir araya gelerek ve geliştirme yaparak değerli ürün çıktıları sağlamalıdır (Scrum Guide, 2020, s. 7-11). Scrum Rehberde, her etkinlik (ritüel) Scrum eserleri üzerinde gözlem ve adaptasyon yapmak için resmî birer fırsat olarak değerlendirilmiş ve gerekli

olan şeffaflığı mümkün kılmak için özel olarak tasarlandığı vurgulanmış, bu etkinliklerin herhangi birinde gerçekleşecek uygulama eksikliği, gözlem ve adaptasyon için fırsatların kaybedilmesine neden olabilecek ve başarısızlığa götürebileceği önemle ifade edilmiştir (Scrum Guide, 2020, s.7).



Şekil 4. Proje Döngüsü (Kaynak: Scrum Framework © 2020 Scrum.org)

#### 4.4. Çevik Koçlar

Çevik Koçlar; dönüşüm sürecindeki belirsizliklere karşı, organizasyonların, takımların ve bireylerin değişime ayak uydurabilmeleri ve bu değişimi yönetebilmeleri için çalışmalarda bulunur ve çevik kültür ve disiplinin örgütün her seviyesinde içselleştirilmesi yolunda tüm kuruma koçluk yaparlar (Vodafone Türkiye Agile Yolculuğu, 2020, s. 91). Sürekli iyileştirme, yeni yetkinlikler kazandırılması için eğitim ihtiyacının belirlenmesi için ekip liderleri ve takımlarla toplantılar gerçekleştirerek toplam çevik yöntemlerin etkinliğinin artmasını sağlar. Kurum içindeki çevik pratikleri gözlemlemek için takımlarla birlikte toplantılara katılır. Çevik Koçlar, organizasyondaki dönüştürücü ve hizmetkâr liderlerdir, kurum içinde sempati ve saygı duyulan, güvenilir ve dürüst kabul edilen, yardımsever bir öğretmen ve doğru sorular ile bireylere yeni ufuklar açan bir mentor yetkinliklerini sahip olmalıdır. Çevik Koçların organizasyon içerisindeki görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Tüm organizasyonda çevik kültürünün benimsenmesinden, uygulanmasından ve dönüşüm sürecinden sorumludur.



- Takımlardaki her bir masanın birbiri ile etkileşimi, çevik disiplini, ritüellerin ve toplantıların uygulanmasını, çıktılarının denetlenmesini, ekibin eğitimi ihtiyacının belirlenmesini sağlar.
- Hizmetkâr ve dönüştürücü lider özelliklerini taşır. Bütünü gören, vizyoner, pozitif, sosyal, bilgi paylaşmayı seven, sürekli öğrenmekten keyif alan bir yapıda olmalıdır.
- İnsan Kıymetleri Merkezi ile birlikte eğitim, yetkinlik ve performans denetimi çalışmalarında bulunarak tüm organizasyona destek sağlarlar.

#### 4.5. Gruplar

Gruplar, Çevik İrtibat Noktaları ve Projeler Ofisinin çalışma süreçlerini gözlemleyen, takip eden ve incelemeler sonrası onların iş yapma biçimlerini geliştirmeyi hedefleyen birimdir. Gruplar, tasarım odaklı düşünme yaklaşımlarını benimser ve beraber çalıştığı diğer birimlere bu yönde yönlendirmeler yaparak birimlerin etkin iletişim ve gelişim yolunda ilerlemesine yardımcı olurlar. Gruplar, kendi içerisinde 5 alt birime ayrılır:

- **Vatandaşlarla Temas Grubu:** Doğrudan sahada görev yapan çalışanların vatandaşlarla olan iletişimlerinin geliştirilmesine yönelik incelemelerde bulunur. Doğrudan iletişime geçilen vatandaşlardan geri bildirimler alınır. Belediye adına vatandaşlarla telefon görüşmeleri gerçekleştiren çalışanların üslup, ilgi, sorun çözme, doğru yönlendirme vb. alanlardaki memnuniyetleri ölçülür. Ayrıca, belediyenin rutin hizmetleri aracılığı ile dolaylı vatandaşa hizmet götüren çalışanların temsil yetkinlikleri takip edilir. Çevik yönetim vizyonuna uygun şekilde tutum ve davranışa ulaştırmak için İnsan Kıymetleri Merkezi ile birlikte eğitimler düzenlenerek bireysel gelişimin sağlanması hedeflenir.
- **Temas Edilen Vatandaş Sayısının Büyütülmesi Grubu:** Çevik ekosistemde, Çevik İrtibat Noktaları ve Projeler Ofisi birimleri ile yüz yüze, telefon, internet, anket vb. araçlar ile iletişime girilmekte ve vatandaşların değerli görüşleri kabul edilmektedir. Kabul edilen bu görüşler belirli çalışmaların ardından projelendirilmekte ve hizmet olarak tekrar belediye sakinlerine dönüşü sağlanmaktadır. İletişim kurulan vatandaş sayısının artması projelerin daha fazla ortak aklın ve katılımcı fikri ile üretilmesini sağlar. Buradan hareketle, bu birim tarafından, dijital dünyanın yeni yöntem ve araçlarından daha fazla yararlanılarak temas edilen vatandaş sayısının artırılması hedeflenir.
- **En İyi Hizmet Deneyimi Grubu:** Belediyenin vermiş olduğu hizmetlerden vatandaş tarafından teveccüh görülenleri bu grup tarafından detaylı bir şekilde analiz edilir. Vatandaşların beğenisini kazanan ve olumlu geri bildirimler alınan uygulamaların kök

nedenleri yapılacak çalışmalarla belirlenir. Ardından elde edilen veriler ışığında eğitim ve gelişim yol haritaları çıkarılarak diğer birimlerle paylaşılması sağlanır ve hizmet kalitesinin artırılması hedeflenir.

- **Vatandaş Hizmetleri Grubu:** Belediye vatandaşlarına sağlamış olduğu hizmetlere ilişkin kullanıcıların görüş ve yorumları referans alınarak en iyi hizmet deneyimi seviyesine ulaşmak hedeflenir. Çevre düzenlemeden E-belediyecilik uygulamalarına, zabıta faaliyetlerinden halk sağlığı uygulamalarına, su-kanalizasyon-alt yapı işlerinden üst yapı işlerine, eğitim-kurs hizmetlerinden temizlik işlerine ve dahi sayısını artırabileceğimiz her türden hizmetin nasıl daha iyi verilebileceğini araştıran kaizen kültürünün bütün belediye çalışanları tarafından sağlanmasını hedefleyen çalışmalarda bulunur.
- **Hizmet Yetkinliği Grubu:** Çevik İrtibat Noktaları birimlerine düzenli aralıklarla vatandaşlarla kurulacak iletişim kalitesini artırmak üzere düzenli eğitim içerikleri ve iyi yönetim uygulamaları paylaşılır. Eğitim seviyesinin yükselmesi ile vatandaşların sahip olduğu haklara ilişkin yüksek bilinç seviyesinde olması ve belediye yönetiminde sürekli daha iyi hizmet beklentisi, bunları karşılayacak birimlerinde bu yetkinliklere ulaşması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu birim, daha iyi hizmet yetkinliği kazandırmak üzerinde diğer birimlerle ortak çalışmalarda bulunur.

#### 4.6. İnsan Kıymetleri Merkezi

İnsan Kıymetleri Merkezi, insanı tüketilecek bir kaynak yerine, değer odaklı bir yaklaşımla kıymet olarak niteleyen bakış açısı ile çevik belediye organizasyonunda faaliyet gösterir ve bütün organizasyona hizmet verir. Çevik Koçlar ve İnsan Kıymetleri Merkezi birlikte çalışarak, değişim aksiyon planı (Yitmen, 2020, s.123) oluşturup, dönüşüm sürecine ilişkin eğitim, görev tanımlamaları, profil yetkinlikleri, yeni düzenlemeler ve alıştırma sürecine ilişkin hedef ve aksiyonları kapsayacak yapılacaklar listesi oluşturmalıdır.

Gizli cevherler programı başlatılarak, potansiyeli yüksek ancak görmezden gelinen uzman ortaya çıkarılabilir, böylece aşırı yüklenilen merkezi oyuncuların yükünün bir kısmının üstlenmesi sağlanabilir. (Croker vd, 2020, s.82) İnsan Kıymetleri Merkezi, potansiyel her türden yetkinliğin, beceriyi gün yüzüne çıkaracak bir çatı oluşturmalıdır. Örgütsel öğrenmeyi teşvik edecek iyi uygulama örneklerini teşvik ederek birey ve takımların duygusal bağlılıklarını ve motivasyonlarını yüksek tutacak pratikleri hayata geçirmelidir. Düzenli aralıklarla çalışan memnuiyetini ölçerek, sürekli iyileştirme mantığı ile bireylerin belediye kurumuna keyifle çalışacağı, topluma hizmet sunma konumunda olmanın manevi hazzını taşımaları sağlanmalıdır.

İnsan Kıymetleri Merkezinin görevleri aşağıda ifade edilmiştir:

- Dönüşüm organizasyonun sağlanması ve yeni iş tanımlarının oluşturulması
- Yetkinlik modellerinin oluşturulması ve performans yönetimi,
- Yetenek kazanımlarının sağlanması
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kariyer planlaması
- Belediye markasını oluşturmaya katkı sağlaması

