BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

No: 21/2022

ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY
Good Governance for
Quality of Life

İyi yönetişim, kaliteli yaşam

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY
Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları
No: 21

Proje Ekibi
Dr. İnan İzci, *Koordinatör*
Dr. Erkin Erimez, *Araştırmacı*
Dr. Merve Ateş Eren, *Araştırmacı*

Katkı Sunanlar
Dr. Yılmaz Argüden
Prof. Dr. Erbay Arıkboğa
Prof. Dr. Korel Göymen
Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu
Enver Salihoğlu
Fikret Toksöz

ISBN 978-605-2288-22-1
Birinci baskı: Eylül, 2022

Copyright © 2022, Argüden Yönetişim Akademisi
Tüm hakları saklıdır. Yayıncının izni olmadan kitabın tamamı ya da bir kısmı hiçbir şekil ya da biçimde kopyalanamaz ve çoğaltılamaz. Para ile satılamaz.

Tasarım uygulama: Özhan Binici

Argüden Yönetişim Akademisi
Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah., Göksu
Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye
Telefon: +90 (216) 280 51 14
E-posta: info@argudenacademy.org

www.argudenacademy.org

İÇİNDEKİLER

Önsöz 4

Yönetici Özeti 6

Bir Bakışta BBYK 8

Kavramlar 16

Giriş 21

Modelimiz 32

Araştırma Yöntemi 44

Karneler ve İyi Örnekler 48

Tespit ve Öneriler 102

Sonuç 118

Değerlendirme ve Gelişim Önerileri 120

Kaynakça 134

Ek A. Düzenleyici Çerçeve 135

Ek B. Uluslararası Yaklaşımlar 142

Ek C. Bilgi Edinme Hakkının Kullanımı 144

Ek D. Gösterge Listesi 146

Yazarların Özgeçmişleri 160

ÖNSÖZ

Dünyada değişimin hızı her geçen gün artıyor. Teknoloji, ekonomi, çevresel konular, toplumsal hayat gibi birçok alanda değişim kendini gösteriyor. Özellikle kurumlara duyulan güvenin azaldığı bir ortamda iyi yönetişimin önemi de artıyor. Kriz ve dönüşümler ile başa çıkmaya çalışan bir dünyada güvene her zamankinden daha fazla ihtiyaç var.

İster devlet–vatandaş ister şirket–müşteri isterse de STK–gönüllü ilişkisi olsun, güven düzeyi kaynaklara erişim açısından önem kazanıyor. Kurumlarına güven duyulan toplumlar ve sektörler, güvenin sağladığı etkin risk ve kaynak yönetimi sayesinde daha kapsamlı, etkili ve hızlı çözümler üretebiliyor. Güven ortamı ve beraber hareket etme imkânları ise iyi yönetişim kültürünün güçlü olmasından geçiyor. İyi yönetişim; risklerin erken tespit edilmesi, doğru ve yerinde kararlar alınması, kaynakların en etkin şekilde kullanılması, eşgüdümün oluşturulması ve süreçlerin sağlıklı şekilde izlenerek sürekli geliştirilmesine hizmet ediyor.

Kurumlarına güven duyulan toplumlar ve sektörler, güvenin sağladığı etkin risk ve kaynak yönetimi sayesinde daha kapsamlı, etkili ve hızlı çözümler üretebiliyor.

Argüden Yönetişim Akademisi olarak kurulduğumuz 2014 yılından beri iyi yönetişimi kamu, sivil toplum, özel sektör ve küresel alanda yaygınlaştırmak için çalışıyoruz. Sürdürülebilir gelecek, toplumsal gelişim ve insan refahı için bu çalışmalarımızın büyük önem taşıdığını düşünüyoruz. Yürüttüğümüz araştırma, eğitim ve iletişim faaliyetleri ile iyi yönetişimi gündelik hayattan başlayarak ulusal ve küresel ölçekte güçlendirmeye çalışıyoruz. Bu doğrultuda kamu, özel sektör ve sivil topluma yönelik araştırmalar yürütüyor, model ve araçlar geliştiriyoruz. İyi yönetişimi somut, ölçülebilir ve sürekli gelişime uygun hale getirmeye özen gösteriyoruz. Böylece kurumların yönetim kalitesi ve performansının sürekli gelişimesine katkı yaparak sürdürülebilir gelecek ve artan yaşam kalitesini destekliyoruz.

Çalışmalarımızda yerel yönetimler ve şehirlerde iyi yönetişim özel bir yere sahip. Bunun nedeni ise yerel yönetimlerin vatandaşların yaşamına doğrudan ve kapsamlı etkisi olması. İyi yönetişim kültürünün güçlü olduğu yerel yönetimler çevre, insan ve ekonomi üzerinde daha kapsayıcı, sürdürülebilir ve etkin çözümler sunuyor.

İyi yönetişim kültürünün güçlü olduğu yerel yönetimler çevre, insan ve ekonomi üzerinde daha kapsayıcı, sürdürülebilir ve etkin çözümler sunuyor.

2018'de *Belediye Yönetişim Karnesi*, 2019'da *Kapsayıcı Belediye Yönetişim Karnesi* ve 2020'de *İş Dünyası için Yerel Kalkınma Rehberi* gibi projeler ve yayınlarla yerel yönetişim ve kalkınma alanında bilgi birikimini geliştirmeye ve yaymaya gayret gösterdik. Covid 19 salgının ilk yılında yerel yönetimlerde risk yönetişimine dönük olarak *Entegre Sosyal Hizmet Yönetişim Modeli* projesini gerçekleştirdik. Bunların yanı sıra birçok proje, eğitim ve iletişim çalışması yürüttük. Bu çalışmalar ile iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarının yerelde, gündelik hayatta daha somut, anlaşılır, açık ve gelişmeyi tetikleyici hale getirmeyi hedefledik.

2022 senesinde de küresel ölçekte yenilikçi bir model olan Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi'ni (BBYK) kamuoyuna sunuyoruz. Dünyada ilk defa büyükşehir yönetimlerinin yönetişim kültür ve uygulamalarını vatandaş merkezli bir yaklaşımla ölçen ve değerlendiren modelimiz, iyi yönetişim ilkelerini merkeze alan, vatandaşların kullanımına dönük ve dijital alanda bulunan resmî belge, bilgi ve verilere dayanarak işleyen, demokratik ve yenilikçi bir araç olma özelliği taşıyor. Bu model, vatandaşlara kendilerinin yetki ve kaynak verdiği büyükşehir yönetimlerini iyi yönetişim açısından izleme ve değerlendirme imkânı sunuyor. Büyükşehir yönetimlerinin paylaştığı verilere dayanarak, bu kurumlarda mevcut olan yönetişim kalitesini ölçmeyi ve değerlendirmeyi mümkün hale getiriyor. Aynı zamanda elde edilen karneler ve tespit edilen iyi yönetişim uygulama örnekleri ile büyükşehir yönetimlerinin kendi gelişimlerine destek olacak bir yaklaşım da ortaya koyuyor. Sivil toplum kuruluşları, medya ve akademik kuruluşlar da bu modeli kullanarak büyükşehir yönetimlerini iyi yönetişim ilkeleri açısından araştırma, izleme ve değerlendirme imkanına sahip olacaklar.

Dünyada ilk defa büyükşehir yönetimlerinin yönetişim kültür ve uygulamalarını vatandaş merkezli bir yaklaşımla ölçen ve değerlendiren bir model geliştirdik.

Büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimin gelişmesi en başta vatandaşın yaşam kalitesinin güçlenmesine hizmet eder. Artan sürdürülebilir kalkınma çabalarının ve kapsayıcı sosyal politikaların gelişmesi ile farklı sosyal grupların yaşam kalitesi artar. Katılımın daha anlamlı ve etkili olması kurumların karar alma ve kaynak kullanım kalitesini destekler. Vatandaşlara dönük bilgilendirme kalitesinin güçlenmesi ise büyükşehir belediyelerine duyulan güven düzeyini yükseltir. Aynı zamanda, iyi yönetişimin gelişmesi kurumsal işleyiş kalitesini ve buna bağlı olarak kurumsal kapasite ve iş yapma alanını güçlendirir. Özetle, büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim kültürünün gelişmesi birçok önemli alanda kazanımlar elde edilmesini sağlar.

Büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim kültürünün gelişmesi birçok önemli alanda kazanımlar elde edilmesini sağlar.

Elinizdeki çalışma ile büyükşehir yönetimlerinin daha bütünsel, kapsayıcı, etkin ve iş birliği içinde çalışmasına katkı vererek hem ülkelerin hem de dünyanın daha sürdürülebilir, iyi ve yaşanabilir olmasına yerel yönetimler düzeyinden destek olmayı hedefledik. İstanbul merkezli gönüllü, küresel bir düşünce kuruluşu olarak, Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi'nin başta ülkemizde olmak üzere dünyadaki tüm yerel yönetimlerde demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine yönelik çalışmalara katkı yapmasını ümit ediyoruz.

Saygılarımla,

Dr. Yılmaz Argüden
Argüden Yönetişim Akademisi,
Mütevelli Heyeti Başkanı

YÖNETİCİ ÖZETİ

Dönüşüm içinde olan bir dünyada güven ve bunu sağlayan iyi yönetişim kültürüne olan ihtiyaç her geçen gün artıyor. Büyükşehirler nüfus ve ekonomik faaliyet yoğunluğu, altyapıların fazlalığı, kültürel birikim ve uluslararası etkileşimleri nedeniyle demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesini güçlendirmek için öncelikli alanlar olarak görülmeli. Büyükşehirlerde yerel yönetişimin güçlendirilmesi, yaşam kalitesinin artmasını ve sürdürülebilir kalkınmanın güçlenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle, Argüden Yönetişim Akademisi olarak büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını desteklemek üzere küresel ölçekte yenilikçi bir model geliştirdik.

Büyükşehirlerde yerel yönetişimin güçlendirilmesi, yaşam kalitesinin artmasını ve sürdürülebilir kalkınmanın güçlenmesini sağlayacaktır.

Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi (BBYK) modeli iyi yönetişim ilkelerini temel alarak, vatandaşların büyükşehir yönetimlerini resmî belge, belediyeler tarafından sunulan bilgi ve verilere dayanarak izleme ve değerlendirmesine imkân sağlıyor. Böylece seçimler yoluyla verilen yetkiler ve vergilerin toplanmasıyla oluşturulan kaynakların nerede, ne yönde ve nasıl kullanıldığını iyi yönetişim bakışıyla, bütünsel şekilde haritalayarak ölçmeyi mümkün hale getiriyor. Başka bir ifadeyle, büyükşehir belediyelerinin **tutarlılık**, **sorumluluk ve duyarlılık**, **hesap verebilirlik**, **adillik ve kapsayıcılık**, **şeffaflık**, **etkililik ve verimlilik** ile **temsil ve katılım** ilkelerini **nerede**, **ne yönde** ve **nasıl** uyguladığını görme fırsatı veriyor.

Modelin sunduğu faydaların başında şehirlerin ana paydaşı olan vatandaşların büyükşehir yönetimlerini iyi yönetişim açısından değerlendirebilmesi geliyor. Bununla birlikte büyükşehir yönetimlerinin kendilerini bu alanda değerlendirme, kıyaslama ve geliştirmeleri için yol gösterici bir nitelik taşıyor. Karnelerin oluşturulmasında kullanılan her bir gösterge aynı zamanda bir gelişim alanını temsil ediyor. Tespit edilen iyi uygulama örnekleri ise büyükşehir yönetimlerini birbirlerinden öğrenmeye teşvik ediyor. Belediyelerin iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarını güçlendirmeleri en başta vatandaşların güvenini artırır. Bununla beraber, yetki ve kaynakların sürdürülebilir ve kapsayıcı şekilde kullanılmasına ve etkin faaliyetler yürütülmesine katkıda bulunur. Nihai olarak, BBYK sonuçları büyükşehir yönetimlerinin yaşam kalitesi ve sürdürülebilir kalkınmaya dönük çalışmalarının, katılım ve iş birliği ilişkilerinin kalitesi ile kurumsal işleyiş kalitesinin güçlendirilmesi için bir değerlendirme ve gelişim aracı olarak görülmelidir.

BBYK sonuçları büyükşehir yönetimlerinin yaşam kalitesi ve sürdürülebilir kalkınmaya dönük çalışmalarının, katılım ve iş birliği ilişkilerinin kalitesi ile kurumsal işleyiş kalitesinin güçlendirilmesi için bir değerlendirme ve gelişim aracı olarak görülmelidir.

Tasarımı açısından küresel kullanıma açık olan model, ilk olarak Türkiye'de seçilmiş başkanlar tarafından yönetilen 27 büyükşehir belediyesini değerlendirmek üzere kullanıldı. Veriler, dijital alanda bulunan belge ve bilgilere dayanarak 337 gösterge ışığında toplandı. Yapılan incelemeler sonucunda büyükşehir belediyelerinin farklı düzeylerde iyi yönetişim kültürüne ve uygulamalarına sahip olduğu tespit edildi.

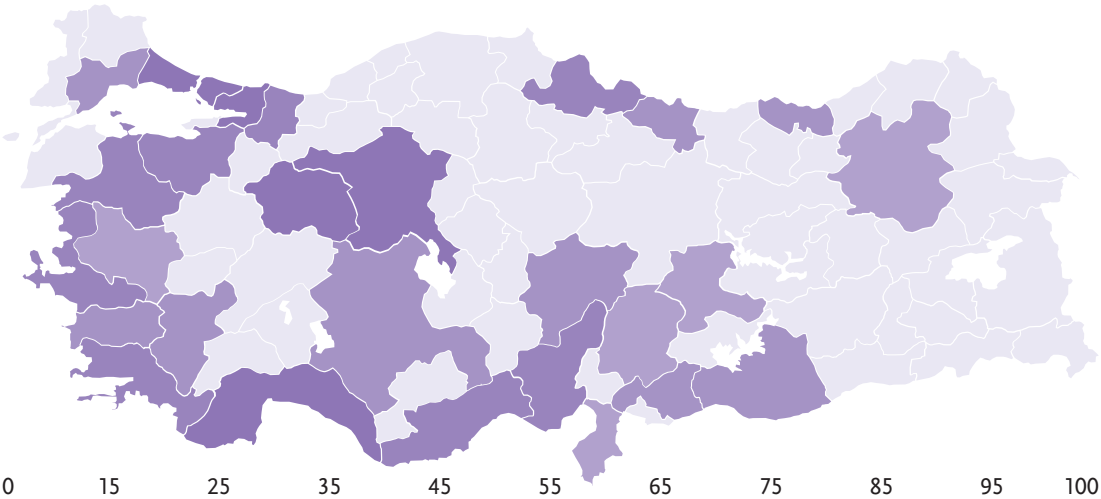
Belediyelerin iyi yönetişim karne puanlarının genel olarak 35–74 puan aralığında toplanmış olması gelişim için önemli alanlar olduğunu ortaya koyuyor. Araştırma sırasında tespit edilen iyi yönetişim ilkelerinin örnek uygulamaları zengin bir öğrenme havuzu oluşturmayı da sağladı. Bir bütün olarak bakıldığında, BBYK modelinin uygulanabilirliği doğrulandı ve öngörülen faydaları sunacağı anlaşıldı.

Bunlara ek olarak, araştırma sonuçlarına dayanarak belediyeler, vatandaşlar, merkezi yönetim, sivil toplum ve diğer paydaşlar için büyükşehirlerde iyi yönetişimin güçlendirilmesine yönelik somut öneriler sunuldu. İyi yönetişimin büyükşehir yönetimlerinde güçlendirilmesi ve bunun için birçok paydaşın etkin şekilde çaba göstermesi gerektiği ortaya kondu.

Araştırma sürecinde büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarını vatandaş bakış açısıyla değerlendirmek, modelimizin demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlayacağına olan inancımızı güçlendirdi. Modelimizin yerel yönetimlerde yönetişim kalitesi ve uygulamalarını izlemek, değerlendirmek ve sürekli geliştirmek açısından önemli bir yenilikçi yönetişim yaklaşımı olduğunu düşünüyor, BBYK'nın iyi yönetişimi ölçerek geliştirmek açısından tüm yerel yönetimlere örnek olacağını umuyoruz.

Modelimizin yerel yönetimlerde yönetişim kalitesi ve uygulamalarını izlemek, değerlendirmek ve sürekli geliştirmek açısından önemli bir yenilikçi yönetişim yaklaşımı olduğunu düşünüyor, BBYK'nın iyi yönetişimi ölçerek geliştirmek açısından tüm yerel yönetimlere örnek olacağını umuyoruz.

Büyükşehir Belediyelerinin İyi Yönetişim Karne Puanlarına Göre Dağılımı



KATILIM

Araştırma kapsamında incelenen 27 büyükşehir belediyesinin katılım, bilgilendirme, kurumsal işleyiş ve yaşam kalitesine dair iyi yönetişimi ne kadar hayata geçirdiğini aşağıdaki tablolarda görebilirsiniz. Bu tablolar soldaki ifadelerin, incelenen büyükşehir belediyelerin kaçı için doğru olduğunu yansıtıyor.

Stratejik Plana Katılım Süreci

Katılımcılık Hedefleri

Katılımı Misyon–Vizyonunda İfade Edenler	24
Stratejik Planda Katılım Hedefleri Olduğunu Paylaşanlar	22

Katılımın Kapsayıcılığı ve Etkinliği

Stratejik Plan için Tek Taraflı Soru ile Görüş Aldığını Paylaşanlar	25
Görüş Aldığı Paydaşların Listesini Paylaşanlar	14
Stratejik Plan için Etkileşim Yolu ile Görüş Aldığını Paylaşanlar	10

Geri Bildirim

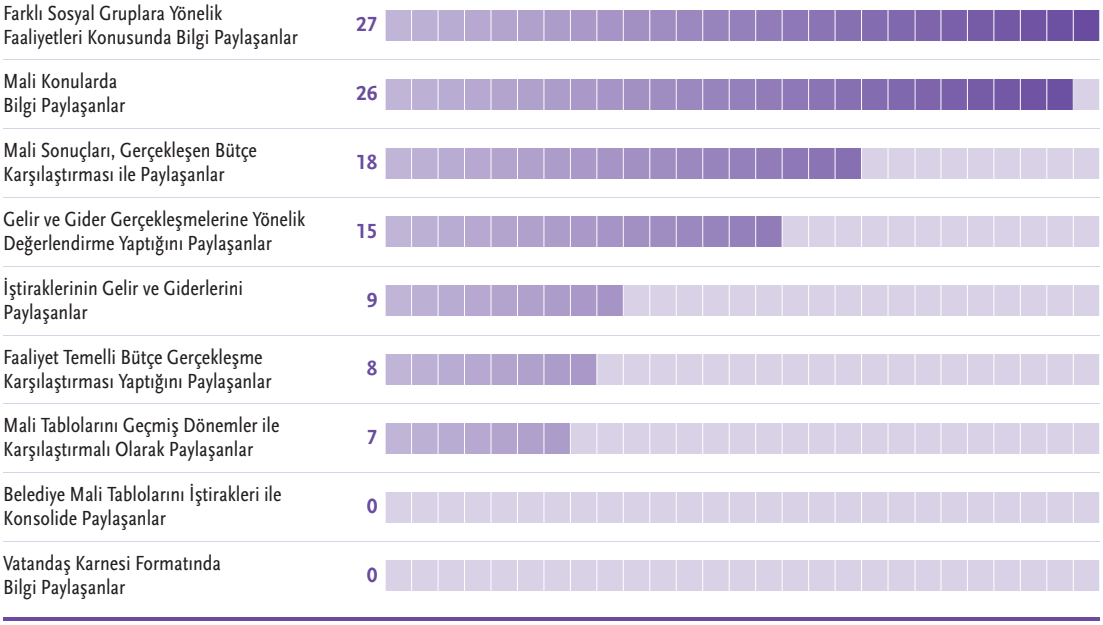
Stratejik Plan Sürecinde Aldığı Görüşleri Planda Paylaşanlar	22
Aldığı Görüşleri Nasıl Değerlendirdiğini Paylaşanlar	0

Hizmet Sürecine Katılım

Vatandaşlardan Hizmetlere Dair Görüş Aldığını Paylaşanlar	17
Vatandaşların Hangi Alana Yönelik Katılım Sağladığını Paylaşanlar	13
Vatandaş Katılım Yöntemi Konusunda Bilgi Paylaşanlar	11
Hizmetlere Yönelik Vatandaşlardan Alınan Görüşleri Paylaşanlar	8
Vatandaş Katılımına Yönelik Sayı Temelli Bilgi Paylaşanlar	4

BİLGİLENDİRME KALİTESİ

Raporlama Kalitesi



KURUMSAL İŞLEYİŞ

Şikayetlerin ve Memnuniyetin Ele Alınması

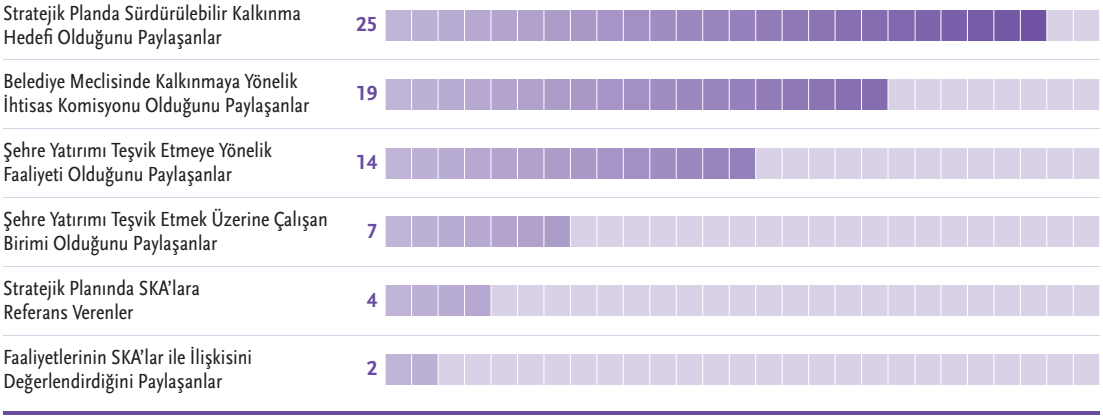
Vatandaş Memnuniyet Anketi Yapanlar	20
Vatandaş Şikayet Sayısını Paylaşanlar	19
Memnuniyet Anketi Sonuçlarını Paylaşanlar	10
Gelen Şikayetlerin Niteliğini Paylaşanlar	10
Şikayetlerin Nasıl Değerlendirildiğini Paylaşanlar	10

Kurumsal Gelişim

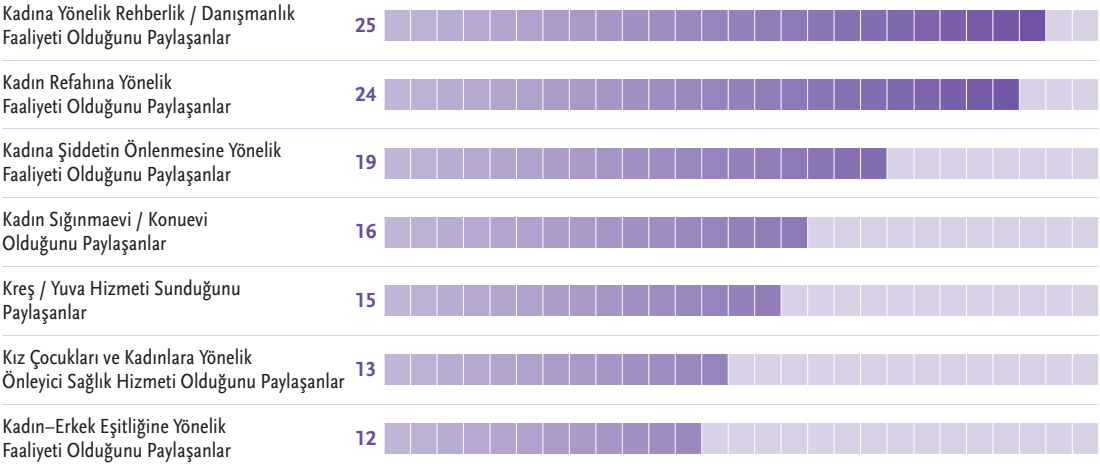
Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Gelişim Hedefi Olduğunu Paylaşanlar	27
Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Gelişim Faaliyetleri Gerçekleştirdiğini Paylaşanlar	27
Personel Gelişimi için Eğitim Gerçekleştirdiğini Paylaşanlar	27
Faaliyetlerin Gerçekleşme Performansını Değerlendirdiğini Paylaşanlar	26
Etik Komisyonu Olduğunu Paylaşanlar	23
Ar-Ge Faaliyetleri Gerçekleştirdiğini Paylaşanlar	21
Kalite Sertifikalarını Paylaşanlar	16
İnsan Kaynakları Politikasını Paylaşanlar	4
Etik Komisyonu Çalışmalarına Dair Bilgi Paylaşanlar	3

YAŞAM KALİTESİ

Kalkınma Faaliyetleri



Kadınların Yaşam Kalitesine Yönelik Hizmetler



GELİŞİM ÖNERİLERİ

BBYK araştırma sonuçları incelenerek büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimin gelişimi için çeşitli tespitler yapıldı ve öneriler sunuldu.

Gelişim önerileri dört ana alanda ve özet şekilde paylaşılmıştır. Bu öneriler ile ilgili detaylı bilgilendirmeyi Sonuçların Değerlendirilmesi ve Gelişim Önerileri bölümünde bulabilirsiniz.

1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Yaşam Kalitesinin Güçlendirilmesi için

— **Planlama sürecinde ilçelerin, mahallelerin ve farklı sosyal grupların daha detaylı değerlendirilmesi**

- Tüm planlama çalışmalarında mevcut durum analizlerinin detaylı olarak gerçekleştirilmesi
- Veri toplama süreçlerinin güçlendirilmesi
- Kısa, orta ve uzun vadeli bakış açısının her değerlendirme sürecinde göz önünde tutulması

— **Sürdürülebilir kalkınmaya entegre (bütünsel) bakış açısı ile yaklaşılması**

- Ekonomik
- Çevresel
- Sosyal
- Yönetişime dair alanların birbirini nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin nasıl sonuçlaır olabileceğinin değerlendirilmesi

— **Yerel, ulusal ve küresel kalkınma faaliyetlerinin uyumunun gözetilmesi**

- Ulusal kalkınma planı ile ilişki ve uyumun güçlendirilmesi
- Yerel kalkınma planı ile ilişkili hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin yapılması ve kalkınmanın desteklenmesi
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişki ve uyumun artırılması

— **İlçe belediyeleri ile daha fazla iş birliğinin ve eş güdümün sağlanması**

- İlçe belediyeleri ve büyükşehir belediyeleri arasında planlama ve faaliyet süreçlerinde uyumun güçlendirilmesi
- Kaynak israfının engellenmesi ile verimliliğin artırılması

— **Belediye iştirakleri ile eş güdümün güçlendirilmesi**

- İştirakler ile eş güdümün planlama, uygulama ve raporlama çerçevesinde güçlü tutulması
- Kaynak israfının engellenmesi ile verimliliğin artırılması

— **Stratejik alanlarda katılımcı eylem planlarının hazırlanması**

- Eylem planlarının veri temelli ve tüm ilgili kesimleri temsil eden paydaşların katılımı ile hazırlanması
- Şehir paydaşları nezdinde ortak bakış ve vizyonun birlikte oluşturulması

— **Her kesimden vatandaşın yaşam kalitesinin artırılması**

- Tüm sosyal gruplara adillik ve kapsayıcılık çerçevesinde uygun hizmetlerin sunulması

2. Katılım Kalitesinin Güçlendirilmesi için

— **Planlama sürecinde anlamlı ve etkili katılım yöntemleri kullanılarak doğrudan vatandaş katılımının güçlendirilmesi**

- Kararlardan etkilenecek ve kararları etkileyecek tüm paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların sorun, ihtiyaç, talep ve önerileri konusunda ön çalışma yapılması
- Hedeflenen katılımcıların önceden gündem konuları hakkında bilgilendirilmesi
- Katılım yöntemlerinin belirlenmesi (çalıştay, odak grup, vd.) ve müzakereye dayalı karar alma yöntemlerinin tercih edilmesi
- Katılımın çift taraflı ve yönlendirme olmadan gerçekleştirilmesi
- Katılım konuları hakkında alınan kararların nedenleri ile birlikte katılımcılara anlatılması
- Kararları hayata geçirdikten sonra katılımcılarla (tüm paydaşlarla) düzenli bilgi paylaşılması

— **Katılımcı planlamada tüm ilgili paydaşların daha etkin yer almasının hedeflenmesi**

- Üniversiteler
- Sivil toplum kuruluşları
- İş dünyası temsilcileri
- Kamu kurumları

— **Kent hakkının ve aktif hemşerilik kimliğinin desteklenmesi**

- Paydaşlarla ilişki, istişare ve müzakere mekanizmalarının sürekliliğinin sağlanması
- Dijital katılım imkanlarının artırılması ve kullanımının teşvik edilmesi

— **Kent konseylerinde iyi yönetişimin güçlendirilmesi**

- Kent konseylerinin daha kapsayıcı hale gelmesi
- Kent konseylerinin belediye meclislerine görüş sunmaları ve belediye kararlarına katılmı için mekanizmaların güçlendirilmesi

— **Vatandaşlar ile belediye başkanı ve meclis üyeleri arasında etkileşimin artırılması**

- Belediye başkanı ve meclis üyelerinin vatandaşlar ile toplu olarak düzenli görüşmesini sağlayacak mekanizmaların hayata geçirilmesi
- Yapılan görüşmelerin kayıt altına alınması ve planlama ile hizmet sürecinde girdi olarak kullanılması

— **Katılımı güçlendirecek yeni uygulamaların hayata geçirilmesi**

- Katılımcı bütçe
- Mahalle meclisleri
- Paydaşların da katılımcı olduğu tematik çalışma grupları (örneğin çocuk sorunları ile ilgili) gibi mekanizlamarın kurulması ve güçlendirilmesi

— **Şehir paydaşları ile iş birliğinin güçlendirilmesi**

- Üniversite, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları ile hizmetlerin planlanması ve sunulmasında iş birliği geliştirilmesi
- Gönüllü katılım ve katkının teşvik edilmesi

GELİŞİM ÖNERİLERİ

3. Bilgilendirme Kalitesinin Güçlendirilmesi için

— Vatandaş merkezli ve daha anlamlı bilgilendirme yapılması

- Bilgi sunulan tüm ortamlarda (raporlar, internet sitesi, vd.) anlaşılabilir bir dil kullanılması
- Plan ve faaliyetlerin olası sonuçlarının ve etkilerinin anlaşılabilir bir dille paylaşılması
- Vatandaş karnesi hazırlanması

— İlçe, mahalle ve sosyal gruplara dair bilgi paylaşılması

- Raporlamaların sosyal grup, ilçe ve mahalle temelli hazırlanarak ilgili gruplara ayrı ayrı anlatılması
- Hedeflenen ve gerçekleşen faaliyet ve kaynak kullanımına dair bilgilerin farklı sosyal gruplara yönelik, ilçe ve mahalle düzeyinde raporlanması ve paylaşılması

— Kalkınma ve yaşam kalitesinin bütünsel şekilde planlanması ve raporlanması

- Belediye faaliyetlerinin ulusal, yerel ve uluslararası planlarla uyumunun paylaşılması
- Belediyelerin yerel ve bölgesel kalkınmaya katkılarının anlatılması

— Şeffaflık ve demokratik hesap verebilirliğin güçlendirilmesi

- Meclis görüşmelerinin yayınlanması
- Meclis görüşmelerinin arşivlenmesi ve vatandaş erişimine açık tutulması
- Meclis kararlarının ve komisyon raporlarının, karar sürecinde kullanılan bilgi ve belgeleri kapsayacak şekilde paylaşılması
- Etik kurul raporlarının paylaşılması
- İç denetim raporlarının paylaşılması

— Kent konseyi faaliyetlerinin raporlaması

- Kent konseylerinin faaliyet raporu yayınlanması
- Yayınlanan raporun veri ve etki temelli olması

— Mali şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi

- Sunulan mali verilerin, sadece konunun uzmanları tarafından anlaşılır bir şekilde değil, tüm paydaşların anlayacağı dil ve sadelikte olması
- Mali verilerin (gelir/gider tabloları ve bilançolar) bütçe ve gerçekleşmelere göre karşılaştırmalı olarak sunulması ve aradaki farkların açıklanması
- Planlanan ve gerçekleşen mali değerler arasındaki farkların iyileştirilmesine yönelik plan ve adımların paydaşlar ile paylaşılması
- Sunulan mali verilerin (gelir/gider tabloları ve bilançolar) geçmiş yıllar ile karşılaştırmalı olarak sunulması
- Geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak sunulan mali verilerdeki önemli farklılıkların açıklanması
- Bu farkların iyileştirilmesine yönelik plan ve adımların paylaşılması
- Belediyenin mali verilerinin, iştiraklerini de kapsayacak şekilde detaylı ve karşılaştırmalı olarak paylaşılması
- İştirakleri ile birlikte değerlendirileceği konsolide mali verilerin karşılaştırmalı olarak paylaşılması
- Paylaşılan mali verilerde geleceğe yönelik tüm taahhütlerin kapsanması
- Vatandaş bütçesi çalışmalarının desteklenmesi

— **Performans programlarında hazırlanmış olan faaliyet temelli bütçelerin gerçekleşmesine yönelik bilgilerin paylaşılması**

- Performans programında belirlenmiş olan hizmet ve hedef temelli bütçelerin gerçekleşmelerinin paylaşılması
- Bütçe gerçekleşmelerinde ortaya çıkan farkların açıklanması ve iyileştirmeye dönük plan ve adımların paylaşılması

— **Şehir verilerinin toplanması ve paylaşılması**

- Şehre dair idari, coğrafi, sosyoekonomik vb. verilerin düzenli olarak toplanması ve paydaşlar ile paylaşılması
- Şehir verilerinin paylaşılması ile iş dünyasının yatırım kararlarının kolaylaştırılması, böylece kalkınmanın desteklenmesi

— **Vatandaşların görüş ve talepleri hakkında bilgi verilmesi**

- Şikayetlerin değerlendirilmesi ve kurumun gelişim alanlarının tespit edilmesi
- Vatandaş memnuniyetinin takip edilmesi
- Talep ve şikayetlere yönelik etkin çözümlerin üretilmesi ve kuruma duyulan güvenin güçlendirilmesi
- Vatandaşların bilgi edinme taleplerine cevap verilmesi ve bilgi edinme hakkının kullanımına ilişkin verilerin paylaşılması

4. Kurumsal İşleyiş Kalitesinin Güçlendirilmesi için

— **Entegre (bütüncül) kalite yönetim sistemlerine dayalı işleyişin sağlanması**

- Toplam kalite yaklaşımının hayata geçirilmesi
- Sürekli öğrenmenin işletilmesi

— **Mali kaynak yönetiminin güçlendirilmesi**

- Verimsizliklerin engellenmesi
- Öz gelirlerin güçlendirilmesi
- Eldeki gayrimenkullerin etkin kullanılması

— **Paydaşların kaynaklarının ortak hedefler için harekete geçirilmesi**

- Paydaşlar ile ortaklıkların ve iş birliklerinin kurulması
- Paydaşların kaynaklarının mobilize edilmesi
- Ortak çalışma platformlarının oluşturulması

— **Vatandaş görüşlerinin kurumsal gelişim için fırsata çevrilmesi**

- Vatandaş şikayet, görüş ve önerilerinin düzenli toplanarak analiz edilmesi
- Analiz sonuçları çerçevesinde iyileştirme önerileri geliştirilerek hayata geçirilmesi
- Paydaşların ihtiyaç, talep, öneri ve memnuniyetine dair devamlı olarak bilgi alınması

KAVRAMLAR

YÖNETİŞİM

Yönetişim, tüm vatandaşların yaşam kalitesinin iyileşmesini ve bunun sürdürülebilirliğini sağlayan bir kültürdür[1]. Kurumların karar süreçlerini ve alınan kararların uygulanmasının denetimini kapsar. Yönetişim kurumun;

- bugün ve gelecekte hangi hedeflere ulaşacağı konusunda kararlar alarak yön göstermesi,
- bu kararların kurum değerleri ve önerilen yön ile uyumunun denetlenmesidir.

Yönetim ise tanımlanmış yetkiler ve çizilmiş olan yön doğrultusunda çalışmaların kurum değerleri ile uyumlu olarak yürütülmesidir.

Yönetişim tüm vatandaşların yaşam kalitesinin iyileşmesini ve bunun sürdürülebilirliğini sağlayan bir kültürdür.

İYİ YÖNETİŞİM

İyi yönetişim esas olarak güven kavramına dayanır. Kurumların başarısı ve fayda yaratması ancak paydaşların kuruma güven duyması ile sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda başkalarının kaynaklarını kullanabilmek ve ortak kaynaklara erişebilmek için de önemlidir. İyi yönetişim kültürü tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile temsil ve katılım ilkeleriyle şekillenir. Böyle bir kültürün benimsenmesi kurumların yönetim süreçlerinde;

- İlgili tüm paydaşların ihtiyaç ve taleplerinin adil ve kapsayıcı bir yaklaşım ile değerlendirmesi,
- Kaynakların tahsisinde ve kararların verilmesinde sorumlu, adil ve katılımcı olunması,
- Alınan kararların nedenleri, beklenen etkileri ve kararlar uygulandıktan sonra ortaya çıkan sonuçların tüm paydaşlar tarafından anlaşılır, şeffaf ve veriye dayalı şekilde paylaşılması,
- Karar ve faaliyetler ile ilgili tüm süreç ve sonuçlara dair kamuoyuna hesap verilmesi,
- Karar alma süreçlerinin etkililik ve verimliliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Paydaşlarla anlamlı bir etkileşim kurulması ve iş birliği sağlanması,
- Kurumsal öğrenme ve sürekli gelişime açık olunması,
- Kurumsal işleyişte entegre (bütünsel) ve tutarlı bir anlayışın geliştirilmesi anlamına gelir.

İyi yönetişim kültürü tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile temsil ve katılım ilkeleriyle şekillenir.

1 Yılmaz Argüden, *Keys to Governance* (London: Palgrave Macmillan, 2011), xi.

İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

Tutarlılık: Plan, hedef, karar ve faaliyetlerin hem birbiri ile hem de zaman içinde uyumlu olmasını ifade eder. Aynı zamanda kurum içi paydaşlar, diğer alt ve üst yönetimler, ulusal ölçekteki plan ve hedefler ile uluslararası vizyon ve yol haritaları ile uyum ve eş güdüm sağlanması anlamına gelir. Bu uyum, kurumun kendi gelişimini izlemesini, gelişim alanlarını tespit ederek gerekli iyileştirmelerin yapmasını ve gelecekteki karar ve faaliyetlerinin tüm paydaşların gözünde öngörülebilirliğini mümkün kılar.

Sorumluluk ve Duyarlılık: Kurumların karar alırken, kaynak tahsis ederken ve faaliyetlerini yürütürken tüm paydaşların, yaşanan çevrenin ve gelecek nesillerin menfaat ve beklentilerini dikkate almasını ifade eder. Böylece farklı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerine etkin ve zamanında cevap verilirken, üretilen değer ve faydanın sürdürülebilirliği sağlanır.

Hesap Verebilirlik: Kamu kaynaklarının vatandaşlara ve hukuka karşı sorumlu bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Karar vericilerin verdikleri kararlar ile kaynakları nasıl kullandıklarına dair kamuoyu ve diğer paydaşlara doğru ve eksiksiz bilgi vermesini gerektirir. Faaliyetlerin hem vatandaşların ihtiyaçlarına cevap vermesi hem de mevzuata uygunluğu açısından değerlendirilmesine yönelik denge ve denetleme mekanizmaları ile sağlanır.

Adillik ve Kapsayıcılık: Kaynakların kullanılmasında, kararların alınmasında ve kararların uygulanmasında farklı sosyal gruplara yönelik ihtiyaç ve taleplerin dikkate alınmasını ifade eder. Böylece sunulan hizmetler ile tüm gruplara ihtiyaçları doğrultusunda ve dengeli bir şekilde fayda sağlanır. Vatandaşlar ile kurumlar arasındaki güven oluşur.

Şeffaflık: Tüm karar süreçleri, bunların uygulanması, kaynakların kullanılması ve ortaya çıkan etkiler ile ilgili anlaşılır, doğru ve eksiksiz bilginin kamuoyu ve tüm paydaşların erişimine açık olmasını ifade eder. Böylece kurumları izleme ve değerlendirme imkânı yaratır. Hesap verebilirliğin ve vatandaşlar ile kurumlar arasında güvene dayanan bir ilişki kurulmasının ön koşuludur.

Şeffaflık, hesap verebilirliğin ve vatandaşlar ile kurumlar arasında güvene dayanan bir ilişki kurulmasının ön koşuludur.

Etkililik ve Verimlilik: Mümkün olan en az kaynak ile amaçlanan ve mümkün olan en fazla etkiyi yaratmayı hedefler. Bu hedefin gerçekleşmesi kararın hayata geçirilmesi aşamasında beklenen etkinin oluştuğu ve çalışmanın öngörülen kaynak ve süre içerisinde gerçekleştirildiği anlamını taşır.

Temsil ve Katılım: Tüm planlama ve karar alma süreçlerinde vatandaşlar ve sivil toplum başta olmak üzere tüm paydaşların anlamlı bir şekilde yer almasını

ifade eder. Dolayısıyla gündemin belirlenmesinden uygulama ve sonuçların değerlendirilmesine kadar bütün süreçlerde paydaşların haberdar olması, ilgili bilgiye erişiminin olması, etki yaratabilmesi ve bu süreçlere katkı sağlayabilmesi anlamına gelir. Katılım süreci karar vericilerin farklı fikirleri değerlendirerek eldeki bilgi, imkanlar ve belirlenmiş olan politika hedefleri çerçevesinde en etkin kararı almasına yardımcı olur. Anlamlı katılım:

- Katılımı sağlanan tüm paydaşların katılım öncesi konu ile ilgili bilgilendirilmesini,
- Katılım sürecinin etkileşim yoluyla (çift taraflı bilgi akışı) yürütülmesini,
- Kararların hangi görüşler ve nedenler doğrultusunda alındığı konusunda paydaşlar ile bilgi paylaşılmasını,
- Kamuoyunun kararlar uygulandıktan sonra istenilen etkiye ulaşılıp ulaşılmadığına dair bilgilendirilmesini
- Katılım mekanizmalarının süreç boyunca düzenli olarak çalışmasını ve gelişim için önerilerin alınmasını ifade eder.

Anlamlı katılım paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ile fikir zenginliği yaratır, etkili ve verimli planlama ile kaynak tahsisini destekler ve bu yolla karar kalitesini artırır.

Anlamlı katılım paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ile fikir zenginliği yaratır, etkili ve verimli planlama ile kaynak tahsisini destekler ve bu yolla karar kalitesini artırır.

SÜREÇLER

İyi yönetişim kültürü belirli ilkelerin farklı yönetim süreçlerinde hayata geçirilmesi ile sağlanabilir.

Gündem Belirleme ve Karar Alma Süreçleri: Herhangi bir konunun, talep ya da ihtiyacın karar vericilerin gündemine alındığı ve ilgili kararların verildiği süreçleri ifade eder.

Kaynak Kullanma Süreci: Yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında (bir konunun gündeme alınması, bir hizmetin sunulması, sonuçların değerlendirilmesi, iyileştirmeye yönelik adımların atılması vb.) kaynakların oluşturulması, tahsis edilmesi ve kullanılması süreçlerini ifade eder.

Hizmet Sunma Süreci: Herhangi bir konuda faaliyetler yürütülmesi, yatırımlar yapılması ya da farklı gruplara yönelik hizmetlerin sağlanması süreçlerini ifade eder.

Kurumsal İşleyiş Süreçleri: Kurumsal yapı, kapasite, işleyiş ve iş yapış şekilleri ile bunların değerlendirilmesi ve güçlendirilmesini kapsayan süreçleri ifade eder.

KURUMSAL ÖĞRENME DÖNGÜSÜ

Kurumsal öğrenme, kurumların kapasite, işleyiş ve hedeflerine yönelik olarak bilgi, tecrübe ve performansının elde edilen deneyimler ışığında geliştirilmesini ifade eder. Kurumların bütünsel ve veri temelli bir yaklaşım geliştirmeleri ile kapasite ve performanslarını ölçmeleri, kıyaslamaları ve gelişime yönelik karar alıp kaynak tahsis etmeleri sağlanır. Böylece kurumlar değişen koşullara ve olası risklere hazırlıklı hale gelirken, ürettikleri fayda, bunun kapsayıcılığı ve kurumsal dayanıklılık artar.

İyi yönetişim kültürü ve uygulamalarının kurumsal öğrenmenin bir parçası olması, süreklilik gösteren bir öğrenme döngüsünün üç farklı basamağı ile mümkündür.

Yapı ve Yön: İyi yönetişim ilkesinin hayata geçmesi için kurulmuş ya da kurulması planlanan yapı ya da yapısal çerçeveleri ifade eder. Kurumsal işleyiş, bu yapılan tayin ettiği yön ve hedefler doğrultusunda ilerler.

Uygulama: İyi yönetişim kültürünü ve ilgili ilkeleri hayata geçiren her türlü faaliyeti ifade eder. Etik komisyon toplantılarının yapılması ve burada alınan kararların hayata geçirilmesi ya da planlanmış hizmetlerin sunulması örnek olarak verilebilir.

Ölçme ve Değerlendirme: Kurumun karar alma ve uygulamada, hizmet sunumunda ve kaynak kullanımında kalitenin artması ve iyi yönetişimin sağlanmasına yönelik veri toplama, raporlama, inceleme süreçleri ile ilgili ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini ifade eder. Bunlar gündemin ve hedeflerin belirlenmesinden uygulama ile etki ve sonuçların değerlendirilmesine kadar her aşamada gerçekleşebilir.

İyi yönetişim kültürü ve uygulamalarının kurumsal öğrenmenin bir parçası olması, süreklilik gösteren bir öğrenme döngüsünün üç farklı basamağı ile mümkündür.

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

GİRİŞ

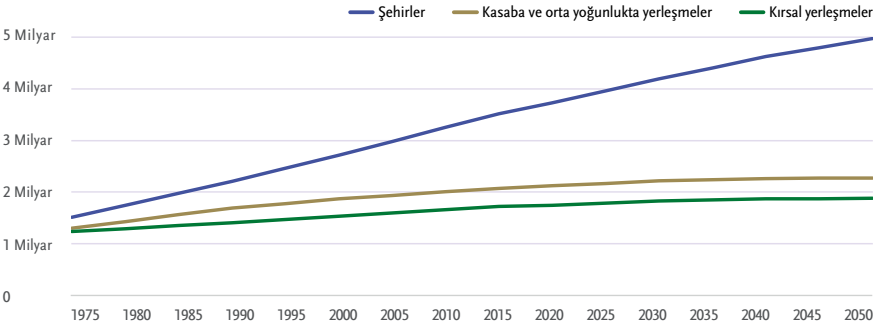
Dünyada Şehirleşme ve Büyükşehirlerin Artan Önemi

Dünyada demokrasi, kalkınma ve insan refahı açısından şehirlerin etkisi ve yerel yönetimlerin önemi her geçen gün artıyor. Artan nüfus ve şehirleşme düzeyi göz önüne alındığında, şehirler mevcut sorunların çözülmesi ve geleceğin şekillenmesi açısından ön plana çıkıyor. 2020 yılı verilerine göre dünya nüfusunun %55'i şehirlerde yaşıyor[1] ve dünyadaki ekonomik değerin %80'den fazlası yine şehirlerde üretiliyor[2]. 20. yüzyıldan itibaren kırsal alanlardan endüstri ve ticaret merkezi olan şehirlere artan göç hareketleri ile şehirleşme günümüzde artık 'gezegenin şehirleşmesi' düzeyine sıçramış durumda[3].

Bugün şehirleri ve şehirlerde yaşayanları incelediğimizde dünyadaki sera gazının %70'inin şehirlerde ortaya çıktığını ve şehirlerde yaşayanların %99'unun kirli hava soluduğunu görüyoruz[4]. 2050 yılında ise dünya nüfusunun 5 milyarının şehirlerde yaşaması öngörülüyor. Öte yandan OECD tarafından, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın %65'inin bölgesel ve yerel yönetimler olmadan hayata geçmeyeceği tespit edildi[5]. Bu durum geleceğin ağırlıklı olarak yine şehirler üzerinden şekilleneceğini işaret ediyor. Kısacası şehirlerin çevresel, mekânsal, ekonomik ve sosyal açıdan insan yaşamı ve gezegen üzerindeki etkisi çok büyük. Gezegenin ve insanlığın geleceği, gelişim düzeyi ve yaşam kalitesi büyük oranda şehirler üzerinden belirleniyor.

Şehirlerin çevresel, mekânsal, ekonomik ve sosyal açıdan insan yaşamı ve gezegen üzerindeki etkisi çok büyük.

Yerleşim Alanına Göre Nüfus, 1975–2050



Kaynak: OECD, https://www.oecd.org/cfe/cities/Cities-in-the-World-Policy-Highlights.pdf

Şehirlerde ortaya çıkan olumsuz etkilerle başa çıkmak, yaşanan ekolojik, ekonomik, teknolojik, çevresel ve sosyal gelişmeleri demokratik ve etkin şekilde yönetmek, merkezi ve yerel yönetimlerin güçlenmesi ve çevik kılınmasını gerektiriyor. Merkezi ve yerel yönetimler farklı riskleri öngörmek, mevcut sorunları çözmek ve uzun vadede ortaya çıkması olası ihtiyaçları tespit etmek için hazırlanmak durumunda. Bunu sağlamak ise başta vatandaşlar olmak üzere özel sektör, sivil toplum, medya

1 OECD/European Commission, *Cities in the World: A New Perspective on Urbanisation* (Paris: OECD Publishing, 2020), https://doi.org/10.1787/doefcbda-en.

