

“VATANDAŞ BAKIŞIYLA” İSTANBUL İLÇELERİNİN
BELEDİYE
YÖNETİŞİM KARNESİ



No: 12 | 2018

iyi yönetişim
kaliteli yaşam

“VATANDAŞ BAKIŞIYLA” İSTANBUL İLÇELERİNİN
BELEDİYE
YÖNETİŞİM KARNESİ

Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları

No: 12

Yazanlar:

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Fikret TOKSÖZ

Emeritus Prof. Dr. Korel GÖYMEN

Prof. Dr. Ersin KALAYCIOĞLU

Doç. Dr. Erbay ARIKBOĞA

Enver SALİHOĞLU

Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN

İnan İZCİ

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: 978-605-2288-04-7

1. BASIM NİSAN 2018

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

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

www.argudenacademy.org

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	9
GEREKÇE	13
Yaklaşımımız	14
Hedeflerimiz	15
KAVRAMLAR İÇİN AÇIKLAYICI NOTLAR	17
SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER	21
Değerlendirmenin Nedenleri	22
Sonuçlar ve Öneriler.....	23
Veri Temelli Yönetim Anlayışının Benimsenmesi	24
Anlamlı Paydaş Katılımının Sağlanması	26
Belediyelerde Entegre (Bütünsel) Düşüncenin Benimsenmesi	28
Ölçülebilir Göstergeler ile Sürekli Öğrenme Ortamının Oluşturulması	30
Paydaş Bazlı Aksiyon Önerileri	32
Belediyeler	32
Vatandaşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları	33
Merkezi Yönetim	33
Medya	33

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	35
Yöntemimiz	36
Veri Toplama Yollarımız	36
Süreçler, İlkeler ve Öğrenme Döngüsü	38
Süreçlerde Yönetişim İlkeleri	39
Karar Almada Yönetişim	39
Kaynak Kullanma Sürecinde Yönetişim	43
Hizmet Sunumunda Yönetişim	44
Kurumsal İşleyiş	46
Sürekli Öğrenme Döngüsü.....	47
Diğer Uluslararası Çalışmalardan Farklılaşan Noktalar.....	50
Puanlama Yöntemi	52
ARAŞTIRMA SONUÇLARI	53
İstanbul İlçe Belediyeleri'ne İlişkin Değerlendirmeler	54
Süreçlerin Yönetişimi Açısından Sonuçlar	54
Öğrenme Döngüsü Açısından Sonuçlar	74
Genel Değerlendirme	76
“Bilgi Edinme Hakkı” Araştırması Sonuçlarına Göre İstanbul İlçe Belediyeleri	79
Muhtarların Gözünden İstanbul İlçe Belediyeleri	80
Demografik Bilgiler.....	80
Özet Bulgular.....	80
KARNELER	83
ÖZET SONUÇLAR VE ÖNERİLER	158
EKLER	165
EK 1. Rehber	166
EK 2. Muhtar Anket Formu	179
EK 3. Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE) Modelinin Seçili Kriterler ve Göstergeler ile İncelenmesi	182

GRAFİKLER VE ŞEKİLLER

Şekil 1. İyi yönetim ilkeleri	10
Şekil 2. "Vatandaş Bakışıyla" İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi Modeli © yapısı	38
Şekil 3. Kamuda karar kalitesi ilkeleri	40
Şekil 4. Anlamlı istişare süreci için gerekli olan adımlar	41
Tablo 1. Yerel Yönetişimi Ölçümleyen Uluslararası Çalışmalardan Örnekler	51
Şekil 5. Maltepe Belediyesi hizmet memnuniyet oranları ve Arama Konferansları işleyiş yöntemi	56
Şekil 6. Fatih Belediyesi'nin 2015-2019 yılları arasındaki Stratejik Planı'nda yer alan stratejik amaç-hedef performans hedefi ve göstergeleri	56
Şekil 7. Esenler Belediyesi 2030 Sürdürülebilir Yerel Kalkınma Hedefleri	58
Şekil 8. Kadıköy Belediyesi Sürdürülebilir Enerji Eylem Planı	58
Grafik 1. Farklı yöntemlerle katılım göstergeleri (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılı için)	59
Şekil 9. Eyüp Belediyesi “eyupicinfikrimvar.com” adlı İnternet sitesi	60
Şekil 10. Avcılar Belediyesi Kadın, Çocuk, Gençlik, Engelli ve Mahalle Meclisleri toplantı sayıları, açıklamaları ve harcamalar	60
Grafik 2. Karar alma yönetiminde şeffaflık göstergeleri (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılı için)	61
Şekil 11. Pendik Belediyesi, belediye meclis kararları	62

Şekil 12. Sarıyer Belediyesi, belediye meclis kararlarını içeren kaset bilgileri	62
Grafik 3. Kaynak kullanımı yönetiminde sorumluluk ve duyarlılık göstergeleri (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılı için)	63
Şekil 13. Bağcılar Belediyesi 2017 Performans Programı	64
Şekil 14. Başakşehir Belediyesi 2016 yılı Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü performans sonuçları tablosu	64
Şekil 15. Bakırköy Belediyesi 2016 yılı Performans Programı’nda yer alan farklı sosyal hizmetler için harcamalar	65
Grafik 4. Kaynak kullanma sürecinde yönetişime dair şeffaflık göstergeleri (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılı için)	65
Şekil 16. Üsküdar Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı	66
Şekil 17. Beyoğlu Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu’nda yer alan son üç yılın tahakkuk ve tahsilat oranları	66
Şekil 18. Esenyurt Belediyesi gayrimenkul/taşınmaz mülkleri	66
Grafik 5. Stratejik Plan hedefleri ve sunulan hizmetlerin uyumu (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılı için)	68
Şekil 19. Ümraniye Belediyesi talep ve şikâyet yönetimi tablosu	69
Şekil 20. Bahçelievler Belediyesi “bahcelievlergelisiyor.com” adlı İnternet sitesi	69
Grafik 6. Mahalle düzeyinde katılıma ilişkin göstergeler (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılına göre)	70
Şekil 21. Şişli Belediyesi etik bilgilendirme broşürü	71
Şekil 22. Sancaktepe Belediyesi Etik Kurul Mevzuatı, Etik Komisyon üyeleri ile görevleri ve Etik Sözleşmesi	71
Şekil 23. Sultanbeyli Araştırma Geliştirme Merkezi (SARGEM)	73
Şekil 24. Kartal Belediyesi entegre yönetim sistemi	73

Grafik 7. Denetim ve danışma süreçlerini içeren kurumsal kapasitenin şeffaf ve hesap verebilir sunumuna ilişkin göstergeler (Belediye sayısı bazlı, 2016 yılı için)	74
Grafik 8. Ankete katılan muhtarların ilçelere göre dağılımı	80
Grafik 9. Belediyenin, stratejik plan oluşturma sürecinde muhtarların görüşünü almasına ilişkin sonuçlar	81
Grafik 10. Belediyelerin, farklı konularda muhtarların görüşünü almasına ilişkin sonuçlar	81
Grafik 11. Belediyenin, muhtarların farklı ihtiyaçlarını gidermesine yönelik muhtarların görüşleri	82

ÖNSÖZ

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Kamu yönetimi insanların özlemlerini ortak biçimde gerçekleştirebilmelerinin ve bir ülkenin gelişiminin en temel aracıdır. Kamu otoritesinin en azından yedi alanda etkin sorumluluk üstlenmesi bekleniyor: (1) Hukuk devleti kavramının geçerli kılınması, (2) Piyasa ekonomisinin herhangi bir oyuncuya çıkar sağlayıcı şekilde bozulmasına neden olacak müdahalelerden kaçınılması ve makroekonomik istikrarın korunması, (3) Temel altyapı, eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik programlarına yatırım yapılmasının sağlanması, (4) Toplumun çocuklar, yaşlılar, engelliler gibi zayıf kesimlerinin yaşamsal haklarının korunması, (5) Çevre gibi konularda gelecek nesillerin haklarının korunması, (6) İç güvenliğin sağlanması, (7) Ülkenin dış tehditler karşısında savunulması. Kamu sektörü, bir yandan bu temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlarken, diğer taraftan vatandaşların, şirketlerin, sivil toplum kuruluşlarının içinde var oldukları ortamın koşullarını hazırlıyor.

Geleneksel olarak insan hakları, hiç kimsenin cinsiyet, ırk, renk, din, dil, yaş, tabiiyet, düşünce farkı, ulusal veya toplumsal köken, zenginlik, sosyal sınıf, cinsel tercih ya da politik inançlarından ötürü ayrımcılığa uğramaması, özgür ve onurlu bir şekilde yaşama hakkı olması temel ilkesine dayanır. Demokrasi ise genel olarak oy verme hakkı, girişim özgürlüğü, düşünce ve ifade özgürlüğü, inanç özgürlüğü ve benzeri haklarla

tanımlanır. Oysa artık insan hakları da demokrasi de bunların ötesine geçiyor. Artık **esas olan, insanların gelecekle ilgili biçimlendirmede söz sahibi olması**, yerel ve küresel karar alma süreçlerine katılabilmesini de içeriyor. Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur.

Önceleri toplum yaşamını etkileyen konular, oy hakkına sahip olanlar tarafından topluca karara bağlanırdı. Bu anlamıyla “**katılımcı**” olarak nitelenen **demokrasi**, giderek “**temsili**” demokrasiye dönüştü; çünkü katılımcı sayısı da, kararların karmaşıklığı ve çeşitliliği de artıyordu. Ancak, temsilci çıkarları ile toplumsal çıkarların zaman zaman örtüşmemesi, eğitim ve iletişim alanındaki atılımlarla bilinçlenen kitlelerin toplumsal kararlara katılım isteğinin artması ve teknolojik gelişmeler XXI. yüzyılda bu trendi tersine çeviriyor: yeni bir şekle bürünen katılımcı demokrasi ağırlık kazanıyor. Bu değişimi kavramadan ve benimsemeden kamu yönetiminde başarılı olmak her geçen gün güçleşecek. Tüm paydaşların güvenini kazanarak **sürdürülebilir gelişmeyi ve yaşam kalitesini artırmayı** hedefleyen iyi yönetim kavramının önem kazanmasının temelinde de bu anlayış yatıyor.

Yerel yönetimler, vatandaşın kamu yönetimiyle en sık temasta bulunduğu alanları oluşturuyor. Kentleşmenin olağanüstü boyutlarda hızlanmasıyla,

yerel yönetimlerin toplumsal yaşamamızdaki yeri giderek daha fazla önem kazanıyor. Bu nedenle, veriye dayanan, katılıma ve işbirliklerine önem veren, daha etkin ve verimli çalışmanın ağırlık kazandığı alanların başında yerel yönetimler geliyor. Sürdürülebilir ve kapsayıcı yönetimin içinde yeşerebileceği iklimi tesis eden iyi yönetişime, günümüzde en fazla yerel yönetimlerde ihtiyaç duyuluyor. Tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılıktan oluşan 7 iyi yönetişim ilkesini benimseyen kamu kurumları, toplumsal güveni de artırıyolar.



Şekil 1. İyi yönetişim ilkeleri

İyi yönetişim ilkelerini bir bütün olarak hayata geçiren yerel yönetimler, vatandaşın kendilerine daha çok güven duymasını sağlıyorlar. Her yerel yönetim birimi, faaliyette olduğu dönem boyunca çok sayıda karar alıyor. Bu kararların, veriye dayalı olması, gerek birbirleriyle gerekse farklı zamanlarda alınan diğer kararlarla tutarlı ve uyumlu olması, etkili sonuçlar elde edebilmeyi sağlıyor. Yönetimin aldığı kararlarla elde etmeyi beklediği sonuçlar ile kullanılacak kaynaklar ve bu kararların yansıtacağı kesimlere olan olumsuz etkiler ve telafileri arasında makul bir denge olmalıdır. Yerel yönetimlerin toplumun her kesimini temsil etmeye özen göstermesi ve her vatandaşa adil davranması vatandaşlar ile kamu otoritesi arasındaki güven ortamını geliştirir.

İyi yönetişim ilkelerini benimseyen bir yerel yönetim, sadece kaynak kullanımında ve öncelik belirlemede değil, tüm topluma, yaşadığımız çevreye ve dünyaya karşı olan sorumluluklarının da bilincinde olmalıdır.

Kamu kaynaklarının nasıl bütçelendiği, kullanıldığı ve raporlandığıyla ilgili de yerel yönetimlerin aynı sorumlu anlayışla davranmaları bekleniyor. Aldığı kararlarda ve harcamalarda hesap verebilen bir yerel yönetim, değer yaratma sürecindeki bütün adımlarda vatandaş ve yönetim arasındaki güveni tesis edebilir. Bu ise ancak, tüm bu süreçler ile ilgili bilgilerin veri temelli ve şeffaf bir şekilde paylaşılmasıyla sağlanır. Bütün bu adımlarda, kararlardan etkilenecek vatandaşların kapsayıcı bir şekilde alınan kararlara dâhil edilmesi, kararların etkin uygulanmasını da beraberinde getiriyor. Vatandaşları karar süreçlerine katan, istişare süreçlerini etkin kullanan yerel yönetimler, temsiliyeti ve katılımı sağlayarak daha kapsayıcı ve yerinde kararlar alınmasını sağlıyor. Tüm bu iyi yönetişim ilkelerinin benimsenmesi ve yayılımının uygulamalarla sağlanmasıyla toplumsal güven artıyor. İyi yönetişim benimsendiğinde, sürdürülebilir, kapsayıcı ve etkin yönetimin yeşerebileceği bir kültür ve iklim oluşturuluyor.

İyi yönetişim, sürdürülebilir, kapsayıcı ve etkin yönetimin yeşerebileceği bir kültür ve iklimin sağlanmasını hedefler.

Kamu yönetiminin hayatımıza en çok dokunan, bize en yakın, en sık temasa geçtiğimiz ve yaşam kalitemizi doğrudan etkileyen kurumları belediyelerdir. Vatandaşın yaşam kalitesini yükseltecek olan belediyeler, vatandaşların artan beklentilerini karşılamak için veri

temelli, katılımcı, entegre ve işbirliğine dayalı çalışmaya özen göstermek durumundadırlar. Bir taraftan daha kaliteli hizmet sunmaya çalışırken, diğer taraftan vatandaşı da karar mekanizmalarına dâhil eden belediyelerin kararlarının kalitesi de artar. Katılım süreçlerinin kalitesi katılımın kapsayıcılığıyla ve katılım öncesinde sunulan bilgiyle gelişir. Örneğin, bir konuda görüş alınmadan önce, taslak çalışmaları yayımlamak ve vatandaşın görüşüne sunmak, görüşlerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin vatandaşlar ile paylaşılması katılım süreçlerinin kalitesini de artırır.

Bunlarla birlikte, temel kararlar alınırken, kaynak kullanılırken, hizmetler ulaştırılırken ve kendi kurumsal işleyişlerinin birbirleriyle entegre halde olması, uygulama etkinliğinin ve öğrenerek gelişmenin hızlanmasını sağlar. Süreçlerin girdi ve çıktıları ile etkilerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi, paylaşılması ve bu değerlendirmelerden öğrenilmesi, sürekli gelişimi ve öğrenmeyi kurum içinde hayata geçirerek, uzun dönemli öğrenme döngüsü ortaya koyar.

Ölçülen ve kıyaslanan performans artar. Bu çalışma, örneklerden öğrenme ortamını geliştirmeyi hedefliyor.

“Vatandaş Bakışıyla: İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi” projesi kapsamında geliştirdiğimiz metodolojiyle, objektif ve somut verilere dayanarak, belediyelerde yönetimin yeşerdiği ortam ve iklimi, başka bir deyişle yönetim kültürünü inceledik. Belediyeleri, farklı süreçler, yönetim ilkeleri ve bunların hepsinin kurum içinde öğrenme döngüsü yaklaşımıyla hayata geçirilmesini, vatandaşları merkeze alarak değerlendirdik.

Bu çalışma;

- Yerel yönetim aktörleri ve belediyelere yönlendirici bir kılavuz sunmaktadır.
- Denetleyici kurumlara sunulan, belediyelerdeki yönetim ortamı ile ilgili bir ölçümleme metodolojisi niteliğindedir.
- Vatandaşın ve paydaşların eline, güven ortamının gelişimine ilişkin bir mercek sunmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında akademik çalışmalar, yasal yaklaşımlar, farklı ölçüm çalışmaları ve uygulamalar açısından aktif yol göstericilikleri için Danışma Kurulu üyelerimiz Emeritus Prof. Dr. Korel Göymen'e, Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu'na, Doç. Dr. Erbay Arıkoğlu'na ve emekli Vali Enver Salihoğlu'na, Proje Lideri Fikret Toksöz'e, araştırmayı gerçekleştiren Dr. Fatma Öğücü Şen'e ve İnan İzci'ye en içten teşekkürlerimizi sunarız. Sevgili öğrencilerinin gönüllü araştırma uzmanı olarak yer aldığı Sabancı Üniversitesi'ne ve muhtarların belediye ile olan ilişkisini incelememizdeki destekleri için Tüm İstanbul Muhtar Dernekleri Federasyonu'na ayrıca teşekkürlerimizi sunmak isteriz.

Tüm bu çalışmalar sonucunda sunduğumuz kaynağın, belediyelerde dönüşümü ve gelişimi tetikleyen liderlere ve uygulayıcılara, “iyi yönetim” uygulamalarını geliştirme yolunda referans olmasını hedefliyoruz. Bu çalışmanın, belediyelerin, vatandaşın yaşam kalitesini yükseltmelerine destek olması dileğiyle...

GEREKÇE

Fikret TOKSÖZ, İnan İZCİ

21.yüzyılın bir gereği olarak, gittikçe hızlanan küreselleşme, kentleşme ve dijitalleşme gibi çeşitli dönüşümlerin sürdüğü bir dünyada yaşıyoruz. Bu nedenle, gerek küresel gerekse yerel ölçekte, genel olarak şeffaflığın, katılımcılığın ve hesap verebilirliğin eksikliğinden kaynaklanan pek çok krizle karşılaşıyoruz. Toplumsal yaşamı düzenleyen kurum ve kararlarda bu ilkelerin tam anlamıyla hayata geçirilmesi, sürdürülebilir gelişmenin ve yaşam kalitesini geliştirmenin anahtarı olacaktır.

Türkiye için de durum pek farklı değildir. 2000’li yılların başında Türkiye, kamu yönetiminde karşılaşılan “yönetişim” eksiğini gidermek amacıyla kapsamlı bir kamu yönetimi reformu yapma yoluna gitmiştir. 2003 yılında başlayan kamu yönetimi reformu çalışmalarının başında, reformun gerekçelerini açıklamak ve kapsamını belirlemek üzere Başbakanlık tarafından bir Beyaz Kitap¹ (2003) yayımlanmıştır. Bu Beyaz Kitap’ta kamu yönetiminin ideal nitelikleri şöyle tanımlanmaktadır:

“Kamu yönetimi;

- Saydam olmak,
- Katılımcı olmak,

- Hesap verebilir olmak,
- İnsan hak ve özgürlüklerine saygılı olmak,
- Belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak şekilde hukuka dayanmak,
- Öngörülebilir, esnek ve süratli olmak,
- Etkili ve verimli olmak zorundadır.”

2005 yılında gerçekleştiren Yerel Yönetim Reformu bu tanıma uyumu amaçlayarak, merkezi hükümetin yerel yönetimlere müdahalesine imkân veren hükümleri asgari düzeye indirmiş ve böylece “idari vesayet” yerine halkın müdahalesini sağlayan “demokratik yönetişimi” devreye sokmuştur. Yerel Yönetim Reformu’nda öngörülen yenilikçi ve demokratik kurumlar ile mekanizmaların, Belediye Kanunu’nda yer almasının üstünden 10 sene geçmişken, iyi yönetim ilkelerinin ne ölçüde uygulandığını araştırmanın ve değerlendirmenin zamanı gelmiş bulunuyor.

Bu gerekliliği yerine getirmek amacıyla Argüden Yönetişim Akademisi olarak, son yirmi yıldır gündemde olan “yönetişim” olgusunun yerel düzeyde ne ölçüde benimsendiğini ve uygulandığını saptamak üzere bir araştırma yapmaya karar verdik. Yönetişim kavramı yalnız Türkiye için değil, dünya için de son dönemlerde daha sık gündeme gelen bir kavram olma özelliği taşıyor. Birleşmiş Milletler, Uluslararası Para Fonu,

1 T.C. Başbakanlık, 2003. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. TC.Başbakanlık, Ankara.

Avrupa Birliği gibi kuruluşlar da yönetişimi çeşitli şekillerde tanımıyor.

Başlangıcından bu yana yönetişim, iyi sıfatıyla birlikte anılıyor. 1996 yılında İstanbul’da toplanan Habitat Konferansı ile dilimize giren “iyi yönetişim” kavramı, o dönemde vatandaş ve sivil toplum içinde büyük bir heyecan yaratmış ve kısa zamanda kamuoyuna mal olmuştu. Kavramın yerleşmesinde, Habitat Konferansı’nı izleyen dönemde, bir Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) girişimi olarak uygulamaya konulan Yerel Gündem 21 Projesi’nin büyük payı olmuştur. İçişleri Bakanlığı ile belediyelerin, projeye ortak olmaları kamu kurumlarının bu kavramı kabul etmelerini kolaylaştırmıştır.

Yukarıda da değindiğimiz üzere, 2005 Yerel Yönetim Reformu ile yönetişim kavramı ve bu kavramın yaşama geçmesini olanaklı kılan mekanizmalar yasalarda da yer almıştır. Ancak, zaman içinde bazı belediyelerin iyi yönetişimi, ISO 9000 gibi bir yönetim tekniği olarak algıladığına tanık olunmuştur. Bu tutum, iyi yönetişimin “demokratik” özüne yeterince özen gösterilmemesine yol açmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada tamamı iyi yönetişim ilkeleri kapsamında olmakla birlikte temsiliyet, katılımcılık, kapsayıcılık ve adillik gibi ilkelerin önemini belirtmek üzere demokratik yönetişim² kavramını özellikle vurguladık.

Araştırmaya başlarken, yönetişim ortamının değerlendirmesinde İstanbul İlçe Belediyeleri’nin esas alınmasını kararlaştırdık. Bu kararın alınmasındaki temel sebepler şunlardır:

• Türkiye’de hemen hemen 5 kişiden birisi İstanbul’da yaşamakta olup, nüfus yoğunluğu Türkiye’nin en yüksek olan ilidir.

• İstanbul, Türkiye’nin genelini yansıtan bir bileşkedir ve bu anlamda uygun düşen çoğulcu bir yapıya sahiptir.

• Bu yapıya uygun olarak etkin çalışan binlerce sivil toplum örgütü İstanbul’da bulunmaktadır.

Bu çalışma, mevcut aşamada İstanbul ile sınırlandırılmış olmakla birlikte, ortaya koyduğumuz yaklaşım Türkiye’deki bütün ilçe belediyeleri ve hatta farklı ülkelerdeki belediyeler için de uygulanabilecek niteliktedir.

YAKLAŞIMIMIZ

Belediyelerin yönetişim karnesini hazırlarken vatandaş bakış açısını koruyarak, bir vatandaşın kolayca erişebileceği bilgi, belge ve verileri temel aldık. Başka bir deyimle, belediyelerin İnternet aracılığıyla paylaştığı bilgileri ve verileri tarayarak belediyelerin yönetişim açısından değerlendirmesini yaptık. Bu amaçla, belediyelerin araştırma sırasında mevcut olan en güncel Stratejik Planlarını, Faaliyet Raporlarını, Performans Programlarını ve İnternet sayfaları üzerinden paylaştıkları bilgileri inceledik. Belediye bilgilerini incelerken, eksik kalan hususları vatandaşın “Bilgi Edinme Hakkı”ndan faydalanarak temin ettik. Sabancı Üniversitesi işbirliği ile gerçekleştirdiğimiz araştırmamızın bu kısmı için kıymetli öğrencilerimize teşekkür ediyoruz.

Belediye Kanunu’nda yer alan mahalle muhtarlığı kurumu ile de yakın çalışmalar gerçekleştirdik. Mahalle muhtarları ile çalıştaylar serisi düzenleyerek, belediyelerin demokratik işleyişi konusunda kendilerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlandık. Ayrıca, anket araştırması yöntemi ile de yine muhtarlarımızın görüşlerine başvurduk.

2 İyi yönetişim kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarda geçerli olan kurumlar ile paydaşları arasında güven ortamını tesis edilmesini hedefleyen temel ilkeleri kapsamaktadır. Son dönemde kamu-vatandaş ilişkisinde, ağırlıklı olarak katılımcılık kavramını vurgulayan demokratik yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

Yönetişim karnelerinin oluşturulması sürecinde, 2005 Yerel Yönetim Reformu ile belediye yapısı içinde yasal olarak oluşturulan Kent Konseyleri’ni de ayrıca inceledik. Kent Konseyleri’nin İnternet sitelerini inceledik. Bu demokratik mekanizmanın, belediye kararlarına katılımına yönelik değerlendirmeler gerçekleştirdik.

İstanbul İlçe Belediyeleri’nin iyi yönetim kavramı açısından incelenmesini 3 farklı açıdan gerçekleştirdik. Bu boyutları, birbirini tamamlayarak bir bütünü oluşturacak şekilde ele aldık. Birinci boyutta, belediyelerin işlevlerini yerine getirirlerken izledikleri süreçlerdeki yönetişimi esas aldık. Belediyelerde faaliyet ve eylemler, birbirini izleyen veya birbiri içine geçen dört süreç çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu dört süreç; Karar Alma, Kaynak Kullanımı, Hizmet Sunumu ve Kurumsal İşleyişin Geliştirilmesini kapsamaktadır.

İkinci boyut olarak, süreçlerin incelenmesinde iyi yönetim ilkelerini kullandık. Bu ilkeler, uluslararası kuruluşlar tarafından çeşitli göstergelere öncelik verilerek tanımlanıyor. Bu araştırmada kullanılan yönetim ilkelerini saptarken, ülkemizin kurucu üyesi olduğu Avrupa Konseyi’nin benimsediği çerçeveyi de kapsamına özen gösterdik. Bunun yanında, ilgili yasal mevzuatı da göz önünde bulundurduk.

Üçüncü boyut kapsamında ise, belediyeleri öğrenme döngüsünü ortaya koymaları açısından inceledik. Yukarıda bahsedilen süreçlerde benimsenen iyi yönetişimi;

- İyi yönetim ilkelerine uygun yapıların farklı alanlarda oluşturulması,
- Uygulamaların bu yapılar göre gerçekleştirilmesi ve birbiriyle entegre edilmesi,
- Bu süreçlerin değerlendirilmesine yönelik ölçütlerin belirlenmiş olması

ve bu sonuçların değerlendirilmesiyle öğrenilerek yapının sürekli iyileştirilmesi konularını öğrenme döngüsü kapsamında değerlendirdik.

Bu araştırmada yer alan “Muhtar- Belediye İlişkisi” araştırma anketi, Kent Konseyi incelemesi ve Bilgi Edinme Hakkı’nın kullanılmasına ilişkin bilgiler, metodoloji bölümünde kapsamlı olarak açıklanmıştır. Yönetişim karnesine esas olan belediye incelemesinin kapsamındaki süreçler ile iyi yönetim ilkelerine ilişkin ayrıntılı bilgi de metodoloji bölümünde ayrıntılı olarak paylaşılmaktadır.

HEDEFLERİMİZ

Bu proje ile, İstanbul İlçe Belediyeleri’nin yönetim iklimini ölçmeyi amaçladık. Ortaya koyduğumuz yaklaşım ile ülkemizdeki yerel demokratik yönetişimi, uluslararası normlar ve mevzuatla uyumlu ve ölçülebilir bir hale getirdik. Buradaki temel hedefimiz, yönetişimi ölçülebilir bir hale getirerek, gelişime açık yönleri verilere dayanarak tespit edebilmektir. Ayrıca, ortaya koyduğumuz kriterler belediyelerde iyi yönetişimin nasıl geliştirebileceği konusunda bir Rehber niteliği taşımaktadır. Bu vesileyle, çalışmamızın yerel düzeyde yönetişimin gelişimi için yönlendirici olacağı kanısındayız.

Bu proje ile yönetim olgusunun uygulanmasında iyi örneklerle, gelişime açık alanları somut biçimde göstererek belediyelerin birbirlerinden öğrenmelerini sağlamayı hedefliyoruz. Bu çalışmamızdaki amacımız; belediyelerin yönetim performansını ölçmek değil, iyi yönetim kültürünün ne kadar yaygın olduğunu ve nasıl uygulamaya alındığını değerlendirmektir. Niyetimiz belediyelerin birbirleri ile yarıştırmalarını sağlamak değil, birbirlerinden karşılıklı öğrenebilecekleri bir ortamı oluşturmaktır.

Nihai amacımız, belediyelerin mahalli müşterek ihtiyaç ve talepleri en demokratik, kapsayıcı, etkin ve verimli şekilde karşılamalarına katkı sağlamaktır.

Yönetişim karnesi oluşturmada kullandığımız yöntem, belediyelerimizin doğal paydaşları olan hemşeri, muhtar, sivil toplum ve Kent Konseyi gibi yerel aktörlerin, belediyelerin karar mekanizmalarına katılımcı olarak katkı sağlayacak araçları içermektedir. Özellikle, araştırmada kullanılan ve Ek.1'de sunulan Rehber, yerel aktörlerin belediyelerdeki tüm süreçleri irdeleyerek iyi yönetişimi anlama ve sorgulamalarına yardımcı olacaktır. Böylece ilgili yerel paydaşların demokratik yönetişime azami şekilde katılmaları ve katkı yapmalarını hedefliyoruz.

Bu araştırmada Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası kuruluşların ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Özellikle, ülkemizin kurucu üyesi olduğu Avrupa Konseyi'nin iyi yönetim yaklaşımı ve ilkeleri göz önünde bulundurulmuştur. 16 Ekim 2007 tarihinde Avrupa Konseyi Bakanlar Zirvesi'nde kabul edilen Valencia Deklarasyonu yönlendirici olmuştur. Söz konusu Deklarasyon'da “Yerel düzeyde yenilikçilik ve iyi yönetim stratejisi” benimsenmiştir.

Bu strateji ile aşağıda belirtilen üç hedefe ulaşma konusunda, projemizin katkı sağlamasını hedefliyoruz:

- 1. Demokratik kurum ve süreçlerin odağında vatandaş yer almalıdır.**
- 2. Yerel yönetimler kendi yönetim süreçlerini, belirlenen ilkeler ışığında sürekli olarak geliştirmelidir.**
- 3. Üye ülkeler, Avrupa Yerel Yönetim Özerklik Şartı ve ilgili diğer standartlarına uygun biçimde, yerel düzeyde yönetişimin gelişimi için elverişli ortamı sağlamalıdır.**

Bu alanda gerçekleştirilen diğer çalışmalar arasında, İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi projemiz yaklaşımı ve kapsamı bakımından ülkemizdeki ilk çalışma niteliğindedir. Dolayısıyla, projenin sivil toplum ve akademik çevreler tarafından ele alınıp tartışılmasının ve geliştirilmesinin çok yönlü yarar getirmesini umuyoruz. Hiç kuşkusuz, böyle bir tartışma, ülkemizde demokrasi kültürünün gelişip yerleşmesine katkıda bulunacaktır. Böylece, yerelde inşa edilmeye başlayacak demokratik sorgulama ve katılım, kurumsal güveni geliştirecek ve aktif vatandaşlığın gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, araştırmamızın başta vatandaş ve belediyeler olmak üzere sivil toplum, akademi, medya ve ilgili merkezi kuruluşların, iyi yönetişimi somut bulgulara dayanarak tartışmasını sağlayacak bir ortam yaratmasını umuyoruz.

KAVRAMLAR İÇİN AÇIKLAYICI NOTLAR

Yayın içerisinde kullandığımız kavramlara ilişkin açıklamaları aşağıda bilgilerinize sunarız:

İYİ YÖNETİŞİM

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

DEMOKRATİK YÖNETİŞİM

Kamuda yönetim süreçlerinin; vatandaşların demokratik temsilini ve katılımını içeren, faaliyetlerin idari ve mali olarak şeffaf şekilde yapılmasını öngören, farklı kesimlerin ihtiyaç ve taleplerini kapsayabilen, sivil toplum ve özel sektör ile işbirliğine dayanan nitelikte olmasıdır.

SÜREÇLER

Belediyelerin faaliyetlerini gösterirken, kararların alındığı aşamadan, bu kararların hayata geçirilmesi için kaynak ayrılmasına/kullanılmasına, hizmetlerin sunulmasından, denetim ve danışma aşamalarını içeren kurumsal işleyişe kadar bütün aşamaları belirtir.

KARAR ALMA SÜRECİNDE YÖNETİŞİM

Belediyelerin almış olduğu her türlü karara varılma sürecini ifade eder. Stratejik plan, imar planı, yapılacak yatırımlar gibi büyük ölçekli ve uzun dönemli olduğu gibi uygulama sürecinde kime, ne ve nasıl hizmet sunulduğunu belirleyen kararlar kapsadığı konular arasındadır. Kararların olabildiğince veri/kanıt temelli, kapsayıcı, kaliteli, katılımı yansıtan ve diğer karar süreçleri ile de uyumlu olmasını gerektirir.

KAYNAK KULLANIM SÜRECİNDE YÖNETİŞİM

Belediyelerin yürüttüğü her türlü faaliyette kullanılan aynı ve nakdi kaynakların tümünü tanımlar. Yıllık bütçe, insan kaynakları giderleri, kullanılan teknoloji veya sarf malzemeleri gibi çeşitli alanlarda somutluk kazanır. Ancak kullanılan zaman, harcanan yakıt, fırsat maliyeti hesabı gibi daha spesifik hesaplamaları da içerir. Kaynakların, alınan kararların uygulanmasında etkin ve verimli şekilde kullanılması için gerekli kapasite, kural ve etkileşim süreçlerini yansıtır.

HİZMET SUNUM SÜRECİNDE YÖNETİŞİM

Belediyelerin mahalli müşterek nitelikte sundukları her türlü yatırım, faaliyet ve hizmetleri kapsar. Alınan kararlar ve kullanılan kaynaklar ile sağlanan bu faaliyetlerin, mahalli ihtiyaç ve taleplere en doğru ve verimli şekilde cevap vermesi, sunum sürecinin etkin ve adil biçimde yapılmasını kapsar. Memnuniyet araştırması, şikâyet ve isteklerin analizi, katılım süreçlerinin etkinliği ve diğer ilgili araçlar hizmet sunum sürecinin kalitesini de içerir.

KURUMSAL İŞLEYİŞ SÜRECİNDE YÖNETİŞİM

Belediyeler kurum olarak kendilerinden beklenen yönde, etkili ve verimli biçimde faaliyetlerini döngüsel bir süreç içinde gerçekleştirir. Kurumsal işleyişin yönetişimi, bu süreçlerin her adımında kullanılan insan kaynakları, yönetim sistemleri, teknoloji ve prosedürleri kapsayan bütün bileşenlerin hareket halindeki yapısını ifade eder. Belediye faaliyetlerinin coğrafi ve sosyal olarak en doğru nitelik ve oranda sağlanması, uygun yöntem ve araçlar ile etik şekilde yapılmasını ve sürekli gelişimini belirleyen süreçleri kapsar.

İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

İyi yönetişimin bir alanda mevcut olması ve geliştirilmesi yönünde belirleyici ve yönlendirici olan ilkeleri temsil eder. Söz konusu ilkeler kanun, kural, işleyiş, norm ve davranışları içeren bir bütünü şekillendirmek için kılavuz niteliğini taşır.

TEMSİLİYET VE KATILIM

Alınan kararlarda farklı grupların temsiliyetini temine yönelik, katılım için anket, birebir görüşme, danışma toplantısı vb. gibi yöntemler ile katılımın sağlanmasını hedefler.

ADİLLİK

Karar alırken, kaynak ayırırken, hizmet sunarken, kısacası bütün süreçlerde farklı sosyal gruplara kapsayıcı olarak yaklaşarak ayrımcılığın önlenmesini hedefler.

SORUMLULUK VE DUYARLILIK

Kaynak kullanımında ve karar almada hem bulunduğumuz çevreye ve paydaşlara, hem de günümüze ve gelecek nesillere karşı sorumluluklarımızın farkında olan süreçlerin temin edilmesini hedefler.

ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK

Veriye dayalı kararların alınmasını, bu kararların uygulanmasında, en az kaynak ile en iyi sonuçların alınmasını hedefler.

ŞEFFAFLIK

Kararların, hizmetlerin, kaynak kullanımına yönelik bilgilerin ve sonuçların kamuoyuyla tam ve eksiksiz olarak, açıkça ve herhangi bir çarpıtmaya uğramadan paylaşılmasını hedefler. Tam ve eksiksiz açıklama yapılması, kamuoyunun güvenini kazanmak ve korumak açısından kritik önem taşır.

HESAP VEREBİLİRLİK	Kararlar, hizmetler, kaynak kullanımına yönelik alınan kararlar ve onların sonuçları ile ilgili veri temelli hesap verebilmeyi hedefler.
TUTARLILIK	Farklı dönemlerde ve süreçlerde alınan kararların ve yaklaşımların birbiriyle uyumlu ve entegre olmasını hedefler.
ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	Kurum içindeki uygulamaların ortaya konulduğu süreçlerde sürekli gelişim kültürünü oluşturan etkinliklerdir. Burada uygun yapının tesis edilmesini, yapıda belirlenen ilkelerin etkin olarak uygulamaya alınmasını ve birbiriyle entegre edilmesini, her bir uygulamaya yönelik ölçümlerinin yapılmasını, bunların sonuçlarının değerlendirilerek öğrenme ortamının sağlanmasını ve gelişim için kaynak ayrılmasını hedefler.
YAPI	Katılım, karar alma, hizmet sunma ve kurumsal gelişme süreçlerinde ve bunlara ilişkin alt süreçlerde farklı yönetim prensiplerine uygun yöntemlerin ve mekanizmaların hayata geçirilebileceği yapıların oluşturulmasını hedefler.
UYGULAMA VE ENTEGRASYON	Farklı süreçlerde yönetişime uygun olarak tesis edilmiş alt yapının uygulamaya geçirilmiş olmasını ve bu uygulamaların birbiriyle uyum içinde olmasını hedefler.
ÖLÇME VE ÖĞRENME	Farklı süreçlerde yönetişime uygun olarak tesis edilmiş alt yapının uygulamaya geçirilmiş ve entegre edilmiş olmasını, ayrıca bu uygulamalara yönelik ölçümlenebilir performans göstergelerinin atanmış olmasını hedefler. Bununla birlikte, performans ölçüm göstergelerinin sonuçlarının değerlendirilerek tekrar yapının iyileştirilmesini hedefler.
VERİ BAZLI (TEMELİ)	Yönetim süreçlerinde gerekçe, karar, faaliyet ve sonuçların somut, ölçülebilir ve kıyaslamaya uygun şekilde kayıt altına alınmasını, yorumlanmasını ve iletişiminin yapılmasını tanımlar.
YÖNETİŞİM AÇISINDAN KATILIM	Yönetim süreçlerinde gerekçe, karar, faaliyet ve sonuçların somut, ölçülebilir ve kıyaslamaya uygun şekilde kayıt altına alınmasını, yorumlanmasını ve iletişiminin yapılmasını tanımlar.
ENTEGRE DÜŞÜNCE	Yönetim süreçlerinde gerekçe, karar, faaliyet ve sonuçların somut, ölçülebilir ve kıyaslamaya uygun şekilde kayıt altına alınmasını, yorumlanmasını ve iletişiminin yapılmasını tanımlar.

SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Emeritus Prof. Dr. Korel GÖYMEN, Prof. Dr. Ersin KALAYCIOĞLU,
Doç. Dr. Erbay ARIKBOĞA, Enver SALİHOĞLU

1980’lerin başından itibaren küreselleşme dinamiklerinin ivme kazanmasıyla birlikte bazı küresel eğilimler ve kavramlar öne çıkarken, mevcut bazı kavramların içeriği değişti veya yeni kavramlar eskilerinin yerini aldı. Örneğin, bu dönemde salt büyümeye endeksli kalkınma mantığı yerine, “çevreye duyarlılığı”, “insan odaklı gelişmeyi” ve “yaşam kalitesini” esas alan yaklaşımlar giderek daha fazla gündeme oturdu.

Küreselleşmeyle ortaya çıkan bir diğer değişim, planlama uygulamalarında görüldü. Ulusal düzeyde olan zorunlu planlama yerini, yerel ve bölgesel düzeylerde, katılımcı bir anlayışla hazırlanan ve uygulanan planlara bıraktı. Türkiye’de ise, (yalnızca kamu kesimi için zorunlu) 5 Yıllık Kalkınma Planları devam etmekle birlikte kurumsal, bölgesel ve kentsel düzeyde stratejik planlar da gündemde yerlerini aldılar.

Çeşitli küresel sorunlar arasında “çevre” ön plana çıktı ve böylelikle “sürdürülebilirlik”, “tek dünya”, “yaşanası kentler” gibi kavramlar oluştu. Bu dönemde, küresel kent nüfusu ilk defa kırsal nüfusu geçti ve kentler hem bu nedenle hem de taşıdıkları dönüştürücü dinamikler nedeniyle ön plana çıktılar.

Bu da beraberinde, “kentsel bölgeler” ile ilgili yeni yönetim yaklaşımlarını gündeme getirdi.

Bütün bu değişimler olurken, mevcut yönetim sistemlerinin yeterince hızlı olmayışı, denetimde eksiklerin olması, hizmet odaklı olmada yaşanan aksamalar ciddi bir darboğaz oluşturdu. Yönetişim kavramının önemi, tam da bu ortamda ön plana çıktı. Önce küresel finans kuruluşları tarafından gündeme getirilmekle birlikte, ilerleyen dönemlerde 2001 tarihli Beyaz Kitap sonrasında Avrupa Birliği, iyi yönetim kavramını bütün uygulamalarında esas almaya başladı. Böylelikle, kavramın kullanımı ivme kazandı. Toplumun bütün kesimlerinin yerel, ulusal ve küresel sorunların çözümü için, bir ortaklık anlayışı içinde harekete geçirilmesini amaçlaması; bunu yaparken şeffaf, hesap verebilir, katılımcı, adil ve tutarlı (insicamlı) bir yöntemi benimsemesi, iyi yönetim yaklaşımının yaygınlaşmasını sağladı. Zaman içinde çözümlenmesi gereken sorunların hem küresel ve ulusal, hem de giderek yerel düzeyde ele alınmasının gerekliliğinin anlaşılması, yerel yönetimlerin önemini arttırdı. Aynı zamanda yerel yönetimlerin sorumluluklarını da genişletti.

DEĞERLENDİRMENİN NEDENLERİ

Gün geçtikçe vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların), işletmelerin, kişilerin, kurumların ve kuruluşların belediyelerden beklentileri artıyor. Değişik sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile bu beklentiler yerel düzeyde farklılıklar gösteriyor. Belediyelerin değişen koşul ve beklentileri ile beraber, rollerini en etkili ve demokratik şekilde gerçekleştirmeleri “katılımcı ve veriye dayalı yönetme” anlayışının gelişmesinden geçer. Kapsayıcı demokrasi, sürdürülebilir kalkınma ve artan yaşam kalitesi gibi hedefler, ancak demokratik yönetim kültürünün ve güven ikliminin yerelde vücut bulması ve işlemesi ile yakalanabilir. Yaşam kalitesinin geliştirilmesinin ve sürdürülebilir kalkınmanın temeli “kurumlarına güven duyulan bir toplum”un varlığıyla atılabilir.

Belediyelerin yönetim sürecinden sorumlu demokratik ve yasal aktörler; belediye meclisi, belediye başkanı, belediye encümeni, birim amirleri ve diğer çalışanlardır. Yönetimin kalitesi, bu aktörlerin karar alırken, kaynakları kullanırken, hizmet sunarken iyi yönetimi içselleştirme düzeylerine ve kurumsal işleyişi güçlendirmelerine bağlıdır. Yerel demokratik yönetim anlayışı, yönetim sürecinin güvene dayalı, kapsayıcı, adil, etkili ve verimli olmasını sağlayan şeffaf, hesap verebilir ve tutarlı bir iklim ile ölçümlenir. Bu iklimin merkezinde iyi yönetime uygun bir yapının kurgulanması, bu yapının etkin uygulamalarla davranışlara yansıtılması, tüm uygulamaların entegre edilmesi ve ölçümlenebilmesi bulunur. Ölçümlerin sonuçlarından gerekli dersleri çıkarmak suretiyle yapının sürekli iyileştirilmesi ve gelişime kaynak ayrılması ise kurum içi öğrenme döngüsünü tamamlar. Özetle, kurum içinde öğrenme döngüsünün tetiklenmiş olması, sürekli gelişimi sağlar.

Belediye Yönetişim Karnesi Projesi, İstanbul'daki İlçe Belediyeleri'nin süreçlerini, iyi yönetim iklimi ve öğrenme döngüsü açısından, vatandaş bakış açısıyla analiz etmek ve değerlendirmek amacıyla yürütüldü. Uluslararası yönetim ilke ve yaklaşımları ile uyumlu, Türkiye'deki mevcut mevzuatı göz önünde bulunduran ve ölçmek suretiyle sürekli gelişime açık olan bu model, vatandaşlar başta olmak üzere farklı kişi ve kuruluşlar için önemli bir yönlendirme ve öğrenme aracı niteliği taşıyor. Ortaya koyduğumuz inceleme kriterleri, belediyelerde iyi yönetişimin farklı alan ve süreçlerde nasıl kullanılabileceğine dair bir uygulama örneğini yansıtıyor. Egemenliğin kaynağı olan vatandaşların belediyeleri değerlendirmesini merkezde bulunduran Belediye Yönetişim Karnesi Modeli ©, en başta aktif vatandaşlığı destekliyor. Bununla birlikte, STK'lar, muhtarlar gibi diğer paydaşların da yönetime katılım süreçleri ve demokratik sivil denetimleri için de yöntemleri ve örnekleri paylaşıyor.

İstanbul'daki 37 İlçe Belediyesi, söz konusu yöntem ve göstergeler ışığında, İnternet üzerinden kamuya açık bilgiler ile analiz edilmiştir. Stratejik Plan yapma zorunluluğu bulunmayan Adalar ve Şile Belediyeleri analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Sabancı Üniversitesi işbirliğiyle gerçekleştirdiğimiz “Bilgi Edinme Hakkı”na yönelik olan proje kapsamında toplanılan veriler de analize dâhil edilmiştir. Bunlara ilaveten, muhtarların bağlı oldukları belediyeleri değerlendirdiği anket sonuçları ayrıca raporlanmıştır. Elde edilen bütün veriler ve bunların analizleri sonucunda belediyelerde iyi yönetişimi ölçme ve değerlendirme imkânı oluşmuştur. Araştırma sonuçlarımızın, başta İstanbul olmak üzere, Türkiye'deki tüm belediyeler için gelişim fırsatı sunmasını umuyoruz.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5393 no’lu Belediye Kanunu’nun 41. maddesi gereği, belediyelerin yereldeki koşullara ve sosyal grupların ihtiyaçlarına uygun hizmet sunmaları beklenir. Sunulan hizmetlerin, insan haklarına uygun, tarafsız ve merkezi yönetimin politika ve planları ile uyumlu olması gerekir.

Bu çerçevede, belediyelerde iyi yönetim iklimini, farklı süreçler bazında ve öğrenme ortamı açısından inceledik. İyi yönetim ilkelerinin her birini, belediyelerdeki karar alma, kaynak kullanımı, hizmet sunumu süreçleri ve denetim, danışmayı da içeren kurumsal işleyiş açısından değerlendirdik. Belediyelerin kendilerinden beklenen misyon ve hedefleri iyi yönetim doğrultusunda gerçekleştirebilmeleri açısından incelediğimiz ilk süreç, karar alma sürecidir. İkinci olarak, bu karar ve hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan kaynakların tahsisi ve kullanımına yönelik aşamaları içeren kaynak kullanımı sürecinin iyi yönetim ilkelerine uyumunu değerlendirdik. Üçüncü olarak, hedeflerin ve kaynakların yansıdığı hizmetlere ilişkin süreçlerdeki yönetim ortamını analiz ettik.

Tüm bu süreçlerin etkin ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi ise ancak gelişime açık bir kurumsal işleyişin varlığıyla sağlanır. Bu noktada, denetim ve danışma aşamalarını da içeren kurumsal işleyişi, iyi yönetim açısından inceledik.

Yukarıda bahsettiğimiz yaklaşım ışığında geliştirdiğimiz Belediye Yönetişim Karnesi Modeli © ile yaptığımız incelemelerde ortaya çıkan dört temel bulgumuz şu şekilde özetlenebilir:

Veri temelli, katılımcı, entegre ve sürekli öğrenen yönetim anlayışının benimsenmesi, yerel yönetimlerde iyi yönetim kültürünü güçlendirecektir. Ayrıca, tüm belediyelerin **şeffaf bilgi paylaşımını** ve **hesap verebilirlik bakış açısını** edinmeleri noktalarında, gelişime açık yönlerinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Aşağıda belirtilen temel bulgular, politika ve yasal düzenlemelere ilişkin değişiklik önerileri ile güçlendirilerek paylaşılmıştır.

Veri Temelli Yönetim Anlayışının Benimsenmesi

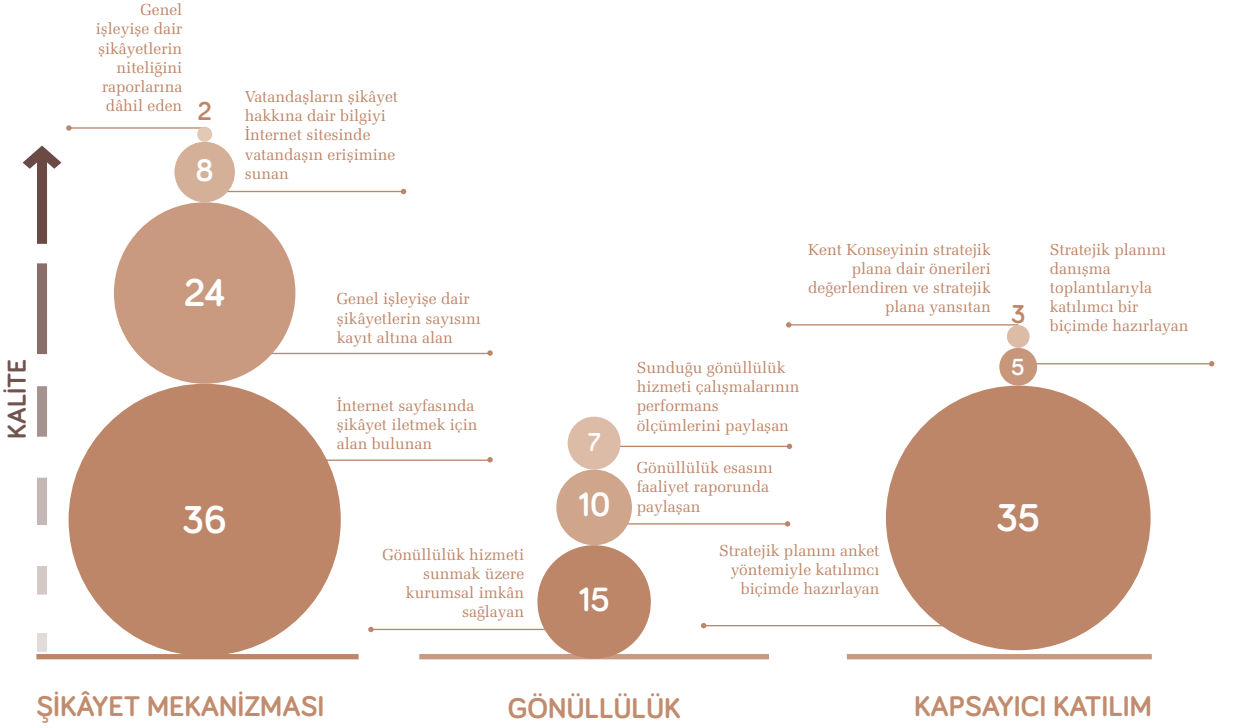
Belediyelerin yönetim ve yerel politika süreçlerinde veri kilit bir kaynaktır. Süreçlerin oluşturulmasında, uygulanmasında ve ölçümlenmesinde somut, tarafsız ve ölçülebilir veri kullanımı, siyasi, idari ve mali işleyişin meşruiyetini sağlamlaştıracaktır. Ayrıca, alınan kararların ve uygulamaların etkililiğini ve verimliliğini artırarak, kurum içinde sürekli öğrenme ve gelişim ortamını tetikleyecektir. Belediyeler, aldıkları her kararı, yürüttükleri her faaliyeti ve yarattıkları etkileri, somut ve ölçmeye izin verecek biçimde kayıt altına almalı ve şeffaf şekilde paylaşmalıdır. Böylelikle, vatandaş ile kurulan ilişki etkin iletişim ile beraber daha anlaşılır ve güvenilir olacaktır.

Belediyelerde veri temelli yönetim ve politika yapma anlayışı en başta 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile öngörülmektedir. Bu Kanun uyarınca, kaynakların öngörülen amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli şekilde kullanılması ile bu süreçlerin şeffaf ve hesap verebilir bir usulle yönetilmesi beklenmektedir. Başka bir açıdan ele alındığında, söz konusu Kanun ile belediyelerin bütün süreç ve faaliyetlerinde, ölçümlemesinde ve paylaşılmasında veri oluşturma ve oluşturulan verinin kullanımı varsayılmıştır.

İstanbul İlçe Belediyeleri'nin veri bazlı karar alma, kaynak kullanma, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş süreçlerinde gelişime açık yönlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Stratejik plan, faaliyet raporu, performans programı ve kesin hesap raporu arasındaki uyumu ölçmek konusunda veri kullanımını zayıf kalmaktadır. Ayrıca, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenme sürecinde dayanılan gerekçeler genel olarak veriye dayalı paylaşılmamıştır. Benzer şekilde yapı, uygulama ve ölçme-öğrenme tutarlılığını yansıtacak ölçme ve değerlendirme verilerinin paylaşımı oldukça yetersiz kalmaktadır. Örnek olarak;

- Belediyelerin kendisine ait gayrimenkul/taşınmaz kullanım durumlarını, bunlardan elde ettikleri geliri ve kullanım biçiminin gerekçelerini bir bütün olarak yansıtan hiçbir belediye ile karşılaşılmamıştır.
- Yerel sosyal politika ve hizmetlerin mahalle, sosyal grup ve kişi bazlı olarak sunumuna dair gerekçe, etki ve performansının değerlendirilmesinde veri kullanımını oldukça az belediyede mevcuttur.

Belediyede veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesi, belediyenin iç ve dış paydaşlara kendilerini daha iyi ifade etme, yönetim süreçlerini etkin şekilde belirleme, kaynakları arttırma ve verimli şekilde kullanma yoluyla vatandaş memnuniyetini arttırma gibi birçok fayda sağlayacaktır.



ŞİKÂYET MEKANİZMASI

Şikâyetler, vatandaşların hangi konularda, ne tür ve ne kadar memnuniyetsiz olduğunu gösteren önemli bir veri kaynağıdır. Belediye yönetimleri bu bilgiyi kendi işleyiş ve hizmetlerini geliştirmek için kullanabilirler.

GÖNÜLLÜLÜK

Gönüllülük, belediyelerin dış paydaşların kendi zaman ve birikimlerini ilçeleri için değerlendirmek için önemli bir kurumsal hizmet mekanizmasıdır. Bu mekanizmanın nerede, nasıl ve hangi tür etki yarattığını veriler ile paylaşılması yönetim performansını değerlendirmek ve tamtmak için önemlidir.

KAPSAYICI KATILIM

Stratejik plan hazırlama sürecinde katılım farklı sosyal grupları kapsar nitelikte olması önemlidir. Bu noktada, Kent Konseyleri belediyeler için temel kurumsal katılım aracı olarak önemli erişim ve bilgi kaynağına sahiptir.

Politika Önerileri

• Veriye dayalı karar süreçlerinin oluşturulması:

- Belediyelerin bütün yönetim süreçlerinde veri kullanımını, kayıt tutulmasını ve iletişimi artırmaları gerekir.
- Alınan her karar, veriye ve kanıta dayandırılmalıdır.

• Süreçlerin veriye dayalı değerlendirilmesi:

- Katılım ve işbirliği süreçlerinde iletişim verilere dayalı olmalıdır.
- Veriye dayalı değerlendirmelerin yapılması ve değerlendirme sonuçlarının paylaşılması gereklidir.
- Yapılan her faaliyet, veri temelli olarak ve bütün yönleriyle kayıt altına alınmalıdır (sunulan hizmet sayısı, harcanan/kullanılan kaynak vb. gibi).

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler

- Veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesi için Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun tam uygulanması sağlanmalıdır. Bunun için Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan çalışmaya (1. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak (2004), T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) uygun olarak İçişleri Bakanlığı bir yönetmelik hazırlanmalıdır. Sayıştay tarafından da bu yönetmeliğe uygun olarak denetim gerçekleştirilmelidir.
- Süreçlerin veri temelli olarak değerlendirilmesi için Belediye İç Denetçileri eğitilmeli ve bir uygulama yönetmeliği çıkarılmalıdır.

Anlamli Paydaş Katılımının Sağlanması

İstanbul'daki İlçe Belediyeleri'nin önemli bir kısmı vatandaşları karar alma süreçlerine anket çalışmalarıyla dâhil etmişlerdir. Ancak, vatandaşın anlamli ve etkin katılımını sağlayabilmek için anket tek başına kullanıldığında sınırlı kalmaktadır. Anket, önceden belirlenmiş sınırlı sayıda sorunu ortaya koymakta, diyaloga ve karşılıklı öğrenmeye yeterince imkân vermemektedir. Çalıştay, arama konferansı veya dış paydaş toplantıları gibi katılım araçları ise, paydaşların birbirlerini anlamalarına, müzakereye ve şeffaflığa izin vermektedir. Bu katılım araçlarıyla, sadece hedef belirleme hazırlıklarında değil, bütçe hazırlıklarında da etkili sonuçlar elde edilebilmektedir. Kamuya açık veriler üzerinden gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda, İstanbul genelinde anlamli katılımı ile oluşturulan katılımcı bütçe uygulamasına rastlanmamıştır. Kurum içinde katılımcılığın gelişmesi, alınan kararların kalitesini artıracak ve yaşama kalite katacaktır. Bu açıdan yaptığımız değerlendirmelerimizde, anlamli katılım yöntemlerini benimseyen belediye sayısı oldukça azdır. Halbuki, karar alma süreçlerinde olabildiğince çok paydaşın görüşünü almak;

- Yönetim kararlarının kabul edilme düzeyini,
- Hedeflerin daha kapsayıcı olmasını,
- Hizmetlerin vatandaşları daha fazla tatmin etmesini sağlayacaktır.

Bunlarla birlikte, istişare³ toplantıları öncesinde, paydaşların konuya ilişkin

bilgilendirilmesi, oluşacak önerilerin ve yapılacak katkıların kalitesini artıracaktır. Karar alma aşamalarına katılan paydaşların listelerinin, görüşlerinin ve katılım sonrasında atılan adımlara ilişkin bilgilerin paylaşılması, vatandaş ile karşılıklı güvenin oluşmasını/ güçlenmesini sağlayacaktır. Bu anlamda **etkin katılım ortamını tesis edecek katılım yöntemlerinin (çalıştay, arama konferansı, dış paydaş toplantıları, vb.) kullanılmasına ve ölçümlenmesine imkân sunacak yapısal düzenlemelere ihtiyaç vardır.**

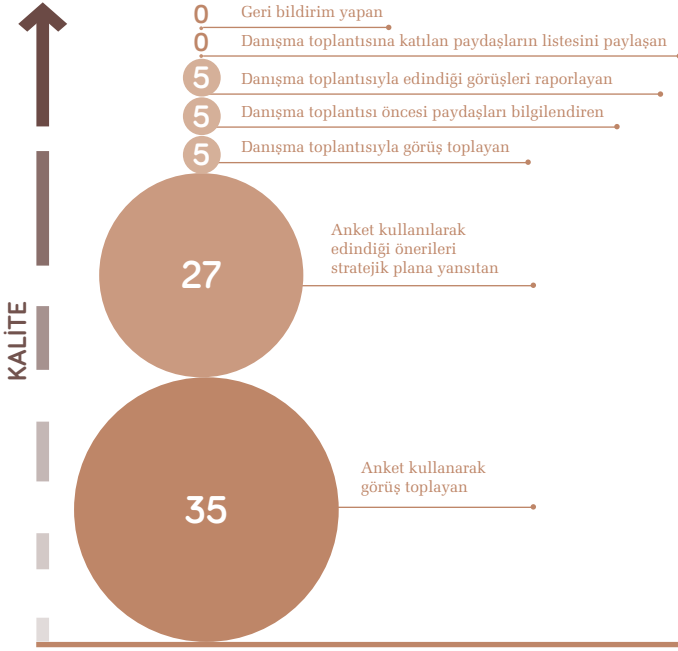
Belediyelerde farklı sosyal grupların katılımını ortaya koyabilecek yapılardan birisi Kent Konseyleridir. Kent Konseylerinin kendi özerkliklerini sağlamış olmaları, Belediye Başkanının Kent Konseyi Başkanı olamayacağı yaklaşımını da beraberinde getirir. Kamuya açık bilgiler ışığında gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, Kent Konseylerinin vatandaşın etkin katılımı sağlamakta daha aktif olmaları gereği anlaşılmıştır.

Kent Konseylerinin daha kapsayıcı olması, farklı sosyal grupların karar mekanizmalarına daha etkin katılmasını sağlayacaktır.

Kısa ve orta vadeli karar alma süreçlerinde kullanılabilir, doğrudan ve etkin katılım yöntemleri bulunmaktadır. Kamuoyu araştırması, mahalle düzeyinde gerçekleştirilen istişare toplantıları, halk günü, mahalle meclisi veya İnternet tabanlı katılım mekanizmaları bunlardan bazılarıdır. Anlamli katılıma ilişkin bu yöntemlere uygun yapının oluşturulması, uygulanması ve ölçümlenmesi için kaynak ayrılması gereği de söz konusudur. Tüm bunlar, ortaya çıkan önerilerin ve alınan kararların kalitesini artıracaktır.

*Anlamli katılım,
kararların kalitesini artırır.*

3 Daha detaylı bilgi için Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2017 yılında Türkiye'ye kazandırdığı "İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı" yayını aşağıdaki linkten inceleyebilirsiniz: http://www.argudenacademy.org/docs/content/ArgudenAkademi_IstisarePaydaslarinKararlaraKatilimi.pdf.



STRATEJİK PLAN HAZIRLANIRKEN

Stratejik planlar belediyelerin 5 yıllık temel karar ve bütçe belgesi olarak, hazırlık sürecinde katılımın en önemli olduğu faaliyet alanıdır. Kalitesi ve etkisi için katılım kapsayıcı olmalıdır.

Politika Önerileri

• Farklı paydaşları kapsayan katılım:

- Belediyeler, farklı süreçlerde, vatandaşların, konunun uzmanlarının ya da meslek grubu mensuplarının katılımını sağlamalıdır.
- Belediyeler, sivil toplum, kamu kurumları ve üniversitelerle işbirliği içinde çalışma prensibini benimsemelidirler.

• Katılım süreci öncesinde tüm paydaşlara uygun bilgilendirme:

- Tüm paydaşlarla katılım öncesinde; gündem, toplanılacak yer, karar alma biçimi, bilgilendirme dokümanları paylaşılmalıdır. Toplantı sonrasında ise katılımcı listesi, öneriler ve çıkan sonuçlar ile ilgili paydaşlara bilgi sunulmalıdır.
- Önerilen her karar taslağının, belediyelerin İnternet sitesinde dijital olarak ve ayrıca basılı olarak, değerlendirmeye fırsat verecek kadar önceden tüm paydaşların görüşüne sunulmalıdır.

• Farklı paydaşların katılımını sağlamaya yönelik çalışmalar için kaynak ayrılması:

- Kurum içi ve dışı katılımcı yönetim anlayışı önemsenmeli, farklı paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasına özen gösterilmelidir. Anlamli katılım süreçleri için önceden prosedür oluşturulmalı ve uygulanmalı, ayrıca katılımın kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar için kaynak ayrılmalıdır.

• Katılım sürecindeki öneriler ve alınan kararlar hakkında geri bildirimde bulunma:

- Katılımcı biçimde alınan kararların uygulamalarıyla ilgili sonuçlar kayıt altına alınarak, ilgili paydaşlara raporlanmalıdır.

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler

- 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 24. maddesinde söz edilen İhtisas Komisyonlarına katılımı düzenleyen fıkradaki "... katılabilir ve görüş bildirebilir." ibaresi, "... katılır ve görüş bildirir." olarak değiştirilmelidir.
- 3194 sayılı İmar Kanunu'nun 8. maddesi, imar planlarının hazırlanma sürecini de kapsayarak, vatandaşların, meslek odalarının ve sivil toplum örgütlerinin katılımını sağlayacak biçimde değiştirilmelidir.
- Kesinleşen imar planlarına dair halkın bilgilendirilmesine ilişkin düzenlemelerin daha anlaşılır biçimde yapılması için İmar Kanunu'na net hükümler konulmalıdır.
- Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik'in 5. maddesine "Kamu hizmetlerinin tantımı, hemşerilerin bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınıp katkılarının sağlanması için planlı toplantılar düzenler. Karar taslakları da uygun bir süre öncesinde yurttaşların bilgisine sunulup, alınacak görüşler de eklendikten sonra karar organlarına iletilmelidir." cümlesi eklenmelidir.
- 20 yıldan bu yana gündemde olan İdari Usul Kanun Tasarısı taslağı gözden geçirilerek TBMM'ye sunulmalıdır. Bu kanunda, yurttaşların kamuya başvuruları başta olmak üzere, her türlü ilişkilerin önceden belirlenmiş usullere göre yürütülmesi, yurttaşların kamu hizmet ve yatırımlarıyla ilgili önceden bilgi sahibi olarak katılım için gerekli hazırlıkları yapmasına imkân sağlayacak koşullara yer verilmelidir.

Belediyelerde Entegre (Bütünsel) Düşüncenin Benimsenmesi

Farklı süreçlerde alınan kararların birbiriyle uyumlu olması kurum içinde tutarlılığı sağlar. Bu kararlara ilişkin dokümanların birbirleriyle tutarlı olması, tutarlılıkla ilgili ölçütlerin belirlenmesi ve paylaşılması, sürekli iyileştirmeyi beraberinde getirir. Böylelikle, kuruma duyulan güven de artar.

Entegre düşünce; kaynaklar ve hedefler arasındaki bağlantının görülmesi, belediyenin değişik süreçleri ve bölümleri ile nasıl ilişkilerinin olduğunun anlaşılması ve bir bütün olarak stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir⁴. Entegre düşünce, (1) tüm paydaşların hedef birliği içerisinde çalışmasını ve değer zincirinin etkin işlenmesini sağlar, (2) kaynakların önceliklerle uyumlu kullanımını destekler, (3) kurumsallaşmayı, risk yönetimini ve sürekli gelişmeyi tetikler. Karar almaya, kaynak kullanımına, hizmet sunumuna ve kurumsal işleyişe dair incelemelerimizde, İstanbul İlçe Belediyeleri'nin kurum genelinde ve farklı süreçler özelinde entegre düşünceyi benimsemeleri için atmaları gereken önemli adımlar olduğu anlaşılmıştır.

Karar alma sürecinde, stratejik plan birçok aşama için belirleyici niteliktedir. Stratejik planda belirlenen hedefler gerek kaynak ihtiyacının belirlenmesinde gerekse hizmetlerin sunumunda temel nitelikte kabul edilir. Örnek olarak, bir yılda, stratejik planda kıdemli vatandaşlar için hizmet sunumu hedefini belirleyen belediye sayısından daha çok belediye bu konuda hizmet sunmuştur. Öngörülemeyen durumlar mümkün olmakla birlikte, ortaya çıkan artışın/ azalışın gereğinin de vatandaşın bilgisine sunulması karşılıklı güveni artıracaktır. Aynı şekilde, stratejik plan ile uyumlu olarak kaynak ihtiyacının tahsisi ve kullanımı noktalarında da iyileştirmeye açık yönler bulunmaktadır.

Entegre düşünce, tüm paydaşların hedef birliği içerisinde olmasını ve değer zincirinin etkin çalışmasını tetikler.⁵

4 King, M., Roberts, L. (2017). Entegre Düşünce.(E. Erimez, Çev.) Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, İstanbul. Daha detaylı bilgi için "Entegre Düşünce" yayını aşağıdaki linkten inceleyebilirsiniz: http://argudenacademy.org/docs/content/ArgudenAkademi_EntegreDusunce.pdf

5 Argüden, Y. (2017). Neden Entegre Düşünce? Entegre Düşünce (5-7). Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, İstanbul.



RAPORLARIN UYUMU

Stratejik plan hedeflerinin, yürütülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve yaratılan etkiler, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için harcanan kaynakların bütünsel olarak kıyaslanması belediye yönetiminin performansını değerlendirmek için en kapsamlı ölçütü sunmaktadır.

Politika Önerileri

• Farklı kademe ve süreçler arasında etkili iletişim:

- Belediye kademe ve birimleri arasında düzenli iletişim ve etkileşimle, sonuç odaklı ve bütünsel yönetim anlayışı geliştirilmelidir.
- Kurum içi (karar alma, kaynak kullanımı, hizmet sunumu süreçleri ve kurumsal işleyiş) ve dışı süreçler arasında bağlantılar kurulmalı, eşgüdüm oluşturulmalıdır.
- Farklı hizmet ve faaliyet alanları arasındaki çakışmalar ve çelişkiler önceden belirlenmeli ve etkili şekilde yönetilmelidir.

• Farklı plan ve raporlar arasında uyum:

- Stratejik planlama süreci başta olmak üzere, üst ölçekteki politika, program ve planlar ile yerel yönetim vizyonuna entegre edilmiş kamu hizmeti sağlanmalıdır.

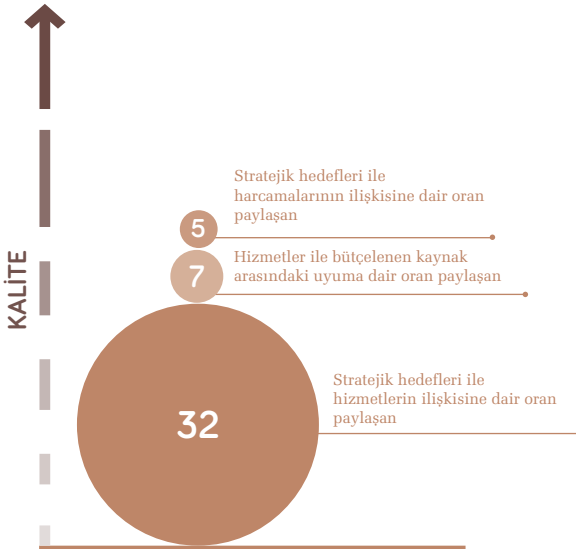
Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler

- Genel İdari Usul Kanunu tasarısı, iyi yönetişimi güçlendirmek üzere değerlendirmeye alınmalı ve kanunlaştırılarak mevzuata dâhil edilmelidir.
- 5393 sayılı Kanunu'nun 41. maddesinde detayları tanımlanmış olan stratejik plana ilişkin, İçişleri Bakanlığı tarafından stratejik plan hazırlama rehberi oluşturulmalıdır. Bir yönetmelikle belirlenecek bu rehberin oluşturulmasında, yukarıda politika önerilerinde ifade edilen hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- 5393 sayılı Kanunu'nun 41. maddesine “**sivil toplum örgütleri**” ibaresinden sonra gelmek üzere “**...hemşerilerin**” sözcüğü eklenmelidir. Böylece, hiçbir kurumsal bağı olmayan hemşerilerin katılımına imkân verilmelidir. Bu husus, 26.02.2018 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdareleri’nde Stratejik Planlama’ya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in 5. maddesinde yer almıştır.
- 5393 sayılı Kanun’un 74. maddesine “**Belediyenin üye olduğu ya da ortak faaliyet yürüttüğü yabancı kuruluşlar, organizasyonlar veya mahalli idareler kamuoyuna açıklanır. Her mali yıl başında, bir önceki yıl yapılan işlerin mali boyutu kamuoyuna açıklanır.**” ifadesi eklenmelidir.
- 5393 sayılı Kanun’un 77. maddesine “**Gönüllü katılımların teşviki amacıyla belediye bütçelerine uygun miktarda ödenek konulur.**” fıkrası eklenmelidir.
- İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliği’ne, belediye başkanlığı genel iş ve yürütümü teftiş raporlarında, belediyelerin gönüllü katılımlara ilişkin incelemeleri değerlendirilmesine yönelik hüküm konulmalı, yıllık teftiş emirlerinde bu hususa yer verilmelidir.
- Kişisel verilerin korunmasına ilişkin mevzuat dikkate alınarak, her türlü teftiş raporlarının belediye meclisinde okunması ve halka duyurulmasının zorunluluğu Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliği’nde yer almalıdır.

Ölçülebilir Göstergeler ile Sürekli Öğrenme Ortamının Oluşturulması

Etkin bir öğrenme döngüsü, bir kurumda sürekli gelişim kültürünün oluşmasını sağlar. Katılımı teşvik eden, şeffaf ve hesap verebilir kurumlar, öncelikle yönetim kültürünün yeşerebilmesi için uygun iklimi tesis ederler. Bu yaklaşımla, öğrenme döngüsünü beş temel boyutta ele aldık:

1. İyi yönetim ilkelerine uygun **yapının** tesis edilmesi,
2. Yapıda belirlenen ilkelerin **uygulamaya** etkin olarak geçmesi ve birbirleriyle uyumlu olması,
3. Her bir uygulamaya yönelik ölçümlerinin yapılması, sonuçların **değerlendirilerek** öğrenilmesi,
4. Öğrenimlerin yapı ve süreçlere yansıtılması için kaynak planlaması yapılarak bu **kaynakların tahsis edilmesi**,
5. Yukarıdaki dört maddeye ilişkin **raporlamaların** düzenli olarak yapılması.



ORAN PAYLAŞAN

Hedef, faaliyet ve kaynak arasında tutarlılık ve verimlilik için verilerin kıysalama ve öğrenmeye izin veren oranlar şeklinde paylaşılması faydalı olacaktır.

Yaptığımız değerlendirmelerde, belediyelerin gerek mevzuat nedeniyle, gerekse kendi inisiyatifleriyle iyi yönetim iklimine uygun yapıyı kısmi olarak oluşturabildikleri anlaşılmıştır. Bu yapıyı uygulamaya koyarken ve birbiriyle ilişkilendirirken, aksaklıklar yaşadıklarını söylemek mümkündür.

Bununla birlikte, en çok yol alınması gereken noktalar ise;

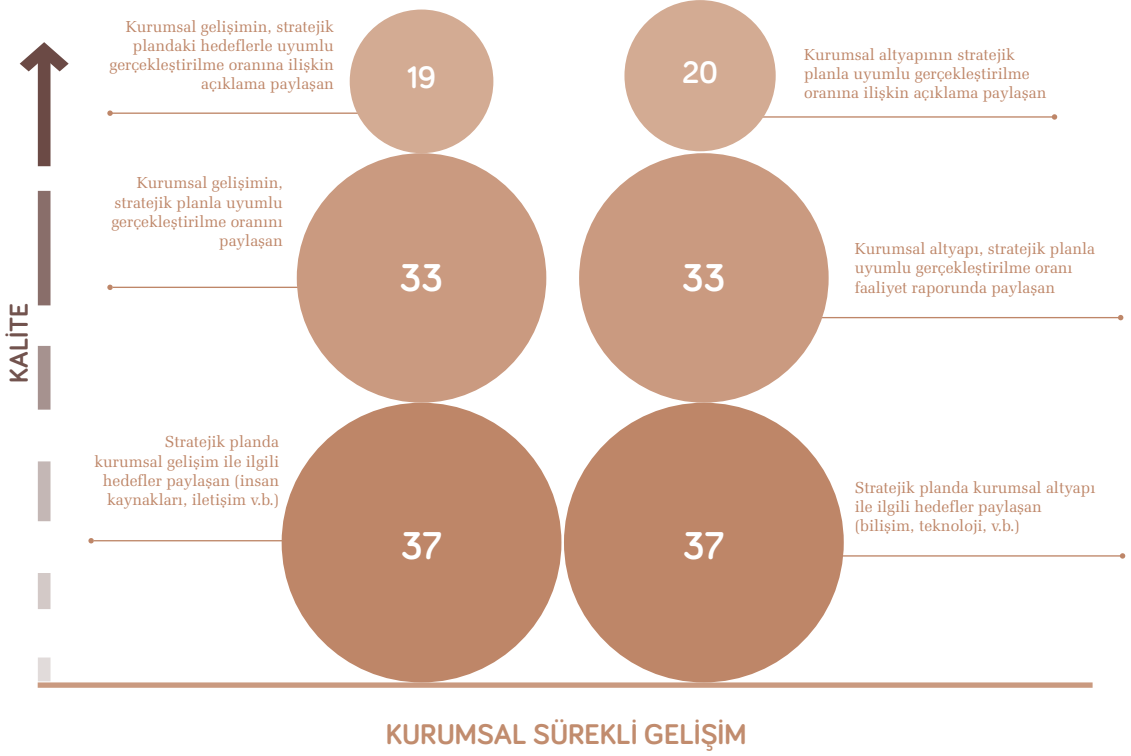
- Ortaya konulan uygulamalara dair, takip edilebilir performans kriterlerinin oluşturulması,
- Bu kriterleri ölçümlene ve ölçüm sonuçlarından öğrenerek gelişmenin sağlanması kısmındadır.

Her bir süreçle ilgili performans kriterlerinin belirlenmesi ve kurum içinde şeffaf bir biçimde paylaşılması, çalışanların saptanan hedefler doğrultusunda yetkinliklerini geliştirilmelerini ve sürekli olarak gelişmelerini sağlayacaktır. Böylelikle, süreçler sadece girdi odaklı olmaktan ziyade, sonuç odaklı bir anlayışa geçecektir. Bu açıdan, İstanbul İlçe Belediyeleri'nin süreçlerini ölçümlenmeleri ve bunun sonucundan ise öğrenerek kurumlarını iyileştirmeleri için kat edebilecekleri önemli bir mesafe olduğu sonucuna eriştik.



GÖSTERGELERE AİT DEĞERLENDİRME PAYLAŞAN

Hedeflerin gerçekleşmesinde yaşanan sapma veya artışların nedenlerini açıklamak meşruiyet/yerindenlik açısından kritik öneme sahiptir. Bütünsel değerlendirmeler ise sürekli öğrenim ve gelişim için her paydaşa değerli bilgiler sunmanın yoludur.



Belediyelerin etkin ve verimli işleyişinde kurumsal kapasiteyi geliştirme faaliyetleri belirleyicidir. Kurumsal gelişim ile ilgili yapılan faaliyetlerin niteliği, gerçekleştirme düzeyleri ve bu bilgilerin paylaşılması sürekli gelişimi teşvik eden uygulamalardır.

Politika Önerileri

- **Kilit performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçülmesi**
- Belirlenen amaçlar, ölçülebilir ve takip edilebilir hedef ve başarı göstergelerine dönüştürülmelidir.
- **Ortaya konulan kilit performans göstergelerinin paylaşılması ve sonuçlarından öğrenilmesi:**
- Belirlenen göstergelere dair hedefler ve ölçümler, düzenli şekilde ve veriye dayalı olarak kamu ile paylaşılmalıdır.
- Yapılan ölçümlerinin sonuçlarının değerlendirilerek, sürekli öğrenme döngüsü tamamlanmalıdır.

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler⁶

- 5393 sayılı Kanun'un 55. maddesinde bulunan “**Denetime ilişkin sonuçlar kamuoyuna açıklanır ve meclisin bilgisine sunulur.**” hükmünün uygulamaya konulması sağlanmalıdır.

6 Belediye Kanunu ile belediyeleri ilgilendiren öteki kanunlardaki amir hükümlerin uygulanması için Başbakanlık, İçişleri Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın çeşitli genelgeler yayımlaması gereklidir.

PAYDAŞ BAZLI AKSİYON ÖNERİLERİ

Ülkemizin de kurucu üyeleri arasında yer aldığı Avrupa Konseyi'nin hedeflediği ve yürürlükte olan yasal düzenlemelerin öngördüğü, yerelde iyi yönetişimin gelişmesi için yapılacak çeşitli faaliyetler bulunmaktadır. Projede oluşan tespitlerimiz ışığında, farklı paydaşlar için aksiyon önerileri geliştirdik. Bir bütün olarak bakıldığında, aşağıdaki önerilerin gerçekleştirilmesinin, ülkemizdeki demokrasiyi, kalkınmayı ve yaşam kalitesini geliştirmeye hizmet edeceğini düşünüyoruz.

Belediyeler

- Katılımı, sembolik olmaktan öteye geçirerek, farklı alanlarda, etki yaratacak niteliğe getirmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Belediye, katılım öncesinde, gündemi önceden paylaşmalı, katılım açık ve müzakereci bir yaklaşımda gerçekleştirilmelidir. Katılım sürecinin sonunda ne tür etkiler yaratıldığı veriye bazlı değerlendirilmeli, bu değerlendirmeler raporlanarak kamuoyunun erişimine sunulmalıdır.
- Karar alma, kaynak kullanım, faaliyetleri uygulama ve değerlendirme süreçlerinde ilgili paydaşları önceden belirleyerek, sürece dâhil etmelidir. Bu süreçlerde görüş alma, işbirliği, ortak faaliyet yürütme ve belirli görevleri delege etme gibi uygulama biçimlerini hayata geçirmelidir. Stratejik planlama süreci başta olmak üzere, her türlü belediye kararını, veri temelli analiz ve gerekçelendirme sunarak yapılmalıdır.
- Her hedef ve karar için ölçülebilir performans göstergeleri tanımlamalı ve yapılan faaliyetleri bu göstergeler ışığında değerlendirmelidir.
- Stratejik Plan, Faaliyet Raporu ve Performans Programı arasında mantıksal ve veri temelli uyum sağlamalı ve bunlar arasında kıyaslama yapılabilmelidir.
- Yönetim ve uygulama süreçlerini bütünsel ve tutarlı olarak planlamalı, yönetmelidir. Yönetim kademeleri ve müdürlükler arasında eşgüdümü artırmalıdır. Belediye içi ve dışı bütün süreçler arasında bütünlük sağlamalıdır.
- Süreçleri, sonuç odaklı ve veriye dayalı hale getirmelidir. Her faaliyeti, bu faaliyetlerin etkileriyle birlikte kayıt altına almalı, kıyaslamalı ve gelişim için değerlendirmelidir. Karar ve uygulamaların, yaratacağı nihai toplam etkiyi değerlendirmelidir.
- Bütün süreçleri (karar alma dâhil olmak üzere), ilgili paydaşlara uygun araçlar ile iletmeli ve sürekli etkileşim imkânları yaratmalıdır.
- Belediyeler vatandaşlar ve diğer paydaşların yönetim süreci hakkında değerlendirmelerini anket, toplantı, İnternet araştırması gibi yöntemler ile düzenli olarak almalıdır.

Vatandaşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

- Belediye işleyiş ve faaliyetlerine yönetim temelli bakma, katılma ve hak arama anlayışı geliştirmelidirler.
- Mevzuatın gerektirdiği süreçler hakkında bilgi edinmeli ve yerel düzeyde bunların iyi yönetim açısından hayata geçirilmesine destek olmalıdırlar.
- Talep, şikâyet, görüş ve değerlendirmeler somut olgular ve veriler üzerinden yapılmalı, belirsizlik ve yanlışlık olasılığı olabildiğince azaltılmalıdır.
- Her paydaş, belediyelerden sadece hizmet bekleyen ve talep eden bir anlayıştan, aktif şekilde katılan, sorumluluk alan, denetleyen ve katkı sunan bir pozisyona geçmelidir.
- Vatandaşlar, belediyelerle ilgili hak ve sorumlulukları konusunda doğru ve yeterince bilgi sahibi olmalıdırlar. Hak ve sorumlulukların hayata geçirilebilmesi için çaba göstermelidirler.
- İyi yönetişimin bir kültür olduğunu bilerek, vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları, çabalarında kararlı ve sabırlı olmalıdırlar.

Merkezi Yönetim

- Belediyelerde veri temelli, katılımcı ve entegre şekilde yönetişimin güçlenmesi için yasal düzenleme, kapasite oluşturma, koşullu finansman ve iyi uygulama transferi gibi çeşitli çalışmalar yapılmalıdır.
- Vatandaş ve sivil toplum kuruluşlarının katılımını sağlayan mekanizma ve süreçleri merkezi denetlemede göz önünde bulundurmalı ve gerekirse yaptırım uygulamalıdır.
- Kamusal alanda belediyelerin yapı, işleyiş, görev ve sorumlulukları hakkında vatandaşlara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme yapılmalıdır.
- Yurtdışından iyi yönetim alanında öne çıkan uygulamaların transferine ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesine aktif olarak imkân, destek ve kaynak sunmalıdır.

Medya

- Yerel yönetim süreçlerini ilgilendiren konularda verilere dayanan, objektif ve iyi yönetim anlayışını destekleyen haberler yaparak özendirmeli ve denetim yapılmalıdır.
- Vatandaşların, sivil toplum ve diğer paydaşların beklentilerini ve sorunlarını tarafsız, somut olgulara/kanıtlara/verilere dayanarak kamusal alana taşınmalıdır.
- Genel olarak, toplumu iyi yönetim kültürü ve uygulamaları konusunda bilgilendirmeli, teşvik etmeli ve yönlendirmelidir.

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN

Bu araştırma ile belediyeler özelinde olmak üzere, yerel yönetimlerde yönetim kültürünün gelişmesine ve vatandaşın yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlamayı hedefliyoruz. 2005 yılında, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun kabulü ile başlayan belediyelerdeki reform sürecinde, uluslararası benimsenmiş ilkelere uyum sağlayan bir belediye modeli ortaya konulmuştur. Bu Kanun ile belediyenin temel yaklaşımı, görev ve yetki bakımından güçlendirilmiş, belediyelerde iyi yönetim prensiplerinin benimsenmesini tetiklemiştir. Böylelikle, vatandaşın katılımını sağlayan, kapsayıcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yerel yönetim yapısı oluşturulması hedeflenmiştir.

Objektif ve somut verilere dayanarak gerçekleştirdiğimiz araştırma çalışmamızın merkezinde vatandaş bulunuyor. Kurumlara duyulan güveni geliştirecek iyi yönetim anlayışının benimsenme düzeyini vatandaşın ulaşabileceği veriler ile inceliyoruz. Belediyelerin farklı süreçlerde, farklı ilkeler bazında, ölçerek, öğrenerek ve gelişerek iyi yönetimi hayata geçirme yollarını bir Rehber oluşturarak ortaya koyuyoruz (Bu Rehber, Ek.1'de bilgilerinize sunulmuştur). Yaklaşım itibariyle çalışmamız, mevcut yerel ve uluslararası çalışmalardan farklılaşıyor. Söz konusu Rehber, iyi yönetim ilkelerini farklı alanlarda uygulamış ve içselleştirmiş bir belediyede benimsenmesi gereken adımları

ortaya koymaktadır. Bu adımların belirlenmesinde teori ve uygulama açısından önder Danışma Kurulu üyelerini seçerek yola çıktık. Proje Liderliğini yürüten Fikret Toksöz başta olmak üzere, kurucu başişçımız ARGE Danışmanlık⁷ ve Dr. Yılmaz Argüden, kıymetli Danışma Kurulu üyelerimiz Emeritus Prof. Dr. Korel Göymen, Prof. Dr. Ersin Kalaycıoğlu, Doç. Dr. Erbay Arıkboğa ve emekli Vali Enver Salıhoğlu, teori, ölçüm yöntemleri, mevzuat ve uygulamalar açısından çalışmamızda aktif yol göstericiler olmuşlardır.

Araştırmamızda, İstanbul'da bulunan 39 İlçe Belediyesi'nden 37'si inceleme kapsamında yer almıştır. Adalar ve Şile Belediyeleri'nin 5018 no'lu Kanun gereği, stratejik plan hazırlama ölçeğinde yer almamaları nedeniyle çalışmaya dâhil edilmemiştir. Türkiye'deki ilçe

7 Dünyada en iyi tanınan Türk yönetim danışmanlık firması ARGE Danışmanlık, B20 Bilgi Ortağı (Yönetişim ve Sürdürülebilirlik), Dünya Ekonomik Forumu Profesyonel Hizmetler çalışma grubu üyeliği yapmıştır. ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, UN Global Compact Yönetim Kurulu'nda Dünya Ulusal Ağlar Başkanı olarak 100'ü aşkın ülkedeki ağları temsil etmiş, Business at OECD Yönetişim Komitesi Başkan Yardımcılığı, IFC Küresel Yönetişim Forumu Danışma Kurulu üyeliği gibi çeşitli uluslararası görevler üstlenmiş, yayınları dünyada önde gelen akademik kurumlarda yayımlanmıştır.

belediyelerinde yaşayan yaklaşık 62 milyon⁸ nüfusun %23,9'u İstanbul'daki İlçe Belediyeleri'nde yaşamaktadır. Vatandaşın yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan bu çalışmada, nüfus yoğunluğunun fazla olduğu İstanbul ili incelenmiştir. Karne, İstanbul İlçe Belediyeleri için oluşturulmuş olmakla birlikte, söz konusu Rehber Türkiye'deki diğer bütün belediyelere de örnek olacak niteliktedir. İlerleyen dönemlerde, çalışmanın diğer illere yaygınlaştırılması söz konusudur. Ayrıca geliştirdiğimiz modelin uluslararası düzeyde de örnek bir model teşkil etmesini umuyoruz.

YÖNTEMİMİZ

Çalışmamızda, belediyelerde iyi yönetişi üç farklı temel boyutta ele alıyoruz. Aşağıda belirtilen bu boyutların her biri, birbirini tamamlar nitelikte olup, iyi yönetim kültürünü benimsemiş belediyelerde birbirinden ayrı düşünülemez.

Bunlardan ilki **süreçler**;

- Karar alma sürecinde yönetişim,
- Kaynak kullanma sürecinde yönetişim,
- Hizmet sunumunda yönetişim,
- Kurumsal işleyiş;

İkincisi **iyi yönetişim ilkeleri**⁹;

- Temsiliyet ve katılım,
- Adil olmak,
- Sorumlu ve duyarlı olmak,

- Etkili ve verimli olmak ,
- Şeffaflık,
- Hesap verebilirlik,
- Tutarlılık;

Üçüncüsü ise **ölçme ve öğrenme döngüsünün** uygulanmasında;

- İyi yönetişim ilkelerine uygun yapının tesis edilmesi,
- Yapıda belirlenen ilkelerin uygulamaya etkin olarak geçmesi ve birbirleriyle uyumlu olması,
- Her bir uygulamaya yönelik ölçümlerinin yapılması, sonuçların değerlendirilerek yapının ve kurumsal yönetişim kapasitesinin iyileştirilmesinin hayata geçirilmesidir.

VERİ TOPLAMA YOLLARIMIZ

Çalışmamızın öne çıkan yaklaşımlarından biri, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi aşamasında olduğu gibi, veri toplama safhasında da vatandaş bakış açısını korumuş olmasıdır. Vatandaşla en çok teması geçen ve onların yaşam kalitesi üzerinde en çok etkisi olan kamu kurumlarından birisi yerel yönetimlerdir. Uluslararası alanda yerel yönetimlerde iyi yönetişim yaklaşımı, vatandaşları merkeze alan bir anlayışa doğru ilerlemektedir¹⁰. Tüm bu bilgiler ışığında, birincil verinin kullanıldığı bu çalışmada, veri toplama safhasında dört farklı yoldan ilerlenmiştir.

8 2016 yılı Mahalli İdareler veri seti kullanılmıştır.

9 2007 yılında yayımlanan ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli® ve Palgrave MacMillan tarafından 2011 yılında yayımlanan 'Keys to Governance: Strategic Leadership for Quality of Life' (Dr. Yılmaz Argüden) kitabındaki ilkeler baz alınmıştır.

10 McKinsey&Company Public Sector. 2015. Alıntılanma tarihi 20 Şubat 2018, alıntılanma adresi: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/implementing-a-citizen-centric-approach-to-delivering-government-services>

1. Vatandaşların belediyelerin İnternet sitelerinden erişebileceği bilgiler, raporlar (stratejik plan, mali performans programı, faaliyet raporu, vb.) üzerinden bilgi toplama aşamasıdır. Yerel yönetim alanında kıdemli araştırma uzmanları tarafından veriye dayalı ve objektif olarak bu bilgiler toplanmıştır.

2. “Bilgi Edinme Hakkı” kullanılarak edinilen bilgilerdir. 24 Ekim 2003 tarihinde, 25269 no’lu Resmî Gazete’ de yayımlanan 4982 no’lu Kanun’da, her vatandaşın demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak "Bilgi Edinme Hakkı" nı kullanmalarına yönelik çerçeve belirlenmiştir. Her vatandaşın bu haktan faydalanması mümkündür. Baig, Dua ve Reifberg (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, vatandaşın bilgi edinmek için sorduğu bir soruya hızlı geri dönüş alamamasının, verilen hizmetten memnun olmama ilişkisi arasında önemli düzeyde ilişki olduğu ortaya konulmuştur¹¹. Tüm bunlar ışığında, belediyenin, bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru sonuçlandırma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yaklaşımla, metodolojimiz kapsamında belirlediğimiz kriterlerden, Bilgi Edinme Kanunu'ndan faydalanarak bilgi talep etmek istediğimiz

konuları seçtik. Veri toplama safhasının bu kısmını, Sabancı Üniversitesi öğrencilerinin işbirliğinde gerçekleştirdik. Her bir öğrenci, bilgi edinmek istediği soruyu 37 İlçe Belediyesi'ne eş zamanlı olarak yasal bilgi edinme aşamalarına tabi tutarak sordu. Bu sorulardan her birisi, en az bir iyi yönetim ilkesini içermektedir. Belediyelere soruları sormamız sonrasında, yasal cevap verme süresince (15 gün) edindiğimiz cevapları çalışmamıza dâhil ettik. Bu süre dışında gelen cevapları, sözlü beyanları ya da gelmeyen yanıtları, cevap alınmamış olarak kabul ettik.

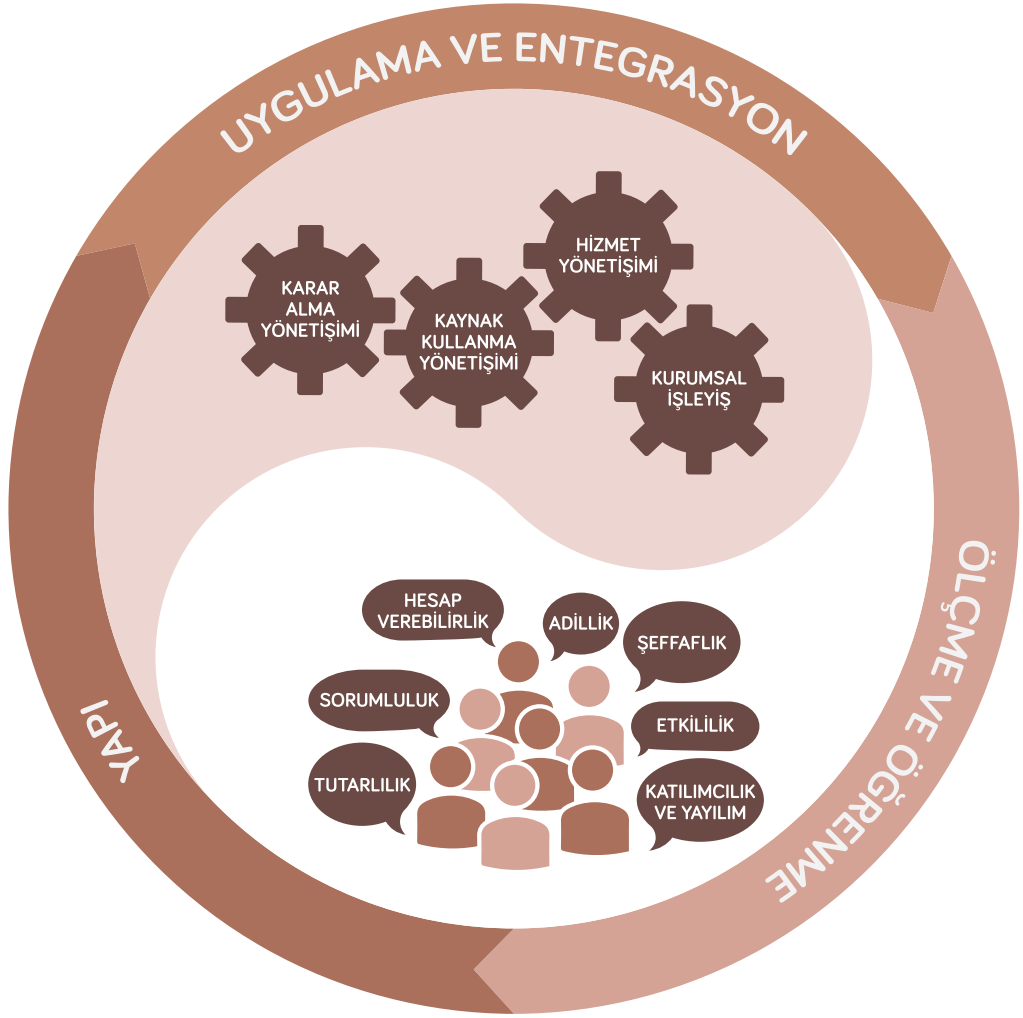
3. Veri edinme yöntemlerimizden bir diğeri, muhtarlar ile belediyelere ilişkin sorular içeren anket çalışmasına dayanmaktadır. İstanbul’da muhtarlarla yaptığımız çalışmadan elde ettiğimiz anket sonuçlarını da ayrıca analiz ettik ve çalışmada raporladık.

4. Son yöntemimiz ise Kent Konseyleri açısından Belediyeleri değerlendirdiğimiz kısımda edindiğimiz verilerden oluşuyor. Bu noktada, vatandaşların Kent Konseylerinin İnternet sitelerinden erişebileceği bilgileri, raporları ve tutanakları inceleyerek bilgi topladık.

11 Baig, A., Dua, A., Riefber V. (2014.) Putting Citizens First: How to improve citizens' experience and satisfaction with government services. McKinsey Center for Government

SÜREÇLER, İLKELER VE ÖĞRENME DÖNGÜSÜ

Belediye Yönetişim Karnesi Modeli ©



Şekil 2. "Vatandaş Bakışıyla" İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi Modeli © yapısı

SÜREÇLERDE YÖNETİŞİM İLKELERİ

Karar Almada Yönetişim

Vatandaşın yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla hizmet veren belediyeler, artan beklentileri karşılamak için her zamankinden daha etkili ve verimli çalışmak durumundalar. Belediyelerin daha kaliteli hizmet sunarken, aynı zamanda vatandaşı da karar mekanizmalarına dâhil ederek, kararlarının kalitesini artırmaları bekleniyor. Kamuda karar kalitesini sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi güvence altına alabilmek, yaşam kalitemizi geliştirebilmenin önemli adımlarındandır¹². *(Bu konuda OECD'nin 2012 yılında yayımladığı kamuda karar kalitesini artıracak önerileri içeren ilkeler Şekil 3'te paylaşılmıştır.)*

Karar alma mekanizmaları, belediyelerin stratejik plan hazırlama süreci ile başlıyor. 5393 sayılı Kanun'un 41. maddesi gereğince, nüfusu 50.000 üzerindeki belediyelerin 5 yıllık stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunuyor. Gerekli hallerde ise bu stratejik plan 5 yıl içinde güncellenebiliyor. Bu kanunda stratejik plan; “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”¹³ olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, stratejik plan bir belediyenin stratejik hedeflerini belirlediği 5 yıllık bir ön harita görevini görmektedir.

Bu ön harita, her yıl sunulması planlanan hizmetlerin belirlenmesinde ve bunlara ilişkin oluşturulan yıllık bütçe çalışmaları ve performans göstergeleri gibi alanlarda yol gösterici niteliktedir. Bu açıdan, vatandaşı doğrudan etkileyen bu planın oluşturulmasında vatandaşın görüşünün alınması, yani **temsil edilmesini** ve **kararlara katılmasını** sağlayacak ortamın tesisi bir tercihten ziyade, bir zorunluluktur. Etkin ve kaliteli bir katılımın gerçekleşebilmesi için, **güven merkezli bir katılım** ortamı oluşturulmalıdır. Anlamli bir istişare sürecinin oluşturulabilmesinin anahtarları şunlardır¹⁴ *(Anlamli istişare süreci için gerekli olan adımlar Şekil 4.'te paylaşılmıştır.)*:

- Sürece katılabilecek paydaşların listesinin oluşturulması ve etkin planlama,
- Paydaşların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlama ve buna uygun yaklaşım,
- Ön hazırlık yaparak paydaşların anlamli bir katılım sağlayabilmeleri için konuya ilişkin bilgilendirme,
- Güvenin inşa edilmesi,
- Kapsayıcı istişarenin yapılması,
- Paylaşılan görüşleri listeleme, yanıtlama ve uygulamaya konulacaklara karar verme,
- Süreç sonunda ortaya konulan kararlarla ilgili paydaşları bilgilendirme ve hesap verme.

12 Daha detaylı bilgi için Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2015 yılında Türkçe'ye kazandırdığı “Kamuda İyi Yönetişim” yayını aşağıdaki linkten inceleyebilirsiniz: http://argudenacademy.org/docs/content/ArgudenYonetisimAkademisi_KamudaIyiYonetisim_WEB.pdf

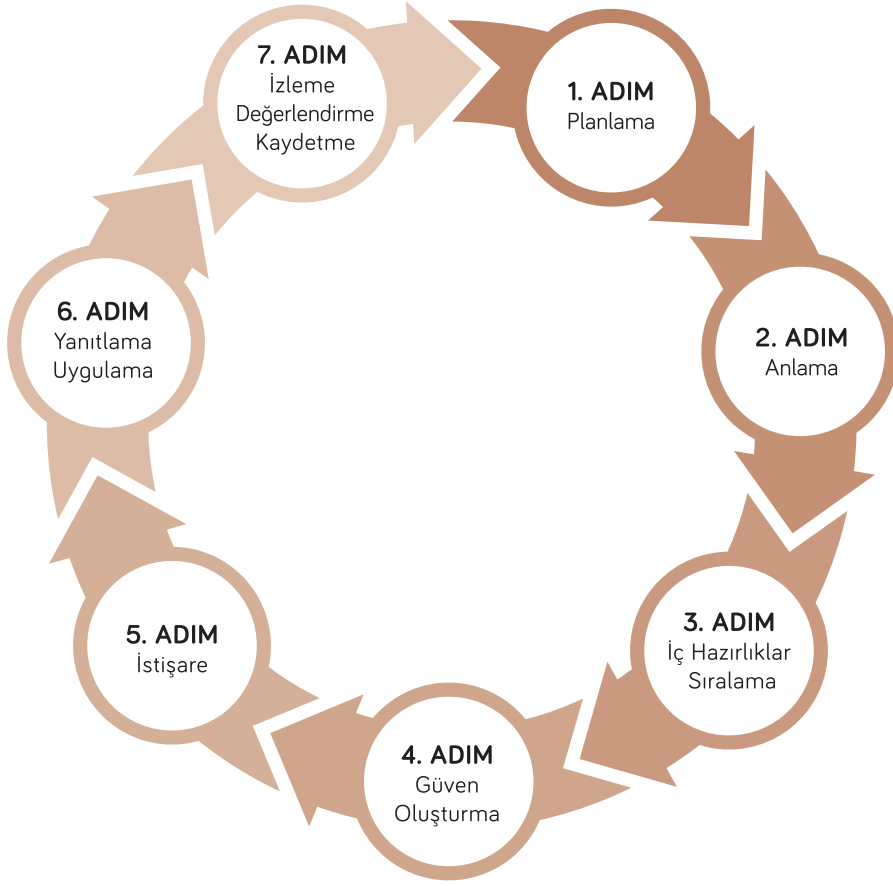
13 5393 sayılı Belediye Kanunu'ndan alıntılanmıştır.

14 Daha detaylı bilgi için Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2017 yılında Türkçe'ye kazandırdığı “İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı” yayını aşağıdaki linkten inceleyebilirsiniz: http://www.argudenacademy.org/docs/content/ArgudenAkademi_IstisarePaydaslarinKararlaraKatilimi.pdf

KAMUDA KARAR KALİTESİ İLKELERİ

<p>1</p> <p>Düzenleme Kalitesi Devlet, regülasyon sürecinin kalitesini bütünsel bir yaklaşımla artırmayı hedeflemelidir.</p>	<p>2</p> <p>İletişim, İstişare, Katılım Devletin karar alma süreçlerinin şeffaf ve katılımcı olmasına özen gösterilmelidir.</p>	<p>3</p> <p>Düzenleme Denetimi Karar kalitesini artırmak için karar alma süreçlerinin düzenli olarak denetlenmesini sağlayacak yapılar kurulmalıdır.</p>
<p>4</p> <p>Düzenleyici Etki Analizi Düzenleyici etki analizleri kamu karar mekanizmalarının bütünlük bir parçası haline getirilmelidir.</p>	<p>5</p> <p>Değerlendirme Kararların güncelliği, tutarlılığı, yalınlığı, getiri-maliyet dengesi ve yaygınlığı denetlenmelidir.</p>	<p>6</p> <p>Düzenleme Etkinliği Regülasyonların etkinliği ile ilgili değerlendirilmeler kamuoyu ile yaygın olarak paylaşılmalıdır.</p>
<p>7</p> <p>Düzenleyici Kurumlar Düzenleme yetkisi verilen tüm kurumların objektif, tarafsız, tutarlı karar verme yetkinliği değerlendirilmelidir.</p>	<p>8</p> <p>Adalet Sistemi Kamu kararlarının etkinliği için hızlı ve etkin çalışan bir adalet sistemine tâbi olmaları gerekir.</p>	<p>9</p> <p>Risk Yönetimi Regülasyonların getireceği risklerin değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iletişimin sağlanması gerekir.</p>
<p>10</p> <p>Tutarlılık Regülasyonların merkezi ve yerel uygulamalarının tutarlı olması sağlanmalıdır.</p>	<p>11</p> <p>Yerel Kapasite Regülasyonların uygulanması ve denetlenmesi yerel seviyede sağlandığı için yerel kapasite artırılmalıdır.</p>	<p>12</p> <p>Uluslararası İşbirliği Devletlerin taraf oldukları uluslararası anlaşmalarla üstlendikleri yükümlülükler tüm kararlarda gözetilmelidir.</p>

Şekil 3: Kamuda karar kalitesi ilkeleri



Şekil 4: Anlamli istişare süreci için gerekli olan adımlar

Belediye, bağılı bulunduğı ilçede yaşayan farklı kesimlerin de görüşünü aldığından emin olmalıdır. Burada bahsedilen ilçe belediyesinin, o ilçede bulunan bütün vatandaşlara adil olarak hizmet sunması yükümlülüğüdür. Doğal olarak kaynaklarını da buna uygun olarak düzenleyecektir, kararlarını da buna uygun olarak alacaktır. Bu araştırma modeli kapsamında, ilçe belediyelerine yönelik geliştirdiğimiz modelimizde aşağıdaki konulara ilişkin hedeflerin mevcudiyetini inceliyoruz.

- Kadınlar
- Gençler
- Çocuklar
- Kıdemli (Emekli, Yaşlı) vatandaşlar
- Engelliler
- İşsizler
- Yoksullar
- Evsizler
- Göçmenler
- Eski hükümlüler
- Şehit aileleri ile gaziler
- Hayvan refahı
- Etnik ve dini azınlıklar

Stratejik plan, karar alma sürecinde temel doküman olarak nitelendirmekle beraber, belediye meclisi de bir diğer önemli karar mekanizmasıdır. Yaklaşım olarak, alınan kararlarda **şeffaf ve hesap verebilir** bir kültürü benimsemek iyi yönetişimin gereğidir. Bu nedenle vatandaşa, alınan kararlara ilişkin hesap verebilmek ve vatandaşı şeffaf bir şekilde bilgilendirmek (meclis gündemlerinin ve kararlarının erişime sunulması, meclis TV’de yayın yapılması, vb.) çalışma kapsamında incelenmiştir. Karar almada şeffaflık göstergesi olarak belediyenin farklı zamanlarda paylaştığı Stratejik Plan, Performans Programı, Faaliyet Raporu gibi raporlarını İnternet sitesi üzerinden vatandaşın erişimine sunması da incelenen konulardandır. Bu nokta kritiktir, çünkü bu çalışma vatandaşın erişebileceği bilgiler üzerinden yapılmıştır. Bu bilgilere vatandaş olarak ulaşamadığımız noktada dokümanlar analize tabi tutulmamıştır. Hesap verebilirlik kapsamında ise vatandaşa, alınan kararlardan sorumlu olan Belediye Başkanına ve Meclis Üyelerine kolay erişim imkânının sunulması da inceleme kriterlerimiz arasında yer almaktadır.

Karar almada sorumlu ve **duyarlı yaklaşımı** benimsemek, bu yaklaşımla alınan kararların **etkili ve verimli** olması karar alma sürecinde yönetişimin ölçütleri arasındadır. Belediyelerin, sürdürülebilirliği merkeze alan sorumlu bir yaklaşım benimsemesi gelişen dünyada bir tercihten ziyade, bir zorunluluktur. Bu noktada, sorumluluk ve duyarlılığın, etkili ve verimli olmanın göstergeleri arasında, belediyenin misyonunda/vizyonunda ya da stratejik planında;

- Sürdürülebilirlik kavramının, ilkelerinin ya da yaklaşımının,
- İyi yönetişim kavramının,
- Etkililik ve verimlilik ilkesinin,

- Yenilikçilik kavramının bulunması durumu uygun yapının kurulması açısından incelenmiştir.

Belediyenin yapısının işlerliğiyle ilgili ise ölçümlerin yapılması, vatandaşın kolayca takip etmesine fırsat sağlayacak göstergelerin belirmesi ve bu göstergelerle ilgili açıklamaların paylaşılması da etkin uygulama ve ölçülebilir bir yapının gereği olarak incelenmiştir.

Yukarıda da değinildiği üzere, tüm bu karar alma süreçlerinin sonunda farklı dokümanlar ortaya çıkmaktadır. Farklı süreçlerde alınan kararların birbiriyle uyumlu olması kurum içinde tutarlılığı sağlar. Bunun sonucunda ise kuruma duyulan güveni artırır, entegre düşünmeyi beraberinde getirir¹⁵. Vatandaşın bakışıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada tutarlılık, farklı dokümanların tutarlılığı olarak kapsamda tutulmuş ve incelenmiştir. Farklı süreçlerde alınan kararların göstergesi olan raporların ve dokümanların birbiriyle tutarlı olması, bu tutarlılıkla ilgili ölçütlerin belirlenmesi ve paylaşılması da **öğrenme döngüsünü** tetikleyerek sürekli iyileştirmeyi getirmektedir.

Ölçülen performans iyileştirilir.

Ölçme ve kıyaslama sonucunda öğrenilerek, iyileştirme için plan yapılması ve kaynak ayrılması ise öğrenmeyi kurumsallaştırır.

15 Daha detaylı bilgi için Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2017 yılında Türkçe'ye kazandırdığı “Entegre Düşünce” yayını aşağıdaki linkten inceleyebilirsiniz.

http://argudenacademy.org/docs/content/ArgudenAkademi_EntegreDusunce.pdf

Kaynak Kullanma Sürecinde Yönetişim

İyi yönetişim açısından diğer bir önemli alan ise kaynak kullanma sürecinde yönetişimin benimsenmesidir. Belediye, vatandaşın müşterek ve medeni ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü olmakla beraber, vatandaşın kendisine emanet ettiği kaynakları da en iyi şekilde muhafaza etmeli, kaynaklarını azami şekilde vatandaşın yararına kullanmalıdır. Bu nedenle de kültürümüzde, belediye başkanına “Şehremini”, belediye teşkilâtına da “Şehremaneti” denmektedir.

Stratejik plan ile ilişkili hazırlanan belediye bütçesinin, demokratik temsiliyet ile etkin mali yönetimin doğru dengesini yansıtması gerekir. Gündem, hedef ve faaliyetler belirlenirken ve uygulanırken aktif katılımın gerek olduğu kadar, kaynak ihtiyacının belirlenmesinde de katılım önemlidir. Belirlenen hedeflerin ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin etkisi doğrudan tahsis edilen bütçe kalemleri ile bağlantılıdır. Bütçe oluşturma sürecinde gerçek anlamda paydaşların görüş ve önerilerinin göz önünde bulundurulması, açık bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesinin önemli bir göstergesidir. Belirlenen stratejik hedeflerle uyumlu olarak, kaynak ihtiyacının belirlenmesine vatandaşın doğrudan katılımı, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçişin en kritik adımlarından birisidir. Bu sayede, bir taraftan yerel yönetimler halka hesap verme sorumluluğunu gerçekleştirirken, diğer taraftan da vatandaşın yerel yönetimlerin denetimini gerçekleştirebilmesi için uygun ortamın tesisini sağlamaktadır. Ortaya koyduğumuz Modelde, katılımcı bütçe uygulamasının vatandaşa yansıtılması, vatandaşın burada sadece anket yöntemiyle değil, danışma toplantılarıyla da görüşünü dile getirebileceği, daha etkin katılımı sağlayacak yöntemlerin benimsenmesi durumu incelenmiştir.

Ayrıca, kaynak kullanımında anlamlı katılımın ve temsiliyetin sağlanması açısından, katılım süreçlerine katkı sağlayan kişilerin ve görüşlerin paylaşımı ve kararlara yansıtılması da incelediğimiz konular arasındadır.

Farklı sosyal gruplar için ortaya konulan stratejik amaç ve hedeflerde olduğu gibi, katılımcı olarak belirlenen kaynak ihtiyacının toplumun farklı kesimlerine adil olarak dağıtılması iyi yönetişimin bir gereğidir. Stratejik planda farklı gruplar için belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların kullanımına ilişkin vatandaş ile bilgi ve ölçümlerini paylaşan, bu ölçümlerin sonucunda adil kaynak kullanımını iyileştiren belediyeler, vatandaşların kurumlarına duydukları güveni de artırıyorlar. Bununla beraber, sürdürülebilirliği plan ve hedeflerine dâhil eden belediyelerin, bu konuya kaynak tahsis etmesi de beklenmektedir. Sorumlu ve duyarlı olan belediyenin sürdürülebilirlik alanında kaynak tahsis etmesi, kullanması ve yaptığı harcamalarını paylaşması da incelenen konular arasındadır.

Kaynakların demokratik olarak belirlenmesi, şeffaf ve hesap verebilir biçimde kamuoyu ile paylaşılması iyi yönetişimin en önemli koşullarından birisidir. Bu model kapsamında yukarıda bahsedilen, detaylı kaynak ihtiyacını, kesin hesap raporlarını, ilçede bulunan işletmelerin güncel ruhsatlandırma oranını şeffaf biçimde paylaşma alt yapısının varlığı da ölçümlerimiz arasında yer almıştır. Ayrıca, gelirlerinin ve giderlerinin vatandaşın bilgisine sunulması, bu bilgilere ilişkin açıklamaların paylaşılması hesap verebilir bir mali yapı için gereklidir. Şeffaf ve hesap verebilir oluşturulan yapının uygulamasına yönelik aşağıda belirtilen dokümanların İnternet sitesinden vatandaşın bilgisine sunulması ve bunlarla birlikte gerçekleştirme oranlarının/

açıklamalarının paylaşılmasına dair hususlar ayrıca incelenmiştir;

- Taşınmaz envanterinin ve bunların kullanım/tahsis durumu,
- Vergi ödeme takvimi,
- Taşıt envanteri,
- Kesin hesaba göre gelir ve gider bilgileri.

Kaynakların artırılmasını sağlayan etkili ve verimli kaynak kullanımı da bu çalışmada incelenen konular arasındadır. Belediyelerin tahakkuk eden gelirlerini azami oranda tahsil etmesi ve bu tahsil etme bilgilerinin vatandaşla paylaşılması, vatandaşın bakış açısıyla belediyenin etkili ve verimli kaynak kullanımı için bir gösterge olarak belirlenmiştir. Gelirleri tahsil etme oranına ilişkin açıklama paylaşılması, bu oranların ölçüldüğünü, sonuçlarının değerlendirildiği ve sonucunda aksiyon planlarının çıkarılabilecek olması konusunda bir göstergedir. Böylelikle, vatandaşın bakış açısıyla etkili ve verimli kaynak kullanımında öğrenme döngüsünü tamamlayan bir belediye yapısı söz konusu olmaktadır.

Son olarak, belediyenin tahsis ettiği ve harcadığı kaynakların kullanımına ilişkin olarak kaynak kullanımı sürecinde aldığı kararların, karar alma ve hizmet sunumu gibi diğer süreçlerle de tutarlı olması kurum içinde entegre düşüncenin benimsendiğinin bir göstergesidir. Bu bakış açısıyla, yerinden derinlemesine inceleme yapılmaksızın, aşağıdaki dokümanların ilişkisi, tutarlılığı ve buna ilişkin vatandaşlar ile açıklama paylaşılması değerlendirilmiştir:

- Stratejik plandaki hedefler
- Kaynak ihtiyacı bilgileri
- Kesin hesap bilgileri

Hizmet Sunumunda Yönetişim

Belediyelerin aldıkları kararlar, bu kararların gerçekleşmesi için ayırdıkları/ kullandıkları kaynaklar, yürüttükleri faaliyetler ve sundukları hizmetler ile uygulamaya geçiyor. Vatandaşın beklenti ve ihtiyaçları kadar, uzun dönemli yerel altyapı inşası, planlama ve sosyal donatıların yapılması bütün olarak faaliyet ve hizmetler ile mümkün oluyor. Bu hizmetlerin yürütülmesinde, kararlar alınırken ve kaynaklar kullanılırken olduğu gibi, vatandaşın temsili ve kararlara katılmaları incelenmiştir. Bu incelemeler, vatandaşa yapılan kamuoyu yoklamaları ve araştırmaları ekseninde gerçekleştirilmiştir. Sunduğu hizmete ilişkin vatandaşın görüşüne önem veren bir belediye, gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçlarını inceler, değerlendirir ve sonuçlarıyla ilgili kamuoyunu bilgilendirir.

Sunduğu hizmete ilişkin vatandaşın görüşünü merkezde tutan, iyi yönetişimi benimseyen bir belediye, aynı şekilde farklı sosyal gruplar için stratejik planda belirtilen hedeflerin vatandaşa adil olarak sunulmasını sağlar. Bu noktada, sunulan hizmetlerin aşağıdaki bütün sosyal grupları kapsayıp kapsamadığını ve bu faaliyetlere ilişkin performans göstergelerini paylaşmaları durumunu inceledik:

- Kadınlar
- Çocuklar
- Kıdemli (Emekli, Yaşlı)
- Engelliler
- İşsizler
- Yoksullar
- Evsizler
- Göçmenler
- Eski hükümlüler
- Şehit aileleri ile gaziler
- Etnik ve dini azınlıklar

Sürdürülebilir bir gelişmeyi sağlayabilmenin anahtarlarından birisi, kararlarda ve kaynaklarda olduğu gibi, hizmetlerde de sorumlu ve duyarlı yaklaşımı benimsemekten, hizmetleri sunarken etkili ve verimli olmaktan geçiyor. Sorumlu bir vatandaş, sadece kendisi için değil, yaşadığı dünya ve çevre için de aynı sorumluluk bilincine sahiptir. Bu yaklaşımla, gönüllü faaliyetlerde bulunmak isteyen vatandaşlara, belediyenin imkân sunması, bu imkânlar ile ilgili bilgileri paylaşması, bu hizmetlerin performansını ölçmesi ve sonuçlarını paylaşması beklenmektedir. Bununla birlikte, doğanın sürdürülebilirliğine katkı sağlamaya yönelik geri dönüşüm faaliyetlerinin belediye tarafından yürütülmesi de incelediğimiz konular arasındadır. Belediye, sunduğu hizmetlerin etkili ve verimli olmasını vatandaşın görüşüne başvurarak, ölçerek ve kendisini geliştirerek ortaya koyabilir. Sunulan hizmetlere yönelik ölçüm yöntemleri;

- Vatandaş memnuniyet anketi,
- Kamuoyu araştırması,
- Vatandaşın iletmiş şikâyetler ve talepler olabilmektedir.

Bu yöntemlerle elde edilen bilgilere ilişkin kayıt tutmak, ölçmek ve ölçümlerin sonucunda öğrenmek kritik öneme sahiptir. Sürekli gelişim ancak, ölçerek, kıyaslayarak ve öğrenerek sağlanabilir. Vatandaşın iletmiş şikâyetlerin kaydedilmesi, niteliklerine göre sınıflandırılması, akabinde ise şikâyetlerin değerlendirilmesi, alınan geri bildirimlerin göz önünde bulundurulduğunun vatandaş açısından bir göstergesidir. Hatta devamında, bu değerlendirmelere yönelik atılan adımların, açıklamaların kamuoyu ile paylaşılması vatandaşın belediyeye güven duyduğu bir iklimin tesisinde önem taşır. Yapılan memnuniyet anketinin sonuçlarının değerlendirilmesi de bu güven ikliminin tesisi açısından önemlidir.

Belediye meclisi, kamu yönetimi reformunun odağında yer alıyordu. Meclisler, faaliyet ve hizmetlerinin şekillenmesinde demokratik yaklaşımı sağlayan kritik yapılardandır. Düzenli aralıklarla toplanan belediye meclislerinin şeffaf ve hesap verebilir olarak işlemesi, hizmet sunumunda iyi yönetişimi güçlendirecektir. Belediye meclislerinin temel işlevi olan karar alma sürecindeki önemli unsurlardan birisi meclis ihtisas komisyonlarıdır. Bu komisyonlar, belediye meclisi üyelerinden oluşur ve gündemdeki konularla ilgili ayrıntılı inceleme ve değerlendirme yaparlar. Belediye meclis komisyonları uzman kişilerin görüşlerine başvurabilir, katılımcı bir şekilde komisyon görüşleri hazırlayabilir. Böylelikle, alınan kararlar daha sağlıklı biçimde oluşur. Vatandaşın bakışıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda, belediye meclis komisyonlarının bilgilerinin, gerçekleştirilen toplantıların raporlar detaylarının şeffaf olarak paylaşılması incelediğimiz konular arasındadır.

Karar alma ve kaynak kullanım sürecinde olduğu gibi, hizmet sunumunda da ölçemediğimiz performansı iyileştiremeyiz. Belediyenin sundukları hizmete ilişkin yapıyı oluştururken performans göstergeleri belirlemiş olması, uygulama esnasında ölçümleri yapıp, sonuçlarını değerlendirmesi ve kendi gelişim noktalarını belirlemesi, sunulan hizmetin kalitesini de geliştirecektir. Böylelikle, hizmet sunumunda hesap verebilir olmakla beraber, bu sonuçlardan öğrenerek yapıyı iyileştirmemiz mümkün olabilmektedir.

Anlaşıldığı üzere, belediyelerde birçok alan birbirini bütünler. Stratejik planda belirtilen hedefler, buna uygun tahsis edilen ve kullanılan kaynaklar, sunulan hizmetler birbirini takip eden domino taşları gibidir. Dolayısıyla, karar alma, kaynak kullanımı ve hizmet sunumunu bütünsel olarak ele almak bir seçimden ziyade, bir zorunluluktur.

Bu bakış açısıyla, aşağıdaki dokümanların ilişkisi, tutarlılığı ve buna ilişkin vatandaşa açıklama paylaşılması bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir:

- Faaliyet raporu ile Stratejik plandaki hedeflerin uyumu
- Faaliyetlerin, sene başında yapılan bütçe ile uyumu

Kurumsal İşleyiş

Yukarıda bahsettiğimiz tüm süreçlerin yönetişimini bütünleyen en önemli nokta etkin denetim ve anlamlı danışma sürecini içeren kurumsal işleyiştir. Belediyelerin aldıkları kararları, tahsis ettikleri kaynakları ve hedefledikleri faaliyetleri en etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmesi güçlü bir kurumsal kapasiteden geçiyor. Kurumsal işleyişin etkin olarak işlemesi ise danışma ve denetim süreçlerinin etik, şeffaf ve hesap verebilir biçimde işletilmesiyle şekilleniyor. Paydaşların güven duyduğu bir ortamda, işbirliklerinin ve müşterek çabanın oluşma ihtimali de artıyor.

Yerel yönetimlerde farklı düzeylerde temsilci aktörler bulunmaktadır. Bu aktörlerden en önemlileri, vatandaşın demokratik sesini yansıtan muhtarlardır. Muhtarı, vatandaşa ulaşırken kilit paydaş olarak görmek, belediyenin kurumsal danışma süreçlerinde temsili ve katılımı sağlaması demokratik yönetişimi güçlendirir. Belediyenin muhtarla ilişkisine ve mahalle temelli katılıma yönelik aşağıdaki adımlar bu çalışmada incelenmiştir:

- Belediye bünyesinde muhtarlık biriminin bulunması,
- Belediyenin, mahalle muhtarlarıyla en az ayda bir kere istişare amaçlı görüşmesi,
- Mahalle temelli ihtiyaçların tespiti için vatandaşlarla istişare toplantıları yapılması,

• Muhtarlarla ve vatandaşlarla gerçekleştirilen istişare amaçlı toplantıların kaydının tutulması ve sayısının paylaşılması,

- Belediyenin vatandaşın katılımı için somut imkânlar sunması.

Bir kurum ancak kendi içinde sorumlu ve duyarlı olduğu sürece, paydaşlarına karşı da sorumlu, duyarlı ve adil davranabilir. Belediyelerin kurumsal açıdan hakkaniyete ve vatandaş haklarına uygun davranmalarının yapısını oluşturan etik değerlerin belirlenmiş olması, bu değerlerin işleyişine yönelik etik komisyonların kurulmuş ve işler durumda olması kurumsal olarak adil yaklaşımı benimsemenin göstergeleri arasındadır. Ayrıca sadece etik olmak değil, eşitlikçi bir yaklaşımın varlığı da araştırma kapsamında değerlendirilen hususlar arasındadır. Fırsat eşitliği politikasının belirlenmiş olması, bu politikanın işlemesinden sorumlu bir birimin bulunması ve bu politika kapsamında yaptıklarını paylaşması, kurumun eşitlikçi bir yaklaşımı benimsediğinin göstergeleri arasındadır. Bunlarla beraber, bu komisyonların toplantı raporlarının düzenlenmesi ve vatandaşın bilgisine sunulması, vatandaşla belediye arasındaki güven ikliminin tesisini destekler.

Kurumsal kapasitenin gelişmesi açısından yeniliklerin geliştirilmesi, transferi ve uygulanması belediyenin genel olarak etkili ve verimli olmasını destekleyecektir. Bu noktada;

- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmesi,
- Akıllı telefonlar için mobil uygulama varlığı,
- Hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi,
- Kurum içinde iç denetçinin bulunması,
- Sertifikalı kalite yönetim sistemine ilişkin bilgiler incelenmiştir.

Bu çalışmanın tümü, vatandaşın İnternet ortamından ya da bilgi edinme hakkına dayanarak edinebileceği bilgiler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ortaya koyduğumuz çalışmada, vatandaşın bilgiye erişimi merkezde tutulmuştur. Dolayısıyla, kurumsal olarak şeffaflığın benimsenmesi, bir başka deyişle vatandaşın bilgiye ulaşabileceği çalışan bir İnternet sitesinin varlığı kritik önemdedir. Aynı şekilde, bu İnternet sitesinde vatandaşın Bilgi Edinme Hakkı'na yönelik olarak bir bilgilendirmenin bulunması, bilgi talep edebilecekleri bir alanın bulunması şeffaf bilgi paylaşımının adımlarındandır. Bu bilgi taleplerinin, belediye tarafından kayıtlanmış ve değerlendirilmiş olması, bu değerlendirmelerin sonuçlarının paylaşılması vatandaş açısından sistemin işlerliğini göstermektedir. Şeffaf bilgi paylaşımının ve hesap verebilirliğin göstergesi olarak vatandaşın aşağıdaki dokümanlara erişiminin sağlanmış olması, bu araştırma kapsamında değerlendirilmiştir:

- Sayıştay raporu ve bu raporun değerlendirildiği yönünde bilgi paylaşımı,
- İç denetim raporu,
- Belediye meclis denetim raporu,
- Meclis imar komisyonu gündemleri ve tutanakları,
- Güncel şehir imar planlarına erişim,
- Belediyenin yapmış olduğu ihalelerin kararları.

Kurumsal işleyiş en temelde belediyenin karar alma, kaynak kullanımı ve hizmet sunumundaki yönetişimi bütünleyen bir yapıdır. Etkin bir kurumsal işleyişin varlığı, diğer bütün süreçleri de güçlendirmektedir. Bu noktada, tutarlı bir yapı açısından stratejik planda kurumsal gelişim ve kurumsal alt yapıya ilişkin hedeflerin belirlenerek gerçekleştirme oranlarının paylaşılması da incelenmiştir.

SÜREKLİ ÖĞRENME DÖNGÜSÜ

Araştırmamızda belediyeleri üç temel alanda vatandaşın bakış açısıyla değerlendiriyoruz. Yukarıda detaylı olarak bahsettiğimiz alanlardan ilki süreçlerin yönetişimi, ikincisi ise her bir süreç bazındaki iyi yönetim ilkelerine uyumun incelenmesini kapsıyor. Üçüncü ve belki de en önemlisi, kurum içindeki sürekli öğrenme ortamının oluşturulmasına yönelik adımları içeren öğrenme döngüsüdür.

Etkin bir öğrenme döngüsü, bir kurum içerisinde uygulamaların ortaya konulduğu süreçlerde sürekli gelişim kültürünün oluşmasını sağlar. Çalışmamız kapsamında bir kurumdaki öğrenme döngüsü üç temel boyutta ele alınmıştır:

1. İyi yönetim ilkelerine uygun yapının tesis edilmesi,
2. Yapıda belirlenen ilkelerin uygulamaya etkin olarak geçmesi ve birbirleriyle entegre olması,
3. Her bir uygulamaya yönelik ölçümlenmelerin yapılması, sonuçların değerlendirilerek öğrenilmesi.

Gerek mevzuat nedeniyle, gerekse kurumsal yaklaşımlar süreçlerin işleme için kurum içinde farklı yapılar (iş akışları, organizasyon yapısı, ilkeler, politikalar, vs.) oluşturuluyor. Bu yapılar oluşturulduğunda, ele alınan konu için temel standartların belirlenmiş olması gerekir. Belirlenen temel standartlar, ilke ve misyon olarak tutarlı ve bilgiye dayalı bir yapının ortaya konulmasını sağlar. Çalışmamız kapsamında, belediyenin farklı süreçlerin yönetişimi bazında temel oluşturulması beklenen yapı değerlendirilmiştir. Detaylı bilgileri Ek.1'deki Rehber'de paylaşmış olmakla birlikte, genel hatlarıyla farklı süreçlerin yönetişimi bazında yapısal adımlar, aşağıda özetlenmiştir.

Karar alma sürecinin yönetişimi bazında:

- Kararlara vatandaşın katılımını sağlamak için etkin bir danışma yapısının oluşturulması,
- Stratejik planda farklı sosyal gruplar için hedeflerin belirlenmiş olması değerlendirilmiştir.

Kaynak kullanma yönetişimi açısından:

- Detaylı kaynak ihtiyacı,
- Kesin hesap raporları vb. dokümanların Şeffaf ve hesap verebilir biçimde vatandaşın erişimine açılması incelenmiştir.

Hizmet sunumunda yönetişim açısından:

- Komisyon bilgilerine yönelik bilgilerin Şeffaf olarak paylaşılması,
- Vatandaş memnuniyeti, kamuoyu yoklaması vb. yöntemlerle vatandaşın görüşünü almaya yönelik sistemlerin varlığı değerlendirilmiştir.

Kurumsal işleyiş açısından:

- Mahalle ve ilçe düzeyinde danışmanın sağlanabilmesi için uygun yapının tesisi,
- Vatandaşın kurumsal bazda dilek, talep ve Őikayetlerini almaya yönelik yapının oluşturulması,
- Kurumsal politikaların ve değerlerin belirlenmiş olması,
- Etkin bir denetim mekanizmasının oluşturulması konuları ele alınmıştır.

Ayrıca, yukarıdaki süreçlerin tümü için:

- Belediyenin misyonunda, vizyonunda, ve planlarında iyi yönetişim ilkelerinin içselleştirilmiş olması,
- Farklı süreçler, planlar, program ve hizmetler arasında tutarlılığın sağlanmış olması da analiz edilmiştir.

Kurumlarda, kurumun benimsediği ilkelere uygun bir yapının inşası, etkin ve verimli bir işleyiş için başlangıç teşkil eder. Fakat, yapı tek başına yeterli

değildir. Ortaya koyulan yapının işlerlik kazanması, en az yapıyı inşa etmek kadar kritiktir. Bu aşama, öğrenme döngüsünün uygulama ve entegrasyon adımları olarak incelenmiştir.

Karar alma yönetişiminin hayata geçmesinde yukarıda belirtilen etkin bir danışma yapısının oluşturulması kadar, bu yapının işlemesi de kritik önemdedir. Vatandaşa paylaşılan veriler ışığında geekleştirdiğimiz incelemelerimizde, anlamlı bir katılım süreci için gerekli olan aşağıdaki basamaklar göz önünde bulundurulmuştur:

- Katılım sağlayacak dış paydaşların katılım sürecine dair önceden bilgilendirilmesi,
- Elde edilen görüşlerin değerlendirilmesi,
- Paylaşılan görüşlerin ilgili konuya dâhil edilmesi,
- Her bir sosyal grup bazında stratejik hedeflerin mevcut olması,
- Belediyenin raporlarının, planlarının, meclis kararlarının ve bilgilerinin İnternet sitesi üzerinden vatandaşın erişimine sunulması.

Kaynak kullanım sürecinde yönetişim açısından geçekleştirilen uygulamaların, etkin danışma süreçleri içerisinde yürütülmesine yönelik incelemeler yapılmıştır. Hizmet sunumunda yönetişim kısmında ise, vatandaşın görüşünü almaya yönelik ortaya konulan mekanizmaların işlerliği incelenmiştir. Bununla birlikte, farklı sosyal gruplara hizmet iletilmesi yönünde stratejik hedeflerde verilen kararların, faaliyetlere dönüşmesi incelenmiştir.

Kurumsal işleyişin uygulaması ve entegrasyonuna ilişkin değerlendirmelerimizde mahalle ve ilçe düzeyinde ortaya konulan danışma mekanizmalarının işlerliği incelediğimiz konular arasındadır. Örnek olarak, belediyenin mahalle muhtarlarıyla

ayda en az bir kere görüşmesi ve mahallelerle istişare amacıyla toplantılar düzenlenmesi incelenmiştir. Yapı kısmında da belirttiğimiz üzere, vatandaşın dilek, istek, şikâyet ve bilgi alma taleplerinin değerlendirilmesine yönelik bilgilendirmeler göz önünde bulundurulmuştur. İç denetim raporlarının vatandaşın erişimine sunulması ve meclis denetim komisyonunun aktif çalışması da yine ortaya konulan denetim yapısının işlerlik kazanması açısından incelenmiştir. Bunlarla birlikte, yapısal kısımda belirlenen kurumsal değerlerin işlemeden sorumlu komisyonların varlığı ve işlerliği incelenen konular arasındadır.

“Ölçülen performans iyileştirilir.” anlayışı, iyi yönetişimi farklı alanlarda benimseyen kurumlar için merkezdedir. Katılımı teşvik eden, şeffaf ve hesap verebilir bir iyi yönetim kültürünü benimseyen kurumlar, öncelikle bu kültürün yeşerebilmesi için uygun iklimi tesis etmelidirler. Nasıl ki bir tohum kendisine uygun bir toprağı, suyu ve güneşi bulamadığında yeşeremezse, iyi yönetim de uygun yapı oluşturulamadığında yetişemez. Ancak uygun yapı ve ortam oluşturulduktan sonra, bu kültüre uygun davranışlar yönetim kültürünü hayata geçirilebilir. Bu gelişimi sürekli kılabilmek için anahtar ise ölçmek ve ölçtüklerimizden öğrenerek başta tesis ettiğimiz yapıyı geliştirmekte saklıdır.

Vatandaşa değer yaratma odağında olan belediyelerin öncelikle her bir sürece ilişkin iyi yönetim ilkelerine uygun yapıyı belirlemesi, bu yapı bazında uygulamalarını hayata geçirmesi ve her bir süreç için kolay takip edilebilir performans kriterlerini belirleyerek düzenli olarak ölçmesi, performansını artırmak için önemli bir motivasyon

kaynağı olur¹⁶. Bu ölçüm kriterleri kurum içinde şeffaf bir biçimde paylaşıldığında, çalışanların saptanan hedefler doğrultusunda yetkinliklerinin geliştirilmesini ve sürekli olarak gelişmelerini sağlar. Böylelikle, yerel yönetimler sadece girdi odaklı olmaktan ziyade, sonuç odaklı da olabilir. Ayrıca, vatandaş odaklı kaliteli hizmet anlayışına geçilmesi, vatandaşın refahının artmasına da katkı sağlayacaktır. Araştırmamız kapsamında, bu ilkelerden hareketle, ortaya konulan uygulamalara yönelik ölçütlerin belirlenmiş olması ve ölçümlerin gerçekleştirilerek sonuçlarının değerlendirildiğine yönelik bilgilendirmelerin yapılması bu bölümdeki incelemelerin konusudur. Burada ortaya konulan kriterlere örnekler arasında aşağıdakiler gösterilebilir:

- İstişare sürecine dair;
 - Yapılan görüşmelerin sayısı;
 - Yapılan görüşmelere katılanların listesinin paylaşılması,
 - Toplantılarda ortaya çıkan öneriler ve bu öneriler ile ilgili yapılan değerlendirmeler,
 - Toplantıların tutanaklarının paylaşılması,
- Süreçlere ilişkin atanan performans kriterlerinin sonuçlarının paylaşılması,
- Tahakkuk eden gelirlerin, bütçenin gerçekleştirme, tahsil edilen vergilerin toplanma oranlarının paylaşılması,
- Belirlenen hedeflerin gerçekleştirme yüzdelerinin paylaşılması.

Bu bölümdeki kritik nokta, paylaşılan ölçümlerin değerleri inceleme kapsamında değildir. Araştırma kapsamında, vatandaşın ortaya çıkan ölçüm verilerine ihtiyaç halinde erişebilmesi incelenmiştir.

16 Argüden, Y. (2004). Geleceği Şekillendirmek. Rota Yayınları, İstanbul.

Paylaşılan rakamlar iyi yönetim kültürünün mevcudiyeti açısından incelenmiş, ayrıca bir analize tabi tutulmamıştır. Çünkü farklı paydaşlar için öncelikler farklı olabilir. Önemli olan her paydaşın kendi açısından bu değerlendirmeleri yapabileceği alt yapının varlığı, görüş ve önerilerini ilgili mercilere iletilebilmesi ve sonuçları halinde bilgi edinebilmelidir.

*Araştırma kapsamında, iyi yönetişimin yeşereceği ikliminin tesis edilmesini inceledik. **Elde ettiğimiz verileri performans açısından analiz etmedik.** Çünkü farklı paydaşlar için öncelikler farklı olabilir. Önemli olan her paydaşın kendi açısından bu değerlendirmeleri yapabileceği alt yapının varlığı, görüş ve önerilerini ilgili mercilere iletilebilmesi ve sonuçları halinde bilgi edinebilmesidir.*

DİĞER ULUSLARARASI ÇALIŞMALARDAN FARKLILAŞAN NOKTALARI

Geliştirdiğimiz Belediye Yönetişim Karnesi Modeli'ni ©İstanbul'daki ilçe belediyelerinin süreçlerinin iyi yönetim iklimi ve öğrenme döngüsü açısından, vatandaşın penceresinden analiz etmek ve değerlendirmek amacıyla ele aldık. Uluslararası yönetim ilke ve yaklaşımları ile uyumlu, Türkiye'deki mevcut mevzuata dayanan ve ölçmek suretiyle sürekli gelişimi destekleyen bu çalışma, vatandaşlar başta olmak üzere, farklı kişi ve kuruluşlar için önemli bir yönlendirme ve öğrenme aracı niteliği taşıyor.

Argüden Yönetişim Akademisi tarafından, Danışma Kurulu üyeleri önderliğinde ve ARGE Danışmanlık'ın katkılarıyla

hazırlanan Belediye Yönetişim Karnesi Modeli © ve ortaya konulan Rehber, iyi yönetişimi kavramsal çerçeveden alarak, uygulama açısından kritik ipuçları sunmaktadır. Başka bir deyişle, belediyelerde iyi yönetişimin farklı alan ve süreçlerde nasıl kullanılabileceği pratik şekilde bu çalışmada yer almaktadır. Egemenliğin kaynağı olan vatandaşların belediyeleri inceleme ve değerlendirmesini merkeze koyan Belediye Yönetişim Karnesi Modeli © en başta aktif vatandaşlığı destekliyor. Aynı zamanda STK'lar, muhtarlar gibi diğer paydaşların da yönetime katılım süreçleri ve demokratik sivil denetimleri için de yöntemleri ve örnekleri paylaşıyor.

Çalışma, yerel mevzuatla uyumlu olmakla birlikte, uluslararası diğer çalışmaları da göz önünde bulunduruyor. Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası kuruluşların ölçme ve değerlendirme yaklaşımlarından da yararlanılmıştır. Bununla birlikte, ülkemizin kurucu üyesi olduğu Avrupa Konseyi'nin demokratik yönetim yaklaşımı ve ilkeleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu noktada, 16 Ekim 2007 tarihinde Avrupa Konseyi Bakanlar Zirvesi'nde kabul edilen Valencia Deklarasyonu yönlendirici olmuştur. Türkiye, Avrupa Konseyi'nin imzacısı olarak “*Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE)*” modelinde ortaya konulan ilkelere ve adımlara uyacağımızı beyan etmiştir (Bu modelden çalışma kapsamında seçilen ilkeler ve göstergeler için lütfen Ek.3'e bakınız). Ortaya koyduğumuz Belediye Yönetişim Karnesi Modeli ©, Türkiye'nin Avrupa Konseyi'ndeki bu taahhüdünü de göz önünde bulunduruyor ve söz konusu ilkeleri içinde barındırıyor. Bu alandaki uluslararası diğer çalışmalara ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Yerel Yönetişimi Ölçümleyen Uluslararası Çalışmalardan Örnekler

YAYINLAYAN	BM HABİTAT	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ULUSLARARASI YARDIM KURULUŞU - USAID	AVRUPA KONSEYİ	ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ
ÇALIŞMANIN ADI	Kentsel Yönetişim Endeksi (Urban Governance Index)	Yerel Yönetişim Barometresi (Measuring and Strengthening Local Governance Capacity: The Local Governance Barometer)	Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası (Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE))	Belediye Yönetişim Karnesi
AMAÇ	Yerel yönetimlerin kendilerini, küresel sürdürülebilir kalkınma hedefleri yönünde ve iyi yönetim açısından değerlendirmelerini sağlamak.	Yerel yönetim durumunu ölçmek, analiz etmek ve değerlendirmek suretiyle yönetim kapasitesini arttırmak.	Vatandaşın iyi yönetimden faydalanması, bunun için de vatandaş beklentilerini karşılamak üzere kamu hizmet kalitesi ve paydaş katılımının sürekli olarak artırılmasını sağlamak.	Kamuya açık bilgiler ile, belediyelerde yerel iyi yönetim kültürünün hayata geçme düzeyini ölçümleyerek sürekli gelişim ortamına destek olmak.
UYGULAMAYA BAŞLANAN YIL	2003	2007	2008	2017
METODOLOJİ	Endeks	Barometre	Karşılaştırmalı değerlendirme	Karne
İLKELER VE GÖSTERGELER	4 ilke ve bu ilkeler altında 25 gösterge	5 ilke ve bu ilkeler altında 22 gösterge	12 ilke, bu ilkelere bağlı 42 aktivite ve 97 gösterge	3 temel yaklaşım, 14 kriter altında 227 gösterge
İLKE/GÖSTERGE DETAYLARI	1. Etkililik 2. Adalet 3. Katılım 4. Hesap verebilirlik	1. Şeffaflık ve hukukun üstünlüğü 2. Katılım ve sivil etkileşim 3. Hesap verebilirlik 4. Etkililik 5. Hakkaniyet	1. Seçimlerin adil yapılması, temsiliyet ve katılım 2. Duyarlılık 3. Etkililik ve verimlilik 4. Açıklık ve şeffaflık 5. Hukukun üstünlüğü 6. Etik davranış 7. Yetkinlik ve kapasite 8. Yenilikçilik ve değişime açık olmak 9. Sürdürülebilirlik ve uzun dönemli yönetim 10. Sağlam finansal yönetim 11. İnsan hakları, kültürel çeşitlilik ve sosyal kaynaşma 12. Hesap Verebilirlik	1. Yönetişim Süreçleri a. Karar alma sürecinde yönetim b. Kaynak kullanma sürecinde yönetim c. Hizmet sunumunda yönetim d. Kurumsal işleyiş 2. Yönetişim İlkeleri a. Temsiliyet ve Katılım b. Adillik c. Sorumluluk ve Duyarlılık d. Etkililik ve Verimlilik e. Şeffaflık f. Hesap Verebilirlik g. Tutarlılık 3. Öğrenme Döngüsü a. Yapı b. Uygulama ve Entegrasyon c. Ölçme ve Öğrenme

PUANLAMA YÖNTEMİ

Vatandaşın penceresinden gerçekleştirilen İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi çalışmasında süreçler, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü bileşenlerinde dağıtılmış olan toplam 227 kriter incelenmiştir. Bu kriterlerin her biri yorumdan arındırılmış, objektif değerlendirmelere imkân veren yapıda kurgulanmıştır. Değerlendirmelerimiz performans ölçümünü değil, iyi yönetişimin yeşereceği ortamı ve iklimin varlığının incelenmesini kapsamaktadır. Araştırmamızdan elde ettiğimiz veriler notlandırma sistematiğine tabi tutulmuştur. Her bir alt dala kendine özgü ağırlıklar belirlenmiş ve ağırlıklandırma yöntemiyle karne notları oluşturulmuştur. Aşağıdaki her bir alt dal için farklı ağırlıklar belirlenmiştir:

• Süreçlerin Yönetişimi:

- Karar alma sürecinden yönetim
- Kaynak kullanma sürecinde yönetim
- Hizmet sunumu sürecinde yönetim
- Kurumsal işleyiş

• İyi Yönetişim İlkeleri:

- Temsiliyet ve katılım
- Adil olmak
- Sorumlu ve duyarlı olmak
- Etkili ve verimli olmak
- Şeffaflık
- Hesap verebilirlik
- Tutarlılık

• Öğrenme Döngüsü:

- Yapı
- Uygulama ve Entegrasyon
- Ölçme ve Öğrenme

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

İnan İZCİ

“Vatandaşın Bakışıyla: İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi” projesi genel olarak Türkiye’de, özel olarak ise İstanbul’da yerel demokrasiyi, kapsayıcı sürdürülebilir kalkınmayı ve yaşam kalitesini güçlendirmek için yürütüldü. Proje kapsamında, uluslararası iyi yönetim ilkeleriyle uyumlu ve sürekli gelişimi sağlayacak biçimde, Belediyelerin iyi yönetim ilkelerini nerede ve ne kadar uyguladığını yansıtan bir çalışma gerçekleştirildi. Bu projenin yaklaşımı, demokratik egemenlik anlayışına uygun olarak vatandaş temelli ve İnternet üzerinden erişilebilen verilere dayanarak oluşturuldu. Belediye Karneleri ve aşağıda paylaşılan tespitler bu çerçevede ışığında değerlendirilmelidir.

Vatandaşlar, her türlü kamusal yatırım, politika ve hizmetin son yararlanıcısı durumundadırlar. Bu yüzden, vatandaşların kendilerini ilgilendiren kamusal süreçlere ilişkin bilgi edinebilmesi, yönetim süreçlerine katılabilmesi, hizmetlere erişmesi ve denetim yapabilmesi gereklidir. Öte yandan, belediyeler yerelde iyi yönetişimi inşa edecek ve yürütecek lider paydaşlardır. Belediyelerin, kendi yapı ve işleyişleri açısından, iyi yönetişimin gelişmesine bu Model ile katkı yapmayı hedefliyoruz. Karne araştırmasının sonuçlarından asli olarak vatandaşlar ve belediyelerin yararlanmasını hedefliyoruz.

Sadece kamu kurumları, günümüz koşullarında kentlerdeki sorun, talep ve ihtiyaçları yönetmeye yetecek kapasite ve imkânlarla sahip değillerdir. Devlet, merkezi ve yerel kurumları ile sınırlı yetki, bilgi, kapasite ve kaynaklara sahiptir. Bu nedenle kentlerin iyi yönetilmesi katılım ve işbirliğini zorunlu kılıyor. Bu durum, farklı paydaşların (vatandaş, STK’lar, işletmeler, üniversiteler, vd.) kentin ortak değer ve çıkarlarını korumak ve artırmak için aktif rol almasını gerektiriyor. Söz konusu paydaşların kendi görüş, talep ve kaynaklarını yönetim sürecine dâhil etmesi ise şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı bir kültür ile güven ortamının olmasına bağlıdır. Bu mantığa göre, ilçelerin belediyeler tarafından demokratik, kapsayıcı, entegre, etkin ve verimli şekilde yönetebilmesi yerelde iyi yönetişimin inşa edilmesi ve etkin biçimde işletilmesiyle direkt ilişkilidir.

İstanbul küresel bir mega kenttir. Aynı zamanda, Türkiye’nin nüfus, ekonomi, kültür ve siyaset açısından merkezi konumunda yer alıyor. Bin yıllara dayanan tarihi, kendine özgü coğrafi, doğal ve kültürel özellikleri ile insanlık için önemli bir hazine kaynağıdır. Ancak İstanbul, dünyada ve Türkiye’de yaşanan süreçlerden her geçen gün daha fazla etkileniyor. Değişen koşullarla birlikte yeni tehditler ve fırsatlar ortaya çıkıyor. Belediyelerin veri temelli, katılımcı, entegre ve sürekli öğrenen yönetim

anlayışıyla yönetilmesi, İstanbul’un korunmasını, kalkınmasını ve kentteki yaşam kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

İstanbul’un iyi şekilde yönetilmesi mahalle, ilçe, büyükşehir ve ulusal ölçeklerde etkileşim ve uyumu gerektiriyor. Bununla birlikte, kamu, sivil toplum ve özel sektör ile diğer kurumların yatay iletişim, etkileşim ve işbirliğine de ihtiyaç söz konusudur. Bütün yönetim süreçlerinde (karar alma, kaynak kullanımı, hizmet sunma ve kurumsal işleyiş gibi) veri kullanımı, kararlara katılım ve işbirliği kritik öneme sahiptir. Kararların kalitesi ve kapsayıcılık niteliği, süreçlerin, sonuçların ve etkilerin de daha tatmin edici olmasına hizmet eder. Belediyelerin iyi yönetişimi kendi kurum ve ilçelerinde benimsemesinin, İstanbul ve Türkiye’nin daha kapsayıcı yönetilmesine de katkı sağlayacağı kanısındayız.

Karne çalışmasında toplanan verileri ilçe belediyelerinin iyi yönetişimi kendi yönetim süreçlerine, paydaş ilişkilerine ve faaliyetlerine ne oranda yansıttığını ölçmek ve değerlendirmek için kullandık. Her ilçe belediyesinin karnesi, süreç yönetişimi, iyi yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü bazında, güçlü ve zayıf yanlarıyla beraber, gelişim sağlamak için paylaştık. Karnelerin yer aldığı bölümde ortaya konulan gelişime açık alanların incelemesinde, ekte sunduğumuz Rehber’in ve bu bölümde paylaştığımız iyi örneklerin yol gösterici olacağını umuyoruz. İncelemelerimiz sırasında, her belediyenin yönetişim açısından örnek nitelikteki uygulamalarıyla karşılaştık.

Şunu özellikle belirtmek isteriz ki, karneler ilçe belediyelerinin yönetim kalitesi veya performansını yansıtmıyor. Bundan farklı olarak, demokratik ve etkin yönetimin işleyeceği kurum içi ve kurum dışı yönetim ortamını, paydaş etkileşim niteliğini ve işleyiş süreçlerinin niteliğini

yansıttıyor. Karneler iyi yönetişimi ilçe belediyeleri bazlı olarak, kuş bakışı ve entegre bir çerçevede gösteriyor. İlçe karnelerini bütün olarak değerlendirmek ise İstanbul geneline özgü ortak güçlü ve zayıf yanları tespit etme imkânını sunuyor. İyi yönetişim ilkelerini farklı süreç ve alanlarda öğrenme döngüsüne dayanarak değerlendirmek, yönetişimi daha gerçekçi ve uygulamaya dönük şekilde anlamaya imkân veriyor.

Belediye Yönetişim Karneleri ilçe belediyelerinin yönetim kalitesi veya performansını yansıtmıyor. Bundan farklı olarak, demokratik ve etkin yönetimin işleyeceği kurum içi ve kurum dışı yönetim ortamını, paydaş etkileşim niteliğini ve işleyiş süreçlerinin niteliğini yansıttıyor.

İSTANBUL İLÇE BELEDİYELERİ’NE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Süreçlerin Yönetişimi Açısından Sonuçlar

Karar alma sürecinde yönetim

5393 sayılı Belediye Kanunu gereği, ilçe belediyelerinin faaliyet yürüttükleri yerel koşullara ve sosyal grupların ihtiyaçlarına uygun, merkezi yönetim politika ve planları ile uyumlu olarak ilçeye özgü mahalli müşterek hizmetleri sunması bekleniyor. Genel kamu idaresine uygun olarak, bu hizmetlerin insan haysiyeti ve haklarına uygun, tarafsız ve şeffaf şekilde icra edilmesi gerekiyor. Belediyelerin üstlendiği rol gereği, çalışmalarında en temel belirleyici aşama ise gündem belirleme ve karar alma sürecidir. Diğer bütün yönetim süreçlerinde, ilgili konuların kurumun gündemine taşınması, önceliklerin belirlenmesi ve hedeflerin tanımlanması da ilk olarak bu aşamada

gerçekleştiriliyor. Belediyede demokratik yönetim kültürünün benimsenmesi açısından, karar alma sürecinin **veri temelli, katılımcı ve kapsayıcı olması** kritik önemdedir.

Stratejik planlar, belediyelerin en temel gündem ve karar alma çerçevesini oluşturuyor. Stratejik plan, belediyenin 5 yıllık bir dönem için yönetim vizyonunu ve temel gündem çerçevesini oluşturuyor. Ortaya konulan amaçların, hedeflerin ve faaliyetlerin, ölçülebilir göstergelere dayanması gerekiyor. Plan hazırlanırken ilçenin mevcut durumu, olası gelecek tehditler ve fırsatlar tanımlanarak gelecek öngörüsü oluşturuluyor. Söz konusu değerlendirmeye dayanarak da gelecek için amaçlar, bunlara ulaşmak için tanımlanan hedefler, faaliyetler ve ölçülebilir göstergeler her yıl için belirleniyor. Yerelde belirlenen hedefler, kamu idaresinin üst kademelerde belirlediği kalkınma planı, programı ve diğer politikaları ile entegre ve tutarlı olması bekleniyor. Belediyelerin stratejik planları aynı zamanda bütçe/kaynak tahsisine baz teşkil ediyor. Diğer bir ifadeyle, belediyelerin yapacakları her türlü kaynak kullanımı, bu çerçeve ile uyumlu olmak zorundadır. Bununla birlikte, her yıl yürütülen faaliyet ve hizmetler ile yapılan harcamalar kayıt altına alınarak raporlanması gerekiyor. Yıllık olarak hazırlanan faaliyet raporlarının da kamuoyu ile kolay erişilebilir biçimde paylaşılması gerekmektedir. Stratejik planların veri temelli, katılımcı, kapsayıcı ve tutarlı olması belediyelerin yönetim ve karar süreçlerinin kalitesini artıracaktır.

İstanbul'daki 35 İlçe Belediyesi, stratejik plan hazırlanırken dış paydaşların (vatandaşlar, muhtarlar, STK'lar vd.) görüşlerini almak için anket yöntemini kullanılmıştır. Vatandaşa sunulan veriler üzerinden gerçekleştirdiğimiz araştırmamıza göre, geri kalan 2 belediyede ise hiçbir istişare yöntemi

kullanılmamıştır. Olumlu bir gelişme olarak, 5 belediye etkin ve anlamlı katılıma imkân sunacak danışma toplantıları gerçekleştirmiştir. Metodoloji bölümünde de belirttiğimiz üzere, vatandaşın anlamlı ve etkin katılımının sağlanabilmesi için anket tek başına kullanıldığında sınırlı kalmaktadır. Tek başına kullanıldığında, anket önceden belirlenmiş sınırlı görüşü içermesinden, diyaloga ve karşılıklı öğrenmeye imkân vermemesinden ötürü yetersiz kalan bir katılım aracı olabilmektedir. Çalıştay, arama konferansı veya dış paydaş toplantıları biçiminde yapılan istişare ve katılım toplantıları ise, paydaşların birbirlerini anlamaları, müzakereye izin vermesi ve şeffaf olmasına izin veren güçlü katılım araçlarındandır. Stratejik planlar hazırlanırken olabildiğince farklı paydaşın görüşlerini almak, yönetim kararlarının kabul edilme düzeyini, hedeflerin daha kapsayıcı olmasını ve hizmetlerin vatandaşları daha fazla tatmin eder olmasını sağlayacaktır.

Stratejik planlar hazırlanırken olabildiğince farklı paydaşın görüşlerini almak, yönetim kararlarının kabul edilme düzeyini, hedeflerin daha kapsayıcı olmasını ve hizmetlerin vatandaşları daha fazla tatmin etmesini sağlayacaktır.

ÖRNEK KUTUSU 1

Maltepe Belediyesi, 2015-2019 Stratejik Planı'nı hazırlarken vatandaşlar ile anketler yapmış ve mahalle bazlı belediye hizmet memnuniyet oranlarını Plan'da paylaşmıştır. Buna ek olarak, Plan'ı hazırlanma aşamasında “Sorun Tespit Arama Konferansı” ve “Çözüm ve Projelendirme Arama Konferansı” gibi iki katılım toplantısı gerçekleştirmiştir. Elde edilen sonuçları ise yine Stratejik Plan içerisinde paylaşmıştır. Katılımcı stratejik plan hazırlamak konusunda iyi bir örneğe imza atılmıştır.

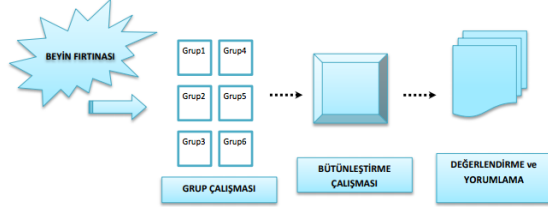
Belediyemizin verdiği hizmetler beklentilerinizi ne ölçüde karşılıyor?

1-5 Arası Memnuniyet Derecesi (Geometrik Ortalama)

KATILIM:	1131
GENEL ORTALAMA	3,03
1 ALTAYIŞSİME	3,03
2 ALTAYIŞSİME	3,03
3 AYRINÖVENLER	2,92
4 BAĞCIKÖYÜ	3,03
5 BAĞCIKÖYÜ	3,03
6 BÖYÜKBAĞCIKÖYÜ	2,81
7 ÇERİT	2,81
8 ÇERİT	2,81
9 ERENKENT	2,93
10 ERENKENT	2,93
11 ERİĞÖZLÜ	2,93
12 ERİĞÖZLÜ	2,93
13 ERİĞÖZLÜ	2,93
14 ERİĞÖZLÜ	2,93
15 ERİĞÖZLÜ	2,93
16 ERİĞÖZLÜ	2,93
17 ERİĞÖZLÜ	2,93
18 ZUMRÜTEKLER	2,81



1 2 3 4 5
< Hiç Memnun Değilim Çok Memnunum >



Şekil 5: Maltepe Belediyesi hizmet memnuniyet oranları¹⁷ ve Arama Konferansları¹⁸ işleyiş yöntemi

Fatih Belediyesi Stratejik Plan içerisinde “Yönetişim, Katılım ve Yerel Demokrasi” amacını belirlemiştir. Ayrıca, “Açık Sistem Anlayışı” ile vatandaşların katılım ve etkileşimi için çeşitli faaliyetler, performans göstergeleri ve yıllık hedefler tanımlamıştır. Belediye, iyi yönetim perspektifini Stratejik Planı'na dâhil etmesi açısından fark yaratan bir tutum göstermiştir.

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS HEDEFİ	PERFORMANS GÖSTERGESİ
STRATEJİK AMAÇ 3. YÖNETİŞİM, KATILIM ve YEREL DEMOKRASİ İyi yönetim ilkeleri çerçevesinde, tüm paydaşlarla iletişimi artırıcı çalışmalar yapmak ve disiplinler arası çalışmalar gerçekleştirmek İlgili Birimler, • Özel Kalem Md, • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md, • Kültür ve Sosyal İşler Md, • Bilgi İşlem Md, • İşletme Md, • İlgili Tüm Müdürlükler	STRATEJİK HEDEF 3.1. Toplumsal talepleri referans almak amacıyla; tüm iletişim kanallarını açık tutmak	PERFORMANS HEDEFİ 3.1.1. Üst yönetim ile vatandaşın; doğrudan iletişimini güçlendirecek çalışmalar yapmak ve dinamik süreç yaklaşımıyla “açık sistem anlayışı” nı kurumsallaştırmak	• Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.2. İç ve dış paydaşlardan gelen istek, şikayet ve taleplerin kabulü, ilgili birimlere iletilmesi ve cevaplandırılması için kurulan; “Kurum İçi ve Kurum Dışı İstek ve Şikayet Takip Sistemi” nin sürdürülebilirliğini sağlamak	• Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.3. Stratejik iletişim tekniklerini kullanarak; kurumsal itibar yönetimini etkin yürütmek	• Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.4. Halkın karar verme süreçlerine doğrudan katılımını sağlamak amacıyla, katılımcı – yerel demokrasiyi yaygınlaştırmak, çalıştaylar, atölye çalışmaları vb. gerçekleştirmek.	• Düzenlenen çalıştay sayısı Katılımcı sayısındaki oransal artış • Paydaş Memnuniyet oranındaki artış

Şekil 6: Fatih Belediyesi'nin 2015-2019 yılları arasındaki Stratejik Planı'nda yer alan stratejik amaç-hedef performans hedefi ve göstergeleri¹⁹

17 Maltepe Belediyesi, 2015-2019 yılı Stratejik Planı sayfa 107'den alıntılanmıştır.

18 Maltepe Belediyesi, 2015-2019 yılı Stratejik Planı sayfa 147'den alıntılanmıştır.

19 Fatih Belediyesi, 2015-2019 yılı Stratejik Planı sayfa 40'tan alıntılanmıştır.

Belediye kanunda, kent konseyleri belediyeler için temel kurumsal katılım mekanizması olarak öngörülüyor. Stratejik plan hazırlama sürecinde, kent konseylerinin görüşlerinin alınması katılım açısından büyük önem taşıyor. Bunun nedeni ise, bütün ilçede, farklı çıkarları temsil eden bir kurum olan kent konseylerinin bütüncül ve dengeli görüşlerinin, Stratejik Planın kapsayıcılığını artıracak olmasıdır. Yaptığımız incelemelere göre, sadece 3 ilçe belediyesi stratejik plan hazırlama sürecine kent konseylerini dâhil etmiş ve görüşlerini almıştır. Hatta, hala 2 ilçede hala kent konseyi kurulmamıştır. Bunlarla birlikte, mevcut 6 kent konseyinin başkanı ise aynı zamanda ilçe belediyesinin de başkanıdır. Bu durum, kent konseylerinin özerk katılım mekanizması olma gerekliliği ile çelişmektedir. Genel olarak, karar alma sürecinin yönetişiminde, gerek kent konseyleri tarafında gerek kurumda geliştirilen katılım kültüründe belediyelerin katılımın kalitesini artırmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Karar alma sürecinde yönetişimde, gerek kent konseyleri tarafında gerek kurumda geliştirilen katılım kültüründe belediyelerin katılımın kalitesini artırmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Anayasa ve kanunlarda belirlenmiş çeşitli sosyal grupların (engelli, kadın, yaşlı, işsiz, evsiz vb.) beklentilerinin belediyelerin stratejik planlarına yansıtılması gerekiyor. Bu beklentilerin, planlarda amaç, hedef, faaliyet ve göstergeler ile tanımlanmış olması öngörülüyor. Stratejik planlama sürecinde farklı sosyal grupların ihtiyaç ve taleplerini göz önünde bulundurmak, belediye kararlarının daha adil ve kapsayıcı olması açısından kritik öneme sahiptir. İlçede hangi meselelerin vatandaşlar için öncelikli olduğunu öğrenmek, bunların yapılabilirliğini

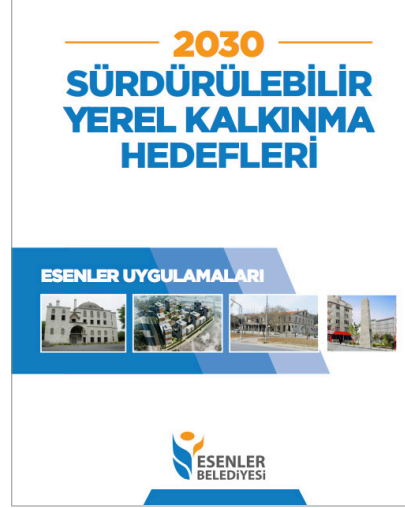
taahhüt etmek ve planlara dengeli şekilde dâhil etmek demokratik yönetişim için gerekli bir koşulu teşkil ediyor. Ayrıca, belediye stratejik planlarının vatandaşların beklentileri ile örtüşmesi belediye yönetiminden memnuniyet oranını artırıyor. Araştırma kapsamında yapılan incelemelerde, Anayasa ve kanunlarda belirtilen sosyal gruplar bazında incelemeler gerçekleştirilmiştir. İncelemeye tabi olan belediyelerin büyük çoğunluğunun engelliler, çocuklar, gençler ve kadınlar için 2015-2019 dönemi stratejik planlarında hedefler atadığı görülmüştür. Bununla birlikte, daha az sayıda belediye yoksullar (29), yaşlılar, emekliler gibi kıdemli vatandaşlar (27) hedefler belirlemişlerdir. Evsizler, şehit ve gazi aileleri ile göçmenler için 2, azınlıklar ve eski hükümlüler için ise sadece 1 belediyede stratejik hedefler belirlemiştir. Belediyeler ihtiyaç sahibi olan her sosyal grup için hizmet sunmalıdır. Bu açıdan, stratejik planlar içerisinde farklı gruplar için dengeli hedefler belirlenmesi sorumluluk ve kapsayıcılık açısından önemli bir göstergedir.

Dünyada ve ülkemizde sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin önemi artarak ortak gündem haline geliyor. Sürdürülebilir kalkınma vizyonuna sahip olmak, kentlerde demokratik yönetişim açısından sorumlu ve duyarlı olmanın önemli bir göstergesidir. Gelecek nesillerin yaşam kalitesi ile bugünün ihtiyaçlarını ekolojik, ekonomik ve sosyal olarak dengelemek yerel yönetimlerin kendi faaliyetlerinde öncelik taşıyor. 12 belediye kendi vizyon veya misyonu içerisinde sürdürülebilirlik ifadesini kullanmıştır. Bir farkındalık göstergesi olarak bu ifadenin vizyon ve misyon çerçevesinde kullanılması önemlidir. İlçelerin gelecek vizyonunu sürdürülebilir kalkınma perspektifi ile belirlemek için üç belediye çeşitli planlar hazırlamıştır. Sürdürülebilir kentsel kalkınma hedefi belediyelerin demokratik yönetişim bakış açısıyla diğer paydaşlar ile işbirliği yapacağı en geniş müşterek sorumluluk çerçevesini sunuyor.

ÖRNEK KUTUSU 2

Esenler Belediyesi, Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine katkı yaptığını göstermek amacıyla “2030 Sürdürülebilir Yerel Kalkınma Hedefleri” adlı çalışma yayımlamıştır. Sorumluluk ve duyarlılık ilkesi belediyelerin küresel, ulusal ve yerel müşterekler konusunda aktif çaba göstermelerini gerektirmektedir. Esenler Belediyesi bu yönde olumlu bir adım atmıştır.

Şekil 7: Esenler Belediyesi 2030 Sürdürülebilir Yerel Kalkınma Hedefleri²⁰



Kadıköy Belediyesi 2010 yılında hazırladığı “Sürdürülebilir Enerji Eylem Planı” ile iklim değişikliğine karşı ilçe genelinde ve belediye öncülüğünde alınabilecek önlem ve faaliyetleri planlamıştır. Bu çalışmanın devam niteliğinde yürütülen "Kadıköy Bütüncül ve Katılımcı İklim Eylem Projesi" ile de iklim değişikliğinin etkilerini ilçe genelinde bütüncül yaklaşım ve katılımcı yöntem ile azaltılması hedeflenmektedir. Kentsel sürdürülebilirlik amacı ile demokratik yönetim yaklaşımını birleştiren söz konusu çalışma önemli bir örnek teşkil etmektedir.



Şekil 8: Kadıköy Belediyesi Sürdürülebilir Enerji Eylem Planı²¹

20 Esenler Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2017/05/esenler.pdf> adresinden alıntılanmıştır.

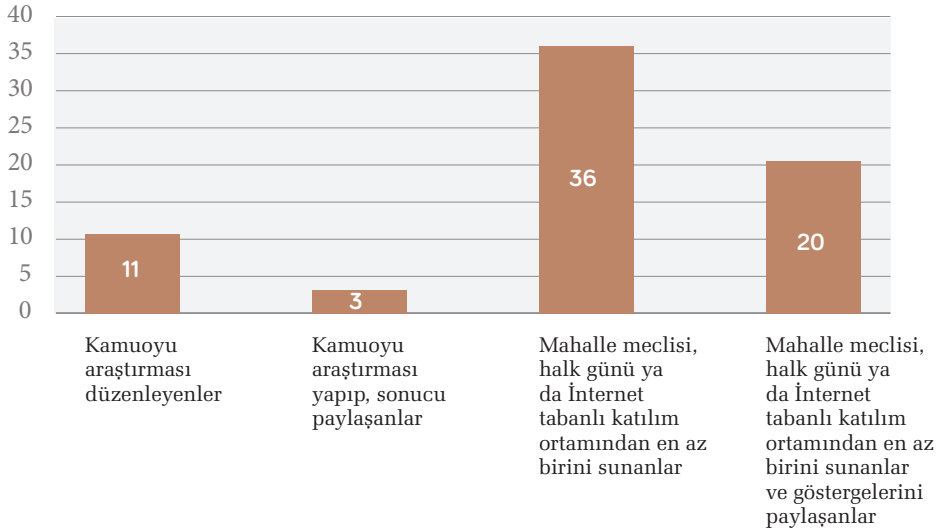
21 Kadıköy Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, http://www.kadikoy.bel.tr/Documents/file/dosya/kadikoy_belediyesi_surdurulebilir_enerji_eylem_plani.pdf adresinden alıntılanmıştır.

Karar alma sürecinde stratejik planlar 5 yıl gibi uzun bir dönem için geçerlidir. Kısa ve orta vadeli dönemlerde karar alma süreçleri belediye meclisi, başkan, encümen ve müdürlükler tarafından yürütülmektedir. Bu dönemlerde, çeşitli istişare veya doğrudan katılım yöntemleri ile vatandaş ve diğer paydaşların görüşleri karar süreçlerine dâhil edilebilmektedir. Örneğin, çeşitli dönemlerde uygulanabilen ve mevzuatın da tavsiye ettiği, kamuoyu araştırması düzenlenebilir. Bu yöntem ek olarak, belediyeler katılımı sağlamak için düzenli olarak mahallelerde muhtarlar ve vatandaşlar ile Mahalle Meclisi, Halk Günü ve İnternet tabanlı katılım mekanizmalarını çalıştırabilir. Belediye

tarafından alınacak kararların mahalli ve müşterek niteliği ile bu katılım süreçleri artırılabilir. Demokratik yerel yönetim açısından karar süreçlerinde katılımı bir hedef olarak belirlemek, çeşitli faaliyetler ile uygulamak ve ölçülebilir göstergelerle ile takip etmek önemlidir. 2016 yılı verilerine ve vatandaşın erişebileceği veriler üzerinden yapılan incelemeye göre sonuçlar Grafik 1' de sunulmuştur. Özet olarak, veri temelli ve güçlü katılım için:

- Katılım, istişare ve işbirliği süreçlerinin düzenli ve veri temelli kayıt altına alınması,
- Detaylı olarak faaliyet raporlarında paylaşılması gerekmektedir.

GRAFİK 1: FARKLI YÖNTEMLERLE KATILIM GÖSTERGELERİ (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



ÖRNEK KUTUSU 3

Eyüpsultan Belediyesi İnternet üzerinden vatandaş katılımı için “eyupicinfikrimvar.com” adlı bir İnternet sitesi hazırlamıştır. Vatandaşlar, söz konusu elektronik katılım aracı ile ilçeye yönelik kişisel önerilerini proje formatında belediyeye sunma imkânı edinmişlerdir. Bu İnternet sitesi katılımçılık ilkesi ile yenilikçi yaklaşımını gösteren iyi bir örneği yansıtmaktadır.

BİR PROJE VAR	BİR FİKRİM VAR
Fikrinizin Başlığı	Lütfen fikrinizin başlığını yazınız.
Fikrinizi Açıklayınız	Lütfen fikrinizi 500 karakter ile açıklayınız.
Başvuru Sahibinin Adı	Lütfen adınızı yazınız.
Başvuru Sahibinin Soyadı	Lütfen soyadınızı yazınız.
e-Postası Adresiniz	Lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.
GSM Numaranız	Lütfen GSM yazınız.
Başvuru Sözleşmesini Okudum ve Kabul Ediyorum. <input type="checkbox"/>	
BAŞVUR	

Şekil 9: Eyüp Belediyesi “eyupicinfikrimvar.com” adlı İnternet sitesi

22

AMAÇ	2	AVCILAR BİR KÜLTÜR, SANAT, TURİZM VE SPOR MERKEZİ HALİNE GETİRMEK VE SOSYAL BELEDİYEÇİLİĞİN EN İYİ ŞEKİLDE UYGULANMASINI SAĞLAMAK	
HEDEF	2.3	AVCILAR İLÇESİNİN UFKUNU GELİŞTİRMEK, VATANDAŞLIK KONUSUNDA FARKINDALIK YARATMAK, İLÇENİN HAKLARINI VE YASALARINI KORUMAK, ÇEVRE DUYARLILIĞI, TOPLUMSAL DAYANIŞMA SAĞLAMAK VE İLÇE HALKININ YÖNETİME KATILIM SAĞLAMASI İÇİN KENT KONSEYİ VE ALT MECLİSLER OLUSTURARAK ETKİN HALE GETİRMEK.	
PERFORMANS HEDEFİ	PERFORMANS ÖĞSTERGESİ	2016 HEDEFLLENEN	2016 GERÇEKLEŞEN
PH1	2016 YILINDA AVCILAR KENT KONSEYİNİN FAALİYETLERİNE KATKI SAĞLAMAK		
PG1	Olusturulan meclis sayısı	5	5
Açıklama	Hedeflenen Kadın, Çocuk, Gençlik, Engelli ve Mahalle Meclisi olmak üzere 5 Meclis oluşturulmuştur.		
PG2	Basılan kent rehberi sayısı	120.000	120.000
Açıklama	Hedeflenen sayı kadar kent rehberinin basımı gerçekleştirilmiştir.		
PG3	Gerçekleşen mahalle toplantı sayısı	360	600
Açıklama	Avçılar İlçesinde bulunan 10 Mahallete ayrı ayrı Mahalle Meclisleri kurulmuş olup, bu Mahalle meclisleri kendi mahallelerinde ayda 1 toplantı gerçekleştirmişlerdir. 10 mahalle x 5 Meclis- 50 toplantı /ayda x 12 ay= yılda 600 toplantı gerçekleştirilmiştir.		
FAALİYETLER		Kaynak İhtiyacı (2016) (TL)	
		Bütçe	Gerçekleşen
1	2.3.1. Kent konseyine bağlı kadın meclisi, çocuk meclisi, gençlik meclisi, engelli meclisi ve mahalle ilçesinde çalışma grupları oluşturularak çalışmalarının yürütülmesi.	30.000,00	30.000,00 %100
2	2.3.2. Kent rehberinin hazırlanması ve Belediye hizmet ve faaliyetlerinin ilçe sınırında bilinirliği ve paydaşların kent yönetimine katılımının sağlanması.	30.000,00	30.000,00 %100
3	2.3.3. Düzenli olarak mahallelerde halk toplantılarının düzenlenmesi sağlanarak Halkın istek, talep ve şikâyetleri ile hizmete dönük beklentilerinin belediye başkanı iletilmesini sağlayarak Kent Konseyi çalışmalarına katkı sağlamak	40.000,00	0 %0
GENEL TOPLAM		100.000,00	60.000,00 %60

Avçılar Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu'nda Kadın, Çocuk, Gençlik, Engelli ve Mahalle Meclislerinin vatandaş katılımı için hedeflenen ve gerçekleşen toplantı sayısını, açıklama sunarak ve yapılan harcamaları da yansıtan şekilde paylaşmıştır. Katılım kalitesi, kapsamı ve etkileri net, veri temelli ve anlamlı şekilde paylaşıldıkça gelişmeye açık hale gelecektir.

Şekil 10: Avçılar Belediyesi Kadın, Çocuk, