

Belediyeler için **ENTEĞRE VE KAPSAYICI STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA REHBERİ**



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

**BELEDİYELER İÇİN
ENTEĞRE VE KAPSAYICI
STRATEJİK PLAN
HAZIRLAMA REHBERİ**

BELEDİYELER İÇİN ENTEĞRE VE KAPSAYICI STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA REHBERİ



**ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ**

İyi Yönetişim
Kaliteli Yaşam



Kadın Adayları
Destekleme Derneği

Kadın Adayları Destekleme Derneği Yayınları 2019

Yazarlar

Ayşe Kaşıkırık- KA.DER

Dr. Erkin Erimez - Argüden Yönetişim Akademisi

İnan İzci - Argüden Yönetişim Akademisi

Kadın Adayları Destekleme Derneği

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncının izni olmaksızın herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER)

Büyükdere Cad. Çınar Apt. No: 95 Kat: 6

D: 23-24 Mecidiyeköy, İstanbul/Türkiye

T: +90 (212) 273 25 35

F: +90 (212) 273 25 36

E-mail: kader@ka-der.org.tr

www.ka-der.org.tr



Bu çalışma Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Türkiye Temsilciliği desteği ile hazırlanmıştır.

Bu yayın, Argüden Yönetişim Akademisi Bilgi Ortaklığında KA.DER işbirliği ile hazırlanmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ (Nuray Karaoğlu)	5
ÖNSÖZ (Dr. Yılmaz Argüden)	7
TANIMLAR	9
GİRİŞ	11
ENTEĞRE DÜŞÜNCE VE KAPSAYICILIK ANLAYIŞI	15
ENTEĞRE VE KAPSAYICI STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI	23
Yaşam Kalitesi Yaklaşımı	24
Sosyal Boyutta Üretilen Değerler	25
Maddi Boyutta Üretilen Değerler	27
Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu	28
ENTEĞRE VE KAPSAYICI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	37
SONUÇ	79

ÖNSÖZ

NURAY KARAOĞLU

Türkiye, kadınların seçme ve seçilme hakkını erken kazandığı ülkelerden biri olmasına rağmen bugün; kadınların politik alanda temsilinin en düşük olduğu ülkeler arasında yer aldığını biliyoruz. Kadınlar yerel yönetim kademelerinde hak ettikleri düzeyde temsil edilmiyorlar.

2019 yerel seçimlerinde 8.257 belediye başkan adayının sadece 652'si yani %7,89'u kadın adaylardan oluştu. Seçimler sonrası 1.389 belediye başkanlığı koltuğunun ne yazık ki 43'ünü kadınlar kazanabildi. Bu da %3,09'u işaret etmektedir; 30 Büyükşehir Belediye Başkanından sadece 3'ü kadındır ve bugün sadece 2 tanesi görevdedir. Son olarak yapılan 31 Mart Mahalli Seçimleri'nde, KA.DER kadın muhtar sayısını artırmaya yönelik çalışmalar yaparak 674 olan kadın muhtar sayısının %58,9 oranında artmasına katkıda bulunmuş ve sayı 1.071'e yükselmiştir. Mevcut durumda muhtar olarak görev yapan kadınların oranı %2,14'tür. KA.DER yapmış olduğu çalışmaların haklı gururunu yaşamakla birlikte, söz konusu sayıların kadınların yerel yönetimlerde eşit temsilden çok uzak bir durumda olduklarını ortaya koymaktadır.

Biliyoruz ki toplumsal cinsiyet rollerinin neden olduğu eşitsizlik, kadınların ihtiyaçlarını ve taleplerini erkeklerden farklılaştırmaktadır. Bu nedenle farklılaşan ihtiyaç ve taleplerin yerel yönetim politikalarında dikkate alınmasında stratejik plan ve bütçe önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yerel yönetimler, vatandaşların gündelik yaşamlarını doğrudan etkileyen politikaların oluşturulmasında kritik öneme sahiptir. Genel olarak, belediye stratejik planı ve bütçesi kentin gelecekte nasıl şekilleneceğini belirleyerek, orta ve uzun vadede o kentte yaşayan vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmeyi hedeflemelidir. Bu hedefi gerçekleştirirken de vatandaş, sivil toplum, iş dünyası, uluslararası kuruluşlarla istişare ve iş birliği yapmaları gerekmektedir.

Kadınlar ve diğer dezavantajlı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerini karşılamak üzere stratejik planlama ve bütçe ile ilgili çalışmalar açık, şeffaf ve katılımcı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Belediye stratejik planları ve bütçeleri analiz edildiğinde, ne yazık ki bu belgelerde genellikle kadınlara yönelik hizmetlerin kapsayıcı olmadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle KA.DER olarak 1997 yılından bu yana kadınların; evde, okulda, iş dünyasında, siyasette, karar alma mekanizmalarında, kısaca hayatın her alanında eşit şekilde yer alması için çalışmalarımızı ve mücadelemizi sürdürüyoruz.

Kaynakların farklı cinsiyetlerin ihtiyaçlarına y6nelik olarak daha eşitlikçi bir Şekilde dağıtıldığı yerel y6netimlerin m6mk6n olduğuna da inanıyoruz. Umuyor ve diliyoruz ki bu çalışma belediyelerin entegre ve kapsayıcı stratejik plan hazırlanması için bir kılavuz olur. Bu Şekilde hazırlanacak stratejik planlar kadınların toplumda daha eşit olmalarına ve yaşam kalitelerinin y6kselmesine hizmet edecektir.

Nuray KARAOğLU

Kadın Adayları Destekleme Derneği

Genel Başkanı

ÖNSÖZ

DR. YILMAZ ARGÜDEN

Dünyamız ve ülkemiz birçok farklı sürecin yol açtığı sorunlar ve yeni riskler ile başa çıkmaya çalışıyor. İklim değişikliği, sosyal eşitsizlikler, ayrımcılık ve siyasi kutuplaşmalar bu sorunların başlıca olanları. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve bunun kadınlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar ise gerek insan hakları gerekse toplumsal sorumluluk açısından kabul edilemez bir durumdadır. Herkesin yaşam kalitesini arttırmayı kendisine misyon edinmiş bir kurum olan Argüden Yönetişim Akademisi, kadın-erkek eşitliğinin yaşamın her alanında sağlanması için sorumluluk almayı bir görev olarak görmektedir. KA.DER'in daveti ve iş birliği ile hazırladığımız bu Rehber böyle bir sorumluluk anlayışının eseridir.

2005 yılında yapılan Yerel Yönetim Reformu ile ülkemizde iyi yönetim kültürü ve buna bağlı olarak stratejik yönetim anlayışı belediyelerin de gündemine girmiştir. İyi yönetim kültürü, belediyelerin farklı sosyal kesimlerini kapsayan, demokratik ve etkin şekilde yönetilmesini öngörmektedir. Belediyelerin toplumun dezavantajlı kesimlerini oluşturan kadınlar, yoksullar, engelliler ve yaşlıların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı, adil ve hak temelli yaklaşması sosyal gelişime büyük katkılar yapacaktır. Bu açıdan ele alınca, belediyelerin stratejik planlama ve bütçe hazırlıkları, yaratacakları etki için kritik öneme sahiptir.

Argüden Yönetişim Akademisi olarak KA.DER iş birliğiyle hazırladığımız bu Rehberin, yerelde sosyal kapsayıcılık ve yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlamasını hedefledik. Geliştirdiğimiz bu yaklaşımın kapsamında Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, OECD Yaşam Kalitesi Endeksi, iyi yönetim kültürü ve hak temelli yerel sosyal politika bakış açılarını birbiriyle ilişkili hale getirdik. Böylece başta kadınlar olmak üzere tüm dezavantajlı sosyal gruplar için daha yaşanabilir kentlerin oluşması ve yaşam kalitelerinin yükselmesine katkı yapmayı hedefledik. Dileğimiz, bu hedefin gerçekleşmesi ve belediyelerimizin sosyal açıdan daha entegre ve kapsayıcı şekilde faaliyet ve hizmetler sunarak kadın-erkek eşitliğine yerel düzeyden azami katkıyı yapmalarınıdır.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Argüden Yönetişim Akademisi

Mütevelli Heyeti Başkanı

TANIMLAR

Çeşitlilik:

Etnik köken, dil, din, renk, cinsiyet, cinsel tercih, yaş, fiziksel ve bilimsel yetenekler, yaşam biçimi, kültürel özellikler, sosyal ve ekonomik sınıf, dünya görüşü veya siyasal tercihler vb. bakımlardan birbirlerinden farklı olan insanlardan oluşan toplumu ifade eder.

Eşitlik:

Tüm bireyler için adil davranışın ve fırsat eşitliğinin güvencesinin sağlanmış olmasını, kapsayıcılık ve katılımcılığa engel teşkil eden konuların ortadan kaldırılmış olmasını ifade eder.

Kapsayıcılık:

Her bireyin ve grubun kendini toplumun parçası hissetmesi, kendilerine değer verilmesi, desteklenmesi ve saygı görmesi durumu olarak tanımlanır. Kurumlar açısından, alınan kararlar, kullanılan kaynaklar ve sunulan hizmetlerin her birey ve sosyal grubu adil biçimde içermesini ifade eder.

İyi Yönetişim:

Tüm paydaşların güven duyduğu kurumlar ve bu kurumların sürdürülebilirliği için; yönetim süreçlerinin kurumun kararlarından etkilenen paydaşların çıkar ve beklentilerini adil ve kapsayıcı bakış ile gözeten; kaynak kullanımında ve karar almada sorumlu; kararlar alınmadan önce nedenlerinin ve olası sonuçlarının, karar sonrası ise gerçekleşen etkilerinin şeffaf ve veriye dayalı olarak paylaşıldığı; alınan kararların etkililiği ve verimliliği ile ilgili hesap veren; tutarlı, entegre ve sürekli gelişime açık nitelikte olmasıdır.

Süreçler:

Belediyelerin faaliyetlerini yürütürken kararların alındığı aşamadan, bu kararların hayata geçirilmesi için kaynaklarını ayırmasına/kullanılmasına, hizmetlerin sunulmasından, denetim ve danışma aşamalarını benimseyen kurumsal işleyişe kadar bütün aşamaları ifade eder.

Veri Temelli:

Yönetim süreçlerinde gerekçe, karar, faaliyet ve sonuçların somut, ölçülebilir ve kıyaslamaya uygun şekilde kayıt altına alınması, yorumlanması ve iletişiminin yapılması durumunu tanımlar.

Anlamlı ve Etkili Katılım:

Yönetim sürecinden etkilenecek bütün paydaşların karar alma, kaynak kullanımı, hizmet sunumu, denetim ve değerlendirme süreçlerinde görüş, katkı ve kaynakları ile etki yaratabilmelerini ifade eder.

Entegre Düşünce:

Birbirini tamamlayan ayrı ölçek, sektör, süreç ve faaliyetlerin bir bütün olarak ele alınmasını, sonuca/etkiye odaklı olarak algılanmasını ve düşünülmesini belirtir.

Toplumsal Cinsiyetin Anaakımlaştırılması:

Toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısının, politika yapım süreçlerinde yer alan aktörlerce tüm politikaların, tüm seviye ve aşamalarında bütünleştirilmesini sağlayacak şekilde politika süreçlerinin (yeniden) düzenlenmesi, ilerlemesi, gelişmesi ve değerlendirilmesidir¹.

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Veri:

Kadınlara ve erkeklere yüklenen görevlerin, sorumlulukların ve rollerin farkında olarak, her iki cinsiyetin toplum içinde konumlandırılma biçimleri bilinerek ve bunların kadınlar aleyhine yarattığı dezavantajlar hesaba katılarak veri toplanması, analiz edilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir².

Cinsiyet Körlüğü:

Politika üretirken cinsiyeti bir faktör olarak göz önüne bulundurmamak. Bunun sonucunda, cinsiyet eşitsizlikleri daha da derinleşmektedir.

¹ Council of Europe, 2004

² TEPAV, Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Veri Çalışması, 2014

GİRİŞ

Modern demokrasi anlayışı, kadın ve erkek bütün vatandaşların kurumlar aracılığıyla ortak ihtiyaç ve taleplerini kendilerinin rızası ve istediği yönde tayin etmesine dayanır. Bu sürecin hukuki bir düzende sağlanmasını ve nasıl yapılacağını ise Anayasa ile iktidar yönetimindeki genel kamu idaresi belirler. Ülkemizde kamu idaresi, merkezi ve yerel olmak üzere iki düzeye ayrılmaktadır. Belediyeler ise yerel düzeyde en kapsamlı ve etkili olan demokratik kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır. Türkiye genelinde 30'u büyükşehir, 51'i il, 919'u ilçe ve 397'si belde olmak üzere toplam 1.397 belediye bulunmaktadır. Ülke nüfusunun %93'ünün yaşam alanları belediyelerin yönetimi kapsamına girmekte ve hizmetlerinden yararlanmaktadır. Bu nedenle, belediye politika ve faaliyetleri ülke genelinde önemli bir yere sahiptir.

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre, belediyeler yerel ortak nitelikteki ihtiyaçları karşılamak üzere kurulan ve çalışan, karar organı vatandaşlar tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu kurumlarıdır. 2005 yılında yapılan yerel yönetim reformu sonrasında, sınırlı olan belediye görev ve yetkileri ciddi oranda artmıştır. Yerel kalkınma, sosyal politika, eğitim, sağlık gibi insanların yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen alanlarda daha etkin olmaya başlamıştır. Böylece, belediyeler yerel kalkınma ve sosyal politikanın yerel düzeyde lider paydaşı konumuna gelmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak, belediyeler vatandaşların hayatına birçok faaliyet alanı üzerinden daha çok etki etmeye başlamıştır. Süregiden kentleşme ve nüfus artışına bağlı olarak toplumun belediyelerden beklenti ve talepleri de artış göstermiştir. Artan beklentileri karşılamak ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmak üzere, belediyelerin politika ve plan yapma süreçleri ile hizmet tasarlama alanlarında gelişime olan ihtiyaç da artmıştır. Ülke nüfusunun büyük bir kısmının belediyelerin idaresi altında yaşadığını düşününce, belediye politika ve planlama süreçlerinde kaydedilecek her türlü ilerlemenin toplumun farklı kesimlerine faydası olacaktır. Özellikle, kız çocukları, kadınlar, engelliler, gençler, yaşlılar ve bakıma ihtiyaç duyan bireylerin yaşam kalitesini artırmak için belediyelerin daha fazla gelişim kaydetmesi gerekiyor. Kadın-erkek eşitliğini sağlamak için ise daha entegre ve kapsayıcı bir düşünüş biçimi ile karar almak ve faaliyet yürütmek zorunluluk haline geliyor.

Kamu idare ve yerel yönetim reformu, belediye yönetim süreçleri ile hizmetlerinin daha demokratik, etkin ve verimli olması için iyi yönetim ilkelerini mevzuata dâhil etmiş bulunuyor. İyi yönetim kültürü, yönetenler ile yönetilenlerin ilişkilerini demokratikleştirmeyi, kaynakların vatandaşların

ihtiyaç ve taleplerine en uygun ve etkin şekilde kullanılmasını gerektiriyor. Şeffaflık, hesapverebilirlik, katılımcılık, sorumluluk, adillik gibi ilkelere dayanan yönetim kültürü belediye yönetimleri ile vatandaşlar ve diğer paydaşların etkileşim ve iş birliğinin artmasını öngörüyor. Bir bütün olarak iyi yönetim kültürü, belediyelerin dezavantajlı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerini daha adil, etkin ve yerinde karşılaması için gerekli olan ortam ve ilişkileri yaratmayı öngörmektedir.

2018 yılı BM İnsani Gelişme Endeksi'ne göre Türkiye sosyal ve ekonomik kalkınma açısından 188 ülke arasında 64. sırada yer almıştır³. Bu durum ülkemizde sosyal gelişmişliğin yetersizliğini yansıttığı gibi bu alanda ciddi gelişim çabalarına da ihtiyaç olduğunu da gösteriyor. Buna ilaveten, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2018 Raporu'na göre Türkiye, toplumsal cinsiyet eşitliği genel endeksinde 149 ülke arasında 130. sırada, "Kadınların ekonomik katılımı ve fırsat eşitliği" konusunda 131. sırada yer alırken, eğitimde 106., sağlıkta 67. ve politik katılımında 113. sırada yer almıştır. Bu durum kız çocukları ve kadınların⁴ yaşam kalitesi ve refahının yükseltilmesini ülkenin öncelikli gündem maddesi haline getirilmesini zorunlu kılıyor. Erkek egemen anlayışa dayanan toplumsal cinsiyet norm ve rollerinin yol açtığı olumsuzluk ve dezavantajlar dışında yoksulluk, engellilik, bakım sorumluluğu veya ihtiyacı gibi çeşitli faktörler de kadınların yaşam kalitesini olumsuz etkiliyor. Bu nedenle de kadın-erkek eşitliği meselesini bütünsel şekilde ele almak gerekiyor.

Diğer taraftan, BM 2015 yılında açıkladığı sürdürülebilir kalkınma vizyonu ekolojik, ekonomik ve sosyal gelişimi bütünsel olarak ve toplumsal cinsiyet eşitliğini de gözeterek şekilde dünyanın gündemine taşıdı. Böylece insanlık için ekolojik, ekonomik ve sosyal riskleri yönetmek, yeryüzünde yaşamı sürdürülebilir ve daha yaşanabilir kılmak için en geniş kapsamda hedefler tayin edilmiş oldu. Küresel ölçekte öncelik halini alan bu vizyon ve hedefler yerel düzeyde kadınları ve dezavantajlı olan sosyal grupları doğrudan ilgilendiriyor. Yaşam alanlarının sağlıklı olması, yeterli eğitim imkânlarının sunulması, tam istihdam fırsatlarının mevcudiyeti ve insanca yaşam koşullarının sağlanması kadınların özgür ve eşit bireyler olarak daha iyi yaşamasına hizmet edecektir.

Ülkemizde kadınlar başta olmak üzere, tüm toplumun sosyal gelişimini sürdürülebilir kalkınma vizyonu kapsamında belediye politika ve hizmetlerine yansıtmak bir öncelik olarak karşımızda durmaktadır. 31 Mart 2019 tarihinde yapılan yerel seçimler sonrasında hazırlanmakta olan stratejik plan ve bütçeler, başta kadınlar olmak üzere, toplumun gelişimini etkilemek için yeni bir fırsat penceresi sunuyor. Kız çocuklarının, genç, yetişkin, yaşlı ve engelli kadınların yaşam kalitelerini yerelden geliştirmek için bu fırsat iyi değerlendirilmelidir.

³ http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/presscenter/articles/2018/09/tuerkiye-_nsani-gelime- endeksindeW64--oldu.html

⁴ Bu yayında ifadeyi ve okumayı kolaylaştırması açısından kadın kavramı kız çocukları, gençleri ve yaşlıları içeren şekilde kullanılacaktır.

Belediye karar, kaynak, hizmet ve işleyişinin bu bakış açısıyla ele alınması ise öncelik taşıyor. Bu önceliğin hayata geçirilmesinde stratejik planlar uzun dönemli etkileri ve bütçe ile ilişkisi nedeniyle özel bir yere sahiptir.

Vatandaşlar ve STK'lar için stratejik planlama, belediyenin politika ve hizmetlerine etki etmek için en geniş çerçeveyi sunmaktadır. Plan kapsamında belirlenen amaç, hedef ve faaliyetler beş yıllık bir karar, kaynak ve faaliyet çerçevesini belirliyor. Özellikle belediye kaynaklarının stratejik plan kapsamında kullanılması zorunluluğunun yasa ile belirlenmiş olması, bu etki alanını daha da kritik kılıyor. Ayrıca, stratejik planlama kentsel vizyon ve politikaların süreklilik kazanmasına yol açabilmektedir. Kentlerimizin daha sürdürülebilir, yaşanabilir ve insani olmasında stratejik planlama sürecine vatandaşların katılımcı yöntemlerle etki yapması büyük önem taşıyor.

Stratejik plana bağlı oluşturulan bütçe ise kaynakların daha etkin ve verimli şekilde toplumsal gelişim için kullanılmasına imkân sunuyor. Bütçenin oluşturulma sürecinde katılım olgusu ise ülkemizde en çok gelişmesi gereken alanların başında geliyor⁵. Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2018 yılında yayımladığı "Vatandaş Bakışıyla İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi" çalışmasının sonuçlarına göre⁶, İstanbul gibi küresel bir kentte hiçbir belediyenin katılımcı bütçe uygulaması yapmamış olması dikkat çeken bir eksikliğe işaret ediyor.

Vatandaşların belediye politika ve planlarına katılım hakkı mevzuat tarafından tanınmıştır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 13. Maddesi'ne göre: "Herkes ikamet ettiği beldenin hemşehrisidir. Hemşehrilerin, belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilenme ve belediye idaresinin yardımlarından yararlanma hakları vardır." Benzer şekilde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesi'ne göre belediyelerin stratejik planlarını katılımcı bir şekilde hazırlamaları gerekiyor. Buna rağmen, uygulama düzeyi yetersiz kalmaktadır. Bu alanda gelişim elde etmek için daha fazla çaba gösterilmesi şarttır.

Bu koşullar altında, Entegre ve Kapsayıcı Stratejik Plan Hazırlama Rehberi; mevzuat ile uyumlu bir yaklaşım gözetilerek başta kız çocukları, engelli, genç, yaşlı ve bakıma ihtiyacı olan bütün kadınların yereldeki ihtiyaç ve taleplerinin, iyi yönetim ilkelerine bağlı olarak ve kapsayıcı şekilde stratejik planlara yansıtılması için geliştirildi. Belediyeler ile vatandaşlar, STK'lar ve diğer paydaşların bu konudaki ilgi ve çabalarına somut bir katkı yapılması hedefleniyor.

⁵ Bu konuda daha detaylı bilgi için TESEV'in hazırladığı Yerel Yönetimlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Bütçeleme Kılavuzu'nu inceleyebilirsiniz.

⁶ Argüden Yönetişim Akademisi, 2018, Vatandaş Bakışıyla İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi.

Kadınların yerel ortak ihtiyaç ve taleplerinin en demokratik, etkili ve verimli şekilde karşılanması toplumsal gelişimi hızlandırdırır. İyi yönetim ilkeleri ışığında belediyelerin vatandaş odaklı ve hak temelli biçimde, sürdürülebilir kalkınma vizyonu kapsamında bu ihtiyaç ve talepleri gidermesi aynı zamanda demokrasi ve kalkınmaya yerel düzeyden katkı sağlar.