2 World Economic Forum, Arup and AlphaBeta, *BiodiverCities by 2030: Transforming Cities' Relationship with Nature* (World Economic Forum: 2022), https://www3.weforum.org/docs/WEF_BiodiverCities_by_2030_2022.pdf.

3 Neil Brenner. "Debating planetary urbanization: For an engaged pluralism." *Environment and Planning D: Society and Space* 36 (2018): 570–590.

4 https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf

5 https://www.oecd.org/about/impact/achieving-sdgs-in-cities-and-regions.htm

ve üniversiteler gibi önemli aktörlerin güven ve desteğini kazanmaktan geçiyor. Farklı paydaşlar ile iş birliği ve istişare halinde olmak, onları yönetim süreçlerine dahil etmek ve onların desteklerini almak daha demokratik, kapsamlı ve etkin bir yönetimin gereğidir.

Alınan kararların daha yerinden, kapsayıcı, adil ve etkili olması farklı kesimlerin görüşlerini almak ve iş birliğini sağlamaya dayanıyor.

Temsili demokrasi ve bürokratik kamu yönetimi anlayışı 21. yüzyılın özgün ve önemli sorunlarını çözmekte yetersiz kalıyor[6]. Günümüz koşullarında güven ve desteğin sağlanması asli olarak katılımcı demokrasi ve iyi yönetişimin daha yaygın ve etkin kılınmasına bağlı. Alınan kararların daha yerinden, kapsayıcı, adil ve etkili olması farklı kesimlerin görüşlerini almaya ve iş birliğini sağlamaya dayanıyor. Farklı bakış açıları, uzmanlık alanları ve kaynakları ortak belirlenmiş hedefler için harekete geçirmek gerekiyor.

Öte yandan sürdürülebilir kalkınma vizyonu, çevre ve insanın korunması gibi konularda artan farkındalık ve hassasiyet düzeyi şehirleri ve gündelik hayat davranışlarını önemli hale getiriyor. Gündelik hayatta alınan kararlar ve gerçekleştirilen faaliyetler yerel düzeyin ötesinde gezegen ve canlılar üzerinde önemli etkiler yaratıyor. Küresel düzeyde devam eden mega trendler ile birleşen artmış farkındalık ve hassasiyet düzeyine bağlı olarak yerel yönetimlerin önemi de her geçen gün artıyor. Bunun en önemli göstergelerinden birisi yerel yönetimlerin aldığı sorumluluk ve sunduğu hizmetlerin çeşitlenerek artıyor oluşu. Örneğin, Covid 19 salgının yol açtığı olumsuzluklarla en fazla ve doğrudan yerel yönetimler mücadele etmek durumunda kaldı. Benzer şekilde yerel yönetimler vatandaşların atık geri dönüşümü, tasarruflu enerji kullanımı ve alternatif ulaşım imkanlarını tercih etmesi için çalışmalar yürütüyor. Gerek yerel yönetimlerin gerek vatandaşların gündelik hayatta aldıkları kararlar ve gösterdikleri davranışlarda artan bir sorumluluk ve duyarlılık gözlemlemek mümkün.

Gerek yerel yönetimlerin gerek vatandaşların gündelik hayatta aldıkları kararlar ve gösterdikleri davranışlarda artan bir sorumluluk ve duyarlılık gözlemlemek mümkün.

Dünya nüfusunun yarıdan fazlasının şehirlerde yaşıyor olması, ekonomik ve ekolojik etkilerin şehirlerde yoğunlaşması nedeniyle demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesini şehir ölçeğinde analiz etmek yerinde olacaktır. Şehir kavramı coğrafi alan ve nüfus açısından farklılık gösteren yerleşimleri ifade etmek için kullanılıyor. Birleşmiş Milletler (BM) ve Avrupa Birliği (AB) dahil birçok uluslararası kuruluş tarafından şehirler km² başına düşen insan sayısı, yoğunluğu ve bitişikliği baz alınarak sınıflandırılıyor[7]. Bu sınıflandırmaya göre bir yerin şehir olarak değerlendirilmesi için km² başına en az 1.500 kişinin ikamet etmesi ve merkezinde en az 50 bin kişilik nüfusa sahip olması gerekiyor. Aynı yaklaşıma göre büyükşehirler, şehir merkezine ek olarak işe gelip gitme mesafesinde yer alan ve ekonomik olarak şehir merkezine entegre olan alanları (fonksiyonel kentsel alan) kapsayan yerler olarak tanımlanıyor. 2020 yılı verilerine göre dünyada, nüfusu 300 bini geçen 1.934 büyükşehir bulunuyor ve bu şehirlerde 2,59 milyar kişi yaşıyor[8].

6 Fung Archon, Erik Olin Wright, Rebecca Abers. *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance* (London: Verso, 2003).

7 https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/12519999/KS-02-20-499-EN-N.pdf

8 https://unhabitat.org/global-state-of-metropolis-2020-%E2%80%93-population-data-booklet

Büyükşehir Nüfusu	Büyükşehir Sayısı
300 bin–1 milyon kişi	1.355
1–5 milyon kişi	494
5–10 milyon kişi	51
10 milyon+ kişi	34

Kaynak: BM Habitat, https://unhabitat.org/global-state-of-metropolis-2020-%E2%80%93-population-data-booklet

Türkiye'deki durum ise dünya ortalamasının üstünde seyrediyor. 2021 yılı itibari ile Türkiye'nin toplam nüfusunun %78'i büyükşehir belediyeleri sınırları içinde, diğer bir deyişle büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumluluk alanında yaşıyor[9]. Dünya ile karşılaştırıldığında Türkiye nüfusunun büyük oranda büyükşehirlerde yaşaması dikkat çekiyor.

Büyükşehirler kapsadığı nüfus, ürettiği ekonomik değer ve yol açtığı çevresel etkiler nedeniyle kritik yerleşim alanları ve aktörleri olarak ele alınmalıdır. Bu bakış açısına göre büyükşehir yönetimleri bu yerleşim alanlarında asli kamu kurumları olarak görülebilir. Her bir büyükşehir yönetimi demokrasi, iyi yönetişim ve kalkınma açısından önemli bir kurumsal aktör olarak değerlendirilmelidir. Nihai olarak, büyükşehir yönetimlerinin daha demokratik, kapsayıcı, adil ve etkili işlemesi sadece şehirlerin değil, içinde yaşadığımız dünyanın daha sürdürülebilir olmasına, insanların yaşam kalitesinin artmasına ve eşit yurttaşlar olarak hayatlarını sürdürmelerine önemli katkı sağlayacaktır.

Büyükşehir yönetimlerinin daha demokratik, kapsayıcı, adil ve etkili işlemesi sadece şehirlerin değil, içinde yaşadığımız dünyanın daha sürdürülebilir olmasına, insanların yaşam kalitesinin artmasına ve eşit yurttaşlar olarak hayatlarını sürdürmelerine önemli katkı sağlayacaktır.

Demokrasi ve iyi yönetişim zaman zaman iki ayrı alan olarak değerlendirilmekte. Ancak, demokratik kurumların aynı zamanda iyi yönetişim ilkeleri doğrultusunda çalışması bekleniyor. Bir başka ifadeyle, demokratik yönetim iyi yönetişimi gerekli kılıyor. Bu da hem demokrasinin derinleşmesi hem de kalkınma için gerekli kamu sektörü kapasitesinin güçlendirilmesi adına büyük önem taşıyor[10].

Demokratik ve iyi yönetişim ilkelerine dayalı büyükşehir yönetim yaklaşımı şehirlerin çevresel açıdan korunması, ekonomik ve sosyal olarak gelişmesinde temel bir gereklilik olarak görülmeli[11]. Yerelde iyi yönetişimin, özellikle vatandaş katılımı ve mali şeffaflığın, bireylerin yaşam kalitesi üzerinde olumlu yönde etkiler yarattığı araştırmalar tarafından destekleniyor[12]. Risk ve fırsatları farklı açılardan öngören, yetki ve kaynakları bu yönde en etkin şekilde yönetebilen şehirler günümüzün ihtiyaçlarına tatmin edici çözümler üretebilirken geleceğe de daha iyi hazırlanabiliyor.

9 TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, https://www.tuik.gov.tr.

10 Pippa Norris, *Making Democratic Governance Work: How Regimes Shape Prosperity, Welfare, and Peace* (Cambridge: Cambridge University Press, 2012). doi:10.1017/CBO9781139061902.

11 OECD, *Cities for Citizens: Improving Metropolitan Governance* (Paris: OECD Publishing, 2001), https://doi.org/10.1787/9789264189843-en.

12 Ana Cárcaba vd., "How Does Good Governance Relate to Quality of Life?" *Sustainability MDPI* 9, no.4 (2017): 1-16.

Büyükşehir Yönetimleri ve İyi Yönetişimin Güçlendirilmesi

Demokratik olarak seçilmiş temsilciler tarafından yönetilen büyükşehirler, bir kamu kurumu olarak sürdürülebilir yaşam koşullarının sağlanması ile toplumsal gelişim ve refahın artmasına yönelik hizmet etmek için varlar. Bu nedenle oluşturulan politika ve planlarda, yürütülen faaliyetlerde söz konusu iki işlevin en üst seviyede yer alması beklenir. Alınan kararlar, tahsis edilen kaynaklar, tasarlanan faaliyetler ve sunulan hizmetler bu iki hedef üzerinden değerlendirilebilir.

Büyükşehir yönetimleri, bir kamu kurumu olarak sürdürülebilir yaşam koşullarının sağlanması ile toplumsal gelişim ve refahın artmasına yönelik hizmet etmek için varlar.

Büyükşehir yönetimleri ve demokratik/iyi yönetişim hakkındaki tartışmalar uzun yıllara dayanıyor[13]. Bu tartışmaların temelinde merkezi–yerel yönetim ilişkileri, yetkilerin dağılımı, kurumlar arası eş güdüm, kurumsal yapıların niteliği ve kaynak kullanımı gibi meseleler yatıyor.

Her ülkenin devlet yapısı ve büyükşehir yönetim biçimi, kendi tarihsel gelişimi, coğrafi ve sosyal yapısına göre farklılıklar gösteriyor. Buna rağmen, kamu kurumlarında olması gereken bazı nitelikler demokrasinin temel özellikleri ve iyi yönetişim ilkelerine dayanarak tanımlanabilir. Bu özellikler üzerinden iyi yönetişimi değerlendirmek, ölçmek ve gelişim için öneriler sunmak mümkün olabilir.

- **Kamu yararı sağlamak:** Gerek seçilmiş (siyasi) gerekse atanmış (bürokrat) kişiler, karar ve faaliyetlerinde şehirlerdeki çevresel ve toplumsal sorun, ihtiyaç ve taleplerin kısa, orta ve uzun vadede karşılanması amacıyla görev yaparlar.
- **Temsiliyet ve hesap vermeye dayalı meşruiyet:** Büyükşehir yönetimlerinin meşruiyeti vatandaşların bu kurumların karar alıcılarını (meclis üyeleri) demokratik yollarla seçmesine ve kamu görevlilerinin hukukun üstünlüğüne göre hareket etmesi, vatandaşlara ve diğer kamu kurumlarına hesap vermeleri gerekliliğine dayanır.
- **Kamuya ait kaynakları kullanmak:** Büyükşehir yönetimleri kaynaklarını vatandaşlar ve diğer ekonomik aktörlerin vergileri ve ödemeleri ile kamu varlıkları (ör: gayrimenkuller) üzerinden sağlar.
- **Kamu çalışanları ile faaliyet yürütmek:** Büyükşehir yönetimlerinde çalışan bürokratlar ve diğer çalışanlar yasal mevzuata bağlı olarak istihdam edilir ve işlerini resmi usul ve kurallara göre gerçekleştirmekle yükümlüdür.
- **Kanun ve kurallara göre işlemek:** Büyükşehir yönetimlerinin kuruluşu, yapıları, sorumlulukları, yetkileri ve işleyişi belirli kanun, kural ve usullere göre düzenlenir ve bunlara göre işletilir.

13 Daniel Kübler, "Governing the Metropolis: Towards Kinder, Gentler Democracies," *European Political Science* 11, no.3 (2012): 430–445.

- **Tanımlanmış yönetim süreçlerine göre işlemek:** Büyükşehir yönetimleri nitelikleri gereği belirli yönetim süreçlerine göre işler ve kamu yararı üretirler. Bunlar kısaca şöyledir:
  - **Siyasi/demokratik karar ve faaliyetler:** Temel hedef ve faaliyetler siyasi aktörler tarafından tayin edilir. Bu hedefler ve faaliyetlerden ilgili meclis veya seçilmiş kişiler sorumludur.
  - **İdari karar ve faaliyetler:** Siyasi olarak belirlenen hedef ve faaliyetleri hayata geçirmek için alınan idari kararlar, yapılan uygulamalar ve uyulan kurallar mevcuttur.
  - **Mali karar ve faaliyetler:** Belirlenmiş bütçe dahilinde ilgili hedef ve faaliyetler için kaynaklar tahsis edilir, kullanılır ve izlenerek raporlanır.

Yukarıda paylaşılan özellikleri nedeniyle, büyükşehir yönetimlerini iyi yönetişim ilkeleri ışığında erişilebilir verilerle izlemek ve değerlendirmek mümkündür. Böyle bir çalışma ile örneğin şu sorulara cevap aranabilir;

- Karar alıcılar kendilerine emanet edilen kamusal yetki ve kaynakları nerede ve nasıl kullanıyor?
- Büyükşehir belediyelerinin yapı, işleyiş ve uygulamaları iyi yönetişim ilkeleri açısından nasıl bir nitelik taşıyor?
- Vatandaşlar büyükşehir yönetimlerine ne kadar güven duyuyor?
- Vatandaşlar ve şehrin diğer paydaşları yönetim süreçlerine nerede, ne kadar ve nasıl dahil ediliyor?
- Büyükşehir belediyelerinin faaliyetleri ne oranda sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesi odaklı yürütülüyor?
- Yapılan yatırımlar, sunulan hizmetler ve yürütülen projeler ne kadar adil ve kapsayıcı?
- Kırılgan sosyal grupların (çocuk, engelli, yoksul vb.) ihtiyaç ve talepleri ne kadar karşılanıyor?
- Büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitesinin artması ve sürekli gelişimi için ne tür faaliyetler yürütülüyor ve harcamalar yapılıyor?
- Özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler ile hangi alanlarda ve ne gibi iş birlikleri mevcut?

Bu gibi sorular, büyükşehir yönetimlerinin yönetim performanslarını değil, yönetişim yapı, süreç ve adımlarının niteliğini değerlendirmek açısından önem taşıyor.

Yukarıda paylaşılan örnek sorular esas itibariyle büyükşehir yönetimlerinin yönetim performanslarını değil, yönetişim yapı, süreç ve adımlarının niteliğini değerlendirmek açısından önem taşıyor. İyi yönetişim temelde vatandaşlar ile

büyükşehir yönetimleri arasında güven ve memnuniyet ikliminin oluşmasını sağlayacak konular ile ilgilidir. Kamu sektöründe iyi yönetişim, yönetenler ve yönetilenler arasında güvene dayalı ilişkilere ve yönetimin yapı, işleyiş ve faaliyetlerinde belirli ilkelerin mevcut olması gerektiği varsayımına dayanır. Söz konusu ilkeleri, iyi yönetişim ilkeleri olarak şöyle sıralayabiliriz:

İyi yönetişim temelde vatandaşlar ile büyükşehir yönetimleri arasında güven ve memnuniyet ikliminin oluşmasını sağlayacak konular ile ilgilidir.

- Tutarlılık
- Sorumluluk ve Duyarlılık
- Hesap Verebilirlik
- Adillik ve Kapsayıcılık
- Şeffaflık
- Etkililik ve Verimlilik
- Temsil ve Katılım

Bu ilkelerin her biri, bir bütünün parçaları olarak büyükşehir yönetimlerinin daha demokratik, kapsayıcı ve etkin olmasına hizmet ederek vatandaşların güven ve memnuniyetini artırır. Ayrıca, toplum tarafından emanet edilen yetki ve kaynakların ortak çıkarları azami şekilde karşılamasına hizmet eder. Artan güven düzeyi büyükşehir yönetimlerinin özel sektör, sivil toplum ve üniversite gibi kuruluşlar ile daha etkili iş birlikleri ve ortaklıklar oluşturmasına imkân sunar.

Büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültürünün güçlenmesi, kurumsal kapasitesini devamlı geliştiren, yeniliklere açık, kaynakları verimli kullanan, hızlı ve etkili kararlar alabilen kurumların oluşması anlamına gelir. Bu kurumların sunduğu hizmetlerin de veriye dayalı ve katılım süreçleri ile zenginleştirilmiş olması beklenir.

Büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültürünün güçlenmesi, kurumsal kapasitesini devamlı geliştiren, yeniliklere açık, kaynakları verimli kullanan, hızlı ve etkili kararlar alabilen kurumların oluşması anlamına gelir.

Büyükşehir yönetimlerinin gündelik hayat üzerindeki kapsamlı etkilerini anlamak, buralarda iyi yönetişimin sağlayabileceği kazanımları göstermek için sorumlu oldukları bazı temel işlevleri paylaşmak yerinde olur. Bir sonraki sayfada sıralanan bu politika ve faaliyet alanları ülkelere göre değişiklik gösterse de genel olarak büyükşehir yönetimlerinin sorumlu olduğu alanları yansıtıyor. İyi yönetişimin büyükşehir yönetimlerinde güçlendirilmesi, bu alanlarda mevcut sorunları, riskleri ve ihtiyaçları daha iyi tespit etmeye ve şehrin geneline dönük daha kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir çözümler sunmaya hizmet edecektir.

Politika Alanı	Temel İşlevler
Ekolojik Politika	Çevre koruma ve atık yönetimini sağlamak
	Hayvan hakları ve refahını sağlamak
	Hayvan bakımevleri açmak ve kurmak
	Ağaçlandırma yapmak
	Tarım alanları ve su havzalarını korumak
	Doğal afet planlaması yapmak
	Afetlere dönük acil eylem planları hazırlamak
	İklim eylem planları hazırlamak ve uygulamak
	Enerji tasarrufunu desteklemek
Yapılı Alan Politikası	Arazilerin işlev ve kullanımı tayin etmek
	İmar planlaması yapmak
	Kentsel dönüşüm ve gelişim planlaması yapmak
	Yol, köprü, geçit vb. kentsel altyapılar yapmak, bakımını sağlamak ve düzenlemek
	Kültür ve tabiat varlıklarını korumak
	Kanalizasyon, su, enerji ve benzeri altyapıları kurmak, bakımını sağlamak ve işletmek
	Ulaşım altyapısı ve hizmetleri sağlamak
	Akıllı şehir dönüşümünü sağlamak
Demokratik ve Sosyal Politika	Demokratik katılım ve kent hakkını sağlamak
	Sivil toplum, özel sektör ve üniversiteler ile iş birliği ve ortaklıklar kurmak
	Sosyal yardım ve hizmetler sunmak
	Psikolojik ve sosyal destek sağlamak
	Çocuklar, engelliler, kadınlar, gençler, yaşlılar, evsizler, yoksullar ve göçmenlere özel hizmetler sunmak
	Sağlık taraması yapmak ve sağlıklı yaşam için destekleyici faaliyetler yürütmek
	Kültür ve sanat tesisleri yapmak, bu alanlarda hizmetler sağlamak
Ekonomik Politika	Ekonomi ve ticareti geliştirmek
	Meslek ve beceri kazandırmak
	Tarım ve hayvancılığı güçlendirmek
	Girişimciliği desteklemek
	Yatırımları teşvik etmek ve desteklemek
Kurumsal Politika	Araştırma, geliştirme ve inovasyon için faaliyetler yürütmek
	Bilişim kaynakları ve teknoloji kullanımını güçlendirmek
	Mali yönetişim kapasitesini artırmak
	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek ve sürekli gelişimi sağlamak

İyi yönetişimin büyükşehir yönetimlerinde güçlendirilmesi, bu alanlarda mevcut sorunları, riskleri ve ihtiyaçları daha iyi tespit etmeye ve şehrin geneline dönük daha kapsayıcı, etkin ve sürdürülebilir çözümler sunmaya hizmet edecektir.

Amaç ve Hedefler

Dünyada ve Türkiye'de artan şehirleşme ile kritik önem kazanan büyükşehirlerde iyi yönetişimin güçlendirilmesi de aynı oranda önemli. Büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim düzeyini ölçerek güçlendirmek, sürdürülebilir bir geleceğe ve yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır. Büyükşehirlerde iyi yönetişim üzerine farklı değerlendirme, yaklaşım ve araçlar mevcut. Ancak bu yaklaşımlar büyükşehirlerin ana paydaşı olan vatandaşları merkeze alan ve onların büyükşehirlerde iyi yönetişimi bütünsel şekilde ve nesnel ölçütlere dayanarak değerlendirmesine izin vermiyor. Bu nedenle Argüden Yönetişim Akademisi olarak söz konusu ihtiyacı gidermek, büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişimi güçlendirmek ve vatandaşların bu yönetimlere duyduğu güveni artırmak için Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi (BBYK) Modeli'ni geliştirdik. Model küresel ölçekte yenilikçi bir yönetişim yaklaşımı olarak tasarlandı.

Bkz: Ek B. Uluslararası Yaklaşımlar, sayfa 142

BBYK'nın kökleri 2018 yılında Türkiye'den dünyaya özgün bir model olarak paylaşılan *Belediye Yönetişim Karnesi*'ne dayanıyor. Aynı BBYK modeli gibi uluslararası kullanıma yönelik olarak tasarlanan *Belediye Yönetişim Karnesi Modeli* İstanbul ilçeleri özelinde uygulandı. İlçe belediyelerinde iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını ölçmek için geliştirilen ve kullanılan 227 gösterge ile uygulanan araştırma yöntemi Türkiye ve dünyada bir ilk olarak dikkat çekti. Birleşmiş Milletler (BM)[14] ve Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)[15] tarafından iyi uygulama örneği olarak kabul gördü. Her iki model farklı yönetim süreçlerini, vatandaşı merkeze alan bir açıdan, bütünsel ve veri temelli olarak haritalamak ve ölçmek için geliştirildi.

BBYK farklı yönetim süreçlerini, vatandaşı merkeze alan bir açıdan, bütünsel ve veri temelli olarak haritalamak ve ölçmek için geliştirildi.

BBYK modeli için kullanılan veriler dijital ortamda kamu erişimine açık kaynaklardan elde ediliyor. Bu nedenle karne sonuçları; paylaşılan veri miktarı, yaygınlığı ve kalitesi ile doğru orantılı olarak elde ediliyor. Belediyelerin bilgi ve veri paylaşmadığı faaliyetleri vatandaşın bilmesi ve değerlendirmesi mümkün değil. Belediyelerin vatandaş merkezli kamu yönetimi anlayışı gereği ve mevzuatın öngördüğü şekilde kaynak harcadığı her faaliyeti kamuoyunun bilgisine sunması gerekiyor.

2018 yılında geliştirilen *Belediye Yönetişim Karnesi Modeli*'nin yarattığı etki ve uluslararası kabul görerek iyi örnek gösterilmesi, yaklaşımımızı büyükşehir yönetimlerine uygun hale getirme konusunda bizi cesaretlendirdi.

14 https://sdgs.un.org/partnerships/municipality-governance-scorecard

15 https://oecd-opsi.org/innovations/municipality-governance-scorecard/

BBYK geliştirilirken aşağıdaki yaklaşımlar ve kurumların politikaları referans alındı ve modele çeşitli göstergelerle dahil edildi:

- Vatandaş merkezli kamu yönetimi anlayışı
- Avrupa Konseyi'nin İyi Yönetişim İlkeleri ve Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası göstergeleri
- Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu ve Amaçları
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün Yaşam Kalitesi Endeksi yaklaşımı
- Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın Kalite Çerçevesi
- İlgili ulusal mevzuat
- Ulusal, bölgesel ve sektörel kalkınma planları

BBYK temel olarak vatandaşların, verdikleri yetki ve kaynaklar ile büyükşehir belediyelerinin neyi, neden, nerede, nasıl ve ne oranda kullandıklarını izlemeleri, değerlendirmeleri ve bu süreçlere müdahil olabilmeleri için hazırlandı. Kurumsal açıdan, büyükşehir belediyelerinin kendi yapı, işleyiş ve faaliyetlerinde iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını güçlendirmelerine destek olmak üzere tasarlandı. Ayrıca, sivil toplum, özel sektör ve akademik kuruluşlar ile büyükşehir belediyeleri arasında güveni ve buna dayanan iş birliği ve ortaklıkları artırmak için geliştirildi. Bunlara ek olarak, büyükşehir belediyelerinin işleyiş ve faaliyetlerini verilerle ortaya koyarak, merkezi yönetim ile büyükşehir yönetimi arasında istişare ve eş güdümü kolaylaştırmayı hedefledi.

Model ile öncelikle büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim düzeyini iyileştirmek hedeflendi. Büyükşehir yönetimlerinin kendi katılım, bilgilendirme ve kurumsal işleyiş süreçlerinin kalitesine katkı yapacağı öngörüldü. Böylece büyükşehir belediyelerinin sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesini yönelik faaliyet ve hizmetlerini iyileştirmesine hizmet edeceği varsayıldı.

BBYK ile iyi yönetişimi büyükşehir yönetimlerinde güçlendirerek, küresel, ulusal ve yerel düzeyde demokrasiyi, sürdürülebilir kalkınmayı ve yaşam kalitesini desteklemek amaçlandı.

Model, büyükşehirlerde demokrasi, iyi yönetişim ve kalkınmanın sistematik biçimde anlaşılmasında ve güçlenmesinde yönetişim yaklaşımına dayalı bir ölçme, değerlendirme ve gelişim aracı olarak tasarlandı.

Model, büyükşehirlerde demokrasi, iyi yönetişim ve kalkınmanın sistematik biçimde anlaşılmasında ve güçlenmesinde yönetişim yaklaşımına dayalı bir ölçme, değerlendirme ve gelişim aracı olarak tasarlandı.

Bu genel amaç ile uyumlu olarak BBYK ile şu hedeflere ulaşılması öngörüldü:

- Vatandaşlar ve sivil toplum temsilcilerinin büyükşehir belediyelerinin yetki ve kaynaklarını ne yönde, ne için ve nasıl kullandığını değerlendirmelerini kolaylaştırmak ve kurumlara duyulan güveni artırmak.
- Büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimin güçlenmesi için gerekli gelişim alanları ve adımları tespit etmek.
- Büyükşehir belediyelerinin yetki ve kaynakları ile daha kapsayıcı, etkili ve sürdürülebilir çözümler üretmesine destek olmak.
- Sivil toplum, iş dünyası, akademi ve diğer paydaşlar ile daha fazla iş birliği ve ortaklıkların yapılması için güven ortamı sağlamak.
- Vatandaşların büyükşehir yönetimlerinin sağladığı hizmetlerden memnuniyetini ve karar alma süreçlerine aktif katılımını güçlendirmek.

Vatandaşların genel olarak kamu kurumlarını ve özel olarak büyükşehir belediyelerini veri temelli izlemesi ve değerlendirmesi milli egemenlik, demokrasi ve iyi yönetişimin ön koşulu olarak değerlendirilmelidir. Seçilmiş siyasetçiler ile atanmış bürokratların kararları ve uygulamalarını takip etmek daha demokratik, kapsayıcı ve etkili yönetimin sigortası olarak görülmelidir. Artan sorunlar, farklılaşan beklentiler ve kısıtlı kaynaklar karşısında geleneksel temsili demokrasi yetersiz kalmaktadır. Vatandaşların yönetim süreçlerini belirli aralıklar ile yapılan seçimler dışında izleme, değerlendirme ve etkileme imkanına sahip olması, kamu kurumları ve karar alıcılarına duyulan güven ve memnuniyeti artırır. Farklı kesimlerin değişen beklentilerini karşılamak, hızlı ve beklenmedik değişimler karşısında çözüm üretmek için kamu kurumlarının kapasite ve kaynaklarını daha etkili kullanmalarını da teşvik eder.

Vatandaşların yönetim süreçlerini belirli aralıklar ile yapılan seçimler dışında izleme, değerlendirme ve etkileme imkanına sahip olması, kamu kurumları ve karar alıcılarına duyulan güven ve memnuniyeti artırır.

BBYK modeli büyükşehirleri birer iyi yönetişim alanı, belediyeleri ise iyi yönetişim aktörleri olarak ele alıyor. Bununla beraber şehir yönetiminin sadece büyükşehir belediyelerine veya bağlı iştiraklere ait bir sorumluluk olmadığının altını çizmek gerekir. Büyükşehirlerde kamusal yetki ve sorumluluklar farklı kamu kurumlarına dağılmış durumda. Merkezi yönetimi temsil eden vali ve kaymakamlar ile bağlı il ve ilçe müdürlükleri ve bağımsız kamu kurumları şehirlerin üzerinde önemli etkilere sahip oluyor. Daha alt ölçekte ise ilçe belediyeleri ve muhtarlıklar etkili oluyor. Bu nedenle, büyükşehirlerde demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesinin güçlendirilmesi, bütün kamu kurumları arasında istişare, iş birliği ve eş güdüm sağlanmasını gerektiriyor. Farklı biçimde ifade edersek, özel sektör ekonomik faaliyetleri, sivil toplum savunuculuk çalışmaları ve üniversiteler ise araştırma ve eğitim gibi faaliyetleriyle büyükşehirlerin yönetimini doğrudan ve dolaylı

etkiliyor. Bu nedenle dikeyde devlet kurumları, yatayda ise özel sektör, sivil toplum ve akademik aktörler ile istişare, iş birliği ve eş güdüm, büyükşehirlerin daha iyi yönetilmesine katkı sağlar.

Bu çalışma ile büyükşehirler üzerinden sürdürülebilir geleceğe, toplumsal barışa, bireysel ve toplumsal refaha ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlamayı hedefledik. Bunun coğrafya, inanç, kültür ve sosyo-ekonomik statüden bağımsız olarak insanlığın ortak çıkarına hizmet edeceğini düşünüyoruz. Dileğimiz bu modelin ve araştırma sonuçlarının tüm büyükşehir yönetimleri ve kamuoyu tarafından ilgili ve değerli bulunmasıdır.

Bu çalışma ile büyükşehirler üzerinden sürdürülebilir geleceğe, toplumsal barışa, bireysel ve toplumsal refaha ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlamayı hedefledik.

MODELİMİZ

Argüden Yönetişim Akademisi, büyükşehir yönetimlerinin iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarını ölçmek, değerlendirmek ve sürekli gelişimlerini desteklemek için Büyükşehir Belediyesi Yönetişim Karnesi (BBYK) adlı modeli geliştirdi. Bu bölümde BBYK modelinin geliştirilme nedenleri, süreci ve içeriği yer alıyor. Model belediye başkanları ile büyükşehir belediyelerinin yönetim performansını veya belediye hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ölçmek için geliştirilmedi. Model, belediyeler ile vatandaşlar arasında güven düzeyini artırmak ve büyükşehirlerde sürdürülebilir kalkınma ile yaşam kalitesinin artmasına iyi yönetişim kültürü üzerinden katkı yapmayı amaçlıyor.

Model, belediyeler ile vatandaşlar arasında güven düzeyini artırmak ve büyükşehirlerde sürdürülebilir kalkınma ile yaşam kalitesinin artmasına iyi yönetişim kültürü üzerinden katkı yapmayı amaçlıyor.

BBYK bu amaca uygun olarak bir büyükşehir yönetimde iyi yönetişim kültürünün hayata geçmesini sağlayan yapıları, hedefleri, kaynak kullanımını, faaliyetleri ve kurumsal işleyişi vatandaş merkezli bir yaklaşımla değerlendiriyor. Böylece büyükşehirlerde belediye yöneticileri, sivil toplum kuruluşları ve diğer aktörlerin büyükşehir yönetiminde iyi yönetişimi güçlendirmesini hedefliyor. En başta vatandaşların kent hakkını somut bir izleme ve değerlendirme aracı ile desteklemeyi öngörüyor. Vatandaşlar ve diğer paydaşların büyükşehir belediyelerine duyduğu güveni artırmak için ölçme, değerlendirme ve yönlendirme imkânı sunuyor. Büyükşehirlerde başta belediyeler olmak üzere sivil toplum kuruluşları (STK), iş dünyası ve üniversiteler dahil tüm paydaşların iyi yönetişim temelinde sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesini güçlendirmelerini teşvik ediyor.

BBYK modeli; içeriği, özellikleri ve sunduğu faydalar ile küresel ölçekte kullanıma uygun, yenilikçi bir yönetişim yaklaşımı olarak tasarlandı. Modelin temel özellikleri, ilk uygulamanın yapıldığı Türkiye'deki 27 büyükşehir belediyesine ek olarak dünyadaki diğer büyükşehir yönetimlerinin kullanımına uygun olarak geliştirildi. BBYK, vatandaşların kullanımı için hazırlanmış olan, büyükşehir yönetimleri tarafından paylaşılan belge ve bilgileri veri olarak ele alan, iyi yönetişim kültürünü ilkeler bazında ölçme ve değerlendirmeye imkân veren bir model. Model esas olarak mevcut yönetişim kültür ve uygulamalarını tespit ederek iyileştirmelerin yapılmasını teşvik etmeyi ve bu konuda yol göstermeyi hedefliyor. Bu amaçlarla ilk defa Türkiye özelinde uygulanarak hem işlevselliği hem de öngörülen faydaları açısından test edildi. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda modelin hedeflenen işlevi gördüğü ve öngörülen faydaları sunduğu anlaşıldı. Dolayısıyla modelin esas özellikleri temel alınarak farklı coğrafyalarda farklı belediyelere uyarlanarak kullanılabilir.

Model esas olarak mevcut yönetişim kültür ve uygulamalarını tespit ederek iyileştirmelerin yapılmasını teşvik etmeyi ve bu konuda yol göstermeyi hedefliyor.

Dünyada büyükşehirler ekolojik, ekonomik ve sosyal etkileri açısından her geçen gün önem kazanıyor. Ülkelerin ve küresel nüfus ile ekonominin taşıyıcıları olan büyükşehirler; ulusal ve uluslararası düzeyde fiziki altyapıyı, ekonomik yatırımları ve yetişmiş insan kaynağını barındırıyor. Diğer taraftan büyükşehirler iklim

değişikliği, yoksulluk ve eşitsizlikler gibi önemli küresel sorunların yoğunlaştığı yerleşim alanları. Büyükşehirlerde iyi yönetişimin güçlendirilmesi gerek çeşitli olumsuz etkilerin (çevre kirliliği, göç, eşitsizlikler gibi) azaltılması gerekse sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınma çabalarının desteklenmesi için önem taşıyor. Yerelden başlayarak ulusal ve küresel çözümlerin tasarlanması ve uygulanması için önemli alanlar olarak öncelik taşıyorlar.

Aşağıdaki grafikte gösterildiği üzere büyükşehirler, ülke ve dünya ölçeğinden bağımsız yerler olarak ele alınamaz. Büyükşehirler dünyadaki çevresel, ekonomik ve sosyal süreçlerden etkileniyor ve bunları etkiliyorlar. Bu etkileşim içerisinde yerel koşullar ve aktörler kadar uluslararası kurumlar, ulusal hükümetler, ekonomik ve sosyal yapılar da etkin rol oynuyor.

Bu kadar karmaşık ve yoğun bir etkileşimi belirli alanlar üzerinden anlamak ve büyükşehirlerde iyi yönetişimi buna göre güçlendirmek, çeşitli risk ve faydaların yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bu alanlar en sade biçimde çevresel, ekonomik ve sosyal alanlar ile bunların yönetişimi üzerinden tanımlanabilir ve etkin şekilde yönetilebilir.

Bu alanlar en sade biçimde çevresel, ekonomik ve sosyal alanlar ile bunların yönetişimi üzerinden tanımlanabilir ve etkin şekilde yönetilebilir.

Modelin Özellikleri

Büyükşehirlerde yaşam kalitesinin yükselmesi ancak çevresel, fiziksel, ekonomik ve sosyal altyapılara yapılacak yatırımlar ve yürütülecek kalkınma politikaları ile sağlanabilir. Büyükşehirlerde her açıdan kapsayıcılığın sağlanması toplumsal güvenin oluşmasına ve eşitsizliklerin azalmasıyla yoksulluk düzeyinin düşmesine yardımcı olur. Model kapsamında büyükşehir yönetimleri bu şehirlerin demokratik, idari ve mali açıdan lider yönetişim paydaşı olarak değerlendirildi. Büyükşehirlerde sürdürülebilir kalkınma ve kaliteli bir yaşam için iyi yönetişim kültürünü benimsemek ve yaygınlaştırmak gerekiyor.

Büyükşehirlerde sürdürülebilir kalkınma ve kaliteli bir yaşam için iyi yönetişim kültürünü benimsemek ve yaygınlaştırmak gerekiyor.

Dünyada uluslararası kuruluşlar, hükümetler ve farklı kurumlar büyükşehirlerde yönetişim kalitesini ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli yöntem ve araçlar kullanıyor. Ancak bunlar büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarını vatandaş merkezli bir yaklaşımla ve ilkeler temelinde ölçmek için yeterli görünmüyor[1]. BBYK yönetişim kalitesini yapılar, süreçler ve uygulamalar temelinde ölçerek izleme, değerlendirme ve geliştirme amacı taşıyor. Dolayısıyla BBYK büyükşehir yönetimlerinin yönetim performansını ölçmeye yönelik bir araç niteliği taşımıyor. Yönetim performansı ve yönetişim kalitesini ayrı olgular olarak ele almak gerekiyor. Yönetim performansı kurumların faaliyetleri ile ilgili sonuçların ve ortaya çıkan etkilerin paydaşlar (vatandaşlar, STK'lar, siyasi partiler vb.) açısından analizi ile ölçülebilir. Yönetişim kalitesi ise iyi bir yönetim performansını sağlayacak nitelik ve süreçlerin neler olduğu konusunda yol gösterir. Bu bakış açısı ile BBYK esas itibari ile kurumların karar alma ve kaynak kullanma süreci ile faaliyetleri ve kurumsal işleyişlerinin tutarlı, sorumlu ve duyarlı, hesap verebilir, adil ve kapsayıcı, şeffaf, etkili, verimli ve katılımcı olup olmadığına odaklanan bir model.

1 İyi yönetişimin ölçülmesine yönelik çeşitli yaklaşımları Ek B. Uluslararası Yaklaşımlar bölümünde (sayfa 142) bulabilirsiniz.

Yönetişim kavramı karar alma, kaynak kullanımı, kurumsal işleyiş ve uygulamaların bütünsel bir süreç olarak kalitesine odaklanır. Yönetişim anlayışına göre yönetim süreçlerinin kalitesi en başta güven düzeyine bağlıdır. Kurum içinde ve dışında sağlanan katılım, iş birliği ve ortak hareket süreçleri, paydaşlar nezdinde güveni oluşturur; güven ise kaynakların en doğru yerde ve etkin şekilde kullanılmasına katkı sağlar. Yönetim süreçlerinde rol oynayan yapı, hedefler, kurumsal işleyiş ve sonuçların belirli değer ve ilkelere göre şekillenmesine dayanır.

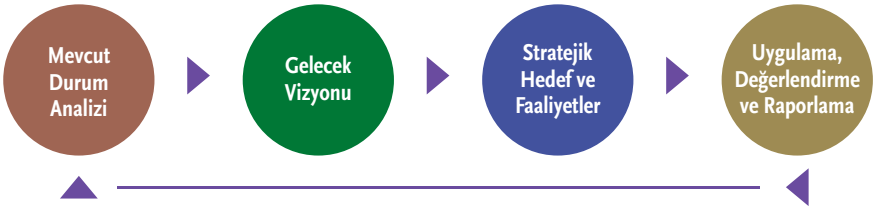
Yönetişim kavramı karar alma, kaynak kullanımı, kurumsal işleyiş ve uygulamaların bütünsel olarak ve süreç temelli kalitesine odaklanır. Yönetişim anlayışına göre yönetim süreçlerinin kalitesi en başta güven düzeyine bağlıdır.

İyi yönetişim kültürünü ölçmek ve değerlendirmek büyükşehir yönetimlerinin yapısını ve işleyişini belirli kesitler ve noktalar üzerinden incelemeyi gerektirir. Önceki sayfalarda gösterildiği üzere büyükşehir yönetimleri siyasi, idari ve mali boyutları içeren kamu kurumlarıdır. Seçilmiş temsilcilerden oluşan siyasi yapı (meclis, konsey vb.) eliyle temel kararlar alınır ve planlar oluşturulur. Bu karar ve planlar bürokratik idari süreç ve usuller ile hayata geçirilir. Her faaliyet için belirli mali kaynaklar (para, insan gücü, teknoloji vb.) kullanılır. Her yönetim süreci ise belirli yapıların (meclis, komisyon, müdürlük vb.) mevcudiyeti ile işlev kazanır. Bu yapılar kuruma çeşitli hedef ve araçlar ile yön verirler. Stratejik plan, bütçe, eylem planları gibi araçlar kuruma yön verecek hedef, süreç ve adımları içerir. Çeşitli birimler, kurumsal olarak tayin edilen yönler doğrultusunda faaliyetler yürüterek kararları hayata geçirir. Yatırımlar, hizmetler ve projeler birer uygulamadır. Her bir uygulama belirli sonuçlara/çıktılara yol açar. Bu sonuçlar ise gerek kurum gerekse vatandaşlar ve diğer paydaşlar tarafından değerlendirilir. Kurumsal performans, mali hesaplar, kilit performans göstergeleri ve vatandaş memnuniyet anketi gibi ölçümler yapılarak kayıt altına alınır. Tüm bu süreçler ise kurumsal işleyişte karar alma, kaynak tahsis etme, uygulama ile izleme ve değerlendirme gibi yönetim süreçleri döngüsünü oluşturur. Kamu kurumlarının işleyişi siyasal rejim, ekonomik ve sosyal koşullardan etkilenmesinin yanında bu süreçlerden oluşur.

Modelin bir diğer özelliği ise entegre stratejik planlama ve yönetimi merkezine alması. Stratejik planlar genel olarak kamuoyu tarafından teknik bir araç olarak görülür. Ancak stratejik plan, esas olarak bugünün (mevcut durumun) resmini çekerek istenilen gelecek öngörüsünü (vizyonu) ortaya koyar. Bugünden hedeflenen gelecek faaliyetleri ve bunlar için öngörülen yol haritasını (strateji) ve çıktıları içerir. Kısaca bugünün, istenilen geleceğin ve buna gidecek yolun resmini sunar. Büyükşehir belediyeleri, yönetim süreçlerinde bu planın öngördüğü hedeflere ulaşmak için faaliyetler yürütür ve bu plan çerçevesinde tahsis edilen bütçeyi kullanır. Elde edilen sonuçlar ise kilit performans göstergeleri kullanılarak, veri temelli bir şekilde ve açıklamalar ile raporlanarak kamuoyu ile paylaşılır.

BBYK iyi yönetişim kültürünü ölçmek için aşağıda görebileceğiniz kurumsal, entegre ve analitik çerçeveyi temel alıyor. Model her bir iyi yönetişim ilkesini belirli siyasi, idari ve mali boyutları ile gözeten ve ayrıca yönetim süreçleri, stratejik planlama ve uygulama noktalarını temel alan göstergelerden oluşuyor.

Entegre Stratejik Yönetişim Anlayışı



BBYK modeli iyi yönetişim ilkeleri, entegre yönetişim ve vatandaş merkezli kamu yönetim anlayışına dayanarak geliştirildi. Model 7 iyi yönetişim ilkesini, 4 yönetim sürecinde ve 3 yönetim basamağında gözeten 337 adet göstergeden oluşuyor.

BBYK Modeli 7 iyi yönetişim ilkesini, 4 yönetim sürecinde ve 3 yönetim basamağında gözeten 337 adet göstergeden oluşuyor.

BBYK modeli 7 iyi yönetişim ilkesini içeriyor:

- Tutarlılık
- Sorumluluk ve Duyarlılık
- Hesap Verebilirlik
- Adillik ve Kapsayıcılık
- Şeffaflık
- Etkililik ve Verimlilik
- Temsil ve Katılım

BBYK modeli 4 yönetim sürecini referans alıyor:

- Gündem Belirleme ve Karar Alma,
- Kaynak Tahsisi ve Kullanma,
- Hizmet Sunma,
- Kurumsal Kapasite ve İşleyiş

BBYK modeli sürekli öğrenme döngüsünün 3 basamağını gözetiyor:

- Yapı ve Yön
- Uygulama
- Ölçme ve Değerlendirme

Modelin göstergeleri, vatandaşlar ve büyükşehir yönetimleri başta olmak üzere her paydaşın internet ortamında erişebildiği belge ve bilgilerden yararlanarak cevaplanabiliyor. Büyükşehir belediyelerine dair dijital alanda yer alan belge ve bilgilere başvurularak "mevcut" (evet) ya da "mevcut değil" (hayır) şeklinde cevaplar verilmesini öngörüyor. Cevabı evet olan göstergeler 1 puana karşılık geliyor. Bu puanların iyi yönetişim ilkeleri, yönetişim süreçleri ve kurumsal öğrenme döngüsü (yapı ve yön, uygulama, ölçme ve değerlendirme) doğrultusunda ağırlıklandırılarak toplanmasıyla iyi yönetişim karne puanları elde ediliyor.

Modelin Odaklandığı Alanlar ve Konular

Model kapsamında geliştirilen göstergeler, belirli bir yaklaşım ile örtüşen çeşitli politika ve hizmet alanları içerisinde yer alıyor. Diğer bir deyişle, göstergeler aynı zamanda iyi yönetişimin etki edeceği farklı konular çerçevesinde gruplandırabilir. İyi yönetişimin güçlendirmesinin hangi alanlarda ve ne tür faaliyetlerde gelişimi sağlayacağını anlamak açısından bu konu önem taşıyor. Yönetim süreçlerinin kalitesi ve performansı artınca buna bağlı hizmetlerin kalitesi de yükselir. BBYK içinde bulunan göstergelerin yaşam kalitesi ve sürdürülebilir kalkınmanın hangi alanlarını incelediği bu kapsamda özetlenebilir.

Amaç	Göstergelerin Kategorileri	Göstergelerin Odakları

Yaşam Kalitesi ve Sürdürülebilir Kalkınma	• Kalkınma
	• Sağlık
	• Çevre
	• Güvenli yaşam
	• Katılım
	• Sosyal politika
	• Barınma
	• İstihdam ve gelir
	• Kişisel gelişim ve refah
	• Paydaş ilişkileri
		• SKA'lar ile ilişkilenme
		• Ulusal, bölgesel ve sektörel planlar ile uyum
		• Çocuk, kadın, engelli vd. dezavantajlı/ kırılgan gruplar
		  • Koruma, destekleme, güçlendirme ve rehberliğe yönelik faaliyetler
		  • Sosyal politikalar
		• STK'lar ve diğer paydaşlarla ilişkiler
		• Çevre politikaları (iklim değişikliği, enerji verimliliği, deniz ve su kaynaklarının korunması, orman ve yeşil alanların korunması, atıklar vb. konularında politikalar)
		• Yerel kalkınma
		  • Kırsal ve kentsel kalkınma
		  • Şehre yatırımlar
		  • İstihdam
		  • Turizm
		• Kültürel mirasın korunması

BBYK içinde bulunan göstergelerin yaşam kalitesi ve sürdürülebilir kalkınmanın hangi alanlarını incelediği bu kapsamda özetlenebilir.

Amaç	Göstergelerin Kategorileri	Göstergelerin Odakları
Kapsayıcı ve Anlamlı Katılım	• Katılım alanları • Katılım aktörleri • Katılım süreçleri • Katılım yöntem ve araçları • Katılımcıların bilgilendirilmesi ve geri bildirim verilmesi	• Stratejik planın hazırlanması • Hizmet ve faaliyetlerin belirlenmesi • Halk günü • Başkan ve meclis üyelerine erişim • Dijital araçlar (belediyelerin internet siteleri, mobil uygulamaları vb.) • Kent konseyleri • STK'lar • Muhtarlar • İş dünyası ve sendikalar • Üniversiteler ve araştırma kuruluşları

Açık ve Kaliteli Bilgi	• Şeffaf ve hesap verebilir entegre yönetişim
	• Mali yönetişim
	• Veri temelli yönetişim
	  • Kurumsal işleyişe dair bilgi
	  • Şehre dair bilgi
	  • Harcamalara dair bilgi
	  • Performansa dair bilgi
		• Stratejik plan, faaliyet raporu, performans programı ve diğer ilgili belgelerin içeriği
		• Bilgi edinme hakkı
		• Vatandaşlardan gelen şikayet ve taleplerin raporlanması ve değerlendirilmesi
		• Karşılaştırmalı veri sunumu
		• Konsolide bütünsel mali veri paylaşımı

Kurumsal İşleyiş, Kültür ve Kapasite	• Entegre yönetişim • Kurumsal öğrenme • Sürekli gelişim • Sağlam mali yönetim • Kısa, orta ve uzun vadeli bütünsel politika anlayışı • Kurum içinde, diğer kurumlarla ve aktörlerle iş birliği ve eşgüdüm	• Üst politika belgeleri ve planlar ile uyum • İlçeler ile eşgüdüm • Kurumsal gelişim ve kalite • Bilgi işlem ve teknoloji • İnsan kaynakları • Performans yönetimi • Entegre kalite yönetimi • Araştırma, geliştirme ve inovasyon • Kaynak geliştirme • İzleme ve değerlendirme süreçleri

Bireysel ve toplumsal olarak yaşam kalitesinin artmasında sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve kapsayıcı politikaların hayata geçirilmesi belirleyici oluyor. Bunlar ise ancak kamu kurumlarında iyi yönetişimin güçlendirilmesi ile mümkün olabilir. En riskli konular ile sosyal beklentilerin önceden anlaşılması, bütünsel ve kapsayıcı politikalar ile yönetilmesi için sürekli veri kullanımı, paydaş katılımı, etkin kaynak kullanımı gibi süreçleri zorunlu kılıyor. Benzer nedenlerle, iyi yönetişim kültürü büyükşehir yönetimlerinin yetki ve kaynaklarını en kapsayıcı ve etkin şekilde kullanmalarını öngörüyor.