#### **4.7. Mükemmeliyet Merkezi**

Mükemmeliyet Merkezi genel olarak kurumsal vizyon ve stratejinin takibi, kaynakların etkin kullanımının denetimi ve özel destek gerektiren iş ve uzmanlıkların kurum içi birimlere sağlanması yönünde bütün organizasyona destek veren birimdir. Ayrıca, belediye organizasyonundaki birimlerin ürettiği değerleri analiz ederek gelecek strateji ve kaynak tahsis edilmesi konusunda çalışmalarda bulunur. Stratejik konuların takibini sağlar, orta ve uzun vadedeki işlerin belirlenmesi ve tüm organizasyonun bu yönde yönlendirilmesi ve hizalanmasını sağlar. Mükemmeliyet Merkezinin görev alanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bütçe yönetimi, risk, hukuk, fiyatlama, kaynak tahsisi, marka yönetimi vb. gibi kritik konular bu merkez tarafından yönetilir.
- Projelerin belirli aşamalarında özel uzmanlık gerektiren işlerde takımlara destek sağlar veya tedarik eder.
- Etkin kaynak yönetimi için “Yalın Yönetim” prensiplerinin benimsemiş bir takım, tüm belediye iş süreçlerinde uygulanmasını sağlar.
- Mükemmellik Merkezi, organizasyon geneline hizmet veren bir birim olup temelde iki alt birimden oluşmaktadır. Bu birimler: Özel Uzmanlıklar ve Yalın Yönetim Takımıdır.

**4.7.1. Özel Uzmanlıklar:** Organizasyonda görev alan birimler, bazı iş süreçlerinde ve proje yönetim süreçlerinde özel uzmanlık ihtiyacı duyabilmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması bu merkez tarafından gerçekleşir.

- Yapılacak işin veyahut vatandaş talebinin hukuki olarak uygunluğu, uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi, belediye yetki ve sorumluluklarının içerisinde olmasının denetlenmesi.
- Uygulanacak projelere ilişkin özel yazılım, tasarım, analiz, danışmanlık ihtiyacının kurum içerisinden veya dışarıdan sağlanması.

- Projelere ilişkin bütçe kısıtlarının yönetilmesi, maliyet ve ödeme takibinin yapılması.
- Belediye marka yönetimi kapsamında birimlere bilgilendirme ve yönlendirmeler yapılması.
- Projeler ofisinin geliştireceği proje tekliflerinin strateji ve bütçe uygunluklarının takip edilmesi.
- Çevik Koçlarla birlikte gereksinimi artan özel yetkinlikler için takımlara eğitimler verilmesinin organize edilmesi.
- Organizasyonel risklerin belirlenmesi, birimlerle paylaşılarak farkındalığın artırılması.

**4.7.2. Yalın Yönetim Takımı:** Çevik felsefenin temel paradigmalarından birisi olan değer odaklı bir yaklaşımda paydaşların tamamına daha fazla katma değer sunmayı amaçlar. Diğer taraftan, Suzaki (2013) işaret ettiği şekilde, “değer katmayan şey, israf” olarak tanımlanır (Suzaki, 2013, s. 28-29). Buradan hareketle, Yalın Yönetim Takımı organizasyon genelinde yapılan işlerin dönemsel analizlerinin gerçekleştirilmesi ve birimlerle gerekli verimlilik çalışmalarını yapılarak katma değer artırılmasını sağlayan takımdır. Kurum içi birimlerle, kayıp analizi çalışmaları gerçekleştirilerek israfı önleme çalışmalarında bulunur (Akyurt, 2012, s.139). Analizler sonucunda, belirlenen kök nedenler, farkındalık, standartlaşma, özel beceri ve yetkinlik eğitimleri ile giderilmeye çalışılır. Organizasyonel katma değer yükseltilmesi hedeflenir.

## 5. Sonuç

Ürün ve hizmet yaşam döngülerinin çok kısılması, bireylerdeki bilgi, deneyim ve uzmanlıkların artması, yönetim ve faaliyet süreçlerinin hesap verilebilir ve daha şeffaf olması beklentisi, vatandaşların yönetimde söz hakkı talep etmesi günümüz belediye yönetimlerinin değer üretme sürecindeki temel olgulardır. Bu temel olguların farkındalığı ile belediye yönetimlerinin tüm faaliyet alanlarına “proje geliştirme” gözüyle bakan ve yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinde çevik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini tavsiye eden Çevik Proje Yönetim Ekosistemi önerilmiştir.

Doğrudan paydaşlarla iletişim halinde olunan alanlarda çevik belediyeceilik yaklaşımını içselleştirmiş birim ve bireylerden gelecek proje teklifleri ile hızlı bir şekilde temel seviyede vatandaşların ihtiyacını karşılayacak ilk projeler ortaya koyulmalıdır. Tasarım odaklı düşünme ve zaman içerisinde öğrenen organizasyon mantığı ile hareket eden çevik takımlar tarafından

daha kapsamlı ve geniş kitlelerin ihtiyacını karşılayacak özelliklere bürünmesi için sürekli gelişim ve ilerleme kaydedilmelidir.