ENTEĞRE DÜŞÜNCE VE KAPSAYICILIK ANLAYIŞI

Entegre düşünce ve buna bağılı kapsayıcılık anlayışı günümüzde belediyelerin artan biçimde yerel sosyal politika hizmet ve yardımları sunması açısından önem kazanmıştır. Yerel düzeyde birçok farklı sosyal grubun (kadın, engelli, genç, yaşlı, işsiz, göçmen, yoksul vd.) çeşitli sorun, ihtiyaç ve talepleri bulunmaktadır. Her geçen gün belediyeler mevzuat gereği ve toplumun talepleri doğrultusunda birer sosyal politika aktörü halini almaktadır. Belediyelerin bu role bağılı olarak farklı sosyal grupların sorun, ihtiyaç ve taleplerini dengeli ve adil biçimde karşılaması; bireylerin yaşam kalitesini, belediyelere olan güveni ve memnuniyet düzeyini artıracaktır. Bunun için belediyelerin stratejik plan ve bütçelerini entegre bakış açısı ve kapsayıcılık yaklaşımı ile hazırlamaları gerekmektedir. Bu şekilde hazırlanacak stratejik plan ve bütçelerle belediyeler yatırım ve hizmetlerini azami sosyal fayda üretecek şekilde oluşturabilirler. Elinizdeki çalışma içerisinde özellikle kız çocukları ve kadınlar örnek bir sosyal grup olarak ele alınmıştır. Ancak bu yaklaşım ve rehber farklı sosyal gruplar için de kullanılabilir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. Maddesi kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olduğunu ve devletin bu eşitliği yaşama geçirmesi gerektiğini belirtiyor. Anayasa'nın dışında birçok yasa, anlaşma ve politika kapsamında Türkiye'de kadın-erkek eşitliğinin kamu iradesi eliyle gerçekleştirilmesi yasal temele bağlanmış durumdadır. Söz konusu yasal ve resmi hedeflerin hayata geçirilmesi, kamu idaresinin parçası olan yerel yönetimler için de geçerlidir. Belediyelerin hak temelli olarak kadınların refah ve yaşam kalitesini geliştirmeleri sürekli bir gündem maddesi ve sorumluluk alanı olarak önlerinde duruyor.

Türkiye'nin de kurucu üyesi olduğu Avrupa Konseyi, 2007 yılında yayınladığı Valencia Deklarasyonu ile yerel düzeyde iyi yönetim ve yenilikçilik stratejisini benimsedi. Bu stratejinin hedefi demokratik kurumların ve süreçlerin merkezinde vatandaşın olmasını öngörüyor. Yerel düzeyde iyi yönetimle vatandaşlar için sürekli gelişimin sağlanması ve bunun için elverişli ortamın oluşturulmasını salık veriyor. Bu nedenle, belediyeler mahalli ölçekte kadınların eşit haklara sahip olmasına, kendi yönetim ve karar süreçlerinde kadın vatandaşların merkezinde olmasına önem vermeli. Kadınların yaşam

kalitelerini sürdürülebilir kalkınma vizyonu kapsamında sürekli artırmayı sağlamalı. Ancak uluslararası anlaşmalar, Anayasa ve yasalar uygulamaya yansımadağı takdirde hiçbir etki yaratmıyor. Söz konusu vizyon, politika ve hedeflerin uygulamaya konulması öncelikli gündem olarak öne çıkıyor. Belediyelerin ise kadın vatandaşlara en yakın kurumlar olarak, bunların uygulanması için daha etkin şekilde çaba göstermesi gerekiyor.

Birey, hane ve mahalle düzeyinde kadınların ihtiyaç ve taleplerinin belediyelerin politika ve faaliyetlerine yansımada iyi yönetim kültürü ve yenilikçilik anlayışının sunacağı birçok fayda bulunuyor. Belediyeler vizyon, misyon ve ilkelerinden başlayarak iyi yönetim kültürüne dayalı olarak ve hak temelli bir yaklaşımla kadın-odaklı yerel sosyal politika oluşturabilir ve bu politikayı stratejik plan ve bütçelerinden başlayarak tüm yönetim karar ve süreçlerine yayabilir.

Belediyeler geleneksel olan rol ve görevlerinin ötesinde artık yeni sorumluluklar ve hizmetleri yerine getirmekte. Görev, yetki ve kaynaklarıyla yerelde insan refahı ve yaşam kalitesini doğrudan etkileyen hizmet alanlarında artan oranda ve çeşitte faaliyetler yürütmekte. Sosyal yardım ve hizmetler, eğitim, sağlık ve meslek edindirme gibi sosyal devlet fonksiyonlarını üstlenmekte. Entegre düşünce ve kapsayıcılık yaklaşımı, kadınların yaşam kalitelerini artırma ve daha yaşanabilir kentler oluşturulmasında belediyelere yeni bir vizyon sunuyor.

Bu vizyon belediyelerin bütünsel, tutarlı ve etkin yerel sosyal politikalar geliştirmesi ve uygulanması için kilit olma özelliğı taşıyor. Yerel sosyal dokunun veri temelli ve katılımcı şekilde analizi ile başlayıp hizmet tasarımı ve etki ölçmeye kadar uzanan bir bütünselliğın sağlanması bu bakış açısı ile yapılabilir. Kadınların farklı bireysel ve kolektif ihtiyaçlarını tespit etmek ve bunları hak temelli bir yaklaşımla güçlendirmek belediyelerin öncelik olarak gündemine alması gereken bir konu. Farklı yaş, özellik ve ihtiyaçları kapsayan politika ve hizmetlerin entegre düşünme yoluyla oluşturulması belediyelerin en geniş sosyal kitleye etkili ve verimli şekilde hizmet etmesine yol açacaktır.

Entegre düşünce anlayışı dünyada artan bir şekilde özel, kamu sektörleri ile sivil toplum kuruluşlarında ön plana çıkan bir düşünme ve yönetme anlayışını ifade etmekte. Bu düşünce biçiminin temelinde kurumların kendi misyonları doğrultusunda faaliyet yürütürken yarattığı olumlu ve olumsuz ekolojik, ekonomik ve sosyal etkilerin farkında olmalarına dayanmakta. Entegre düşünce yaklaşımı kurumlarda karar alma, kaynak kullanma, kurumsal işleyiş, faaliyet yürütme, sonuçların etkilerini ölçme ve bunları kamuoyu ile şeffaf biçimde paylaşmayı gerekli kılıyor.

Entegre düşünce, paydaşların ihtiyaçlarını ve taleplerini belediyelerin gündem, karar ve faaliyetlerine etki etmesini öngörüyor. Böylece belediyelerin

kendi yatırım ve faaliyetlerinde farklı kesimlerin beklenti ve ihtiyaçlarını daha etkin şekilde karşılmasına imkân sağlıyor. Bu yaklaşım; paydaşların birbirleri ile bağlantılı ve bağımlı olduklarını kabul eder, ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini kolaylaştırır. Örneğin, belediye sosyal politikalarına özel sektör ve sivil toplum kurumlarının nerede, nasıl ve neden katkı yapabileceğini analiz etmeye sevk eder. Böylece farklı sektörlerin ortak amaç için iş birliği ve koordinasyon içerisinde olmasına, kaynaklarını bu hedefe ulaşmak için kullanmasına yol gösterir.

Bu anlayış, belediyenin farklı birimlerinin çalışmalarının birbirini nasıl etkilediğini ve kesişim noktalarını anlamayı sağlar. Örneğin, kadınların yaşam kalitesini olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin analiz edilmesini, böylece belediye sosyal politika anlayışı, stratejisini ve hedeflerini bu analiz doğrultusunda belirlemeyi öngörür. Yerelde faaliyet gösteren kurumların çalışan kadınlar için yuva, kreş veya benzeri çocuk bakım hizmetleri sunup sunmadığı analiz edilebilir. Analiz sonucunda bu tür yatırımların sınırlı olduğunun anlaşılması durumunda, kadınların çalışma hayatına katılabilmesi için bu ihtiyacın stratejik plana dâhil edilmesine sevk eder.

Bunlara ilaveten, entegre düşünce anlayışı kurumu hedefleri doğrultusunda paydaşları ile birlikte yönetmeye vurgu yapar. Belediyenin ele alınan konuyu etkileyen ve etkilenen bütün boyutları ve muhatapları eş zamanlı olarak düşünmesine imkân sağlar. Bu şekilde, kendisine ve çevresine ne değer yarattığını düşünerek ve paydaşları ile birlikte karar almasının yolunu açar ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırır.

Entegre düşünce yaklaşımı, stratejik plan hazırlanırken sosyal politika ve hizmetlerin kurum içerisinde nasıl işleyeceği, hangi birimlerin nasıl birlikte çalışacakları, vatandaş katılımı ve sivil toplum iş birliğinin nasıl sağlanacağı konusunun netleşmesini gerektirir.

Entegre düşünceyi benimseyerek çok yönlü gelişen belediyelerde, sosyal politika anlayışında zihinlerde şu sorular belirir:

- Misyon ve vizyon sosyal kapsayıcılık ile uyumlu mu?
- Belediye sosyal politika hedefleri ile stratejik plan hedefleri uyumlu mu?
- Alınacak kararlar iç ve dış paydaşları nasıl etkileyecek?
- Paydaşların ihtiyaçları, endişeleri ve beklentileri dikkate alındı mı?
- Riskler ve fırsatlar değerlendiriliyor mu?
- Uzun dönemli hedefler göz önünde tutuldu mu?
- Hangi sermayelerim (beşeri, mali vb.) mevcut ?
- Kuruma, paydaşlara ve hedef kitleye ne tür değerler yaratılıyor?

- Faaliyetler ekolojik, ekonomik ve sosyal olarak ne tür etkiler yaratıyor?
- Etkiler önemlilik kriterine göre ölçülüyor mu?
- Faaliyet sonuçları kurumsal gelişim için kullanılıyor mu?
- Sonuçların yarattığı etkiler veri temelli olarak kamuoyu ile paylaşılıyor mu?

Politika Oluşturma Sürecinde Eşitliğin ve Kapsayıcılığın Sağlanması

Belediyeler cinsiyet eşitliğinin yerel düzeyde sağlanması noktasında, politika belirleyici kuruluşların başında yer almaktadır. Bu nedenle belediyenin bütünsel bir sosyal politika yaklaşımı olmalı, bu yaklaşım ise misyon, vizyon, ilkeler ile stratejik plan hedeflerine yansıtılmalıdır. Cinsiyet körlüğüne yol açacak yaklaşımlardan kaçınılabilmesi için stratejik planda toplumsal cinsiyete duyarlı misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, faaliyetler ve performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Eğer dikkat edilmez ise stratejik planlar aracılığıyla mevcutta kadınlar aleyhine olan eşitsizlikler daha da derinleşerek kronik hale gelebilir. Toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısıyla, veri temelli ve paydaş katılımı ile tespit edilen ihtiyaçların ve taleplerin stratejik planın öncelikler listesinin üst sıralarında yer alması gerekir. Ayrıca, bu hedef ve faaliyetler kadınlar ile ilgili diğer aktörleri de hesaba katmalıdır.

Belediyeler kadın-erkek eşitliğini sağlayacak hedef ve faaliyet türlerini paydaşların katkısı ile belirlemelidir. Sürekli olarak yapılması gerekmeyen faaliyetler ise proje temelli olarak ele alınmalı, gerektiği süre ve istenen etkiler yaratılana kadar sürdürülmelidir.



AÇIKLAMA

Belediyeler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi'ne göre:

Misyon bir belediyenin var oluş sebebidir. Belediyenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kim için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimini, belediyenin sunduğu tüm hizmetlerle gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. “Kadın ve erkek tüm hemşerilerin yaşam kalitesini yükseltmek“ misyon ifadesine dâhil edilebilir.

Vizyon belediyenin geleceğini sembolize eden genel amacıdır. Vizyon bildirimini, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede belediyenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir. “Kadın dostu bir kent inşa etmek”, kentin vizyon ifadesinde yer alabilir.

Temel değerler karar alıcıların belediyeyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar. “Cinsiyet eşitliği ve adil hizmet anlayışı” gibi bir ifade bu bölüme yansıtılabilir.

Stratejik amaçlar belediyenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle sosyoekonomik sorunların çözümü ya da vatandaşların ve belediyenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir. “Belediye sınırları içindeki kadınların çalışma hayatına katılmalarını sağlayacak yatırımların yapılması”, bu amaçlar arasında yer alabilir.

Stratejik hedefler amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. “2 yıl içinde 3 yuva ve 1 yaşlı bakım evinin hizmete açılması” gibi...

Performans göstergesi belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine yönelik ilerlemeyi izlemeyi sağlayan göstergelerdir. “... yılında hizmete açılan yuva sayısı” gibi...

Faaliyetler ve projeler hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardır. “Yuva için bina inşası” gibi..

Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Entegre ve Kapsayıcı Eşitlik Yaklaşımı

Entegre düşünce anlayışı aynı zamanda belediyelerin karar ve faaliyetleriyle farklı sosyal grupları kapsayan faaliyetler yürütmesi, böylece olabildiğince fazla kişinin yaşam kalitesini artırmasına hizmet eder. Hamile anne, bebek, kız çocuğu, genç, yetişkin ve yaşlı kadınları farklı bölümlere (segmentlere) ayırmak ve bu bölümleri ekonomik durum, engellilik, bakım ihtiyacı veya diğer özellikleri hesaba katarak yerel ihtiyaç ve talepleri tanımlamayı içerir. Her bir grup için veri temelli ve katılıma dayanan hedefler ve faaliyetleri plana yansıtarak belediyenin sosyal politika kapsayıcılık düzeyini yükseltir.

Entegre bakış açısı ile kapsayıcılık ilkesi, belediye hizmet ve kaynaklarının mahalli düzeyde en geniş kadın kitlesini ve bu kişilerin özgün ihtiyaçlarını giderecek şekilde kullanılmasını gerekli kılar. Günlük ihtiyaçların giderilmesinin ötesine geçen, kadınların yaşamlarını eşit ve özgür bireyler olarak sürmelerine destek olacak çeşitli faaliyetler de kapsayıcılığın niteliğini güçlendirir. Kapsayıcı faaliyet ve hizmetler yarattıkları etkiler bakımından şu biçimde ele alınabilir:

- **Koruyucu:** Şiddet ve suistimalden, sağlık sorunları, yoksulluk gibi olumsuz etkilerden koruma.
- **Önleyici:** Aile içi şiddet, hastalıklar, işsizlik, yoksulluk gibi durumları ve diğer riskleri ortaya çıkmadan bertaraf etme.
- **Destekleyici:** Çocuk ve yaşlı bakım hizmetleri, istihdam imkânları, girişimcilik, sosyal hayata katılım, kişisel gelişim, psikolojik destek gibi kadınların yaşam koşullarını iyileştirici faaliyetleri destekleme.
- **Geliştirici:** Eğitim, mesleki formasyon, kariyer gelişimi, kültürel ve sosyal aktiviteler gibi bireysel ve sosyal alanda kadınların gelişimine destek olma.
- **Rehberlik ve danışmanlık:** Kamu hizmetlerine erişim, hukuki, sosyal, ekonomik ve psikolojik alanlarda yol gösterme ve destekleme.

Belediye stratejik planlarının farklı kız çocuğu ve kadın grupları için azami faydayı sağlaması veriye dayalı, katılımcı ve entegre bakış açısına uygun biçimde hazırlanmasından geçmektedir. Kapsayıcılık niteliği yüksek amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi kadınların yaşamına doğrudan olumlu katkılar yapan ve yaşam kalitelerini yükselten sonuçlar üretecektir.

Entegre düşünce ve kapsayıcılık anlayışının uygulanması salt stratejik planlama ve bütçe hazırlık süreçleriyle sınırlı değildir. Bu yaklaşım yerel kalkınma, sosyal politika geliştirme, eşitlik eylem planları hazırlama, kent konseyi faaliyetleri gibi geniş kapsamlı şekilde kullanılabilir. Belediyelerin temel misyonu olan yerel ortak sorun ve ihtiyaçlara yönelik çözümler geliştirmek, böylece hemşerilerin yaşam kalitelerini yükseltmektir. Bu misyonu gerçekleştirmeye yönelik her karar, faaliyet ve hizmet sürecini entegre düşünce ve kapsayıcılık çerçevesinden ele almak faydalı olacaktır.

ENTEĞRE DÜŞÜNCE

Belediyelere yeni bir bakış açısı getirir. Bir belediyenin sosyal politikasını etkileyen ve etkilenen bütün boyutları ve muhatapları eş zamanlı olarak düşünmesi, hareketlerinin ve kararlarının ilerlemek istediğı yola uygunluğunu sorgulaması, kaynaklarını gözden geçirmesi, kendisine ve çevresine ne değer yarattığını düşünmesi ve paydaşları ile birlikte karar alması uygulamadaki başarı olasılığını artırır.

Belediye içi ve dışı tüm paydaşların hedefbirliğı içerisinde etkin çalışmasını tetikler, kurumun 'birliklilik' potansiyelini ortaya koyar. Beklenmeyen olumsuz etkileşimi önleyecek bakış açısını kazandırırken, olumlu etkinin ise yayılımını sağlar ve artırır. Bu yaklaşım, fonksiyonların bir araya gelerek eş zamanlı değerlendirme yaptığı bir sürece dönüşür.

Kaynakların sosyal politika öncelikleriyle uyumlu kullanımını destekler. Entegre düşünceyi benimseyen belediyeler kaynaklarını, önemlilik kriterlerine göre önceliklendirdikleri konulara uyumlu olarak kullanırlar.

Risk yönetimini güçlendirir. Kurum, faaliyetlerinin tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini, belediyenin önemlilik kriterleri ışığında değerlendirerek ölçümler. Böylelikle olası risklerin oluşmadan önce tespitini ve yönetilmesi için gerekli kaynakların ayrılmasını teşvik eder.

Çok yönlü gelişimi destekler. Belediyenin bütünsel düşünmesi sosyal etki yaratma fırsatlarını değerlendirerek toplumsal dönüşümü tetikler. Sorun çözmenin değer yaratmak olduğu anlayışı hem kurum faaliyetlerinin toplumsal kabul görmesini, hem de çalışmalarının gönüllü kuruluşlara da ilham vermesini sağlar.

Belediyenin sosyal politika hizmet performanslarını etki odaklı, veri temelli ve karşılaştırmalı olarak sunmaya yönlendirir.

Belediyede uzun vadeli bakış açısıyla güncel ihtiyaç, sorun ve taleplerin etkili, kapsayıcı ve adil şekilde yönetilmesine imkân sağlar. Bu durum vatandaşların memnuniyetini artırır.

Dünyada, ülkemizde ve bölge düzeyinde mevcut olan koşullar ve gelişmelerin yarattığı tehdit ve fırsatların öngörülmesiyle, yerelde sürdürülebilir kalkınma ve insan refahının artmasına da katkı sağlar.

Uluslararası ve ulusal ölçekte mevcut olan insan hakları, kalkınma, çevre koruma ve sosyal politikalar ile uyumlu politika, plan ve karar oluşturmasını destekler.

Bütün olarak değerlendirildiğinde, entegre düşünce yaklaşımını benimseyen belediyeler, şehirlerinin uzun vadeli kalkınmasına ve vatandaşların yaşam kalitesinin artmasına azami şekilde katkı sağlar.

Hizmet Sunumundan Önce:	Hizmet Sunum Aşamasında:	Hizmet Dönemi Sonunda:
<i>Stratejik plan hazırlama süreci, paydaş analizi aşaması, yerel eşitlik eylem planlarının hazırlanması</i>	<i>Yararlanıcıların gözlenmesi, toplumsal cinsiyete duyarlı veri toplanması/analizi (yaş, mahalle, eğitim durumu vb. kısımları dikkate alarak)</i>	<i>Toplumsal cinsiyete duyarlı veri temelli izleme ve değerlendirme yapılması, Faaliyet Raporu'nun bir parçası olarak Eşitlik Raporu'nun hazırlanması</i>

Stratejik plana bağlı olarak hazırlanan bütçe, performans programı ve faaliyet raporları için de bu anlayış geçerli olmalıdır. Örneğin, performans programı ve faaliyet raporları hangi mahalledeki kaç kadına, ne tür faaliyetlerle hangi sonuçlar üretilmiş ve bunların etkileri ne oranda olmuştur gibi bütünselliği ve kapsayıcılığı yansıtan şekilde verilere dayalı olarak hazırlanabilir.

ENTEĞRE VE KAPSAYICI STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu’nda stratejik plan, “**kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan**” olarak tanımlanmıştır. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın 2019 yılında yayımladığı “Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi” ise belediyelerde stratejik planlamayı şöyle tanımlıyor:

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

Kısaca, belediye stratejik planlama çalışmasının, belediyenin orta ve uzun vadede sorumlu olduğu kentin gelecekte nasıl şekilleneceğini belirlemeyi ve hemşerilerin yaşam kalitesini yükseltmeyi hedeflemesi gerekir. Belediyelerin bu amaç doğrultusunda tüm paydaşlar (vatandaş, sivil toplum, iş dünyası, uluslararası kuruluşlar vb.) ile iş birliği yapmaları ve planlama çalışması süresince makro planlar ile uluslararası anlaşma ve trendleri dikkate alarak çalışmalarını yürütmeleri gerekmektedir.

Belediye Kanunu’nun 76. Maddesi, belediyelerin Kent Konseyleri vasıtasıyla vatandaşların kent vizyonunu oluşturması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında katılımını öngörür, bunların ise şeffaflık, hesapverebilirlik ve yerinden yönetim ilkeleriyle sağlamasını önerir. Bu nedenle, mevzuat, belediye stratejik planlarını kentin geleceği ve yaşam kalitesini artırmak hedefleri ile doğrudan ilişkili kılar ve bu süreçte vatandaşlar ve ilgili diğer paydaşların iyi yönetim ilkeleri ışığında sürece dâhil olmasını öngörür.

Mevzuatın gerektirdiği biçimde, belediyeler stratejik plan hazırlarken kadınlar ile diğer dezavantajlı grupların ortak ihtiyaç ve taleplerini en geniş, isabetli ve yerinde kapsamak için şu noktalara önem vermelidir:

- Yaşam kalitesini mahalli ortak ihtiyaç ve taleplerin giderilmesinde temel hedef olarak almak.
- Uluslararası anlaşmalar, politikalar ve sorumluluklar ile ulusal yasa, politika ve planlarla uyum sağlamak.
- Farklı sektörlerin (kamu, özel ve sivil toplum) sosyal etkileri ve sorumluluklarını göz önünde bulundurmak.
- Belediye içindeki paydaşlar/birimler ile dış paydaşlar arasında istişare, katılımcı karar alma ve işbirlikleri yoluyla koordinasyon yapmak.
- Belediye meclisi, üst yönetimi, departmanları ve çalışanları arasında bütünsel ve tutarlı işleyiş süreçlerini sağlamak.
- Yerel sosyal politika stratejisini belediye yönetimi, meclis komisyonu, eşitlik birimi, stratejik plan, bütçe, faaliyetler ve sonuçların ölçülmesi gibi bütün alanlara yaymak.

Belediyenin temel işlevi kentte yaşayan hemşerilerin yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve artırılmasıdır. Bununla uyumlu olarak kentin geleceğini daha sürdürülebilir ve yaşanabilir kılmaktır. Stratejik planlama bu düşünce ile hazırlanır ve hedefler bu amaca hizmet edecek şekilde oluşturulursa vatandaş memnuniyetinin de artması sağlanır. Kapsayıcılık olabildiğince fazla vatandaşın ihtiyaç ve taleplerinin belediye karar, kaynak, faaliyet ve hizmetlerine yansıtılmasını, kentin hemşerilerinin yaşam kalitesinin adil ve hak temelli şekilde iyileştirilmesini içerir.

Stratejik planın başarısı, plan hedefleri ile belediye kaynakları arasındaki uyuma ve bu kaynakların doğru dağıtılmasına bağlıdır. Belediyenin sahip olduğu kaynakları koruması, genişletmesi ve etkin kullanması, yatırımlarının ve hizmet ağıının genişleyerek farklı alanlarda hemşerileri için değer yaratmasını sağlar. Kaynaklar sadece mali kaynaklar olmayıp ilave olarak gönüllü destekler, sahip olunan ve geliştirilen ilişkiler ve insan kaynağı da bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Yaşam Kalitesi Yaklaşımı

Belediyeler yerel düzeyde kız çocukları, kadınlar, engelliler gibi dezavantajlı kesimler de dâhil olmak üzere tüm vatandaşların yaşam kalitesini geliştirmekten de sorumlu kurumlardır. OECD tarafından kullanılmakta olan Daha İyi Yaşam Endeksi Modeli hem maddi hem de maddi olmayan kriterlerin bireylerin yaşam kalitelerini etkilediğini gösteriyor. Ayrıca, BM öncülüğünde 200'e yakın ülke tarafından benimsenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ve Avrupa Kalite Vakfı'nın Mükemmellik Modeli bir belediyenin paydaşlarının yaşam kalitesini artırmak için önemli ipuçları içeren anlayışları kapsıyor. Bu anlayışın bir belediye tarafından nasıl kullanılabileceğini gösteren özgün bir model Kadıköy Belediyesi tarafından hazırlanmış olan Belediye Entegre Faaliyet Raporu'dur. Bu rapor dünyada yayınlanan ilk Belediye Entegre Raporu olarak da örnek teşkil etmektedir.

YAŞAM KALİTESİ

SOSYAL BOYUTTA ÜRETİLEN DEĞERLER	MADDİ BOYUTTA ÜRETİLEN DEĞERLER
<ul style="list-style-type: none"> Sağlıklı Yaşam Kültürel ve Sanatsal Gelişim Bireysel Gelişim Sosyal Etkileşim Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım Yaşanabilir Çevre Güvenlik – Güvenli Yaşam Kaliteli Yaşam Algısı	<ul style="list-style-type: none"> Gelir Elde Etme Ortamı Çalışma Fırsatları Gelişimi Konut Olanakları

SKA lar

ÇEVRESEL	    
SOSYAL	         
YÖNETİŞİM	 

Sosyal Boyutta Üretilen Değerler

Sağlıklı Yaşam: Belediye sağlıklı yaşam boyutunda önemli hizmetler sunmaktadır. Temizlik hizmetleri, sağlık hizmetleri, koruyucu sağlık eğitimleri bu kapsamdaki hizmetleri oluşturur. Çocuk sağlığına ve kadın sağlığına yönelik hizmetler, yaşlılara yönelik sağlık ve bakım hizmetleri, kadın yaşlıların gündüz bir araya gelerek zaman geçirecekleri lokal ve alanların oluşturulması bu kapsamdaki hizmetlerdir. Bu hizmetler, doğrudan doğruya kadın vatandaşların yaşam kalitesini etkileyen hizmetler olarak önem taşır.

Kültürel ve Sanatsal Gelişim: Sanatsal ve kültürel faaliyetler toplumların gelişmesi ve yaratıcılığın artmasına imkân sağlar. Belediyeler bu alanlarda çalışmalar yaparak kadınların, gençlerin ve yaşlıların gelişimi ve hayata bağlı kalmalarına ve sosyal hayata katılmalarına destek olmaktadır. Özellikle imkânı kısıtlı olan sanata yeteneği bulunan genç ve çocuklar için gelişim fırsatı sunmaktadır.

Bireysel Gelişim: Belediye sınırları içinde yaşayan kadın vatandaşların bireysel gelişimi, ekonomik olarak durumlarını kısa ve uzun vadede iyileştirebilir ve böylece güçlenmelerine hizmet eder. Belediyeler tarafından düzenlenen meslek edindirme kursları kadınlar ve gençler için meslek sahibi olma ve eğer yerel iş dünyası ile iş birliği içinde yapılırsa mezunların iş bulmalarına da imkân sağlamış olur. Diğer taraftan yeterli imkânı olmayan kız çocuklarının okul sürecinde desteklenmesi, daha eğitilmiş ve kültürlü bireyler yetiştirmeye ve hak temelli fırsat eşitliği yaratmaya imkân verir. Bireysel gelişim çalışmalarını toplumsal huzurun sağlanması açısından da faydalı sonuçlar üretir.

Sosyal Etkileşim: İnsan sosyal bir varlık olduğu için bulunduğu çevre ve insanlar ile etkileşim içinde olmak ister. Sosyal etkileşim bireyin kendisini toplumun bir parçası olarak görmesini, kendisine değer verildiğini hissetmesini sağlar. İnsanların bir araya gelmesini sağlayıcı aktiviteler, özellikle kadın ve yaşlıların bu aktivitelere katılmasının sağlanması, kapsayıcılık, fırsat eşitliği, arkada hiç kimsenin bırakılmadığı duygusunun hissettirilmesi için önemlidir. Bu tür etkinlikler belediyenin ortak alanlarında düzenlenebileceği gibi zaman zaman insanların yaşadığı yerler, mahallelerde de düzenlenebilir. Özellikle mahallelerde kurulacak ve kadınlara yönelik hizmet sağlayacak merkezler bu açıdan değerli faydalar sağlar.

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım: Kadınların kendi yaşadıkları ortamlara yönelik beklenti, ihtiyaç ve endişelerini paylaşabilmeleri, kendi yaşam alanlarına yönelik karar mekanizmalarında yer alarak bu kararları etkilemeleri, yaşam kalitelerinin artması ve memnuniyetleri açısından kritik önemdedir. Kadınların, gençlerin, yaşlıların ve engellilerin bu süreçlere katılımı ilgili gruplara yönelik hizmet ve yatırım planlamasının doğruluğunu artıracak ve insanların kendilerini çözümün bir parçası olarak görmelerini sağlayacaktır. Böylece çözüm önerileri daha hızlı benimsenip hayata geçirilir, vatandaş memnuniyeti ve yaşam kalitesi iyileşir. Bunlara ek olarak, kadınları toplumsal bir aktör olarak vatandaşlık hakkını kullanmaya sevk eder ve vatandaşlık kimliğini aktif kılar.

Yaşanabilir Çevre: Çevrenin korunması belediyenin en önemli görevlerinden biridir. Çevre koruma pek çok farklı alanda (atıklar, hava kirliliği, iklim değişikliği, su, yeşil alanlar, eko-sistemin korunması) belediyenin merkezi idare ile iş birliği içinde çalışmasını gerektirmektedir. Çünkü, bu alanda yetkilerin bir bölümü merkezi idare tarafında toplanır. Yerel düzeyde kadın, genç, çocuk ve yaşlı bağlamında yeşil alanların korunması ve parkların sağlanması önem taşır. Çünkü bu alanlar; insanların bir araya gelmeleri, sosyal

etkileşimde bulunmaları, kaliteli vakit geçirmeleri, çocuklar için oyun oynama fırsatı yaratması ve farklı sosyo kültürel çevreden insanları bir araya getirerek farklılıklar ve eşitsizliklerin azaltılması ile bir arada yaşam kültürünün öne çıkmasında rol oynarlar.

Güvenlik – Güvenli Yaşam: Kadınların, gençlerin, çocukların ve yaşlıların kendilerini güvende hissettikleri bir yaşam sürmeleri yaşam kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Sokak, cadde, sosyal etkileşim alanları ve parkların geceleri iyi aydınlatılması, özellikle parklar ve sosyal etkileşim alanlarında güvenli bir ortam yaratılması belediyelerden beklenen hizmetlerdir. Diğer bir güvenli yaşam konusu, sokakların çocuklar ve yaşlılar için düzenlenerek kolay kullanımlarının sağlanmasıdır. Örneğin belli aralıklarla dinlenme banklarının konulması yaşlıların daha fazla sokağa çıkmasına ve hayattan keyif almalarına yardımcı olur. Kadınlar için sığınaklar ise şiddet tehdidi altında olan veya mağdur olanlar için güvenli konut alanı sunar. Çocuk ve kadınların her türlü istismar, şiddet ve baskıdan korunması belediyelerin öncelikli hedefi olmalıdır. Tehdit altında olan bu kişilerin korunmaması çok ciddi olumsuz ve istenmeyen sonuçlar yaratmaktadır.

Kaliteli Yaşam Algısı: Vatandaşların kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini fark etmeleri, hayatlarının kolaylaşması, sosyal etkileşimlerinin artması, yaşam alanlarının güzel ve güvenli hale gelmesi, belediyelerin onlara meslek edindirme, iş imkânı yaratma, eğitimlerine yardımcı olma gibi katma değerler yarattığına inanmaları yaşam kalitesi algısını güçlendirir.

Maddi Boyutta Üretilen Değerler

Gelir elde etme ortamı: Belediyeler kendi sınırları içerisinde iş alanlarını planlamakta, denetlemekte ve vatandaşların ürettikleri ürünlerin satışına destek verebilmektedir. Özellikle kadınların ürettikleri ürünleri satmalarına imkân sağlayacak fırsatlar yaratmaları bu yaklaşıma güzel bir örnek teşkil eder. Ayrıca, kadınların meslek edinmesine ve iş bulmalarına yardımcı olarak gelir elde etme imkânı yaratılır. Diğer taraftan çocuk yuvalarının ve yaşlı bakım evlerinin hizmete sokulması kadınların evdeki yüklerini azaltarak çalışma hayatına katılmalarına ve ülkenin kalkınmasına katkı yapmalarına olanak tanır. Gelirin artması yaşam kalitesi algısına belli oranda olumlu etki yapar. Gelir kadınların güçlenmesi ve eşit birey olarak yaşamasında öncelikli faktör olarak ele alınmalıdır.

Çalışma Fırsatları Gelişimi: Belediyeler çalışma fırsatlarını geliştirmek amacıyla imar ve stratejik planlamalar yoluyla iş alanları oluşturmak, bazı konularda ihtisas merkezleri kurmak için merkezi idare ile koordineli çalışabilir. Sosyal alanlardaki faaliyetleriyle insanları bölgelerine çekerek ekonomik hayatı canlandırıcı faaliyetlerde bulunabilir. İş dünyasıyla iş birliği yaparak meslek edindirebilir, iş bulunmasına yardımcı olabilir.

Konut Olanakları: Belediyeler kamuya ait alanların bazılarını konut alanı olarak belirlediğinde merkezi idareyle iş birliği yaparak bu konutların ihtiyaç sahiplerine düşük maliyetli ve kârlı olarak satışına destek olabilir. Böylece insanların yaşam kalitelerinin iyileşmesine katkı sağlayabilirler.

Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu

Dünyada artan ekolojik, ekonomik ve sosyal sorunların çözümü bütünsel olarak ele alınmaya başlamıştır. Her insan ve kurum faaliyetinin çevre, ekonomi ve toplum üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yarattığı kabulüne dayanan kalkınma anlayışı ise dünyanın geneline yayılmaktadır. BM tarafından 2015 yılında belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) dünyanın karşı karşıya olduğu önemli sorunların 2030 yılına kadar çözülmesine yönelik ulaşılması istenen amaçları ifade eder. Doğal olarak belediyelerin hizmet ve yatırımları yerel düzeyde söz konusu alanlar ve amaçlarla yakından bağlantılıdır. Belediyelerin bu amaçlara ulaşılması konusunda katkı sağlaması öngörülür. Ayrıca bu amaçlar bölgenin yaşam kalitesinin artmasına doğrudan etki yapabilir. Yerel politika ve hizmetlerin bu amaçlarla uyumlu olmasını sağlamak mahalleden başlayarak ülke ve dünya geneline yönelik sorumluluğun gereği olarak ele alınmalıdır.

Sürdürülebilir Kalkınma İçin **KÜRESEL AMAÇLAR**



Belediyelerin yerel kalkınmanın lider paydaşı olduğunu kabul edersek, kalkınma yaklaşımı açısından da bu amaçlar yönlendirici olma özelliği taşımaktadır. Bu amaçları üç kategoride toplayabiliriz.

- **Çevresel hedefler:**

- SKA 7 Erişilebilir ve Temiz Enerji
- SKA 12 Sorumlu Üretim ve Tüketim
- SKA 13 İklim Eylemi
- SKA 14 Sudaki Yaşam
- SKA 15 Karasal Yaşam

- **Sosyal Hedefler:**

- SKA 1 Yoksulluğa Son
- SKA 2 Açlığa Son
- SKA 3 Sağlıklı Bireyler
- SKA 4 Nitelikli Eğitim
- SKA 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
- SKA 6 Temiz Su ve Sanitasyon
- SKA 8 İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme
- SKA 9 Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
- SKA 10 Eşitsizliklerin Azaltılması
- SKA 11 Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları

- **Yönetişim Hedefleri:**

- SKA 16 Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
- SKA 17 Amaçlar için Ortaklıklar

Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın ve kız çocuklarının güçlendirilmesi SKA'lar içerisinde tek başına bir amaç olarak (Amaç 5) yer alırken, ayrıca diğer 16 hedeften 10'unun alt hedeflerinde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, nüfusun yarısını oluşturan kadın ve kız çocukları sosyo-ekonomik fırsatlara eşit erişemediği sürece sürdürülebilir kalkınma vizyonuna ulaşılması mümkün değildir. Bu noktada, belediyelere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı insanların yaşam kalitesine doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Bu nedenle yaşam kalitesi ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişki, bilinçli bir şekilde, verilere dayanarak kurulmalıdır. Sürdürülebilir kalkınma anlayışı entegre ve kapsayıcı bir anlayışla oluşturulmuştur. Farklı alan ve faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkisi ve etkileri göz önünde tutulmuştur. Belediye sorumluluk ve yetki alanına giren birçok faaliyet alanı sürdürülebilir kalkınma alanlarıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle, sürdürülebilir yerel kalkınma vizyonu yerel koşullara uygun bir şekilde ve küresel amaçlarla uyumlu şekilde oluşturulabilir.

Yukarıda açıkladığımız OECD yaşam kalitesi bileşenleri ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki tabloda bulabilirsiniz. Tablo Kadıköy Belediyesi Entegre Raporu'nda yer almıştır.⁷

Tablo içeriğinde açık şekilde gösterildiği üzere, belediye faaliyet alanları ve

⁷ ARGE Danışmanlık tarafından hazırlanmıştır.

hizmetleri ile sürdürülebilir kalkınma alanları doğrudan örtüşmektedir. 5. Amaç olan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ise doğrudan sosyal gelişim ve yaşam algısı ile bağlantılıdır. Dolaylı olarak 5.hedefin bütün amaçlar ile de ilişkisi bulunmaktadır. Belediyeler gerek yerel kalkınma yaklaşımlarını oluşturmak gerekse de kız çocukları ve kadınların yaşam kalitesini geliştirmek için her amaç ile ilişkili olarak kendi stratejik amaç ve faaliyetlerini tayin edebilir.



Kadıköy Belediyesi 2017 Entegre Raporu

SW / DEĞER BOYUTLARI	Sağlıklı Yaşam	Kültürel ve Sanatsal Yaşam	Bireysel Gelişim	Sosyal Gelişim	Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım	Yaşanabilir Çevre	Güvenli Yaşam	Kaliteli Yaşam Algısı	Gelir Elde Etme Oranı	Çalışma Fırsatları Gelişimi	Konut Olanakları
1.Yoksulluğa Son				•					•	•	
2.Açlığa Son				•					•	•	
3.Sağlıklı Bireyler	•					•		•			
4.Nitelikli Eğitim		•	•	•							
5.Toplumsal Cinsiyet Eşitliği				•				•			
6. Temiz Su ve Sıhhi Koşullar	•					•		•			
7. Erişilebilir ve Temiz Enerji						•		•			
8.İnsana Yakınsız İş ve Ekonomik Büyüme					•			•	•	•	•
9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı							•	•	•	•	•
10.Eşitsizliklerin Azaltılması		•	•	•	•			•			
11. Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları			•	•		•	•	•	•		•
12. Sorumlu Tüketim ve Üretim Alanları						•	•	•	•	•	
13. İklim Eylemi	•					•					
14. Sudaki Yaşam						•					
15. Karasal Yaşam						•					
16. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	•			•	•		•	•	•	•	•
17. Hedefler İçin Ortaklıklar	•	•	•	•	•		•				

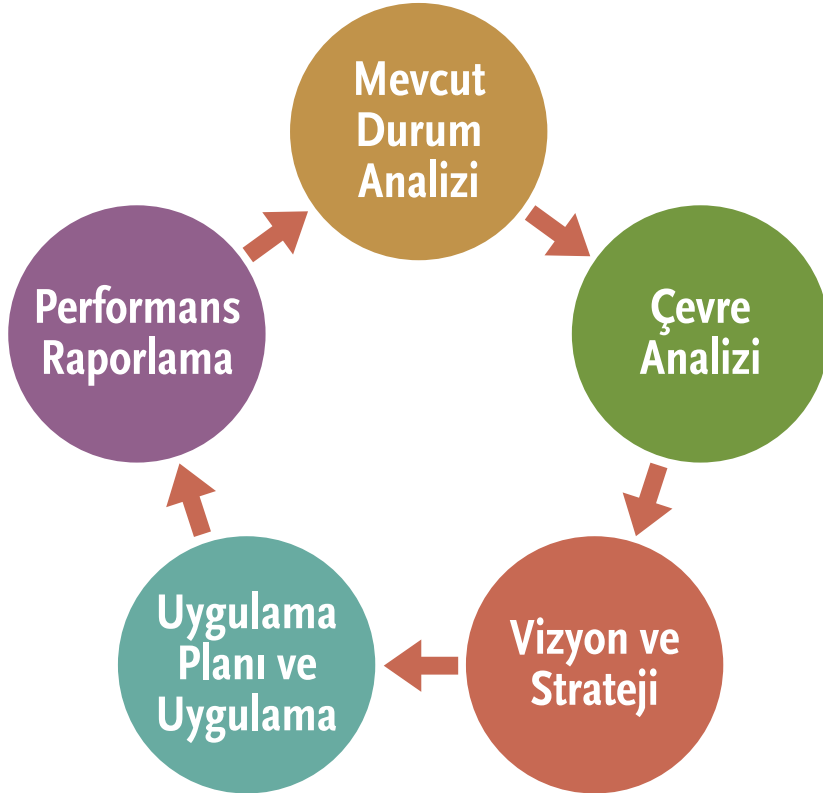
Stratejik Planlama

Stratejik planlama kurumun;

- önceliklerini belirlediği,
- hedeflerini ortaya koyduğu,
- hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını nasıl kullanacağını tespit ettiği,
- uygulayacağı faaliyetleri tayin ettiği,
- tüm çalışan ve paydaşlarının aynı amaca hizmet etmek konusunda yönlendirdiği bir çalışmadır.

Stratejik planlama belediyenin misyonunun tanımlanmasıyla başlar. Bu misyonu doğrultusunda stratejik planlama adımları aşağıdaki şemada belirtilmiştir.

Belediye Misyonu



Mevcut Durum Analizi:

Kurumun mevcut durumuna yönelik çalışmadır. Bu çalışmada kurumun sahip olduğu kaynaklar (insan, mali, bilgi birikimi, teçhizat, ilişkileri, vb.) değerlendirilir. Bu aşamada kurumun güçlü ve zayıf yönleri, karşı karşıya olduğu riskler ve fırsatlar değerlendirilir. (SWOT veya GZFT analizi). Bu şekilde kurumun ulaşmayı hedeflediği noktalar için yolculuğa başlarken ne durumda olduğu ortaya konulmuş olur.

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER

Mevcut durum analizi adımı kurumun iç paydaşları da değerlendirilir.

Çevre Analizi: Bu adımda kurumun içinde bulunduğu ortam çerçevesinde karşı karşıya olduğu konuların tespit edilmesi hedeflenir. Bu konudaki durum tespiti için Politik, Çevresel, Sosyal, Ekonomik, Teknolojik, Yasal çevre analizi yaklaşımı kullanılabilir. Bu çalışma sürecinde üst politika dokümanları incelenir.

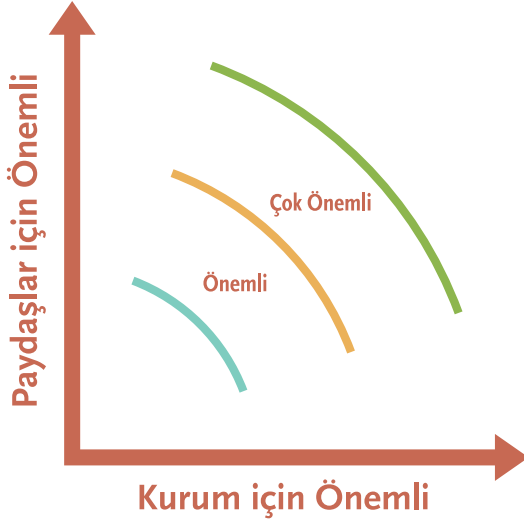
Yine bu adımda, dış paydaşların belirlenmesi ve bu paydaşların beklentilerinin, endişelerinin, düşüncelerinin, önemli buldukları alanların anlaşılmasına yönelik çalışmalar yapılır. Paydaş katılımına yönelik yaklaşımlar aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

Vizyon ve Strateji: Kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda belli bir zaman dilimi içinde ulaşmayı hedeflediği yeri tanımlar. Kurumun hedeflerine ulaşması açısından önemli olan konular tespit edilip haritalandırılır. Önemli konular kurum için fırsatları ve riskleri temsil eder.

Stratejisi ise kurumun belirlediği hedeflere (vizyona) nasıl ulaşacağını ortaya koyar. Kurum stratejisi, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi konulara odaklanılması gerektiğinin,

- Kaynak ihtiyaçlarının neler olduğunun,
- Hangi zaman diliminde nelerin başarılacağını,
- Vizyonda tanımlanan sonucun kurum ve tüm paydaşlar için ne değer yarattığının belirlenmiş halidir.

Kurum stratejisi haritalandırılarak ilgili hedeflere ulaşmak konusunda sorumlu birimler ve bu birimlerin takip etmesi gereken performans göstergeleri tanımlanır.



Uygulama Planı ve Uygulama: Stratejinin hayata geçirilmesi ve uygulanması için gereken adımlar belirlenir. Sorumluluklar ilgili birimlere devredilir. Uygulama için gerekli olan insan, bilgi, mali, ekipman gibi kaynaklar bu aşamada tahsis edilir. Plan uygulamaya alınır.

Belirlenmiş olan çalışmalar gerçekleştirildikten sonra belirlenmiş olan performans göstergeleri kapsamında veriler toplanır. Hizmet ve yatırımların performansı izlenir.

