

Başakşehir ve Fatih Belediyeleri Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme**

Mahmut Ahmet BOLAT^{1*} Bahar FERAH²

Öz

20. yüzyılda teknolojinin ve teknolojik araçların gelişmesiyle dünyada küreselleşme hız kazanmıştır. Bu dönemde insanlık tarihinin en büyük ve hızlı değişimlerinin yaşandığı aşikârdır. Bu değişimler ise kitlesel bir yönetim ve organizasyon gerektiren kurum ve kuruluşların yönetim şekillerinde çağa uygun bir dönüşümü zorunlu kılmıştır. Türkiye’de kamu kurumları da bu değişime ayak uydurmak ve organizasyon başarısını geliştirmek için stratejik planlama yönteminden yararlanmışlardır.

2003 yılında 5018 Sayılı yasa ile kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamaları kanun hükmüne bağlanmıştır. 2004 yılında bakanlık, genel müdürlükler, üniversite, valilik ve belediyenin yer aldığı 8 pilot kurumda stratejik planlama çalışmaları yapılmıştır. 2005 yılında ise 5393 Sayılı “Belediye Kanunu” ile nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelerin stratejik plan hazırlaması zorunlu kılınmıştır. Bu kanun ile ilk defa 2006 yerel seçimlerini takiben belediyeler stratejik plan hazırlamışlardır.

Bu çalışmada; kamu kurumları içerisinde halka en yakın hizmet alanına sahip olan belediyelerdeki stratejik planlama çalışmaları araştırma konusu edilmiştir.

Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada; belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken uymaları gereken “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” başta olmak üzere literatür taraması ile ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmıştır. Bu kapsamda stratejik planlamanın tüm aşamaları ayrı başlıklar altında incelenmiş, kesin olması gereken hususlar not edilmiş ve belediyelerin karşılaştırılması için değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci aşamasında ise; değerlendirme kriterlerine göre Başakşehir Belediyesi ve Fatih Belediyesinin 2020-2024 stratejik planları incelenmiştir.

Sonuç olarak; belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan kılavuz ve rehberleri örnek almalarının ve katılımçılık ilkesine uyarak paydaş analizlerinin aktif olarak yapılmasının stratejik plan başarısını arttırdığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, Belediye, Strateji, Planlama, Stratejik Planlama

¹ İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mimarlık Yüksek Lisans Programı, İstanbul, Türkiye (ORCID NO: 0000-0002-9314-5326)

* İlgili Yazar/ Corresponding Author: fbolat@gmail.com

² İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, İç Mimarlık Bölümü, İstanbul, Türkiye (ORCID NO: 0000-0001-7951-9734)

** Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Bahar Ferah danışmanlığında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Başakşehir ve Fatih Belediyelerinin İncelenmesi başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye).

A Comparative Review on The Strategic Plans of Başakşehir and Fatih Municipalities

Abstract

In the 20th century, with the advancement of technology and technological tools, globalization gained momentum worldwide. It is evident that this period witnessed the greatest and fastest changes in human history. These changes have necessitated a contemporary transformation in the management styles of institutions and organizations requiring mass governance and organization. In Turkey, public institutions have also utilized strategic planning methods to keep pace with this change and enhance organizational success.

In 2003, with Law No. 5018, it became mandatory for public administrations to prepare strategic plans. In 2004, strategic planning activities were carried out in 8 pilot institutions including ministries, general directorates, universities, governorships, and municipalities. In 2005, Law No. 5393, the "Municipal Law," made it mandatory for municipalities with a population of over 50,000 to prepare strategic plans. With this law, municipalities prepared strategic plans for the first time following the 2006 local elections.

This study focuses on the strategic planning activities in municipalities, which are the closest public institutions to the service area of the public.

The study consists of two stages. In the first stage, the ideal strategic planning process was investigated through a literature review, including the "Strategic Planning Guide for Municipalities," which municipalities must adhere to when preparing their strategic plans. In this context, all stages of strategic planning were examined under separate headings, essential points were noted, and evaluation criteria were created for comparing municipalities. In the second stage of the study, the 2020-2024 strategic plans of Başakşehir Municipality and Fatih Municipality were examined according to the evaluation criteria.

As a result, it was understood that when municipalities prepare their strategic plans, following the guides and manuals prepared by the Strategy and Budget Directorate and actively conducting stakeholder analyses in accordance with the principle of participation increases the success of strategic planning.

Keywords: Local Governments, The Municipality, Strategy, Planning, Strategic Planning

1. Giriş

20. yüzyılda dünya genelinde hızla seyreden gelişme ve değişimlerin etkisiyle kurum ve kuruluşların yönetiminde geleneksel planlama yöntemlerinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle öncelikle özel şirketler organizasyon ve yönetimlerini değişime göre kanalize edebilmek için gelecek öngörüsüne dayalı bir yöntem olan stratejik planlamaya yönelmek zorunda kalmışlardır. Neredeyse her alanda büyük bir değişimin gerçekleştiği son yıllarda kamu kurumları da değişime göre kendilerini revize etmeleri gerektiğini görerek özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanan stratejik planlamadan yararlanmışlardır.

Türkiye’de stratejik planlamaya hem özel sektör hem de kamu sektöründe uzun yıllar önem verilmemiştir. Bu nedenle geç başlandığı iddia edilse de 2004 yılında 8 farklı kuruluştaki pilot çalışmalar yapılmış ve 2006 yılından itibaren nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Bu çalışmada da belediyelerde stratejik planlama çalışmalarının süreçleri incelenmiş ve Fatih ile Başakşehir Belediyelerine ait 2020-2024 dönemi stratejik planları karşılaştırılmıştır.

Çalışma kapsamında öncelikle stratejik planlama ve yerel yönetimler hakkında literatür taraması yapılarak kavramlar incelenmiştir. Sonrasında stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmış ve literatür taraması sonucu elde edilen temel bilgiler referans kabul edilerek Fatih ve Başakşehir Belediyelerine ait 2020-2024 stratejik planlar incelenmiştir.

2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma danışmanlığında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Başakşehir ve Fatih Belediyelerinin İncelenmesi başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada literatür taraması, doküman incelemesi ve karşılaştırma yöntemleri kullanılmış ve araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır;

1. Türkiye’de yerel yönetim birimlerinin stratejik planlarını hazırlarken nasıl bir süreç takip etmesi gerekmektedir?
2. Belediyeler stratejik planlarını tasarlarken T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın hazırladığı BSPR’ye (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi) ne kadar uygun bir plan hazırlamaktadır?

Birinci soruya cevap bulmak için BSPR başta olmak üzere literatür taraması ile ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmış ve ikinci sorunun cevabını bulmak için kullanılacak olan “Değerlendirme Kriterleri” oluşturulmuştur.

Çalışmanın iki temel hipotezi bulunmaktadır:

1. Belediyeler stratejik planlarını hazırlama sürecinde BSPR ve ideal planlama süreçlerine uyarlarsa kontrol, katılımçılık ve esneklik açısından daha verimli bir plan hazırlamış olurlar.
2. Stratejik plan hazırlama sürecinde paydaş analizinin kapsamlı bir şekilde yapılması stratejik plan gelişimine katkı sağlar.

Burada birinci soruya cevap bulmak için ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılırken başta BSPR detaylıca incelenmiş ve buradan ilgili değerlendirme kriteri oluşturulmaya çalışılmıştır. BSPR’nin eksik kaldığı yahut bir değerlendirme kriteri oluşturmayacak kısımlarında literatür taraması ile farklı kaynaklardan bu konu ile ilgili destek alınmış ve değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Araştırmanın odağı ve kısıtları nedeniyle burada BSPR’nin eksikliği irdelenmemiş olup BSPR harici kaynaklara yönelmek gereken bölümler bu eksikliği doğal olarak ifade etmektedir. Bu eksiklik ve BSPR irdelenmesine girilmeden araştırma en özet şekilde ortaya koyulmuştur. Bazı bölümler için hem BSPR hem de farklı kaynaklardan birlikte maddelere yer verilmesi de bu yukarıda ifade edildiği gibi başta BSPR olmak üzere genel bir literatür taramasına tabi tutulduğunu göstermektedir. Tez çalışmasından oluşturulan bu makalede en temel ve az sayıda kaynak verilmiştir.

“İdeal planlama sürecine uygunluğun” test edilebilmesi için değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Türkiye için ülke genelinde tüm belediyelerin uygulaması için hazırlanan

bu rehber hazırlanış türü ve amacı yönüyle de bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasındaki gözlemlerimiz sonucunda da görülmektedir ki bu konuda en ideal kaynaktır. Keza birçok bölüm için yapılan detaylı literatür araştırmasına rağmen “ölçülebilir/kriterleştirilebilir” bir formda bilgiler rehberden başka bir kaynaktan bulunamamış yahut en özet haliyle rehberde bulunmuştur. Buna rağmen akademik zenginlik nedeniyle farklı kaynaklardan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca BSPR’de eksik görülen bilgiler de farklı kaynaklardan tamamlanarak “ideal bir planlama sürecini” test edecek kriterler oluşturulmuştur.

3. Kavramsal Çerçeve

3.1. Stratejik Planlama

Ordulu’ya (2001, s. 361) göre stratejinin tanımı; bir amacı gerçekleştirmek için hareket bütünlüğü edinme sanatıdır. Planlama ise kaynakları seferber etmek, etkili bir şekilde kullanmak ve belirli hedeflere ulaşmak için sonuca yönelik bilgiye dayalı bir çabadır (Waterson, 1965, s. 8). Planlamanın tarihi gelişimine bakıldığında kurumlarda uzun vadeli planlamanın 1950’lere dayandığı görülmektedir (Erkan, 2008, s. 11-12). 1950-60 yıllarında kurumsal planlama büyük Amerikan şirketlerine egemen olmuş (Paley, 2006, s. 11) ve 1960 sonrasında ise stratejik planlama birçok ülkede yönetim sistemi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Çetin, 2007, s. 13). 1970’lerde ise bir yönetim biçimi olarak kabul görmüş ve 1980-90 yıllarında kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır (Joyce ve Woods, 2001, s. 7).

Stratejik planlama, bir kurumla değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştiren ve sürdüren bir yönetim sürecidir. Stratejik planlama, misyon, amaçlar, hedefler, büyüme stratejileri, pazarlar ve ürünlerden oluşan bir iş portföyünün geliştirilmesine dayanır (Paley, 2006, s. 13). 5018 sayılı Kanun ise stratejik planı, “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 tanımlamaktadır (T.C. Resmî Gazete, 24 Aralık 2003, Sayı: 25326, Madde 3).

