

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: ESENLER
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ (2010-2014 YILLARI)**

**SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Nihat DUMAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Yavuz ÇİLLİLER**

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Nihat DUMAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Esenler Belediyesi Örneği (2010-2014 Yılları)
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : Siyaset Bilimi ve Uluslararası ilişkiler.
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** :
- SAYFA SAYISI** : 129
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Yavuz ÇİLLİLER
- DİZİN TERİMLERİ** : Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Kamu Kurumları, Kamu Yönetimi, Belediyelerde Stratejik Yönetim.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, yerel yönetimlerde stratejik planlama: Esenler Belediyesi Örneği (2010-2014 yılları)'neyönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Nihat DUMAN

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA:
ESENLER BELEDİYESİ ÖRNEĞİ (2010-2014 YILLARI)**

**SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Nihat DUMAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Yavuz ÇİLLİLER**

İSTANBUL-2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nihat DUMAN

.../.... / 2016



T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nihat Duman'ın “**Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Esenler Belediyesi Örneği (2010-2014 Yılları)**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Yavuz ÇİLLİLER
(Danışman)

Üye

Yrd.Doç.Dr.Atahan Birol KARTAL

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yerel Yönetimlerin dünyadaki değişime ve gelişmelere karşı duyarsız kalmaları, bu örgütleri hantallığa sevk edebilmekte, bu nedenle herhangi bir misyon veya vizyona dayanmayan, anlık kararlar verebilen plansız, programsız, hedef ve amaçsız kuruluşlar haline gelebilmektedir.

Kamu kurumlarının etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla, değişik yönetim tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bunlardan biri olan stratejik yönetim, işletmelerin amaçlarını ve hedeflerini belirleyerek, planlı ve programlı hareket etmesini sağlamaktadır. Katılımcı, şeffaf ve kaynaklarını etkili olarak kullanan bir yerel yönetim için stratejik planın mutlaka yapılması gerekmektedir.

Dünyada yerel yönetimlerin önemi gittikçe artmaktadır. Ülkemizde de dünyadaki gelişim ve değişimlere örnek teşkil edebilecek şekilde ve yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde bir strateji değişimi yaşanmaktadır. 2000'li yıllar ile birlikte yapılan yasal düzenlemelerle, kamu yönetimi ve yerel yönetimler alanında bu yönde önemli girişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu önemli girişimlerden biri olan Stratejik planlama, Türkiye'de kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformlarının müracaat ettiği bir yol olmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile yerel yönetimlerde stratejik planın yasal alt yapısı oluşturulmuş ve bu kanunlar ile tüm kamu kurumlarında olduğu gibi nüfusu 50.000 ve üzerinde olan belediyeler için stratejik plan yapılması zorunlu bir hale getirilmektedir.

Günümüze kadar pek çok reforma tabi tutulan yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama uygulamasının başarı düzeyinin, ortaya konmaya çalışıldığı bu çalışmada, Esenler Belediyesi Örneği incelenmiş hedefine ulaşan ve ulaşamayan projeler tespit edilmiştir. Sonuç olarak, tamamlanamayan projelerdeki başarısızlığın sebepleri analiz edilerek, "stratejik yönetim ve planlama" yöntemin başarı ile uygulanabilmesine yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Kamu Kurumları, Kamu Yönetimi, Belediyelerde Stratejik Yönetim.

SUMMARY

The indifference to the global change and the development of local government, being able to refer to the unwieldiness of these organizations, so it is not based on any mission or vision, unplanned can give instant decisions, scheduling, can become a target and aimless organizations.

In order to ensure the effective and efficient functioning of public institutions, it is used in various management techniques. They are one of the strategic management, by setting the goals and objectives of the company, providing the planned and programmed to act. Participatory, transparent and strategic plan for local governments to effectively use resources must necessarily be done.

The importance of local government in the world is increasing. So that it could set an example to the world of development and change in our country and in the framework of the new public management approach it is experiencing a change of strategy. With the legal arrangements with the 2000s, the field of public administration and local governments began taking important initiatives in this direction. This strategic planning is one of the most important initiatives, public administration in Turkey and is a way that the application of public financial management reform. 5018 Public Financial Management and Control Law, 5216 Metropolitan Municipality Law, Municipality Law No. 5393 and No. 5302 Special Provincial Administration Law and created the legal infrastructure of the strategic plan, local governments and municipalities with a population of 50,000 and over, as in all public institutions with the law it is made mandatory for a strategic plan.

Until now, many reforms subjected local governments in strategic management and the level of success of the planning application, in this study, which sought to demonstrate, Esenler reaching the Municipality inspect the sample were objective and not reach the project have been identified. As a result, by analyzing the reasons for the failure of the project cannot be completed, "strategic management and planning" proposals for the implementation and success of methods have been tried to be developed.

Key Words: Strategic Management, Strategic Planning, Public Institutions, Public Management, Strategic Management in Municipalities.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1.1. Stratejik Yönetimin Kavramı	4
1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihçesi	5
1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri	6
1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞELERİ	7
1.2.1. Vizyon	7
1.2.2. Misyon	8
1.2.3. Hedefler ve Amaçların Belirlenmesi	9
1.2.4. Politika ve Strateji	10
1.2.5. Program ve Bütçe	11
1.2.6. Taktik ve Strateji	12
1.2.7. Yöntem	13
1.3. STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	15
1.3.1. Stratejik Plan Kavramı	15
1.3.2. Stratejik Planlama ve Faydaları	17
1.3.3. Stratejik Planlama ve Amacı	17
1.3.4. Başarı Ölçümü ve Stratejik Planlama İlişkisi	18
1.3.5. Dış Çevre ve Stratejik Planlama İlişkisi	18
1.3.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	19
1.3.7. İşletme İmajı ve Stratejik Planlama İlişkisi	20
1.3.8. İşletmenin Güçlü Yönlerinin Tespiti ile Stratejik Planlamanın İlişkisi	20
1.3.9. Değişimin Stratejik Planlama ile İlişkisi	21
İKİNCİ BÖLÜM	23
YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINI GEREKLİ KILAN NEDENLER VE BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINA GEÇİŞ	23
2.1. YEREL YÖNETİMLER VE YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINI GEREKLİ KILAN NEDENLER.....	23
2.1.1. Yerel Yönetimler Kavramı	23
2.1.2. Yerel Yönetimlerin Amacı	25
2.1.3. Yerel Yönetimlerin Önemi	25
2.1.4. Yerel Yönetimler Açısından Belediye Kavramı ve Tanımı	27
2.1.4.1. Belediye Birimleri	27
2.1.4.2. Belediye Meclisi	27
2.1.4.3. Belediye Encümeni	29

2.1.4.4. Belediye Başkanı.....	30
2.1.4.5. Belediyelerin Yetki ve Sorumlulukları.....	31
2.1.5. Küreselleşme.....	32
2.1.6. Ekonomide Yaşanan Gelişmeler.....	33
2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Değişimler	34
2.1.8. Entelektüel Sermayedeki Değişimler	35
2.1.9. Kamusal Mal ve Hizmetler Alanındaki Değişimler	35
2.1.10. Geleneksel Bürokratik Yönetim Yapısının Yetersizlikleri	36
2.1.11. Kamuda Tüketici İhtiyaçlarının Artması Yeni Beklentilerin Karşılanamaması	37
2.1.12. Başlıca Devlet Düzenlemelerindeki Değişimler	38
2.1.13. Ulusal ve Uluslararası Değişimler	38
2.1.14. Yerel Yönetimlerde Kamusal Yönetişim	39
2.2. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ	41
2.2.1. Belediyelerde Stratejik Yönetim Anlayışına Geçiş.....	41
2.2.2. Belediyelerde Stratejik Yönetimin Hukuki Çerçevesi.....	41
2.2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci	42
2.2.3.1. Durum Analizi.....	42
2.2.3.2. Geleceğe Bakış.....	43
2.2.3.3. Uygulama Aşaması	43
2.2.3.4. İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	44
2.2.3.5. Stratejik Planlama ve Performans Denetimi İlişkisi	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46
ESENLER İLÇESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER, ESENLER BELEDİYESİNİN KURULUŞU VE TEŞKİLAT YAPISI, ESENLER BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI VE STRATEJİK PLANININ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ	46
3.1. ESENLER İLÇESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	46
3.1.1. Esenler İlçesinin Tarihçesi	46
3.1.2. Nüfus Değişimi	46
3.1.3. Ekonomik Yapısı.....	47
3.1.4. Demografik Yapısı	47
3.1.5. Sivil Toplum Kuruluşları	48
3.1.6. Kent Konseyi	49
3.1.6.1. Kent Konseyinin Amacı	49
3.1.6.2. Kent Konseyinin tanımı	49
3.1.6.3. Kent Konseyinin organları	49
3.1.6.3.1 Genel Kurul.....	49
3.1.6.3.2 Yürütme Kurulu.....	49
3.1.6.3.3 Meclisler ve Çalışma Grupları	50
3.1.6.4. Kent Konseyi Başkanı	50
3.1.6.5. Kent Konseyinin Üyeleri	50
3.1.6.6 Kent Konseyinin Görevleri	50

3.2. ESENLER BELEDİYESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	51
3.2.1. Belediyenin Kuruluşu	51
3.2.2. Belediyenin Teşkilat Yapısı.....	53
3.2.3. Belediye'nin Misyon, Vizyon ve Kalite Politikası.....	54
3.2.4. Temel Politikalar ve Öncelikleri.....	54
3.3. ESENLER BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI (2010-2014)	55
3.3.1. Kurumsal Gelişimin Sağlanması	55
3.3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	56
3.3.1.2. Kalite Yönetim Sistemi	57
3.3.1.3. Kurum İçi İletişim	58
3.3.1.4. Halkla İlişkiler	59
3.3.1.5. Çalışma Mekânlarının ve Şartlarının İyileştirilmesi Faaliyetleri	64
3.3.1.6. Denetim ve Planlama Faaliyetleri	65
3.3.1.7. Mali Yapı Faaliyetleri	66
3.3.1.8. Bilişim Altyapısının Kurulması ve Kullanımı Faaliyetleri	67
3.3.2. Kentsel Gelişimin Sürdürülmesi	69
3.3.2.1. Altyapı ve Ulaşım Faaliyetleri	70
3.3.2.2. Planlı, İmar Faaliyetleri	71
3.3.2.3. Rekreasyon Alan Faaliyetleri	72
3.3.3. Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi	73
3.3.3.1. Toplumsal Dayanışma Faaliyetleri.....	74
3.3.3.2. Toplum Sağlığının Korunması Faaliyetleri	76
3.3.3.3. Kültürel Faaliyetler.....	78
3.3.3.4. İlçe Ekonomisi ve Ticareti.....	79
3.3.3.5. Toplumsal Güvenlik Faaliyetleri.....	81
3.3.3.6. Çevre Korunma Faaliyetleri	81
3.3.3.7. Kent Temizliği Faaliyetleri.....	85
3.3.3.8. Eğitim Faaliyetleri	87
3.3.3.9. Spor Faaliyetleri	88
3.4. ESENLER BELEDİYESİ STRATEJİK PLANININ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ	90
3.4.1. Kurumsal Gelişimin Gerçekleşme Düzeyi	90
3.4.1.1. Mali Yapı Faaliyetleri	91
3.4.1.2. Kalite Yönetim Sistemi	92
3.4.1.3. Bilişim Altyapısının ve Kullanımı Faaliyetleri.....	95
3.4.1.4. Halkla İlişkiler	97
3.4.1.5. Performans Bilgileri	97
3.4.1.6. Proje Gerçekleşme Sonuçları	98
3.4.1.7. Destek Hizmetleri Gerçekleşme Sonuçları	99
3.4.2. Kentsel Gelişimin Gerçekleşme Düzeyi	101
3.4.2.1. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü	101
3.4.2.2. Kentsel Tasarım Müdürlüğü	103
3.4.2.3. Emlak ve İstimlak Müdürlüğü.....	103
3.4.2.4. Fen İşleri Müdürlüğü.....	104
3.4.2.5. Hukuk İşleri Müdürlüğü.....	106

3.4.2.6. Park ve Bahçeler Müdürlüğü	106
3.4.2.7. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	109
3.4.2.8. Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	110
3.4.3. Toplumsal Gelişimin Gerçekleşme Düzeyi.....	111
3.4.3.1. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	111
3.4.3.2. Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü.....	112
3.4.3.3. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	113
3.4.3.4. Sağlık İşleri Müdürlüğü.....	115
3.4.3.5. Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	120
KAYNAKÇA	124



KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	AVRUPA BİRLİĞİ
ABD	:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
AFAD	:	AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI
ASİS	:	ESENLER BELEDİYESİ AKILLI SİSTEM
BİMER	:	BAŞBAKANLIK İLETİŞİM MERKEZİ
ÇYS	:	ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ
DPT	:	DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
EFQM	:	AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI
ESAYDAM	:	ESENLER BELEDİYESİ AİLE YAŞAM VE DAYANIŞMA MERKEZİ
ESENKOM	:	ESENLER ENGELLİLER KOORDİNASYON MERKEZİ
ESEV	:	ESENLER SANAT EVİ
ESGEV	:	ESENLER GENÇLİK MERKEZİ VE BİLGİ EVİ
ESHİP	:	ESENLER HİJYEN PROJESİ
ESKAT	:	ESENLER BELEDİYESİ ARAMA KURTARMA EKİBİ
ISO	:	ULUSLARARASI STANDARTLAR ÖRGÜTÜ
İBB	:	İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
İKY	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
KALDER	:	TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ
KAYA	:	KAMU YÖNETİMİ ORTAK PROJESİ
KİF	:	KAMUOYU İLİŞKİLERİ FONKSİYONU
OECD	:	EKONOMİK KALKINMA VE İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ
SDP	:	SAĞLIK DÖNÜŞÜM PROGRAMI
SSK	:	SOSYAL SİGORTALAR KURUMU
STB	:	SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI
STK	:	SİVİL TOPLUM KURULUŞU
T. B. M. M	:	TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ
TEDAĞ	:	TÜRKİYE ELEKTRİK DAĞITIM AĞI
TKY	:	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TOKİ	:	TOPLU KONUT DAİRESİ
TSE	:	TÜRK STANDARTLAR ENSTİTÜSÜ

TABLULAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Yıllara Göre Esenlerin Nüfusu	47
Tablo-2 Ekonomik Yapısı.....	47
Tablo-3 Demografik Yapı	47
Tablo-4 Esenler Belediyesi Organizasyon Şeması	53
Tablo-5 İnsan Kaynakları Yönetimi	56
Tablo-6 Kalite Yönetim Sistemi.....	57
Tablo-7 Kurum İçi İletişim	59
Tablo-8 Halkla İlişkiler Müdürlüğü Hizmet Standartları.....	61
Tablo-9 Halkla İlişkiler MüdürlüğüMüracaat Birimleri.....	62
Tablo-10 Halkla İlişkiler.....	63
Tablo-11 Çalışma Mekânlarının ve Şartlarının İyileştirilmesi Faaliyetleri	65
Tablo-12 Denetim ve Planlama Faaliyetleri.....	65
Tablo-13 Mali Yapı Faaliyetleri	67
Tablo-14 Bilişim Altyapısının ve Kullanımı Faaliyetleri	68
Tablo-15 Altyapı ve Ulaşım Faaliyetleri.....	70
Tablo-16 Planlı, İmar Faaliyetleri	71
Tablo-17 Rekreasyon Alan Faaliyetleri	73
Tablo-18 Toplumsal Dayanışmanın Faaliyetleri	75
Tablo-19 Toplum Sağlığının Korunması Faaliyetleri	77
Tablo-20 Kültürel Faaliyetler	78
Tablo-21 İlçe Ekonomisi ve Ticareti	80
Tablo-22 Toplumsal Güvenliğin Faaliyetleri	81
Tablo-23 Çevre Koruma Faaliyetleri	82
Tablo-24 Kent Temizliği Faaliyetleri	85
Tablo-25 Eğitim Faaliyetleri	87
Tablo-26 Spor Faaliyetleri.....	88
Tablo-27 Mali Yapı Faaliyetleri	92
Tablo-28 Kalite Yönetim Sistemi.....	94
Tablo-29 Bilişim Altyapısının ve Kullanımı Faaliyetleri	96
Tablo-30 Destek Hizmetleri Gerçekleşme Sonuçları	101
Tablo-31 Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü	102
Tablo-32 Kentsel Tasarım Müdürlüğü	103
Tablo-33 Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	104
Tablo-34 Fen İşleri Müdürlüğü	105
Tablo-35 Hukuk İşleri Müdürlüğü	106

Tablo-36 Park ve Bahçeler Müdürlüğü.....	107
Tablo-37 İmar ve Şehircilik Müdürlüğü.....	109
Tablo-38 Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü.....	110
Tablo-39 İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü.....	112
Tablo-40 Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	112
Tablo-41 Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	114
Tablo-42 Sağlık İşleri Müdürlüğü	115
Tablo-43 İş Akış Şeması.....	117
Tablo-44 Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü	119
Tablo-45 Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi	121
Tablo-46 Hedefe Göre Proje Başarı Durumu	122



ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı değişim yönetim alanında yeniden yapılanmayı gerektirerek stratejik planlama, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

“Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Esenler Belediyesi Örneği 2010-2014” isimli bu çalışmanın amacı, günümüzekadar pek çok reforma tabi tutulan Türk Kamu yönetiminin, halka en yakın birimlerinden olan belediye teşkilatlarında 2000’li yıllarda uygulamaya konulan “stratejik yönetim ve planlama” projesinin nasıl yürütüldüğünü incelemek, uygulamanın başarı düzeyini belirlemek, projenin uygulanmasını sınırlayan sorun alanlarını ortaya koyarak bunlara yönelik öneriler geliştirmektir. Henüz yeni bir kamusal reform uygulaması olan stratejik yönetim ve planlamanın verimliliğinin incelenmesi, anılan kurumlara aynı zamanda bu konuda geri beslenme sağlayacağı için de ayrıca bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda ilgili mevcut literatürün taranmasına ilave olarak, belediye yetkilileri ile görüşmeler yapılmak suretiyle çalışmanın tekemmül ettirilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, önerileri ile beni yönlendiren Tez Danışmanım Yrd.Doç.Dr.Yavuz ÇİLLİLER’e, eleştirileri ile çalışmanın nihai haline katkı sağlayan tez jüri üyeleri Yrd.Doç.Dr.Atahan Birol KARTAL ve Yrd.Doç.Dr.Erdal ŞEN’e, değerli destekleri için Esenler Belediye Başkanı Sayın M.Tevfik GÖKSU’ya ve onun nezdinde tüm Belediye Başkan Yardımcılarına, birim müdürleri ve belediye çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nihat DUMAN

GİRİŞ

Modernite ve küreselleşme olguları günümüz toplumlarını ve toplumsal tahayyülleri hızlı bir değişime maruz bırakmış, bu bağlamda toplum için var olduğu idealleştirilen devlet, değişen toplumsal taleplerin karşısında kendini bitmeyen bir reform sürecinin içerisinde bulmuştur. Belirli dönemlerde anılan toplumsal talep ve ihtiyaçları karşılayabilmesi için devlet mekanizması genişletilmiş, ardından gelen kamusal giderlerin artışı, genişlemenin neden olduğu kurumsal hantallaşma ve yaşanan krizler devletin küçülmesini ve eylem alanının daraltılmasını gerektirmiştir. Ancak, faaliyet alanı ister dar isterse geniş olsun, toplumların yaşam koşullarını en iyi düzeye taşıyabilecek devlet taleplerinde bir değişiklik olmamıştır.

Bu kapsamda dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de kamu yönetimi alanında yeniden yapılanma çalışmaları önem kazanmış, yerel yönetimlerin sürekli nüfus artışı ve hızlı kentleşme nedeniyle kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanması sağlanmaya çalışılmıştır. Yerel yönetimlerin hedefi kamu yararını sağlamaktır. Bu hedef, kamu sektörünü özel sektörden ayırt eden en önemli özelliği oluşturmaktadır. Kamu yönetimi, hizmetleri sunarken ve kararlarını alırken bireysel çıkarları değil toplumun genel çıkarlarını korumaktadır.

Merkezi yönetimin bir uzantısı ya da tamamlayıcısı niteliği taşıyan yerel yönetimler, genel yönetim sisteminin içinden doğarak, bu sistemin etkilerini bünyesinde barındırmaktadır. Belediyeler, günümüzde en zorunlu güncel ihtiyaçları karşılıyor olmakla birlikte vatandaşa en yakın yönetim birimini oluşturmaktadırlar. Bu nedenle belediyelerin; yalnız halkın değil, bilim çevreleri, araştırmacı ve siyasal kadroların, yöneticilerin ve medyanın da yakından izledikleri kurumlar olarak, kamusal hizmet kalitelerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi merkezi öneme haizdir.

Ülkemizdeki yasal düzenlemelerle yerel yönetimlerin stratejik planlarını hazırlayarak bütçeleriyle ilişkilendirmeleri zorunlu hale getirilmiştir. Yerel yönetimlerde stratejik planlama, kaynakların stratejik amaçlara uygun dağılımının sağlanması ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi açısından önemlidir.

Çalışmanın amacı, günümüze kadar pek çok reforma tabi tutulan Türk Kamu yönetiminin, halka en yakın birimlerinden olan belediye teşkilatlarında 2000'li yıllarda uygulamaya konulan "stratejik yönetim ve planlama" projesinin

nasıl yürütüldüğünü incelemek, uygulamanın başarı düzeyini belirlemek, projenin uygulanmasını sınırlayan sorun alanlarını ortaya koyarak bunlara yönelik öneriler geliştirmektir. Bu çerçevede öncelikle stratejik yönetim ve planlama konusunda kavramsal bir çalışma yapılmış ve belediyelerin anılan reforma yönelik değişim süreçleri araştırılmıştır. Bu teori düzeyindeki çalışma, ayrıca “Esenler Belediyesi Örneği” alan çalışması ile desteklenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde; kavramsal çerçevenin oluşturulması maksadıyla strateji, planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim, vizyon, misyon gibi konu ile ilgili çeşitli kavramlar incelenmiştir. Stratejik planların yalnızca işletmenin yapacağı faaliyetler listesi olmadığı aynı zamanda işletmelerin ileriye dönük kaynaklarını da verimli bir şekilde kullanması gerektiği, taktik ve strateji geliştirme ile başarı ölçmenin önemi vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; stratejik yönetimin; kamu sektörü, özel sektör ve üçüncü sektörde faaliyet gösterdiği, Türkiye’de kanunların gereği olarak; kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama yapmanın yasal bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir. Hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını analiz etmek maksadıyla performans göstergelerinin tespit edilmesi gerektiği, stratejik planlama sürecinde, belirlenen hedef ve sonuçlara ulaşılabilmesi için performans göstergelerinin iyi kullanılması gerektiği, stratejik planın ekonomik başarısının kurum ve çalışanları için büyük önem taşıdığı, günümüzde işletmelerin asıl hedefinin insanlara en kaliteli malı ve en iyi hizmeti en verimli bir şekilde sunabilmek olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; 2010-2014 yıllarına ait Esenler Belediye Başkanlığının stratejik plan uygulaması incelenmiş, kurumsal, kentsel ve toplumsal gelişim konularında planlanan ile gerçekleşen arasında karşılaştırma yapılarak, stratejik planın başarı düzeyi değerlendirilmiştir. Sonuç olarak bazı projelerde hedeflenen düzeyin altında bazılarında ise üstünde gerçekleşme oranı tespit edilmiş, inisiyatif dışı gelişmeler ve ihale süreçlerinin uzaması gibi bazı nedenlerin performans düzeyini etkiledikleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde Stratejik planlama projesinin belediyelerde başarı ile uygulanmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın, stratejik yönetim/planlama olgusu ve belediyelerde bu bağlamda gerçekleştirilen değişimlerin araştırıldığı ilk iki bölümünde ikincil kaynaklardan faydalanarak literatür tarama yöntemi kullanılmış, “Esenler

Belediyesi” örnekleminin incelendiği üçüncü bölüm kapsamında ise, Belediye’deki mevcut birincil ve ikincil kaynaklar incelenmiş, ayrıca planlama ekibi ve kalite temsilcileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar tek bir belediye örneklemini ile çalışmak, tezin genel geçerliliğini sınırlandıracak olsa da, bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Küreselleşen dünyada, kaliteli bir hizmet veren işletmeler, ister istemez stratejik olarak düşünmeye mecbur kalmaktadır. Stratejik yönetim, örgütün nasıl bir strateji izlemesi gerektiği üzerinde durmaktadır, sadece gelecekle ilgili herhangi bir planın yapılması şeklinde düşünülmemelidir. Stratejik yönetimde, stratejik davranış ve bakış bütün organizasyona nüfus edebilmektedir. Bu nedenle stratejik hareket planı geliştirilerek daha modern bir yöntem sağlanabilir.

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için kaynak tüketimine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletme ve kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütün dış ve iç çevresiyle uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Mevcut rakipleriyle yarış edebilmek, daha üstün olmak için taktik ve strateji geliştirmek, işletmeleri verimli ve karlı tutmak, yöneticilerin en önemli hedefleri ve öncelikleri arasında olmaktadır. Dolayısıyla, kurum ve işletmelerin hedeflerini tutturabilmeleri için kuvvetli ve zayıf yönlerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu amaçla performanslarını arttırarak piyasada daha güçlü olmaları sağlanabilir. Bu bağlamda stratejik yönetim kavramı iyi anlaşılmalı, kapsamı, gelişimi, ve özellikleri öncelikle incelenmelidir.

1.1.1. Stratejik Yönetimin Kavramı

Stratejik yönetim kavramının, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim ve işletme alanında kullanılmaya başladığı görülmektedir. Henüz bir fikir birliğine varılmamış olmakla birlikte, strateji ile işletme, çevresi ile arasında meydana gelen ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla, elinde bulunan etkin kaynakları, hızlı bir şekilde harekete geçirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Peter Ferdinand Drucker'e göre, stratejik yönetimin temel görevi, bir işin misyonunu baştan sona kadar düşünerek "Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorularına cevap aramak, belirlenecek olan hedefler doğrultusunda alınan objektif kararların, beklenen sonuçları vermesini sağlayabilmektir¹.

¹ Peter Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 56.

Bir örgütün stratejisini şöyle tanımlayabiliriz: Strateji, belirlenen yönetim fonksiyonlarının sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararlarına bakıldığı zaman, yönetim fonksiyonlarının tamamının ilerisinde olduğu görülür. Stratejik yönetim süreci, örgütün hedef ve faaliyetlerine ulaşabilmesi için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini düşünebilmesidir².

Stratejik yönetim yalnızca gelecekle ilgili herhangi bir plan veya programın yapılması şeklinde düşünülmemelidir. İşletmenin çevresi, günün şartlarına göre devamlı surette değişikliğe uğradığına göre, planların geleceğe yönelik olarak değişimlere uyumlu olacak biçimde hazırlanması yararlı olacaktır³.

Bir örgütün tüm stratejik yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde ve faaliyette bulunduğu bütün iş sahalarında; stratejik karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin geliştirilmesi sadece stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik davranış ve bakış bütün organizasyona nüfuz edebilmelidir⁴.

1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Avrupa'da 18. ve 19. yüzyıllarda ortaya çıkan sanayi devrimi ile birlikte, bedensel iş gücü yükü, yetenek, bilgi ve teknoloji gerektiren iş gücüne dönüşmektedir. Ülkemizde modern yönetimin temelini 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla başladığı, 1970'li yıllarda ise bazı özel şirketlerin daha uzun vadeli planlar yaparak, sürece katkı sağladıkları açıkça görülmektedir. Stratejik yönetime tarihsel açıdan bakıldığında, örgütün dış çevresinin daha etkili olduğu görülmektedir. Klasik stratejik yönetimde ise hissedarların beklentisi ve paydaşlara sağlanacak yararlar öncelikli olabilmektedir. Devletimizin kamu kuruluşlarında ve yerel yönetimlerde oldukça yeni bir kelime olan stratejik yönetim, özellikle askeri alanda sıkça kullanılan bir yöntemdir. Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı; gönderme ve gütme, sürme, bir amaca varmak için birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilmektedir. Emeğin ön plana çıktığı sektörlerde üretim maddeleri yerini bilgi ve teknolojiye terk etmiştir. Klasik yönetim anlayışı ve planlama yapmanın yeterli olmadığı anlaşılınca, ilerleyen zamanlarda sektör analizinin yapılması, stratejik iş

² Shelton Howe, *Corporate Strategy*, Themcmillan Press, Hong Kong, 1993, s. 27.

³ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İrfan Yayıncılık İstanbul, 1986, s. 44.

⁴ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, s.

birimlerinin oluşturulması, pazar payı dönüşümü, tecrübe eğrileri ve örgütsel göstergeler gibi parametrelerinsürece dahil edildiği anlaşılmaktadır⁵.

1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik amaç ve hedeflerin tespit edilerek tanımlanması, örgüt ve çevresine aracılık ederek, mükemmel bir sonuç verebileceği düşünülebilir. Bu nedenle stratejik hareket planı geliştirilerek, daha modern bir yönetim şeklinin kullanılması sağlanabilir. Bu planın uygulanması için dinamik bir yöntem kullanılabilir. Örgüt yönetiminin somutlaştığı stratejik yönetimin, yönetim kavramının yani bir ülkenin yönetim kuruluşlarının tüm özelliklerini taşıdığı açıkça görülmektedir. Ancak, yönetimin özelliklerinden farklı olarak, stratejik yönetimin daha net olarak anlaşılabilmesi için taşıdığı özelliklerine bakılmalıdır. İşletmelerin performanslarının artırılması, örgütün dış çevresi başta olmak üzere, temel hedeflerinin yerine getirilebilmesi ile mümkün olmaktadır. Bunun için de toplam kalite yönetimi tekniklerinden yararlanmak gerekebilir. İşletmeler kendi iç yapısında kaynak dağılımını yaparken, zayıf ve güçlü yönlerini iyice analiz edebilmelidir⁶.

Stratejik yönetimi, işletmelerin uzun dönemli amaç ve hedeflerine hitap edebilmesi ve açık bir sistem olarak görülebilmesi amaçlarıyla toplumun menfaatlerinin bir bütünlük içinde ele alınması, orta ve alt kademe yöneticilerine rehberlik edebilmesi, kaynakların etkili bir şekilde dağıtılması ve karar vermede kullanılan bilgilerin farklılığı olarak tarif etmek mümkündür⁷.

Kurumlar, varlıklarını devam ettirebilmeleri için kaynak tüketimine ihtiyaç duymaktadırlar. Mevcut kaynakların evrende sınırlı miktarda olduğu belirtilmektedir. Sınırlı olan tüm bu kaynaklarla, işletme ve örgütler ister-istemez hedeflerine ulaşmak arzusundadırlar. İşletme ve kurumlar, hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütün dış ve iç çevresiyle uyum içerisinde olmalıdırlar. Mevcut rakipleriyle yarış edebilmek, daha üstün olmak için taktik ve strateji geliştirmek, işletmelerini verimli ve karlı tutmak, yöneticilerin en önemli hedefleri ve öncelikleri arasında olmalıdır. Ayrıca, kurum ve işletmelerin hedeflerini tutturabilmeleri için kuvvetli ve zayıf yönlerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu

⁵ Cengiz Üzün, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000, s. 52.

⁶ Coşkun Can Aktan, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, ss. 167-168.

⁷ Necati Taşkiran, *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, 9 Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1999, ss. 194-195.

amaçla performanslarını arttırarak piyasada daha güçlü olmaları sağlanabilir. Globalleşen dünyada, kaliteli bir hizmet isteyen işletmeler, ister istemez stratejik olarak düşünmeye ve yeni yeni tedbirler almaya mecbur kalmaktadır⁸.

1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞELERİ

Stratejik yönetim, birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyen çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Örneğin amaçlar, işletmenin misyon ve vizyon prensipleriyle uyumlu olmalıdır. Kurumun misyon ve vizyonuna yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır. Vizyon ise gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olabilir. Gerçekleştirilmek istenen hedefler için gerekli olan kaynaklar, örgütün gelecekteki fotoğrafını tasvir etmektedir. Politikalar, stratejik seçim sonucu belirlenmiş olan yöneticilere yol göstericiler olarak ifade edilebilir. Programlar kısa süreli ve bir defa oluşan planlardır. Programın bir başka özelliği de bir defa kullanılan planlardan olabilesidir. Bütçeler ise, en basit tanımı ile “yapılan planların ve programların para ile ifadesidir”. Yöneticiler bulunan kaynakları planlayarak koordine ederek denetleyebilir. Her işletme veya kurum faaliyetlerini bir program dahilinde kendisine tahsis edilen bütçeyle yapmaktadır. Unsurların bu şekilde birbirine bağımlılığı nedeniyle içlerinden birinin eksikliği ve yetersiz analizi sürecin tamamını olumsuz etkileyebilecektir.

1.2.1. Vizyon

Vizyon; gelecekte yaratılmak istenen mükemmel bir durumun zihinsel bir ifadesidir. Kurumun ulaşmak istediği hedef bugünkü durumundan daha iyi, daha gerçekçi, başarılı ve güvenilir olabilir. Vizyon örgütün en soyut en uzak amacını oluşturan hedeflerinin başında yer almaktadır. Gerçekleştirilmek istenen hedefler için gerekli olan araç ve kaynaklar, örgütün gelecekteki fotoğrafını tasvir etmektedir⁹. Vizyon bildirim; vizyon, kurumun uzun vadede ulaşmak istediği hedefleri yansıtmaktadır. Bu nedenle kurumun ideal geleceğini sembolize etmektedir. Vizyon; gerçekçi, anlaşılır, teşvik edici, iddialı, kurumun değer ve misyonu ile uyumlu, misyonu gerçekleştirmek için ilham verici olabilmektedir. Ayrıca kurumun vizyonu diğer kurumlarınkinden daha orijinal ve ayırt edici

⁸ Şafak Çomaklı, *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C yayınevi, Ankara, 2007, s. 56.

⁹ Ömer Dinçer *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007, s. 171.

farklılaşmış olabilir. Vizyon için diğer önemli bir husus ise kısa öz ve akılda kalıcı olması gerekmektedir¹⁰.

Vizyon, yeniden örgütlenmeyi ve değişimi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için referans niteliği taşımaktadır. Güçlü bir vizyon, insanları geleceğe yönlendirerek motive edici, katılımcı, rehberlik edebilen, şeffaf, anlaşılır ve hatırlanabilir bir rehber görevi üstlenebilmelidir¹¹.

İşletme yöneticileri, geleceklerini sürdürebilmek için stratejilerini en iyi şekilde belirleyebilmelidir. Kurumlar büyüme hedeflerini, çalışanlarıyla birlikte sağlayabilir. İşletme idarecisi, örgütlerin hedef, amaç ve yöntemlerini oluştururken, vizyonunu gerçekleştirebilmek için sabır ve kararlılıkla hareket edebilmelidir. Vizyonunun benimsenmesi, işletme veya kurumun memnuniyetini sağlayabileceği gibi üretimin kalitesini ve miktarını olumlu yönde etkilemektedir¹². Çünkü vizyon, kuruluşların bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon olmadığında, insanlar yalnızca kısa vadeli amaçlar için bitip tükenmez bir zorlama altında çalıştıkları hissine kapılabilirler. Bu nedenle vizyon, çalışanların en önemli konulara odaklanmasını sağlayarak, onları gereksiz işler yapmaktan kurtarabilir¹³.

1.2.2. Misyon

Misyon, vizyonla birlikte, stratejik yönetimin başlangıç noktasını oluşturan ve işletmenin başarısını arttıran önemli bir kavramdır¹⁴. Ancak, misyon kelimesi, çoğu kez yanlış kullanılarak, farklı anlamlar çıkarılması nedeniyle, tartışmaları da beraberinde getirebilmektedir. Hatta, vizyon sözcüğü doğru anlamda kullanılmış olsa bile, resmî bir bildirimden öteye gidememektedir. Misyon kelimesi lisanımızda, bir kişi ya da topluluğun kabullendiği özel görev, temel hedef, en büyük istek anlamına gelmektedir. İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise misyon, “bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak için belirlenmiş olan ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran ortak değerleri” ifade etmelidir. Bu nedenle

¹⁰ Alan Walter Siss, *Public Administration and Public Policy*, CRC Press Publications, USA, 2003, s. 63.

¹¹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 70.

¹² Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 89.

¹³ Arzu Köse, *Stratejik Yönetim*, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010, s. 23.

¹⁴ İsmet Koçer, *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 58 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

misyon, işletmenin varoluş ya da örgütün kuruluş nedenini, temel hedef ve amaçlarını net bir şekilde ortaya koyan bir kavramdır. Bu bağlamda misyon, organizasyonların faaliyet alanlarını, çalışanların ise müşteriler, hissedarlar veya toplum açısından hangi amaca yöneldiğini gösterebilmelidir¹⁵.

Dolayısıyla örgüt misyonun oluşturulmasında vizyonunun payı büyüktür. Misyon ve vizyon birbirleri ile sıkı ilişkide içinde olan iki kavramdır. Vizyon, kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan araçtır, belirsizlik veya beklenmedik durumlarda kuruluşun ne yapması gerektiğini ortaya koyabilir. Vizyon gelecek için çalışanlara rehber olabilir, vizyonu olmayan bir kuruluş rotasız bir gemi gibidir¹⁶.

İşletme veya kuruluşları diğerlerinden farklı kılan, çalışmalarına yön veren, anlam katan, gelecekte görev ve amaçlarına ulaşma arzusu misyon olarak tanımlanabilir. İşletmelerin gerçek kişiler gibi ayrı bir hükmü şahsiyetleri bulunmaktadır. Bir işletmenin diğer işletmelerden farklı amaç ve hedefleri olabilir. Dolayısıyla, örgütler neyi, nasıl ve kim için yapacağına dikkat ederek, diğerlerinden farklı olduklarını hissettirmelidir. Misyonu kısaca, işletme ve kurumların var olma nedenleri olarak da tanımlayabiliriz. İşletme yönetici ve çalışanları, kurumun vizyonuna göre davranış sergileyebilmesi için bir bütün olarak ele alınabilmelidir¹⁷.

1.2.3. Hedefler ve Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar; Üç veya daha fazla yılsonunda ulaşılması istenilen bir seviye olarak belirlenebilir. Hedefler ise, amaçlara ulaşabilmek için somut olarak belirlenebilen ölçülebilir gayelerdir.

Stratejik problemler hiç beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilir. İşletmeler ortaya çıkabilecek problemleri kolaylıkla tespit edebilmelidir. Bu gibi durumlarda, hedef ve kaynakların etkili bir şekilde dağılımı yapılarak problemlere karşı bir çözüm yolu bulunabilir. Hedefler stratejik plan aşamasının “nerede kalmayı istiyorsunuz” bölümünü oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin olarak ifade edilebilir. Zaman açısından daha sınırlı bir süreci kapsayan rasyonel hedefler olabilir. Hedefler, bariz eylem ya da stratejiyi açık ve anlaşılabilir bir şekilde

¹⁵ Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 175.

¹⁶ Recep Yıldız, Belediyelerde Stratejik Planın Uygulanabilirliği, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 33 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷ Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, 143–174, s.150.

detaylı olarak ifade edilmektedirler. Hedefler, değerlendirme yapabilmek için ölçülebilir, hesap verebilir plan sürecine dahil edilmektedir. Hedeflerin tartışılabilmesi için mevcut kaynaklarla ahenkli olması gerekir. Hedefler için belirlenen süre bir yıldan fazla, birkaç haftadan az olmamakla beraber bütçe süreci ile uyumlu olabilmelidir¹⁸.

Amaçlar, stratejik planın detaylarına ilişkin çerçeveyi oluşturmaktadır. Bununla birlikte, yeniliği ve yaratıcılığı özendirici olacak kadar yeterli özelliğe sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak işletmenin stratejik hedefini belirleyebilir. Buna bağlı olarak faaliyetler ve programlar arasında birleştirici bir rol oynarlar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi acil ya da öncelikli sorunlar da amaçlar içinde yer alabilir. Bu tarz konular ya da yüksek öncelikli sorunlar “yap ya da bırak” tarzı bir karaktere sahiptirler. Amaçların işletmenin misyonu ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Kurumun vizyonuna yönelik olan program ve uygulamalarının başarılı olmasına katkı sağlayabilir. Öncelikli hedefler, işletme içi ve işletme dışı değerlendirme sonuçlarını ifade edebilir ve stratejik sorulara cevap verebilir. Amaçlar, en az üç yıllık bir süreyi kapsadığından, değişmez gibi gözükse bile şartlar oluştuğunda değiştirilebilir. Şayet kurumsal bir amaç üç yıldan önce başarıldıysa o bir hedef sayılmaktadır¹⁹.