Her bir projede, proje takvimi için belirlenmiş bölümler ve adımlarla, sürekli dışarıdan bir gözün (mikro göz Ürün Sahibi & makro göz Çevik Koç) amacına uygunluğunu takip ettiği ve yönlendirdiği, öğrenen organizasyon ile her bir deneyden/döngüden yeni gelişim alanları çıkarıldığı bir metodoloji olarak belediye yönetiminde başarılı sonuçlara ulaştıracağı öngörülmektedir.

Çevik belediye ekosistemi öğrenen organizasyon yaklaşımı ile birimler arası ve takımlar içerisinde de bireyler arasındaki iş süreçlerinin şeffaf, paylaşımcı, katılımcı, sinerji kültürü ile kurgulanması ve odak noktasının “paydaşlara sürekli değer üretme” olacağı bir vizyon ve anlayışın benimsenmesi sağlanmalıdır.

Çevik dönüşümde, dijital alt yapı güçlendirilmeli, daha ulaşılabilir, sakinlerin/vatandaşların ihtiyaç, istek ve taleplerini daha fazla önemseyen, kayıt altına alan, incelemeler sonrası vatandaşlarına geri bildirimde bulunarak “aktif vatandaşlık ve birlikte yönetim” algısını tesis eden bir tutum sergilenmelidir. Proje takibi için kurum içerisinde geliştirilmiş veya özel olarak satın alınmış web tabanlı profesyonel proje yönetim programı ile uçtan uca izleme, gelişim ve çıktılar takip edilmelidir.

Orta ve uzun vadeli planlar oluşturmak için belirli dönem aralıklarında, yüz yüze, telefon ve internet üzerinden paydaşlarımızın değerli görüş, fikir ve önerilerini alarak ve yaşamış olduğu sıkıntı, problemleri doğru analiz ederek tekrarının yaşanmaması adına gelecek çalışmalar için anlamlı bilgiler üretilmesi sağlanmalıdır. Benzer şekilde, belediye kurumu bünyesinde gerçekleştirilen rutin iş süreçlerinin paydaşların memnuniyetine/ görüşlerine sunarak hizmet kalitesinin artırma hedefinde olunmalı ve sonuçlardan yeni proje çalışmaları geliştirilmelidir.

Çevre, toplum, sağlık, eğitim alanlarında, toplumsal fayda içeren türden önerileri, çevik takımlar ve öneri sahipleri ile birlikte kurulacak çalışma takımları ile uygulanabilir boyutlara taşınmalıdır. Alanında uzman, değerli görüşleri olan vatandaşların, akademisyenlerin, iş hayatındaki profesyonellerin bilgi ve tecrübelerinden daha fazla istifade etmeye çalışılmalı, çalışma gruplarında çevik proje takımlarında “Ürün (Proje) Sahibi” rolü ile yakın etkileşim ve paylaşımlar sağlanmasına imkân tanınmalıdır.

Değer oluşturmeyen süreçlerin tespit edilip, ortadan kaldırılması; bütçe, kaynak, enerji ve emeğin doğru yerlere odaklanması için dönüşümün önemli aşamalarıdır. Bu alanların tespiti için güçlendirilmiş Yalın Yönetim Takımları ile özel bir çevik takım ekibinin çevik ekosisteme entegrasyonu çok kritik öneme sahiptir.

Çevik işbirliğini kolaylaştıracak, kapsayıcı ve güven dolu bir ortam yaratılması büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, fikirlerini dile getirmekten çekindiğinde bir korku kültürü hakim olmaya başlar ve uçlardakiler katkıda bulunacak özgüveni bulamayabilir (Crocker vd, 2020, s.84) Performansı yüksek organizasyonlarda güvenli bir iletişim ortamı, diğerlerinden 2,5 kat daha yüksek olmasını sağlayabilmektedir (Institute for Corporate Productivity, 2017).

Çevik Koç ve İnsan Kıymetleri Merkezi birlikte çalışarak, “Değişim aksiyon planı” oluşturup, dönüşüm sürecinde hedef ve aksiyonlar belirlenmelidir (Yitmen, 2020, s.123). Özellikle çevik dönüşümün ilk süreçlerinde eski alışkanlıklarından vazgeçmek istemeyecek bireylerin, yetki ve söz hakkını yitirmiş yöneticilerin yeni düzende oluşturabileceği sürtünme kuvvetine gerekli tedbirler alınmaması durumunda kurum içerisinde özellikle genç yaşta çalışanların geleceğe dair umut ve beklentilerinin zedelenmesi, hayal kırıklığına uğrayarak motivasyon kaybı iş sonuçlarını ve verimliliğini etkilemesi söz konusu olabilecektir. İnsan Kıymetleri Merkezi dönüşümün ilk dönemlerinde kurum içerisinde değişim sürecine engel olabilecek kişilerin olumsuzluklarının bertaraf edilmesi konusunda önemli sorumluluklar düşmektedir.