İyi yönetişim kültürü büyükşehir yönetimlerinin yetki ve kaynaklarını en kapsayıcı ve etkin şekilde kullanmalarını öngörüyor.

Çevresel ve toplumsal riskler ile fırsatların bütünsel şekilde, erken dönemde, katılımcı ve veri temelli şekilde yönetilmesi ancak yönetim karar ve süreçlerinin bu yaklaşımı içermesi ile sağlanabilir. Katılımcı ve veri temelli yaklaşım karar kalitesinin artmasını sağlar. Gündem ve faaliyetlerin kısa, orta ve uzun vadeli etki ve fayda temelli olarak ele alınması güncel çözümler sunarken, kurum dahil tüm paydaşları gelecek risklerden koruyup elde edilecek faydaları artırır. Aynı zamanda başta dezavantajlı ve kırılgan gruplar olmak üzere farklı kesimlere özgü ihtiyaç, sorun ve taleplerin dikkate alınmasına, kapsayıcılığa ve kaynakların etkin ve yerinde kullanımına imkân sağlar. Nihai olarak, kurumların kendi işleyiş, faaliyet ve hizmetlerini veri temelli ve düzenli olarak ölçmesi, geçmiş ve diğer kurumlar ile kıyaslama gerektirir. Bu şekilde gelişim alanlarını tespit ederek gerekli iyileştirmelerin yapılması yoluyla sürekli gelişim sağlanabilir. Kurumların kendi misyonlarını en iyi şekilde yerine getirebilmesi, kalkınmayı ve yaşam kalitesini her alanda dengeli şekilde desteklemesine ve sürekli gelişimlerine bağlıdır.

Bir bütün olarak, Argüden Yönetişim Akademisi tarafından geliştirilen ve yukarıdaki özellikleri içeren BBYK modeli, iyi yönetişimi büyükşehir yönetimlerinde güçlendirmek yoluyla her kesimden vatandaşın yaşam kalitesinin artmasını ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesini hedefliyor.

BBYK modeli, iyi yönetişimi büyükşehir yönetimlerinde güçlendirmek yoluyla her kesimden vatandaşın yaşam kalitesinin artmasını ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesini hedefliyor.

Modelin Kapsadığı Yaklaşımlar

Modeli geliştirme sürecinde farklı düşünce biçimleri, planlar ve yaklaşımlardan faydalanıldı. Amacımız, modelin kapsamını geniş tutarak bu farklı düşünce ve yaklaşımlarla iyi yönetişim kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktı. Modelin kapsadığı çeşitli yaklaşımlar aşağıda kısaca ele alınmıştır.

Vatandaş Merkezli Kamu Yönetişimi Anlayışı

Demokratik kamu yönetişimi anlayışı vatandaşların deneyim, sorun, ihtiyaç ve beklentilerini yönetim süreçlerinin merkezine koymayı gerektirir. Politika, plan ve hizmetleri demokratik temsil ve katılım ile belirlemeye dayanır. Aynı zamanda hizmetlerin sunumu, erişilebilirliği ve tarafsızlığını sağlamayı öngörür. Ek olarak, vatandaşların yetki ve kaynakların asıl sahibi olması nedeniyle izleme, değerlendirme, katılma ve bilgi edinme gibi hakları olduğunu kabul eder. BBYK, demokrasi ve iyi yönetişim anlayışına uygun olarak vatandaşların büyükşehir yönetimlerine yönelik vatandaşlık ve kent hakkını kullanmalarını kolaylaştıran ve destekleyen bir nitelik taşıyor.

Entegre Düşünce ve Yönetişim Anlayışı

Entegre[2] düşünce, kurumları meydana getiren farklı birim ve faaliyetleri bir bütün olarak ele alma anlayışını ifade ediyor.[3] Her kurumda bir bütün olarak;

- Üretilen değerin nasıl yaratıldığını,
- Değeri yaratırken kaynaklar, paydaşlar, kurum içi birimler arasında nasıl bir etkileşim olduğunu,
- Yaratılan değerin, değer zinciri üzerinden nasıl dağıldığını,
- Kısa, orta ve uzun vadede nasıl etkiler yaratıldığını değerlendirme yaklaşımını sunuyor.

Büyükşehir belediyeleri vatandaşların verdiği yetki ve kaynaklar ile mevzuata dayanarak hizmet ve faaliyetler yürütüyor. Entegre yönetişim, belediyelerin kurumsal yapılarından başlayarak politika, plan, işleyiş ve faaliyetlerine bütünsel şekilde yaklaşmayı öngörüyor. Bu bütünselliğe özellikle kamusal değer yaratma zinciri açısından bakmayı gerektiriyor.

Entegre yönetişim, belediyelerin kurumsal yapılarından başlayarak politika, plan, işleyiş ve faaliyetlerine bütünsel şekilde yaklaşmayı öngörüyor.

Avrupa Konseyi İyi Yönetişim İlkeleri ve Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE) Göstergeleri

Avrupa Konseyi 2008 yılında yerel düzeyde yenilikçi bir iyi yönetişim stratejisi oluşturmaya karar verdi. Bu strateji kapsamında 12 iyi yönetişim ilkesi belirledi. Bu ilkeler adil seçimler, katılımcı siyasi süreçler, insan hakları, mali yönetim gibi farklı alanları kapsıyor. Konsey, yerel düzeyde iyi yönetişim kalitesini standart hale getirmeye ve buna uygun hareket eden yönetimlere ELoGE markasını vermeye yönelik bir çalışma başlattı. Bu şekilde iyi yönetişimi yerel düzeyde bir standart getirmek ve güçlendirmek yoluyla yaymayı hedeflemektedir.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu ve Amaçları

BM'nin belirlediği Sürdürülebilir Kalınma Amaçları gezegen ölçeğinde çevresel, ekonomik ve sosyal sorunların çözümü için sorumlu ve duyarlı davranmayı öngörüyor. Bu vizyon küresel, ulusal ve yerel sorunların çözümü için rehber göstergeler sunuyor. Ulusal seviyede yine bu konulara yönelik hazırlanmış politika ve kalkınma planları bulunuyor. İyi yönetişim kültürü ulusal ve küresel ölçekteki risklere karşı duyarlı faaliyetler yürütmeyi gerektiriyor. Sorumluluk ve duyarlılık ilkesi yerelden başlayarak ulusal ve küresel ölçeklere yayılmayı öncelik haline getiriyor. Aynı zamanda farklı sosyal grupların yaşam kalitesini etkileyen eğitim, sağlık, gelir ve eşitlik gibi konularda adil ve kapsayıcı olmayı öncelikli kılıyor. Büyükşehir yönetimleri yetki ve kaynakları ile gerek yerel gerekse küresel etkilere yol açan kurumlar. Büyükşehir belediyeleri de faaliyet ve hizmetleri ile yerel, ulusal ve küresel sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesini etkiliyorlar.

2 Bütünleşmiş veya bütünleşik kavramları yerine entegre kullanılmıştır. Bunun nedeni bütünsel kavramı homojen bir yapıya ağırlık verirken entegre kavramı otonom yapıların etkileşimini işaret eder.

3 Value Reporting Foundation, *Integrated Thinking Principles: Supporting Holistic Decision-Making* (2021).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Yaşam Kalitesi Endeksi

OECD tarafından geliştirilen ve farklı ülkelerde yaşam kalitesini ölçerek kıyaslama imkânı sunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yaşam kalitesini hangi faktörlerin etkilediğini ve yaşam kalitesinin nasıl ölçülebileceğini yansıtıyor. Sağlık, eğitim, sosyal ilişkiler, güvenlik, gelir düzeyi, konut ve kişisel yaşam kalitesi algısı gibi psikolojik, sosyal ve maddi boyutları kapsıyor. Büyükşehirlerde yaşayan her birey ve sosyal grubun yaşam kalitesini artırmak yerel yönetimlerin temel amaçlarından biri olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle büyükşehirlerde yaşam kalitesini ölçmek, mevcut düzeyi iyileştirmek ve buna dönük faaliyetler yürütmek öncelik taşıyor.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli

Birer organizasyon olarak büyükşehir belediyelerinin etkin ve verimli çalışması, istenilen sonuçları üretmesi kurumsal kapasitesine bağlıdır. Büyükşehirlerin demokratik, sürdürülebilir ve herkes için fayda üreten şekilde yönetilmesi ancak güçlü ve sürekli gelişen kurumsal kapasite ile mümkün olur. Ancak insan kaynakları başta olmak üzere mali, teknolojik ve bilimsel fırsatları en iyi şekilde kullanabilen büyükşehir belediyeleri rollerini etkin şekilde icra edebilir. EFQM belirli bir yaklaşım ile kurumsal kapasite ve işleyişi ölçerek sürekli mükemmelleştirmeyi hedefliyor. Bu yaklaşım, iyi yönetişimin özellikle etkililik, verimlilik ve tutarlılık ilkeleri açısından önem taşıyor.

Büyükşehirlerin demokratik, sürdürülebilir ve herkes için fayda üreten şekilde yönetilmesi ancak güçlü ve sürekli gelişen kurumsal kapasite ile mümkün olur.

Ulusal Mevzuat

Göstergeler geliştirilirken ulusal mevzuatta büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumluluklarını tanımlayan ilgili kanunlar, yönetmelikler ve diğer düzenlemeler incelendi. İyi yönetişimi, vatandaş haklarını ve çeşitli politika alanlarını ilgilendiren kanun maddeleri, kurumsal mekanizma ve standartlar değerlendirildi. Böylece mevzuat ile iyi yönetişim arasındaki ilişki tanımlandı. Bununla beraber, belediyelerin yetki ya da sorumluluk sahibi olmadığı alanlarda değerlendirme yapmamak için göstergeler söz konusu sınırlarda tutuldu.

Ulusal, Bölgesel ve Sektörel Kalkınma Planları

Ulusal Kalkınma Planı, farklı bölgelere ait kalkınma planları ve sektörel politikalar incelendi. Söz konusu planlarda hem iyi yönetişim hem de sürdürülebilir kalkınma ile ilgili hedefler saptandı. Bu çerçeve kullanılarak büyükşehir belediyelerini değerlendirmek için uygun göstergeler oluşturuldu. Bu sayede modelin, ulusal planların yerel düzeyde uygulanmasına katkı sunması ve yerel düzeyde daha etkili ve verimli politikaların geliştirilmesine destek vermesi hedeflendi.

Modelin Sunduğu Faydalar

Önceki sayfalarda paylaşılan süreç ve niteliklere göre geliştirilen BBYK Modeli, büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişimin ölçülerek değerlendirilmesini ve güçlendirilmesini hedefliyor. Bunun kısa, orta ve uzun vadede büyükşehirlerde sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına bütünsel katkı yapacağını öngörüyor. Bir bütün olarak ve detaylı şekilde ele alındığında BBYK başlıca aşağıdaki faydaları sunuyor:

BBYK Modeli büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişimin ölçülerek değerlendirilmesini ve güçlendirilmesini sağlamayı hedefliyor.

- İyi yönetişimi hayata geçirmeyi öngören mevzuatın farklı alanlarda etkin şekilde uygulanması için yönlendirici ve destekleyici bir çerçeve veriyor. Halihazırda mevzuatta iyi yönetişim ilkelerini hayata geçirecek birçok düzenleme, kurumsal mekanizma ve süreç tanımlanmış durumda. BBYK, bunların etkin şekilde uygulanması için gelişim alanlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmeler yapılmasına destek sunuyor.
- Vatandaş merkezli kamu yönetişimi anlayışını güçlendirmek için vatandaşlar ve sivil topluma, büyükşehir belediyelerini iyi yönetişim açısından izleme ve değerlendirmeyi sağlayacak bir araç veriyor. Böylece vatandaşlar ve kamu kurumları arasında güvene dayanan daha güçlü bir ilişki kurulmasını destekliyor.
- Demokratikleşme, sürdürülebilir kalkınma ve insan refahına yerelden başlayarak katkı sağlıyor. Özellikle sorumluluk ve duyarlılık ile adillik ve kapsayıcılığın büyükşehir yönetimlerinde güçlendirilmesine yönelik ölçme, değerlendirme ve iyileştirme için kılavuz niteliği taşıyor.
- Ulusal kalkınma ve iklim, turizm, istihdam, akıllı şehir gibi sektörel politikaların yerelde uygulanması için bir bakış açısı sunuyor. Bu alandaki göstergeler ile büyükşehir yönetimleri ve merkezi idarenin neleri güçlendirmesi gerektiğine işaret ediyor.
- Büyükşehir belediyelerinin kurumsal işleyişinde ve kaynakları yönetiminde doğru ve eksiksiz bilgi paylaşımını özendirerek şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlenmesine zemin hazırlıyor.
- STK'lar, özel sektör, kamu kurumları ve diğer paydaşların büyükşehir belediyeleri ile uyum ve iş birliğine dayanarak beraber değer üretmesini teşvik ediyor.
- Entegre ve stratejik yönetişim anlayışını yansıtarak planlama ve karar verme süreçlerinin bütünsel, veri temelli, katılımcı ve geleceği gözeten biçimde yürütülmesine katkı yapıyor.

- Hizmet planlaması ve sosyal politikaların önleyici, koruyucu, geliştirici ve güçlendirici unsurlar içermesi için farklı adımlara işaret ediyor.
- Veriye dayalı planlama, hizmet sunma ve kurumsal öğrenme süreçlerinin önemine dikkat çekiyor.
- Yenilikçi bir yaklaşımla araştırma-geliştirme faaliyetleri yapılmasına ve paydaşlarla ortak çözümler geliştirilmesine yönelik ölçümler yapıyor ve gelişimi destekliyor.

Bunlara ek olarak, BBYK birçok alanda orta ve uzun vadede gelişime açık bir model. Örneğin, paydaşlarla ilişkilerin güçlenmesi, veri temelli izleme ve değerlendirme kültürünün gelişmesi, şehir ölçeğinde kalkınma planlarının ve faaliyetlerinin kurumsal tutarlılıkla ve ilgili diğer aktörlerle uyum içinde yürütülmesi gibi alanlara katkı sağlıyor.

Sonuç olarak, BBYK modeli vatandaş merkezli, ilke temelli ve bütünsel bir yaklaşım ile kamuoyuna açık verilere dayanarak iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını ölçmek ve değerlendirmek için geliştirildi. Böylece iyi yönetişim kültür ve uygulamalarının büyükşehir belediyelerinde gelişmesi yoluyla vatandaşların güven ve memnuniyet düzeyinin artması, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin güçlenmesi, daha kapsayıcı ve adil politikaların üretilmesi ve kurumsal kapasitenin sürekli gelişmesine katkı sağlamayı hedefliyor.

İyi yönetişim kültür ve uygulamalarının büyükşehir belediyelerinde gelişmesi yoluyla vatandaşların güven ve memnuniyet düzeyinin artması, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin güçlenmesi, daha kapsayıcı ve adil politikaların üretilmesi ve kurumsal kapasitenin sürekli gelişmesine katkı sağlamayı hedefliyor.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi projesi, büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimi, kamuoyuna açık belge ve bilgilere dayanarak değerlendirmek amacıyla yürütüldü. Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim ilkelerinin nasıl ve ne kadar hayata geçirildiği incelendi, gelişim alanları ve karşılıklı öğrenmeyi hızlandıracak iyi uygulamalar tespit edildi. Belediyelerin kurumsal yönetim ve sunduğu hizmetler konusundaki performansını ölçmeyen, yerel yönetimin farklı aşamalarında iyi yönetişim kültürünün gelişmesine yönelik bir araştırma yapıldı. Araştırma kapsamında seçimle göreve gelmiş belediye başkanlarının yönettiği 27 büyükşehir belediyesi ele alındı.

Araştırmamızda iyi yönetişimi, karar alma ve uygulama süreçlerinin kalitesi ile ilgili ve çok boyutlu bir kavram olarak kullanıyoruz. Bu nedenle iyi yönetişim ilkelerini tanımlarken, bunların yönetimin farklı süreçlerinde hayata geçebileceğini ve kurumsal öğrenme açısından farklı rolleri olabileceğini göz önüne aldık.

İyi yönetişimi hem iyi yönetişim ilkelerinin hayata geçmesi temelinde, hem de yerel yönetişim süreçlerinin ve belediyelerin kurumsal öğrenme döngüsünün bir parçası olarak tanımladık.

İyi yönetişimi hem iyi yönetişim ilkelerinin hayata geçmesi temelinde, hem de yerel yönetişim süreçlerinin ve belediyelerin kurumsal öğrenme döngüsünün bir parçası olarak tanımladık.

İyi Yönetişim	
İyi yönetişim ilkelerinin hayata geçirilmesi	Tutarlılık
	Sorumluluk ve Duyarlılık
	Hesap Verebilirlik
	Adillik ve Kapsayıcılık
	Şeffaflık
	Etkililik ve Verimlilik
	Temsil ve Katılım
Çeşitli süreçlerde iyi yönetişim	Gündem Belirleme / Karar Alma
	Kaynak Kullanma
	Hizmet Sunma
	Kurumsal İşleyiş / Kapasite
İyi yönetişimin kurumsal öğrenme döngüsü ile ilişkisi	Yapı ve Yön
	Uygulama
	Ölçme ve Değerlendirme

Araştırma Süreci ve İyi Yönetişimin Ölçülmesi

İyi yönetişimin tanımlanması için öncelikle ilgili akademik yazın ve uluslararası yaklaşımlar üzerinde çalışıldı. Sonrasında araştırmanın Türkiye özelinde geçerli bir şekilde yürütülebilmesi için büyükşehirlerin görev ve yetki alanları tanımlandı. İlgili kanun, yönetmelik ve üst politika belgeleri ile iyi yönetişim ilkeleri arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ile büyükşehir belediyelerinde hangi ilkenin nasıl hayata geçebileceği değerlendirildi. Yapılan mevzuat analizi ayrıca Birleşmiş Milletlerin (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatının (OECD) İyi Yaşam Endeksi (İYE) ile eşleştirildi.

Bu aşamalar sonunda 337 adet gösterge tanımladık. Göstergelerin temelinde yatan mevzuat–SKA–İYE eşleştirmesi ile araştırmanın Türkiye özelinde gerçekleşmesine rağmen başka ülkelerdeki yerel yönetimler için uygulanabilirliği amaçlandı. Diğer bir deyişle, oluşturulan göstergelerin ulusal mevzuat ile uyumluluğunu dikkate alırken, sadece Türkiye bağlamına özgü göstergeler geliştirmekten kaçınarak, uluslararası ölçekte yapılabilecek araştırmalara katkı sağlamayı hedefledik.

Araştırmamız, iyi yönetişimin öznel değerlendirme ve algılar üzerinden değil nesnel olarak ölçülmesine odaklanıyor. Bu amaçla kamuoyuna açık bilgi ve belgelere erişmek için başlıca kullandığımız kaynaklar şu şekilde:

Araştırmamız, iyi yönetişimin öznel değerlendirme ve algılar üzerinden değil nesnel olarak ölçülmesine odaklanıyor.

- Büyükşehir belediyelerinin stratejik planları (2020–2024)
- Büyükşehir belediyelerinin performans programları (2021 ve 2022)
- Büyükşehir belediyelerinin faaliyet raporları (2021)
- Büyükşehir belediyelerinin internet siteleri
- İnternet arama motorları aracılığıyla ulaştığımız haber ve duyurular

Gerekli durumlarda, büyükşehir belediyelerinin kamu mali durum ve beklentiler raporları ya da kesin hesapları gibi kaynaklardan da faydalandık. Dolayısı ile araştırmamızın sonuçları, ilgili bilgilerin raporlama kalitesinden büyük ölçüde etkilendi. Bu yöntem ile toplanan veriler, raporları yazan idareler tarafından şekillendiriliyor. Araştırma kapsamında bunların doğruluğunu ya da ne kadar eksiksiz olduğunu ölçmedik. Ancak raporlama kalitesini, şeffaflığın sağlanması ve vatandaşların belediyeleri izleme ve değerlendirme kapasitesini artırması açısından ele alarak, bilginin veri temelli, anlaşılır ve kıyaslamaya imkân verecek şekilde paylaşılmasını iyi yönetişimin başlıca gerekliliği olarak ele alıyoruz.

Puanlama ve Karne Yöntemi

Veri toplamak ve karneleri oluşturmak için 7 iyi yönetişim ilkesini, 4 yönetişim sürecini ve kurumsal öğrenmenin 3 boyutunu yansıtacak 337 gösterge geliştirdik. Bu göstergeler, vatandaşlar başta olmak üzere büyükşehir yönetişiminin tüm paydaşlarının, büyükşehir belediyelerine dair dijital alandaki belge ve bilgilere başvurarak "mevcut" (evet) ya da "mevcut değil" (hayır) şeklinde cevaplar vermesini öngörüyor. Cevabı evet olan göstergeler 1 puana tekabül ediyor. İyi yönetişim karne puanları, ağırlıklandırılmış gösterge puanlarının toplanması ile elde edildi.

Bkz: Ek D. Gösterge Listesi, sayfa 146

Göstergelerin Dağılımı

İyi Yönetişim İlkelerine Göre

8%	16%	9%	25%	14%	12%	16%
Tutarlılık	Sorumluluk ve Duyarlılık	Hesap Verebilirlik	Adillik ve Kapsayıcılık	Şeffaflık	Etkililik ve Verimlilik	Temsil ve Katılım

Yönetim Süreçlerine Göre

30%	23%	22%	25%
Gündem Belirleme / Karar Alma	Kaynak Kullanma	Hizmet Sunma	Kurumsal İşleyiş / Kapasite

Öğrenme Döngüsüne Göre

31%	29%	40%
Yapı ve Yön	Uygulama	Ölçme ve Değerlendirme

Göstergelerin işaret ettiği soruların cevaplarını temel olarak belediyelerin stratejik planları, performans programları, faaliyet raporları ve internet siteleri içinde aradık. Her bir araştırmacının karşılaştırmalı şekilde incelediği pilot belediyelerin çalışılmasından sonra göstergelerimizi tekrar düzenledik. Bu süreçte araştırmacılar arasında güvenirliğin sağlanması için bir kod defteri oluşturduk ve yorum farklılıklarından kaynaklanabilecek hataları en aza indirgemeyi hedefledik.

Karneleri oluştururken her göstergeyi hem ilke hem süreç hem de öğrenme döngüsü üzerinden ağırlıklandırdık. Ağırlıklandırma süreci, projenin kavramsal çerçevesi ve iyi yönetişim kültürüne dair tercihlerimize bağlı olarak şekillendi. İlkelerin ve süreçlerin kendi aralarında ağırlıkları hemen hemen eşit dağılmışken, kurumsal öğrenme açısından ilgili yapı ve yönün inşa edilmesi ile faaliyetlerin gerçekleşmesine öncelik verdik.

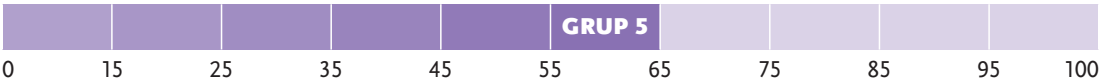
Ortaya çıkan karneler, her belediyenin genel olarak iyi yönetişimi ne kadar sağladığına yönelik bir puanı yansıtıyor. Yöntemimiz, toplam karne puanının üç farklı açıdan incelenmesine izin veriyor. Karneleri incelerken, bir belediyede iyi yönetişimi toplam karne puanına ek olarak, farklı ilke ve süreçler ile kurumsal öğrenme açısından değerlendirmek mümkün. Örneğin toplam karne puanı yüksek olan belediyeler iyi yönetişimin her ilkesinde en yüksek puanı alan belediyeler olmadığı gibi, toplam puanı düşük olan belediyelerin farklı süreçlerde ya da kurumsal öğrenme açısından diğerlerinden daha yüksek puan alabildiğini görüyoruz. Oluşturduğumuz karnelerin yakından incelenmesinin ve iyi örnekler ile tespit ve öneriler ışığında değerlendirilmesinin, büyükşehir yönetişiminde gelişim alanlarının belirlenmesi ve iyi yönetişim kültürünün gelişmesi açısından faydalı olacağını umut ediyoruz.

Oluşturduğumuz karnelerin yakından incelenmesinin ve iyi örnekler ile tespit ve öneriler ışığında değerlendirilmesinin, büyükşehir yönetişiminde gelişim alanlarının belirlenmesi ve iyi yönetişim kültürünün gelişmesi açısından faydalı olacağını umut ediyoruz.

ADANA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 3
Hesap Verebilirlik	GRUP 6
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 6
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 5

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 4
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 6

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Bu ilkelerde az da olsa gelişim alanı bulunuyor. Sorumluluk ve Duyarlılık planlama ve faaliyet süreçlerinde hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almayı gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkelerde belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık, **Hesap Verebilirlik**, **Adillik ve Kapsayıcılık** ile **Şeffaflık** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Adana Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye, faaliyet raporunda 3 yıllık karşılaştırmalı bilanço yayınlıyor.

Uygulamanın Önemi

Belediye bilançosunun geçmiş yıllarla karşılaştırmaya imkan verecek şekilde paylaşılması, mali açıdan yaşanan değişimlerin takip edilebilmesini sağlar. Böylece borç, alacak ve kaynak yapısındaki değişimleri izlemek tüm paydaşlar için mümkün olur.

III-Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler

A-Mali Bilgiler

A-Mali Bilgiler

Tablo 27: Adana Büyükşehir Belediyesi 2021 Yılı Bilançosu (Devamı)

Hesap Kodu	Pasif Hesaplar	2019 Yılı	2020 Yılı	2021 Yılı
3	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	2.443.212.808,55	2.779.661.473,74	2.605.978.611,00
30	Kısa Vadeli İç Mali Borçlar	875.219.894,15	1.090.316.568,33	817.395.303,69
300	Banka Kredileri Hesabı	133.506.897,56	208.012.958,11	162.395.477,19
303	Kamu İdarelerine Mali Borçlar Hesabı	741.712.996,59	882.303.610,22	654.999.477,19
32	Faaliyet Borçları	1.135.293.626,71	1.216.792.851,41	1.380.956.813,3
320	Bürçe Emanetleri Hesabı	1.135.293.626,71	1.216.792.851,41	1.380.956.813,36
33	Emanet Yabancı Kaynaklar	88.084.173,45	82.132.610,63	69.256.609,45
330	Alınan Depozito Ve Teminatlar Hesabı	29.624.492,97	19.675.565,25	32.956.876,28
333	Emanetler Hesabı	58.459.680,48	62.457.045,38	36.299.733,17
34	Alınan Avanslar	10.218,36	0,00	0,00
349	Alınan Diğer Avanslar Hesabı	10.218,36	0,00	0,00
36	Ödenecek Diğer Yükümlülükler	235.236.836,04	261.175.085,41	247.767.175,40
360	Ödenecek Vergi Ve Fonlar Hesabı	6.447.942,07	10.617.626,27	42.647.554,42
361	Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri Hesabı	644.510,25	774.203,14	34.866.773,2
362	Fonlar Veya Diğer Kamu İdareleri Adına Yapılan Tahsilat Hesabı	461.791,64	501.188,77	2.357.326,94
363	Kamu İdareleri Payları Hesabı	9.876.149,34	19.816.708,66	124.373.247,47
368	Vadesi Geçmiş, Ertelenmiş Veya Taksitlendirilmiş Vergi Ve Diğer Yükümlülükler Hesabı	212.005.845,74	222.497.358,57	27.773.001,80
37	Borç Ve Gider Karşılıkları	20.485.561,46	36.064.790,16	36.064.790,16
372	Kıdem Tazminatı Karşılığı Hesabı	20.485.561,46	36.064.790,16	27.773.001,80
38	Gelecek Aylara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	88.882.498,38	93.179.567,80	62.829.708,10
380	Gelecek Aylara Ait Gelirler Hesabı	2.154.863,82	2.154.863,82	2.154.863,82
381	Gider Tahakkukları Hesabı	86.727.634,56	91.024.703,98	60.674.844,28
4	Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	1.604.838.969,89	1.296.871.672,19	1.267.638.242,00
40	Uzun Vadeli İç Mali Borçlar	988.174.360,39	774.222.051,71	665.813.832,07
400	Banka Kredileri Hesabı	424.576.009,68	338.266.854,83	247.174.497,32
403	Kamu İdarelerine Mali Borçlar Hesabı	563.598.350,71	435.955.196,88	418.639.334,75
41	Uzun Vadeli Dış Mali Borçlar	27.464.769,02	25.728.576,69	30.814.615,01
410	Dış Mali Borçlar Hesabı	27.464.769,02	25.728.576,69	30.814.615,01
43	Diğer Borçlar	380.041.716,79	352.238.226,20	424.633.645,36
430	Alınan Depozito Ve Teminatlar Hesabı	61.173.682,81	71.606.347,80	68.721.406,93
438	Kamuya Olan Ertelenmiş Veya Taksitlendirilmiş Borçlar Hesabı	318.868.033,98	280.631.878,40	355.912.238,43
47	Borç Ve Gider Karşılıkları	46.318.171,47	32.914.299,56	71.634.592,10
472	Kıdem Tazminatı Karşılığı Hesabı	46.318.171,47	32.914.299,56	71.634.592,10
48	Gelecek Yıllara Ait Gelirler Ve Gider Tahakkukları	162.839.952,22	111.768.518,03	74.741.558,22

Kaynak: Adana Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 57–60

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 10: Sağlam Mali Yönetim

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

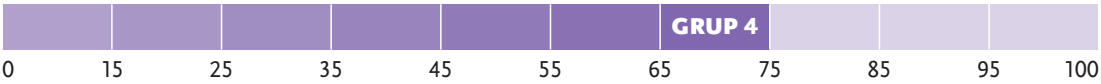
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

ANKARA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 65–74 puan bandındaki 4. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 5
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 2
Hesap Verebilirlik	GRUP 6
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 4
Şeffaflık	GRUP 4
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 5

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 5
Kaynak Kullanma	GRUP 5
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 4

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 4
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 5

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ilkesinde 2. grupta (85–94 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Belediyenin bu ilkeyi büyük ölçüde hayata geçirdiğini görüyoruz.

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ile **Şeffaflık** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Tutarlılık ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Ankara Büyükşehir Belediyesi en yüksek puan alan ilk 5 belediye arasında yer alıyor. Belediyenin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye, performans programında öngörülen hedef ve alt hedeflerin gerçekleşmelerine dair faaliyet raporunda bilgi veriyor. Ayrıca ilgili bütçe gerçekleşmelerini paylaşıyor.

T.C. ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Belediyelerin kaynaklarını nasıl kullandığına dair kamuoyu ile bilgi paylaşması öncelikle mali şeffaflığı destekler. Farklı hedef ve faaliyetler için yapılan harcamaların paylaşılması hem vatandaşlara kaynak dağılımı konusunda bilgi verir, hem de belediyenin stratejik plan hedefleri, performans programı ve öngörülen bütçe arasında sağlanan uyumu gösterir.

2. Performans Sonuçları Tablosu

PERFORMANS SONUÇLARI TABLOSU						
Stratejik Amaç	A1	Yaşam kalitesi yüksek, planlı ve düzenli yerleşim alanlarına sahip, temiz içme suyu, kanalizasyon ve atık su hizmetlerinin tüm kente yayıldığı, yenilikçi kentsel tasarımlarla donatılmış yaşanılabilir bir kent inşa etmek.				
Stratejik Hedef	H1.1	Belediye sınırımızda kalan 25 ilçeye ilişkin halihazır haritaları yapmak ve/veya güncellemek				
Performans Hedefi	PH1.1.1	Belediye sınırımızda kalan 25 ilçeye ilişkin halihazır haritaları yapmak ve/veya güncellemek				
Gösterge Kodu	**Performans Göstergesi**	**Ölçü Birimi**	**Hedef**	**Gerçekleşme**	**Oran (%)**	**Açıklamalar**
PG1.1.1.1	Halihazır harita üretim süreci	Yüzde	30	0%	0,00%	Söz konusu hedef İller Bankası ile birlikte yapılacak olup, İller Bankasınca henüz projenin yapılmasına ilişkin onay verilmediğinden projede ilerleme sağlanamamıştır.
PG1.1.1.2	Halihazır harita onay süreci	Yüzde	5	0%	0,00%	Söz konusu hedef İller Bankası ile birlikte yapılacak olup, İller Bankasınca henüz projenin yapılmasına ilişkin onay verilmediğinden projede ilerleme sağlanamamıştır.
PG1.1.1.3	Kırsal yerleşme alanlarının sınır tespiti	Adet	200	266	133%	Kurumumuz tarafından yapılacağı düşünülen hedef çalışması ilçe belediyeleri ile işbirliği içerisinde yürütüldüğünden talebin fazla olması nedeniyle belirlenen hedefin üzerine çıkılmıştır.
PG1.1.14	Tip proje verilmesi (teknik projeler ve zemin etütleri vs.)	Yüzde	100	80	80%	
Faaliyet Kodu	**Faaliyet Adı**	**Ölçü Birimi**	**Hedef**	**Gerçekleşme**	**Oran (%)**	**Açıklamalar**
F1.1.1.1	Haritası yapılacak alanları belirlemek	TL	0	0	0%	Söz konusu hedef İller Bankası ile birlikte yapılacak olup, İller Bankasınca henüz projenin yapılmasına ilişkin onay verilmediğinden projede ilerleme sağlanamamıştır.
F1.1.1.2	Halihazır harita yapımı sürecindeki işlemler	TL	9.000.000,00	0	0%	İller Bankasınca proje yapılmasına onay verilmediğinden söz konusu faaliyette ilgili herhangi bir harcama yapılmamıştır.
F1.1.1.3	Halihazır harita onay sürecini izlemek	TL	0	0	0%	Söz konusu hedef İller Bankası ile birlikte yapılacak olup, İller Bankasınca henüz projenin yapılmasına ilişkin onay verilmediğinden projede ilerleme sağlanamamıştır.
F1.1.1.4	Kırsal Yerleşme Alanlarının Sınır Tespiti	TL	0	0	0%	
F1.1.1.5	Tip Proje Verilmesi (teknik projeler ve zemin etütleri vs.)	TL	150.000	176.000	117%	

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Tutarlılık

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4. Açıklık ve Şeffaflık

İlke 10. Sağlam Mali Yönetim

İlke 12. Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

Amaç 16.10. Ulusal mevzuata ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak bilgiye kamu erişiminin sağlanması ve temel özgürlüklerin korunması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 288–367

ANTALYA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 65–74 puan bandındaki 4. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 3
Hesap Verebilirlik	GRUP 5
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 4
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 2
Temsil ve Katılım	GRUP 4

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 5
Kaynak Kullanma	GRUP 6
Hizmet Sunma	GRUP 3
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 4
Uygulama	GRUP 4
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 5

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 2. grupta (85–94 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Belediyenin bu ilkeyi büyük ölçüde hayata geçirdiğini görüyoruz.

Sorumluluk ve Duyarlılık ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Hesap Verebilirlik ile **Şeffaflık** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Antalya Büyükşehir Belediyesi en yüksek puan alan ilk 5 belediye arasında yer alıyor. Belediyenin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye, kendisine farklı kanallar üzerinden gelen başvuruların sayısını ve niteliğini faaliyet raporunda paylaşıyor. Ayrıca başvurulara ortalama cevap verme süreleri hakkında bilgi veriyor.

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Belediyeye iletilen talep ve şikayetler konusunda bilgi paylaşılması, belediyenin hizmetlerine yönelik vatandaş memnuniyeti ve ihtiyaçları konusunda tüm paydaşlara bilgi sağlar. Böylece hem belediyenin kendisini hem de vatandaşların belediyeyi değerlendirmesi ve gelişim alanlarının tespit edilmesi mümkün olur.

Faaliyet No	Faaliyet Adı
3	ABİM ve CİMER'den gelen başvuru işlemlerinin yapılması ve sonuçlandırılması

Vatandaşlar dilek, öneri ve şikayetlerini şahsen başvurarak, abim@antalya.bel.tr adresine elektronik posta göndererek, 444 94 20 numaralı telefonu arayarak, +90530 678 07 07 numaralı Whatsapp hattı ve mobil uygulama hizmetleri yoluyla iletebilmektedir. Antalya Büyükşehir Belediyesi İletişim Merkezi (ABİM) vatandaşlardan gelen bildirimleri Büyükşehir Belediyesinin ilgili birimlerine ileterek sonuçlanana kadar takibini sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda yıllara göre gelen bildirimlerin türlerine göre analizleri yer almaktadır.

TABLO 39: YILLARA GÖRE ABİM KANALI ile GELEN BİLDİRİMLERİN GELİŞ YÖNTEMİ DAĞILIMI

Açıklama	2019	2020	2021
Telefon	13.756	11.245	10.151
e-posta	8.125	8.065	8.505
Whatsapp	7.640	4.937	5.712
CIMER	4.230	3.580	5.441
e-Belediye	3.725	3.115	3.814
Sosyal Medya	10.594	6.047	424
4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Kapsamında Gelen Bildirimler	725	5.618	3.452
Şahsen Elden	465	45	3
Antalya Akıllı Şehir	461	387	1.373
Açık Kapı	170	441	278
İçişleri Bakanlığı üzerinden Gelen Çağrı Kaydı	28	2	-
Şehir Bilgi Ekranı (Kiosk)	12	5	-
Toplam (Adet)	**52.144**	**43.487**	**39.153**

Aşağıdaki tabloda yıllara göre gelen bildirimlerin türlerine göre analizleri yer almaktadır.

TABLO 42: YILLARA GÖRE SOSYAL MEDYA KANALI ile GELEN BİLDİRİMLERİN GELİŞ YÖNTEMİ DAĞILIMI

Açıklama	2019	2020	2021
ABB Facebook	2.289	14.294	21.226
ABB Twitter	1.268	9.879	14.893
ABB Instagram	7.037	14.362	26.332
Toplam (Adet)	**10.594**	**38.535**	**62.451**

TABLO 40: YILLARA GÖRE ABİM KANALI ile GELEN BİLDİRİMLERİN ORTALAMA CEVAP SÜRESİ

Açıklama (Gün)	2019	2020	2021
Ortalama Cevap Süresi	7 gün 0 saat	7 gün 9 saat	7 gün 6 saat

TABLO 41: YILLARA GÖRE ABİM KANALI ile GELEN BİLDİRİM SAYISI

Açıklama	2019	2020	2021
Teşekkür	237	136	245
Şikayet	24.151	11.940	10.901
Öneri	6.668	135	153
İstek	18.446	30.152	26.486
Bilgilendirme	1.681	876	773
Temenni	961	248	595
Toplam (Adet)	**52.144**	**43.487**	**39.153**

Vatandaşlar dilek, öneri ve şikayetlerinde abim@antalya.bel.tr adresine elektronik posta göndererek ve sosyal medya mecralarını (Antalya Büyükşehir Belediyesi Facebook, Twitter ve Instagram) kullanarak Büyükşehir Belediyesi ile dijital ortamda anlık iletişim kurabilmektedir.

Sosyal Medya üzerinden gelen bildirimler, Büyükşehir Belediyesinin ilgili birimlerine iletilerek sonuçlanana kadar takibi sağlanmaktadır.

TABLO 43: YILLARA GÖRE SOSYAL MEDYA KANALI ile GELEN BİLDİRİM SAYISI

Açıklama	2019	2020	2021
Şikayet	4.238	28.292	39.542
Öneri	6.356	5.666	9.351
İstek		4.577	13.558
Toplam (Adet)	**10.594**	**38.535**	**62.451**

* Antalya Büyükşehir Belediye Meclisinin 07.06.2021 tarihli ve 431 sayili Kararı ile Sosyal Medya İletişim Şube Müdürlüğü birimi kaldırılmış ve Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığına bağlı Tanıtım Şube Müdürlüğü birimi kurulmuş olup görevleri de söz konusu birime devir olmuştur.

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 2: Duyarlılık

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

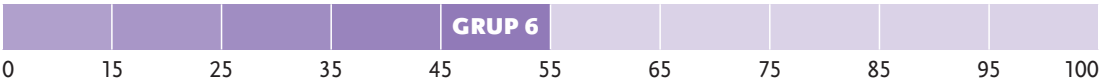
Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Antalya Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 62–63

AYDIN Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 4
Hesap Verebilirlik	GRUP 7
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 7
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 4
Temsil ve Katılım	GRUP 8

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 6
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 7

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 8

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ile **Şeffaflık** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler belediye için önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Aydın Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye muhtarları düzenli aralıklarla ziyaret ederek, mahallelerin ihtiyaç, talep ve şikayetlerini öğreniyor ve bunlara yönelik çözümler geliştiriyor. Ayrıca belediye meclis üyeleri vatandaşlar ile düzenli olarak bir araya geliyor.

Uygulamanın Önemi

Katılımcı demokrasinin ve vatandaş iradesinin yönetime yansıması, bürokratların yanında seçilmiş temsilcilerin de vatandaşlar ile doğrudan iletişim içinde olmasını gerektirir. Dolayısıyla belediye meclis üyelerinin vatandaşları dinlemesi ve muhtarlar ile düzenli görüşmeler, kararların halkın beklentileri ile uyumlu olmasına katkı sağlar.

Bu yetki, görev ve sorumluluklara bağlı olarak aşağıdaki hizmetler yürütülmüştür:

- Muhtarlarımızın Muhtarlık İşleri Bilgi Sistemi (MUHBİS) üzerinden veya telefon, dilekçe vb. yollardan gelen talepleri ilgili birimlere iletilerek çözüme kavuşturulması sağlanmıştır.
- Katılımcı belediyecilik anlayışıyla düzenlediğimiz muhtar ziyaretleri 2021 yılında da devam etmiştir.
- Büyükşehir Belediyemizin bürokratları ve meclis üyelerimiz tarafından vatandaşlar ve muhtarlarımız yerinde ziyaret edilerek istek, talep ve şikâyetleri alınmıştır.

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlke 11: İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Sosyal Etkileşim

Kaynak: Aydın Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 88

BALIKESİR Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 5
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 3
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 6
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 2
Temsil ve Katılım	GRUP 6

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 4
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 6

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 2. grupta (85–94 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Belediyenin bu ilkeyi büyük ölçüde hayata geçirdiğini görüyoruz.

Sorumluluk ve Duyarlılık ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Tutarlılık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Adillik ve Kapsayıcılık, **Şeffaflık**, **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Balıkesir Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye stratejik plan çalışmaları sürecinde paydaşlardan görüş almak için anket çalışması ve ayrıca farklı gruplar ile mülakat ve çalıştaylar gerçekleştiriyor.

BALIKESİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Paydaş etkileşim sürecinde farklı konu ve gruplara yönelik çalıştay ve mülakatlar sürecin kalitesini artırır. Bu yollarla tüm paydaşlar önemli bilgilere ulaşma imkanı yakalar. Dolayısıyla stratejik plan hazırlık sürecinde benzer uygulamalar temsili güçlendirip, sunulacak hizmetlerin vatandaşların ihtiyaç ve talepleri ile daha uyumlu olmasını sağlar.

Şehir Çalıştayı Toplantıları

Saha ve mülakat analizleri sonucunda elde edilen temalar tartışılmak üzere sırasıyla 6-8-21-22 Ağustos 2019 tarihlerinde Kuzey Bölgesi, Körfez Bölgesi, Güney Bölgesi ve Merkez Bölgesinden oluşan Stratejik Planlamaya Esas Şehir Çalıştayı toplantıları yapılmıştır. Bu toplantılardaki beş konu başlığında (Altyapı ve Mobilizasyon, Şehir Ekonomisi ve İstihdam, Şehir ve Çevre, Sosyal ve Kültürel Gelişim, Şehir Yönetimi) elde edilen bulguların analizleri gerçekleştirilmiştir.

Güney	Körfez	Kuzey	Merkez
Bigadiç	Edremit	Bandırma	Karesi
Dursunbey	Ayvalık	Gönen	Altıeylül
İvrindi	Burhaniye	Erdek	
Susurluk	Havran	Manyas	
Kepsut	Gömeç	Marmara	
Sındırgı			
Balya			
Savaştepe			

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

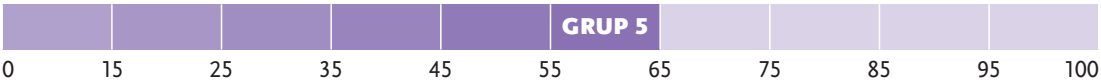
Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Balıkesir Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 71–99

BURSA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 3
Hesap Verebilirlik	GRUP 7
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 4
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 4

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 4
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 6

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkelerde belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilkede gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Şeffaflık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye 2020–2024 yılları için planlanan stratejik planını 2021 yılı için değerlendiriyor ve ilerleme raporu yayınlıyor.

Uygulamanın Önemi

Stratejik planlarda belirlenen hedeflerin ne kadar gerçekleştiğinin değerlendirilmesi hem belediyelerin kurumsal gelişimi için hem de vatandaşların belediyeleri takibi için önemlidir. Bu konuda sade ve anlaşılır bir dille özel bir raporun kamuoyu ile paylaşılması kurumun tutarlılığını değerlendirmeye imkan vereceği gibi vatandaşın belediyeyi izleme ve değerlendirmesini de kolaylaştırır.

Kaynak: https://www.bursa.bel.tr/yayinlar#tab-5

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Tutarlılık

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 7: Yetkinlik ve Kapasite

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

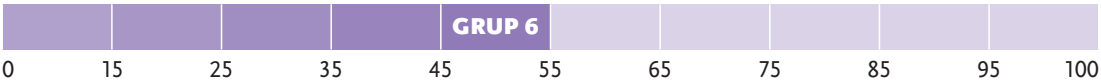
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

DENİZLİ Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 7
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 6
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 7
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 6
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 8

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Adillik ve Kapsayıcılık** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık, **Şeffaflık** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Denizli Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye stratejik plan hazırlık sürecinde PESTLE analizini iç ve dış paydaşların katılımı ile gerçekleştiriyor. Ayrıca paydaşlarını Pamukkale Üniversitesi, Güney Ege Kalkınma Ajansı ve İl Göç İdaresi gibi çeşitli alan ve konuları temsil edebilecek bir yelpazede tanımlıyor.

DENIZLI BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Kurumsal hedeflerin belirlenmesi sürecinde ilgili tüm iç ve dış paydaşların anlamlı bir şekilde yer alması, katılımın kalitesini arttırır. Bu anlamda paydaşların hem kurum çalışanlarını, hem de merkezi idareyi, sivil toplumu, iş dünyasını ve akademiyi temsil edecek şekilde tanımlanması gerekir. Böylece alınacak kararların farklı grupların ihtiyaçlarına uygun şekilde alınması ve uygulanması ihtimali daha yüksek olur.

PESTLE ANALİZİ

PESTLE Analizi, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin analizini ifade eder. Durum analizinde nihai aşama olan GZFT analizine girdi oluşturmak için paydaşlar ile birlikte uygulanır.

Belediyemizin PESTLE analizi çalışmasına, Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde yer alan paydaş önceliklendirilmesi ile belirlenen paydaşların katılım sağlamasına özen gösterilmiştir. Bunun için bir çalıştay düzenlenmiş, her bir etken için ayrı ayrı masalar oluşturulmuştur. Dış paydaş 26 kurumdan politika, ekonomi, sosyo-kültür, teknoloji, hukuk ve çevre konusunda uzmanlar davet edilmiştir. Katılımcıların uzmanlık konularına göre ayrı masada analize katılması sağlanmıştır. PESTLE çalıştayının moderatörlüğünü Prof. Dr. Hüseyin Özgür ve Doç. Dr. İbrahim Aksel yapmıştır.

PESTLE Çalıştayı Dış Paydaş Katılımcı Kurumlar Listesi

1	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Md.
2	Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü
3	Denizli Barosu
4	Denizli Defterdarlığı
5	Denizli İhracatçılar Birliği
6	Denizli Sanayi Odası
7	Denizli Ticaret Odası
8	Denizli Valiliği
9	DESKİ Genel Müdürlüğü
10	DSİ 212. Şube Müdürlüğü
11	Esnaf Odaları Birliği Başkanlığı
12	Güney Ege Kalkınma Ajansı
13	İl Emniyet Müdürlüğü
14	İl Göç İdaresi Müdürlüğü
15	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü
16	Merkez Bankası
17	Merkezefendi Belediyesi
18	Muhtarlar Derneği Başkanlığı
19	Pamukkale Belediyesi
20	Pamukkale Üniversitesi
21	Pamukkale Üniversitesi Teknokent
22	Sağlık İl Müdürlüğü
23	Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü
24	Türkiye İstatistik Kurumu
25	TÜRKSAT
26	Denizli Büyükşehir Belediyesi Kent Konseyi

Kaynak: Denizli Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 51–57

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

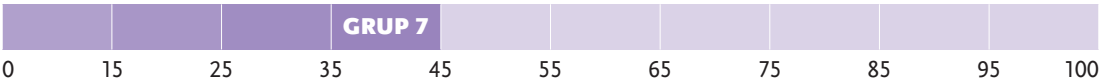
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

ERZURUM Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 35–44 puan bandındaki 7. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 7
Hesap Verebilirlik	GRUP 9
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 7
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 4
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 10
Hizmet Sunma	GRUP 7
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 7
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 9

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Sorumluluk ve Duyarlılık, **Şeffaflık** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Hesap Verebilirlik** ilkelerinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilkeler açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği sertifikalarına sahip.

ERZURUM
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Yerel yönetimlerin süreç kalitelerini geliştirmeleri hizmetlerini etkin ve verimli bir şekilde yönetmelerini sağlar. Sertifikalı kalite sistemlerine uygun süreçler oluşturmaları ve bunları belgelendirmeleri kurumların başarılarını olumlu etkiler. Örneğe konu olan sertifikalar belediyenin faaliyetlerinin iş sağlığı ve güvenliği ilkeleri ile uyumlu olduğunu, ayrıca çevreye saygılı ve vatandaş memnuniyetine odaklı bir çalışma anlayışını benimsediği gösteriyor.

