

DAYANIKLI KENT İÇİN

# BÜTÜNCÜL SOSYAL HİZMET YÖNETİŞİMİ

No:17/2020



iyi yönetişim  
kaliteli yaşam

# DAYANIKLI KENT İÇİN BÜTÜNCÜL SOSYAL HİZMET YÖNETİŞİMİ



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life

## Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 17

### Hazırlayanlar

Dr. Erkin Erimez, İnan İzci

### Katkı Sunanlar

Mehmet Aktaş, Bahadır Keşan, Ferzan Aşık  
Figen Terzioğlu, Nuran Ceyhan, Aslıhan Akman

## ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN: 978-605-83188-7-8

## ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah.,  
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye  
Telefon: +90 (216) 280 51 14

[www.argudenacademy.org](http://www.argudenacademy.org)



Bu proje, Kopaş Kozmetik'in değerli katkılarıyla hazırlanmıştır.

# İÇİNDEKİLER

Özet.....	7
Giriş.....	9
Risk Yönetişimi .....	11
Dayanıklı Kent.....	15
Dünyada ve Ülkemizde Kriz Planlaması Nasıl Yapılıyor? .....	19
Belediyelerde Afet Yönetimi İçin Mevzuat ve Politika Çerçevesi.....	24
Saha Araştırması Bulguları.....	32
Dünya Deneyimlerinden Çıkan Dersler .....	51
Bütüncül Sosyal Hizmet Yönetişim Modeli .....	55
Taslak Eylem Planı Önerisi .....	75
Sonuç .....	85
Kaynaklar.....	87



**DAYANIKLI KENT İÇİN  
BÜTÜNCÜL SOSYAL  
HİZMET YÖNETİŞİMİ**





## ÖZET

2020 yılında dünya genelini sarsan Covid-19 salgını, en fazla nüfusun yoğunluğu olan kentleri etkiledi. Yaşanan sağlık, ekonomik ve sosyal krizler ile kentlerin salgın gibi afetlere karşı daha dayanıklı kılınması öncelik haline geldi. Bu süreçte merkezi ve yerel yönetimler kentlerde yaşanan krizlere dönük çeşitli çözümler üretti. Ancak, elde edilen deneyimler sonucunda kentlerde dayanıklılığın artırılması için yerel yönetimlerin uzun dönemli stratejilere ihtiyacı olduğu anlaşıldı.

Bu çalışmada, İstanbul'da bulunan Maltepe ve Sultanbeyli ilçeleri özelinde yapılan saha araştırmaları ile dünya örnekleri baz alınarak bir yaklaşım geliştirildi. Dayanıklı

kent kapsamında risk yönetişimi konusu ele alındı. Olası risklere karşı bütüncül, veri temelli ve katılımcı bir anlayışla geliştirilen bu yaklaşımın, başta Türkiye olmak üzere dünyadaki çalışmalar için de örnek olması amaçlandı.

Argüden Yönetişim Akademisi, Maltepe ve Sultanbeyli Belediyeleri'nin iş birliği ile hazırlanan bu çalışmaya Marmara Belediyeler Birliği de katkı sundu. Gerçekleştirilen çalışmayla, elinizde bulunan yayında açıkladığımız yaklaşımı ortaya koyduk. Bu yaklaşımla, kentlerin insanlar için daha güvenli, dayanıklı ve yaşanabilir yerleşimler haline gelmesini diliyoruz.



# GİRİŞ

Dr. Erkin Erimez, İnan İzci

Dünya genelinde ülkeler ve kurumlar Covid-19 krizine hazırlıksız yakalandılar. Bu süreçte merkezi yönetimler krizin yönetiminde belirleyici rol üstlendi. Öte yandan, yerel yönetimler vatandaşlar için sorunların çözümünde ilk başvuru makamı olarak değerlendirildiler. Bu yüzden yerel yönetimlerin iyi yönetim bakış açısı ile kentlerin sosyal açıdan dayanıklılığını güçlendirecek politika ve altyapılar oluşturmaları gerekiyor. Böyle bir yaklaşım ise ancak bütünsel bir bakış açısı ile oluşturulabilir. Salgın ve halk sağlığını tehdit eden diğer afetler insan yaşamı, ekonomik faaliyet, kurumların işleyişi ve diğer boyutları ile beraber ele alındığında dayanıklı kentler inşa edilebilir.

Bütünsel bakış açısı ile oluşturulacak kentsel dayanıklılık yaklaşımı: ***Toplumun sağlık, yaşam kalitesi ve ekonomik zorluklara karşı dayanışma göstererek kriz ile mücadele etmesi olarak tanımlanıyor.*** Bu yaklaşım, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının önemli bir bileşeni olan “***Kimsenin geride bırakılmaması***” ile aynı anlamı taşıyor. Başka bir ifadeyle, toplumun tüm kesimlerinin ve özellikle de kırılgan (yaş, hastalık, yoksulluk vb..) sosyal gruplarının korunmasını öncelik olarak görmek bir amaç olarak ele alınmalı.

Kriz dönemlerinde yönetimlerden

beklenenlerin başında, güvenli bir ortamın ve yaşam kalitesini belirleyen temel konularda hizmet ve desteklerin verilmesi geliyor. Bu yaklaşım kurumlara olan güveni ve kurumların meşruiyetini güçlendirir.

Başarılı bir salgın mücadele çalışmasının yapılmasına yönelik yapılacak çalışmaların:

- Veri temelli olması,
- İlgili tüm kurumlar ile güçlü bir koordinasyon içinde yürütülmesi,
- Halk sağlığına yönelik olarak tüm süreç içinde yer alan kurumların üzerine düşen görevleri eksiksiz gerçekleştirmesine imkân sağlayacak şekilde planlanıp gerçekleştirilmesi,
- Hizmetlerin kesintisiz ve sürekli şekilde sunulması,
- Kendi personelinin sağlığını korumaya yönelik gerekli önlemler alınarak faaliyetlerin yapılması,
- Paydaşları sürekli olarak bilgilendiren şekilde çalışılması,
- Var olan eşitsizlikleri büyütmeden hatta azaltma hedefi ile planlanması ve gerçekleştirilmesi,
- Ekonominin işleyişini sağlayarak uzun dönemde toparlanmasını destekleyecek nitelikte çalışılması,

- Yerel yönetimlerin kaynaklarını doğru yöneterek ve kaynaklar için çalışmalar yaparak paydaşlara etkili hizmet ve yardımları ulaştırması,
- Kurumlara duyulan güveni koruyarak, katılımcı demokratik kurumların işleyişini güvence altına alarak gerçekleştirilmesi gerekir.

Salgının etkilerinin hafiflemesini takiben:

- Bu ve benzer virüsler ile nasıl sağlıklı yaşanılacağına dair paydaşların bilgilendirilmesi,
- Yaşanan kriz döneminden nasıl çıkılacağına yönelik planlama ve çalışmaların yapılarak harekete geçilmesi gerekir.

Benzer krizler ile mücadele eden yerel yönetimlerin:

- Uyguladıkları politikaların kapsayıcı olması,
- Planlarını bütünsel bakış açısıyla ve uzman kurum ve kişilerin desteğini alarak hazırlaması,
- Hem kamu hem sivil toplum hem de özel sektör ile iş birliği içinde süreçleri planlayıp yönetmesi,
- Kriz döneminde de istişareye önem vererek yaşanan problemleri doğru tespit etmeye yönelik çalışmalar yapmaları ve veri toplayarak çözümleri somut olarak geliştirmeleri beklenir.

Yerel yönetimler salgın ile mücadele çalışmalarında kapsamlı ve önemli rol üstlenerek vatandaşların yaşadıkları sıkıntıların giderilmesinde kilit rol oynayabilirler. Bu düşünce ile Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı, Sultanbeyli ve Maltepe Belediyeleri ile ortak bir çalışma yaparak salgına yönelik dayanıklı kent için bütüncül bir yaklaşım geliştirmeye karar verdi. Bu yaklaşımla, nasıl planlama yapılması, krizin olumsuz etkileri en iyi şekilde yönetilmesi ve gerekli destekleri sağlamak konusunda paydaşlarla nasıl iş

birliği yapılması gerektiğine yönelik bir rehber hazırlandı.

Söz konusu yaklaşımı geliştirirken salgın sürecinin ilk döneminde belediyelerce elde edilen deneyimler ile iç ve dış paydaş görüşleri alındı. Bu amaçla kurum çalışanlarının katıldığı bir anket ve yönetim kademesinde olanlar ile mülakatlar yapıldı. Ayrıca, dış paydaşlar ile de anket ve mülakatlar gerçekleştirildi. Bunlara ek olarak, her iki ilçede de vatandaşların ve ilçede faaliyet gösteren işletmelerin görüşlerini almak üzere anket yöntemi ile veri toplama çalışması yürütüldü. Anketler ile vatandaş ve iş yeri sahiplerinin beklentileri ve talepleri öğrenilmeye çalışıldı. Dış paydaşlar olan sivil toplum kuruluşları, muhtarlıklar ve diğer kamu kuruluşları ile de salgının ilk döneminde elde edilen deneyimler hakkında bilgi ve veri toplandı. Bu paydaşların değerli görüş ve önerileri alındı.

Rehber hazırlanırken dünyada ve ülkemizde benzer süreçler için nasıl planlama yapıldığı ve yönetildiğine yönelik araştırma da gerçekleştirildi. Ülke mevzuatında kriz yönetimine ve yerel yönetimlerin görevlerinin neler olduğuna yönelik çalışma yapıldı. Bu çalışmaların sonuçları bir araya getirilerek, yaşanan deneyimler ve beklentiler ışığında elinizdeki model geliştirildi ve rehber haline getirildi.

# RISK YÖNETİŞİMİ

Salgınlar halk sağlığını ve sosyoekonomik sistemi etkileyen bir risk olarak afet yönetimi kapsamında ele alınmalıdır. Risklerin etkin bir biçimde öngörülmesi, bunlara yönelik planlama yapılması ve gerçekleştikleri zaman doğru şekilde yönetilmesine yönetim açısından yaklaşılmalıdır. Yönetişim bakış açısı afet gibi risklere karşı gerekli karar, kaynak, süreç ve faaliyetlerin bütünsel biçimde değerlendirilmesini gerekli kılıyor.

Riskler ve afetlerle etkin şekilde başa çıkmakta kullanılacak **risk yönetişi**mi:

- Kararların veri temelli ve paydaşların katılımı ile alınması,
- Kaynakların en gerekli yerlerde ve verimli şekilde kullanılması,
- Farklı iç ve dış paydaşların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Süreç ve faaliyetlerin olabildiğince hızlı, koordineli ve uygun biçimde yürütülmesi,
- Alınan kararların nasıl uygulandığını denetlemenin ve iyileştirmenin ne şekilde yapılacağını tanımlayan sistemdir.

Etkin bir risk yönetişi yaklaşımı; risklerin tanımlanmasının, değerlendirilmesinin ve sınıflandırılmasının önkoşuludur.

Yerel yönetimler için etkin bir risk yönetişi stratejisinin oluşturulması gerekir. Bu stratejinin:

- Halkın güvenliği ve sağlığını, ekonomik faaliyetlerin sürekliliğini, yaşam kalitesini olumsuz etkileyecek önemli riskleri ve bu risklerin yaratacağı hasarı

tanımlaması,

- Belirlenen risklere yönelik alınacak önlemleri, bu önlemlerin önceliklendirilmesini ve önlemlerin uygulanmasını,
- Söz konusu risklere yönelik hangi birimlerin katılımı ve iş birliği ile çalışmalar yapılacağını,
- Risklerin önlenmesine yönelik alınacak tedbirleri,
- Risk yönetim sürecinin planlama, uygulama, kriz sonrası adımlarının yürütülmesinde kullanılacak yaklaşımları ortaya koyması gerekir.

Belirlenen stratejinin yürütülmesi, politika yaklaşımlarının uyumlandırılması, kurum içinde ve dışındaki paydaşlar ile koordinasyonun sağlanması ve öncelik alanları konusunda ortak yaklaşımın sağlanması konularını yürütmek için bir yapının (kurul, komite, platform vb.) oluşturulması fayda sağlar. Kurulan yapı, krize yönelik hazırlık ve müdahale süreçlerinin yürütülmesinden de sorumlu olur.

Kriz yönetimi konusunda oluşturulacak bir yapı/kurul ile:

- Kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulacağı düşünülen uzmanlığa sahip olan kişileri içermesi (bu kişiler kurum dışından ise danışma amaçlı olarak da gerekli durumlarda davet edilebilirler, üniversite ve sivil toplum kuruluşlarından faydalanılabilir),
- Kurum içindeki birimlerden kriz ile mücadele etme sürecinde görev alması planlananları içermesi,

- Tüm risklerin değerlendirilmesi ve söz konusu risklerin önlenmesi, bunlarla mücadele edilmesi, olası etkilerinin azaltılması ve risklerin gerçekleşmesi sonrası ortaya çıkan sorunlara çözüm bulunmasına yönelik çalışmalar yapılması,
- Yapılan çalışmalar sonucunda kriz mücadele planlarının ve hazırlıkların ortaya koyması beklenir.

Söz konusu kurul dış paydaşlarla ilişkileri yürütmek, koordinasyonu sağlamak, bilgi alışverişini ve ortak hareket alanlarını belirleyerek bu alanlara yönelik planlar oluşturmak için de çalışır. Dış paydaşlar ile yürütülecek çalışmada tüm kurul üyeleri yerine bu konuda görevlendirilmiş belli sayıdaki üye ve gerekli durumlarda ilgili birimlerden çalışanlar yer almalıdır.

İyi yönetim yaklaşımı hazırlık ve planlama çalışmaları sürecinde risklerden etkilenecek olan vatandaşların ve kurumların da görüşlerinin alınmasının daha doğru ve etkin kararlar alınmasına faydalı olacağını öngörür. Bu şekilde toplum nezdinde farkındalık ve ortak bakış açısı sağlanır, kriz ile mücadele sürecinde karşılıklı sorumluluk alanları belirlenir ve yüklerin paylaşılması konusunda mutabakat sağlanır. Katılımcı kriz planlaması ve mücadelesi toplumsal dayanıklılığı sağlarken kurumlara duyulan güveni güçlendirir.

Kurumların riskleri değerlendirerek, bu riskler hakkında öngörü analizleri (senaryolar) yapması krizlerin ortaya çıkaracağı olası etkileri doğru değerlendirme imkânlarını ve gerekli hazırlıkların yapılma kalitesini artırır. Risk değerlendirme ve tahmin kabiliyetini karar sistemleri ile ilişkilendirmek gerekir. Bu amaca yönelik olarak:

- Zamanında karar alınmasına sağlamaya imkân vermesi için kurum içinde risk değerlendirmesi, riskler için öncü göstergelerin belirlenmesi ve takip

edilmesi ile çevrede oluşan gelişmelerin yakından takip edilmesi,

- Tüm olası risklerin belirlenerek gerçekleşme olasılığının, etkilerinin ve risk yönetim yaklaşımlarının incelenmesi,
- Krizlerin etkilerinin yönetilmesine yönelik gerekli kaynakların belirlenmesi için tüm verilerin toplanması ve yenilikçi öneriler sunan araştırmaların incelenmesi,
- Öncelik alanlarının belirlenmesi, acil durum eylem planlarının hazırlanması ve mali kaynak yönetim planlamasının yapılması,
- Risklerin ve acil durum eylem planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi, kriz sonrası yapılan değerlendirmelerin hızlı bir şekilde analiz edilmesi,
- Sorumluluk alanına yönelik olarak demografik verilere sahip olunması karar ve kaynak tahsis kalitesinin artırılması için faydalıdır.

Kurum içinde faaliyet gösteren farklı birimlerin kriz şartlarına hazırlıklı olmalarını sağlayacak gerekli düzeyde kapasitelerinin geliştirilmesi gerekir. Birimlere kazandırılması faydalı olan kabiliyetlerin önemli olanları şunlardır:

- Vatandaşların ve kurumların toplum normal işleyişine devam edeceği konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan bilgi ve etkileşimin etkin sağlanması,
- Krizleri analiz etmek, değerlendirmek ve yönetmek için gerekli olan teknoloji, donanım ve araçların temin edilmesi,
- İnsan kaynakları açısından risklerin tespit edilmesi ve giderilmesi,
- Gerekli uzmanlık bilgisine ve uzmanlara sahip olunması,
- Yapılması planlanan faaliyetler ve kimler tarafından gerçekleştirileceği

konusunda hazırlıkların yapılması,

- Kriz öncesi, süresince ve sonrasında veri toplama, paylaşma yöntemlerinin belirlenmesidir.

Risk yönetişimi yapısının güncel tutulması için:

- Gerekli kaynağın ayrılması,
- Eğitimlerin gerçekleştirilmesi,
- Uygulanabilir yenilikçi yaklaşımların değerlendirilerek mevcut planlara uyumlandırılması,
- Güçlü bir denetim ve yaptırım mekanizmasının oluşturulması gerekir.

Kriz dönemlerinde ortaya çıkması olası görülen mali kaynak ihtiyacının ve bunun niteliğine yönelik ön çalışmaların yapılması kurumların acil eylem planlarının etkinliğini olumlu etkiler.

Risk yönetim sürecinin tüm toplumu kapsayacak şekilde katılımcı bir şekilde yapılması planlama sürecini güçlendirir ve uygulamayı kolaylaştırır. Bu yaklaşım:

- Her kesimin sorumlulukları paylaşmasına,
- Tarafların önlem almaları konusunda daha hazırlıklı olmalarına,
- Toplumun krizlere karşı farkındalığının artmasına,
- Eğitim faaliyetleri toplumun krizlere karşı hazırlıklı olmasına,
- Gerekli gönüllülük mekanizmalarının çalışmasına imkân sağlar.

Yukarıdaki farklı boyutlar ve aşamalar etkin şekilde yapıldığında kentlerde toplumsal dayanıklılık güçlendirilmiş olur. Özellikle yaşlı, bakım ihtiyacı olan, kronik hastalığı bulunan, çocuklar ve diğer kırılgan sosyal gruplar etkin şekilde korunabilir. Sağlık alanında yaşanan krizlerin ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan bu gruplar üzerindeki etkisi asgari düzeye indirilebilir. Yerinden, aktif şekilde

ve hak temelli olarak hizmetler sunulabilir.

Risk yönetişimi için şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri kritik öneme sahip. Bu ilkeler sayesinde tüm öncelikli paydaşların görev ve sorumlulukları belirlenmiş olur. İlgili kurumların olabildiğince etkin, verimli ve iş birliğine dayalı şekilde çalışması için gerekli ortam sağlanır. Yetki ve kaynakların dağılımı ne kadar şeffaf olursa, hesap verebilirlik düzeyi o kadar artar. Bu da ilgili her kurumun kendi kapasitesi ve hazırlık düzeyini yüksek tutmaya sevk eder. Bu nedenlerden ötürü, şeffaf ve hesap verebilir risk yönetişimi yapılarının her kentte tesisi öncelik olarak görülmeli.

Kamu kurumları açısından risk yönetişimi önemli bir konudur. Risk yönetişimi aslında bir tür sigorta yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Risklerin tespit edilmesi, bu risklerin yönetilmesine yönelik önlemlerin alınması ve çalışmaların yapılması kurumların ve toplumların etkin olarak yaşamaları açısından sigorta olarak düşünülebilir. Ancak çalışmaların verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesi için kaynak ayrılması gerekir. Ayrılan kaynaklar koruma amaçlı bir yatırım olarak görülmeli.

Sürecin başlangıcında risklerin tespit edilmesi, bu alanda çalışacak tarafların bir araya getirilmesi ve koordinasyonun sağlanması, planlama çalışmasının yapılması önemli parasal kaynaklar harcanmasını gerektirmez. Bu adım, çalışmanın en önemli adımıdır. Etkin bir planlama yapılmadan etkin bir şekilde krizle mücadele yapılamaz. Planlama adımları sonucunda hazırlık sürecinde bazı konularda yatırım ihtiyacı tespit edildiğinde bu yatırımların yapılması için parasal kaynaklara olan ihtiyaç ortaya çıkar. Bu noktada yerel yönetimlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli açmaz, söz konusu kaynağın ileride olacak bir afet için kullanılarak geleceğe yönelik önlemlerin alınması ile bugün gerçekleştirilmesi

planlanan bir faaliyet veya hizmetin kapsamının kısıtlanmasını arasında bir seçim yapmak zorunda kalmasıdır.

Bu çerçeveden bakıldığında, konunun belediye üst yönetimince sahiplenilmesi ve çalışmalara liderlik etmesi söz konusu kaynakların ayrılması açısından önem taşımaktadır. Sahiplenme ileride ortaya çıkma olasılığı olan sıkıntıların, zorlukların en az hasar ile atlatılmasına ve dayanıklı bir toplum için gereklidir. Bu yaklaşım kaynakların en etkin şekilde kullanılarak hem bugünün ihtiyaç ve hizmetlerinin gerçekleştirilmesine hem de gelecekte olması beklenen afetlere hazırlık yapılmasını imkân sağlayabilir.



# DAYANIKLI KENT

Dünyada kentlerde yaşayan nüfusun oranı hızla artıyor. Kentlerin olası şoklar ve krizler karşısında hazırlıklı olmaları, çevresel sorunlarla başa çıkmaları, yoksullukla mücadele etmeleri, kalkınmalarını sürdürmeleri ve toplumsal düzenin korumaları önem taşıyor. Tüm bu alanlar ister insan kaynaklı ister doğal kaynaklı olan farklı krizlerin olasılığını içeriyor

Dayanıklı kentler;

- Ortaya çıkan farklı krizlerin yaratabileceği çevresel, sosyal, ekonomik ve altyapı sorunlarının etkilerini yönetmek amacıyla kapasitesini geliştiren,
- Ortaya çıkan etkileri kontrol altında tutabilen,

- Kriz yönetimi süresince hayatın düzenli bir şekilde devam etmesini sağlayan,
- Kriz bitiminde hayatı kısa sürede normal düzenine döndürebilen kentler olarak tanımlanabilir.

Dayanıklı kentlerin sürdürülebilir kalkınmayı destekledikleri, farklı kesimlerin yaşam kalitesine önem verdikleri ve kapsayıcı yönetim yaklaşımlarına uygun hareket ettikleri izlenmektedir. Dayanıklı kent kavramı **dengeci dayanıklılık** yaklaşımından **kalkınma temelli dayanıklılık** yaklaşımına doğru gelişmektedir. Bu yeni yaklaşım, ortaya çıkan kriz sonrasında kentin eski haline dönmesinden ziyade daha gelişmiş bir yapıya sahip olarak çıkmasını öngörmektedir<sup>1</sup>.

ŞEKİL 1: KALKINMA TEMELLİ DAYANIKLILIK İÇİN DEĞİŞİM

Değişimin yoğunluğu / Değişimin Maliyeti		
İSTİKRAR	ESNEKLİK	DEĞİŞİM
Etkileri bertaraf etme kabiliyeti	Uyum kabiliyeti	Dönüşüm kabiliyeti
Sistemin mevcut halini korumaya yönelik şoklara karşı direnç göstermesi ve istikrarlı duruma geri dönmesi	Değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla kendini geliştirmesi ve değişiklikleri sisteme adapte etmesi	Sistemin önemli ölçüde değişerek yeni ve daha gelişmiş bir seviyeye taşınması
Dayanıklılık		

<sup>1</sup> Lorena Figueiredo, Taku Honiden, Abel Schumann, “*Indicators for Resilient Cities*”, OECD Regional Development Working Papers 2018/02

Yukarıda bahsi geçen dönüşüm, dayanıklılık kavramını daha hassas ve farklı koşullara cevap verecek hale getirmiştir. Yeni yaklaşım dayanıklılığı kısa vadeli kriz sonrası etkilere odaklanmaktan,

önleme, mücadele, müzakere ve gözetim gibi birbirini tamamlayan kavramların yer aldığı bir döngüye dönüştürmüştür. Dayanıklı kentler yaklaşımlarının özellikleri aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.<sup>2</sup>

ŞEKİL 2: KENTSEL DAYANIKLILIK YAKLAŞIMI

YAKLAŞIM	ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Krizi önlemeye hazırlık/ kriz öncesi duruma dönme yaklaşımı	<b>Güç</b>	Sistemin elindeki imkânları krizin yarattığı etkileri kontrol altında tutarak önemli bir hasara veya çalışmaların önemli ölçüde aksamasına sebep olmadan yönetmesidir.
	<b>Fazla kapasite</b>	Sistemin bilinçli bir şekilde tahmin edilemeyen beklenti ve ihtiyaçları, zararları ve talepteki artışları karşılamaya yetecek şekilde fazla kapasite ile oluşturulmasıdır.
Mücadele toparlanma/ sonuç odaklı yaklaşım	<b>Esneklik</b>	Sistemin değişen koşullara ve alternatif çözüm önerilerine hızlı bir şekilde uyum sağlamasıdır.
	<b>Kaynaklara ulaşabilme</b>	Önemli ihtiyaçların eldeki kaynaklar ile karşılanmasına yönelik farklı çözümler geliştirilmesidir.
	<b>Öğrenen</b>	Sistemin karar süreçlerinin gelecekteki değişim ve koşullara göre kendini uyumlandırmasını sağlayacak geçmiş deneyimleri analiz etme ve bu deneyimlerden öğrenme kabiliyetine sahip olmasıdır.
Birlikte inşa etme/ süreç odaklı yaklaşım	<b>Kapsayıcı</b>	Sistemin, dayanıklılığına yönelik çalışma sürecine farklı bakış açılarına sahip paydaşların katılımı ile hazırlıkların yapılmasına imkân sağlamasıdır.
	<b>Bütünsel Değerlendiren</b>	Sistemin dayanıklılığının sağlanmasına yönelik çalışma ve hazırlıkların farklı riskleri dikkate alarak, özel sektörü, sivil toplumu ve kamunun farklı seviyelerini bir araya getirerek tüm olası etki, senaryo ve bakış açılarının değerlendirilerek yapılmasına imkân vermesidir.

Yukarıda bahsi geçen yedi özellik başarılı bir şekilde dayanıklı kent inşa etmek için büyük önem taşıyor. Dayanıklı kent inşa ederken temel amacın kriz öncesi duruma dönmekten ziyade deneyimlerden öğrenerek kriz sonrasında önceki dönemden daha ileri seviyede olmayı hedeflemeli. Böylece hem daha başarılı

sonuçlar alınıyor hem de sürekli olarak risklere karşı gelişim içinde kalınıyor olacaktır. Bu çalışmanın başarısı ise ancak dayanıklılık politikasının iyi yönetim kültürüne göre geliştirmekten geçiyor. Veri temelli, katılımcı, iş birliğine dayalı ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi ile çalışma başarılı bir şekilde gerçekleştirilebiliyor.

2 Lorena Figueiredo, Taku Honiden, Abel Schumann, "Indicators for Resilient Cities", OECD Regional Development Working Papers 2018/02

Dayanıklılık farklı boyutları içeren karmaşık koşullara dayanan bir durum. Bu yüzden kentlerin dayanıklı kılınmasında farklı alanları kapsayan ve bu alanlara dair uzmanlığı da içine alan bir sistem kurulmalı. Riskler ve bunların yol açacağı sorunlar karmaşıklıkla kentlerin dayanıklılığı sağlamak da zorlaşır. Örneğin sadece süreçlere odaklanmak çalışmayı kapsayıcı yapabilir ancak yeterli altyapı ve kaynak oluşturmaya çaba sarf edilmezse çalışma ne kadar kapsayıcı olursa olsun dayanıklılığı sağlamak mümkün olmayabilir. Bu yüzden özellikleri birbirinin ardı sıra gelen ve adım adım tamamlanan konuları değerlendirmek doğru olmayabilir. Başarı için tüm bu özelliklere yönelik paralel çalışmaların yapılması başarı şansını artırır. Farklı özellikler birbirlerini destekleyerek

dayanıklılığın geliştirilmesini sağlarlar.

OECD kentlerin dayanıklılığında etkili olan boyutları aşağıdaki şekilde tanımlıyor<sup>3</sup>.

**Ekonomi:** Ekonomi boyutu bir kentin iş gücüne katılım, işsizlik, sektör çeşitliliği, iş yerlerinin sayısı, hane halkı harcanabilir geliri gibi konuların değerlendirilmesini içerir. Dünyadan örnekler ekonomi açısından dayanıklılığı yüksek kentlerin sektör çeşitliliğine sahip olduğunu, inovasyon için gerekli koşulları sağladığını ve güvenilir bir altyapıya ve nitelikli iş gücüne sahip olduklarını gösteriyor.

**Yönetişim:** Yönetişim kentin karar alma süreçleri ile kurumlarının değerlendirilmesini içerir. Risk yönetişimi sürecinin işleyişinde kamu, sivil toplum ve özel sektörün karar alma süreçlerindeki rollerini ve katılım

### ŞEKİL 3: KENTSEL DAYANIKLILIĞIN BOYUTLARI

EKONOMİ	YÖNETİŞİM
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faaliyet gösteren sektörlerin çeşitliliği</li> <li>2. Büyümeye imkân veren dinamik bir ekonomi</li> <li>3. İnovasyon yapılmasına uygun ortam</li> <li>4. İnsanların eğitime, iş imkânına, hizmetlere ulaşabilmeleri ve kendilerine geliştirme imkânına sahip olmaları</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etkin liderlik ve güçlü yönetim</li> <li>2. Liderliğin bütünsel stratejik bakış açısına sahip olması</li> <li>3. Kamu kurumlarının doğru yetkinliklere sahip olması</li> <li>4. Devletin açık ve şeffaf olması</li> </ol>
TOPLUM	ÇEVRE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toplumun uyumlu ve kapsayıcı olması</li> <li>2. Sivil toplumun aktif olması</li> <li>3. Yaşam alanlarının güvenli olması</li> <li>4. Vatandaşların sağlıklı bir yaşam sürmeleri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ekosistemin çeşitliliği</li> <li>2. Altyapının temel ihtiyaçları karşılayacak seviyede olması</li> <li>3. Yeterli doğal kaynağa sahip olması</li> <li>4. Alanların kullanımına yönelik tutarlı bir politikanın olması</li> </ol>

3 Lorena Figueiredo, Taku Honiden, Abel Schumann, “Indicators for Resilient Cities”, OECD Regional Development Working Papers 2018/02.

seviyesinin değerlendirilmesini yansıtır. İyi bir yönetim yaklaşımı katılımcılık, bilgi paylaşımı, kapasite geliştirme ve deneyimlerden ders çıkartarak öğrenme yaklaşımlarını içerir. Güçlü kurumsal kapasite krizlere ve sonrasında ortaya çıkan etkilerle mücadele etmek ve çözüm oluşturmak için gereklidir. Etkin bir kriz yönetimi için politika geliştirme ve uygulama süreçlerinin katılımcı ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi gerekir. Yönetişim yaklaşımı, kent yönetimlerini kriz yönetim sürecini etkin bir şekilde yönetmesini ve verilerin kamuoyu ile şeffaf bir şekilde paylaşılmasını gerektirir. Gerekli durumlarda kurumların ve çalışanlarının kapasitelerinin geliştirilmesi konusunda çaba sarf edilmeli. Bunun için kaynak ayrılmalı ve doğru şekilde yatırımlar yapılmalı. Deneyimler, kapasitesi yüksek kurumların krizle mücadele sürecinde duruma ve gelişmelere uyum sağlama konusunda esnek olabildiklerini ve gelişen durumlara uyum sağlama konusunda başarılı olduklarını gösteriyor.