Çevik Liderler, İnsan Kıymetleri Merkezi ve Mükemmellik Merkezi ile gelişen şartlara uyum gösterecek yeni yetkinlik boyutlarına uygun nitelikte birey yetiştirmede ortak çalışmalar gerçekleştirmek için “Çevik Eğitim Merkezi” kurarak takımları geleceğe bir adım daha yaklaştıracak etkinlik düzeylerinin artırılması sağlanmalıdır.

Çevik proje ekosistemi çalışmaları belediyeler üzerinde yeni bir kavram olup, çevik yönetim felsefesinin önemli bir uygulama sahası olabileceği öngörülmektedir. Özellikle, belediye yönetiminin sosyal sorumluluk ve doğrudan topluma hizmet üretme amacı ile çevik yönetiminin paydaşların yönetim sürecine dâhil olduğu bir ekosistemin hedeflenen başarıya ulaşacağı düşünülmektedir.

Belediyelerin siyasi temsil özelliğinin çevik ekosistemi etkileyebilecek bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle muhalefet partilerinin yönetimde olan idareyi başarısızlığa uğratmak için ifade edeceği politik söylemler, medya aracılığı ile alacağı manipülatif aksiyonlar, süreci

provoke edecek bireysel ve kurumsal tutumlar dönüşüm sürecinde takımların motivasyonunu etkileyebilir ve belediye üst yönetiminin cesaretini kırabilecektir.

## 6. Kaynaklar

Agilealliance (2021), “The Agile Manifesto”, Agile Alliance, <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/> (Erişim Tarihi: 08.08.2023).

Akdağ Ahmet (2020) . Nasıl Agile Olunur? Cesur Çevik Organizasyon Pratikleri. Seçkin Yayıncılık. 2. Baskı, ISBN: 978 975 02 5793 3, Çankaya/Ankara

Akyurt İbrahim Zeki (2012). Modern Üretim Sistemleri, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı Ders Notu, [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_au/modernuretimsistemleri.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/modernuretimsistemleri.pdf) (Erişim Tarihi: 13.06.2023)

Anderson Rick (2018). “De implementatie van opgavegericht werken binnen gemeenten” Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 92(5/6): 167-175

Barcelona Ciutat Digital (2017). “Agile Methodologies at Barcelona City Council”. [https://www.barcelona.cat/digitalstandards/en/agile-methodologies/0.1/\\_attachments/barcelona\\_agile\\_methodologies\\_0.1.en.pdf](https://www.barcelona.cat/digitalstandards/en/agile-methodologies/0.1/_attachments/barcelona_agile_methodologies_0.1.en.pdf) (Erişim Tarihi: 13.04.2021)

Belediye Kanunu (2005). Belediye Kanunu, *Kanun No: 5393, Kabul Tarihi: 3/7/2005* *Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 13/7/2005* Sayı: 25874, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 44, 9469-9500.

Beck Kent, Beedle Mike, Bennekum Arie van, Cockburn Alistair, Cunningham Ward, Fowler Martin, Grenning James, Highsmith Jim, Hunt Andrew, Jeffries Ron, Kern Jon, Marick Brian, Martin Robert C., Mellor Steve, Schwaber Ken, Sutherland Jeff, Thoma Dave (2001). Manifesto for Agile Software Development, <https://agilemanifesto.org/> (Erişim Tarihi: 20.03.2021)

Bogdanova Margarita, Parashkevova Evelina, Stoyanova Mariela (2020). Agile Project Management In Public Sector – Methodological Aspects Journal of European Economy, Vol. 19. No: 2 (73). April–June 2020 s. 283-295

Bruin L de (2018) “Opgave- of procesgericht werken binnen de overheid, wat werkt beter? O&I management consultants”. <https://www.oi.nl/kennis/opgave-procesgericht-werken-binnen-overheid-werkt-beter> (Erişim Tarihi: 30.07.2026)

Burger Kas (2018). “Governance van opgavegericht werken met een agile mindset in gemeenten” <https://nl.linkedin.com/pulse/governance-van-opgavegericht-werken-met-een-agile-mindset-kas-burger> (Erişim Tarihi: 12.06.2023)

Burger, Kas & Meulen Ido van der (2017). “Purpose-driven work using an Agile Mindset in Municipalities”. <https://www.linkedin.com/pulse/governance-purpose-driven-work-municipalities-using-agile-kas-burger> (Erişim Tarihi: 18.07.2023)

Car-Puřić, Diana.; Marović, Ivan; Bulatović, Goran (2019). “Agile organization model for managing local government projects”. *Electronic Journal of the Faculty of Civil Engineering Osijek-e-GFOS*, 2019, 18, pp. 12-21, <https://doi.org/10.13167/2019.18.2>

Car-Puřić Diana, Marović Ivan, Bulatović Goran (2020). Development of a Hybrid Agile Management Model in Local Self-Government Units. *Technical Gazette* 27, 5(2020), 1418-1426

Crocker I., Cross R., Gardner H., (2018) “How to Make Sure Agile Teams Can Work Together” <https://hbr.org/2018/05/how-to-make-sure-agile-teams-can-work-together>, (Erişim Tarihi: 10.08.2023)