Stratejik planlamanın en ayırıcı özelliklerinden biri katılımcı bir planlama yaklaşımı olmasıdır. Planlama sürecinin organizasyonunda bu yaklaşım vurgulanmıştır (SBB-KİSPR, 2021, s. 9). Çalışan, paydaş ve halk katılımı bir kurumun yaptığı her şeye değer katabilir ancak bu değerlerin hayata geçirilebilmesi için özenli bir planlama yapılması elzemdir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2012, s. 23). Paydaş katılımı, bir kurumun aksiyon ve karar alma aşamalarında paydaşları anlamak ve sürece dâhil etmek olarak tanımlanabilir (URL 6). Stratejik planlamada katılımcılık anlayışının önemi nedeniyle bu çalışmada kurumun tüm iç ve dış paydaşlarının planlama sürecine katılımının planlama başarısına katkısı araştırılmıştır.

3.2. Yerel Yönetimler

19. yüzyıldan bu yana yerel yönetimler, ulus-devleti esas alınarak devlet bütünlüğü içerisinde tartışılmış ve yeniden yapılanmaya konu olmuştur. Son iki yüzyılda, yerel yönetim ilkeleri ve politikaları, yerel idareler ile merkezi hükümet arasındaki ilişkiler üzerine inşa edilmiştir. 21. yüzyılla birlikte bu geleneksel temel, değişme eğilimine girmiştir (URL-2). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’na göre yerel yönetimler (mahalli idareler); il (il özel idaresi), belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan kamu tüzel kişisidir (T.C. Anayasası, 1982). Günümüz toplumunda, hükümetlerin başarması gereken çeşitli sosyo-politik hedefleri vardır.

Birincisi, bireylerin insana yakışır bir hayat sürmesidir. Yerel yönetim birimleri de vatandaşlara en yakın hizmet birimi oldukları için bu hedefe ulaşmak açısından çok gereklidir. Bu bağlamda belediyeler ise, yerel yönetimler içinde önemli bir konuma sahiptir (Güleç, 2014).

Yerel yönetim birimleri içinde vatandaşa en yakın olan birim belediyelerdir (Varcan, Taraktaş ve Hacıköylü, 2013, s. 106). Belediyelerin tarihi Osmanlı İmparatorluğu'na kadar dayanmaktadır (Ortaylı, 1990, 63-66; Sunay, 2002, s. 113). Belediyeler, 3 Temmuz 2005 tarihinde 5393 sayılı Belediye Kanunu ile son şekillerini almışlardır (T.C. Resmî Gazete, 25874, 3 Temmuz 2005).

3.3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama

Ülkemizde stratejik planlama çalışmalarına gerek özel sektör gerekse kamuda yeterince önem verilmemiştir. Yerel yönetimler bünyesinde gerçekleştirilen plan geliştirme faaliyetlerini ilk olarak 1930 senesinde uygulamaya konulan Belediye Kanunu'nda görülmektedir. 24.12.2003 tarihli Resmî Gazete 1 'de yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesi'nde "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" konusu yer almaktadır. Kanunu takiben DPT öncülüğünde farklı uygulamalar yapılmıştır. Örnek olarak Haziran 2004 ile birlikte sekiz farklı kuruluşta pilot seviyede stratejik planlama faaliyetleri yapılmıştır (Güngör, 2010).

2005 yılında ise 5393 Sayılı "Belediye Kanunu" ile nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelerin stratejik plan hazırlaması zorunlu kılınmıştır. Kamu alanında hesap verilebilirliği sağlayan sistem temel anlamda kurumun stratejik planlama çalışmasının yapılması, dışarıya duyurulması, performans ölçümü ve bütçenin hazır edilmesi ile kamuoyuna sunulması, Sayıştay raporlaması ve denetimini barındıran süreçleri de içerecek biçimde hazırlanmıştır (Efe, 2012, s. 137). Bu kanun kapsamında ilk defa 2006 yerel seçimlerini takiben belediyeler stratejik plan hazırlamışlardır (Songür, 2008, s. 71).

4. Stratejik Planlama Sürecinin İncelenmesi

Bu bölümde BSPR ve literatür taramasından yararlanılarak bir belediyenin stratejik plan hazırlarken uyması gereken kriterler belirlenmiştir.

4.1. Stratejik Planlama Hazırlık Süreci

Hazırlık aşaması, stratejik planlama sürecinin ilk adımıdır. Karar verici organların ve kişilerin kimler olduğu, stratejik planda hangi kişi ve kuruluşların yer aldığı (Kutlucan, 2009, s. 66; Arıkan, 2016, s. 24), zaman çizelgesi ve personelin eğitim ihtiyacı bu aşamada belirlenecek unsurlar olarak kabul edilir (SBB-BSPR, 2019, s. 6).

Kriter 1. Stratejik plan çalışmalarından önce hazırlık çalışması yapılarak planlama süreci organize edilmeli ve ilgili görevliler belirlenmelidir.

Kriter 2. Stratejik plan hazırlık sürecinde görevli personellere eğitim verilmelidir.

4.2. Durum Analizi

Durum analizi kurumun kendini tanıması, neler yapıp yapamayacağını öngörebilmesi, yeterlilik düzeyini ölçmesidir. Durum analizinin amacı uzun vadeli planda kurumun

nerede olacağı, hedeflerinin ne olacağı, yönetim anlayışının ne şekilde oluşturacağını belirlenmesidir (Öztemel, 2001, s. 156).

4.2.1. Kurumsal tarihçe

Stratejik planda kısa ve öz bir tarihçe olması istenmesine karşın kurumların tarihlerini derinlemesine incelemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir (SBB-BSPR, 2019, s. 9). Bu bölümde kurumun hangi amaçlar gözetilerek kurulduğu, günümüze kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli yapısal değişiklikler analitik pencereden değerlendirilir (URL-4).

Kriter 3. Kurumsal tarihçe bölümü kısa ve öz olmalı ve bu bölümde kurumun kurulma amacı ve kuruluş dönemine dair bilgiler verilmelidir.

4.2.2. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi

Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Bir önceki dönemde istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığı durumlar ayrı ayrı değerlendirilerek yeni dönem hedeflerine dair fikirler geliştirilir (SBB-BSPR, 2019, s. 9-27).

Kriter 4. Değerlendirme sonucunda yeni dönem hedeflerini şekillendirebilecek şekilde değerlendirme yapılmalıdır.

4.2.3. Mevzuat analizi

Yerel yönetimler, stratejik planlarını oluştururken sınırlamalar ve sorumluluklar getiren yasal çerçeveleri ve mevzuatta yapılacak olası değişiklikleri de dikkate almalıdır (Şentürk, 2004, s. 10). BSPR'ye göre mevzuat analizi tablosunun örneği Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: BSPR'ye Göre Mevzuat Analizi Tablosu (Kaynak: SBB-BSPR, 2019, s. 11)

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kutu 2'deki 1, 2, 3 ve 4 numaralı sorulara yanıtlar verilerek, yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır. Bu yükümlülükler, ilgili mevzuat çerçevesinde kısaca ve öz bir şekilde ifade edilecektir.	İlgili yasal yükümlülüğün dayandığı mevzuat maddesi belirtilecektir.	Kutu 2'deki 5 ve 6 numaralı sorulara yanıt verilerek, yasal yükümlülüklerin yerine getirilme durumu tespit edilir. Kutu 2'deki 7. soruya cevap verilecektir.	Yapılan tespitler doğrultusunda, yasal yükümlülüklerle ilişkin hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına değinilecektir.

Kriter 5. BSPR'ye uygun olarak "Mevzuat Analizi" tablosu (Tablo 1) hazırlanmalıdır.

4.2.4. Üst politika belgeleri analizi

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 olmadığına bakılır. Belediyelere atıf olmasa bile belediyenin mevcut işlevleriyle katkı verebileceği bir rol olup olmadığı da irdelenmelidir (SBB-BSPR, 2019, s. 12). BSPR’de stratejik planın üst politika belgeleri ile ilişkisi Tablo 2’deki gibi açıklanmıştır.

Tablo 2: BSPR’ye Göre Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu (Kaynak: SBB-BSPR, 2019, s. 13)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
10. Kalkınma Planı	960, 961, 962, 963 ve 964 nolu politika paragrafları	Şehirdeki yaşam kalitesini ve yapısal refahı artırmak
İl Gelişim Planı	5.4.3 Çevrenin İyileştirilmesi ve Mekânsal Kapasitenin Geliştirilmesi Programı	Katı atık toplama noktalarının yerlerinin belirlenmesi ve gerekli altyapının inşa edilmesi.

Kriter 6. BSPR’ye uygun olarak “Üst Politika Belgeleri Analizi” tablosu (Tablo 2) hazırlanmalıdır.

4.2.5. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi

Mevzuat analizinde elde edilen verilerden yararlanılarak belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir ve faaliyet alanları altında toplanır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar (SBB-BSPR, 2019, s. 13). Mevzuat analizi ile birlikte üst politika belgeleri analizinden elde edilen verilerden de yararlanılabilir. Tablo 3’teki gibi bir tablo oluşturularak tüm faaliyet alanları için ürün ve hizmetler listelenir (SBB-BSPR, 2019, s. 13).

Tablo 3: BSPR’ye Göre Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Örneği (Kaynak: SBB-BSPR, 2019, s. 13)

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
1. Çevre ve Su Yönetimi	1.1. İçme Suyu Dağıtımı 1.2. Atık Su Yönetimi 1.3. ...
2. Mekânsal Gelişim ve İmar Yönetimi	2.1. Şehir planlama 2.2. Kentsel tasarım, kent estetiği ve kamusal alan uygulamaları 2.3....
3. Ulaştırma Yönetimi	3.1. Ulaştırma planlaması ve yönetimi 3.2. Toplu taşıma ağları 3.3....

Kriter 7: “Mevzuat Analizi” ve “Üst Politika Belgeleri Analizi” verileri/sonuçları dikkate alınmalı ve yararlanılmalıdır.

Kriter 8: BSPR’ye uygun olarak “Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet” listesi (Tablo 3) hazırlanmalıdır.

4.2.6. Paydaş analizi

Paydaş kavramı, bir kurum ile toplum arasındaki etkileşimi anlamak için anahtar görevi görmektedir. Kuruluş ve toplum arasındaki etkileşim çok sık olduğunda kuruluş ve onun sosyal çevresi arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Paydaş analizinin 1980'lerden itibaren yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir (Bati, 2006, s. 23). Kuruluşlar, stratejik planlarını hazırlarken katılım kavramını göz ardı edemezler. Bununla beraber planlar hazırlanırken paydaşların da dikkate alınması yasal bir gerekliliktir (Arıbaş, 2013, s. 81-100). Seçilen stratejide başta kilit paydaşların çıkar ve beklentileri dikkate alındığından strateji uygulaması oldukça kolaylaşır, aksi yönde göz ardı edilirse problemler meydana gelir (Hatten ve Hatten, 1997, s. 260-261).

Kamu kuruluşlarında politikacılar, vatandaşlar, iş adamları, girişimciler, tedarikçiler, diğer kamu kuruluşları ve sendikalar dış paydaşlardır (Hatten ve Hatten, 1997, s. 259). İç paydaş ise kurumun hizmet akışında etkin rol alan paydaşlara (çalışanlara) denir (ODTÜ, 2002, s. 20).

BSPR'de (2019, s. 18) iç paydaş görüşleri alınırken amacın "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 almak" olduğu ifade edilmektedir.

