



STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN BELEDİYELERDE UYGULANMASINA YÖNELİK MODELSEL BİR YAKLAŞIM



Ali ERBAŞI*

ÖZET

Özellikle son dönemlerde kamu örgütlerinde yaşanan değişim çabaları, planlama çalışmalarının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Türkiye'deki diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi belediyeler de bu değişimden nasibini almıştır. 2005 yılından itibaren başlayan yasalama hareketleri ile nüfusu 50.000'in üzerinde olan tüm belediyelere, stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Ancak stratejik plan hazırlama konusunda belediyelerin büyük bir çoğunluğu yeterli bilgiye ve nitelikli personele sahip değildir. Bu çalışmadaki amaç; belediyelerde oluşturulmak istenen stratejik plan hazırlama sürecini modelsel bir yaklaşımla açıklamaktır.

Anahtar Sözcükler: Belediye, Strateji, Stratejik Planlama

A PARADIGMATIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING PROCESS IN MUNICIPALITIES

ABSTRACT

Change efforts especially made recently in public institutions point out the importance of planning studies once more. Like other public agencies and institutes, municipalities have had their share of this change, too. With legislating movements beginning as of 2005, the obligation of strategic plan preparation was imposed on all the municipalities with population over 50.000. However, a great number of them do not have enough knowledge and qualified staff in this field. The aim of this study is to explain strategic plan preparation process with a paradigmatic approach.

Keywords: Municipality, Strategy, Strategic Planning

* Öğretim Görevlisi, Selçuk Üniversitesi Seydişehir MYO. İşletme Bölümü, aerbasi@selcuk.edu.tr



1. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

Stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Thompson ve Strickland, 1996: 20). Bryson, stratejik planlamayı; bir örgütün ne olduğu, neyi, nasıl ve neden yaptığı konularında temel kararlar ve faaliyetler üretmeye, davranışlar geliştirmeye yönelik ilkeli bir çaba olarak tanımlamaktadır (Bryson, 1995: 4). Stratejik planlama, hedeflere insanlar yoluyla ulaşılabileceğinden ve oldukça uzun bir zaman süresi, geleceğe dönük bir bakış açısı ve para yatırımı gerektireceğinden ihmal edilmemesi ve üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir husustur (Fındıkçı, 2002: 339). Stratejik davranmak, plansız gerçekleştirilemez. Stratejide planın önemini şu söz, açık şekilde ortaya koymaktadır: “Aya nişan alın. İskalasanız bile, yıldızlara ulaşırsınız”.

Stratejik planlama, uzun vadeli bir süreç olduğundan geleceği öngörme, örgüt içinde personel tarafından paylaşılacak ortak bir vizyon oluşturma, her an ortaya çıkan ve sürekli değişen sorunlara karşı kapsamlı bir entelektüel bakış getirebilme, personeli ve örgütü geleceğe hazırlayabilme gibi konuları kapsamaktadır (Durna ve Eren, 2002: 68) Stratejik planlama, örgütler için tüm olasılıkları (fırsatlar/tehditler) gözden geçirme imkanı sağlamaktadır. Böylece ortaya çıkabilecek olası alternatiflerin, örgüt lehine çevrilebilmesi için bir erken uyarı sistemi oluşturmayı sağlar. Bu imkanın doğuracağı faydaları, Büyük Hun İmparatoru Atilla'nın şu sözleri açıkça ortaya koymaktadır: “Savaş ya da anlaşmaya başlamadan önce, tüm olasılıkları göz önüne almak akıllılıktır. Bunları iyice düşünün. Hareketlerinizin doğuracağı sonuçları gözden geçirin. Böylece en kötü duruma hazırlıklı olursunuz”.

21. yy.'da yaşanan değişim, örgütlerin geleceğini yakından ilgilendirmekte olup yöneticilerin bu değişimden olumsuz yönde etkilenmemeleri için stratejik plan yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif eder ve kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eden süreçlerdir. Stratejik planlamasını yapmayan kuruluşlar amaçlarını etkin bir şekilde belirleyemeyecek, amaçları için vizyon



oluşturamayacak, yeni şartları değerlendiremeyecek, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamayacaktır. Bu örgütler, çevrelerinde oluşan fırsatları göremez ve kendilerini yok olmaya götürecek tehditlerin farkında olamazlar (Bircan, 2003: 415). Geleceğe yönelik bakış açısı, örgütleri stratejik plan yapmaya sevk etmektedir.

Akın'a göre stratejik planlama, bir bütün olarak işletmenin geleceğinin düşünülmesi ve yön verilmesi sürecidir (Akın, 1996: 48). Bir başka tanımla stratejik planlama, öncelikle çevredeki fırsat ve tehditlerle örgütsel kapasitenin dengelenmesi ve açık ve kesin ifadelerin somutlaştırılması, tamamlanması ve stratejilerin kontrol edilmesini içeren planlardır (Karagözoğlu ve Seglund, 1989: 121). Görüldüğü üzere stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları birbirlerine çok yakın anlamlar ihtiva etmektedir. Ansof'a göre bu kavramlar arasındaki fark şöyledir: Stratejik planlama optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken stratejik yönetim, stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha kapsamlıdır (Çevik, 2001: 312). Stratejik planlamanın, stratejik yönetimin bir parçası olduğu söylenebilir.

2. STRATEJİK PLANLAMANIN BELEDİYELERDEKİ YANSIMASI

Önceleri daha ziyade kar amacı güden örgütler için, daha sonraları askeri nitelikteki kamu hizmetleri ve temel devlet idaresi için söz konusu edilen “stratejik planlama”, kamu yönetimi ve kamu hizmetindeki yeni anlayış çerçevesinde kamu örgütleri için de söz konusu edilmeye başlanmıştır (Can, 1996: 2). Stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plana verilen isimdir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 4/d; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, md. 3/n).

Kamuda stratejik planlama, bir kamu kuruluşunun mevcut durumunu inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, hedefleri belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme ve nihayet yapılan işlerin sonuçlarını (performans) ölçen bir süreçtir (Kamuda Stratejik Planlama, 2006: 9). Günümüzde, dünyada



birçok ülkede kamu düzeyinde stratejik plan uygulamaları görülmektedir. Örneğin, ABD’de hem federal düzeyde hem de eyalet ve yerel yönetim birimlerinde stratejik plan örnekleri uygulanmaktadır (Kamuda Stratejik Planlama, 2006: 38). Türkiye’de stratejik planlamaya özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de gereken önem verilmemektedir (Akın ve Güleç, 2003: 436). Her ne kadar kamu yönetiminin kendine özgü şartları sebebiyle stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanması zor olsa da, imkansız değildir. Bu sebeple, sorun stratejik yönetimin kamuda uygulanabilir olup olmaması değil, nasıl uygulanabileceğidir (Çevik, 2004: 242). Uygulamanın en uygun sonuçlar doğurabilecek nitelikte ne şekilde yapılabileceği, birçok yazar ve bilim adamı tarafından kaleme alınmıştır. Bunlardan yararlanmak, stratejik yönetimin başarısını destekleyici nitelikte olacaktır.

Yenilenen ve değişen 21. yüzyıl pazarlarında örgütlerin stratejik davranmaya yönelmeleri, son yıllarda kamu yönetiminde de bir takım yenileşme arayışlarını beraberinde getirmiştir. Bu gelişim sürecinden diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi belediyeler de nasibini almış ve stratejik plan hazırlama sürecine girmişlerdir.

Kar amaçsız kurum olarak belediyenin amacı, faydalanıcıların tatmin olacağı belirli bir hizmet düzeyinin planlamasını yapmak ve kullanıcıları da bundan haberdar etmek olmalıdır (Hannagan, 1992: 179). Bazı belediyeler artan ve çeşitlenen sorunlarla başa çıkmada bunlara tepki vermek veya görmezlikten gelmek yerine onları önceden tahmin edebilmenin gerekliliğine inanmışlardır. Bu sebeple daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunmak için yeni modeller arayışına girişmişlerdir (Caulfield ve Schultz, 1989:1). Merkezi yönetimin yoğun baskısı, mevzuat engelleri ve mali sıkıntılar içinde, rekabetten uzak, zayıf örgütsel yapıları ile kent halkının daha çeşitli ve daha kaliteli hizmet taleplerini ve önceliklerini karşılayarak çalışan belediyeler bu zor durumdan kurtulmanın yollarını aramaktadırlar. Stratejik planlama anlayışının, belediyelerin içinde buldukları zor durumdan kurtulmada önemli avantajlar sağlayacağına inanılmaktadır. Fakat yapılan araştırmalar belediye yönetimlerinin hizmet stratejileri belirleme bilincine henüz ulaşamadıklarını göstermiştir (Azaklı, 1999: 1). Yasal düzenlemelerle stratejik planlama bilincine ulaştırılmaya çalışılan belediyelerin birçoğu, istekli olmalarına rağmen stratejik plan çalışmalarını yapma noktasında önemli derecede bilgi ve nitelikli personel sıkıntısı ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu kapsamda belediyelerin

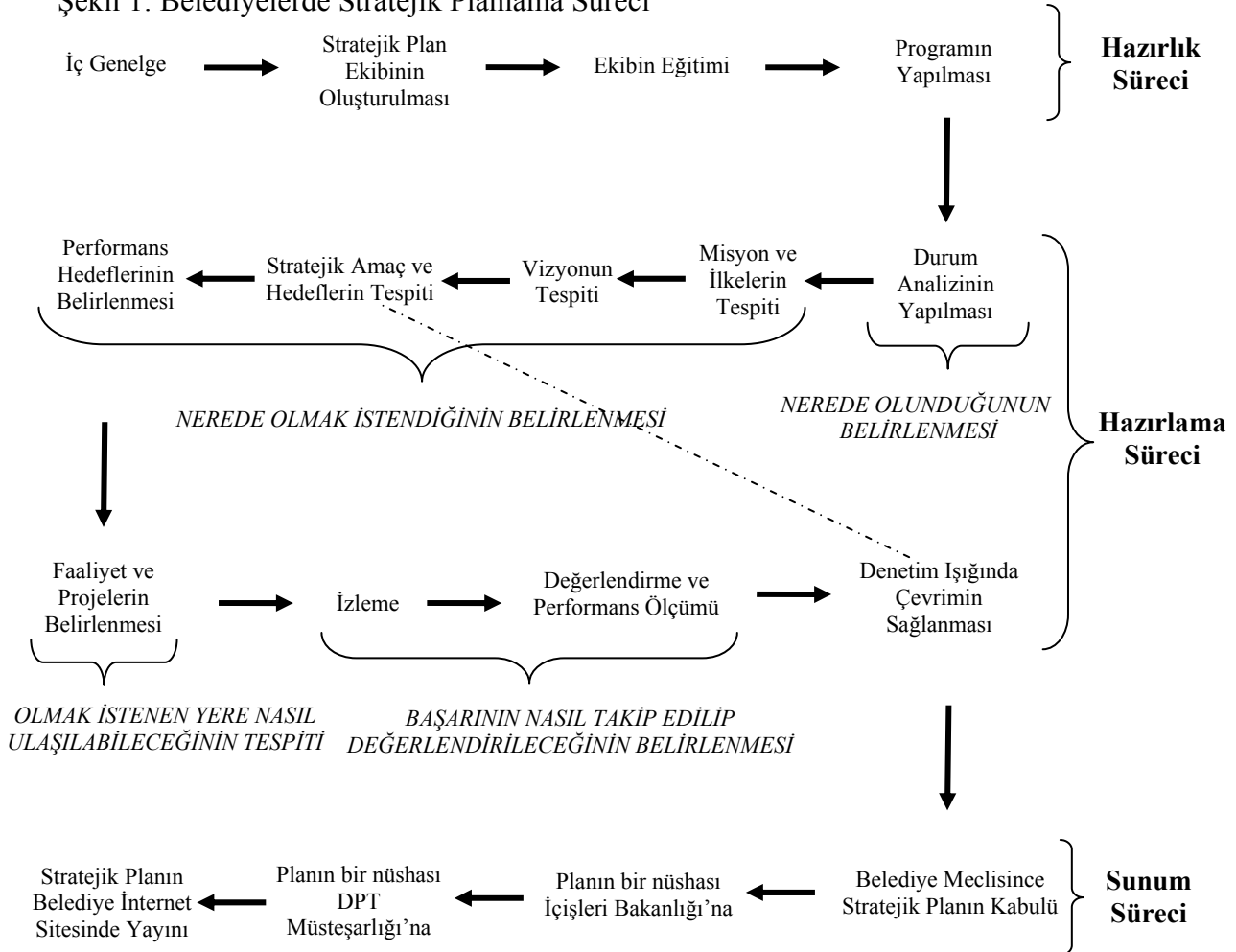


stratejik plan hazırlama sürecinde kendisine yol gösterici bir fonksiyon üstlenecek yöntem ve çalışmalara ihtiyaçları bulunmaktadır.

3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN BELEDİYELERDE UYGULANMASINA YÖNELİK MODELSEL BİR YAKLAŞIM

Belediyelerde stratejik planlama sürecinin üç aşamada gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Bunlar; *hazırlık*, *hazırlama* ve *sunum* aşamalarıdır (¹). Çalışmamızın bu kısmında belediyelerde oluşturulacak stratejik planlama süreci, Şekil 1’de oluşturulan modelsel yaklaşım çerçevesinde aşama aşama anlatılacaktır.

Şekil 1: Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci



¹ Belediyelerde, değerlendirme aşaması bulunmamaktadır. Detaylı bilgi için bkz. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 13



3.1. Hazırlık Süreci

Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur. Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Öncelikle stratejik planlama ekibi, planlama sürecinin önemi ve nasıl uygulanabileceği hususlarında etraflı bir eğitime tabi tutulur. Daha sonra stratejik planlama ekibi, hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur. Hazırlık programında stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler, aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi, sorumlu birim ve kişiler, eğitim ihtiyacı, gerek duyulması halinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı, planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı hususlarına yer verilir. İdareler, hazırlık programını oluştururken, geçiş takviminde buldukları yeri, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini vb. hususları dikkate alır. Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 8). Hazırlık aşamasında, özetle, planlama sürecin en verimli şekilde ilerleyebilmesi için gerekli çalışmalar yapılır.

3.2. Hazırlama Süreci

Hazırlık dönemini tamamlayan kamu idareleri, stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, Devlet Planlama Müsteşarlığı tarafından yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlarlar (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 9). Stratejik planlama, kuruluşun;

- ✓ Neredeyiz?
- ✓ Nereye gitmek istiyoruz?
- ✓ Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- ✓ Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

sorularına cevap vermelidir (Kamuda Stratejik Planlama, 2006: 30; DPT, 2003: 4).



Stratejik plan hazırlama aşamasının beş adımdan oluştuğu söylenebilir. Bunlar sırasıyla; *nerede olunduğunun belirlenmesi (durum analizi), nerede olmak istendiğinin belirlenmesi (misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefler, performans hedefleri), olmak istenen yere nasıl ulaşılacağına tespiti (faaliyet ve projeler), başarının nasıl takip edilip değerlendirileceğinin belirlenmesi (performans göstergelerinin belirlenmesi) ve denetim ışığında çevrimin sağlanmasıdır.*

i) Nerede Olunduğunun Belirlenmesi (Durum Analizi): “Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren “durum analizini” gerektirir. Burada hem kurum içinin hem de çevre şartlarının analizi gerekir ve gelecekte yaşanması muhtemel gelişmeler değerlendirilir (Kamuda Stratejik Planlama, 2006: 31). Durum analizine kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlanır ve kuruluş misyonu çerçevesinde özellikle son yıllarda kuruluşun izlediği politikalar ve performansı ortaya konulur. Durum analizi yapılırken kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Böylece, kuruluş tarafından üretilen mal ve/veya hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği, vb. hususlar değerlendirilir. Bu değerlendirmeler yapılırken kuruluşun içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde dünyada ve ülkedeki genel eğilimler tartışılır (DPT, 2003: 11). Durum analizi, kurumun mevcudiyetini ve şartlarını gösteren temel bir çerçevenin çizilmesidir.

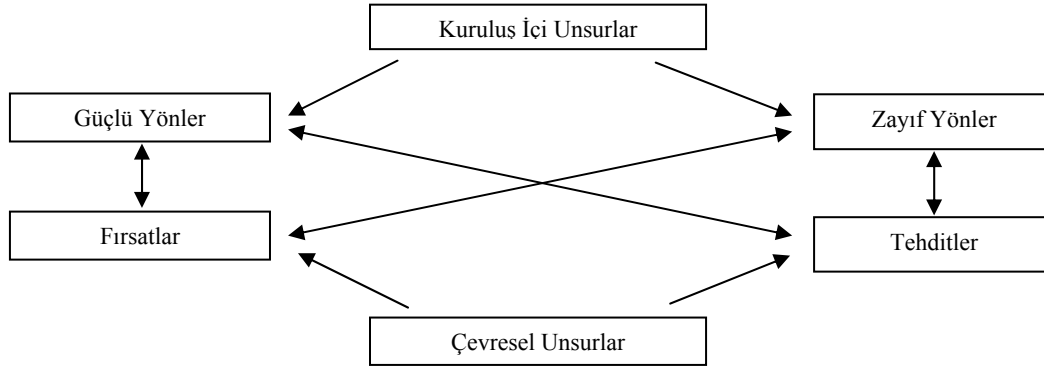
Örgütler; pozisyonları, performansları, verimlilikleri, eski konumları ile yeni konumları arasındaki fark, güçlü ve zayıf yönleri gibi temel değerleri ortaya koyarlar. Bu çalışma yapılırken SWOT Analizi adı verilen ve kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditlerini ortaya koyan analiz yönteminden yararlanırlar. SWOT Analizi; kurumun S (Strengths: Güçlü yönler), W (Weaknessess: Zayıf yönler), O (Opportunities: Fırsatlar) ve T (Threats: Sorunlar, olası sıkıntılar) ile ilgili tüm bilgilerini kapsamaktadır. Türkçe karşılıkları itibariyle FÜTZ Analizi (F: Fırsatlar, Ü: Üstünlükler, T: Tehditler, Z: Zayıf yönler) olarak da



adlandırılır. SWOT analizinde değerlendirme kapsamına alınan unsurların birbirleriyle olan ilişkileri Şekil 2’de açıklanmıştır.

Kurumlar, nerede olduklarını belirlerken paydaşlarını tanımlar ve bu çerçevede hizmetlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kişileri belirlerler. Kurum içi ve dışı değerlendirmeler yapılarak içinde bulunulan durum tespit edilir. Unutulmamalıdır ki, nerede olduğu etkin ya da hiç belirlenmeden olunmak istenen yerin tanımlanması, planın başarısını son derece olumsuz etkileyecektir. İç değerlendirmede güçlü ve zayıf yönler belirlenirken dış değerlendirmede fırsatlar ve tehditler tanımlanır. Çinli savaşçı ve filozof Sun Tzu’nun şu ifadesi FÜTZ analizinin önemini açıkça ortaya koymaktadır: “Başkasını ve kendini bilersen sen, yüz kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin; başkasını bilmeyip, kendini bilersen bir kazanır bir kaybedersin; ne kendini ne de başkasını bilersen, girdiğin her savaşta tehlikeydesin demektir”.

Şekil 2: SWOT (FÜTZ) Analizinin kapsamı



Kaynak: DPT (2003) Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT Yayınları, Mayıs, Ankara, s. 12

SWOT Analizinin temel felsefesi, organizasyonun mevcut durumunu, içinde bulunduğu ortamları ve diğer organizasyonları da dikkate alarak değerlendirmek, kuvvetli ve zayıf olduğu yerleri belirleyerek zayıf yönleri kuvvetli yönlerle, tehditleri de fırsatlarla ortadan kaldırmaya yöneliktir (Öztemel, 2001: 158). Durum analizi yapılırken belgelerin incelenmesi, mülakat, anket ve benzeri çalışmalar, gerektiğinde kurum dışı müşavirlik hizmeti alımı, kuruluş ile ilgili çeşitli kesimleri bir araya getiren katılımcı toplantılar gibi araçlar kullanılır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek bazı çalışmalarda kuruluş dışından uzmanlık hizmeti alınması, örneğin, katılımcı toplantıları tarafsız bir şekilde yönetecek



kolaylaştırıcıların (moderatörlerin) kullanılması mümkündür. Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır (DPT, 2003: 17). Durum analizinde iç ve dış çevre farklı değerlendirilmektedir. Durum analizi ile nerede olduklarını tespit eden kurumlar, hemen akabinde nerede olmak istediklerini belirlerler.

ii) Nerede Olmak İstendiğinin Belirlenmesi (Miyon, Vizyon, İlkeler, Stratejik Amaç ve Hedefler, Performans Hedefleri): Nerede bulunduğu belirlendikten sonra (Durum analizi yapıldıktan sonra) kuruluş, stratejik plan hazırlamanın ikinci sürecine hazır hale gelmiştir. SWOT Analizini gerçekleştiren kurumlar, gerçekçi veriler ve rasyonel ölçütler dahilinde vizyon, miyon, ilke, stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerini belirlerler.

Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır. Miyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılabacağı stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, miyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır (DPT, 2003: 19). Miyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır.

Performans yönetim sisteminin temeli olan stratejik hedeflerin, kurumun temel varlık amacına uygun olması son derece önemlidir. Belediyeler, belde ve belde halkına hizmet veren kamu tüzel kişilikleri olduğuna, yasa ile kuruldukları ve yasalar çerçevesinde çalıştıklarına göre, stratejik hedefler belde ve belde halkına en iyi hizmetin kanunlar çerçevesinde verilmesi esasına dayanmalıdır (Şentürk, 2005: 27). Belde halkının müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hareket eden belediyeler, halkın müşterek olmayan ve kentin gereklerine uygun düşmeyen amaç ve hedefler belirlememelidirler. Bununla birlikte, kurumsal var oluşunun sebebinin kanunlarda belirlenen görev tanımlarına uygun olması gerekmektedir. Aksi halde, hazırlanan planın stratejik olma özelliği ortadan kalkmış olacaktır.



iii) Olmak İstenen Yere Nasıl Ulaşılabileceğinin Tespiti (Faaliyet ve Projeler):

Stratejik planlama sürecinde olmak istenen yere nasıl ulaşılacağına tespiti, planın belki de uygulanması en güç bölümdür. Bu aşama, stratejilere yön veren konuların tasvir edildiği aşamadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan eylemler planlanır. Faaliyet ve projeler tespit edilirken, daha önceden belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflere yönelmesi gerekmektedir. Misyon, vizyon, ilkeler, amaç ve hedeflerden bağımsız faaliyet ve projeler, örgütün tüm performans karakterine olumsuz etki sağlayacaktır.

iv) Başarının Nasıl Takip Edilip Değerlendirileceğinin Belirlenmesi (Performans Göstergelerinin Belirlenmesi):

Performans programları stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Kamu idareleri stratejik planlarına uygun olarak performans programlarını hazırlar. Performans programları, Maliye Bakanlığı'na ve DPT Müsteşarlığı'na gönderilir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, md. 16). Performans programlama süreci, planlarda ortaya koyulan stratejilerin, hedeflerin ve faaliyet-projelerin bütçe ile ilişkilendirildiği aşamadır.

Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılır ve performans denetimine temel oluşturur (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, md. 17). Kurumun, belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini gösterebilecek nitelikte performansı ölçebilecek göstergeler belirlenir. Bu sayede bulunulan nokta ile bulunulmak istenen nokta arasındaki gelişmenin ölçülebilmesi sağlanır. Bu aşamalarda girdi, çıktı, verimlilik ve kalite gibi çeşitli performans ölçütleri tanımlanır.

v) Denetim Işığında Çevrimin Sağlanması: Kurumun ulaşmak istediği nokta ile ulaştığı nokta arasındaki ilişki (plana olan uyumun etkinlik derecesi) sürekli denetim altında tutulur ve aksayan yönler iyileştirme planlarına tabi tutularak stratejik planlama çevrimi sağlanır. Bu aşamada gelişmelerin izlenmesi için gerekli gözlem stratejileri oluşturulur ve stratejik planın sürekliliği sağlanır.



Belediyeler, stratejik planlarını 5 yıllık dönemi kapsayacak şekilde hazırlarlar. Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 7/1-2).

3.3. Sunum Süreci

Mahalli idareler dışındaki kamu idareleri, sunum süreçlerinden önce değerlendirme sürecine tabidirler. Bu kurumlar, stratejik planlarını, değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Ocak ayında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na gönderir. Müsteşarlık, stratejik planları; kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluğu, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu, stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı, diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık açılarından inceler. İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye üç ay içinde gönderilir. Müsteşarlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi halinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hale getirir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 13-14). Kanunun ilgili maddelerinden de anlaşılacağı üzere, belediyelerin stratejik planlama sürecinde değerlendirme aşaması bulunmamaktadır.

Mahalli İdareler ilgili meclis tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını İçişleri Bakanlığı'na ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na gönderir. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlanır (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006: md. 15). Kamu kuruluşlarında stratejik planlama süreci, özel sektör kuruluşlarından farklı olarak mutlaka resmi olmalı, planlama süreci ve bu süreçte verilen kararlar belgelere işlenmelidir. Bunun en



önemli nedeni, kamu sektöründe alınan her kararın ve yapılan işlemin şeffaf olması ve kamuoyu denetimine açık bulundurulması zorunluluğudur (Bircan, 2003: 421). Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla; hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarla görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması zorunludur (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, md. 7).

Stratejik plan sürecinde, planın kamuya açık bir belge olduğu ve kamuoyu tarafından incelenebileceği unutulmamalıdır. Kanunun ilgili maddelerinden de anlaşılacağı üzere belediyeler, Belediye Meclisleri'nde stratejik planlarını kabul ettikten sonra İçişleri Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na birer nüshasını gönderecek, bunun yanı sıra internet sitelerinde yayımlayacaklardır.

4. SONUÇ

Belediyeler, stratejik plan hazırlama konusunda önemli bir takım problemlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu problemlerin başında, planın hazırlama sürecinin nasıl başlayacağı ve işleyeceğinin bilinmemesi gelmektedir. Stratejik planlar hazırlanırken, diğer belediyelerin planlarının kopyasını çıkarmak son derece yanlış bir davranış olacaktır. Çünkü, tüm belediyeler ve sundukları hizmetten yararlanan toplumların kendilerine has özellikleri vardır. Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarına yön verebilecek niteliklerin, il belediyeleri için aynı olacağı düşünülmemelidir. Bununla birlikte, aynı nitelikteki iki belediyenin toplumsal, mali, kültürel, yönetsel, fiziksel vb. donanımlarının aynı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, aynı nitelikte dahi olsa iki belediyenin aynı planlama yapmaları, sadece hukuki yükümlülüklerin yerine getirilmesinden ibaret olmayacak; yanı sıra toplumun gelişimi için olumsuz etkiler bırakacaktır.

Belediyeler tarafından hazırlanacak olan stratejik planlama sürecinin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bunlar; hazırlık, hazırlama ve sunum aşamalarıdır. Hazırlık aşaması, iç genelgenin duyurulması, planlama ekibinin oluşturulması, ekibin eğitimi ve hazırlık programının yapılmasından oluşur. Hazırlık sürecini tamamlayan belediyeler, nerede



olunduğunun belirlenmesi, nerede olmak istendiğinin belirlenmesi, olmak istenen yere nasıl ulaşılabileceğinin tespiti ve başarının nasıl takip edilip değerlendirileceğinin belirlenmesinden oluşan hazırlama aşamasını gerçekleştirirler. Bu aşamadan sonra sunum aşamasına geçen belediyeler, belediye meclisince stratejik planın kabulünden sonra planın bir nüshasını İçişleri Bakanlığı'na ve DPT Müsteşarlığı'na gönderirken planın tamamını kuruma ait internet sitesinde yayınlamak durumundadırlar. Çalışmamızda tüm bu aşamalarda yapılması ve dikkate alınması gereken hususlar ortaya koyulmuştur. Belediyelerde bu sistematığe uygun olarak yapılacak stratejik planlama çalışmalarının, başarılı bir şekilde sonuçlanması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

AKIN, H. Bahadır, S. Güleç (2003), Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesinde Gerçekleştirilen Bir Analiz, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Ankara, s. 429-445

AKIN, H. Bahadır (1996), Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 1, Yıl: 1996, s. 43-56

AZAKLI, S. (1999), Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

BİRCAN, İ. (2003), Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Ankara, s. 411-427

BRYSON, J.M. (1995), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement), San Francisco: Jossey Publishers.

CAN, T. (1996), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara

CAULFIELD, I., J. SCHULTZ (1989), Planing for Change: Strategic Planning in Local Government, London: Longman Group UK Limited.

ÇEVİK, H. Hüseyin (2004), Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları, Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.



ÇEVİK, H. Hüseyin (2001), Yönetim ve Organizasyon, Ed.: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayıncılık.

DPT (2003), Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara: DPT Yayınları.

DURNA, U., V. EREN (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1, Ankara, s. 55-75

FINDIKÇI, İ. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

HANNAGAN, Tim J. (1992), Marketing For The Non-Profit Sector, London: MacMillan Pres.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Kamuda Stratejik Planlama (2006), Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.

KARAGÖZLÜ, N., R. SEGLUND (1989), Strategic Planning For A Public Sector Enterprise, International Journal of Strategic Management – Long Range Planning, Vol: 22 Number: 2, pp. 121-125

ÖZTEMEL, E. (2001), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Adapazarı: Değişim Yayınları.

THOMPSON, A., A. J. STRICKLAND (1996), Strategic Management - Concepts & Cases, Princeton: Irwin McGraw – Hill Publishing.

ŞENTÜRK, H. (2005), Belediyelerde Performans Yönetimi, İkinci Baskı, İstanbul: İlke Yayıncılık.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.