**Toplum:** Bu boyut toplumsal yaşam kalitesinin ve toplum üyelerinin örgütlülüğü ile sivil toplum kuruluşlarının etkinliğinin değerlendirmesini içerir. Bu değerlendirme demografik verileri, toplum sağlığını, sosyal sermayeyi, toplumun kendini ilgilendiren kararlara katılım seviyesini ve toplumsal bağların analizini içerir. Deneyimler, dayanıklı kentlerin krizlerle mücadelede, koordineli bir şekilde birbiriyle uyumlu ekonomik ve sosyal politikaları hayata geçirerek başarılı mücadele sergilediklerini gösteriyor.

**Çevre:** Çevre boyutu kentte ve etrafını kaplayan bölgelerde çevrenin zarar görmesi, kaynakların kullanımı, iklim değişikliği ve doğal afetlerin etkilerinin değerlendirilmesini içerir. Çevresel sorunlar ve doğal afetler karmaşık tablolar ortaya çıkarır. Örneğin kentlerde yapılaşmanın dere yatağı, su yolu gibi bölgelerde olması su baskınlarının riskini artırır. Bu durum aynı zamanda su

kaynaklarının kirlenmesi gibi sonuçları ortaya çıkarır. Kısaca, kent bir taraftan kriz etkileri ile mücadele ederken diğer taraftan kirlenen su kaynakları dolayısıyla susuzluk, salgın gibi riskler ile karlı karşıya kalabilir ve daha fazla kaynağa ihtiyaç duyabilir. Çevre alanı kriz yönetimi açısından önemli olan iletişim, ulaşım, su ve hijyen gibi konuları da doğrudan etkiler. Bu yüzden çevre kaynaklı felaketlere karşı hazırlıklı olmak kentin bütünsel dayanıklılığını güçlendirir.

Sürdürülebilir yerel kalkınma yaklaşımları, hem dayanıklılığın yedi özelliğinin bir arada kullanıldıkları hem de dayanıklı kentin boyutlarının dördünü de içinde barındırdığı bir çalışma zemini ortaya koyar. Örneğin bir sağlık krizi yaşandığında bütünsel bakış açısı ile hareket edilmesi gerekiyor. Salgın ile mücadele ederken:

- Sağlığı tehdit altındaki bireylerin demografik verilerinin ve daha önceki rahatsızlıklarının bilinmesi (sosyal boyut),
- Hijyen koşulları salgının yaygınlaşması veya kontrol altında tutulması konusunda (çevre boyutu),
- Sağlık sisteminin işleyişi (yönetişim boyutu),
- Sağlık tesislerinin yerleri ve durumları salgınla etkin mücadele açısından (çevre boyutu),
- Gıda güvenliği ve gıda arz güvenliği politikaları (yönetişim boyutu),
- Kentin ticari açıdan konumu (ekonomik boyut)
- Kentin göç açısından konumu (sosyal, ekonomik boyutlar) önem taşıyor.

Bu yüzden, kapsamlı ve farklı bakış açılarını içinde barındıran bütünsel bir strateji ile kriz mücadelesi sorunların üstesinden gelmek konusunda gereklidir.

# DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE KRİZ PLANLAMASI NASIL YAPILIYOR?

Son döneme baktığımızda, dünyada krizlerin artık daha sık yaşandığını gözlemliyoruz. Bu yüzden, krizlere karşı hazırlıklı olmak, önden planlama yaparak kriz anında olaylara hızlı müdahale ile çözümler sunmaya ve kısıtlı olan kaynakların en etkin şekilde değerlendirilmesine dayanıyor. Yaşanan bu deneyimler sonucunda, kurumlar krizlere karşı hazır olmak için önceden hazırlıklı olmanın zorunlu olduğunu anlamış durumdadır. Bu zorunluluğa cevap vermek üzere yukarıdaki bölümlerde kentsel dayanıklılığın sağlanması için:

- Bütünsel bir bakış açısıyla katılımcı olarak ve veri temelli bir stratejik hazırlığın yapılmasının zaruri olduğu,
- Katılımcı stratejik hazırlığın ancak etkin risk yönetimi ile sağlanacağı,
- Dayanıklı bir kent için yedi temel özelliğın bulunduğunu ve bu özelliklerin birbirleri etkileşim içinde ve aynı zaman diliminde paralel olarak çalışması gerektiği,
- Dayanıklılığın dört boyutta incelenmesi gerektiği,
- Bu dört boyutun ve yedi özelliğın birbirleri ile etkileşim halinde oldukları ve bunların bütünsel bakış açısı ile ele alınmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Kriz yönetim planlaması bütünsel bir bakış açısı ile yerel yönetimin sorumluluk

alanlarının özelliklerini de dikkate alarak:

- Kriz yaratması beklenen risklerin katılımcı bir şekilde belirlenmesini,
- Bu konuda tüm taraflarca ortak bir anlayışın sağlanması,
- Belirlenen riskler için risk yönetim yaklaşım ve yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Karar süreçlerinin veri temelli olarak oluşturulması,
- Veri ve görüş almak için kapsayıcı iş birliklerinin oluşturulması,
- Sınırlı kaynakların kriz ile mücadele için en etkin şekilde kullanılmasını sağlayacak yaklaşımların geliştirilmesi,
- İlk müdahale planlarının hazırlanması,
- Her kriz senaryosu için önceliklerin belirlenmesini,
- Kriz sürecinde sistemin işleyişinin, veri toplama, veri alma ve veri paylaşma gibi konuların nasıl yürütüleceğinin tanımlanması,
- Hangi paydaşlar ile hem planlama hem kriz yönetim sürecinde iş birliğı yapılacağını, etkileşim ve iletişim içinde bulunulacağı gibi aşamaları içerir.

Katılımcı bir şekilde yapılan planlama toplumun tüm kesimlerinin bu konuda bilgi sahibi olmalarını, ortak bir bakış açısının oluşturulmasını ve kurumlar

eliyle toplumun dayanıklılığının artmasını sağlar. Katılımcı planlama süreci paydaşlar nezdinde amaç birliğinin sağlanmasına, farkındalığın oluşturulmasına, hedeflerin tüm kesimler tarafından benimsenmesine, kamu kurumları, sivil toplum, özel sektör ve vatandaşlar nezdinde eş güdümün sağlanmasına ve kriz ile topyekûn mücadele edilmesine de imkân verir. Kriz yönetim sürecinin yerelden başladığı düşünüldüğünde yerel seviyedeki planlama ve hazırlık çalışmalarının önemi daha iyi anlaşılır.

Hazırlanan planların esnek olması kriz ile mücadelenin başarısı için gereklidir. Planlarda ulaşılması öngörülen hedeflere, temel etik değerleri korumak koşuluyla, planda öngörülenlerden farklı yollar ile de ulaşılabilir. Diğer taraftan hazırlanan planlar düzenli aralıklar ile gözden geçirilerek gerekli durumlarda revizyon yapılması değerlendirilebilir. Hazırlanan planlar stratejik plan ve bütçede bazı değişikliklerin yapılmasını da gerektirebilir.

Başarılı kriz yönetimi ancak kurumların rollerini bildikleri, bütün içerisinde hangi alana yönelik katkı sağladıklarını ve beklentilerin kurumların kaynak ve kabiliyetlerine göre şekillendirilmesi ile sağlanabilir.

### PLANLAMA ÇALIŞMASININ İLKELERİ

Vatandaşların kriz sırasında karşı karşıya kaldıkları risklere karşı güvenlik ve yaşam haklarına yönelik ihtiyaçlarının merkezi ve yerel yönetimler tarafından sağlanması beklenir. Sürecin etkin bir şekilde yürütülmesinde vatandaşlardan başlayarak tüm kesimlerin ve kurumların kriz sırasında nasıl davranacakları konusunda bilgi sahibi olmaları önemlidir.

Planlama sürecine ilgili kurumların üst yöneticilerinin aktif katılımı ve sahiplenmesi planlama çalışmasının

ve uygulama sürecinin başarısı için gereklidir.

**Kriz Risklerinin Belirlenmesi:** Bu çalışma yerel yönetimlerden tarafından ilgili iç paydaşların katılımı ile gerçekleştirilir. Çalışmada olası tüm afet riskleri belirlenerek ortaya konulur. Çalışma sırasında merkezi yönetim nezdinde afetler ile ilgili çalışmalar yapan kurumlar ile yakın koordinasyon içinde çalışılmalı. Böylece hem deneyimlerden fayda sağlanır hem de kriz planlaması ve önlemlerin hayata geçirilmesi anlamında eş güdüm sağlanması kolaylaşır.

**Katılımcı Planlama:** Katılımcı planlama yapılması toplumun farklı kesimlerinin talep, beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya imkân sağlar. Katılımcı planlama çalışmasına ilgili sivil toplum, özel sektör ve kamu kurumlarının da katılımının sağlanması hazırlanan planın bütünsel bir bakış açısı ile kapsayıcı ve etkin olması sağlar. Ayrıca, kriz durumunda koordinasyon sıkıntılarının en aza indirildiği bir şekilde uygulanmasına da imkân sağlar. Vatandaşlar açısından bakıldığında mahalle sakinlerinin tamamının (göçmenler dâhil) temsilinin sağlanması gerekli. Bu tür yaklaşımlar tüm paydaşların yapılan planlamayı sahiplenmesine, sorumluluk almasına ve çözümün bir parçası olmalarının önünü açabilir.

Krizle etkin mücadele gerçekleştirebilmek için yerel yönetim yetki alanında yaşayan engellilerin, kronik rahatsızlığı olanların, yaşlıların, çocukların, yardıma muhtaç olanların ve sosyal destek alanların sayısının, temel özelliklerinin (ör. yalnız yaşayan) ve nerelerde yaşadığının bilinmesi hizmet planlaması açısından gereklidir. Katılımcı planlama çalışmalarında dış paydaşlar arasında söz konusu verilere sahip olan ve toplayan kurumlarda bulunacağı için bilgi paylaşımına yönelik iş birliklerinin yapılmasına yardımcı olabilir. Bilgi

paylaşımları düzenli aralıklarla yapılarak tarafların verilerini güncel halde tutmaları sağlanır.

Veri temelli planlama kaynak dağılımının doğru yapılmasını ve kriz süreci ile etkin mücadele gerçekleştirilmesine imkân verir. Ayrıca faaliyetlerin verimli gerçekleştirilmesine imkan sağlar.

### **Planlama Çalışmasının Analitik Bir Bakış ile ve Kriz Döneminde Yaşanması Olası Belirsizlik Ortamını Dikkate Alınarak Yapılması:**

Planlama çalışmasının:

- Verilerin toplanması,
- Verilerin analiz edilmesi,
- Her kriz durumu için hedeflerin belirlenmesi,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yolların belirlenmesi,
- Kriz döneminin karmaşık ortamında ortaya çıkması muhtemel durumlara karşı alınacak önlemlerin planlanması gibi adımları içermesi gerekir.

Bu yaklaşım kurumun kaynak ihtiyaçlarını net ve açık bir şekilde görmesini sağlar. Yapılan çalışma mevcut kaynak (insan, araç, ekipman, mali imkân, vb.) durumu ile kriz yönetimi sürecinde ihtiyaç duyulması olası kaynak yapısının karşılaştırılması sonucu kriz süreci kaynak planlamasının yapılmasına yardımcı olur. İhtiyaç duyulan ilave kaynakların bulunması konusunda çalışma yapılmasına ve diğer paydaşlar ile (kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları) kurulacak iş birliklerinin içeriğinin belirlenmesine imkân sağlar. Kurum bu şekilde krizler öncesinde hazırlıklarını yaparak hızlı müdahale ve çözüm üretme kabiliyetine kavuşur.

Yapılan planın tüm detayları düzenlemesi yerine, bazı temel konuları belirleyerek kriz sürecinde inisiyatif kullanmayı,

üretken düşünceyi teşvik etmesi, kriz döneminde toplanan verilere göre planın uyumlu kılınmasına imkân sağlayacak esneklikte olması faydalıdır. Eğer planlanın başarılı olması için kriz döneminde ortaya çıkan gelişmelere göre uyarlanma kabiliyeti olmazsa planın hedeflerine ulaşmak imkânı ortadan kalkar.

Planlama birimleri iş birliği yapılacak kurumların sorumluluklarını ve yapacakları işleri tanımlar, bu şekilde hesap verme sürecinin şeffaflaşmasına yardımcı olur.

### **Hazırlanan Planın Senaryolar ve Tatbikatlar Yoluyla İşlerliğinin Kontrol Edilmesi:**

Hazırlanan planların ölçeklendirmeye uygun olması kriz yönetim ekibinin işlerini kolaylaştırır. Bu yüzden plan hazırlandıktan sonra bir senaryo çerçevesinde tatbikat yapılarak uygulama denemesi gerçekleştirilirse planda geliştirilmesi gereken yönler belirlenebilir. Bu şekilde plan iyileştirilerek kriz ile etkin mücadele olasılığı güçlendirilebilir.

Yapılacak senaryo çalışmaları ve tatbikatlarda kriz koşullarının yaşatılması süreçte görev alacak tüm paydaşların kriz koşullarının farkında olarak yapılanlara yönelik riskleri ve varsayımları daha iyi anlamalarını sağlar.

**Planda Amacın ve Hedeflerin Net Bir Şekilde Tanımlanması:** Planın uygulanması sırasında birden fazla kurum ve yapının (diğer kamu, özel sektör ve sivil toplum kurumları) desteklerine ihtiyaç duyulacağı için planın amacının ve hangi hedefleri gerçekleştireceğinin net ve açık biçimde tanımlanması tüm uygulayıcıların aynı hedeflere doğru çalışmasını kolaylaştırır. Ayrıca ana planı destekleyecek çalışmalara yönelik planlamaların yine bu amaç ve hedefler göz önünde tutularak hazırlanması gerekir.

Planlama Döngüsü:



Planlama döngüsünün adımları:

- Planın hazırlanması,
- Hazırlanan plana uygun sistemin oluşturulması ve ihtiyaç duyulan ekipman, insan kaynağı ve maddi kaynaklara yönelik hazırlıkların yapılması,

- Acil durum planının işleyişini görmek ve gelişim alanlarını belirlemek için tatbikatların yapılması,
- Kriz döneminde planın uygulanması,
- Kriz döneminde elde edilen deneyimler çerçevesinde planın iyileştirilmesine yönelik önerilerin geliştirilmesi.



## PLANLAMA SEVİYELERİ

Planlama 3 seviyede yapılır.

ŞEKİL 5: PLANLAMA SEVİYELERİ



**Stratejik Planlama:** Stratejik planlama kriz yönetimine yönelik uzun vadeli hedeflerin belirlendiği ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak faaliyetlerin belirlenmesini içerir. Örneğin, iklim değişikliği dolayısıyla bir bölgenin deniz suyu altında kalması söz konusu ise bu bölgedeki krizi ortadan kaldıracak ve etkilerini yönetecek yaklaşımların neler olduğunun belirlenmesidir. Bu yaklaşım çerçevesinde bölgenin bir kısmındaki yerleşimin taşınmasını öngörürken diğer bir bölgede setlerin inşa edilmesini içerebilir.

**Operasyonel Planlama:** Operasyonel planlama sürecinde kurum içi birimlerin ve iş birliği yapılacak paydaşların kriz yönetim sürecindeki rollerini, görevlerini, yapılacak faaliyetleri ve koordinasyonun nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koyar.

Yukarıdaki örnekten yola çıkarak set inşa etme sürecinde hangi birim ve kurumların görev alacaklarını, sorumluluk alanlarını, hangi faaliyetlerin kimler tarafından gerçekleştirileceğini ve koordinasyon mekanizmalarının nasıl olacağını planlanmasıdır.

**Taktiksel Planlama:** Taktiksel seviyede operasyonel planın uygulanması, gerekli olan insan kaynağının oluşturulması, ekipmanların hazırlanması ve temini, mali kaynakların organizasyonu, eğitim programları gibi adımları içerir. Yine yukarıdaki örnek çerçevesinde yapılacak çalışmalarda rol alacak birim elemanlarının eğitimlerini, gerekli bütçe ve ekipmanlara yönelik planlamaları ve çalışma programının oluşturulmasını kapsar.

# BELEDİYELERDE AFET YÖNETİMİ İÇİN MEVZUAT VE POLİTİKA ÇERÇEVESİ

Türkiye’de belediyeleri ilgilendiren afet ve kriz yönetimi açısından ulusal mevzuat ile ulusal ve uluslararası politikalar mevcut. Bu çerçevede belediyelerin afet yönetimi konusunda yapacakları farklı açılardan düzenlenmiştir.

## BELEDİYE MEVZUATI

### 5393 Numaralı Belediye Kanunu

Acil durum plânlaması

**Madde 53-** Belediye; yangın, sanayi kazaları, deprem ve diğer doğal afetlerden korunmak veya bunların zararlarını azaltmak amacıyla beldenin özelliklerini de dikkate alarak gerekli afet ve acil durum plânlarını yapar, ekip ve donanımı hazırlar.

Acil durum plânlarının hazırlanmasında varsa il ölçeğindeki diğer acil durum plânlarıyla da koordinasyon sağlanır ve ilgili bakanlık, kamu kuruluşları, meslek teşekkülleriyle üniversitelerin ve diğer mahallî idarelerin görüşleri alınır.

Plânlar doğrultusunda halkın eğitimi için gerekli önlemler alınarak ikinci fıkrada sayılan idareler, kurumlar ve örgütlerle ortak programlar yapılabilir.

Belediye, belediye sınırları dışında yangın ve doğal afetler meydana gelmesi durumunda, bu bölgelere gerekli yardım ve destek sağlayabilir.

### 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu

Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları

**Madde 7-** Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

z) (Değişik: 12/11/2012-6360/7 md.) Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları tahliye etme ve yıkım konusunda ilçe belediyelerinin talepleri hâlinde her türlü desteği sağlamak.

Kriz yönetimine yönelik konular üst politika belgelerinde ve uluslararası anlaşmalarda da yer almaktadır.

## ÜST POLİTİKA VE PLANLAR

Üst politika belgeleri de yerel yönetimlere krizlerin yönetimi konusunda yol göstermekte ve sorumluluklar yüklemektedir.

### II. KALKINMA PLANI

#### 2.4. YAŞANABİLİR ŞEHİRLER, SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇEVRE

##### 2.4.8. Afet Yönetimi

###### a) Amaç

721. Afetlere karşı toplumsal bilincin artırılması, afetlere dayanıklı ve güvenli yerleşim yerlerinin oluşturulması ve risk azaltma çalışmaları yapılarak afetlerin neden olabileceği can ve mal kaybının asgari düzeye indirilmesi temel amaçtır.

## b) Politika ve tedbirler

722. Bölgelerin sosyo-ekonomik ve fiziksel özellikleri dikkate alınarak, farklı afet türlerine göre önceliklendirme yapılarak ve ülke genelinde iş birliği faaliyetleri artırılarak afet risk ve zarar azaltma çalışmaları yapılacaktır.

722.1. Afet risk ve zarar azaltma çalışmalarına yönelik Türkiye Afet Risk Azaltma Planı hazırlanacaktır.

722.2. Afet tehlike ve risklerinin azaltılması için öncelikli afet türleri dikkate alınarak il afet risk azaltma planları hazırlanacaktır.

722.3. Olmuş veya olması muhtemel afetler için yerel afet önleme projeleri hazırlanıp uygulanma kapasitesi artırılacaktır.

722.4. Doğal afet sigortası bütün afet türlerini kapsayacak şekilde genişletilerek yaygınlaştırılacak, zorunlu deprem sigortası beyanı ve ödemesinin etkin bir şekilde takibi sağlanacaktır.

722.5. Afetlere hazırlık ve risk azaltmaya yönelik uluslararası iş birliği faaliyetleri artırılacaktır.

723. Ülke genelinde iklim değişikliğinin etkilerine ilişkin senaryolar da dikkate alınarak afet tehlike ve risk haritaları hazırlanacaktır.

723.1. Tüm afet türlerine göre afet tehlike haritaları hazırlanacaktır.

723.2. Afet tehlike derecesi yüksek olan yerlerde afet türlerine göre risk haritaları hazırlanacaktır.

724. İstanbul'da olması muhtemel bir deprem sonrasında oluşabilecek can ve mal kaybının en az seviyede tutulabilmesi için gerekli risk azaltma ve güçlendirme çalışmalarına devam edilecektir.

724.1. İstanbul'daki kritik alt yapı tesislerinin afetlere karşı dayanıklılığı artırılacaktır.

724.2. İstanbul'da afet ve acil

durumlarda kullanılması planlanan geçici barınma alanlarının hizmet vereceği kapasite dikkate alınarak sosyal donatılarının tamamlanması ve kapasitelerinin artırılması sağlanacaktır.

724.3. İstanbul'da yer alan kültür ve tabiat varlıklarının afetlere karşı dayanıklı hale getirilmesi sağlanacaktır.

725. Afetlere hazırlık ve afet sonrası müdahalede özel önem arz eden hastane, okul, yurt gibi ortak kullanım mekânları ile enerji, ulaştırma, su ve haberleşme gibi kritik altyapıların güçlendirilmesine öncelik verilecektir.

725.1. Kamu hizmet binalarının envanterini çıkarma ve afetlere karşı güçlendirme çalışmalarına devam edilecektir.

725.2. Kritik altyapı tesislerinin önceliklendirilmesi için yöntem belirlenecektir.

726. Afet sonrası iyileştirme çalışmaları için kapasite güçlendirilecektir.

726.1. Afet sonrası iyileştirme planı hazırlanmasının usul ve esasları belirlenerek ulusal iyileştirme planının çerçevesi hazırlanacaktır.

726.2. Afet riski yüksek olan yerler için yerel afet sonrası iyileştirme planları hazırlanacaktır.

727. Afet yönetiminin etkinliğini artırmak üzere kurumlar arasında sürdürülebilir iletişim altyapısı üzerinden karar desteği sağlamaya yönelik veri paylaşımını iyileştirecek kesintisiz haberleşme altyapısı ile afet yönetimi bilgi ve karar destek sistemleri geliştirilecektir.

727.1. Afetlere daha etkin müdahale için kesintisiz ve güvenli haberleşme altyapısı kurulmasına yönelik çalışmalar tamamlanacaktır.

727.2. Afetlerin daha etkin yönetimi için coğrafi bilgi sistemi üzerinde kurulan ve afet anında tüm kaynakları etkin

bir şekilde yönetebilen karar destek mekanizması geliştirilecektir.

728. Afet ve acil durumlara karşı toplumsal farkındalık artırılacak ve yerel düzeyde afet yönetiminden sorumlu birimlerin kapasiteleri güçlendirilecektir.

728.1. Afet ve acil durumlara karşı ülke genelinde bilinçlendirme çalışmaları yapılacak, eğitim ve farkındalık merkezleri aracılığı ile toplumsal farkındalığın artırılması sağlanacaktır.

728.2. Yerelde afet yönetiminden sorumlu birimlerin teknik ve idari kapasitelerinin güçlendirilmesi çalışmaları yapılacaktır.

728.3. İhtiyaç duyulan lojistik barınma malzemelerinin tedariki yapılacaktır.

## İSTANBUL BÖLGE PLANI (2014-2023)

### *Sağlıklı Toplum, Kaliteli ve Akredite Sağlık Hizmetleri*

**Strateji 1.** Erişilebilir, etkili ve etkin sağlık hizmetleri sunulması, bu hizmetlerin İstanbul'un küresel hedeflerini destekleyici şekilde geliştirilmesi ve sağlığa yönelik risklerden birey ve toplumun korunması.

**Hedef 1.** Toplumun hizmetlere erişememe nedenleri, hastalıkların yaygınlığı, sağlığı etkileyen sosyal faktörlerin tespiti, hizmet sunum kalitesi sorunlarının kaynak tespiti gibi konularda araştırma ve analizlerin yapılması.

**Hedef 9.** Bulaşıcı hastalıklar, salgınlar ve risk faktörlerine karşı kentin direncini artırıcı düzenlemelerin yapılması.

**Hedef 13.** Acil durumların ve afetlerin toplum üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı tedbirlerin alınması ve acil müdahale yeteneğinin artırılması.

### *Etkin Afet Yönetimi*

Afet yönetimi; gerek zarar azaltma ve hazırlıklı olma gerekse de olaya müdahale ve iyileştirme aşamalarında yapılacak çalışmaların toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde planlanması, desteklenmesi, koordine edilmesi için tüm imkân ve kaynakların ortak amaçlar doğrultusunda yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Afete hazırlıklı olma, risk azaltma, müdahale ve iyileştirme faaliyetlerinde eşgüdümünün sağlanması, afet esnasında ve sonrasında ihtiyaç duyulacak toplanma alanları, sağlık ihtiyaçları, yaşam alanlarının belirlenmesi, temel ihtiyaçlara erişilebilirliğin sağlanması, beşerî ve finansal kaynakların etkin kullanımının gerçekleştirilmesi ve mekân planlamasının tümü bu kapsamın içerisine girmektedir. Afet yönetimi, birçok konuda ve birçok yönetim kademesinde iş birliği ve koordinasyon gerektirmekte olup afetler esnasında ve sonrasında yalnızca kurum ve kuruluşlar arası koordinasyon değil, aynı zamanda kurum içerisinde de etkin bir koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

**İstanbul doğal afetlerin yanı sıra yangın, salgın hastalık, endüstriyel kazalar, taşımacılık kazaları, terör olayları gibi insan kaynaklı afet risklerini de barındırmaktadır. Bu tür risklerin alt ölçeklerde yerelin özellikleri dikkate alınarak afet yönetimi kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir.**

**Strateji 1.** Yaşam ve mekân kalitesi yüksek, güvenli İstanbul yaratmak üzere; afet yönetim sisteminin etkinleştirilmesi.

**Hedef 1.** Kurum ve kuruluşlar ile toplumun afet konusunda bilgilendirilmesi, toplumsal farkındalığın artırılması ve toplumun afetlere hazırlıklı olmasının sağlanması.

**Hedef 2.** Afet yönetimi faaliyetlerine yönelik sivil toplum kuruluşlarının güçlendirilmesi ve başta gönüllü örgütlenmeler olmak üzere yerel

kapasitenin oluşturulması.

**Hedef 3.** İstanbul'a özel afet ve acil durum eylem planı oluşturularak afet öncesinde, sırasında ve sonrasında; hazırlıklı olma, risk azaltma, müdahale ve iyileştirme faaliyetlerinde sorumlulukların tanımlanması ve eşgüdümünün sağlanması.

**Hedef 4.** Afet öncesi ve sonrasında çalışmalar için gerekli mekânsal düzenleme, donanım, beşerî ve finansal kaynakların belirlenmesi ve etkin kullanımının sağlanması.

**Hedef 5.** Ekonomik, sosyal ve fiziksel boyutları içeren bütüncül risk araştırmalarının yapılarak bütüncül risk haritasının hazırlanması ve bu doğrultuda risk azaltma çalışmalarının gerçekleştirilmesi.

**Hedef 6.** Planlama çalışmalarında afet tehlike ve risklerinin esas alınması ve bu doğrultuda afet risklerini azaltıcı düzenlemelerin yapılması.

**Hedef 7.** Planlama, karar alma ve uygulama yetkisi olan kurumlarda afet yönetimine yönelik kapasitenin artırılması ve buna yönelik denetimlerin etkin hale getirilmesi.

**Hedef 8.** Afet riski altında bulunan tarihi yapıların envanterinin oluşturulması ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınması.

**Hedef 9.** Afet riski altında bulunan kamusal binaların ve kritik altyapıların mevcut durumuna göre güçlendirilmesi veya yeniden yapılması.

**Hedef 10.** Başta öncelikli kamu yapıları (okul, hastane, yurt vb.) olmak üzere kamuda ve işletmelerde afet eylem planlarının yapılması ve bu yapılarda yaşayanların, çalışanların bilgilendirilmesi.

## 2020 YILI CUMHURBAŞKANLIĞI PROGRAMI

### 2.4. Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre

#### 2.4.8. Afet Yönetimi

##### b) Amaç

Afetlere karşı toplumsal bilincin artırılması, afetlere dayanıklı ve güvenli yerleşim yerlerinin oluşturulması ve risk azaltma çalışmaları yapılarak afetlerin neden olabileceği can ve mal kaybının asgari düzeye indirilmesi temel amaçtır.

##### c) Politika ve Tedbirler

**p.722** Bölgelerin sosyo-ekonomik ve fiziksel özellikleri dikkate alınarak, farklı afet türlerine göre önceliklendirme yapılarak ve ülke genelinde iş birliği faaliyetleri artırılarak afet risk ve zarar azaltma çalışmaları yapılacaktır. (11. Kalkınma Planı)

**Tedbir 722.1.** Afet risk ve zarar azaltma çalışmalarına yönelik Türkiye Afet Risk Azaltma Planı hazırlanacaktır.

**Sorumlu Kurumlar:** İçişleri Bakanlığı (S), AFAD, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları

##### **Yapılacak İşlem ve Açıklama:**

1. Türkiye Afet Risk Azaltma Planı hazırlanması amacıyla ilgili paydaşların katılımıyla çalıştaylar ve toplantılar düzenlenecektir.

**Tedbir 722.2.** Afet tehlike ve risklerinin azaltılması için öncelikli afet türleri dikkate alınarak il afet risk azaltma planları hazırlanacaktır.

**Sorumlu Kurumlar:** İçişleri Bakanlığı (S), AFAD, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, İlgili STK'lar.

**Yapılacak İşlem ve Açıklama:** 1. Seçilen üç ilde bilgilendirme toplantıları ve çalıştaylar düzenlenerek afet risk planının hazırlanmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılacaktır.

## BÜTÜNLEŞİK KENTSEL GELİŞME STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI -KENTGES- (2010-2023)

**Hedef 11: Afet ve Yerleşme Risklerini Azaltmak**

**Strateji 11.2:** Afet tehlikeleri ve riskleri tespit edilerek risk azaltmaya yönelik süreçler etkinleştirilecektir.

**Eylem 11.2.2:** Bütünleşik tehlike haritaları hazırlanacaktır.

Yerleşmelerde her tür doğal afet tehlikesini kapsayan bütünleşik tehlike haritalarının hazırlanması, bu çalışmaların sürekli güncel tutulması ve her kademedeki karar alma sürecine entegre edilmesi gerekmektedir.

**Sorumlu Kuruluş:** Valilikler

**İlgili Kuruluşlar:** Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, Belediyeler, İl Özel İdareleri, Üniversiteler

**Strateji 11.3:** Şehircilik ve planlama mevzuatı, afet ve yerleşme risklerinin azaltılmasını sağlamak üzere, tehlike ve risk analizi ile sakınım planlamasını kapsayacak şekilde düzenlenecektir

**Eylem 11.3.1:** Risk sakınım planlamasıyla ilgili yasal düzenlemeler yapılacaktır.

Bütünleşik tehlike haritaları, sakınım planlaması ve risk azaltma yaklaşım ve yöntemleri konularında kapsam, standartlar, sorumluluk ve yöntemler belirleyen uygulamalar için şehircilik ve planlama mevzuatında düzenlemeler yapılması ihtiyacı bulunmaktadır.