Kalite Yönetim Temsilciliği

- Büyükşehir Belediyemiz ISO 9001:2008 - ISO 14001:2004 - ISO 10002:2014 belgelerine sahiptir. OHSAH 18001:2007 İş Güvenliği Kalite Yönetim Belgesine de sahip olmuştur.

İbrahim Erkal Kültür Merkezinde 3 iş günü Kurumsal İmaj Protokol ve Nezaket Kuralları eğitimi gerçekleştirildi.

Medya ve Sosyal Medya Yönetimi eğitimi gerçekleştirildi.

Tüm Personellere Problem Çözme ve Stres Yönetimi eğitimi verildi.

- Proje Geliştirme ve Yönetme Zaman Yönetimi

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Etkililik ve Verimlilik

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 3: Etkililik ve Verimlilik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Yaşanabilir Çevre

Kaynak: Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 172

ESKİŞEHİR Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 65–74 puan bandındaki 4. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 5
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 3
Hesap Verebilirlik	GRUP 4
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 3
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 5
Temsil ve Katılım	GRUP 5

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 4
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 4

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 5

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Adillik ve Kapsayıcılık** ilkelerinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilkelerde belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilkede gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Tutarlılık, **Şeffaflık**, **Etkililik ve Verimlilik** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi en yüksek puan alan ilk 5 belediye arasında yer alıyor. Belediyenin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye sahip olduğu taşınmazların kimler tarafından kullanıldığına dair kamuoyu ile bilgi paylaşıyor.

Uygulamanın Önemi

Taşınmazlar belediyelerin önemli gelir kaynaklarındandır. Nasıl kullanıldığının kamuoyu ile paylaşılması şeffaflığın bir gereği olduğu gibi tüm paydaşlara aynı zamanda bu kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını değerlendirme imkanı sunar.

2021 YILI İDARE FAALİYET RAPORU
ESKİŞEHİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Sıra No	Taşınmaz Bilgileri	İlçe	Mahalle	Ada	Parsel	Tapu Alanı (m^2)	Maliki	Açıklama
29	Gaga Restoran	Odunpazarı	Ormangazi	15457	1	3.000,87	E.B.B	Restoran
30	Odunpazarı Evleri Sosyal Tesis, Lokanta ve Konukevleri	Odunpazarı	Akarbaşı	174 13351 175	15, 1-2 36-40	3.243,54	E.B.B	Odunpazarı sit alanında 9 adet binadan oluşan butik otel ile 1 adet restoran
31	Bademlik Turistik Tesisleri	Odunpazarı	Dede	12810	3	25.612,48	E.B.B	Tasigo Otel
32	Porsuk Konuk Evi	Tepebaşı	Cumhuriye	626	1-2	2.685,00	E.B.B	Köprübaşı Eski Belediye Binası
33	Genel Amaçlı Belediye Hizmet Alanı	Odunpazarı	Kanlıpınar	15999	1	11.021,26	E.B.B	6 adet bina
34	İdari Bina ve Bakım Atölyeleri	Odunpazarı	71 Evler	16914	43-48-49	107.850,28	Tahsisli	
35	İşyeri	Odunpazarı	Deliklitaş	13617	4	42,18	E.B.B	Deliklitaş Mah.Değirmen Sk.No:4 Ayakkabıcılar Çarşısı
36	Benzinlik	Tepebaşı	Işıklar	1121	230	3.392,89	E.B.B	Boş
37	Terminal	Çifteler	Adalar	570	1	2.593,59	E.B.B	Terminal, ofis ve işyerleri
38	Kısa süreli konaklama, ofis ve işyeri	Odunpazarı	Şarkiye	12769	33	1.594,76	E.B.B	
				EĞİTİM, KÜLTÜR, SANAT VE SOSYAL MERKEZLER				
1	Atatürk Kültür Sanat ve Kongre Merkezi	Odunpazarı	Kurtuluş	13741	9	2.580,23	E.B.B	1.200 kişilik sahne, 2 adet sergi salonu, 5 sanat çalıştayı odası ve çok katlı otopark, ek hizmet binası (Hukuk Müşaviriliği, Akıllı Şehircilik Çalışma Ofisi)
2	Büyükşehir Kültür Sanat Merkezi	Odunpazarı	İstiklal	13198	6	2.085,13	E.B.B	178 kişilik Turgut Özakman Tiyatro Salonu, 167 kişilik Ergin ORBEY Sahnesi (10 nolu bağımsız bölüm)
3	Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Kültür Sarayı ile Meslek Edindirme ve Eğitim Merkezi	Tepebaşı	Mamure	1063	20	17.974,00	E.B.B	567 kişilik tiyatro salonu ve 489 kişilik Senfoni Orkestrası Konser Salonu, 1.250 m^2 kapalı alanlı merkezde 9 derslik, 2 adet bilgisayar laboratuvarı, 3 adet ofis, cam boncuk atölyesi, seramik atölyesi, 3 depo, masa tenisi salonu, 1 dinlenme salonu, 1 kütüphane ve 1 öğretmenler odası
4	Taşbaşı Kültür Merkezi	Odunpazarı	Çarşı	10586	2	7.750,13	E.B.B	210 kişilik kırmızı salon, güzel sanatlar galerisi ve kafeterya
5	Kent Müzeleri Kompleksi	Odunpazarı	Şarkiye	12768	42	2.841,46	E.B.B	Büyükşehir Belediyesi Çağdaş Cam Sanatları Müzesi (376 m^2), Kent Belleği Müzesi (464 m^2), Yılmaz Büyükerşen Balmumu Heykeller Müzesi (1.243 m^2), Canlı Tarih Sahnesi (175 m^2)
6	İsmet İnönü Karargah Binası	Odunpazarı	Paşa	12930	19	387,63	E.B.B	Müze
7	Sarı Ev	Odunpazarı	Orta	12832	1-3	308,53	E.B.B	

Kaynak: Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, Sayfa 13–19

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 6: Etik Davranış

İlke 10: Sağlam Mali Yönetim

İlke 12: Hesap verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.5. Yolsuzluk ve rüşvetin tüm biçimlerinin önemli ölçüde azaltılması

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

GAZİANTEP Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 7
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 4
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 5
Şeffaflık	GRUP 8
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 4
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 5
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 4
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 9

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ile **Şeffaflık** ilkelerinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye kadınlara yönelik meme ve rahim ağzı kanseri tarama işlemleri yürütüyor, genetik tanı merkezi faaliyet gösteriyor ve ayrıca gebe okulu ve anne oteli gibi anne-bebek sağlığına yönelik hizmetleri bulunuyor.

BÜYÜKŞEHİR GAZİANTEP
GAZİANTEP BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Toplumda sosyal ve ekonomik açıdan kırılgan gruplara yönelik ihtiyaç ve taleplere cevap verilmesi adil ve kapsayıcı yönetişimin bir gereğidir. Bu açıdan kadın sağlığı, doğum öncesi ve sonrasında anne ve bebek sağlığının gözetilmesi, gerekli tıbbi desteğe ve uzman bilgisine erişim sağlanması hem bireysel hem toplumsal fayda üretir.

Kanser Tanı ve Tedavi Hizmetlerimiz

Ketem Merkezi
2021 yılında (Meme Kanseri, Rahim Ağzı Kanseri ve Gaitada Gizli Kan) 5.377 kişiye kanser tarama işlemi yapılmıştır. Pandemiden dolayı merkeze taşıma hizmeti yapılmamıştır. 2021 yılı içerisinde 3.152 kişiye Kadın ve Üreme Sağlığı ile ilgili eğitim verilmiştir.

Mobil Mamografi Aracı
2021 yılı içerisinde Pandemiden dolayı hizmet verememiştir.

2021 Üst Kuruma Sevk
2021 yılı içerisinde 474 vatandaşımız üst kuruma sevk edilirken, 49 vatandaşımıza kanser teşhisi konulmuştur.

Tüp Bebek Projesi
Tüp Bebek Merkezinde toplam 8.765 vatandaşın talebi alınmıştır. 2021 yılı Ocak ayından itibaren 4.124 kişi müracaat etmiştir.

Gebe Okulu
Pandemiden dolayı eğitimler geçici olarak durdurulmuş olup 2022 yılı içerisinde faaliyete geçirilmesi planlanmıştır.

Anne Oteli
Anne Otelinden 2021 yılında 1.570, 2016 yılından beri toplamda 6.284 kişi (anne) yararlanmıştır.

Anne Sütünün Teşviki ve Bebek Dostu Gaziantep
Bebek ve çocuk sağlığına yönelik olarak; sağlıklı beslenmede doğru uygulamaların yerleştirilmesi, emzirmenin korunması, özendirilmesi ve desteklenmesi için " Anne Sütünün Teşviki ve Bebek Dostu Sağlıklı Kuruluşlar" programı kapsamında İlimizde "İlk Bebek Dostu Sağlık Kuruluşu" olmak için eğitim çalışmalarına başladık. Ana hizmet binamızdaki tüm bayan personeller bu eğitimlere dâhil edilmiştir.

Kaynak: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 131–132

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Adillik ve Kapsayıcılık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 2: Duyarlılık

İlke 11: İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 3, SKA 10

Amaç 3.2. Bütün ülkelerde yenidoğan ölüm oranının her 1000 canlı doğumda en az 12'ye ve 5 yaş altı çocuk ölüm oranının da her 1000 canlı doğumda en az 25'e düşmesinin hedeflenmesiyle 2030'a kadar yenidoğan ve 5 yaş altı çocukların önlenebilir ölümlerinin sona erdirilmesi

Amaç 3.7. 2030'a kadar cinsel sağlık ve aile planlamasını da kapsayan üreme sağlığı hizmetlerine ve bu konuda bilgi ve eğitime evrensel erişimin sağlanması ve üreme sağlığının ulusal stratejilere ve programlara entegre edilmesi

Amaç 10.2. 2030'a kadar yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının desteklenmesi

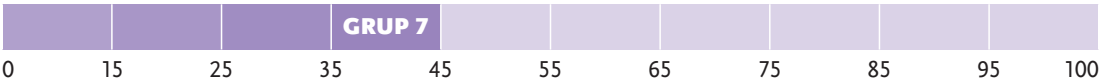
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Sağlıklı Yaşam

HATAY Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 35–44 puan bandındaki 7. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 7
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 5
Hesap Verebilirlik	GRUP 7
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 7
Şeffaflık	GRUP 7
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 6
Temsil ve Katılım	GRUP 8

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 6
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 7

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 6
Uygulama	GRUP 7
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 8

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık, **Hesap Verebilirlik**, **Adillik ve Kapsayıcılık** ile **Şeffaflık** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hatay Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediyenin faaliyet raporunda mali denetim sonuçları bölümü var ve kuruma ait Sayıştay denetim raporu ile ilgili de kamuoyu ile bilgi paylaşılıyor.

HATAY BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Belediyelerin iç ve dış denetimleri hem mali sağlamlığın hem de hesap verebilirliğin sağlanması açısından önemli. Denetim sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması anlamlı bir kamuoyu denetimi ile demokratik hesap verebilirliği sağlar. Belediyelerin mali yönetişim konusunda şeffaf hareket etmeleri yeni finansal kaynaklar yaratabilmeleri için de güven ortamı oluşturur.

3 – Mali Denetim Sonuçları

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 54. ve 55. maddelerinde belediyelerin denetimine ilişkin hükümler belirlenmiştir. Buna göre; belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilâtının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 68. maddesine göre yapılan dış denetim kapsamında; 2021 yılı faaliyet dönemi içerisinde; Kurumumuzun mali rapor ve tabloları ile gelir, gider ve mallarına ilişkin tüm mali faaliyet, karar ve işlemleri ile bunlara ilişkin kayıt, defter, bilgi, belge ve verileri ile mali yönetim ve iç kontrol sistemleri Sayıştay Başkanlığı tarafından denetlenmiş ve 2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu Kurumumuza ulaşmıştır. Denetim Raporu Sayıştay Başkanlığı'nın "www.sayistay.gov.tr"web sitesinde bulunan Raporlar menüsünde 2021 yılı Kasım ayında yayınlanmıştır.

Ayrıca 2021 yılı faaliyet dönemi içerisinde 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 25. maddesi doğrultusunda oluşturulan Hatay Büyükşehir Belediyesi Meclis Denetim Komisyonu tarafından 2020 Yılı Denetim Raporu hazırlanmış ve Büyükşehir Belediye Meclisi'ne bilgi verilmiştir..

Kaynak: Hatay Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 56

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 10: Sağlam Mali Yönetim

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

İSTANBUL Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 65–74 puan bandındaki 4. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 2
Hesap Verebilirlik	GRUP 6
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 3
Şeffaflık	GRUP 3
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 2
Temsil ve Katılım	GRUP 3

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 3
Kaynak Kullanma	GRUP 5
Hizmet Sunma	GRUP 3
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 4

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 4
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 4

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 2. grupta (85–94 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Belediyenin bu ilkeleri büyük ölçüde hayata geçirdiğini görüyoruz.

Adillik ve Kapsayıcılık, **Şeffaflık** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkelerde belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Tutarlılık ile **Hesap Verebilirlik** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi en yüksek puan alan ilk 5 belediye arasında yer alıyor. Belediyenin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye stratejik planını hazırlarken kadın, engelli ve çocuk gibi farklı sosyal gruplar için paydaş analizi yapıyor ve toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaç ve beklentilerine dair edinilen bilgileri paylaşıyor.

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Katılımın kalitesi vatandaşların sadece seçimler yoluyla değil, tüm karar alma süreçlerine anlamlı şekilde dahil olabilmelerini gerektirir. Belediyelerin hizmet sunacağı sosyal gruplar farklılaşabileceği gibi bu grupların talep ve öncelikleri de değişebilir. Bu açıdan bunların tespit edilip, belediyenin stratejik hedefleri belirlenirken değerlendirilmesi gerekir.

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 45–46

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Adillik ve Kapsayıcılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

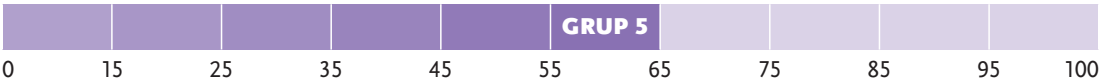
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

İZMİR Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 4
Hesap Verebilirlik	GRUP 5
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 4
Şeffaflık	GRUP 3
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 5
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 5
Kaynak Kullanma	GRUP 6
Hizmet Sunma	GRUP 5
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Şeffaflık ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Adillik ve Kapsayıcılık** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Hesap Verebilirlik ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 5. Grupta (55–64 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

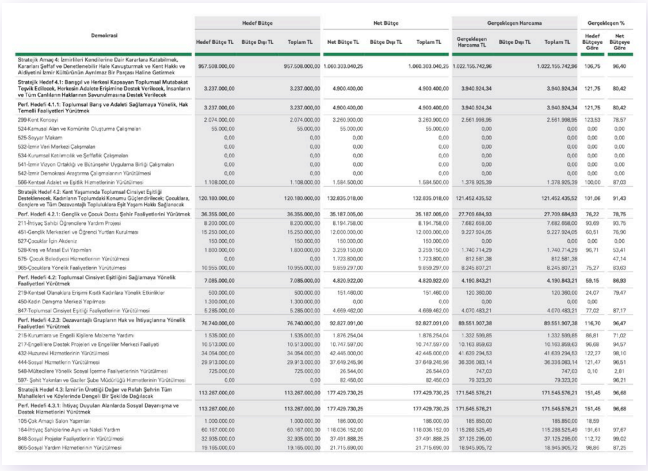
İyi Uygulama

Belediye faaliyet raporunda farklı faaliyet alanlarına dair harcamalarını bütçe ve gerçekleşme oranları ile paylaşıyor.

İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Hangi faaliyet için ne kadar harcama yapıldığının paylaşılması, vatandaşlara belediye bütçesinin ne için harcandığını gösterir. Aynı zamanda belediyenin kaynaklarını kullanırken farklı sosyal gruplara yönelik ne kadar kapsayıcı olduğunu değerlendirmeye imkan tanır. Bütçe ile gerçekleşme oranlarının paylaşılması kaynak tahsisinde etkililik ve verimliliği değerlendirmek için de bir araçtır.



Demekrasi	Hedef Bütçe			Net Bütçe			Gerçekleşen Harcama			Gerçekleşen %	
	Hedef Bütçe TL	Bütçe Dışı TL	Toplam TL	Net Bütçe TL	Bütçe Dışı TL	Toplam TL	Gerçekleşen Harcama TL	Bütçe Dışı TL	Toplam TL	Hedef Bütçeye Göre	Net Bütçeye Göre
Stratejik Amaç 4: İzmirlileri Kentlerine Dair Kararlara Kazandırmak, Kararları Şeffaf ve Denetlenebilir Hale Kavuşturmak ve Kent Hakkı ve Aidiyetini İzmir Kültüründen Ayrılmaz Bir Parçası Haline Getirmek	957.509.000,00		957.509.000,00	1.060.303.040,25		1.060.303.040,25	1.022.156.742,96		1.022.156.742,96	106,75	96,40
Stratejik Hedef 4.1: Sarıgöl ve Herkesi Kapsayan Toplumsal Mutabakat Teşvik Edilecek, Herkesin Adalete Erişimine Destek Verilecek, İnsanların ve Tüm Canlıların Haklarının Savunulmasına Destek Verilecek	3.237.000,00		3.237.000,00	4.600.400,00		4.600.400,00	3.940.924,34		3.940.924,34	121,76	85,62
Perf. Hedef 4.1.1: Toplumsal Barış ve Adaleti Sağlamaya Yönelik, Hak Temelli Faaliyetler Yürütmek	3.237.000,00		3.237.000,00	4.600.400,00		4.600.400,00	3.940.924,34		3.940.924,34	121,76	85,62
299-Kent Konseyi	2.074.000,00		2.074.000,00	3.260.900,00		3.260.900,00	2.561.998,95		2.561.998,95	123,53	78,57
524-Kırmızı Alan ve Komünle Oluşturma Çalışmaları	55.000,00		55.000,00	55.000,00		55.000,00	0,00		0,00	0,00	0,00
526-Soyyer Makam	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
532-İzmir Yeni Merkezi Çalışmaları	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
534-Kurumsal Kimlemlik ve Şeffaflık Çalışmaları	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
541-İzmir Vizyon Ortaklığı ve Bütünşehir Uygulama Birliği Çalışmaları	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
543-İzmir Demokrasi Arayüme Çalışmalarının Yürütülmesi	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
566-Kentsel Adalet ve Eşitlik Hizmetlerinin Yürütülmesi	1.108.000,00		1.108.000,00	1.584.500,00		1.584.500,00	1.378.925,39		1.378.925,39	124,50	87,03
Stratejik Hedef 4.2: Kent Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Destekleneck, Kadınların Toplumdaki Konumu Güçlendirilecek Gençlere ve Tüm Dezavantajlı Topluluklara Eşit Yaşam Hakkı Sağlanacak	120.100.000,00		120.100.000,00	132.835.018,00		132.835.018,00	121.452.435,52		121.452.435,52	101,08	91,43
Perf. Hedef 4.2.1: Gençlik ve Çocuk Dostu Şehir Faaliyetlerini Yürütmek	36.355.000,00		36.355.000,00	36.187.006,00		36.187.006,00	27.705.694,93		27.705.694,93	76,22	76,76
211-İHtyaç Sahibi Öğrencilere Yardım Projesi	8.200.000,00		8.200.000,00	8.191.798,00		8.191.798,00	7.682.658,00		7.682.658,00	93,69	93,76
461-Gençlik Merkezleri ve Öğrenci Yurtları Kurulması	15.250.000,00		15.250.000,00	12.000.000,00		12.000.000,00	9.227.924,05		9.227.924,05	60,51	76,90
527-Çocuklar İçin Akdeniz	150.000,00		150.000,00	150.000,00		150.000,00	0,00		0,00	0,00	0,00
528-Kreş ve Mesel Evi Yapımları	1.800.000,00		1.800.000,00	3.259.150,00		3.259.150,00	1.740.714,29		1.740.714,29	96,71	53,41
575- Çocuk Belediyesi Hizmetlerinin Yürütülmesi	0,00		0,00	1.723.800,00		1.723.800,00	812.581,38		812.581,38		47,14
904-Çocuklara Yönelik Faaliyetlerin Yürütülmesi	10.955.000,00		10.955.000,00	9.859.297,00		9.859.297,00	8.240.807,21		8.240.807,21	75,21	83,60
Perf. Hedef 4.2: Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Sağlamaya Yönelik Faaliyetleri Yürütmek	7.085.000,00		7.085.000,00	4.820.922,00		4.820.922,00	4.190.843,21		4.190.843,21	59,15	86,93
219-Kentsel Olanaklara Erişimi Kısıtlı Kadınlara Yönelik Etkinlikler	500.000,00		500.000,00	151.460,00		151.460,00	120.360,00		120.360,00	24,07	79,47
456-Kadın Danışma Merkezi Yapılması	1.300.000,00		1.300.000,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	
847-Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Faaliyetlerinin Yürütülmesi	5.285.000,00		5.285.000,00	4.669.462,00		4.669.462,00	4.070.483,21		4.070.483,21	77,02	87,17
Perf. Hedef 4.2.2: Dezavantajlı Grupların Hak ve İhtiyaçlarına Yönelik Faaliyetleri Yürütmek	76.740.000,00		76.740.000,00	92.827.091,00		92.827.091,00	89.551.907,38		89.551.907,38	116,70	96,47
218-Kurumlara ve Engelli Kişilere Mücevre Yardımı	1.535.000,00		1.535.000,00	1.876.254,04		1.876.254,04	1.332.599,65		1.332.599,65	86,81	71,02
217-Engellilere Destek Projeleri ve Engelliler Merkezi Faaliyeti	10.512.000,00		10.512.000,00	10.747.597,00		10.747.597,00	10.163.859,63		10.163.859,63	96,68	94,57
433-Hizmetsel Hizmetlerinin Yürütülmesi	34.094.000,00		34.094.000,00	42.445.000,00		42.445.000,00	41.839.294,53		41.839.294,53	122,71	98,16
444-Soyyel Hizmetlerin Yürütülmesi	29.913.000,00		29.913.000,00	37.619.240,96		37.619.240,96	36.336.083,14		36.336.083,14	121,47	96,51
548-Mübecere Yönelik Sosyal İşleme Faaliyetlerinin Yürütülmesi	725.000,00		725.000,00	26.544,00		26.544,00	747,03		747,03	0,10	2,81
597- Şehit Yakınları ve Gaziler Şube Müdürlüğü Hizmetlerinin Yürütülmesi	0,00		0,00	82.456,00		82.456,00	79.323,20		79.323,20		96,21
Stratejik Hedef 4.3: İzmir'in Ürettiği Değer ve Refah Şehrin Tüm Mahalleleri ve Köylerinde Dengeli Bir Şekilde Dağılacak	113.287.000,00		113.287.000,00	177.429.730,25		177.429.730,25	171.545.576,21		171.545.576,21	151,45	96,68
Perf. Hedef 4.3.1: İhtiyaç Duyulan Alanlarda Sosyal Dayanışma ve Destek Hizmetlerini Yürütmek	113.287.000,00		113.287.000,00	177.429.730,25		177.429.730,25	171.545.576,21		171.545.576,21	151,45	96,68
109-Çok Amaçlı Salon Yapımları	1.000.000,00		1.000.000,00	186.000,00		186.000,00	185.850,00		185.850,00	18,59	
164-İHtyaç Sahiplerine Aynı ve Nakdi Yardım	60.187.000,00		60.187.000,00	118.036.152,00		118.036.152,00	115.288.525,40		115.288.525,40	191,61	97,67
848-Sosyal Projeler Faaliyetlerinin Yürütülmesi	32.935.000,00		32.935.000,00	37.491.898,25		37.491.898,25	37.125.295,00		37.125.295,00	112,72	99,02
965-Sosyal Yardım Hizmetlerinin Yürütülmesi	19.165.000,00		19.165.000,00	21.715.680,00		21.715.680,00	18.945.905,72		18.945.905,72	98,85	87,25

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 231

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 10: Sağlam Mali Yönetim

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

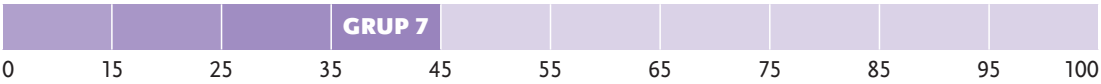
Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

KAHRAMANMARAŞ Büyükşehir Belediyesi

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 35–44 puan bandındaki 7. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 8
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 8
Hesap Verebilirlik	GRUP 6
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 6
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 8
Temsil ve Katılım	GRUP 9

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 7
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 8

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 6
Uygulama	GRUP 7
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 9

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Hesap Verebilirlik, **Adillik ve Kapsayıcılık** ile **Şeffaflık** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık, **Sorumluluk ve Duyarlılık** ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye internet sitesinde tamamlanan ihaleler ile ilgili teklif verenler, ihaleyi alanlar ve sözleşme tutarı dahil olmak üzere kamuoyu ile bilgi paylaşıyor.

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi

Uygulamanın Önemi

Belediyeler birçok kamu hizmetini sağlarken ihale yoluyla mal ve hizmet alır. İhalelerin yasalara uygun gerçekleşmesinin yanında kaynakların mümkün olan en adil, etkili ve verimli şekilde kullanılması da önemlidir. Bu açıdan sadece ihale ilanlarının değil sonuçlarının da mali değeri ile paylaşılması vatandaşların belediyelere olan güvenini arttırır.

Asfalt Tankeri Kiralanması Hizmet Alımı

Kapsam:	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunun 19uncu Maddesi (Açık İhale Usulü)
İhale özeti:	200 Sefer Asfalt Tankeri Kiralanması Hizmet Alımı
İhale tarihi:	20 Temmuz 2022 Çarşamba 15:00
İhalenin yapılacağı adres:	KAHRAMANMARAŞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İHALE SALONU İSMETPAŞA MAH. AZERBAYCAN BULV. NO:25 BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HİZMET BİNASI KAT:2 DULKADİROĞLU / KAHRAMANMARAŞ
İhale kayıt numarası:	2022/638534
İhaleyi yapan birim:	Fen İşleri Dairesi Başkanlığı Asfalt ve Üretim Şube Müdürlüğü
Yaklaşık Maliyet:	646.000,00 TL
Durum:	Yapıldı
Teklifler:	BATMAN SOLMAZ PETROL NAK. OTOMOTİV TAAH. TİC. LTD. ŞTİ. 205.000,00 ABABEY TAŞIMACILIK SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ 315.400,00 MAHMUT ORAK 384.000,00 OĞUZER NAKLİYAT PETROL ÜR. İNŞ. TAAH. TEM. İTH. İHR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ. 394.000,00 AB YOL YAPIM PETROL İNŞAAT NAKLİYE OTOMOTİV TAAHHÜT SANAYİ VE DIŞ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ 400.000,00 GAZİ NUR PETROL TAŞIMACILIK TEM. İNŞ. TUR. SAN. VE TİC. LİMİTED ŞİRKETİ 450.000,00 UHA PETROL TAŞIMACLIK İNŞAAT TURİZM GIDA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ 477.500,00 HND-GRUP PETROL İNŞAAT NAKLİYE TARIM HAYVANCILIK TEMİZLİK ORGANİZASYON OTOMOTİV SANAYİ VE DIŞ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ 489.400,00 YAKSAN YAKIT TEMİZLİK GIDA TAŞIMACILIK OTOMOTİV İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ 3.000.000,00
İhaleyi Alan:	MAHMUT ORAK
Sözleşme Tutarı:	384.000,00 TL
Sözleşme Tarihi:	04 Ağustos 2022 Perşembe
İşe Başlangıç Tarihi:	04 Ağustos 2022 Perşembe
İşin Süresi:	150 gün
Tenzilat oranı:	40,56

Yukarıda yer alan bilgiler sadece bilgilendirme amaçlıdır. Sitede yayınlanan bilgilerin güncelliği, doğruluğu ve tamlığı konusunda azami özen gösterilmekle birlikte, Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi bu konuda hiçbir taahhüt ve sorumluluk kabul etmez.

Kaynak: https://kahramanmaras.bel.tr/ihale-ilanlari

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

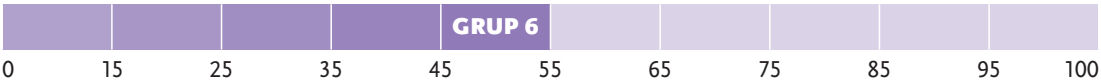
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

KAYSERİ Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 5
Hesap Verebilirlik	GRUP 7
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 4
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 2
Temsil ve Katılım	GRUP 8

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 2. grupta (85–94 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Belediyenin bu ilkeyi büyük ölçüde hayata geçirdiğini görüyoruz.

Şeffaflık ilkesinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkede gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Sorumluluk ve Duyarlılık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından çok önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye yapmayı planladığı bir yatırımı iş dünyası ile birlikte değerlendiriyor.

Uygulamanın Önemi

Yatırımların paydaş katılımı ile gerçekleştirilmesi hem yatırımlardan elde edilecek faydaların artmasını hem de tesislerin verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

Beydeğirmeni Besi Bölgesi'nde 6 hak sahibi projelerine ruhsatı alırken, 3 tanesinin yapımı tamamlanma aşamasına gelmiş bulunmaktadır.

Üreten ve kendi kendine yeten bir Türkiye ve Kayseri anlayışı içerisinde bu projenin hayata geçirilmesinde önemli desteklerden biri olan Tarım Bakanlığı *"Kırsal Kalkınma Destekleri Kapsamında Tarıma Dayalı Ekonomik Yatırımların Desteklenmesi"* başvuru dönemi ilan edildi. Kırsal Kalkınma Destekleri Kapsamında Tarıma Dayalı Ekonomik Yatırımların (3 milyon TL'ye kadar yüzde 50 hibe) Desteklenmesi 2021-2022 Başvuru Dönemi uygulamalarına ilişkin Kayseri Tarım İl Müdürlüğü'nce çevrimiçi bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi planlanmaktadır.

Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı kapsamında, hibe başvurusu kriterlerinin sağlanması, taşınmazların mülkiyetleri ipotek ve teminat mektubu karşılığı talep sahiplerine devredilmiş olup inşaatlar hızla devam etmektedir.

Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanı Dr. Memduh BÜYÜKKILIÇ başkanlığında Besi Bölgesi ve Biyogaz Tesisi ile ilgili Kayseri Ticaret Borsası'nda (KTB) kırmızı et üreticileri ile istişare toplantısı yapılmıştır.

Tarım ve Orman Bakanlığı'nın kırsal kalkınma destekleri kapsamında 2021 yılı hibe başvurusu yapan 12 yatırımcının da projeleri hazırlanmış olup, çalışmalara başlanmıştır.

Kocasinan İlçesi, Beydeğirmeni Mahallesi'nde bulunan depolama alanı arsası alanı ihalesi kapalı teklif usulüyle gerçekleştirilmiştir.

15 Aralık'ta 4. Grup talep toplamaya başlanılmış, 10 Ocak 2022 tarihinde son talepler toplanarak 4. Grup kura çekilişi gerçekleştirilecektir.

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 128

KOCAELİ Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 65–74 puan bandındaki 4. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 4
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 4
Hesap Verebilirlik	GRUP 4
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 5
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 5

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 4
Kaynak Kullanma	GRUP 7
Hizmet Sunma	GRUP 3
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 2
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 6

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Tutarlılık, **Sorumluluk ve Duyarlılık** ile **Hesap Verebilirlik** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Adillik ve Kapsayıcılık, **Şeffaflık** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi en yüksek puan alan ilk 5 belediye arasında yer alıyor. Belediyenin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye faaliyet raporunda 3 yıllık bilançosunu paylaşıyor.

KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR
ÇALIŞINCA OLUYOR

Uygulamanın Önemi

Yerel yönetimlerin borçluluk durumları mali sürdürülebilirlik ve uzun vadeli hizmet üretimi açısından önemli. Çok yıllık bilançonun paylaşılması, kurumun mali kaynaklarını nasıl yönettiğini gösterir. Aynı zamanda yıllar içinde yaşanan değişimlerin takip edilebilmesini sağlar.

BİLANÇO (TL)

Aktif	Cari Yıl 2019	Cari Yıl 2020	Cari Yıl 2021
I-Dönen Varlıklar	**213.730.349,21**	**793.569.668,03**	**1.388.900.201,95**
10 Hazır Değerler	51.372.887,02	637.462.850,46	1.230.458.145,03
12 Faaliyet Alacakları	89.284.732,38	94.130.859,37	81.058.661,03
13 Kurum Alacakları	6.461.854,37	1.299.313,57	636.265,60
14 Diğer Alacaklar	528.125,23	516.102,08	7.943.155,84
15 Stoklar	10.646.070,28	20.384.039,72	26.556.420,10
16 Ön Ödemeler	6.650.093,06	7.172.760,19	8.628.628,02
19 Diğer Dönen Varlıklar	48.786.586,87	32.603.742,64	33.618.926,33
II-Duran Varlıklar	**12.724.398.170,47**	**16.309.044.551,71**	**20.335.137.130,23**
22 Faaliyet Alacakları	5.327.710,27	24.191.076,80	30.681.781,53
24 Mali Duran Varlıklar	795.647.482,92	880.315.005,48	1.267.935.359,44
25 Maddi Duran Varlıklar	11.923.422.977,28	15.404.538.469,43	19.036.519.989,26
26 Maddi Olmayan Duran Varlıklar	0	0	0
Aktif Toplam	**12.938.128.519,68**	**17.102.614.219,74**	**21.724.037.332,18**
IX-Nazım Hesaplar	**2.296.826.201,44**	**2.827.291.625,52**	**3.547.650.900,90**
91 Nakit Dışı Teminatlar ve Kişilere Ait Menkul Kıymetler	139.706.498,93	153.863.404,73	187.190.174,13
92 Taahhüt Hesapları	313.074.814,56	408.307.825,61	689.299.226,31
99 Diğer Nazım Hesaplar	1.844.044.887,95	2.265.120.395,18	2.671.161.500,46
Genel Toplam	**15.234.954.721,12**	**19.929.905.845,26**	**25.271.688.233,08**

Pasif	Cari Yıl 2019	Cari Yıl 2020	Cari Yıl 2021
III-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	**1.241.871.355,98**	**1.532.190.982,19**	**1.726.440.160,36**
30 Kısa Vadeli İç Mali Borçlar	295.391.185,18	689.969.672,82	867.085.549,77
32 Faaliyet Borçları	218.610.290,19	158.269.745,37	207.170.966,45
33 Emanet Yabancı Kaynaklar	46.239.722,92	44.366.250,95	71.052.311,84
36 Ödenecek Diğer Yükümlülükler	58.568.387,35	11.902.434,84	13.947.897,52
37 Borç ve Gider Karşılıkları	22.087.296,48	19.985.876,98	16.525.108,26
38 Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	600.974.473,86	607.697.001,23	550.658.326,52
IV-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	**5.697.345.988,00**	**4.718.044.312,70**	**3.938.095.277,51**
40 Uzun Vadeli İç Mali Borçlar	2.566.270.510,40	1.866.270.510,40	1.366.270.510,40
42 Faaliyet Borçları	1802767,47	0	38.500.000,00
43 Diğer Borçlar	542.496,08	388.699,78	263.446,45
47 Borç ve Gider Karşılıkları	193.735.167,06	235.610.382,05	338.171.070,34
48 Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	2.934.995.046,99	2.615.774.720,47	2.194.890.250,32
V-Özkaynaklar	**5.998.911.175,70**	**10.852.378.924,85**	**16.059.501.894,31**
50 Net Değer Hesabı	3.250.340.008,94	6.889.961.530,01	10.177.567.306,77
57 Geçmiş Yıllar Faaliyet Sonuçları	2.026.849.765,07	2.451.112.509,29	3.375.196.411,07
59 Dönem Faaliyet Sonuçları	721.721.401,69	1.511.304.885,55	2.506.738.176,47
Pasif Toplam	**12.938.128.519,68**	**17.102.614.219,74**	**21.724.037.332,18**
IX-Nazım Hesaplar	**2.296.826.201,44**	**2.827.291.625,52**	**3.547.650.900,90**
91 Nakit Dışı Teminatlar ve Kişilere Ait Menkul Kıymetler	139.706.498,93	153.863.404,73	187.190.174,13
92 Taahhüt Hesapları	313.074.814,56	408.307.825,61	689.299.226,31
99 Diğer Nazım Hesaplar	1.844.044.887,95	2.265.120.395,18	2.671.161.500,46
Genel Toplam	15.234.954.721,12	19.929.905.845,26	25.271.688.233,08

Kaynak: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 42–43

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 10: Sağlam Mali Yönetim

İlke 12: Hesap verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

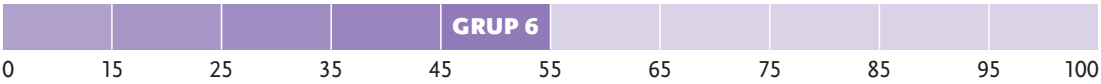
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

KONYA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 8
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 3
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkelerde belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Şeffaflık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Hesap Verebilirlik** ilkelerinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Hesap verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından çok önemli. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye stratejik planında sadece iç ve dış paydaş listesini değil onlardan alınan öneri ve görüşleri de paylaşıyor.

KONYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Anlamlı ve demokratik bir katılım süreci, vatandaşların talep ve ihtiyaçlarının ne olduğunun belirlenmesini ve kararların buna göre alınmasını gerektirir. Bu süreçte tespit edilen farklı öneri ve görüşlerin paylaşılması, belediyenin ne ölçüde bunlara yönelik hizmet ürettiğini takip etmeye de imkan verir.

Stratejik Plan 2020 - 2024

Ayrıca 2020-2024 Stratejik Plan için yapılan ankette aşağıda gösterilen talepler ortaya konmuştur.

VATANDAŞ ANALİZİ	
Konyada Yaşam standartlarının yükseltilesi ile ilgili çalışmaların sürekli gündemde olması gerekmektedir. Yaşanabilir Konya için yapılan çalışmalara devam edilmelidir. Halkı ilgilendiren konuların tartışıldığı platformların halka canlı iletilebilmesi, Kadına şiddet Çocuk, Taciz v.b. olaylara karşı bilinçlendirici konferanslar verilmesi.	Günümüzde genellikle aile ve gençler üzerinde olumsuz dış baskı ve negatif örnek oluşturacak örnekler çoğalmaktadır. Bu çerçevede gençler ve aile yapısına katkı sağlayacak projelere önem verilmelidir. Engellilere yönelik sosyal - kültürel hizmetler ile eğitim ve spor faaliyetlerinin arttırılması gerekir. İşitme engelli vatandaşlarımıza yatırımlar konusunda yer verilmesi.
Yeni çevre yollarının yapılması, İnsanlar için toplu ulaşım kullanımının artırılması Alt yapının daha düzenli bir şekilde (elektrik, su gaz) gibi unsurlarla planlı bir şekilde yürütülmesi. Böylelikle hem yapılan yolların bozulmasını önlenir, hem de israf edilmemiş olur.	İhtiyaç sahiplerine iyi bir araştırmadan sonra gerekli yardımların yapılması. Önceliğin yardımlarda başta dul, yetim, şehit ailelerine yapılması gerekir.
Yaz aylarında şehrimizin bazı semtlerinde logar kokuları oluşuyor. Bunların acil çözümünü istiyoruz. İlçe Belediyelerle koordineli bir şekilde yaz döneminde haşereyle mücadelenin yapılması, çöp kovalarının hafta bir hijyenli sularla yıkanması gerekmektedir.	Büyükşehir Belediyesi tarafından ağaçlandırma ve yeşil alan çalışmalarında (orta refüj gibi) alanlarda trafik seyrini ve görüşünü sıkıntıya sokacak bitkilerin dikilmemesi ayrıca dikilenlerin bakımlarının ihmal edilmemesi gerekiyor.
Gençlerimize ve Çocuklarımıza yönelik Sosyal,sportif,panel ve konferans faaliyetleri yapılmalı	Engelli vatandaşlarımıza engelsiz bir hayat için gerekli yardımların yapılması hususunda öncelik bekliyoruz.
Büyükşehir yasasından sonra bağlanan ilçelerde tüm mezarlıklarda temizlik ve bakım çalışmasının yapılması.	Toplu ulaşımda tramvay araçları trafik ışığında uzun süre bekleyerek ciddi vakit kayıpları oluşmaktadır. Trafik ışıkları tramvaylar beklemeyecek şekilde, tramvay öncelikli olarak dizayn edilmelidir.
Otogar civarında çirkin görünüme ve Konya'mız açısından farklı negatif düşüncelere sebep olan alkol satışı yapılan yer ve içkili mekanların acilen kaldırılması veya başka bir yere taşınması. Gerekirse Bakanlıklardan yardım istenmelidir.	Kadınlar pazarı satış alanlarının denetimin daha sık yapılması gerekmektedir. Gıda ve yemek satışı yapılan yerlerde denetimlerin artırılmasını istiyorum.
Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde İlçe Belediyeler ve buralara bağlı köy, mahallelerle birlikte senenin belirli günlerinde yöresel ürünler fuarı düzenlenebilir. Ayrıca satış noktaları da konulabilir.	Şehir girişlerindeki dağlara ve boş alanlara ağaçlandırma çalışması yapılmalı.
Trafik sorununa acil çözüm bulunmasını istiyoruz. Suriyeli vatandaşların yaşadığı mahallelerde daha çok kontrol yapılmalı denetim sıklaştırılmalı	Yüksek katlı yapılardan vazgeçilmeli daha çok az katlı binalara yer verilmeli otogar c civarındaki uygunsuz yerler kapatılmalı.

Kaynak: Konya Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 63–69

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

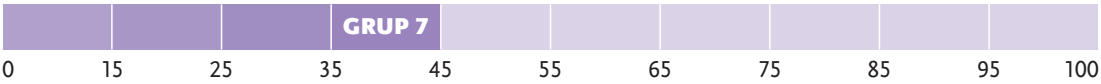
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

MALATYA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 35–44 puan bandındaki 7. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 7
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 6
Hesap Verebilirlik	GRUP 9
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 7
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 4
Temsil ve Katılım	GRUP 8

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 8
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 7
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 9

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Adillik ve Kapsayıcılık** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Şeffaflık** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye faaliyet raporunda dış paydaşlardan alınan kaynakların ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını kamuoyu ile paylaşıyor.

MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Belediyelerin kaynaklarının ne olduğunu ve bunları hangi amaçlarla kullandıklarını paylaşmaları şeffaflığın bir gereğidir. Hesap verebilirliğin sağlanması da öncelikle vatandaşların bu gibi bilgilere erişimi ile mümkün olur.

Proje Adı	Horata'nın Tanıtımı ve Turizme Kazandırılması Projesi
Finans/Destek Sağlayan Kuruluş Adı	FIRAT KALKINMA AJANSI
Program Adı	2020 Yılı Turizm Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı (TSGM)
Destek/Hibe Miktarı	3.000.000 TL
Proje Özeti	Proje kapsamında; * Horata mesire alanında yapılacak rekreasyon , peyzaj , çevre düzenlemesi ve alt yapı faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
Açıklamalar	Proje devam etmekte olup, 2022 yılında tamamlanacaktır.

Proje Adı	Gönüller Bir Olsun Projesi
Finans/Destek Sağlayan Kuruluş Adı	AİLE ÇALIŞMA ve SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI
Program Adı	2020 Yılı Yaşlı Destek Programı (YADES)
Destek/Hibe Miktarı	610.000,00 TL
Proje Özeti	Proje kapsamında; * Vefa Konağı 1 ve 2 tesislerimizdeki hizmetlerimizin sürdürülebilirliği, * Maddi durumu iyi olmayan yaşlılarımızın evlerinin bakım ve onarımı, * Yaşlılara özgün sosyal ve kültürel etkinlikler, yapılması, -* Pandemi süresince ihtiyaç ve bakıma muhtaç yaşlılara yemek yardımı gerçekleştirmek, * İhtiyaç sahibi yaşlılara eşya yardımı ve yaşam alanı iyileştirme faaliyetleri planlanmıştır.
Açıklamalar	Proje 2021 yılında tamamlanmıştır.

Proje Adı	Malatya B.B. Orta Vadeli Finansman ve Kalkınmanın Planlanması Projesi
Finans/Destek Sağlayan Kuruluş Adı	DÜNYA BANKASI ve İLBANK A.Ş.
Program Adı	Sürdürülebilir Şehirler Programı (SŞP II)
Destek/Hibe Miktarı	243.000,00 €
Proje Özeti	Proje kapsamında; * Büyükşehir Belediyesinin orta vadeli Finansman ve Kalkınma Planının hazırlanması gerçekleştirilecektir.
Açıklamalar	Proje devam etmekte olup, 2022 yılında tamamlanacaktır.

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

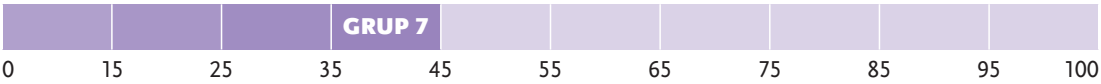
Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Malatya Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 227–234

MANİSA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 35–44 puan bandındaki 7. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 5
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 7
Şeffaflık	GRUP 9
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 5
Temsil ve Katılım	GRUP 8

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 7
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 8

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 8
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 9

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Şeffaflık** ilkelerinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Manisa Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye çalışanlarının uyması gereken etik davranış ilkelerini, hem vatandaşların hem de çalışanların kolayca anlayabileceği bir dile dönüştürerek internet sitesinde paylaşıyor.

Uygulamanın Önemi

Etik davranış ilkelerinin kamuoyu ile paylaşılması belediye ile vatandaşlar arasında bir taahhüt oluşturur. Aynı zamanda vatandaşların, bu ilkelere aykırı durumları belediye yönetimine bildirerek sorunun çözülmesi için bir yol izleyebilecekleri mesajını verir.

Kaynak: https://www.manisa.bel.tr/s398_manisa-buyuksehir-belediye-baskanligi-etik-komisyo.aspx

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Hesap Verebilirlik

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 5: Hukukun Üstünlüğü

İlke 6: Etik Davranış

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.5. Yolsuzluk ve rüşvetin tüm biçimlerinin önemli ölçüde azaltılması

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

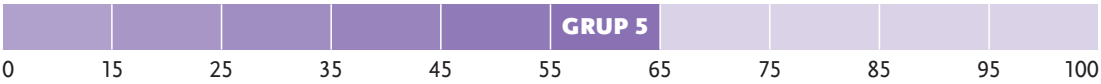
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

MERSİN Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 4
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 4
Hesap Verebilirlik	GRUP 7
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 4
Şeffaflık	GRUP 6
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 4
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 4

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 4
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Tutarlılık, **Sorumluluk ve Duyarlılık**, **Adillik ve Kapsayıcılık** ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Şeffaflık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye Uluslararası Göç Örgütü iş birliği ile mültecilere yönelik sosyal uyum programları geliştiriyor.

Uygulamanın Önemi

Şehir yaşamında sosyal ve kültürel entegrasyon önemlidir. Mültecilere yönelik tercümanlık, iş ve eğitim danışmanlığı gibi hizmetlerin sağlanması toplumsal uyum ve barışa katkı sağlar.

Mersin Büyükşehir Belediyesi ve Uluslararası Göç Örgütü (IOM) İşbirliğinde Sosyal Uyum Merkezi

- Türkiye'deki Hassas Topluluklara Yönelik Multi-Sektörel Yardım" kapsamında Birleşmiş Milletler Göç Kuruluşu olan Uluslararası Göç Örgütü (IOM) işbirliğiyle ilimiz Akdeniz ilçesinde Sosyal Uyum Merkezi faaliyetlerine başlamıştır.

  Sosyal Uyum Merkezi'nde, Mersin'de yaşayan hassas gruplar için (Geçici Koruma Kapsamı Altındaki Suriyeliler, Uluslararası Koruma Statü veya Başvuru Sahibi sığınmacılar, dezavantajlı durumda olan vatandaşlarımız vb.) koordineli, verimli ve ölçülebilir hizmet sunumu gerçekleştirilecek ve ev sahibi toplulukla sosyal uyum teşvik edilecektir.

- **Sosyal Uyum Merkezi'nde uygulanan faaliyetler:**

- Hassas gruplara yönelik psikososyal destek, tercümanlık desteği, iş ve meslek danışmanlığı, eğitim danışmanlığı ve sağlık danışmanlığı hizmetleri sağlanmıştır.
- Etkili hizmet sunumu, göçmen ve mültecilerin hakları ve yerel entegrasyon mekanizmalarına yönelik etkili yaklaşımlar ve uygulamalar hakkında ilçe kamu kurumları, belediyeler ve sivil toplum kuruluşlarının çalışanları arasında bilgi ve deneyim paylaşımını geliştirmek için farkındalık oturumları düzenlenmiştir.
- Sosyal uyum düzeyini belirlemek ve sorunları belirleyerek sosyal uyum faaliyetlerini bilgilendirmek için her bir belirli bölgede uygulanacak araştırma ve anketler yapılmıştır.
- Belediyelerin programlarını ve faaliyetlerini beslemek için Mülteci Komitesi / Konseyleri ile üç ayda bir topluluk toplantıları düzenlenmiştir.
- Göçmenleri, mültecileri ve ev sahibi toplulukları hedefleyen kültürlerarası öğrenme, çatışma yönetimi ve barış eğitimi konularında eğitimler verilmiştir.
- Mülteciler ve ev sahibi topluluk (spor faaliyetleri, annelik grupları) arasında, seçilen yerel kamu hizmeti sağlayıcıları ve belediyelerin sosyal hizmet görevlileri ile koordineli bir şekilde yürütülecek topluluk oluşturma etkinlikleri düzenlenmiştir.

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Adillik ve Kapsayıcılık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 11: İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 10, SKA 16

Amaç 10.2. 2030'a kadar yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının desteklenmesi

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Sosyal Etkileşim

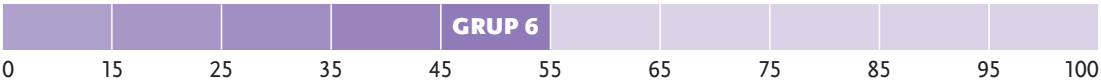
Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Mersin Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 114

MUĞLA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 7
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 7
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 5
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 6
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 7
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 4
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 9

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Adillik ve Kapsayıcılık ile **Şeffaflık** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık, **Sorumluluk ve Duyarlılık** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Muğla Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye faaliyet raporunda şirketlerinin faaliyetlerini ve bilançolarını paylaşıyor.

Uygulamanın Önemi

Belediye şirketleri hem idari hem mali açıdan belediyelerle bütün yapılardır. Kamu kaynaklarının kullanımı konusunda belediye ile birlikte şirketlerinin de değerlendirilmesi daha doğru sonuç verir. Şirketler ile ilgili bilgi paylaşılması mali şeffaflığı sağlayacağı gibi mali yapıda bütünsel bir bakış açısı geliştirir ve vatandaşların da belediyeye güvenini arttırır.

3. Mali Bilgiler

MUTTAŞ A.Ş.'ne ait 2021 yılı bilanço ve ayrıntılı gelir tabloları aşağıda verilmiştir.

MUTTAŞ 2021 Yılı Bilançosu

AKTİF (VARLIKLAR)	Önceki Dönem	Cari Dönem	PASİF(KAYNAKLAR)	Önceki Dönem	Cari Dönem
I- DÖNEN VARLIKLAR	12.239.793,06	92.341.884,47	I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	10.414.509,62	30.734.430,83
A-HAZIR DEĞERLER	7.994.295,16	14.982.271,19	A-MALİ BORÇLAR	1.177.890,40	-
1-KASA	28.177,86	34.484,01	1-BANKA KREDİLERİ	1.177.890,40	-
2-ALINAN ÇEKLER	-	-	2-FİNANSAL KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN BORÇLAR	-	-
3-BANKALAR	7.561.933,60	14.518.825,53	3-ERTELENMİŞ FİNANSAL KİRALAMA BORÇLARINA MALİYETLERİ	-	-
4-VERİLEN ÇEKLER VE ÖDEME EMİRLERİ (-)	-	-	4-UZUN VADELİ KREDİLERİN ANAPARA TAKSİTLERİ VE FAİZLERİ	-	-
5-DİĞER HAZIR DEĞERLER	404.183,70	428.961,65	5-TAHVİL, ANAPARA BORÇ, TAKSİT VE FAİZLERİ	-	-
B-MENKUL KIYMETLER	-	65.000.135,27	6-ÇIKARILMIŞ BONOLAR VE SENETLER	-	-
1-HİSSE SENETLERİ	-	-	7-ÇIKARILMIŞ DİĞER MENKUL KIYMETLER	-	-
2-ÖZEL KESİM TAHVİL, SENET VE BONOLARI	-	-	8-MENKUL KIYMETLER İHRAÇ FARKI (-)	-	-
3-KAMU KESİMİ TAHVİL, SENET VE BONOLARI	-	-	9-DİĞER MALİ BORÇLAR	-	-
4-DİĞER MENKUL KIYMETLER	-	65.000.135,27	II- TİCARİ BORÇLAR	2.029.852,76	20.606.421,01
C-MENKUL KIYMETLER DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)	-	-	1-SATICILAR	1.726.825,78	20.106.997,60
C-TİCARİ ALACAKLAR	1.560.604,29	2.760.805,57	2-BORÇ SENETLERİ	-	-
1-ALICILAR	1.542.868,29	2.696.826,59	3-BORÇ SENETLERİ REESKONTU (-)	-	-
2-ALACAK SENETLERİ	17.706,00	75.161,50	4-ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	244.592,47	426.019,34
3-ALACAK SENETLERİ REESKONTU (-)	-	-	5-DİĞER TİCARİ BORÇLAR	57.434,51	73.405,07
4-KAZANILMAMIŞ FİNANSAL KİRALAMA FAİZ GELİRLERİ (-)	-	-	C-DİĞER BORÇLAR	6.101.170,75	8.738.731,39
5-VERİLEN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	-	-	1-ORTAKLARA BORÇLAR	-	-
6-DİĞER TİCARİ ALACAKLAR	-	99.799,98	2-İŞTİRAKLERE BORÇLAR	-	-
7-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR	-	-	3-BAĞLI ORTAKLIKLARA BORÇLAR	-	-
8-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)	-	-	4-PERSONELE BORÇLAR	1.693.966,60	1.793.757,65
D-DİĞER ALACAKLAR	434.643,67	660.528,00	5-DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR	4.407.204,15	6.944.973,74
1-ORTAKLARDAN ALACAKLAR	-	-	6-DİĞER BORÇ SENETLERİ REESKONTU (-)	-	-
2-İŞTİRAKLERDEN ALACAKLAR	-	-	D-ALINAN AVANSLAR	11.013,24	35.873,36
3-BAĞLI ORTAKLIKLARDAN ALACAKLAR	-	-	1-ALINAN SİPARİŞ AVANSLARI	11.013,24	35.873,36
4-PERSONELDEN ALACAKLAR	40.710,89	52.106,73	2-ALINAN DİĞER AVANSLAR	-	-
5-DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	393.932,78	608.421,27	E-YILLARA YAYGIN İNŞAAT VE ONARIM HAKEDİŞ BEDELLERİ	-	-
6-DİĞER ALACAK SENETLERİ REESKONTU (-)	-	-	1-YILLARA YAYGIN İNŞAAT VE ONARIM HAKEDİŞ BEDELLERİ	-	-
7-ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR	-	-	2-YILLARA YAYGIN İNŞAAT ENFLASYON DÜZELTME HESABI	-	-
8-ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)	-	-	F-ODENECEK VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	1.082.202,04	1.261.293,78
E-STOKLAR	627.945,94	1.486.661,50	1-ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR	229.535,66	285.373,70
1-İLK MADDE VE MALZEME	85.557,32	174.413,20	2-ODENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ	792.678,37	886.159,80
2-YARI MAMÜLLER - ÜRETİM	-	-	3-VADESİ GEÇMİŞ ERTELENMİŞ VEYA TAKSİTLENDİRİLMİŞ VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	-	-
3-MAMÜLLER	-	-	4-ODENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	59.988,01	89.760,48
4-TİCARİ MALLAR	520.604,38	675.943,48	G-BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	92,00	92,00
5-DİĞER STOKLAR	20.070,63	629.955,92	1-ÖDENECEK KURUMLAR VERGİSİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI	-	-
6-STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI (-)	-	-	2-ÖDENEN KARIN PEŞİN ÖDENEN VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLERİ (-)	-	-
7-VERİLEN SİPARİŞ AVANSLARI	1.713,61	6.351,90	3-HİZMET TAZMİNATI KARŞILIĞI	-	-
F-YILLARA YAYGIN İNŞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ	-	-	4-MALİYET GİDERLERİ KARŞILIĞI	-	-
1-YILLARA YAYGIN İNŞAAT VE ONARIM MALİYETLERİ	-	-	5-DİĞER BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	92,00	92,00
2-YILLARA YAYGIN İNŞAAT ENFLASYON DÜZELTME HESABI	-	-	H-GELECEK AYLARA AİT GELİRLER VE DİĞER TAHAKKUKLARI	7.334,79	8.926,48
3-TAŞERONLARA VERİLEN AVANSLAR	-	-	1-GELECEK AYLARA AİT GELİRLER	7.334,79	8.926,48
G-GELECEK AYLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI	862.223,31	5.199.098,69	2-DİĞER TAHAKKUKLARI	-	-
1-GELECEK AYLARA AİT GİDERLER	862.223,31	5.199.098,69	I-DİĞER KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	6.963,64	83.092,61
2-GELİR TAHAKKUKLARI	-	-	1-HESAPLANAN KDV	-	265,84
H-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	799.990,68	2.252.393,25	2-DİĞER KDV	-	-
1-DEVREDEN KATMA DEĞER VERGİSİ	690.622,49	2.156.460,59	3-MERKEZ VE ŞUBELER CARİ HESABI	-	-
2-İNDİRİLECEK KATMA DEĞER VERGİSİ	-	-	4-SAYIM VE TESELLÜM FAZLALARI	6.963,64	82.826,77
3-DİĞER KATMA DEĞER VERGİSİ	-	-	5-SAYIM VE TESELLÜM FAZLALARI(T)	-	-
4-PEŞİN ÖDENEN VERGİLER VE FONLAR	46.792,37	64.914,87	6-DİĞER ÇEŞİTLİ YABANCI KAYNAKLAR	-	-
5-İŞ AVANSLARI	6.215,36	7.436,04	II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	-	-
6-PERSONEL AVANSLARI	13.560,46	23.601,95	A-MALİ BORÇLAR	-	-
7-SAYIM VE TESELLÜM NOKSANLARI	-	-	1-BANKA KREDİLERİ	-	-
8-DİĞER ÇEŞİTLİ DÖNEN VARLIKLAR	-	-	2-FİNANSAL KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN BORÇLAR	-	-
9-DİĞER DÖNEN VARLIKLAR KARŞILIĞI (-)	-	-	3-ERTELENMİŞ FİNANSAL KİRALAMA BORÇLARINA MALİYETLERİ (-)	-	-
II- DURAN VARLIKLAR	14.444.413,93	32.655.183,91	4-ÇIKARILMIŞ TAHVİLLER	-	-
A-TİCARİ ALACAKLAR	443.508,59	552.099,19	5-ÇIKARILMIŞ DİĞER MENKUL KIYMETLER	-	-
1-ALICILAR	-	-	6-MENKUL KIYMETLER İHRAÇ FARKI (-)	-	-
2-ALACAK SENETLERİ	-	-	7-DİĞER MALİ BORÇLAR	-	-
3-ALACAK SENETLERİ REESKONTU (-)	-	-	B-TİCARİ BORÇLAR	-	-
4-KAZANILMAMIŞ FİNANSAL KİRALAMA FAİZ GELİRLERİ (-)	-	-	1-SATICILAR	-	-

Kaynak: Muğla Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 195

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

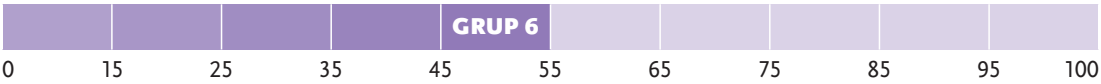
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

ORDU Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 5
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 7
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 6

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 5
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Şeffaflık** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Ordu Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye stratejik planında paydaşların farklı konulardaki beklenti ve önerilerini paylaşıyor.

ORDU BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Paydaşların beklenti ve önerilerinin kamuoyu ile paylaşılması, bunların gündeme gelmesini sağlar ve sonradan hizmet ve politikalara ne kadar yansıtıldığının takip edilmesine imkan verir. Böylece belediyenin hedeflerinin belirlenmesinde anlamlı bir katılım süreci sağlanırken, vatandaşların belediyeyi izlemesi ve değerlendirmesi de mümkün olur.

Ulaşım ve Afet Hizmetleri Yönetimi	
Beklentiler	**Öneriler**
▶ Akıllı ulaşım sistemlerinin yaygınlaştırılması ▶ Turizm odaklı yerleşim yerlerine ilişkili yolların bakım/onarım ve ulaşım şartlarının iyileştirilmesi ▶ İlçeler ile bağlantı yolarının bakım onarımının tamamlanması ▶ Otopark ve araç park sorunun çözülmesi ▶ Otopark ücretlerinin düzenlenmesi ▶ Altyapı hizmetleri yapılırken yol ve kaldırımların tahrip edilmemesi ▶ Toplu taşıma araçlarının saatlerinin düzenlenmesi ▶ Araçların yaya kaldırımlarında, engelli yürüyüş bantlarına, dolmuş duraklarına park edilmemesi ▶ Afet bilincinin arttırılması ▶ Afet sırasında müdahalelerde girilemeyen sokaklar gibi trafik sorunlarının ortadan kaldırılması	▶ Olası Afet durumlarında toplanılacak alanların belirlenmesi ve tanıtılması ▶ Toplu taşıma sisteminin güçlendirilmesi ▶ Tüm ilçelerden merkez İlçeye (Altınordu) geliş gidişli ana arteri belediye otobüsü ile hizmet edilmesi. ▶ Toplu taşıma dönüşüm sistemi için ilçe taşıyıcı kooperatifleri ile birlikte çalışılması ▶ Sinyalizasyon sistemi ile birlikte trafik kontrolünün düzenlenmesi

Çevre ve Sağlık Hizmetleri Yönetimi	
Beklentiler	**Öneriler**
▶ Çocuk oyun alanları, parklar ve yeşil alanların hijyen ortamlarının artırılması ▶ Yeşil alanlarının korunarak arttırılması ▶ Mavi bayraklı plajlarımızın temizliğine hassasiyet gösterilmesi ▶ Sahipsiz hayvanların bakımına yönelik tesislerin sayısının arttırılması	▶ Vatandaşların bilinçlendirilmesi için ortak projelerin üretilmesi ve tanıtılması ▶ Modern kent yapısına kavuşurken doğayı ve çevreyi koruyan projelere yer verilmesi ▶ Çevre ve sağlık hizmetlerinin tanıtılması için ödüllü yarışmalar düzenlenmesi ▶ Yenilenebilir enerji kaynaklı elektrik üretim tesislerinin kurulması.

Kent ve Toplum Düzeni Hizmetleri Yönetimi	
Beklentiler	**Öneriler**
▶ Şehir içerisinde bulunan bar, birahane vb. yerlerden uzak konumlandırılması, ▶ Sahipsiz hayvanlarının güvenli alanlarda bakımının yapılması ▶ Engelli geçişlerine ve araç parkına yönelik zabıta denetimlerinin sıkılaştırılması ▶ Yaya kaldırımlarına ve dolmuş duraklarına park sorununun çözümlenmesi ▶ Hoparlör sesi ve tabela kirliliğinin önlenmesi	▶ Kurumlar arası iş birliği için çalışma komisyonları kurulması ▶ Dilenci denetimleri arttırılarak önlenmesi

Kaynak: Ordu Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 58

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması.

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

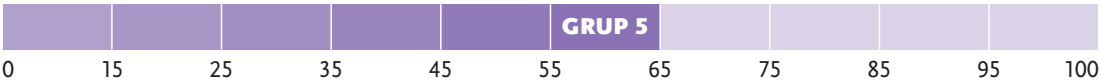
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

SAKARYA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 6
Hesap Verebilirlik	GRUP 5
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 5
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 5
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 5
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 4
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 8

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Hesap Verebilirlik, **Adillik ve Kapsayıcılık** ile **Şeffaflık** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Sorumluluk ve Duyarlılık** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Sorumluluk ve duyarlılık ilkesi hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate alan çalışmaları gerektiriyor. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye stratejik planında, uygulanmakta olan bir önceki döneme ait stratejik planı değerlendiriyor.

Uygulamanın Önemi

Kurumların mevcut durumu bütünsel olarak ele alması, uygulanmakta olan politikaların etkililiği ve verimliliğini değerlendirmeyi mümkün kılar. Önceki dönemler ile yapılacak karşılaştırmalar, hem kurum kültürü hem de diğer paydaşlar ile ilişkiler açısından daha tutarlı hedeflerin belirlenmesine katkı sağlar. Aynı zamanda etkililik ve verimlilik adına değişmesi gereken yaklaşımların tespit edilmesini sağlar.

Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Stratejik plandaki amaçların ve hedeflerin gerçekleşme düzeyleri; harcama birimlerinden üç ayda bir alınan performans verileri yoluyla Stratejik Yönetim Şube Müdürlüğü tarafından hesaplanmaktadır. Uygulanmakta olan stratejik planın amaç ve hedeflerinin beş yıllık gerçekleşme düzeyleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Stratejik Amaçlar	2015	2016	2017	2018	2019
Stratejik Amaç 1	13,99%	41,77%	62,47%	72,75%	77,52%
Stratejik Amaç 2	8,75%	41,35%	55,25%	68,84%	75,15%
Stratejik Amaç 3	0%	17,32%	50,20%	65,08%	76,71%
Stratejik Amaç 4	11,53%	23,12%	41,15%	53,35%	68,75%
Stratejik Amaç 5	8,67%	28,47%	42,32%	62,39%	80,12%
Stratejik Amaç 6	20,31%	38,13%	60,54%	76,82%	90,42%
Stratejik Amaç 7	20,65%	48,12%	65,70%	75,60%	83,25%
Stratejik Amaç 8	15,25%	36,57%	49,60%	63,96%	72,57%
Stratejik Amaç 9	22,43%	46,80%	58,93%	75,74%	90,13%
Stratejik Amaç 10	26,29%	44,14%	65,07%	83,98%	89,00%

Bazı hedeflere ait performans hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmediği, beş yıllık hedef gerçekleşmelerinin belirlenmiş mevcut niceliğin ya çok üstünde ya da çok altında gerçekleştiği görülmüştür. Harcama birimleri; performans hedeflerini belirlerken iyi hesaplamalar yapmalı. Yine stratejik planda yer alan bazı hedeflerin sıfır değerinde olması ilgili harcama biriminin iyi bir gelecek öngörüsü yapamadığını göstermiştir. Bu yüzden harcama birimleri hedeflerini belirlerken daha gerçekçi davranmalıdırlar.

Kaynak: Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 22–23

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Tutarlılık

Etkililik ve Verimlilik

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 3: Etkililik ve Verimlilik

İlke 7: Yetkinlik ve Kapasite

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

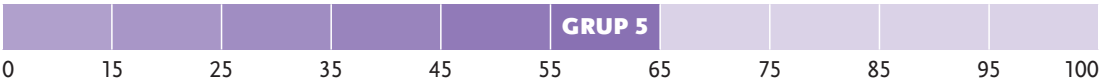
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

SAMSUN Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 55–64 puan bandındaki 5. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 4
Hesap Verebilirlik	GRUP 7
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 4
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 3
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 6
Kaynak Kullanma	GRUP 6
Hizmet Sunma	GRUP 4
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 6

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 3. grupta (75–84 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede belediye için az da olsa gelişim alanı bulunuyor.

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Adillik ve Kapsayıcılık** ilkelerinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve duyarlılık ilkesi hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate alan çalışmaları gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilkelerde gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Şeffaflık ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından çok önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler belediye için çok önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye tarafından düzenli olarak halk günü düzenleniyor ve vatandaşlar haftanın belli günlerinde başkanlık makamında misafir ediliyor.

SAMSUN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Doğrudan katılım ve etkileşimin sağlanması ve vatandaş ile etkileşimin düzenli devam etmesi hem katılımın kalitesini arttırır hem de vatandaşların talep ve ihtiyaçlarına daha doğru ve etkili yanıt verilmesini sağlar.

Dünyanın en büyük Havacılık, Uzay ve Teknoloji Festivali Teknofest 2021'de düzenlenen Roket Yarışması'nda, Orta İrtifa Kategorisinde Türkiye 1.'si olan Atakum Gençlik Merkezi Tanyeli Roket

Sosyal projeler kapsamında, geleceğimize yön veren gençlerimizin her daim yanında olmaya özen göstererek vatandaşlarımızın sorunlarını giderebilmek ve onlara daha yakın olabilmek amacıyla haftada 2 gün Salı ve Perşembe günleri halk günü tertip ettik. Bu kapsamda, 2.754 vatandaşımız Başkanlık Makamı'mızda ağırlandı. Ayrıca; ziyaretlerimizde kıymetli büyüklerimiz ile hasbihal etmeye, hallerini hatırlarını sormaya, varsa taleplerini yerine getirmeye özen gösterdik. Pandemide yeni normalleşme sürecinde 17 ilçemizin 285 mahallesinde çalışmalarımızı inceledikten sonra vatandaşlarımızla bir araya geldik. Muhtarlarla İstişare ve Değerlendirme Toplantıları yaptık. Spora verdiğimiz değer kapsamında, ilimizin gururu Samsunspor'umuzun her daim yanında olarak açılış, davet, düğün, festivaller ve organizasyonlarda, vatandaşımızın davet ettiği her yerde yanlarında olmaya çalıştık.

"Dinlemeye, çözüm üretmeye, talepleri karşılamaya devam ediyoruz."

Kaynak: Samsun Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 242–243

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Sorumluluk ve Duyarlılık

Temsil ve Katılım

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 1: Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması

İlke 2: Duyarlılık

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Hedef 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

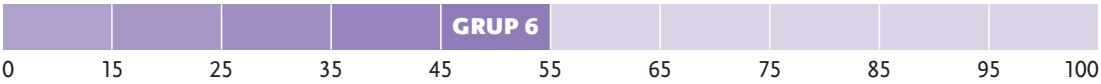
İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

ŞANLIURFA Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 9
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 5
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 7
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 4
Temsil ve Katılım	GRUP 5

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 7
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 5
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 5
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 4. grupta (65–74 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkede gelişime ihtiyaç olduğunu görüyoruz.

Sorumluluk ve Duyarlılık ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Adillik ve Kapsayıcılık ilkesinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Şeffaflık ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık ilkesinde 9. grupta (15–24 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Bu ilke açısından gelişim potansiyeli en üst düzeyde.

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye göçmen ve sığınmacılara destek olmak amacıyla Göç ve Uyum Hizmetleri Dairesi Başkanlığı oluşturmuş ve göçmenlerin topluma uyum sağlamaları ve ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çalışmalar yürütüyor.

Uygulamanın Önemi

Şehir yaşamında sosyal ve kültürel entegrasyon önem taşır. Bugün birçok büyükşehir sınırlarında binlerce göçmen yaşıyor. Hem sosyal kapsayıcılık hem de insan hakları açısından, göçmenlerin hizmetlere erişiminin sağlanması gerekir. Böylece toplumsal uyum ve barış da güçlenir.

GÖÇ VE UYUM HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI

YENİCE TOPLUM MERKEZİ

1-Sağlık Danışmanlığı: yaklaşık 20 medikal malzeme temini 250 aşılama bilgilendirme oturumu 60 danışmanlık
2-Sosyal hizmetler danışmanlığı: 140 kişi
3-Hukuk danışmanlığı: 110 kişi
4-İş meslek danışmanlığı: 130 kişi
5-Egitim danışmanlıgı: 150 kişi
6-Robotik kodlama mentörlük: 125 kursiyer
7-Türkçe dersi: 50 kişi
8- Robotik Kodlama Mentörlük atölyesi ziyaretçi sayısı: 480 kişi
9-İlkokul ve ortaokul merkezimizin tanıtım: 180 öğrenci
10-Şair Anadolu Lisesi öğrencilerinin eğitimi: 80 öğrenci faydalanmıştır.

SÜLEYMANİYE TOPLUM MERKEZİ

50 kişiye türkçe dili kursu verildi.

HAYATİ HARRAN ROBOTİK KODLAMA

63 kişiye robotik kodlama kursu verildi.

MEDİKAL YARDIMLAR

45 adet hastane yatağı
45 adet hava yatağı
75 manuel tekerlekli sandalye
45 koltuk derneği
45 baston
45 taşınabilir klozet
45 walker
20 akıllü tekerlekli sandalye yardımı yapılmıştır.

GÖÇMEN KADINLAR VE GENÇLER İÇİN SAĞLIK VE DESTEK MERKEZİ

165 kişiye koruma hizmeti sağlanmıştır. 80 kişiye sağlık hizmeti verilmiştir.

GIDA VE HİJYEN YARDIMI

37.250 adet hijyen paketi, **21.000 adet** gıda paketi, **1000 adet** bebek seti, **820 adet** çölyak gıda paketi, **180 PKU** gıda paketi, **1635** market kartı yardımı yapıldı.

Kaynak: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 97

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Adillik ve Kapsayıcılık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 11: İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 10, SKA 16

Amaç 10.2. 2030'a kadar yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının desteklenmesi

Amaç 16.7. Her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsil edici karar verme mekanizmalarının oluşturulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Sosyal Etkileşim

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

TEKİRDAĞ Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI

Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 6
Hesap Verebilirlik	GRUP 8
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 6
Şeffaflık	GRUP 6
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 5
Temsil ve Katılım	GRUP 6

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 5
Kaynak Kullanma	GRUP 8
Hizmet Sunma	GRUP 6
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 6

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 4
Uygulama	GRUP 6
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 7

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Etkililik ve Verimlilik ilkesinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Bu ilke belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilke. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilke önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tutarlılık, **Sorumluluk ve Duyarlılık**, **Adillik ve Kapsayıcılık**, **Şeffaflık** ile **Temsil ve Katılım** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Hesap Verebilirlik ilkesinde 8. grupta (25–34 puan) yer alıyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediyenin finansal yönetim ve öz gelir üzerine kilit performans göstergeleri (KPI) ve kurumsal mükemmellik alanında model yaklaşımı (EFQM) bulunuyor.

T.C.
TEKİRDAĞ
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Uygulamanın Önemi

Belediyelerin daha etkili ve verimli çalışması için kurumsal kapasite, yetkinlik ve mali yönetime bütünsel bir bakış açısı geliştirmek önem taşır. Özellikle bu hedeflere yönelik belirlenecek göstergeler ile ilgili faaliyetler somut olarak desteklenir. Bu durum finansal kaynakların artışı ve mali sürdürülebilirliğe katkı sağlar.

Stratejik Amaç 7	Belediyenin kurumsal kapasitesini güçlendirerek katılımcı, hizmet ve vatandaş odaklı bir yönetim yapısı geliştirmek								
Stratejik Hedef 7.2	Sürekli gelişim anlayışı ile insan kaynakları ve kurumsal yapımızı geliştirip hizmet verimliliğini sağlıklı ve güvenli bir şekilde artırarak daha başarılı bir kurumsal performansa ulaşmak.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG7.2.1 Belediye hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	25	55	-	57	-	60	-	2 yılda bir	2 yılda bir
PG7.2.2 Kurumsal mükemmellik modeli puanı (yıllık)	30	400	420	440	460	480	500	Yılda bir	Yılda bir
PG7.2.3 Çalışan Memnuniyet Oranı (%)	25	74	75	76	77	78	80	Yılda bir	Yılda bir
PG7.2.4 Personel başına hizmet içi eğitim saati (yıllık)	20	2	2	2	2	2	2	6 ayda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Tüm Birimler								
Riskler	1.Sendikalarla olan görüşmelerde sürecin uzaması ve uzlaşmazlıkla sonuçlanması 2.Geçmişe dönük davalardan kaynaklı mali sorumlulukların artması 3.Oluşturulmuş İSG kurallarına ve prosedürlerine uyulmaması								
Faaliyet ve Projeler	1.İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve programların yönetilmesi 2.Çalışanların idari, mali ve sosyal haklarının yürütülmesi ile uyuşmazlık süreçlerinin takip edilmesi 3.Eğitim ve organizasyonel gelişim faaliyetlerinin ve stajyer öğrenci kabul işlemlerinin yürütülmesi. 4.Kurumsal mükemmellik modeli çalışmalarının yürütülmesi 5.İç /dış paydaş beklenti ve algılamalarının ölçülmesi, anket uygulamalarının gerçekleştirilmesi 6.Belgelendirilen ve uygulanan Yönetim Sistemlerini faaliyetlerinin koordine edilmesi 7.Toplu iş sözleşme faaliyetlerinin yürütülmesi 8.İş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri kapsamında; kurum/çalışan/ yönetici açısından mevzuata uygun davranışın sağlanmasına yönelik "Güvenlik Kültürü" kavramının benimsenmesi çalışmalarının yürütülmesi 9.Personelin motivasyonunu artırmaya yönelik sosyal faaliyetlerin yapılması								
Maliyet Tahmini	61.659.812 TL								
Tespitler	1.Personele yönelik hizmet içi eğitim ihtiyacının bulunması 2.İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanların yeterli farkındalığının olmaması 3.Kurumsal gelişim sürecinin sürekliliği için kalite ve kurumsal mükemmellik çalışmalarının devamlılığı ihtiyacı 4.Personel motivasyonunun ve sürekliliğinin sağlanması 5.Kurum içi uzmanlaşmanın geliştirilmesi								
İhtiyaçlar	1.Eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek, eğitim planlarının hazırlanması 2.İş sağlığı ve güvenliği/ kurumsal mükemmellik çalışmalarına ilişkin eğitim, seminer vb. faaliyetlerin düzenlenmesi 3.Personelin yetkinlik, yeterlilik ve görev tanımı çalışmalarının tamamlanması 4.Çalışan motivasyonunun artırılması								

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Etkililik ve Verimlilik

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 3: Etkililik ve Verimlilik

İlke 7: Yetkinlik ve Kapasite

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

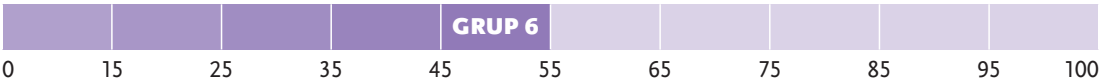
Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

Kaynak: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi 2020–2024 Stratejik Planı, sayfa 86–88

TRABZON Büyükşehir Belediyesi

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE YÖNETİŞİM KARNESİ

KARNE PUANI



Genel değerlendirme sonuçlarına göre 45–54 puan bandındaki 6. grupta yer alıyor.

İyi Yönetişim İlkeleri Performansı

Tutarlılık	GRUP 6
Sorumluluk ve Duyarlılık	GRUP 5
Hesap Verebilirlik	GRUP 6
Adillik ve Kapsayıcılık	GRUP 5
Şeffaflık	GRUP 5
Etkililik ve Verimlilik	GRUP 5
Temsil ve Katılım	GRUP 7

Yönetim Süreçleri Performansı

Gündem Belirleme / Karar Alma	GRUP 5
Kaynak Kullanma	GRUP 9
Hizmet Sunma	GRUP 6
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	GRUP 5

Öğrenme Döngüsü Performansı

Yapı ve Yön	GRUP 3
Uygulama	GRUP 5
Ölçme ve Değerlendirme	GRUP 8

İlke Bazlı Analiz ve Gelişim Alanları

Sorumluluk ve Duyarlılık, **Adillik ve Kapsayıcılık**, **Şeffaflık** ile **Etkililik ve Verimlilik** ilkelerinde 5. grupta (55–64 puan) yer alıyor. Bu ilkeler belediyenin en başarılı şekilde hayata geçirdiği ilkeler. Sorumluluk ve Duyarlılık belediyenin planlama yaparken hem günümüz hem de gelecek nesillerin ihtiyaç, beklenti ve yaşam haklarını dikkate almasını gerektiriyor. Adillik ve Kapsayıcılık ilkesi, belediyenin farklı grupların ihtiyaçlarını göz önünde tutmasını, hizmet, faaliyet ve yatırımlarını bu beklenti ve ihtiyaçlara uygun olarak planlamasını gerektiriyor. Şeffaflık kuruma duyulan güveni artırmak ve sürekli gelişim için izleme ve değerlendirmeyi sağlamak adına önemli. Etkililik ve Verimlilik kaynakları olabilecek en verimli şekilde kullanırken, hedeflenen ve mümkün olan en yüksek faydayı üretmek anlamına geliyor. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Tutarlılık ile **Hesap Verebilirlik** ilkelerinde 6. grupta (45–54 puan) yer alıyor. Tutarlılık, belediyenin çalışmaları ile diğer paydaşların çalışmaları ve planları ile uyumun sağlanmasını gerektiriyor. Hesap Verebilirlik paydaşların güveninin kazanılması ve korunması açısından önemli. Bu ilkeler önemli gelişim alanları olarak görünüyor.

Temsil ve Katılım ilkesinde 7. grupta (35–44 puan) yer alıyor. Özellikle hizmet ve yatırımların planlanmasında paydaşların aktif katılımının sağlanması hem beklentilerin karşılanması hem paydaş memnuniyeti açısından önem taşır. Bu ilke belediye için çok önemli bir gelişim alanı olarak görünüyor.

Trabzon Büyükşehir Belediyesi'nin yönetişim yaklaşımını geliştirmek ve kurum işleyişinde iyi yönetişimi güçlendirmek için gelişim fırsatının olduğunu görüyoruz.

İyi Uygulama

Belediye elinde bulunan taşınmazların sayısını, ölçüsünü ve mali değerini kamuoyu ile paylaşıyor.

Uygulamanın Önemi

Belediyelerin en önemli mali varlıklarının başında taşınmazlar gelir. Bu varlıkların satış, kiralama veya tahsis yoluyla başka kişi/kurumların kullanımına verilmesi söz konusudur. Envanter kaydı, kullanım durumu ve mali değer gibi bilgilerin paylaşılması mali şeffaflığı sağlar ve bu kaynakların etkili ve verimli kullanılıp kullanılmadığının izlenmesine imkan verir.

İmar Durumuna Göre Tapulu Belediye Mülkleri

İmar Durumu	Taşınmaz Sayısı	Toplam Yüzölçüm (m^2)	Toplam Hisse Yüzölçümü (m^2)	Toplam Hisse Bedeli (TL)
AFET BÖLGESİ	3	9.450	2.424	313.361
AFET RİSKLİ ALAN	8	4.484	4.463	250.000
AĞAÇLANDIRILACAK ALAN	14	50.929	50.929	43.371
AKARYAKIT İSTASYONU	4	5.799	5.799	35.000.000
ASKERİ ALAN	1	553	553	
CAMİ ALANI	25	11.013	11.013	45.979.820
DİNİ TESİS ALANLAR	8	1.645	1.645	170.642
DOĞAL SİT ALANI-AĞAÇLANDIRILACAK ALAN	7	241.865	241.865	
DOĞAL SİT ALANI-ASKERİ ALAN-ANA OKULU ALANI-KONUT ALANI	1	2.696	2.696	2.696.000
DOĞAL SİT ALANI-KONUT ALANI	1	116	116	116.240
DOĞAL SİT ALANI-RESMİ KURUM ALANI-ATATÜRK KÖŞKÜ	1	11.833	11.833	50.000.000
DOĞAL SİT ALANI-SOSYAL TESİS ALANI-KIZLAR MANASTIRI	1	2.885	2.885	20.000.000
DOĞAL SİT ALANI-YEŞİL ALAN	6	75.401	75.401	
DOLGU DÜZENLEME ALANI	1	37.691	37.691	
FUAR ALANI	1	2.545	2.545	2.748
GENEL OTOPARK ALANI	17	46.741	46.741	171.414.664
İLK OKUL ALANI	2	12.310	5.911	7.028.333
KATI ATIK TESİSİ	2	221.284	221.284	250.000
KENTSEL DÖNÜŞÜM ALANI	22	6.553	5.056	2.832.637
KENTSEL SİT ALANI-AĞAÇLANDIRILACAK ALAN	1	204	204	200.000

Kaynak: Trabzon Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu, sayfa 19

İlgili İyi Yönetişim İlkeleri

Hesap Verebilirlik

Şeffaflık

İlgili ELoGE Göstergesi

İlke 4: Açıklık ve Şeffaflık

İlke 10: Sağlam Mali Yönetim

İlke 12: Hesap Verebilirlik

İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Alt Göstergesi

SKA 16

Amaç 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar kurulması

İlgili OECD Yaşam Kalitesi Alanı

Yönetişim ve Karar Süreçlerine Katılım

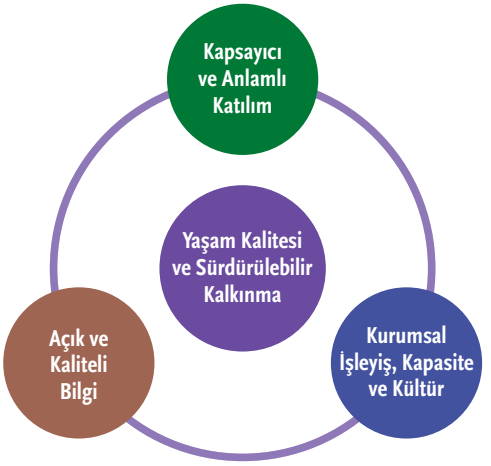
TESPİT VE ÖNERİLER

Model kapsamında 7 ilke, 4 yönetişim süreci ve 3 basamaklı bir kurumsal öğrenme döngüsü belirlendi.

Bu çalışmada Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi (BBYK) modeli kullanılarak Türkiye'deki 27 büyükşehir belediyesinde iyi yönetişim kültürü ve uygulamaları araştırıldı. Araştırma vatandaş merkezli, bütünsel ve veriye dayalı bir bakış açısıyla yürütüldü. Veriler internet ortamında kamuoyu ile paylaşılan belge ve bilgilere dayanarak toplandı. Model kapsamında 7 ilke, 4 yönetişim süreci ve 3 basamaklı bir kurumsal öğrenme döngüsü belirlendi. Bu yapı temel alınarak 337 gösterge geliştirildi ve araştırmada her biri birer soru olarak ele alındı.

Göstergeler, iyi yönetişim ilkelerini belirli alan ve süreçlerde hayata geçirecek yapılar, uygulamalar ve ölçme–değerlendirme araçları ya da uygulamaları şeklinde değerlendirilmek üzere sınıflandırıldı. Araştırma sonucunda her belediye için bir iyi yönetişim karnesi oluşturuldu ve belediyelerde iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarına dair genel tespitler yapıldı. Aynı zamanda incelenen belediyelerin örnek iyi yönetişim uygulamaları belirlendi. Böylece belediyelerin kendi karnelerinden ve iyi örneklerden faydalanarak iyi yönetişim alanında kendilerini geliştirmeleri hedeflendi.

Araştırma sonuçlarına dayanarak büyükşehirlerde iyi yönetişimin güçlenmesi için aşağıda somut adımlar önerildi. Gelişime yönelik somut adımların atılması ile temel beklentimiz vatandaşların yaşam kalitesinin iyileşmesi.



Büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimin yaşam kalitesine katkısı, birbirleriyle ilgili üç farklı alanda gelişimin sağlanması ile mümkün olacaktır: Kapsayıcı ve anlamlı katılım, açık ve kaliteli bilgi, kurumsal işleyiş, kapasite ve kültür.

Sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin iyileşmesi başlıca şunları ifade eder:

- Kalkınmanın uzun vadeli olarak sağlanması
- Sınırlı olan kaynakların sürdürülebilir, etkin ve verimli şekilde kullanılması
- Vatandaşlarının ihtiyaç ve sorunlarına doğru şekilde ve zamanında cevap verilirken gelecek nesillerin menfaatlerinin de korunması
- Kalkınmanın hem kentsel hem kırsal alanda, ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklar ile bir bütün olarak ele alınması
- Kırılgan sosyal grupların hizmetlere erişiminin kolaylaşması ve fırsat eşitliğinin sağlanması
- Temiz hava, yeşil alan ve güvenli sokaklar gibi unsurlarla yaşanabilir şehirler inşa edilmesi
- Şehir yaşamında mutluluk ve memnuniyetin artması

Yaşam kalitesinin iyileşmesini sağlayacak başlıca unsurlar ise aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

Kapsayıcı ve anlamlı katılım: Büyükşehirlerin yönetişiminde paydaşların vatandaş, sivil toplum kuruluşları (STK), muhtarlar, iş dünyası ve üniversiteler dahil olmak üzere şehir hayatının ilgili tüm aktörlerini kapsayan bir şekilde tanımlanmasını ifade eder. Ayrıca bu aktörler ile resmi idareler arasında sürekli ve aktif iş birliğini gerektirir. Böylece katılımın, büyükşehir belediyelerinde karar vericiler için gündemin belirlenmesinden hizmet sunumuna tüm süreçler için anlamlı ve demokratik bir şekilde gerçekleşmesi beklenir. Farklı sosyal gruplar için farklı ihtiyaçların tespit edilmesi, hizmetlerin etkili bir şekilde sunulması ve memnuniyet yaratması ancak kapsayıcı ve anlamlı katılım ile mümkündür.

Farklı sosyal gruplar için farklı ihtiyaçların tespit edilmesi, hizmetlerin etkili bir şekilde sunulması ve memnuniyet yaratması ancak kapsayıcı ve anlamlı katılım ile mümkündür.

Açık, kapsamlı ve kaliteli bilgi: Büyükşehirlerde ana karar vericilerden biri olan büyükşehir belediyelerinin tüm faaliyet ve hizmetlerine dönük bilgi vermesi iyi yönetişimin bir gereğidir. Böylece hem vatandaşların belediyeyi hem de belediyenin kurumsal olarak kendini izlemesi ve değerlendirmesi mümkün olur. Aynı zamanda büyükşehirlere dair sosyoekonomik, çevresel ya da idari verilerin sistemli bir şekilde toplanması ve kamuoyu ile paylaşılması, tüm paydaşlar için sorun ve risklerin tespiti ile çözüm önerilerinin geliştirilmesi için zemin hazırlar. Erişilebilir, doğru ve eksiksiz bilginin sağlanması, vatandaşların belediyelere olan güvenini artıracağı gibi çeşitli performans değerlendirmelerine ve kurumsal gelişime de imkân verir.

Kurumsal işleyiş, kapasite ve kültür: Büyükşehir belediyelerinin iç paydaşları olan her türlü çalışanlarına yönelik izleme ve değerlendirme araçlarının oluşturulması, sürekli gelişim kültürünün de oluşması demektir. Kurum içinde ortaya çıkan her türlü talep, öneri ve sorunun bir güven ortamı içinde paylaşılması ve bunlara cevap verilmesi, kurumsal kapasitenin doğru değerlendirilmesini sağlar. İyi yönetişim kültürü, insan kaynakları, mali yönetişimi ve örgütsel yapısı açısından kurumsal kapasitesini güçlendiren belediye, sürdürülebilir toplumsal ve bireysel fayda üretir.

Büyükşehir belediyeleri BBYK sonuçlarını inceleyerek kendi uygulamalarında gerekli iyileştirmeleri yaptığı taktirde yukarıda bahsedilen alanlarda güçlenecektir. Bu sayede vatandaşların büyükşehir belediyelerine duyduğu güven ve büyükşehir yaşamından memnuniyet düzeyi de artacaktır. Vatandaşların kurumlara ve yöneticilere duyduğu güven, öncelikle şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması ile güçlenir. Katılımcı ve kapsayıcı karar alma süreçleri ise etkin politikaların geliştirilmesini ve sürdürülebilirliği sağlar. Sorumlu ve duyarlı hareket eden kurumlar vatandaş odaklı, bütünsel, etkili ve verimli faaliyetler üretir. Tüm bunların kalitesi ve devamlılığı aynı zamanda kurumsal kapasitenin ve işleyişin güçlenmesi ile mümkündür.

Ölçülemeyen/ölçülmeyen performans iyileşemez. BBYK bir bütün olarak iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarını ölçerek iyileştirmek için geliştirildi. Modelin belediyeler tarafından gelecek yıllarda da kullanılması, sürekli gelişim için ölçme, kıyaslama ve öğrenme fırsatı yaratacaktır. Uzun vadede büyükşehir belediyeleri kendi yönetişim kültür ve uygulamalarını değerlendirmek için zengin bir veri altyapısına ve kıyaslama imkanına sahip olabilir.

BBYK bir bütün olarak iyi yönetişim kültürü ve uygulamalarını ölçerek iyileştirmek için geliştirildi. Modelin belediyeler tarafından gelecek yıllarda da kullanılması, sürekli gelişim için ölçme, kıyaslama ve öğrenme fırsatı yaratacaktır.

GENEL DURUM

Araştırma kapsamında, Türkiye'de bulunan toplam 30 büyükşehir belediyesinden seçilmiş başkanlar tarafından yönetilen 27 tanesi incelendi. Değerlendirme 100 puan üzerinden yapıldı ve toplam puan aşağıdaki aralıklarla 10 gruba ayrıldı.

Gruplandırma	Puan Aralığı
Grup 1	95–100
Grup 2	85–94
Grup 3	75–84
Grup 4	65–74
Grup 5	55–64

Gruplandırma	Puan Aralığı
Grup 6	45–55
Grup 7	35–44
Grup 8	25–34
Grup 9	15–24
Grup 10	0–14

Bu puan aralıklarına göre araştırmanın başlıca sonuçları:

- Türkiye'deki 27 büyükşehir belediyesinin iyi yönetişim kültür ve uygulamaları genel olarak 35–74 puan aralığında.
- 27 büyükşehir belediyesinin yarısından fazlası (17 tanesi), 45–64 puan aralığında.

Büyükşehir Belediyelerinin İyi Yönetişim Karne Puanlarına Göre Dağılımı

GRUP 1	
GRUP 2	
GRUP 3	
GRUP 4	Ankara, Antalya, Eskişehir, İstanbul, Kocaeli
GRUP 5	Adana, Balıkesir, Bursa, İzmir, Mersin, Sakarya, Samsun
GRUP 6	Aydın, Denizli, Gaziantep, Kayseri, Konya, Muğla, Ordu, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon
GRUP 7	Erzurum, Hatay, Kahramanmaraş, Malatya, Manisa
GRUP 8	
GRUP 9	
GRUP 10	

Argüden Yönetişim Akademisi tarafından gerçekleştirilen Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi sonuçları
Belediyeler grup içlerinde alfabetik olarak sıralanmıştır

Bu sonuçlara göre büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim kültürü ve uygulamaları açısından önemli gelişim alanları tespit edilebilir. Kısa vadede ve kararlı şekilde yapılacak iyileştirmeler ile genel ortalama yükselebilir.

İyi yönetişim büyükşehir belediyelerinin gündeminde olan bir konu. Büyükşehir belediyeleri **iyi yönetişim ilkelerini** kendi misyon, vizyon veya yönetim ilkelerine dahil etmiş durumda:

- 2 belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **tutarlılık** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.
- 18 belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **hesap verebilirlik** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.
- 21 belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **adillik** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.

- **26** belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **şeffaflık** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.
- **21** belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **etkililik/verimlilik** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.
- **24** belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **katılımcılık** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.
- **23** belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **yenilikçilik** (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.

Yukarıdaki durum, belediyelerin söylem açısından iyi yönetişim kültürünü yaygın biçimde benimsediğini gösteriyor. Ancak bu durum, belediyelerin hedeflerinde, faaliyetlerinde ve kaynakları yönetiminde iyi yönetişim ilkelerini hayata geçirdiği anlamına gelmiyor. Gelişim alanlarını tespit etmek ve somut önerilerde bulunmak için BBYK'ya daha yakından bakmak gerekiyor.

Belediyeler söylem açısından iyi yönetişim kültürünü yaygın biçimde benimsiyor. Ancak bu durum, belediyelerin hedeflerinde, faaliyetlerinde ve kaynakları yönetiminde iyi yönetişim ilkelerini hayata geçirdiği anlamına gelmiyor.

GELİŞİM ALANLARI, TESPİT VE ÖNERİLER

Vatandaşların yaşam kalitesinin artması ve bunu sağlamak adına kapsayıcı ve anlamlı katılımın sağlanması, açık ve kaliteli bilginin üretilmesi ve kurumsal kültür ve kapasitenin gelişmesi için aşağıdaki tespit ve önerileri sunuyoruz.

1. Yaşam Kalitesi

Büyükşehir belediyeleri şehre ve o şehirde yaşayan insanlara hizmet etmek ve fayda sunmak için kurulmuş, yöneticileri seçimle belirlenen kamu kurumları. Çevrenin ve şehrin korunması, altyapı yatırımlarının yapılması ve ulaşım hizmetlerinin sunulması gibi çeşitli görevleri var. Bu tür faaliyetler temel olarak vatandaşların hizmetlere erişimi ile şehrin korunması ve kalkınması için yürütülüyor. Diğer taraftan, sosyal politika hizmetleri ve kültür-sanat faaliyetleri gibi insanların refahına yönelik faaliyetler yürütülüyor.

Günümüzün en önemli idari yapılarından biri büyükşehirler. Artan şehirleşme ve nüfus yoğunluğu büyükşehirleri de eğitimin, sosyal faaliyetlerin, üretimin ve siyasetin merkezi haline getirdi. Küresel boyutta etki yaratan iklim değişikliği, göç ve salgın gibi krizler ise büyükşehir belediyelerinin kriz yönetiminde oynayabileceği rolü hepimize hatırlatıyor. Dolayısıyla, büyükşehir belediyeleri hem hemşerilerin yaşam kalitesinin artmasında hem de sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında rol üstlenmekte.

Türkiye'de ilgili mevzuat büyükşehir belediyelerinin faaliyetlerini; üst ölçekteki politika ve planlar, ilçe belediyeleri ve diğer paydaşları ile eş güdüm içinde yürütmesini öngörüyor. Böylece kaynakların etkili ve verimli kullanılması hedefleniyor. Belediyelerin planlama sürecinden başlayarak bütünsel, veri temelli ve katılımcı bir şekilde karar alması, faaliyet yürütmesi ve kaynaklarını buna uygun kullanması bekleniyor. Bu aynı zamanda kurum içinde, alt ve üst ölçekteki idareler arasında ve paydaşlarla ilişkilerde tutarlılığın sağlanması anlamına geliyor.

İyi yönetişim bizlere, mevcut durumun analiz edilmesinde mevzuatın öngördüğü hususlarla birlikte iyi örneklerin ve yaşam kalitesinin de göz önüne alınması gerektiğini ifade ediyor. Özellikle büyükşehirlerde, ilçe ve mahalle gibi farklı coğrafi ölçeklerin kullanılması ve farklı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınması önemli. Bu da ancak veri temelli ve katılımcı bir anlayışla mümkün. Örneğin, adillik ve kapsayıcılığın sağlanması, şehrin ve şehirdeki sosyal grupların kendine özgü ihtiyaç ve sorunlarının tespit edilmesi anlamına gelir. Bunlara yönelik öncelikle orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, sonrasında ise kaynakların buna göre tahsis edilmesi, bütçe kalemlerinin ve kilit performans göstergelerinin tanımlanması ile sağlam mali yönetim gerekiyor.

İyi yönetişim bizlere, mevcut durumun analiz edilmesinde mevzuatın öngördüğü hususlarla birlikte iyi örneklerin ve yaşam kalitesinin de göz önüne alınması gerektiğini ifade ediyor.

BBYK göstergelerini kullanarak büyükşehir belediyeleri, yaşam kalitesi ve sürdürülebilir kalkınmayı nasıl sağlayacağına yönelik tespit ve öneriler yapabilir. Yaşam kalitesi elbette doğrudan bireyleri ve sosyal grupları ilgilendiren eğitim, sosyal hizmet, sağlık ve istihdam gibi konular ile bağlantılı. Bu alanlarda hizmetlere erişim insan ve vatandaşlık haklarının bir gereği olmakla birlikte, büyükşehir belediyeleri ilgili faaliyetler ile bireysel ve toplumsal refahı sağlayabilir. İyi yönetişim açısından başta çocuk, kadın, genç, engelli, kıdemli, işsiz, yoksul ve göçmen olmak üzere dezavantajlı ya da kırılgan gruplar için neler yapıldığını incelemek gerekiyor.

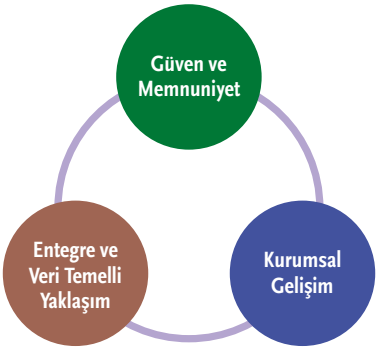
Büyükşehir belediyelerinin **stratejik hedef, faaliyet ve harcamalarını** incelediğimizde ortaya çıkan sonuçlardan bazıları:

- **27** belediyenin hepsi **çocuklara, engellilere ve yoksullara** yönelik faaliyetler yürütmüş.
- **25** belediye çeşitli gruplara **bakım hizmeti** vermiş.
- **25** belediye **işsizlere** yönelik faaliyetlerde bulunmuş.
- **25** belediye **kadınlara** yönelik **rehberlik** veya **danışmanlık** hizmetleri yürütmüş.
- **19** belediye **kadınlara** yönelik **şiddet** ve **istismarı** önlemeye dönük faaliyette bulunmuş.

- **11** belediyenin **Yerel Eşitlik Eylem Planı** mevcut ya da hazırlık sürecinde.
- **14** belediyenin **fırsat eşitliğine** yönelik çalışmak üzere **meclis ihtisas komisyonu** var.
- **13** belediyenin **eşitlik** alanında çalışan bir **idari birimi** var.
- **9** belediye yiyecek ve/ya içecek maddelerini **halk sağlığı** açısından tahlil etmeye yönelik faaliyet yürütmüş, bu belediyelerden **4**'ü ilgili **raporları** kamuoyu ile paylaşmış.

Genel olarak büyükşehir belediyelerinin farklı sosyal gruplara yönelik çeşitli faaliyet ve hizmetleri olduğu görülüyor. Bununla birlikte gelişime açık birçok alan da bulunuyor. Stratejik planın farklı sosyal gruplar için ayrı ayrı, veri temelli ve hepsinin katılımı ile hazırlanması yürütülecek faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesini, kaynakların adil bir şekilde tahsis edilmesini ve hizmetlerin beklenen etkiyi ve memnuniyeti yaratmasını sağlar. Bu açıdan örneğin, güncel faaliyetleri bulunmasına rağmen, 27 belediyeden sadece **9** tanesi mevcut durum analizini sosyal grupların talep ve önerilerini kapsayacak şekilde yapmış.

Stratejik planın farklı sosyal gruplar için ayrı ayrı, veri temelli ve hepsinin katılımı ile hazırlanması yürütülecek faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesini, kaynakların adil bir şekilde tahsis edilmesini ve hizmetlerin beklenen etkiyi ve memnuniyeti yaratmasını sağlar.



Bütünsel/entegre bir bakış açısı, sadece hedeflerin belirlenmesinde değil, sonuçların değerlendirilmesinde de veri temelli olmayı gerektirir. Büyükşehir belediyelerinin de gündemlerini belirlerken mevcut durum içinde hizmet verecekleri grupların ihtiyaçlarını tespit etmesi, uygun kararlar alması, bunları etkili ve verimli şekilde uygulaması ve sonuçları da yine verilere dayanarak değerlendirmesi önemlidir. Ancak bu şekilde belediyeler ile vatandaşlar arasında güven ve memnuniyete dayanan bir ilişki kurulabilir. Aynı zamanda kurumsal gelişimin önünü açacak, gelişmesi gereken alanların tespiti ile doğru konularda yatırım yapılmasını sağlar.

Mevcut durum analizi ve hedeflerin belirlenmesinde, **adillik ve kapsayıcılık** ilkesini gözeterek ve veri temelli geliştirilecek bir yaklaşım, büyükşehir belediyelerinin faaliyet alanlarında gelişimi sağlayabilir.

Aşağıdaki sonuçlar bu gelişim alanlarına işaret ediyor:

- **15** belediyenin **kadın** eşitliğine yönelik herhangi bir faaliyeti olmamış.
- **13** belediyenin **evsizlere** yönelik herhangi bir faaliyeti olmamış.
- **16** belediye **çocukların** korunmasına yönelik herhangi bir hedef belirlememiş.
- **12** belediye çocuklar için **kreş** veya **yuva** imkânı sunmuyor.

Sürdürülebilir kalkınma büyükşehir belediyelerinin yaşam kalitesiyle ilgili katkı sağlayabileceği bir diğer önemli alan. Bu alanda BM **Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları** küresel ölçekte sunulmuş değerli bir yol haritası.

Bkz: Ek A. Düzenleyici Çerçeve, sayfa 135

Sonuçlara **Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları** açısından baktığımızda:

- **20** belediyenin misyon, vizyon veya ilkelerinde **sürdürülebilirlik** ya da ilgili kavramlar yer alıyor.
- **27** belediyenin hepsi stratejik planlarında Birleşmiş Milletler'in (BM) sürdürülebilir kalkınma vizyonu ile örtüşen **ekolojik**, **ekonomik** ve **sosyal hedefler** belirlemiş.
- **22** belediye stratejik planında **sürdürülebilir şehir** amacı (SKA 11) ile bağlantılı hedef veya faaliyetler tanımlamış.
- **5** Belediye stratejik plan **amaç** veya **hedefleri** ile SKA'lar arasında ilişki kurmuş.
- **2** belediye faaliyetlerini **SKA'lar ile ilişkisi** açısından değerlendirmiş.

Buna göre büyükşehir belediyelerinin hedef, faaliyet ve bütçelerini, küresel ölçekteki vizyon ve amaçlar ile ilişki/uyum bakımından değerlendirmesi gerekiyor. Aynı zamanda ulusal üst politika belgelerinde de temel alınmış olan SKA'lar ile kurulacak ilişki, belediyelere rehberlik etmekle birlikte uluslararası iş birliklerinin de önünü açacaktır.

Ulusal üst politika belgelerinde de temel alınmış olan SKA'lar ile kurulacak ilişki, belediyelere rehberlik etmekle birlikte uluslararası iş birliklerinin de önünü açacaktır.

Sürdürülebilir kalkınma açısından belediyelerin gündem ve faaliyetlerini değerlendirdiğimizde ise şu sonuçlara ulaştık:

- **19** belediyede kalkınmaya dönük **meclis ihtisas komisyonu** bulunuyor.
- **18** belediyede sürdürülebilir kalkınma konusundan sorumlu bir **müdürlük veya birim** bulunuyor.

Kurumsal açıdan bakıldığında, birçok belediyede sürdürülebilir kalkınma için yönetişim yapılarının mevcut olduğu söylenebilir. Ancak sadece **13** belediyede sürdürülebilir enerji için bir eylem planı ya da hazırlık süreci olduğu görülüyor. Yerel kalkınma konusunda ise sadece **1** belediyenin eylem planı var. Bu açıdan bütünsellik, şehir ekonomisinin ve kırsal ekonominin entegre edilmesini, farklı yerel yapılara ve sosyoekonomik gruplara yönelik hedefler geliştirilmesini gerektiriyor. Büyükşehir ölçeğinde idari açıdan aynı zamanda ilçe belediyeleri ile iş birliği ve eş güdüm de mevzuatın ve işlevsel idarenin bir gereği. Ancak araştırmamız bize hiçbir belediyenin mevcut durum analizinde ilçe temelli bir yaklaşım geliştirmediğini gösterdi.

Bütünsellik, şehir ekonomisinin ve kırsal ekonominin entegre edilmesini, farklı yerel yapılara ve sosyoekonomik gruplara yönelik hedefler geliştirilmesini gerektiriyor.

İyi yönetişimin vatandaşların yaşam kalitesini iyileştirmesi ve uzun vadeli fayda sağlaması için bütünsel, veri temelli ve kurumsal gelişime izin verecek yapıların kurulması ile ölçme ve değerlendirme araçlarının geliştirilmesi gerekiyor. BBYK'nın sonuçlarını, bu yapı ve araçların gelişimine katkı sağlayacak şekilde aşağıdaki tespit ve öneriler ışığında daha detaylı değerlendirebiliriz.

2. Kapsayıcı ve Anlamlı Katılım

Büyükşehirlerin yönetişimi, büyükşehir belediyeleri ile vatandaşlar, STK'lar, muhtarlar, diğer kamu kurumları, iş dünyası ve üniversiteler gibi çeşitli paydaşlar ile güçlü ilişkilerin kurulmasını gerektirir. Kapsayıcı ve anlamlı katılım süreçleri, yaşam kalitesini iyileştiren faaliyetlerin üretilmesi sonucunu da doğurur.

Kapsayıcı ve anlamlı katılım süreçleri, yaşam kalitesini iyileştiren faaliyetlerin üretilmesi sonucunu da doğurur.

BBYK'nın sonuçları büyükşehir yönetişiminde **katılım ve paydaş ilişkilerini** anlamak adına önemli ipuçları veriyor:

- **24** belediyenin misyon, vizyon veya yönetim ilkelerinde **katılımcılık** ifadesi (ya da ilgili ifadeler) yer alıyor.
- **22** belediye paydaş katılımını geliştirmek adına **stratejik hedef** veya **faaliyet** tanımlamış.
- **21** büyükşehirde **kent konseyi** bulunuyor.
- **13** belediye faaliyet raporlarında hangi alanlarda **vatandaş katılımı** sağlandığına dair bilgi vermiş.

Genel olarak bakıldığında belediyelerin katılım konusunda iyi düzeyde olduğu düşünülebilir. Detaylı bir inceleme ise gelişim için birçok alan olduğunu gösteriyor.

Belediyelerin gündemini ve alınacak kararları temel olarak belirleyen **stratejik plan ve bütçe hazırlama süreçlerine** baktığımızda gördüklerimiz:

- **25** belediye stratejik planını hazırlarken **anket** yöntemi ile vatandaş katılımı sağlamış.
- **10** belediye stratejik planını hazırlarken **çalıştay** veya **toplantı** gibi doğrudan katılım ve müzakere yöntemini tercih etmiş.
- Sadece **6** belediye stratejik planında **kent konseyinin önerilerini** yansıtmış.

Kent konseyleri Türkiye'de belediyelerin karar alma süreçlerine katılımı sağlamak adına kurulmuş en önemli yapılardan biri. Kent konseyleri aracılığı ile katılımın sağlanmasında en önemli yöntem ise belediye meclisine sivil görüş ve önerilerin sunulması. Kent konseyi ya da belediyeler tarafından raporlanan verilere baktığımızda sadece **4** kent konseyinin belediye meclislerine değerlendirilmek üzere öneride bulunduğu ve bunların da sadece **2**'sine dair kamuoyu ile bilgi (kent konseyi ne önerdi, belediye meclisi nasıl değerlendirdi vb.) paylaşıldığını görüyoruz. Diğer yandan kent konseylerinin kurumsal gelişimi için de bazı tespitler yapılabilir. Doğrudan sivil bir katılım aracı olan kent konseylerinin kendilerinin şeffaf, hesap verebilir ve kapsayıcı olması gerekir. Verilerimize göre sadece **6** kent konseyi faaliyetlerini raporlayarak kamuoyu ile paylaşmış.

Kent konseyleri aracılığı ile katılımın sağlanmasında en önemli yöntem belediye meclisine sivil görüş ve önerilerin sunulması.

Stratejik planın hazırlık sürecine ve kent konseylerinin rolüne ek olarak, belediyelerin kurumsal yapılarında katılımı sağlayacak unsurlardan ve paydaş ilişkilerine yönelik hedef ve faaliyetlerinden bahsedilebilir.

Farklı sosyal grupları temsil edebilecek STK'ların ve mahalle ölçeğinde halkın doğrudan temsilcisi olan muhtarların rolü, özellikle büyükşehir ölçeğinde **kapsayıcı ve anlamlı katılımı** sağlamak adına oldukça önemli. Bu açıdan büyükşehir belediyelerinin paydaşları ile iş birliğini güçlendirmesi gerektiğini görüyoruz:

- **17** belediyede STK ilişkilerinden sorumlu bir **müdürlük** veya **birim** bulunuyor.
- **11** belediye STK'lar ile iş birliğine dair **hedefler** belirlemiş.
- **15** belediye STK'lar ile **düzenli görüşmeler** yapmış ancak sadece **8** belediye bu görüşmelerin **içeriği** ya da **sonuçlarına ilişkin bilgi** paylaşmış.
- **21** belediye STK'lar ile **ortak hizmet projeleri** yürütmüş.
- **26** belediyenin **muhtarlarla ilişkileri** yürütmek üzere birimi bulunuyor.
- **25** belediye **muhtarlarla düzenli görüşmeler** yapmış ancak sadece **12** belediye bu görüşmelerin **içeriği** ya da **sonuçlarına ilişkin bilgi** paylaşmış.

Belediyelerin STK'lar ve muhtarlar ile ilişkisinin daha bütünsel, kapsamlı ve şeffaf biçimde yürütmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Özellikle kurulan ilişkilere dair bilgi paylaşılması, katılımın kalitesini değerlendirmek için gerekli. Büyükşehir belediyelerinin genelde STK ve muhtarlar ile iş birliğine dair kurumsal yapıları olmasına rağmen, bu iş birliklerinin hangi konularda gerçekleştiği ve sonuçlarının ne olduğuna dair bilgi paylaşılmamış. Dolayısıyla yapılan görüşmelerin ya da ortak yürütülen projelerin, vatandaşların hangi ihtiyacına ne şekilde cevap verdiğini ve sonuçlarının ne olduğunu değerlendirmek kamuoyu açısından mümkün değil.

Bu sonuçlar ışığında büyükşehir belediyelerinde katılım için önemli gelişim alanlarının olduğu ortaya çıkıyor. Özellikle stratejik planlamada katılımın kalitesi artırılabilir. Stratejik planlar sundukları 5 yıllık vizyon ve buna bağlı bütçe tahsisi açısında en önemli katılım alanlarından birisi. Öncelikle planlama sürecine, dengeli ve temsil gücü yüksek şekilde daha fazla vatandaş ve STK'nın doğrudan katılımı sağlanabilir. Stratejik plan hazırlanırken vatandaşların, muhtar, ilçe belediyeleri, STK'lar, valilik, il müdürlükleri ve diğer paydaşların görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi katılımı anlamlı kılar. Üniversitelerin bilimsel bilgi ve uzmanlığı şehrin yararına ve belediyenin kurumsal gelişimi için değerlendirilebilir. İş dünyası ve sendikaları da kapsayan istişare ve iş birliği platformları oluşturulabilir. Bunlara ek olarak yüz yüze görüşme, derin mülakat, odak grup toplantıları, mahalle ziyaretleri ve dijital araçlar ile katılım sürekli kılınabilir.

Farklı paydaşların ihtiyaç ve taleplerinin, stratejik plan ve hedefler ile uyumu gözetilebilir. Politika veya hizmet alanı ile ilgili ve öncelikli paydaşların belirlenmesi, buna göre olabildiğince farklı görüşü temsil eden paydaşların dahil edilmesi önemli. Katılım süreçlerine dahil olacak paydaşlara önceden bilgi verilmeli, hangi verilere dayanarak, hangi konuda ve nasıl karar alınacağı belirtilmelidir. Katılım süreçlerinin sonunda, kararlara paydaş görüşlerinin nasıl yansıtıldığı açıklanmalı, ilerleyen zamanda söz konusu paydaşlar yürütülen çalışmalar ve sonuçları hakkında bilgilendirilmeliler. Katılım ve paydaş ilişkilerinin kalitesini değerlendirmek üzere şikâyet, talep, bilgi edinme, katılım, memnuniyet ve güven düzeyini gösteren göstergeler tanımlanabilir. Tüm bu süreçlerin şeffaf ve hesap verebilir şekilde yürütülmesi paydaşların güvenini ve ilerleyen süreçte katılım için isteklerini artıracaktır.

Kent konseylerinin sayısı artabileceği gibi var olanların daha etkin çalışması için iyileştirmeler yapılabilir. Katılımın güçlendirilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi için stratejik hedeflerin, performans göstergelerinin ve bütçenin belirlenmesi etkili olacaktır. Faaliyetlerin düzenli olarak ölçülmesi, raporlanması ve kamuoyu ile paylaşılması katılımın ne anlama geldiğini izlemeyi mümkün kılar ve katılımın kalitesini artırır.

Faaliyetlerin düzenli olarak ölçülmesi, raporlanması ve kamuoyu ile paylaşılması katılımın ne anlama geldiğini izlemeyi mümkün kılar ve katılımın kalitesini artırır.

Son olarak, iyileştirilmesi gereken en önemli alanların birisi ise katılımın sürekli geliştirilmesi. Katılım süreçleri veri temelli ölçülerek ve kıyaslanarak sürekli olarak iyileştirilebilir. Mevcut durumda hangi konuda, kaç kişinin görüşü alınıyor, bu görüşler kararlara ve uygulamaya ne oranda yansıtılıyor? Katılım gösteren kişi ve kurumlara sonuçlar hakkında bilgi verildi mi? Katılımın güçlendirilmesi için nerede ve ne kadar kaynak kullanılıyor? Katılım alanında başka belediyelerin iyi uygulama örneklerinden faydalanılıyor mu? Bu ve benzeri sorulara verilecek cevaplar katılım kalitesini geliştirmek açısından yönlendirici olacaktır. Nihai olarak belediyelerin, kendi katılım süreçlerinin niteliği, etkisi ve faydalarını sürekli ölçerek geliştirmeyi bir politika olarak benimsemesi faydalı olacaktır.

3. Açık ve Kaliteli Bilgi

Bilgiye erişim vatandaşların temel hakkıdır. Şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması da öncelikle bilgiye erişim ile mümkündür. Bilgilendirme süreçlerinde resmî belgeler (stratejik plan, faaliyet raporu vb.), resmi internet siteleri, sosyal medya kanalları, billboardlar, bülten ve diğer yayınlar birer alan ve araç olarak görülebilir. Bunlara ek olarak katılımcı bütçe, vatandaş karnesi ve vatandaş bütçesi gibi özel uygulamalar da bu amaca yönelik kullanılabilir.

Kamuoyu ile paylaşılan eksiksiz ve doğru bilgi, kurumlara duyulan güveni artırır, böylece yönetişim süreçlerinde katılım ve iş birliği güçlendirebilir. Vatandaşların belediye yönetim süreçlerini izlemek ve değerlendirmek için yapılan planlar, ortaya konan hedefler, bunlar için yürütülen faaliyetler, yapılan harcamalar ve elde edilen sonuçların anlaşılır şekilde paylaşılması büyük önem taşır.

Vatandaşların belediye yönetim süreçlerini izlemek ve değerlendirmek için yapılan planlar, ortaya konan hedefler, bunlar için yürütülen faaliyetler, yapılan harcamalar ve elde edilen sonuçların anlaşılır şekilde paylaşılması büyük önem taşır.

Veriye dayalı yönetişim süreçleri aynı zamanda kurumsal gelişim için gerekli ölçme ve değerlendirmeyi mümkün kılar. Ortaya çıkan farkların veya sapmaların değerlendirilmesi, gerekli tedbirlerin alınması ve kurumsal yönetim politikalarının belirlenmesini sağlar.

Büyükşehir yönetişiminde açık ve kaliteli bilgilendirme konusunda araştırmamızın önemli sonuçlarından biri de **bilgi edinme hakkına** dikkat çekiyor. Gönüllülerimiz aracılığı ile bilgi edinme başvurusu yapılan **27** büyükşehir belediyesinden sadece **12** tanesi kendilerine iletilen talebe yasal süre içinde ve başvuru konusuyla ilgili şekilde dönüş yaptılar. Faaliyet raporlarına bakıldığında ise sadece **3** belediyenin bilgi edinme hakkı çerçevesinde iletilen başvuruların niteliği hakkında bilgi verdiğini görüyoruz. Bu hakkın vatandaşın en önemli şeffaflık ve hesap sorma aracı olduğu göz önüne alındığında bu alanın iyileştirilmesi öncelik olarak görülmelidir.

Kaynakların yönetimi, demokratik hesap verebilirliğin öncelikli bir konusu olmasına rağmen, bilginin vatandaşlara genelde en az anlaşılır şekilde sunulduğu alan da burası. BBYK'nın sonuçları bu açıdan değerlendirildiğinde, bir bilgilendirme kalitesi alanı olarak **mali yönetişimi** incelemek yerinde olur:

- **4** belediye başkanı **mal varlığını** kamuoyu ile paylaşmış ancak belediyelerin internet siteleri aracılığı ile hiçbir belediye meclis üyesi böyle değerli bir uygulamada yer almamış.
- **18** belediye faaliyetlerine dair yıllık harcamalarına ek olarak **harcama miktarı** ile ilgili açıklama/değerlendirme paylaşmış.
- **7** belediye gelir **gerçekleşme oranlarını**, **9** belediye ise gider gerçekleşme oranlarını geçmiş yıl/dönemle **kıyaslamalı** olarak paylaşmış.
- **9** belediye kendilerine bağlı **iştiraklerin** yıllık gelir ve giderlerini faaliyet raporunda paylaşmış.
- Hiçbir belediye faaliyet raporuna iştirakleri kapsayan **konsolide** bilanço ve gelir-gider tablosunu dahil etmemiş.

Büyükşehir belediyelerinin özellikle iştirakleri konusunda mali durumu bütünsel olarak değerlendirmeye izin verecek şekilde bilgi paylaşmadığı görülüyor.

Diğer taraftan belediyelerin önemli mali kaynaklarından olan **taşınmazları** konusundaki bilgilendirme kalitesi değerlendirilebilir:

- **22** belediye taşınmazlarının **listesini** paylaşmış.
- **21** belediye taşınmazlarının **güncel mali değerini** paylaşmış.
- **7** belediye taşınmazlarının **tahsis durumu** hakkında bilgi vermiş.
- **3** belediye **taşıt envanterinin** tahsis durumu hakkında bilgi vermiş.

Mali şeffaflık açısından diğer bir önemli konu da şudur: Belediyeler performans programlarını hazırlarken stratejik hedeflerine göre bütçeleme yaptıkları halde, faaliyet raporlarında harcamalarına ve hangi hedef için ne kadar bütçe gerçekleştiğine dair bilgiler genelde paylaşılmıyor. Sadece **8** belediyenin faaliyet raporunda, stratejik plan hedefleri doğrultusunda ne kadar harcama yaptığına dair bilgi paylaştığı görülüyor.

Mali yönetişim alanında vatandaş ile ne kadar anlamlı ve anlaşılır bilgi paylaşılırsa, kuruma duyulan güven o kadar artar. Faaliyet raporları ve mali bilgileri içeren diğer belgelerde yalnızca eksiksiz ve doğru bilginin verilmesi değil, bilginin vatandaşların kolayca anlayabileceği şekilde verilmesi de önemli.

Mali yönetişim alanında vatandaş ile ne kadar anlamlı ve anlaşılır bilgi paylaşılırsa, kuruma duyulan güven o kadar artar.

Bu açıdan basitleştirilmiş görseller ve vatandaş karnesi formatında yayınların büyükşehir belediyelerince fazla kullanılmadığı görülüyor.

Güçlü mali yönetişimin sağlanmasında vatandaş denetiminin yanı sıra belediyelerin iç denetimi de önemli rol oynar. Bu açıdan sadece 2 belediyenin iç denetim sonuçlarına dair kamuoyuna bilgi verdiği görülüyor. Ayrıca 23 belediyede etik komisyonu olmasına rağmen sadece 3 belediye bu konudaki başvuru sayısı ve yapılan işlemlere dair kamuoyu ile bilgi paylaşmış.

Genel olarak, belediyelerin bilgi paylaşım düzey ve biçimi vatandaşların anlama, kıyaslama ve değerlendirme yapmasına çok elverişli görünmüyor. Tüm belediyelerin bu konuda kendi öz değerlendirmelerini yapması ve iyileştirmeye dönük eylemler başlatması faydalı olacaktır. Belediyelerin bilgi edinme, etik komisyon ve iç denetim gibi hassas konularda vatandaşı kapsamlı, detaylı ve anlamlı şekilde bilgilendirmesine ihtiyaç var. Şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlenmesinde özellikle vatandaş karnesi veya bütçesi gibi araçlar etkili olabilir. Öncelikle vatandaşı ilgilendiren önemli konularda hazırlanan faaliyet raporları ve mali belgeler, sade, veri temelli ve kıyaslamaya izin verecek şekilde hazırlanabilir. Bunların yasal mevzuatın ruhuna uygun olarak, vatandaşlara karşı şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışı içinde, içerik, biçim ve araçlar açısından iyileştirilmesi, vatandaşların büyükşehir belediyelerine duyduğu güveni güçlendirecektir. Eksiksiz, doğru ve anlaşılır bilginin paylaşılması, belediyelerin büyükşehirlerde yaşam kalitesinin iyileşmesine yaptığı katkının ortaya konması ve güven ortamı yaratılması için önemlidir.

Belediyelerin bilgi edinme, etik komisyon ve iç denetim gibi hassas konularda vatandaşı kapsamlı, detaylı ve anlamlı şekilde bilgilendirmesine ihtiyaç var. Şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlenmesinde özellikle vatandaş karnesi veya bütçesi gibi araçlar etkili olabilir.

4. Kurumsal Kapasite ve Kültür

Büyükşehir belediyelerinin karar alma, kaynak kullanma, faaliyet yürütme ve izleyerek değerlendirme süreçleri doğrudan genel işleyiş kalitesine bağlı olarak şekillenir. Bu kalite ise kurum kültürü ve kapasitesinin gelişimi ile ilgilidir. Kültür açısından iyi yönetişimi iç paydaşları ile benimsemiş, katılımcı ve güven ortamında işleyen bir kurum etkili ve verimli çalışma ortamını da sağlar. Böyle bir kültürde veri temelli bir yaklaşım da gelişecek, kaliteli bilgilendirme, ölçme ve değerlendirme öncelik olacak ve kurumsal kapasite de güçlenecektir.

Büyükşehir belediyeleri için kurum kültürü ve kapasitesinin gelişmesi ile vatandaş ilişkileri (şikâyet, talep, memnuniyet oranları vb.), insan kaynakları yönetimi (eğitim, terfi, disiplin vb.), mali yönetişim, bilgi-işlem ve teknoloji ile yenilikçilik (inovasyon) gibi alanlarda sürekli gelişimin hedeflenmesi faydalı olacaktır.

Kurumun belirli **kalite standartlarında** işlemesi ve bunun performans temelli iyileştirilmesi belediyelerin kurumsal işleyişini güçlendirir. Sonuçlara bu açıdan bakıldığında görülenler:

- **27** belediyenin hepsi kurumsal **sürdürülebilirlik ve gelişim** için faaliyetler gerçekleştirmiş.
- **19** belediye hizmetlerine yönelik **şikayetlerin** sayısını, **10** belediye ise bu şikayetlerin niteliğini paylaşmış.
- **20** belediye **vatandaş memnuniyet anketi** gerçekleştirmiş, ancak **10** belediye bunların sonuçlarını paylaşmış.
- **16** belediyenin sertifikalı **kalite yönetim sistemi** bulunuyor.
- **4** belediyenin açık olarak belirtilmiş **insan kaynakları politikası** var.
- Belediyelerin hepsi hizmet içi **eğitim programları** yürütmüş ancak **24** belediyede özellikle hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik eğitimler yapıldığı paylaşılmış.
- **21** belediyenin **Ar-Ge** faaliyetleri için çalışan bir birimi bulunuyor.

Kurumsal kapasitenin değerlendirilmesi ve güçlenmesi için bir diğer önemli ilke ise tutarlılık. Tutarlılık ile beklenen, belediyelerin kurumsal yapılarında bütünlük ve sürekli gelişimi gözeten yapıları kurmaları ve ilgili ölçme ve değerlendirme araçlarını geliştirmeleri. Dolayısıyla hem kurum ve zaman içinde hem de üst politika belgeleri ile tutarlılığın sağlanması söz konusu olacaktır.

Tutarlılık ile beklenen, belediyelerin kurumsal yapılarında bütünlük ve sürekli gelişimi gözeten yapıları kurmaları ve ilgili ölçme ve değerlendirme araçlarını geliştirmeleri.

Tutarlılık konusunda araştırmamızda ulaşılan sonuçlar:

- **26** belediye stratejik planında **11. Ulusal Kalkınma Planına** atıf yapmış.
- **8** belediye faaliyetlerini 11. Ulusal Kalkınma Planı ile **uyum açısından** değerlendirmiş.
- **23** belediye faaliyet raporunda, faaliyetlerinin **stratejik plan hedefleri ile uyumunu** değerlendirmiş.
- **26** belediye faaliyet raporunda **kurumsal kabiliyet ve kapasitesini** değerlendirmiş.
- **4** belediye faaliyet raporunda **genel mali durumunu** önceki yıllarla **kıyaslamalı** olarak değerlendirmiş.

Yukarıdaki veriler bize belediyelerin özellikle mali yönetişim alanında ve ulusal ölçekte bütünsel bir bakış açısına ihtiyaç duyduğunu gösteriyor.

Bu çalışmada, BBYK modeli kullanılarak toplanan verilere dayanarak iyi yönetişimin yaşam kalitesine katkısı ve bunu güçlendirebilecek üç temel alan üzerinden farklı tespit ve öneriler paylaşıldı. Her belediye kendi karnesine bakarak, iyileştirmesi gereken öncelikli ilkeler ve konuları tayin ederken söz konusu güçlendirme alanlarını referans alabilir. Kendi yerel koşulları ve kurum önceliklerine bağlı olarak iyileştirme eylemlerini tasarlayarak hayata geçirebilir. Bunun için yayının sonunda yer alan model göstergeleri yönlendirici ve yardımcı olacaktır. Benzer şekilde iyi uygulama örnekleri de somut birer yol gösterici olarak değerlendirilmelidir.

Bkz: Ek D. Gösterge Listesi, sayfa 146

Argüden Yönetişim Akademisi olarak bu çalışmayı yapmaktaki temel amacımız büyükşehir belediyelerinin iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını iyileştirmesine katkıda bulunmak. Bununla varmak istediğimiz hedef ise ülkemiz ve dünyada sürdürülebilir geleceğin sağlanması ve yaşam kalitesinin iyileşmesi. Yukarıda paylaşılan tespit ve öneriler bu bakış açısını yansıtıyor. Büyükşehir belediyelerinin söz konusu tespit ve önerileri göz önüne alarak yapacağı iyileştirmelerin de aynı amaca hizmet edeceğini umuyoruz.

Yapılacak bu iyileştirmeler nihai olarak büyükşehir yönetişiminde vatandaşların güven ve memnuniyetini sağlayacaktır. Bununla beraber vatandaşların, verdiği yetki ve kaynaklar ile yapılan faaliyetleri izlemeleri ve değerlendirmeleri demokratik hak olarak görülmelidir. BBYK vatandaşların hem demokratik izleme ve değerlendirme haklarını güçlendirmek hem de şehirler üzerinde hak (kent hakkı) ve taleplerini hayata geçirmek için kullanılabilecek bir araç olarak değerlendirilmelidir. Her bir gösterge büyükşehir belediyelerinin ellerinde bulunan yetki, kaynak ve imkanlar ile vatandaşlar için daha kapsayıcı ve etkin faaliyetler yürütmelerine yönelik bir yol gösterici olarak ele alınabilir.

SONUÇ

Argüden Yönetişim Akademisi olarak temel misyonumuz iyi yönetişimi güçlendirmek yoluyla dünyada demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına katkı yapmaktır. Bu nedenle, küresel ölçekte iyi yönetişimi güçlendirmeye yönelik eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri yürütüyoruz. Temel misyonumuz doğrultusunda iyi yönetişimin veri temelli ölçülmesini ve kıyaslama yaparak sürekli gelişimini desteklemeyi öncelik olarak görüyoruz. Artarak şehirleşen dünyada büyükşehirlerin önemi de artıyor. Büyükşehirlerde iyi yönetişimin güçlendirilmesinin demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine yönelik çabaların artması ve bunların gelişmesine katkı sağlayacağını düşünüyoruz. Bu nedenle büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültür ve uygulamalarının sürekli gelişimini öncelikli bir alan olarak belirledik. Akademi olarak büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını desteklemek üzere küresel ölçekte yenilikçi bir model geliştirme kararı aldık ve Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi'ni (BBYK) geliştirdik.

Büyükşehirlerde iyi yönetişimin güçlendirilmesinin demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesine yönelik çabaların artması ve bunların gelişmesine katkı sağlayacağını düşünüyoruz.

BBYK Modeli iyi yönetişim ilkelerini temel alarak, vatandaşların büyükşehir yönetimlerini resmî belge, bilgi ve verilere dayanarak izleme ve değerlendirmesine imkân sağlıyor. Böylece büyükşehir yöneticilerine verilen yetkilerin ve kaynakların nerede, ne yönde ve nasıl kullanıldığını iyi yönetişim açısından, bütünsel şekilde ölçmek ve geliştirmek mümkün hale geliyor. Modeli geliştirirken Avrupa Konseyi'nin iyi yönetişim ilkelerini, BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Vizyonu'nu, OECD'nin Yaşam Kalitesi Endeksi'ni, ulusal mevzuat ve planlar ile birçok yaklaşım ve aracı entegre etmeye önem verdik. Bu açıdan entegre yönetişimi yansıtan bir model hazırladık.

Model her bir iyi yönetişim ilkesini karar alma, kaynak kullanma, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş süreçlerinde çeşitli göstergeler ışığında ölçmeye ve değerlendirmeye yarıyor. Böylece vatandaşlar ve sivil toplum, modeli ve internet ortamında paylaşılan verileri kullanarak büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültürünü değerlendirme fırsatı elde ediyor. Çalışmanın sonuçları ışığında vatandaşlar, büyükşehir yöneticileri, merkezi yönetim ve diğer paydaşlar için gelişme alanlarını saptamak ve bunlara yönelik gelişim adımlarını planlayarak hayata geçirmek mümkün hale geliyor.

BBYK Modeli her bir iyi yönetişim ilkesini karar alma, kaynak kullanma, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş süreçlerinde çeşitli göstergeler ışığında ölçmeye ve değerlendirmeye yarıyor.

Tasarımı açısından küresel kullanıma açık olan model, ilk olarak Türkiye'de seçilmiş başkanlar tarafından yönetilen 27 büyükşehir belediyesini değerlendirmek üzere kullanıldı. Değerlendirme için veriler, 337 göstergeye dayanarak dijital alanda bulunan belge ve bilgiler ışığında toplandı. Yapılan incelemeler sonucunda büyükşehir belediyelerinin iyi yönetişim kültür ve uygulamalarını farklı düzeylerde hayata geçirdiği saptandı.

Belediyelerin iyi yönetişim karne puanlarının genel olarak 45–64 puan araladığında yer alıyor. Bu sonuç gelişim için önemli alanlar olduğunu ortaya çıkardı. Araştırma sırasında tespit edilen örnek iyi yönetişim uygulamaları ayrıca derlenerek zengin bir öğrenme havuzu oluşturuldu. Gerek karneler gerekse de örnek uygulamalar, iyi yönetişimi güçlendirmek açısından yol gösterici bir kimlik kazandı. Elde edilen sonuçlar ışığında çeşitli tespitler yapıldı ve gelişim önerileri sunuldu. Sonuçta büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim düzeyini ve bu yolla her kesim için yaşam kalitesinin artırmak için belediyeler, vatandaşlar, merkezi yönetim, sivil toplum ve diğer paydaşlara yönelik öneriler sunuldu. Bütün olarak bakıldığında, BBYK modelinin farklı ölçek ve bağlamlarda uygulanabilir olduğu ve çeşitli alanlarda fayda sağlayacağı anlaşıldı.

Geliştirdiğimiz bu model ve yürüttüğümüz araştırmanın sonuçları ile büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim kültürünü değerlendirmek ve iyileştirmeler yapmak mümkün hale geldi. Bu modelin büyükşehirlerde demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlayacağına inancımız pekişti. Dileğimiz bu modelin küresel ölçekte ve yönetişime dair inovatif bir araç olarak dünyadaki diğer ülke ve büyükşehirlerde iyi yönetişimi ölçerek geliştirmek açısından örnek olmasıdır.

Dileğimiz BBYK Modelinin küresel ölçekte ve yönetişime dair inovatif bir araç olarak dünyadaki diğer ülke ve büyükşehirlerde iyi yönetişimi ölçerek geliştirmek açısından örnek olmasıdır.

SONUÇLARIN DEĞERLENDİRMESİ VE GELİŞİM İÇİN ÖNERİLER

Bu öneriler Danışma Kurulunun katkılarıyla hazırlanmıştır.

Danışma Kurulu Üyeleri:
Fikret Toksöz,
Prof. Dr. Korel Göymen,
Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu,
Enver Salihoğlu
Prof. Dr. Erbay Arıkboğa

Dönüşüm içinde olan bir dünyada yaşıyoruz. İnsanlar ve kurumlar iklim değişikliği, ekonomik belirsizlikler, pandeminin etkileri ve hızlı teknolojik gelişmelerle başa çıkmaya çalışıyor. Her geçen gün şehirleşen bir dünyada sorunlar ve çözümlerin adresi de artan biçimde şehirler haline geliyor. Şehirler çevre, ekonomi, kültürel ve siyasi faaliyetlerin yoğunlaştığı yerleşim alanları. Büyükşehirler özellikle nüfus büyüklüğü ve ekonomik faaliyetlerin merkezi olması nedeniyle daha fazla önem kazanıyor. Bu nedenle büyükşehirler demokrasi, kalkınma ve yaşam kalitesine dönük çabaların da başlıca merkezi olmak durumunda. İnsana değer veren, doğal hayat ve tarihi mirası koruyan politikalar ile temel yatırım ve hizmetlerin daha sürdürülebilir, adil ve erişilebilir olması için büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişimin güçlendirilmesine ihtiyaç var.

Büyükşehir yönetimleri günlük yaşamı doğrudan etkileyen mekân kullanımı, ulaşım, enerji, kalkınma, sağlık, eğitim, sosyal adalet ve refah gibi alanlarda hizmet sağlayan önemli kurumlar. Bu kurumların daha kapsayıcı ve etkin şekilde işlemesi ise şehirlerin kalkınmasına ve hemşerilerin yaşam kalitesinin artmasına doğrudan hizmet eder. Büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim kültürünün güçlendirilmesi kalkınma ve refahın artmasında çarpan etkisi yaratır. Aynı zamanda toplumsal anlayış, müzakere ve dayanışmayı ön plana çıkararak sosyal sürdürülebilirliğe önemli katkılar yapar. Bu gerçek en açık şekliyle, bütünsel ve kısa biçimde mevcut ulusal kalkınma planında şu şekilde ifade edilmiştir:

"Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, ekonomik ve sosyal refahın artırılması hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetişim ilkelerinin devlet tarafından güçlü bir şekilde sahiplenilmesi ve etkili bir biçimde uygulanmasıyla mümkündür."[1]

BBYK, büyükşehir yönetimlerinde iyi yönetişim yaklaşımlarını ölçmek ve iyileştirmek açısından önemli bir araç olarak görülmelidir. Bu araç vatandaşlara, büyükşehirlerde karar vericilerin kendilerine seçimler yoluyla emanet edilen yetki ve kaynakları nerede, ne yönde ve nasıl kullandıklarını iyi yönetişim açısından değerlendirme imkânı sunuyor. Başka bir ifadeyle, vatandaşların belediyelere güvenini artırmak için tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik

1 T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Bakanlığı, *On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023)*, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf

ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile temsil ve katılım ilkelerinin ne oranda uyguladığını ve nerede iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Bunu iyi yönetişim ilkelerini sivil toplumla ilgili mevzuata ve kamuya açık verilere dayanarak izleme ve değerlendirme imkânı vererek sağlıyor. Büyükşehir belediyeleri ile vatandaşlar arasında güven ve memnuniyeti artırmak için iyi yönetişimin nerede ve nasıl güçlendirebileceğine dair somut adımları gösteriyor. Belediyelerin iyi yönetişim yapı, işleyiş ve faaliyetlerinin güçlendirilmesini teşvik ediyor.

BBYK, vatandaşların belediyelere güvenini artırmak için tutarlılık, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve kapsayıcılık, şeffaflık, etkililik ve verimlilik ile temsil ve katılım ilkelerinin ne oranda uyguladığını ve nerede iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koyuyor.

BBYK çalışmasının sonuçları incelendiğinde, şehirlerin yönetiminde asli öneme sahip büyükşehir belediyeleri ve diğer paydaşlar için geniş bir gelişim alanı olduğu görülüyor. Başta büyükşehir belediyeleri olmak üzere kent konseyleri, merkezi yönetim, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşların iyi yönetişim kültürünü güçlendirmek için eş zamanlı olarak çaba göstermesi gerektiği anlaşılıyor. Çalışmanın çıktıları belediyelerin kendilerini değerlendirmeleri ve iyileştirmeleri için somut adımlarla yol gösteriyor. Ayrıca, merkezi yönetimin büyükşehirlerin daha demokratik, kalkınmış ve yaşam kalitesi yüksek yerler olması için çeşitli iyileştirmeler yapması gerektiğine işaret ediyor. Kent konseyleri ve sivil toplum kuruluşları için daha etkili izleme, değerlendirme, katılım ve iş birliği araçları gerektiğini ortaya koyuyor. Kısacası, çalışmanın ortaya çıkardığı sonuçlar tüm paydaşlar için çeşitli gelişim alanları ve adımları bulunduğunu yansıtıyor. Aşağıda önce BBYK'nın güçlendirmeyi hedeflediği dört alanda, sonrasında ise farklı paydaşların öncelikle neler yapabileceği konusunda bazı gelişim önerileri sunuldu.

İYİ YÖNETİŞİMİN GELİŞİMİ VE YAŞAM KALİTESİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN ÖNERİLER

Büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişim kültürünü ve uygulamalarını iyileştirmek için öneriler dört başlık altında ele alınmıştır. Böyle bir iyileştirme ile büyükşehir belediyeleri en başta sürdürülebilir kalkınmaya ve yaşam kalitesinin artmasına katkı yapabilirler. Bunu katılım, bilgilendirme ve kurumsal işleyiş kalitelerini güçlendirmek üzerinden sağlayabilirler.

1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Yaşam Kalitesinin Güçlendirilmesi

Büyükşehir belediyeleri yetkileri ve kaynakları ile şehirlerin çeşitli risklere (afet, çevre vb.) karşı dayanıklı hale getirilmesinden ve sosyoekonomik gelişimin sağlanmasından sorumlu kurumlardır. Sürdürülebilir kalkınmaya ve hemşerilerin yaşam kalitesinin artmasına yönelik çeşitli faaliyetler yürütürler. İyi yönetişim uygulamalarının güçlendirilmesi bu faaliyet ve hizmetlerin daha sürdürülebilir, kapsayıcı ve etkin olmasına hizmet eder.

BBYK sonuçlarına göre iyi yönetişimin güçlenmesi yoluyla şehirlerde yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlanabilir. Aşağıda bu yönde öneriler sunulmuştur:

1.1. Planlama sürecinde ilçelerin, mahallelerin ve farklı sosyal grupların daha detaylı değerlendirilmesi

Stratejik planlar büyükşehirlerde bugünkü koşulların resmini çekmek (*mevcut durum analizi*), gelecek öngörüsünü hazırlamak (*vizyon*) ve buna gidecek yol haritasını çizmek (*hedef ve faaliyetler*) açısından önem taşıyan belgelerdir. Bu nedenle demokratik, idari ve mali boyutlar içerir. Ne kadar veri temelli, katılımcı ve kıyaslamaya uygun hazırlanırsa geleceğin o kadar iyi şekillenmesine hizmet eder. Belediyelerin beş yıllık faaliyet ve bütçelerini yönlendiren stratejik planların daha fazla veri temelli hazırlanmasına ihtiyaç var. Stratejik planların mevcut durum analizinde şehir ve hemşerilerin durumunun kalkınma ve yaşam kalitesi açısından incelenmesi gerekiyor. Planlarda coğrafi (ilçe, mahalle) ve sosyal, ekonomik ve demografik (çocuk, kadın, engelli vd. dezavantajlı/kırılgan gruplar) verilerin toplanması ve incelenmesi yoluyla daha yerinde, kapsayıcı, bütüncül ve etkili hedefler ve faaliyetler tanımlanabilir. Tüm sosyal grupların yaşam kalitesine dair değerlendirmeler yapılarak söz konusu grupların yaşam kalitesine ne tür hedef ve faaliyetler ile etki edilebileceği planlanabilir.

Entegre bakış açısı ile stratejik planlamada mevcut durumu, stratejik amaç ve hedefleri, faaliyetleri, kilit performans göstergelerini, bütçeyi ve ilgili paydaşları bütünsel ve tutarlı biçimde değerlendirmek daha kapsayıcı ve etkili sonuçlar üretir.

1.2. Sürdürülebilir kalkınmaya entegre (bütünsel) bakış açısı ile yaklaşılması

Paydaşlarla iş birliği ve veri temelli bir yaklaşım ile şehirlerde sürdürülebilir kalkınmanın ekolojik, ekonomik ve sosyal boyutlarına, toplumsal ve bireysel refahın güçlenmesine yönelik ihtiyaçlara dair ölçülebilir, somut ve etkili hedefler tayin edilebilir. Bu hedefler doğru kilit performans göstergeleri ile ölçülerek değerlendirilebilir. Entegre bakış açısı ile stratejik planlamada mevcut durumu, stratejik amaç ve hedefleri, faaliyetleri, kilit performans göstergelerini, bütçeyi ve ilgili paydaşları bütünsel ve tutarlı biçimde değerlendirmek daha kapsayıcı ve etkili sonuçlar üretir.

1.3. Yerel, ulusal ve küresel kalkınma faaliyetlerinin uyumunun gözetilmesi

Belediyelerin gelecek nesillerin haklarını da koruyacak şekilde planlama yapması önemlidir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi, kurumsal kapasiteyi güçlendirerek sürdürülebilir politikalar oluşturmayı ve uygulamaların eksiksiz, etkili ve verimli şekilde gerçekleşmesini sağlar. Bunun için kurum içinde ve kurumlar arasında iş birliği ve eş güdüm gerekir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kurumsal işleyiş ve yönetim için bir yol haritası sunarken, Ulusal Kalkınma Planı ve diğer ulusal politikalar ile uyumun sağlanması bu yol haritasının uygulanması için ön koşuldur. Bu açıdan belediyelerin ilgili faaliyetleri SKA'lar ile ilişkilendirilebilir, ulusal ve uluslararası yaklaşımlarla

hedef ve hizmetler temelinde uyumlu hale getirilebilir. Farklı yönetim ölçekleri ve sektörler arasında iş birliği ve eş güdümün güçlenmesi de nihai olarak vatandaşların yaşam kalitesini güçlendirir.

1.4. İlçe belediyeleri ile daha fazla iş birliğinin ve eş güdümün sağlanması

Belediyelerin stratejik planlama, yatırım ve faaliyetlerinde ilçe belediyeleri ile iş birliği ve eş güdümünü güçlendirmesi, farklı ölçeklerde birbirini tamamlayan, destekleyen, birbirinin önünü açan ve israfın önüne geçen bir hizmet ortamı sağlar. Kaynakların öncelikli alanlarda ve adil şekilde kullanılması, tüm kesimlerin yaşam kalitesi üzerinde olumlu etkiler yaratır.

1.5. Belediye iştirakleri ile eş güdümün güçlendirilmesi

Belediye iştiraklerinin rol ve görevlerinin stratejik plan hedefleri ile uyumlu tutulması oldukça önemlidir. Belediyeye bağlı olan bu kuruluşlar sundukları hizmetler ile şehrin yapısı ve hemşerilerin yaşam kalitesini doğrudan etkilerler. Dolayısıyla bu kuruluşlar ile belediyenin ortak vizyon, plan ve eşgüdüm içerisinde olması demokratik ve etkin yönetim anlayışının gereği olarak stratejik planlarda ortaya konulmalıdır. Entegre yönetişim anlayışı, belediye ve bağlı kuruluşlarının şehre ve hemşerilere bütüncül yaklaşmasını ve etkin hizmet sunmasını sağlar.

Belediye iştirakleri ile belediyenin ortak vizyon, plan ve eşgüdüm içerisinde olması demokratik ve etkin yönetim anlayışının gereği olarak stratejik planlarda ortaya konulmalıdır.

1.6. Stratejik alanlarda katılımcı eylem planlarının hazırlanması

Büyükşehir belediyeleri stratejik planların ötesine geçip katılımcı yerel eylem planları hazırlayarak çevre, sosyal politika ve yerel kalkınma konularında daha odaklı, kapsamlı ve detaylı faaliyetler gerçekleştirebilir. Planların yerele özgü ve bütünsel çözümler içermesi için olabildiğince veri temelli, katılımcı ve kapsayıcı biçimde hazırlanması yerinde olur. Ölçülebilir hedefleri, açık iş bölümü ve yetki dağılımını, tahsis edilen kaynakları ve yapılacak faaliyetleri içeren planlar, vatandaş ile diğer paydaşları ortak bir vizyon etrafında harekete geçmeye teşvik eder. Bununla birlikte özel sektör ve sivil toplumun kaynak ve çabalarından faydalanmak kalkınmayı hızlandırır.

1.7. Her kesimden vatandaşın yaşam kalitesinin artırılması

Araştırma sonuçları belediyelerin kadınlara, çocuklara, evsizlere, şehit ve gazi yakınlarına, sığınmacı ve göçmenlere, farklı kültür ve inanç gruplarına yönelik sınırlı hizmet verdiğini gösteriyor. İnsan hakları ve sosyal hakların hayata geçirilmesi, her kesimin yaşam kalitesine önem verilmesini gerektiriyor. Özellikle kırılgan/dezavantajlı sosyal grupların tümünü gözetmek, onlara yönelik bütünsel hizmetler sunmak, toplumsal uyum ve entegrasyona yönelik faaliyetler gerçekleştirmek adil ve kapsayıcı yönetim anlayışının gereği olarak düşünülmelidir.

2. Katılım Kalitesinin Güçlendirilmesi

Belediye yetki ve kaynaklarının en doğru şekilde kullanılmasında ortak akla başvurulması fayda sağlar. Hemşeriler ile diğer paydaşlar şehirlerde yaşayan ya da şehirleri deneyimleyen aktörler olarak farklı görüş ve önerileri ile karar kalitesinin artmasına yardımcı olur. Kaynakların kaliteli kararlar için kullanılması ise daha kapsayıcı ve etkili sonuçlar üretilmesine hizmet eder. Bu açıdan BBYK sonuçları katılım kalitesinin artırılması için bazı iyileştirilmelerin yapılması gerektiğine işaret ediyor:

2.1. Planlama sürecinde anlamlı ve etkili katılım yöntemleri kullanılarak doğrudan vatandaş katılımının güçlendirilmesi

Stratejik plan hazırlıklarında vatandaş ve paydaş katılımının genelde tek yönlü bir görüş alma aracı olan ankete dayandığı görülüyor. Çalıştay, odak grup görüşmesi gibi doğrudan katılım yöntemleri ise farklı grupların görüşlerini zengin bir şekilde paylaşmasına ve müzakere yoluyla karşılıklı öğrenme ve iş birliğine hizmet eder. Katılım çalışmalarında dikkate alınması faydalı bir diğer konu ise kararlardan etkilenecek tüm grupların katılımının sağlamasıdır. Bu da mevcut durumun, stratejik hedeflerin ve faaliyetlerin daha kapsayıcı ve etkin şekilde değerlendirilmesine katkı yapar. Katılımın kalitesi artıkça planların, yönetişim süreçlerinin ve hizmet sonuçlarının kalitesi de artar, kararların hayata geçirilmesi kolaylaşır. Nihai olarak kalkınma sağlanır ve yaşam kalitesi iyileşir.

Çalıştay, odak grup görüşmesi gibi doğrudan katılım yöntemleri ise farklı grupların görüşlerini zengin bir şekilde paylaşmasına ve müzakere yoluyla karşılıklı öğrenme ve iş birliğine hizmet eder.

2.2. Katılımcı planlamada tüm ilgili paydaşların daha etkin yer almasının hedeflenmesi

Katılım kalitesinin güçlenmesi için stratejik plan hazırlama sürecine kent konseyleri, ilgili STK'lar, üniversiteler, kamu kurumları ve diğer paydaşların daha etkin şekilde dahil edilmesine ihtiyaç olduğu anlaşılıyor. Özellikle mevcut 21 büyükşehir kent konseyinden sadece 6'sının bu planlara katkı vermiş olduğunun paylaşılması dikkat çekici. Planlama sürecinde katılımcı süreçlerin daha iyi işletilmesi ve bu süreçlere dair bilgilerin daha detaylı paylaşılması faydalı olacaktır. Katılım sürecinin kalitesini değerlendirmek için stratejik plan hazırlama sürecinden önce hangi paydaşların davet edildiği, hangi kararların nasıl alındığı, paydaşların görüşlerinin kararlara ne oranda yansıdığı ve hangi paydaşların içeriğe nasıl katkı sunduğu gibi konularda daha ayrıntılı bilgi verilmesi gerekir. Bu şekilde paydaşlara görüşlerin nasıl değerlendirildiğine yönelik bilgi de verilmiş olur.

2.3. Kent hakkının ve aktif hemşerilik kimliğinin desteklenmesi

Bireylerin yaşadıkları yerde aktif vatandaş/hemşeri olabilmesi için hemşeri hukuku ve kent hakkının güçlendirilmesi faydalıdır. Bu konuda belediyeler hem

stratejik hedefler belirleyebilir hem de katılım alanında özel politika ve planları devreye sokabilirler. Aktif vatandaşlık için eğitimler verebilir, dijital imkanlar ile kısa süreli katılım süreçleri tasarlayabilirler. Özellikle vatandaşlar ile belediye karar vericileri arasında çevrimiçi etkileşime izin veren araçlar geliştirilebilir. Bu tür çalışmalar hemşerilerin çeşitli farklılıkları bir kenara bırakarak ortak sorun ve ihtiyaçlarını dile getirmesini teşvik eder. Nihai olarak mahalle, ilçe ve büyükşehir ölçeklerinde alınan görüşler ile yönetişim süreçlerinin kalitesi güçlenir.

2.4. Kent konseylerinde iyi yönetişimin güçlendirilmesi

Katılımın güçlendirilmesine kent konseylerinin daha kapsamlı, aktif ve iyi yönetişim kültürüne uygun çalışmasından başlamak yerinde olur. Kent konseyleri mevzuat gereği vatandaşlara oldukça önemli katılım, şeffaflık, izleme ve denetleme araçları sunuyor. Kent konseylerinin kendi kapsayıcılıklarını artırmaları yerel yönetişimde katılımın kalitesini zenginleştirir. Belediye meclislerine daha fazla görüş ve öneri sunmaları ise bu yapıların daha etkili işlediğini gösterir. Belediye ve vatandaş arasında önemli bir köprü olan kent konseyleri, yönetimin her sürecinde (karar alma, kaynak kullanımı, hizmet sunumu ve izleme-değerlendirme) katılımcı demokrasinin güçlenmesine olumlu katkılar yapabilir. Bu nedenlerle, kent konseylerinin güçlenmesi için daha fazla kaynak tahsis edilebilir ve kent konseylerine daha geniş bir hareket alanı tanınabilir.

2.5. Vatandaşlar ile belediye başkanı ve meclis üyeleri arasında etkileşimin artırılması

Belediyelerde en önemli karar alıcılar meclis üyeleri ve başkanlardır. Özellikle belediye meclis üyeleri ile vatandaşlar arasındaki ilişkinin kurumsal olarak düzenlenmesine ihtiyaç olduğu görülüyor. Vatandaşların, kendilerini temsil eden meclis üyeleri ile irtibat ve temasları için bazı düzenlemeler yapılması gerekiyor. Öncelikle vatandaşlar ve STK'ların meclis üyelerine erişiminin iyileştirilmesi ile başlanabilir. Belediye binasında meclis üyelerinin ortak kullanımına tahsis edilecek ofislerin yapılması, üyelerin seçmenlerle ve çeşitli gruplarla görüşme imkanlarını kolaylaştıracaktır. Bu şekilde elde edilecek görüş ve talepler önemli veri kaynakları olarak kayıt altına alınıp girdi olarak belediyeye aktarılabilir. Meclis üyeleri ayrıca sahada ve mahallelerde seçmen gruplarıyla görüşmekteler. Fakat bu görüşmelere dair planlama ve bu süreçte elde edilen bilgiler, öncelikle siyasi partilerle ve siyasi süreçlerle ilgili hususlardır. Meclis üyeleri, sahadan elde ettikleri sorun ve talepleri siyasi mensubiyetine göre belediye ve diğer kurumlara iletilebilmektedir.

Belediye binasında meclis üyelerinin ortak kullanımına tahsis edilecek ofislerin yapılması, üyelerin seçmenlerle ve çeşitli gruplarla görüşme imkanlarını kolaylaştıracaktır. Bu şekilde elde edilecek görüş ve talepler önemli veri kaynakları olarak kayıt altına alınıp girdi olarak belediyeye aktarılabilir.

2.6. Katılımı güçlendirecek yeni uygulamaların hayata geçirilmesi

Katılımcı bütçe ve mahalle meclisleri gibi uygulamalar ile katılımın kapsamı hem katılımcılar hem de gündeme alınacak konular açısından güçlendirilebilir. Katılım

sürecini bütünsel kılmak için farklı kişi ve gruplar ile katılım süreçleri organize edilebilir. Örneğin, çocuk politikası konusunda başta çocuklar olmak üzere ebeveynler, okul müdürleri, öğretmenler, psikologlar ve diğer aktörlerin görüşleri çeşitli yöntemler ile alınabilir. Belediye meclisi ve bürokrasisi bu süreçlerden elde ettiği verileri kendi karar süreçlerinde kanıt/veri olarak kullanabilir. Böylece daha kapsayıcı ve etkili kararlar alabilir ve sınırlı kaynakları mümkün olan en verimli şekilde değerlendirebilirler.

2.7. Şehir paydaşları ile iş birliğinin güçlendirilmesi

STK'lar, üniversiteler ve diğer paydaşlar ile ortak planlama yapmak ve çalışmalar yürütmek belediyelerin bu paydaşların bilgi, birikim ve kaynaklarından faydalanmasını sağlar. Araştırma sonuçları incelendiğinde paydaşlar ile ilişkilerin düzenli, bütünsel ve etki odaklı olacak şekilde güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu anlaşılıyor. Paydaşların kendi faaliyet alanları ve kaynakları ile ortak hedefler için harekete geçmesi ise sınırlı olan belediye kaynaklarının ötesinde etki üretmeye imkân verir. Örneğin, üniversiteler kendi uzmanlıkları ile şehir yönetişimine farklı boyut ve alanlarda katkı yapacak önemli paydaşlardır. Bu kurumlar ile protokol kapsamında ve tanımlı işler üzerinden iş birlikleri geliştirilmesi belediyelerin faaliyetlerinin kalitesi ve kapsamını artırır. Benzer durum iş dünyası ve diğer paydaşlar için de geçerlidir. Ekonomik yatırımlar, istihdam ve şehirlerin genel olarak kalkınmasında büyükşehir belediyeleri ile iş dünyası arasında şeffaf ve düzenli istişare ve katılım mekanizmaları oluşturulabilir.

STK'lar, üniversiteler ve diğer paydaşlar ile ortak planlama yapmak ve çalışmalar yürütmek belediyelerin bu paydaşların bilgi, birikim ve kaynaklarından faydalanmasını sağlar.

3. Bilgilendirme Kalitesinin Güçlendirilmesi

Belediyeler ile vatandaşlar ve diğer paydaşlar arasında güvenin sağlanması öncelikle bilgilendirme kalitesine bağlıdır. İlgili alanlarda sunulan erişebilir, anlaşılabilir, doğru ve eksiksiz bilgi belediyelerin şeffaflığını güçlendirir ve kurumlara duyulan güvene güç katar. Bu süreçte verilerin özellikle kıyaslamaya imkan verecek şekilde toplanması, anlamlı, anlaşılır ve devamlı şekilde vatandaşın erişimine sunulmasına önem verilmelidir. Araştırma sonuçları incelendiğinde çeşitli alanlarda bilgilendirme kalitesinin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu görüldü:

3.1. Vatandaş merkezli ve daha anlamlı bilgilendirme yapılması

Belediyeler internet siteleri, stratejik planları, faaliyet raporları ve diğer bilgi kaynaklarını vatandaşlar açısından daha anlaşılır, izleme ve değerlendirmeye izin verir şekilde hazırlayabilirler. Böyle bir anlayış vatandaşların, belediyelerin hizmet ve faaliyetlerinin nerede, ne kadar ve nasıl sonuçlar yarattığını anlamasına, kıyaslamasına ve değerlendirmesine imkân verir. Belediyeler faaliyet ve performanslarını vatandaşların bilgisine sunmak için vatandaş karnesi gibi araçları düzenli olarak kullanabilir ve bunları kamuoyu ile aktif biçimde paylaşabilir.

3.2. İlçe, mahalle ve sosyal gruplara dair bilgi paylaşılması

Stratejik plan ve faaliyet raporları başta olmak üzere tüm bilgi paylaşımları ilçe, mahalle ve sosyal grupları yansıtacak şekilde hazırlanabilir. Böylece büyükşehir belediyelerinin hangi ilçede, hangi sosyal gruplara yönelik ne tür faaliyetler yürüttüğünü ve ne kadar harcama yaptığını değerlendirme fırsatı olur. Bu ise adillik ve kapsayıcılık ile sorumluluk ve duyarlılık ilkelerinin belediyeler tarafından ne oranda hayata geçirildiğini yansıtır.

3.3. Kalkınma ve yaşam kalitesinin bütünsel şekilde planlanması ve raporlanması

Üst ölçekli politika ve planlar ile belediye hedef ve faaliyetlerinin ne kadar uyumlu olduğunun hem planlarda hem de faaliyet raporlamasında belirtilmesi faydalıdır. Bu konu büyükşehir belediyelerinin bölgesel, ulusal ve küresel kalkınma çabalarına yaptığı katkıyı ortaya koymak açısından önem taşır. Yerel düzeyden yapılan katkıları değerlendirme imkânı sunmak, belediyelerin sorumluluklarını ortaya koyarak itibar ve güvenilirliklerini güçlendirirken, yaşam kalitesine yaptığı bütünsel faydaların ifade edilmesini sağlar.

3.4. Şeffaflık ve demokratik hesap verebilirliğin güçlendirilmesi

Büyükşehir belediyelerinde demokratik hesap verilebilirliğin iyileştirilmesi için öncelikle meclis toplantıları, komisyon raporları ve tüm meclis çalışmalarına dair bilginin doğru ve eksiksiz şekilde erişilebilir hale getirilmesi gerekiyor. Meclisler kendi temsil gücünü ve kalitesini vatandaşların bilgisine sundukça, belediyelere duyulan güven ve memnuniyet düzeyi yükselir. Tüm komisyon raporlarının yayınlanması şeffaflığı ve güveni olumlu yönde etkiler. Söz konusu raporlarda karar alma sürecinde yararlanılan veri, görüş veya kanıtların paylaşılması ise karar verme kalitesini ve temsil kapasitesini gösterir. Benzer şekilde iç denetim ve etik komisyon çalışmalarının sonuçları hakkında bilgi paylaşmak, bürokratik şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirerek bir güven ortamı oluşmasına katkı sağlar.

Büyükşehir belediyelerinde demokratik hesap verilebilirliğin iyileştirilmesi için öncelikle meclis toplantıları, komisyon raporları ve tüm meclis çalışmalarına dair bilginin doğru ve eksiksiz şekilde erişilebilir hale getirilmesi gerekiyor.

3.5. Kent konseyi faaliyetlerinin raporlaması

Büyükşehirlerde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımın güçlendirilmesinde kent konseylerine önemli görevler düşüyor. Ancak bu yapıların kendi şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık düzeylerini değerlendirmesi ve raporlaması da gerekiyor. Araştırma sonuçları bu alanda iyi uygulamalar olduğunu gösteriyor. Bunları referans alarak yapılacak iyileştirmeler ile kent konseylerinin yapı, işleyiş ve faaliyetleri hakkında kamuoyuna bilgi vermesi, vatandaşlar ve diğer paydaşlar nezdinde itibarını ve temsil gücünü artırır. Aynı zamanda katılım süreçlerinin veri temelli olarak değerlendirilmesini ve sürekli gelişimini teşvik eder. Kent konseyleri faaliyetlerini veri temelli olarak faaliyet raporu formatında yayınladıklarında,

yönetim süreçlerinde yarattıkları olumlu etkiler daha görünür hale gelir, hem vatandaşların güveni hem de belediyelerin kapsayıcılığı artar.

3.6. Mali şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi

Belediyelerin mali belge, bilgi ve veri paylaşımının standart hale getirilmesi faydalı olacaktır. Bu en başta kıyaslamayı sağlayarak kurumsal ve sosyal öğrenme hızını artırır. Belediyelere ait mali bilgi ve verilerin vatandaşa dönük, sadeleştirilmiş ve kıyaslamaya elverişli olarak paylaşılması bu kurumlara duyulan güveni artırır. Şeffaflık düzeyinin artması kaynakların daha özenli ve verimli kullanılmasına katkı sağlar ve hedeflenen etkileri güçlendirir. Bunun için stratejik plan, faaliyet raporu ve mali durumu değerlendiren diğer belgelerde, mali konulara dair bilgi vermenin niteliği (miktar, oran vd.) ve şekli (açıklama, kıyaslama vd.) gözden geçirilmelidir. Bu alanda vatandaş bütçesi faydalı bir araç olarak gözükmektedir.

Belediyelere ait mali bilgi ve verilerin vatandaşa dönük, sadeleştirilmiş ve kıyaslamaya elverişli olarak paylaşılması bu kurumlara duyulan güveni artırır.

Mali şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi için belediyeler ve bağlı şirketler (iştirakler) hakkında konsolide mali tabloların veri temelli, kıyaslamaya izin veren ve yeterli açıklamaları içeren biçimde (bütçe, gelir, gider ve borçlanma durumları vb. içeren bilgilerle) paylaşılmasına öncelik verilmesi önemlidir.

Belediyelerin mali tablolarını (gelir/gider tablosu ve bilanço) geçmiş 3 yıl ile karşılaştırmalı olarak sunmaları, belediyelerin ekonomik değişimlerden nasıl etkilendiğinin ve kaynaklarını nasıl yönettiğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Genel olarak mali şeffaflığın iyileştirilmesi güven düzeyinin artmasına ve kaynakların daha etkili kullanılmasına ciddi katkılar yapar. Özellikle belediye taşınmaz envanteri, taşınmazların tahsis durumu ve sağladığı gelirlerin paylaşılması gündeme alınabilir. Benzer şekilde, kamuoyuna belediyelerin gerçekleştirdikleri ihaleler ile ilgili mevzuatın öngördüğü biçimde ayrıntılı bilgi (yaklaşık maliyet, teklifler, ihale bedeli vb.) sunulabilir.

3.7. Performans programlarında hazırlanmış olan faaliyet temelli bütçelerin gerçekleşmesine yönelik bilgilerin paylaşılması

Araştırma sırasında belediyelerin performans programlarında hedef temelli bütçe hazırlandığı halde bütçe gerçekleşmelerinin yeterince paylaşılmadığı saptandı. Gerçekleşmelerin faaliyet raporlarında paylaşılması ve raporlamanın bu şekilde standart hale getirilmesi faydalı olacaktır.

3.8. Şehir verilerinin toplanması ve paylaşılması

Günümüz dünyasında veri ve bilgi kaynaklarının artması ile belediyelerin kendi sorumluluk alanları ile ilgili demografik, coğrafi, idari vb. verileri paylaşması kolaylaştı. Bu veri ve bilgilerin internet üzerinden paylaşılması, STK'lar ve iş dünyasının daha etkili karar almasına ve daha verimli faaliyetler yürütmesine

hizmet edecektir. Veri temelli karar alma ve faaliyet yürütme, yerel kalkınma ve yaşam kalitesi açısından gelişim imkanları sağlar.

3.9. Vatandaşların görüş ve talepleri hakkında bilgi verilmesi

Belediyelerin, vatandaşların hizmetlere yönelik şikayetlerini ve memnuniyetini düzenli olarak ölçmesi, kendi gelişimlerini değerlendirmesi ve vatandaşların bu konuda bilgi sahibi olmaları için gereklidir. Sadece anket yapılması yeterli değildir. Bu çalışmalarının sonuçlarının paylaşılması ve alınan tedbirlerin açıklanması vatandaşların güven düzeyini güçlendirecektir. Özellikle farklı kesimlerin coğrafi temelli (mahalle veya ilçe temelli) şikâyet, talep ve memnuniyetlerinin düzenli şekilde ölçülmesi ve paylaşılması kapsayıcılık, adillik ve duyarlılık düzeyini göstermek yoluyla belediyelere duyulan güveni artırır. Benzer şekilde vatandaşların bilgi edinme hakkını nasıl kullandıkları, hangi kanallardan ne gibi hizmetler talep ettikleri ve bu taleplerin ne kadar sürede ve ne ölçüde karşılandığı gibi konularda düzenli olarak bilgi paylaşılması güvenin sağlanması açısından önemlidir.

4. Kurumsal İşleyiş Kalitesinin Güçlendirilmesi

Büyükşehir belediyelerinin sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve aldığı kararları hayata geçirmesi en başta kurumsal işleyiş kalitesi ve kapasitesine bağlıdır. Şehirlerin kalkınması ve hemşerilerin yaşam kalitesinin artmasında, belediyelerin kurumsal kapasitelerinin sürekli gelişimi büyük önem taşır. Ancak güçlü ve çevik kurumsal yapılar vatandaşlarda güven ve memnuniyet düzeyini artıracak şekilde işleyebilir ve risklere karşı dayanıklılık sağlayabilir. Kurumsal kültür, mali kaynaklar, insan gücü niteliği, teknolojik imkanlar ve yeni çözümler üretebilme kapasitesi gibi faktörler doğrudan kurumsal işleyiş kalitesini belirler. İyi yönetişim kültürü kurumsal işleyişin tutarlı, etkili ve verimli olmasını gerektirir. BBYK sonuçları incelendiğinde büyükşehir belediyelerinde kurumsal işleyiş kalitesini güçlendirmek için çeşitli tedbirlerin alınması gerektiği tespit edildi:

4.1. Entegre (bütüncül) kalite yönetim sistemlerine dayalı işleyişin sağlanması

Belediyelerin kurumsal işleyiş kalitesinin bütünsel ve sürekli biçimde güçlendirilmesi, entegre kalite yönetim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi ile mümkündür.

Belediyelerin kurumsal işleyiş kalitesinin bütünsel ve sürekli biçimde güçlendirilmesi, entegre kalite yönetim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi ile mümkündür. Kurumsal kalitenin en üst karar alma süreçlerinden en basit uygulama adımlarına kadar işletilmesi, mevcut yetki ve kaynaklar ile azami faydanın üretilmesini sağlar. Kurumsal gelişim üzerine çalışan birim ve uzmanların olması, bunların veri temelli bir şekilde etkileri ölçmesi ve değerlendirmesi, sürekli öğrenmenin hayata geçirilmesi belediyelerin çevik hareket etmesine katkı sağlar. Düzenli olarak iç ve dış paydaşların görüşlerini almak (anket, mülakat vb.) ve farklı verileri kullanmak (şikâyet, talep, memnuniyet vb.) yoluyla kurumsal işleyişe dair teşhis edici resimler çekilebilir ve iyileştirmeler yapılabilir.

4.2. Mali kaynak yönetiminin güçlendirilmesi

Mali kaynaklar belediyelerin kurumsal işleyiş kalitesi ve iş yapma kapasitesini asli olarak belirler. Büyükşehir belediyeleri gelir, gider ve borç durumlarını dengeli ve sürdürülebilir biçimde yönettiğinde işlevlerini etkin biçimde yapabilir ve beklentilere cevap verebilir. Mali kaynaklar öz gelirlerin etkin şekilde toplanması, sürekli tasarruf yapılması ve yeni kaynaklar yaratmak için girişimlerde (iştirakler, işletmeler, hibeler, kamu-özel sektör iş birlikleri vb.) bulunulması ile güçlendirilebilir. Özellikle taşınır ve taşınmaz varlıkların kullanım durumları, bunların kiralama ve satış kararlarının fayda–maliyet, kısa–orta–uzun vade etkileri ve kamusal fayda üretme açılarından ele alınması faydalı olur. Stratejik planlamada mali kapasitenin güçlendirilmesine yönelik kapsamlı hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi, hayata geçirilmesi bu alanda etkili sonuçlar üretir.

4.3. Paydaşların kaynaklarının ortak hedefler için harekete geçirilmesi

Mali kaynaklarla beraber diğer paydaşların bilgi, deneyim ve insan gücünü harekete geçirmek, belediyelerin kurumsal etki yapma becerisini yükseltir. Yüksek güven duyulan kurumlar ile iş dünyası, STK'lar ve üniversiteler daha fazla iş birliği ve ortak faaliyetler yapmaya yönelir. Büyükşehir belediyeleri şehirlerde bulunan özel sektör, sivil toplum ve diğer kuruluşlar ile aktif iş birliği ve ortaklıklar geliştirmesi yoluyla bu paydaşların kaynaklarını ortak hedeflere yöneltebilir. Bu yönde kalkınma platformları, yatırım ajansları veya iş birliği ağları ile bağlantılar kurulabilir.

Büyükşehir belediyeleri şehirlerde bulunan özel sektör, sivil toplum ve diğer kuruluşlar ile aktif iş birliği ve ortaklıklar geliştirmesi yoluyla bu paydaşların kaynaklarını ortak hedeflere yöneltebilir.

4.4. Vatandaş görüşlerinin kurumsal gelişim için fırsata çevrilmesi

Vatandaşlardan gelen şikâyet, talep, bilgi edinme başvurusu veya öneriler kurumsal gelişim için çok önemli veriler sunmaktadır. Belediyelerin ana hedef kitlesinden gelen bu veriler algı, beklenti ve kurumun durumunu anlamak için öğretici nitelik taşımaktadır. Bu verilerin haftalık, aylık ve yıllık bazda detaylı bir şekilde incelenmesi, tespitler yapılması ve bunlara göre iyileştirilmelerin hayata geçirilmesi kurumsal işleyiş kalitesi ve kapasitesinde çarpan etkisi yaratır. Sürekli şekilde çalışan, vatandaş ve paydaş memnuniyet düzeyini gerçekçi zeminde ve adil şekilde artıran kurumlara duyulan güven artar. Bu da güçlü iletişim, iş birliği ve karşılıklı anlayışı besleyerek kurumsal işleyiş performansını olumlu yönde etkiler.

PAYDAŞLARA YÖNELİK GELİŞİM ÖNERİLERİ

Yukarıda paylaşılan gelişim önerileri farklı paydaşlar tarafından dikkate alınıp güçlendirme çalışmaları yürütülebilir. İyi yönetişim kültürü, büyükşehir belediyeleriyle beraber birçok paydaşı ilgilendirir ve faaliyetlerini etkiler.

Bu nedenle büyükşehir belediyelerinden başlayarak farklı paydaşların gelişim için yapabileceği çeşitli iyileştirmeler bulunmaktadır. Paydaşlar için ön plana çıkan bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır:

Vatandaşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

Büyükşehirlerde iyi yönetişim kültürünün güçlenmesi, kalkınma ve yaşam kalitesinin artması en başta vatandaşların faydasına olur. Vatandaşlar ve STK'ların büyükşehir belediyelerinin gündelik hayattaki yeri ve etkilerine daha fazla ilgi göstermeleri, anlamaları ve yapıcı ilişkiler kurmalarına hizmet eder. BBYK, vatandaşlar ve STK'lar için somut, veri temelli ve ölçülebilir bir araç olarak ele alınabilir.

Vatandaşlar ve STK'lar büyükşehir belediyelerinin daha katılımcı, kapsayıcı ve etkili olması için iyi yönetişimin güçlendirilmesine katkı sunabilir, bireysel olarak ve bir arada kent konseyi gibi kurumsal mekanizmalarda daha fazla yer alabilirler. Kent konseyleri meşru ve yasal görevlerine uygun olarak şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım gibi ilkeleri toplumun tüm kesimlerine yaymak için çalışmalar yürütebilir. Bunun için kendi bünye ve işleyişilerinde daha kapsayıcı ve şeffaf bilgi paylaşımı yaparak güven ve etki düzeylerini artırabilirler. Belediye yetki ve kaynaklarının mümkün olan en katılımcı, kapsayıcı ve sürdürülebilir şekilde kullanılması yönünde katılımcı bütçe, vatandaş karnesi ve benzeri uygulamaların hayata geçirilmesi için öneriler sunabilirler. Bu yönde proje önerileri veya inisiyatifler geliştirerek belediyeleri teşvik etmeyi tercih edebilirler.

Vatandaşlar ve STK'lar büyükşehir belediyelerinin daha katılımcı, kapsayıcı ve etkili olması için iyi yönetişimin güçlendirilmesine katkı sunabilir, bireysel olarak ve bir arada kent konseyi gibi kurumsal mekanizmalarda daha fazla yer alabilirler.

Vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları, BBYK göstergelerini kullanarak düzenli olarak büyükşehir belediyelerini izleyebilir ve değerlendirmeler yaparak gelişim için destek sunabilirler. İyi yönetişim kültürü denge ve denetleme mekanizmalarını içermesi açısından gerek risklerin yönetilmesi gerekse de kaynakların en etkin şekilde kullanılmasına destek olur. Belediyeler de sivil izleme ve değerlendirme sürecini kendi risklerini yönetmek için bir fırsat olarak ele alabilirler.

Büyükşehir Belediyeleri

Büyükşehir belediye yöneticileri ve uygulayıcılarının mevzuat ile kalkınma planlarının ortaya koyduğu iyi yönetişimi güçlendirme hedefini öncelik haline getirmeleri kurumları için faydalı olacaktır. İyi yönetişim ilkeleri hâlihazırda birçok yasal ve kurumsal düzenlemeye dahil edilmiş durumda. Bunların bütünsel, tutarlı ve etkin biçimde hayata geçirilmesi güven ve memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağlar. Aynı zamanda belediyelerin şehirleri daha dayanıklı, kalkınmış ve yaşanabilir kılmalarına güç verir.

BBYK araştırma sonuçları büyükşehir belediyelerinde kamuoyunu bilgilendirme süreçlerinde iyileştirme ihtiyacı olduğunu ortaya koydu. Belediyelerin stratejik plan, faaliyet raporu, performans programı ve mali durum raporları vatandaşların daha fazla ilgisini çekecek, anlaşılır ve kıyaslamaya izin verecek şekilde hazırlanabilir. Vatandaşların güven düzeylerini artıracak bilgilendirme kanal ve araçları kullanılabilir. Örneğin, vatandaş karnesi ve bütçesi gibi kısa ve etkili bilgi veren araçlar bu amaçla değerlendirilebilir.

İyi yönetişimin özellikle sorumluluk ve duyarlılık ile adillik ve kapsayıcılık ilkeleri yerel düzeyde kalkınma çabalarının ve yaşam kalitesinin tüm kesimler için güçlendirilmesini gerektiriyor. Bu doğrultuda yerel koşulların ekolojik, ekonomik ve sosyal açılardan veri temelli ve katılımcı biçimde değerlendirilmesi öncelik olmalıdır. Yerel kalkınma hedef ve faaliyetleri ile bölgesel, ulusal ve küresel çabalar arasında uyumun gözetilmesi, her şehrin ulusal ve küresel sürdürülebilirlik için birer aktör olmasına olanak sağlar. Ayrıca, şehirlerde büyükşehir yönetimleri ile diğer kamu kurumları, STK'lar ve iş dünyası arasında ortak kalkınma çabalarına öncelik verilebilir. Kalkınma alanında katılımcı biçimde yerel kalkınma eylem planları hazırlanabilir ve hayata geçirilebilir.

Yerel kalkınma hedef ve faaliyetleri ile bölgesel, ulusal ve küresel çabalar arasında uyumun gözetilmesi, her şehrin ulusal ve küresel sürdürülebilirlik için birer aktör olmasına olanak sağlar.

Meclis üyelerinin vatandaşlar ile görüşebileceği ortamlar sağlanarak seçmen–seçilen ilişkisi güven ve memnuniyet açısından güçlendirilebilir. Meclis kararları yıllık olarak raporlanarak vatandaşların bilgi ve erişimine açılabilir. Demokratik hesap verebilirlik konusunda Avrupa Konseyi'nin Şubat 2022'de yaptığı öneriler bu açıdan iyi bir çerçeve sunuyor.[2]

Vatandaş ve STK katılımını güçlendirmek için kent konseylerinin sayısının artırılmasına ihtiyaç olduğu görülüyor. Mevcut kent konseylerinin ise yapı, işleyiş ve faaliyetlerinin gözden geçirilerek iyileştirilmesi faydalı olacaktır. Alınan kararların meşruiyet kazanması ve etkili olmasında kent konseylerinin sağlayacağı yararların tüm belediye karar alıcıları tarafından anlaşılması için daha çok çaba gösterilebilir. Katılım süreçlerinin kendisi belediyeler tarafından bir politika alanı olarak ele alınabilir. Bu politikanın hedefleri ve faaliyetleri katılımcı şekilde belirlenebilir, gerekli kaynak ve çabalar ile sürekli geliştirilebilir.

Büyükşehir belediyelerinde kurumsal işleyiş kalitesi ve kapasitesinin sürekli olarak güçlendirilmesi ve çevik kılınması için entegre (bütünsel) bakış açısı faydalı olacaktır. İnsan kaynakları performans yönetimi, etkin mali yönetim, bilgi–işlem teknolojilerinin kullanımı, kalite yönetim sistemi gibi her bir alanla bağlantılı, eş zamanlı ve ölçülebilir iyileştirmeler yapılabilir.

2 Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi, *Yerel ve Bölgesel Seviyede Seçilmiş Temsilci ve Organların Demokratik Hesap Verebilirliği Konusunda Üye Devletlere Yönelik CM/Rec(2022)2 Sayılı Tavsiye Kararı*, (Bakanlar Komitesi tarafından 1424. Bakan Yardımcıları toplantısında 9 Şubat 2022 tarihinde kabul edildi). https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?objectid=0900001680a57739

Merkezi Yönetim

İyi yönetişimi yansıtan yasal ve kurumsal düzenlemelerin hayata geçirilmesi konusunda yönlendirici ve destekleyici faaliyetler artırılabilir. Belediyelerde katılım, bilgilendirme ve kurumsal işleyiş kalitesini artırmak için yeni düzenlemeler yapılabilir. Kaynak tahsisi özellikle bu alanlar için artırılabilir. Sayıştay denetimlerinde iyi yönetişim ilkelerinin nerede, ne oranda ve nasıl hayata geçirildiğine dair daha detaylı değerlendirilmeler yapılabilir. İyileştirmeler için öneriler sunulabilir.

Büyükşehir belediyelerinin üst politika ve planlarını kendi stratejik hedef ve faaliyetleri ile uyumlu hale getirilmesi için teşvik edici ve yönlendirici çalışmalar faydalı olacaktır. Benzer şekilde büyükşehir genelinde kaynakların demokratik biçimde ve en iyi şekilde kullanılması için ilçe belediyeleri ile uyum ve iş birlikleri teşvik edilebilir.

Kent konseyleri mevzuatı güçlendirilebilir. Bu da katılım düzeyi ve kalitesinin artmasına hizmet edecektir. Sivil katılımın yönetim süreçlerinde daha güçlü hale getirilmesine destek verilebilir. Özellikle belediye meclisi ile kent konseyi arasında iş birliği ve eş güdümü güçlendirecek ara mekanizmalar veya usuller ortaya konulabilir. Hemşeri hukuku ve kent hakkı alanında daha fazla yetki, mekanizma ve imkanlar sağlanarak vatandaşların yaşadıkları şehirlere dair söz söyleme ve katkı yapma fırsatları çeşitlendirilebilir.

Kent konseyleri mevzuatı güçlendirilebilir. Bu da katılım düzeyi ve kalitesinin artmasına hizmet edecektir. Sivil katılımın yönetim süreçlerinde daha güçlü hale getirilmesine destek verilebilir.

Vatandaşlara bilgi sunan internet sitesi, sosyal medya ile stratejik plan, faaliyet raporu gibi araçlar için belirli standartların getirilmesi yerinde olacaktır. Özellikle mali şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayacak standart bilgi ve veri paylaşımı zorunlu hale getirilebilir.

Entegre insan kaynakları ve performans yönetimini güçlendirmek için yasal düzenlemelerin yenilenmesi, gerekli olan eklemelerin yapılması belediyelerde kurumsal işleyiş kalitesi ve kapasitesini ciddi oranda artırabilir. Kurumsal kapasitenin en temel bileşkesini nitelikli insan gücü ve bunun etkin biçimde yönetilmesi oluşturuyor.

Yukarıda paylaşılan gelişim önerileri proje Danışma Kurulu üyelerimizin değerli görüşleri referans alınarak yapıldı. Temel amacımız, büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimin bütünsel ve ölçmeye uygun şekilde güçlendirilmesine katkı sağlamak. Söz konusu gelişim önerileri dikkatle incelendiğinde her paydaşın yapabileceği katkıların bütün olarak ve birbirini tamamlayarak önemli iyileşmelere yol açacağı anlaşılacaktır. Önerilerin tüm kesimlerin yaşam kalitesinin artmasına ve yerel, ulusal ve küresel sürdürülebilir kalkınma çabalarına katkı yapacağı öngörülebilir.

KAYNAKÇA

Archon, Fung, Erik Olin Wright ve Rebecca Abers. *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. London: Verso, 2003.

Argüden, Yılmaz. *Keys to Governance*. London: Palgrave Macmillan, 2011.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Modeli, https://efqm.org/the-efqm-model/.

Avrupa Konseyi, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası, https://www.coe.int/en/web/good-governance/eloge.

Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi. *Yerel ve Bölgesel Seviyede Seçilmiş Temsilci ve Organların Demokratik Hesap Verebilirliği Konusunda Üye Devletlere Yönelik CM/Rec(2022)2 Sayılı Tavsiye Kararı*. (Bakanlar Komitesi tarafından 1424. Bakan Yardımcıları toplantısında 9 Şubat 2022 tarihinde kabul edildi). https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?objectid=0900001680a57739.

Birleşmiş Milletler, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, https://turkiye.un.org/tr/sdgs.

Brenner, Neil. "Debating planetary urbanization: For an engaged pluralism." *Environment and Planning D: Society and Space*, no.36 (2018): 570–590.

Cárcaba, Ana, Eduardo González, Juan Ventura ve Rubén Arrondo "How Does Good Governance Relate to Quality of Life?" *Sustainability MDPI* 9, no.4 (2017): 1–16.

Kübler, Daniel. "Governing the Metropolis: Towards Kinder, Gentler Democracies." *European Political Science* 11, no.3 (2012): 430–445.

Norris, Pippa. *Making Democratic Governance Work: How Regimes Shape Prosperity, Welfare, and Peace*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

OECD, İyi Yaşam Endeksi, https://www.oecd.org/wise/better-life-initiative.htm.

OECD. *Cities for Citizens: Improving Metropolitan Governance*. Paris: OECD Publishing, 2001. https://doi.org/10.1787/9789264189843-en.

OECD/European Commission. *Cities in the World: A New Perspective on Urbanisation*. Paris: OECD Publishing, 2020. https://doi.org/10.1787/d0efcbda-en.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Bakanlığı. *On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023)*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf.

UNDP. *A User's Guide to Measuring Local Governance*. Oslo: UNDP Oslo Governance Center, 2015.

Value Reporting Foundation, *Integrated Thinking Principles: Supporting Holistic Decision-Making*, 2021.

World Economic Forum, Arup ve AlphaBeta. *BiodiverCities by 2030: Transforming Cities' Relationship with Nature*. World Economic Forum: 2022. https://www3.weforum.org/docs/WEF_BiodiverCities_by_2030_2022.pdf.

QR kodu telefonunuzun kamerasına okutup kaynakçaya internet tarayıcınız üzerinden ulaşabilirsiniz.

EK A.

DÜZENLEYİCİ ÇERÇEVE

Büyükşehir belediyelerinde iyi yönetişimi hayata geçirmeyi hedefleyen ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile planların en ilgili olanları aşağıda ele alınmıştır:

Ulusal Kalkınma Planı ve Mevzuat

Büyükşehir belediyelerinin iyi yönetişim ilkelerine uygun şekilde işlemesi ve faaliyet yürütmesi birçok kanun ve diğer mevzuat araçları ile düzenlenmiş durumda. Ayrıca 11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2 nolu konu başlığı "İyi Yönetişim" üzerinedir. Bu bölümde kamuda iyi yönetişim açısından neler planlandığı ve bu yaklaşımın faydaları açıklanmaktadır.

11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2 nolu konu başlığı "İyi Yönetişim" üzerinedir. Bu bölümde kamuda iyi yönetişim açısından neler planlandığı ve bu yaklaşımın faydaları açıklanmaktadır.

11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2.3. Yerel Yönetimler bölümü aşağıda belirttiğimiz yönetişim ilkelerinin hayata geçirilmesine yönelik adımları içermektedir. İlgili bölümün amacı "*Yerel yönetimlerin etkin, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilen; dezavantajlı kesimlerin ihtiyaçlarını gözeten; katılımcı, mali sürdürülebilirliği sağlamış, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturularak vatandaş memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması temel amaçtır*" olarak belirlenmiştir. Bu amaca baktığımızda aşağıda saymış olduğumuz tüm ilkelerin kapsandığını görmekteyiz. Söz konusu bölümde yer alan 797. madde ile 803. madde arasında yer alan bölüm bu konuya dönük faaliyetleri açıklamaktadır.

Bu ilkelerin vatandaşlar ve sivil toplum tarafından anlaşılması ve kullanılması temel haklarını kullanmak ve kent hakkı ve hukukunu hayata geçirmek için önem taşıyor. Aşağıda her ilke için ilgili ve öncelikli yasal dayanak sunulmuştur:

Şeffaflık

Şeffaflık mevzuat içerisinde farklı kanunlar içerisinde yer alıyor ama özellikle 5018 sayılı kanun tüm kamu mali işlemlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmesini öngörüyor. Aynı kanunun 7. maddesine göre belediyelerin her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyuna zamanında bilgilendirme yapmaları gerektiği vurgulanmıştır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na ve 2018 yılında yayınlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Plan ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe göre belediyelerin stratejik planlarını ve faaliyet raporlarını vatandaşların erişimine açık tutması gerekmektedir. Belediye Meclisi Yönetmeliği'ne göre meclis toplantı gündemlerinin halka önceden duturulması,

sonrasında ise alınan kararların yine halka duyurulması öngörülmektedir. Mevzuatta belediye meclis ihtisas komisyon raporlarının da vatandaşın erişimine açık olmasına yönelik hükümler yer almaktadır.

11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2.1 kısmı "Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, İdari Yapılanma ve Politika Yapımı" başlığını taşımaktadır. Bu bölümün amacı olarak 780. maddede "*Kamu yönetiminde hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi, kamu hizmet sunumunda eşit ve adil muamele yapılmasının sağlanması ve şeffaflığın artırılması temel amaçtır*" denilmektedir. Bu bölüm şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerine atılması planlanan adımları tanımlamaktadır.

11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2.1 kısmı "Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, İdari Yapılanma ve Politika Yapımı" başlığını taşımaktadır. Bu bölüm şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerine atılması planlanan adımları tanımlamaktadır.

Hesap Verebilirlik

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ve Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 1. maddesine göre "*Kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak toplumu kamu görevlilerinden beklemeye hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek*" ile sorumlu olduğu belirtilmiştir.

Aynı yönetmeliğin 5. maddesinde "*Kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişimi, katılımcılığı, saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği, öngörülebilirliği, hizmette yerindenliği ve beyana güveni esas alırlar*" denilmiştir. 5018 sayılı kanunun 1. maddesi hesap verebilirliğin kanunun ana amaçlarından bir olduğunu ifade etmektedir. Aynı kanunun 8. ve 11. maddeleri hesap verme zorunluluğunu tanımlamakta ve kimlerin hesap vermekle yükümlü olduğunu açıkça ifade etmektedir.

Temsiliyet ve Katılım

5018 sayılı kanunun 9. maddesi stratejik planlama sürecinin katılımcı yapılmasını öngörmektedir. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Plan ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 4. maddesinin y bendi stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi için katılımcılığın gerekli olduğunu ifade etmektedir.

5393 sayılı kanunun 9. maddesi mahalle muhtarlarının mahallerde katılımı sağlayarak yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için belediyeler ile iş birliği yapmasını önermektedir. Bu durum belediyelerin de katılımcılık yoluyla elde edilen

talepleri değerlendirmesini ve bu konulara yönelik çalışmalar yapmasını gerekli görmektedir. Kanunun 13. Maddesi hemşehrilik hukukunu düzenlemekte ve katılımcılık mekanizmasının kullanılmasını ifade etmektedir. Kanunun 76. maddesi kent konseylerini ve katılımı, 77. maddesi ise gönüllü katılımını düzenlemektedir.

Stratejik yönetimde iyi yönetişimin temellerinden birini katılımcılık teşkil etmektedir. 11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2.2. Kamuda Stratejik Yönetim bölümünde stratejik yönetim süreçlerinin güçlendirilmesine yönelik adımlar açıklanmaktadır. Bölümün amacı "*Kamuda stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi temel amaçtır*" olarak tanımlanmıştır.

Stratejik yönetimde iyi yönetişimin temellerinden birini katılımcılık teşkil etmektedir. 11. Kalkınma Planı'nın 2.5.2.2. Kamuda Stratejik Yönetim bölümünde stratejik yönetim süreçlerinin güçlendirilmesine yönelik adımlar açıklanmaktadır.

Sorumluluk ve Duyarlılık

Anayasanın 56. maddesi gereği herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Devlet ve vatandaş çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek ile sorumludur. Aynı madde gereği, devlet herkesin hayatını, beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamakla yükümlüdür. Takip eden maddelerde ise konut hakkı, gençliğin korunması, sporun teşvik edilmesi ve sosyal güvenlik birer sorumluluk olarak ilgili devlet kurumlarına verilmiştir.

Adillik

Adillik ilkesi gereği ulusal ve uluslararası mevzuata dayalı olarak farklı sosyal grupların ihtiyaç ve önceliklerine önem verilmelidir. Söz konusu sosyal gruplar çocuk, engelli, bakıma ihtiyacı olan bireyler, kadınlar, yoksul ve işsizler gibi kırılgan veya dezavantajlı olanlardan başlamalıdır.

Anayasanın 10. maddesi gereği her vatandaş dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. En başta kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir ve devlete ait bütün kurumlar bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olmamalıdır. Belediyeler dahil tüm devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadır.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesine göre belediyeler sosyal hizmet ve yardım sağlamakla yektili kurumlardır. Aynı madde kapsamında "*Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek*

nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır" ifadesi bulunmaktadır. Buna göre belediye meclis kararı ile sosyal dayanışma ve adaleti güçlendirecek her türlü hizmet belediyeler eliyle yapılabilir.

Etkililik ve Verimlilik

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 1. maddesine göre büyükşehir belediyelerinin hizmetlerini plânlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütmesi öngörülmektedir. Aynı kanunun 3. maddesine göre il sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlamaları beklenmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu'nun 48. maddesinde "*Kamu idarelerine ait malları edinme, kiralama, tahsis, yönetim, kullanma ve elden çıkarma işlemleri, mevzuatında öngörülen kurallar dahilinde hizmetin amacına uygun olarak verimlilik ve tutumluluk ilkesine göre yapılır. Bu ilkeye aykırı eylem ve işlemlerden doğacak zararlardan, malların yönetimi veya kullanılması hususunda yetki verilenler sorumludur*" ifadesi yer almaktadır.

Bu madde gereği her büyükşehir belediyesi kendisine ait taşınır (araç, iş makinası, teknoloji, bilişim vb.) ve taşınmaz varlıklarını (arazi, bina, tesis vb.) hizmet amacına uygun biçimde etkin ve verimli şekilde kullanmakla yükümlüdür.

Tutarlılık

BBYK'nın yaklaşım çerçevesi oluşturulurken belediyelerin strateji ve faaliyetlerinin kamu hedef, plan ve politikaları ile uyumlu olması gerektiği değerlendirildi. Ayrıca kamu idaresinin sürekliliği ilkesi çerçevesinde hizmet ve hedef birliği ve devamlılığı konusu da dikkate alındı. Bu kıstaslar mevcut uluslararası ve ulusal mevzuat ile politikalara dayanarak belirlendi.

BBYK'nın yaklaşım çerçevesi oluşturulurken belediyelerin strateji ve faaliyetlerinin kamu hedef, plan ve politikaları ile uyumlu olması gerektiği değerlendirildi. Ayrıca kamu idaresinin sürekliliği ilkesi çerçevesinde hizmet ve hedef birliği ve devamlılığı konusu da dikkate alındı.

Temel insan hakları, demokrasi, hukukun üstünlüğü gibi geniş çerçeveye ek olarak ekonomik, sosyal ve kent hakları da göz önünde tutuldu. Kamu hizmetinin sürekliliğine ilişkin Danıştay 8. Dairesi'nin aldığı E. 1996/1687, K. 1997/3669, T. 27.11.1997 kararda "*Kamu hizmetlerinin toplum hayatının devamı, faaliyetlerin işlemesi, toplumun kalkınması ve menfaatlerin sağlanması açısından sürekli ve eksiksiz işlemesinin zorunluluğu idari yargı içtihatlarına girmiş ve hukukun genel ilkesi olarak kabul edilmiştir*" denmektedir.

Uluslararası Çerçeve

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Türkiye birçok uluslararası yaklaşımın imzacısı olmuştur. Bunlar arasında 2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) bulunmaktadır. SKA'lar dünyanın 2030 yılına kadar karşı karşıya olduğu sorunlara çözüm bulmak ve dünyayı daha yaşanabilir hale getirmek amacıyla ortaya konulmuş hedeflerdir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı gerçekleştirmek için büyük kaynaklara ihtiyaç duyuluyor. Bu yüzden kamu, özel sektör, sivil toplum ve bireyler birlikte çalışarak gerekli kaynakları sağlamak durumundalar. Yerel yönetimlerin de bu hedeflerin gerçekleşmesine katkı yapmaları beklenmektedir. Ülkemiz hem merkezi hem de yerel yönetimlerin bu amaçlar üzerinde çalışmasına yönelik adımlar atmaktadır.