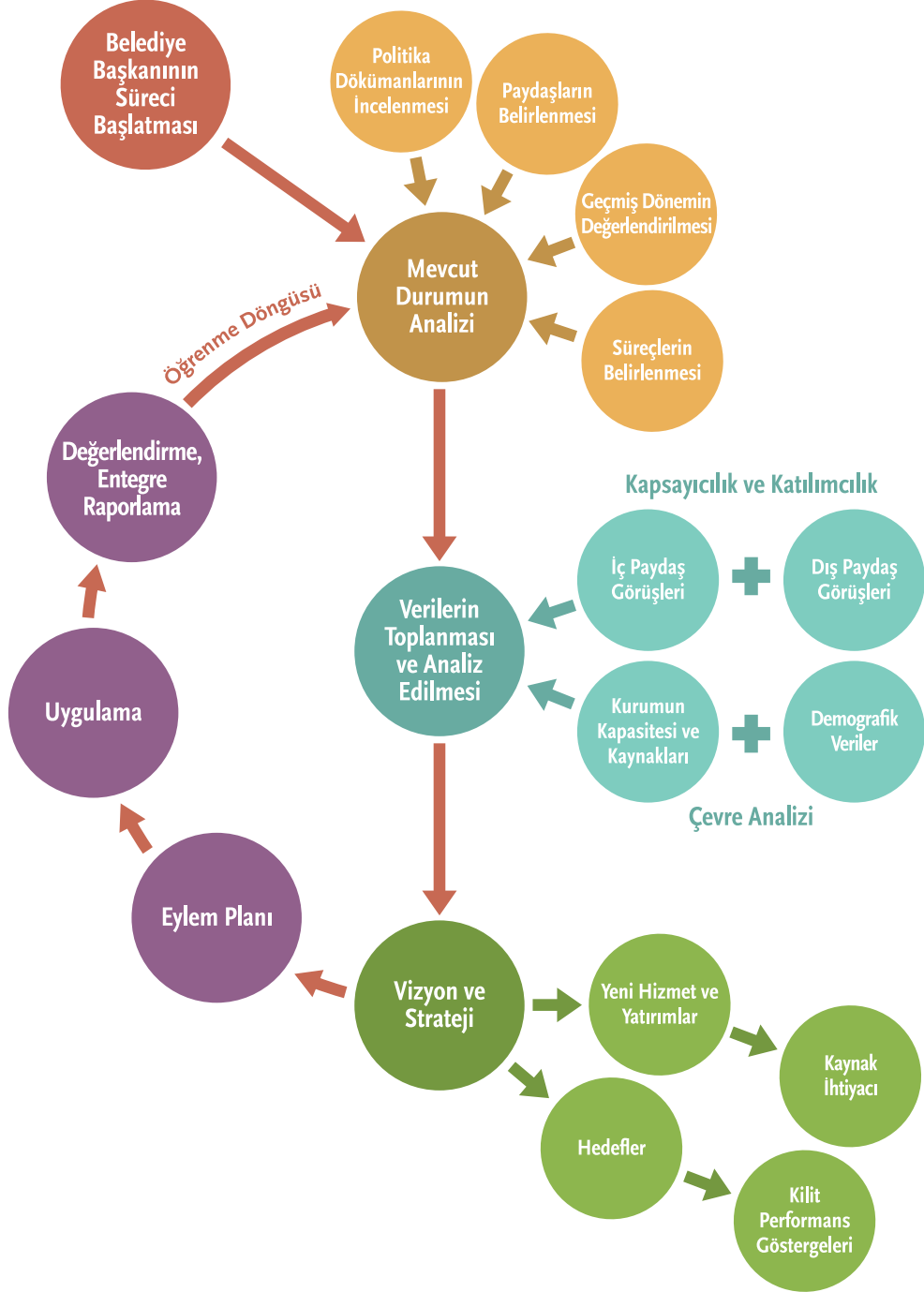
Performans ve Raporlama: Planın uygulanması sonucu ortaya çıkan performansın, strateji ile ilişkilendirilerek ve sonuçların birbirlerine olan etkilerini bütünsel olarak değerlendirilerek sunulmasıdır. Raporlama hem iç paydaşlar için hem de dış paydaşlar için şeffaf bir şekilde yapılır.

Sonuçların değerlendirilmesi bir öğrenme sürecidir. Çıkarılan dersler dikkate alınarak gerekirse kararlarda ve süreçlerde revizyon yapılarak hedeflere ulaşmak kolaylaştırılır.

Belediyeler için stratejik planlama takvimi

MAYIS SONU	Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile hazırlık döneminin başlatıldığıının duyurulması
MAYIS SONU	Mali hizmetler biriminin koordinatörlüğünde stratejik planlama ekibi kurulması
MAYIS SONU	Planlama ekibinin hazırlık programını oluşturması
TEMMUZ SONU	Taslak stratejik planların, 5018 sayılı Kanun, Yönetmelik, Kılavuz ve DPT tarafından yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlanması
AĞUSTOS BAŞI	Üst yöneticinin stratejik planı onaylaması
AĞUSTOS SONU	Encümen tarafından stratejik planların incelenerek meclisin görüşüne bildirilmesi
EYLÜL	Meclisin Eylül ayı toplantısında stratejik plânların görüşülüp kabul edilmesi
KASIM	Stratejik planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilmesi
KASIM	Stratejik planın kamuoyuna duyurulması ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlanması

Entegre ve Kapsayıcı Stratejik Planlama Süreci



ENTEĞRE VE KAPSAYICI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Belediye stratejik planları temelde kentin geleceğine ve insanların yaşam kalitesine yönelik amaç, hedef ve faaliyetleri içerir. Kentsel planlama, yatırımlar, kurumsal gelişim ve sosyal hizmetler stratejik planlama sürecinin en önemli parçalarını oluşturur. Kentsel planlama ve yatırım süreçleri sadece kentin nasıl şekilleneceğini belirlemekle kalmayıp aynı zamanda hemşerilerin yaşamlarını nasıl sürdürüleceklerini, nerelerde bir araya gelerek sosyal etkileşim yaşayacaklarını, ne gibi kültürel ve sosyal faaliyetlerin kentte gerçekleşeceğini, engellilerin, kadınların yaşam kalitelerini, planlama sonucunda kentin ekonomik durumunu doğrudan etkiler. Kısacası, yaşam kalitesinin iyileşmesinde anahtar rol oynar. ihtiyaçlarına, gelişimlerine ve yaşam kalitelerinin artmasına odaklanarak insanların daha güvenli ve mutlu yaşamlar sürmelerine hizmet eder.

Belediye stratejik planları; orta ve uzun vadede odaklanılmak istenen öncelikleri belirlemesi, bütçe hazırlanması ve uygulanmasında gerekli disiplini sağlması ve şeffaf biçimde hesap verebilirliği sunması açısından önemli bir yönetim aracıdır. Ülkemizde genel olarak teknik ve mali bir belge olarak algılanmasına rağmen esasında beş yıllık etkisiyle bir belediyenin en önemli karar çerçevesini oluşturur. Bu çerçeve daha sonra alınacak demokratik, idari ve mali kararların temel referansını oluşturur. Bu nedenle, kadınlar başta olmak üzere, dezavantajlı sosyal grupların yerel ihtiyaç ve taleplerini stratejik plana dâhil edilmesine imkân sunmak, sosyal gelişim için çok önemli bir fırsat sunar. Stratejik plan içeriğinin katılımcı, entegre ve kapsayıcı şekilde hazırlanması yerelde yaşayan kız çocukları, kadınlar, yoksullar, yaşlılar ve engelliler üzerinde oldukça faydalı sonuçlar üretebilir. Yerel düzeyde yaşam kalitesinin artırılması için stratejik planlama ve bütçe hazırlığı önemli birer araç olarak ele alınmalıdır.

T.C Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Kurulu tarafından hazırlanmış olan Stratejik Planlama Rehberi'nde stratejik planlama çalışmalarının aşağıdaki adımlardan oluştuğu ifade edilir:⁸

⁸ Belediyelerde stratejik plan hazırlama sürecine ait mevzuat ve ilgili rehberin listesi yayının ekinde verilmiştir. Bu Rehber, entegre düşünce ve kapsayıcı yaklaşımın yerel sosyal politika ve hizmetlerin stratejik planda belirlenmesine yönelik olup söz konusu mevzuat ve rehberler ek destekleyici bir belge olarak ele alınmalıdır.

1. Stratejik planlama hazırlık alışmaları
2. Mevcut durum analizi
3. Geleceğe bakış
4. Strateji geliştirme
5. Performans programı
6. İzleme ve değerlendirme

Söz konusu aşamaları entegre düşünce ve kapsayıcılık anlayışına göre ele almak, stratejik planın kadınlar ve dezavantajlı diğer sosyal gruplar için daha etkili ve faydalı olmasına hizmet edecektir.

Stratejik Plan Hazırlık alışmaları:

Stratejik planlama hazırlık çalışmalarının en önemli hedefi tüm belediye birim ve çalışanlarının stratejik plan sürecini sahiplenmesidir. Sahiplenmenin sağlanması en önemli aktör belediye başkanıdır. Belediye başkanının sürece önem verdiğini göstermesi ve süreçten ne beklediğini açıkça ortaya koyması, stratejik planlama sürecinin başarılı olması için kritik öneme sahiptir. Kapsayıcı bir stratejik plan için başkanın kapsayıcılık mesajı ve tüm gruplar için çözüm beklediğini ifade etmesi faydalı olur. Özellikle, başkan ve üst yönetimin sosyal politika ve hizmetler alanında kadınlar ve diğer dezavantajlı sosyal gruplar için öngördüğü vizyon bu aşamada temel oluşturmalıdır. Ortaya konulan vizyon, stratejik planlama sürecinin organizasyonunda yönlendirici ve belirleyici olmalıdır.

Belediye başkanının liderliğinde oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu (SGK), belediye geneline yönelik hazırlanan Stratejik Plan Genelgesi'nde kadınlar ve dezavantajlı sosyal gruplar konusunda açık ve net şekilde yönlendirici bir içerik oluşturmalıdır. Bu ilgili birim ve kişilerin gerekli olan veri, bilgi ve deneyimi bir araya getirmesinde kritik öneme sahiptir.

SGK'ye bağlı alışan Strateji Geliştirme Birimi (SGB) stratejik plan hazırlık sürecini koordine ettiği için, geçen döneme ait veri ve bilgiler ışığında sosyal politika ve hizmetlerin belediyenin bütün birimlerinde bütünsel şekilde ele alınmasına özen göstermelidir. İlgili faaliyet, hizmet ve kaynaklar arasındaki bağ kurmalı ve bu konuda SGK'yi bilgilendirmelidir.

Sosyal politika ve hizmetler alanında bir Alt alışma Grubu (AG) kurulması ise sürecin daha etkin ve katılımcı işlemesi açısından faydalı olacaktır. Söz konusu Sosyal Politika AG, belediyenin yetki, sorumluluk, kaynak, geçmiş dönem performansı ve mali yapısını sosyal politika ve hizmetler üzerinde ele alıp bu konuda Strateji Geliştirme Kurulu'nu bilgilendirmelidir. AG içerisinde harcama birim temsilcileri dışında farklı uzmanların da (sosyolog, psikolog, veri analisti vb.) yer alması çalışma grubunun niteliğini artıracak ve daha entegre ve kapsayıcı bir stratejik plan hazırlanmasına katkı sunacaktır.

Kurul, birim ve Sosyal Politika AÇG özellikle kadın hemşeriler ve ilgili STK'lar ile diğer paydaşların katılım sürecini önceden ve etkin bir şekilde planlamalı ve hazırlık yapmalıdır. Plan hazırlık faaliyetleri ve zaman çizelgesinde, veri toplama ve paydaş katılımı için gerekli ön hazırlık ve zaman planlamasına özel önem verilmelidir. Eğer ihtiyaç duyulursa, bu dönemde kurum içi veya dışında eğitim alınması sürecin daha iyi ve etkin işlemesine yarayacaktır.

Vatandaş ve ilgili diğer paydaşların sürece önceden hazırlık yapmaları ve anlamlı şekilde katılım göstermeleri için stratejik planlama süreci hakkında kamuoyu bilgilendirilmelidir. Paydaşların yapacağı katkının anlamlı ve etkili olması stratejik planın kalitesi ve etkisini yükseltecek, kapsayıcılığını arttıracaktır. Bu nedenle paydaşlara katılım sürecinin nasıl işleyeceği ve kendilerinden ne beklendiğini iletmek stratejik plan hazırlık çalışmalarında öncelik verilmesi gereken bir konudur.

Mevcut Durum Analizi:

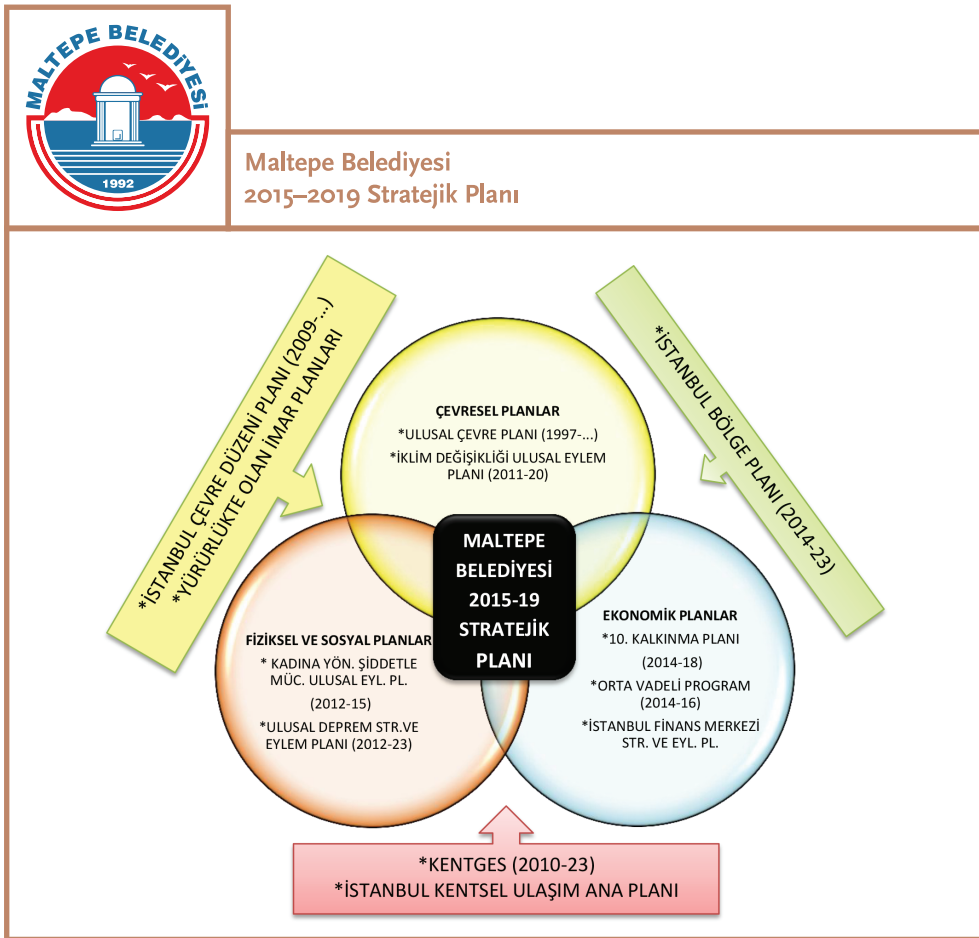
Mevcut durum analizi, belediyenin stratejik planlama sürecine başlarken ne durumda olduğunu anlamaya ve yetki ve sorumluluklarını belirlemeye yönelik adımdır. Bu süreçte bir bütün olarak kamu idaresinin temel politika ve planları ele alınmalı, stratejik plan amaçlarının bunlarla uyumu gözetilmelidir. Özellikle kadınlar ve dezavantajlı sosyal gruplar ile ilgili hedef, faaliyet ve yatırımlar titizlikle analiz edilerek yerel düzeyde nasıl uygulanacağı değerlendirilmelidir.

Mevcut durum analizinin ikinci önemli noktası ise ilgili ve doğru verilerin toplanmasıdır. Burada Türkiye İstatistik Kurumu verileri başta olmak üzere, diğer kamu kurumlarına ait ve yereli analiz etmeye yarayacak her türlü verinin toplanmasıyla başlanılmalıdır. Paydaşların katılım ve katkısı ise önemli bir veri ve bilgi kaynağı olarak değerlendirilmelidir. Nicel ve nitel veriler yaşam kalitesini etkileyecek faktörler, faaliyet alanları ve coğrafi boyutları ile toplanarak analiz edilmelidir. Geçmiş dönem stratejik plan uygulama düzeyi ve ilgili bilgiler kıyaslama için değerlendirilmelidir.

Kadınların yerel ortak ihtiyaç ve talepleri mümkün olduğunca birey, hane, sokak, mahalle, ilçe ve il düzeylerinde veri toplanarak analiz edilmelidir. Veri toplama süreci önceden bu hassasiyetler göz önüne alınarak tasarlanmalıdır. Bireyler mahalli düzeyde farklı bölümler (segmentler) halinde gruplandırılarak özgün ve ortak yanlarıyla hedef grup olarak tanımlanmalıdır. Böylece hangi mahallede ne tür hizmet ve yatırımların, kime ne gibi etkiler yapacağını öngörme imkânı yakalanabilir. Bütün olarak ifade etmek gerekirse, bir kentte sosyal gelişim ve yaşam kalitesini etkileyecek bütün faktörler belirlenmeli, bu faktörler ile dinamikleri anlamaya yarayacak veriler için özel hazırlık yapılmalıdır.

Üst Politika ve Plan Dokümanlarının İncelenmesi:

Bu süreçte belediyeler mevzuatı, üst politika belgeleri, merkezi yönetimin uygulamaya koymayı hedeflediği politika plan ve belgeleri incelenmelidir. Buna ilaveten, yerel politika belgeleri (bölge kalkınma planı, yatırım planları vd.) yerel düzeyi ilgilendiren ve etkileyecek belgeler olarak analiz edilmelidir. Bu kapsamda incelenmesinde fayda olacağı düşünülen, kadının güçlendirilmesine yönelik olan politika ve plan dokümanlarından bazılarını aşağıda paylaşıyoruz. Bu dokümanların da mevzuat değerlendirme ve inceleme sürecinin bir parçası haline getirilmesi önemlidir.



KUTU 1

Kadının Güçlenmesi Stratejisi ve Eylem Planı 2018-2023, Türkiye’de kadınların güçlenmesi konusunda yasal alanda pek çok kazanım elde edilmiş; çeşitli kurumsal mekanizmalar oluşturulmuş, mevzuatın uygulamaya yansımaları için ilgili kurumlarca çalışmalar yürütülmüştür. Ancak, kadınların toplumsal yaşama tam ve eşit bireyler olarak katılımlarında karşılaştıkları engellerin aşılması ve buna yönelik tüm önlemlerin alınması ihtiyacı halen devam etmektedir. Kadınların yaşadığı sorunlar birçok farklı alan ile ilişkilidir. Kadın-erkek fırsat eşitliği anlayışının tüm ana plan ve programlara yerleştirilmesi amacıyla bu alanda faaliyet gösteren tüm kurum ve kuruluşların ulusal mekanizmayla iş birliği içinde hareket etmeleri ve kadın-erkek fırsat eşitliği anlayışını politikalara ve uygulamalara yansıtılmaları gerekmektedir. Strateji belgeleri ve ulusal eylem planları, bu konuda hayata geçirilmesi gereken politika ve eylem planları için çerçeve teşkil etmektedir. Stratejik plan, kadın-erkek fırsat eşitliği anlayışının ana plan ve politikalara yerleştirilmesi açısından bir rehber özelliği taşımaktadır.

Strateji belgesi:

- Eğitim,
- Sağlık,
- Ekonomi,
- Karar alma mekanizmalarına katılım,
- Medya,
- Kadının güçlenmesi eylem planı başlıklarından oluşuyor.

Bu konular özellikle kadınların günlük ve iş yaşamına katılımı açısından belediyelere yol gösterici olacaktır. Bu yüzden belediyelerin stratejik planlarını oluştururken bu belgeyi incelemeleri gerekmektedir.

KUTU 2

Çocuk ve Kadınlara Yönelik Şiddet Hareketleri ile Töre ve Namus Cinayetlerinin Önlenmesi için Alınacak Tedbirler Kararnamesi:

Söz konusu kararname, kadına yönelik şiddetin önlenmesi ve kadının korunması kapsamında yerel yönetimlere sorumluluklar yüklemektedir.

Kararnamenin B başlığı altında yer alana Koruyucu ve Önleyici Tedbirler başlığı altında Madde 9: Belediyelerin ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın Halk Eğitim Merkezleri ile Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun (SHÇEK'in) Toplum Merkezleri'nde kadın çalışmaları yapması beklenmektedir. Sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği sağlanarak söz konusu merkezlerde okur-yazarlık, kadının insan hakları, toplumsal cinsiyet rolleri, özgüven gibi kadına yönelik güçlendirici çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Aynı bölümün 11. Maddesi: Kadına yönelik şiddetin önlenmesine ilişkin mülki idare amirlikleri ve yerel yönetimlerce broşürler hazırlanması, hazırlanacak bu broşürlerin, halka açık alanlarda ve kamu hizmet birimlerinde dağıtılmasının beklendiği belirtilmektedir.

Madde 14: Kent planlamasında, sokak ve parkların iyi aydınlatılması ve kadınların acil telefon hatlarına kolay ulaşabilmesini sağlamak amacıyla telefon kulübelerinin sayılarının artırılması gibi kadına yönelik şiddetin önlenmesi konusunda gerekli hizmetlerin sunulmasının sağlanması konusunda yerel yönetimlerde sorumlu olarak tanımlanmaktadır.

Hizmet kurumları başlığı altında;

Madde 16: Açılmış olan kadın sığınma evleri nitelik ve nicelik açısından Avrupa Birliği standartlarına uygun hale getirilmesi, hizmet sunacak personelin kadın bakış açısına sahip olmasının sağlanması, anılan merkezlerin gizlilik ilkesine uygun olarak hizmet vermeleri konusunda gerekli özen gösterilmesi yerel yönetimlerden beklenmektedir.

Madde 21: Şiddet gördüğü için kadın sığınma yerleştirilen kadınların buradan çıktıktan sonra kendi ayakları üzerinde durmayı başarmalarını sağlamak ve desteklemek için kadınlara devletin sahip olduğu kaynaklardan geçici konut tahsisi yapılması yine belediye ve TOKİ'den beklenmektedir.

KUTU 3

11. Kalkınma Planı

Strateji çalışmaları için bir diğer önemli referans dokümanı 11. Kalkınma Planı'dır. Kalkınma Planı'nın 2.3.4 Ailenin Güçlendirilmesi, 2.3.5 Kadın, 2.3.6 Çocuk, 2.3.7 Gençlik, 2.3.8 Sosyal Hizmetler, Sosyal Yardımlar ve Yoksullukla Mücadele başlıkları bu Rehber'in konusunu oluşturan kapsayıcılık başlığı altında değerlendirilmelidir. Belediyelerde bu konulara yönelik politika önerilerinin, stratejilerinin ve aksiyon planlarının geliştirilmesinde fayda vardır.

Kalkınma Planı içinde bu konu ile ilgili maddeler şöyledir:

593.2. Aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıkların ve bağımlılıkların etkilerinin azaltılması amacıyla farkındalık eğitimleri, araştırmalar ve projeler yapılacaktır.

594.1. Eğitimin tüm kademelerinde ev içi sorumlulukların adil paylaşımı konusunda sorumluluk bilincini yükseltici eğitim faaliyetleri düzenlenecektir.

594.2. Kaliteli, ekonomik ve kolay erişilebilir çocuk, engelli ve yaşlı bakım imkânlarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

597. Aile içi şiddetin, ihmal ve istismarın önlenmesine yönelik koruyucu, önleyici hizmetlerin etkinliği artırılacaktır.

597.1. Aile içi şiddeti doğuran ve pekiştiren olumsuz tutum ve davranışların ortadan kaldırılması için toplumsal bilinç düzeyinin erken çocukluk döneminden başlayarak yükseltilmesine yönelik olarak örgün ve yaygın eğitim faaliyetleri düzenlenecektir.

598. Aile dostu çevre ve mekânların yaygınlaşması için çalışmalar yürütülecektir.

598.2. Yerel yönetimlerin bu kapsamdaki faaliyetleri desteklenecektir.

599. Kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığı önlemek, kadınların toplumsal hayatın tüm alanlarında hak, fırsat ve imkânlardan eşit biçimde yararlanmalarını ve güçlenmelerini sağlamak temel amaçtır.

600. Kadınların ekonomik, sosyal, kültürel hayata ve karar alma mekanizmalarının her düzeyine aktif katılımı özellikle yerelden başlayarak teşvik edilecektir.

600.1. Kadınların ekonomik ve sosyal hayatta güçlenmelerine yönelik araştırmalar yapılacak, projeler yürütülecek, eğitimler verilecektir.

600.3. Kadınların ekonomik faaliyetlerinin geliştirilmesi için kadın girişimcilere iş geliştirme süreçlerinde danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunulacak, bu alandaki desteklerde kadınlara öncelik verilecektir.

600.4. Kadınların internet sitesi, portal, aplikasyon gibi dijital ortamlardaki ekonomik faaliyetlerinin geliştirilmesini hedefleyen mekanizmalar oluşturulacak ve kadın girişimcilerin e-ticarette güçlenmelerini sağlamaya yönelik eğitim programları ve seminerler düzenlenecektir.

600.5. Kadınlar tarafından kurulan kooperatiflere yönelik; eğitim, girişimcilik ve danışmanlık gibi alanlarda sunulan destekler yaygınlaştırılacak ve gerekli hukuki düzenlemeler yapılmak suretiyle kadınların kooperatif kurmaları kolaylaştırılacaktır.

600.9. Kırsal kesimde kadın girişimciliğinin artmasına yönelik destek mekanizmaları sağlanacaktır.

600.10. İşgücü piyasasının değişen ihtiyaçları çerçevesinde yeni gelişen meslek alanları göz önünde bulundurularak kız çocuklarının fen, teknoloji, mühendislik, matematik alanlarındaki mesleklere yönlendirilmesi için çalışmalar yürütülecektir.

602. Kadına yönelik şiddetin, erken yaşta zorla evliliklerin ve her türlü istismarın önlenmesine yönelik, toplumsal farkındalık yaratma çalışmaları hızlandırılacak, koruyucu ve önleyici hizmetlerin etkinliği ve kapasitesi artırılacaktır.

602.1. Kadına yönelik şiddet, erken yaşta ve zorla evliliklerin önlenmesine yönelik düzenlemelerin etkin uygulanmasını sağlamak amacıyla gerekli çalışmalar yapılacaktır.

602.3. Kadına yönelik şiddetle mücadelede şiddet mağduruna ve şiddet uygulayana yönelik hizmet sunan kurum ve kuruluşların kapasiteleri ve kurumlar arası koordinasyon artırılacaktır.

603. Kadınlara sunulan sağlık hizmetleri iyileştirilip, farkındalık çalışmaları aracılığıyla sağlık bilincinin yükseltilmesi sağlanacaktır.

603.2. Kadınlarda sağlık okuryazarlığının geliştirilmesi amacıyla farkındalık çalışmaları gerçekleştirilecektir.

604.1. Kadınların dijital okuryazarlık eğitimlerine katılımları artırılacaktır.

606. Erken dönem çocuk bakım, eğitim ve gelişimine yönelik hizmetlerin sunumu ile erişilebilirliğinin artırılması ve niteliğinin yükseltilmesi sağlanacaktır.

606.1. Doğum öncesinden başlamak üzere anne baba eğitimleri artırılacaktır.

606.2. Anne babalara yönelik olarak çocukların yaş ve gelişme düzeylerine uygun beslenme, büyüme, eğitim ve oyun içerikli materyaller geliştirilecektir.

606.4. Erken çocukluk dönemi bakım ve eğitim hizmeti veren kurumların sayıları artırılacak ve hizmet sunum modelleri çeşitlendirilecek, denetimleri artırılacaktır.

607. Çocukların fiziksel, sosyal ve zihinsel gelişimlerini destekleyici kültürel, sanatsal, bilimsel ve sportif faaliyetler özendirilecek, yaygınlaştırılacak ve erişilebilir hale getirilecektir.

607.1. Çocukların sportif, sanatsal, kültürel ve bilimsel aktivitelere yönelmesini özendirmeye yönelik uygulamalar geliştirilecektir.

608. Yoksulluğun nesiller arası aktarımını azaltmak ve fırsat eşitliğini artırmak üzere çocukların bireysel ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.

608.2. Mevcut destekler de dikkate alınarak farklı alanlarda başarılı ve yetenekli olan ancak maddi imkânsızlıkları nedeniyle bu alanlarda ilerleyemeyen çocuklara yönelik destekler geliştirilecektir.

609.1. Çocuk işçiliği ile mücadele alanında toplumsal bilinç geliştirilecektir.

610.1. Risk altındaki çocuklara yönelik psikolojik destek programları yaygınlaştırılacak ve bakım hizmetleri ihtisaslaştırılmaya devam edilecek, alanda çalışan personelin niteliği ve niceliği artırılacaktır.

619. Gençleri okul-sınav-iş bulma döngüsünden çıkartan, fiziksel, sosyal ve bilişsel gelişimleri ile yenilikçi ve girişimci niteliklerini destekleyen kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler özendirilecek, yaygınlaştırılacak ve erişilebilir hale getirilecektir.

623.6. Gençlerin beceri ve yetenekleriyle uyumlu, özellikle yazılım gibi yenilikçi alanlarda kısa süreli sertifika ve diploma programları düzenlenecektir.

623.7. Gençlerle çalışan kurumlar; başta eğitimde ve istihdamda olmayan gençler olmak üzere gençleri KOSGEB ve İŞKUR'un mesleki yönlendirme, girişimcilik ve meslek edindirme hizmetleri hakkında bilgilendirecek ve bu hizmetlere yönlendirecektir.

623.8. Gençlerle çalışan kurumlar ile KOSGEB ve İŞKUR arasındaki iş birlikleri artırılacaktır.

623.9. Farklı genç gruplarına ve hızlı değişen ihtiyaç ve taleplere uyum sağlayabilmek için gençlik alanında çalışan STK'larla ortak iş birliği çalışmaları yapılacaktır.

623.10. Gençlerin kişisel, sosyal gelişimleri ile kariyer planlamalarına katkı sağlayacak programlar uygulanacaktır.

624. Yoksulluk ve sosyal dışlanma riski altında bulunan kesimlerin fırsatlara erişiminin kolaylaştırılması yoluyla ekonomik ve sosyal hayata katılımının artırılması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi, gelir dağılımının iyileştirilmesi ve yoksulluğun azaltılması temel amaçtır.

626.4. Sosyal hizmet faydalanıcılarının ihtiyaç duydukları kamu hizmetlerine erişimleri kolaylaştırılacaktır.

627. Sosyal yardım programlarının etkinliği artırılacaktır.

627.1. Sosyal yardım programlarının etkinliği analiz edilerek, elde edilen sonuçlar doğrultusunda programlarda gerekli revizyonlar yapılacaktır.

627.2. Başta yerel yönetimler olmak üzere diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla karşılıklı veri paylaşımı sağlanacaktır.

627.3. Kırsalda sosyal yardımlara erişim kolaylaştırılacak, yerel yönetimlerin bu alandaki rolü artırılacaktır.

628. İnsan odaklı sosyal politikalar çerçevesinde sosyal hizmet modellerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

628.1. Engelli ve yaşlı bakımı hizmetlerine ilişkin standartlar geliştirilecek ve bu hizmetleri veren personelin niteliği ve niceliği artırılacaktır.

628.2. Sosyal hizmetler yaygınlaştırılarak daha etkin hale getirilecek, kırılgan kesimlere yönelik sosyal hizmet programlarının niteliği ve niceliği artırılacaktır.

628.3. Toplum temelli bakım hizmetleri kapsamında gündüzlü bakım hizmetleri yaygınlaştırılacaktır.

Geçmiş Dönemin Değerlendirilmesi:

Bir önceki dönemde planlanmış olan hizmet ve yatırımların ve tespit edilmiş olan hedeflerin gerçekleşme durumunun gözden geçirilmesi gelecek planlaması için önemli bir altlık sunar. Ortaya çıkan sonuçları yaratan etkenlerin anlaşılması yeni planın başarı olasılığını yükseltir. Değerlendirme sürecinin gelecekte başarılı hizmetler sunabilmek için de iyi bir öğrenme sürecine dönüştürülmesi faydalı olur.

Ölçerek kıyaslama, öğrenmek için önemli bir yoldur. Geçmiş stratejik plan dönemine ait faaliyet raporları ve performans programlarının veri temelli şekilde analiz edilmesi ve kıyaslanması yeni planı hazırlamada oldukça faydalı olacaktır.

Vatandaş Talep ve Şikâyetleri:

Vatandaşlar talep ve şikâyetleri belediyenin hangi hizmetlerinde gelişim ihtiyacı olduğunu, hangi hizmetlerinin başarılı olduğunu ortaya koymaya yönelik önemli bir veri kaynağıdır. Bu bildirimler birimlerin performansını görmek veya birimlerin kaynaklarının yeterliliğini değerlendirmek için de kullanılabilir. Bildirimlerden bazıları sadece tek bir birime yönelik olmayabilir, birkaç birimi kapsayabilir, böylece belediye birimleri arasında yapılması gereken işbirlikleri açısından da yönlendirici bir kaynak olarak kullanılabilir. Kız çocukları, kadınlar ve dezavantajlı diğer sosyal gruplardan gelen talep ve şikâyetler özellikle mercek altına alınmalıdır. Böylece somut olarak hangi hizmet ve yatırımlara ihtiyaç duyulduğu anlaşılabilir.

Vatandaş Memnuniyet Anketleri:

Vatandaşların belediye hizmetlerinden memnuniyet durumlarını anlamak amacıyla yapılan anketlerdir. Bu anketler, genel memnuniyete yönelik bilgilerin yanında sunulan hizmetlere yönelik memnuniyet seviyesi konusunda da bilgi sağlar. Ayrıca, söz konusu çalışmalar mahalle düzeyine kadar indirilerek her mahalleye sunulan hizmetler için memnuniyet düzeyini tespit etme imkânını sunar. Bu yolla, belediye hizmetlerinin performansı vatandaş gözünden değerlendirilmiş olur. Söz konusu anketler hizmet planlaması, iyileştirme ve kaynak planlaması açısından faydalıdır. Eğer varsa, kadınlar ve dezavantajlı diğer sosyal gruplara yönelik yapılmış memnuniyet anketleri stratejik plan içeriği hazırlanırken yol gösterici olacaktır.

Paydaşların Belirlenmesi:

Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'ne göre Dış Paydaşlar, belediyenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, belediyeden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya belediyeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar olarak tanımlanır. Belediyenin dış paydaşları olduğu gibi belediyenin hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için çalışan tüm iç birimler de belediyenin iç paydaşları olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar belediyenin hizmetlerinden doğrudan faydalananlar olarak istek, beklenti ve taleplerini

belediyeye stratejik planlama sürecinde iletmezlerse; bu konulara yönelik hizmet ve yatırım planlaması bütünü kapsayacak şekilde yapılmamış hem de doğru kaynak dağılımı gerçekleştirilmemiş olur. Kadınların yaşam koşulları ve yaşam kalitesini belediye dışında kalan diğer aktörlerin (şirketler, sivil toplum kuruluşları, diğer kamu kurumları gibi) de etkilediği göz önünde tutulmalı ve buna bağlı olarak yerel sosyal politika yaklaşımı oluşturulmalı ve stratejik plana yansıtılmalıdır.

Çeşitlilik, paydaş belirleme sürecinde ve kapsayıcılığı sağlamada dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biridir. Çeşitlilik, yaşanılanlara ve seçilmiş bulunana uzmanlık alanlarına bağlı olarak geliştirilmiş olan birikim, edinilmiş deneyim, sahip olunan farklı dünya görüşleridir. Her paydaş grubunun deneyimi bir araya geldiğinde ortaya çıkan etkileşim, etkili planlama ve farklı çözüm önerilerinin ortaya konulması için değerlidir. Çeşitlilik konuların farklı bakış açıları ile değerlendirilmesi, risklerin ve fırsatların daha iyi anlaşılması ve farklı çözüm yaklaşımlarının ortaya konulmasına imkân sağlar.

Kapsayıcı bir stratejik planlama sürecinin mahallelerden başlaması, vatandaşların mahalle meclisleri yoluyla sürece katılarak yerelin öncelik ve isteklerini dile getirmelerinin sağlanması uzun dönemli başarı için kritik önem taşır.

Başarılı bir stratejik plan yapım sürecinde kadın, çocuk, gençlik ve sosyal destek alanlarında uzmanlığı olan STK'lar ile iş birliği yapılması hem sürecin planlanmasında farklı uzman görüşlerine ulaşma, hem iş birliği imkânlarını belirleme, hem de gönüllülük programlarını geliştirme için önemli bir fırsat oluşturur. Bu sürecin faydalı olabilmesi ancak farklı görüş ve deneyime sahip uzmanlık sahibi STK'ların tümünün sürece dâhil edilmeleri ile sağlanabilir. Bu şekilde, çeşitlilik hedefi de gerçekleştirilmiş olur.

STK'ların bazıları belediyenin hizmet sağladığı ve hizmet götürmeyi planladığı paydaşlara yönelik destek ve yardımlar sağlıyor olabilir. Bu STK'lar ile yapılacak işbirlikleri kaynakların doğru ve etkin dağıtılmasına imkân sağlar, diğer taraftan mükerrer yardım olarak haksız kazanç elde etme imkânını ortadan kaldırabilir.

Belediyenin faaliyetleri açısından önemli olan ve iş birliği yapılması gereken kamu kurumları, ilçe belediyeleri için büyükşehirlerde Büyükşehir Belediyesi, merkezi otorite ve merkezi otoritenin yereldeki temsilcileri bir diğer önemli paydaş grubunu oluşturur. Kamu kurumlarının bazıları belediyelerin çalışma alanları ile örtüşen hizmetler sunmakta, bazıları hizmetlerin verilmesi konusunda izin merci olarak görev yapmakta, diğer bir grubu ise tamamlayıcı hizmetleri sunmaktadır. Kamu kurumları ile yapılacak işbirlikleri aynı alanda sunulan hizmetlerde sorumluluk paylaşılması ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına imkân sağlayabilir.

Özellikle 11. Kalkınma Planı'nda yer alan Aile, Kadın, Çocuk, Gençler ve Sosyal Yardım başlıkları altında bahsi geçen konuların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi, merkezi ve yerel yönetimlerin ortak çalışmaları ile hızlanabilir. Bu süreçteki başarı konusundaki en temel bileşen tarafların birbirleri ile iş birliğine ne kadar istekli ve açık olduklarıdır.

Bazı uluslararası kuruluşlar, kadınlar, gençler ve sosyal yardım ihtiyacı duyanlara yönelik projelere destek sağlamaktadır. Stratejik planlama sürecinde uluslararası kuruluşlar ile kurulacak ilişkiler veya bu kuruluşların yaptıkları faaliyetleri analiz etmek, uzun dönemli projelerin tespit edilmesi ve kaynak sağlanması açısından faydalı olabilir. Belediyeler için bir diğer fayda; daha önce gerçekleştirdikleri benzer projelerden elde ettikleri deneyimlerden öğrenerek daha başarılı projeler gerçekleştirebilirler, ayrıca elde edilen deneyimler verimli kaynak planlamasına yardımcı olur.

Kalkınma Ajansları, diğer önemli dış paydaşlar arasındadır. Kalkınma Ajansları da uluslararası kurumlar gibi kadın, çocuk, genç, yaşlılar ve sosyal yardım ihtiyacı olanlara yönelik projelere destek sağlar. Planlama sürecindeki işbirlikleri, hem projelerin belirlenmesi hem de belediye dışı kaynaklara ulaşarak proje bazının geliştirilmesi için faydalı olabilir.

Belediyeler çok sayıda paydaş ile etkileşim halinde oldukları için tüm paydaşlara ulaşmak çok zor olabilir veya mümkün olamayabilir. Bu yüzden, örneklendirme yapılması doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak gruplama yapılırken, tüm grup ve fikirlerin adil temsiliyetine özellikle dikkat edilmeli ve bu yaklaşımdan ödün verilmemelidir.

Süreçlerin Değerlendirilmesi:

Bu süreci, belediyenin hali hazırda kullanmakta olduğu iş süreçlerinin ve iş akışlarının gözden geçirilerek performanslarının değerlendirilmesi, gelişim alanlarının tespit edilerek bu alanlarda yapılması gerekenleri belirlemesi olarak tanımlayabiliriz. Bu çalışma sırasında ve talep ve ihtiyaçlar çerçevesinde yeni iş süreçlerinin oluşturulması veya mevcut olanların revizyonu da değerlendirilir.

Belediyelerin idari ve mali kapasiteleri kapsayıcı, etkin ve verimli sosyal politika uygulamalarını hayata geçirmesi açısından kritik öneme sahiptir. Karar alma, kaynak kullanma, hizmet tasarlama ve hizmet sunma süreçleri analiz edilirken değer zinciri yaklaşımı kullanılırsa, kurumsal ve mali yetersizliklerin tespiti kolaylaşır. Böylece yerel sosyal politikanın daha etkili ve kaliteli şekilde icra edilmesi sağlanır.

Verilerin Toplanması ve Analizi:

Stratejik planların veri temelli olarak hazırlanması, kaynakların doğru yönlendirilmesine, verimliliğe ve toplumun beklentilerinin doğru şekilde karşılanmasına imkân sağlar. Konulara veri temelli yaklaşmak; karar almadan önce ihtiyacı, faydalanacak olanları, verilecek hizmet veya yatırım sonrası elde edilecek faydayı ya da var olan verimsiz bir faaliyetin durdurulması

durumunda kimlerin nasıl etkileneceğinin, bu etkinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının verilerle belirlenmesidir. Söz konusu veriler yol gösterici olup karar alma sürecinde değerlendirilir. Verilerin toplanması ve analiz süreci aşağıdaki adımlardan oluşur:

Dış Paydaş Görüşlerinin Toplanması:

Anlamlı paydaş katılım süreci için aşağıdaki konulara uymak sürecin başarısını ve toplanan verilerin kalitesini artırır:

- Paydaşlar istişare süreçlerine katılımlarından önce sağlıklı bir şekilde istişare edilecek konu hakkında bilgilendirilir. İstişare süreçlerine kararlardan etkilenme potansiyeli olan tüm paydaş kesimlerinin katılımını teşvik etmek ve onları hazırlamak, kapsayıcı olmak önemlidir.
- Bir konu istişare edilirken, bütün tarafların fikirlerini açık olarak ve karşısındakilere saygı göstererek ifade etmesi, diğerlerinin fikirlerini anlaması ve saygı göstermesi ve öğrenme güdüsüyle hareket etmesi kritik önemdedir.
- Paydaş katılımı: karar süreçlerinin yerini almak veya yetki paylaşımı değil, ihtiyaç ve beklentileri anlamak, kararların olumsuz etkilerini giderici yaklaşımlar geliştirmek ve uygulama etkinliğini artırmak üzere karar süreçlerine destek sağlamaktır.
- Paydaşlar nezdinde güven sağlamak, paydaşların görüşlerini almak açısından önemlidir. Güven, ancak paydaş katılımının sadece belli dönemler yerine sürekli gerçekleştirilmesi, alınan görüşlere yönelik gelişmelerin, aksiyonların, dikkate alınmıyorlar ise neden dikkate alınmadıkları konusunda geri bildirim verilmesi ile sağlanır.
- Paydaş gruplarına ve özelliklerine göre paydaş katılım yöntemleri tespit edilir.

Stratejik plan hazırlama sürecinde dış paydaşların görüş ve önerilerini almak için kullanılacak bazı yöntemler aşağıda sunulmaktadır. Bunlara dair ve ilaveten Strateji ve Bütçe Kurulu Başkanlığı'nın yayınladığı Stratejik Planlama için Analiz Yöntemler Rehberi kullanılabilir.

İhtiyaca göre birden fazla yöntem farklı paydaş gruplarının fikirlerini almak ve veri toplamak için kullanılabilir. Toplanan veriler vatandaşların hangi konularda yeni hizmet istediklerini, hangi konularda hizmetlerin iyileştirilmesini veya kapsamının değiştirilmesini istediklerini anlamaya imkân sağlayacaktır. Dış paydaş süreçlerine kadın, genç, çocuk, yaşlı ve sosyal yardım ihtiyacı olanların temsilcilerinin farklı fikirlere sahip, geniş tabanlı katılımlarının garanti altına alınması verinin kalitesi açısından önem taşır.⁹

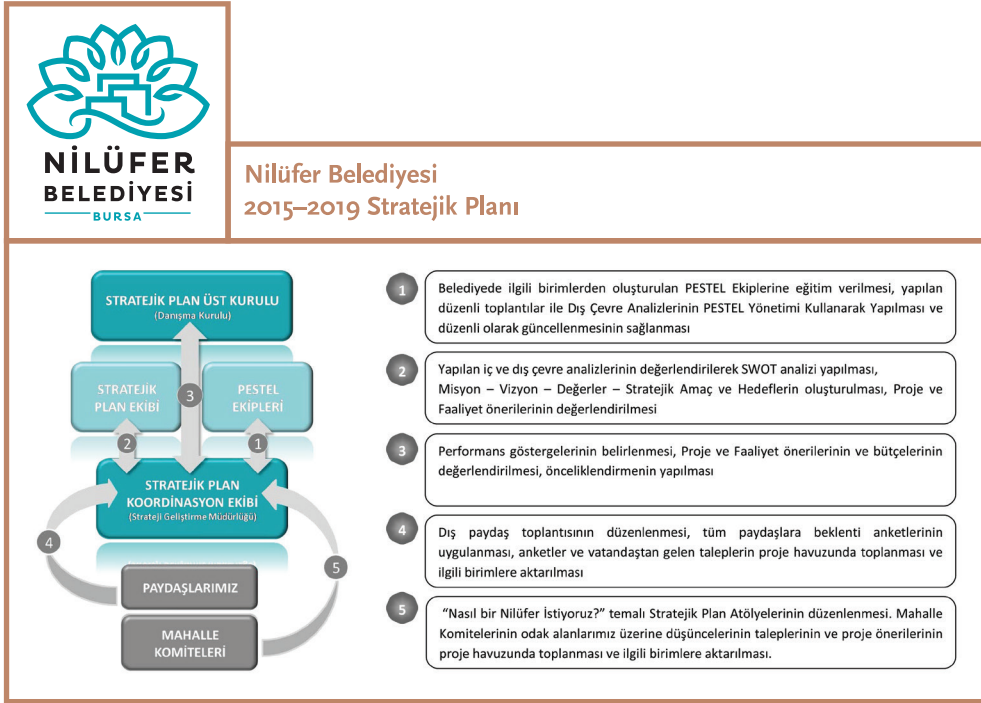
⁹ Daha detaylı bilgi için Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2017 yılında Türkçe'ye kazandırdığı "İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı" yayınınu şu linkten inceleyebilirsiniz: https://www.argudenacademy.org/docs/content/ArgudenAkademi_IstisarePaydaslarinKararlaraKatilimi.pdf

<p>Birebir Görüşme</p>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bir faaliyet alanı veya konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek için, • Her paydaşın endişe ve hassasiyetlerini anlamak için, • Paydaşların rahat ve gizlilik prensiplerine uygun olarak görüşlerini bildirmesini sağlamak için, • Paydaşlarla tek tek ilişki kurmak için uygundur.
<p>Çalıştay/Arama Konferansı</p>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üst düzey uzmanlar ve paydaşları biraraya getirmek ve birbirleri arasında ilişki kurmak için, • Belediye iç paydaşları ile dış paydaşları arasında etkileşim sağlamak suretiyle daha entegre ve kapsayıcı strateji ve faaliyetlerle belirlemek için, • Stratejik bir yaklaşım sergileyerek sorunlara çözüm odaklı yaklaşmak ve ortak kararlara varmak için, • Çalışanlara ve paydaşlara paydaş katılım sürecinin ve konuların yönetimine yönelik aşamalar hakkında bilgilendirmek için, • Etkileri analiz etmek için, • Olası konuları ve çözüm önerilerini önceliklendirmek için uygundur.
<p>Odak Grup Toplantıları</p>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belirli faaliyet ve konu alanlarına odaklanarak ilgili paydaşların bir araya getirilmesi ve görüşlerinin alınması, • Yerel sosyal politika vizyonu, stratejisi ve bunlara bağlı olarak faaliyetler ile başarı göstergelerinin geliştirilmesi • Geçmiş stratejik plan dönemini değerlendirmek böylece yeni plan kapsam ve kalitesini artırmak için kullanılabilir.
<p>Halk Toplantıları</p>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belli yer ve sayılara bölerek geniş bir paydaş kitlesine ulaşmak için, • Bilgilendirme yapmak ve geri bildirim almak için, • Tüm paydaşların görüşlerini, yorumlarını ve geri bildirimlerini almak için uygun bir yoldur.
<p>Araştırma ve Anketler</p>	<p>Bu yöntemin kullanılması;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paydaşların ve toplulukların öncelikli konularını tespit etmek ve değerlendirmek için, • Belli bir konuda ya da olası etkiye yönelik paydaşların görüşlerinin tarafsız olarak alınması için, • Sosyal yatırım ve risk yönetimi stratejileri geliştirmek için, • Sosyal performans göstergeleri konusunda veri toplamak için, • Birbirini takip eden araştırmalar yaparak sosyal ve ekonomik etki ve performansın izlenmek için uygundur.

İç Paydaş Görüşlerinin Toplanması:

İç paydaşlar, belediye hizmet ve yatırımlarını kurum içerisinde gerçekleştirenlerdir. Bu yüzden görüşlerinin alınması önemlidir. İç paydaşlardan alınan bilgiler kurumun durumu, hangi konularda güçlü ve hangi alanlarda gelişim ihtiyacı olduğunu ortaya koyar. Elde edilen veriler kurumun koyacağı hedefleri gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğini belirlemesine yardımcı olur. Özellikle faaliyet ve hizmetlerin uygulanma sürecine dair birinci elden ve zengin bilgi sahibi olan kişiler, aynı zamanda vatandaşlar ile doğrudan ilişki kurdukları için bu süreç oldukça önemlidir.

İç paydaşlardan veriler bire bir görüşmeler, çalıştaylar, araştırma ve anketler yoluyla toplanabilir. Üst yönetim ve strateji ekibinin dış paydaşlarda olduğu gibi geri bildirim vermesi, etkileşimi sürekli kılması ve birimlerin ilgili olduğu konularda adım atmadan önce görüş alması, yönetimin belediye başkan ve üst yönetimine olan inancını ve güvenini artırır.



Kurumun Kapasitesinin ve Kaynaklarının Tespiti:

Kurumun kapasitesi sahip olduğu bilgi birikimi, çalışanların eğitim düzeyi, yetenek ve yetkinlikleri, organizasyon yapısı, sahip olduğu kaynaklar ile bilgi işlem teknolojileri olarak tanımlanabilir. Entegre raporlamada kullanılan 6 sermaye yaklaşımı kurumun kapasitesini tanımlamak için iyi bir gösterge olarak kullanılabilir.

1. İnsan Sermayesi: Kurumun çalışanlarının bilgi birikimi, yetkinlikleri, yetenekleri ve motivasyon seviyesini ifade eder. İnsan kaynağı, hizmet ve yatırımların gerçekleştirilmesi için en değerli kaynaktır. Yetenek yapısı güçlendirilmeden hedeflerin gerçekleştirilmesi zordur. İnsan kaynağının gelişim ihtiyacı; mevcut kurum ve birim performansı ve gelecekte yapılması planlanan ve hedeflenen faaliyetlerin ihtiyaçlarına göre belirlenir. Belediyeler yerel sosyal politika ve hizmetlerinin uygulama sürecinde gerekli olan uzmanları istihdam etmelidir. Yerelde kadın ve dezavantajlı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için ilgili alanlarda bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişiler belediye bünyesinde bulunmalıdır.

2. Finansal Sermaye: Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu parasal kaynağı ifade eder. Finansal kaynak, hizmet ve faaliyetlerin devam etmesi, yeni planlanan hizmetlerin hayata geçirilmesi ve yatırımların gerçekleştirilmesi için önemlidir. Belediyelerin planlarını yaparken harekete geçirecekleri finansal kaynakları doğru analiz etmeleri faaliyetlerin başarısında anahtar rol oynar. Finansal sermayenin yüksek düzeyde olması, kadınlar ve diğer dezavantajlı sosyal gruplar için sunulabilecek hizmetlerin türü, sayısı ve düzeyini doğrudan etkiler. Mali açıdan güçlü olmayan belediyenin yeterli düzeyde sosyal bütçe tahsis etmesi ve kullanması beklenemez.

3. İlişki Sermayesi: İlişki sermayesi, belediyenin paydaşları ile olan ilişkileri ve paydaşların kuruma duydukları güven olarak tanımlanır. Vatandaşlar nezdinde belediye çalışmalarına ve yaklaşımlarına duyulan güven farklı bir kaynak olan gönüllü destek hareketinin de elde edilmesine imkân sağlar. Vatandaşların güven duygusu, isteklerini ve beklentilerini açıkça ortaya koymalarına ve aldıkları olumlu veya olumsuz yanıtların mutlaka bir analize dayandığı düşüncesinin oluşmasını sağlar. Belediyenin vatandaşlar kadar merkezi yönetim, diğer kamu kurumları ve diğer belediyeler ile olan ilişkileri de işbirlikleri ve projelerin başarısı için önem taşır.

4. Entelektüel Sermaye: Belediyelerin entelektüel sermayesi, kendi faaliyet alanlarını yöneterek elde ettikleri bilgi birikimidir. Bu birikim, doğru hizmetlerin planlanmasına, süreçlerde yenilikler yapılmasına ve verimliliğin artırılmasına olanak sağlar. Ortaya konulan yeni hizmetler ile vatandaş memnuniyet seviyesinin artmasına yardımcı olur.

5. Üretilmiş Sermaye: Belediyenin hizmet ve yatırımları gerçekleştirmek için sahip olduğu araç, gereç, bina, ofis ekipmanları ve benzeri imkânları ifade eder. Planlama sürecinde mevcut olan ve ihtiyaç duyulan üretilmiş sermayenin analizi yapılarak durum değerlendirilmelidir.

6. Doğal Sermaye: Belediye hizmetlerini gerçekleştirmek için kullanılan tüm doğal kaynaklar bu kapsamdadır. Belediye sınırları içindeki yeşil alanlar, parklar, kıyılar (varsa) bu kapsamda değerlendirilir. Belediyenin görev tanımında bu alanların korunması yasal bir zorunluluk olarak yer almaktadır. Mevcut durum analizinde ve planlama sürecinde, başlangıç dönemindeki yeşil

alanlar ve bu alanların büyütülebilmesine imkân sağlamaya yönelik potansiyel oluşturacak alanlar belediyenin kaynak planlaması kapsamında değerlendirilir. Söz konusu sermaye, sosyal kullanım için gerekli olan arazi, park veya yeşil alan için stok anlamına gelir.

Demografik Verilerin Toplanması:

Belediye hizmetleri, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini ön planda tutan bir yaklaşımla planlanmalı ve sunulmalıdır. Belediye bünyesindeki nüfusun farklı ihtiyaç ve beklentileri olması ve muhtemel grupların tanımlanması, bu gruplara sunulacak hizmetlerde denge sağlanması için önemlidir.


Yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik durum, eğitim durumu ve medeni durum boyutlarında nüfusun mahalle bazındaki veriler ve istatistiki öngörülere göre dağıtılarak paydaş grubu oluşturulması hizmet planlaması açısından faydalıdır.

Söz konusu veriler ilgili kamu kurumlarından temin edilebilir. Alınacak bilgilerin kişilere ait özel verileri içermemesine özen gösterilmelidir. Çünkü bu veriler, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamına girmektedir.

		CİNSİYET	ENGELLİ	SOSYOEKONOMİK DURUM	EĞİTİM DURUMU	MEDENİ DURUM
0-4	BEBEK					
5-9	ÇOCUK					
10-14						
15-19	GENÇ					
20-24						
25-29	ERKEN ORTA YAŞ					
30-34						
35-39						
40-44						
44-49	ORTA YAŞ					
50-54						
54-59						
60-64	İLERİ YAŞ					
65+						

Bu çalışma ile mahalle bazında farklı paydaş gruplarındaki nüfus dağılımı ortaya konulmakta ve sunulan hizmetlerin paydaş gruplarının beklentilerini karşılamaya yönelik olması gözetilerek haritalandırma yapılmaktadır.

Aşağıda sunulan tablo, bu çalışma için iyi bir örnek oluşturmaktadır. Başakşehir Belediyesi 2014-2019 Stratejik Planı içerisinde ilçede yaşayan engellilerin türü ve sayısını mahalle bazlı olarak analiz etmiş ve plan içerisinde paylaşmıştır. Buna benzer tablolar farklı sosyal gruplar için oluşturulabilir.



**BAŞAKŞEHİR
BELEDİYESİ**

**Başakşehir Belediyesi
2015–2019 Stratejik Planı**

TABLO 27 • 2014/ Mahalle Bazlı Dezavantajlı Gruplar ¹⁹

Engelli Grubu	Altınşehir	Bahçeşehir 1. Kısım	Bahçeşehir 2. Kısım	Başak	Başakşehir	Güvercintepe	Kayabaşı	Şahintepe	Şamlar	Ziyağökalp	Toplam
Ortopedik	150	6	16	18	14	315	82	243	5	105	954
Zihinsel	76	0	6	13	8	277	60	210	0	67	717
Dil konuşma	31	0	0	1	5	83	12	104	0	38	274
Görme	20	0	3	5	2	135	10	86	1	17	279
Süreçen	297	0	12	4	12	999	67	1259	1	335	2.986
İşitme-dil konuşma	22	0	2	5	0	52	2	56	0	14	153
Ortopedik+zihinsel	1	0	0	6	6	10	7	12	0	7	49
Otistik	1	0	0	6	1	0	0	0	0	0	8
Ortopedik+2 ve daha fazla özürlü olanlar	1	0	1	1	0	5	0	13	1	6	28
Zihinsel+2 ve daha fazla özürlü olanlar	3	0	1	1	0	6	2	4	0	2	19
Çift özürlüler	4	1	3	1		8	1	8			26
TOPLAM	606	7	44	61	48	1.890	243	1.995	8	591	5.493

Haritalandırma her belediye biriminin hangi değer alanına hizmet ettiği ve her birimin mahalle bazındaki paydaşlarına yönelik olarak yapılabilir.

	AÇIKLAMA	SAĞLIKLI YAŞAM	KÜLTÜREL VE SANATSAL YAŞAM	BİREYSEL GELİŞİM	SOSYAL GELİŞİM	YÖNETİŞİM VE KARAR SÜREÇLERİNE KATILIM	YAŞANABİLİR ÇEVRE	GÜVENLİ YAŞAM	KALİTELİ YAŞAM ALGISİ	GELİR ELDE ETME ORANI	ÇALIŞMA FIRSATLARI GELİŞİMİ	KONUT OLANAKLARI
BİRİM 1												
BİRİM 2												
BİRİM 3												
BİRİM 4												
BİRİM 5												
BİRİM 6												
BİRİM 7												
BİRİM 8												
BİRİM 9												
BİRİM 10												
BİRİM 11												
BİRİM 12												
BİRİM 13												

	HİZMET KALİTESİ PERFORMANS GÖSTERGESİ	BÜTÇE PAYI	MAHALLE 1	MAHALLE 2	MAHALLE 3	MAHALLE 4	MAHALLE 5	MAHALLE 6	TOPLAM HEDEF KİTLE	HEDEF KİTLE TANIMI	YARARLANICILAR
BİRİM 1			1.084	4.907	1.706	1.740	1.241	4.970	15.648	65+ Yaş	80 Kişi
BİRİM 2			1.123	3.710	1.027	1.675	745	2.192	10.472	0-14 Yaş	9.017 Kişi 30.191 Kez
BİRİM 3			1.123	3.710	1.027	1.675	745	2.192	10.472	0-14 Yaş	8.646 Kişi
BİRİM 4			1.123	3.710	1.027	1.675	745	2.192	10.472	0-14 Yaş	4.100 Kişi
BİRİM 5			7.839	30.549	14.276	15.577	8.466	23.977	100.684	Tüm Vatandaşlar	27.904 Kişi
BİRİM 6			7.839	30.549	14.276	15.577	8.466	23.977	100.684	Tüm Kadınlar	7.839 Kişi
BİRİM 7			3.362	13.567	6.569	6.949	3.870	11.173	45.491	20+ Yaş Kadınlar	10.955 Kişi
BİRİM 8			1.084	4.907	1.706	1.740	1.241	4.970	15.648	65+ Yaş	0 Kişi

Verilerin Analizi:

İç ve dış paydaşlardan elde edilen veriler, belediyenin kapasite ve kaynaklarına yönelik yapılan tespitler ve ilçeye yönelik demografik bilgiler bir araya getirilerek analiz edilir. Analiz süreci sonunda paydaşların farklı alanlardaki istek ve beklentileri, belediyenin mevcut hizmetlerini ve beklentileri yerine getirmek açısından kapasitesi, kaynaklarının durumu ortaya konur. Demografik ve alan bazlı veriler hizmet ve yatırımların yerlerinin planlanması, kaynakların dağıtılması, hangi hizmetlerin ve yatırımların merkezi olarak, hangilerinin mahalle bazlı yürütüleceği konusunda durum değerlendirmesi yapmak ve fikir üretmek için kullanılır.

Bu aşamanın sonunda:

- belediyenin geçmiş dönem performansı,
- süreçlerinin mevcut işleyiş durumu ve iyileşme alanları,
- belediyenin kapasitesi ve kaynak yapısı,
- paydaşların beklentileri ve bu beklentilerin hangi şekil ve yerlerde nasıl karşılanacağına dair durum ortaya konulmuş olur.

Bundan sonraki adım; vatandaşların beklentilerini, gerçekleştirilmesi zorunlu olan hizmetler ile seçilen yeni yönetimin vizyonunu bir araya getirerek gelecek vizyonunu oluşturmaktır.

Yeni Hizmet ve Yatırımların Planlanması ve Stratejinin Belirlenmesi:

Belediyenin kaynak ve kabiliyetleri bundan sonra yapılacak hizmetler açısından bir başlangıç noktası oluşturur.

Vatandaşların beklentileri, hem yeni hizmetlere hem de mevcut hizmetlerin iyileştirilmelerine yönelik olur. Yeni hizmetlerin planlanması sürecini şekillendiren bir diğer konu yeni yönetimin vizyonu ve yapmak istedikleridir. Yeni hizmet ve yatırımların planlanması sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu dışsal etkiler (iklim değişikliği ve bu durumun sebep olduğu aşırı yağış, aşırı yağışa bağlı alt yapının güçlendirilmesi gibi) dolayısıyla çözülmesi gereken konulara odaklanmaktır. Bu dışsal konular, her zaman paydaşların önceliğini teşkil etmeyebilir. Ancak belediyenin yatırımlarını planlarken, kaynaklarını ayırırken ve vatandaşlara geri bildirim verirken bu gibi konulara dikkat etmesi gerekir.

Sosyo-ekonomik alanda yaşanacak ani değişikliklere (enflasyon, bütçe açığı, işsizlik ve benzeri durumlar) bağlı olarak farklı senaryolar oluşturmak ise yatırımları planlama sürecinde büyük önem taşır. Belediye gelirlerinde düşüş veya sosyal taleplerde ani artışlar stratejik plan ve buna bağlı bütçenin uygulanmasına engel olabilir ve vatandaşların memnuniyetsizliğine yol açabilir.

Hedeflerin Belirlenmesi:

Mevzuat gereği belediyelerin en temel görevi vatandaşların yaşam kalitesini iyileştirmek ve kentin geleceğini şekillendirmek. Yaşam kalitesinin iyileşmesi sadece yapılan maddi yatırım ve katkılarla gerçekleştirilmez. Bu konuda yapılan araştırmalar maddi olmayan konuların, örneğin yaşanan çevre, özgürlük hissi, kararlara katılım, kendini toplumun bir parçası hissetme, kişisel gelişim ve kültürel faaliyetlerin de bu konuda önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Her seçim sonrasında yeni seçilen belediye yönetimi (kent nüfusu 50 bini aşan) mevzuat gereği stratejik plan hazırlamak zorundadır. Belediye başkanı ve meclisi, kenti bu plana bağlı kalarak yönetmekten sorumludur. Stratejik planlama sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi önemlidir, çünkü harcama ve hizmetler 5 yıl boyunca bu plan kapsamında belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmek zorundadır. Denetimler, yine bu plana uygunluk üzerinden yapılmaktadır.

Stratejik plan doğrultusunda yönetim anlayışı, belediyenin 5 yıl sonra kendini ve yönettiği kenti nerede görmek istediğine (vizyon), belirlediği misyona göre tanımladığı hedeflere ulaşmak için hizmet ve yatırımların planlanmasına dayanır. Hizmet ve yatırımlar belirlenmiş olan hedef alanlarına uygun olarak planlanmalı ve kilit performans göstergeleri vasıtasıyla ilerlemeler takip edilmelidir.

Belediye yönetiminin iç ve dış paydaşlarıyla belirlenmesi gereken amaç ve hedefler, bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin listesi ve planlanan faaliyetlerin gerçekleşmesini takip etmek için belirlenmiş olan performans göstergeleri, stratejik planın en önemli kısmını oluşturur. Amaçlar kent vizyonu/gelecek tasarımı ile bağlantılı olarak belirlenir. Söz konusu amaçlara ulaşmak ise net tanımlanmış, hangi zaman diliminde gerçekleştirileceği belirlenmiş ölçülebilir hedeflere ve bunları hayata geçirecek faaliyetlere dayanır. Her faaliyetin gerçekleşme ve tamamlanmasını gösterecek ölçülebilir kilit performans göstergeleri ise izleme ve değerlendirme sürecinin odağında olur.

Kız çocukları, kadınlar ve diğer dezavantajlı sosyal grupları en geniş şekilde kapsayacak ve entegre bakış açısıyla şekillendirilmiş hedef ve faaliyetlerin plana yansıtılması en temel öncelik olmalıdır. Bu hedef ve faaliyetlerin yerel ortak ihtiyaç ve taleplerle, sürdürülebilir kalkınma vizyonu ve üst politika/planlar ile uyumlu olması ise özellikle gözetilmelidir. Belirlenecek hedef ve faaliyetlerin:

1. Ne tür etkiler (koruyucu, önleyici, destekleyici, geliştirici, rehberlik ve danışmanlık) yaratacağı iyi değerlendirilmeli,
2. Kaynaklarının söz konusu sosyal grupları en geniş şekilde kapsayacak, öncelikler hiyerarşisine bağlı (yaşam hakkı, güvenlik, gıda, sağlık gibi) olarak planlanması,

3. Etki ölçümlemesine izin verecek şekilde olmasına özellikle önem verilmelidir.

Entegre ve kapsayıcı stratejik planlama anlayışı iyi yönetim kültürüne bağlı olarak, her sosyal grubun ihtiyacını gözeten, güçlendiren ve bunlara duyarlı bir belediye işleyişini gerektirir. Bu işleyişin katılımcı, şeffaf, hesapverebilir, adil, sorumlu ve yerinden olmasını gözetir.

		Kadıköy Belediyesi 2015–2019 Stratejik Planı	
Stratejik Hedef 1	Toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinde kadına şiddeti önlemeye ve şiddet mağduru kadınların desteklenmesine yönelik hizmetler sunmak.		
FAALİYETLER	Kadına şiddeti önlemeye yönelik farkındalık çalışmalarının yapılması.		Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
	Kadına şiddeti önlemeye yönelik iç ve dış paydaşlar ve kadın örgütleriyle iş birliği yapılarak yılda en az 2 defa toplantı yapılması.		Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Kadına şiddeti önlemeye yönelik farkındalık çalışmaları kapsamında yılda en az 2 defa eğitim, seminer, bilgilendirme yapılması.		Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Başvuran şiddet mağduru kadınların %80 'ine psikolojik ve hukuksal destek sağlanması.		Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Konuk evinden yararlanan kadınlar ve çocuklarına her yıl %100'üne sağlık, eğitim, istihdam, danışmanlık ve sosyal destek hizmetlerinin verilmesi.		Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Konuk evinden yararlanan kadınlardan mesleki eğitim talebinde bulunanların %100'ünün meslek edindirme kurslarından faydalandırılması.		Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
	Kadın konuk evi mevzuatı kapsamında belirlenmiş olan ihtiyaçların giderilmesi.		Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü

Stratejik plan içerisine sadece sosyal politika ve hizmetler değil, kadınlar ve dezavantajlı diğer sosyal gruplar için yerel demokrasi ve iyi yönetim hedefleri de dâhil edilmelidir. Bu gruplar için katılım mekanizma ve süreçlerinin, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin nasıl yapılacağına dair açık hedef ve faaliyetler de konmalıdır. Stratejik plan hazırlandıktan sonra entegre yönetim ve kapsayıcılık anlayışı, belediye işleyiş ve uygulama süreçlerine yayılmalıdır. Vatandaşlar ve STK'ların uygulama sürecindeki kararlara etki etmesi, uygulama sürecinde yer alması, izleme ve değerlendirme yapabilmesi için belirli hedef ve faaliyetler de stratejik plana eklenmelidir.

- Hedef belirleme sürecinin şekillenmesinde önceki adımlarda elde edilmiş olan kurumun kapasite ve kaynakları, paydaşların beklenti, ihtiyaç ve istekleri, gelişen dışsal faktörlere yönelik tedbir alma ihtiyacı gibi boyutlar ve yeni belediye yönetiminin vizyonu etkili olmalıdır. Yapılan analizler ile elde edilen verilerin stratejik planlama sürecinde kullanılması veriye dayalı karar yaklaşımının uygulanması için gereklidir.

- Hedef belirleme süreci entegre düşünce yaklaşımına uygun olarak bütünsel bakış açısı ile yapılmalıdır. Bu şekilde planlama sürecinde tüm ilgili birimlerin yer alması ve paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Hedef belirleme ve planlama süreçlerinin doğru işlemesi güvence altına alınmış olmalıdır.
- Konulan hedeflerin doğrudan görünen sonuçları ve bu sonuçların yarattığı etkiler ölçülebilir göstergeler ile plana dâhil edilmelidir. Hedef koyma sürecinde faaliyetlerin etkileri dikkate alınmalı, hedefler, faaliyetler ve yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin kurulmasına dikkat edilmelidir.

Belediyeler hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için yapacaklarını planlar ve takvime bağlarlar. Belediyelerin stratejik planlarına kadın, çocuk, genç ve yaşlılara yönelik hedefler koyması kapsayıcılık ilkesi gereğidir ve toplumun ve ülkenin gelişmesi için gereklidir.



Fatih Belediyesi
2015–2019 Stratejik Planı

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS HEDEFİ	PERFORMANS GÖSTERGESİ
STRATEJİK AMAÇ 3. YÖNETİŞİM, KATILIM ve YEREL DEMOKRASİ İyi yönetim ilkeleri çerçevesinde, tüm paydaşlarla iletişimi artırıcı çalışmalar yapmak ve disiplinler arası çalışmalar gerçekleştirmek İlgili Birimler, • Özel Kalem Md. • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md. • Kültür ve Sosyal İşler Md. • Bilgi İşlem Md. • İşletme Md. • İlgili Tüm Müdürlükler	STRATEJİK HEDEF 3.1. Toplumsal talepleri referans almak amacıyla; tüm iletişim kanallarını açık tutmak	PERFORMANS HEDEFİ 3.1.1. Ust yönetim ile vatandaşın; doğrudan iletişimini güçlendirecek çalışmalar yapmak ve dinamik süreç yaklaşımıyla "açık sistem anlayışı" nı kurumsallaştırmak	<ul style="list-style-type: none"> • Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.2. İç ve dış paydaşlardan gelen istek, şikayet ve taleplerin kabulü, ilgili birimlere iletilmesi ve cevaplandırılması için kurulan; "Kurum İçi ve Kurum Dışı İstek ve Şikayet Takip Sistemi" nin sürdürülebilirliğini sağlamak	<ul style="list-style-type: none"> • Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.3. Stratejik İletişim tekniklerini kullanarak; kurumsal itibar yönetimini etkin yürütmek	<ul style="list-style-type: none"> • Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.4. Halkın karar verme süreçlerine doğrudan katılımını sağlamak amacıyla, katılımcı – yerel demokrasiyi yaygınlaştırmak, çalıştaylar, atölye çalışmaları vb. gerçekleştirmek,	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenlenen çalıştay sayısı • Katılımcı sayısındaki oransal artış • Paydaş Memnuniyet oranındaki artış

KUTU 4

Bir belediye bölgesindeki çocukların erken yaş gelişimlerini desteklemek, fırsat eşitliğini sağlamak amacıyla yuva sayısını artırmayı hedefliyor. Belediyenin kaç yuva açacağına ve bu yuvaların nerelerde olacağına karar vermesi için analiz yapması gerekir. Analiz sürecinde: 1. İlçenin mahalleleri bazında demografik verileri incelenir, 2. İlçe bazında paydaşların beklenti, ihtiyaç ve önerilerini almak amacıyla paydaş katılım çalışmalarını yürütülür, 3. belediyenin iç birimleri ile demografik verilerin ve paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi sonrası istişare çalışmaları yapılır. Söz konusu sürecin stratejik planlama ekibi tarafından yürütülmesi koordinasyon ve analizlerin gerçekleştirilmesi açısından faydalıdır. Çalışmanın sonucunda her mahalle bazında kaç çocuğun yuvadan yararlanmasının beklendiği, bu çocukların varsa engellilik durumları ortaya konur. Belediyenin kaynakları ve tespit edilen ihtiyaçlar değerlendirilerek ilçe genelinde kaç yuvanın yapılacağı, yuvaların yerleri ve her yuvanın kapasitesi gelecek projeksiyonları da dikkate alınarak planlanır. Yuvaların yapımına yönelik takvim oluşturulur ve ilçe sakinleri ile paylaşılır. Paylaşım alınan kararın dayanaklarını da içerecek şekilde tüm paydaşların anlayacağı basitlikte gerçekleştirilir.

Analiz sürecinde yuvalara kabul edilecek çocukların hangi koşullarda bu hizmetten yararlanacağına yönelik değerlendirmelerde yapılır (Örneğin aile gelirin belli bir seviyenin altında olduğu durumlarda ücret alınmaması, bu grup dışında kalan ailelerden alınacak ücretlere yönelik görüşler de ortaya konulur).

Plan ve Proje Birimi yuvaların nerelere yapılacağını planlar. Fen İşleri birimi inşaat süreçlerini planlar, inşaatların ne zamanda tamamlanacağını, maliyetlerin ne boyutta olacağını ve kaynak ihtiyacının ne olduğunu tespit eder. Mali İşler Birimi maliyet, kaynak ihtiyacı verilerini değerlendirerek projelerin gerçekleştirilme zamanları konusunda önerilerde bulunur. Yuvalarda çalışacak eğitimcilerin nitelikleri ve ne zaman göreve başlatılacaklarına yönelik hazırlık yuvalardan sorumlu olacak birim tarafından yapılır. Tüm ilgili birimlerin temsilcilerinden oluşan proje ekibi/takımı çalışma takvimini oluşturur, yararlanma koşullarına yönelik karar alır ve yuvaların hizmete alınmasına yönelik süreci başlatır.

KUTU 5

Yuva projesinin görünen sonuçlarını ve yarattığı etkileri değerlendirdiğimizde:

1. Çocukların çağdaş bir eğitim alması sağlanarak gelişimlerine katkı sağlanmış olur. (BM SKA 4)
2. Çocuklara bakmakla yükümlü olan kadınlar çocuklarının yuvaya giderek eğitim alması sayesinde çalışma hayatına katılabilirler. (BM SKA 5 ve SKA 8)
3. Kadınların çalışma hayatına katılması toplumdaki yeteneğin çeşitlenmesine ve ekonominin büyümesine katkı yaratır. (BM SKA 9)
4. Kadının gelir elde etmesi ailenin gelirini ve ekonomik imkânlarını artırır. Bu durum aile ve çocuklar için rahat kaliteli bir yaşam imkânı sağlar. (BM SKA 10)
5. Kadının çalışma ve toplum hayatına katılması yetiştirdiği çocuklara deneyimlerini aktarmasına ve onların da hayata hazırlıklı olmalarına yardımcı olur. (BM SKA 10)
6. Kadının ekonomik gücünü kazanması toplumsal cinsiyet eşitliği açısından olumlu etkiler yaratır. (BM SKA 5)

Tüm yukarıdaki uzun dönemli etkiler, parantez içerisinde belirtilen BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na da hizmet eder.

Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması:

Kaynak ihtiyacı, sadece mali kaynak ihtiyacı değildir. Kaynak tanımı Kurumsal Kapasite ve Kaynaklar başlığı altında tanımlanan 6 kaynak ögesini içermektedir:

Finansal Sermaye: Yatırımların ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için finansal kaynak ihtiyacı bulunmaktadır. Belediyeler planlamalarını yaparken uzun vadeli nakit akışlarını ve kaynak bulma kabiliyetlerini değerlendirerek planlamalarını yaparlar.

İnsan Sermayesi: Belediyenin yeni dönemde vereceği hizmetlere için mevcut insan kaynağının yeterliliği ve yeni yetenek ve yetkinliklere ihtiyaç olması halinde yetenek çekim planının hazırlanmasıdır.

İlişki Sermayesi: Stratejik planda öngörülen hizmetlerin gerçekleştirilmesine yönelik konulara destek olacağı düşünülen kurumlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi planlamasıdır.

Üretilmiş Sermaye: Belediyenin hedeflerini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu bina ve ekipmanlara yönelik planlamadır.

Entelektüel Sermaye: Belediyenin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgi birikimi ve uzmanlık ihtiyacını ifade eder. Bu birikim belediyenin içinde geliştirilebilir ya da hedeflere yönelik uzmanlığı olan kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarından destek alınmasına yönelik planlamadır.

Doğal Sermaye: Hedeflere ulaşmak için gerekli olan doğal kaynağa yönelik planlamadır.

Risk ve Fırsatların Belirlenmesi:

Belediyenin koyduğu hedeflere ulaşmasını etkileyecek olumlu ve olumsuz faktörleri tespit etmesi, bunlara karşı önlem alması ve ortaya çıkması olası durumlar için acil durum planları yapması gerekir. Bu şekilde belirlenen hedeflere ulaşma ve stratejisini gerçekleştirme olasılığı güçlendirilir. Riskler kurum içi ve dışı olarak ikiye ayrılmalı, özellikle dış risklere karşı farklı risk yönetim senaryoları geliştirilmelidir. Ekonomik koşulların ani şekilde ve olumsuz yönde değişimi, kentteki nüfus hareketlerinin artışı veya doğal afetlerin yaşanması gibi olasılıklar bu senaryolara dâhil edilmelidir.

Kilit Performans Göstergelerinin Belirlenmesi:

Hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için stratejik yol haritasının uygulanması için faaliyetler ve bu faaliyetlerin gerçekleşmesini takip etmek için kilit performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Kilit performans göstergelerinin anlamlı ve ölçülebilir olması büyük önem taşır. Göstergeler objektif, yerel koşulların niceliği ve niteliği ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Kilit performans göstergelerinin paydaşların anlayacağı ve kıyaslama yapacağı nitelikte tanımlanmaları beklenir. Göstergeler yakından takip edilerek gerekli durumlarda iyileştirme aksiyonlarının belirlenir veya bazı

durumlarda hedeflerin yukarı ya da aşağı yönde revize edilmesi gerekebilir. Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Bu nedenle, ölçü birimi ve niteliği iyi tanımlanmalıdır.

Konu ile ilgili yönlendirici olması ve kıyaslama imkânı sunması açısından, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2019 yılında yayınladığı Belediyeler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi kapsamında belirlenen Belediyeler için Performans Göstergeleri Seti ile farklı belediyelerin hazırlamış olduğu stratejik plan ve performansprogramlarının incelenmesi kilit performans göstergeleri belirlenmesi için faydalı olabilir.

KUTU 6

Bir belediye meme kanseri tarama ve teşhis kliniğine sahiptir. Hedef olarak, yıllık 5,000 tarama ve teşhis işlemi yapılması belirlenmiştir. Bu hedef %95 kapasite kullanımı anlamına gelmektedir. Tesisin verimli çalışması önemlidir, bu yüzden maliyet faktörünün de değerlendirilmesi gerekir.

Performansı ölçmek için kullanılacak Kilit Performans Göstergeleri:

1. Tarama yapılan Hasta Sayısı
2. Yakalanan vaka sayısı
3. Hasta Başına Birim Maliyet
4. Kapasite Kullanım Oranı

Faaliyet ve Projelerin Hazırlanması:

Hedef ve kilit performans göstergeleri belirlendikten sonra, uygulamaya dönük faaliyet ve projeler tayin edilmelidir. Ulaşılmak istenilen hedef ve performans göstergeleri baz alınarak en etkili ve uygun faaliyetler tanımlanmalıdır. Burada özellikle, iç ve dış paydaşların iş birliği ve ortak çalışması büyük önem taşır. Her faaliyet türünün ortaya çıkaracağı sonuçlar ve bunların etkileri değişiklik gösterir. Örneğin, sosyal yardımlar (nakit, eşya, hizmet gibi) daha çok ihtiyaçları gidermeyi sağlarken, istihdam ve sosyo-psikolojik hizmetler bireylerin güçlenmesine hizmet eder.

Kadınlar ve dezavantajlı sosyal gruplar için faaliyetler belirlenirken yaşam kalitesi yaklaşımı ve etki türleri göz önüne alınmalıdır. Bu faaliyetler ile hedeflenen grubun yaşam kalitesinde ne tür etkiler yaratılmak istediği, ancak entegre ve kapsayıcı bir şekilde değerlendirme ve projelendirme yapılarak sağlanır.

Yaşam Kalitesi Yaklaşımı

- **Sosyal Boyutta Üretilen Değerler:**
 - Sağlıklı Yaşam
 - Kültürel ve Sanatsal Gelişim
 - Bireysel Gelişim
 - Sosyal Etkileşim
 - Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım
 - Yaşanabilir Çevre
 - Güvenlik – Güvenli Yaşam
 - Kaliteli Yaşam Algısı
- **Maddi Boyutta Üretilen Değerler:**
 - Çalışma Fırsatları Gelişimi
 - Konut Olanakları

Etki Türleri

- **Koruyucu**
- **Önleyici**
- **Destekleyici**
- **Geliştirici**
- **Rehberlik ve danışmanlık**

Yaratılmak istenen etkiler belirli bir öncelik hiyerarşisi baz alınarak ve kısa, orta ve uzun vadeli etkiler de değerlendirilerek proje ve faaliyetlerin planlanmasında fayda vardır. Farklı sosyal gruplar arasında mahalleler temel alınarak, dengeli ve adil şekilde faaliyetlerin planlanması yapılmalıdır. İyi yönetim ilkeleri faaliyet ve projelerin tasarlanmasında yönlendirici olabilir. Her faaliyet ve projenin bu ilkeler ışığında değerlendirilmesi, faaliyet içeriği ve aşamalarının planlanması, öngörülen etkilerin faydalarını arttıracak gibi daha katılımcı, şeffaf, hesapverebilir ve verimli şekilde uygulanmasına hizmet eder.

Bu aşamada birimler ortak çalışmalar yaparak hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek adımları oluşturulmalıdır. Söz konusu adımlardan bazıları oldukça bilinen bazı gündelik işlerin planlanması olabilir. Diğer taraftan yeni yapılacak yatırımlar için zaman planlanması, faaliyetlerin planlanması ve faaliyetler sorumlu olacak birimler belirlenmelidir. Planlama sürecinde birimler arasında iş birliği ve iş bölümünün tanımlanması kurum içi hizmet entegrasyonunu artırır böylece faaliyetlerin etkinliğini artırırken kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.

Yeniden yapılandırılmış hizmetler için ilgili birimlerin bir araya gelerek iş planları yapmaları ve hizmetleri yeniden oluşturmaları gerekir.

Bu çalışmaların entegre düşünce bakış açısı ile gerçekleştirilmesi ve icra aşamasında birimler arası iş birliğinin devam etmesi başarı için temel etkindir.



Uygulama: Stratejik plan belediye meclisi tarafından onaylanıp yürürlüğe girdikten sonra uygulama süreci başlamış olur. Uygulama hazırlanmış olan plan ve faaliyetler çerçevesinde yürütülür. Her faaliyetin öncelikli olarak atandığı bir belediye birimi mevcuttur. Atanan birimin yanında farklı birimlerde faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etki sahibi olabilirler. Bu nedenle, birlikte planlanan ve bütünsel bakış açısıyla uygulanan faaliyetlerin başarılı olma olasılığı yüksektir.

Entegre düşünce ve kapsayıcı anlayış ile stratejik planda tanımlanmış olan faaliyetler, uygulanırken iç ve dış paydaşların iş birliği sayesinde istenilen sonuçları yaratmakta kaldıraç etkisi yaratabilir. Vatandaşların gönüllü olarak faaliyet ve projelere katılımı, STK'lar ve diğer paydaşlarla iş birliği, kentin geleceğini şekillendirme ve hemşerilerin yaşam kalitesini yükseltmede farklı kaynakları harekete geçirir. Ayrıca, planlanmış faaliyet ve hizmetlerin istenilen yönde yürütülmesini izlemek ve denetlemek imkânı da sunar.

Uygulama sürecinin her adımında verilerin anlamlı ve birbiriyle ilişkili tutulması önemli bir husustur. Veriler faaliyetlerin tutarlılığını sağlamak, istenilen yönde etkili yürütülmesini takip etmek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak için kritik bilgiler sunar. Özellikle faaliyetlerin sonuçları ve yarattığı etkiler ölçülmeli ve veri temelli olarak ilgili mecralarda kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

KUTU 7

Engelli kadınlara yönelik örnek proje yaklaşımı:

Engelli kadınlara yönelik olarak belirlenmiş stratejik plandaki hedefler ve faaliyetler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, üst politika ve planlar ile uyumlu olarak hazırlanır.

Veri Toplama: Belediye sınırları içinde engelli kız çocuğu ve kadın nüfusunun belirlenmesi için mahalle bazlı ve engelli türüne dayalı tablo oluşturulur.

	MAHALLE 1	MAHALLE 2	MAHALLE 3	MAHALLE 4	MAHALLE 5	MAHALLE 6
GÖRME ENGELLİ						
DUYMA ENGELLİ						
ORTOPEDİK ENGELLİ						
SÜREĞEN ENGELLİ						
BIRDEN FAZLA ENGELİ OLANLAR						

Engelli kadın gruplarının ihtiyaçları tespit edildikten sonra sosyo-ekonomik durum ve engellerinin niteliğine göre, yaşadıkları bölgeler özelinde gruplandırılmalıdır. Bunun için doğru paydaş katılımını sağlamak ve analiz yapmak için ilgili verileri toplamak gerekir.

	A	B	C1	C2	D	E
MAHALLE 1						
MAHALLE 2						
MAHALLE 3						
MAHALLE 4						
MAHALLE 5						

Bu aşama sonrasında engel türüne göre engellilerin mahalleler bazında beklentilerinin tespit edilmesi gerekir. Bunun için anket, grup temsilcileri ile görüşme, alıştay, birebir görüşme gibi araçlar kullanılabilir. Toplanan bilgilerin veriye dönüştürülmesi bu aşamanın sonunda gerçekleşir.

	MAHALLE 1	MAHALLE 2	MAHALLE 3	MAHALLE 4	MAHALLE 5	MAHALLE 6
BEKLENTİ 1						
BEKLENTİ 2						
BEKLENTİ 3						
BEKLENTİ 4						
BEKLENTİ 5						

Beklentileri; engel türü, mahalle ve sosyo-ekonomik durum bazında oluşturup engellilerin önceliklerinin öğrenilmesi, katkıları ve kaynak desteği konusunda STK ve gönüllülerin görüşlerinin alınması gerçekleştirilir.

Bulguların veri haline getirilmesi (örneğin kullanılabilir uygun araç sayısı, aynı anda hizmet verilecek hane ve kişi sayısı, projede beklentileri karşılamak için ayrılabilir kaynak miktarı gibi) planlama ve yürütme sürecinde başarılı ve etkin sonuç üretilmesini sağlar.



Engellilerle ilgili hazırlanan projede rolü olacak iç birimler belirlenir ve bir araya getirilir.



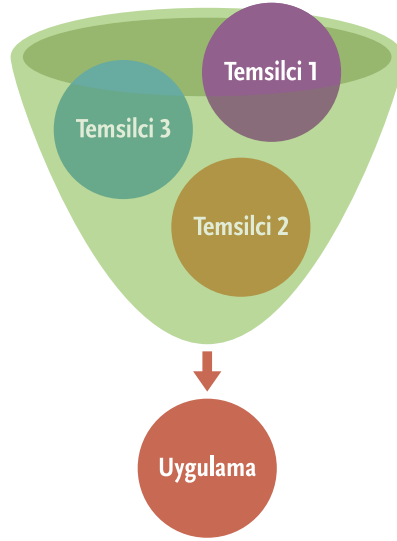
Engelli talep ve beklentilerine göre eldeki kaynakların değerlendirilmesi, yapılabileceklerin ve dış kurumlardan alınacak desteklerin ortaya konulması bu çalışma ile şekillendirilir. Engellilerle ilgili hazırlanan projede rolü olacak dış kurumlar ile bir araya gelinerek iş birliği fırsatları değerlendirilir. Karara bağlanan iş birliği alanları takvimlendirilerek iş bölümü yapılır ve koordineli biçimde yürütülür.



Dış kurumlardan alınacak desteklerin müzakere edilmesi ve birlikte uygulamaya konulması için görüşmeler gerçekleştirilir. İşbölümü ve kaynak tahsisi konusunda müzakereler sonunda bir mutabakata ulaşılması hedeflenir. Yapılacak bir protokolle görevler netleştirilir, koordineli olarak yürütülür ve alınan desteklerin gerçekleştirme performansı takip edilir.

Eldeki imkânlar, veriler ve dışarıdan alınacak destekler değerlendirilerek projeye yönelik önceliklendirmeler yapılır. Çıktılara uygun kapsamda faaliyet ve hizmet planlaması katılımcı olarak gerçekleştirilir. Projenin hayata geçmesi için uygulama planları hazırlanır. Projenin performansının takip edilmesi için kilit performans göstergeleri belirlenir. Plan konusunda bütün paydaşlar, farklı süreçlerde şeffaflık ve etkinliği sağlamak için bilgilendirilir.

Proje birden fazla birimin katkısını gerektirdiği için bir proje yürütme ekibinin oluşturulması faydalı olacaktır. Bu ekip çalışmalarını koordine eder ve uygulamaların sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlar.



Uygulama sırasında projede görev alan kurum çalışanlarından ve hizmetlerden faydalananlardan bilgi alınması memnuniyetin ölçülmesi açısından faydalıdır. Böylece hızlı ve zamanında müdahaleler ile sorunlar büyümeden çözülebilir.

Ayrıca elde edilen veriler derlenerek analiz edilebilir. 3 aylık dönemlerde değerlendirme toplantılarında performans takibi yapılarak durum değerlendirmesi yapılır.



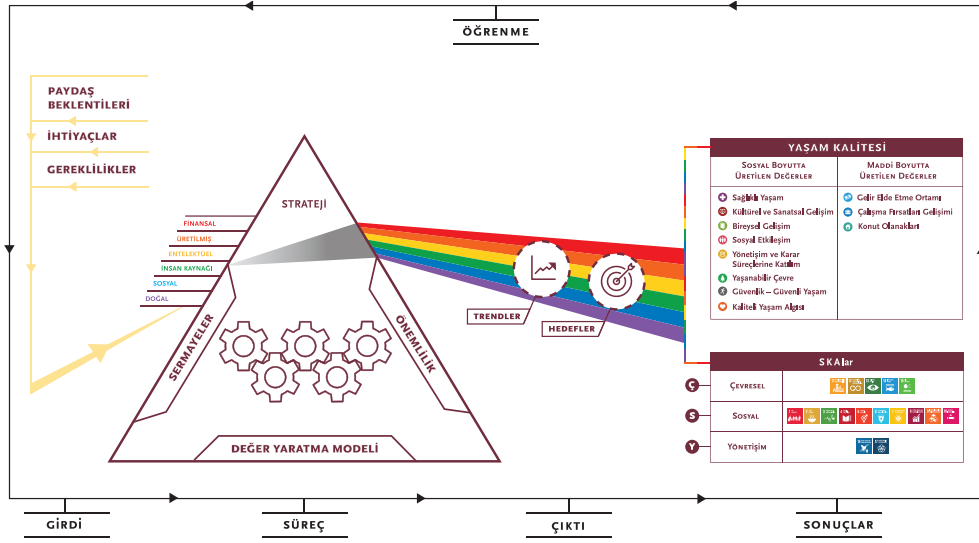
Proje performansını geliştirmek için gelişim alanları belirlenir ve iyileşmelerin sağlanması için uygulama adımları oluşturulur. Elde edilen deneyim, çıkarılan derslerin benzer projeleri planlarken kullanılması için analiz raporları oluşturulur. Memnuniyetin ölçülmesi için paydaş katılım çalışmaları sürekli ve düzenli olarak devam ettirilir. Projenin yürütülmesi konusunda liderlik ve üst yönetim desteği kritik önem taşır. Projenin yaratacağı faydanın yönetim tarafından doğru anlatılması, kurum içi ve dışındaki kabulü kolaylaştırır. Proje performansının şeffaf bir şekilde (olumlu ve olumsuz yönleri ile) paylaşılması, tüm paydaşlar nezdinde güven tesis edilmesine yardımcı olur. Yaratılan güven ile kaynak bazının genişletilmesi, gönüllü desteğinin kazanılması sağlanabilir. Projede sağlanan faydanın sadece engelliler için olmadığını ayrıca onların yakın çevresi için de faydalı olduğunu farkında olarak, projenin yürütülme sürecinde etkinin ölçülmesi ve vatandaşlarla paylaşılması önemlidir. Bu tür projeler belediyenin itibarına ve güvenirliliğine katkı sağlar.

Değerlendirme, Entegre Raporlama ve Öğrenme Döngüsü:

Belediyelerin her yıl düzenli olarak faaliyetlerini ve performanslarını yayınladıkları faaliyet raporlarıyla kamuoyuna duyurması gerekir. Bu raporların daha anlaşılabilir olması ancak bilgilerin veri temelli olarak, konular arasındaki bağlantıları gösterecek ve bütünsel etkileri ortaya koyacak şekilde sunulması ile mümkün olabilir. Belediye sosyal politika ve hizmetlerinin iletişimde raporlama yaklaşımı olarak 'entegre faaliyet raporlama yaklaşımı'nın kullanılması daha kapsamlı ve anlaşılabilir raporlar hazırlanmasına katkı sağlar.

Raporlama sürecinde belediyelerin entegre yönetim ve raporlaması konusunda rehber olması amacıyla Belediye Entegre Yönetişim ve Raporlama Modeli¹⁰ geliştirilmiştir.

¹⁰ Belediye Entegre Yönetişim ve Raporlama Modeli, ARGE Danışmanlık tarafından geliştirilmiş ve dünyanın ilk belediye entegre raporu olan Kadıköy Belediyesi 2018 Entegre Raporu'nda kullanılmıştır.



Hazırlayan ARGE Danışmanlık, B2o Bilgi Ortağı (Yönetişim & Sürdürülebilirlik)

EFQM | İR | SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI | SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS | Yaklaşımlarını benimser ve destekler.

Entegre Raporlamanın bütünsel bakış, paydaş katılımı, sermaye/kaynakların etkin kullanımı ve değer yaratma kavramları modelde temel alınmıştır.

Bu kavramların, OECD'nin iyi yaşam endeksi, EFQM'in öğrenme döngüsü ve Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile geliştirilerek ve ilişkilendirilerek oluşturulduğu bir modeldir. Belediye Entegre Raporlama Modeli'nde, paydaş beklentileri, ihtiyaçlar ve gereklilikler strateji ve önemlilik filtresi ile önceliklendirilir. Değer yaratma odağı ile 6 sermayenin (entelektüel, insan, sosyal ve ilişki, doğal, finansal, üretilmiş sermaye) en etkin şekilde kullanılmasını sağlayacak planlamayı hedefler. Planlama ve uygulamanın hedef ve gelişim eğrilerinin sürekli değerlendirilmesi ile 'yaratılan değer'in kalitesinin iyileştirilmesi sağlanır.

Belediyeler, vatandaşın yaşamına olumlu yönde katkı sağlayacak faaliyet ve hizmetleri sunmayı hedefler. Planlama ve kaynak dağılımı bu amaç doğrultusunda yapılmalı; değer yaratma odaklı bu çalışma modeli global ve ulusal hedeflerle uyum sağlamalıdır. Böylece belediye, faaliyetleri ve yarattığı etki hakkında geniş kapsamlı ve uzun vadeli bakış açısı kazanılabilir. Modelde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın da yaratılan değerle ilişkilendirilmesi belediyenin hizmet sunumundaki değer odağının uzun vadeli ve sürdürülebilir bir nitelik kazanmasını güvence altına alır.

Entegre raporlama, kurumun stratejisini, gelecek hedeflerini, çalışma yaklaşımını, yönetim yapısını, karar alma süreçlerini, paydaşları için nasıl ve ne değer yarattığını paydaşları ile paylaştığı bir iletişim aracıdır. Kısa ve öz bilgiler içerecek şekilde hazırlanır. Rapor tüm paydaşların sunulan bilgileri kolayca anlayabileceği bir formatta hazırlanır. İlave bilgi talep eden paydaşlar

için raporda referanslar verilerek bu bilgilere internet üzerinden ulaşmaları ve derinlemesine analiz yapabilmelerine imkân sağlanır.

Raporun kısa ve öz olması ve sadece kurumun strateji ve hedefi doğrultusundaki konulara odaklanması beklenir. Bu açıdan önemlilik ve ilgililik kavramları raporun temel felsefesinin oluşturmaktadır. Önemlilik ve ilgililikten kastedilen bir kurumun değer yaratmak üzere strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesine etki yapan ve paydaşları açısından fark yaratan faktörlere yönelik bilginin eksiksiz paylaşılmasıdır.

Entegre raporun en önemli özelliği bütünsel bir bakış açısı ile kurumun performansını ortaya koymasısıdır. Bütünsel bir bakış açısı ancak entegre düşünce yaklaşımının kurum içinde uygulanması ile sağlanabilir. Entegre düşünce, entegre raporlamanın temelini oluşturur. Entegre raporlama yaklaşımı, belediyelerin yönetim süreçlerinin farklı aşamalarında çeşitli faydalar sunar:

Gündem Belirleme

- Mevcut ve olası yerel ortak sorun, ihtiyaç ve taleplerin tespit edilmesinde bilimsel ve demokratik yöntemleri kullanmak yoluyla en kapsayıcı, öncelikli ve önemli konuları gündeme almak.
- Kısa, orta ve uzun vadeli gündemler arasında uyum için bakış açısı sunmak.
- Vatandaş ve diğer paydaşların gündemi ile belediye gündemi arasında sürekli etkileşim ve beslemeye imkân vermek.
- Yerelin gündemini diğer ölçekteki yönetim aktörlerine taşımak için veri temelli ve somut gerekçeler oluşturmayı desteklemek.

Karar Alma

- Kararların ilgi, önem ve önceliği için somut ve veri temelli hazırlık sağlamak.
- Kararların daha kapsayıcı, gerçekçi ve adil olması için gerekli olan perspektifi sunmak.
- Kararların olabildiğince küresel, ulusal ve bölgesel gelişmeler ve politika/planlar ile uyumlu olmasına imkân vermek.
- Vatandaşların hangi konuda, nerede, ne zaman ve neden sorun, ihtiyaç ve talepte bulunabileceğini öngörme, böylece memnuniyeti öngörü ile etkin şekilde yönetme imkânını sunmak.

Kaynak Yönetimi

- Belediyelerin kaynaklarını en etkili şekilde arttırmak, kullanmak ve adil şekilde dağıtmak için genel ve ölçülebilir düzeyde detaylı bilgi toplama ve kullanmayı sağlamak.
- Kaynakların kısa, orta ve uzun vadeli şekilde kullanılmasına hizmet etmek.
- Yatırımların akılcı, üretken ve yerinde olması için gerekli bilgiyi sunmak.
- Verimsiz, gayri nizami ve etkin olmayan kaynak kullanımını önlemek.

Kurumsal Kapasite

- Belediyenin üst yönetimden başlayarak her kademesi ve bölümleri arasında koordinasyonu arttırmak suretiyle hizmet ve yatırım kalitesi ile performansını geliştirmek.
- Kurumun dış paydaşlar ile ilişkilerinin daha kaliteli olması için kurumsal altyapı ve kültürü geliştirmek.
- Talep, öneri ve şikâyetleri azaltmak için gerekli bakış açısı ve kurumsal yapılanma için yol göstermek.

Vatandaş Memnuniyeti

- Gündem ve kararların vatandaşların kısa, orta ve uzun vadeli talep ve ihtiyaçlarına uygun olmasına imkân vermek ve hizmet memnuniyetini artırmak.
- Kamusal değer üretimi ve yayılımı sürecinde daha kapsayıcı, adil ve kaliteli olunmasına katkı yapmak.
- Vatandaş ile etkileşimin daha güvenilir, etkin ve memnuniyet verici olması için belediye yönetimine yol göstermek.
- Kaynakların en etkin ve doğru şekilde kullanıldığını göstermesi açısından vatandaş güvenini yükseltmek.

Kentsel Yaşam Kalitesi

- Geçmiş ile gelecek arasında, kentlerde yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik fiziki, ekolojik, sosyal ve ekonomik alanlarda gelişim için yerel akıl ve kapasitenin oluşturulmasına yol açmak. Bunu yıllara yayarak ölçme ve kıyaslama olanağı vermek.
- Yerel düzeyde kamu, özel ve sivil toplum sektörleri arasında iş birliği ve ortak kaynak kullanımı için gerekli güven ve çalışma imkânlarını kolaylaştırmak.
- Ulusal ve uluslararası fırsatlardan yararlanmak suretiyle, kentlerin menfaatlerini daha etkin şekilde savunmak ve sahiplenmek için bakış açısını kazandırmak.
- Olumsuz çevresel, ekonomik ve sosyal etkilerin asgari düzeye indirilmesi için ölçerek ve katılımcı stratejik hedef koyma, faaliyetler yürütme ve somut etki yaratma için gerekli altyapı ve kültürü tesis etmeye sevk etmek.

İzleme ve Değerlendirme

- Alınan kararlar, hedeflenen sonuçlar ve elde edilen etkiler arasında uyumlu ve ölçülebilir değerlendirme çerçevesini sağlamak.
- Hedefler ve sonuçlar arasındaki sapmaları somut ve veriye dayalı olarak kavramak ve açıklamak için gerekli sistemi desteklemek.

- Elde edilen olumlu sonuçların ve yaratılan etkinin azami şekilde takip altına alınmasına imkân vermek.
- Paydaşlarla iletişim için nitelikli ve veriye dayalı bilgi sunma zemini oluşturmak.
- Belediyenin iç ve dış denetim karşısında risklerini etkin şekilde yönetme imkânı sağlamak.

Bu yaklaşım aynı zamanda bir öğrenme döngüsünü tetikler. Sosyal politika ve hizmet alanında alınan kararlar, ortaya konulan hedefler ve bu hedeflere yönelik faaliyetler değerlendirilir ve bu çalışmalardan dersler çıkartılır. Söz konusu dersler hem karar süreçlerinde konuların daha detaylı ve farklı bakış açıları ile değerlendirilmesine imkân sağlar, hem de eylem ve iş süreçlerinde revizyon yapılmasını sağlayarak daha verimli, etkin ve başarılı sonuçlar üretmeye imkân tanır.

SONUÇ

Belediyeler ve vatandaşlar önümüzdeki beş yıllık dönemi (2020-2024 Stratejik Planları) ekonomik, ekolojik ve sosyal kalkınmanın yerel düzeyden desteklenmesi için bir fırsat dönemi olarak görmeli ve buna göre davranmalıdır.

İnsani gelişmişlik ve kadın-erkek eşitliğini kentsel yatırım ve hizmetlerin merkezine koymalıdır. Bunun sağlanmasında, entegre ve kapsayıcı stratejik planlanma yaklaşımı önemli katkılar sunabilir.

Bu Rehber, içerisinde paylaşılan yaklaşımla daha sürdürülebilir, yaşanabilir ve yüksek yaşam kalitesinin kentlerde inşasına katkı yapmak üzere hazırlandı.

Özellikle kız çocukları, kadınlar ve dezavantajlı konumda olan sosyal grupların yerel düzeydeki ihtiyaç ve taleplerinin olabildiğince geniş kapsamlı, bütünsel, katılımcı ve veri temelli şekilde belediye stratejik planlarına dâhil edilmesi sosyal gelişime ciddi anlamda katkı yapacaktır.

Rehber, hali hazırda mevcut olan mevzuat ve diğer rehberlere tamamlayıcı olarak görülmeli ve böyle değerlendirilmelidir. Entegre düşünce ve kapsayıcılık anlayışı, ülkemizdeki mevcut sosyal eşitsizlikleri ve gelişim ihtiyacını daha etkin şekilde, yerelden gidermeye yönelik bir çaba olarak düşünülmelidir.

Belediye stratejik plan ve bütçelerinin daha entegre ve kapsayıcı olması, kalkınmaya ilaveten, yerel demokrasi ve aktif vatandaşlık anlayışına da katkı yapacaktır. Sorumluluk alan ve aktif şekilde kentsel yaşamın gelişimine katkı yapan vatandaş ve STK'ların artması ülkede farklılar içinde birlikte yaşama kültürünü de destekleyecektir.

Belediyelerin Stratejik Planlarında Kapsayıcılık ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Perspektifi: İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ



Bağlar Belediyesi
2015–2019 Stratejik Planı

MİSYON, VİZYON VE İLKELER

MİSYON

Demokratik, katılımcı, şeffaf, hesap verebilir hizmet yaklaşımıyla tüm yurttaş ve paydaşlarına adil, etkin, verimli, erişilebilir, nitelikli ve sürdürülebilir politika ve programlar geliştirerek Bağlar İlçesi'nin bölgesel ve ülkesel düzeyde örnek bir ilçe olmasını sağlamaktır.

VİZYON

Sehircilik ve toplumsal hizmetleri temel insan hakkı yaklaşımı olarak benimseyerek demokratik, ekolojik ve cinsiyet özgürlükçü yerel yönetim modeli olmaktır.



Gaziantep Büyükşehir Belediyesi
2015–2019 Stratejik Planı

STRATEJİK AMAÇ 9: EŞİTLİKÇİ VE ENGELSİZ KENT; GAZİANTEP

H9.1	Cinsiyet Ayrımı Gözetmeksizin Tüm Vatandaşlara Eşit Yaklaşmak
H9.2	Engelli Vatandaşlarımızın Sosyal Hayata Adaptasyonunu Sağlamak

STRATEJİLER:

- Gaziantep'te yaşayan kadınlar ve kız çocukları için eğitim olanaklarının güçlendirilmesi ve kadınların ve kız çocuklarının eğitim fırsatlarından eşit biçimde faydalanmalarının sağlanması
- Gaziantep'te yaşayan kadınların sağlıklı yaşam hakkından eşit biçimde faydalanmalarının sağlanması
- Gaziantep'te yaşayan kadınların ekonomik hayata eşit katılımının sağlanması
- Gaziantep'te yaşayan kadınların yönelik şiddetin ortadan kaldırılmasının sağlanması
- Gaziantep'te yaşayan kadınların hayatlarını etkileyen konularda yerel mekanizmalara eşit katılımının faydalanmalarının sağlanması
- Gaziantep'te yaşayan kadınların kentsel altyapı ve hizmetlere erişiminin güçlendirilmesinin sağlanması



Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2015–2019 Stratejik Planı

STRATEJİK AMAÇ IV

ESKİŞEHİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ YÖNETSEL KALİTEYİ ARTTIRMAYI HEDEFLEYEN TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNE DUYARLI, ÇEVİK VE ÖNCÜ BİR BELEDİYE OLMAYI SÜRDÜRECEK

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi son 15 yılda yaşama geçirdiği projelerle Eskişehir'i Türkiye'nin diğer şehirleri için model olabilecek birçok yeniliğe kavuşturmuştur. Hiç kuşku yok ki bundaki en büyük başarı Büyükşehir Belediye Başkanının sahip olduğu vizyon ve kararlılıktır. Diğer Büyükşehir Belediyelerinden çok daha az sayıda kadroyla çalışan Büyükşehir Belediyemiz, sergilediği performansı, sahip olduğu insan kaynaklarının yüksek kalitesine ve motivasyonuna borçludur. Büyükşehir Belediyesi olarak mevcut söz konusu kadronun kalitesinin daha da artırılması hedeflenmektedir.

Belediyemiz, Kamu kaynaklarının harcanmasında, yatırım kararlarının alınmasında toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesi içinde hareket etmeyi amaçlamıştır. Bu hedef doğrultusunda toplumsal cinsiyet eşitliğinin gerekliliği de göz önünde bulundurulmaya devam edilecektir.

Belediyemiz bünyesinde kullanılmakta olan otomasyon uygulaması, bilgisayar sistemlerindeki iş sürekliliğinin sağlanması, teknik servis hizmetleri, yedekleme çözümleri, web hizmetleri, gerekli eğitim çalışmaları, istatistikî veri derleme çalışmaları sürdürülmeye devam edilecektir.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ HAKKINDA

Argüden Yönetişim Akademisi, kaliteli yaşam ve sürdürülebilir gelecek için kurumlara duyulan güvenin geliştirilmesini görev edinen bir Vakıftır.

Akademi, iyi yönetim kültürünün yayılması için çocukların ve gençlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak, **toplumun bütün kesimlerini** (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; **eğitim, araştırma** ve **iletişim** çalışmaları gerçekleştirir.

Yönetişim alanında ulusal ve uluslararası düzeyde bir “**mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi**” olarak, yönetişimin toplumun her kesimine yayılımına destek olmayı hedefler.

Argüden Yönetişim Akademisi, “İyi Yönetişim İlkeleri”ni (tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik, katılımcılık) tüm çalışmalarına ve iş birliklerine yansıtarak örnek olmayı şiar edinmiştir.

Akademi;

- İyi yönetim kavramının yaygınlaştırılması ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamaya,
- Yönetişimin “dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesinin yükseltilmesindeki anahtar rolünü” vurgulamaya,
- İyi yönetim ilkelerinin kolaylıkla uygulanabilmesine yönelik yöntemler geliştirerek kurumlara yol gösterici olmaya,
- Yönetişim alanındaki “iyi uygulamaları” öne çıkarıp ödüllendirerek geleceğin liderlerine ilham vermeye,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim kültürünü özümseyerek bu yöndeki deneyimlerini artırmaya,
- Küresel bilgi ve deneyimin bütünsel bir anlayışla toplumun her kesimine aktarmaya,
- Ulusal ve küresel aktörlerle işbirlikleri geliştirerek, evrensel sorunlara müşterek çözümler bulmaya çalışmaktadır.

Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri “**Bağımsız Denetçiler**” tarafından denetlenmektedir.

Akademi, 2015'te Türkiye'nin G20 liderliği döneminde savunuculuğunu üstlendiği “Entegre Düşünce”yi kendi çalışmalarında da benimsemiş olan, kurulduğu yıldan itibaren faaliyetlerini Entegre Rapor olarak yayımlayan Dünya'daki ilk sivil toplum kuruluşudur.

KA.DER HAKKINDA

KA.DER, kadınların ve erkeklerin her alanda eşit olarak temsil edilmelerini savunan bir kadın örgütüdür. Toplum ve bireyleri ilgilendiren kararların alındığı, seçim ve atama ile oluşan tüm karar organlarında kadın erkek eşitliğini demokrasinin bir gereği olarak kabul eder.

Türkiye’de kadınlar, farklı sosyal alanlarda varlıklarını kanıtladıkları halde üst düzey yönetimlerde, özellikle de siyasette, eşit temsilden hala çok uzak bir konumdadırlar. Bu eşitsizliği gidermek, tüm yurttaşların kararlara katılımını sağlamak, kadın deneyimi ve çözüm üretme yeteneğini sosyal ve siyasal alanlara kazandırmak amacıyla Mart 1997’de kurulan KA.DER, seçimle ve atamayla gelinen tüm karar organlarındaki kadın temsil oranlarını yükseltmek için çalışır.

KA.DER, siyaset alanının toplumsal yaşam üzerindeki tayin edici özelliğini göz önünde bulundurarak, öncelikle siyasette eşit temsilin sağlanmasını ana hedef olarak belirlemiştir. Siyaset alanında sağlanacak eşit temsil, kadın erkek eşitliğinin her alanda gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır.

KA.DER’in İlkeleri;

- Ayrımcılığın her türüne karşı olmak,
- Tüm yasal partilere eşit mesafede durmak,
- Tüm partilerin kadın kolları ve kadın milletvekilleriyle amacı doğrultusunda ve eşit mesafede birlikte çalışmak,
- Kadın bakış açısını tüm çalışmalarına yansıtma ve yaygınlaştırmak,
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin tüm politika ve programlara yerleştirilmesi için çalışmak.

**BELEDİYELER İÇİN
ENTEĞRE VE KAPSAYICI
STRATEJİK PLAN
HAZIRLAMA REHBERİ**

Türkiye, kadınların seçme ve seçilme hakkını erken kazanan ülkelerden biri olmasına rağmen bugün; kadınların politik alanda temsilinin en düşük olduğu ülkeler arasında yer aldığını biliyoruz. Kadınlar yerel yönetim kademelerinde de hak ettikleri düzeyde temsil edilmiyorlar.

Nuray Karaoğlu

Kadın Adayları Destekleme Derneği
Genel Başkan

Bu rehberin, yerelde sosyal kapsayıcılık ve yaşam kalitesinin artırılmasına katkı yapmasını hedefledik. Geliştirdiğimiz bu yaklaşımın kapsamına Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, OECD Yaşam Kalitesi Endeksi, iyi yönetim kültürü ve hak temelli yerel sosyal politika bakış açılarını birbiriyle ilişkili hale getirdik.

Dr. Yılmaz Argüden

Argüden Yönetişim Akademisi
Mütevelli Heyeti Başkanı