Kriter 9: Dış paydaş analizinde şu şartlara uyulmalıdır; (1) vatandaşın stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır, (2) iş adamları-girişimcilerin stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır, (3) sivil toplum kuruluşlarının stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır ve (4) diğer kamu kurumlarının stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır.

Kriter 10: İç paydaş analizinde çalışanların görüşleri alınırken kurum yönetimi ve personellere sunduğu imkanlara yönelik talep ve eleştirileri değil belediyenin halka sunduğu hizmetlerin verim ve sayısının artırılmasına yönelik görüşleri alınır.

4.2.7. Kuruluş içi analiz

Kuruluş içi analiz, kurumun neye sahip olduğu ve nerede konumlandığını ortaya koymaktadır (SBB-BSPR, 2019, s. 18-19; Ülgen ve Mirze, 2018, s. 132). Kuruluş içi analiz kapsamında aşağıdaki alanlarda tahlil yapılır; (SBB-BSPR, 2019, s. 19-23)

- **İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi:** Kurumun insan kaynaklarına dair sayısal verilerle çalışanların haiz olduğu niteliklerin tahlilidir. Analiz esnasında çalışan sayısı gibi nicel istatistiklere değil, bununla beraber çalışan yeterlilikleri gibi nitel değerlendirmelere de odaklanılır.

- **Kurum Kültürü Analizi:** Kurum kültürü, yerel yönetim personeli tarafından sahip çıkılan ve paylaşılan bir değerler sistemidir. Kurum kültürüne ait vizyon ile halihazırdaki kurum kültürü arasındaki fark tahlil edilir, yapılacak listesi oluşturulur ve listeye öncelik verilir.

- **Fiziki Kaynak Analizi:** Belediye arazilerinin, binalarının, sahip olunan araçların ve altyapının sayısını ve özelliklerini tanımlar. Belediyenin faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyduğu fiziki kaynakların kalitesine de bakılmaktadır.

- **Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi:** Kuruma ait olan bilgi sistemleri ve teknik donanımı gözden geçirilerek halihazırdaki durum tespit edilir. Bu analiz ile; (1) kurum içi bilgi iletişim teknolojilerinin kentsel hizmet kullanımındaki etkinliği, (2) teknoloji

kullanımıyla sunulan kentsel hizmetlerin geliştirilme potansiyeli, (3) kentsel hizmetlerin kullanımında iyi uygulama örnekleri ve diğer belediyelerden öğrenilebilecek deneyimlerin varlığı ve (4) teknoloji kullanımıyla tasarruf edilebilecek alanlar ve süreçlerin varlığı hususları incelenir.

- **Mali Kaynak Analizi:** Esas gayesi, yerel yönetim bütçelerini dikkate alarak stratejik planda mevcut olan hedef, amaç, performans göstergelerin sağlıklı bir şekilde tanımlanmasıdır. Söz konusu analiz yapılırken kurumun mali yapısını etkileyecek konular da araştırılır.

Kriter 11: “Kuruluş İçi Analiz” öncesinde belediyenin iş süreçlerinin analizi yapılmalıdır.

Kriter 12: “Kuruluş İçi Analiz” bölümünde şu şartlara uyulmalıdır; (1) “İnsan kaynakları yetkinlik analizi”; (2) belediyenin sahip olduğu bina, arazi, taşıtların özellikleri ve sayıları belirlemek için “Fiziki Kaynak Analizi”, (3) belediyeye ait olan bilgi sistemleri ve teknik donanım durumunu analiz edebilmek için “Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi”, (4) “Kurum Kültürü Analizi” ve (5) “Mali Kaynak Analizi” yapılmalıdır.

Kriter 13: İnsan kaynakları yetkinlik analizinde sayısal veriler ile birlikte çalışanların niteliklerine de yer verilmelidir.

Kriter 14: Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde teknoloji ve bilişim altyapısının geliştirilmesi ile sunulabilecek hizmetlere de yer verilmelidir.

Kriter 15: Mali kaynak analizinde kurumun mali yapısını etkileyebilecek konuların da araştırılması gerekmektedir.

Kriter 16: Fiziki kaynak analizinde nicel istatistiklerin yanı sıra fiziki kaynakların nitelikleri ve kaliteleri hakkında da bilgi verilmelidir.

4.2.8. PESTLE analizi (Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel analiz)

Değişkenliğin yüksek olduğu bir ortamda stratejik planlamalarını hayata geçirmeye çalışan kamu kurumları da amaçlarını kesin bir biçimde tayin etmekte zorlanır. Bunun nedeni, öngörmekte bile zorlandıkları idare edilemeyen dış çevresel faktörlere bağlı kalmalarıdır (Stewart, 1975, s. 142-143). Gupta'ya (2013, s. 13) göre PEST (PESTLE) analizi ile bir işletme, faaliyet gösterdiği çevreye daha geniş bir açıdan bakar ve mevcut durumdaki fırsat ve tehditleri daha kolay algılar. PESTLE analizi kurumları etkileyen ya da etkileyebilecek ekonomik, sosyo-kültürel, dış politik, yasal, teknolojik ve çevresel faktörleri belirlemeye çalışır. Bu çalışmayla elde edilecek bulgular, “tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi” ile “strateji geliştirme” aşamalarında kullanılır (SBB-BSPR, 2019, s. 23-24). BSPR'de belediyelerin Tablo 4'teki PESTLE Matrisinden yararlanmaları istenmektedir.

Tablo 4: BSPR'ye Göre PESTLE Matrisi Şablonu (Kaynak: SBB-BSPR, 2019, s. 24)

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

Kriter 17: PESTLE analizi sonuçlarının “Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi” ve “Strateji Geliştirme” bölümlerinde kullanılabilecek nitelikte yazılmalıdır.

Kriter 18: BSPR'ye uygun olarak “PESTLE Matrisi” (Tablo 4) oluşturulmalıdır.

4.2.9. GZFT analizi (Güçlü yönler, zayıf yönler; fırsatlar tehditler analizi)

GZFT analizi SWOT analizi olarak da bilinir. Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) ve Threats (T) kelimelerinden oluşan SWOT/GZFT bir organizasyonun Güçlü (G), Zayıf (Z) yönleri ve dış çevreye bağlı gelişen Fırsatlar (F) ve Tehditlerin (T) tahlil edilmesidir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003, s. 246). Ayrıca Gomer ve Hille'e göre (URL-3) çalışanların ve şirketlerin performansı optimize etmesine, potansiyeli en üst düzeye çıkarmasına, rekabeti yönetmesine ve riski en aza indirmesine yardımcı olmak için tasarlanmış metodolojik bir araçtır.

GZFT analizi sadece fırsat ve risk ile zayıf ve güçlü yanların belirlenmesi olarak anlaşılabilir. Asıl amaç bu oldular arasındaki bağı tahlil ederek strateji formüle ederek gelişim sürecine ayak uydurmaktır. GZFT analizinde; (1) diğer yönetimlerin stratejik planlarında yer alan ilgili hedef ve amaçları, (2) paydaş analizi sonuçları, (3) üst politika belgelerinde yer verilen politikalar ve amaçlar ve (4) PESTLE analizi bulguları dikkate alınmalıdır. Bu analizin daha sağlıklı yapılabilmesi için BSPR'de belediyelerin GZFT Listesini Tablo 5'teki gibi genel olarak ya da buna benzer şekilde faaliyet alanlarına göre gruplandırarak oluşturmaları istenmektedir (SBB-BSPR, 2019, s. 25).

Tablo 5: BSPR'ye Göre GZFT Listesi Şablonu (Kaynak: SBB-BSPR, 2019, s. 25)

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler

Kriter 19: GZFT analizi güçlü/zayıf yönler ve fırsatlar/tehditlerin bulunmasından ibaret değildir. Asıl olarak bu verilerin analiz edilerek strateji geliştirmeye katkı sağlanmasıdır. Bu nedenle strateji geliştirmeye katkı sağlayacak nitelikte çıktılarını ifade edilmelidir.

Kriter 20: GZFT analizinde paydaş analizi sonuçları, üst politika belgeleri analizi sonuçları ve PESTLE analizi sonuçlarından yararlanılmalı ve GZFT analizi bu sonuçlarla uyumlu olmalıdır.

Kriter 21: BSPR'ye uygun olarak “GZFT Listesi” (Tablo 5) oluşturulmalıdır.

4.2.10. Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi

Durum analizinin sonucunda ulaşılan veriler ile tespitler ve karşılanması gerekli olan ihtiyaçlar belirlenir ve "Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu" hazırlanır. İhtiyaçlar yazılırken tespitlerle uyum içinde ve hedefleri yönlendirebilir biçimde olmalıdır (SBB-BSPR, 2019, s. 26).

Kriter 22: BSPR'ye uygun olarak "Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu" hazırlanmalı ve durum analizinde elde edilen bulgulardan yararlanılmalıdır.

4.3. Geleceğe Bakış

4.3.1. Misyon bildirim

Muslu'ya (2014, s. 154) göre misyon organizasyonun var olma nedeni ve böylece işletmeyi yönlendiren, rakiplerinden farklılaştıran, sahip çıktıkları değerleri ortaya koyan ve çalışma usûllerini belirleyen bir kavramdır.

Kriter 23: Misyon ifadesi şu özelliklere sahip olmalıdır; (1) kısa, net ve öz olacak, (2) varlık sebebi/temel amacı öz bir şekilde ifade edilecek, (3) hizmet alanı genel olarak ifade edilecek, (4) hedef kitlesi doğrudan ya da dolaylı olarak ifade edilecek ve (5) belediyenin kısıtları (bütçe, mevzuattaki görevi vb) ile tutarlı olacak (SBB-BSPR, 2019, s. 30).

4.3.2. Vizyon bildirim

Vizyon, birey veya kurumların geleceğini geniş bir aralıkta ve belirli şartlar altında gerçekleştirme durumudur. Stratejik vizyon, kurumların çevresel değişimi, kurum kültürü değişimi ve gelecek öngörüsünde uyum içinde olmasını sağlayan bir kılavuzdur (Namaki, 1992, s. 25).

Kriter 24: Vizyon ifadesi şu özelliklere sahip olmalıdır: (1) kısa, net ve akılda kalıcı olacak, (2) özgün olacak, (3) uzun vadedeki ideal amacı ifade edecek, (4) kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri yansıtacak, (5) kurumun yaptığı çalışmalara ilham ve yön verecek ifadeler yer alacak ve (6) belediyenin kısıtları (bütçe, mevzuattaki görevi) ile tutarlı olacak (SBB-BSPR, 2019, s. 32).

4.3.4. Temel değerler

Stratejik planlama sürecinin esasını meydana getiren vizyon ve misyon bildirilerinin arka planında değerler bulunur (Çetin, 2009, s. 100). Değerler, personellere yol gösterir ve neyi, nasıl yapmaları gerektiği tavsiyesinde bulunur. İdarecilerin sağlam değerler sistemine ön ayak olması stratejik planın başarısını direkt etkiler (Gizir, 2008, s. 88).