**Sorumlu Kuruluş:** AFAD

**İlgili Kuruluşlar:** İçişleri Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler, İl Özel İdareleri, Üniversiteler, Meslek Odaları

**Eylem 11.3.4:** Risk azaltma ile ilgili Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.

Afet tehlike ve riskleriyle ilgili araştırmalar

desteklenerek risk azaltma konusunda Ar-Ge altyapısı güçlendirilecektir. Ayrıca kurum ve kuruluşlarca, risk yönetimlerinin etkinliğini artırmak için kendi ölçeklerinde afet ve acil durum araştırmalarının yapılması, üniversiteler ile uygulama birimlerinin iş birliği olanaklarının artırılması, çok disiplinli araştırmaların belirli bir ulusal program dâhilinde yapılması ve kurumsallaştırılması için yöntemler geliştirilmesi ve özellikle deprem araştırmaları ve senaryolarının ülkemizin tüm riskli alanlarında yoğunlaştırılması gerekli görülmektedir.

**Sorumlu Kuruluş:** TÜBİTAK

**İlgili Kuruluşlar:** AFAD, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler, İl Özel İdareleri, Üniversiteler, Meslek Odaları

**Strateji 11.5:** Afetlere etkin müdahale için acil durum haberleşme altyapısı güçlendirilecek, tahliye koridorları, toplanma, geçici barınma, afet destek merkezleri ve acil durum tesisleri gibi tesislerin gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

**Eylem 11.5.1:** Merkezi ve yerel düzeyde haberleşme, acil durum çağrı ve bilgi iletişim sistemleri altyapısı ile acil müdahale ve yardımlar için ulaşım sistemleri geliştirilecektir.

Afet sonrasında veya acil durumlarda hem merkezi düzeydeki hem yerel düzeydeki kurumlar arasında hızlı ve güvenli haberleşmenin sağlanabilmesi için altyapının geliştirilmesi, bu kapsamda afet yönetimi ve acil durum müdahale planlarının da yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, acil müdahale ve yardımların hızlı yapılabilmesi için gerekli ulaşım sistemleri ve mekânsal organizasyonların sağlanması, yer seçimlerinin tamamlanması ve mevcut planlarda bu amaçla gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

**Sorumlu Kuruluş:** Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı

*İlgili Kuruluşlar:* İçişleri Bakanlığı,  
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı,  
Telekomünikasyon ve İletişim Kurumu  
Başkanlığı, Türk Telekom, Valilikler,  
Belediyeler

## ULUSLARARASI SÖZLEŞMELER

### BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KENTSEL GÜNDEM (Herkes İçin Sürdürülebilir Kentler ve Yerleşimlere İlişkin Bildirge)

#### *Ortak Vizyonumuz*

(g) Afet riskinin azaltılması ve yönetimini kabul edip uygular, zarar görebilirliği azaltır, doğal ve insan kaynaklı afetlere karşı direnç ve müdahale esnekliği geliştirir, iklim değişikliği zararlarını azaltıp sonuçlarına uyum sağlanmasını teşvik eder;

#### *Sürdürülebilir Kentsel Gelişme için Dönüştürücü Taahhütler*

Sosyal Olarak Kapsayıcı ve Yoksulluğu Sona Erdiren Sürdürülebilir Kentsel Gelişme

29. Ulusal, ulus-altı ve yerel yönetimlerin eşgüdüm rolünü ve herkes için sosyal ve temel kamu hizmetlerinin sunumu ile tekrar eden ve uzun süren insani krizlerden etkilenenler ve afetler karşısında en kırılgan topluluklara yatırım yapılması dâhil uygun olduğu takdirde diğer kamu kurumlarıyla ve hükümet dışı kuruluşlarla olan iş birliklerini güçlendireceğimizi taahhüt etmekteyiz. Kentlerde krizden etkilenen insanlara yönelik yeterli hizmet, konut, saygın ve üretken iş imkânlarını sunabilmek ve yardımların krizlerden etkilenenlere ulaştırılmasını sağlamak ve ev sahibi yerleşimlerin kalkınmalarının sekteye uğramasını önleyecek kalıcı ve onurlu çözümler üretmek ve geliştirmek üzere fırsatları belirlemek için yerel topluluklar ve yerel yönetimlerle birlikte çalışmayı taahhüt etmekteyiz.

*Çevresel olarak sürdürülebilir ve dirençli kentsel gelişme*

63. Kentlerin ve insan yerleşimlerinin; sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve yoksulluğu tüm biçim ve boyutları ile sona erdirmeye çabalarını baltalayan, sürdürülebilir olmayan tüketim ve üretim kalıpları, biyoçeşitlilik kayıpları, ekosistem baskısı, kirlilik, doğal ve insan kaynaklı afetler, iklim değişikliği ve bununla bağlantılı riskler nedeniyle benzeri görülmemiş tehditlerle karşı karşıya olduğunu kabul etmekteyiz. Kentlerin demografik eğilimleri, küresel ekonomide, iklim değişikliği ile ilgili azaltma ve uyum çabalarında, kaynakların kullanımını ve ekosistemlerdeki merkezi rolü, planlanma, finanse edilme, büyüme, inşa edilme, yönetim ve idare biçimleri, sürdürülebilirlik ve direnç üzerinde kentsel sınırların çok ötesinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

67. Şehirlerin sel, kuraklık riskleri ve ısı dalgaları dâhil afetlere ve iklim değişikliğine karşı direncini iyileştirmeyi, fiziksel ve zihinsel sağlık ve ortam hava kalitesini yükseltmeyi, gürültüyü azaltmayı, çekici ve yaşanabilir kent ve insan yerleşimlerini desteklemeyi, gıda güvenliği ve beslenmeyi iyileştirmeyi; kentsel peyzaj ve endemik türlerin korunmasına öncelik vermeyi ve bağlantıları iyi kurulmuş ve iyi konumlandırılmış, çok amaçlı, güvenli, kapsayıcı, erişilebilir, yeşil ve kaliteli açık kamusal alan ağlarını oluşturmayı, bakım ve onarımlarını gerçekleştirmeyi taahhüt etmekteyiz.

77. 2015-2030 Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi ile uyumlu olarak bütünleşik, yaşa ve toplumsal cinsiyete duyarlı politikalar ve planlar ile ekosisteme dayalı yaklaşımları benimseyerek ve uygulayarak kaliteli altyapı ve mekânsal planlama dâhil tüm yönetim düzeylerinde bütünsel ve veri kaynaklı afet riskinin azaltılması ve yönetimini yaygınlaştırarak, şok veya gizli stresler dâhil tehlikelerin etkilerine karşı hane halklarının, toplulukların, kurumlar ve hizmetlerin

hazırlanması, müdahale etmesi, etkilerine uyum sağlaması ve hızlı bir şekilde toparlanmasını sağlayarak, özellikle riskli alanlardaki imarlı ve gecekondular dâhil kaçak yerleşim bölgelerinin zarar görebilirliğini ve riskini azaltarak kentlerin ve insan yerleşimlerinin dayanıklılığını arttırmayı taahhüt etmekteyiz. Ayrıca, yerel yönetimler ve ilgili paydaşlarla eşgüdüm içinde, gecekondular ve kaçak yerleşmeler dâhil tüm riskli konut stokunun afetlere karşı dayanıklılığını sağlamak üzere güçlendirilmesi ve yenilenmesi için tedbirler geliştireceğiz.

**78.** Doğal ve insan kaynaklı afetlerden ve çatışmalardan etkilenen halkın acil ihtiyaçlarını karşılamak için zamanında ve etkin yerel müdahaleleri desteklerken riskten korunma ve direnç oluşturmak için riske karşı halkın bilinç düzeyinin yükseltilmesi ve planlı yeni yatırımların teşvik edilmesi gibi reaktif olanlardan daha pro-aktif, riske dayalı, tüm tehlikeler ve toplumun her kesimini dâhil eden yaklaşımlara geçmeyi taahhüt etmekteyiz. Bu “daha iyisini yap” prensibini afet sonrası toparlanma sürecine dâhil eden dirençli yapılaşmanın çevresel ve mekânsal tedbirlerini ve geçmiş afetlerden çıkarılan dersleri ve yeni risklere dair farkındalığı gelecek planlara entegre etmeyi içermelidir

*Kentsel mekânsal gelişmeyi planlama ve yönetme*

**101.** Afet riskinin azaltılması ve iklim değişikliğine uyum ve azaltılmasıyla ilişkili, sera gazı salınımı, direnç tabanlı ve iklim etkin alan tasarımı, bina ve inşaat hizmetleri, altyapı ve ekoloji tabanlı çözümler dâhil tedbirleri yaşa ve cinsiyete duyarlı kentsel ve bölgesel kalkınma ve planlama süreçlerine entegre edeceğiz. Sektörler arasındaki iş birliği ve eşgüdümü teşvik edecek ve yerel yönetimlerde, afet riskini azaltmak, yeterli acil durum ve tahliye prosedürlerini oluşturmak, mevcut ve gelecekteki kamusal tesislerin yerleriyle ilgili risk değerlendirmelerini içeren afet planlarını geliştirmek ve uygulamak üzere

yerel yönetimlerde kapasite gelişimini destekleyeceğiz.

**119.** Su kaynaklı afetlerde güvenliği arttırmanın, sağlığı iyileştirmenin, herkes için güvenli ve uygun fiyatlı içme suyuna evrensel ve adil bir şekilde erişimi sağlamanın yanı sıra herkes için uygun ve eşit temizlik ve hijyene erişimi temin etmek, kadınların ve kız çocuklarının ve korunmasız durumda olanların ihtiyaç ve güvenliğine özel dikkat göstererek açık alanlarda tuvalet ihtiyacı gidermeyi sona erdirmek amacıyla su, temizlik ve hijyen, kanalizasyon, katı atık yönetimi, kentsel su tahliyesi, hava kirliliğinin azaltılması ve fırtına suyu yönetiminde koruyucu, erişilebilir ve sürdürülebilir altyapı ve hizmet sunumuna yeterli yatırım yapılmasını destekleyeceğiz. Söz konusu altyapının iklim değişikliğine dirençli olmasına ve diğerlerinin yanı sıra konut ve ulaşım dâhil bütünleşik kentsel ve bölgesel planların bir parçası olarak yenilikçi, kaynak verimliliği yüksek, erişilebilir, içeriğe özgü ve kültürel açıdan hassas sürdürülebilir çözümler düşünülerek katılımcı bir şekilde uygulanmasına çalışacağız.

## BİRLEŞMİŞ MİLLETLER 2030 SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI

### *Amaç 1- Yoksulluğa Son*

Yoksulluğun tüm biçimlerinin her yerde ortadan kaldırılması.

**1.5** 2030 yılına kadar, yoksul ve kırılgan durumda olanlara dayanıklılık kazandırmak ve iklimle ilgili aşırı olaylara ve diğer ekonomik, sosyal ve çevresel şoklara ve afetlere maruz kalma ve kırılganlıklarını azaltmak.

### *Amaç 3- Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam*

Sağlıklı ve kaliteli yaşamı her yaşta güvence altına almak



**3.3:** 2030 yılına kadar, AIDS, tüberküloz, sıtma ve ihmal edilen tropik hastalık salgınlarını bitirmek ve hepatit, su kaynaklı hastalıklar ve diğer bulaşıcı hastalıklarla mücadele etmek

için sürdürülebilir yönetim uygulamasını teşvik etmek, ormansızlaşmayı durdurmak, bozulmuş ormanları restore etmek, e ormanlaştırma ve yeniden ağaçlandırmayı küresel düzeyde ciddi miktarda artırmak

#### ***Amaç 11- Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları***

Şehirlerin ve insan yerleşimlerinin kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılınması

**11.5:** 2030 yılına kadar, yoksulları ve kırılgan durumdaki insanları korumaya odaklanarak, su kaynaklı afetler de dâhil olmak üzere afetlerden kaynaklanan ölümleri ve etkilenen insan sayısını kayda değer miktarda azaltmak ve ekonomik kayıpların küresel GSYH içerisindeki göreceli payını büyük oranda düşürmek

**11.b:** 2020 yılına kadar, kapsayıcılığı, kaynak verimliliğini, iklim değişikliğine uyumu, iklim değişikliğinin azaltılmasını ve afetlere karşı dayanıklılığı dikkate alan bütüncül politika ve planları benimseyen ve uygulayan kent ve yerleşim yeri sayısını önemli ölçüde artırmak ve Sendai Afet Risk Azaltımı Çerçeve Belgesi 2015-2030 ile uyumlu bütüncül afet riski yönetimini her düzeyde geliştirmek ve uygulamak

#### ***Amaç 13- İklim Eylemi***

İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele konusunda acilen eyleme geçilmesi

**13.1:** Tüm ülkelerde iklim değişikliğiyle ilgili tehlikeler ile doğal afetlere karşı dayanıklılık ve uyum kapasitesini güçlendirmek

#### ***Amaç 15- Karasal Yaşam***

Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımının korunması, geliştirilmesi ve desteklenmesi, ormanların sürdürülebilir yönetimi, çölleşme ile mücadele, karasal bozulmanın durdurulması ve iyileştirilmesi ve biyoçeşitlilik kaybının engellenmesi.

**15.2:** 2020 yılına kadar, tüm orman türleri

# SAHA ARAŞTIRMASI BULGULARI

Bu çalışma kapsamında ele alınan saha araştırma çalışması Sultanbeyli Belediyesi ve Maltepe Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmanın hazırlık aşaması ve sahadan toplanan verilerin analizi süreçlerinde; Argüden Yönetişim Akademisi de sürecin içinde yer almış olup, araştırmanın planlanması, bağlamın tespiti, soruların hazırlanması, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi çalışmalarında aktif rol üstlenerek çalışmaya katkı sunmuştur.

Saha çalışmasının amacı; Maltepe ve Sultanbeyli ilçelerindeki vatandaşların, iş yeri sahip ve yöneticileri ile yaşanan krize ilişkin değerlendirmelerini almak, ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmektir.

Aynı araştırma kapsamında belediye çalışanları ile anket çalışması yürütülmüş ve belediye yönetim kadroları ile birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, belediyenin Covid-19 dönemi çalışmaları değerlendirilmiş, gelişim alanlarına ve bundan sonra ortaya çıkması olası krizlere karşı nasıl önlemler alınması konularında görüşler alınmıştır.

Sultanbeyli Belediyesi tarafından vatandaşlara yönelik araştırma kapsamında 1.053 hane ile ve iş yerlerine yönelik araştırma kapsamında 404 iş yeri ile telefonla görüşme yöntemi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Maltepe Belediyesi tarafından vatandaşlara yönelik araştırma kapsamında 1.206 hane ile ve iş yerlerine yönelik araştırma kapsamında 421 iş yeri ile telefonla görüşme yöntemi ile

anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Vatandaş ve iş yerlerine yönelik yapılan çalışmaların bulguları aşağıda paylaşılmaktadır.

## İş Yerlerine Yönelik Araştırma Çalışmasının Bulguları

Sultanbeyli ve Maltepe’de toplam araştırma çalışmasına katılan kurumların sayısı 825’tir. Araştırma telefonla görüşme metodu kullanılarak gerçekleştirildi. Araştırma güven aralığı %95 seviyesindedir.

Her iki belediyenin de yaptığı çalışmaya katılanların büyük bölümü şahıs işletmelerinden oluştu. Salgının ilk 3 aylık bölümünde çalışan sayısını azaltan iş yerlerinin oranı her iki araştırmaya katılan kurumlar değerlendirildiğinde ortalama %11’in seviyesinde olduğu anlaşıldı. Bu sonuçta işletmelerin önemli bir bölümünün küçük aile işletmeleri ve şahıs işletmesi olmasının rolü olduğu düşünüldü.

GRAFİK 1: KRİZİN İSTİHDAMA ETKİSİ



Araştırmaya katılan işletmelerin %88'i kriz döneminde cirolarının azaldığını ifade etti.

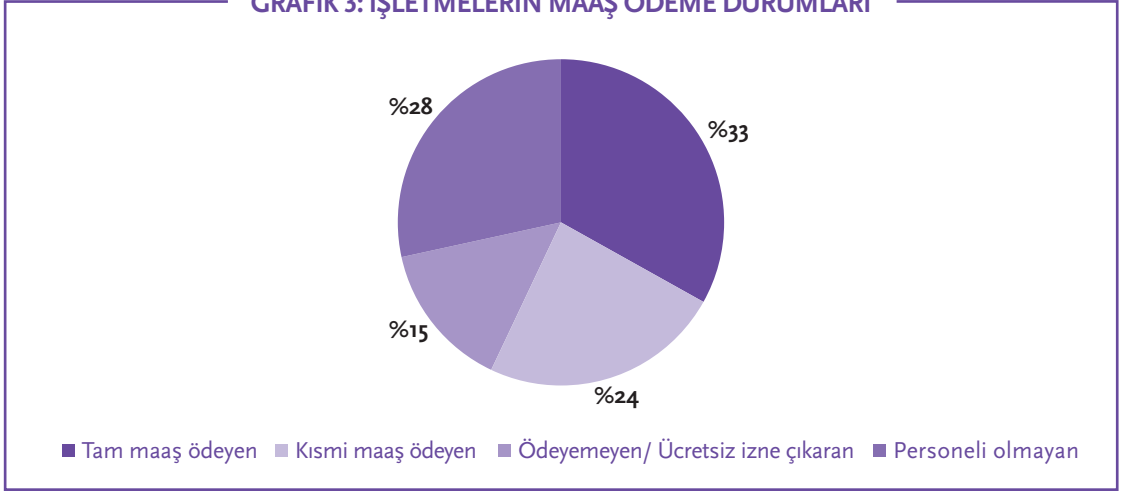
GRAFİK 2: KRİZİN İŞLETME CİROLARINA ETKİSİ



Araştırma kapsamında kriz döneminde işletmelerin çalışanlarına, maaş ödemelerine yönelik soruya verdikleri yanıtlar aşağıda paylaşıldı. İşletmelerin %28'i maaş ödeyecekleri personeli olmadığını ifade ettiler. Bu işletmeler ya tek kişilik ya da

ortaklı veya aile işletmeleridir. İşletmelerin %33'ü tam maaş öderken %24 kısmi maaş ödemesi yapabildiğini beyan etti. İşletmelerin %15'i maaş ödeyemediğini ve çalışanlarını ücretsiz izne çıkardığını ifade etti.

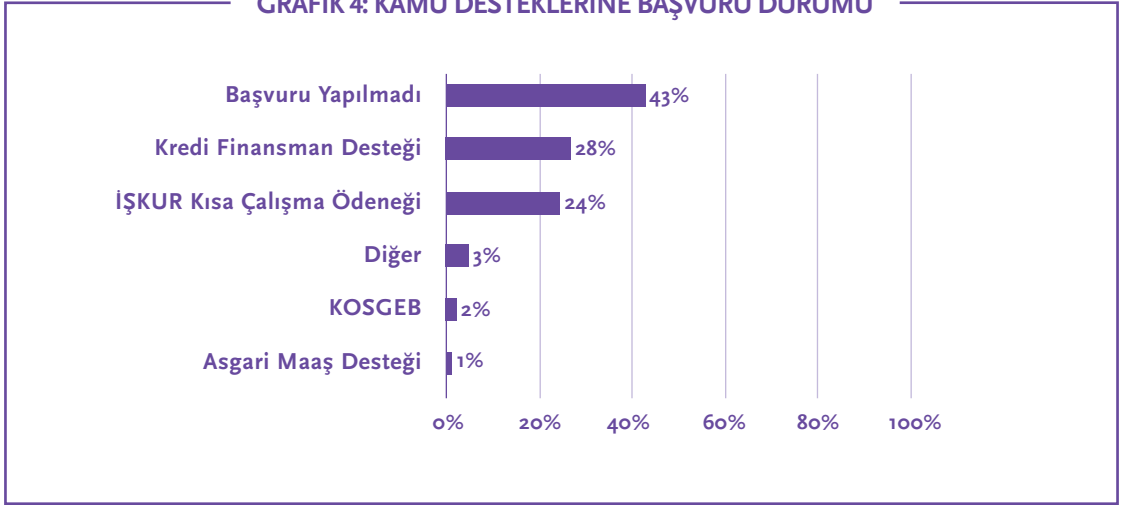
GRAFİK 3: İŞLETMELERİN MAAŞ ÖDEME DURUMLARI



İş yerlerinin kamu desteklerinden faydalanmalarına baktığımızda %43'ünün hiçbir desteğe başvuruda bulunmadığını görüyoruz. İş yerlerinin %24'i İŞKUR

kısa çalışma ödeneğine başvurduğunu, %28'i ise kredi finansman desteğine başvurduğunu belirtti.

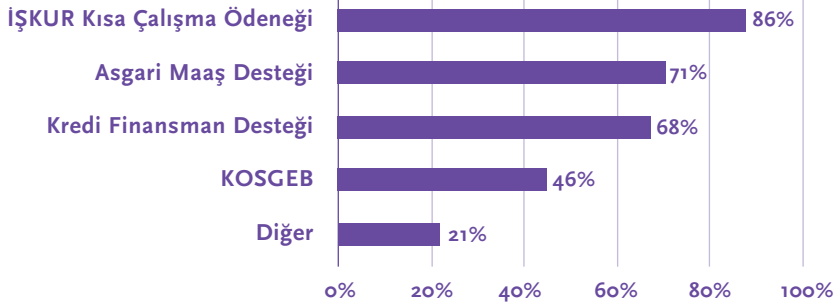
GRAFİK 4: KAMU DESTEKLERİNE BAŞVURU DURUMU



Yapılan başvurulara verilen olumlu dönüşler incelendiğinde özellikle kısa çalışma ödeneği başvurularının %86'sının, kredi

finansman desteği başvurularının %68'inin, asgari maaş desteği başvurularının %71'inin olumlu cevaplandığı görüldü.

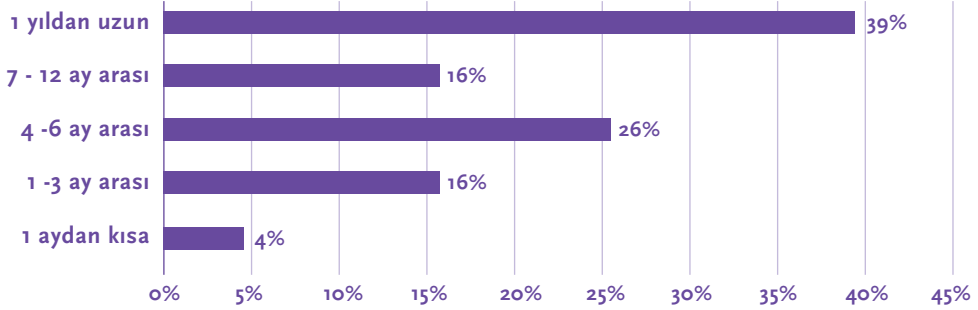
GRAFİK 5: KAMU DESTEKLERİ BAŞVURULARININ ONAYLANMA ORANI



Krizin etkilerinin ne zaman geçeceği sorusuna iş yerleri, etkilerin kısa süreli olmayacağını düşündüklerini ifade etti.

Krizin etkilerinin geçmesini 1 yıldan uzun zaman alacağını düşünen iş yerlerini oranı %40'a yakın oldu.

GRAFİK 6: KRİZİN ETKİLERİ NE ZAMAN ORTADAN KALKAR



İş yerleri çalışmasında belediyelerden beklentiler konusunda dile getirilen üç temel talep şunlar oldu:

- Belediye vergilerinin ödenmesi konusunda esneklik

- Belediyenin kiracılarına kira ödemeleri konusunda esneklik
- Çalışan iş yerlerinin dezenfekte edilmesi konusunda destek

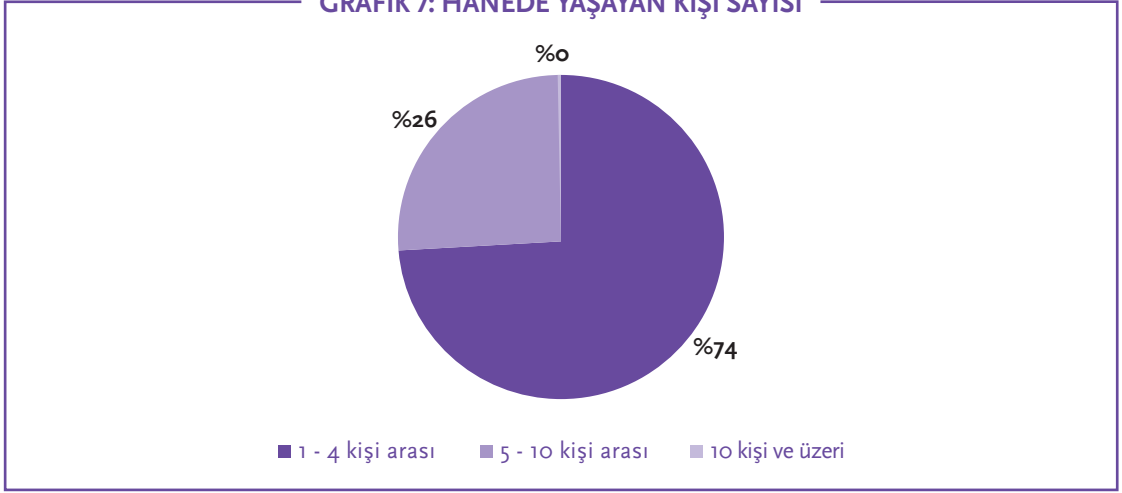
### Hane Araştırma Çalışması Bulguları

Sultanbeyli ve Maltepe’de toplam araştırma çalışmasına katılan hanelerin sayısı 2.259 oldu. Araştırma telefonla görüşme metodu kullanılarak gerçekleştirildi. Bu araştırma güven aralığı %95 seviyesindedir.

Araştırma sürecinde her iki ilçede bulunan mahallerin eşit temsiliyeti konusuna özen gösterildi.

Araştırmaya katılan hanelerden %73’ünde 1 – 4 kişi arasında kişi yaşamaktadır.

GRAFİK 7: HANEDE YAŞAYAN KİŞİ SAYISI



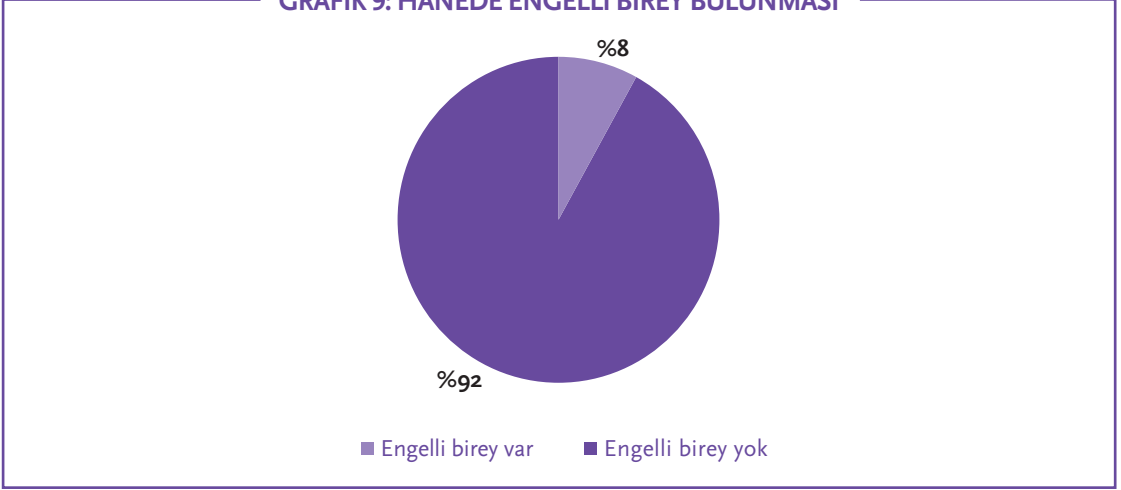
Araştırmaya katılan hanelerin %22’sinde 65 yaş üzeri birey yaşamaktadır.

GRAFİK 8: 65 YAŞ ÜZERİ BİREY OLAN HANELER



Araştırmaya katılan hanelerden %8’inde engelli birey bulunduğu ifade etti.

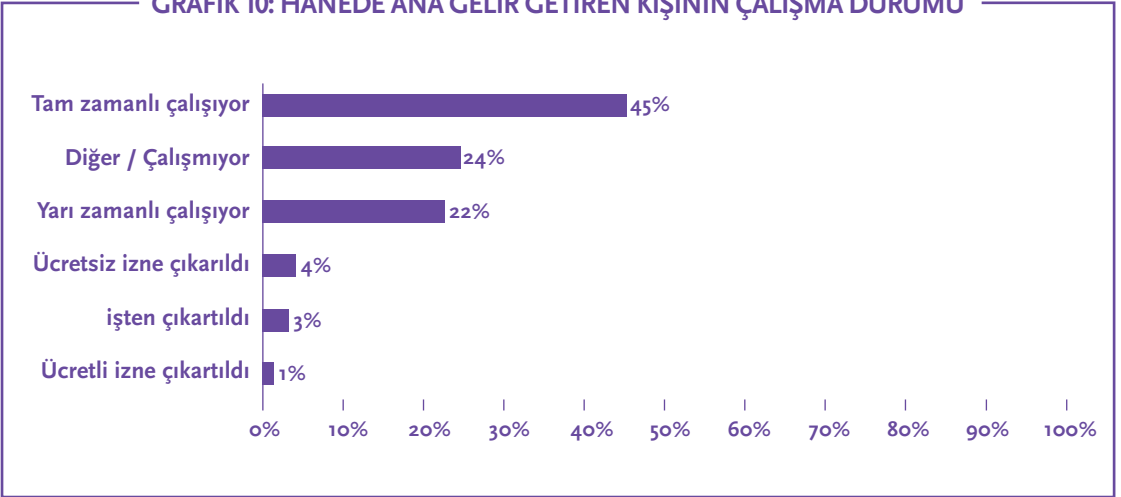
GRAFİK 9: HANEDE ENGELLİ BİREY BULUNMASI



Araştırmaya katılan hanelerde ana gelir sağlayıcının çalışma durumu ile ilgili bilgiler aşağıda paylaşıldı. Sonuçlara göre hanelerin %45’inde ana gelir sağlayıcı tam

zamanlı çalışırken %22’sinde yarı zamanlı çalışmakta ve %7’si ya işten çıkarılmış ya da ücretsiz izne çıkarılmış durumda iken %24’ü işsiz durumdadır.

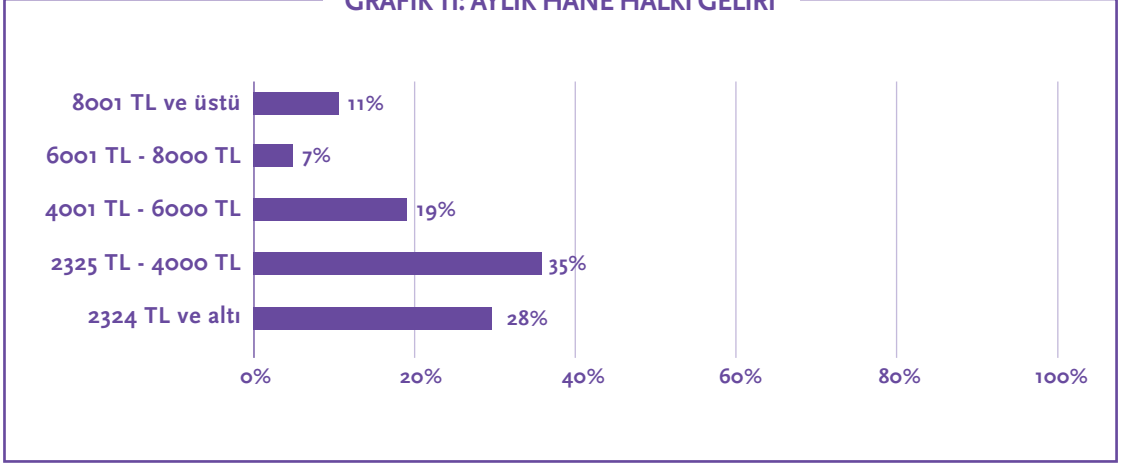
GRAFİK 10: HANEDE ANA GELİR GETİREN KİŞİNİN ÇALIŞMA DURUMU



Hane halkı gelir seviyesi ile ilgili istatistikler aşağıdadır. Araştırma hanelerin %28’sinin gelirinin asgari ücret ve altında olduğunu ifade etti. Ancak Sultanbeyli ve Maltepe ayrı ayrı ele alındığında ilçe bazında oranlar

arasında farklılıklar gözlemlendi. Hanelerin %35’inin geliri 2.325 TL – 4.000 TL arasında bulunuyor. Buradan 4.000 TL ve altında geliri olan hanelerin oranının %63 olduğunu görebiliriz.