Çamur Ö. ve Aydın A., (2022). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Etik Temelleri ve Kamu Yönetiminde Etik Yönetimin Gelişmesi Üzerindeki Etkisi. *Denetişim Dergisi*, Sayı:25, Temmuz 2022, s. 148-159

Dağlı, E. & Gök, M. (2021). Belediye Yöneticilerinin Katılımcı Bütçeleme Hakkındaki Algılarına Yönelik Nicel Bir Araştırma: Bandırma Ve Çanakkale Belediyeleri Örneği . *Journal of Management and Economics Research* , 19 (4) , 419-436 . DOI: 10.11611/yead.1013709

Darwin, J. (1996). Dynamic poise-part 1: A new style of management. *Career Development International*, 1 (5).

Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Psychology Press.

Eryılmaz, B. (2015). *Kamu yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.



Drury, M., Conboy, K., and Power, K. (2012). Obstacles to decision making in Agile software development teams. *Journal of Systems and Software*, 85(6):1239– 1254.

Garton E. & Noble A., (2017). “How to Make Agile Work for the C-Suite” *Harvard Business Review*, July 2017, <https://hbr.org/2017/07/how-to-make-agile-work-for-the-c-suite> (Erişim Tarihi: 10.07.2023)

Gill Navdeep Singh (2019). Agile Thinking – Stop Starting Start Finishing, <https://www.xenonstack.com/blog/agile-thinking/> (Erişim Tarihi: 14.05.2021)

Guay J. (2017) “Amsterdam solves city problems with cross sector platform” *Apolitical*, April 10, 2017, [https://apolitical.co/solution\\_article/amsterdam-solves-city-problems-cross-sector-platform/](https://apolitical.co/solution_article/amsterdam-solves-city-problems-cross-sector-platform/) , (Erişim Tarihi: 12.08.2023)

Highsmith, J., Orr, K. & Cockburn, A., 2000. *E-Business Application Delivery*, pp. 4-17. [Online] Available at: [www.cutter.com/freestuff/ead0002.pdf](http://www.cutter.com/freestuff/ead0002.pdf).

Institute for Corporate Productivity (2017). “Purposeful Collaboration: The Essential Components of Collobratives Cultures” <https://www.scribd.com/document/455986584/Purposeful-Collaboration-i4cp-2017-pdf> (Erişim Tarihi: 27.08.2023)

Kadıköy Belediyesi Stratejik Plan 2020-2024, (2023). <https://anlat.kadikoy.bel.tr/stratejik-plan>, Erişim Tarihi: 28.08.2023

Kelly, K. (2012). *Leadership Agility: Using Improv to Build Critical Skills*. UNC Kenan-Flagler Business School.

Koç M., Özbay M., Koçak G. ve Özen M. T., (2020), *Yönetim Perspektifinden Pandemi Dönemi Üzerine Düşünceler*, Karahan Kitabevi, Adana.

Larson S., (2015). “Inside Amsterdam’s efforts to become smart city” *The Kernel*, January 4, 2015, <http://kernelmag.dailydot.com/issue-sections/features-issue-sections/11313/amsterdam-smart-city/> (Erişim Tarihi: 12.08.2023)

Melbourne Belediyesi, 2023. ([www.melbourne.vic.gov.au](http://www.melbourne.vic.gov.au), Erişim Tarihi: 14.08.2023).

Nirmal Pal N. & Pantaleo C. (2005). "The Agile Enterprise," Springer Books, Springer, number 978-0-387-25078-6.

Oğuzhan, E. (2019). Yerel Yönetimlerde Katılımcı Mekanizmalar ve Trabzon Büyükşehir Belediyesi Örneği. *BEÜ İİBF AİD.*, 4(2), 295-310.

Özdemir, N., Çetin, M. (2019), “Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama”, Vol: 2 Issue: 7 ; pp: 312-332

Özen, M. T. ve Koç, M. (2021). Çevik Yönetime Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 4 (2) , 385-408.

Özen, M. T. ve Koç, M. (2022). Hizmet Baskın Mantık Çerçevesinde Belediyelerde Proje Yönetim Ekosistemi. Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 3 (2) , 41-64.

Pink Daniel H, (2009), “Drive”, Riverhead Books,,Newyork, Part 2 - 3 Elements, s.63-64

Preston K., (2017). Newcastle City Council Digital Experts Programme. <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/newcastle-city-council-ag-d2e.pdf> (Erişim Tarihi: 03.07.2023)

Project Management & Agile Methodologies, (2012). Retrieved from: <https://www.cprime.com/2012/09/project-management-agilemethodologies> , Erişim Tarihi: 30.07.2023)

Rigby Darrell K. (2020). Çeviklik: Oyuna Girmenin ve Oyunda Kalmanın Yolu, “Dijital Dönüşüm: Çeviklik, Harvard Business Review Press, Optimist Yayınları, İstanbul, Eylül 2020.

Rigby D., Henderson S., D’Avino M. (2018) “How Agile Teams Can Help Turnarounds Succeed” Harvard Business Review, July 2018, <https://hbr.org/2018/07/how-agile-teams-can-help-turnarounds-succeed> (Erişim Tarihi: 16.06.2023)

Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H., (2020). “Çevikliği Kucaklamak”. Çevik Yönetim: Çevik Dönüşüme Hazır mısınız? Harvard Business Review. <https://hbrturkiye.com/storage/doc/acm/acm-sayi-1.pdf> (Erişim Tarihi: 01.07.2023)

Rigby D., K., Shutherland J., Noble A. (2020). Çeviklik Anlayışının Yaygınlaştırılması, “Dijital Dönüşüm: Çeviklik, Harvard Business Review Press, Optimist Yayınları, İstanbul, Eylül 2020.

Scrum Guide, (2020), “Scrum Kılavuzu” <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 19.07.2023)

Stateofagile (2020), Stateofagile Corporate Website, <https://stateofagile.com> (Erişim Tarihi: 15.07.2023).

Simoyama, Felipe de Oliveira ; Bueno Ricardo Luiz Pereira; Battisti, Mario Cesar Guimarães. (2016): Adaptation and Implementation of Scrum Methodology for Agile Projects in a Government Agency. Journal of Management & Technology, 16(2), pp. 260-276,

Suzaki, Kiyoshi, (2013. İmalatta Mükemmellik Yolu, (Çeviren: Saadet Özkal), Optimist Yayınları-İstanbul. s. 28

Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2017). Yönetim bilimi. Ankara: Nobel Yayınları.

Trabzon Büyükşehir Belediyesi (2018). Faaliyet Raporu. <https://webdata.trabzon.bel.tr/BaglantiFotolar/23074463-b07e-4238-8ed1-70a08e9d376f/20220726102627PesLg.pdf> (Erişim Tarihi: 27.08.2023).

Trabzon Büyükşehir Belediyesi (2017). Faaliyet Raporu. <https://webdata.trabzon.bel.tr/BaglantiFotolar/000369ba-1345-4a14-b049-f0943be45935/20220726014429cKQsI.pdf> (Erişim Tarihi: 27.08.2023).

Yerel Yönetimlerde Dijital Yönetişim Fırsatları (2023). İnsani Gelişim Vakfı Raporları, <http://ingev.org/raporlar/Yerel-Yonetimlerde-Dijital-Yonetisim-Firsatlari.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023)

Yitmen Mehmet (2020), Scrum: Bir Dönüşüm Hikayesi, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı, s. 123.

Yitmen Mehmet, Gürbüz Emin (2020), Scrum: Usta Sorulara Uzman Cevaplar. Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı,s. 140.

Vodafone Türkiye Agile Yolculuğu (2020), <https://www.acmagile.com/wp-content/uploads/2020/02/agile-hikayemiz-web.pdf>, s: 91 (Erişim: 17.02.2021)

Wysocki, R. K., (2014), Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, 5th Edition. s.405

## Extended Summary

In recent years, one of the acronym words characterizing the environment we find ourselves in is VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), which highlights the possibility that methods that have been successful so far may not work in the future, indicating a future where significant paradigms will change in our socio-economic and cultural lives (Koç and Özen, 2021, p. 388). As a solution proposal for the VUCA environment, there is a need for organizational management approaches that are fundamentally reorganized, focusing on innovation, quality, flexibility, speed, and experience, rather than traditional command-and-control and security-oriented structures (Day et al., 2004, p. 19; Özdemir & Çetin, 2019, p. 313). In recent years, organizations and leaders that have successfully ventured beyond traditional patterns are aware of the necessity of constantly making value-creating changes to processes and technologies and understand that flexibility and agility are essential in the decision-making process (Kelly, 2012, s. 8; Özdemir & Çetin, 2019, p. 313).

The thought structure in the world economy of the 1980s, characterized by a 'machine-based' (Newtonian-Cartesian) approach, has evolved into a 'knowledge-based' (exogenously driven based on environmental dynamics) form of thinking (Koç et al., 2020; p. 2). In the field of management, the approach of viewing the external environment as 'modifiable' has given way to defining theories of 'uncertainty' and methods to minimize the effects of the unknown, risks, and complexities (Darwin, 1996, p. 21). The transformation of the external environment, the development of a democratic culture, the encouragement of participation, an increased sensitivity to ethics, principles, and values, and the timely and efficient delivery of public services in a 'citizen/customer-centric' manner have led to the adoption of management approaches from the private sector. This shift has brought about a significant paradigm change in public administration, replacing hierarchical and rigid public administration with a flexible organizational model (Çamur & Aydın, 2022, p. 150; Eryılmaz, 2015, p. 44; Tortop et al., 2017, p. 315).