Kriter 25: Temel değerler ifadesi şu özelliklere sahip olmalıdır; (1) öz ve anlaşılır olacak, (2) bir arada okunduğunda belediye hakkında fikir verecek, (3) karar alma süreçlerinde yöneticilere rehberlik edecek ifadeler yer almalı ve (4) vizyonu desteklemelidir (SBB-BSPR, 2019, s. 34).

Kriter 26: Temel değerlerin 10 veya daha az sayıda olması gerekmektedir (SBB-BSPR, 2019, s. 34).

Kriter 27: Temel değerler belirlenirken katılımcı bir yaklaşım sergilenmeli ve paydaşların fikirleri alınmalıdır (SBB-BSPR, 2019, s. 34).

4.4. Strateji Geliştirme

4.4.1. Amaçlar

Amaçlar, içsel ve dışsal paydaşların istekleri yönünde kurumların misyonlarına ulaşmasında beklenen çıktılarının ortak ifadesidir. Uzun dönem planlar olmakla birlikte, arzu edilen geleceğe ulaşmakta neye dikkat edilmesi gerektiği ve hangi yöntemle gidileceğini belirtmektedir (ODTÜ, 2002, s. 70).

Kriter 28: Amaçlar belirlenirken şu şartlara uyulmalıdır; (1) iddialı ama açık, ölçülebilir ve erişilebilir olmalıdır, (2) doğrudan durum analizi veya durum analizi sonucunda ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlar ile uyumlu olmalıdır, (3) vizyon ve temel değerler ile uyumlu olmalıdır (SBB-BSPR, 2019, s. 36).

Kriter 29: 10 veya daha az sayıda olması gerekmektedir (SBB-BSPR, 2019, s. 36).

4.4.2. Hedefler

Belli amaçların detaylı ifadesi stratejik hedefi meydana getirir. Organizasyonlar nerede oldukları sorusuna hedefle yanıt ararlar çünkü hedef tüm bunların genel cevabıdır. Hedef yönlendiricidir (Nestian, 2014, s. 868).

Kriter 30: BSPR'ye uygun olarak "Sorumlu ve İş birliği Yapılacak Birimler" tablosu oluşturulmalıdır (SBB-BSPR, 2019, s. 54).

Kriter 31: Hedefler belirlenirken şu şartlara uyulmalıdır; (1) misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarla uyumlu olmalı, (2) tespitler ve ihtiyaçlarla veya dolaylı olarak durum analizi ile uyumlu olmalı, (3) açık, anlaşılır, somut ve ölçülebilir olmalı, (4) İddialı ama gerçekçi ve sonuç odaklı olmalı ve (5) zaman planı belli bir kısıt içerecek şekilde tanımlanmış olmalı (SBB-BSPR, 2019, s. 37-38).

4.4.3. Performans göstergeleri

Performans göstergeleri iyi tanımlanmış hedeflere ne kadar ulaşıldığını gösterir. Performans göstergeleri, ölçeklere dayanarak elde edilen ifadeleri zaman ve ölçü çerçevesinde değerlendirir (SBB-BSPR, 2019, s. 41).

Kriter 32: Performans göstergeleri zaman ve sayı itibariyle ölçülebilir olmalıdır. Belirsiz, kapalı ve net olmayan ifadeler yer almamalıdır (SBB-BSPR, 2019, s. 43).

Kriter 33: Kamuoyuna sunulan planda "Temel Performans Göstergeleri" bölümü yer almalı ve bu bölümde performans göstergeleri arasından önemli görülen 15-25 tanesine yer verilmelidir (SBB-BSPR, 2019, s. 53).

4.4.4. Faaliyet ve projeler

Faaliyet ve projelerin tespit edilmesi; hedefler ve performans göstergeleri belirlendikten sonra ilgili hedef ve performans göstergelerinin pratikte yansımaları arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırır. Bu sayede hedef ve performans göstergeleri işler hale gelir (SBB-BSPR, 2019, s. 44).

Kriter 34: Faaliyet ve projeler belirlenirken şu şartlara uyulmalıdır; (1) hedefler ve performans göstergeleri ile uyumlu olmalıdır, (2) faaliyet ve projeler hakkındaki detaylara

yer verilmez ve (3) proje ve faaliyetler hedefler ve performans göstergeleri ile aynı şekilde ifade edilmemelidir (SBB-BSPR, 2019, s. 44).

4.4.5. Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri

Her bir hedefle bağlantılı tehlikelerin belirlenerek tahlil edilmesi ve bu tehlikelerle bağlantılı tedbirlerin tespit edilmesi sağlanır. Hedefe varmada maruz kalınacak tehlikeler kontrol faaliyetleriyle beraber açıklanır (SBB-BSPR, 2019, s. 45-46).

Kriter 35: Her bir hedef için hedefe ulaşmaya engel teşkil edebilecek risklere hedef kartında kısa ve öz bir şekilde yer verilmelidir. Lakin Kamu İç Kontrol Rehberi'ne göre stratejik plan haricinde hazırlanacak risk analizinde riskin açıklamasının ve kontrol faaliyetlerinin detaylandırılabilir olması gerekmektedir (SBB-BSPR, 2019, s. 45)

4.4.6. Maliyetlendirme

Bu aşamada stratejik planda hangi alt kalemlere ne derecede üstünlük verileceğine yer verilir. Kurumun benimsediği vizyonun ilerleyeceği yolu da bu önceliklendirmeler tayin etmektedir. Dolayısıyla kurum için önemli olan stratejik öncelik/ üstünlüklerin tayin edilmesidir (Kurt, 2017, s. 100).

Kriter 36: Tahmini maliyetlendirme tablosu oluşturularak toplam maliyet analiz edilmelidir. Stratejik planda analiz içeriğine yer verilmeyebilir lakin "Tahmini Maliyetler" tablosu bulunmalıdır (SBB-BSPR, 2019, s. 46-47).

4.5. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme aşaması, kurumun niteliklerine tam olarak sahip olan fonksiyon ve işleyişleri öğrenmek ve bununla ilişkili hizmetlerin devamlı güzelleştirilmesi amacı taşır. Bu hizmetler neticesinde edinilen bilgilerde işletilerek stratejik plan incelenir. Hedefler ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılır (SBB-BSPR, 2019, s. 48).

Kriter 37: Stratejik planda izleme ve değerlendirme bölümü yer almalı ve bu bölümde stratejik planın izleme takvimi ve sürecinin nasıl olacağı belirtilmelidir (SBB-BSPR, 2019, s. 50).

4.6. Stratejik Planın Sunulması

Stratejik planda yukarıdaki başlıklar haricinde başlıklandırma yapılmaz; alt hedefler, alt amaçlar, tema ve önlem gibi tanımlamalar yer almaz. Stratejik plan belediye meclisi tarafından kabul gördükten sonra halka duyurulur ve ilgili yılın ilk döneminde uygulamaya geçilir (SBB-BSPR, 2019, s. 53).

Kriter 38: Kamuoyuna sunulan planda "Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberinde" belirtilen başlıklara uyulur, bu başlıklar haricinde bir başlıklandırma yapılmaz (SBB-BSPR, 2019, s. 54).

5. Başakşehir ve Fatih Belediyelerine Ait Stratejik Plan İncelemesi

Belediyelerde stratejik plan araştırmasında Başakşehir ve Fatih ilçeleri tarihsel, kültürel, organizasyonel, vizyoner vb birçok açıdan farklılıklar gösteren iki önemli örnek olarak karışımıza çıkmaktadır. Başakşehir ilçesi; 2008 yılında kurulmuş, tarihi ve kültürel olarak

zayıf lakin yenilikçi, enerjik, geleceğe dönük, genç bir yönetim kadrosuna sahip İstanbul'un gözde şehirlerinden biri olma yolunda önemli adımlar atan bir ilçedir. Mahalle yapılaşmasının yanı sıra site yapılarıyla daha çok dikkat çekmektedir. Fatih ilçesi ise; kültürel, sosyolojik, mimari, ilmi birikime sahip, üç büyük medeniyete başkentlik yapmış, dünyanın en önemli ilçelerinden biridir. Dar sokakları nedeniyle trafik sorunu daha yoğun ve kentsel dönüşüme daha çok ihtiyaç duyan ilçelerdendir.

5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi stratejik plan hazırlık sürecini faydalı geçirmiş ve planda yer sürece vermiştir. Stratejik plan sürecinde görev alacak personellerine eğitim vermiştir.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi stratejik planında Fatih Belediyesi stratejik planından farklı olarak hazırlık süreci başlığı yer almamakla birlikte benzeri bir yazı olarak stratejik planlama ekibi adına Başkan Yardımcısı Ahmet Melik'in sunuşuna yer verilmiştir. Ayrıca stratejik plan organizasyonunda yer alan ekiplere ayrı ayrı listeler halinde yer verilmiştir.

5.2. Durum Analizi

5.2.1. Kurumsal tarihçe

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi "kurumsal tarihçeyi" kısa ve öz olarak ele almış olmasına karşın kültürel ve tarihi yapılarına çok az değinmiştir. Tarihçede belediyenin yönetim şekli ve temel sorunlarına odaklanılmıştır. (URL-5)

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi kurumsal tarihçesini detaylı ve özenli bir şekilde hazırlamıştır. Tarihçede belediyenin kuruluşunu, yerleşim yerlerinin tarih içindeki oluşumu ve değişimini, ekonomik yapıyı, tarihi yerleri, nüfusu ve mali yapıyı incelemiştir. Başakşehir Belediyesi "2009-2019 Yılları Arasındaki Başakşehir Belediyesi Bütçe ve Gerçekleşme Rakam ve Oranları" tablosuna bakıldığında bütçenin 2009-2018 yılları arasında 10 katına, sadece 2017-2018 yılları arasında 2 katına çıktığı görülmektedir. Fatih Belediyesi'nde ise 2014-2018 yılları arasında %38, 2017-2018 yılları arasında %33 artış görülmektedir.

Başakşehir Belediyesi stratejik planlarında bütçenin değişkenliğinden ötürü faaliyetlerde bazı periyotlarda düzenlemeler gerekebileceğini ve esnek bir plan hazırlanması gerektiğini göstermektedir. Başakşehir Belediyesi Fatih Belediyesi'ne oranla nüfus ve mali açıdan çok hızlı büyüyen bir ilçedir. Bu nedenle faaliyet alanlarını ve şehirleşme planlarını büyüme odaklı belirlemelidir.

5.2.2. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi uygulanmakta olan stratejik planı değerlendirerek etkili çalışmalar yapılan ve hedeflere ulaşılamayan faaliyet alanlarını belirlemiştir. İstenilen sonuca ulaşılamayan bölümlere örnekler; halkın karar alma süreçlerine etkin katılımı, işyeri ruhsat denetimleri, bisiklet ulaşımına yönelik faaliyetler vb.