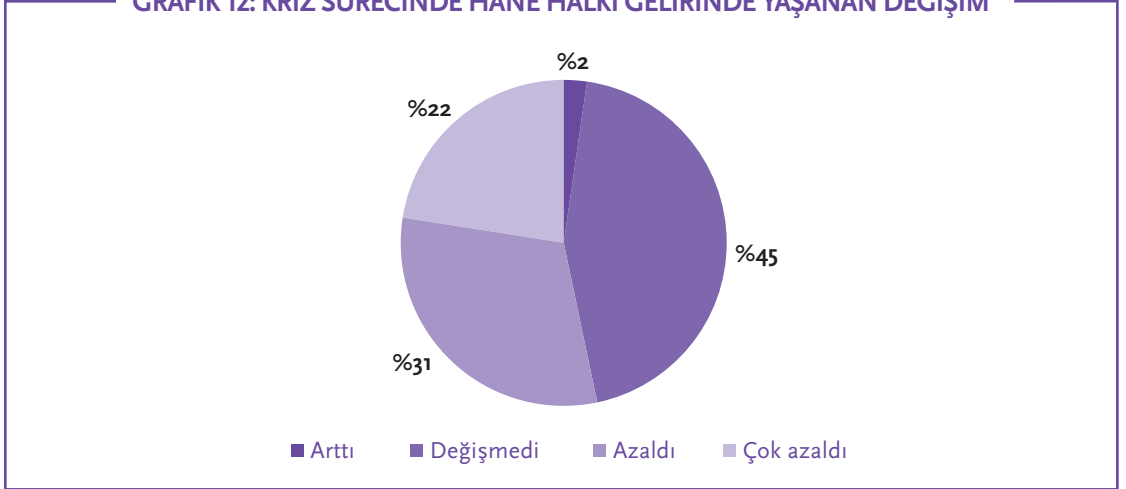
GRAFİK 11: AYLIK HANE HALKI GELİRİ



Kriz döneminde hanelerin %53'ünün gelirinin azaldığı belirtildi. Söz konusu azalma ağırlıklı olarak hane halkı geliri alt gruplarda olanlarda gerçekleşmiş.

Katılımcıların %45'i gelirin değişmediğini ifade ederken %2'si gelirlerinin arttığını söyledi.

GRAFİK 12: KRİZ SÜRECİNDE HANE HALKI GELİRİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM

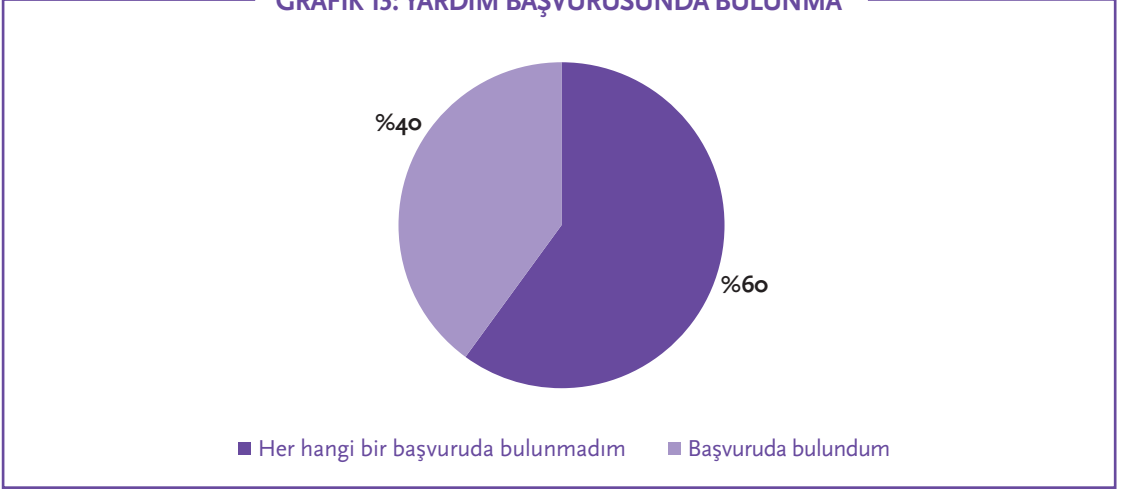


Hane halkı gelirlerindeki azalma sosyal destek talebini artırmıştır. Bu yüzden vatandaşlar devletten sosyal destek talebinde bulunmuşlar. Yapılan başvuruların oranı bölgeler bazında farklılıklar gösteriyor. Maltepe'de başvuruda bulunanların oranı

%30'lar düzeyindeyken Sultanbeyli'de bu oran %50'nin üzerindedir. Toplam yardımlara başvuranlara baktığımızda sonuçlar Maltepe'nin etkisi ile ağırlıklı olarak başvuru yapılmadığı şeklinde ortaya çıktı.

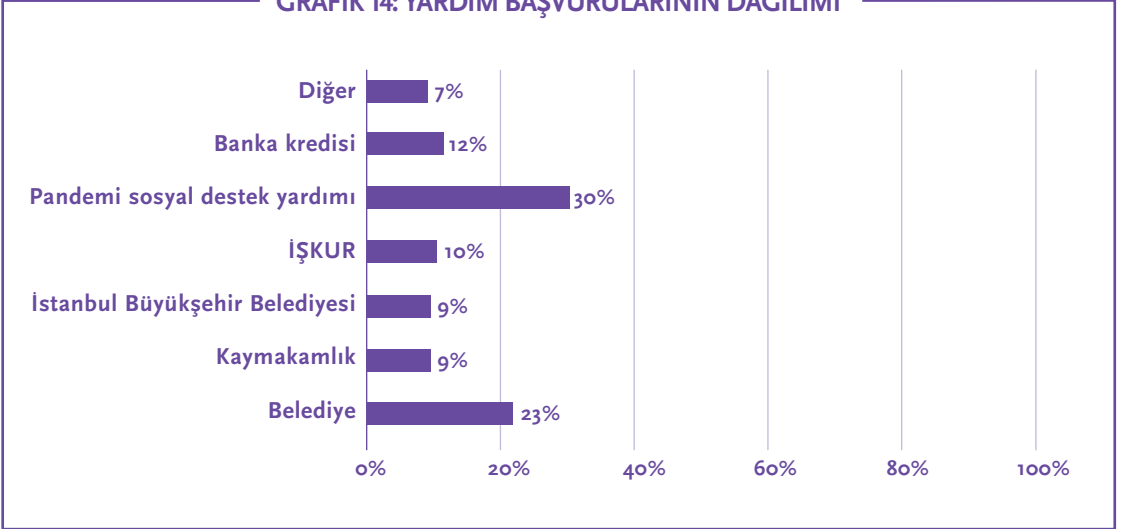


GRAFİK 13: YARDIM BAŞVURUSUNDA BULUNMA



Başvuruda bulunan vatandaşların hangi kurumlara sosyal destek talebinde buldukları kurumların dağılımı aşağıdadır.

GRAFİK 14: YARDIM BAŞVURULARININ DAĞILIMI

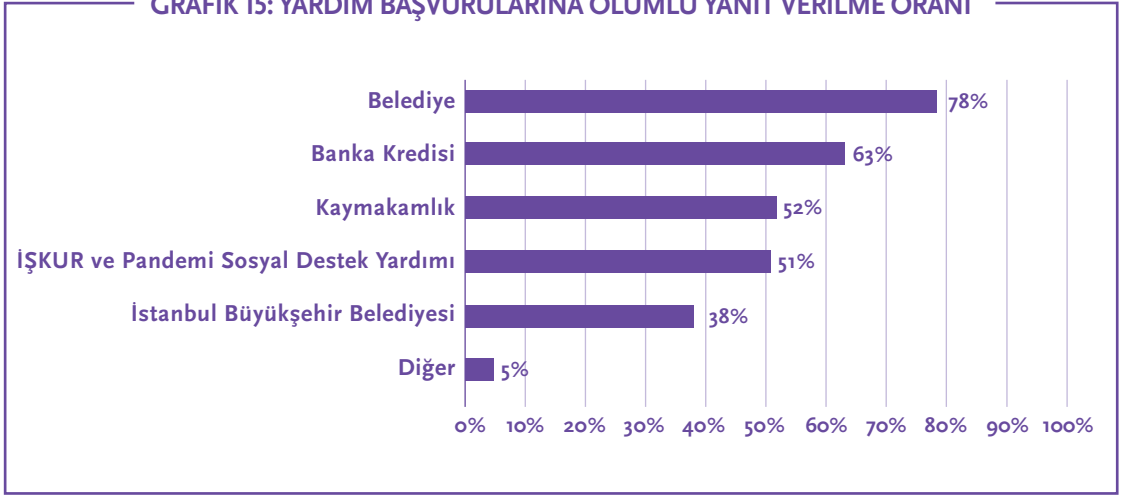


Salgın Sosyal Destek Yardımı en çok başvuru yapılan seçim olarak öne çıkıyor. Araştırma belediyelere yapılan yardım başvurularının ikinci sırada yer aldığını gösteriyor. Bu yaklaşım vatandaşların belediyeleri, kolay ulaşılabilir ve sıkıntılarını paylaşarak onlara çözüm bulmak konusunda

yardım alabileceklerini düşündükleri bir kurum olarak gördüklerini ortaya koyuyor. Her belediye kendi faaliyet bölgesinde farklı yöntemler uygulayarak söz konusu yardımları gerçekleştirdiler.

Yapılan yardım başvurularına olumlu yanıt verilenlerin durumu aşağıdadır.

GRAFİK 15: YARDIM BAŞVURULARINA OLUMLU YANIT VERİLME ORANI



Sonuçlardan da görüldüğü üzere yardım taleplerine en fazla olumlu yanıt verilen kurum belediye olarak görülüyor. Bu sonuca bakarak, belediyelerin bu konuda sahip oldukları deneyimin etkisi olduğunu düşünebiliriz. Bu sonuç aynı zamanda belediyeler açısından bakıldığında:

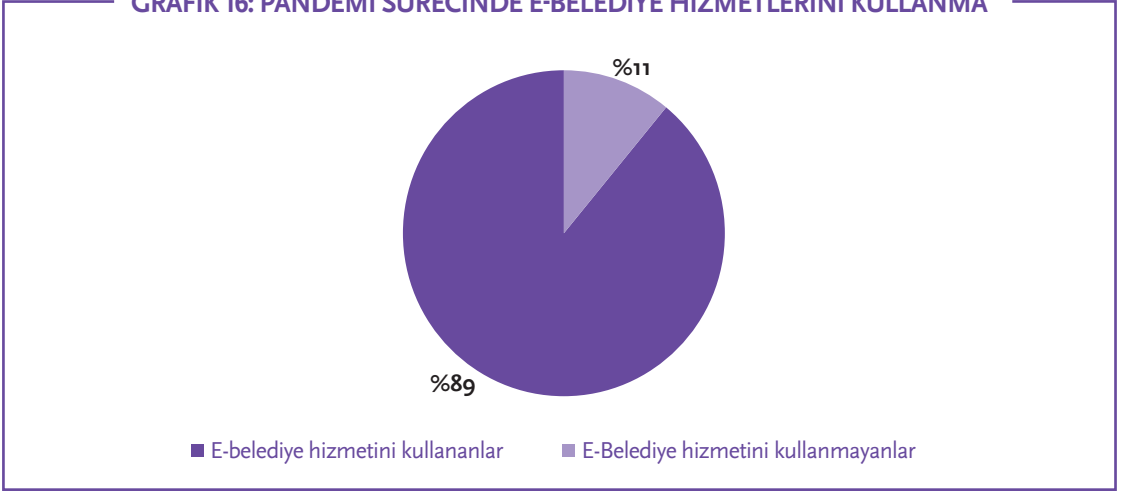
- Halkın belediyelerden önemli beklentileri olduğunu,
- Belediyelerin kriz süresince ve kriz bitimi sonrası yaraların sarılması sürecinde sosyal yardımlara önemli kaynak ayırmaları gerektiğini,
- Belediye bütçelerinde sosyal yardım payının artacağını,
- Artan payı karşılayacak fonların başka bütçe kalemlerinden kesinti yapılmasını

gerektireceği,

- Kesinti yapılan kalemlerin temel hizmetleri ve bölgenin yaşam kalitesini olumsuz etkilemeyecek şekilde yapılması gerektiğini,
- Mevzuatın izin verdiği kurallar çerçevesinde yenilikçi kaynak geliştirme yaklaşımları ile bu tür çalışmalarını desteklemelerinin gerektiği sonuçlarını çıkarabiliriz.

Salgın dönemlerinde e-belediye uygulamalarının kullanılması hem vatandaşlar hem de belediye açısından kolaylıklar sağlıyor. Ayrıca teması azalttığı için salgın ile mücadele açısından olumlu etkiler yapıyor. Ancak araştırma e-belediye hizmetleri kullanımının yaygın olmadığını gösterdi.

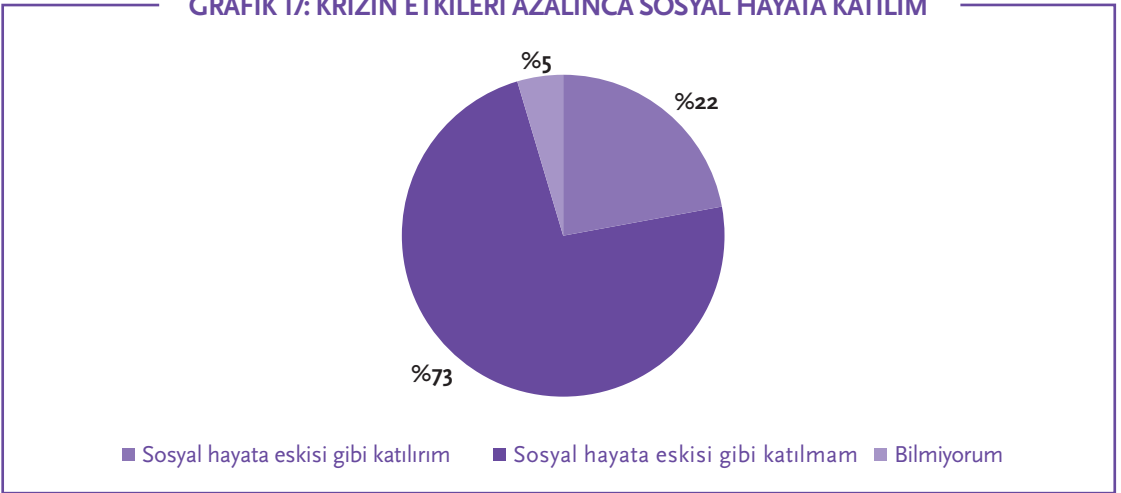
GRAFİK 16: PANDEMİ SÜRECİNDE E-BELEDİYE HİZMETLERİNİ KULLANMA



Bu sonuçlar belediyelerin e-hizmetlerin kullanımı konusunda vatandaşları bilinçlendirmeleri ve teşvik etmeleri gerektiğini ortaya koyuyor. E-belediyecilik

uygulamalarının kullanılması faaliyetlerin daha hızlı planlanmasına ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân sağlayabilir.

GRAFİK 17: KRİZİN ETKİLERİ AZALINCA SOSYAL HAYATA KATILIM



Anket katılımcılarının %73'ü salgın krizinin etkilerinin azalması sonrası sosyal hayatlarının eskisi gibi olmayacağını belirttiler. Bu durum özellikle hizmet sektörünün canlanmasının zaman alacağını bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Söz konusu canlanma süresinin uzaması ekonomik olarak toparlanmanın da uzun vadede gerçekleşeceğine işaret ediyor. Bu yüzden yerel yönetimler sosyal destek beklentisinin de uzun vadeli olabileceği göz önünde tutularak planlama yapılması faydalı olur.

### Belediye Çalışan ve Yöneticilerine Yönelik Gerçekleştirilen Araştırmanın Bulguları

Belediyelerdeki araştırma çalışmaları iki çalışma altında yürütüldü. Birinci çalışma tüm çalışanları kapsamaktadır ve bu çalışma dijital ortamda belediye çalışanlarına anket gönderilmesi cevaplanmasının talep edilmesi şeklinde gerçekleştirildi. Anket ile elde edilen veriler analiz edilerek çalışanların görüşleri değerlendirildi.

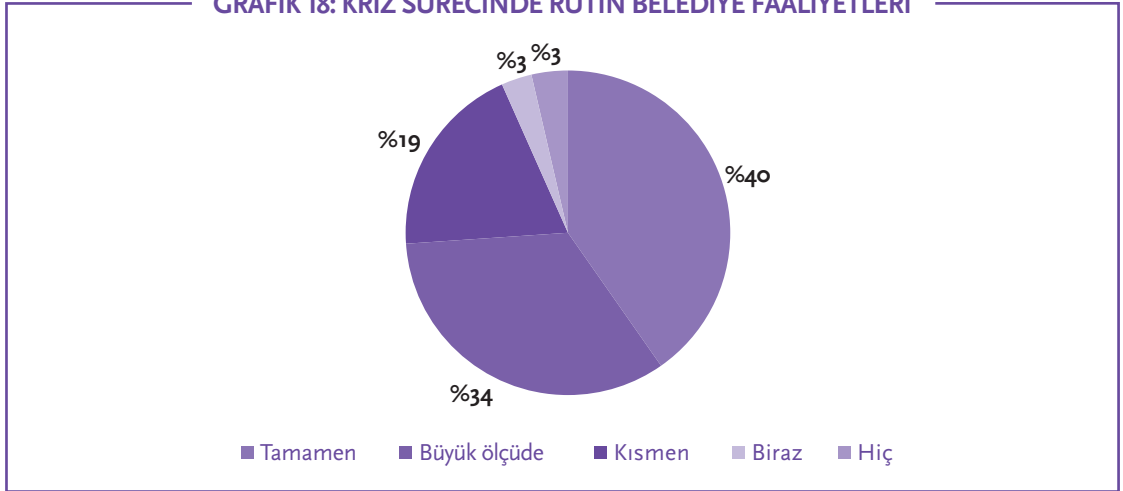
İkinci çalışma, birim müdürleri ile birebir mülakatlar yapılarak sürece yönelik

değerlendirmelerinin alınması şeklinde yapıldı. Birim müdürleri ile yapılan mülakatlar dijital ortamlar aracılığıyla gerçekleştirildi. Mülakat çalışmaları her belediyenin Strateji Geliştirme Müdürlükleri tarafından yürütüldü.

### a) Çalışanlara Yönelik olan Araştırma Bulguları

Her iki belediyeden toplam araştırmaya katılan çalışanların sayısı 728 kişidir.

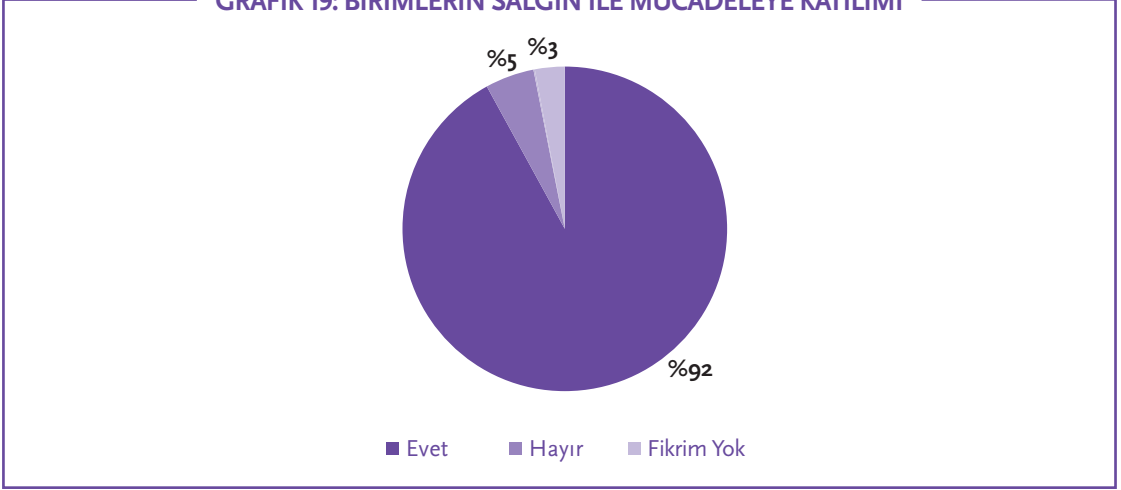
GRAFİK 18: KRİZ SÜRECİNDE RUTİN BELEDİYE FAALİYETLERİ



Araştırmaya katılan belediye çalışanlarından %74'ü belediyelerin rutin faaliyetlerinin tamamen veya büyük ölçüde devam ettirdiğini, %19'unun ise kısmen faaliyetlerin devam ettiğini belirtti.

Bu sonuçlar belediyelerin krizin oluşturduğu ek iş yüküne rağmen rutin faaliyetlerini devam ettirerek hayatın normal şekilde devam etmesi için çaba sarf ettiklerini gösteriyor.

GRAFİK 19: BİRİMLERİN SALGIN İLE MÜCADELEYE KATILIMI

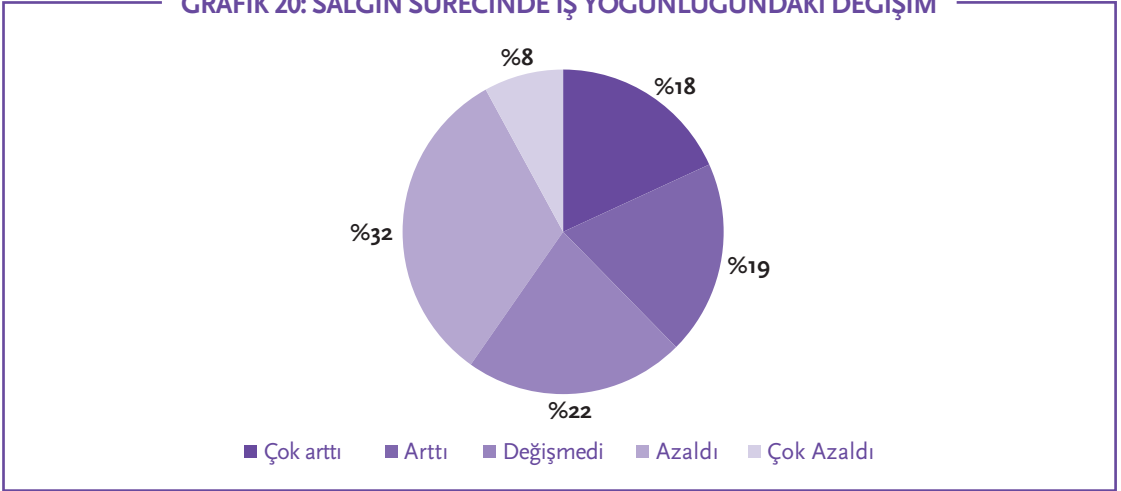


Araştırmaya katılan çalışanların %92'si birimlerinin salgın ile mücadele sürecinde aktif bir rol üstlendiğini ifade ettiler. Belediyeler birimlerini salgınla mücadele konusunda hemen harekete geçirdikleri

tespit edildi.

Salgın sürecinde birimlerin iş yoğunluklarının nasıl arttığına yönelik soruya gelen yanıtlar aşağıdadır.

GRAFİK 20: SALGIN SÜRECİNDE İŞ YOĞUNLUĞUNDAKİ DEĞİŞİM



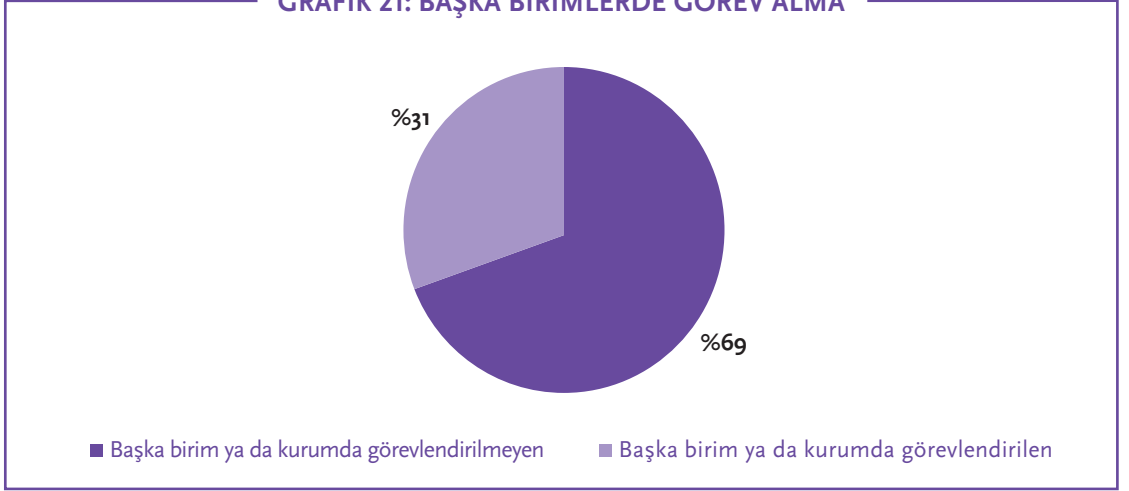
Bu soruya katılımcıların %37'si salgın sürecinde iş yoğunluklarının arttığı, %22'sinin değişmediği %32'sinin azaldığı ve %8'inin çok azaldığı şeklinde yanıt verdiler. Birimler arasında iş yoğunluğunun artışı eşit biçimde gerçekleşmemiş görünüyor. Salgın sürecinde iş yükü önemli ölçüde artan birimler:

- Basın ve Yayın Müdürlükleri,
- Bilgi İşlem Müdürlükleri,
- Park ve Bahçeler Müdürlükleri,
- Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlükleri,
- Strateji Geliştirme Müdürlükleri,

- Destek Hizmetleri Müdürlükleri,
- Zabıta Müdürlükleri,
- Mali Hizmetler Müdürlükleri,
- Muhtarlık Müdürlükleri ve
- Temizlik İşleri Müdürlükleri olarak gözükmektedir.

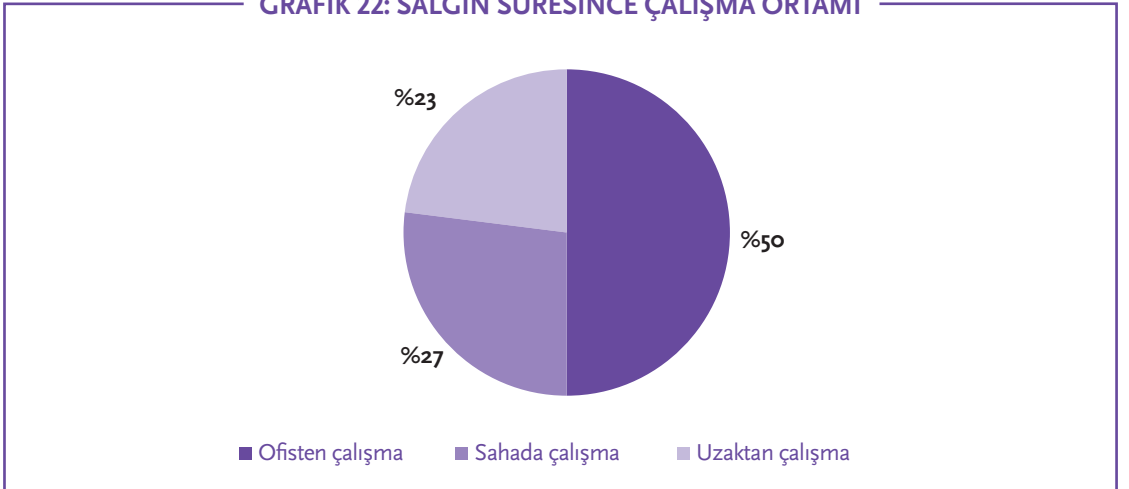
Araştırma sonuçlarına göre, belediye içinde iş birliği ortamının daha çok birimler arasında yaratıldığı yönünde oldu. Bir planlama çerçevesinde iş birlikleri için önceden kurgulanması çalışması sınırlı olarak görüldü.

GRAFİK 21: BAŞKA BİRİMLERDE GÖREV ALMA



Araştırmaya katılanlardan %31'i salgın süresince başka birimleri desteklemek için kendi birimleri dışında görevlendirildiklerini belirtti.

GRAFİK 22: SALGIN SÜRESİNCE ÇALIŞMA ORTAMI

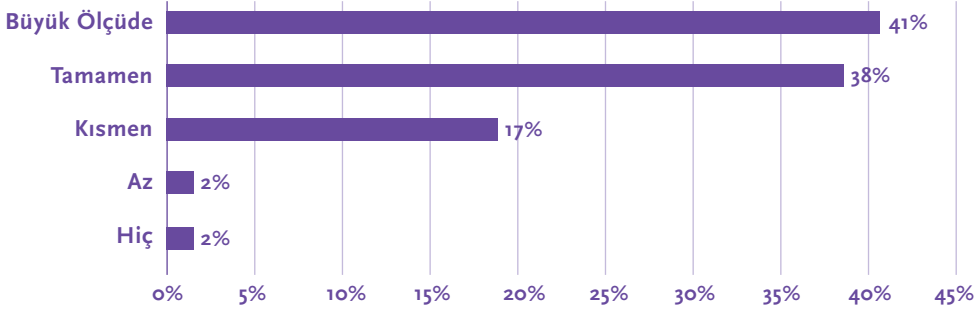


Araştırma sonuçları katılımcıların %50'sinin ağırlıklı olarak ofis ortamında, %27'sinin ağırlıklı olarak sahada, %23'ünde ise uzaktan çalıştığını gösterdi. Ofis ve saha çalışanlarının bir kısmı hem ofiste hem de saha da çalışmışlar. Yukarıdaki sınıflandırma ağırlıklı olarak nerede

çalışmışlar ise o gruba konularak yapıldı. Örneğin bir kişi çalışma vaktinin %60'ını ofiste %40'ını saha geçirmiş ise bu ofis olarak sınıflandırıldı.

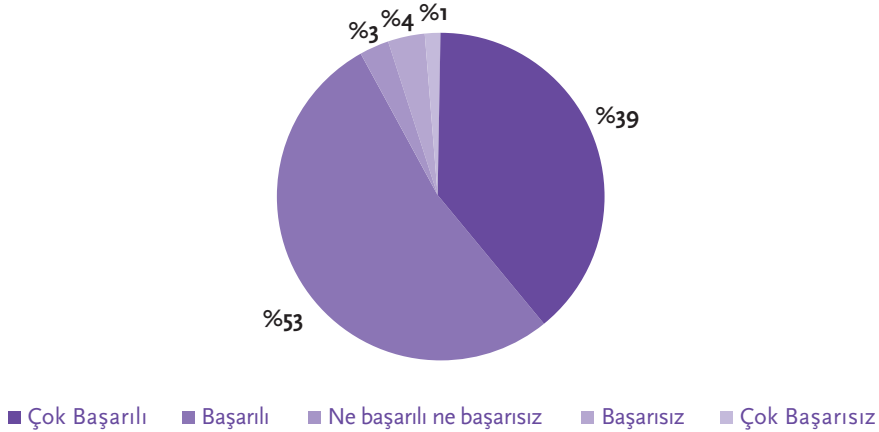
Salgınla mücadele konusunda belediye personelinin bilgilendirilmesine yönelik bulgular aşağıdadır.

**GRAFİK 23: BELEDİYENİN YÜRÜTTÜĞÜ FAALİYETLERDEN HABERDAR OLMA DURUMU**



Araştırmaya katılanların %79'u belediyenin salgın ile ilgili faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olduklarını belirttiler. Bu durum belediyenin iç iletişiminin iyi çalıştığına işaret ediyor.

**GRAFİK 24: BELEDİYE KRİZ YÖNETİMİ DEĞERLENDİRMESİ**



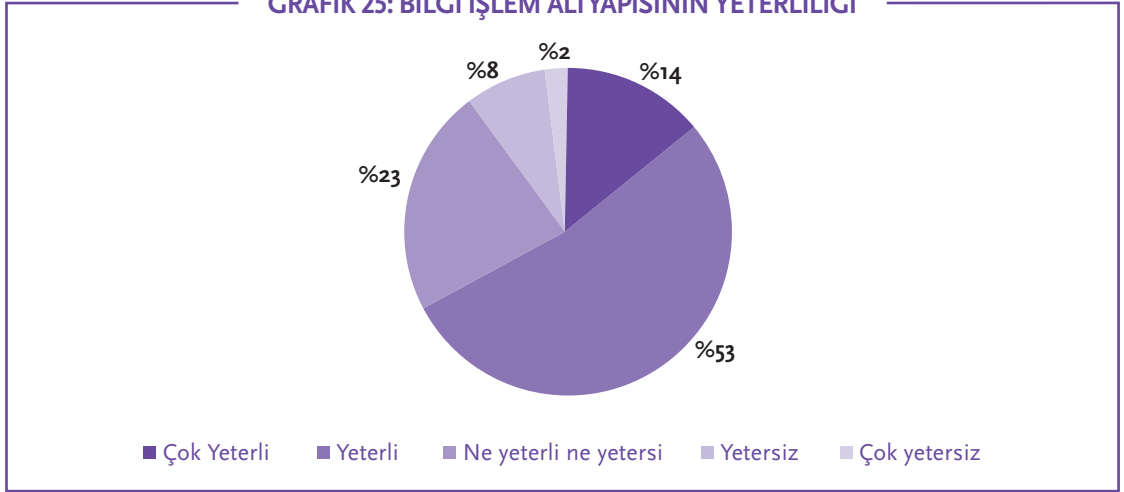
Belediye çalışanlarının %92'si belediyelerinin kriz yönetim sürecinde başarılı olduklarını düşünüyorlar.

Kurum içi hijyen, koruyucu ekipman dağıtımı, iş yerinin dezenfekte edilmesi ve yemek servislerinin yeterliliği konusunda belediye çalışanları kurumlarını genel olarak başarılı buldular. Dört alandan en az memnuniyet olanlar ise yemek servisleri ve

yemekhane hizmetleri oldu.

Salgın sürecinde uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması ve dönüşümlü çalışma ihtiyacı bilgi işlem altyapılarını etkilediği anlaşıldı. Bu çerçevede kurumların bilgi işlem altyapısının yeterliliği konusunda çalışanların görüşleri aşağıdadır.

GRAFİK 25: BİLGİ İŞLEM ALTYAPISININ YETERLİLİĞİ



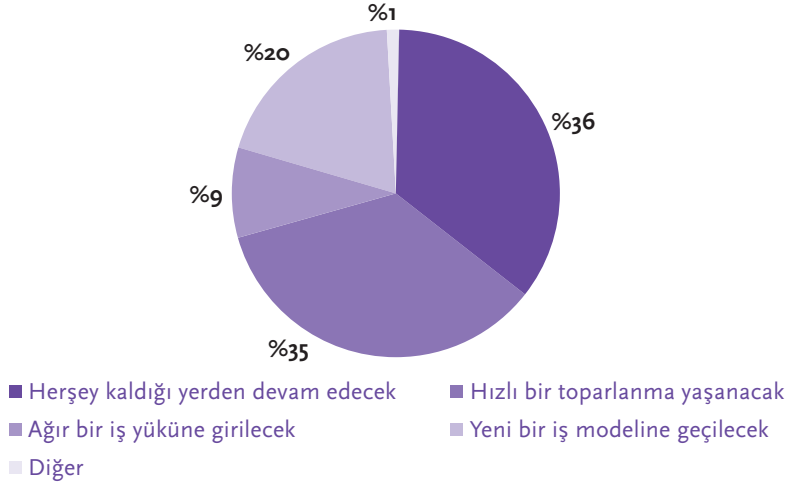
Kriz döneminde bilgi işlem altyapısının uzaktan çalışmayı desteklemesi noktasında çalışanların %67'si yeterli olduğunu ifade etti. Bu durum bilgi işlem altyapısının

geliştirilmesi açısından faydalı bir çıkarım oldu.

Çalışanlara salgın sonrası öngörülerini sorulduğunda gelen yanıtlar aşağıdadır.



GRAFİK 26: SALGIN SONRASI ÖNGÖRÜLER



Genel olarak çalışanlar kriz bitişi ve sonrasına yönelik iyimser tahminlerde bulundular.

Belediye çalışanlarına etkin bir salgın yönetimi için neler yapılması gerektiğine yönelik önerileri sorulduğunda aşağıdaki konular gündeme geldi:

- Sahada çalışan personele hem koruyucu ekipmanların düzenli sağlanması hem de ilgili personelin düzenli olarak teste tabi tutularak salgının çalışanlar arasında yayılarak hizmetleri aksatması engellenmesinin gerekli olduğu söylüyorlar.
- Belediye çalışanları; salgın ve benzer krizler ile etkin mücadele edilebilmesi için kriz öncesinde kriz yönetim planları hazırlanmasının faydalı olduğunu düşünüyor. Yapılacak planlama çalışması ile görev tanımlarının ve görev yerlerinin belirlenmesinin, yedekli çalışma modelinin kurgulanmasının (bir işi farklı iki kişinin yapabileceği biri olmadığında diğerinin iş aksamadan devam edeceği bir model), uzaktan çalışacak personel için alt yapı çalışmalarının tamamlanmasının ve

koordinasyon kurulu oluşturulmasının işlerin aksamadan yürütülebilmesi adına önem arz ettiğini ifade ediyorlar. Bu yaklaşımın kriz ile mücadelenin etkinliğini artıracığına inanıyorlar.

- Kurum içerisinde etkin bir afet ve salgınla mücadele stratejisinin belirlenmesi gerektiğini, bu stratejiye göre önlemlerin ve mücadele yaklaşımlarının oluşturulması gerektiğini ifade ediyorlar. Söz konusu yaklaşımın kurumda rol ve görevlere uygun iş modelleri üzerinde çalışılmasına imkân sağlayacağını düşünüyorlar.
- Salgın sonrası kurumda verimlilik ve performans yöntemlerini yeniden ele almanın gerekeceğini düşünüyorlar.
- Belediye çalışanları, salgınla mücadele sürecine yönelik kararlar alınırken vatandaşların ve çalışanların görüş ve önerilerin alınması gerektiğine inanıyorlar. Bu şekilde artan katılımçılık ile daha etkin ve etkili krizle mücadele yaklaşımının oluşturulacağını düşünüyorlar.
- Belediyeye yapılan kişisel başvurulara yönelik önlemlerin artırılmasının

faydalı olacağı ve bu şekilde salgının çalışanlar arasında yayılması olasılığının azaltılacağını düşünüyorlar.

- Yeni iletişim kanallarını geliştirilmesinin, tanıtılmasının (özellikle dijital kanalların) hem verimlilik hem de hız açısından olumlu sonuçlar yaratacağını düşünüyorlar.

### b) Yöneticilere Yönelik olan Araştırma Bulguları

Her iki belediyenin Strateji Geliştirme Müdürlükleri belediyede görev yapan birim müdürleri ile dijital ortam üzerinden birebir mülakatalar gerçekleştirdiler. Söz konusu mülakatlarda elde edilen bilgiler aşağıdadır.

Kriz yönetimi:

- Belediyelerin bu tür krizlere yönelik hazırlıklarının olmadığı, bu yüzden kriz başlangıcında sıkıntılar yaşadıklarını hatta kriz sırasında ortaya çıkan durumlara anlık çözümler üretilmediğini ifade ettiler.
- Yaşanan krizin, belediye içinde kriz öncesinde planlama yapılması gerektiğini ortaya koyduğunu söylediler.
- Planlama çalışmasının hem birimler arasında iş birliği ve iletişimi geliştireceğini, hem kriz ile karşı karşıya kalındığında nasıl davranılacağı konusunda tüm birimlerin bilgi sahibi olacağını belirttiler.
- Salgın sürecinde düzenli faaliyetlerin aksatılmadan devam etmesi önemli ölçüde sağlandı tespit edildi.
- Kriz sürecinde iş yükü artmayan birimlerden iş yükü artan birimlere personel transferinin gerçekleştirildiği ifade edildi.
- Başka birimlere destek amacıyla gönderilen personelin yeni hizmet yerine uyum sağlamanın zaman aldığı altı çizildi. Kriz öncesi

etkin planlama hangi personelin kriz anında hangi birime transfer olacağını tanımlayarak söz konusu personelin kriz döneminde yapacağı işlere yönelik eğitimi ve hazırlık yapılması gerektiği önerildi.

Birim içinde kriz yönetimi:

- Kriz döneminde bazı birimlerin iş yükünde artış yaşanmıştır. Söz konusu iş yükü artışı personelin otaya çıkan iş gücü açısından yetersiz kalması nedeniyle çalışma saatlerinin uzamasına neden olduğu görülmüş. Personelin özveri ile çalışarak tüm sorumlulukları yerine getirmek için çaba sarf ettiği vurgulandı.
- Personelin sağlığının korunmasına yönelik önlemlerin alınmasında zaman zaman problemler yaşanmış.
- Kriz planlaması olmadığı için sorunlara anlık ve izole çözümler geliştirilmesi söz konusu olmuş.
- Birimlerin bir bölümü uzaktan çalışma ve dönüşümlü çalışma pratiklerine geçmişler. Ancak personele sağlanan laptop benzeri ekipmanların sınırlı olması bu çalışma düzeninin verimliliğini olumsuz etkilemiş.

Üst Yönetim ile ilişkiler:

- Kriz döneminde her iki belediye'deki birim müdürleri belediye üst yönetimi ile hızlı ve etkili bir iletişim gerçekleştirdiklerini belirttiler. Ortaya çıkan konular ile ilgili hızlı hareket edebildiklerini ifade ettiler.

Dijital İletişim Kanallarının Kullanılması:

- Salgın döneminde birimler arası görüşmeler ağırlıklı dijital mecralar üzerinden gerçekleştirilmiş. Kullanılan araçlar Zoom, Whatsapp gibi dijital uygulamalardır.

Dijital Altyapı ve Veri Yönetimi:

- Entegre bir belediye dijital altyapısı kurulması ihtiyacı kriz döneminde

hissedildiği anlaşıldı. Söz konusu entegre altyapının hem birimlerin birbirleri arasında hem de dış paydaşların belediyeye ulaşması ve hizmet talebinde bulunması gibi uygulamaları içeren bir yapı olmasının faydalı olacağı tespit edildi.

- Kriz öncesi veri toplama çalışmaları birimler bazında yapılmaktaydı. Bu durum kriz süresince de devam etmiştir. Kriz döneminde veriyi bir araya getirme çalışmaları Strateji Geliştirme Müdürlükleri tarafından yapılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşım verilerin analiz edilerek alınacak aksiyonlar yapılacak planlar temel oluşturulmasının sağlanmasıdır.
- Geçici çözümler, ortak veri tabanı oluşturulması gereğini net biçimde ortaya koymuştur. Bu şekilde tüm birimlerin ortak veri tabanından verileri almasına, tüm birimlerin veri açısından aynı noktada olmalarının sağlanmasına ve yeni veri ihtiyaçlarının daha net görülmesine imkân sağlayacağı düşünüldü. Bu yaklaşım veri güvenliği açısından da faydalıdır.
- Birimler bazı durumlarda kendi aralarında bazı durumlarda da Strateji Geliştirme Müdürlükleri vasıtasıyla veri alışverişi gerçekleştirildi. Ortak bir veri tabanına sahip olmanın paylaşımları kolaylaştıracağını ve zamanında verilere ulaşmaya imkân sağlayacağını belirtildi.
- Belediyelerde bilgi-işlem ekipmanlarının uzaktan çalışmaya imkân verecek şekilde yenilenmesi çalışmalarının verimliliği ve etkinliği için önem taşıdığı görüldü.

#### Satın alma ve Mali Süreçleri:

- Kamu ihale kanununun gerekleri kriz dönemlerinde hızlı satın alma yapmak konusunda sıkıntılar yaratıyor. Bu yüzden belli dönemlerde ekipman ve malzeme ile tedarik işlemleri beklentilerin gerisinde kalmış oldu.

- Kaynakların önemli bir bölümü sosyal yardım ve acil hizmetlere yönlendirildiği için birçok birimin yatırım harcamaları durduruldu. Bu durum uzun vadeli hizmetlerin devamlılığı açısından risk oluşturduğu anlaşıldı.
- Belediyelerin öz gelirlerinde azalma yaşandı. Bu durum özellikle ekonomik olarak zor durumda olan vatandaşların vergilerini ve belediyenin kiralama yaptığı iş yerlerinin kiralalarını ödeyememesi nedeniyle yaşandığı tespit edildi.

#### Dış Paydaşlar ile İş Birlikleri:

- Belediye birimleri; Valilik, Kaymakamlık, İl ve İlçe Sağlık Müdürlükleri, Sosyal Dayanışma Vakıfları ağırlıklı olmak üzere diğer kamu kurumları ile iş birliği yaptılar.
- Kriz döneminde, belediyeler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve diğer kamu kurumları ile fikir alışverişinde bulundular. Ancak bu süreçler kurumsal olmaktan çok kişisel ilişkiler kanalıyla yürütüldü.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi olan koordinasyonun geliştirilmesinin kriz yönetimini daha etkili kılacağı belirtildi.
- Bu dönemde sivil toplum kuruluşları ile olan iş birliğinin sınırlı kaldığı birim yöneticileri tarafından bildirildi.

#### Dış Paydaşlara Yönelik olan Araştırmanın Bulguları

Yapılan görüşmelerde, belediyelerin ilçelerinde ve il genelinde faaliyet gösteren kurumlar ile kriz süresince iletişim hainde olduğu anlaşıldı.

Belediyeler etkileşim içinde oldukları kurumların krizden nasıl etkilendiklerini ve etkin bir kriz yönetimi konusunda nasıl yol izlenmesine yönelik bir araştırma yaptılar. Bu araştırma, anket ve mülakat yöntemleri ile yürütüldü ve paydaşlardan

birçok alanda görüş ve öneri alındı.

Bu bölümde söz konusu çalışmanın etkin kriz yönetimine yönelik olarak elde edilen görüşler aşağıda paylaşıldı.

- Kriz döneminde hizmet sunan tüm kurumlar koordineli olarak çalışırlarsa daha büyük fayda üretirler. Bu koordinasyon farklı paydaşları içeren ve merkezi idarenin desteğini alan bir koordinasyon merkezi veya kriz masası gibi yapılar ile sağlanabilir. Söz konusu yapı kapsamında tüm kurumlardan beklentileri, görevlerini ve sorumlulukları belirlenmeli. Bu kurumlar arasında verilerin toplanacağı ve kurumlar arasında nasıl paylaşılacağı net bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Kurumlar topladıkları ve sahip oldukları verileri paylaşmak konusunda temkinli davranmışlardır.
- Kurumlar arası koordinasyon özellikle mükerrer sosyal yardımların kontrol altında tutulmasına imkân sağlar.
- Dijital uygulamaların yaygınlaştırılması, kurulması ve bu uygulamaların:
  - Başvuruların yapılmasına imkân sağlamak,
  - Yardım dağıtım çalışmalarının organizasyonu sağlamak,
  - Muhtarların taleplerini iletmelerini sağlamak,
  - Muhtarların vatandaşların taleplerini iletmelerini sağlamak,
  - Bilgilendirme yapmak,
  - Bilinçlendirme yapmak,
  - Yardım kampanyaları düzenlemek, amacıyla kullanılması faydalı olur.
- Sivil toplum kuruluşlarının kurulacak koordinasyon yapısına dahil edilmeleri ve faaliyetlerini koordinasyon yapısının planlaması ve yönlendirmesi ile gerçekleştirmesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarır.

# DÜNYA DENEYİMLERİNDEN ÇIKAN DERSLER

Covid-19 krizi halen devam ediyor. Yaşanan deneyimlere dayanarak yapılan araştırmalar krizin yönetimi ve mücadele sürecinde elde edilen deneyimler benzer krizlere yönelik olarak neleri geliştirmemiz konusunda fikir veriyor. Henüz krizin yarattığı etkilerin bütün resmine hâkim değiliz. Ancak yaşananlar mevcut koşulların durumunu ve hazırlıklı olmamız açısından gelişim alanları hakkında yol gösteriyor.

Bu bölümdeki paylaşacağımız çalışmalar Birleşik Kentler ve Yerel Yönetimler

(United Cities and Local Governments – UCLG), Dünya Büyükşehirler Derneği (World Association of Major Metropolises – METROPOLIS) ve Londra Ekonomi ve Siyaset Bilimi Okulu (London School of Economics and Political Science – LSE) tarafından ortak bir şekilde gerçekleştirildi. Bahsi geçen kurumlar kriz ile ilgili bir politika<sup>4</sup> notu ve iki de analiz notu yayınlamıştır.

Bahsi geçen çalışmaya 35 ülkeden 57 kent katılmıştır.

ŞEKİL 6: ARAŞTIRMAYA KATILAN KENTLER

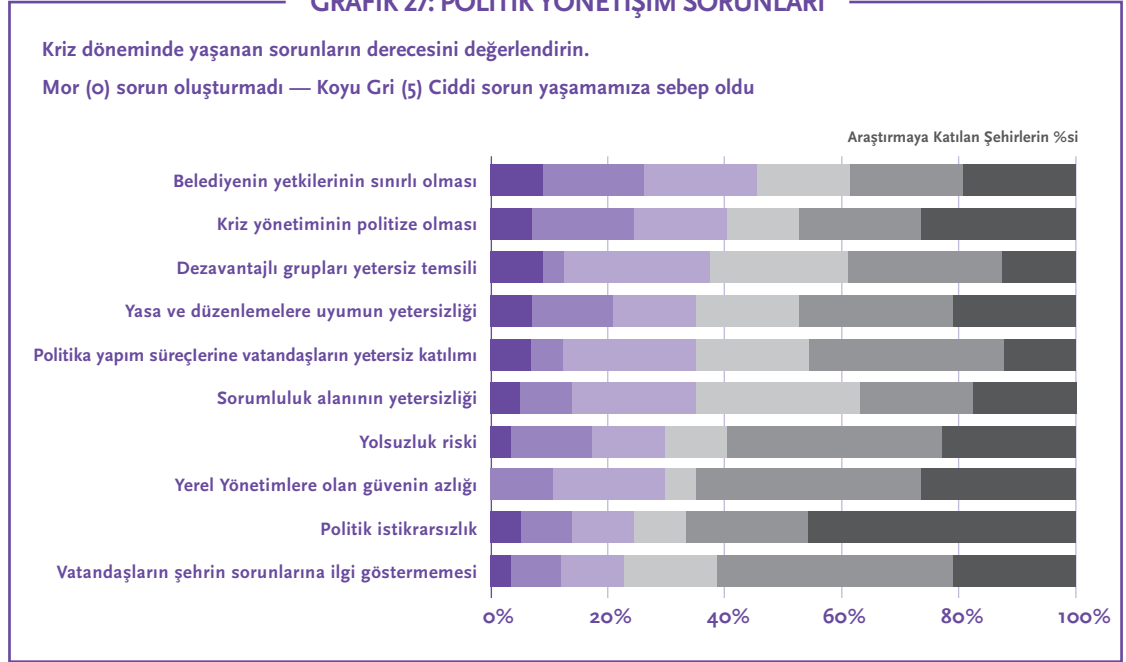


4 “Emergency Governance for Cities and Regions”, Emergency Governance Initiative, July 2020, Policy Note No:1, UCLG, METROPOLIS, LSE

Araştırma sonuçları yerel yönetimlerin ve yerel kamu kurumlarının odaklandıkları iki alanın sağlık ve ekonomik faaliyetler olduğunu ortaya koydu. Yapılan çalışmada yönetim ile ilgili konular iki başlık altında incelenmiş. Bu başlıklardan birisi politik

yönetişim başlığıdır. Bu başlık altında demokrasi, meşruiyet ve kapsayıcılık kavramları yer almış. Söz konusu kavramlar ile ilgili olarak katılımcı yerel yönetimlerin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda yer alıyor<sup>5</sup>.

GRAFİK 27: POLİTİK YÖNETİŞİM SORUNLARI



Yaşanan kriz, politik yönetim açısından yerel yönetimlerin karşı karşıya olduğu sorunların net bir şekilde görülmesine imkân sağlamış görünüyor. Çalışma bulguları kriz süreci ile etkin mücadeleyi zorlaştıran konular olarak ortaya çıkan başlıkların:

- Vatandaşların belediyelere olan güvenlerinin düşük olması ve krize yönelik çalışmaların yolsuzluk riski barındırdığını düşünmeleri,

- Kriz yönetimi konusunda yerel yönetimlerin yetkilerinin sınırlı olması,
- Vatandaşların kriz yönetim süreçlerinde etkin temsil edilmemeleri,
- Kriz yönetiminin günlük politik tartışmaların parçası haline dönüştürülmesi olduğunu göstermektedir.

Bu konuların dışında önemli sorunlar olarak dile getirilen konuların başında finansal

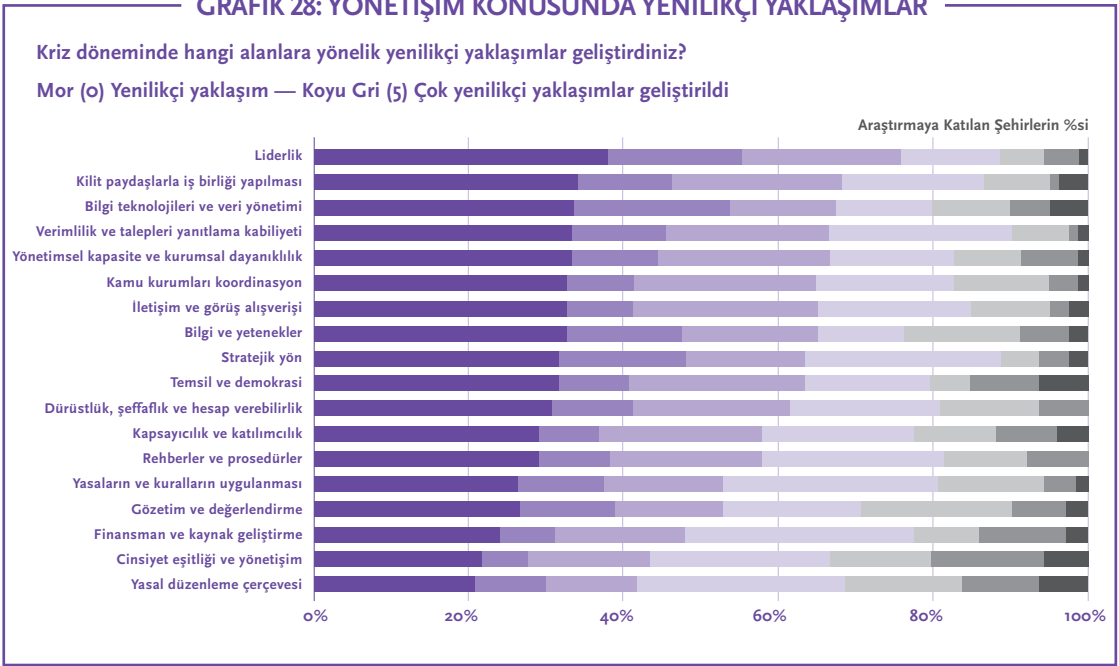
5 “The Covid-19 Response: Governance Challenges and Innovations By Cities And Regions”, Emergency Governance For Cities And Regions, July 2020 Analytics Note No: 2, UCLG Metropolis, LSE

kaynakların yeterliliği, gelecek dönemde ne kadar kaynak sahibi olunacağı gibi konular olarak dile getirilmiş. Özellikle gelecekte krizle mücadele ve kriz sonrası iyileştirmelerin yapılması ve stratejik planlama konularında belirsizlik ve sıkıntı yarattığı katılımcılar tarafından ifade edilmiş. Kamu kurumları arasında koordinasyon ve eş güdüm sıkıntısı dile getirilen diğer bir sorun

olarak ortaya çıkmış.

Yapılan çalışmada değerlendirilen konulardan bir diğeri de deneyimlerine dayanılarak kriz yönetişimi konusunda geliştirilen yenilikçi yaklaşımların neler olduğunun ortaya çıkmasıdır. Yerel yönetimler yaşadıkları zorlukları aşabilmek için yenilikçi çözümler geliştirmişlerdir.

**GRAFİK 28: YÖNETİŞİM KONUSUNDA YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR**



Yerel yönetimler tarafından yenilikçi çözümlerin geliştirildiği alanlar olarak<sup>6</sup>:

- Etkin bir krizle mücadele gerçekleştirebilmek için yenilikçi liderlik yaklaşımları geliştirdiklerini,
- Özellikle kilit paydaşlarla olan etkileşim

mekanizmalarını çeşitlendirdiklerini ve yenilikçi yaklaşımlar uygulayarak katılımçılığı güçlendirdiklerini,

- Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve faydalı hale getirilmesi konusunda bilgi teknolojisi temelli çözümler alanında yenilikçi yaklaşımlar geliştirdiklerini,

6 “The Covid-19 Response: Governance Challenges and Innovations By Cities And Regions”, Emergency Governance For Cities And Regions, July 2020 Analytics Note No: 2, UCLG, Metropolis, London School of Economics

- Kaynakların verimli ve etkin kullanılması konusunda esneklik sağlayacak yenilikçi yaklaşımlar geliştirdiklerini,
- Diğer kamu kurumları ile olan ilişkileri ve koordinasyonu güçlendirmek için yenilikçi mekanizmalar geliştirdiklerini,
- Yerel yönetimlere olan güveni güçlendirmek için şeffaflığı artırıcı yenilikçi yaklaşımlar oluşturduklarını ifade etmişlerdir.

Ancak en sorunlu alan olarak ortaya çıkan mali kaynakların geliştirilip çeşitlendirilmesi konusunda çok sınırlı yenilikçi çalışmaları yapıldığı katılımcılar tarafınsan ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçları:

- Yerel yönetimlere olan güvenin az olduğunu,
- Kriz yönetimine yönelik kurulan mekanizmaların katılımcılığının ve kapsayıcılığının sınırlı olduğunu,
- Yerel yönetimlerin krizle etkin mücadele etmek için liderlik, katılımcılık, veri temelli karar alma, kamu kurumları ile ilişki ve koordinasyonu geliştirilmesi, yerel yönetimlere olan güvenin artırılmasına sağlamak için şeffaflığın artırılması konularında yenilikçi yaklaşımlar geliştirdiklerini göstermektedir.



# BÜTÜNCÜL SOSYAL HİZMET YÖNETİŞİM MODELİ

Belediyeler vatandaşa hizmet veren en yakın kamu kurumlarıdır. Vatandaşın sorun yaşadığında ve desteğe ihtiyacı olduğunda ilk başvurdukları adreslerin başında gelirler. Bu yüzden belediyelerden beklentiler çeşitli ve çok sayıda olur. Belediyelerin bu beklentileri yönetmesi ve etkin bir şekilde çözüm bulması vatandaşın yaşam kalitesine ve memnuniyet seviyesine önemli etkiler yapar. Belediyelerin en temel görevi kentsel gelişimi sağlamak ve vatandaşların yaşam kalitesini iyileştirmektir. Bu kapsamda ortaya çıkan krizlerde de vatandaşların hayatlarını kolaylaştırmaları, hizmetleri kesintisiz olarak sunması ve belediye sınırları içinde yaşayan hemşerilerine sosyal hizmet sağlaması beklenir.

İçerisinden geçtiğimiz COVID-19 krizi göstermektedir ki gerçekleşme olasılığı çok az görülen afetler aniden ve hızla karşımıza çıkarak hayatı felç edebiliyor. Söz konusu krizler kısa ve orta vadede ekonomik etkiler de yaratabilmekte ve bu da belediyelerin sosyal hizmet rolünün önemini artırıyor. Özellikle yaşlı, bakıma muhtaç, kronik hastalığı olan vatandaşlar ile çocuklar bu süreçte en fazla olumsuz etkilenen sosyal gruplar oldu. Salgını bir afet olarak ele aldığımızda, kentsel dayanıklılık bu sosyal grupların korunması ve desteklenmesini gerektirir. Bu tarz kriz dönemlerinde dayanıklı olmanın koşulu, krizlere karşı hazırlıklı olmak ve kriz öncesinde gerekli acil durum planları yapmaktır. Kriz dönemlerinde ise doğru ve etkin şekilde bu planları icra etmek ve kriz sonrasında paydaşlara gerekli desteği

sunmaktır.

Ortaya konulan çalışma modelinin temel amacı, belediyelerin salgın ile mücadele etmeleri için etkin bir planlama yaparak önceden hazırlık yapmaları ve uygulama sürecinde gerek kendi çalışanlarını korumaları gerekse faaliyetlerin aksamadan devam ettirebilmelerine katkı sağlamak. Özellikle, gündelik hayatın akışının sağlanması ve krizden etkilenen kesimlere kriz süresince ve sonrasında destek verilmesinin sağlanmasıdır. Bunun sağlanması ise krizlerde etkin mücadeleyi sağlayacak kapsayıcı bir planlama ve uygulama yaklaşımı ile mümkün olabilir.

Model ortaya konulurken:

**Risk yönetişimi yaklaşımını** merkeze alarak oluşturuldu. Çünkü başarılı bir kriz mücadele planı risklerin bütünsel bir bakış açısı ile ele alınarak etkilerinin değerlendirilmesi ve tüm ilgililerin koordineli olarak çalışmalar yaparak riskleri yönetecek yaklaşımlarının geliştirilmesini gerektiriyor.

**Kentlerin dayanıklılığı** ülkelerin ve toplumların krizleri en az sıkıntı ve zarar ile atlattıklarına imkân sağlıyor. Dayanıklı kentler kriz etkilerine odaklanarak kısa vadeli çözümler üretmekten, krizleri önleme, mücadele etme, paydaşlarla müzakere ve kriz yönetim süreçlerinin gözetimi gibi birbirini tamamlayan yaklaşımlara yöneliyorlar. Dayanıklı kentlerin en önemli özellikleri arasında bütünsel bakış açısı ile planlama yapılması, yapılan planın esnek olması

değişen koşullara hızla uyum sağlaması, deneyimlerden öğrenerek planların sürekli geliştirilmesi, katılımcı ve kapsayıcı bir planlama süreci ve plan olarak ortaya konulmaktadır.

**Dünyada ve ülkemizde kriz planlamasına** yönelik yapılan çalışmalar, kullanılan yöntemler ve geliştirilen çözüm önerileri değerlendirilmiştir.

**Saha araştırmaları** bize hem vatandaşların hem iç paydaşların hem de iş birliği yapılan dış paydaşların etkin bir kriz yönetişimi konusundaki görüşlerini anlamamızı sağlamıştır. Araştırma sonuçları tüm paydaşların kriz öncesinde kapsayıcı ve katılımcı bir şekilde bir kriz planlaması yapılması gerektiğini düşündüğünü göstermektedir. Belediye içi paydaşlar belediye içinde krizlere karşı hazırlıklı olmak için krizler ortaya çıkmadan bir ekibin oluşturularak risklerin değerlendirilmesinin ve planlama yapılmasının faydalı olduğunu düşünmektedirler. Dış paydaşlar ise belediyenin kriz yönetimi için oluşturduğu yapı ile koordineli çalışılması gerektiği söylemektedirler. Tüm kentte etkin kriz yönetişimi için belediyenin de içinde yer

aldığı bir üst platform oluşturulmasının, bu platform üzerinden tarafların veri paylaşımı, görev bölümü, çalışmaların ilişkili olarak planlanarak yürütülmesi gibi konuları yönlendirmesinin faydalı olacağını ifade etmektedirler.

**Dünyadaki deneyimler** kriz yönetimine yönelik yaşanan en temel sorunun kapsayıcı ve katılımcı bir yönetişim anlayışının hayata geçirilememesi olduğunu gösteriyor. Bu durum belediyelere olan güvenin alt seviyelerde kalmasına sebep oluyor. Zaten belediyelerin önemli bir bölümü kriz döneminde en fazla katılımcılık, şeffaflık ve veri temelli karar alma konularında yenilikçi yaklaşım geliştirdiklerini ortaya koyuyor.

Bu Rehber, yukarıdaki tespitleri ve kriz süresince yaşanan deneyimleri dikkate alarak geliştirildi. Model bütüncül bir sosyal hizmet anlayışının yönetişim yapısı ve süreçlerini yansıtan bir öneri sunuluyor. Söz konusu modelin özgün kurum ve koşullara göre esnemesi mümkündür. Bununla beraber, model ulusal ve uluslararası mevcut ile uyumlu genel hatları ortaya koyuyor.

## KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Kriz yönetim sürecinin 3 aşamalı olarak değerlendirilmesi gerekir.



İlk aşama kriz ortaya çıkmadan planlama çalışmalarını yaparak krizin nasıl yönetileceğinin, hangi konulara öncelik verileceğinin ve kaynak planlamasının

yapılmasını içerir. Bu aşamada olası senaryolar veri temelli ve paydaş görüşleri ile oluşturulmalı.

İkinci aşama ise planının kriz döneminde uygulanması ve sahadan gelen veriler ve bilgiler ışığında işleyiş ve hizmetlerde gerekli uyarlamaların yapılmasıdır. Bu aşamada kurumsal kaynaklar ve kapasiteler ile iş birliğine dayalı faaliyetler olası senaryolara göre çeşitli harekete geçirilmeli. Farklı ihtiyaç ve beklentilerin önceliklere göre giderilmesine çalışılmalı.

Üçüncü aşamada ise kriz sonuçlandıktan sonra hayatın normale dönmesi sürecinde paydaşların desteklenerek ekonomik ve sosyal açıdan en düşük etki ile krizi atlattıklarını sağlanmalı. Bir bütün olarak krizin en az zarar ile atlattıklarını, normal yaşantılarına dönmelerine yardımcı olunmalı.

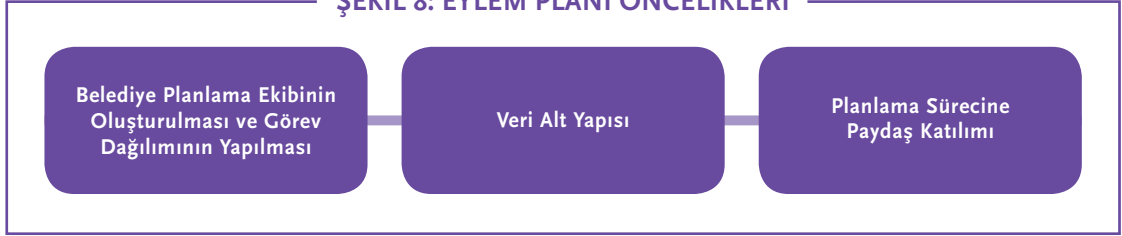
## Kriz Öncesi Acil Durum Eylem Planlaması

Seçilmiş ve atanmış yöneticilerin, vatandaşlara zarar verebilecek her türlü afete karşı koruyucu önlemleri almaları beklenir. Çünkü vatandaşlar afet dönemlerinde çeşitli sıkıntılar ile başa çıkabilmek için devlet desteğine ihtiyaç duyarlar. Etkili bir planlama çalışması için doğru katılımcılar ile belediye planlama ve kriz yönetim ekibinin oluşturulması, güçlü bir veri alt yapısının oluşturulması ve paydaş katılımı gerekir. Bunlara ilaveten, farklı hizmet sunum yöntem ve araçlarını devreye sokmaları gerekebilir.

### Başarılı Planlama için Temel Gereklilikler

Etkin bir acil eylem planı oluşturmak için önemli öncelikler aşağıda sıralanmıştır.

ŞEKİL 8: EYLEM PLANI ÖNCELİKLERİ



Planlama çalışmasının başarısı için aşağıdaki konulara odaklanmak ve eksik olan alanları güçlendirmeye yönelik iş birlikleri dahil her türlü çalışmayı gerçekleştirmek gerekir.

ŞEKİL 9: İŞ BİRLİKLERİ



### Belediye Planlama Ekibinin Oluşturulması ve Görev Dağılımının Yapılması

Acil durum planı, ilgili belediye birimlerinin temsil edildiği bir planlama ekibi tarafından yapılabilir. Afet ve krizler belediyenin farklı birimlerinin faaliyetlerini farklı şekilde etkilerler. Bazı birimler kriz sırasında iş yoğunluğu artarken bazı birimlerin kriz sırasında ve sonrasında yoğunlukları devam eder. Örneğin, hijyen çalışmaları

temizlik işleri, gelir yoksunluğu sosyal hizmet birimlerinin iş yükünü artıracaktır. Koordinasyon hem planlama aşamasında hem kriz sürecinde hem de kriz sonrasında etkin hizmet sağlanması ve sorunlara çözüm bulunması açısından önem taşır. Bu koordinasyon bilgi-işlem teknolojileri ile desteklenmeli ve sürekli iletişim içerisinde olunmalı.

Kriz planlama ve yönetim ekibi:

ŞEKİL 10: ACIL PLANLAMA YÖNETİM EKİBİ



Planlama sürecinde görev alması gerekli ve faydalı görülen birimler ile diğer paydaşlardan hangi konularda katkı beklendiğine yönelik bilgiler aşağıda paylaşılmıştır. Bu listede belediyenin hizmet gerçekleştirdiği yerele göre düzenlemeler

yapılabilir. Aşağıda bahsi geçen birimlerden oluşturulmuş planlama grubunun aynı zamanda kriz/ afet döneminde; kriz yönetim komitesi/ acil eylem planı uygulama komitesi olarak görev yapması sürecin etkin işleyişi açısından faydalıdır.

YÖNETİM VE BİRİMLER	PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ
Belediye Başkanı ve Başkan Yardımcıları	<p>Belediye Başkanının planlama sürecinin başında yer alması, beklentilerini net bir şekilde ortaya koyması ve süreci yakından takip etmesi sürecin sahiplenilmesi açısından önemlidir. Sürecin sahiplenilerek etkin bir şekilde uygulanabilir bir planın hazırlanması kriz/afet dönemlerinde süreci yönetmeyi kolaylaştırır. Başkan ile Başkan Yardımcıların ortak karar ve hareketi bütüncül yönetimi etkin bir şekilde hayata geçirir. Bu şekilde belediyenin başarılı hizmet sunmasının önü açılmış ve vatandaşın yaşam kalitesinin iyileştirilmesi sağlanmış olur.</p> <p>Belediye Başkanı hem merkezi yapı hem merkezi yapının yerel birimleri hem de yerel kamu kurumları ile iletişim çalışmalarını öncülük eder ve ilgili birimlerin kendi paydaşları ile yakın çalışmalarını teşvik eder. Belediye içerisinde birimlerinin koordinasyonunu sağlar. Böylece, sorunların çözümüne lider olarak katkı sağlar. Birimlerin etkin şekilde ve koordineli olarak çalışması için Başkan Yardımcıların uyumlu çalışması kritik öne taşır. Bu nedenle, Başkan ve Başkan Yardımcılarının ortak gündem ile hareket etmeleri gerekir.</p>
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	<p>Strateji Geliştirme Müdürlüğü kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planlarının hazırlanması çalışmalarında:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırma,</li> <li>• Birimlerin planlarının hazırlanmasına destek olmak,</li> <li>• Birim planlarının bir araya getirilerek belediye stratejik planının oluşturulması,</li> <li>• Risk ve olasılıkların veri temelli tespit edilmesi,</li> <li>• Kaynak planlaması,</li> <li>• Performans göstergelerinin belirlenmesi</li> <li>• Çalışmaların koordinasyonu görevlerini üstlenir.</li> </ul> <p>Kriz/afet planlaması stratejik yönetim yaklaşımı ile hazırlanmalı ve bir merkezden koordine edilmelidir. Strateji Müdürlüğü, planlama, koordinasyon ve diğer deneyimleri ile krize yönelik yönetim ve icra süreçlerinin şekillenmesini sağlar.</p> <p>Planlama ve kriz/afet dönemlerinde toplanan verilerin incelenmesi ve sonuçlar çıkarılarak çalışmaları yönlendirmesi bu birimden beklenir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün tüm birimler ile gerek planlama gerekse kriz/afet sürecinde yakın iletişimde olması başarı açısından önem taşır.</p>
Mali Hizmetler Müdürlüğü	<p>Kriz/afet planlaması ve yönetimi ancak mali kaynakların etkin ve doğru yönetilmesi ile başarılı olur. Mali hizmetler kurumun kaynaklarının planlanması, yeni kaynakların bulunması ve eldeki kaynakların en etkin şekilde yönetilmesi konusunda yol gösterici rol oynar. Ayrıca atılması gereken adımların hangilerinin, hangi şartlar altında gerçekleştirileceği konusunda mali tabloyu ortaya koyar.</p>

YÖNETİM VE BİRİMLER	PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ
<p>Bilgi İşlem Müdürlüğü</p>	<p>Bilgi İşlem Müdürlüğü kurumun:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji alt yapısını yöneten,</li> <li>• Gerekli yazılımları yapan veya yaptıran,</li> <li>• Yönetim Bilgi Sistemleri ve karar almaya yönelik iş akış süreçlerinin yönetilmesi,</li> <li>• Veri tabanlarının oluşturularak arşivlenmesinin sağlanması gibi görevleri yerine getirir.</li> </ul> <p>Kriz/afet planlama ve yönetim sürecinde verilere sahip olmak ve bunları kullanarak karar kalitesini artırmak önem taşıyor. Bilgi sistemleri planlama ekibinin talepleri doğrultusunda hem veri tabanlarının oluşturulması ve bunların işler halde tutulmasını sağlar, karar alma ve iş akış süreç yapısının da etkin çalışmasını sağlayarak hızlı, etkin ve kaliteli yönetime imkân sağlar.</p> <p>Kriz/afet dönemlerinde uzaktan çalışma alt yapısının oluşturulması, gerekli güvenlik önlemlerinin alınması da bu bölümden beklenenler arasında yer alır. Söz konusu alt yapının kriz öncesinde hazırlanmış olması hizmetlerin devamlılığı açısından zorunludur.</p>
<p>Hukuk İşleri Müdürlüğü</p>	<p>Hukuk işleri belediyenin iş süreçlerinin yasal düzenlemelere göre yürütülmesini sağlamakla yükümlü birimdir. Her ne kadar iş süreçlerinin yürütülmesi ilgili birimlerin sorumluluğunda olsa bile bu süreçler ile ilgili ortaya çıkan hukuki sorunların çözümünde Hukuk İşleri Müdürlüğü ilgili birim ile çalışır. Bu yüzden hedeflenen eylemler ve faaliyetlerin yasal düzenlemelere uygun olması konusunda görüş vermesi beklenir. Bu şekilde çalışmalar sorunsuz biçimde yürütülebilir. Diğer taraftan bu birim paydaşların kriz süreçleri dolayısıyla ortaya çıkması olası hukuki konularda eğitim verilmesi ve yol gösterilmesine destek sağlayabilir.</p>
<p>Temizlik İşleri Müdürlüğü</p>	<p>Temizlik Hizmetleri kentte temiz, sağlıklı ve hijyen kurallarına uygun yaşanmasını sağlayan birimdir. Kriz/afet gibi dönemlerde de vatandaşlar bu hizmetlerin eksiksiz bir şekilde verilmesini beklerler. Özellikle, salgının yayılmasına yol açacak alanların temiz tutulmasında bu birim baş rolü oynar. Ayrıca sahadan verilerin toplanmasına da yardımcı olur.</p>
<p>Sağlık Hizmetleri Müdürlüğü</p>	<p>Toplum sağlığının korunması, koruyucu hekimlik, evde bakım ve hijyen konusunda tedbirlerin belirlenmesi konular bu birimin sorumluluğundadır. Özellikle salgın dönemlerinde hem belediye personelinin salgından korunmasına yönelik önlemlerin alınması ve yerelde salgının kontrol altında tutulmasına yönelik öneriler geliştirmesi beklenir. Ayrıca sahadan verilerin toplanmasına da yardımcı olur.</p>
<p>Sosyal Hizmetleri Müdürlüğü</p>	<p>Belediye sınırları içinde yaşayanların sosyal ihtiyaçlarını değerlendirerek gerekli durumlarda başka kurum ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte ihtiyaç sahiplerine destekte bulunan birimdir. Özellikle afet dönemlerinde ihtiyaçların artacağı öngörüsü ile çalışmalara yapacağı katkı önemlidir. Doğru katkı yapılabilmesi için güçlü bir veri tabanına ihtiyaç vardır. Ayrıca sahadan verilerin toplanmasına da yardımcı olur. Afet durumlarında bütçesinde artış olması gereken birimlerden birisidir.</p>

YÖNETİM VE BİRİMLER	PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ
Fen İşleri Müdürlüğü	Fen İşleri belediye yerelde sosyo-ekonomik gelişmeleri sağlamaya yönelik tesisleri inşa etmek yenilemek, ulaşımın etkin bir şekilde devamlılığı için yolların inşa ve bakımını gerçekleştirir. Afet/kriz dönemlerinde yolların ulaşımına açık olması, ulaşım imkânlarının sorunsuz yürütülmesi, belediye sınırları içindeki alanların hizmetler için kullanıma hazır olması büyük önem taşır.
Muhtarlık İşleri Müdürlüğü	Muhtarlık İşleri Müdürlüğü, belediye ile mahalle muhtarları ile olan ilişkilerin yürütülmesi ve iki yapı arasındaki koordinasyonun gerçekleştirilmesinden sorumlu birimlerdir. Muhtarları mahalleler hakkında birinci elden bilgiye sahip olan kişilerdir. Bu yüzden mahalle ile ilgili birçok bilgiye (yolların durumu, ihtiyaç sahipleri, vb..) muhtarlar üzerinden ulaşılabilir. Ayrıca kriz/ afet dönemlerinde muhtarlar mahallelere hizmetlerin götürülmesi konusunda çabalara destek sağlayabilirler. Bu şekilde hizmetlerin ve desteklerin etkin bir şekilde yerine ulaştırılması imkânı doğar. Ayrıca sahadan verilerin toplanmasına da yardımcı olur.
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	İnsan Kaynakları Müdürlüğü belediyenin insan kaynaklarının gelişiminden ve yönetiminden sorumlu birimdir. Bu birim insan kaynaklarına yönelik tüm bilgilere ve insan kaynağının yetkinlikleri konusunda bilgi sahibidir. Kriz/ afet dönemlerinde birimler arasında artan yoğunluk ve iş yüklerinde meydana gelen farklılaşmalara bağlı olarak çalışanların birimler arasında kaydırılması ihtiyacı oluşur. Böyle bir planlama ilgili birimler ile koordinasyon içinde insan kaynakları birimi tarafından planlanabilir. Ayrıca kriz süreçlerinde insan kaynaklarının etkin, verimli ve doğru kullanılmasını sağlayacak ana birimdir.
Zabita Müdürlüğü	Zabita yerelde belediyeyi ilgilendiren iş süreçlerinin kurallar uygun olarak yürütülmesinden, belediye sınırları içindeki iş yerlerinin denetiminden ve uyumsuzlukların ortadan kaldırılmasından sorumludur. Zabita birimi sahada görev yapan bir birim olarak yerel ile detaylı bilgiye sahip ve paydaşlar ile yakın iletişim içindedir. Bu yüzden gerek planlama gerekse de kriz/afet döneminde yaklaşım ve çözümlerin geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca sahadan verilerin toplanmasına da yardımcı olur.
Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü	Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü belediye sınırları içindeki işletmelerin çalışma koşulları, hijyen, vb. konularda belirlenmiş olan kurallar ve verilmiş olan ruhsatlara uygun koşullarda çalışılmasını sağlarlar. Özellikle kriz/afet planlamasında önlemlerin ve denetimlerin planlanması, kriz/afet sürecinde yerelde ilave sorunların yaşanmasının önlenmesi, denetimlerin yapılması ve kara borsa gibi konuların kontrol altında tutulması açısından önemlidir. Ayrıca sahadan verilerin toplanmasına da yardımcı olur. Kriz/afet süresince ve sonrasında yerel işletmelerin toparlanmasına destek olucu faaliyetler yürütebilirler.
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Bu birim tüm paydaşlarla olan iletişim sağlanması ve koordinasyonu görevlerini yerine getirir. Planlama sürecinin paydaş katılımı ile gerçekleştirilmesi planların hem daha kaliteli hazırlanmasını sağlar hem de halkın benimsemesini kolaylaştırır. Bu yüzden Strateji Müdürlüğü ile iş birliği içinde bu süreçleri planlama sürecinde gerçekleştirilmesi beklenir. Kriz/afet dönemlerinde ise halkın bilgilendirilmesi, uygulamada olan faaliyetlerin açıklanması ve vatandaşların taleplerini tespit etmek açısından önem taşır.

Acil durum planlama ekibi her tür kriz/afet riskini ayrı ayrı değerlendirerek, söz konusu kriz/afetin gerçekleşmesi durumunda hangi birimlerin nasıl çalışacağını ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik yol haritalarını oluşturur.

Bu çalışma kapsamında kriz/afet yönetim sürecinde her birimin görevinin ne olacağı, birimlerden beklentilerin ve hedeflerin neler olduğu net bir şekilde tanımlanmış olur. Bu şekilde kriz/afetin gerçekleşmesi durumunda her birim görevlerinin farkında olduğu için etkin ve koordine bir çalışma gerçekleştirilebilir. Sorunlara imkânlar dahilinde hızlı ve etkin çözümler sunulabilir. Acil ve yerinde kararların alınmasına, kaynakların etkin kullanılmasına hizmet eder.

Diğer taraftan planlama çalışması belediyenin kaynakları neler yapabileceğine ortaya koyarak hangi alanlarda hangi kurumlardan destek almasının kriz/afet dönemlerinde etkili hizmet sunmak için gerekli olduğunu görmesini sağlar. Böylece kriz/afet gerçekleşmeden gerekli ilişkilerin geliştirilerek iş birliklerinin yapılmasına imkân sağlar. Özellikle, merkezi idarenin yerel teşkilatları ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyonu tesis eder.

### Veri Altyapısı:

Belediyelerin etkin bir kriz/afet planlaması yapması ve acil eylem planlarını uygulaması güçlü bir veri tabanına sahip olmaları ile sağlanabilir. Çünkü veri temelli karar verme özellikle hangi hizmetin hangi bölgede ve nasıl gerçekleştirileceğini planlamak ve uygulamayı sağlar. Aynı zamanda uygulamaya geçildiğinde yeterli kaynak ile sorunlara müdahale ederek tatminkâr çözümler yaratılmasına imkân verir. Yeterli veriye sahip olunmadığında vatandaşların beklentilerine ve eldeki imkânlar ile en etkin çözümü sunmak zorlaşır.

Demografik veriler kriz planlama sürecinde ve kriz sürecinde etkin çözümleri sunmak açısından gereklidir. Belediyeler mahalle bazında nüfus, kronik hastalıklar, engelli, kadın, erkek, çocuk, yaşlı, göçmen bilgileri ve sosyo-ekonomik durumu analiz edebilirler. Hane ve mahalle bazında ihtiyaçların belirlenmesi ve doğru planlama yapılarak ortaya çıkması beklenen sorunlara etkin ve hızlı çözümler bulunmasını kolaylaştırır.

Belediyelerin yukarıda bahsi geçen verilerin tamamını kendi imkânları ile toplamaları veya sahip olmaları mevcut uygulamalar çerçevesinde mümkün gözükmemektedir. Bu yüzden söz konusu verileri elde etmek için aşağıdaki yaklaşıma içinde hareket edilmesi hem planlama hem acil durum eylem planı uygulamasını başarısını artırır. Söz konusu yaklaşım:

- Belediyenin elindeki verilerin incelenerek sınıflandırılması,
- Belediyenin ihtiyaç duyduğu ancak elinde olmayan verilerin tespit edilmesi,
- Olmayan verilerden hangilerinin kendi imkânları ile toplanacağını belirlenerek veri toplama faaliyetinin planlanması,
- Belediyenin veri tabanında olmasını istediği bilgilerin sahibi olan kurum ve kuruluşlarla iş birliğine girerek söz konusu verilerin alınmasının sağlanması,
- Dış paydaşlardan elde edilen tüm verilerin sınıflandırılarak analize uygun hale getirilmesini,
- Düzenli olarak güncel tutulmasını,
- Verilerin analiz edilerek kriz/afet yönetimi açısından önemli konuların tespitini,
- Söz konusu verilerin kriz yönetim ekibine ulaştırılmasını içerir.



Özellikle dış paydaşlardan veri sağlanması sürecinde Belediye Başkanı ve Belediyenin üst yönetiminin sürecin içinde yer alması gerekli merciler ile temasta bulunması verilerin üçüncü taraflardan temin edilmesinde kolaylıklar sağlayabilir. Bunun sağlanması için protokol ve benzeri yazılı anlaşmalar yapılması yerinde olur. Böylece kritik öneme sahip faaliyet ve hizmetlerin yerinde, hak temelli ve hızlı şekilde sunulması sağlanabilir.

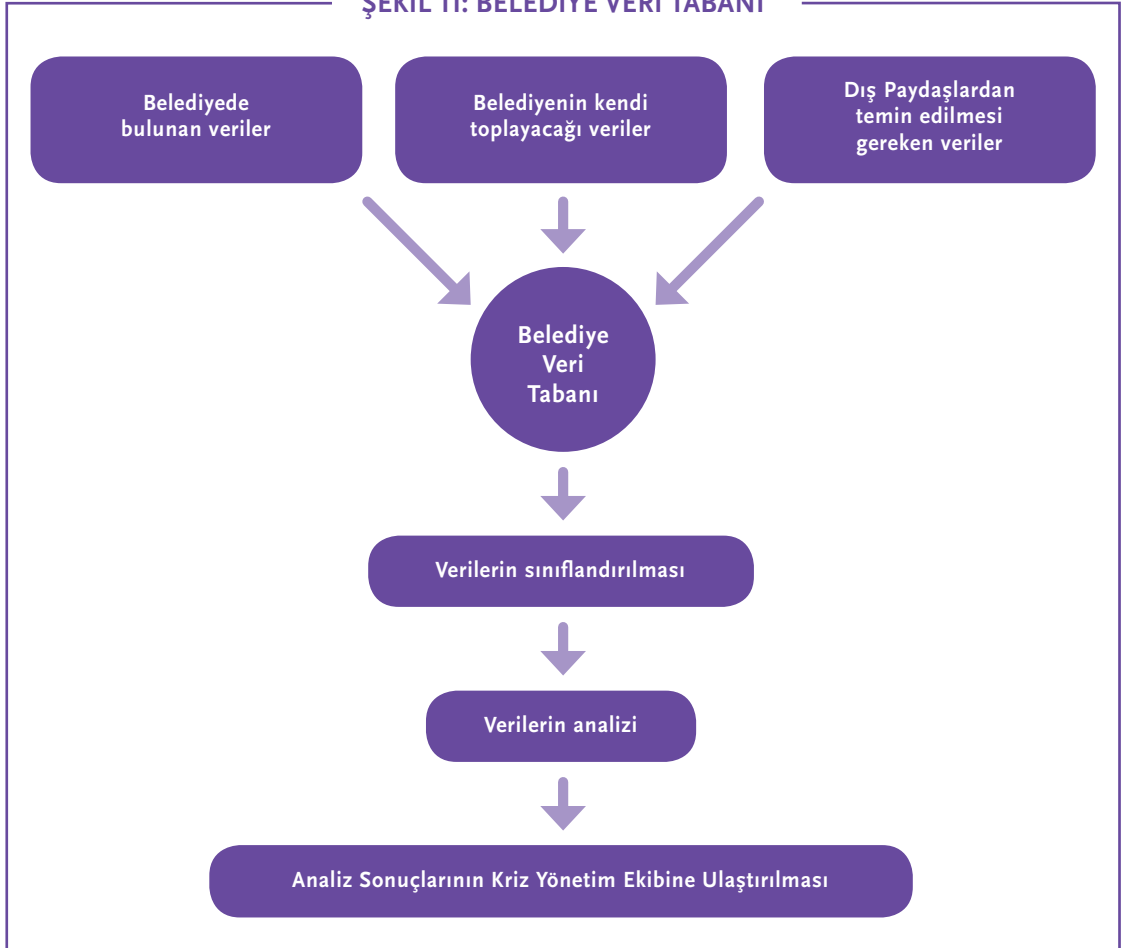
Dış paydaşlardan verileri temin ederken aşağıdaki konularda en üst çabanın sarf edilmesi gerekir:

- Dışarıdan temin edilen bilgiler ile belediyenin kendi toplamış olduğu

verilerde kişisel verilerin korunmasına yönelik kurallara uyulması,

- Dışarıdan veri alınmasına yönelik anlaşmaların hukuki açıdan tüm alanları içerecek şekilde hazırlanmış olması,
- Verilerin düzenli olarak, nasıl ve kim tarafından güncelleneceğinin tayin edilmesi,
- Veri paylaşım konusunda dış paydaşlar ile müzakerelerde kriz/ afet yönetimi konusunda iş birliği fırsatlarının da değerlendirilerek daha etkin ve geniş tabanlı hizmetleri sunma fırsatının değerlendirilmesini içerir.

ŞEKİL 11: BELEDİYE VERİ TABANI



Analiz süreci kriz yönetim ekibinin üzerinde çalışarak belirlemiş olduğu kriterler çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu şekilde amaca uygun hale getirilmiş veri setleri hazırlanmış olur. Söz konusu veriler kanıt temelli karar almak ve kararların kalitesini artırmaya imkân sağlar.

### Planlama Sürecine Paydaş Katılımı:

Etkin bir kriz planlaması ve yönetimi ancak toplumun tüm kesimlerinin katılımı ve sorumluluk alarak katkı yapmaları ile sağlanabilir. Etkin bir paydaş katılımı için belediye sınırları içinde yaşayan ve çalışanlara ait demografik bilgilere sahip olmak gerekir. Böylece planlama çalışmasına tüm kesimlerin temsilcilerinin katılımı sağlanabilir. Paydaşlar arasında sivil toplum kuruluşları, işletmeler, üniversiteler ve diğer kurumların dahil edilmesi kapsayıcı karar alınmasına fırsat sunar.

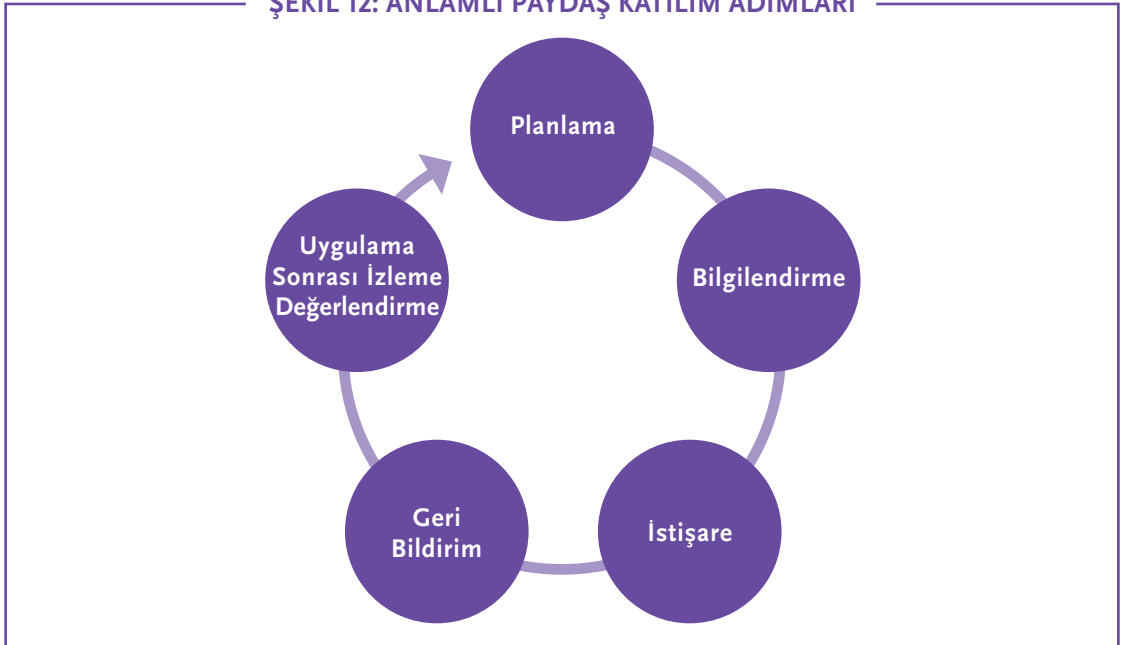
Paydaş katılımı farklı kesimlerin ihtiyaç,

beklenti ve taleplerinin anlaşılmasına imkân sağlar. Diğer taraftan paydaşlar da belediyenin kabiliyetleri, imkânları konusunda bilgi sahibi olurlar. Bu şekilde karşılıklı bir iş birliği ortamı da yaratılarak gerek planlama gerekse kriz sırasında belediyenin hizmetlerinin ve desteklerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin uygun olanları birlikte gerçekleştirilebilir.

Yerelde yaşayan vatandaşlar dışında komşu belediyeler, büyükşehir/il belediyesi, merkezi idarenin birimleri, sivil toplum kuruluşları, bölgede faaliyet gösteren kurumları temsil eden yapılar da önemli paydaş gruplarını oluştururlar. Bu gruplarında katılımının sağlanması, ilgili tüm paydaşların planlama ve daha sonra kriz/ afet yönetimine destek olmalarını teşvik eder. Paydaş katılım süreçleri aynı zamanda veri ve bilgi toplamak açısından bir fırsatta oluşturabilir.