1.2.4. Politika ve Strateji

Strateji ve politika, geniş bir alanı ya da temel bir sorunu incelemektedir. Yöntem ise strateji veya politikanın uygulanma şekli olarak düşünülebilir. Politika ve stratejinin içerik açısından yöntemden daha kapsamlı olduğu görülebilir. Her üç kavramın da ortak yönü ele alındığında, sürekli ve uzun süreli seçimlerden geçtikleri anlaşılmaktadır. Politika ile yöntemin birbirine benzemesinin nedeni, stratejik uygulamaya daha yakın olmaları, bir iş veya işlemi ilgilendirebilmeleridir. Yöntemler üzerinde durulması gereken diğer önemli bir husus da stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin var olabilmesidir. Yöntemler hiç kuşkusuz çeşitli sorunların çözümünde kullanılan esaslardan biri olabilir. Yönetimlere bu açıdan bakıldığında, stratejik planlamanın bir sorun çözme yöntemi olduğu açıkça görülebilir²⁰.

¹⁸ George Steiner, *Macmillan*, Top Management Planning, NewYork, 1979, s. 75.

¹⁹ Richard Lynch, *CorporateStrategy*, Prentice Hall, NewYork, 2000, s. 25.

²⁰ Gümüş, a.g.e., s. 315.

Stratejik yönetimde, geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek gerekebilir. Bu sebeple kendi istikbaline sahip çıkmak tüm örgütlerin hedefi olabilmelidir. Bugün büyük firmaların başarılı olmalarının gerçek nedeni, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Organizasyon yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekle birlikte bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır²¹.

Organizasyonların hiçbiri tek başına değildir. Her bir örgüt kendisini kuşatan kurallar ve şartlar çerçevesinde yaşamlarını devam ettirebilir. Bu koşullardan alabildiğine istifade ederek faaliyetlerini etkin şekillerde sürdürebilmelidir. Kurumlar, değişen teknolojiyi hızlı bir şekilde takip ederek, günün şartlarına göre kendisini yeniden geleceğe hazırlayabilmelidir. Bu nedenle çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yaparak örgüt stratejilerinin nasıl şekilleneceği belirleyebilir. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine imkan sağlayacak planların geliştirilmesi ve zamana göre yönlerinin belirlenebilmesidir²².

Bu bağlamda dış çevre analizine bakıldığında, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak, işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalar yapılabilenmelidir²³.

Şu halde politikaların “stratejik seçim sonucu belirlenmiş alanlara tahsis edilecek kaynakların ve örgütsel yapının amaçlara uygun şekilde kullanımına imkan verecek şekilde, yöneticilere yol gösterici belirlenmiş ilkeler olduğu ifade edilebilir. Böylece politikaların uygulanmasıyla strateji uygulanabilecek, stratejinin uygulanabilmesiyle de, işletme amaç ya da amaçlarına ulaşabilecektir²⁴.

1.2.5. Program ve Bütçe

Stratejik yönetimin, toplam kalite prensibini benimseyip kontrol altına alabilmesi için bütçe yönetiminden yararlanması gerekebilir. Program ve bütçeleme; performans değerlerinin ölçümlerinin yapılması, raporlanması ve kaynakların planlanmasına yönelik çabaların ortaya konulmasını sağlamaktadır.

²¹ Üzün, a.g.e., s.39.

²² Gündüz Pamuk, *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.15.

²³ Köse, a.g.e., s. 78.

²⁴ Taşkıran, a.g.e.,ss. 11-12.

İşletme yöneticileri kullanılan kaynakların nereye harcandığını ve bunun sonunda hangi mal ve hizmetlerin üretildiğini bilmek isteyebilir. Bunu program ve bütçe yardımıyla yapabilmesi için iki temel neden olabilir²⁵. Öncelikli olarak işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, ikincisi de sürdürülebilir bir gelecek tahmininde bulunma veya yeni strateji oluşturabilme beklentisidir. Her işletme veya kurum faaliyetlerini bir program dahilinde kendisine tahsis edilen bütçeyle yapabilmelidir. Programlar kısa süreli ve bir defa oluşan planlardır. İşletmelerde uygulanan bütün programın bir maliyeti, belirlenen programların ise tüketici veya işletmeye olan faydası hafife alınmamalıdır. Buna rağmen çalışanların performansı, tahsis edilen kaynakların etkili kullanıp kullanılmadığı, etkili kullanılmadıysa nedenlerinin bir rapor halinde tespit edilebilmesi için stratejik yönetim ve bütçe programının ne kadar önemli olduğu görülebilmelidir. Programların amacı, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kimin, hangi görevi, ne zaman, nasıl ve kimlerle yapacağını düzenleyebilen belgelerdir. Ayrıca bütçe programında, belirtilen her faaliyet için gerekli olan parasal kaynakların tahsilini öngören bir belge niteliği taşıyabilmelidir²⁶.

Program ile bütçeyi karşılaştıracak olursak, programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilenebilir. Programın bir başka özelliği de bir defa kullanılan planlardan olabilmesidir. Bütçeler ise, en basit tanımı ile “yapılan planların ve programların para ile ifadesidir”. İş gücü, üretim miktarı, kullanılacak araç-gereçler gibi bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülebilir ve para ile ifade edilebilir²⁷.

1.2.6. Taktik ve Strateji

Taktik, kaynakların tavsiyesi, yani uygulamaya yönelik boyutu ile ilgilenmektedir. Strateji ise işletmenin amacına ulaşabilmesi için, kaynakların elde edilmesi de dâhil olmak üzere tüm kararları almaktadır. Taktik hedefe ulaşmayı sağlayan özel bir yoldur, strateji ise genel bir yoldur. Taktik orta vadeli, strateji ise uzun vadeli. Bu nedenle taktik ile strateji arasında uyum sağlanması gerekmektedir. Hatasız plan yapmak mümkün olmamaktadır. Stratejik hatayı taktik ile düzeltmenin nerede ise imkânı bulunmamaktadır. Taktik yapmak, bir şey varken ne yapılması gerektiğini bilmek; strateji ise yapılacak hiçbir şey yokken ne yapmak gerektiğini bilmekten geçmektedir. Uygulamada, karşılaşılan

²⁵http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2, (Erişim Tarihi: 23.01.2016).

²⁶Çomaklı, a.g.e., s. 20.

²⁷Taşkıran, a.g.e., ss.14.

problemlerin birbirine benzediği gözlemlenirken, her bir stratejinin kendisine has özellik göstermesi mümkün olabilmektedir. Örgütler hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklara gereksinim duyabilir. Yöneticiler bulunan kaynakları planlayarak koordine edebilir ve denetleyebilir. Beşeri sermaye yani bireyin bilgi ve beceri kazanabilmek için yaptığı eğitim harcamaları, bu kaynakların önemli kısmını oluşturabilir. Hiç şüphe yok ki beşeri sermayenin içine insan kaynakları da dahil edilebilir. İşletme çalışanları stratejilerin ne olduğunu bilmeseler dahi taktikleri bilmekle mükellef olabilirler. İç çevre, işletmenin kontrolünde olan ve özellikle iyi ya da kötü bir biçimde yürütülen faaliyetleri inceler. Bu nedenle, işletmenin iletişim ve iş yapma modellerinin, mal ve hizmet üretimine, olumlu etki sağladığı açıkça görülebilir. Döngü yani herhangi bir olayın birden fazla tekrarlanma süresi, hedeflenenden daha da kısa olabilir. Bu durumun, denetim esnasında müdahale edilerek düzeltilmesi mümkün olabilir. Diğer taraftan, oluşabilecek bir stratejik hata, işletmenin varlığını olumsuz yönde etkileyerek yok olmasına neden olabilir²⁸.

Stratejik kararları, usul ve yöntemlerine göre yürütmeye taktik diyebiliriz. Taktiklere, stratejileri yürütme hedefleri de denilebilir. Kısaca taktik, tahsis edilen kaynakların harekete geçirilmesi ve stratejinin vazgeçilmez bir devamı olarak da tarif edilebilir. Kamu idareleri, tüm işletmeler gibi hedeflerine ulaşabilmek için, sahip olduğu güç ve kaynaklarının dağıtım planlamasını yaparak, stratejilerini buna göre belirleyebilir. İşletmelerin ve kamu idarelerinin var olma nedenleri stratejik bir karar ile mümkün olabilir. İşletme ve idarelerin, ürettikleri mal ve hizmetlerin, müteşebbislere, üretim ve sunum şekilleri bir taktik olarak ifade edilebilir²⁹.

1.2.7. Yöntem

Yöntem, işletmenin stratejik faaliyet programlarında, belirtilen hedeflere ulaşabilmek için, kaynaklarını ne zaman, nasıl, hangi esas ve usullerde kullanacağını belirleyebilmesidir. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirebilmek için bazı yöntemler tercih etmektedir. Hangi hizmetleri veya ürünü kimlere, nasıl, hangi hedef kitleye sunacağı işletmeler için önem taşımaktadır. İşletmelerde var olan bir problemin çözümünde izlenecek olan yolun bilinmesi, hizmet kalitesi

²⁸Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, s. 56.

²⁹Çoban, a.g.e.,ss. 82-83.

açısından oldukça önemsenmelidir. Bu nedenle yöntem, kurumlarının performansını ve başarısını pozitif yönde etkileyebilmelidir³⁰.

Yönetim “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanabilir³¹. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için izlenmesi gereken usullere yöntem denebilir. Yöntem, strateji ve politikaların uygulama şekli olarak da tanımlanabilir. İşletmenin, belirlemiş olduğu stratejik bir hedefi varsa bu hedefe ulaşmak için mutlaka izleyeceği bir yöntem belirleyebilmelidir. Çalışanlar, İşletmenin belirlemiş olduğu stratejileri, ancak İşletmenin uyguladığı politikalarından anlayabileceklerdir. İşletme politikası ve stratejinin ne olduğu bilinmez ise, çalışanlar hangi yöntemleri kullanacağına karar veremeyebilirler. Bu da yapılan işlerin, hangi usul ve esaslar içinde yapılacağı bir yöntemle mümkün olabilmektedir³². Beşeri sermaye de dahil olmak üzere, işletmenin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için takip edilen yola yöntem diyebiliriz. Kurumların ve İşletmelerin problemlere bakış açısında farklılık gösterebilir. Bu da İşletmelere farklı çözüm yolları ve farklı sorunları doğurabilir. Kuşkusuz ki her işletmenin farklı amaç ve hedefleri, farklı iş yapış modelleri, farklı programları olmaktadır. Bu kadar farklılıkların olduğu bir ortamda işletmeler veya kurumlar, hedeflerin gerçekleştirilmesi için tamamen farklı bir yol izlemesi son derece normal gözükmemektedir³³.

Yöntem, en basit tanımı ile “örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlenmesi gereken usullerdir”. Yöntem ayrıca politika ve stratejilerinin uygulanma biçimi olarak da tanımlanabilir. İşletmenin stratejik bir hedefi varsa o gayesine ulaşabilmek için izleyeceği bir yöntem olabilmelidir. Çalışanlar, işletme politikalarını ve İşletme stratejilerini kolayca anlayabilmelidir. İşletme politikası ve stratejisi şayet bilinmez ise, çalışanlar hangi yöntemleri nasıl ve ne şekilde kullanacağına karar veremeyebilir. Ancak, işlerin hangi usuller çerçevesinde yapılacağı, belirlenecek olan bir yöntemle mümkün olabilmektedir³⁴.

³⁰ Serije Sezen, *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama*, Todaie Yayınları, Ankara, 1999, s.10.

³¹ Dinçer, a.g.e., s, 35.

³² http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2016).

³³ Çevik, a.g.e., ss.12-13.

³⁴ http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf (Erişim Tarihi: 21.01.2016).

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, beşeri sermaye de dahil olmak üzere, işletme araçları kullanılarak, belirlenen hedefe ulaşmak için takip edilen yolların bütününe yöntem diyebiliriz. Kurum ve İşletmeler olumsuzluklarda ve problem çözümlerinde iş açısından ayrılık gösterebilmektedir. İşletmenin değişik problemleri ve başka çözüm yolları olabilir. Her kurum veya işletmelerin, ayrımlı iş modelleri ve çeşitli programları olabilmektedir. İşletmenin hedefleri de farklılık gösterebilir. Bu nedenle aralarında fark bulunan işletmeler veya kurumlarda amaçlarını gerçekleştirmek üzere farklı yöntemler kullanılması son derece doğal olabilmektedir³⁵.

1.3. STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, stratejik plan kavramı, stratejik planlama ve faydaları, stratejik planlama ve amacı, başarı ölçümü ve stratejik planlama ilişkisi, dış çevre ve stratejik planlama ilişkisi, stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi, işletme imajı ve stratejik planlama ilişkisi, işletmenin güçlü yönlerinin tespiti ile stratejik planlamanın ilişkisi ve değişimin stratejik planlama ve ilişkisi konularına yer verilecektir.

1.3.1. Stratejik Plan Kavramı

Zamanımızda stratejik planlama, işletmelerin mevcut durumlarını devam ettirebilmeleri için yararlandıkları en mühim konulardan birisidir. Bu bağlamda, stratejik yönetimin önem kazanmasıyla birlikte örgüt gücünü belirgin bir şekilde hissettirmektedir. İdareciler bugünün şartlarında; rekabet, hedef kitle ve değişimlerden endişe etmektedir. Bunlardan değişim kavramı, belirlenen hedeflerin uygulanabilmesi için stratejik planlamayı zorunlu kılmaktadır. İdareciler, değişimin olumsuz tesirlerinden teşkilatın zarar görmemesi için stratejik planlamayı en iyi şekilde uygulamalıdır³⁶.

Bu nedenle stratejik planlama, sürekli değişebilen çevre koşullarının etkisiyle ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, yaratıcı düşüncüyü analitik düşünceyle beraber kullanarak, işletmelerin uzun dönemde yönünün belirlenmesi stratejik planlama olarak tanımlanabilir³⁷.

³⁵ Hasan Hüseyin Çevik, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007, s.12.

³⁶ Mehmet Akif Özer, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayın, Ankara, 2008, s. 507.

³⁷ Neşe Songür, *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*, Todaiei Yayınları, Ankara, 2011, s. 9.

Stratejik planlama, mali hedeflerin belirlenmesi, amaçlara ulaşılmasına yönelik planlar geliştirilmesi, geçerli kaynakların sağlanması, mevcut performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın amaçlara bakılarak gözden geçirilmesi ve sonuçlara dayalı ödülleri verilmesini içermekte idi³⁸.

Stratejik planlama, stratejik hedefleri, alt hedefleri, yıllık hedefleri, kaynak kullanımının ve amaçları başarma yolunda alınacak olan önlemleri dikkatli bir şekilde düzenlenmesi veya yaygın kılınmasıdır³⁹.

Kurum çalışanları yönetimin diğeri unsurları gibi değışen diş çevreye uyum sağlayabilir. Ayrıca stratejik planlama, kurumlarda en güzel iş imkanı sunabilme, hedeflere daha hızlı bir şekilde ulaşabilme imkanı verebilir. Bu nedenle, stratejik planlamanın, hem işletme aracı hem de belirlenen bir süreç olduğu söylenebilir. İdareciler, kurumlar veya işletmelerin, hedeflerine ulaşabilmesi ancak örgüt çalışanlarının ortak çabalarıyla mümkün olacağını düşünmektedir. Bu nedenle işletmenin tamamı, örgütsel iç çevre olarak algılanabilir. Paradigmaların yani, belirli bir alanda çalışan bilim adamlarının paylaştığı ortak değerler ve anlayışlar dizisinin her biri, sistemlerle ilgili olan ancak, sistemin dışında kalan bir diş çevrenin etkisinde kalabilir. Bu durum, müşterek hedeflere ulaşma noktasında, henüz kurumsallaşmamış olan işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu şekilde stratejik planlama, stratejik yönetimde bir arabuluculuk görevi üstlenmektedir. Kurumların uzun veya kısa dönemli tercihleri ve düzenleri olabilir. Stratejik planlar, uzun dönemli öngörülerini içeren yani, bir işin ilerisini kestirme ya da bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranmayı planlama çeşidi olarak da görülebilir. Bu nedenle, planların uzun dönemli olmasının strateji ile ilgili olduğu açıkça anlaşılabilir. Stratejik planlar, yalnızca işletmenin yapacağı faaliyetleri planlamakla kalmamalı, aynı zamanda işletmelerin ileriye dönük kaynaklarını da verimli bir şekilde kullanabilmelidir. Bu nedenle, işletme veya kurumların, mal ve hizmet alacakları da hesaba katılabilir. İşletmeler ayrıca, rakipleriyle yarışarak, herhangi bir olumsuzluğa meydan verilmemesi için, diş çevresiyle olan ilişkilerini en iyi şekilde planlayabilir. Genel haliyle ifade edecek olursak, İşletme ve kurumların, iç-diş çevresi ile ilgili faaliyetlerini bir bütün olarak ele alarak, yazılı hale getirilen planlama biçimini stratejik planlama olarak tarif edebiliriz⁴⁰.

³⁸Köse, a.g.e., s. 173.

³⁹Köse, a.g.e., s. 173.

⁴⁰ <http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>, (Erişim Tarihi: 22.02.2016)

1.3.2. Stratejik Planlama ve Faydaları

Stratejik planlamanın kurumlara sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir⁴¹.

Çevreye uyum sağlamak; stratejik planlama, işletmenin çevresinde bulunan değişiklere hızlı bir şekilde adaptasyon sağlayabilir.

Teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip etmek; işletme ve kurumlar, bilhassa bilgi teknolojisi ve haberleşmede yaşanabilecek hızlı değişimlere uyum sağlayabilir. Bu da ancak kamuoyu ve toplumun isteklerine çare olabildiği müddetçe düşünülebilir.

Sistemik düşünmek; gelişigüzel kararlarla, kurumun amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmek işletmeleri zor durumda bırakabilir. Stratejik planlama ancak, sistemik düşünülmesi halinde fayda sağlayabilir.

1.3.3. Stratejik Planlama ve Amacı

Stratejik planlama, örgütlerin faaliyet gösterdiği kurum ile ulaşmaya çalıştığı hedef arasında bulunan bir yol olarak tarif edilebilir. Bu nedenle, kurumların hedeflerini, maksatlarını ve bunlara ulaşmaya imkan sağlayabilecek sistemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu hiç şüphesiz, uzun vadede, ileriye dönük bir düşüncenin, belirli bir yönden incelenmesini sağlayabilir. Stratejik planlama; kurum veya işletmeleri gelecekte ulaşmak istediği hedefe götürebilen yollar zincirine benzemektedir. Bunun için kurum veya firmaların, gelecekte varmak istedikleri gayelerine nasıl oluşabileceklerini çok iyi tespit etmeleri gerekmektedir. Stratejik planlama, örgütlerin geleceğe yönelik bir bakış açısı oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır⁴².

Stratejik amaçlar, vizyonu, yani geleceğin resmini oluşturarak en önemli beklentileri ifade etmektedir. Hedefler ise, daha keskin özellikte olan ve genellikle nicelik olarak yani ölçülebilir özellik taşıyan ve şüphe bırakmayan durumlar olarak tanımlanabilir. Hedefler, strateji ile ilgili belirlenen sonuçların, tanımlanmış bir zaman içerisinde bulunan nitelik ve nicelik olarak ifade edilebilmesidir. Bu sebeple hedefler, üretim sonrası ortaya çıkan ürünlere ulaşılması için, en ideal şekilde planlanan amaçlar olarak belirtilebilir. Hedefler; maliyet, miktar, kalite ve

⁴¹ Çoban, a.g.e.,ss. 119-120.

⁴² http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2016).

zaman cinsinden ifade edilebilir. Bu nedenle Stratejik bir amacın gerçekleştirilebilmesi için daha fazla hedef belirlemek gerekmektedir⁴³.

1.3.4. Başarı Ölçümü ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik planlamada, işletmede gerçekleşen faaliyetlerin tespit edilerek sonucun kontrol edilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik planlama, vizyon ve misyonun tespit edilmesiyle başlayıp, hedef ve amaçların belirlenmesiyle devam etmektedir. Bu da yapılan/yapılacak olan organizasyonun hedeflerine ulaşması ile mümkündür. Bu nedenle, stratejilerin belirlenerek sonuçların izlenebilmesi için döngüsel yani, sürekli tekrarlanan bir işlemin yapılması gerekmektedir⁴⁴.

Hedef ve amaçların istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için belirli bir mesafe alınması gerekmektedir. Aksi durumda, hedef ve amaçlara ulaşabilmek için yeni strateji ve planlar belirlenerek uygulamaya konulabilmelidir. Performans ölçümünün önemli görevlerinden birisi de kurumun uygulamaya aldığı sonuçları takip ederek istenilen sonuca ulaşabilmektir. Faaliyet sonuçları ile ilgili değerlendirme ve plan yapılması performans ölçümünün esasını oluşturmaktadır. İlerleyen zamanlarda elde edilen bilgiler, stratejik planlama sürecini izlemektedir. Bu dönemlerde geri bildirim yani, bir değişime etki eden neden-sonuç ilişkisi içerisinde bir döngü oluşmasını sağlayabilir. Belirlenen hedeflerin, performans neticesi istenilen seviyede gerçekleşemediği durumlar olabilir. Bu durumda, stratejilere ilişkin amaçların tekrar gözden geçirilmesinde performans bilgisinin fevkalade öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir⁴⁵.

1.3.5. Dış Çevre ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetimin en önemli özellikleri arasında; profesyonel, şeffaf ve kaliteli bir yönetimin işlev haline gelebilmesi, gelecekte bireyin karşılaşılabileceği problemlerde kendi yönünü belirleyebilmesi, idarenin yapmış olduğu düzenlemeyi iletişimin bir bütünü olarak görebilmesi, organizasyonun dış çevre ile olan toplumsal sorunlarını dikkate alabilmesi, daha alt derecede görev yapan çalışanlara rehberlik edebilmesi, sahip olduğu kaynakların dağıtımına dikkat ederek adaletli bir şekilde dağıtabilmesi, işletme için gerekli olan performansın

⁴³ Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 65.

⁴⁴ John Mercer Bryson, "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", **A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, San Francisco, 1995, ss. 4-5.

⁴⁵ Theodore Poister, "Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, San Francisco", **Jossey-Bass**, 2003, 2-316, ss.162-163.

yakalanabilmesi ve hedeflerin tutturabilmesi için ekip çalışmasına azami önem verebilmesi, idarenin alınan kararların uygulayabilmesi için stratejik düşünmeye yardımcı olabilmesi ve karar sürecinde diğer kurum yönetici ve çalışanlarından almış olduğu farklı bilgilerin kullanımını gerektirmesi şekilde sayılabilir⁴⁶.

Stratejik yönetim sürecinde kullanılan başlıca araçlar, Q sort analizi, portföy analizleri, durum analizi (SWOT), senaryo analizleri, misyon-vizyon bildirileri, arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği ve nominal grup tekniği şeklinde sayılabilir. Adı geçen araçlardan Q sort analizi, strateji seçiminde alternatiflerin gerçekleşebilmesi için en az ve en fazla önem taşıyan konuların tespit edilmesinde; SWOT analizi, işletmenin rekabet gücü, piyasada bulunan iç ve dış tehditlerin etkili bir şekilde değerlendirilebilmesinde; senaryo analizleri, gelecekte neler olabileceğinin tahmin edilerek seçilebilecek yöntemlerin belirlenebilmesinde; misyon ve vizyon bildirileri, organizasyonun var olma sebep ve sonuçlarını inceleyerek, belirlediği ilke ve değerlerin yazılı hale getirilmesinde; arama konferansı, organizasyonda birden çok kimseyi ilgilendiren düşünce hakkında herkesin fikrini rahatça söylemesine yönelik kurum içi iletişimin sağlanabilmesinde; beyin fırtınası, kişilerin bir araya gelip herhangi bir konuyla ilgili düşüncelerini tartışmaksızın açıklayarak birbirleriyle fikir alışverişinde bulunabilmesinde; delphi tekniği, geleceğe ilişkin olarak gerekli olabilecek tahminler yapılabilmesi amacıyla, konusunda uzman kişilerin görüş ve önerileri alınarak uzlaşma sağlanmasında; nominal grup tekniği ise, grup üyelerinin önem arz eden düşüncelerini tartışma ortamı olmadan üzerinde çalışılmasında kullanılmaktadır. Bahse konu edilen tekniklerin dışında; kalite çemberleri, açık grup tartışmaları, fayda maliyet analizleri ve risk analizleri de stratejik yönetim sürecinde kullanılabilecek araçlar arasında sayılmaktadır⁴⁷.

1.3.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim uygulamaları; işletme için gerekli olan performansın yakalanabilmesi ve hedeflerin tutturabilmesi için ekip çalışmasına azami önem verebilmesi, idarenin alınan kararların uygulayabilmesi için stratejik düşünmeye yardımcı olabilmesi ve karar sürecinde diğer kurum yönetici ve çalışanlarından almış olduğu farklı bilgilerin kullanılabilmesini sağlayabilmektedir⁴⁸.

⁴⁶ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.6.

⁴⁷ Tahir Akgemci, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, s.12.

⁴⁸ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.12.

Stratejik yönetimin; vizyon, misyon ve kıymetini esas alan; stratejik planlama ile başlayıp, çıktı odaklı bütçeleme, performans yönetimi ve performans ölçümü ile devam etmektedir. Döngüsel yapısı ise, işletmenin amaç, hedef ve politikalarını saptamak ve işletmenin çevresindeki diğer kurumlarla ilişkilerini sürdüren üst yönetimi uzun dönemli düşünmeye zorlayabilir. Bununla beraber, sorunların belirlenmesi ve problemlerin çözümüne olanak sağlayabilecek bir yapının teşkil edilmesi gerekebilir. Bu bağlamda kamu sektöründe yakalanmak istenen faaliyetlerin en önemli vasıtalarından birisi olma potansiyeline sahip olabilmelidir⁴⁹.

1.3.7. İşletme İmajı ve Stratejik Planlama İlişkisi

Kurumsal imaj, hedef kitleye verilmek istenen düşüncenin, çalışan gruba ulaştırılabilmesiyle nitelik kazandırılabilir. Bu durum, önceden belirlenen değerler ile işletmenin, rakiplerinden daha da üstün olmasını sağlayabilir. Bu nedenle, iletişim kimliği, görsel kimlik uygulamaları ve davranış kimliği vasıtasıyla imaj oluşum süreci başlamaktadır. Sunulan mesajlar, insanların birbirini karşılıklı olarak etkileme gereği duyulan hedef gruplar tarafından algılanabilir. Bu da ancak, zihinde belirlenen bir resmin, belirgin bir şekilde açığa kavuşturulmasıyla mümkün olabilir. Bu sürecin gerçekleşmesinde, gerek kurumla ilgili, gerekse ürün/marka reklamlarının önemli bir iş görme yetkisine sahip olduğu görülmektedir⁵⁰.

Kurumsal kimliğin bazı özelliklerinde değişiklik yapabilir veya yeni bir kurumsal kimlik oluşturulabilir. Bu bağlamda, bir işletmenin kendisini temsil eden bütün öğelerinin, hedeflenen grup veya topluluk tarafından tanıtılması için yapılan reklamları kurumsal kimlik reklamları olarak adlandırılabilir. Kurumun mesajının doğru algılanması için yapılan araştırmaları desteklemek amacı ile gerçekleştirilen kurumsal imaj reklamları en önemli alt grupları oluşturmaktadır⁵¹.

1.3.8. İşletmenin Güçlü Yönlerinin Tespiti ile Stratejik Planlamanın İlişkisi

İşletmenin güçlü yönleri, kurumun belirlemiş olduğu stratejik hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Zayıf yönleri ise amaçlara ulaşmayı zora sokabilecek veya engel teşkil edebilecek özellikler olarak ele alınabilir. Bu da

⁴⁹ Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.35.

⁵⁰ Birdal, Aydemir, a.g.e., s. 13.

⁵¹ Birdal, Aydemir, a.g.e., s. 14.

gerekli olan önlemlerin alınmasında hayati önem arz etmektedir. Fırsatlar, işletmenin kontrolü dışında, dış çevrede meydana gelebilir. Muhtemelen, çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerin kuruma avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Tehditler ise yine işletmenin kontrolü dışında, dış çevrede gerçekleşebilen ve kurum çalışmalarını sekteye uğratabilen dış faktör olarak ele alınabilir. Bunların uygun programlar izlenerek sınırlandırılması veya ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için de⁵²;

Öğrenmeye açık, özverili, idealist, dinamik bir ekip kurulabilmeli,
Şeffaf, işbirliğine açık ve hesap verebilir birim oluşturulabilmeli,
Teknolojik altyapının çok güçlü hale getirilmesini sağlanabilmelidir.

1.3.9. Değişimin Stratejik Planlama ile İlişkisi

Günümüzde işletme ve kurumlar hızlı teknolojik gelişme ve küreselleşme ile daha evrensel bir vasıf kazanabilir. Diğer taraftan yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi ile meydana gelebilir. Bununla beraber, ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı nedeniyle kurumlar eskisinden daha stratejik düşünme, stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadır⁵³.

1980'li yıllara baktığımızda, özellikle ortaya çıkan refah devletlerinin ve az gelişmiş pek çok ülkenin mali kriz yaşadığı görülebilir. Gerçek şu ki, bilgi-iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı dönüşüm, küreselleşme olgusunu da beraberinde getirmiştir. Bu da kamu hizmetlerinin kalitesi ve hızının artmasına ve kamu yönetiminin değişimine zemin hazırlamıştır. 1990'lı ve 2000'li yıllarda ise, artan değişim ve dönüşüm ihtiyacının daha da belirgin hale geldiği görülebilir. Bu da kamu yönetiminde yeni arayışlar ve beklentilerin artmasına sebep olmuştur. "Yeni kamu yönetimi" yaklaşımı ile kamu yönetiminde saydamlık, performans, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkililik, kalite ve yurttaş odaklılık gibi düşünce ve süreç kavramları öne çıkmaktadır. Ülkemizde de kamu idarelerinin mali yönetimi alanında belirlenen reform girişimlerini ilke olarak referans aldığı görülmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda, yerel yönetim ve mali yönetim, kanunlar gibi yasal düzenlemelerde stratejik planlamaya, yönetimin temel araçlarından biri olarak yer

⁵²http://strateji.mersin.edu.tr/stratejik_plan.pdf(Erişim Tarihi: 22.02.2016).

⁵³ Berat Bir Bayraktar, Asiye Kakırman Yıldız, "The Use of Organizational Knowledge in the Process of Strategic Planning: An Example of a City Municipality" *Bilgi Dünyası*, 2007, 1-17, s. 13.

verilmektedir. Bu kanunların gereği olarak; kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama yapmak yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir⁵⁴.



⁵⁴ Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayınları, Ankara, 2008, s.195.

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINI GEREKLİ KILAN NEDENLER VE BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINA GEÇİŞ

2.1. YEREL YÖNETİMLER VE YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINI GEREKLİ KILAN NEDENLER

Bu kısımda, yerel yönetimler kavramı, önemi, küreselleşme, ekonomide yaşanan gelişmeler, insan kaynakları yönetiminde ki değişimler, entelektüel sermayedeki değişimler, kamusal mal ve hizmetler alanındaki değişimler, geleneksel bürokratik yönetim yapının yetersizlikleri, kamuda tüketici ihtiyaçlarının artması yeni beklentilerin karşılanamaması, başlıca devlet düzenlemelerindeki değişimler, ulusal ve uluslararası değişimler ve kamu yönetiminde şeffaflık uygulamaları konularına yer verilecektir.

2.1.1. Yerel Yönetimler Kavramı

Yerel Yönetim; hukuki, siyasal bir kavram ve idari-sosyal bir kurum olarak genç Ortaçağlar Avrupa'sının eseri olabilir. Bu da yerel yönetimlerin ortaya çıkışını devletin ortaya çıkışı ile birlikte incelememiz gerektiğini göstermektedir. Modern devlet anlayışı, derebeyliğin yıkılması ile birlikte kurulmaya başlamıştır. Mahalli koşulların farklılığı, halkın yönetime katılması, halka daha iyi hizmet sunma ve mekânsal uzaklık gibi problemler ve ihtiyaçlar yerel yönetimleri ortaya çıkarmaktadır. Devlet içerisinde ayrı bir hukuki kişilik kazanımları XIX. Yüzyılın ortalarına doğru oluşmaktadır.

Yerel yönetimler, belli bir coğrafi alan üzerinde yaşayan yerel topluluk üyelerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, ekonomik, sosyal, kültürel zenginliğe ve refaha ilişkin yerel hizmetleri genel yetkiyle, kendi sorumluluğu doğrultusunda yerine getiren, işleyişinde açıklığı, şeffaflığı çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini hayata geçiren, yetkilerin yerel halka en yakın yönetim birimince kullanıldığı, kamu tüzel kişiliğine sahip, özerk, demokratik bir kuruluştur⁵⁵. Ayrıca, yerel yönetimler, ülke sınırları içinde yerleşik halde yaşamlarını devam ettiren köy, kasaba, kent gibi yerleşim yerlerinde yaşayan, başta insan olmak üzere tüm canlıların ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal kuruluş

⁵⁵Nezih Varcan, *Yerel Yönetimler*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 7.

olarak tanımlanabilir. Kısaca yerel yönetim, İl, belediye veya köy halkının oradaki ortak yerel gereksinimlerini karşılayan ve genel karar organları oradaki halk tarafından seçilen kamu tüzel kişisi, mahallî idare olarak da tanımlayabiliriz⁵⁶.

Evrensel tanım olarak yerel yönetimler, belirli bir alanda (il, ilçe, köy vb.) yaşamını devam ettiren bireylere hizmet etmek amacıyla kurulan ve bu kurumu oluşturan kişilerin yaşayan o topluluk içerisinde görev getirilerek belirli statü ve yetkilere sahip tüzel kişilerden oluşmaktadır. Mevcut olan bu kuruluşlar devletin bünyesinde yer almaktadır. Bu kurumların görev ve yetkileri, ilkeleri ve mali durumları yasama organları tarafından belirlenmektedir. Yerel yönetimin dışında duran ancak bir kontrol mekanizması şeklinde ilerleyen merkezi yönetim birimleri yerel yönetimin hukuka uygunluk denetimini yapar. Yerel yönetim üstlendiği aktiflik ile merkezi yönetime katkıda bulunarak sistemin kolayca ve doğru şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Yerel yönetimde merkezi yönetime nazaran topluma verilecek olan hizmet tek elden değil, merkezi idare içerisine dahil olmayan kamu tüzel kişiler tarafından yönetilmektedir⁵⁷.

“Yerel Yönetimler” veya “Mahalli İdareler”, ülke sınırları içindeki İl, Köy ve Belde düzeyindeki yerel ortak nitelikli kamuya ait hizmetleri yürütmek amacıyla oluşturulan yönetim ve kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Türk yönetim sistemi içerisinde faaliyet gösteren İl Özel İdaresi, Belediye ve Köy yönetimlerini oluşturmaktadır.

Yerel yönetimlerin Türkiye’de ki geçmişine bakıldığında çok da eski yıllara uzanmadığı görülebilir. Tanzimat döneminde esas itibarı ile 1854 yılından sonra oldukça yavaş bir gelişme gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin hukuki niteliklere sahip olarak kurulması Cumhuriyet döneminde gerçekleşmiştir. Yerel Yönetimler, bütün ülkelerde kamu yönetiminin vazgeçilmez ve önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, tarihi oluşum içerisinde keskin olarak sınırlandırılmış ihtiyaçları karşılamaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimler ülkede yaşayan halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere, belirli bir coğrafya alanında kurulmuş, karar organları halk tarafından seçilebilen, yasalarla belirlenmiş görev ve yetkilere sahip, bütçe, özel geliri ve personeli olan bir takım yerel hizmetleri yürütmek üzere devletle beraber ortaya çıkmış ve

⁵⁶ Ahmet Ulusoy ve Tekin Akdemir, **Mahalli İdareler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s. 68.

⁵⁷ Miraç Aslan, Yerel Yönetimlerde Sosyal Belediyecilik Faaliyetleri, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, İstanbul, 2013, s. 34 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

devletin bir parçası olarak bir kısım hizmetleri yürütmeleri gelenek haline gelmiş, devletin denetimi ve gözetim (İdari Vesayet) altında karar alma yetkisi ve hareket özerkliği olan kamu tüzel kişileridir⁵⁸.

2.1.2. Yerel Yönetimlerin Amacı

Yerel yönetimlerin asıl görevi, kamuya (bir ülkede yaşayan insanların tamamı) hizmet etmektir. Merkezi idare; başkent teşkilatı ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Taşrada çalışanlar gerekli yetki ile donatılmadıklarından üretime yeterli katkıyı sağlayamayabilir. Bu sebeple karar verme yetkisini kullanamadıklarından beceri ve alışkanlıklarını kaybetmekte ve körelmektedirler. Bu ve benzeri sorunları ortadan kaldırmak, gidermek, üretime artı değer katabilmek için yerel yönetimlere ihtiyaç duyulur. Yerel yönetimlerin toplumsal, yönetsel ve siyasal amaçları bulunmaktadır. Günümüzde yerel yönetimler, demokrasinin yaygınlaştırılması ve güçlendirilebilmesi maksadıyla devamlı surette gündemde tutulur. Bu nedenle yerel yönetimlerin sadece bir hizmet kuruluşu olmadığı kabul edilmektedir. Yerel yönetimlerde aynı zamanda demokratik siyasi kurumlar olarak da işlev görmektedir. Halkın yönetime katılması, daha yakın ve yoğun olduğundan demokrasinin yerleşmesine büyük katkı sağlamaktadır. Özellikle eski doğu bloğu ülkelerinde (Doğu Avrupa Ülkelerinde) gelişimin ve demokrasinin merkezi konumundadırlar⁵⁹.

Yerel yönetimlerin faaliyet alanları önceden belirlenmiş olduğundan vatandaşlar tarafından doğrudan denetlenmesi ve takip edilmesi daha kolay olabilir. Bu nedenle yerel halkın vermiş olduğu oylarla yerel yöneticiler belirlenmektedir. Görev yaptıktan sonra tekrar seçilmeyi düşünen yerel yöneticilerin, vatandaşların istekleri ve önerilerini dikkate alması gerekir. Bu da birbirini karşılıklı olarak etkileyebilen yerel halkın sorumluluk bilincinin artmasına neden olur. Sayılan tüm bu özellikler demokratik toplumun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, yerel yönetimlerin başarılı ve verimli olmalarını temin etmekle ulusal gelişme ve büyümeye de imkân verilmektedir⁶⁰.

2.1.3. Yerel Yönetimlerin Önemi

Yerel yönetimlerle ilgili olan tüm teorilerin merkezinde, yerel yönetimin kendi kendine yönetimin demokratik değerlerini taşıdığı olgusu yer almaktadır.

⁵⁸ Örnek Acar, *Kamu Yönetimi*, Meram Yayınları, İstanbul, 1992, s. 68.

⁵⁹ Nuri Tortop, "Yerel Yönetimler ve Mali Özerklik", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 1996, Cilt: 5, 5-337, s. 15.

⁶⁰ Metin Günay, *İdare Hukuku*, 6.Basım, Ankara, 2002, s. 16.

Dolayısıyla bu kurumların daha üst düzey yönetimlere göre kamu hizmetlerini sağlamada daha etkin ve verimli olarak görev yaptığı düşünülmektedir. Yerel yönetimlerin önemini arttıran özellikler arasında özgürlük ve eşitliği sağlamaları, yasal bir organ olmaları sayılabilir. Ayrıca yenilikçi bir teşkilat olması da öne çıkan diğer bir özelliğidir. Merkezi yönetimle yerel yönetim aralarında belirgin iş bölümü bulunmaktadır. Genellikle imar faaliyetleri çerçevesinde kalan yerel yönetimler, kentlerin ekonomik açıdan gelişmesinde yeni görevler üstlenmektedir. Bu da yerel yönetimlerin ne kadar öneme sahip olduğunun bir göstergesini oluşturmaktadır⁶¹.

Bilindiği üzere yerel yönetimlerin yürüttüğü hedef ve faaliyetler, günlük hayatımızda önemli yer tutmaktadır. Dünyada yerel yönetimlerin önemi gittikçe artmaktadır. Ülkemizde ise 2000'li yıllarla birlikte yerel yönetimlerde sağlanan reformlar çerçevesinde; 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu kabul edilerek uygulanmaya başlanmıştır⁶².

Bir kurumun başarılı olabilmesi için yetki ve kaynak ne kadar önemli ise kurumun etkin ve verimli yönetimi de çok önemlidir. Ancak yönetim anlayışının daha da gelişmesi için mevzuat düzenlemeleri tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için yaygın olarak eğitimlerin gerçekleştirilmesi, kurumlar arası deneyim paylaşımının artırılması gerekmektedir. Bu alanda özellikle belediye yetkililerine büyük görevler düşmektedir. Özellikle de Türkiye Belediyeler Birliği, gerek geniş yetkisi ve gerekse mali kaynakları ile belediyeler için bir eğitim, ar-ge ve deneyim paylaşım merkezi olarak görev yapabilir. Belediyelerin en önemli ihtiyaçlarından birisi de gerek kamu kurumları nezdinde ve gerekse medya, sivil toplum, akademik dünya içerisinde lobi faaliyetlerini kapsar. Yerel yönetimlerin haklarını savunabilecek, sorunlarını çözüm mercilerinin gündemine taşıyacak ve buralarda konunun takipçiliğini yapacak kurumlara ihtiyaç bulunmaktadır. Belediye başkanlarının kendi imkânları ile bunu yapmalarını beklemek doğru olmayabilir, çünkü lobi faaliyetleri profesyonellik gerektirmektedir⁶³.