Individuals receive direct and indirect services from the local governments where they reside as citizens, in return for the taxes they pay. Changes in today's technological, economic, environmental and social conditions cause the priorities of individuals and society to differ and create new expectations. Municipal governments whose *raison d'être* depends on citizen satisfaction and votes; It forces us to adopt and develop alternative approaches to traditional methods in service production processes.

With the expansion of the culture of democracy, examples of participatory local governance are increasing every day in municipal administrations. Municipal administrations seek input, complaints, and feedback from their residents through suggestion boxes, surveys, and evaluations to improve their current operations. Similarly, within the scope of a project, residents' suggestions are evaluated through modern communication channels or idea competitions, among other practices. It is believed that the participation process in existing local government examples can be transformed into a more centralized,

comprehensive, and systematic structure that places citizen input at the center of value and service creation (Özen & Koç, 2022, p. 42).

Agility can be defined as the flexibility, capacity, and capability to effectively adapt to changing conditions (Akdağ, 2020, p. 2). An agile approach can be defined as a collection of proactive actions involving the ability to swiftly adapt to any changes in the external environment (Koç and Özen, 2021, p. 385). In the agile approach, there is an understanding and method that aims to enhance innovation capabilities through intensive collaboration with customers/citizens, adaptive experiments/tests, and learning (Rigby, 2020, p. 6).

The agile management approach, considered as the management style of the digital age, started in the software industry, gained momentum in technology-intensive companies, and now finds application in almost every sector. The agile approach can be seen as a philosophy and methodology that can contribute to today's municipal governance.

The agile approach entails working within a collaborative and communicative environment with stakeholders, increasing transparency within the organization, and approaching new ideas and suggestions with conscious awareness and an unbiased attitude, all while striving to improve and enhance projects based on shared objectives (Özen & Koç, 2021, p. 387).

Wycoski (2014) has proposed that 'Agile Project Management' can assist in achieving the desired outcome in cases where the goal is clear in business processes but the solution paths, how to reach them, and achieving success involve risk, uncertainty, and complexity. The agile methodology provides a continuously evolving process with small loops and adopts a design philosophy that supports approaching a comprehensive solution (Wycoski, 2014, p. 405; Özen & Koç, 2021, p. 387)

By internally nourishing from external sources and prioritizing the desires and needs of stakeholders (citizens), it is recommended to establish an agile project management ecosystem in municipalities. This ecosystem endeavors to develop policies with a sustainable vision and understanding, considering project work and implementation recommendations based on criteria, and evaluating them in decision-making bodies and/or the municipal council after thorough assessment and examination, aiming to create a collectively happier, peaceful, and livable city.

A agile municipal project organization should fundamentally aim for citizen satisfaction and strive to create value for all stakeholders (citizens, municipal management and employees, NGOs, associations, city council, universities, industrial zones, administrative authorities). The objective is to create an ecosystem where all stakeholders are involved in generating value. To effectively and efficiently manage this ecosystem, the organization should move towards new arrangements consisting of citizen-focused horizontal hierarchies, establishing new areas of authority and responsibility. Below,

management centers, teams, and relationships recommended for an agile project management organization in municipalities are presented.

The agile project ecosystem consists of six fundamental components: "Agile Contact Points" that directly engage with citizens; the "Projects Unit," which determines the conceptual design, estimated budget, and duration of all projects within the authority and responsibility areas of the municipality; "Stars and Project Cycles," project teams created with inspiration from Scrum methodology (Scrum Guide, 2020), with various expertise and competencies; "Agile Coaches" who coach the entire organization in internalizing the agile culture and discipline for teams and individuals to adapt to and manage change; "Groups" that observe, track, and seek to improve the working processes of Agile Contact Points and the Projects Office after inspections; and the "Human Values Center," responsible for education, role definitions, profile competencies, new regulations, objectives, and actions related to the transformation process. The "Center of Excellence" provides support to the entire organization in monitoring corporate vision and strategy, effective resource utilization, and the provision of specialized expertise to internal units that require special support.

Agile project ecosystem studies are a relatively new concept for municipalities, and it is anticipated that they could serve as an important application area for the philosophy of agile management. Especially in municipal administration, where the primary goal is social responsibility and providing direct service to the community, it is believed that an ecosystem in which agile management involves stakeholders in the governance process will achieve the desired success.

The agile municipal ecosystem should ensure the adoption of a vision and understanding where the focus is on 'continuously creating value for stakeholders,' and work processes among individuals within and across units and teams are structured transparently, collaboratively, participatively, and with a culture of synergy, following the learning organization approach.

In the agile transformation, the digital infrastructure should be strengthened to be more accessible, prioritizing the needs, desires, and requests of residents/citizens, documenting and providing feedback to citizens after examinations to establish a perception of 'active citizenship and collaborative governance.' A proactive approach should be demonstrated. Tracking projects should involve end-to-end monitoring, development, and tracking of outputs using a web-based professional project management program developed internally within the organization or purchased specifically for this purpose.