Paydaş katılım sürecinin faydalı olması için anlamlı paydaş katılımı yaklaşımının uygulanması gerekir. Anlamlı paydaş katılımının adımları:

ŞEKİL 12: ANLAMLI PAYDAŞ KATILIM ADIMLARI



**Planlama:** Kriz durumunda paydaşların nelerden etkileneceğini, nasıl bir destek ihtiyacı ortaya çıkacağını, farklı kesimlerin ihtiyaç, beklenti ve taleplerinin öğrenilmesine yönelik ne gibi etkileşim yöntemleri kullanılacağına dönük planlamalar yapılır.

Bu adımda paydaş grupları belirlenir. Belirlenen paydaş gruplarına nasıl ulaşılabileceği, nasıl bir iletişim kurulacağı ve hangi yöntemler ile bilgi alınacağı konusunda hazırlık yapılır. Örneğin okuma yazma bilmeyen ya da Türkçe bilmeyen kişiler anket uygulamak istenilen bilgiyi almak açısından sorunlu olduğu için bu gruplardan doğrudan görüşme yoluyla bilgi alınması daha uygun olur.

Söz konusu bilgiler alındıktan sonra bir araya gelinerek karşılıklı birbirini anlama ve yapılabilecekler konusunda istişarelerde bulunmak faydalı sonuçlar yaratır. Bu şekilde sadece bilgi almak değil aynı zamanda farklı paydaşlardan görüş ve öneri alınması da sağlanır. Ne kadar farklı paydaş grubu ile istişare edilirse o kadar değişik bakış açısı ile değerlendirme ve yeni fikir alma imkânı artar.

Bu sürecin kapsayıcı olması doğru değerlendirme yapılması için önemlidir. Çalışmaya belediye sınırları içinde yaşayan tüm grupları katmak anlamalı çözüm oluşturmanın ilk adımıdır.

**Bilgilendirme:** Bu aşamada paydaşlar ile istişare çalışmasını gerçekleştirmeden önce belediyenin paydaşlardan hangi konuda bilgi ve görüş almak istediklerini içeren bilgilendirmeler yapılır. Ayrıca belirlenmiş olan konuda genel bilgilendirme, daha önce yapılmış çalışmalarda elde edilen bilgiler katılımcılar ile paylaşılır.

Bilgilendirmenin amacı paydaş katılım sürecinde rol alacakların konu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve

daha verimli bir istişare sürecinin gerçekleştirilmesidir. Bilgilendirme katılımcıların durumuna uygun olan iletişim kanalları kullanılarak yapılmalıdır.

**İstişare:** İstişare aşaması paydaşlarla bir araya gelinerek görüş ve önerilerin alındığı ihtiyaçları ve taleplerin öğrenildiği aşamadır. Bu çalışmanın her grup için uygun yöntemle yürütülmesi katılımcıların kendilerini rahat hissetmelerine, onlara değer verildiği için güven duymalarını ve açık davranmalarına yardımcı olur.

Bu adımda temel amaç paydaşlardan planın hazırlanması ve kriz döneminde faydalı olacağı düşünülen bilgilerin alınması ve iş birliği ortamının yaratılmasıdır. Bu aşamada farklı grupların görüş ve önerilerini alabilmek için birden çok yöntem ve araç değerlendirilmelidir. Örneğin ilk aşamada anket yapılmasını, anket alışmaları değerlendirildikten sonra Çalıştay veya toplantı yapılması gibi faaliyetlerin tamamı bu adımın parçalarıdır.

**Geri Bildirim:** İstişare aşamasını takiben ilgili birimler ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü paydaşlardan alınan görüşleri ve talepleri değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda hangi konuların plana nasıl dahil edileceği netleştirilir. Ayrıca kriz/ afet yönetim sürecinde hangi paydaş gruplarından hangi konularda destek alınacağı da yine bu aşamada belirlenir. Böylece kriz/ afetin türüne göre hangi paydaş gruplarından hangi konu ve alanlarda destek alınacağına karar verilebilir. Bu şekilde acil durum eylem planının uygulanması sürecinin etkinliği artırılabilir.

Bu çalışmaların sonunda paydaşlara yaptıkları önerilerden ve taleplerinden hangilerinin plana dahil edildiğini hangilerinin dahil edilmediğini nedenleri ile bildirmek güvenin artmasına sebep

olur. Böylece daha sonra yapılacak paydaş katılım süreçlerine fikirlerine değer verildiğini düşünerek daha istekli olarak katılırlar ve çalışmaların daha başarılı olması konusunda değer katarlar.

Kriz/ afet sürecinde paydaş gruplarından hangi konu ve alanlarda destek beklendiği ve desteğin niteliği konusunda bilgilendirme yapılması ilgili grupların kendilerini önceden hazırlamasını sağlar.

### *Uygulama Sonrası İzleme Değerlendirme:*

Bu adım kriz/ afet yönetiminin gerçekleşmesi sonrasında paydaşlardan elde edilen veriler ile yapılan planlama ve gerçek durumda elde edilen deneyimler karşılaştırılarak gelecek için gelişim alanları tespit edilir. Bu konulara yönelik

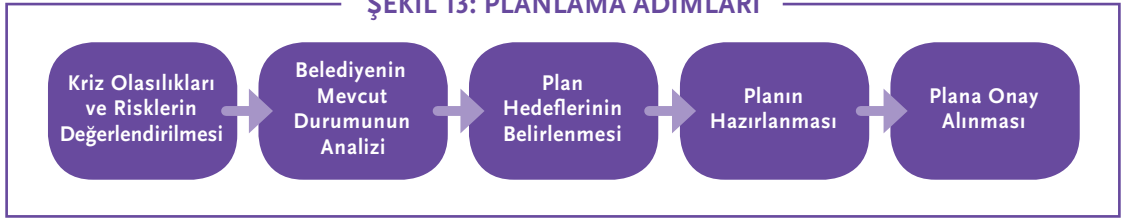
iyileştirmeler planlanır ve paydaşlar ile de ilgili konulara yönelik istişareler gerçekleştirilir. Bu adım öğrenmenin gerçekleştiği ve daha iyi hizmet sunmak için gelişim konularının belirlendiği en önemli adımdır.

Diğer taraftan paydaş katılım çalışmalarının hem planlama hem de kriz aşamasında düzenli aralıklar ile tekrarlanması hem beklentilerin güncellenmesi hem de veri toplamak açısından önemlidir. Bu durum değişen koşullara ve yeni gelişmelere karşı belediyenin çevik ve etkin şekilde hareket etmesine imkân verir. Bunun için gerekli kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve kaynak tahsisi yapılabilir.

## Planlama Adımları

Planlama süreci beş adımdan oluşur.

ŞEKİL 13: PLANLAMA ADIMLARI



## Kriz Olasılıkları ve Risklerin Değerlendirilmesi:

Bu adımda, ortaya çıkması olası risklerin belirlenmesi ve bu risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak krizlerin belirlenmesi gerçekleştirilir. Bu aşamada ilk yapılması gereken belediyenin karşı karşıya olduğu önemli ve öncelikli risklerin belirlenmesidir. Örneğin günümüzde kentlerin karşı karşıya olduğu krizlerden bazıları: deprem, salgın, yangın, su baskını, uçak düşmesi, iklim

değişikliği, vb. konulardır.

Öncelikle belediye afet risklerinde farklı kamu kurumlarının (dış paydaşların) görev ve sorumluluklarını tespit etmelidir. Bu krizlerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkması muhtemel risklerin her birim (iç paydaşlar) açısından neler olduğunun planlama ekibi tarafından tartışılarak belirlenmesi gerekir. Bu konuya yönelik çalışmalar yapılırken daha önceden bu konuda başka kurumlar (kamu veya özel) tarafından hazırlanmış olan çalışmaların incelenmesi ve gerekli durumlarda

uzmanların davet edilerek onlardan bilgi alınması doğru ve etkin planlama için faydalıdır. Ortaya çıkması olası risklerin tespitinde kent coğrafi bilgi sisteminde bulunan veriler faydalı olur. Bu yüzden coğrafi bilgi sisteminin güncel olması önem taşır.

Hem krize hem de kriz sonrası ortaya çıkması olası risklere hazırlık yapılması ancak detaylı bir çalışma ile öngörülebilir bütün durumların ortaya konulması (olasılık senaryoları) ile mümkün olur. Kriz ve riskler üzerinde çalışma yapılırken gerçekleşme olasılık ve zamanlamasından bağımsız olunarak ve hiçbir risk alanı göz ardı edilmeden çalışma yapılmalıdır. Örneğin salgın hastalık riski 2019 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından gündeme getirilmiş ve aynı risk Dünya Ekonomik Forumu tarafından desteklenmiş olmasına rağmen ne zaman gerçekleşeceği belli değil düşüncesi ile birçok kurum tarafından yeterli hazırlık yapılmamıştır. Kriz ortaya çıktığında ise gerek salgın ile mücadele edilmesinde gerekse de ortaya çıkan sorunların çözümünde sıkıntılar yaşanmış ve yaşanmaya devam ediyor. Bu yüzden düzenli olarak kriz ve risk planlarını gözden geçirmek ve beklentilere göre öncelikleri değerlendirmek faydalı olur.

Bu analiz sonunda krizlere karşı hazırlık olmak için gerekli olan kaynak ve organizasyonun nasıl olması gerektiğine yönelik fikirlerin ortaya konulmuş ve planlanmış olması beklenir.

## Belediyenin Mevcut Durumunun Analizi:

Kriz ve risk alanları belirlendikten sonra yapılması gereken değerlendirme belediyenin mevcut stratejisi, organizasyonu, çalışma düzeni, kaynakları, iş planı ve ilişki ağı çerçevesinde kabiliyetleri belirlenmeli. Farklı afetlerin/krizlerin yol açacağı sonuçlar hesaba katılarak gerekli güçlendirme ve kapasite

inşası yapılmalı. Söz konusu analizde dikkat edilmesi gereken temel konular şunlardır:

- İnsan kaynakları ve uzmanlıklarının durumu,
- Birimler arası çalışan kaydırma planı,
- Gerekli ekipman ve teknolojinin mevcudiyeti,
- Faaliyet ve hizmetlerin sağlanması için yöntem ve araçlar,
- İhtiyaç duyulacak iletişim altyapısı,
- Paydaşlar (vatandaş, muhtar, STK vd.) ile etkileşim kanalları,
- Geçici koruma ve destek alanları/ hizmetleri,
- Hedef grupların yer, durum ve ihtiyaçları hakkında veri mevcudiyeti,
- Acil durum için kurumsal yönetim ve uygulama yapısı,
- Bütçe ve diğer kaynakların yeterliliği,
- Merkezi, büyükşehir ve diğer kamu kurumları ile koordinasyon.

Bu şekilde bir önceki adımda belirlenmiş olan kriz ile etkili mücadele edilmesi için gereken koşullar ile belediyenin mevcut durumun karşılaştırılarak gelişim alanları ve iyileştirilmesi gereken alanlar tespit edilir. Benzer şekilde acil durum için kaynak tahsisi ve kullanımını belirlenir.

## Plan Hedeflerinin Belirlenmesi:

Hedefler krizle mücadele süreci sırasında ve sonunda, krizle mücadele faaliyetleri ile elde edilmesi istenen sonuçlardır. Hedefler daha önceki adımlarda ortaya çıkan durum değerlendirilerek belirlenir. Bu değerlendirme hazırlık aşamasında ve icra sürecinde hedeflere ulaşmak için ne kadar kaynak ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağını planlaması için önemlidir.

Hedef önerileri her bir kriz türü için

ayrı ayrı geliştirilir. Hedeflerin nihai hale getirilmesi için Belediye Başkanın onayı gerekir. Çünkü hedefler ve hedeflere ulaşılması için yapılacak faaliyetler belediyenin bütçesi üzerinde etki yapacaktır. Örneğin: Aşırı yağmur dolayısıyla su baskını riskinin oluşacağı durumda, belediye sınırları içinde yer alan A mahallesinin mevcut alt yapının iyileştirilememesi dolayısıyla belli caddelerinde oluşabilecek su baskını riskleri dolayısıyla meydana gelebilecek can kaybı riskinin ortadan kaldırılması için yaşayanların ve iş yerlerinin boşaltılarak insanların yağmur başlamadan A spor salonuna yerleştirilmesi gibi eylemler planlanır. Böylece olası can kaybı yaşanmaması hedeflenir. Bu bölgede biriken suların binalara zarar vermelerini önlemek için olay bölgesine yağmur başlamadan B birimi ekiplerinin yollanarak su baskınlarının önlenmesine yönelik hem kriz öncesi hem de kriz sırasında çalışmasının sağlanarak hiçbir binanın zarar görmemesi sağlanır. Bu hedefin gerçekleşmesi için söz konusu spor salonu konusunda karar verme yetkisi mevcut değilse ilgili kurum veya kuruluş ile temasa geçerek bunun sağlanması gerekir. Diğer taraftan B biriminin mevcut ekipman ve personel yapısı beklenen işe uygun hale getirilmesi de bir diğer konu olarak planlama aşamasında düşünülmesi gereken bir olgudur.

Benzer şekilde farklı risklerin ve bunlardan olası etkilenecek hedef grupları belirlenmelidir. Her risk için önleyici, azaltıcı ve onarıcı eylemler planlanmalı. Bu eylemler için gerekli altyapı, insan gücü ve iş birliği koşulları senaryo bazlı olarak hedeflere yansıtılmalı. Her afet/kriz türüne bağlı olarak farklı hedefler ve bunlara ilişkin eylemler detaylı olarak değerlendirilmeli.

### Planın Hazırlanması:

Bu aşamada bir önceki adımda belirlenmiş hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol

izleneceğine yönelik planlar Strateji Geliştirme Müdürlüğü ve ilgili diğer ekipler tarafından oluşturulur.

Belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlere yönelik en az iki farklı plan alternatifinin oluşturulması önem taşır. Çünkü tek alternatifli planlarda sorun yaşandığında çözümsüzlük durumu yaşanır. Planlama çalışmasında hem kriz öncesinde hem kriz sırasında ve sonrasında çözüme yönelik görev alacak birimlerin:

- Hangi çalışmalarını hangi adımda yapacağı,
- Ne gibi kaynaklara ihtiyaç duyacağı,
- İhtiyaç duyulan kaynakların nasıl bulunacağı,
- Birimler arasında çalışan kaydırmalarının nasıl yapılacağı ve buna bağlı olarak hangi kişinin hangi birime gideceği,
- Gerekli hazırlıkların ve eğitimlerin nasıl gerçekleştirileceği,
- Kriz başladığında kriz ekibinin nerede toplanacağı,
- Hangi kriz tipinde hangi birimlerin hızlı bir şekilde görev yerlerinde olması gerektiği,
- Kriz sürecinde personelin sağlık ve güvenliğinin nasıl sağlanacağı,
- Belediye içinde çalışma düzeninin nasıl olacağı,
- Hangi birimlerin uzaktan çalışacakları, hangi birimlerin fiilen işlerinin başında olacağı,
- Kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında toplanacak verilerin neler olduğu,
- Toplanması istenen verilerin nasıl elde edileceği ve kayıt altına alınacağı,
- Hangi paydaş ve kurumlar ile ne gibi iş birliklerinin yapılacağı,
- Vatandaşlara ve iş yerlerine hangi

konularda destek verileceği,

- Düzenli ölçümlerin nasıl yapılacağı ve hedef ile gerçekleşen arasındaki farkın nasıl izleneceği,
- Farklı paydaşlar ile nasıl iletişim kurulacağı,
- Farklı birim ve kurumlara yönlendirmelerin nasıl yapılacağı,
- Kriz bittikten sonra vatandaş ve iş yerlerine yönelik kriz ile ilgili hangi çalışmaların yapılacağı ve hangi desteklerin verileceğinin plana yansıtılması gerekir.

Tüm bu konularda mutabakata sağlandıktan ve Belediye Başkanının onayı alındıktan sonra plan yazılı hale getirilerek tüm birimlere iletilir.

### Plana Onay Alınması:

Hazırlanmış olan plan stratejik planda

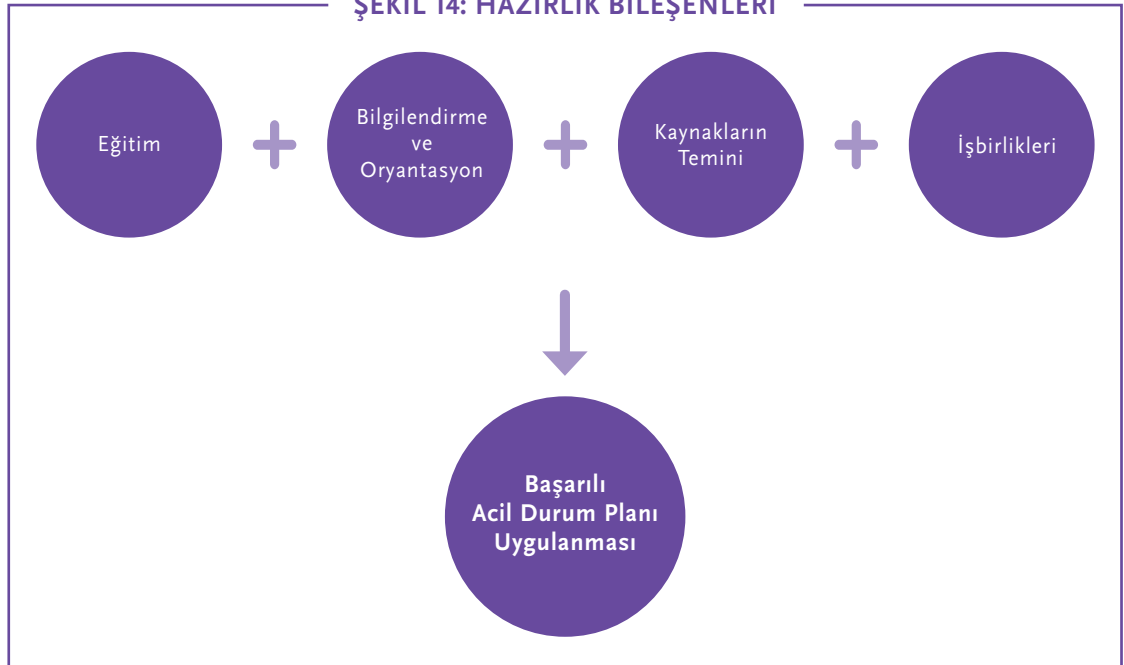
değişiklikler gerektiriyorsa bu durumda Belediye Başkanının onayı sonrası hayata geçebilir. Stratejik planda hazırlanan kriz yönetim planı ile bağlantılı olarak yapılan değişikliklerin resmi olarak onaylanarak yürürlüğe girmesi gerekir. Bu süreç tamamlandıktan sonra plan belediyenin kurumsal politikası haline gelir. Böylece sürekli olarak güncellenmesi ve güçlendirilmesi sağlanır, olası krizlerin gerçekleşmesine karşı hazır olunur.

### Hazırlıkların Yapılması ve Planın Kriz Döneminde Uygulanması

Etkin kriz yönetimi için hazırlık sürecinin kalitesi belirleyici role sahiptir. Olası afet, risk ve senaryoların belirlenmesinden eylemlerin tayin edilmesi ve izlenmesine kadar her aşama bu süreçte belirlenmelidir.

### Hazırlık Çalışmaları

ŞEKİL 14: HAZIRLIK BİLEŞENLERİ



## Eğitim, Bilgilendirme ve Oryantasyon:

Plan hazırlanıp onaylandıktan sonra uygulamaya yönelik olarak tüm birimlere genel plan ve her birimini üzerine düşen sorumluluklar konusunda eğitilmesi gerekir. Böylece her birim kriz/ afet yönetim sürecinde kendinden ne beklendiğini anlamış olur. Eş zamanlı olarak kendi deneyim ve görüşlerini paylaşma imkânı sunulur. Söz konusu eğitimlerin planlama ekibi tarafından verilmesi konuya hâkim olmaları ve planı hazırlamış olmaları dolayısıyla faydalıdır. Gerekli görülürse, kurum dışında uzman ve diğer kurum temsilcilerinden destek alınır.

Hazırlık aşamasında atılması gereken bir diğer adım birimler arasında geçiş yapması planlanan personelin kriz/ afet yönetim sürecinde görev yapacağı yer ve işler konusunda bilgilendirilmesidir. Bu şekilde ilgili kişiler acil eylem planı hayata geçirildiğinde ilgili birimlerle temasa geçerek çalışmaya başlayabilirler. Acil eylem planı uygulama sürecinde destek amaçlı başka birimlerde çalışması beklenen çalışanların ilgili birimler ile plan hayata geçmeden tanıştırılması ve oryantasyon çalışmalarının yapılması faydalı olur. Bu şekilde kriz/ afet döneminde yeni görev yerine giden kişi hem ekibe hem de çalışma ortamına hızlı uyum sağlayabilir. Hızlı uyum çalışmanın etkinliği ve verimliliği için gereklidir. Ayrıca, üstleneceği rol ve yürüteceği işler konusunda gerekli bilgi ve beceriyi kazanmaları da sağlanır.

## Kaynakların Oluşturulması ve İş Birlikleri:

Plan hazırlanırken yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan kaynak ihtiyacına göre eksik olan kaynakların temini için bir planlama yapılması uygun olur. Bu plan çerçevesinde ekipman, insan kaynağı

ve teknolojik eksiklikler ile mali yapının şekillendirilmesine yönelik çalışmalar plan çerçevesinde gerçekleştirilir.

Belediyenin krizi yönetmek için iş birlikleri oluşturması gerekir. Bu iş birlikleri verilerin paylaşılması, hizmet noktalarında destek gibi konuları içerebilir. İş birliği yapılan taraflar hem kamu hem özel sektör hem sivil toplum kuruluşları hem de muhtarlık gibi paydaşlar olabilir. Bu paydaşların kriz süresince koordinasyonu için gerekli yönetim mekanizmaları geliştirilmelidir. Planın hayata geçme sürecinde sorun yaşanmaması için hazırlık sürecinde bu kurumlar ile ilişki kurarak karşılıklı beklentiler ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağı konusunda hazırlıkların yapılması faydalı olur. Bu hazırlıkların tercihen yasal ve yazılı bir çerçeveye oturtulması süreci daha net ve sağlıklı kılar.



## Acil Eylem Planı Uygulama Süreci:

Kriz/afet ortaya çıktığında belediye birimleri vatandaşın beklenti ve

talepleri çerçevesinde çalışmalarına başlayacaklardır. Bu çalışmaların etki yürütülmesi için aşağıdaki konular acil eylem planının başarılı bir şekilde icra edilmesi için önemlidir.

ŞEKİL 15: EYLEM PLANI UYGULAMA ADIMLARI

Başarılı Acil Eylem Planı Uygulaması						
Sistemin mevcut halini korumaya yönelik şoklara karşı direnç göstermesi ve istikrarlı duruma geri dönmesi	Düzenli Veri Toplanması ve Çalışmaların Takip Edilmesi	Belediye Çalışanlarının Sağlığının Korunması	Belediye Temel Hizmetlerinin Devamlılığı	Sosyal Destek ve Yardım Çalışmaları	Belediyenin Krizle Mücadeleye Lojistik Olarak Hazır Olması	Paydaşlar ile İletişim ve Koordinasyon

### Birimlerin etkin bir şekilde kriz çalışma düzenine geçmesi ve iş sürekliliğinin sağlanması:

Planlama aşamasında, hangi birimin uzaktan hangi birimin belediyedeki ofisinden ve hangilerinin sahada çalışacakları belirlenmiş olmalı. Belirlenmiş olan çalışma düzenine geçilmesi konusu yakından takip edilerek etkin çalışmanın gerçekleşmesi güvence altında olur. Çalışma düzeni incelenerek işleme aşamasında ortaya çıkan sorunlara yönelik çözümler geliştirilerek hedeflere ulaşılması sağlanır. Bu konuda sürekli iletişim kanallarının mevcut olması ve ihtiyaç duyulacak sorunlara çözüm üretme imkânı oluşturulmalı.

### Düzenli veri toplanması ve çalışmaların takip edilmesi:

Kriz planlama sürecinde başlatılan ve acil eylem planının uygulanmasına kadar olan dönemde toplanmaya ve analiz edilmeye

devam edilen veriler, benzer şekilde kriz döneminde toplanılmaya devam edilmeli ve bilgi alma sıklığı artırılmalı. Bu şekilde planlanan ile gerçekleşen durum arasındaki denge, ortaya çıkan farklar veya iyileştirme gereklilikleri görülerek bu konulara yönelik adımlar atılabilir. İş birlikleri, destek talepleri konusuna odaklanılarak bu ayağın güçlendirilmesi sağlanabilir. Bu şekilde etkin faaliyet gösterilmesi güvence altına alınmış olur.

Uygulama sürecinde düzenli veri toplanması, birimlerinin faaliyet sonuçlarının başarı durumunu ölçmeye imkân verir. Ayrıca, planlama döneminde öngörülme durumların hızla fark edilerek bu alanlara yönelik düzeltme çalışmalarının yapılmasına yön gösterir. Bütün olarak, hedeflere ulaşmak açısından durumun ne olduğunun yakın takibine olanak verir.

İş süreçlerinin kurallara ve planlara uygun işleyip işlemedikleri kriz yönetim ekibi ve İç Denetim birimi tarafından takip edilerek süreçlerin etkin işlemesine

yönelik öneriler ile geliştirilebilir. Paralel olarak, dış paydaşlardan veri, bilgi ve değerlendirmek almak da sürecin daha sağlıklı ve etkin yürütülmesine hizmet eder.

### Belediye çalışanlarının sağlığının korunması:

Belediye çalışanlarının sağlıklarının korunması konusuna özel önem verilmeli. İş veren olarak belediyenin en öncelikli görevi kendi sorumluluğu altında çalışan insanların can güvenliğini ve sağlıklı ortamda çalışmalarını sağlamaktır.

Kriz dönemlerin bu durum özellikle de salgın hastalıklarda daha da önem kazanır. Salgın hastalık dönemlerinde, salgını yayılmasına engel olacak tedbirlerin alınması ve uygulamanın sıkı takibi gerekir. Salgın durumunda özellikle insanlar ile fiziksel temas gerektiren işlerde bu konuya yönelik özel koruyucu önlemler alınmalı. Aynı zamanda bu önlemlere uyumun yakından takibinin sağlanması ve uymayanların uyarılarak hastalık bulaşma riskinin kontrol altında tutulması sağlanmalı.

Yine salgın dönemlerinde belediye özellikle doğrudan temas gerektiren iş süreçleri için ofislerde gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir. Bunun için olası riskler önceden analiz edilmeli ve gerekli kurallar belirlenmiş olmalı.

Kriz dönemlerinde çalışanların sağlığının korunması; çalışanların sağlık nedenleri dolayısıyla çalışmaz duruma gelmeleri dolayısıyla ortaya çıkacak iş gücü kaybının engellenmesi ve faaliyetlerin aksamadan yürütülmesinin sağlanması için hayati önem taşır. Nihai olarak, kurumun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi çalışanların sağlıklı olmaları ve görevlerini icra edebilmelerine bağlıdır. Deprem gibi afetlerde çalışanlarının aileleri ile ilgili sıkıntılar olabileceği düşüncesi ile planlama sürecinde konu detaylı olarak ele alınmalı.

### Belediye temel hizmetlerinin devamlılığı:

Kriz döneminde temel belediye hizmetleri olan temizlik, hijyen, yolların çalışır durumda bulunması, yağmur suyu kanallarının işler halde olması gibi alanlarda hizmetlerin aksamadan devam etmesi gerekir. Bu yüzden insan kaynağı ve ekipman kullanım planlaması çok önemlidir. Hem kriz ile mücadele çalışmalarının yapılması hem de temel belediye hizmetlerinin sunulması ancak doğru insan kaynağı planlaması ile mümkün olabilir. Afetlerde gerekli olacak araç, ekipman ve teknolojik kaynakların da benzer şekilde planlanmış ve hazır halde tutulması gerekir.

### Sosyal hizmet ve destek faaliyetleri:

Vatandaşlar açısından en önemli konulardan biri kriz dönemlerinde sosyal hizmet ve desteklerdir. Özellikle iş hayatının durması, gelirlerin azalması ile düşük gelir grubunun dayanıklılığı ve yaşam kalitesi olumsuz etkilenir. Bu durum hem insani krizlerin hem de toplumsal refah eşitsizliğinin artmasına sebep olur. Buna bağlı olarak toplumsal huzur olumsuz etkileneceği gibi dayanışma ve vicdan yara olabilir. Belediyeler krizden etkilenen gruplara sosyal hizmet ve destekler sunması, bu kesimlerin kriz dönemini en az sıkıntı ile atlattıklarına katkı sağlar. Böylece toplumsal huzur ve güven korunabilir. Sosyal hizmet ve desteklerin sunulması yerel ekonomik faaliyetlere kısmi de olsa katkı yapar.

Kriz planlama süreçlerinde sosyal hizmet ve destek ihtiyacı duyan kesimlerin doğru tahmin edilmesi doğru kaynak ayrılmasını sağlar. Aksi halde, belediye yetersiz kaynak ile krize yakalandığında vatandaşın beklentilerini karşılamakta güçlük çekebilir. Bu noktada verilere

dayanarak, hak temelli ve adil hizmetler sunulmalı. Ayrıca, diğer sosyal hizmet veren kurumlar ile iş birliği yapılmalı. Böylece ihtiyaç sahipleri ve türleri mevcut olan hizmetlerden en etkin ve adil şekilde yararlanması sağlanabilir.

Gerek plan aşamasında gerekse kriz sürecinde yerelden toplanan ve ülke genelinden gelen veriler dikkate alınmalı. Bu krizin etkilerinin ne kadar devam edeceğinin tahmine yönelik çalışmalar yapılması ve hazırlıklı olmak için faydalı olacaktır. Bu şekilde belediye uzun dönemli destek ihtiyaçlarına karşı gerekli kaynağın sağlanması için çalışmalar gerçekleştirebilir. Söz konusu kaynak bütçenin yeniden düzenlenmesi, yatırımlarda değişiklik, hizmetlerde revizyon ve merkezi idareden kaynak talebi ile oluşturulmaya çalışılabilir.

## Belediyenin krizle mücadeleye lojistik olarak hazır olması:

Belediyenin kriz sürecinde tedarik yönetimi konusuna özel önem vermesi gerekir. Lojistik altyapıda yaşanan sorunlar belediyenin hem hizmetlerinin aksamasına hem de sosyal yardımların ulaştırılmasında sorunlara neden olabilir. Bu yüzden tedarik zinciri içinde yer alan kurumlarla kriz döneminde ortaya çıkması olası konuları da içerecek şekilde anlaşmalar yapması faydalı olur.

## Paydaşlar ile iletişim ve koordinasyon:

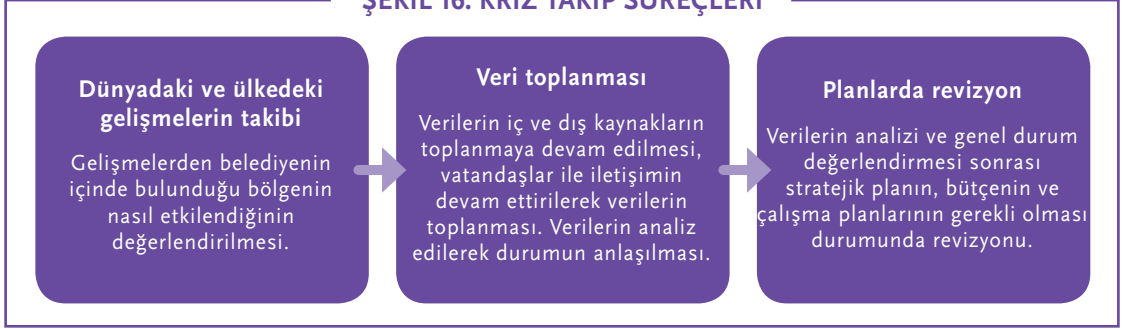
Kriz döneminde paydaşlar ile iletişim toplumun düzenli ve zamanında bilgilendirilmesi büyük önem taşır. Belirsizlik ve kaygının azalmasına hizmet eder. Bu bilgilendirme vatandaşların hangi alanlarda nasıl destek alacakları konusunda haberdar olmaları açısından önemlidir. İletişim dijital kanallar, telefon, bilgi panoları gibi çeşitli yöntemler ile yapılabilir. Özellikle salgın dönemlerinde

vatandaşların yapmaları gerekenler ve alınması gereken önlemler konularında bilgilendirmeler toplum sağlığının korunması ve hayatın daha çabuk normalleşmesi için de etkilidir.

Bir diğer konu sağlık sorunlarının nerelerde yoğun olduğu bilgisinin paylaşılması olabilir. Bu şekilde vatandaşların söz konusu bölgelerden uzak durarak salgının yayılmasını engellemeye yardımcı olabilirler. Covid-19 krizi ile başarılı mücadele eden ülke örneklerinde bu tür bilgilerin toplumla paylaşıldığı ve bu yaklaşımın hastalığı kontrol altına alınmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların olabildiğince farklı kanallarla yürütülmesi için gerekli yöntem ve araçlar önceden planlanmalı ve hazırlıklar yapılmalı.

## Kriz Sonrası Paydaşları Destekleme Süreci

ŞEKİL 16: KRİZ TAKİP SÜREÇLERİ



Krizin etkisi ortadan kalkıp normalleşme süreci başladıktan sonraki gelişmeler, vatandaşlar ve paydaşların desteğe ihtiyaç duyup duymayacağını belirler. Kriz fiilen geçmiş olsa da ekonominin toparlanması ve iş hayatının normale dönmesi zaman alabilir. Bu durumda belediyenin sosyal eşitsizliklerin azaltılması için paydaşlara olan desteğini sürdürmesi uygun olur.

Daha önceki bölümde açıklandığı üzere, sosyal hizmet ve destekler toplumun kendini bir arada hissetmesine ve dayanışmayı korumasını sağlar. Diğer taraftan toplumsal ve sosyal tepkilerin oluşmasını engeller. Böylece tüm kesimler için huzurlu bir yaşamı tekrardan hızlı bir şekilde yakalamasını destekler.

Ancak krizin uzun sürmesi belediyenin kendi çalışmalarında revizyon yapmasını gerektirir. Özellikle sosyal hizmet ve desteklere ayrılan bütçenin büyütülmesi bu revizyonların başında yer alır. Söz konusu artış belediyenin yapmayı planladığı yatırımları ötelemesi, sosyal destek dışı birimlerin bütçelerinde kesintiler yapmasını gerektirebilir. Genel ekonominin yavaşlığına bağlı olarak gelirlerdeki azalma ayrılacak bütçenin miktarını etkileyebilir. Belediye bütçelerde ayarlamaları yaparken temel hizmetlerden kısıntı yapamayacağını varsayarak bu çalışmalar yapılmalıdır.

Merkezi idareden alınan yardımlar bu bütçenin oluşturulmasına yardımcı olabilir. Ancak bu yardımların gelmemesi veya az olması durumunda da paydaşlar belediyeden sosyal yardım talebinde bulunmaya devam edeceklerdir.

Talebin büyüklüğü konusunda tahminler yapabilmek için tüm kanallardan verilerin toplanmasına devam edilmeli ve analizler düzenli olarak yapılmalıdır. Paydaşlar ile temas ve doğrudan paydaşlardan bilgi toplanması hem durumun daha iyi anlaşılmasına hem de paydaşların beklenti, talep ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

Tüm bu bakış açısı ile planlama ekibinin Belediye Başkan liderliği ve Strateji Müdürlüğü koordinasyonu ile çalışması ve tüm bu yaklaşımları diğer birimlerinde katılımı ve görüşlerini alarak şekillendirmesi etkin bir planlama ve icra süreci geçirilmesini sağlar. Gerekli durumlarda stratejik planlar revize edilerek bütçe ve kaynak yapısı yeni ihtiyaçlar ile uyumlu hale getirilmiş olur.

# TASLAK EYLEM PLANI ÖNERİSİ

## KRİZ YÖNETİMİ

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Kriz Masası kurulabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kriz Masasının kurulması ihtiyacının üst yöneticiye (Belediye Başkanı) iletilmesi</li> <li>Belediye Başkanının onayı</li> <li>Kriz Masası faaliyetlerinin koordinasyonu konusunda yetkin müdürlüğün görevlendirilmesi</li> <li>Kriz masası çalışmaları kapsamında kentteki diğer kurumlar ile görüşmelerin yapılması</li> <li>Kriz masası kapsamında aşağıdaki faaliyetler yürütülebilir:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Kriz durumunun yönetimi için kurum içi görev dağılımının belirlenerek, karar verme mekanizmasının oluşturulması.</li> <li>Çalışanlar ve vatandaşla ilgili önemli risklerin belirlenmesi. ve bu risklere karşı gerekli yeni önlemlerin uygulamaya konması.</li> <li>Kriz sürecinin her aşamasında ilgili paydaşların ve muhtarların dahil edilerek risk değerlendirmesi yapılması, tüm hizmet alanlarına ilişkin risklerin tespit edilmesi.</li> <li>İhtiyaç oluşması muhtemel temel gıda, hijyen, maske/dezenfektan, vb.. için tedarik sağlanması.</li> <li>Olası tüm finansal ve iş senaryolarını (normale dönüş, piyasaların düşüşü, artan kısıtlamalar, küresel karantina ve muhtemel kitlik senaryoları) değerlendirerek; alınacak aksiyonların belirlenmesi.</li> <li>Ulusal düzeydeki bilgilendirme, yönlendirme ve kararların takip edilerek, kurumsal kararların ulusal politikalar ile tutarlı olarak alınmasının sağlanması</li> </ol> </li> </ul>	<p>Özel Kalem Müdürlüğü</p> <p>Strateji Geliştirme Müdürlüğü</p>	Tüm Müdürlükler	Kriz Masası

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Kriz Masası Yönetmeliği hazırlanabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kriz Masası çalışma usul ve esaslarının belirlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi</li> <li>Taslak yönetmeliğin üst yönetim tarafından onaylanması</li> </ul>	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Kriz Masası Yönetmeliği
Kriz masasının yönetiminde oluşturulacak alt birimler, planlama, harcama-maliyetlendirme, iş süreçleri, personel politikaları vb. alanlarda değerlendirmeler yaparak krizle mücadeleye yönelik bir kurumsal hafıza oluşturabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kriz süreci boyunca faaliyetlerin düzenli şekilde raporlanması.</li> <li>Kriz karar mekanizmalarını desteklemeye yönelik tematik alanlarda özet raporların hazırlanması.</li> </ul>	Özel Kalem Müdürlüğü  Strateji Geliştirme Müdürlüğü  İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Faaliyet Raporları
Kriz olasılıkları ve risklerin değerlendirilerek, hangi soruna/ tehdiye yönelik eylem planı hazırlanacağı belirlenebilir. (Deprem eylem planı, salgın eylem planı vb.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öncelikli kriz riskinin belirlenmesi</li> <li>Belirlenen olası soruna yönelik eylem planı hazırlık çalışmalarının yapılması: <ol style="list-style-type: none"> <li>Belediye’de çalışan personellerin tamamının kabiliyetlerine göre sınıflandırılarak, kriz durumlarında destek olabilecekleri alanların belirlenmesi.</li> <li>Belediye personellerinin her birine kriz koşullarına yönelik görev dağılımı yapılması.</li> <li>Kriz Yönetimi Eylem Planı’na ilişkin bir eğitim dokümanının hazırlanması ve kurum içinde dağıtılması.</li> <li>Personellerin kriz yönetimi konusunda bilinçlendirilmesi.</li> <li>Personelin kriz anında üstleneceği görevle alakalı ilgili birimlerde oryantasyon eğitimi alması.</li> <li>Kriz durumuna karşı düzenli aralıklarla (3 ay ya da 6 ayda bir) uygulama ve tatbikatların gerçekleştirilmesi.</li> <li>Kriz durumlarına yönelik başta yerel aktörler olmak üzere ilgili paydaşlarla görüşmeler gerçekleştirilerek; ilçe genelinde kriz yönetim politikası uygulamaya konulabilir.</li> </ol> </li> </ul>	Strateji Geliştirme Müdürlüğü  İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü  Özel Kalem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Deprem Kriz Yönetimi Planı, Salgın Kriz Yönetimi Planı, Göç Kriz Yönetimi Planı vb.  Kriz Yönetim Görev Dağılım Şeması  Kriz Yönetimi Eğitim Dokümanı

## TEKNOLOJİ

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Başta vatandaşlarla ilgili işlemler olmak üzere, online üzerinden yürütülen mevcut işlemlerin sayısı artırılabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vatandaşların müracaat süreçlerinin online platforma taşınması için gerekli altyapı çalışmalarının yapılması.</li> <li>İşlerin daha etkin şekilde yürütülmesi için kurum içi yazılımların geliştirilmesi.</li> </ul>	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Online Başvuru Sistemi Yazılımlar
Yaşanan kriz sonucunda ortaya çıkan kurum içi teknolojik ihtiyaçlar tespit edilebilir; bu alandaki eksiklikler tamamlanabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerin ihtiyaç duyduğu teknolojik ekipmanların tespit edilmesi ve taleplerin karşılanması.</li> </ul>	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	
Online belediyeçilik uygulamaları halka tanıtılarak, çevrim içi hizmetlerin kullanımının yaygınlaştırılması ile iş yükü azaltılabilir ve hızlı etkileşim sağlanabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online belediyeçilik uygulamaları konusunda halkın bilgilendirilmesi için tanıtıcı çalışmaların yapılması. .</li> </ul>	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	
Birimlerin iş süreçleri incelenerek, uzaktan yürütülebilecek iş ve işlemler ortaya konabilir; uzaktan çalışma usul ve esasları belirlenerek, bu konuda bir prosedür çıkartılabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimlerin iş süreçlerinin incelenerek uzaktan çalışmaya uygun iş kalemlerinin belirlenmesi için süreç çalışmasının yapılması.</li> <li>Uzaktan çalışma prosedürünün hazırlanması</li> <li>Uzaktan çalışmaya yönelik pilot bir müdürlük belirlenerek uygulama yapılması.</li> </ul>	Strateji Geliştirme Müdürlüğü İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü		İş akışları Uzaktan çalışma prosedürü
Uzaktan çalışmayı destekleyecek güvenlik altyapısı geliştirilebilir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenlik altyapısının uzaktan çalışmaya uygun hale getirilmesi.</li> </ul>	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Bölgede ekonomik hayatı canlı tutacak faaliyetlerin sürdürülmesi için (özellikle yiyecek içecek, kırtasiye, market, vb.) yol gösterici faaliyetler yapılabilir	İşletmelerin online alışveriş/sipariş sistemine geçmelerine yönelik destek sunulması.	İlgili Müdürlük	İlgili Müdürlükler Bilgi İşlem Müdürlüğü	
E-okula bağlanma konusunda sıkıntı yaşayan öğrencilerin, belediyenin gençlik merkezlerinde dersleri gerekli hijyen önlemleri kapsamında takip etmelerini sağlayacak ortamlar hazırlanabilir.	Belediyenin gençlik merkezlerinde uzaktan eğitimin takip edilmesine yönelik ortamın hazırlanması.	İlgili Müdürlük	Bilgi İşlem Müdürlüğü Temizlik İşleri Müdürlüğü Destek Hizmetleri Müdürlüğü	

### PERSONEL YÖNETİMİ

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Personelin kriz anlarında soğukkanlılığını koruyarak kamu hizmeti bilinciyle hareket etmesi için eğitim verilebilir.	Kamu yönetiminde etik davranış ilkeleri konusunda personele eğitim verilmesi.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Eğitim sayısı
Kriz süreçlerinin ortaya çıkardığı ihtiyaçlar da göz önüne alınarak, kurumun personel kapasitesi değerlendirilebilir.	Müdürlüklerin personel ihtiyacının tespit edilmesi ve personel planlamasının gözden geçirilmesi.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Personel görev tanımları



## VERİ YÖNETİMİ

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Tüm müdürlüklerin verileri düzenli ve sağlıklı şekilde tutmaları sağlanabilir.	Tüm birimlerde faaliyet verilerini düzenli olarak tutacak sorumlularının atanması ve faaliyet bazlı veri setlerinin çıkarılması.	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Faaliyet bazlı veri setleri
Düzenli bir veri sistemi geliştirilerek, tüm faaliyet verileri ortak bir havuzda toplanabilir.	Veri sistemi dijital altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesi.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Faaliyet bazlı veri setleri
Verilerin bilgiye dönüştürülebilmesi için farklı istatistikî analizlerin yapılmasına olanak tanıyan online bir raporlama programı oluşturulabilir.	Raporlama modülünün oluşturulması.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Raporlama modülü
Veri temelli spesifik etki analiz yöntem ve araçları güçlendirilebilir.	Veri analiz programlarının çeşitlendirilmesi ve genişletilmesi.	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Spesifik veri analiz programları
İlçeye dair kurum içi ve dışı veriler bütüncül olarak değerlendirilebilir.	Verilerin toplu olarak analiz edilmesi ve raporlanması.	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	İstatistikî raporlar
Eksik olduğu düşünülen verilerin elde edilmesi için ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları ile protokoller oluşturularak bu veriler temin edilebilir.	Veri temelli karar alabilmek için eksik verilerin elde edilmesi	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	İlgili Müdürlükler	Dış verileri

## MALİ YÖNETİM

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Olası kriz süreçleriyle ilgili farklı senaryolar göz önüne alınarak, bütçeleme yapılabilir.	Belediye'nin gelir kaynakları ile ilgili projeksiyonlar hazırlanması ve projeksiyonlar çerçevesinde alternatifli bütçeleme çalışmalarının yapılması.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Alternatif bütçeleme çalışmaları (Yedek ödenek kalemine olağanüstü durumlarda gözetilerek ödeneğin konulması.)
Kriz etkilerinin uzun süreli olması durumunda yaşanacak gelir kaybının hizmet kalitesini etkilememesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için hangi hizmet alanlarında merkezi idare veya dış kaynaklardan destek talep edileceği belirlenebilir.	Belediyenin kriz durumlarında öncelikli hizmet kalemlerinin belirlenmesi.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Gerekçeli raporlar Projeler
Satın alma ve ihale süreçlerini aksamadan ilerletilmesi için ilgili kanunların kriz süreçlerine yönelik olarak yeniden yapılandırılması konusunda üst kurumlarla görüşmeler gerçekleştirilebilir.	COVID-19 Salgını sürecinde satın alımlarla alakalı yaşanan sorunların ve taleplerin ilgili üst kurumlara iletilmesi.	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	İlgili raporlar

## YERELDE KATILIMCILIK

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Kriz masası oluşturulup planlama çalışmaları başladığında kentteki paydaşların planlama sürecine katılımları sağlanabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili STK'ların ve kurumlarının planlama sürecine katılımlarının sağlanması</li> </ul>	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Etkin kriz ile mücadele planı
Vatandaş--muhtar-belediye arasındaki koordinasyon güçlendirilebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muhtarlar ve müdürlüklerle görüşülerek, etkili bir iletişim ağının oluşturulması.</li> <li>Muhtarların taleplerinin bütüncül takip edileceği online bir sistemin oluşturulması.</li> </ul>	Muhtarlık İşleri Müdürlüğü Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Muhtarlık bilgi sistemi
Kriz süreçlerinde yerelde katılımçılık desteklenebilir.	Kriz anında çeşitli faaliyetlerde görev alabilecek gönüllü ekiplerin oluşturulması.	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Gönüllü ekip listesi
Kurumlar arası işbirliği (Kamu, özel sektör kurumları ve STK'lar) geliştirilebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşlarla iş birliği protokollerinin yapılması.</li> <li>Protokol kapsamında öncelikle, <ul style="list-style-type: none"> <li>-Veri alışverişi</li> <li>-Sosyal yardımların dağıtımı ve koordinasyonu konularına yer verilmesi. (Yardım ulaştırılmayanların diğer kurumlar üzerinden destek verilmesi konusunda iş birliği yapılması. Bu şekilde bütünsel bakış ile ilçedeki ihtiyaç sahiplerine farklı kurumlar tarafından yardım ulaştırılmasını sağlayarak ihtiyaç talebinin karşılanması.)</li> </ul> </li> </ul>	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü	İş birliği protokolleri

## SAĞLIK

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Perakende piyasasını canlandırmaya katkı sağlamak amacıyla, ilçe genelinde işletmelerin yer aldığı bölge ve binaların hijyen denetimleri görünür kılınabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenli periyotlarla hijyen denetimi yapılan işletmelerden, ilgili kriterlere uyanlara hijyen belgesi verilmesi</li> <li>Hijyen denetimlerine ilişkin tanıtım ve duyuruların yapılması.</li> </ul>	<p>Zabita Müdürlüğü</p> <p>Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü</p>	Temizlik İşleri Müdürlüğü	Hijyen Belgesi
Salgınlar karşı kuruma ait binalarda sensör sistemleri geliştirilebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavabolara sensörlü armatürlerin yerleştirilmesi.</li> <li>Tuvalet kapılarının sensörlü kapılarla değiştirilmesi.</li> </ul>	Destek Hizmetleri Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	
Ambulans ihtiyacı değerlendirilebilir; sağlık kurumlarına bu alanda destek olmak için çalışmalar yapılabilir.	Sağlık kuruluşlarına ambulans desteği verilmesine yönelik planlamaların yapılması.	Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Verilen ambulans desteği sayısı

## SOSYAL DESTEK VE ERİŞEBİLİRLİK

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
Mükerrer yardımları engellemek, tamamlayıcı hizmet sunmak gibi alanlara dönük somut mekanizma ve araçlar geliştirilebilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algoritmaya dayalı sosyal yardım ihtiyaç tespit sisteminin geliştirilmesi.</li> <li>Algoritma çalışması sonrası belediyenin ayırdığı kaynak ile ne kadar ve nasıl bir yardım yapılabileceğinin belirlenmesi.</li> </ul>	<p>Bilgi İşlem Müdürlüğü</p> <p>Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü</p>	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Algoritmaya dayalı Sosyal yardım sistemi
İlçe Sağlık Müdürlüğü ile iş birliği yapıp riskli sosyal grupların adresleri, iletişim bilgileri ve olası ihtiyaçları tespit edilerek hazırlık yapılabilir.	Riskli sosyal grupların belirlenmesi ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi.	Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü		Tespit edilen sosyal yardım gruplarının listesi
Dezavantajlı grupların kriz süreçlerine yönelik sosyo-ekonomik dayanıklılığı incelenebilir.	Dezavantajlı grupların krizlere karşı dayanıklılığın araştırılması ve sorunlu alanların tespit edilmesi.	Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü		Araştırma raporu
Online psiko-sosyal destek seansları yapılabilir.	Online psiko-sosyal destek seanslarının yapılabilmesi için gerekli dijital altyapı çalışmalarının yapılması	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Sosyal Destek Hizmetleri Müdürlüğü	Online psiko-sosyal destek sistemi
Kriz anlarında yoğunlaşan aramaların hatları kilitlemesini önlemek için telefon altyapısı güçlendirilebilir.	Çağrı merkezinin yeniden yapılandırılması.	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
Sosyal medya veya Whatsapp gibi kanallarla iletilen vatandaş taleplerinin tek bir havuzda toplanarak karşılanması sağlanabilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online bir talep sisteminin oluşturulması.</li> <li>Web sitesinde “canlı destek” sekmesi açılabilir.</li> </ul>	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Online talep sistemi

EĞİTİM VE BİLİNÇLENDİRME

Öneriler	Yapılacak Eylemler (Faaliyetler)	Sorumlu Müdürlük	İş Birliği Yapılacak Müdürlükler	Çıktılar
İşletmelere kriz durumlarına yönelik hukuki bilgilendirmeler yapılabilir.	İşletmelere, salgın süreci içerisinde veya sonrasında yaşanması olası hukuki riskler ve bu durumda neler yapabilecekleri konusunda bilgilendirme yapılması. Örneğin, salgın sürecinde ciddi gelir kaybına uğrayan işletmelerin kira ödeyememe gibi bir durumları söz konusu olduğunda, iş yeri sahibi ve kendilerinin hangi haklara sahip olduklarını bilmeleri, mağduriyet yaşamlarının önüne geçebilir.	Hukuk İşleri Müdürlüğü	Zabıta Müdürlüğü	
İşletmelere ekonomik destek paketlerine ilişkin bilgilendirmeler yapılabilir.	Kurumsal web sitesine ekonomik desteklere başvuru vb. süreçlere ilişkin yönlendirici bilgiler ve linkler konulması.	Strateji Geliştirme Müdürlüğü Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Zabıta Müdürlüğü	
İş yerlerinin, pandemi süreci gibi beklenmedik şekilde ekonomiyi olumsuz yönde etkileyen kriz durumlarına karşı daha hazırlıklı olmaları ve bu tip süreçleri daha iyi yönetmeleri için iş yeri sahiplerine eğitimler verilebilir.	Ekonomik kriz yönetimi eğitiminin online platformlarda verilmesi.	Kültür İşleri Müdürlüğü	Zabıta Müdürlüğü	

## SONUÇ

COVID-19 salgını, toplumsal olarak krizlere karşı yeterince hazır olmadığımızı ortaya koydu. Covid-19 salgını, en fazla nüfusun yoğun olduğu kentleri etkiledi. Yaşanan sağlık, ekonomik ve sosyal krizler ile kentlerin salgın gibi afetlere karşı daha dayanıklı hale getirilmesi öncelik haline geldi. Kentlerde afet tanımının salgınları da içeren şekilde düzenlenmesi ve buna uygun politikaların geliştirilmesi öncelik haline geldi. Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının başarılı bir kriz mücadelesi verebilmesi için gelişim alanları olduğu görüldü. Kamu sektörünün merkezi ve yerel olarak halk sağlığını tehdit eden salgın ve benzeri durumlar karşısında hazırlıklı olması öncelik kazandı. Özellikle vatandaşlara en yakın kamu kurumları olarak belediyelerin çalışmalarını daha planlı ve koordineli yapması kritik hale geldi. Deneyimler sonucunda ise kentlerde dayanıklılığın artırılması için yerel yönetimlerin uzun dönemli stratejilere ihtiyacı olduğu anlaşıldı.

Mahalli müşterek olan insan sağlığının korunması ve özellikle kırılgan sosyal grupların ihtiyaçlarının giderilmesi belediyeleri ilgilendiren bir mesele. Afetleri önlemeye dönük çalışmalar yapmak ve afetler gerçekleştiklerinde en etkin şekilde çözümler üretmek belediyelerin temel görevleri arasında görülmeli.

Bu çalışma belediyeler seviyesinde etkin bir kriz mücadele çalışmasının nasıl yapılabileceğini ortaya koymak amacıyla

gerçekleştirildi. İyi yönetim anlayışına dayalı olarak, kentlerin salgın gibi risklere dayanıklı olmasına katkı yapmayı hedefledi. Bunun ise bütüncül, veri temelli ve katılımcı bir anlayışa dayalı yapılması önerildi. Çalışma yapılırken, Sultanbeyli ve Maltepe ilçelerindeki saha deneyimi, dünyadan elde edilen deneyimler, mevzuat ve iyi yönetim anlayışı bir araya getirildi. Önerilen Model ile salgın gibi afetlerde farklı sosyal gruplara hızlı biçimde hizmet sunulabilmesi, kaynakların en etkin şekilde kullanılması ve farklı paydaşlar arasında iş birliğinin tesis edilmesi hedeflendi.

Bu alanda merkezi idare, belediye birlikleri ve belediyeler kadar sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve diğer paydaşların üzerine ciddi sorumluluklar düşüyor. Covid-19 salgını, gelecekte dayanıklı kent olgusunun daha fazla ele alınması gereğini ortaya koydu. Argüden Yönetişim Akademisi, Maltepe ve Sultanbeyli Belediyeleri'nin iş birliği ile hazırlanan ve Marmara Belediyeler Birliği katkı sunduğu bu çalışmanın kentlerin insanlar için daha güvenli, dayanıklı ve yaşanabilir yerleşimler olmasına katkı sunmasını diliyoruz.





# KAYNAKLAR

- AFAD “*Türkiye Afet Müdahale Planı*”, Aralık 2013
- Alberta Municipal Affairs “*Salgıncı Response Planning A Guide for Alberta Municipalities*”, Government of Alberta. June 2020
- Anna Olofsson, “*Organizational crisis preparedness in heterogeneous societies: the OCPH model*”, Journal of Contingencies and Crisis Management, 19(4) 215-226, 2011
- Bart Stellinga, Marthe Hesselmanns, Josta de Hoog, Catrien Bijleveld, “Vulnerability and resilience WRR reflections on the long-term consequences of the COVID-19 crisis”, The Netherlands Scientific Council for Government Policy, 2020
- COSO, WBCSD “*Enterprise Risk Management, Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*”, October 2019
- D. Prochazkova & J. Prochazka, A. Santos, L. Carvalho “*Competent crisis plan for crisis management of municipalities and complex facilities*”, Safety and Reliability of Complex Engineered Systems 2015 Taylor & Francis Group, London
- Daniella Allan “*Salgıncı Resilience: Reinventing Public Governance*”, Bloomberg/ Harvard City Leadership Initiative, June 18, 2020
- Eastern Metropolitan Councils’ Emergency Management Partnership, “*Local Government Salgıncı Influenza Plan*”, Version 2.0, February 2018
- FEMA “*Developing and Maintaining Emergency Operations Plans Comprehensive Preparedness Guide (CPG) 101*”, Version 2.0, November 2010
- Government of Newfoundland and Labrador, “*Municipal Planning Guide for Salgıncı Influenza in Newfoundland and Labrador*”, 2009
- Hayden Dahmm, “*Laying the Foundation for Effective Partnerships: An Examination of Data Sharing Agreements*”, UN Sustainable Development Solutions Network’s Thematic Research Network on Data and Statistics (SDSN TReNDS), June 12, 2020, <https://www.sdsntrends.org/research/dsainsightsreport>
- İBB “*Istanbul’s policy responses to COVID-19 and planning for the recovery*”, 26 June 2020
- ISDR, ITC ILO, UNDP “*Local Governments and Disaster Risk Reduction Good Practices and Lessons Learned A contribution to the “Making Cities Resilient” Campaign*”, United Nations, 2010
- Japan International Cooperation Agency (JICA), Istanbul Metropolitan Municipality (IMM), “*The Study on A*

- Disaster Prevention / Mitigation Basic Plan in Istanbul including Seismic Microzonation*", December 2002
- KPMG "COVID-19: Local Government Response Plan", 30 March 2020, <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/03/covid-19-coronavirus-local-government-response-plan.html>
- Lorena Figueiredo, Taku Honiden, Abel Schumann, "Indicators for Resilient Cities", OECD Regional Development Working Papers 2018/02
- MAMH "Guide to Developing a Specific Epidemic and Salgın Plan for Municipalities", Quebec, 2020, [https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/ministere/COVID-19/Gui\\_Coronavirus\\_Muni\\_ENG.pdf](https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/ministere/COVID-19/Gui_Coronavirus_Muni_ENG.pdf)
- OECD "OECD Reviews of Risk Management Policies The Changing Face of Strategic Crisis Management", OECD Publishing, Paris, 2015
- OECD "OECD Reviews of Risk Management Policies Future Global Shocks Improving Risk Governance", OECD Publishing, Paris, 2011
- OECD "Recommendation Of The Council On The Governance Of Critical Risks", OECD Paris, 2014
- OECD "Coronavirus (COVID-19): Cities Policy Responses", OECD Paris, 27 March 2020
- OECD "The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government", OECD Paris, 16 June 2020
- Özcan Yetiş, İsmail Gökdeniz, "Strategic Disaster Management With 'Family' As A Decision Layer And Participatory Local Planning", Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 2018, 53 (3) :1187-1197
- Pan-American Health Organization, "Disaster Management In A Salgın", Tool 15, [https://www.paho.org/disasters/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=tools&alias=542-pandinflu-leadershipduring-tool-15&Itemid=1179&lang=en](https://www.paho.org/disasters/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=tools&alias=542-pandinflu-leadershipduring-tool-15&Itemid=1179&lang=en)
- PWC "COVID-19 Krizle Mücadele Yol Haritası", Mart 2020
- SSDN, TRENDS "Leaving No One Off The Map, A Guide For Gridded Population Data For Sustainable Development", 2020
- Stephen Goldsmith, Charles "Skip" Stitt, "Fiscal Strategies to Help Cities Recover—And Prosper", Harvard Kennedy School ASH CENTER for Democratic Governance and Innovation, May 2020
- T.C Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, "Salgın Influenza Ulusal Hazırlık Planı", Ankara 2019
- UCLG, Metropolis, LSE Cities, "The Covid-19 Response: Governance Challenges and Innovations by Cities and Regions", Emergency Governance for Cities and Regions, ANALYTICS NOTE #02, July 2020
- UCLG, Metropolis, LSE Cities, "Emergency Governance For Cities And Regions", Emergency Governance Initiative, POLICY BRIEF #01, July 2020
- UCLG, Metropolis, LSE Cities, "Covid-19 Monitors Of Relevance To Urban And Regional Governance", Emergency Governance Initiative for Cities and Regions, ANALYTICS NOTE #01, July 2020
- Whitney Afonso, "Local Government Budgets", Viewpoints on Resilient & Equitable Responses to the Salgın, THE UNIVERSITY of NORTH CAROLINA at CHAPEL HILL, <https://curs.unc.edu/2020/05/20/viewpoints-on-resilient-equitable-responses-to-the-salginc-whitney-afonso-local-government-budgets/>
- WHO "Global Influenza Strategy 2019 – 2030 Prevent, Control, Prepare", 2019

## ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ HAKKINDA

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

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

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

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

Akademi;

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

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

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

















iyi yönetim  
kaliteli yaşam

## DESTEKÇİLERİMİZ

**TIRSAN**

Türkiye'nin Taşıyıcı Gücü

**Garanti BBVA**



**AKKÖK  
HOLDİNG**

**BORUSAN**

**ÇALIK HOLDİNG**



**ALTINBAS  
UNIVERSITESI**

**ARGE**

Helping You Succeed

## PROJE DESTEKÇİMİZ

**Kopaş**

K O Z M E T İ K

Argüden Yönetişim Akademisi,  
daha kaliteli bir yaşam ve  
sürdürülebilir bir gelecek için  
yönetişim kalitesini geliştirmek  
amacıyla çalışan bir vakıftır.

[www.argudenacademy.org](http://www.argudenacademy.org)

 ArgudenAkd

 ArgüdenGovernanceAcademy

 arguden-governance-academy

 arguden\_academy