⁶¹ Ömer Köse, "Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi", **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 52, 3-42, s. 11.

⁶² Ayşe Yıldız Özsalmanlı, "Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı Açısından Yerel Yönetimlerde Modernleşme Çabalarının Değerlendirilmesi", **Yerel Siyaset Dergisi**, 2010, Cilt: 39, 19-50, s. 36.

⁶³ <http://www.belediyegazetesi.net/yazi/yerel-yonetimlerin-onemi-269.html> (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

2.1.4. Yerel Yönetimler Açısından Belediye Kavramı ve Tanımı

Arapça kökenli olan 'belediye' sözcüğü insan topluluğunun yerleşmek amacıyla yaşadığı yer anlamındaki 'beled' kelimesinden türetilmektedir. 'Belediye' sözcüğü ayrıca, şehir, kasaba işleri ve halkın hizmetleri ile oluşan yönetim anlamına gelmektedir. Türkiye'de yerel yönetimler il özel idareleri, belediyeler ve köylerden oluşmaktadır. Batılı devletlerden daha sonra yerleşen belediye anlayışı, merkezden ayrı olarak düşünülmemiş ve yasalar sonucunda ortaya çıkartılmıştır. Cumhuriyet döneminde belediyelerle ilgili ilk yasa 1930 yılında 1580 sayılı belediyeler kanunudur ve bu kanun 2004 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Kanunun 1. maddesine göre belediyeler "beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir. " Buna göre idari özerklik kavramı gibi kendi başına karar alma ve seçimle ilgili bir ibare bulunmamaktadır⁶⁴.

Anayasanın 127.Maddesine göre mahalli idareler, il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir. Kanunların oluşturduğu yasalarla görev ve yetkiyle donatılan belediyeler; demokratik seçimle idare edilmektedir. Bununla beraber merkeze bağlı olmak suretiyle belirli bir özerkliğe sahip olduğu, bölgenin ihtiyaçlarını karşılama amacı güdüldüğü, ayrı yetki ve organlarıyla kendi başına karar alabilme hakkına sahip olduğu görülmektedir⁶⁵.

2.1.4.1. Belediye Birimleri

Türkiye'de belediye yönetimi 5393 sayılı Belediye Kanununa göre belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı olmak üzere üç temel birime ayrılmaktadır. Belediye başkanı ve meclisi doğrudan halk tarafından, belediye encümeni ise seçilen üyelerden ve başkanın seçeceği birim amirlerinden oluşmaktadır⁶⁶.

2.1.4.2. Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediyenin karar alma organıdır. Beş yılda bir yapılan yerel seçimlerde dolaylı temsil sistemine göre siyasi partilerin aldıkları oy

⁶⁴ Kemal Göymen, *Türkiye'de Kent Yönetimi*, Boyut Yayınevi, İstanbul 1997, s. 22.

⁶⁵ Yıldızhan Yayla, *Belediye Nedir?*, Birlik Yayınları, İstanbul 1987, s.10.

⁶⁶ Recep Bozlağan, *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Hayat Yayınları, İstanbul 2005, s.

oranında kazandıkları meclis üyelerinden meydana gelmektedir. Seçim yapılan bölgedeki nüfus özelliğine bakılarak üye sayısı değişmektedir. Meclisin yasama, danışma ve denetim olmak üzere üç tür görevi bulunmaktadır. Meclisin görevlerinde yeni yasa ile bazı değişiklikler yapılmıştır. Merkezi yönetimin vesayet denetim yetkisi azaltılmaktadır. Daha önceki kanunda üç kez toplanan meclis, yeni kanunda bir ay tatil olmak üzere on bir kez toplanmaktadır. Meclisin gerektiğinde olağanüstü toplantı yapma yetkisi bulunmaktadır. Meclisin aldığı kararların bir kısmı kesindir. Bu kararlar için yargı yolu açıktır. Vali ve Bakanlar Kurulu onayını gerektiren kararlar azınlıktadır. Belediye meclisinin görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanununun 18.maddesinde şu şekilde sıralanmıştır;

1. Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek,

2. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

3. Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni planını kabul etmek,

4. Borçlanmaya karar vermek,

5. Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek,

6. Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifelerini belirlemek,

7. Şartlı bağışları kabul etmek,

8. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş bin TL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragat karar vermek,

9. Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek,

10. Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek,

11. Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek,

12. Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek,

13. Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek,

14. Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek,

15. Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek,

16. Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek,

17. Fahri hemşehrilik payesi ve beratı vermek,

18. Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak,

19. Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek,

20. İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

2.1.4.3. Belediye Encümeni

Belediye Encümeni karar organı olarak görev almamaktadır. Yeni düzenlemeyle belediye encümenliğinden idari organ olarak söz edilmiş ve uzmanlık niteliğide güçlendirilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanununun 33. Maddesine göre belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında⁶⁷;

1. İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

2. Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye

⁶⁷ Bekir Parlak, Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**, Alfa Yayınları, Bursa, 2008, 2. Baskı, s.125.

başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden, oluşur.

Kanuna göre belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır (md.34)⁶⁸:

1. Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek,
2. Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak,
3. Öngörülmeleyen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek,
4. Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak,
5. Kanunlarda öngörülen cezaları vermek,
6. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyumsuzluklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek,
7. Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek,
8. Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek,
9. Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerinegetirmek.

2.1.4.4. Belediye Başkanı

Belediye Başkanı 5393 sayılı Belediye Kanununa göre belediyenin temsilcisi yürütmeyi sağlayan kişidir. Başkan tek dereceli seçim sistemiyle beş yıl için halk tarafından doğrudan seçilmektedir. Görev aldığı sürede siyasi partilerin görev ve denetim organlarında yer alamaz. Başkan belediye meclisi ve encümenlerinin kararları doğrultusunda işleri yürütmek, belediye mallarını korumak ve idare etmek, belediye adına sözleşme imzalamak, mülki amirinin göndereceği mevzuatı yaymak ve ilan etmek gibi görevleri bulunmaktadır. Herhangi bir durumda belediye başkanı yerine belediye meclisi üyelerinden birisi vekaleten bakabilmektedir⁶⁹. Belediye başkanının görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanununun 38. maddesinde şu şekilde sıralanmıştır⁷⁰;

1. Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak,

⁶⁸5393 sayılı Belediye Kanunu 34. Madde, http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/temel_belediye_mevzuati2014/files/publication.pdf.

⁶⁹ Miraç Arslan, Yerel Yönetimlerde Sosyal Belediyecilik Faaliyetleri, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, İstanbul, 2013, s. 56, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁷⁰5393 sayılı Belediye Kanunu 38. Madde, http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/temel_belediye_mevzuati2014/files/publication.pdf.

2. Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak,

3. Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek,

4. Meclise ve encümene başkanlık etmek,

5. Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek,

6. Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek,

7. Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak,

8. Meclis ve encümen kararlarını uygulamak,

9. Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek,

10. Belediye personelini atamak,

11. Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek,

12. Şartsız bağışları kabul etmek,

13. Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak,

14. Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürülüler merkezini oluşturmak,

15. Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak,

16. Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

2.1.4.5. Belediyelerin Yetki ve Sorumlulukları

Belediyelerin görev ve yetkilerinden bahsederken başlıca üç ana öge karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Genel yetki ilkesi, yetki ilkesi ve liste ilkesidir. Buna göre 1580 sayılı eski Belediyeler Kanununda değişiklik yapılarak liste usulü terk edilerek karma usule geçilmiştir. 5393 sayılı Belediyeler Kanunu 14-15 ve 16. Maddelerinde belediyelerin görev yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik şartnamesinde belirtilen hususlara göre 5393 sayılı Belediye Kanununun 14. maddesinde “belediye hizmetlerinin halka en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulması” esası görülmektedir. Ayrıca mahalli hizmetleri yapar ve yaptırır ibaresi bulunmaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanununun 14. maddesine göre⁷¹;belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve

⁷¹ 5393 sayılı Belediye Kanunu 14. Madde,http://www.tbb.gov.tr/online/yayinlar/temel_belediye_mevzuati2014/files/publication.pdf.

kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır. Yine aynı maddede belediye hizmetlerinin yerine getirilmesinde öncelik sırası aşağıdaki gibi belirlenmiştir⁷²;

1. Belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir,
2. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur,
3. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyeler şehir ve beldelerin belediye sınırları dâhilinde yerel hizmetlerini görmek üzere kurulmuşlardır. En önemli yerel yönetim olan belediye, nüfusu 5.000'den fazla olan yerleşim birimleri ile nüfusu ne kadar olursa olsun tüm il ve ilçelerde kurulur. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunlu iken nüfusu 5.000'den fazla olan beldelerde kurulabilmesi belli bir prosedüre bağlıdır. Bunun için bir veya birden fazla köyün köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallin en büyük mülkü idare amirine yazılı başvurusu ya da valiliğin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, valinin bildirisi üzerine, mahalli seçim kurulları, on beş gün içerisinde köyde veya köy kısımlarında kayıtlı seçmenlerin oylarını alır ve sonucu bir tutanakla valiliğe bildirir. İşlem dosyası valinin görüşüyle birlikte İçişleri Bakanlığına gönderilir. Danıştay'ın görüşü alınarak müşterek kararname ile o yerde belediye kurulur. Yeni iskân nedeniyle oluşturulan ve nüfusu 5.000 ve üzerinde olan herhangi bir yerleşim yerinde, İçişleri Bakanlığı'nın önerisi üzerine müşterek kararname ile belediye kurulabilir. Belediye olduktan sonra zamanla nüfusu 2.000'in altına düşen belediyeler, Danıştay'ın görüşü alınarak İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararname ile tekrar köye dönüştürülür⁷³.

2.1.5. Küreselleşme

Kamu yönetimi, globalleşen dünyamızda bazı önemli değişikliklere sebep olabilmektedir. Bu nedenle zamanımızın değişen şartlarına ve yeni ihtiyaçlarına göre gerçek dışı uyma/uydurma gayreti içerisine girilebilmektedir. Kamu yönetimi; yönetime katılma ve demokratik yönetim, performans yönetimi, optimal hizmet sunumu ile yönetişim, özerkleşme ve yerelleşme, profesyonel yönetim ve benzeri yeni kavramlarla ifade edilebilmektedir. Bu sayılan kavramların temelinde, işletme

⁷² Ruşen Keleş, *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, İstanbul 1998, s. 176.

⁷³ TAMA Ömer Lütfi, *Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.41 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

yönetimi alanında yerleşen yeni yönetim teknikleri bulunmaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilme girişimlerine bakılabilmelidir. Bu bağlamda, demokratik yönetim, artık içinde bulunduğumuz bu zamanda pek çok devletin siyasi, politik ve yönetim ile ilgili gündeminin başında yer almaktadır⁷⁴.

Küreselleşmenin yerel, ulusal ve bölgesel ekonomiler üzerindeki bir takım sonuçlarına bakıldığında; sektörler arasında yapılabilecek iş birliğini zorunlu hale getirdiği görülmektedir. Ayrıca, sorunların çözülemeden büyümesi, ulusal ve uluslararası düzeyde sektörler arası iş birliğini lüzumlu kılmaktadır. Bu da yardımlaşmanın önemini daha fazla gündeme getirmektedir. Küreselleşme süreciyle birlikte, kamu yönetimi alanında bazı ülke ve bölgelerde bir dizi reform gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla reformların temel yöntem ve teknikleri, diğer ülke ve bölgelere olan yayılma sürecini hızlandırmaktadır⁷⁵.

2.1.6. Ekonomide Yaşanan Gelişmeler

Kurum içerisinde, ekonomik bakımdan ilerleme sağlanabilmesi için en önemli hususlardan biri kararlı adım atılmasıdır. Ancak, stratejik planların, ekonomik alanda, ülke sorunlarına tek başına çözüm bulabilmeleri mümkün olmamaktadır. Stratejik planın ekonomik başarısı kurum ve çalışanları için büyük önem taşımaktadır. Ancak, ekonomik başarıyı etkileyebilecek stratejik planların, kültürel ve sosyal değerlerin çok önemli olduğunu unutmamak gerekebilir. Buna mukabil stratejik planlama teşkilatı, misyon, vizyon ve hedefler belirleyip yeni ufuklar açarak daha büyük çaplı stratejilerle uğraşabilmektedir. Dolayısıyla diğer kamu kurum ve kuruluşları da bu misyon ve vizyon ile ilgili olarak daha dar anlamda stratejiyle uğraşmaları gerekebilir. Stratejik planlama teşkilatının, mikro/küçük stratejiyle uğraşıp, makro/büyük stratejiyi görmezden gelemeyeceği değerlendirilmektedir⁷⁶.

Stratejik planlar, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi gereğince hazırlanmaktadır. İlgili maddeye göre hazırlanmak üzere, kamu idareleri stratejik planlama sürecine ilişkin takvim tespit edilebilir. Bu nedenle, stratejik planın, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların tespitine, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilendirilmektedir.

⁷⁴ Hüseyin Özgür, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, 2003, ss. 346-347.

⁷⁵ H. Özgür Parlak, a.g.e., s. 397.

⁷⁶ Cevdet Yılmaz, "Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları", **Amme İdaresi Dergisi**, 1999, 1-25, s. 14.

Bu bağlamda, Devlet Planlama Teşkilatı'nın dokuzuncu kalkınma planında şu ifadeler almaktadır. Kamu mali yönetiminde ve kamu yönetiminde kapsamlı reformlar başlatılabilir. Reformların başlamasıyla da, kamu idarelerine olan güven daha da güçlenebilir. Ancak bu da mali etkinliğin sağlanması, işletmelerin daha etkili kaliteli hizmet sunmaları ile doğru orantılı olarak gerçekleşebilir. Bununla beraber, stratejik planlama ve performans esaslı bütçe uygulamasına yardımcı olabilecek kılavuzlar hazırlanabilir. Başarılı kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları ancak 2004 yılında başlatılabilmektedir. Bu nedenle, sekiz kamu kuruluşunda yürütülen stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme pilot çalışmaları, altı kuruluşun tamamlanması ile sonuçlanmış durumdadır⁷⁷.

2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Değişimler

İnsan sermayesi, örgütün başarısı için en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) programlarının stratejik çıktılarla karşılaştırılması ile sağlanabilir. Bu noktada, örgütler hedeflerine ulaşma noktasında planlı ve programlı bir şekilde harekete geçirilebilir. Bunun için de, insan kaynakları yönetim fonksiyonunun rolü ayrıntılı olarak incelenebilir. Dolayısıyla, oluşabilecek daha büyük bir örgüt içinde makro-örgütsel bir yaklaşım ile stratejik İKY alanı geliştirilebilir. Esneklik ve yenilik durumlarında ise en büyük hedef "stratejik sürprizlere (strategicsurprises)" hazırlıklı olmakla mümkün olabilir. Bütün bunlara rağmen, stratejik İKY süresince başa çıkılabilmesi için, ihtiyaç durumunda, kendilerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir⁷⁸.

Stratejik İKY tanımlanırken reaktif veya proaktif yani vuku bulacak herhangi bir şeye önceden hazırlanabilme ve uyum/bütünleşme yaklaşımlarından faydalanılabilir. Reaktif yaklaşıma göre, Kamuoyu İlişkileri Fonksiyonu (KİF), firma ve işletme seviyesindeki stratejileri takip etmektedir. Öncelikli olarak bu stratejiler belirlenerek bu stratejilere göre İK politikaları ve uygulamaları şekillenebilir. Proaktif yaklaşımda, İK yöneticileri strateji oluşturma sürecine aktif olarak katılabilir. Burada önemli olan; strateji belirlenirken, insan kaynaklarının özellikleri dikkate alınarak hazırlanabilmesidir. Bütünleşme/uyum yaklaşımına

⁷⁷ Alkan Oyak, "Türkiye'de İktisadi Planlama DPT'ye İhtiyaç var mı?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2003, s. 17.

⁷⁸ Kathryn Marteland, Stephen J. Carrol, "How Strategic Is HRM?", *Human Resource Management*, 1995, 253-267, p. 262.

göre ise, örgüt stratejileri ve İKY politikaları arasında bir uyum yani bütünleşmeden söz edilebilir⁷⁹.

2.1.8. Entelektüel Sermayedeki Değişimler

1980'li yıllar ve sonrasında yoğun olarak yaşanan teknolojik gelişmeler meydana gelmiş ve bu gelişmelere bağlı olarak yeni maddi olmayan unsurlar ortaya çıkmıştır. Bunun sonunda da, kendini sürekli olarak yenileyen ve “bilgi ekonomisi” olarak ifade edilebilen, yeni bir ekonomik yapı ortaya çıkmıştır. Yukarıda ifade edilen maddi olmayan varlıkları ve firmaların bilanço ve gelir tablolarını tespit etmek, maddi varlıklar kadar kolay olmayabilir. Ancak bilgi ekonomisinde bir stratejik araç olan entelektüel sermaye, günümüz mali tablolarında vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir⁸⁰.

Entelektüel sermaye, daha yüksek değerli varlıklar üretebilmek için şekillendirilip güçlendirilen ve maddi olmayan unsurlar olarak ifade edilebilir. Entelektüel sermaye, İşletmelerin bilançolarında tam olarak gösterilemeyebilir. Fakat firmaların gerçek değerini yansıtabilen, akla ve bilgiye dayalı, görülmeyen nitelikteki hayati varlıklar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda; İnsan, yapısal ve müşteri sermayeleri olmak üzere üçe ayrılabilir. Annie Brooking'e göre entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayabilen, maddi olmayan varlıkların tamamı olarak tarif eder. Diğer taraftan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütüne göre (OECD), bir işletmenin insan sermayesi ile organizasyonel sermayesinin ekonomik değeri olarak tanımlanır. Klein ise entelektüel sermayeyi, bütün maddi olmayan kaynaklar ve bu kaynaklar akımının basit bir toplamı olarak ifade etmektedir⁸¹.

2.1.9. Kamusal Mal ve Hizmetler Alanındaki Değişimler

Tam Kamusal mallar kısaca, faydası birimlere bölünemeyen ve kimsenin mahrum bırakılmayacağı mallar olarak tanımlanabilir. Bu hizmetler öyle mal ve hizmetlerdir ki, mallar bölünemez, pazarlanamaz, rekabet edilemez, arz ve talep meselesine konu olamaz, bunlar için bir piyasa fiyatı oluşturulamaz. Milli savunma ve adalet hizmetleri kamusal mala örnek olarak verilebilir. Bunun

⁷⁹ John Bratton, “Strategic Human Resource Management”, *Human Resource Management*, 2001, pp. 64-65.

⁸⁰ Deniz Umut Erhan, Entelektüel Sermaye Ölçülmesi Değerlemesi Muhasebeleştirilmesi Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, s. 65 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁸¹ D.A. Klein, L. Prusak, “Characterizing Intellectual Capital”, *Center for Business Innovation, Ernst&Young*, 1994, pp. 128-129.

sonucu olarak, sosyal malların tüketiminde rakip olmama (non-rivalness) durumu ortaya çıkabilir. Diğer bir ifade ile özel malların tam aksine, tam kamusal malı tüketen bir kimse, aynı maldan diğerinin de aynı oranda faydalanmasına engel olamamaktadır. Bu özellik, bahse konu mal ve hizmetlerin mahiyetinden, diğer bir ifadeyle faydasının ortak bir karaktere sahip olmasından ileri gelmektedir⁸².

İkinci tür mal ve hizmetler, kamusal nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte, içsel faydası birimlere bölünebilen, diğer ifadeyle fiyatlandırılabilen mal ve hizmetler, yarı kamusal mal ve hizmet olarak nitelendirilebilir. Sağlık ve eğitim gibi hizmetler, yarı kamusal mallara örnek olarak verilebilir. Yarı kamusal mal ve hizmetlerin, bireye sağladığı avantajların dışında, topluma sağladığı yararlar dışsal fayda olarak tarif edilebilir. Sağlanan bu olumlu etkilere rağmen hizmetin yerine getirilmemesi durumunda bireye olan zarar da söz konusu olabilir. Bu durumda, topluma olan maliyetin de dikkate alınması kaçınılmaz olabilir. Böylece bu tür mal ve hizmetlerin devlet tarafından üretilmesi gerekmektedir⁸³.

2.1.10. Geleneksel Bürokratik Yönetim Yapısının Yetersizlikleri

Kamu görevlileri, politikaları belirlerlerken ve yürütürken siyasi olarak hareket edebilme zorunluluğuna maruz kalabilir. Bu nedenle kamu görevlileri, tanımlanan ve sınırlandırılan hedefler çerçevesinde, ancak yasalar ve politik gerçeklerle sınırlandırılmalıdır. Buna bağlı olarak hizmet sunma ve program geliştirme işleri geleneksel kamu kurumları aracılığıyla yerine getirilebilir. Sınırlı yönetsel takdir hakkı, kararlarının uygulanması uzmanlık esasına dayanan ve demokrasiye uygun olarak seçilmiş politik liderlerce alınabilir. Ayrıca, geleneksel kamu yönetimi anlayışında hesap verebilme şeffaflığı sağlayan uygulamalar olarak nitelendirilebilir. Buna göre değişimde yapılması gereken son adım, kamu yönetimi literatüründe yeni kamu hizmeti yaklaşımı olarak belirlemektir. Bu sebeple, devletin demokratik ve sosyal kriterlere yani prensiplere ilişkin rolü, diğer yaklaşımları da ortaya çıkarabilir. Yine bu anlayışa göre, kamu yararının üstün olduğu ve karşılıklı örtüşen çıkarlar üzerindeki diyalog sonucu ortaya çıkması gerektiği ileri sürülebilir. Devletin buradaki rolü ise ortak değerleri yaratma, yurttaşlarına hizmet sunabilmeyi hedeflemektedir. Böylece yurttaşlar ve topluluk değerleri arasında kazanç ve menfaatleri müzakere ederek bir komisyoncu gibi halletme yoluna gidildiği anlaşılır. Bu sorun objektif olarak ele alındığında

⁸² Halil Nadaroğlu, *Kamu Maliyesi Teorisi*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s. 45.

⁸³ N. Öztürk "Piyasa Başarısızlıkları", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, 2004, 160-200, ss. 178-179.

verilecek olan cevap Şu Şekilde sıralanabilir: “Kamu görevlileri, politik normlar, topluluk değerleri, yasalar, meslek standartları ve vatandaşların çıkarlarını dikkate alabilmelidir”⁸⁴.

Stratejinin altında yatan temel düşünce Őudur: İŞletmeler, maliyetlerini rakiplerinden daha aŐaęıya düŐürerek daha fazla değer kazanabilir. Bu fazla değerin bir kısmını düşük fiyatlar Şeklinde tüketicilere yansıtarak, pazar payını ve karını arttırabilir. İstihdam edilen fazla değerin tamamının işletmede bırakılması ile işletmenin kar marjını yükseltmesine rağmen, rekabet üstünlüğüne yol açmayabilir. Bir pazarda yalnızca bir maliyet lideri olabileceğini ileri sürmek doğru değildir. Aynı endüstride birden çok maliyet lideri bulunabilmelidir. Bunlar yapılmadıca rekabet avantajına ulaşma ve yeni tüketiciler kazanma imkanlarınınindeğerlendirilemeyeceği dŐnlmektedir⁸⁵.

2.1.11. Kamuda Tüketicİ İhtiyaçlarının Artması Yeni Beklentilerin Karşılanamaması

Günümüzde gittikçe güçlenen teknolojik, sosyal değişme ve gelişmeler, insanların işletmelere karşı toplu halde tepki göstermelerine neden olabilmektedir. Hukukun cezalandıramadığı bazı sosyal sorunların mevcut olduğu bilinmektedir. Bunun işletme yaşamı üzerindeki etkileri, bazen hukuksal kurallardan daha tesirli olabilmektedir. Bu nedenle, işletme liderlerinin, günümüz koşullarının gerektirdiği sosyal sorumlulukları göz önünde bulundurmaları gerekebilir. Çünkü işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için mutlaka pln yapmaları gerekmektedir. İŞletmeler belirli bir sosyal çevreden hammadde ve iŐgücü tedarik ederek malİ kaynaklar bulmak zorunda da kalabilir. Bu gibi durumlarda üretmiŐ oldukları mal ve hizmetleri söz konusu evre içerisinde pazarlamaları gerekmektedir. Bahse konu sosyal çevrenin değer yargıları yani bir Őeyin z-önemi iyice tanınmalı ve onlara saygılı davranılabilmelidir. Stratejik plnlamanın ve faaliyetin gereği de bu olabilir. İŞletme plnlayıcıları, gerek hukuksal düzen ve bu düzenin yarattığı organizasyonları, gerekse dinsel ve ahlksal kuralları iyi bilmeleri gerekmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse

⁸⁴ Hamza Al, *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilim Adamı Yayınları, Ankara, 2002, s. 12.

⁸⁵ Mike Partridge, Lew Peren, “Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help? Management Accounting” *Magazine for Chartered Management Accountants*, 1994, s. 74.

işletmelerin, söz konusu kural ve faaliyetlerini önceden plânlaması durumunda başarı kazanma şansları daha da artmaktadır⁸⁶.

2.1.12. Başlıca Devlet Düzenlemelerindeki Değişimler

Siyasi çevredeki milletlerin firmalara olan tesiri, idarecilerin çıkarmış oldukları kanunlar, yönetmelikler ve uygulanacak olan kararlarla mümkün olmaktadır. Bu sebeple, yasalara uygun olan siyasi çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş biçimi olarak tanımlanabilir. İnsanoğlu günümüze gelene kadar, yaşadığı her gün içerisinde yeni yeni değişiklikler yaşamaktadır. Bu nedenle, küreselleşme sürecinde, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, uluslararası ilişkilerde çok önemli yer tutmaktadır. Bu süreçte bunların üzerine düşen görevleri aksatmadan yerine getirmeleri ile devlet ve hükümetler daha da kuvvetli hale gelmektedir. Karşılaşılan her değişim, yasal düzenlemeye olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Öyle ki bazen yapılan düzenlemeler bile bu değişime ayak uyduramamaktadır. Hiç kuşkusuz bu gibi durumlarda yasal boşluklar meydana gelmekte hatta siyasi yönetimin bile sarsılmasına sebebiyet vermektedir. Bununla beraber, kanunlarda yapılan tüm değişimler kurumlar için fırsat ve tehlikeleri kendisiyle beraberinde getirmektedir. Bu durumda, kanunların yürürlüğe girmesi ile birlikte tatbik edilmesi, mahkeme kararları, vergi, yatırım ve teşvik uygulamaları yasal bir zorunluluk olabilir. Ancak kanunların, işletmeler tarafından yasal bir ekolojik faktör olarak yani, canlı varlıkların yaşamını etkileyen çevre elemanlarının her birinin dikkatlice ele alınması gerekmektedir⁸⁷.

2.1.13. Ulusal ve Uluslararası Değişimler

Özel sektörde stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkışı son 20-25 yılı bulmaktadır. Bu yaklaşım 1980'lerin başından itibaren özel sektörde daha geniş bir yer bulduğu anlaşılmaktadır. 1990'ların başından itibaren bazı ülkelerde kamu yönetiminde bile kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Günümüzde işletmelerin asıl hedefi, insanlara en kaliteli malı ve en iyi hizmeti en verimli bir şekilde sunabilmektir. Yeni stratejilerin geliştirilmesi ile birlikte özel sektörde daha iyi gelir elde edilebilir. Diğer taraftan kamu sektöründe ise hedef ve amaçlarının başarılması ile meydana gelebilir. Hızla değişen dünyamıza, özel şirketlerin ve kamu kurumlarının uyum göstermesi gerekmektedir. Bunun için de uzun dönemli vizyona sahip olmaları hayati önem taşımaktadır. Bu da ancak, uzun dönemli

⁸⁶ Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s. 87.

⁸⁷ Ülgen, Mirze, a.g.e., s. 83.

perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir⁸⁸.

Kuruluşların faaliyet içinde buldukları çevre bugün ulusal sınırları aşmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetimin önemi iş dünyasındaki globalleşmeye yakın bir hızla artmaktadır. Çevreye uyum sağlama süreci yanında, işletmelerin önüne çıkarak fırsatların çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, çevrenin neden olabileceği risk ve tehlikelerin ön plana çıkacağı kesinlikle unutulmaması gerekmektedir. Bu bağlamda, stratejik yönetim, açık, anlaşılır ve şeffaf olmalıdır⁸⁹.

2.1.14. Yerel Yönetimlerde Kamusal Yönetişim

Yönetişim; Bir ülkede kaynaklar üzerinde kontrolü elinde bulunduran otoritenin, bu kaynakları ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullandığını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapı olarak nitelendirilmektedir. Kararların nasıl alındığı, yurttaşların bu sürece katılım yollarını içerir⁹⁰.

Literatürde iyi yönetişimin birbirini tamamlayan unsurları şu şekilde özetleyebiliriz:

Şeffaflık: Yönetimde şeffaflık serbest bilgi akışının sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Bu ise; usullerin, kurumların ve bilgilerin, ihtiyacı olanlar için kolaylıkla erişilebilir olması ile gerçekleşebilecektir. Yönetimin açık ve saydam olması, devletin sorumluluğunun vazgeçilmez koşullarından birisidir. Gizlilik, ülkelerin üstün çıkarlarının gizli olduğu yönündeki anlayışlar, rant paylaşımının kılıfları olarak yönetimde yozlaşmaya neden olmaktadır. Bundan dolayı iyi yönetişimin sağlanması sürecinde şeffaflık çok önemli görülmektedir. Şeffaflığın önemi ayrıca politika hedeflerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında açıklığı gerektirmesinden de kaynaklanmaktadır. Kamu yönetiminde şeffaflık denildiğinde, stratejik hedeflerin belirli bir plan çerçevesinde halka duyurulması akla gelebilir. Şeffaflığın gerçekleşmesi işlemlerinin halka açık olması ve kamu kesiminin saydamlığı ile sağlanabilir⁹¹. Devletin yönetim organlarının şeffaflığı

⁸⁸ Çevik, a.g.e., s. 231.

⁸⁹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s. 54.

⁹⁰ <http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/02.htm> (Erişim Tarihi: 23.05.2016)

⁹¹ Ertuğrul Gündoğan, "Yönetim Reformlarının Gerekliği Bağlamında İyi Yönetişim ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", *Sivil Toplum Dergisi*, 2004, 8-76, s. 13.

sağlaması, bireylerin ve özel sektörün karar alma mekanizması için büyük önem taşımaktadır⁹².

Hesap verebilirlik: İlke bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak, ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yani kamu örgütleri, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar alıcılar, kamu oyuna ve kurumsal paydaşlarına karşı hesap verebilmelidirler. Hukuk devletinin en önemli özelliği yönetenlerin yönetilenlere karşı sorumlu olmasıdır.

Hukukun üstünlüğü-adillik: İlke, kurumların adil olarak oluşturulan yasal çerçeveler içinde hareket etmelerini ve kişilerin de kendi davranışlarına kanunların uygulanabileceğini kabul etmelerini öngörmektedir. Devletin sürekliliği için bu ilkeye mutlaka uyulması gerekmektedir. Sürekli sorgulanan ve yaptığı eleştirilen hantal bir devlet yerine katılım ile gelecekteki stratejilerini gerçekleştiren, diğer kamusal, özel ve sivil aktörlere rollerini oynaması için fırsat veren ve tüm bunları değerlendiren devlet yönetimine geçilmesi gerekmektedir. Hukuka bağlılık ve saygılı birey, devletin sürdürülebilirliğini, birlikte geçerli kılmaktadırlar.

Sorumluluk yönetim literatüründe zayıf bir boşluk yaratmış, bunun sonucunda yeni arayışlar başlamıştır. Kamu hizmetlerini kalite ve miktar açısından politik kararlara göre değil de piyasa taleplerine göre belirlemek; servis sağlayıcılarının kendi performansları ile ilgili anlık bilgiler almalarını sağlamış ve tüketiciler bu sayede seçtikleri kişilere başvurmaya gerek kalmadan hizmeti etkileyebilme fırsatı bulmuşlardır

İyi yönetim, tüm bu ilkelerin gereği gibi yerine getirilmesini öngörmektedir. Bunları birbirinden ayrı düşünmek de mümkün değildir. Yönetim karşısında yönetişimin başarılı olabilmesi, tüm ilkelerin mümkün olduğunca yüksek başarı oranları ile uygulanabilmelerine bağlıdır.⁹³

⁹² Pelin Kuzey, **Şeffaflık ve İyi Yönetişim İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Maliye Bakanlığı Abdib Yayınları, Ankara, 2003, s. 1.

⁹³ <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der63m4.pdf> (Erişim Tarihi: 13.05.2016)

2.2. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ

Bu kısımda, belediyelerde stratejik yönetim anlayışına geçiş nedenleri ve belediyelerde stratejik yönetimin hukuki çerçevesi konularına yer verilecektir.

2.2.1. Belediyelerde Stratejik Yönetim Anlayışına Geçiş

Bir kurumun uzun dönemli performansını yani üretim sürecinde kullandığı tüm girdilerin miktarını belirleyen yönetim kararı, stratejik yönetim olarak tanımlanabilir. Modernist görüşe göre stratejik yönetim, “Firmaların uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için faaliyetlerini ara vermeden üretim kaynaklarının verimli olarak kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim; kamu sektörü, özel sektör ve üçüncü sektörde faaliyet göstermektedir. Stratejik yönetim, tüm kurumların, geleceğe yönelik hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan bir yönetim tekniği olabilir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim; yapılan uygulama ve sonuçlarını değerlendirerek önemli stratejiler geliştirebilen faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir. Yukarıda ki tanımdan da anlaşıldığı gibi stratejik yönetim stratejileri, hedef ve amaçların uygulanma ve sonuçlarının ele alındığı bir yönetim şekli olarak düşünülebilir⁹⁴.

2.2.2. Belediyelerde Stratejik Yönetimin Hukuki Çerçevesi

Daha önceden de ifade edildiği gibi, yerel yönetim birimi olarak belediyelerin, stratejik anlayışa göre faaliyet göstermesini engelleyen faktörler olabilir. Bunlardan birisi yasal düzenlemelerdiğeri de yönetim anlayışıdır. Diğer yandan stratejik yönetimle ilgili olarak 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun'da herhangi bir kısıtlamaya gidilmemektedir. Ayrıca mevzuatta herhangi bir sakınca bulunmamakla birlikte şu ana kadar stratejik planlama faaliyetine yer verilmediği anlaşılmaktadır. Kamu kurumları stratejik planlarını hazırlarken özel sektör kadar rahat davranamayabilir. Buna karşılık stratejik planlar hazırlanırken belli başlı kurallar ve şartlar gerekmektedir. Söz konusu belirtilen şartlar hukuki koşullardır. Stratejik yönetim çerçevesinde idarecilerin alabileceği bazı kararlar hukuken kısıtlanmış olabilir⁹⁵.

⁹⁴ Ülgen, Mirza, a.g.e., s. 26.

⁹⁵ Akın, H. Bahadır, Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesi'nde Gerçekleştirilen Bir Analiz, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, s. 436 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Türkiye’de stratejik yönetim yaklaşımına dair, kanunlar çıkmadan önce Stratejik Planlamanın Kamu Kuruluşları Tarafından Nasıl Uygulanacağına Yönelik Usul ve Esasları Belirten Yönetmelik çıkarılarak 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Söz konusu yönetmeliğin kaynağı olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesi gösterilebilir⁹⁶.

2.2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Bu kısımda, stratejik planlama süreci, durum analizi, geleceğe bakış, uygulama aşaması ve izleme ve değerlendirme aşaması unsurlarından oluşur.

2.2.3.1. Durum Analizi

Büyükşehir Belediyeleri tarafından çevre analizi yapılmaktadır. Bu nedenle Belediyenin çevre analizini, stratejik planında ayrıntılı bir şekilde incelediği anlaşılmaktadır. Bu durumun asıl nedenlerinden birinin, Büyükşehir Belediye sınırlarının oldukça geniş olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber il sınırları içinde yer alan ilçe belediyelerinin stratejik planında da yer vermiş olmasında önemli rol oynamaktadır. Belediye, stratejik planlama sürecinde bir takım gereksiz detaylar üzerinde gereğinden fazla ayrıntıya girmiş olabilir. Bununla beraber asıl üzerinde hassasiyetle durulması gereken konu, stratejik yönetimin temel değerleri (misyon, vizyon, GFTZ Analizi vb.) üzerinde yeterince yoğunlaşabilir. Belediyenin kuruluş içi çevre analizi kapsamında; belediye başkanlığının tarihçesi, mevzuat ve teşkilat yapısı, yönetim ve iç kontrol sistemi, insan kaynakları, yetki ve sorumlulukları, bilgi ve teknolojik kaynaklar, fiziksel kaynaklar ile mali kaynaklara yer verdiği görülmektedir⁹⁷.

Ayrıca, stratejik planlama kapsamında belediye paydaşları tespit edilmektedir. Bununla beraber iç ve dış paydaşlara yönelik anketler düzenlenerek tüm paydaşların bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. Daha sonra bu anketlerin uzman bir ekip tarafından değerlendirmesi yapılarak iç ve dış paydaş analizi çıkartılmaktadır. Buna rağmen stratejik plana analiz sonuçlarının ne kadarının yansıtıldığı bilinmemektedir. Bununla beraber stratejik planındaki paydaş analizine, belediye’nin paydaş analizinden daha fazla önem verilmektedir. Dolayısıyla ne kadar katılımcı bir bakış açısı ile bu planı hazırladığı bir tartışma

⁹⁶ Lütfi Özcan, Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006, s. 43 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁹⁷ Hatipoğlu, a.g.e., s. 87.

konusu olabilir. Belediye buna rağmen kendi stratejisini ön plana çıkaran bir plan hazırlayarak karşıt görüşleri de içine alan bir yaklaşım sergilememektedir⁹⁸.

2.2.3.2. Geleceğe Bakış

Durum analizi yapıp belediyelerin faaliyet alanları ve yasal sorumlulukları tespit edilerek sonrasında GZFT analizi ve paydaş analizi yapılmaktadır. Bundan sonraki aşamada ise durum analizi sonuçları kullanılarak “Nasıl gideriz?” ve “Nereye gitmek istiyoruz?” sorularına cevap aranabilir. Bunun için belediyenin vizyon, misyon, hedef ve amaçları belirlenebilir. Bu hedef ve amaçlara nasıl ulaşılabileceği ile ilgili stratejiler oluşturulabilir. Hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını analiz etmek maksadıyla performans göstergelerinin tespit edilmesi gerekmektedir⁹⁹.

2.2.3.3. Uygulama Aşaması

Programın bileşenlerinin faaliyete geçirilmesinde öngörülen uygulama aşamaları ise; Kavramsallaşma, Yasallaşma ve Kontrollü Yerel Uygulamalar şeklinde Türkiye geneline yaygınlaştırılması sağlanmalıdır. Bu aşamalar tamamlandığında; Aile hekimliği uygulaması, genel sağlık sigortası ile sağlık sektörünün tek merkezden yönetilmesi, sağlık kuruluşlarının tek elde toplanması, performans dayalı sermaye uygulaması, özel sağlık kuruluşlarından yararlanma oranı giderek artması, özel sektörün teşvik edilmesi, kamu sağlık kurumlarının birer sağlık işletmelerine dönüşmesi ile mümkün olmaktadır¹⁰⁰.

"Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP), üzerine temel tutan ilkeleri ve bileşenleri açısından kabul edilebilir reform hareketi olabilir. Ancak; Sosyal Güvenlik Kurumları, Aile Hekimliği uygulaması ve Genel Sağlık Sigortasının (SSK, Emekli Sandığı, BAĞ-KUR, Yeşil kart vb.) ile birleştirilebilir. Kamu hastaneleri İl Özel İdarelere devredilerek özertleştirilebilir. Diğer taraftan sağlık çalışanlarının tamamı sözleşmeli olarak çalışmaya zorlanabilir. Bu düzenlemelere ilişkin uygulamalar alt alta konulduğunda Sağlıkta Dönüşüm Programı ortaya çıkmaktadır. Bütün bu uygulamaların çözüm üretmeye yönelik olmadığı ancak, sağlıkta özelleştirmeye geçişin alt yapı çalışmaları olarak düşünülebilir.

⁹⁸ http://www.ankara-bel.gov.tr/stratejik_plan/2010-2014_stratejik.aspx, (Erişim Tarihi: 10.03.2016).

⁹⁹ http://fisher.osu.edu/supplements/10/1470/All_Articles.pdf, (Erişim Tarihi: 22.03.2016).

¹⁰⁰ Vesim Yolcu, Sağlık Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006, s. 53 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Kavramsallaşma: Kavramsallaştırma birinci aşama olarak düşünülebilir. Her bileşenle ilgili hedefler, ilkeler, amaçlar, uygulama süreçleri kavramsal açıdan ortaya konabilir. Konunun ulusal ve uluslararası uzmanları ile görüşülerek geliştirilmesi sağlanmalıdır. Yasalaşma: kavramsal boyuta gelmiş ve mevzuat (yasa, yönetmelik, bakanlar kurulu kararı) gibi ihtiyaç duyulan alanlarda gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Türkiye Geneline Yaygınlaştırma: Hazırlanan çalışmaların Türkiye geneline yayılarak uygulanması akla gelmektedir¹⁰¹.

2.2.3.4. İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Hızlı değişimin hüküm sürdüğü bir çevrede bazen planlanan her şey istenilen şekilde gitmeyebilir. Bu nedenle, stratejik plan ne kadar mükemmel de hazırlansa bazen beklenmedik sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durumda gerektiği halde planda değişiklik yapmak üzere sürekli bir izleme ve değerlendirme aşamasının oluşturulması gerekir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri yer alabilir. Bu sürecin sonunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilmektedir. Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerebilir. Plan gerçekleştirmeleri, hedeflere ve zamanlamaya uygunluk açısından incelenebilir. Bu plan da hiç şüphesiz inceleme ve değerlendirme sonucunda oluşmaktadır¹⁰².

1) Kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği kurum dışı ortamda veya kurum içi kapasitesinde temel değişiklikler yoksa 2) Stratejiler, eylem planları ve faaliyetler hedeflendiği şekilde gerçekleşiyorsa; 3) Stratejik hedef ve amaçlara ulaşma yolundaki ilerleme beklentilere uygunsuzsa; planın doğrulanmasıyla uygulama devam etmektedir. Buna karşılık yukarıdaki belirtilen hususlarda değişiklikler olduğu tespit edilirse arzu edilmeyen veya beklenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Mevcut stratejik hedefler ve amaçlar yeterli/gerçekçi olamayabilir. Bu durumlarda plan yeniden gözden geçirilip ilgili mercilerce değerlendirilerek güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam etmek gerekebilir. Çağdaş stratejik kontrol, uygulamanın düzeltilmesi ve incelenebilmesi için faaliyet sonuçlarının belli bir seviyeye ulaşılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile amaçlar ve başarı

¹⁰¹ Melahat Çamcı, Sağlık Yönetimi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2007, s. 257 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰² Tacettin Can, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s. 97 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

standartları ile sonuçlar arasındaki uyum olabilir. Bu da stratejik gözlemlerinin sürekli yapılmasını sağlamaktadır¹⁰³.

2.2.3.5. Stratejik Planlama ve Performans Denetimi İlişkisi

Stratejik planlama sürecinde, belirlenen hedef ve sonuçlara ulaşılabilmesi için performans göstergelerinin kullanılması gerekmektedir. Bunu için de gerçekleştirilmesi istenilen faaliyetlerin önceden tespit edilmesi ile mümkün olabilir. Dolayısıyla bu da, reaktif bir yapı yani, tepki oluşturan bir yapının kurulmasına imkan sağlamaktadır. Kurumun, hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için dış çevredeki değişimlere cevap verebilmelidir. Bu nedenle, uygulanacak stratejilerin belirlenerek kritik konuların tespit edilmesinde performans ölçüm sonuçları kullanılmaktadır. Ayrıca, SWOT analizi kullanılırken kurumun zayıf ve güçlü yönleri ile ilgili bilgiler sağlanabilir. Bu bilgileri temin ederken en mühim kaynağı/belgeyi performans ölçüm sisteminin oluşturduğu rahatlıkla görülebilir. Son olarak stratejik planların başarı grafiğine bakıldığında; stratejik planın performans ölçüm sonuçları aracılığı ile gerçekleştiği görülmektedir¹⁰⁴.

Kurum çalışanlarının faaliyet ve amaçları doğrultusunda kontrol edilerek yönlendirilmesini performans denetimi olarak tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifade ile çalışanların motive edilmeleri neticesi performanslarının artırılmasını ifade etmektedir. Çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirimde bulunulması performans yönetiminin temelini oluşturabilir. Söz konusu bilgi, performans ölçüm sistemi yardımı ile elde edilmektedir. Bu tip bir yönetim yaklaşımı, karar verme süreçlerinde katılımıcılığın sağlanarak amaçların oluşturulmasına neden olabilir. Bu nedenle nesnel/objektif geri bildirimde olanak sağlaması ile gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır¹⁰⁵.

¹⁰³ http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (Erişim Tarihi: 16.02.2016).

¹⁰⁴ J. M. Broyson, "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", **San Francisco**, 1995, s. 53.

¹⁰⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Roy_Cohn, (Erişim Tarihi: 24.02.2016).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESENLER İLÇESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER, ESENLER BELEDİYESİNİN KURULUŞU VE TEŞKİLAT YAPISI, ESENLER BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI VE STRATEJİK PLANININ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ

3.1. ESENLER İLÇESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Esenler, Avrupa yakasının tam merkezinde olup, kuzeyde Başakşehir ve Sultangazi, kuzey doğusunda Gaziosmanpaşa, doğusunda Bayrampaşa, Güneydoğuda Zeytinburnu, güneyde Güngören, batıda Bağcılar ilçeleri ile komşudur. Esenler, Esenler ve Atışalanı olmak üzere iki ana bölümden oluşmakta olup, 1047 hektarlık meskun, 836 hektarlık askeri alan olmak üzere toplam 1883 hektarlık alana yayılarak 16 mahalleden oluşmaktadır¹⁰⁶.

3.1.1. Esenler İlçesinin Tarihçesi

Esenler, genel hatlarıyla Bizanslılardan kalma bir yerleşim alanıdır. Bu bölgenin en eski ahalisi Litros (Esenler) ve Avas (Atışalanı) adlarıyla kurulan köylerde yaşayan Rumlardır. Esenler veya Atışalanı Köyleri eski tarihlerde Bizans'ın şaşalı devirlerinde İstanbul'un Türk'ler tarafından fethine kadar Bizans köyleri olup, Bizans İmparatorluğuna türlü tarım ürünleri yetiştirerek ekonomik katkıda bulunmuşlardır. Cumhuriyet Döneminde Rumlardan Litros (Esenler) ve Avas (Atışalanı) köylerini terk etmeleriyle, Devlet bu köyleri iskân yerleri olarak kabul etmiş, bilahare Yunanistan'dan gelen mübadele göçmenlerini bu köylere yerleştirmiştir¹⁰⁷.

3.1.2. Nüfus Değişimi

Esenler ilçesinin 1994 ile 2015 yıllarına ait nüfus bilgisine aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

¹⁰⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.9.

¹⁰⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2014-2019 Yılları Stratejik Planı, s.8.

Tablo-1Yıllara Göre Esenlerin Nüfusu¹⁰⁸

Yıl	Esenler'in Nüfusu
2015	459.983
2014	458.857
2013	461.621
2012	458.694
2011	461.382
2010	461.072
2009	459.980
2008	464.557
2007	517.235
2000	380.709
1997	344.428
1990	235.328

3.1.3. Ekonomik Yapısı

Esenler İlçesinde sanayi bölgesi olmadığından, çoğunlukla konut altında faaliyet gösteren işyerleri mevcuttur. Esenler, sosyo - ekonomik statü itibariyle alt ve orta alt gelir grubunun yoğunlukta oturduğu bir ilçedir.

Tablo-2Ekonomik Yapısı¹⁰⁹

Mülkiyet Durumu	% 58.4 ev sahibi, % 39.2 kiracı, % 2.4
Toplam Aile Geliri (Aylık)	% 40, 1.000 TL'nin altı, % 33.8, 1001-1500
İş Durumu	% 9.4 kayıtlı işsiz.

3.1.4. Demografik Yapısı

Tablo-3Demografik Yapı¹¹⁰

Nüfus	464.557
Aile Büyüklüğü	5.2
Özürnlük Durumu	Yaklaşık %14 (3250 kişi kayıtlı özürlü)
Esenler'de Ortalama Oturma Yılı	17.07 yıl
Yöresel Dağılım	% 33.3 Karadeniz Bölgesi, % 33.3 Doğu ve Güneydoğu Bölgesi, % 33.4 Marmara, Ege, Akdeniz, Batı Trakya, İç Anadolu Bölgesi.
Cinsiyet Dağılımı	% 50.3 Bayan, % 49.7 Bay
Medeni Durum	% 2.5 dul ve boşanmış
Yaş Dağılımı	% 50.2'si 34 yaş altı, % 39.1'i 35 ile 54 yaş gurubu, 55 yaş üstü % 10.7'dir.
Eğitim	% 53.4 ilkokul mezunu ya da okulbitirmemiş, % 24.3 ilköğretim / ortaokul mezunu, % 18.7 lise mezunu, % 3.6 üniversite mezunudur.

¹⁰⁸http://www.nufusu.com/ilce/esenler_istanbul-nufusu (Erişim Tarihi: 15.03.2016)

¹⁰⁹ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.9.

¹¹⁰ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.8-9.

3.1.5. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

Ülkemizdeki STK mevzuata göre, kar amacı gütmemek şartıyla vakıf veya dernek statüsünde kurularak faaliyette bulunabilirler. Dernekler, vakıflar, siyasi partiler, sendikalar, üniversiteler, sendikalar sanayi ve ticaret odaları, farklı platformlar ve birey girişimleri Türkiye'deki sivil toplumu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'deki STK farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler. Özellikle çeşitli sosyal hizmet alanlarında etkinlikte bulunan bu sivil toplum örgütlerinin gönüllülük esasına dayalı olarak faaliyette bulunduğu, günümüzde en bilinen şekliyle dernek ve vakıf adı altında faaliyetlerini yürüttüğü, toplum için faydalı ve öncü çalışmalarda bulunduğu bilinmektedir.

Türkiye'de STK, hem bölgesel hem ulusal hem de uluslar arası alanda önemli bir yönetim ortağı olarak çalışmaktadır. Örneğin hükümetler insan hakları konusunda yapılan çalışmalar ve üretilen politikalarda, insan hakları konusunda faaliyet gösteren STK danışmakta, eğitim ile ilgili yasal değişmelerde eğitim alanlarında çalışan STK'dan faydalanmakta ve AB'ye giriş sürecinde çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla AB görüşmeleri hakkında bilgi almak için etkileşimde bulunmaktadır.

Vakıflar; Sivil toplum kuruluşları veya gönüllü sivil kuruluşlar olarak ifade edilen vakıflar, kar amacı gütmeyen, gönüllülük temeline dayalı ve toplumsal fayda oluşturmayı amaçlayan örgütlerdir. Esenler'de faaliyet yürüten 7 vakıf bulunmaktadır.

Dernekler; Dernekler, eğitim, çevre, sağlık, kadın hakları, gençlik gibi toplumsal alanlarda, savunuculuk, izleme ve gündem oluşturma vb. amaçlarla faaliyet göstermektedir. Devletin yetişemediği ya da yapamadığı alanlarda da gönüllü hizmet sunmaktadırlar. Halen Esenler'de aktif olarak faaliyet yürüten 630 dernek bulunmaktadır¹¹¹.

¹¹¹ Adil İBİN, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Liderlerinin Üyeler Tarafından İş ve Kişiyi Dikkate Alma Boyutlarının Değerlendirilmesi: Mersin İlinde Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2015, s.58-62, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

3.1.6. Kent Konseyi

3.1.6.1. Kent Konseyinin Amacı

Esenler Kent Konseyi, 08.10.2006 tarih ve 26313 sayılı, Kent Konseyi Yönetmeliğine göre oluşturulan ve 06.06.2009 tarih, 27250 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan değişiklik doğrultusunda Konsey organlarının görevlerini ve çalışma yöntemlerini belirlemiştir. Konseyin amacı yaşanılan kente sahip çıkmak, yerel yönetimlerin karar alma süreçlerine daha fazla kesimin katılımını sağlamak, Esenler'de yaşayan nüfusun ırk, dil, din, sınıf, cinsiyet ayrımı gözetmeden yönetişim kültürü edinmesine sağlamaktır.

3.1.6.2. Kent Konseyinin tanımı

Merkezi yönetimin, yerel yönetimin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sivil toplumun ve yurttaşların ortaklık anlayışıyla, hemşehrilik hukuku çerçevesinde bulunduğu; kentin kalkınma önceliklerinin, sorunlarının, vizyonlarının sürdürülebilir kalkınma ilkeleri temelinde belirlendiği, tartışıldığı, çözümlerin geliştirildiği ortak aklın ve uzlaşmanın esas olduğu demokratik yapılar ile yönetişim mekanizmalarından oluşmaktadır.

Halen Esenler Kent Konseyinde 140 üye görev yapmaktadır. Her yıl Ocak ve Eylül aylarında en az iki toplantı yapılmakta olup, alınan kararlar Valiliğe yazı ile bildirilmektedir. Konsey Esenler Belediye Başkanlığına bağlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

3.1.6.3. Kent Konseyinin organları

3.1.6.3.1 Genel Kurul

Konseyin en yetkili organıdır. Genel Kurul her yıl Ocak ve Eylül aylarında yapacağı iki toplantıdan az olmamak üzere üyelerin salt çoğunluğu ile toplanmaktadır. Genel Kurula Kent Konseyi başkanı, başkanlık etmektedir. Başkanın bulunmaması halinde yürütme kurulunun en yaşlı üyesi toplantıya başkanlık etmektedir.

3.1.6.3.2 Yürütme Kurulu

Genel Kurul tarafından birinci dönem için 2, ikinci dönem için 3 yıl görev yapmak üzere seçilen, kadın ve gençlik meclis başkanlarının da yer aldığı en az yedi kişiden oluşmaktadır. Yürütme Kurulu; Genel Kurulun gündemini tespit eder

ve genel kurul tarafından oluşturulan görüşleri Esenler Belediyesine sunarak uygulamayı takip etmektedir.

3.1.6.3.3 Meclisler ve Çalışma Grupları

Esenler Kent Konseyi görev alanına giren konularda Kadın ve Gençlik Meclisleri başta olmak üzere sayısı on beşi geçmemek üzere çalışma grupları oluşturabilir. Hazırladıkları raporları Yönergede belirlenen toplantı tarihlerinden bir ay önce Kent Konseyi Genel Sekreterliğine teslim etmektedirler. Meclislerde ve çalışma gruplarında oluşturulan görüşler, Kent Konseyi genel kurulunda görüşülerek kabul edildikten sonra değerlendirilmek üzere, Esenler Belediye Meclisine sunulmaktadır.

3.1.6.4. Kent Konseyi Başkanı

Genel Kurul tarafından seçilmektedir. Kent konseyi başkanının görev süresi ilk dönem için 2 yıl, ikinci dönem için 3 yıldır.

3.1.6.5. Kent Konseyinin Üyeleri

Kent Konseyi Yönetmeliğinin 8.Maddesinde adı geçen; Esenler Kaymakamı veya temsilcisi, Esenler Belediye başkanı veya temsilcisi, sayısı 10'u geçmemek üzere Esenler Kaymakamı tarafından belirlenecek olan kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri, ilçede bulunan mahalle muhtarları veya temsilcileri, Esenlerde teşkilatı kurulmuş olan siyasi partilerin temsilcileri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, sendikalar, noterler, baro, kooperatifler, birlikler, konuyla ilgili dernek ve vakıf temsilcilerinden oluşmaktadır. Kent konseyince kurulan meclis ve çalışma gruplarının birer temsilcisi toplantılara katılmaktadır. Kent Konseyi komisyon üyeleri kendi aralarında yapacakları seçimle, komisyon başkanını seçmektedir.

3.1.6.6 Kent Konseyinin Görevleri

a) Yerel düzeyde demokratik katılımın yaygınlaştırılmasını, hemşehrilik hukuku ve ortak yaşam bilincinin geliştirilmesini çok ortaklı ve çok aktörlü yönetim anlayışının benimsenmesini sağlar.

b) Sürdürülebilir gelişme sorunlarının çözümüne yönelik uzun dönemli bir planın hazırlanması ve uygulanmasını sağlar.

c) Kente ilişkin temel stratejiler ve faaliyet planlarının belirlenmesinde, uygulama ve izleme süreçlerinde tüm kenti kapsayan ortak bir aklın oluşturulmasına katkıda bulunur.

ç) Yerellik ilkesi çerçevesinde katılımcılığı, demokrasiyi ve uzlaşma kültürünü geliştirir.

d) Kentin kimliğine ilişkin tarihi, kültürel, doğal ve benzeri değerlere sahip çıkararak geliştirir.

e) Esenlerin sorunlarının çözümü amacıyla sivil toplum örgütleri ile işbirliği yaparak; çocukların, gençlerin, kadınların ve engellilerin toplumsal yaşamdaki etkinliklerini artırır ve yerel karar alma mekanizmalarında aktif rol almalarını sağlar,

f) Kültür ve sanat etkinlikleri ile Esenler ilçesini tanıtır.

g) Eğitim, bilim, sanat, kültür, bilgi, derleme ve değerlendirme merkezleri kurar, ulusal veya uluslar arası kongre, sempozyum, ihtisas fuarları, panel, konferans gibi tanıtıcı, üretici, eğitici, geliştirici ve katılımcı toplantılar düzenler.

h) Esenlerin kaynaklarının etkili, verimli ve adil kullanımına katkıda bulunur.

ı) Sürdürülebilir kalkınma anlayışına dayalı kentin yaşam kalitesini geliştiren, çevreye duyarlı ve yoksulluğu giderici programları destekler.

i) Esenlerde bulunan sivil toplumların gelişmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunur.

j) Çocukların, gençlerin, kadınların ve engellilerin toplumsal yaşamdaki etkinliklerini arttırmak ve yerel karar alma mekanizmalarında aktif rol olmalarını sağlar.

k) Kent yönetiminde saydamlık, katılım, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik ilkelerinin uygulanmasına katkıda bulunur.

l) Kent konseyinde oluşturulan görüşlerin, değerlendirilmek üzere Belediye Meclisine gönderilmesini sağlar.

3.2. ESENLER BELEDİYESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

3.2.1. Belediyenin Kuruluşu

Esenler 29.12.1993 tarih ve 21803 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe giren 3949 sayılı Kanun ile "Esenler İlçesi" adıyla Güngören İlçesinden ayrılarak İstanbul İli'nin 32'nci ilçesi olarak kurulmuş ve 1994 yılından itibaren İlçe Belediyesi olarak idare edilmektedir. Esenler, 06.03.2008 tarih ve 5747 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" kapsamında, Başakşehir İlçesi ve

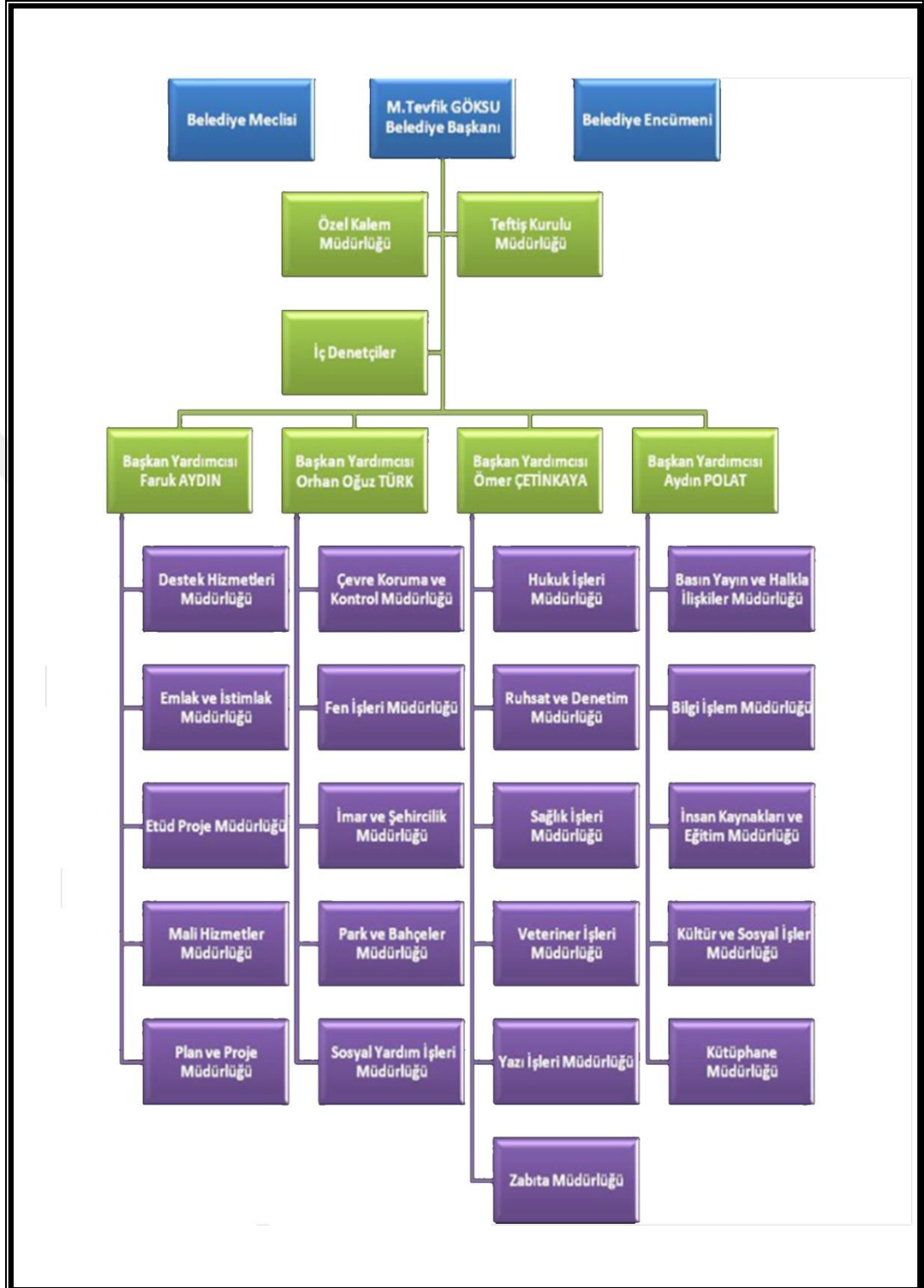
Sultangazi İlçelerinin kurulmasıyla birlikte, Başakşehir Mahallesi ve Habibler Mahallesi ilçe sınırından ayrılmıştır. İlçe toplam 16 mahalleden oluşmaktadır. Ayrıca İlçenin Kuzey ve Kuzey doğusunda 8.85 Km² Askeri alan bulunmaktadır¹¹².



¹¹² T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2014-2019 Yılları Stratejik Planı, s.15.

3.2.2. Belediyenin Teşkilat Yapısı

Tablo-4Esenler Belediyesi Organizasyon Şeması¹¹³



¹¹³ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Performans Programı", http://www.esenler.bel.tr/t_r/icerik/354/3330/Performans_Programı_x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Performans Programı, s.10.

3.2.3. Belediye'nin Misyon, Vizyon ve Kalite Politikası

Esenler Belediyesi'nin Misyonu; "Yeni kaynaklar üreten ve kaynaklarını verimli kullanan, şehrin insani yönünü ön plana çıkararak sürdürülebilir vatandaş memnuniyetini esas alan; şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir, yaşayan herkesin kendi evi gibi göreceği yeni bir Esenler inşa etmek."

Vizyonu; "Medeniyetlerin buluşma noktası ve kültür başkenti İstanbul ile bütünleşmiş, Belediyecilik bağlamında ihtiyaçlarının tamamının karşılandığı, insan-mekan, şehir-şehirli ilişkisinin en güzel şekilde kurgulandığı, üretken ve mutlu insanların yaşadığı, yaşanılmaktan huzur, mutluluk ve onur duyulan; sporda, kültürde, sanatta öncü bir Esenler" ortaya koymaktır.

Kalite Politikası; "Kent halkının ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, idari, teknolojik, hukuki ve fiziki alt yapıyı kurmak, kentlinin yaşam kalitesini yükselterek çağdaş ölçülerde yaşayabileceği ortamı oluşturmak, kaynakları en verimli şekilde kullanmak ve gelir artırıcı yatırımlar yapmak, çağın değişen koşullarına, rantabl imkanlarla ve pratik olarak uyum sağlayabilecek 'ortak akıl' oluşturabilmek, her kentlinin, belediyecilik ve kent yaşamı anlamında bilinçli ve sorumlu olacağı bir ortam oluşturmaktır¹¹⁴.

3.2.4. Temel Politikalar ve Öncelikleri

Stratejik Planda; Toplumsal diyalog ve katılımcılık güçlendirilerek, hizmet sunumunda şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik ve vatandaş memnuniyeti ile insan odaklı bir gelişme ve yönetim anlayışı sergilenmesi ilkeleri esas alınmıştır.

Doğal ve kültürel varlıklar ile çevrenin gelecek nesilleri de dikkate alan bir anlayış içinde korunması, kentin arazi kullanımı ve ulaşım planlarına uygun, insana öncelik veren, kentin özgün yapısını ve farklı ulaşım türlerini dikkate alan, ekonomik, güvenli ve ihtiyaç düzeyi ile uyumlu ulaşım yapısı oluşturulması temel amaçlar arasında sayılmıştır.

Çevresel altyapı başta olmak üzere, kentsel altyapının iş ve yaşam kalitesini yükseltici ve rekabet gücünü destekleyici şekilde tamamlanmasının sağlanması da yer almıştır. Bu hizmetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için;

¹¹⁴T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.12.

proje hazırlama ve uygulama, izleme, değerlendirme, koordinasyon ve beşeri kaynakların geliştirilerek, teknik ve idari kapasitenin artırılması, mali kaynakların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amaçlanmıştır¹¹⁵.

3.3. ESENLER BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI (2010-2014)

Ülkemizde yerel yönetimler il özel idareleri, belediyeler ve köylerden oluşmaktadır. İl özel idarelerinin yetkileri, Büyükşehir belediyelerinin etkin hale getirilmeleri ile büyük ölçüde azalmış, köy ve mahalle muhtarlıkları ise geçmişten günümüze yeterli kaynaklara sahip olamamışlardır. Dolayısıyla yerel yönetimlerden bahsedildiği zaman ilk akla gelen kurumlar belediyelerdir. Bu nedenle daha dinamik, verimli ve işlevsel belediyelere sahip olmak merkezi yönetim unsurlarının yüklerini hafifleteceği gibi, ihtiyaçları en kısa zamanda karşılanan vatandaşların da yönetime olan rızasını perçinleyecektir. Çalışmanın bu kısmında; örneklem olarak seçilen Esenler Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planındaki projelerin gerçekleşme düzeyleri, gerçekleşmeyen veya kısmen gerçekleşen planlar ile bu planların gerçekleşmesini engelleyen sebepler ve genel anlamda stratejik planlamanın başarılı olması için alınması gereken önlemler mercek altına alınmıştır.

3.3.1. Kurumsal Gelişimin Sağlanması

Esenler Belediyesi kente ve kentliye yönelik hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimlilik artışının sağlanabilmesi amacıyla kurumsal yapabilirlik kapasitesini geliştirmeye çalışmaktadır. Bunun için belediye’de, vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almakta arzulu, yenilik ve değişikliğe açık yönetici tipi ve başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş, vatandaş odaklı ve katılımcı bir sistem oluşturma çabaları devam etmektedir.

Belediye hizmetlerinde hedeflenen kalitenin yakalanması, mali, fiziki, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılarak kentin gelişimi ve kent sakinlerinin yaşam kalitelerinin geliştirilmesi için belediye yönetiminde kalite odaklı yönetim modelleri uygulanmaktadır. Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, Re-Organizasyon, Kıyaslama, Proje Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumsal iletişim ve benzeri modern yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Başta beyaz Masa uygulamaları olmak

¹¹⁵T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Performans Kitapçığı”, [http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/f/Performans Kitapçığı.aspx](http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/f/Performans%20Kitap%C7I%27I.aspx)2014, Esenler _Belediyesi_2014_ Performans Kitapçığı, s.23

üzerehalkın bilgilendirilmesi, halkla ilişkilerin geliştirilmesi için gereken çalışmalar hassasiyetle uygulanmaktadır¹¹⁶.

Bu kısımda, insan kaynakları, kalite yönetim sistemi, kurum içi iletişim, halkla ilişkiler, çalışma mekânlarının ve şartlarının iyileştirilmesi faaliyetleri, denetim ve planlama faaliyetleri, mali yapı faaliyetleri ve bilişim altyapısının ve kullanımı faaliyetleri konularına yer verilecektir. Ekteki tablolar ve açıklamaları Esenler Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planından yararlanılarak izah edilmiştir¹¹⁷.

3.3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Esenler Belediyesi, çalışanlarının görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli eğitimleri planlayarak organize etmektedir. Stratejik plana uygun olarak kurumsal ve bireysel performans yönetimi mevzuata göre gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, personelin verimliliğini artırabilecek performans yönetim sistemi düzenli hale getirilmiştir. Belediye, çalışanlarının daha verimli şekilde ilerleyebileceği stratejiyi belirleyebilen ve gerektiğinde fırsat sunabilen bir kariyer yönetimi oluşturmaktadır.

Tablo-5 İnsan Kaynakları Yönetimi¹¹⁸

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim		
				2010	2011	2012	2013	2014			
I.1.1	Eğitim Faaliyetlerinin Sürdürülmesi	I.1.1.1	Hizmet İçi Eğitim Verilmesi	10 Saat/Kişi	10 Saat/Kişi	10 Saat/Kişi	10 Saat/Kişi	10 Saat/Kişi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	140.000	147.000	154.000	162.000	170.000			
		I.1.1.2	Oryantasyon Eğitimi	3 Gün	3 Gün	3 Gün	3 Gün	3 Gün	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000			
		I.1.1.3	Mesleki Panel, Seminer ve Benzeri Etkinliklere Katılım	5 Adet	5 Adet	5 Adet	5 Adet	5 Adet	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	54.000	57.000	59.000	62.000	65.000			
		I.1.1.4	Mesleki Fuarlara Katılım	3 Adet	3 Adet	3 Adet	3 Adet	3 Adet	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	20.000	22.000	25.000	27.500	30.000			
					Toplam Maliyet (TL)	219.000	231.500	244.000	258.000	272.000	

Belediye'nin vatandaşlarına en iyi hizmeti sunabilmesi için, çalışanların, mesleki alanlarda yeterli bilgi ve deneyime haiz olması gerekmektedir. Bu

¹¹⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.2

¹¹⁷http://www.beylikduzu.bel.tr/sites/default/files/stratejik_plan_2010-2014.pdf (Erişim Tarihi: 01.02.2016).

¹¹⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.29-30.

çerçevede belediye yönetimi tarafından, mesleki fuarlara katılım, hizmet içi eğitim, oryantasyon eğitimi, seminer, eğitsel aktivitelere katılım ve benzeri çalışmalar planlanmakta ve teşvik edilmektedir. Ayrıca, çalışanların moral ve motivasyonunu artırıcı etkinlikler düzenlenmektedir.

3.3.1.2. Kalite Yönetim Sistemi

Esenler Belediyesi'nde, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde kurulu bulunan ISO9001:2008 Kalite Yönetim sisteminin geliştirilmesi için çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca, diğer kalite yönetim sistemleri de dâhil olmak üzere, mevcut kalite yönetim sistemi uygulamalarına önem verilmektedir. Belediyede sosyal etkinlik, verimlilik ve hizmetlerde kalite artışının sağlanması gerekmektedir. Bunun için de kıyaslama, kalite çemberleri kurulması, beyin fırtınası toplantıları, süreçlerin tespiti ve iyileştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır.

Tablo-6 Kalite Yönetim Sistemi¹¹⁹

No/Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
1.2.1	Kalite Yönetim Sisteminin Revizyonu ve İyileştirilmesi	1.2.1.1	Süreç Haritalarının Çıkarılması	%100					Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	19.000					
		1.2.1.2	Süreç İyileştirme Çalışmasının Yapılması	3 Adet	3 Adet	3 Adet	3 Adet	3 Adet	Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	1000	1000	1000	1000	1000	
		1.2.1.3	Doküman Yönetiminin Sisteminin Kurulması		%100				Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)		69.000				
					Toplam Maliyet (TL)	20.000	70.000	-	-

Belediyenin Kalite Politikası gereğince; Esenler halkının ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, hukuki, idari, teknolojik ve fiziki alt yapının oluşturulması çalışmalarına devam edilmekte, ilçenin yaşam kalitesini çağdaş bir seviyeye

¹¹⁹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.31.

çıkarmak için çalışmalar yapılmakta, kaynakları verimli şekilde kullanarak gelir arttırıcı yatırımlar tercih edilmekte, çağın değişen koşullarına uyum sağlayabilecek “ortak akıl” oluşturulmaya çalışılmakta, her kentlinin, belediyecilik ve kent yaşamı anlamında bilinçli ve sorumlu olacağı bir ortam oluşturulması amaçlanmaktadır.

Ayrıca, adalet duygusu ile hareket ederek iş ahlakına önem vermek, özverili ve ahenk içinde çalışmak; dürüst, güvenilir, kültürel değerlere bağlı, değişime ve yeniliklere açık olmak; hizmetlerinde vatandaşın memnuniyetini ön plana alarak emek ve başarıyı takdir etmek Esenler Belediyesi'nin değerleri kapsamında belirlenen ilkelere dir.

3.3.1.3. Kurum İçi İletişim

Esenler Belediyesinde kurum içi iletişimi en üst düzeye çıkarmakmaksadıyla düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır. İletişimde aksama yaşanmaması için hiyeraşi içerisinde yapılan toplantılar büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede; Belediye Başkanının, Başkan Yardımcıları ve Müdürlerle toplantıları; Belediye Başkan Yardımcılarının, bağlı bulunduğu müdürlerle toplantıları; Müdürlerin, çalışanları ile yaptığı değerlendirme toplantıları aylık, haftalık ve günlük olarak icra edilmektedir.

Toplantıların yapılmasındaki asıl gaye, Belediyenin stratejik hedef ve amacına ulaşip ulaşmadığının tespit edilmesidir. Bu nedenle yapılan toplantılarda bu konu birinci önceliği taşımaktadır. Belediyeye bağlı Müdürlükler, hedef ve amaçlarını yıl sonunda bildirmektedirler. Her Müdürlük kendi stratejik planın ve performansının gerçekleştirilip gerçekleştirmediğini takip etmek durumundadır. Belirli aralıklarla yapılan toplantılarla bu konular mercek altına alınmaktadır. Herhangi bir aksaklık olması durumunda gerekli tedbirler zaman geçirmeden alınmaktadır.

Stratejik hedeflerle ilgili yapılan toplantı sonrası; yapılacak olan iş ve işlemler belirlenerek analiz edilmekte, paylaşılmakta ve değerlendirilmektedir. İşlerin koordinesi yetkili tarafından yapılan denetimlerle takip edilmektedir. Bir sonraki toplantıda, daha önce alınan kararlar gözden geçirilerek gerçekleştirilmeyen hedefler üzerinde tekrar durulmaktadır. Yapılan toplantılar kayıt altına alınarak arşivde muhafaza edilmektedir.

Tablo-7Kurum İçi İletişim¹²⁰

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
1.3.1	Periyodik Toplantılar Yapılması	1.3.1.1	Başkan ve Başkan Yardımcıları Toplantılarının Yapılması	52 Adet	52 Adet	52 Adet	52 Adet	52 Adet	Özel Kalem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000	
		1.3.1.2	Başkanın Müdürlerle Toplantılar Yapması	12 Toplantı	12 Toplantı	12 Toplantı	12 Toplantı	12 Toplantı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	10.000	12.000	15.000	17.000	19.000	
		1.3.1.3	Başkan Yardımcılarının Bağlı Müdürlerle Toplantılar Yapması	52 Adet	52 Adet	52 Adet	52 Adet	52 Adet	İlgili Başkan Yardımcıları
			Maliyet (TL)	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000	
		1.3.1.4	Müdürlerin Personeli İle Toplantılar Yapması	12 Adet	12 Adet	12 Adet	12 Adet	12 Adet	İlgili Müdürlükler
			Maliyet (TL)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
		1.3.1.5	Genel Değerlendirme Toplantıları Yapılması	2 Toplantı	2 Toplantı	2 Toplantı	2 Toplantı	2 Toplantı	Özel Kalem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	14.000	19.000	24.000	29.000	34.000	
Toplam Maliyet (TL)			35.000	43.000	52.000	60.000	68.000		

Stratejik plan gereği, hem sosyal açıdan hem de performans açısından yapılan toplantılar genellikle Belediye Başkanı veya Belediye Başkan Yardımcıları ve Müdürlerin makam odalarında gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, İlçede bulunan Kültür Merkezlerinde, Şehir Düşünce Merkezinde veya tespit edilen diğer yerlerde toplantılar belli aralıklarla yapılmaktadır.

3.3.1.4. Halkla İlişkiler

Esenler Belediyesi tarafından, halkla ilişkiler stratejisine uygun olarak, belediyenin faaliyetleri hakkında talep ve şikayetler değerlendirilmiş, halkın belediye ile koordineli bir şekilde şikayetlerin giderilmesine yönelik uygulamalara katılımları sağlanmıştır. Hemşehrilerin; belediyenin karar ve uygulamalarına daha etkin ve verimli olarak katılımını sağlamaya özellikle dikkat edilmektedir. Bu çerçevede halk meclisi, gençlik meclisi, hanımlar meclisi, kent konseyleri, muhtarlarla toplantılar, kamuoyu araştırmaları, mahalle ziyaretleri ve benzeri çalışmalar yapılmaktadır. Belediyenin faaliyetleri hakkında vatandaşların bilgilendirilmesi önem verilmektedir. Bu bağlamda doküman yayını, meclis

¹²⁰T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.32-33.

kararları ile ihale duyuru ve sonuçlarının belediye web sayfasından yayınlanması çalışmalarına devam edilmektedir.

Halkla ilişkiler bir iletişim faaliyetidir, belediyeler çeşitli araçlar vasıtasıyla hedef kitlesiyle iletişim halindedir. Belediyeler hedef kitlesiyle iletişim halinde olarak vatandaşlardan gelecek olan tepkileri, uyarıları, önerileri almış olacaktır¹²¹.

Günümüz ve geleceğin koşulları göz önüne alındığında, belediyeler demokrasi için açık-seçik "olmazsa olmaz" ölçüde önem kazanmıştır. Belediyeler halkın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş kurumlardır. Bu nedenle halkla yakın ilişkiler içerisinde olmaları önemlidir. Halk ile belediye arasındaki bu bağın oluşması, etkili iletişim ile mümkün olmaktadır. Halkla ilişkiler birimi bu iletişim sağlayarak, belediyelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin küçük ama önemli bir boyutunu yerine getirmektedirler¹²².

Yerel yönetimlerde belediyelerin önemi büyüktür. Halkla birebir iletişimin temel taşı olan belediyelerde iletişimin daha yoğun yapılabilmesi, vatandaşların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek ve onlara hızlı olarak cevap verebilmek adına belediyelerde iletişim merkezleri kurulmuştur¹²³.

Esenler Belediyesi'ne e-mail veya dilekçe ile başvuran vatandaşların şikayet, istek ve önerilerine ait hizmet standardı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

¹²¹ TAMA Ömer Lütfi, Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.41 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

¹²² TAMA Ömer Lütfi, Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.41 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

¹²³ Erdal ŞEN ve Ömer Lütfi TAMA, Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Başakşehir Belediyesi Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Dergisi, 2015, Cilt: 2 Sayı:2, s.1-2.

Tablo-8Halkla İlişkiler Müdürlüğü Hizmet Standartları¹²⁴

SS.N	HİZMETİN ADI	BAŞVURUDA İSTENEN BELGELER	HİZMETİN TAMAMLANMA SÜRESİ (EN GEÇ)
11	Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)	1.e-mail posta, 2. Müracaat Dilekçeleri	15 Gün
12	Halkla İlişkiler - ESTİM (Bilgi Edinme)	1. e-mail posta, 2. Müracaat Dilekçeleri	15 Gün
13	Halkla İlişkiler - ESTİM (Çözüm Masası)	1. ESTİM çözüm masası personeli, istek, şikayet, öneri ve temennileri otomasyon programına kaydını yaparak, gelen mailleri ilgili birimlere göndermektedir. Vatandaşla telefonda iletişime geçerek takibini ve bilgilendirmesini yapmaktadır.	10 dk.
14	Halkla İlişkiler - ESTİM (Çağrı Merkezi)	1. 444 00 73 olan çağrı merkezi yılın 365 günü 7/24 hizmet vermektedir. Gelen çağrılar kayıt altına alınmaktadır. İstek ve öneriler otomasyon programında kayıt altına alınarak, ilgili birimlere gönderilir ve vatandaşları bilgilendirilmek üzere geri dönüş yapılmaktadır.	30 dk.
15	Halkla İlişkiler - ESTİM (Saha personeli)	1.Birebir hane ve iş yeri ziyaretleri yapmaktadır. Belediye hizmetlerini, el broşürleri, standlar ve yüz yüze görüşmelerle anlatılarak bilgilendirme çalışmaları yapmaktadır. Şikayet, öneri ve istekleri kayıt altına alıp, ESTİM masa personeline ulaştırılmaktadır.	24 saat
66	Tanıtım Birimi	1. Kitap, kitapçık, bülten, gazete, broşür vb. çalışmalar ile tüm outdoor ve indoor çalışmaların yürütülmesi bu birim tarafından yapılmaktadır.	5 gün
		2. Esenler Belediyesi kurumsal internet sitesinde bulunan banner ve duyuru alanlarının içeriklerinin hazırlanması ve güncellenmesi	4 gün
		3. Esenler Belediyesine ait dijital lokasyonların içeriklerinin hazırlanması, takibi ve güncellenmesi.	

Başvuru esnasında yukarıda belirtilen belgelerin dışında belge istenmesi, eksiksiz belge ile başvuru yapılmasına rağmen hizmetin belirtilen sürede tamamlanmaması veya yukarıdaki tabloda bazı hizmetlerin bulunmadığının tespiti durumunda ilk müracaat yerine ya da ikinci müracaat yerine başvurunuz.

¹²⁴[http://www.esenler.bel.tr/Files/hizmet_standartlar/guncel/Halkla_iliskiler_](http://www.esenler.bel.tr/Files/hizmet_standartlar/guncel/Halkla_iliskiler_pdf(Erişim_Tarihi.06.05.2016)) Mudurlugu.

Tablo-9Halkla İlişkiler Müdürlüğü Müracaat Birimleri¹²⁵

İlk Müracaat Yeri	Halkla İlişkiler Müdürlüğü	İkinci Müracaat Yeri	Belediye Başkan Yardımcısı
İsim	Hüseyin CERRAHOĞLU	İsim	Aydın POLAT
Unvan	Halkla İlişkiler Müdürü	Unvan	Bel. Başkan Yrd.
Adres	Birlik Mah. Mehmet Akif İnan Cad. No.8 ESENLER	Adres	Birlik Mahallesi M.Akif İnan Cad No.8 ESENLER
Tel	444 00 73	Tel	444 00 73-4020-4021
Faks	444 09 76	Faks	
E-Posta	h.cerrahoglu@esenler.bel.tr	E-Posta	a.polat@esenler.bel.tr

İletişim merkezlerinin işleyişinde veritabanı ve yazılımın etkin ve etkili olması; bu sürecin e-belediyecilik altyapısını güçlendirmektedir¹²⁶.

Esenler Belediyesinde halkla ilişkiler kapsamında, Belediye yönetiminin izlediği politikaların halka duyurulması, halkın yönetime karşı olumlu/olumsuz hislerinin öğrenilmesine yönelik faaliyetler planlanmakta, ayrıca, halkın da yönetim hakkındaki düşünceleri ile yönetimden beklentilerinin neler olduğu iyi analiz edilmektedir. Halkın yapılan faaliyetler hakkında bilgilendirilmesi için Başkan tarafından halkı bilgilendirici mahiyette toplantılar yapılmaktadır. Esenler Belediyesinin hizmetlerinden yararlanan kişi ve kuruluşların dilek ve şikâyetleri usulüne uygun olarak alınmakta, herhangi talep ve şikâyet durumunda vatandaşa mümkün olan en kısa sürede geri dönüş yapılarak bilgilendirilmektedir. Halkla İlişkilerde elde edilen sonuçlar değerlendirerek, bu alanda faaliyetlerin etkinliğini arttıracak önlemleri belirlemek üzere anket çalışmaları yapılmaktadır.

Halkla ilişkiler kapsamında, çalışanların vatandaşlar ile iletişime büyük önem verilmektedir. Esenler Belediyesi, daha hızlı ve etkili hizmet için “7 gün 24 saat kesintisiz hizmet” anlayışıyla, Esenler Belediyesi Toplumsal İletişim Merkezi (ESTİM)’i faaliyete geçirerek iletişimde yüksek performansa ulaşmayı hedeflemektedir. ESTİM bünyesinde; Çözüm Masası, Çağrı Merkezi, Saha Çalışmaları, Vatandaş Temsilciliği, İnternet Uygulamalarının ardından “Mobil

¹²⁵http://www.esenler.bel.tr/Files/hizmet_standartlar/guncel/Halkla_iliskiler_Mudurlugu.pdf(Erişim Tarihi: 06.05.2016)

¹²⁶Erdal ŞEN ve Ömer Lütfi TAMA, Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Başakşehir Belediyesi Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Dergisi, 2015, Cilt: 2 Sayı:2, s.41.

İletişim Aracı'nı da devreye sokarak 7 ayrı modülü kapsayan bir iletişim ağı oluşturulmuştur.

ESTİM, her şartta ve her durumda vatandaşa güler yüz ilkesiyle görev yapmaktadır. "Siz gelemiyorsanız biz kapınızdayız" sloganıyla da "Yöneten" değil "Yönetime sahip çıkan" bir zihniyetle çalışmasını sürdürmektedir.

ESTİM'de görev yapan personele, vatandaşlarla belediye çalışanları arasındaki iletişimi daha etkin kılabilmek için çeşitli eğitim ve seminerler verilmiştir. Bu çerçevede; İletişim, ikna yöntemleri, beden dili, empati kurma ve stres yönetimi ve benzeri eğitimlere devam edilmektedir.

Tablo-10Halkla İlişkiler¹²⁷

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
1.4.1	Belediye Karar ve Uygulamaları Hakkında Halkın Bilgilendirilmesi	1.4.1.1	Belediye Bülteni veya Belediye Gazetesi Yayınlanması	12 Adet	12 Adet	12 Adet	12 Adet	12 Adet	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	120.000	145.000	160.000	180.000	170.000	
		1.4.1.2	Belediye WEB Sayfasının Güncellenmesi	%100	%100	%100	%100	%100	Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	-	-	-	-	-	
		1.4.1.3	İhale ve Meclis Kararlarının WEB'den Yayını	%100	%100	%100	%100	%100	Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	-	-	-	-	-	
		1.4.1.4	Faaliyet Raporlarının Yayınlanması	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	-	-	-	-	-	
		1.4.1.5	Belediye Hizmet ve Faaliyetlerinin Afiş Yoluyla Duyurulması	6000 m ² + 16.000 m ²	7.000 m ² + 17.000 m ²	8.000 m ² + 19.000 m ²	9.000 m ² + 2.000 m ²	10.000 m ² + 2.100 m ²	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	75.000	80.000	85.000	90.000	100.000	
		1.4.1.6	Belediye Etkinliklerinin Tanıtımı İle İlgili Medya Kuruluşları İle Anlaşma Yapılması ve Tanıtım Materyallerinin Görsel ve İçerik Olarak Hazırlanması	5 Medya Kuruluşu 1 Ajans	5 Medya Kuruluşu 1 Ajans	5 Medya Kuruluşu 1 Ajans	5 Medya Kuruluşu 1 Ajans	5 Medya Kuruluşu 1 Ajans	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	120.000	130.000	135.000	140.000	150.000	
		1.4.1.7	İlçe Giriş ve Çıkış Noktalarına Reklam Panoları Yapıtılması	5 Adet	3 Adet	3 Adet	2 Adet	2 Adet	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	25.000	30.000	40.000	50.000	60.000	
1.4.1.8	Tanıtım Kitabı Hazırlanması	5.000 Adet	5.000 Adet	5.000 Adet	5.000 Adet	5.000 Adet	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü		
	Maliyet (TL)	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000			
Toplam Maliyet (TL)				365.000	415.000	455.000	500.000	525.000	

¹²⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014,EsenlerBelediyesi2010-2014YıllarıStratejikPlanı,s.34>.

Ayrıca; Esenler’de “yüz güldüren iletişim” sloganıyla hayata geçirilen ESTİM, sağlıklı bir iletişim için tüm engelleri ortadan kaldırma çabası içindedir. Bu çerçevede iletişim açısından en büyük zorluğu yaşayan gruplardan biri olan işitme engelli vatandaşlarla aynı dili konuşmak ve onların dili olmak büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle Esenler’de yaşayan işitme engelli vatandaşlara, işaret dili eğitimi alan ESTİM personeli sayesinde, daha kaliteli hizmet vermek mümkün olmuştur.

Hızlı çözüm noktası ESTİM, Esenler halkının sıkıntı yaşamaması ve hizmetlerin aksamaması için 24 saat esasına göre görev yapmaktadır. Vatandaşlar 444 00 73 numaralı telefondan ESTİM’e ulaşarak şikayet veya taleplerini iletebilmektedir. Olumsuz hava şartlarından etkilenen veya yolda mahsur kalan vatandaşlar acil durumlarda yardım isteyebilmektedir.

3.3.1.5. Çalışma Mekânlarının ve Şartlarının İyileştirilmesi Faaliyetleri

Kurum çalışanların performanslarının artırılabilmesi için çalışma koşullarının daha da geliştirilmesi, onların daha iyi şartlarda çalışabilmelerine imkan sağlanması gerekmektedir. Belediye faaliyetlerinin daha kaliteli, etkin, verimli ve zamanında üretilebilmesi için gerekli araç, gereç ve malzeme temin edilmeye çalışılmaktadır.

Belediye çalışanlarının görev yaptığı mekanların temizlik, bakım onarım, güvenlik, ısıtma ve aydınlatma gibi ihtiyaçları takip edilmekte ve personelin hijyenik bir ortamda çalışabilmesi için temizliğe özen gösterilerek gerekli tedbirler alınmaktadır. Personel güvenliğinin; iş güvenliği tedbirleri çerçevesinde sağlanması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo-11Çalışma Mekânlarının ve Şartlarının İyileştirilmesi Faaliyetleri¹²⁸

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
1.5.1	Mevcut Belediye Hizmet Binasının Uygun Yere Taşınması	1.5.1.1	Yeni Hizmet Binasının Yapılması	%25	%40	%35			Fen İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	4.057.500	6.732.000	8.890.500			
		1.5.1.2	Yeni Belediye Binası Teşrifatı			%100			Destek Hizmetleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)			500.000			
			Toplam Maliyet (TL)	4.057.500	6.732.000	9.390.500			

3.3.1.6. Denetim ve Planlama Faaliyetleri

Belediye faaliyetlerine yönelik denetimler yasalara, hedef ve amaçlara, stratejik plana göre yapılmaktadır. Bu nedenle yasal zorunluluk olan İç Kontrol sistemi yanı sıra ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde iç tetkikler yapılmaktadır.

Tablo-12Denetim ve Planlama Faaliyetleri¹²⁹

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
1.6.1	İç Kontrol Sisteminin Yürütülmesi	1.6.1.1	İç Kontrol Eylem Planının Hazırlanması	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	Mali Hizmetler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400	
		1.6.1.2	İç Kontrol Eylem Planının Uygulanması	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	Mali Hizmetler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	10.000	12.000	15.000	17.000	19.000	
			Toplam Maliyet (TL)	11.000	12.100	16.200	18.300	20.400	

Belediyede iç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanununun 55. Maddesine göre yapılmaktadır. Denetimler, belediye iş ve işlemlerinin hukuka uygunluğu ile mali ve performans

¹²⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.37.

¹²⁹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.39.

denetimini kapsamaktadır. Belediye’de denetim, iç denetçi tarafından yapılmaktadır. Yıllık iç denetim programı, üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak, iç denetçiler tarafından hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır.

İç Denetçi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yaparak önerilerde bulunabilir. Malî işlemlere ilişkin karar ve tasarrufların, amaç ve politikalara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetler. İç Denetçi bu görevlerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulu standartlarına uygun şekilde yerine getirmektedir.

İç Denetçi, görevinde bağımsızdır ve İç Denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılamaz. İç Denetçiler, raporlarını doğrudan Üst Yöneticiye sunar. Bu raporlar Üst Yönetici tarafından değerlendirilir. İç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemler, üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim koordinasyon kuruluna gönderilmektedir.

3.3.1.7. Mali Yapı Faaliyetleri

Esenler semtine ve Esenler halkına daha iyi hizmet sunabilmek için belediyenin mali imkânlarının genişletilmesi ve belediye harcamalarında tasarrufla riayet edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yeni gelir kaynaklarının oluşturulması, mükellef tespiti, tahsilât kayıplarının azaltılması, beyanlarda niceliksel ve niteliksel kayıpların giderilebilmesi için çalışmalara öncelik verilmektedir.

Tablo-13Mali Yapı Faaliyetleri¹³⁰

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim	
				2010	2011	2012	2013	2014		
1.7.2	Tahsilât Oranlarının Artırılması	1.7.2.1	Birimlere Tahakkuk-Tahsilâtları Görebilecekleri Pencere Açılması ve Başvuran Vatandaşların Borç Durumunun Sorgulanması	%100					Mali Hizmetler Müdürlüğü / Bilgi İşlem Müdürlüğü	
			Maliyet (TL)	20.000						
		1.7.2.2	Ödeme Emirleri Gönderilmesi	%100	%100	%100	%100	%100	Mali Hizmetler Müdürlüğü	
			Maliyet (TL)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000		
		1.7.2.3	İcra Takibi Yapılması	%100	%100	%100	%100	%100	Mali Hizmetler Müdürlüğü	
			Maliyet (TL)	-	-	-	-	-		
		Toplam Maliyet (TL)			40.000	20.000	20.000	20.000	20.000	

Esenler Belediyesi'nin ilçedeki tüm sivil toplum kuruluşlarının desteği ve "En azından bir gün tok uyusunlar" sloganıyla yürüttüğü Somali'ye yardım kampanyası, toplanan nakdi yardımların İnsani Yardım Vakfı (İHH) yetkililerine teslim edilerek tamamlanmıştır. 2011 yılında Van'da meydana gelen depremde vatandaşlarımıza yardım edebilmek için Esenler Belediyesi Arama Kurtarma Ekibini gönderilmiştir. Ayrıca Belediye tarafından lojistik destek ve yardım gönderilmesi sağlanmıştır¹³¹.

3.3.1.8. Bilişim Altyapısının Kurulması ve Kullanımı Faaliyetleri

Esenler Belediyesi, bilgiyi paylaşma, bilgiye ulaşma ve bilgiyi eyleme dönüştürme becerisini gösterebildiği oranda başarıyı yakalayabileceğini düşünmektedir. Bunu başarabilmek için donanım ve yazılım ihtiyacının karşılanması, bilişim altyapısının geliştirilmesi, mobil belediyecilik, kent bilgi sistemi, yazılım ve donanım bakımının yapılması ve benzeri uygulamalarının geliştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Bunların yanı sıra ISO 20000 Bilgi

¹³⁰T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.41

¹³¹http://www.esenlerdesonhaber.net/gundem/van_depremi_yardim_v5507_.html (Erişim Tarihi: 02.04.2016).

Teknolojileri Yönetim Sistemi ve ISO 27000 Bilgi Güvenliği Sistemi çalışmaları başlatılmıştır.

Tablo-14Bilişim Altyapısının ve Kullanımı Faaliyetleri¹³²

No Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
1.8.1	Arşiv Sisteminin Geliştirilmesi	1.8.1.1	Kurumsal Arşiv'in Kurulması	%100					Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	200.000					
		1.8.1.2	Dokümanların Dijital Ortama Aktarılması		%100				Bilgi İşlem Müdürlüğü
			Maliyet (TL)		150.000				
			Toplam Maliyet (TL)	200.000	150.000				

Belediye tarafından bilgi paylaşımı, bilgiye ulaşma ve İnternet Bankacılığında Bilgi Güvenliği konusunda eğitim verilmektedir. Günümüzde zararlı yazılımlar ile kimlik hırsızlığı yapılabilmekte ve bu bilgiler sosyal ağlarda kullanılabilir. Bu tür dolandırıcılıklara ve sosyal mühendisliğe karşı önlem almak için, kişisel bilgilerin 3.kişiler ile paylaşılması önerilmektedir. Tanınmayan kişilere para aktarılması, kişisel bilgilerin kolay erişilebilir yerlere bırakılması gerekmektedir. Şüpheli durum olduğunda banka personeli veya emniyet görevlileriyle paylaşılmalıdır. Tanımadığınız kişilerden gelen e-postaların açılmaması gerekir. Gelen e-postalarda yer alan bir link varsa, o linki tıklamadan önce imleci linkin üzerine sürerek adres kontrol edilmelidir. Zararlı yazılımlar ile ilgili olarak güncel ve lisanslı işletim sistemleri ve anti virüs programları kullanılabilir. Özellikle Facebook duvarını tarayan anti virüs programları tercih edilmektedir. Kart Güvenliği konusunda, kartın sıkışması durumunda hemen kart kullanıma kapatılmalıdır. Yardım etmeyi teklif edenlere karşı dikkatli olmak gerekir. Güvenli şifre edinilmesi de önemli olduğundan daha güvenli bankacılık işlemleri için parmak damar tanıma teknolojisiyle çalışan yöntem kullanılabilir. Güvenlik zincirindeki en zayıf halkanın insan olması nedeniyle kart bilgilerinin ve

¹³²T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.42 .

kişisel bilgilerin herkesle paylaşılması gerekmektedir. Bu konularda verilen eğitimler ile halkın farkındalığının artırılması hedeflenmektedir.

Esenler Belediyesince bilgiyi eyleme dönüştürme becerisi çerçevesinde; bilgisayar malzemelerinin envanterini tutarak depolanmasını sağlamak, bilgisayar kullanıcılarını donanım konusunda bilinçlendirmek, teknik ve donanımsal arızalarını tamir ederek periyodik bakımın yapmak, sistemi etkileyen virüs programlarını temizleyerek zarar gören verileri kurtarmak, internet üzerinde sayfalarda incelemeler yaparak belediye birimlerinde kullanılan ve hazırlanan dataların korunması ve yedeklenmesi işlemlerini organize etmek ,ilgili kişileri bilgilendirerek Belediyenin web sitesini tasarlamak, internet üzerinde çalıştırılacak diğer destek donanımlarını da tamamlamak,Esenler Belediyesi Web Sitesini sürekli yayında tutarak hard disk, Disket, CD incelemesi yapmak, internet bağlantı noktasında gerekli güvenlik önlemlerini alma çalışmaları devam etmektedir.

3.3.2. Kentsel Gelişimin Sürdürülmesi

Kentler insanların üzerinde yaşadıkları ve hayatlarını idame ettikleri mekânlardır. Kentler ne kadar gelişirse kentte yaşayanların da yaşam kaliteleri o oranda gelişme imkânına kavuşur. Bir kentin gelişimi için planlı-imarlı yapılaşma, altyapı yatırımlarının tamamlanması, kentte yaşayanların boş zamanlarını değerlendirebilecekleri rekreasyon alanlarının bulunması, ulaşım ağlarının araç ve yaya ulaşımını sağlayabilmesi, tarihi ve kültürel mirasının yaşatılması gerekmektedir.

Esenler, ülkemizde uzun yıllardır yaşanan göçten en fazla etkilenen yerleşim alanları arasındadır. Bu baskı kentte planlara aykırı yapılaşmalara yol açmış ve bunun yanı sıra da bazı alanlarda imar planları ancak yapılaşma gerçekleştirildikten sonra tamamlanmıştır. Bu da imarda mevcut yapılarla planlar arasında uyumsuzluğa yol açmaktadır. Geline durumda kentin sağlıklı yapılaşması için kentsel dönüşüm çalışmalarına, plan revizyonlarına, İmar uygulamalarına, plansız alanlarda da plan yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Esenler'in planlı ve imara uygun yapılaşmasının sağlanabilmesi için de kentsel dönüşüm, kentsel tasarım ve denetim çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir. Esenler'de rekreasyon alanlarında ciddi sıkıntı yaşamaktadır. Mevcut kentsel donatı alanlarının artırılması kadar bu alanların fonksiyonel olarak

geliştirilmesi de büyük önem arz etmektedir. İlçenin altyapısı önemli oranda tamamlanmış olmakla birlikte kısmi eksikliklerin giderilmesi ile mevcutların bakım ve onarım çalışmaları rutin biçimde yapılmalı, bununla birlikte kent altyapı kalitesinin artırılmasına önem verilmelidir¹³³.

3.3.2.1. Altyapı ve Ulaşım Faaliyetleri

Esenler'in gerek ulaşım aksları/güzergahları gerekse altyapısı yüksek oranda tamamlanmış durumdadır. Bununla birlikte imar uygulamalarına paralel olarak yol genişletme, asfalt, bordur-tretuvar yapımı, yeni yolların açılması, yağmur suyu şebeke yapımı, mevcut yapıları yerlerin bakım ve onarımları gibi altyapı çalışmaları halen yapılmaktadır.

Tablo-15 Altyapı ve Ulaşım Faaliyetleri¹³⁴

No	Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
					2010	2011	2012	2013	2014	
2.1.1	Yol Ağının Geliştirilmesi	2.1.1.1	2.1.1.1	Asfalt Kaplama	15.000 Ton	15.000 Ton	15.000 Ton	15.000 Ton	15.000 Ton	Fen İşleri Müdürlüğü
				Maliyet (TL)	2.945.625	3.047.622	3.124.750	4.365.850	3.560.925	
				Toplam Maliyet (TL)	2.945.625	3.047.622	3.124.750	4.365.850	3.560.925	

Esenler, yeni yolların açılması ve bulunduğu konum itibarıyla hem TEM hem de E5 üzerinde bulunmaktadır. Ulaşım ile ilgili olarak en önemli gelişme, Esenler halkının rahatlıkla metroya ulaşabileceği bir sistem geliştirilmiş olmasıdır. Esenler'de oturan bir vatandaşın, istasyonlardan bir tanesinden metroya bindiği zaman istediği bir yere ulaşabilmesi hedeflenmektedir.

Esenler'de imar uygulamaları ile ilgili olarak; katlı otoparkların inşası, kültür merkezi yapımı ve Esenler Kemer Stadyumu projesine azami önem verilmekte, rekreasyon çalışmalarına katkı sağlanmaktadır.

¹³³T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.45

¹³⁴T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.46 .

3.3.2.2. Planlı, İmar Faaliyetleri

İlçenin imara uygun olarak planlı yapılaşmasının artırılabilmesi için bir yandan imar uygulamaları ve plan revizyonları yapılırken diğer yandan da kentsel yenileme çalışmaları devam etmektedir.

Tablo-16Planlı, İmar Faaliyetleri¹³⁵

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim		
				2010	2011	2012	2013	2014			
2.2.2	Kentsel Gelişime Yönelik Çalışmalar Yapılması	2.2.2.1	Kentsel Gelişim/Yenileme Plan Yapımı	20 Hektar	20 Hektar	20 Hektar			Plan ve Proje Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	75.000	85.000	95.000					
		2.2.2.2	Kentsel Tasarım Projeleri		2 Dönüm	2 Dönüm	2 Dönüm	2 Dönüm	Plan ve Proje Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)		40.000	55.000	65.000	75.000			
		2.2.2.3	Ulaşım-Trafik Projeleri (Ana Arter Dışındaki Caddeler)		2 Adet	2 Adet	2 Adet	2 Adet	Plan ve Proje Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)		20.000	35.000	50.000	50.000			
		2.2.2.4	Arge-Fikir Projeleri		2 Hektar	1 Hektar	2 Hektar	2 Hektar	Plan ve Proje Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)		65.000	35.000	70.000	80.000			
					Toplam Maliyet (TL)	75.000	210.000	220.000	185.000	205.000	

Esenler'in imara uygun olarak planlı bir şekilde yapılaşması amacıyla, İlçe'nin değişen vizyonuna katkı sunarak değer katacak konutlar üretilmeye çalışılmaktadır. Bu arada tüketicinin haklarını korumayı, onlara sahip olacakları binaların hangi kriterlere uyması gerektiği konusunda rehberlik yapılmaktadır.

Belediye, İlçenin daha çağdaş bir kimliğe kavuşarak yaşanır hale gelmesi için gayret sarfetmektedir. Bunun için e-imar sistemi uygulamaya konulmuştur. Bu sistem sayesinde; ilçe'de ikamet edenlere gayrimenkullerinin imar durumlarını sorgulama imkan tanınmaktadır. Bu bağlamda ilçe halkı imar ile ilgili bilgileri belediyeye uğramadan ev veya işyerlerinde internet aracılığıyla öğrenebileceklerdir. Van'da meydana gelen 7,2 şiddetindeki depremin ardından

¹³⁵T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.47-48 .

Esenler'in kentsel yenileme çalışmaları kapsamında ciddi hazırlık yapan ilçe olduğu düşünülmektedir¹³⁶.

Esenler'de yapı stoku probleminin yanı sıra toplam 26 bin bina ve 145 bin bağımsız bölüm bulunmaktadır. Bunun 124 bin tanesinin daire olduğu ve 26 bin binadan çoğunun ruhsatsız olduğu düşünülürse böylesine bir bina stoku olduğu için olası bir depremi düşündüğümüzde, Esenler'de ivedilikle dönüşüm yapılması gerekmektedir. Bu nedenle ilçenin Havaalanı, Turgutreis, Oruçreis, Çiftelhavuzlar mahalleleri ve Dört Yol meydanında devam eden kentsel dönüşüm projeleri devam etmektedir. Kentsel dönüşüm sonucunda Esenler'deki gayrimenkullerin ekonomik büyüklüğü daha da artmıştır.

Bu amaçla, Esenler Havaalanı Mahallesi sakinleri, kentsel dönüşüm projesini kabul ederek kentsel yenileme projesinin gelişimine katkı sağlamıştır.

3.3.2.3. Rekreasyon Alan Faaliyetleri

Esenler'in ihtiyaçları kapsamında, dinlenme-eğlenme amaçlı rekreasyon alanlarının yapımı, bakımı, onarımı, temizliği ile ağaç ve fidan dikim çalışmaları yapılmaktadır. İlçenin hemen her yerinde devam eden çalışmalarla göz estetiği açısından mevcut kötü görüntülerin ortadan kaldırılarak vatandaşların daha nezh daha müreffeh bir ortamda vakit geçirmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Esenler Belediyesi, ilçede yeşil alan oluşturmak için sürdürdüğü peyzaj düzenleme çalışmalarına devam etmektedir. İstanbul genelinde kişi başına düşen yeşil alan miktarının düşük olduğu Esenler'de bu miktarın artırılması çalışmaları ivme kazanmıştır. Çalışmalar tamamlandığında Esenler, hem daha güzel bir görünüme kavuşacak hem de ihtiyaç duyulan yeşil alanlara sahip olacaktır.

¹³⁶(http://www.esenlerdesonhaber.net/gundem/van_depremi_kardes_koyler_v5505_.html(Erişim Tarihi: 22.02.2016)).

Tablo-17Rekreasyon Alan Faaliyetleri¹³⁷

No/Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
2.3.1	Rekreasyon Alanlarının Artırılması	2.3.1.1	Yeni Park Yapılması ve Revizyonları	10 Adet	13 adet	13 Adet	12 Adet	11 Adet	Park ve Bahçeler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	3.400.000	3.400.000	3.500.000	3.600.000	3.700.000	
		2.3.1.3	Esenler İlçesinde İmarı Yeşil Olan Alanların Projelendirilmesi	5 Adet	5 Adet	5 Adet	5 Adet	5 Adet	Park ve Bahçeler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	15.000	16.500	18.150	19.965	21.961	
			Toplam Maliyet (TL)	3.415.000	3.416.500	3.518.150	3.619.965	3.721.961	

Esenler'deki başına düşen yeşil alan miktarı 0,3 metrekare olduğu düşünülürse bunun yaklaşık 5 metrekare olan İstanbul ortalamasının çok altında olduğu görülmektedir. Bu çerçevede; TEM yolu kenarı, Esenler Metro girişi peyzaj çalışmaları, Esenler Kültür Merkezi Bahçesi ve Esenler genelinde bulunan parklarda, refüjlerde, yeşil alan oluşturma ve aydınlatma çalışmaları devam etmektedir.

Belediye peyzaj çalışmaları kapsamında; çiçek dikimi, ağaçların budanması, ağaçlara değişik formlarda şekiller verilmesi ile daha estetik bir görünüm oluşturulmaya çalışılmaktadır. İlçedeki parklarda vatandaşların daha rahat bir ortamda vakit geçirmeleri amaçlanmaktadır.

3.3.3. Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi

Belediye Kanunu'nda açıkça belirtildiği gibi belediyelerin temel görevi belde halkının yerel nitelikli ortak ihtiyaçlarını karşılamaktır. Sosyal ve kültürel faaliyetler, çevre koruma ve temizlik faaliyetleri, kent sağlığı, eğitsel ve sportif yaşamın desteklenmesi, dar gelirliler ve dezavantajlı grupların yaşam şartlarının iyileştirilmesi, kent ekonomisinin geliştirilmesi ve kentlilerin yaşam kalitesinin artırılmasında stratejik öneme sahiptir.

¹³⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.50 .

Kent yalnızca, günümüz insanına daha büyük bir oranda iş ve yerleşim olanakları sunan bir yer değildir, aynı zamanda dünyanın en uzak yerlerinden insanları kendine çeken, türlü bölgeleri, insanları ve etkinlikleri bir düzene göre biçimlendirerek, ekonomik, siyasal ve kültürel yaşamın öncüsü ve denetleyicisi konumunda olan bir merkezdir.

İlçe'de çarpık yapılaşma, dar ve çıkmaz sokaklar gibi etkenler doğal afetlere karşı önlem ve müdahaleyi güçleştirmektedir. Bu nedenle ilçede yaşayan vatandaşların olası Doğal Afetler karşısında hazırlıklı ve bilinçli olmasını sağlamak ve riski azaltmak amacıyla Büyükşehir Belediyesiyle birlikte çalışma yapılması gerekmektedir¹³⁸.

Bu kısımda, toplumsal dayanışma faaliyetleri, toplum sağlığının korunması faaliyetleri, kültürel faaliyetler, ilçe ekonomisi ve ticareti, toplumsal güvenlik faaliyetleri, çevre korunma faaliyetleri, kent temizliği faaliyetleri, eğitim faaliyetleri ve spor faaliyetleri konularına yer verilecektir.

3.3.3.1. Toplumsal Dayanışma Faaliyetleri

Toplumsal yardımlaşma ve dayanışmanın geliştirilmesi amacıyla bir yandan hasta, yaşlılar, engeller gibi sosyal güçsüzlere destek verilmekte, diğer yandan toplumsal dayanışma bilincinin geliştirilmesi için çalışılmaktadır.

Esenler Belediyesi, toplumsal dayanışma bilincinin geliştirilmesi amacıyla 5393 Sayılı Belediye Kanununun 14. Maddende yer alan hizmetleri aksatmadan uygulamaktadır. Bu çerçevede ilçede; mağdur, özürlü, yaşlı, düşkün, dar gelirli, kimsesiz korunmaya muhtaç insanlara sosyal hizmet ve yardımlarda bulunarak, yardımları organize etmektedir.

Belediye ilgili mevzuata göre, ilçe sınırları içerisinde ikamet eden fakir ve yardıma muhtaç tüm kesimlere (yaşlı, engelli, kadın, çocuk vb. dezavantajlı kesimler) ayni ve nakdi her türlü yardımı planlama, programlama ve organize etme işlerini yürütmektedir. Ayrıca, kırsal kesimden gelen vatandaşların kente entegre edilmesi amacıyla, aile, çocuk, engelli, yaşlı, kadın ve gençlere yönelik sosyal faaliyetlere öncelik verilerek organizasyonlar yapılmaktadır.

¹³⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.51-52 .

Toplumsal yardımlaşma ve dayanışmanın geliştirilmesi amacıyla Esenler Belediyesi tarafından “Engelleri Birlikte Aşalım” projesi kapsamında Esenler’de yaşayan özürllüer ziyaret edilmektedir. Ayrıca, yetim çocukların topluma entegrasyonu için piknikler, tiyatro gösterileri ve benzeri faaliyetler yapılmaktadır.

Belediye Sosyal destek kapsamında, yardıma muhtaç vatandaşlara, onların onur ve gururunu koruyarak yardım edilmesi için en uygun şekilde hizmet etmeyi hedeflemiştir. “Kimsesizin Kimi” uygulaması ile tespit edilen yaşlıların periyodik aralıklarla temizlikleri yapılmaktadır. Vatandaşların ihtiyaç duyabileceği gıda, temizlik malzemesi, mutfak ve ev eşyaları temin edilerek ihtiyaç sahibi engelli vatandaşlar ile ilgilenilmektedir.

Tablo-18Toplumsal Dayanışmanın Faaliyetleri¹³⁹

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
3.1.1	Sosyal	3.1.1.1	Sıcak Yemek Yardımı	600 Aile	630 Aile	650 Aile	670 Aile	700 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Müdürlüğü
	Güçsüzlere Yardım Yapılması	3.1.1.2	Kuru Gıda Yardımı	4.000 Aile	4.000 Aile	4.150 Aile	4.150 Aile	4.250 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	300.000	315.000	325.000	340.000	355.000	Müdürlüğü
		3.1.1.3	Giyecek Yardımı	1.500 Aile	1.500 Aile	2.000 Aile	2.000 Aile	2.250 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	1000	1000	1000	1000	1000	Müdürlüğü
		3.1.1.4	Engellilere Araç Gereç, Protez ve Cihaz Desteği Sağlamak	15 Aile	15 Aile	18 Aile	20 Aile	25 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	18.000	19.000	20.000	22.000	23.000	Müdürlüğü
		3.1.1.5	Nakdi Yardım	100 Aile	100 Aile	100 Aile	100 Aile	120 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	60.000	65.000	65.000	90.000	105.000	Müdürlüğü
		3.1.1.6	Barınma Yardımı	15 Aile	15 Aile	20 Aile	20 Aile	25 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	20.000	20.000	20.000	20.000	25.000	Müdürlüğü
		3.1.1.7	Asker Aile Yardımı	450 Aile	480 Aile	500 Aile	550 Aile	550 Aile	Sosyal Yardım İşleri
			Maliyet (TL)	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000	1.200.000	Müdürlüğü
		3.1.1.8	İhtiyaç Sahipleri Hakkında Tahkikat Yapılması	100%	100%	100%	100%	100%	Zabuta
			Maliyet (TL)	10.800	11.520	11.880	12.240	12.960	Müdürlüğü

¹³⁹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Stratejik Plan”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.52-54.

3.1.1.8	İhtiyaç Sahipleri Hakkında Tahkikat Yapılması	100%	100%	100%	100%	100%	Zabıta Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	10.800	11.520	11.880	12.240	12.960	
3.1.1.9	Doğal Afetlerden Aynı ve Nakdi Yardım	10 Aile	15 Aile	15 Aile	20 Aile	20 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	10.000	15.000	15.000	20.000	20.000	
3.1.1.10	Tekerlekli Sandalye	25 Aile	30 Aile	30 Aile	35 Aile	35 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	10.000	15.000	15.000	20.000	25.000	
3.1.1.11	Hasta Bezi Yardımı	50 Aile	50 Aile	55 Aile	55 Aile	60 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	38.000	40.000	42.000	44.000	47.000	
3.1.1.12	Akülü Araç Tamiri	2 Aile	3 Aile	3 Aile	4 Aile	4 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	2.000	3.000	3.000	4.000	4.000	
3.1.1.13	Sağnet Kıyafeti Yardımı	750 Aile	750 Aile	800 Aile	850 Aile	850 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	40.000	40.000	45.000	50.000	50.000	
3.1.1.14	Yetimlere Giysi Yardımı	150 Aile	160 Aile	170 Aile	180 Aile	190 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
3.1.1.15	Çenaze Yakınlarına Yardım	750 Aile	800 Aile	800 Aile	850 Aile	850 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	90.000	95.000	95.000	100.000	100.000	
3.1.1.16	Sosyal Amaçlı Yardımlar	1.500 Aile	2.000 Aile	2.150 Aile	2.250 Aile	2.500 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	69.000	73.000	77.000	81.000	85.000	
3.1.1.17	Sokak Çocuklarının Emniyet Müdürlüğü ile Birlikte Tespit	100%	100%	100%	100%	100%	Zabıta Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	2.400	2.568	2.640	2.712	2.880	
3.1.1.18	İhtiyaç Sahipleri Hakkında Tahkikat Yapılması	100%	100%	100%	100%	100%	Zabıta Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000	
3.1.1.19	Güçsüzler için evlerinde hijyen temini	120 Aile	125 Aile	130 Aile	135 Aile	140 Aile	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Maliyet (TL)	1000	1000	1000	1000	1000	
	Toplam Maliyet (TL)	1.688.200	1.782.818	1.856.520	1.976.952	2.076.840	

Maddi durumları iyi olmayan ve sağlık problemleri yaşamakta olan vatandaşlara talepleri halinde, tekerlekli sandalye, tıbbi cihazlar (işitme cihazı, oksijen tüpü, havalı yatak) vb. malzeme yardımıyla bulunmaktadır.

3.3.3.2. Toplum Sağlığının Korunması Faaliyetleri

Toplum sağlığının korunabilmesi amacıyla poliklinik ve laboratuvar hizmetleri, başıboş hayvanların rehabilitasyonu, vektörel mücadele ve benzeri çalışmalar sürdürülmektedir. Bu nedenle ilçede, Zoonoz Hastalıklarla Mücadele yani, doğal koşullarda insanların ve hayvanların birbirine bulaştırdığı hastalıklar ile mücadele edilmektedir.

Esenler Belediyesi, toplum sağlığının korunabilmesi amacıyla, sahihsiz hayvanlar için ilçenin birçok noktasına su ve yemek kapları yaparak faaliyete başlamıştır. Bu amaçla belirtilen kaplarda yaz aylarında su, kış aylarında da yem bulundurulmaktadır.

Tablo-19 Toplum Sağlığının Korunması Faaliyetleri¹⁴⁰

No/Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
3.2.5	İnsan Sağlığının Korunması	3.2.5.1	İBB İle Birlikte Sağlık Taraması Yapılması (Kemik Yoğunluğu Ölçümü, Kadın ve Çocuk Sağlığı Taraması)	5.000 Kişi	5.000 Kişi	5.000 Kişi	5.000 Kişi	5.000 Kişi	Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	3.000	3.200	3.400	3.600	3.800	
		3.2.5.2	Müracaat Eden Hastaların Poliklinik Hizmetleri	%100	%100	%100	%100	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	
		3.2.5.3	Özel Sağlık Kuruluşları İle İlköğretim 1-5. Sınıflar Arası İşbirliği İçerisinde Ağız - Diş Sağlığı Eğitimi Ve Taraması	2.000 Kişi	2.000 Kişi	2.000 Kişi	2.000 Kişi	2.000 Kişi	Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	
		3.2.5.4	İçimizde İkamet Eden Yaşlı ve Yatılı Hastaların Evde Muayene Edilmesi	100 Kişi	100 Kişi	100 Kişi	100 Kişi	100 Kişi	Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	
		3.2.5.5	Felçli ve Ağır Hastaların Hastaneye Nakil İşlemleri	90 Kişi	90 Kişi	90 Kişi	90 Kişi	90 Kişi	Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	2.000	3.200	3.400	3.600	3.800	
		3.2.5.6	Özel Sağlık Kuruluşları İle Birlikte Vatandaşların Göz Sağlığı Taraması Yapılması	600 Kişi	600 Kişi	600 Kişi	600 Kişi	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	
		3.2.5.7	Esenler Belediyesi Biyokimya Laboratuvarının Kurulması	1 Adet					Sağlık İşleri Müdürlüğü
			Maliyet	250.000					
3.2.5.8	Laboratuvar Giderleri (Sarf Malzeme)	%100	%100	%100	%100	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü		
	Maliyet	150.000	152.000	154.000	156.000	158.000			
3.2.5.9	Sosyal Güvencesi Olmayan Vatandaşlarımızın Özel Hastanelerde Yapılan Acil Müdahalelerinin Karşlanması	%100	%100	%100	%100	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü		
	Maliyet	50.000	52.000	54.000	56.000	58.000			
3.2.5.10	Hasta Nakil Aracı ve Laboratuvar Görevlendirilmek Üzere Sözleşmeli Personel Gideri	%100	%100	%100	%100	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü		
	Maliyet	42.000	42.200	42.400	42.600	42.800			
3.2.5.11	Özel Sağlık Kuruluşları İle İşbirliği İçerisinde Vatandaşların Sağlık Bilincinin Gelişmesi İçin Eğitim Seminerlerinin Yapılması	6 Adet	6 Adet	6 Adet	6 Adet	6 Adet	Sağlık İşleri Müdürlüğü		
	Maliyet	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800			
			Toplam Maliyet (TL)	504.000	260.600	266.200	271.800	277.400	

¹⁴⁰ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlan/x2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.56-58.

3.3.3.3. Kültürel Faaliyetler

Esenler Belediyesi'nin kültür ve sanat üretiminin üst seviyede tutulması hedeflenmektedir. Bu nedenle esenler halkı sanata değer veren, kültürel aktiviteleri önemseyip takip eden bir bilince ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Kültür ve sanatın yanında vatandaşların ilgiyle takip edebileceği etkinlikler bulunmaktadır. Bunlara; tiyatro-sinema gösterimleri, kültür gezileri, müzik dinletileri, konferans ve yaz spor okulları örnek olarak verilebilir.

Tablo-20Kültürel Faaliyetler¹⁴¹

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
3.3.1	Kültürel Tesis Yapımı	3.3.1.1	Kültür Merkezi Yapımı	%48	%35				Fen İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	6.715.920	4.958.250				
		3.3.1.2	Gençlik ve Kadın Merkezi Yapımı	2 Adet	1 Adet	1 Adet	1 Adet	1 Adet	Fen İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	3.475.000	1.500.000	300.000	300.000	300.000	
		3.3.1.3	Bilge Çocuk Evleri Yapımı (Gençlik Merkezi İçinde)	3 Adet	1 Adet				Fen İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	75.000	75.000				
		3.3.1.4	Kütüphane Yapımı	1 Adet					Fen İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	659.200					
		3.3.1.5	İkinci Bahar Kiraathaneleri Yapımı	2 Adet	1 Adet				Fen İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	150.000	75.000				
			Toplam Maliyet (TL)	11.075.120	6.608.250	300.000	300.000	300.000	

Esenler'de vatandaşın kültür ve sanat yaşamı için büyük bir kazanım olanyeni kültür merkezi faaliyete başlamıştır. Bunun yanında; hem eğitim

¹⁴¹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.58-59.

verilebilen hem de çocukların sosyal ve zihinsel gelişimlerine katkı sağlanabilen Esenler Gençlik Merkezi ve Bilgi Evleri bulunmaktadır.

Belediye tarafından, 60 yaş ve üzeri yaşlılar için; çay, kahve ve su gibi tüm ihtiyaçlarını ücretsiz olarak karşılayabildikleri, yaşlıların sağlık taramasının yapıldığı, Belediye tarafından organize edilen piknik, aşure, öğrenci ziyaretleri, türkü ziyafetleri gibi sosyal faaliyetlerden de yararlanabilecekleri “İkinci Bahar Kiraathanesi” yapılarak hizmete açılmıştır¹⁴².

Esenler Belediyesi tarafından, küçük yaşlardan itibaren çocuklara kitap okuma alışkanlığı kazandırarak gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla, içerisinde binlerce kitabın yer alabileceği ve çocukların diledikleri kitapları seçerek okuyabilecekleri kütüphaneler yapılmıştır.

3.3.3.4. İlçe Ekonomisi ve Ticareti

Belediye kanunu gereği belediyelerin de görevli kılındığı, kent ekonomisi ve ticaretinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için bir yandan haksız rekabete yol açan ruhsatsız yerler denetlenecek diğer yandan da işportacılar engellenecektir. Ayrıca ilçenin tanıtımı ile ilgili reklam faaliyetlerine devam edilmektedir.

Belediye, ticaretin daha kaliteli ve hızlı yürütülmesi amacıyla “Akıllı Sistem (ASİS)” projesini hayata geçirmiştir. Uygulama ile ruhsat başvurusunda bulunan esnafın iş yeri ruhsatı, belediyeye hiç uğramasına gerek kalmadan ayağına kadar gelmektedir. Ruhsat işlemlerinde büyük kolaylık ve zaman tasarrufu sağlayan uygulama kapsamında; iş yeri açma ruhsat başvuru işlemleri “www.esenler.bel.tr” internet adresi üzerinden online olarak yapılmaktadır. İnternet üzerinden yapılan başvurular değerlendirildikten sonra gerekli incelemeler başlatılmaktadır. Gerekli belgelerin tamamlanmasının ardından, Akıllı Sistem ile esnafın iş yeri açma ve çalıştırma ruhsatı gibi işlemleri kısa bir sürede gerçekleştirilmektedir¹⁴³.

¹⁴²<http://www.istanbulajansi.ist/haber/esenlere-ikinci-bahar-kiraathanesi/35728>(Erişim Tarihi: 12.03.2016)

¹⁴³<http://www.haberler.com/esenler-de-akilli-ruhsat-donemi-8456036-haberi/> Erişim Tarihi: (20.05.2016).

Tablo-21 İlçe Ekonomisi ve Ticareti¹⁴⁴

No/Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim		
				2010	2011	2012	2013	2014			
3.4.1	İşyeri Ruhsat Denetimi	3.4.1.1	İşyeri Ruhsat Denetimi	%100	%100	%100	%100	%100	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	5.000	10.000	15.00	15.000	15.000			
		3.4.1.2	İşyeri Ruhsat Denetimi	12000 İşyeri	12500 İşyeri	13000 İşyeri	13000 İşyeri	13000 İşyeri	Zabıta Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	187.000	190.000	195.000	205.000	215.000			
		3.4.1.3	Sihhi, Gayri Sihhi Ruhsat Komisyonuna Bakmak	%100	%100	%100	%100	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	-	-	-	-	-			
		3.4.1.4	Sihhi, Gayri Sihhi Ve Umuma Açık İşyeri Ruhsatı Vermek	%100	%100	%100	%100	%100	Sağlık İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	-	-	-	-	-			
		3.4.1	İşyeri Ruhsat Denetimi	3.4.1.5	Denetim Hizmetlerini (Ruhsat Koşullarına Uygunluğu Sağlamak Amacı İle Gıda İle Uğraşan İş Yerlerinin Denetimini) Yapmak	250 Adet	250 Adet	250 Adet	250 Adet	250 Adet	Sağlık İşleri Müdürlüğü
					Maliyet (TL)	-	-	-	-	-	
3.4.1.6	Gayrisihhi Müesseselerin Tahliyesi			100%	100%	100%	100%	100%	Zabıta Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	7.000	15.000	16.000	18.000	19.000			
			Toplam Maliyet (TL)	199.000	215.000	226.000	238.000	249.000			

Esenler Belediyesi işportacıların denetlenmesi ile ilgili olarak; Zabıta ekipleri ve Emniyet Müdürlüğü personelleri ile yasadışı oyun ve kumar oynatan yerlerde denetim yapmaktadır.

Belediye, ruhsatsız yerlerin denetlenebilmesi ve vatandaşlarına daha kaliteli, hızlı ve yerinde hizmet üretmesi amacıyla umuma açık yerleri kontrol altında tutmaktadır. Esenler'de açılmış/açılacak olan, umuma açık eğlence yerleri ve diğer işyerlerine (müesseselere) ruhsat verilmesini takip etmektedir. Ruhsatsız olan işyerleri ile ilgili gerekli işlemler yapılmaktadır. Ruhsat özelliğini yitirmiş olan bir işyerinin tespit edilmesi durumunda tetkik yapılarak iptali için gerekli çalışmaları yapılmaktadır¹⁴⁵.

¹⁴⁴T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı,s.61.

¹⁴⁵<http://esenlertime.com/haberdetay/-esenlerde-kacak-ve-ruhsatsız-binalar-mahkemelik/1887> (Erişim Tarihi: 09.03.2016)

3.3.3.5. Toplumsal Güvenlik Faaliyetleri

İlçede toplum güvenliğinin sağlanması kapsamında, gece olduğunda görüşün daha da etkinleştirilmesi için cadde, sokak ve park yerlerinin bakım, onarım, yenileme ve aydınlanma çalışmaları yapılmıştır.

Tablo-22 Toplumsal Güvenliğin Faaliyetleri¹⁴⁶

Performans Hedefi No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
3.5.2	Başboş Hayvanlara Yönelik Önlemler Alınması	3.5.2.1	Koruyucu Kuduz Aşısı	450 Adet	450 Adet	450 Adet	450 Adet	450 Adet	Veteriner İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	36.000	38.800	39.700	42.000	44.000	
		3.5.2.2	Poliklinik Hizmetleri	650 Adet	650 Adet	650 Adet	650 Adet	650 Adet	Veteriner İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	36.000	38.800	39.700	42.000	44.000	
		3.5.2.3	Sahipsiz Hayvanların Toplanması	400 Adet	400 Adet	400 Adet	400 Adet	400 Adet	Veteriner İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	36.000	38.800	39.700	42.000	44.000	
		3.5.2.4	Kısırlaştırma Çalışmaları	250 Adet	250 Adet	250 Adet	250 Adet	250 Adet	Veteriner İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	36.000	38.800	39.700	42.000	44.000	
		3.5.2.5	Sahiplendirme Çalışmaları	100 Adet	100 Adet	100 Adet	100 Adet	100 Adet	Veteriner İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	36.000	38.800	39.700	42.000	44.000	
		3.5.2.6	Hayvanların Alındığı Yere Bırakılması	100 Adet	100 Adet	100 Adet	100 Adet	100 Adet	Veteriner İşleri Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	36.000	38.800	39.700	42.000	44.000	
			Toplam Maliyet (TL)	216.000	232.800	238.200	252.000	264.000	

3.3.3.6. Çevre Korunma Faaliyetleri

Sağlıklı ve sürdürülebilir bir kentleşme için çevreye duyarlı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Çevre ile ilgili yetki ve sorumluluk genel olarak Büyükşehir Belediyesi'nde olsa da, ilçe belediyelerine de bu alanda önemli görevler düşmektedir. Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için başta Büyükşehir Belediyesi olmak üzere ilgili kurumlarla koordinasyonun sağlanması ile etkin bir çevre politikası izlenmeye çalışılmaktadır.

¹⁴⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.63-64.

Tablo-23 Çevre Koruma Faaliyetleri¹⁴⁷

No/Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
3.6.1	Çevre Bilincinin Geliştirilmesi	3.6.1.1	Ambalaj Atıklarının Kaynağında Ayrı Toplanması Amacı İle Bilgilendirme Çalışması Yapılması (Hane Sayısı)	80.000 Hane	90.000 Hane	100.000 Hane	110.000 Hane	130.000 Hane	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000	
		3.6.1.2	Çevre ve Çevre Bilinci İle İlgili Eğitim Kurumlarında Bilgilendirme Çalışması Yapılması ve Bu Konularda Eğitici Yayınlar Hazırlanması	%100	%100	%100	%100	%100	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	5.000	50.000	70.000	70.000	70.000	
		3.6.1.3	Çevre Haftası Etkinlikleri Düzenlenmesi (Konferans ve Seminer)	3	4	4	5	5	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	20.000	85.000	80.000	75.000	70.000	
		3.6.1.4	Dümanlı Hava Sahası Kapsamında Okullarda Çalışmalar Yapmak	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	1 Defa	Basın Yayın ve Halka İlişkiler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	5.000	7.000	10.000	15.000	20.000	
			Toplam Maliyet (TL)	40.000	157.000	180.000	185.000	190.000	

Bilindiği üzere 1972 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Konferansında alınan bir kararla, 5 Haziran günü Dünya Çevre Günü olarak kabul edilmiştir. Bütün ülkelerin ortak sorunu haline gelen çevre kirlenmesi, günümüzde de insan sağlığını tehdit eden boyutlara ulaşmaktadır. Bilinçsizce sağa sola atılan plastik ürünlerin doğada 400 yıl kadar çürümeden kalabildiği varsayılır. Çevrenin kirlenmesini önlemek için herkes üzerine düşen görevleri yapmalıdır.

Esenler Belediyesince, “Her atık çöp değildir” sloganıyla bitkisel atık yağlardan dönüşüm yoluyla gelir elde edilmektedir. Bu gelirlerle; bulaşık deterjanı, sıvı el sabunu ve tuz ruhu olmak üzere toplam 1.600 kg temizlik malzemesi alınarak, EDİM Hayır Market’le yoksullara ulaştırılmaktadır. Esenler halkı çevre kirliliği konusunda bilgilendirilerek elde edilen gelir sayesinde temizlik malzemelerinin yoksullara dağıtılması büyük ilgi görmüştür.

¹⁴⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Stratejik Plan”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.64-65.

Esenler’de çevre düzenlemesi kapsamında “Güzel Esenler” adı altında uygulama gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla Esenler’in ortasından geçen TEM/E-5 bağlantı yolu üzerinde bulunan mahallelerdeki evlerin bir kısmını kapsayan birçok binanın mantolama ile birlikte cephe giydirmeleri yapılmıştır. Bina cephelerinde sonradan monte edilen yapı elemanlarının düzenlenmesi, ilan, reklam ve tanıtım panolarının belirlenmesi ve koyulması, kamusal ve özel mülkiyete haiz alanlarda meydan, cadde, sokak, yaya alanları, yeşil alanlar, rekreasyon alanlarının ve bu alanlarda bulunan kentsel mobilya ve öğelerin tasarlanması gibi benzer kentsel tasarımlar gerçekleştirilmektedir.

Çocuklara çevre bilincini aşılacak ve daha sağlıklı yarınlar bırakmak hedeflenmektedir. Bu kapsamda, çöplerle birlikte atıldığı zaman insan sağlığını tehdit eden pillerin ayrı toplanması için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında düzenlenen seminerlerde, atık pillerin doğaya ve insan sağlığına verdiği zararlarla ilgili eğitimler verilmektedir. Bu çerçevede, Okullar Arası Atık Pil Toplama Kampanyası düzenlenmiş, Bitkisel Atık Yağ Toplama, Resim, Şiir ve Kompozisyon yarışmaları yapılmış, dereceye giren öğrencilere ödülleri verilmiştir.

Esenler Belediyesi hizmete sunulan Adnan Büyükdeniz Dijital Kütüphanesi, Türkiye’nin ilk % 100 dijital kütüphanesi olma özelliğini taşıması nedeniyle “çevre dostu teknoloji ödülü”ne layık görülmüştür.

Esenler’de “Bebekler ağaçlar birlikte büyüyor“ uygulamasıyla çevre bilincini geliştirmek ve daha yeşil ve daha güzel bir Esenler inşa etmek üzere “Her bebek bir fidan, her bebeğe bir fidan” kampanyası hayata geçirilmiştir. Esenler Nüfus Müdürlüğü’nde kurulacak bir özel birim tarafından, arzu eden ailelerin yeni doğan çocukları için fidan dikişebileceği alan belirlenmektedir. Bu sayede daha önce adlarına fidan dikilen bebeklerin kendi ağaçlarını sulayarak fidanlarla beraber büyümeleri sağlanacaktır.

Esenler Belediyesi çevre ile ilgili başlattığı çalışmalara, şehre yeni bir kent kimliği kazandıracak olan “Şehir Düşünce Merkezi” inşa ederek katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede kent estetiği, insan ve mekân, modernizm ve mimari, göç ve kentleşme, kent ve aidiyet, kent yönetimi, bütüncül yaklaşım ve atölye çalışmaları yapılmaktadır. Bu vesileyle, şehir üzerine hem akademik çalışmaların yapılabileceği belirtilmektedir. Şehir Düşünce Merkezi’nde kurulan

atölyelerde Esenlerle ilgili projeler üretilerek bu projelerin Esenler’de uygulanabileceği düşünülmektedir. Düşünce Merkezinde Uzman ve akademisyenlerin yansıra şehir adına katkı üreten herkesin görev yapması sağlanmıştır¹⁴⁸.

Esenler Belediyesi, sosyal, kültürel ve fiziki anlamda yürüttüğü projeleri, yapılan çevre ve peyzaj düzenlemeleriyle sürdürmektedir. “Güzel Esenler projesi” kapsamında TEM- E-5 bağlantı yolunun kenarlarındaki yeşil alanları peyzaj ve çimlendirme düzenlemeleriyle ilçenin güzel bir görünüme kavuşması sağlanmaya çalışılmaktadır¹⁴⁹.

Esenler Belediyesi, “Çocuklarınıza tabut değil, güvenli konut bırakın” sloganı ile kentsel dönüşüm çalışmaları ile güvenli konutlar inşa edilmesini hedeflemiştir. Bu kapsamda; Esenler Belediyesi, Çevre Bakanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve TOKİ ile koordineli olarak toplu açılışlar gerçekleştirilmektedir¹⁵⁰.

Belediye, gençlerde çevre bilinci oluşturmak ve çevre duyarlılığını arttırmak amacıyla Esenler Belediyesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi ortaklığında çevre şenliği düzenlemiştir. Program çerçevesinde; müzik dinletileri, çevre temalı kelime oyunları, ağaç dikimi, atölyeler, söyleşiler, kâğıttan uçak yarışması, atık parkuru yarışması, tırmanma duvarı, fotoğraf köşesi, en yavaş bisiklet sürme yarışı ve uçurtma uçurma gibi etkinlikler yapılmaktadır.

Belediye, her çocukta küçük yaştan itibaren çevre bilincinin oluşturulabilmesi için başlattığı uygulama ile; geri dönüşüm tesislerinde atıkların ayrıştırılmasından elde ettiği gelir ile ilçe genelindeki öğrencilerin defter ihtiyacını karşılamaktadır. Bu kapsamda geri dönüşümden elde edilen toplam 3 milyon defterin, Esenler’de eğitim gören öğrencilere dağıtımı yapılmıştır¹⁵¹.

¹⁴⁸Esenler Belediye Başkan Yardımcısı Dr.Hasan Taşçı ile görüşme 04.04.2016.

¹⁴⁹Esenler Belediyesi şefi Yener Topuz ile görüşme 04.04.2016.

¹⁵⁰Esenler Belediyesi Mühendisi İbrahim Tutan ile görüşme 04.01.2016.

¹⁵¹Esenler Belediyesi Mühendisi Emre ÇİTÇİ ile görüşme 22.02.2016.

Çevre düzenleme ve peyzaj çalışmaları çerçevesinde, ilçenin dört bir yanına çiçekler dikilmektedir. Bu çerçevede ilçe gelincik çiçekleriyle süslenmiştir¹⁵².

İlçede eğitim gören tüm ilk ve ortaokul öğrencilerine çevre bilincini aşılacak ve geri dönüşüme özendirme amacıyla tiyatro oyunları sergilenmektedir. Bu amaçla Belediye ve Dilara Çocuk Tiyatrosu'nun ortak projesiyle, ilçedeki 65 bin öğrenci, geri dönüşüm konusunda bilinçlendirilmiştir. Gün boyu yapılan gösterimlerde okullardaki tüm öğrencilerin; yağ, pil, kâğıt gibi geri dönüşümle kazanılabilecek atıklardan nasıl faydalanılabileceği eğlenceli bir şekilde sergilenmektedir¹⁵³.

3.3.3.7. Kent Temizliği Faaliyetleri

Esenler Belediyesince, insan sağlığına zarar verebilecek sivrisinek, böcek, kene gibi her türlü haşerelerin yuvaları, önceden belirlenerek tek tek imha edilmektedir¹⁵⁴.

Tablo-24 Kent Temizliği Faaliyetleri¹⁵⁵

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim		
				2010	2011	2012	2013	2014			
3.7.2	Süpürme ve Yıkama Çalışmaları	3.7.2.1	Cadde-Sokak Süpürülmesi	Tüm Cadde-Sokak	Tüm Cadde-Sokak	Tüm Cadde-Sokak	Tüm Cadde-Sokak	Tüm Cadde-Sokak	Temizlik İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	6.000.000	6.100.000	6.150.000	6.200.000	6.250.000			
		3.7.2.2	Pazaryerleri Süpürme-Yıkama	13 Pazaryeri	13 Pazaryeri	13 Pazaryeri	13 Pazaryeri	13 Pazaryeri	Temizlik İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	430.000	445.000	450.000	470.000	475.000			
		3.7.2.3	Cadde/Sokak Yıkama	7 Cadde	7 Cadde	7 Cadde	7 Cadde	7 Cadde	Temizlik İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	650.000	700.000	720.000	750.000	770.000			
					Toplam Maliyet (TL)	7.680.000	7.245.000	7.320.000	7.420.000	7.495.000	

¹⁵²Esenler Belediyesi Mühendisi Gökhan Bıçak ile görüşme 09.02.2016.

¹⁵³Esenler Belediyesi Sosyal İşler Müdürü Özcan Hamza ile görüşme 01.03.2016.

¹⁵⁴Esenler Belediyesi Veteriner İşleri Müdürü Salih Kaptan Öner ile görüşme 21.03.2016.

¹⁵⁵T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.67.

Esenler`de gıda ile uğraşan tüm iş yeri sahipleri ve çalışanlarının, temizlik ve hijyen kurallarına uymaya özendirmek için Esenler Hijyen Projesi (ESHİP) başlatılmıştır. Bu konuda eğitim ve seminerler verilmektedir. Esnaf, hijyen kurallarına uymaları durumunda ESHİP bayrağı ve sertifikası almaya hak kazanmaktadır. Bu uygulama sayesinde Esenler`de hizmet veren birçok işletmeye ESHİP bayrağı ve belgesi verilmiştir¹⁵⁶.

Esenler Belediyesi, özellikle ramazan ayında ve diğer aylarda ilçedeki fırın ve tatlıcıları denetlemektedir. Hijyen ve temizlik konusunda yetkililerden geçerli alan işletmecilere teşekkür belgesi verilmekte, kurallara uymayan iş yerleri önce uyarılmakta sonra ceza uygulanmaktadır.

Esenler Belediyesi kent temizliği ve geri dönüşüm kapsamında; bitkisel atık yağlardan elde ettiği 10 ton temizlik malzemesini EDİM'e teslim etmiştir. Atık yağlardan elde edilen malzemeler evlerde temizlik maddesi olarak kullanılmaktadır¹⁵⁷.

Esenler`de bulunan okulların temizlik malzemesi Belediye tarafından karşılanacaktır. Bunlarla beraber; okul çevresinin aydınlatılması, temizlik ve dezenfekte işlemleri yapılmaktadır. Öğrencilerin güvenliği konusunda emniyet yetkilileri ile ortak çalışılmaktadır.

Esenler Belediyesi, ilçedeki tüm parklarda her ay düzenli olarak temizlik çalışması yürütmektedir. Bu kapsamda; Esenler`deki parklarda bulunan çocuk oyun grupları, fitness aletleri, banklar, kauçuk zeminler ve park duvarları temizlenmektedir. Belediye, Esenler`deki parkları sadece estetik ya da vakit geçirilecek alanlar olarak görmemektedir. Parklar, geleceğin mimarı çocuklar için tehlike arz etmemeli, aileler çocuklarını parka getirirken içleri rahat olabilmelidir. Böylece Esenler`in parkları hem temiz, hem estetik, hem de keyifli vakit geçirilecek yaşam alanları olarak dizayn edilmeye çalışılmaktadır.

İlçe'nin cadde-sokak-pazar yerlerinin yıkanması, atık toplama ve temizleme gibi çalışmalar yapılmaktadır. Cadde ve sokaklar ile pazar yerleri yıkanmaktadır.

¹⁵⁶Esenler Belediyesi Ruhsat ve Denetim Müdürü Nuh Dursun Ozan ile görüşme 04.03.2016.

¹⁵⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 15.02.2016),s.83.

Ayrıca çöp konteynırları yer altına alınarak çöp depolamaya yeni bir anlayış getirilmiştir¹⁵⁸.

“Evimiz Kadar Temiz Esenler İçin” sloganıyla başlatılan uygulama sayesinde günlük toplanan çöplerle hem çevre kirliliği önlenmekte, hem de çevrenin daha yaşanabilir hale gelmesi sağlanmaktadır. Çöplerini zamanında çıkarmayan vatandaşlar, çöplerini evinin önüne değil de en yakın çöp konteynerine götürmeleri konusunda çevre zabıtalrı tarafından anons aracı veya el ilanları ile bilgilendirilmektedir.

3.3.3.8. Eğitim Faaliyetleri

Belediye eğitime katkı sağlamak amacıyla okullarda öğrencilere eğitim yardımları gerçekleştirmektedir.

Tablo-25Eğitim Faaliyetleri¹⁵⁹

No	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim		
				2010	2011	2012	2013	2014			
3.8.1	Okulların Bakım-Onarım Faaliyetleri	3.8.1.1	Kamu Binalarında Bakım-Onarım	10 Adet	10 Adet	10 Adet	10 Adet	10 Adet	Fen İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	301.115	331.325	365.556	402.115	442.325			
		3.8.1.2	Okullarda Dersliklerin ve Dış Cephelerin Boyanması	30 Okul	30 Okul	30 Okul	30 Okul	30 Okul	Fen İşleri Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	150.000	165.000	180.000	200.000	220.000			
		3.8.1.3	Okul ve Camii Bahçesi Revizyonu	1 Okul 1 Camii	2 Okul 2 Camii	2 Okul 2 Camii	2 Okul 2 Camii	2 Okul 2 Camii	Park ve Bahçeler Müdürlüğü		
			Maliyet (TL)	170.000	390.000	420.000	450.000	480.000			
					Toplam Maliyet (TL)	621.115	886.325	965.556	1.052.115	1.142.325	

İlçede bulunan okulların eğitimi ile ilgili olarak Belediye, okulların iç ve dış cephelerinin boyanması ve ilaçlanmasını yaparak öğrencilerin daha temiz ortamda eğitim yapmaları sağlamaktadır. Periyodik olarak gerçekleştirilen su

¹⁵⁸ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Faaliyet Raporu”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 25.03.2016),s.80

¹⁵⁹ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Stratejik Plan”, http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/Stratejik_Planı_x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.68 .

deposu temizleme çalışmaları ile de ilçe halkının daha sağlıklı ve daha hijyenik depolardan su kullanması amaçlanmaktadır.

Ayrıca; Sağlık Bakanlığı'nın başlattığı yeni bir uygulama ile kırtasiyelerde satılan ve sağlık yönünden tehlike arz eden kozmetik ürünlerin denetlenmesi istenilmiştir. Bu nedenle yüze sürülen boyalardan olan ve kozmetik ürün kapsamında değerlendirilen Mascots, Skin, Friendly, Party, Make-up ve By Colordale adlı ürünlerin kırtasiyelerde bulunmaması sağlanmıştır. Ağır metaller tespit edildiği takdirde, ilçedeki kırtasiyelerden bu ürünlerin toplanarak imha edilmesi istenilmiştir. Bu bağlamda, sağlık personeli, zabıta komiseri, gıda mühendisi ve evre ve sağlık teknisyeninden oluşan komisyon oluşturularak ilçede bulunan tüm kırtasiye ve oyuncakıların denetimi yapılmaktadır.

3.3.3.9. Spor Faaliyetleri

İlçe genelinde sportif faaliyetlerin etkinliğinin artırılabilmesi maksadıyla belediye tarafından spor okulları, yarışmalar ve diğer sportif etkinlikler düzenlenmektedir.

Esenler Belediyesi Spor Kompleksinde; yüzme, basketbol, voleybol, masa tenisi, fitness, pilates, güreş, karate, tekvando gibi Uzakdoğu sporları da dahil olmak üzere toplam 16 branşta hizmet verilmektedir. Spor kompleksi ve yüzme havuzundaki kurslardan minik, genç, büyük, bay ve bayan her yaştan vatandaş dört mevsim spor faydalanabilmektedir¹⁶⁰.

Tablo-26 Spor Faaliyetleri¹⁶¹

¹⁶⁰Esenler Belediyesi Spor koordinatörü Barış Karahan ile görüşme 30.03.2016.

¹⁶¹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.69 .

No Performans Hedefi	Performans Hedefi	Faaliyet No	Faaliyet	Performans Göstergesi					Sorumlu Birim
				2010	2011	2012	2013	2014	
3.9.1	Sportif Etkinlikler Düzenlenmesi	3.9.1.1	Yaz Spor Okulları ve Kampları Açmak	1 Adet	1 Adet	1 Adet	1 Adet	1 Adet	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	60.000	65.000	70.000	75.000	80.000	
		3.9.1.2	Yarışmalar Düzenlemek	3 Adet	3 Adet	3 Adet	3 Adet	3 Adet	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	20.000	25.000	30.000	35.000	40.000	
		3.9.1.3	İzcilik Etkinlikleri Düzenlemek	1 Adet	1 Adet	1 Adet	1 Adet	1 Adet	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü
			Maliyet (TL)	10.000	20.000	24.000	26.000	30.000	
			Toplam Maliyet (TL)	90.000	110.000	124.000	136.000	150.000	

Esenler Belediyesi tarafından değişik spor dallarında turnuva, şenlikler, müsabakalar, festivaller ve yarışmalar düzenlenmektedir. Bu bağlamda; güreş, Minik-Yıldız Wushu Türkiye Şampiyonası, MuayThai İl Seçmeleri yarışması, Bilek Güreşi Yarışması, Judo, Budokai, Kick Boks, Taekwondo, My Thai ve Wushu'nun (Kunfu) bir arada olduğu müsabakalar, yüzme yarışmaları, 2013 Uluslararası Spor Müsabakaları, unutulmaya yüz tutan geleneksel çocuk oyunları yarışması, Esenler Çocuk Oyunları Ligi şampiyonası, Spor Şenlikleri, Okullararası Spor Müsabakaları, 3. Esenler Uluslar Arası Spor Müsabakaları, Eğitim Festivali, Güreş ve Taekwondo Şampiyonası, Futbol Turnuvası, Basketbol Turnuvası düzenlenmiştir. Dereceye giren sporculara kupa, madalya ve çeşitli hediyeler verilmektedir.

Esenler Belediyesi Spor Kompleksi'nde öğrencilerin hem eğlenmelerine hem de bilinçli spor yapmalarına imkân sağlayacak olan Yaz Spor Okuluna kayıtlı öğrenci alınmaktadır. Bu okula 07-14 yaş grubundaki çocuklar başvurabilmektedir. Amaç, çocukları ve gençleri spor etkinlikleri ile tanıştırmak, kaynaştırılması ve çocuklara sporu sevdirecek sağlıklı hayat için gerekliliğinin benimsenmesini sağlamaktır. Eğitime katılan öğrenciler, uzman eğitimci tarafından eğitilmektedir. Eğitimler; voleybol, futbol, basketbol, tekvando, badminton, masa tenisi, güreş, yüzme branşları, izcilik yaz kampı ve engelli sporları ve benzeri spor dallarında yapılmaktadır. Ayrıca bu eğitimlere engelliler de katılabilmektedir. Engelli çocuklara yönelik ampute futbol, masa tenisi ve

basketbol gibi spor dallarında eğitimlerin verileceği okulda engelliler, eğitimler eşliğinde spor yapma fırsatı bulabilecektir¹⁶².

Esenler Belediyesi, sporu sevdirmek ve sağlıklı bir yaşam için ilçe halkını spor yapmaya özendirme amacıyla yeni bir uygulama başlatmıştır. Buna göre "Anne Baba Çocuk Spor Yapıyor" sloganıyla ailelere çocuklarıyla birlikte spor yapma imkânı sunulmuştur. Aileler, haftanın belli gün ve saatlerinde 7 ile 14 yaş arasındaki çocuklarıyla birlikte voleybol ve basketbol eğitimlerine katılmaktadır. Bu vesile ile aileler, hem gözleri arkada kalmadan çocuklarıyla bir arada olmanın mutluluğunu yaşamakta hem de spor yaparak stres atmaktadır. Bugüne kadar sportif çalışmalarını tribünlerde izleyen ailelerin sahaya inmeleri sağlanmıştır. Aileler çocukları ile birlikte spor yapmanın ne kadar eğlenceli olduğunu farkına varmaktadır.

İlçe halkı yaz aylarında havaların ısınmasıyla parklara akın ederek, boş vakitlerini spor yaparak değerlendirmektedir. İlçedeki vatandaşların parklarda sağlıklı vakit geçirebilmeleri için, bütün spor aletlerinin tamir ve bakımı yapılmaktadır. İlçe halkı bir yandan parklardaki yeşil alanları kullanmakta diğer taraftan da sağlıklı yaşam için spor yapmaktadır. Parklarda; bel esnetme twist aleti, bisiklet ve step aleti, barfiks-çekiş aleti, bacak itme/güç aleti, iç ve dış bacak güçlendirme aleti, bel ve karın kaslarının güçlendirme aleti, çiftli yürüme aleti, vücut geliştirme ve benzeri spor aletleri bulunmaktadır.

3.4.ESENLER BELEDİYESİ STRATEJİK PLANININ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ

Bu kısımda, kurumsal gelişimin gerçekleşme düzeyi, mali yapı faaliyetleri ve toplumsal gelişimin gerçekleşme düzeyi konularına yer verilecektir.

3.4.1. Kurumsal Gelişimin Gerçekleşme Düzeyi

Anılan kurumsal gelişme ile ilgili olarak bu kısımda, mali yapı faaliyetleri, kalite yönetim sistemi, bilişim alt yapısının ve kullanımı faaliyetleri, halkla ilişkiler, performans bilgileri, proje gerçekleşme sonuçları ve destek hizmetleri gerçekleşme sonuçları konularına yer verilecektir.

¹⁶²T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014>, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 23.02.2016),s189.

3.4.1.1. Mali Yapı Faaliyetleri

Belediye'nin, 2014 yılında gerçekleşen gelir bütçe büyüklüğü 195.807.886,64 TL iken, gelir bütçesi için verilen ödenek miktarı ise 250.500.000,00 TL'dir. Bütçe gelirine ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir.



Tablo-27Mali Yapı Faaliyetleri¹⁶³

AÇIKLAMA	BÜTÇE İLE ÖNGÖRÜLEN	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI %
VERGİ GELİRLERİ	59.035.000,00	42.863.517,34	73
Mülkiyet Üzerinden Alınan Vergiler	37.966.900,00	30.625.464,62	81
Dahilde Alınan Mal ve Hizmet Vergileri	8.786.100,00	6.425.282,80	73
Harcılar	12.282.000,00	5.812.769,92	47
TEŞEBBÜS VE MÜLKİYET GELİRLERİ	3.750.000,00	3.804.261,33	101
Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	1.750.000,00	3.018.655,52	172
Kira Gelirleri	2.000.000,00	785.605,81	39
ALINAN BAĞIŞ VE YARDIMLAR İLE ÖZEL GELİRLER	8.100.000,00	11.095.943,03	137
Kurumlardan ve Kisilerden Alınan Yardım ve Bağışlar	8.100.000,00	11.095.943,03	137
Diğer Gelirler	99.615.000,00	71.927.926,96	72
Faiz Gelirleri	0,00	228.435,75	
Kisi ve Kurumlardan Alınan Paylar	86.680.000,00	66.632.235,01	77
Para Cezaları	4.125.000,00	3.308.059,36	80
Diğer Çeşitli Gelirler	8.810.000,00	1.759.196,84	20
SERMAYE GELİRLERİ	80.000.000,00	66.116.237,98	83
Tasınmaz Satış Gelirleri	80.000.000,00	66.116.237,98	83
GENEL TOPLAM	250.500.000,00	195.807.886,64	78

Esenler Belediyesi'nin 2014 yılı gider bütçesi gerçekleşme oranı ise % 90,99'dir. Belediyeler mali konularda iç ve dış denetime tabidir. Bu bağlamda dış denetim Sayıştay tarafından, İç denetim ise 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 25. maddesine göre Belediye Meclisince oluşturulan Denetim Komisyonunca yapılmaktadır. Ayrıca Belediyenin diğer iş ve işleri; İçişleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişlerince denetime tabi tutulmaktadır¹⁶⁴.

3.4.1.2. Kalite Yönetim Sistemi

Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Kamu İdarelerince hazırlanacak faaliyet raporları hakkındaki yönetmelik çerçevesinde stratejik plan, performans programı ve performans raporlama çalışmaları 2014 yılı içerisinde başarı ile yürütülmektedir.

Hesap verme sorumluluğu, toplam kalite sistemine ulaşım ve bu sistemin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ve gelecek nesillere aktarılmasına yönelik çalışmalar kapsamında; Performans Programı, Stratejik Plan, İç Kontrol Eylem Planı ve Faaliyet Raporu hazırlanmaktadır. Belediyenin Stratejik Yönetim Sistemi çerçevesinde, stratejik planda belirtilen vizyon doğrultusunda geleceği

¹⁶³T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.37.

¹⁶⁴Esenler Belediyesi Tahsilat Şefi Gültekin Ateş ile görüşme 04.02.2016.

planlama, faaliyet raporları ile de öngörülen hedeflere ulaşmada neden-sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirme imkanı bulunmaktadır¹⁶⁵.

Faaliyet Raporları ile Esenler Belediyesinin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kamuoyu ile faaliyet ve projelere ilişkin bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Faaliyet Raporları ile önceki yıla ait gerçekleştirmeler, kaynakların verimli kullanıp kullanılmadığı, maliyetlerin yıllara oranla belirlenmesi ve maliyet düşürme yoluna gidilmesi gerçekleştirilmiştir.

Esenler Belediyesi, şehir ve içinde yaşayan insana dair yeni ve kalıcı düşünceler üretmek ve bunların hayata geçirilmesi noktasında fikir alışverişinde bulunmak amacıyla şehir yazarları ve akademisyenler ile toplantı gerçekleştirmektedir.

Belediye, Yıldız Teknik Üniversitesi ile koordineli şekilde yürüttüğü uygulama ile "Anne Üniversitesi"ni hayata geçirmiştir. Uygulama kapsamında eğitimler öğretim üyeleri tarafından verilmektedir. Eğitim modülleri ise; iletişim becerileri, değerler eğitimi, sanat ve toplum, sağlık ve çevre bilinci, ev ekonomisi, düşünce eğitimi, medya okur-yazarlığı, eğitimde ailenin rolüdür. İki ay müddetince eğitimini tamamlayan annelere katılım belgesi verilmektedir. Anne Üniversitesi 2012 yılında ilk mezunlarını vererek 61 anne belgelerini almışlardır.

¹⁶⁵Esenler Belediyesi şefi Yusuf Acem ile görüşme 21.02.2016.

Tablo-28 Kalite Yönetim Sistemi¹⁶⁶

STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
İyileştirme Yapılan Süreç Sayısı	Adet	10	10	İYİ
Birimlerin Süreçlerinin Gözden Geçirilme Oranı	Yüzde	100	90	İYİ
İç Kontrol Eylem Planının Hazırlanması	Adet	1	1	İYİ
İç Kontrol Eylem Planının Uygulanması	Yüzde	100	90	İYİ
Performans Programı Hazırlanması	Adet	1	1	İYİ
Faaliyet Raporunun Hazırlanması	Adet	1	1	İYİ
Stratejik Planın Hazırlanması ve Revize Edilmesi	Adet	1	1	İYİ
Dijital Ortama Aktarılan Kitap Sayısı	Adet	6.000	0	ZAYIF
Halk Kütüphaneden Yaralanan Kişi Sayısı	Kişi	15.000	16.945	Hedef Üstü
Şehir Düşünce Merkezinde Yapılan Bilim Kurulu Toplantı Sayısı	Adet	14	14	İYİ
Şehir Düşünce Merkezinde Oluşturulan ve Hayata Geçirilen Proje Sayısı	Adet	5	5	İYİ
Şehir Düşünce Merkezinde Yapılan Atölye Çalışmalarında Çıkarılan Yayın Sayısı	Adet	3	3	İYİ
Anne Üniversitesinden Yararlanan Anne Sayısı	Adet	100	94	İYİ
Anne Üniversitesinden Yararlanan Annelerin Memnuniyet Oranı	Yüzde	85	91	İYİ
Dijital Kütüphaneden Yaralanan Kişi Sayısı	Adet	25.000	27.856	Hedef Üstü
Yayınlanan Çocuk Dergisi Sayısı	Adet	4	4	İYİ

Belediye, Çocuk Üniversitesi uygulaması ile 14-16 yaş grubunda ve her türlü sosyoekonomik çevreden uzak bulunan çocukları erken yaşlarda üniversite ortamına getirerek; motivasyon, merak ve yeteneklerini ortaya koyabildikleri yüksek özgüven ortamını oluşturarak, çocukların eğitim tercihlerini daha bilinçli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle çocuk üniversitesine yoğun bir talep olmaktadır.

¹⁶⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.396.

Esenler ilçe sınırlarında yaşayan yüksek lisans ve doktora öğrencileriyle irtibata geçilerek yapılan toplantılarla onların akademik çalışmalarından istifade edilmektedir.

Esenler Belediyesi tarafından Dijital Kütüphane oluşturulmuştur. Kütüphane öğrencilere sessiz ve konforlu çalışmalarını için hizmet sunarken aynı zamanda kitaplarını özgürce okumaları sağlanmaktadır. Dijital kütüphanede; yaklaşık 13.000 değişik kitap dijital ortamda bulunmaktadır. Ayrıca öğrencilerin ihtiyacı olan yayınlar kütüphanede kazandırılmaya devam edilmektedir. 2011 yılında 14.900 kişi, 2012 de 20.228 kişi kütüphaneden faydalanmıştır¹⁶⁷.

3.4.1.3. Bilişim Altyapısının ve Kullanımı Faaliyetleri

Belediyenin internet hızı 20 Mb iken 100 Mb'e yükselterek, hızı 5 kat arttırılmıştır. Teknik ekip ve Türk Telekom'un ortak çalışması sonucu, taşınma sürecinde fiber hattın yeni başkanlık binasına hizmet kesintisi olmadan aktarılması sağlanmıştır. Halen hizmet binalarında internet oldukça hızlı bir şekilde kullanılmaktadır.

¹⁶⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 05.06.2016),s..

Tablo-29Bilişim Altyapısının ve Kullanımı Faaliyetleri¹⁶⁸

BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Intranet Kullanımının Artırılması	Yüzde	100	100	IYI
Web Sayfasının Ziyaretçi Sayısı	Adet	999.996	984.000	IYI
İhale ve Meclis Kararlarının Web'den Yayını	Yüzde	100	100	IYI
Faaliyet Raporlarının Yayınlanması	Adet	1	1	IYI
Çağrı Merkezinin Bakımının Gerçekleşmesi	Yüzde	100	100	IYI
Bir Önceki Yıla Göre Bilişim Risk Raporundaki İyileşme Oranı	Yüzde	80	80	IYI
Bilişim Risk Raporunun Hazırlanması	Adet	1	1	IYI
Teknolojik İhtiyaç Raporu Hazırlanması	Adet	1	1	IYI
Bilgisayar, Pc ve Donanım Arızalarının Giderilme Süresi	Saat	2	2	IYI
Birimlerden Gelen Teknik Donanım İlgili Arıza Şikayetlerinin Adedi	Adet	5.000	4.580	IYI
Kurumdaki Bilgisayarların Arıza Bakımına Alınma Sıklığı	Yüzde	20	20	IYI
Bilgisayar, Yazıcı ve Yedek Parça İhtiyacının Karşılama Oranı	Yüzde	90	90	IYI
Hizmet Binaları Arasındaki İletişim Altyapısının Yenilenmesi	Yüzde	90	90	IYI
Sunucu Sistemlerinin Günün Teknolojine Uygun Yeni Teknoloji İle Dizayn Edilmesi	Yüzde	100	90	IYI
Yönetim Bilişim Sisteminin Kurulması ve Geliştirilmesi	Yüzde	100	100	IYI
Lisans Eksikliklerin Giderilmesi	Yüzde	5	5	IYI
Kurulan Teknolojik Faaliyetlerden Yararlanan Engelli Sayısı	Adet	5	5	IYI

Bilişim altyapısının güçlendirilmesi amacıyla 120 KVA gücündeki kesintisiz güç kaynağı yeni başkanlık binasında faaliyete başlamıştır. Ayrıca, elektrik kesintilerine ve voltaj dalgalanmalarına karşı, kırmızı renkli prizlerde takılı olan tüm elektronik donanım koruma altına alınmıştır¹⁶⁹.

Mobil Belediyecilik Projesi ile kurumsal web sitesi mobil ortama entegre edilmektedir. Cep telefonu, tablet bilgisayar gibi cihazlarda web sitesinin daha düzgün, daha anlaşılır ve daha kullanışlı bir şekilde görüntülenmesi sağlanmaktadır. Keos uygulaması sayesinde, web sitesinde bulunan kent rehberi mobil ortamda kullanılabilir hale gelmektedir. Bu uygulama sayesinde, sahada iken Esenler haritasını görüntüleme, imar durumu sorgulama, uzaklık ölçümü, alan ölçümü gibi işlemler yapabilmek mümkündür. KEOS Mobil Harita ile de; mesafe ölçme, alan hesaplama, kent rehberi ve önemli noktalar (POI), nöbetçi

¹⁶⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.380.

¹⁶⁹Esenler Belediyesi Bilgisayar Mühendisi Mustafa Bağdatlı ile görüşme 29.04.2016.

eczane sorgulama, adres arama, imar durumu sorgulama gibi işlemler yapılabilmektedir.

Belediyede, virüs tarama işlemi yapılmaktadır. Sistem odasına ortam denetleme cihazı kurulmaktadır. Bu cihaz, sıcaklık, nem, su baskını, duman gibi acil durumlarda tanımlı kişileri arayarak erken uyarıda bulunmaktadır. Ayrıca, istem odasında acil durumlarda kullanılmak üzere yangın söndürme tüpü ve elektrik kesintisine karşılık “Kesintisiz Güç Kaynağı” bulundurulmaktadır.

3.4.1.4. Halkla İlişkiler

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, belediye çalışanları ile ilgili BİMER’e (Başbakanlık İletişim Merkezi) iletilen başvurular alınmaktadır. Kayıtların ilgili müdürlüklere gönderilerek takibi yapılmaktadır. Sonunda talep veya şikayetlerin taraflara ulaştırılması ve dilekçe sahibine konu hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, vatandaşların bilgi edinme hakkına ilişkin usulleri düzenlemiştir. Belediye, başvuru üzerine istenen bilgi veya belgeye erişimi 15 iş günü içinde gerçekleştirmektedir. Ancak, istenen bilgi veya belgenin, Belediye içindeki başka bir birimden temin edilmesi, başka Belediyelerden görüş alınması durumunda belgeye ulaşım süresi otuz iş günü içinde sağlanmaktadır¹⁷⁰.

3.4.1.5. Performans Bilgileri

Performans bilgi sisteminde, birimlerindeki ilgili servislerin aylık olarak hazırladıkları raporlar ile öz değerlendirme işlemleri yapılmaktadır. İşin periyoduna göre sonuçlar kurumsal performans denetim birimine aktarılarak yılsonunda birimlerinin faaliyet raporları hazırlanmaktadır. İdare yapılan işlemin tamamını ele almaktadır. İş ve işlemleri standartlara uygun olarak yürütebilmek için bazı projeler uygulanmaktadır. Bu çerçevede; İdarece, stratejik plan, Performans Esaslı Bütçeleme ile Birim Faaliyet Raporlarının düzenli olarak hazırlanması gerekmektedir¹⁷¹.

Esenler Belediyesi’nde performansın izlenebilmesi, raporlanması ve sürecin sistematik olarak takip edilebilmesi için yazılım programı kurulmuştur. Bu

¹⁷⁰Esenler Belediyesi Halkla İlişkiler Müdürü Ercan Zengin ile görüşme 06.03.2016.

¹⁷¹Esenler Belediyesi strateji şefi Oktay İşler ile görüşme 02.02.2016.

yazılım ile Belediye Başkanına ve Yardımcılarına, iç Denetçi ve birim Müdürlerine;özel izleme ekranları oluşturulmuştur. Bu sayede iş ve işlemler ile ilgili gelişmelere periyodik olarak yanıt verebilmek için iş sonuçları, izleme ekranından 100 üzerinden puanlama ile birlikte görülebilmektedir. Proje ve faaliyetlere ait göstergeler ve yatırımlara ilişkin gerçekleşme değerleri ise performans temsilcileri vasıtasıyla sisteme girilerek raporlar istenilmesi durumunda anında alınabilmektedir. Belediye'nin 2010–2014 yıllarını içine alan stratejik planı da bu sistem ile takip edilmektedir. Bu çerçevede Belediyenin stratejik plan çalışmaları daha kaliteli biçimde kayıt altına alınmaktadır. Stratejik plandaki hedeflere ait projeler, performans esaslı bütçeler ve performans programları vasıtasıyla uygulanmaktadır. Stratejik plan uygulamasının sonuçları faaliyet raporlarında kapsamlı olarak incelenmektedir. Sonuç değerlendirmeleri ise, performans bilgileri ve üst yönetimin katılımlarıyla düzenlenecek olan ara ve yılsonu toplantılarında da görüşülmeye devam edilmektedir.

3.4.1.6. Proje Gerçekleşme Sonuçları

Esenler Belediyesi Performans Programı proje göstergeleri kapsamında belirlenmiş olan performans göstergelerine önem derecelerine göre ağırlıklar vermektedir. Gösterge ağırlığının toplam ağırlığa bölünmesi sonucu oluşan değer, performans gösterge değerlerinin gerçekleşme yüzdeleri ile çarpımında oluşan puanların toplamı Esenler Belediyesi'nin performans puanını oluşturmaktadır¹⁷².

Performans göstergeleri, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye ve değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca, faaliyet ve projeleri yürüten birimlerce belirlenmekte ve performansın farklı yönleri üzerinde durduklarından gösterge hedefleri belirlenirken birbirleriyle olan etkileşimlerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Örneğin, verimlilik artışı kalitedeki düşüşe rağmen sağlanabilir. Bu nedenle kalite ile verimlilik arasındaki dengeyi sağlayacak şekilde gösterge hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Performans göstergesi; dengeli, güvenilir, karşılaştırılabilir olmalı ve fayda-maliyet analizi yapılabilmelidir.

Proje göstergeleri belediyedeki mevcut birimler tarafından 3 aylık, 6 aylık ve yıllık olarak belirlenmektedir. Performans programı çerçevesinde belirlenen

¹⁷² T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/StratejikPlanıx2014,EsenlerBelediyesi2010-2014YıllarıStratejikPlanı,s.399>.

hedeflerin yıl sonunda çıktı oranları faaliyet raporunda yazılmaktadır. Hedef üstü ve hedef altı göstergeler belediyedeki ilgili birim tarafından açıklanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda hedefin altında kalınmasının temel nedenlerinin; gerekli ön hazırlık çalışmalarındaki inisiyatif dışı gecikmeler, ihale çalışmalarının devam etmesi, ihale sürecinin uzaması ve projenin iptal edilmesi olduğu, hedefin çok üstünde gerçekleşme durumlarının nedenlerinin ise; öngörülen hedef ile realite arasındaki farklılık, taleplerin beklenenden fazla gelmesi ve ilgili çalışmaya önemin artması gibi başlıklarda ifade edilmektedir.

Belediye, stratejik yönetim sistemi çerçevesinde, stratejik planda belirtilen vizyon doğrultusunda geleceği planlama, faaliyet raporları ile de öngörülen hedeflere ulaşmada neden sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirme imkanı sunmaktadır.

Faaliyet Raporları ile belediyenin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kamuoyu ile faaliyet ve projelere ilişkin bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Bu nedenle önceki yıla ait gerçekleştirmeler, maliyetlerin yıllara oranla belirlenmesi, kaynakların verimli kullanıp kullanılmadığı ve maliyet düşürme yoluna gidilebilmektedir.

3.4.1.7. Destek Hizmetleri Gerçekleşme Sonuçları

Esenler Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürlüğü olarak belediye hizmetlerinin daha etkin, daha verimli bir şekilde yerine getirmek temel görevidir. Vatandaşların ve çalışanların afetlerde herhangi bir olumsuzluğa sebebiyet verilmemesi için gerekli tedbirler ve çalışmalara devam etmesi gerekir. Ülkemiz başta deprem olmak üzere sel, heyelan, çığ, yangınlar ve teknolojik kazalar gibi doğal tehlikelerle karşı karşıyadır. Marmara bölgesi ve çevresinde bir depremin meydana gelebileceği varsayılmaktadır.

Esenler halkını afetlere hazırlanmak maksadıyla ekip çalışmasına devam edilmektedir. Bu çerçevede, psikolojik danışman, inşaat mühendisi, mimar, teknik eleman, hemşire, işçi ve memurlardan oluşan Esenler Belediyesi Arama Kurtarma Ekibi (ESKAT) gerekli tüm eğitimleri almıştır¹⁷³.

Destek Hizmetleri Müdürlüğü; İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü (AFAD), Engelli Dernekleri ve İstanbul Kalkınma Ajansı ile müşterek bir uygulama

¹⁷³Belediyesi Zabıta Memuru Aydın Dedeoğlu ile görüşme 12.03.2016.

başlatmıştır. Buna göre; “Engelli Ailelerinden Oluşan Gönüllü Arama Kurtarma Ekibi Projesi” oluşturulmuştur. “Sesimi Duyan Var mı?” sloganıyla yola çıkılarak engelli yakınlarından oluşan 100 vatandaşımıza (anne, baba, teyze vs.) İl AFAD görevlileri tarafından, temel arama kurtarma eğitimi verilmiştir. Bu sayede eğitime katılamayan engellilerde bina boşaltılması, toplanma alanı, ilk yardım, aile afet planı konularında bilgisahibi olmaları sağlanmış, eğitim alan engelli yakınlarına afet ve acil durum çantası verilmiştir. Bu sayede gönüllü olarak oluşan engelli ekibi ile ESKAT ekibi; eğitim, tatbikat ve arama-kurtarma çalışmalarına müşterek olarak katılabilecektir.

Esenler Belediyesinin engelli vatandaşlarımızla ilgili Engelli Ailelerinden Oluşan Gönüllü Arama Kurtarma Ekibi Projesi gerçekleştirmiştir. Bu uygulama ile engelliler afetlerde de yalnız olmadıklarını hissetmişlerdir. ESKAT ekibi tarafından yapılan çalışma ile ilçede yaşayan tüm engellilerin adresi belirlenmiştir. Engellilerin binaları hızlı bir şekilde boşaltılabilmesi için engelli rampaları yapılmaktadır. Bununla ilgili engelli dernekleri ile çalışmalar sürdürülmektedir¹⁷⁴.

Belediyeye ait tüm hizmet binalarının temizliğinin yapılması, çalışan personele servis imkanının sunulması, hizmet araçlarının sigorta, ceza, muayene, kiralama ve yakıt verme ihtiyaçları Destek Hizmetleri Müdürlüğü tarafından karşılanmaktadır.

¹⁷⁴Esenler Ortopedik Engelliler Derneği başkanı Ayşe Özhan ile görüşme 16.03.2016.

Tablo-30 Destek Hizmetleri Gerçekleşme Sonuçları¹⁷⁵

DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Yeni Belediye Binası Teşrifatının Tamamlanma Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
Temizlik Hizmeti Verilen Bina Sayısı	Adet	25	25	İYİ
Temizlik Hizmetinden Duyulan Memnuniyet Oranı	Yüzde	85	97,69	Hedef Üstü
Belediye Hizmet Binalarında Yapılan Küçük Onarım Sayısı	Adet	10	12	Hedef Üstü
İlçemizdeki Resmi Kurumlar, Sivil Toplum Kuruluşları Ve Vatandaşlarımızın Katılımlarıyla Afetlere Hazırlık Ve Afet Gönüllüsü Projesinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Etkinlik ve Seminer Sayısı	Adet	50	82	Hedef Üstü
Afet Gönüllüsü Projesine Gönüllü Olan Kişi Sayısı	Adet	500	477	İYİ
Belediye Birimleri, İlçemizdeki Resmi Kurumlar, Sivil Toplum Kuruluşları Ve Vatandaşların Sosyal, Kültürel Ve Eğitim Amaçlı Araç Taleplerinin Karşılama Oranı	Yüzde	90	95,61	İYİ
Sosyal, Kültürel Ve Eğitim Amaçlı Araç Taleplerinin Karşılansında Verilen Hizmetten Duyulan Memnuniyet Oranı	Yüzde	85	99,64	Hedef Üstü
Personel Servisi Memnuniyet Oranı	Yüzde	85	99,64	Hedef Üstü
Akaryakıt İhtiyacı Karşılama Araç Sayısı	Adet	2.100	2.146	İYİ
Belediyemize Ait Araçların Sigorta Ve Muayene İşlerinin Yaptırılma Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
Kiralanan Hizmet Araç Sayısı	Adet	145	151	İYİ

3.4.2. Kentsel Gelişimin Gerçekleşme Düzeyi

Bu kısımda, çevre koruma ve kontrol müdürlüğü, kentsel tasarım müdürlüğü, emlak ve istiklak müdürlüğü, fen işleri müdürlüğü, hukuk işleri müdürlüğü, park ve bahçeler müdürlüğü, imar ve şehircilik müdürlüğü ve ruhsat ve denetim müdürlüğü faaliyetlerinin gerçekleşme düzeylerine yer verilecektir.

3.4.2.1. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü

Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü tarafından, “Evimiz Gibi Tertemiz Esenler” sloganı ile vatandaşlara daha sağlıklı ve daha kaliteli bir çevre oluşturmak amacıyla çalışmalarına devam edilmektedir.

¹⁷⁵T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Faaliyet Raporu”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.380.

Tablo-31 Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü¹⁷⁶

ÇEVRE KORUMA VE KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Çevre ve Temizlik Faaliyetleri ile İlgili Bilgilendirme Çalışması	Adet	40.000	42.150	İYİ
Çevre Etkinlikleri ve Seminer Sayısı	Adet	10	9	İYİ
Okullarda Yapılan Çevre Bilinci Arttırmaya Yönelik Verilen Seminerlere Katılım Sayısı	Kişi	10.000	9.800	İYİ
Gürültü Kirliliği / Ses Basıncı Düzey Ölçümü	Adet	60	98	Hedef Üstü
Ambalaj Atıklarından Alternatif Olarak Elde Edilen Gelir Miktarı	Türk Lirası	490.000	657.236,80	Hedef Üstü
Biyolojik Atıklar İçin Bidon Verilen İş Yeri Sayısı	Adet	60	61	İYİ
Dağıtılan Atık Pİ Kutusu Sayısı	Adet	50	90	Hedef Üstü
Kapak Toplama Kampanyasında Toplanan Kapak Miktarı	Kilogram	42.500	68.339	Hedef Üstü
Kapak Toplama Kampanyasında Hediye Edilen Tekerlekli Sandale Sayısı	Adet	250	382	Hedef Üstü
Toplanan Ambalaj Atık Miktarı	Ton	7.000	7.468,60	İYİ
Toplanan Cam Atık Miktarı	Kilogram	350.000	339.820	İYİ
Toplanan Biyolojik Atık Miktarı	Litre	34.000	31.030	İYİ
Toplanan Atık Pİ Miktarı	Kilogram	1.500	3.065	Hedef Üstü
Ambalaj Atıkları İçin Dağıtılan Kutu Sayısı	Adet	2.000	2.740	Hedef Üstü
Elektronik Atıkların Kaynağından Toplanması	Kilogram	4.000	5.690	Hedef Üstü
Toplum Bilincini Artırıcı Broşür Sayısı	Adet	50.000	54.500	İYİ
Toplanan ve Nakledilen Evsel Atık (çöp) Miktarı	Ton	120.000	133.450	Hedef Üstü
Toplanan Moloz-Hafriyat Miktarı	Ton	4.000	5.624,96	Hedef Üstü
Temizliği Yapılan Boş Arsa Sayısı	Adet	900	964	İYİ
Toplanan Eski Ev Eşyalarının (koluk, çakıyat vb.) Miktarı	Ton	4.500	4.873,35	İYİ
Toplanan Tıbbi Atık Miktarı	Ton	50	53,50	İYİ

Bu bağlamda, kamu kuruluşlarında ve işyerlerinde ambalaj atık poşetleri ve geri dönüşüm kutularının dağıtılması, atıkların toplanması, hafriyat toprağı ve inşaat atıkları taşıma ve kabul belgesi verilmesi gibi çalışmalar sunulmaktadır¹⁷⁷.

Ayrıca, evsel çöplerin, tıbbi atık ve büyük hacimli atıkların toplanması, cadde, soka ve Pazar yerlerinin yıkanması ve süpürülmesi, ibadethane ve anaokullarının halılarının yıkanması, gürültü kirliliği ve egzost gazı ölçümleri gibi hizmetler de yürütülmektedir.

¹⁷⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.381.

¹⁷⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 05.03.2016),s.32..

3.4.2.2. Kentsel Tasarım Müdürlüğü

Güzel Esenler Projesi kapsamında, TEM E-5 bağlantı yolunun zemin rehabilitasyonu, Kentsel Tasarım Uygulaması, İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yapılmaktadır.

Tablo-32Kentsel Tasarım Müdürlüğü¹⁷⁸

KENTSEL TASARIM MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Kentsel Dönüşüm/Yenileme Çalışması Yapılan Alan Yüzdesi	Yüzde	25,00	25,00	YI
Ulaşım ve Toplu Taşıma-Durak Düzenlemeleri	Adet	2,00		Kapatılan Plan Proje Müd. Aktarılan Göstergesi
Arge -Fikir Proje Sayısı	Adet	6,00		Kapatılan Plan Proje Müd. Aktarılan Göstergesi

Esenlerde hayat kalitesinin artırılarak sağlam konutların yapılması hedeflenmektedir. Bunun için, ruhsat, imar, proje kontrol ve iskân işlemleri ilgili mevzuatlar çerçevesinde devam etmektedir. Isı yalıtım işlemleri ise devam etmektedir.Kentsel Tasarım Müdürlüğü yalıtım esas alan akıllı binaların yapılabilmesi için görevini sürdürmektedir.

3.4.2.3. Emlak ve İstimlak Müdürlüğü

İmar ve Şehircilik Müdürlüğü ve Emlak ve İstimlak Müdürlüğünden gelen yıkım kararı bulunan yapılarla ilgili olarak duyurular yapılmaktadır. Verilen süre bitiminde boşaltma işlemi yapılmamış ise çağrılan takviye ekibip ile buraların tahliyesi sağlanmaktadır. İlgili yerdeki eşyalar tutanak düzenlenerek yeddi emin deposunda muhafaza altına alınmaktadır. Binanın boşaltılmasının ardından yapılan yıkım işleminde gerekli tedbirler alınarak yıkıma iştirak edilmektedir¹⁷⁹.

Belediye tarafından, 2981, 3194 sayılı İmar Kanununun 18. maddesine istinaden 2014 yılında yapılan 2 adet uygulamayla birlikte, 2010-2014 yıllar

¹⁷⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.389 .

¹⁷⁹Esenler Belediyesi Emlak ve İstimlak Müdürü A.MenderesŞereflioğulları ile görüşme 04.04.2016.

arasında toplam 20 uygulamayı yapılarak tescil edilmiştir. Yapılan uygulamaların kapsamında 16.37 hektarlık bir alan kapsanmış, bu alana ile ilgili yapılan ifraz uygulaması neticesinde 2.580 adet tapu çıkartılmıştır¹⁸⁰.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Emlak ve İstimlak Müdürlüğü tarafından koordineli bir şekilde yürütülmekte olan çalışmalarla;2014 yılında toplam 2.720.67 m²alan belediye tarafından kamulaştırılmıştır. Ayrıca takdir ve uzlaşma komisyon raporunun hazırlanması ile tapu çıkartılması işlemleri, tevhit-ifraz-yola terk işlemleri ve satışı yapılan taşınmaz alanları gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Tablo-33Emlak ve İstimlak Müdürlüğü¹⁸¹

EMLAK İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Ecrimisil Sayısı	Adet	4	6	Hedef Üstü
İlk Kez Ecrimisil Alınan Yer Sayısı	Adet	2	1	ORTA
Ecrimisil Gelirlerinin Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı	Yüzde	10	10	İY
Kamulaştırılan Alan	Metrekare	6.000	2.720,67	YETERSİZ
Hisseli Kadastral Parsellerde 2981/3290 Sayılı Yasalara Göre İmar Uygulaması Yapılan Alan	Metrekare	10.000	0	ZAYIF
Bimer Kanalı ile Gelen Vatandaş Dilekçelerinin Cevaplanma Süresi	İş Günü	2	1,85	İY
Ifraz, Tevhit, Yola Terk, Yoldan İhdas İşleminin Yapılması ve Folyelerinin Hazırlanıp Encümene Sunulma Süresi	İş Günü	5	5,22	İY
Teknik Müdürlüklerin Talepleri Doğrultusunda, İstenilen Yerlerin Arazi Ölçümlerinin (Konum Belirleme, Alan, Hacim, Yol, Park İlgali vb.) Ölçüm Aletleri ile Tapılması	Yüzde	100	100	İY
Plan Tadilatlarının Askıya Çıkarılması ve Müdürlüklere Dağıtılma Süresi	İş Günü	5	3	Hedef üstü
Tevhid-İfraz-Yola Terk Yapılan Yer Sayısı	Adet	250	244	İY
İfrazı Tamamlanan Yerlere Konulan İpoteklerin Kaldırılması ve Tapularının Verilme Süresi	İş Günü	1	1	İY
İnşaat istikameti ve Kot Kesiti Alınan Yer Sayısı	Adet	600	652	İY
Yenilenen Kira Sözleşmesi Sayısı	Adet	1	1	İY
İlk Kez Kiraya Verilen Yer Sayısı	Adet	2	2	İY
Satışı Yapılan Taşınmaz Alanı	Adet	200	554,67	Hedef Üstü
Yeni Kiralanan Gayrimenkul Sayısı	Adet	1	2	Hedef Üstü
Vatandaş Talepleri Doğrultusunda İstikamet, Kot Verilmesi ve Arazide Yerlerin Gösterilme Süresi	İş Günü	7	7	İY

3.4.2.4. Fen İşleri Müdürlüğü

Çağın gereklerine göre yol, bulvar, meydan, yaya kaldırımları ile altyapı/üstyapı faaliyetleri yapılmaktadır.

¹⁸⁰T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/r/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 25.02.2016),s.128-129.

¹⁸¹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/r/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.384.

Tablo-34Fen İşleri Müdürlüğü¹⁸²

FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Yeni Hizmet Binasının Tamamlanma Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
Asfalt Kaplama Miktarı	Ton	35.000	54.370	Hedef Üstü
Yeni İnşa Edilen Yağmur Suyu Kanalı Uzunluğu	Metre	2.000	1.903	İYİ
Temizliği Yapılan İzgara Sayısı	Adet	30.000	30.000	İYİ
Yeni Yapılan Tretuvar Alanı	Metrekare	30.000	26.413	ORTA
Tamiri Yapılan Tretuvar Alanı	Metrekare	80.000	90.620	Hedef Üstü
Vizyonel Proje Sayısı	Adet	2	2	İYİ
Cadde ve Sokak Düzenlemeleri Sayısı	Adet	4	30	Hedef Üstü
İBB ile Yürütülen Proje Sayısı	Adet	4	4	İYİ
Yapımı Tamamlanan Gençlik Merkezi Sayısı	Adet	1	0	ZAYIF
Yapımı Tamamlanan Kadın Yaşam Merkezi Sayısı	Adet	1	0	ZAYIF
Restorasyonu Tamamlanan Tarihi Eser Sayısı	Adet	1	0	ZAYIF
Yaşlı Bakım Evi Yapılması	Adet	1	0	ZAYIF
Açık ve Kapalı Otopark Düzenlemeleri Yapılması	Adet	10	42	Hedef Üstü
Sokak Aydınlatma İçin Bakımı Yapılan Armatür Sayısı	Adet	6.000	6.000	İYİ
Montajı Tamamlanan Dekoratif Aydınlatma Pano Sayısı	Adet	500	500	İYİ
Bakım ve Onarımı Yapılan Kamu Bina Sayısı	Adet	15	47	Hedef Üstü

Esenler Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü tarafından; asfalt kaplaması, yağmur suyu şebeke yapımı, izgara temizliği, tretuar yani bina önü, altyapı çalışmalarından kaynaklanan bozulmalar ve çökmelerin tamir edilmesi, açık otoparkların beton, taş ve asfalt kırığı ile düzenlenmesi, kamu binaları ile cadde ve sokak aydınlatma çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca, kışla mücadelede tuzlama ve küreme işlemleri, sel-su baskını gibi acil durumlara müdahale etmektedir.

Altyapı Planlama Şefliği, ilçeye hizmet veren diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyonun sağlanarak (Afet Koordinasyon Merkezi, Sular İdaresi vs.) onlardan kaynaklanan eksikliklerin takibini yapmaktadır. Bununla birlikte her türlü

¹⁸²T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.385.

alt yapıdan kaynaklanan olumsuzlukların tespit edilerek şikayetlerin değerlendirilmesi ve olumsuzlukların giderilmesini sağlamaktadır¹⁸³.

İlçe genelinde bulunan 6000 askı tipi aydınlatmanın bakımı, karanlıkta kalan bölgeler ile okul bahçelerinin aydınlatılması, açık otopark olarak düzenlenen alanlarda aydınlatma yapılmaktadır.

3.4.2.5. Hukuk İşleri Müdürlüğü

Tablo-35Hukuk İşleri Müdürlüğü¹⁸⁴

1- Adli Dava Sayısı: 136
2- İdari Dava Sayısı: 66
3- Vergi Dava Sayısı: 3
4- Ceza Dava sayısı:53
5- İcra sayısı : 40
6- Karara Çıkmış Toplam Dava Sayısı: 82
a)Lehimize Karar Verilenler : 59
b) Aleyhimize Karar Verilenler: 19
c) Kısmen Kabulle Biten Dava: 4
7-Toplam Dava Sayısı: 253
8 - Toplam Duruşma Sayısı: 435
9 - Toplam Keşif Sayısı: 18
10 - Mütalaa Sayısı: 12
11- Evrak Sayısı :1166

Hukuk İşleri Müdürlüğü olarak Kanun değişiklikleri ve mevzuattaki değişimlerin Resmi Gazetede takibi yapılarak değişiklik olması durumunda ilgili Belediye'nin ilgili birimlerine iletilmektedir. Genel olarak dosyalar yargılama aşamalarında hedeflenen doğrultuda işlem görmektedir. Ayrıca, Müdürlükler arası değerlendirme ve tartışma toplantıları ve hukuki görüş istekleri mevzuat ve içtihatlar çerçevesinde yapılmaktadır. 2014 yılına ait yapılan işlemler tabloda belirtilmektedir¹⁸⁵.

3.4.2.6. Park ve Bahçeler Müdürlüğü

Esenler Belediyesi tarafından hizmete açılan "Çocuk Sokağı" günün belirli saatlerinde trafiğe kapatılarak çocukların kullanımına sunulmaktadır. Bu

¹⁸³Esenler Belediyesi Fen İşleri Mühendisi Ayhan Demir ile görüşme 25.03.2016.

¹⁸⁴T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.158.

¹⁸⁵Esenler Belediyesi Hukuk İşleri Müdürü M.Latif Öner ile görüşme 21.03.2016.

çerçeve, içerisinde bisiklet yolu, basket ve voleybol alanı ve benzeri oyunlar; profesyonel hocalar eşliğinde çocukların eğitimine katkıda bulunmaktadır. Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Çocuk Sokağının çevre düzenlemesi amacıyla 71 adet estetik değeri olan silindirik formlu tiji alev ağacı dikimi ile birlikte dekoratif ışıklı bordürlerle sokağa farklı bir kimlik kazandırmıştır¹⁸⁶.

Park ve Bahçeler Müdürlüğünce, Süs bitkisi dikimi, dekoratif baskı beton yapılması, çocuk oyun alanı, fitness alanı, ahşap kamerye, dekoratif aydınlatma, çim serimi ile ilgili olarak; Turgut reis mahallesi Anadolu Cad. parkı düzenleme projesi ve yapımı (561m²), havaalanı mahallesi taşocağı Cad. parkı revizyon projesi ve yapımı (1.195 m²), NenehatunMah. Aziziye Cad. parkı revizyon projesi ve yapım işi (2971 m²), Oruçreis Mah. Şehit Ali Karahan Cad. parkı revizyon projesi ve yapımı (319 m²), Menderes Mah. metro yanı parkı projesi ve yapım işi (137 m²), Birlik Mahallesi otaban yan yol parkı projesi ve yapım işi (2.552 m²), Nene Hatun Mahallesi Kadir Topbaş Kültür Sanat Merkezi bahçesi çevre düzenleme yapım işi (677 m²), tuna mahallesi Kültür Merkezi Semazen Camii önü çevre düzenlemeleri yapılmıştır.

Esenler Belediyesi Göktürk Tabiat Parkı Gelişim Projesinin 56 hektar kullanım alanı Orman ve Su İşleri Bakanlığınca onaylanmıştır. Proje kapsamında, öncelikle Esenler halkının rekreasyon ihtiyacının karşılanması, piknik yapması ve kültürel faaliyetlerde bulunması amacıyla okul ve derneklerden gelen toplu gruplara hizmet verilmektedir. Tabiat Parkı Alanı içerisinde; otopark, çeşmeler, kır kahveleri, kır lokantaları, yürüyüş yolları, piknik alanları ve benzeri hizmet üniteleri bulunmaktadır¹⁸⁷.

Okullara oyun grubu, kamu binaları etrafına peyzaj düzenleme, mevsimlik çiçek ve lale soğanı dikimi, park, bahçe ve refüjlerde ağaç ve güllerin çapalanması (72.000 Adet), fitnessaletleri temini ve montajı (105 adet park ve yeşil alan), mevcut parklarda hasar gören oyun grubu ve fitnees aletlerinin tamirata (670 adet) yapılmaktadır.

Tablo-36Park ve Bahçeler Müdürlüğü¹⁸⁸

¹⁸⁶Esenler Belediyesi Resmi Web sitesi 04.02.2014.

¹⁸⁷Esenler Belediyesi Park ve Bahçeler Teknisyeni Ali Yıldız ile görüşme 14.02.2016.

¹⁸⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.392.

PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Toplam Park Alanı	Metrekare	369.758	257.943	ORTA
Yeni Yapılan Park Adedi	Adet	4	5	Hedef Üstü
Yeni Yapılan Parkların Toplam Alanı	Metrekare	112.527	3.927	ZAYIF
İlçede Kişi Başına Düşen Park Alanı	Metrekare	0,80	0,56	ORTA
Projelendirilen İmarlı Yeşil Alanların Yüz Ölçümü	Metrekare	35.000	32.000	İYİ
Kişi Başına Düşen Toplam Yeşil Alan Miktarı	Metrekare	2,08	1,84	ORTA
İlçe Genelindeki Yeşil Alanların Önceki Yıla Göre Artış Oranı	Yüzde	13	1,07	ZAYIF
Mevcut Park Revizyonu Sayısı	Adet	15	10	ORTA
Çocuk Oyun Gurubu ve Fitness Aletleriyle Donatılan Park ve Yeşil Alan Sayısı	Adet	40	105	Hedef Üstü
Kauçuk ile Kaplanan Çocuk Oyun Grubu ve Fitness Alanı	Metrekare	1.400	1.933	Hedef Üstü
Çocuk Oyun Grubu ve Fitness Aletlerinde Yapılan Tamirat Sayısı	Adet	370	670	Hedef Üstü
Bakımı Yapılan Park ve Muhtelif Yeşil Alan	Metrekare	449.546	339.505	ORTA
Kamu Alanlarına Konulan Kent Mobilyası Sayısı	Adet	250	240	İYİ
Dikilen Ağaç Sayısı	Adet	4.000	2.916	ORTA
Dikilen Mevsimlik Çiçek ve Lale Soğanı Sayısı	Adet	1.500.000	1.593.697	İYİ
Dikilen Çalı ve Süs Bitkisi Sayısı	Adet	25.000	30.068	Hedef Üstü
Çim Serimi Yapılan Alan	Metrekare	50.000	22.306	YETERSİZ
Biçilen Çim Alanı	Metrekare	3.000.000	4.840.387	Hedef Üstü
Budanan ve Kesimi yapılan Ağaç, Ağaççık ve Gül Sayısı	Adet	35.000	55.069	Hedef Üstü
Çapalanması Yapılan Ağaç, Ağaççık ve Çiçek Sayısı	Adet	60.000	72.000	Hedef Üstü

Hijyen Park Projesi Uygulaması ile Esenler ilçe sınırları içerisindeki tüm çocuk oyun grupları, fitness aletleri ve çevre duvarlarında bulunan istenmeyen ve görüntü kirliliğine sebep olan yazıların silinerek temiz bir görüntü sağlanması amacıyla hijyen temizlik çalışması yapılmıştır¹⁸⁹.

Park ve Bahçeler Müdürlüğü tarafından, Esenler genelindeki tüm park, refüj ve diğer yeşil alanlarda hazır çim serimi yapılması (22.306 m2), ağaç dikimi (2.916 adet), refüj düzenlemesi, yeni hizmet binası çevresi peyzaj düzenlemesi, park, yeşil alan, refüj ve yol kenarlarında dekoratif aydınlatma yapılması parklarda, refüjlerde ve diğer yeşil alanlarda ağaç ve güllerin budanması ve kesimi (55.069 adet), parklarda, refüjlerde ve diğer yeşil alanlarda çim alanlarının biçilmesi (4.840.387 m2), kamu alanlarına kent mobilyası konulması (240 adet) tamamlanmıştır.

¹⁸⁹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014>, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 15.02.2016),s.276.

3.4.2.7. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü

Çarpık kentleşme ve kaçak yapılanmanın önlenmesi için düzenli olarak denetimler yapılmaktadır. Herhangi bir olumsuzluk yaşanmaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.

Tablo-37 İmar ve Şehircilik Müdürlüğü¹⁹⁰

İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Plan Tadilat Sayısı (1/5000 ve 1/1000 ölçekli İmar Planı)	Adet	16	11	ORTA
Yapı Ruhsatı Verilen Bina Sayısı	Adet	300	522	Hedef Üstü
Isı Yalıtım ve Tesisat Projelerinin Tasdik Süresi	İş Günü	3	3,42	ORTA
Mimari, Statik ve Dış Cephe Projelerin Tasdik Süresi	İş Günü	10	10,08	İYİ
Temel ve Temel Üstü Kat Vizesi, Çatı Vizesi ve İş Bitirme Belgelerinin Verilme Süresi	İş Günü	9	9,33	İYİ
Yapı Denetim Firmaları ve Proje Müellifleriyle Yapılan Toplantı Sayısı	Adet	2	2	İYİ
İmar Durum Bilgisi Verilen Vatandaş Sayısı	Adet	3.500	3.500	İYİ
Dış Cephesi Yenilenen Bina Sayısı	Adet	700	917	Hedef Üstü
Düzenlenen Asansör Ruhsat Sayısı	Adet	150	216	Hedef Üstü
Asansör Dosyalarının Tasdik Süresi	İş Günü	3	3,58	ORTA
Vatandaştan e-mail Yoluyla Gelen Talep ve Şikayetlerin Cevaplama Süresi	İş Günü	10	10,50	İYİ
Yapı Ruhsatı Verilme Süresi	İş Günü	10	9,58	İYİ
Verilen İmar Durum Belge Sayısı	Adet	1.000	744	ORTA
İmar Durumu Tanzim Süresi	İş Günü	4	4,25	İYİ
Yapı Kullanım İzin Belgesi Sayısı	Adet	250	379	Hedef Üstü
Yapı Kullanım İzin Belgesi (İskan) Verilme Süresi	İş Günü	10	10,58	İYİ
Verilen Yıkım Ruhsatı Sayısı	Adet	300	495	Hedef Üstü
Yıkım Ruhsatı Verilme Süresi	İş Günü	2	2,33	ORTA
Verilen Isı Yalıtım ve Tesisat Raporu Sayısı	Adet	300	776	Hedef Üstü
Metruk ve Kaçak Yapıların Yıkım Sayısı	Adet	150	83	ORTA

Esenleri daha yaşanabilir örnek bir marka şehir haline getirmek için proje bazlı çalışmalar kapsamında; yeni binalara kamera ve klima konulması, cami, dernek ve kurumlara proje desteği verilmesi, yeni yapılan inşaatların cephelerinin projelendirilmesi, kentsel tasarım uygulama projesi, tuna mahallesi eğitim vadisi ile dörtyol meydanı düzenlemesi ve tarihi yapıların restorasyonu çalışmaları yapılmaktadır¹⁹¹.

¹⁹⁰T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.386.

¹⁹¹Esenler Belediyesi İmar Müdürü Adil Şenden ile görüşme 21.03.2016.

3.4.2.8. Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü

Ruhsat ve Denetim İşleri Müdürlüğü'nün talebi üzerine ESHİP (Esenler Hijyen Projesi) kapsamında denetim ve takip işlemleri yapılabilecektir. Bu nedenle kayıt ekranları ve raporlama ekranlarının yapılabileceği yeni yazılım hazırlanarak kullanıma açılmıştır.

Tablo-38 Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü¹⁹²

RUHSAT VE DENETİM MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Elektronik Arşiv Tamamlanan Birim Sayısı	Adet	6	0	ZAYIF
Digital Arşive Aktarılan Sayfa Sayısı	Adet	400.000	483.063	Hedef Üstü
Ruhsatlandırılan İşyeri Sayısı	Adet	1.440	1.242	ORTA
Sıhhi İşyerlerine Verilen Ruhsat Sayısı	Adet	1.200	712	ORTA
Gayri Sıhhi İşyerlerine Verilen Ruhsat Sayısı	Adet	600	464	ORTA
Umumi İstirahat ve Eğlence Yerlerinin Ruhsatlandırılma Adedi	Adet	120	61	ORTA
Ruhsat Komisyon Süresi	İş Günü	17	15	Hedef üstü
ESHİP Sertifikası İçin Başvuruda Bulunan İş Yeri Sayısı	Adet	300	0	ZAYIF
ESHİP Çerçevesinde Denetim Yapılan İş Yeri Sayısı	Adet	600	0	ZAYIF
İşyeri Ruhsat Denetimi Sayısı	Adet	2.400	1.587	ORTA

Ruhsat Denetim Müdürlüğüne, işyerlerine ruhsat verilmesi, ruhsat düzenlenen iş yerlerin denetimi, kurum arşiv hizmetleri, ruhsat denetimleri, umuma açık işyerlerinin denetimi; şikâyet denetimleri yapılmaktadır.

¹⁹²T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.393.

Esenler Hijyen Projesi, başta Esenler’de yaşayan halk olmak üzere; güvenilir gıda, kaliteli hizmet ve sürdürülebilir sağlık koşullarının tümünü kapsamaktadır. Proje artan talepler doğrultusunda yenilenmiş, güncellenmiş ve kapsamı genişletilmiştir. Gıda işletmelerinin yanında kişisel bakım yerleri ile eğlence ve istirahat yerleri projeye dahil edilmektedir. Esenler Hijyen Projesi kapsamında sertifika almak isteyen esnafın telefonla ya da dilekçe ile başvurusunu yapmasının ardından, esnafla birlikte belirlenen günde söz konusu işletme ESHİP personellerince denetlenmektedir¹⁹³.

3.4.3. Toplumsal Gelişimin Gerçekleşme Düzeyi

Bu kısımda, insan kaynakları ve eğitim müdürlüğü, kadın ve aile hizmetleri müdürlüğü, kültür ve sosyal işler müdürlüğü, sağlık işleri müdürlüğü ve sosyal yardım işleri müdürlüğü ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

3.4.3.1. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Personel kayıt sistemine ek olarak raporlama yazılımı projesi kapsamında ilgili personele eğitim verilerek kullanıma açılmıştır. Hizmetçi Eğitim Çalışmaları kapsamında, Belediye’de çalışmakta olan görevli personelin günün koşullarına uygun olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların bilgi ve verimliliğinin artırılması için eğitimler düzenlenerek 2014 yılında tüm birimleri içine alan hizmet içi eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmiştir¹⁹⁴.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, Kamuda Tasarruf Bilincinin Geliştirilmesi, 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Mutluluk ve Mutlu Olmanın Yolları, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, İletişim Becerileri, Belediye Zabıta Yönetmeliği, Başarı Motivasyonu, 7201 Sayılı Tebligat Kanunu, İlk Yardım, Resmi Yazışma Kuralları, 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu konularında kişi başı 18,8 saat eğitim verilmesi sağlanmıştır.

¹⁹³T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Faliyet Raporu”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 05.01.2016),s.298.

¹⁹⁴T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Faliyet Raporu”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 23.02.2016),s.181.

Tablo-39 İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü¹⁹⁵

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Kurum Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması	Adet	2	2	İYİ
Kişi Başı Verilen Hizmetçi Eğitim Saati	Kişi/Saat	30	18,80	ORTA
Verilen Eğitimin Etkinlik Değerlendirme Oranı	Yüzde	85	85	İYİ
Hizmetçi Eğitime Katılım Oranı	Yüzde	85	82	İYİ
Hizmetçi Eğitimden Duyulan Memnuniyet Oranı	Yüzde	90	92,17	İYİ
Katılım Yapılan Kurum Dışı Mesleki Eğitim, Panel ve Seminer Sayısı	Adet	30	25	ORTA
Personel Memnuniyet Oranının Ölçülmesi	Adet	1	1	İYİ
Personel Memnuniyet Oranı	Yüzde	85	87	İYİ
Motivasyon Artırıcı Yapılan Etkinlik Sayısı	Adet	1	1	İYİ
Personelin Özel Günlerini Kutlama Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
Düzenlenen Tasarruf Bilinci Eğitim Süresi	Kişi/Saat	2	2	İYİ
Tasarruf Bilinci Eğitimine Katılan Kişi Sayısı	Kişi	100	176	Hedef Üstü

3.4.3.2. Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü

Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü 02. 06. 2014 tarih ve 2014/ 60 Sayılı Meclis Kararı ile kurulmuştur.

Tablo-40 Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü¹⁹⁶

KADIN VE AİLE HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Esenler Gençlik ve Bilgi Evlerinden Yararlanan Öğrenci Sayısı	Kişi	12.000	16.000	Hedef Üstü
ESGEV Kapasite Kullanım Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
ESGEV'lerden Yararlanan Veli ve Öğrenci Memnuniyet Oranı	Yüzde	80	80	İYİ
Yaz Spor Okullarında Eğitimi Verilen Spor Branş Sayısı	Adet	8	10	Hedef Üstü
Yaz Spor Okullarına Kaydolan Çocuk Sayısı	Adet	3.000	5.000	Hedef Üstü

Esenler Belediyesi Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğüne bağlı olarak faaliyet yürüten Esenler Bilgi Evleri (ESGEV), geleceğimiz olan çocukları hem kültürel açıdan hem de bilimsel açıdan geliştirmeyi kendisine misyon edinmiştir.

¹⁹⁵T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014>, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.387.

¹⁹⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014>, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.388.

Bilgi Evleri sivil toplum kuruluşları ile ortaklaşa çalışmaktadır. 2014 yılında 180 personeli ile 16.000 gence eğitim hizmeti vermiştir.

Kadın Aile Müdürlüğü, izcilik ile ilgili olarak başlattığı uygulama ile izciliği yaygınlaştırmak, insanları doğaya, çevreye duyarlı olmayı aşılacak ve izciliği sevdirmek amacıyla İzmit Gölçük'te yapılan izcilik kampına 250 öğrenci katılmıştır¹⁹⁷.

Ayrıca, "Esen Çocuk Dergisi" Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü tarafından 3'er aylık dönemlerle hazırlanarak ilçede bulunan öğrencilere ve çocuklara dağıtılmaktadır.

3.4.3.3. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nün etkinlik faaliyetleri kayıt altına alınarak, takip edebilecekleri yeni bir yazılım projesi geliştirilmiştir. Bu kapsamda personele eğitim verilerek yazılım projesi kullanıma açılmıştır.

Esenler Sanat Evi uygulaması ile 8-80 yaş arası hemşehrilerinin kişisel gelişimine fayda sağlamak amacıyla, Dr. Kadir Topbaş Kültür Sanat Merkezi'nde faaliyetlerine devam etmektedir. Bu çerçevede ,kemandan gitara, karikatürden kaligrafiyeye kadar 28 ayrı dalda kurslar veren ESEV, 2014 yılında 2293 öğrenciye hizmet vermiştir¹⁹⁸.

Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü tarafından, tarih ve kültür turları organizasyonu ile ilçe halkına, öğrencilere, kurum çalışanlarına, ev hanımlarına, sosyal gruplara, özellikle de gençlere özel tarih, kültür gezileri düzenlenmiştir. Ayrıca, Çanakkale gezileri ile vatan ve bayrak sevgisini aşılacak, katılımcıların milli duygularını ve bilinçlerini güçlendirmek hedeflenmektedir. Bu bağlamda, Gelibolu Yarımadası Tarihi Milli Parkı - Çanakkale Şehitliği Gezilerine toplam 6.550 vatandaş katılım sağlamıştır. İstanbul sosyal grup gezileri ve boğaz

¹⁹⁷T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 16.02.2016),s.188.

¹⁹⁸T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faaliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 22.01.2016),s.222.

gezilerine 2.300, Konya gezisine 400 kişi ile Edirne gezisine 1.000 kişi katılmıştır¹⁹⁹.

Tablo-41 Kültür ve Sosyal İşler M d rl ğ ²⁰⁰

KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Őlç� Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
ESEV de Açılan Branş Sayısı	Adet	62	56	İYİ
ESEV'de Açılan Kurslara Katılan Kişi Sayısı	Kişi	3.500	4.586	Hedef �st�
Düzenlenen Konferans, Panel ve Söyleşi Sayısı	Adet	55	80	Hedef �st�
Düzenlenen konferans, Panel ve S�yleşilere Katılana Kişi Sayısı	Kişi	12.500	12.800	İYİ
Gösterimi Yapılan Tiyatro Oyunu Sayısı	Adet	30	45	Hedef �st�
Tiyatro Oyunlarını İzleyen Kişi Sayısı	Kişi	12.000	35.020	Hedef �st�
Düzenlenen Gezi Organizasyonu Sayısı	Adet	4	4	İYİ
Gezi Organizasyonlarına Katılana Kişi Sayısı	Kişi	15.000	16.550	Hedef �st�
Düzenlenen İzcilik Etkinliği Sayısı	Adet	1	1	İYİ
Düzenlenen İzcilik Etkinliğine Katılan Kişi Sayısı	Adet	150	150	İYİ
Düzenlenen Yanşma Sayısı	Adet	3	3	İYİ
Düzenlenen Yanşmalara Katılan Kişi Sayısı	Kişi	6.000	3.500	ORTA

Kültürel faaliyetler çerçevesinde; yarıyıl karne şenliği, gönül sohbetleri, muhabbet kapısı, aşure programı, huzurlu aile sohbetleri, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk bayramı etkinlikleri (uluslar arası barış ekmeği festivali), konserler, çocuk ve yetişkin tiyatrosu, çocuk ve yetişkin sineması, sergiler ve sağlıklı yaşam ve benzeri faaliyetler de icra edilmiřtir²⁰¹.

¹⁹⁹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 16.03.2016),s.225.

²⁰⁰T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.390.

²⁰¹T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, (Erişim tarihi: 08.02.2016),s.232.

3.4.3.4. Sağlık İşleri Müdürlüğü

Tablo-42Sağlık İşleri Müdürlüğü²⁰²

SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ				
Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef Değer	Gerçekleşen Değer	Durum
Sünnet Kıyafeti Yardımında Bulunulan Çocuk Sayısı	Adet	1.750	1.300	ORTA
Vatandaşların Poliklinik Hizmetlerinin Karşılama Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
Ağız - Diş Sağlığı Eğitimi ve Taraması Yapılması Yapılan Çocuk Sayısı	Kişi	2.500	2.593	İYİ
Evde Muayene Edilen Yaşlı ve Yatalak Hasta Sayısı	Kişi	600	851	Hedef Östü
Hastaneye Nakil İşlemi Yapılan Felçli ve Ağır Hasta Sayısı	Kişi	1.800	1.868	İYİ
Göz Sağlığı Taraması Yapılan Vatandaş Sayısı	Kişi	3.100	3.194	İYİ
Sünnet İşlemi Yapılan Çocuk Sayısı	Adet	1.750	1.300	ORTA
Psikolojik Danışmanlık Hizmeti Verilen Vatandaş Sayısı	Kişi	1.000	1.468	Hedef Östü
Sağlık Güvencesi Olmayan Vatandaşlarımıza Sağlık Yardımı Yapılma Oranı	Yüzde	100	100	İYİ
Sihhi, Gayri Sihhi Ruhsat Komisyonuna Katılım Oranı	Yüzde	100	100	İYİ

Esenler Belediyesi Sağlık İşleri Müdürlüğü, %100 Hayat Projesi kapsamında, madde bağımlılarına tedavi sonrası iş bulma çalışmalarına devam etmektedir. 31 Aralık 2014 tarihine kadar Erenköy Ruh Sinir Hastalıkları Hastanesinde 36 madde kullanıcısı yatarak, 60 madde kullanıcısı ise ayaktan tedavi sürecine başlamıştır²⁰³. Proje kapsamında 647 madde kullanıcısı ile görüşme sağlanmıştır²⁰⁴.

“Yalnız Değilsiniz” sloganıyla başlatılan uygulama ile; ilçede ikamet eden 62 kimsesiz, yaşlı vatandaşın evlerinde muayeneleri gerçekleştirilerek fiziksel ve ruhsal durumları sürekli takip edilmektedir. Sağlık İşleri Müdürlüğü ayrıca vatandaşlara psikolojik danışmanlık hizmeti kapsamında; aile-çift terapisi ve

²⁰²T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, “Faliyet Raporu”, <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu, s.394.

²⁰³Esenler Belediyesi Sağlık İşleri Müdürü Mustafa Uzun ile görüşme 05.02.2016.

²⁰⁴Esenler Belediyesi Psikolog Yasin Mehmet Eksen ile görüşme 02.02.2016.

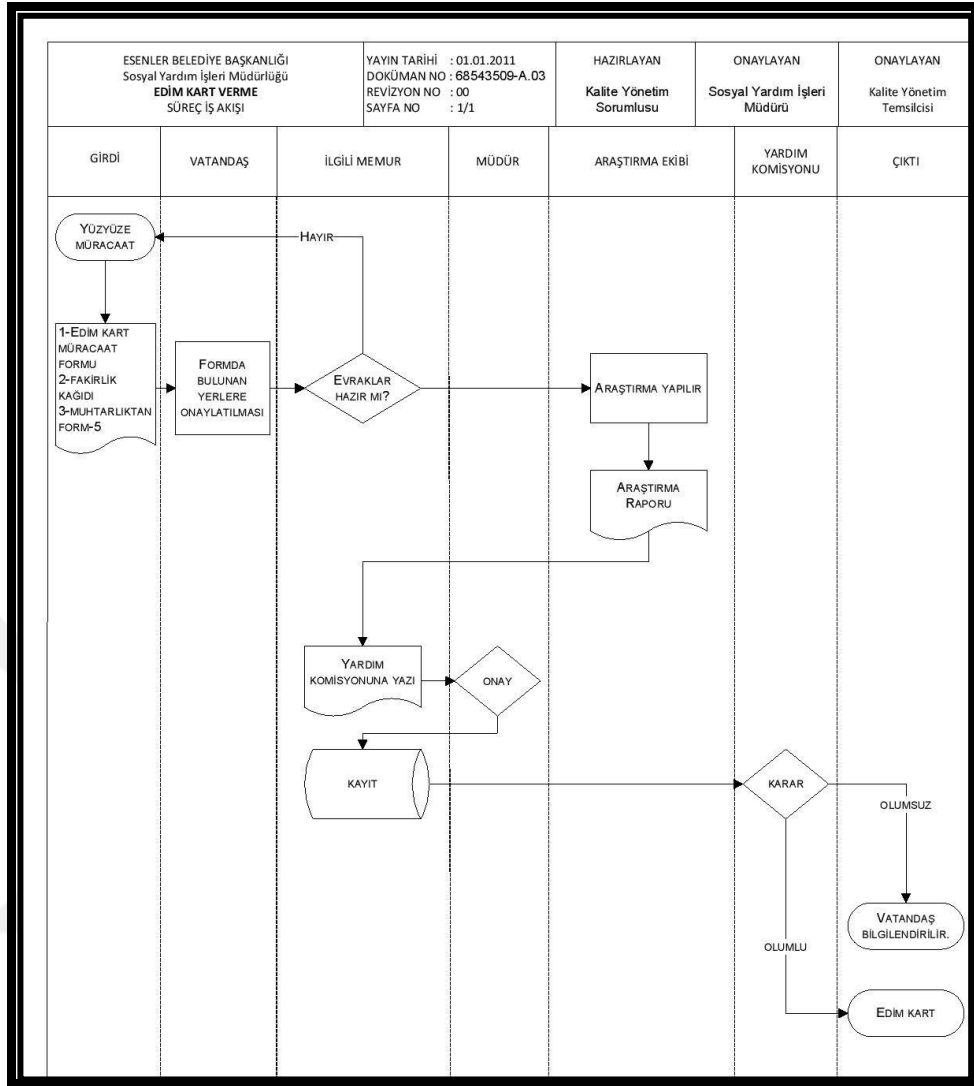
çocuk-ergen danışmanlığı hizmeti vermektedir. 2010-2014 yıllarında toplam 1171 bireysel danışmanlık hizmeti sağlanmıştır.

Esenler Belediyesi Sağlık İşleri Müdürlüğü; poliklinik, evde bakım, enjeksiyon-pansuman ve hasta nakil hizmetleri, defin işlemleri, göz, ağız ve diş sağlığı taraması, tüp bebek semineri, Türk Kızılay'ı kan bağıışı ve ilaç toplama kampanyası yapmaktadır.

3.4.3.5. Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü

Esenler Belediyesi Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü olarak yardım talebinde bulunan engelli, yetim ve fakirler vatandaşlardan dilekçesi alınarak gerekli evrakları tamamlaması istenilmektedir. Evrakların tamamlanmasıyla birlikte dilekçe işleme alınarak zabıta ve sivil ekipler tarafından araştırma yapılmaktadır. Araştırmanın tamamlanmasıyla dosya yardım komisyonuna havale edilmektedir. Yardım Komisyonu, Belediye Başkan Yardımcısının başkanlığında; Mali Hizmetler Müdürü, Zabıta Müdürü, Sağlık İşleri Müdürü ve Sosyal yardım İşleri Müdürlerinden oluşmaktadır. Komisyonun kararı olumlu olursa vatandaşa bilgi verilerek yardım ulaştırılmakta olumsuz ise resmi yazı ile bildirilmektedir.

Tablo-43 İş Akış Şeması²⁰⁵



Esenler Belediyesi EDİM Market ve ASKIDA EKMEK projeleri ile ilçede ikamet edenlerin yaşam kalitesinin yükselmesine yardımcı olmak, gerçek ihtiyaç sahibine kısa sürede yardım ulaştırmak, bunu yaparken de yardıma muhtaç vatandaşların onur ve gururunu koruyarak rencide edilmeden en iyi şekilde hizmet etmeyi hedeflemektedir.

Proje kapsamında, ailenin ihtiyaç durumuna göre yani ailedeki birey sayısı, yaşlılık durumu, engellilik durumu, öğrenci olup olmadığı ve benzeri durumlarda EDİM Kart'lara para-puan yüklenerek EDİM Marketten belirlenen ürünü alabilmektedir. Askıda Ekmek uygulamasıyla da ilçe'de anlaşılan ekmeğin fırınlarda bulunan askıya, vatandaşlar tarafından ekmeğin bırakılarak, ihtiyaç sahiplerine ekmeğin ulaşımı sağlanmaktadır. İhtiyaç sahibi hangi fırına yakınsa

²⁰⁵Esenler Belediyesi Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü, (Erişim Tarihi: 25.06.2016).

oradan ekmek almak durumundadır. Askıya ekmek bırakılmadıysa başka alternatif fırınlardan ekmek alabilmektedir.

Belediye'nin başlattığı bu projeler sosyal yardım açısından güzel bir uygulama olmakla beraber günümüz şartlarında sosyal yardıma yeni bir boyut, yeni bir vizyon getirerek daha da modern hale getirilebilir. Askıda ekmek uygulamasına ilave olarak; askıda ayakkabı, askıda gıda, askıda meyve, askıda elbise vs. olarak yaygınlaştırılabilir. Bunun için Belediye, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle en kaliteli hizmeti vermek için *bankalarla anlaşarak* EDİM KART gibi "ESENKART"lar vererek realist bir yaklaşım sergileyebilir.

İhtiyaç sahiplerine verilecek olan ESENKART'a ait paralar; yardım etmek isteyen vatandaşlarca bankamatiklere para yatırılarak veya Belediye, ilçe'de bulunan bayat ekmekleri; lokantalardan, otellerden, evlerden toplayarak bir yem fabrikası ile anlaşıp kuşlara yem olarak verilmesini sağlayarak yem fabrikasından alınan para ESENKART'a aktarılabilir. Ayrıca, ekmeğin geri dönüşümünden başka diğer geri dönüşümlerden elde edilen paydan belirlenecek olan yüzdelik ESENKART'a aktarılabilir. Osmanlı zamanında fakirlerin istifade ettiği sadaka taşları uygulamasında taşın içinde para bitince ilgili vakıf tarafından karşılandığı gibi Belediye de5393 sayılı Belediye Kanununun 38.maddesinde belirtilen bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanarak fakirler için ayrılan yardımı ESENKART'a aktarabilir. Bunu için Belediyenin broşür ve toplantılarla vatandaşı aydınlatarak bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

Belediyenin ilgili birimi tarafından oluşturulan yardım komisyonu sonunda verilecek olan ESENKART ile, ihtiyaç sahibi vatandaş, kartına yüklenen para ile anlaşmalı marketlerden alışveriş yapabilmeli veya ESENKART'ı bankamatik'ten nakit para çekmek suretiyle belirlenen markete/marketlere bağımlı olmadan istediği yerden ihtiyacını giderebilir. Sadece gıda, kırtasiye ve temizlik malzemesini değil tüm ihtiyacını karttan kendi belirleyeceği tutar ile istediği şekilde alış veriş yapabilmelidir. Örneğin elektriğini, suyunu ödeyebilmeli, diğer zaruri ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir.

Belediye vatandaşların tembelleğe sevk edilmemesi ve hantal bir durumun olmaması için kart sahiplerine iş kur aracılığıyla iş bulunmakta 3 defa iş

bulunulan kart sahibi yine de Belediye'nin bulunduğu işte çalışmadığı zaman kartı geri alınmaktadır.

Esenler Belediye Başkanlığı Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü tarafından, bölgede denetim yapan ekipler ihtiyaç sahibi ve kimsesiz vatandaşları ziyaret ederek moral vermekte, yardıma ihtiyacı olanlar için gerekli araştırma ve inceleme yaptırılmaktadır.

Tablo-44Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü²⁰⁶

49	Boş Arsa	Anne Çocuk merkezi	176,82	Menderes	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
50	Anne Çocuk Merkezi Kafeterya, Kütüphane	Anne Çocuk Merkezi Kütüphane, kafe	192,00	Menderes	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
51	Bilgi evi ve Gençlik Merkezi	İlim Yayma Cemiyeti tahsis	856,00	Fevziçakmak	Kadın ve Aile Hiz. Müdürlüğü

Esenler'de ikamet eden yardıma muhtaç vatandaşlar için yardım komisyon tarafından verilen karar doğrultusunda vatandaşların ihtiyacı olan; temizlik, giyim, gıda ve kırtasiye malzemesi EDİM market tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca, belediyenin başlattığı EDİM kart uygulamasıyla 2014 itibariyle 2694 aileye aynı yardım yapılmıştır.

İlçe sınırları içerisinde; hayat standardı yüksek olan aileler ile orta düzeyde gelire sahip aileler arasında kardeşlik hukuku, yardımlaşma ve dayanışmayı yaygınlaştırarak, mağdur ve yoksul aileler arasında kardeşlik köprüleri kurmak amacıyla Kardeş Aile Projesi hayata geçirilmiş, 90 aile bu projeden faydalanmıştır²⁰⁷.

Esenler Belediye Başkanlığı Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğüne, Askıda Ekmek uygulamasıyla ekmek alamayacak durumda olanlara bedava ekmek verilmesi ile asker ailelerine yardım maaşı, barınma/kira yardımı, eve teslim iftar yemeği alo iftar, berber Hizmeti, ESENKOM (Esenler Engelliler Koordinasyon Merkezi), ESAYDAM (Esenler Belediyesi Aile Yaşam ve Danışma Merkezi), Esmâ Biltaci Anne Çocuk Oyun Kampüsü ve Çocuk Sokağı faaliyetleri yürütülmektedir.

²⁰⁶T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330> / Stratejik Planı x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.21.

²⁰⁷Esenler Belediyesi Sosyal Yardım İşleri Müdür Yardımcısı Yalçın Babür ile görüşme 11.02.2016.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte artan ve çeşitlenen vatandaş ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve kamu hizmetlerinin kaliteli bir şekilde yürütülebilmesi, kamu bürokrasisinin genişletilmesinden çok, kamusal kurumların daha verimli hale getirilmesi ile mümkün gözükmektedir. Bu kapsamda, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamu yönetimi alanında yeniden yapılanma çalışmaları devam etmektedir.

Stratejik yönetim ve planlama projesi, 2000'li yıllardan itibaren kamu kurumlarının işlevselliğini arttırmaya yönelik uygulamaya konulan yeniden yapılanma girişimlerinden biridir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetiminde uygulanması zorunlu hale getirilmiştir. Bu doğrultuda kamu yönetim mekanizmasında, vatandaşların ihtiyaçlarını en yakından izleyen ve karşılayan yerel yönetimler, en kritik kamu kuruluşları olarak nitelendirilebilir. Yerel yönetimlerin hedef ve amacı kamu yararını tesis etmektir. Yerel yönetimlerin, hizmetleri sunarken ve kararlarını alırken, bireysel çıkarları değil toplumun genel çıkarlarını koruması gerekir.

Ülkemizde yerel yönetimler; il özel idareleri, belediyeler ve köylerden oluşmaktadır. İl özel idarelerinin yetkileri, Büyükşehir belediyelerinin etkin hale getirilmeleri ile büyük ölçüde azalmış, köy ve mahalle muhtarlıkları ise geçmişten günümüze yeterli kaynaklara sahip olamamışlardır. Dolayısıyla yerel yönetimlerden bahsedildiği zaman ilk akla gelen kurumlar belediyelerdir. Bu nedenle daha dinamik, verimli ve işlevsel belediyelere sahip olmak merkezi yönetim unsurlarının yüklerini hafifleteceği gibi, ihtiyaçları en kısa zamanda karşılanan vatandaşların da yönetime olan rızasını perçinleyecektir.

Türkiye belediyelerinde verimliliği sağlamak için uygulanan stratejik planlama sistemi henüz genç sayılabilecek bir uygulamadır. Bu uygulama ile belediye bütçelerinin, stratejik planda yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlanması hedeflenmiştir. Stratejik planlamanın işlevselliğinin incelendiği bu çalışmada; örneklem olarak seçilen Esenler Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planındaki projelerin gerçekleşme düzeyleri, gerçekleşmeyen veya kısmen gerçekleşen planlar ile bu planların gerçekleşmesini engelleyen sebepler ve genel anlamda

stratejik planlamanın başarılı olması için alınması gereken önlemler merccek altına alınmıştır.

2010-2014 yıllarını kapsayan Esenler Belediyesine ait stratejik plan otomasyon sistemi ile takip edilmektedir. Performans bilgi sisteminin bir gereği olarak kurulan bu stratejik yönetim otomasyon sistemi ile birlikte Belediyenin stratejik plan kapsamındaki çalışmalarını daha nitelikli bir biçimde kayıt altına almaktadır. Stratejik planda yer alan hedef ve amaçlara ait faaliyet ve projeler, performans esaslı bütçeler ve performans programları aracılığı ile uygulanmıştır.

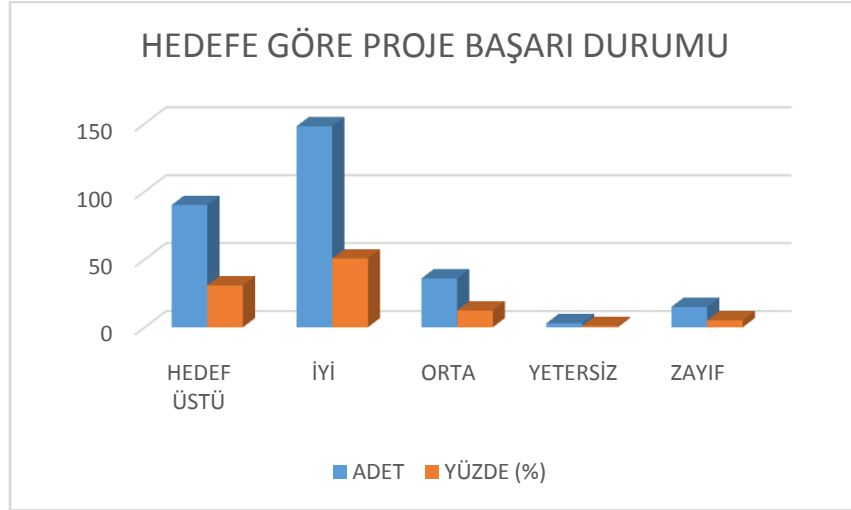
Esenler Belediyesi Performans Programı proje göstergeleri kapsamında belirlenmiş olan performans göstergelerine önem derecelerine göre ağırlıklar vermektedir. Bu uygulamaların, Esenler Belediyesi 2014 Performans Programı kapsamında muhtelif projeler için belirlenmiş olan performans göstergelerine göre elde edilen başarı durumları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo-45 Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi²⁰⁸

PROJE BAŞARI DURUMU		
	ADET	YÜZDE (%)
HEDEF ÜSTÜ	90	30,82
İYİ	148	50,68
ORTA	36	12,33
YETERSİZ	3	1,03
ZAYIF	15	5,14
TOPLAM	292	100

²⁰⁸ T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/t/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx>2014, (Erişim Tarihi: 24.06.2016).

Tablo-46Hedefe Göre Proje Başarı Durumu



Tabloda değerlendirilen 292 projeden, bazılarında hedeflenen düzey gerçekleşirken bir kısmında da istenen düzey yakalanamamıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda hedefin altında kalınmasının temel nedeninin; gerekli ön hazırlık çalışmalarındaki inisiyatif dışı gecikmeler, ihale çalışmalarının devam etmesi, ihale sürecinin uzaması ve projenin iptal edilmesi önemli nedenlerdendir. Hedefin çok üstünde gerçekleşme nedenleri ise; öngörülen realite ile hedef arasındaki farklılık, talep miktarının beklenenden fazla gerçekleşmesi ve çalışmaya gösterilen ilginin artması gibi başlıklar altında toplanabilir.

Ancak, projelerin tamamlanmasına olumsuz yönde etki eden sebepler, hizmetlerin sunumu esnasında meydana gelen aksaklıklar veya öngörülemeyen gelişmelerden ibaret değildir. Sürece dair bu aksaklıkların giderilmesi gerekliliği yanında tedbir geliştirilmesi gereken bazı yapısal sorunlar da mevcuttur. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar doğrultusunda, stratejik planlamanın yerel yönetimlerde başarıyla uygulanabilmesine yönelik olarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Stratejik planlama sistemine geçilmesi ve beklenen katkıların sağlanabilmesi için iyi bir değerlendirme ve performans bilgi sistemi oluşturulmalıdır. Bu bağlamda performansın ölçülmesinde gerekli olan performans ölçüm sistemi kurulabilir.

Performansın ölçümü için gerekli olan bilgilerin doğru ve güvenilir bir biçimde elde edilmesi ve analiz edilmesi için bilgi toplama ve raporlama

sistemlerinin geliştirilmesi sisteme katkı sağlayabilir. Stratejik plan hazırlık aşamasında, tüm personelin ve paydaşların görüş ve önerilerinin dikkate alınması konusunda gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde kamu kurumlarında plan bütçe ilişkisinin kuvvetlendirilmesi açısından önem arz eden stratejik plan ve performans esaslı bütçe arasında uyum tam anlamıyla sağlanamamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama sürecinin uygulanmasında teknik imkanların geliştirilmesi gerekebilir.

Stratejik planlama sürecinin uygulanmasında bir diğer önemli konu çalışanların motivasyonunun kırılmamasıdır. Stratejik planlamaya dair personel algısının yükseltilebilmesi için hizmet içi eğitime daha çok önem verilmelidir. Kamu personel rejiminde başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın ise cezalandırılmasına yönelik değişiklikler yapılması önerilebilir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile çerçevesi çizilen Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme sistemine bir ödül/ceza sisteminin dâhil edilememiş olması bir eksiklik olarak görülmektedir. Dolayısıyla üst yönetimin bu süreci sahiplenmesi yanında, bir ödül/ceza sisteminin de sürece entegre edilmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için performansı esas alan bir personel sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesi ve bu bağlamda performansı öne çıkaran çıktı/sonuçlara odaklanan bir bütçeleme sistemine geçilmeye çalışılması uzun vadede iş süreçlerinin ve sonuçların iyileştirilmeye çalışıldığı, stratejik özelliği ağır basan bütüncül bir kamu yönetimi reformunu gerektirmektedir.

Sonuç olarak, stratejik plan ve performans odaklı yönetim konusunda üst yönetimin güçlü desteğiyle, birim müdürleri arasındaki koordinasyonun geliştirilmesi, iç kontrol eylem planının güncellenerek revize edilmesi, görev tanımlarının ve iş süreçlerinin güncellenerek elektronik ortamda takibinin yapılması büyük önem taşımaktadır.

Belediyenin misyon ve vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejik planlama sürecine; **başta yöneticiler olmak üzere, tüm kurum çalışanlarının ve dış paydaşların fikir ve önerileri ile katılım sağlaması ve performans kültürüne sahip personelin yetiştirilmesi ile stratejik plan başarılı bir şekilde uygulanacaktır.**

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR Örnek, **Kamu Yönetimi**, Meram Yayınları, İstanbul, 1992.
- AKGEMCİ Tahir , **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
- AKTAN Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- AKTAN Coşkun Can, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- AL Hamza, **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilim Adamı Yayınları, Ankara, 2002.
- BAYRAKTAR Berat Bir, Asiye Kakırman Yıldız, "The Use of Organizational Knowledge in the Process of Strategic Planning: An Example of a City Municipality"**Bilgi Dünyası**, 2007.
- BİRDAL İlker, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- BOZLAĞAN Recep, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayınları, İstanbul 2005.
- BRATTON John, "Strategic Human Resource Management", **Human Resource Management**, 2001, 65-88.
- BRYSON John Mercer, "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", **A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, San Francisco, 1995, 85-205.
- ÇOMAKLI Şafak, **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, A-C yayınevi, Ankara, 2007.
- DİNÇER Ömer **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**, 2002, 143-174.
- DRUCKER Peter, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1999.
- EREN Erol , **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.
- ERKAN Volkan, **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, DPT Yayınları, Ankara, 2008.
- GÖYMEN Kemal, **Türkiye'de Kent Yönetimi**, Boyut Yayınevi, İstanbul 1997.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995.

- GÜNDAY Metin, **İdare Hukuku**, 6. Basım, Ankara, 2002.
- GÜNDOĞAN Ertuğrul, “Yönetim Reformlarının Gerekliliği Bağlamında İyi Yönetişim ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Sivil Toplum Dergisi**, 2004, 8-76.
- HAMEL Gary. , Coimbatore Krishnarao Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.
- HATİBOĞLU Zeyyat.,**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İrfan Yayıncılık İstanbul, 1986.
- HATİPOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995.
- HOWE Shelton, **Corporate Strategy**, Themcmillan Press, Hong Kong, 1993.
- HÜSEYİN Hasan Çevik, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
- KELEŞ Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul 1998.
- KLEİN D.A.,L.Prusak, “Characterizing Intellectual Capital”, **Center for Business Innovation, Ernst&Young**, 1994.
- KÖSE Arzu, **Stratejik Yönetim**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010.
- KÖSE Ömer, “Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 52.
- KUZEY Pelin, **Şeffaflık ve İyi Yönetişim İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Maliye Bakanlığı Abdib Yayınları, Ankara, 2003.
- LYNCH Richard, **CorporateStrategy**, Prentice Hall, NewYork, 2000.

MAKALELER

- Erdal ŞEN ve Ömer Lütfi Tama, “Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Başakşehir Belediyesi Örneği”, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Dergisi**, 2015, Cilt: 2 Sayı:2, s.
- MARTELAND Kathryn, Stephen J. Carrol, “How Strategic Is HRM?”,**Human Resource Management**, 1995, 253-267.
- NADAROĞLU Halil, **Kamu Maliyesi Teorisi**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- OYAK Alkan, “Türkiye’de İktisadi Planlama DPT’ye İhtiyaç var mı?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2003, 75-128.
- ÖZER Mehmet Akif, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayın, Ankara, 2008.
- ÖZGÜR Hüseyin, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, 2003.
- ÖZSALMANLI Ayşe Yıldız, “Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı Açısından Yerel Yönetimlerde Modernleşme Çabalarının Değerlendirilmesi”, **Yerel Siyaset Dergisi**, 2010, Cilt: 39, 19-50.
- ÖZTÜRK Nuran, “Piyasa Başarısızlıkları”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**, 2004, 160-200.
- PAMUK Gündüz, **Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- PARLAK Bekir, Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**,Alfa Yayınları, Bursa, 2008.

- PARTRIDGE Mike, Lew Peren, "Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help? Management Accounting" **Magazine for Chartered Management Accountants**, 1994, 75-168.
- POISTER Theodore, "Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, San Francisco", **Jossey-Bass**, 2003, 2-316.
- ŞEN Erdal ve Ömer Lütfi Tama, "Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Başakşehir Belediyesi Örneği", **İstanbul Gelişim Üniversitesi Dergisi**, 2015, Cilt: 2, 1-25.
- SEZEN Seriyeye, **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama**, Todaie Yayınları, Ankara, 1999.
- SONGÜR Neşe, **Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama**, Todaie Yayınları, Ankara, 2011.
- STEINER George, **Macmillan**, Top Management Planning, NewYork, 1979.
- TAŞKIRAN Necati, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, 9 Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1999.
- TORTOP Nuri, "Yerel Yönetimler ve Mali Özerklik", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 1996, Cilt: 5, 5-337.
- ÜLGEN Hayri, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- ULUSOY Ahmet ve Tekin Akdemir, **Mahalli İdareler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.
- ÜZÜN Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.
- VARCAN Nezih, **Yerel Yönetimler**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- WALTERS Alanıss, **Public Administration and PublicPolicy**, CRC PressPublications, USA, 2003.
- YAYLA Yıldızhan, **Belediye Nedir?**, Birlik Yayınları, İstanbul 1987.
- YILMAZ Cevdet, "Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları", **Amme İdaresi Dergisi**, 1999, 1-25.

TEZLER

- ARSLAN Miraç, Yerel Yönetimlerde Sosyal Belediyecilik Faaliyetleri, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, İstanbul, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- BAHADIR Akın, H. , Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesi'nde Gerçekleştirilen Bir Analiz, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- CAN Tacettin, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÇAMCI Melahat, Sağlık Yönetimi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

- ERHAN Deniz Umut, Entelektüel Sermaye Ölçülmesi Değerlemesi Muhasebeleştirilmesi Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- İBİN Adil, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Liderlerinin Üyeler Tarafından İşi ve Kişiyi Dikkate Alma Boyutlarının Değerlendirilmesi: Mersin İlinde Bir Uygulama, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- İBİN Adil, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Liderlerinin Üyeler Tarafından İşi ve Kişiyi Dikkate Alma Boyutlarının Değerlendirilmesi: Mersin İlinde Bir Uygulama, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KOÇER İsmet, İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÖZCAN Lütfi, Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Sakarya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- TAMA Ömer Lütfi, Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- TAMA Ömer Lütfi, Belediyelerde İletişim Merkezlerinin Verimliliğe Etkisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bölümü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- YILDIZ Recep, Belediyelerde Stratejik Planın Uygulanabilirliği, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- YOLCU Vesim, Sağlık Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

RAPORLAR

http://www.nufusu.com/ilce/esenler_istanbul-nufusu.

T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", http://www.esenler.bel.tr/t_r/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014, Esenler _Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu.

T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Faliyet Raporu", <http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014>.

T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Performans Kitapçığı", http://www.esenler.bel.tr/t_r/icerik/354/3330.

T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Performans Kitapçığı", http://www.esenler.bel.tr/t_r/icerik/354/3330/f_Performans_Kitapçığı.aspx2014, Esenler _Belediyesi_2014_Performans Kitapçığı.

T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Performans Programı", http://www.esenler.bel.tr/t_r/icerik/354/3330/Performans_Programı_x2014, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Performans Programı.

- T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan", <http://www.esenler.bel.tr/t r/icerik/ 354/3330 / Stratejik Planı x2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı.
- T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t r/icerik/ 354/3330>.
- T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t r/icerik/ 354/3330 / Stratejik Planı x2014>, Esenler Belediyesi 2015-2019 Yılları Stratejik Planı.
- T.C. Esenler Belediyesi Resmi Web Sitesi, "Stratejik Plan",<http://www.esenler.bel.tr/t r/icerik/ 354/3330 / Stratejik Planı x2014>, Esenler Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı.



GÖRÜŞMELER

Esenler Belediye Başkan Yardımcısı Dr.Hasan Taşçı ile görüşme 04.04.2016.

Esenler Belediyesi Şefi Yener Topuz ile görüşme 04.04.2016.

Esenler Belediyesi Mühendisi İbrahim Tutan ile görüşme 04.01.2016.

Esenler Belediyesi Mühendisi Emre ÇİTCİ ile görüşme 22.02.2016.

Esenler Belediyesi Mühendisi Gökhan Bıçak ile görüşme 09.02.2016.

Esenler Belediyesi Sosyal İşler Müdürü Özcan Hamza ile görüşme 01.03.2016.

Esenler Belediyesi Veteriner İşleri Müdürü Salih Kaptan Öner ile görüşme 21.03.2016.

Esenler Belediyesi Ruhsat ve Denetim Müdürü Nuh Dursun Ozan ile görüşme 04.03.2016.

Esenler Belediyesi Spor koordinatörü Barış Karahan ile görüşme 30.03.2016.

Esenler Belediyesi Tahsilat Şefi Gültekin Ateş ile görüşme 04.02.2016.

Esenler Belediyesi Şefi Yusuf Acem ile görüşme 21.02.2016.

Esenler Belediyesi Bilgisayar Mühendisi Mustafa Bağdatlı ile görüşme 29.04.2016.

Esenler Belediyesi Halkla İlişkiler Müdürü Ercan Zengin ile görüşme 06.03.2016.

Esenler Belediyesi strateji Şefi Oktay İşler ile görüşme 02.02.2016.

Belediyesi Zabıta Memuru Aydın Dedeoğlu ile görüşme 12.03.2016.

Esenler Ortapedik Engelliler Derneği başkanı Ayşe Özhan ile görüşme 16.03.2016.

Esenler Belediyesi Emlak ve İstimlak Müdürü A.MenderesŞereflioğulları ile görüşme 04.04.2016.

Esenler Belediyesi Fen İşleri Mühendisi Ayhan Demir ile görüşme 25.03.2016.

Esenler Belediyesi Hukuk İşleri Müdürü M.Latif Öner ile görüşme 21.03.2016.

Esenler Belediyesi Park ve Bahçeler Teknisyeni Ali Yıldız ile görüşme 14.02.2016.

Esenler Belediyesi İmar Müdürü Adil Şenden ile görüşme 21.03.2016.

Esenler Belediyesi Sağlık İşleri Müdürü Mustafa Uzun ile görüşme 05.02.2016.

Esenler Belediyesi Psikolog Yasin Mehmet Eksen ile görüşme 02.02.2016.

Esenler Belediyesi Sosyal Yardım İşleri Müdür Yardımcısı Yalçın Babür ile görüşme 11.02.2016.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://fisher.osu.edu/supplements/10/1470/All_Articles.pdf.

http://strateji.mersin.edu.tr/stratejik_plan.pdf.

http://www.ankara-bel.gov.tr/stratejik_plan/2010-2014_stratejik_Aspix,

<http://www.belediyegazetesi.net/yazi/yerel-yonetimlerin-onemi-269.html>.

http://www.beylikduzu.bel.tr/sites/default/files/stratejik_plan_2010-2014.pdf.

<http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.Html>.

http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf.

http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf.

http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf .

http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/Stratejik_Planı_x2014,_Esenler_Belediyesi_2010-2014_Yılları_Stratejik_Planı.

http://www.esenler.bel.tr/tr/icerik/354/3330/faaliyet-raporu.aspx2014,_Esenler_Belediyesi_2014_Faaliyet_Raporu.

http://www.esenler.bel.tr/Files/hizmet_standartlar/guncel/Halkla_iliskiler_Mudurlugu.pdf.

<http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/02.htm>.

<http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/02.htm>.

<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der63m4.pdf>.

<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der63m4.pdf>.

http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.Pdf.

http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2.