2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planında bahsi geçen konularda destekleyici önlemlerin ele alınması “Stratejik Planlama Ekibi” tarafından dikkate alındığı ifade edilmiştir.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi stratejik planında uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi bölümüne yer verilmemiştir. (URL-1)

5.2.3. Mevzuat analizi

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi mevzuat analizi tablosunda rehberdekinden farklılıklar yer almaktadır; yasal yükümlülükler ifade edilmemiştir, BSPR'nin verdiği örnek tabloda yer alan soruların cevapları yer alması gerekirken bu cevaplara ihtiyaçlar sütununda yer verilmiştir. İhtiyaçlar yazılırken yasal yükümlülüklerle yönelik ilçeyi ilgilendiren ihtiyaçlar yerine yasal yükümlülüklerin tanımlarında yer alan eksikliklere değinilmiştir. Genel olarak rehberde istenen içeriğe uyulmamıştır. Mevzuat analizi bölümünde Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlama hakkındaki bilgiler, genel olarak faydalı bir içerik oluştursa da mevzuat analizi ile doğrudan bağlantısı olmadığı için stratejik planın kısa, öz ve anlaşılır olması açısından planın bütünlüğüne zarar vermiştir.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi mevzuat analizi tablosu BSPR'deki örnek tabloya göre farklılıklar buldurmasına karşın anlaşılır ve faydalı olmuştur. Tabloda BSPR’de yer alan tespitler ve ihtiyaçlar sütunlarına yer vermemiş, bu sütunların yerine hedefler yazmıştır.

5.2.4. Üst politika belgeleri analizi

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi “Üst Politika Belgeleri Analizi” tablosunda BSPR’de yer alan şablona kısmen uyulmuştur. İlçe belediyesini etkileyen çeşitli üst politika plan ve programları incelenerek doğrudan ve dolaylı olarak ilçeyi etkileyecek çalışma alanlarına ait hedef, eylem, tedbir ve görevler açıklanmıştır.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi üst politika belgeleri analizi tablosunda BSPR’de yer alan şablona uyulmuştur. Üst politika plan ve programlarından sadece “11. Kalkınma Planı” incelenmiş lakin doğrudan ve dolaylı olarak ilçeyi etkileyecek çalışma alanlarına ait hedef, eylem, tedbir ve görevler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.2.5. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi bu bölümde faaliyet alanlarına genel olarak yer vermiştir. Mevzuat analizinde yasal yükümlülüklerden doğan ilçeyi ilgilendiren ihtiyaçlar ifade edilmediği için faaliyet alanlarını belirlerken de mevzuat analizinden yararlanılmadığı görülmektedir.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi bu bölümde faaliyet alanlarını üç başlık altında genel olarak yer vermiştir. Bu üç faaliyet alanının aynı zamanda stratejik amaçlar olduğu diğer bölümlerde görülmektedir. BSPR'ye tam anlamıyla uyulmamış olmasına karşın yapılan analizler ile belediyenin yönelimi için en verimli ve öncelikli yapması gereken şey olan stratejik amaçların gerekçeleri ve yönelinecek faaliyetler ile birlikte belirlenmesi sağlanmıştır. BSPR'de istenildiği üzere faaliyet alanlarının belirlenmesinde "Mevzuat Analizi" çıktıları başta olmak üzere "Uygulanan Stratejik Planın Değerlendirilmesi" ve "Üst Politika Belgeleri Analizi" tablolarından yararlanılmamıştır.

5.2.6. Paydaş analizi

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi "İç Paydaş Analizi" kapsamında hem kurum çalışanlarına yönelik anket çalışması yürütmüş, hem de yöneticilerle mülakatlar yapmıştır. Elde edilen veriler, GZFT analizi yaklaşımı ile tasnif edilerek planda yer verilmiştir.

Dış paydaş analizinde ise; ayrı ayrı "Muhtarlar Çalıştayı", "Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Çalıştayı" ve "İş Dünyası ve Kamu Paydaşları Çalıştayı" yapılmış ve geniş katılımı, özenli ve detaylı bir çalışma yapılmıştır. Çalıştaylarda "Fatih ilçemizin en önemli sorunu nedir?" ve "Fatih İlçesinin En Önemli 5 Sorunu" soruları katılımcılara yöneltilmiş ve en önemli 5 sorun tespit edilerek çözüm önerileri alınmıştır. Tespit edilen sorunlar; (1) güvenlik, (2) niteliksiz göç alma, nitelikli göç verme, (3) kent kültürü ve kent bilincinin eksikliği, (4) denetimsizlik ve (5) trafik-otopark.

Fatih Belediyesi paydaş analizlerinin sonucunda "misyon", "vizyon", "temel değerler" ve "GZFT Analizi" bölümlerinin faydalı bir şekilde değerlendirilmesi için önemli veriler elde etmiştir.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi iç paydaş analizi bölümünde "Çalışan Memnuniyeti" anket sonucuna yer vermiştir. Ankete göre 5 puan üzerinden "Genel Memnuniyet" 3,67 puan olarak ölçülmüştür. Başakşehir Belediyesi iç paydaş analizinde çalışan memnuniyetini ölçerken BSPR'de "iç paydaşlarının ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılması ile şehrin gelişimine yönelik değerlendirmelerinin alınmasını" istenmesine karşın almamıştır.

"Başakşehir Belediyesi stratejik plan hazırlanırken vatandaş ve dış paydaş görüşlerinin tespiti için; "Başakşehir Belediyesi Hizmet Ölçüm Araştırması" gerçekleştirmiştir. Dış paydaş analizi bölümünde "Başakşehir Belediyesi Hizmet Ölçüm Araştırması" verilerinin analizi sonucunda varılan temel değerlendirmelere yer vermiştir. Ayrıca "Başakşehir Belediyesi öncelik verilmesi gereken hizmetler sıralamasında ilk üç" ve "Başakşehir'in en önemli sorunu nedir?" sıralamasında ilk üç" sonuçlarına yer verilmiştir (URL-1).

5.2.7. Kuruluş içi analiz

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi stratejik planın önemli bir bölümünü kuruluş içi analize ayırmıştır. 255 sayfa olan planda 48 sayfa kuruluş içi analize ayrılmıştır. Öncelikle organizasyon yapısına yer verilmiştir. Analiz öncesinde iş süreçlerinin analizlerinin yapılmadığına dair bir bilgi ise stratejik planda yer almamaktadır.

İnsan kaynakları analizinde; nitelik, hizmet sınıfı, öğrenim durumu, müdürlük personel durumu ve personellere verilen eğitimler tablolarına yer vererek detaylı bir çalışma yapmış lakin geleceğe yönelik bir planlama ibaresine yer verilmemiştir. Ayrıca 2019 yılında personele verilen eğitim listesi, katılımcı sayısı ve eğitim sürelerine yer verilmiştir.

Kurum kültürü analizinde; personellere yönelik anket yapılmış ve anket sonuçlarına yer verilmiştir. Stratejik planın kısa ve öz olması prensibine uygun olmamasına karşın şeffaf bir çalışma yapılmış ve yapılan çalışma faydalı bir şekilde sonuçlandırılmıştır. Mali kaynak analizinde; kurumun mali yapısını etkileyebilecek konuların da araştırıldığı gözlemlenmiştir.

Fiziki kaynak analizinde; belediyenin kullanımında olan hizmet binaları, sosyal tesisler, ulaşım araçları ve iş makineleri nitelikleri ve sayıları ile birlikte listelenmiştir. Ayrıca belediyeye ait olan arsa, konut, işyeri vb maddi kaynak sağlayacak taşınmazların hangi strateji ile değerlendirileceğine yer verilmiştir.

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanmanın önemine ve Fatih Belediyesi'nin güçlü bir bilişim ve iletişim altyapısına sahip olduğuna değinilmiştir. Bunun yanı sıra belediyenin bu alanda eksik olduğu, sıkıntı yaşadığı ve geliştirmesi gereken konulara ve çözüme dair yapılacak çalışmalar yer almaktadır. Belediyenin sahip olduğu donanım gücü sayıları ile birlikte tablolaştırılmıştır.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi kuruluş içi analizinde öncelikle belediye meclisi ve teşkilat şemasına yer verilmiştir. Analiz öncesinde iş süreçlerinin analizlerinin yapılmadığına dair bir bilgi ise stratejik planda yer almamaktadır.

İnsan kaynakları analizinde; "Yıllara göre personel dağılımı", "Başakşehir Belediye Personeli 2019 Yılı Yaş Aralığı Dağılımı Tablosu", "Müdürlük Bazında Personel Dağılımı" ve "Eğitim Durumuna Göre Personel Dağılımı" tablolarına yer verilmiştir.

Fiziki kaynak analizinde; taşınmaz ve araçlarının kullanılış niteliğine yer verilmesine karşın kriterde ifade edilen "faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken niteliklere" yer verilmemiştir.

Teknolojik ve bilişim altyapısı analizinde sayısal veriler haricinde bir açıklama, özelleştirme veya analize yer verilmemiştir.

Mali kaynak analizinde sayısal veriler haricinde bir bilgi paylaşılmamıştır. Verilerin neye göre hesaplandığı belirtilmemiştir. Ayrıca mali sorunlar ve çözümleri hakkında analiz yer almamaktadır. Kurum kültürü analizine ise planda yer verilmemiştir.

5.2.8. PESTLE analizi

a) Fatih Belediyesi

PESTLE analizinde tespitlere yönelik verilen önerilerde belediye kapsamında yapılabilecek faaliyetlerin yanı sıra üst kurumların yapması gereken konularda da öneriler yer almaktadır. Belediyenin tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi, amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi aşamalarında yararlanabileceği önemli sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca "PESTLE matrisi" oluşturulmamış ancak "tespitler ve ihtiyaçlar" liste yöntemiyle ifade edilmiştir.

b) Başakşehir Belediyesi

PESTLE analizinde politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenleri alt konuları ile birlikte ele almıştır. Bu etkenlerin belediyenin mevcut ve gelecekteki durumunu üzerindeki etkilerinin analiz edilmeye çalışıldığı ifade edilmiştir. PESTLE matrisi kullanılmamış ve tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesinde kullanılacak veriler elde edilmemiş veya stratejik planda bu verilere yer verilmemiştir.

5.2.9. GZFT analizi

a) Fatih Belediyesi

GZFT analizi çalışmasında elde edilen veriler ile “Güçlü Yönler-Fırsatlar Matrisi”, “Güçlü Yönler-Tehditler Matrisi” ve “Güçlü Yönler-Zayıf Yönler Matrisi” oluşturmuştur. Bu matrislerde güçlü yönler/zayıf yönler, güçlü yönler/tehditler ve güçlü yönler/tehditler ile birlikte ilgili konudaki stratejiler konu bazlı belirlenmiştir. Analiz ile; tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi başta olmak üzere amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi hususlarında yönlendirici, faydalı ve öz sonuçlar elde etmiştir. GZFT analizinin paydaş analizi ve üst politika belgeleri ile çapraz kıyaslama neticesinde bu analizlerin sonuçları arasında uyumsuz bir veri bulunamamıştır. Ayrıca “GZFT Listesi” oluşturulmuştur.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi GZFT analizinde güçlü yönlerimiz, zayıf yönlerimiz, fırsatlarımız ve tehditlerimiz başlıklarıyla analiz sonuçları listelenmiştir. Lakin bu sonuçlar analiz edilerek strateji geliştirmeye katkı sağlayacak veriler ortaya konulmamış veya stratejik planda bu verilere yer verilmemiştir. GZFT analizi sonuçları ile üst politika belgeleri analizi ve paydaş analizi arasında uyumsuz bir veri bulunamamıştır. Ayrıca “GZFT Listesi” oluşturulmuştur.

5.2.10. Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi

a) Fatih Belediyesi

“Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi” bölümünde durum analizinde elde edilen verilerden yararlanılmış ve “tespitler ve ihtiyaçlar tablosu” oluşturulmuştur.

b) Başakşehir Belediyesi

Stratejik planda “tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi” bölümüne yer verilmemiştir. Ayrıca hedef kartları içerisinde tespitler ve ihtiyaçlar bölümleri ise üç hedef kartı haricinde doldurulmamıştır.

5.3. Geleceğe Bakış

a) Fatih Belediyesi

Misyon: “Geleceği bugünden inşa ettiğimiz bilinciyle dünya standartlarında belediyecilik hizmetleri sunmak ve yerel yönetimde vizyoner ve girişimci liderlik ortaya koymak.”

Misyon beyanında varlık sebebini/amacını ve hizmet alanını kısa ve öz bir şekilde beyan ederken hedef kitlesini dolaylı yoldan ifade etmiştir. Ayrıca belediyenin kısıtları içerisinde lakin tarihi ve kültürel birikiminden hareketle iddialı bir üslup kullanılmıştır.

Vizyon: “Medeniyetlerin ve Türkiye’nin vitrini olan Fatih’i; eşsiz mirasına sahip çıkarak, yaşam kalitesi yüksek, kültürel, tarihi, turistik ve ticari merkez yapmak.”

Fatih ilçesinin sahip olduğu derin anlamın yakalandığı, kurumun tüm üyelerine ilham, yön ve heyecan verecek, belediyenin ideal amacına uygun, belediyenin sınırlarını aşmayan, özgün, kısa, net ve akılda kalıcı bir vizyon ifade edilmiştir. Vizyon beyanı üst politika belgeleri ile açık bir şekilde uyum göstermektedir.

Temel Değerler: Fatih Belediyesi temel değerleri; (1) Kent Hakkına Riayet, (2) Kentli Hakkına Riayet, (3) Adalet İlkesine Riayet, (4) Şeffaflık İlkesine Riayet, (5) Yenilikçilik ve Öncülük, (6) İş Birliği ve Takımdaşlık, (7) Güvenilirlik ve (8) Hızlı ve Kaliteli Hizmet Sunmak.

Sahip olduğu tarihi ve kültürel birikimi her aşamada ortaya koyan Fatih Belediyesi “temel değerler” beyanında da en başa koymuş ve tarihi ve kültürel mirasa işaret etmiştir. Sonrasında ise kentli ifadesiyle insan-şehir ilişkisini kurmuştur. Adalet, şeffaflık, yenilikçilik ve öncülük, güvenilirlik ve hızlı ve kaliteli hizmet ifadeleri ise fikrî temelini ve çalışmalarındaki yaklaşımları göstermiştir. İş birliği ve takımdaşlık ile kurum içi bağları kuvvetlendirmeye ve kurum kültürüne işaret etmektedir. Paydaş analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde temel değerlerin katılımcı bir yaklaşım ile hazırlandığı anlaşılmaktadır.

b) Başakşehir Belediyesi

Misyon: “Tüm Başakşehirli’lerin çağdaş belediyecilik hizmetlerinden en yüksek derecede ve eşit biçimde yararlandığı, birlikte huzur içinde yaşadığımız bir kent oluşturmak.”

Başakşehir Belediyesi misyon beyanında varlık sebebini/amacını, hizmet alanını ve hedef kitlesini belediyenin kısıtları içerisinde, kısa ve öz bir şekilde ifade etmiştir. Ayrıca şehirleşmesi devam eden bir ilçe olarak misyonunu tamamen hedef kitlesini odaklayarak ifade etmiştir. Paydaş analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde iç paydaşların görüşleri alındığı anlaşılmaktadır.

Vizyon: “İstanbul’un modern ve çevreci yüzü olmak.”

Başakşehir Belediyesi vizyon beyanında kurumun tüm üyelerine ilham, yön ve heyecan verecek kısa, net ve akılda kalıcı bir vizyon ifade edilmiştir. Yeni kurulan ve hızla gelişmekte olan genç bir ilçe olan Başakşehir’i yansıtan bir vizyon belirlenmiştir.

Temel Değerler: Başakşehir Belediyesi “temel değerleri”; (1) karar alma, uygulama ve eylemlerde şeffaflık, (2) vatandaş ile olan ilişkilerde dürüstlük, (3) kurum içi yönetimde ve ilçeyi ilgilendiren kararlarda katılımcılık, (4) hizmetlerin temin ve sunumunda yerindelik ve ihtiyaca uygunluk, (5) uygulamalarda adalet ve tarafsızlık, hizmette eşitlik, (6) belediye faaliyetlerinde vatandaş memnuniyetine odaklılık, (7) hizmetler ile ihtiyaçlarda ve vatandaşlar ile iletişimde tutarlılık, (8) hizmetlerde geçici çözümler ve anlık kararlar yerine süreklilik, (9) belediyede yürütülen her faaliyette yüksek performans, (10) belediye kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimlilik ve (11) üretilen hizmetlerde etkili vatandaşlara erişilebilirlik.

Başakşehir Belediyesi temel değerlerinde şeffaflık, dürüstlük, katılımcılık, ihtiyaca uygunluk, eşitlik, süreklilik, verimlilik ve erişilebilirlik gibi vatandaş ve hizmet odaklı bir yaklaşım benimsediği görülmektedir. Paydaş analizinden ne ölçüde yararlandığı

anlaşılmamaktadır. Bunun sebebi paydaş analizi verilerinde temel değerlere dair bir sonuç belirtilmemesidir. Başakşehir Belediyesi temel değerleri 11 adet belirlenmiştir. Temel değerlerin sayısının fazla olması personel üzerindeki etkisini zayıflatacaktır.

5.4. Strateji Geliştirme

a) Fatih Belediyesi

Fatih Belediyesi strateji geliştirme bölümü durum analizi ve geleceğe bakış bölümlerinden hareketle “Kentsel Görünüm, Sürdürülebilir Çevre ve Düzen”, “Gelişkin Bir Sosyal Hayat” ve “Etkin Yönetim ve Yönetişim Uygulamaları” stratejik gelişim temaları etrafında 11 amaç, 94 hedef ve 394 faaliyet içermektedir.

1-Amaçlar: Fatih Belediyesi yapmış olduğu tüm analizler neticesinde 11 amaç belirlemiştir. Amaçlar Fatih ilçesinin sorunlarını gözetererek, katılımcılık ilkesince belirlenmiş, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu açık, iddialı ve erişilebilir bir şekilde ifade edilmiştir. Bazı amaçlar ölçülebilirlik ölçeğine kısmen uygundur.

2-Hedefler: Fatih Belediyesi 11 amaca ulaşmak için 94 farklı hedef ortaya koymuştur. Bu 94 farklı hedefin “sorumlu” harcama birimi ve “iş birliği” yapacağı birimin belirlendiği “Müdürlükler Bazında Sorumluluk Matrisi” ve her bir hedef için “hedef kartları” oluşturulmuştur. Hedefler genel olarak amaçlar ile uyumludur. Hedef kartlarında yazılan tespitler ve ihtiyaçların “tespitler ve ihtiyaçlar” listesi ile uyuşmadığı lakin her hedef için özgün ve faydalı olduğu görülmektedir.

3-Performans Göstergeleri: Fatih Belediyesi her bir hedef kartında performans göstergelerine yer vermiş ve hedeflere ulaşılabilirliği ölçme aracı olarak uygun göstergeler kullanmıştır. Temel performans göstergelerine stratejik planın başında yer verilmiştir.

4-Faaliyet ve Projeler: Fatih Belediyesi 94 hedefe dair 394 farklı “faaliyet ve proje” belirlemiştir. Faaliyet ve projelerin çok çeşitli tür ve içerikte olduğu görülmektedir.

5-Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri: Fatih Belediyesi hedef kartlarında neredeyse tamamında (5 hedef hariç) “riskler” belirtilmiştir. Risklerin yazılmasında faaliyetler hayata geçirilirken hedefe ulaşmaya engel olabilecek durum ve şartlar faydalı bir şekilde ifade edilmiştir. Riskler genel olarak kısa, öz ve detaylandırılabilir olarak ifade edilmiştir.

6-Maliyetlendirme: Fatih Belediyesi hedef kartlarında faaliyet ve projelerin maliyet tahminine büyük oranda yer vermiştir. Maliyetlendirme bölümünde ise belediyenin kendi personelleri, ekipmanları gibi iç kaynaklar ile yapılan proje ve faaliyetlerin maliyetlendirmede dikkate alınmadığı ifade edilmiştir. Maliyet tahminine yer verilmeyen faaliyetlere bakıldığında çoğunluğunun belediyenin iç imkanları ile yaptığı proje ve faaliyet olduğu sadece meydan, park ve millet bahçesi yapımını içeren 1 projenin maliyet tahmininin yer almadığı görülmektedir. Maliyetlendirme bölümü ve hedef kartlarındaki maliyet tahmini kısmını belediyenin bütçe programı için faydalı bir şekilde doldurmuştur. 5 yıllık kaynak tahmininin, maliyet tahmininin yaklaşık 2 katı olduğu görülmektedir.

7-İzleme ve Değerlendirme: Fatih Belediyesi “İzleme ve Değerlendirme” sürecinin genel işleyişini detaya girmeden, özet olarak açıklamıştır.

8-Stratejik Planın Sunulması: “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümü azami 2 sayfa olması gerekirken bu başlık içinde “Temalar Bazında Stratejik Amaçlar ve Hedefler” başlığı da yer almakta ve bu bölüm 9 sayfa tutmaktadır. “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” bölümü

azami 1 sayfa olması gerekirken bu bölümde ekiplerde görevli kişilerin bilgilerine yer verilmiş ve bu bölüm 3 sayfa yer kaplamıştır. “Durum Analizi” bölümü azami 30 sayfa olması gerekirken bu bölümde anket sonuçları vb. detay bilgilere yer verilmiş ve bu bölüm 85 sayfa yer kaplamıştır.

b) Başakşehir Belediyesi

Başakşehir Belediyesi durum analizi ve geleceğe bakış bölümünden hareketle 3 amaç (stratejik amaç) ve 27 hedef (stratejik hedef) belirlemiştir. Öncelikle her bir hedefin planın ilgili yıllarına ait maliyetlendirmesinin yapıldığı “tahmini maliyetlendirme” tablosu hazırlanmış ve toplam tahmini maliyet hesaplanmıştır. Sonrasında 27 hedef için “hedef kartları” oluşturularak planda yer verilmiştir.

1-Amaçlar: Başakşehir Belediyesi yapmış olduğu tüm analizler neticesinde 3 amaç (stratejik amaç) belirlemiştir. Amaçları stratejik amaçlar olarak ifade etmiş ve az sayıda (3 adet) amaç belirlemiştir. Bu amaçlar çok genel olmasına rağmen kapsamlı bir şekilde ifade edilmiştir. Amaçlar belediyenin kuruluş amaçlarına dair faaliyetlerini ve kurumsal yapısını geliştirmeye katkı sağlamanın yanı sıra misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu ve iddialı bir şekilde ifade edilmiştir. Lakin (SA1) açıklık, erişilebilirlik ve ölçülebilirlik ölçeğine uygun değilken, (SA2) ve (SA3) kısmen uygundur.

2-Hedefler: Başakşehir Belediyesi 3 amaca ulaşmak için 27 farklı hedef ortaya koymuştur. Bu 27 farklı hedefin “sorumlu” harcama birimi ve “iş birliği” yapacağı birimin belirlendiği “Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler” tablosu ve her bir hedef için “hedef kartları” oluşturulmuştur. “Sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler” tablosu oluşturmuştur. Hedef kartlarında (3 hedef hariç) tespitler ve ihtiyaçların yazılmadığı görülmektedir. Hedeflerin amaçlar başta olmak üzere misyon, vizyon ve temel değerler uyumlu olduğu görülmektedir.

3-Performans göstergeleri: Başakşehir Belediyesi her bir hedef kartında performans göstergelerine yer vermiş ve hedeflere ulaşabilirliği ölçme aracı olarak uygun göstergeler kullanmıştır. Lakin stratejik planda temel performans göstergelerine yer vermemiştir.

4-Faaliyet ve projeler: Başakşehir Belediyesi 27 hedefe dair ortalama 6-7 adet faaliyet ve proje belirlemiştir. Hedef başına düşen faaliyet ve proje sayısına bakıldığında bu oran Fatih Belediyesi’ne ait orandan daha fazladır. Bunun nedeni ise Başakşehir Belediyesi’nin daha kapsamlı ve az sayıda hedef belirlemiş olmasıdır. Faaliyet ve projelerin çok çeşitli tür ve içerikte olduğu görülmektedir.

5-Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri: Başakşehir Belediyesi 27 tane olan hedef kartlarından 14 tanesinde riskler belirtilmemiştir. Risklerin yazılmasında faaliyetler hayata geçirilirken hedefe ulaşmaya engel olabilecek durum ve şartlar faydalı bir şekilde ifade edilmiştir. Riskler genel olarak kısa, öz ve detaylandırılabilir olarak ifade edilmiştir.

6-Maliyetlendirme: Başakşehir Belediyesi hedef kartlarının tümünde ilgili hedefe dair faaliyet ve projelerin toplam maliyet tahminine yer vermiştir. Maliyetlendirme bölümünde ise her bir hedefin yıllara göre tahmini maliyetlerinin ve toplam tahmini maliyetin yer aldığı tabloya yer verilmiştir. Hedeflerin yıllara göre maliyet tahminine artışına bakıldığında faaliyet ve projenin türüne göre farklı miktarlarda artış gösterdiği görülmektedir. Maliyetlendirme bölümü ve hedef kartlarındaki maliyet tahmini kısmını belediyenin bütçe programı için faydalı bir şekilde doldurmuştur.

7-İzleme ve değerlendirme: Başakşehir Belediyesi “İzleme ve Değerlendirme” sürecinin genel işleyişini detaya girmeden, özet olarak açıklamıştır. İzleme ve takibin sürekli olması için ağ sistemi kurulmuştur.

8-Stratejik planın sunulması: Başakşehir Belediyesi stratejik planında BSPR’ye göre kamuoyuna sunulan planda olması gereken bölümler haricinde stratejik planlama ekibinin sunuşuna ve çalışma kurullarındaki görevlilerin bilgilerine yer vermiştir. Kamuoyuna sunulan planda olması gereken bölümlerden ise; temel performans göstergeleri ve stratejik plan hazırlık sürecine yer vermemiştir. Stratejik planlama ekibinin sunuşu başlığı ile verilen bilgilerle stratejik plan hazırlık sürecinde verilmesi gereken bilgiler yakınlık göstermektedir. Durum Analizi” bölümü azami 30 sayfa olması gerekirken 31 sayfa olarak yer verilmiştir. Başakşehir Belediyesi’nin kısa ve öz bir stratejik plan hazırlama amacına rağmen verilen sayfa sınırını aşması bu çalışmamızda BSPR’de verilen azami sınırın az olduğu ve az sayıda sayfa ile bu bölümün sağlıklı işlenemeyeceği şeklinde yorumlanmıştır.

5.5. Fatih ve Başakşehir Belediyelerine Ait Stratejik Planlarının Uygunluk Tabloları

Bu bölümde Fatih ve Başakşehir belediyelerine ait stratejik planları inceledik ve belirlediğimiz değerlendirme kriterlerine uygunluklarını test ettik. Yapılan incelemelerin sonuçları Tablo 6 ve Tablo 7’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 6: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Tablosu

Hipotez	Fatih Belediyesi	Başakşehir Belediyesi	Hipotez	Fatih Belediyesi	Başakşehir Belediyesi
Kriter 1	Uygundur	Uygundur	Kriter 20	Uygundur	Uygundur
Kriter 2	Uygundur	Veri Bulunamamıştır	Kriter 21	Uygundur	Uygundur
Kriter 3	Uygundur	Uygundur	Kriter 22	Uygundur	Uygun Değildir
Kriter 4	Uygundur	Uygun Değildir	Kriter 23	Uygundur	Uygundur
Kriter 5	Kısmen Uygundur	Uygundur	Kriter 24	Uygundur	Uygundur
Kriter 6	Uygundur	Kısmen uygundur	Kriter 25	Uygundur	Uygundur
Kriter 7	Uygun değildir	Uygun değildir	Kriter 26	Uygundur	Uygun Değildir
Kriter 8	Uygun değildir	Uygun değildir	Kriter 27	Uygundur	Uygun Değildir
Kriter 9	Uygundur	Kısmen uygundur	Kriter 28	Uygundur	Kısmen Uygundur

Tablo 6: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Tablosu (Devam)

Hipotez	Fatih Belediyesi	Başakşehir Belediyesi	Hipotez	Fatih Belediyesi	Başakşehir Belediyesi
Kriter 10	Uygundur	Uygun değildir	Kriter 29	Uygun Değildir	Uygundur
Kriter 11	Veri bulunamamıştır	Veri Bulunamamıştır	Kriter 30	Uygundur	Uygundur
Kriter 12	Uygundur	Kısmen Uygundur	Kriter 31	Uygundur	Kısmen Uygundur
Kriter 13	Uygundur	Uygundur	Kriter 32	Uygundur	Uygundur
Kriter 14	Kısmen Uygundur	Uygun Değildir	Kriter 33	Uygundur	Uygun Değildir
Kriter 15	Uygundur	Uygun Değildir	Kriter 34	Uygundur	Uygundur
Kriter 16	Uygundur	Uygundur	Kriter 35	Uygundur	Kısmen Uygundur
Kriter 17	Uygundur	Uygun Değildir	Kriter 35	Uygundur	Uygundur
Kriter 18	Kısmen Uygundur	Uygun Değildir	Kriter 37	Uygundur	Uygundur
Kriter 19	Uygundur	Uygun Değildir	Kriter 38	Kısmen Uygundur	Kısmen Uygundur

Tablo 7: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Sayısı

Durum	Fatih Belediyesi	Başakşehir Belediyesi
Uygun Kriter Sayısı	30	16
Kısmen Uygun Kriter Sayısı	4	7
Uygun Olmayan Kriter Sayısı	3	13
Veri Bulunamayan Kriter Sayısı	1	2

6. Değerlendirme ve Sonuç

20. yüzyılda teknolojinin ve teknolojik araçların gelişmesiyle dünyada küreselleşme hız kazanmıştır. Bu dönemde insanlık tarihinin en büyük ve hızlı değişimleri yaşandığı aşikârdır. Değişimin sürekli hale gelmesi ise yeni bir çağ başlatmıştır. Bu çağ sosyologlar ve fikir adamları tarafından modernizmden postmodernizme geçiş olarak yorumlanmaktadır.

Küreselleşmenin etkileri siyaset, ekonomi, sosyoloji gibi birçok alana yayılmıştır. Yönetim ve planlama alanında da bu etkiler yenilik ve değişime ayak uydurma çalışmaları olarak görülmüştür. İlk olarak özel sektördeki yöneticiler firmalarını gelecekte var olabilmesi, büyüebilmesi veya değişimden olumsuz etkilenmemesi için planlı yönetim sistemine geçiş yapmış ve stratejik planlamayı uygulamaya başlamıştır. Gelecek öngörüsüne dayalı bir planlama sistemi olan strateji planlama ile başarı gösteren firmalar kamu sektörüne ilham vermiştir.

Olağanüstü değişimden kamu kurumları da etkilenmiş ve Türkiye’de kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları yapılmış ve stratejik planlamaya olan ihtiyaç tespit edilmiştir. Stratejik planlama; politika geliştirilmesi, geliştirilen politikaların programlara ve bütçelere dayandırılması, hizmetin planlı bir şekilde sunulması, uygulamanın etkin olarak izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik bir araç olarak görülmüştür.

Bu vesileyle 2003 yılında 5018 Sayılı “Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu” çıkarılmış ve kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamaları kanun hükmüne bağlanmıştır. 2004 yılında bakanlık, genel müdürlükler, üniversite, valilik ve belediyenin yer aldığı 8 pilot kurumda stratejik planlama çalışmaları yapılmıştır. 2005 yılında ise 5393 Sayılı “Belediye Kanunu” ile nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelerin stratejik plan hazırlaması zorunlu kılınmıştır. Bu kanunu takiben ilk defa 2006 yerel seçimlerini takiben belediyeler stratejik plan hazırlamışlardır.

Yerel yönetim birimleri içinde en etkili ve dinamik faaliyet alanına ve imkânına sahip olan belediyelerin 2006-2022 yılları arasında stratejik planlama geçmişlerine bakıldığında birçok belediyenin planlama kültürünü zor edindiği, birçoğunun ise hala bu süreçte büyük zorluklar yaşadığı görülmektedir.

Bu sorunlardan önemli birkaçı aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Planın hazırlanması sürecinde kurum yöneticileri veya çalışanlar tarafından sahiplenilmesinde ve karar alıcıların planlama sürecine katılım eksikliği sorunu,
- Belediyenin paydaşlarının yeterli düzeyde planlama sürecine dahil edilmemesi,
- Personellerin stratejik planlama alanında eğitiminin yetersizliği,
- Stratejik planlama sürecinde yapılan analizlerin yetersizliği veya özenle yapılmaması,
- Planlama kültürünün zayıflığı ve birçok yerde geleneksel yönetim anlayışının devam etmesi,
- Belediyelerin birçok konuda üst politika ve üst kurumlara bağlılığı nedeniyle yöneticilerin yönetsel serbestliğe sahip olmaması ve bunun oluşturduğu hareket zorluğu,
- Yöneticilerin seçim kaygısı veya vatandaşların taleplerinin değişkenliğinin plana uyulmasında oluşturduğu zorluk,
- Bakanlığın yayınladığı kılavuz ve rehberlere uyulması yönündeki eksiklikler ve denetim sorunu vb.

Stratejik planlamanın gereksinimi ne kadar önemliyse bu sorunların çözümü de o minvalde önem arz etmektedir. Keza stratejik planlama ne kadar sağlıklı yapılırsa belediyelerin kendi mevcut durumlarını iyi analiz etmeleri, gelecekteki pozisyonlarını doğru tahmin etmeleri, amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini doğru tespit etmeleri, bütçelerini önem ve imkanlarına göre önceliklendirmeleri, izleme, takip ve değerlendirmelerini daha sağlıklı yapmaları ve kurumun tamamının bir bütün olarak stratejik yönetim anlayışına yönelmeleri sağlanacaktır. Bu ise vatandaşlara daha fazla sayıda ve gereksinimi daha öncelikli hizmetlerin kaliteli, etkin ve uzun vadede daha faydalı olarak sunulmasını sağlayacaktır.

Stratejik planlama sürecinin daha sağlıklı işletilmesi için bu çalışmada iki temel soru ve bunlara bağlı olarak iki temel hipotez geliştirilmiştir.

Soru 1- Türkiye’de yerel yönetim birimlerinin stratejik planlarını hazırlarken nasıl bir süreç takip etmesi gerekmektedir?

Soru 2- Belediyeler stratejik planlarını tasarlarken Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın hazırladığı Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’ne ne kadar uygun bir plan hazırlamaktadır?

Hipotez 1- Belediyeler stratejik planlarını hazırlama sürecinde “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” ve ideal planlama süreçlerine uyarlıysa durum analizini daha faydalı değerlendirebilir, stratejik planlarını daha katılımcı bir şekilde hazırlayabilir ve daha denetlenebilir ve kontrol edilebilir bir plan oluşturabilirler.

Hipotez 2- Stratejik plan hazırlama sürecinde paydaş analizinin kapsamlı bir şekilde yapılması stratejik plan gelişimine katkı sağlar.

Birinci soruya cevap bulmak için Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’e göre belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken uymaları gereken “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” başta olmak üzere literatür taraması ile ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmıştır. Bu kapsamda stratejik planlamanın tüm aşamaları ayrı başlıklar altında incelenmiş, kesin olması gereken hususlar not edilmiş ve ikinci sorunun cevabı için değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci sorusuna cevap aramak için değerlendirme kriterlerine göre Başakşehir Belediyesi ve Fatih Belediyesinin 2020-2024 stratejik planları incelenmiştir.

Hipotez 1’in değerlendirilmesi için ulaşılan değerlendirme kriterlerine bakılmış ve Fatih Belediyesi’nin bu kriterlere daha uygun bir stratejik plan hazırladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca Fatih’in daha kompleks yapıda bir ilçe olmasına rağmen tespitler ve ihtiyaçların tanımlanmasına bakıldığında durum analizini daha faydalı geçirdiği, paydaş analizine bakıldığında katılımcılık değerinin daha yüksek olduğu ve hedef kartlarına bakıldığında daha denetlenebilir ve kontrol edilebilir bir stratejik plan oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bu analizler ile “Hipotez 1”in doğruluğu ortaya çıkmıştır.

Hipotez 2’nin değerlendirilmesi de Hipotez 1’in sonucuna göre ortaya çıkmıştır. Fatih Belediyesi paydaş analizinde vatandaşların, iş adamları ve girişimcilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve diğer kamu kurumlarının stratejik plana katılımının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç ile Fatih Belediyesi’nin değerlendirme kriterlerine daha fazla uyduğu sonuçları birlikte değerlendirildiğinde Hipotez 2’nin doğruluğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma; kısıtları nedeniyle, bir belediyenin başarısını ölçmek için yeterli bir içeriğe sahip değildir. Bu çalışmanın yöneldiği konu; belediyelerde stratejik planların Strateji ve Bütçe Başkanlığının stratejik planlama kılavuz ve rehberlerine uygunluğunun araştırılması ve paydaş analizinin stratejik planın diğer bölümlerindeki başarısına etkisinin değerlendirilmesidir. Bu araştırma ve değerlendirme yapılırken belediyelerin kamuya sunduğu 2020-2024 dönemine ait stratejik planlarından yararlanılmıştır. Başakşehir ve Fatih Belediyelerine ait Faaliyet Raporları ve Performans Programları bu araştırmanın kapsamı ve kısıtlılığı nedeniyle karşılaştırmada kullanılan veriler içerisine alınmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada ilgili belediyelerin başarısının karşılaştırılması araştırmanın kapsamı ve ilgisi dışındadır.

Sonuç olarak; belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan kılavuz ve rehberleri örnek almalarının ve katılımçılık ilkesine uyarak paydaş analizlerinin aktif olarak yapmalarının stratejik plan gelişimine katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Teşekkür

Araştırmamda bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Bahar FERAH'a, tahsilimde ve terbiyemde üzerimde çok emeği olan rahmetli babam Hüseyin BOLAT'a ve saygıdeğer anneme, çalışmamda beni teşvik eden ve destek olan hayat arkadaşım, sevgili eşime ve aileme teşekkürlerimi sunarım. Çalışmama fikirleri ile destek veren değerli ağabeyim Başakşehir Belediyesi Başkan Yardımcısı Ahmet MELİK'e ve yüksek lisans sürecinde her zaman destek olan dostum Mustafa KARAKAŞ'a ayrıca teşekkür ederim. Çalışmamın ülkemize ve milletimize yararlı olmasını temenni ederim. Bu çalışmamı 6 Kasım 2024 tarihinde doğan biricik kızım Zeyneb Sare'ye ithaf ediyorum.

Katkı Oranı

Yazarlar çalışmaya eşit katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmanın tüm yazarları bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedirler.

Kaynaklar

5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, T.C. Resmî Gazete, 25326, 24 Aralık 2003.

5393 Sayılı Belediye Kanunu, T.C. Resmî Gazete, 25874, 3 Temmuz 2005.

Arıbaş, N. N. (2013). Kamuda Stratejik Planlamanın "Katılımcılık" Boyutu, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 4 (1), 81-100.

Arıkan, G. (2016). Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Londra ve İstanbul büyükşehir Belediyelerinin karşılaştırılması. (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

Batı, G. B. (2006). Paydaş teorisi ve bankalarda paydaş analizi. (Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Çetin, S. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma. (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 95-103.

Çukurçayır, M. A. ve Eroğlu H. T. (2003). Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi. M. Akif Çukurçayır (Ed.), Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi içinde (s. 227-256). Konya: Çizgi.

Efe, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar, Sayıştay Dergisi, 23 (87), 121-142.

Erkan, V. (2008) Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama. Ankara: DPT.

Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4 (2), 182-196.

Gupta, A. (2013). Environmental and PEST Analysis: An Approach to External Business Environment, Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities, 1 (2), 3-17.

Güleç, Y. (2014). Türkiye’de Sosyal Hizmetlerin Yeniden Yapılandırılmasında Yerel Yönetimlerin Önemi ve İşlevi: Bağcılar Engelliler Sarayı Örneği. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Güngör, Ş. (2010). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Konya Belediyeleri Uygulamaları. (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Hatten, M. L. ve Hatten K. J. (1997). Information systems strategy: Long overdue and Still Not Here, Long Range Planning, 30 (2), 254-266.

Joyce, P. ve Woods, A. (2001). Strategic Management: A Fresh Approach to Developing Skill, Knowledge and creativity. London: Kogan.

Kurt, A. (2017). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Yönetimsel ve Kültürel Sorunlar: Bursa İli Örneği. (Doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Kutlucan Kayhan, Ü. (2009). Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3 (3), 151-171.

Namaki, M. S. S. (1992). Creating a Corporate Vision. Long Range Planning, 25 (6), 19-25.

Nestian, A. S. (2014). A View on the Concept of Objective from Two Perspectives: Management and Psychology. Proceedings of the International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest. 8 (1), 867-878.

ODTÜ (2002). Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci. Ankara: ODTÜ.

Ortaylı, İ. (1990). Yerel Yönetim; Devraldığımız Miras, Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl, Uluslararası Sempozyum, 23-24 Kasım 1990, Bildiriler, Tartışmalar, Ankara: Metropol İmar A. Ş. Yayınları.

Ordulu, M. A. (2001). Türkçe Sözlük. İstanbul: Feza.

Öztemel, E. (2001). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi. Sakarya: Değişim.

Paley, N. (2006). Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır? (Çev: Ender Orfanlı). İstanbul: Mediacat.

Songür, N. (2008). Stratejik Plan Hazırlamakla Yükümlü Belediyelerin Deneyimleri Üzerine Bir Araştırma, 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu, Türkiye.

Stewart, J. D. (1975). Management in Local Government. A Viewpoint, London: Charles.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi. Ankara: SBB.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Sürüm 3.1. Ankara: SBB.

Sunay, C. (2002). Belediyeciliğin Doğuşu Sürecinde Osmanlı Mirası, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002/1 (3), 113-133.

Şentürk, H. (2004) Belediyelerde Performans Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: İlke.

Varcan N., Taraktaş, A., Hacıköylü, C. (2013). Yerel Yönetimler içinde Yerel Yönetimlerin Denetimi, 94-111; Anadolu Üniversitesi Yayınları.

T.C. Anayasası, Md. 127, T.C. Resmî Gazete, 17863, 18 Ekim 1982.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2012) Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin Uygulama Kılavuzu. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018) İşletmelerde Stratejik Yönetim (9. baskı). İstanbul: Beta.

Waterson, A. (1965) Development Planning: Lessons of Experience. London: Oxford.

İnternet Kaynakları

URL 1 <https://www.basaksehir.bel.tr/stratejik-yonetim> Erişim Tarihi: 09/05/2024, Saat: 15:00

URL 2 <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Sekizinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-Yerel-Yonetimler-OIK-Raporu.pdf> Erişim Tarihi: 09/05/2024, Saat: 15:00

URL 3 <http://formswift.com/swot-analysis-guide> Erişim Tarihi: 09/05/2024, Saat: 15:00

URL 4 <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/01/Stratejik-Plan-%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1-Temel-Bilgilendirme-Belgesi.pdf> Erişim Tarihi: 09/05/2024, Saat: 15:00

URL 5 fatih.bel.tr/tr/main/read/dosyalar/?file=1392-2020-2024-stratejik-plan-20220705-100336.pdf&ysclid=lqagw2deqy181909241 Erişim Tarihi: 09/05/2024, Saat: 15:00

URL 6 <https://silo.tips/download/frp-guide-to-stakeholder-engagement> Erişim Tarihi: 09/05/2024, Saat: 15:00