Büyükşehir belediyelerinin faaliyetleri değerlendirildiğinde aşağıdaki SKA'ların kapsamında çalışmalar olduğu görülmektedir:

SKA 1 Yoksulluğa son – Sosyal hizmetler
SKA 2 Açlığa son – Sosyal hizmetler
SKA 3 Sağlıklı Bireyler – Halk sağlığı
SKA 4 Nitelikli eğitim – Mesleki eğitim

SKA 5 Toplumsal cinsiyet eşitliği – Kapsayıcı sosyal hizmetler
SKA 6 Temiz su ve sanitasyon – Su ve kanalizasyon yönetimi
SKA 7 Sürdürülebilir ve temiz enerji – Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji üretimi
SKA 8 İnsana yakışan iş ve ekonomik büyüme – İnsan kaynakları uygulamaları ve istihdam faaliyetleri
SKA 10 Eşitsizliklerin azaltılması – Sosyal politika ve hizmetler
SKA 11 Sürdürülebilir şehirler
SKA 12 Sürdürülebilir üretim ve tüketim – Atık yönetimi
SKA 13 İklim Eylemi – İklim Eylem Planları
SKA 14 Suda Yaşam – Su kaynaklarının, akarsuların ve denizin korunması
SKA 15 Karasal Yaşam – Yeşil alanların korunması ve artırılması
SKA 16 Barış, adalet ve güçlü kurumlar – İyi yönetişim
SKA 17 Amaçlar için Ortaklıklar – Kamu, sivil toplum, akademi ve özel sektör iş birlikleri

SKA'lar dünyanın 2030 yılına kadar karşı karşıya olduğu sorunlara çözüm bulmak ve dünyayı daha yaşanabilir hale getirmek amacıyla ortaya konulmuş hedeflerdir.

Avrupa Konseyi
Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE) İlkeleri

Yerel Düzeyde Yenilik ve İyi Yönetişim Stratejisi, Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından 26 Mart 2008 tarihinde Bakan Yardımcıları'nın 1022. toplantısında kabul edilmiştir. Strateji, özellikle yerel düzeyde iyi yönetişimi kuran veya geliştiren eylem ve politikaları teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (ELoGE) 12 ilkeden oluşmaktadır.

Bu ilkeler BBYK modeli kapsamında yer alan 7 ilkenin içine dahil edilmiş durumdadır.

OECD Yaşam Kalitesi Çerçevesi

Toplumsal gelişim, insanların ve hane halkının refahındaki iyileştirmeler ile sağlanabilir. Toplumsal gelişimi değerlendirmek, yalnızca ekonomik göstergelere bakılarak yapılamaz. İnsanların farklı konularda yaşadıkları deneyimleri dikkate almak ve yaşam koşullarına da bakmayı gerektirir. Bu bakış açısına yönelik olarak OECD tarafından İyi Yaşam Çerçevesi (Yaşam Kalitesi) geliştirildi. Bu çerçeve hem günümüz için hem de gelecekteki yaşam kalitesi için hangi alanlara önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Toplumsal gelişimi değerlendirmek, yalnızca ekonomik göstergelere bakılarak yapılamaz. İnsanların farklı konularda yaşadıkları deneyimleri dikkate almak ve yaşam koşullarına da bakmayı gerektirir.

OECD İyi Yaşam Çerçevesi kapsamında aşağıda verilen faktörler belirleyici olarak tanımlanmıştır.

YAŞAM KALİTESİ	
Sosyal Boyutta Üretilen Değerler	**Maddi 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	Gelir Elde Etme Ortamı Çalışma Fırsatları Gelişimi Konut Olanakları

SKAlar	
Çevresel	
Sosyal	
Yönetişim	

Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi kapsamında bulunan 337 gösterge oluşturulurken yukarıda paylaşılmış ulusal ve uluslararası çerçeve göz önünde bulunduruldu. Bu kapsamda çok daha detaylı bir tarama yapıldı, ilgili kanun ve diğer mevzuat incelendi. Bu bölümde sadece ana hatlarıyla en ilgili olanlar paylaşılmıştır.

EK B.

ULUSLARARASI YAKLAŞIMLAR

Avrupa Konseyi
Avrupa Yönetişim Mükemmeliği Markası

Yüksek düzeyde iyi yönetişim standardına sahip belediyelere marka vermeyi amaçlar.

12 İyi Yönetişim İlkesine Odaklanır:

- Katılım, Temsiliyet, Seçimlerin Adil Yapılması
- Duyarlılık
- Etkililik ve Verimlilik
- Açıklık ve Şeffaflık
- Hukukun Üstünlüğü
- Etik Davranış
- Yetkinlik ve Kapasite
- Yenilik ve Değişime Açık Olma
- Sürdürülebilirlik ve Uzun Dönemli Yönelim
- Sağlam Mali Yönetim
- İnsan Hakları, Kültürel Çeşitlilik ve Sosyal Kaynaşma
- Hesap Verebilirlik

Ölçme Yöntemi: 12 iyi yönetişim ilkesi, 97 gösterge biçimde değerlendirilir. Bu değerlendirme önce belediye tarafından yapılır ve karne verilecek otorite tarafından kanıtlar ile incelenerek karara bağlanır. Bu kapsamda vatandaş anketi de yapılmaktadır. Ancak anket sonuçları karar üzerinde belirleyici etkiye sahip değildir.

Veri Kaynağı: Yerel yönetimlerin sunduğu verilere ve kanıtlara dayanır.

UN Habitat
Kentsel Yönetişim Endeksi

Yerel yönetimlerde yönetişimi özellikle sürdürülebilir kalkınma odaklı güçlendirmeyi amaçlar.

4 İyi Yönetişim İlkesine Odaklanır:

- Etkililik
- Eşitlik
- Katılım
- Hesap Verebilirlik

Ölçme Yöntemi: 4 iyi yönetişim ilkesi 25 gösterge ile ölçülür. Öz değerlendirme aracı olarak kullanılır.

Veri Kaynağı: Paydaş toplantılarında veri toplanır.

Impact Alliance
Yerel Yönetişim Barometresi

Yerel yönetişimi, kurumsal kapasite ve hizmet kalitesini güçlendirmeyi amaçlar.

5 İyi Yönetişim İlkesine Odaklanır:

- Etkililik
- Şeffaflık ve Hukun Üstünlüğü
- Hesap Verebilirlik
- Katılım ve Sivil Etkileşim
- Eşitlik

Ölçme Yöntemi: 5 iyi yönetişim ilkesi 22 gösterge ile ölçülür.

Veri Kaynağı: Veri toplama süreci profesyonel aktörlere delege edilir. Paydaş toplantıları ile veri toplama desteklenir.

UNDP
Yerel Yönetişim Analiz Rehberi

Yerel yönetişim durumunu analiz etmek ve geliştirmek için eylem planı hazırlamayı amaçlar.

6 Konuya Odaklanır:

- Stratejik Vizyon
- Meşruiyet ve Liderlik
- Aktörler arasında Aktif ve Pozitif İlişkiler olması
- Kurumsal Kapasite
- Vatandaş Katılımı
- İnsai Gelişmişlik Sonuçları

Ölçme Yöntemi: 6 alanda 15 hedef 40 gösterge ile ölçülür.

Veri Kaynağı: Paydaş görüşleri ve değerlendirmeleri veri olarak ele alınır.

Daha fazla örnek için UNDP'nin 2015 yılında yayınladığı *A User's Guide to Measuring Local Governance* adlı rehbere bakınız: https://www.undp.org/publications/users-guide-measuring-local-governance

Philippines Center for Policy Studies
Yerel Kalkınma Yönetişim Endeksi

Belediyelerin yönetişim kalitesini değerlendirmeyi amaçlar.

3 Kategoride 9 Konuya Odaklanır:

- Kalkınma İhtiyaçları Endeksi
  - Aile koşulları
  - Kamusal problemler
  - Günlük bakım
  - Sağlık servisi
  - İçme suyu
- Kalkınma Yönelim Endeksi
  - Kalkınma harcama öncelikleri
- Katılımcı Kalkınma Endeksi
  - Eğitim
  - Yerel kalkınma konseyi
  - İstişare

Ölçme Yöntemi: 3 alanda 9 hedef 10 gösterge ile ölçülür.

Veri Kaynağı: Anketler ile resmi belgelerden veri toplanır ve entegre edilerek puanlar hesaplanır.

EK C.

BİLGİ EDİNME HAKKININ KULLANIMI

İyi yönetişimin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri vatandaşların bilgi edinme hakkını kullanmasını gerektiriyor. Araştırma sürecinde, Bilgi Edinme Kanunu kapsamında belediyelere yöneltilecek soruların cevaplanıp cevaplanmayacağını merak ettik. Vatandaşların bilgi edinme hakkı ülkemiz mevzuatında tanınmış durumda.

Bilgi edinme hakkı doğrultusunda sorulan sorulara yasal cevap süresi 15 iş günüdür.

Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı üyelerinden 10 kişi ve Argüden Yönetişim Akademisi ekibinden 1 kişi bilgi edinme hakkının belediyelere yönelik kullanımında gönüllü olarak yer aldı. Gençleri temsil eden gönüllülerimizle seçilmiş başkanlar tarafından yönetilen 27 büyükşehir belediyesine e-posta veya internet sitesi başvuru formu kullanmak yoluyla aşağıdaki soruları sorduk:

- ... Büyükşehir Belediyesi, 2021 yılında gençlere yönelik ne tür hizmetler sundu?
- Söz konusu bu hizmetler kaç genç vatandaşa sunuldu?
- Bu hizmetler için belediyenizin bütçesinden ne kadar harcama yapıldı?

Bu sorulara **sadece 12 büyükşehir belediyesi** kanun gereği tanımlanan yasal süre içerisinde ve sorulan sorulara cevap teşkil edecek nitelikte dönüş sağladı.

9 büyükşehir belediyesi kendilerine iletilen sorulara hiçbir şekilde cevap vermezken, **1 belediye** yasal süre içinde dönüş sağlamasına rağmen sorularla ilgisi olmayan bir cevap iletti.

5 büyükşehir belediyesi, içlerinden bazıları başvuru sahibine ayrıntılı şekilde cevap vermesine rağmen 15 günlük yasal sürenin sonrasında dönüş yaptı.

Bu çalışma bizlere bilgi edinme hakkının etkili şekilde kullanılamadığını gösterdi. Önemli sayıda büyükşehir belediyesinin yasal zorunluluk olmasına rağmen bilgi edinme başvurularına dönüş sağlamadığını gördük.

Bazı belediyelerin ise mevzuatta tanınan sürenin sonrasında ancak başvuru konusu olan sorulara doğrudan yanıt vererek ya da ilgili kaynaklara yönlendirerek cevap verdiğini not etmek isteriz. Bu durumda önemli bir şeffaflık ve hesap verebilirlik aracı olan bilgi edinme hakkının kullanımı için kurumsal işleyişte ne gibi aksaklıklar olduğunu değerlendirmek ve iyileştirmeler yapmak gerektiği sonucuna vardık.

Çalışmada yer alan gönüllülere teşekkür ederiz:

Alara Erdoğan
Ali Emre Dikmen
Aybüke Köroğlu
Beyzanur Buruk
Erben Samet Arifoğlu
Mehtap Koçan
Osman Sarı
Sürücan Batmaz
Vahap Özdemir
Yakup Gözderesi
Yunus Emre Gültekin

EK D.

GÖSTERGE LİSTESİ

Araştırmamızdaki göstergeler büyükşehir belediyeleri için kamuya açık kaynaklara dayanılarak çalışıldı ve her belediye için 'evet' ya da 'hayır' olarak işaretlendi. Belediyelerin iyi yönetişim karneleri, toplanan bu verilerin ağırlıklandırılması ve puanlanması ile oluşturuldu.

İyi Yönetişim İlkeleri: Göstergeyi iyi yönetişimin hangi ilkesini ölçmek ve değerlendirmek için geliştirdiğimizi ifade ediyor. Toplam 7 iyi yönetişim ilkesi şu şekilde tanımlandı: *Tutarlılık, Sorumluluk ve Duyarlılık, Hesap Verebilirlik, Adillik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık, Etkililik ve Verimlilik, Temsil ve Katılım.*

Bkz: Kavramlar, sayfa 16

Yönetim Süreci: Göstergenin belediyenin hangi yönetişim süreci ile ilgili olduğunu ifade ediyor. Tanımladığımız süreçler şunlar: *Gündem Belirleme / Karar Alma, Hizmet Sunma, Kaynak Kullanma, Kurumsal İşleyiş / Kapasite.*

Öğrenme Döngüsü: Tüm göstergeler aynı zamanda belediyelerin kurumsal öğrenme sürecinde nasıl bir basamağa tekabül ettiğine göre sınıflandırıldı: *Yapı ve Yön, Uygulama, Ölçme ve Değerlendirme.*

Tutarlılık

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde tutarlılık ilkesi/ifadesi bulunuyor.
	Uygulama	Stratejik planda ulusal kalkınma planına atıf yapılıyor.
		Stratejik planda orta vadeli yatırım programına atıf yapılıyor.
		Stratejik planda bölgesel kalkınma planına atıf yapılıyor.
		Stratejik planda sektörel planlara atıf yapılıyor.
		Stratejik planda tematik planlara atıf yapılıyor.
		Stratejik planda sanayi ve ticaret odalarının planlarına atıf yapılıyor.
		Stratejik planda üniversitelerin planlarına atıf yapılıyor.
Kaynak Kullanımı	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye faaliyet raporunda stratejik hedef / alt hedeflerinin gerçekleşme durumuna dair bilgi paylaşıyor.
		Belediye faaliyet raporunda stratejik hedef / alt hedefler için yapılan harcamalara dair bilgi paylaşıyor.
		Belediye gelir ve giderlerini yıllık olarak değerlendiriyor.
		Belediyenin gelir gerçekleşme oranları geçen yıl/dönemle kıyaslamalı olarak değerlendiriliyor.
		Belediyenin gider gerçekleşme oranları geçen yıl/dönemle kıyaslamalı olarak değerlendiriliyor.
		Belediyenin borç miktarı geçen yıl/dönemle kıyaslamalı olarak değerlendiriliyor.
		Belediyenin alacak miktarı geçen yıl/dönemle kıyaslamalı olarak değerlendiriliyor.
		Belediyenin genel mali durumu geçen yıl/dönemle kıyaslamalı olarak değerlendiriliyor.
Hizmet Sunumu	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye faaliyet raporunda, faaliyetlerinin stratejik plan ile uyumunu değerlendiriyor.
		Belediye faaliyetlerinin stratejik plan ile uyumlu olarak gerçekleştirilme oranını paylaşıyor.
		Belediye faaliyet raporunda performans programı gerçekleşmelerine dair bilgi paylaşıyor.
		Belediye faaliyetlerinin bütçe ile uyumunu değerlendiriyor.
		Belediye faaliyetlerinin bütçe ile uyumlu gerçekleşme oranını paylaşıyor.
		Belediye faaliyetlerinin ulusal kalkınma planı ile uyumunu değerlendiriyor.
		Belediye faaliyetlerinin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumunu değerlendiriyor.
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Yapı ve Yön**	Belediyenin şehrin yönetim süreçleri için veri toplama ve kullanmaya yönelik bir birimi var.
	Uygulama	Belediye iç denetim sonuçlarını kamuoyu ile paylaşıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye faaliyet raporunda kurumsal kabiliyet ve kapasitesini değerlendiriyor.
		Belediye faaliyet raporunda insan kaynakları performans yönetimini değerlendiriyor.

Sorumluluk ve Duyarlılık

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde sürdürülebilirlik ilkesi/ifadesi bulunuyor.
		Belediyenin stratejik planında sürdürülebilirlik ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik plan amaç ve/ya hedefleri ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında ilişki kuruluyor.
		Stratejik planda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na referans veriliyor.
		Stratejik planda Sürdürülebilir Kalkınma Ekolojik Amaçları ile ilişkili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda yenilenebilir enerji ve/ya enerji verimliliği için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda şehirdeki yeşil alanların korunması ve/ya artırılması için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda Sürdürülebilir Kalkınma Ekonomik Amaçları ile ilişkili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda sürdürülebilir kırsal kalkınma için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda şehrin turizm potansiyelini tanıtmak ve artırmak için hedefler / alt hedefler mevcut.
		Stratejik planda şehre yatırım teşvik etmek üzere hedefler / alt hedefler mevcut.
		Stratejik planda Sürdürülebilir Kalkınma Sosyal Amaçları ile ilişkili hedefler / alt hedefler mevcut.
		Stratejik planda Sürdürülebilir Kalkınma Yönetişim Amaçları (SKA 16–17) ile ilişkili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda sürdürülebilir şehir (SKA 11) için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde "iyi/demokratik yönetişim" ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Stratejik planda "iyi/demokratik yönetişim" alanında hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda şehrin tarihi ve kültürel mirasının korunması ve güçlendirilmesi için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Belediyenin sürdürülebilir enerji eylem planı mevcut / hazırlanma sürecinde.
		Belediyenin iklim uyum eylem planı mevcut / hazırlanma sürecinde.
		Belediyenin sürdürülebilir yerel kalkınma için eylem planı mevcut / hazırlanma sürecinde.
		Belediyenin şehrin geleceğine dönük vizyon çalışması/planı bulunuyor.
		Belediyenin gürültü haritası mevcut / hazırlanma sürecinde.
		Belediyenin stratejik gürültü eylem planı mevcut / hazırlanma sürecinde.
		Belediye salgın hastalıklara yönelik (toplu taşımada hijyen, vatandaşların bilgilendirilmesi vb.) eylem planı / detaylı yaklaşımı bulunuyor.
		Stratejik planda farklı sosyal gruplara psikolojik destek sağlamaya yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Kaynak Kullanımı	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye sürdürülebilir şehir hedefine (SKA 11) yönelik harcamalarını paylaşıyor.
		Belediye Sürdürülebilir Kalkınma Ekolojik Amaçları'na yönelik harcamalarını paylaşıyor.
		Belediye Sürdürülebilir Kalkınma Ekonomik Amaçları'na yönelik harcamalarını paylaşıyor.
		Belediyenin Sürdürülebilir Kırsal Kalkınma Amaçları'na yönelik harcamalarını paylaşıyor.
		Belediye Sürdürülebilir Kalkınma Sosyal Amaçları'na yönelik harcamalarını paylaşıyor.
		Belediye Sürdürülebilir Kalkınma Yönetişim Amaçları'na yönelik harcamalarını paylaşıyor.
		Belediye STK ve diğer paydaşlar ile sürdürülebilir kalkınma için yürüttüğü projelerde kullandığı kaynağı paylaşıyor.
		Belediye farklı sosyal gruplara psikolojik destek sağlamaya yönelik harcamalarını paylaşıyor.
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediye gönüllü kuruluşlar / STK'lar ile ortak hizmet projeleri gerçekleştiriyor.
		Belediye gönüllülük esası ve desteği ile faaliyetler gerçekleştiriyor.
		Belediye farklı sosyal gruplara psikolojik destek sağlamaya yönelik hizmet veriyor.
		Belediye yiyecek ve/ya içecek maddelerin halk sağlığı açısından tahlillerine ilişkin faaliyet ve sonuçları raporluyor.
		Belediyenin hava kirliliğine yönelik (ölçüm, önleme vb.) faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin halk sağlığına yönelik (önleyici, koruyucu ve/ya tedavi edici) hizmetleri bulunuyor.
		Belediyenin şehre yatırımı teşvik etmek üzere faaliyetleri bulunuyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye gönüllü kuruluşlar / STK'lar ile yaptığı ortak hizmet projelerini detaylı olarak paylaşıyor.
		Belediye desteklediği gönüllülük faaliyetlerini detaylı olarak paylaşıyor.
		Belediye şehre kazandırdığı yeşil alanlar ile ilgili bilgi (şehirdeki yeşil alan miktarı, park/bahçe sayısı vb.) paylaşıyor.
		Belediye halk sağlığı açısından yiyecek ve/ya içecek maddelerin tahlillerine ilişkin faaliyet ve sonuç raporlarını paylaşıyor.
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Yapı ve Yön**	Belediye gönüllülük hizmeti için kurumsal imkan sağlıyor.
		Belediyenin internet sitesinde şikayet için form veya alan mevcut.
		Belediyenin sürdürülebilir kalkınma ile ilgili/sorumlu bir birimi var.
		Belediyenin yurtdışı ilişkilerini yürütmekle ilgili/sorumlu bir birimi var.
		Belediyenin iklim değişikliği ile ilgili/sorumlu bir birimi var.
		Belediyenin şehre yatırımı teşvik etmek üzere çalışan bir birimi var.
		Belediye meclisinin kalkınmaya dönük (ekonomi, turizm, istihdam vb. konularda) ihtisas komisyonu var.
		Belediye meclisinin fırsat eşitliğine yönelik (engelli, yoksul vb. dezavantajlı gruplara yönelik) ihtisas komisyonu var.
		Belediye meclisinin cinsiyet eşitliğine yönelik ihtisas komisyonu var.
		Belediye meclisinin sosyal gelişime yönelik ihtisas komisyonu var.

Hesap Verebilirlik

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde hesap verebilirlik ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Belediyenin stratejik planında hesap verebilirlik ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Belediyenin internet sitesi üzerinden belediye başkanı ile doğrudan iletişim kurma imkanı mevcut.
	Uygulama	Belediye başkanın iletişim bilgileri belediyenin internet sitesinde paylaşılıyor.
		Belediye meclis üyelerinin iletişim bilgileri belediyenin internet sitesinde paylaşılıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye vatandaş katılımı ile elde edilen görüş, öneri veya talepleri nasıl değerlendirdiğine ilişkin bilgi paylaşıyor.
Kaynak Kullanımı	**Uygulama**	Belediye yıllık toplam gelirlerini detaylı biçimde paylaşıyor.
		Belediye yıllık toplam giderlerini detaylı biçimde paylaşıyor.
		Belediye mevcut borç durumunu detaylı biçimde paylaşıyor.
		Belediye yapmış olduğu ihaleler ile ilgili ayrıntılı bilgileri internet sitesi üzerinden paylaşıyor.
		Belediye faaliyet raporunda iştirakleri ile konsolide bilanço ve gelir–gider tablosu paylaşıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye tahakkuk eden gelirlerini tahsil etme oranını yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye tahsil ettiği gelir düzeyine ilişkin açıklama/değerlendirme yapıyor.
		Belediye yıllık harcamalarına dair açıklama/değerlendirme yapıyor.
		Belediye gelir ve giderleri arasındaki dengeye ilişkin açıklama/değerlendirme yapıyor.
		Belediye mevcut borç durumuna ilişkin açıklama yapıyor.
		Belediye taşınmaz envanterinin tahsis/kullanım durumunu kamuoyu ile paylaşıyor.
		Belediye taşıt envanterinin tahsis/kullanım durumunu kamuoyu ile paylaşıyor.
		Belediye dış paydaşlardan aldığı kaynakları ve bunların kullanıldığı proje veya faaliyetleri faaliyet raporunda paylaşıyor.
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediye kendisine iletilen bilgi edinme taleplerine yasal süre içerisinde ve başvuru konusu ile ilgili olarak dönüş yapıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye faaliyet raporunda, faaliyetlerinin gerçekleşme durumununu performans göstergeleri ile değerlendiriyor.
		Belediye faaliyet raporunda, stratejik planındaki hedefler / alt hedeflerin gerçekleşme oranları hakkında açıklama yapıyor.
		Belediye vatandaşlardan gelen şikayetleri nasıl değerlendirdiğine ve bunlara nasıl çözüm ürettiğine dair bilgi paylaşıyor.
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Uygulama**	Belediye internet sitesinde belediyenin güncel Sayıştay Denetim Raporunu yayınlıyor.
		Belediye internet sitesinde belediyenin eski Sayıştay Denetim Raporlarını yayınlıyor.
		Belediye meclis denetim komisyon raporu belediyenin internet sitesinde paylaşılıyor.
		Belediye personel alımına dair ilan ve/ya sonuçları internet sitesinde kamuoyu ile paylaşıyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye meclisinin belediyenin Sayıştay Denetim Raporu'nu değerlendirdiğine yönelik kamuoyu ile bilgi paylaşılıyor.
		Belediye bilgi edinme hakkı çerçevesinde yapılan başvurulara cevap verme oranını paylaşıyor.
		Belediye bilgi edinme hakkı çerçevesinde yapılan başvurulara cevap verme süresini paylaşıyor.
		Belediyenin etik değerleri internet sitesi üzerinden paylaşılıyor.

Adillik ve Kapsayıcılık

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde adillik ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Belediyenin stratejik planında adillik ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda farklı sosyal gruplar için (en az 4 farklı grup) hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda engellilere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kadınların refahına yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kadın eşitliğine yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kadınlara yönelik şiddet ve istismarın önlenmesiyle ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kadınlara yönelik rehberlik ve danışmanlık sunmaya yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda gençlere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda çocuklara yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda çocukların korunmasına yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda çocukların desteklenmesine yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda çocukların güçlendirilmesine yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kıdemli (emekli/yaşlı) vatandaşlara yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda işsizlere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda yoksul/dar gelirli vatandaşlara yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda evsizlere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda bakıma muhtaç kişilere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda şehit aileleri ve gazilere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda göçmenlere yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda hayvanların refahına yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Stratejik planda farklı kültür ve inançlara yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda sosyal politika ve hizmetler alanında STK iş birliğine dair hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Belediyenin yerel eşitlik eylem planı mevcut / hazırlanma sürecinde.
	Ölçme ve Değerlendirme	Stratejik planda farklı sosyal gruplar için (en az 4 farklı grup) mevcut durum analizi (nüfus, sorunlar, ihtiyaçlar, talepler vb.) yapılıyor.
		Stratejik planda mevcut durum analizi coğrafi açıdan (mahalle ve/ya ilçe) ele alınıyor.
Kaynak Kullanımı	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye farklı sosyal gruplar için (en az 4 farklı grup) yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye harcamalarını ilçe temelli paylaşıyor.
		Belediye harcamalarını mahalle temelli paylaşıyor.
		Belediye engelliler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kadınların refahına yönelik yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kadın eşitliğine yönelik yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kadınlara yönelik şiddet ve istismarı önleyici hedefler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kadınlara için rehberlik ve danışmanlık sunmaya yönelik yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye gençler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye çocuklar için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye çocukların korunmasına yönelik hedefler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye çocukların desteklenmesine yönelik hedefler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye çocukların güçlendirilmesine yönelik hedefler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kıdemli (emekli/yaşlı) vatandaşlar için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye işsizler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye yoksul/dar gelirli vatandaşlar için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye evsizler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye bakıma muhtaç kişiler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye şehit aileleri ve gaziler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye göçmenler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye hayvan refahı için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye farklı kültür ve inançlara yönelik yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye farklı sosyal gruplara yönelik harcamalarını detaylı bir şekilde (her gruba yönelik hangi faaliyet için ne kadar harcandı vb.) paylaşıyor.
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediyenin farklı sosyal gruplar için (en az 4 farklı grup) güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin engelliler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin engelli merkezi faaliyet gösteriyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediyenin kadınların refahı (ekonomik, sosyal ve/ya psikolojik) için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin kadın eşitliğine yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin kadınlara yönelik şiddet ve istismarı önlemek için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin kadınlara rehberlik ve danışmanlık sunmaya yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin gençler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin çocuklar için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin çocukların korunmasına yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin çocukların desteklenmesine yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin çocukların güçlendirilmesine yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin kadın ve çocuklar için konukevi/sığınma evi/barınma evi faaliyet gösteriyor.
		Belediyenin kıdemli (emekli/yaşlı) vatandaşlar için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin işsizler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin yoksul/dar gelirli vatandaşlar için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin evsizler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin bakıma muhtaç kişiler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin şehit aileleri ile gaziler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin göçmenler için güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin hayvan refahı ile ilgili güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediyenin farklı kültür ve inançlara yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
		Belediye kız çocukları ve kadınlara yönelik önleyici/tedavi edici sağlık hizmetleri (tarama testleri, teşhis vb.) sunuyor.
		Belediye çalışan ebeveynlere yönelik kreş/yuva hizmeti sunuyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye farklı sosyal gruplara sunduğu hizmetleri ve yürüttüğü faaliyetleri veri temelli ve kıyaslamalı olarak paylaşıyor.
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Yapı ve Yön**	Belediyenin eşitlik konusunda çalışan bir birimi mevcut.
		Belediyenin proje temelli kaynak geliştirmeden (hibe, fon vb.) sorumlu bir birimi mevcut.
		Belediyenin etik komisyonu mevcut.
		Belediyenin cinsiyet eşitliği konusunda çalışan bir birimi var.
		Belediyenin faaliyet gösteren sosyal hizmet merkez(ler)i var.
		Belediyenin faaliyet gösteren kültürel hizmet merkez(ler)i var.
		Belediyenin faaliyet gösteren sosyal tesisleri var.
		Belediyenin etik değerleri belirlenmiş.
		Belediyenin sosyal politika ve hizmetler alanında STK(lar) ile iş birliği sağlıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye etik komisyonu başvuru sayıları ve/ya çalışmaları hakkında bilgi paylaşıyor.

Şeffaflık

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde şeffaflık/açıklık ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Belediyenin stratejik planında şeffaflık/açıklık ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
	Uygulama	Belediye, meclis gündemini internet sitesi üzerinden duyuruyor.
		Belediyenin meclis görüşmeleri internet üzerinden yayınlanıyor.
		Belediye meclisi imar komisyonu gündemleri internet sitesinde paylaşılıyor.
		Belediye meclisi imar komisyonu tutanakları internet sitesinde paylaşılıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye meclis kararları detaylı olarak internet sitesinde paylaşılıyor.
		Belediye meclis komisyonlarının raporları detaylı olarak internet sitesinde paylaşılıyor.
Kaynak Kullanımı	**Uygulama**	Belediyenin taşınmaz envanterinin listesi kamuoyu ile paylaşılıyor.
		Belediyenin taşınmaz envanterinin güncel mali değeri kamuoyu ile paylaşılıyor.
		Belediyenin taşıt envanterinin listesi kamuoyu ile paylaşılıyor.
		Belediyenin taşıt envanterinin güncel mali değeri kamuoyu ile paylaşılıyor.
		Belediye vergi ödeme takvimini internet sitesinde yayınlıyor.
		Belediye kesin hesap raporlarını internet sitesinde paylaşıyor.
		Belediye iştirakleri için öngörülen bütçeyi/transferleri kamuoyu ile paylaşıyor.
		Belediye faaliyet raporunda iştiraklerinin gelir ve giderlerini paylaşıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye toplam bütçe gerçekleşme oranlarını/rakamlarını alt kalemleri ile detaylı olarak paylaşıyor.
		Belediye bütçe gerçekleşme rakamları/oranları hakkında açıklama paylaşıyor.
		Belediye yıllık kaynak kullanımını vatandaş bütçesi formatında yayınlıyor.
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediye meclis komisyonları hakkında internet sitesinde bilgi paylaşıyor.
		Belediye müdürlüklerinin/birimlerinin görevleri hakkında internet sitesinde bilgi paylaşıyor.
		Belediye sunduğu hizmetleri internet sitesi üzerinden vatandaşların bilgisine sunuyor.
		Belediyenin şehre ait verileri (coğrafi, demografik, kurumsal vb.) yayınladığı açık veri portalı mevcut.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediyenin hizmet standartları internet sitesinde paylaşılıyor.
		Belediye sunduğu hizmetleri ve kullandığı kaynakları vatandaş karnesi biçiminde yayınlıyor.
		Belediye sunduğu hizmetlere dair vatandaşların memnuniyetini yansıtan veri ve/ya raporları paylaşıyor.
		Belediye sunduğu hizmetlere dair vatandaşların şikayetlerini yansıtan veri ve/ya raporları paylaşıyor.
		Belediye sunduğu hizmetlere dair vatandaşlardan gelen talepleri yansıtan veri ve/ya raporları paylaşıyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Uygulama**	Belediyenin internet sitesinde bilgi edinme hakkının kullanımı için bir bölüm bulunuyor.
		Şehrin imar planıyla ilgili güncel bilgilere belediyenin internet sitesi üzerinden ulaşılabiliyor.
		Belediye meclis kararları 2019'dan itibaren internet sitesi üzerinden kamunun erişimine açık.
		Belediyenin meclis görüşmelerinin kayıtları arşiv biçimde kamunun erişimine açık.
		Belediye başkanı mal varlığını kamuoyu ile paylaşıyor.
		Belediye meclis üyeleri mal varlığını kamuoyu ile internet sitesi üzerinden paylaşıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye e-belediye üzerinden sunduğu hizmetlerin sayısını yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye e-belediye üzerinden sunduğu hizmetlerin niteliğini yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediyeye bilgi edinme hakkı çerçevesinde yapılan başvuruların sayısı yıllık olarak paylaşılıyor.
		Belediyeye bilgi edinme hakkı çerçevesinde yapılan başvuruların niteliği yıllık olarak paylaşılıyor.
		Belediyeye vatandaşlardan gelen toplam şikayetlerin sayısı yıllık olarak paylaşılıyor.
		Belediyeye vatandaşlardan gelen toplam şikayetlerin niteliği yıllık olarak paylaşılıyor.
		Belediye vatandaşlardan internet sitesi üzerinden aldığı başvuruların sayısını yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye vatandaşlardan internet sitesi üzerinden aldığı başvuruların niteliğini yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye mobil uygulaması üzerinden aldığı başvuruların sayısını yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye mobil uygulaması üzerinden aldığı başvuruların niteliğini yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye sosyal medya üzerinden aldığı başvuruların sayısını yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye sosyal medya üzerinden aldığı başvuruların niteliğini yıllık olarak paylaşıyor.

Etkililik ve Verimlilik

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde etkililik/verimlilik ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Belediyenin stratejik planında kurumsal gelişim/kapasite ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde yenilikçilik ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Belediyenin stratejik planında yenilikçilik ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda akıllı şehir ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda bilgi işlem ve dijitalleşmeye yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Stratejik planda insan kaynağı ve kapasitesini güçlendirmeye yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda gayrimenkullerin/taşınmazların etkin kullanımı için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kurumsal kaynak yönetimi için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda yeni finansal kaynaklar oluşturmak için hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda bağlı kuruluş ve iştirakler ile iş birliği ve koordinasyona yönelik hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda kurumsal yönetim modeli/yaklaşımı ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Stratejik planda paydaş ilişkilerinin yönetimine dair hedefler / alt hedefler yer alıyor.
		Belediye akıllı şehir eylem planı mevcut / hazırlanma sürecinde.
Kaynak Kullanımı	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye akıllı şehirler için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye bilgi işlem ve dijitalleşmeye yönelik yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye insan kaynağı ve kapasitesini güçlendirmeye yönelik yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye gayrimenkullerin/taşınmazların etkin kullanımı için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kurumsal kaynak yönetimi için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye yeni finansal kaynaklar oluşturmak için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye bağlı kuruluş ve iştirakler ile iş birliği ve koordinasyon için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye kurumsal yönetim modeli/yaklaşımı ile ilgili yaptığı harcamaları paylaşıyor.
		Belediye paydaş ilişkilerinin yönetimine dair yaptığı harcamaları paylaşıyor.
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediye düzenli olarak vatandaş memnuniyetini değerlendiriyor.
		Belediye düzenli olarak vatandaş memnuniyet anketi gerçekleştiriyor.
		Belediye sunduğu hizmetlerle ilgili talepleri/şikâyetleri kaydediyor.
		Belediye kurumsal sürdürülebilirlik ve gelişim için faaliyetler gerçekleştiriyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarını paylaşıyor.
		Belediye sunduğu hizmetlere yönelik şikayetlerin sayısını yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye sunduğu hizmetlere yönelik şikayetlerin niteliğini yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye sunduğu hizmetlere yönelik şikayetlere ilişkin değerlendirmesini yıllık olarak paylaşıyor.
		Belediye kurumsal sürdürülebilirlik ve gelişim için gerçekleştirdiği faaliyetleri paylaşıyor.
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Yapı ve Yön**	Belediyenin araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürüten bir birimi mevcut.
		Belediyenin akıllı şehir konusunda çalışan bir birimi var.
		Belediyenin sertifikalı kalite yönetim sistemi var.
		Belediyenin insan kaynakları yönetim politikası var.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Uygulama**	Belediyenin araştırma ve geliştirmeye yönelik faaliyetleri bulunuyor.
		Belediye yıllık olarak personeline hizmet içi eğitim programı yapıyor.
		Belediye personeline ilgili yıl içerisinde hizmet kalitesi konusunda eğitim veriyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye araştırma ve geliştirme faaliyetlerini detaylı olarak paylaşıyor.
		Belediye çalışanlarının yıl içerisinde aldığı eğitimlerin bilgisi paylaşılıyor.
		Belediye çalışanlarının eğitim veya öğrenim durumlarına dair bilgi paylaşıyor.

Temsil ve Katılım

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Gündem Belirleme / Karar Alma	**Yapı ve Yön**	Belediyenin misyonu–vizyonu kapsamında ve/ya ilkelerinde temsil/katılımcılık ilkesi/ifadesi yer alıyor.
		Belediyenin stratejik planında temsil/katılımcılık ile ilgili hedefler / alt hedefler yer alıyor.
	Uygulama	Belediye stratejik planını hazırlarken doğrudan vatandaş katılımını sağlıyor.
		Belediye stratejik planını anket yöntemiyle katılımcı bir biçimde hazırlıyor.
		Belediye stratejik planını danışma toplantısı/çalıştay yöntemiyle katılımcı bir biçimde hazırlıyor.
		Belediye, stratejik planını hazırlarken dış paydaşları önceden konu ile ilgili bilgilendiriyor ve görüşlerini almak üzere davet ediyor.
		Belediye, kent konseyinin stratejik plana dair önerilerini alıyor ve plana yansıtıyor.
		Kent konseyi, belediye meclisi tarafından değerlendirilmek üzere öneriler sunuyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye stratejik plan hazırlama sürecini katılım açısından detaylı olarak (sayı, katılımcı listesi vd.) açıklıyor.
		Belediye stratejik planını oluştururken görüşünü aldığı dış paydaşların listesini paylaşıyor.
		Belediye, dış paydaşlardan edindiği görüşleri ve önerileri stratejik planda paylaşıyor.
		Kent konseyi veya belediye, sunulan kent konseyi önerilerine dair belediye meclis kararları hakkında kamuoyu ile bilgi paylaşıyor.
		Belediye hangi alanlarda vatandaşların katılım sağladığını faaliyet raporunda paylaşıyor.
		Belediye vatandaşların hangi yöntemlerle katılım sağladığını faaliyet raporunda paylaşıyor.
		Belediye vatandaşların katılımına dair sayı temelli bilgi paylaşıyor.
Kaynak Kullanımı	**Uygulama**	Belediye 2020–2024 bütçesini dış paydaşların katılımı ile hazırlıyor.
		Belediye 2020–2024 bütçesini hazırlama sürecinde dış paydaşların görüşlerini alıyor ve bunları bütçeye yansıtıyor.
		Belediye katılımcı bütçe uygulaması yürütüyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Kaynak Kullanımı	**Ölçme ve Değerlendirme**	Belediye 2020–2024 bütçe hazırlanma sürecinde yer almış dış paydaş listesini paylaşıyor.
		Belediye katılımcı bütçe ile ilgili faaliyetleri raporluyor.
		Belediye katılımcı bütçe ile ilgili sonuçları/kararları paylaşıyor.
Hizmet Sunumu	**Uygulama**	Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin vatandaşların görüş ve önerilerini çeşitli yöntemlerle (toplantı, anket, ziyaret vb.) alıyor.
		Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin STK'ların görüş ve önerilerini çeşitli yöntemlerle (toplantı, anket, ziyaret vb.) alıyor.
		Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin iş dünyası ve/ya sendikaların görüş ve önerilerini çeşitli yöntemlerle (toplantı, anket, ziyaret vb.) alıyor.
		Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin üniversite ve/ya araştırma kuruluşlarının görüş ve önerilerini çeşitli yöntemlerle (toplantı, anket, ziyaret vb.) alıyor.
	Ölçme ve Değerlendirme	Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin vatandaşlardan aldığı görüş ve önerileri paylaşıyor.
		Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin STK'lardan aldığı görüş ve önerileri paylaşıyor.
		Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin iş dünyasından ve/ya sendikalardan aldığı görüş ve önerileri paylaşıyor.
		Belediye sunacağı hizmetlere ilişkin üniversite ve/ya araştırma kuruluşlarından aldığı görüş ve önerileri paylaşıyor.
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Yapı ve Yön**	Büyükşehir kent konseyi bulunuyor.
		Kent konseyinin aktif bir çocuk meclisi / çalışma grubu var.
		Kent konseyinin aktif bir kadın meclisi / çalışma grubu var.
		Kent konseyinin aktif bir engelli meclisi / çalışma grubu var.
		Kent Konseyinin aktif bir kıdemli yurttaş/yaşlı meclisi / çalışma grubu var.
		Kent konseyinin aktif bir genç(lik) meclisi / çalışma grubu var.
		Belediyenin muhtarlık birimi/müdürlüğü var.
		Belediyenin sivil toplum kuruluşları (STK) ile ilgili bir birimi var.
		Belediye, vatandaş katılımı için sitesinde imkân (alan, form vb.) sunuyor.
		Belediyenin vatandaş katılımını sağlamak üzere mobil uygulaması bulunuyor.
		Belediyenin vatandaş katılımını sağlamak üzere sosyal medya hesapları bulunuyor.
	Uygulama	Belediye, mahalle muhtarları ile düzenli istişare/görüşme gerçekleştiriyor.
		Belediye STK'lar ile düzenli istişare/görüşme gerçekleştiriyor.
		Vatandaşlara belediye meclis üyeleri ile düzenli olarak (belirli gün ve yerde) görüşebilme imkanı sunuluyor.
		Belediye başkanı düzenli olarak ve doğrudan (halk günü, mahalle ziyareti vb.) vatandaşlarla görüşüyor.

YÖNETİM SÜRECİ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	İLGİLİ GÖSTERGELER
Kurumsal İşleyiş / Kapasite	**Ölçme ve Değerlendirme**	Kent konseyi, faaliyetlerini düzenli olarak raporluyor ve paylaşıyor.
		Kent konseyi, çocuk meclisi / çalışma grubu faaliyetlerini düzenli olarak raporluyor ve paylaşıyor.
		Kent konseyi, kadın meclisi / çalışma grubu faaliyetlerini düzenli olarak raporluyor ve paylaşıyor.
		Kent konseyi, engelli meclisi / çalışma grubu faaliyetlerini düzenli olarak raporluyor ve paylaşıyor.
		Kent konseyi, kıdemli yurttaş / yaşlı meclisi / çalışma grubu faaliyetlerini düzenli olarak raporluyor ve paylaşıyor.
		Kent konseyi, genç(lik) meclisi / çalışma grubu faaliyetlerini düzenli olarak raporluyor ve paylaşıyor.
		Belediye, muhtarlar ile gerçekleştirdiği istişare/görüşme sonuçlarını paylaşıyor.
		Belediye, STK'lar ile gerçekleştirdiği istişare/görüşme sonuçlarını paylaşıyor.
		Belediye başkanının vatandaşlarla yaptığı görüşmelere dair bilgi (içeriği, katılımcılar, sonuçları vb.) paylaşılıyor.

YAZARLARIN ÖZGEÇMİŞLERİ

Dr. İnan İzci

Ekonomik ve Sosyal Politika lisans programını 2005 yılında Londra Üniversitesi'nde (Birkbeck College) tamamladı. Eğitim hayatına Avrupa Kamu Siyaseti yüksek lisansı ile Londra Üniversitesinde (UCL) devam etti. Yüksek lisans bitirme tezini İstanbul İl Özel İdaresi üzerine yazdı. Hür Brüksel Üniversitesi'nde (VUB) Siyaset Bilimi Doktora programını ise *Dijitalleşme Çağında Büyükşehir Yönetişimi* adlı araştırma tezi ile tamamladı.

İş hayatına 2001 yılında Londra'da Citizen Advice Bureau'da (Vatandaş Danışma Merkezi) danışman olarak başladı. Konut, borç, istihdam ve sosyal haklar konularında vatandaşlara bilgi ve danışmanlık hizmetleri sundu. Türkiye'de kariyerine, 2007 yılında İstanbul İl Özel İdaresi'nde Avrupa Birliği (AB) ve Dış İlişkiler Uzmanı olarak başladı. 2009–2013 yılları arasında ise Sarıyer Belediyesi AB ve Dış İlişkiler Koordinatörü olarak devam etti. Yerel yönetimler–AB ilişkisi, proje geliştirme ve uygulama ile yerel kalkınma, sağlık, mesleki eğitim ve atık yönetimi gibi çeşitli alanlarda çalışmaları yönetti. 2013–2017 yılları arasında ise özel sektörde sürdürülebilirlik stratejisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve proje yönetimi gibi alanlarda danışmanlık yaptı.

2017 yılında Argüden Yönetişim Akademisi bünyesinde yönetişim araştırmacısı olarak görev aldı. Bu dönemde, *Belediye Yönetişim Karnesi*, *Kapsayıcı Belediye Yönetişim Karnesi* projelerinde yer aldı, sürdürülebilir kentsel kalkınma üzerine çalıştı. 2019 yılında Dünya Bankası'nın yürüttüğü *Belediye Mali Yönetişim* projesinde danışman olarak görev aldı. 2021–2022 döneminde Avrupa Konseyi ile ortak yürütülen *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* projesi koordinatörlüğünü üstlendi.

Dr. İzci Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarca gerçekleştirilen çeşitli küresel etkinliklerde konuşmacı olarak yer aldı. Halen Argüden Yönetişim Akademisi'nde danışman ve Akademik Kurul Üyesi görevlerini sürdürmektedir.

Dr. Erkin Erimez

Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden 1986 yılında mezun oldu. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını 1989 yılında, doktorasını 1998 yılında tamamladı.

Çalışma hayatına 1987 yılında Boğaziçi Üniversitesi Matematik Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak başladı. 1990 yılında Borusan Holding'de çalışmaya başladı. Borusan Grubu'nda çalıştığı 23 yıl boyunca farklı alanlarda üst düzey sorumluluklar aldı. Sorumluluk alanları içinde finansal süreçler, kurumsal yönetişim, sürdürülebilirlik, kamu ile ilişkiler, ticaret hukuku, yönetim kurulu çalışmaları, ortaklar ile ilişkiler ve uluslararası yatırımlar gibi konular bulunuyor.

2013 yılından bu yana ARGE Danışmanlık'ta yönetici ortak olarak sürdürülebilirlik, yönetim kurulları, strateji, yönetişim ve entegre raporlama konularında Türk ve uluslararası şirketlere hizmet sunmaktadır.

2014 yılından bu yana Argüden Yönetişim Akademisi Akademik Kurul üyesidir. Argüden Yönetişim Akademisi çatısı altında kapsayıcı yönetişim ve sürdürülebilir kentsel kalkınma konularında yapılan çalışmalarda yer aldı. 2021–2022 döneminde Avrupa Konseyi ile ortak yürütülen *Entegre Belediye Yönetişim Modeli* projesinde görev aldı.

Dr. Erimez Birleşmiş Milletler, OECD, AB, Avrupa Konseyi, IFC, EBRD gibi uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen politika öneri ve mevzuat çalışmalarına görüş ve katkılar sunmaktadır. 2015 yılından bu yana B20 Görev Güçleri'nde görev almakta ve hazırlanan politika önerilerine katkı sunmaktadır. UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) Türkiye Ağı Yönetim Kurulu üyesidir. TÜSİAD'da Vergi, Çevre, Sermaye Piyasaları, Yeni Nesil Sanayi Çalışma Grupları'nın üyesidir. T.C. mevzuat çalışmalarına, üye olduğu çalışma grupları vasıtasıyla görüş ve öneriler sunmaktadır.

Dr. Merve Ateş

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde tamamladı. Yüksek lisans ve doktora derecelerini Sabancı Üniversitesi, Siyaset Bilimi Bölümü'nde aldı. Yüksek lisans tezini belediye meclislerinde demokratik kurumsallaşma üzerine yazdı. Doktora programını ise yerel yönetimlerde demokrasiyi hesap verebilirlik ve hukuk üstünlüğü açısından ele aldığı ve Sayıştay'ın belediye denetim raporlarını incelediği araştırmasıyla tamamladı.

Demokratikleşmenin yerel seviyedeki örüntüleri ve hesap verebilirlik konularında çalışmalarına devam etmekte ve siyaset bilimi alanında çeşitli dersler vermektedir.

ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ

İyi Yönetişim
Kaliteli Yaşam

Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek amacıyla kurumlara duyulan güvenin artırılmasını sağlamayı görev edinen bir vakıftır.

İyi yönetişim kültürünün gelişimi ve yayılımında ulusal ve uluslararası düzeyde bir "mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi" olmayı ülkü olarak benimseyen Akademi; çocukların ve genç liderlerin yetkinliklerini geliştirmekten başlayarak, toplumun bütün kesimlerini (kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları ile küresel aktörler) kapsayan; eğitim, araştırma, iletişim ve savunuculuk çalışmaları gerçekleştirir.

"İyi Yönetişim İlkeleri"ni (tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik, katılımcılık) tüm çalışmalarına ve iş birliklerine yansıtarak örnek olmayı benimseyen Akademi;

- İyi yönetişim kavramının yaygınlaştırılması ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamaya,
- Yönetişimin "dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesinin yükseltilmesindeki anahtar rolünü" vurgulamaya,
- İyi yönetişim 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 yönetişim 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 dünyadaki ilk sivil toplum kuruluşudur.

Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi projesi ile ilgili sorularınız, bilgi ya da belge talepleriniz için lütfen iletişime geçiniz.

Argüden Yönetişim Akademisi

Akasya Caddesi No: 2
Göztepe Mah., Göksu
Anadolu Hisarı, 34815
İstanbul, Türkiye

Telefon:
+90 (216) 280 51 14

E-posta:
info@argudenacademy.org

İyi yönetişim, kaliteli yaşam

DESTEKÇİLERİMİZ

TIRSAN
Türkiye'nin Taşıyıcı Gücü

Garanti BBVA

AKKÖK
HOLDİNG

BORUSAN

ÇALIK HOLDİNG

İSTANBUL AU ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

ARGE
Helping You Succeed

Argüden Yönetişim Akademisi kurumlara duyulan güveni ve yaşam kalitesini geliştirmeye adanmış bir vakıftır.

www.argudenacademy.org

ArgudenAkd
ArgüdenGovernanceAcademy
arguden-governance-academy
argudenakademi

ISBN: 978-605-2288-21-1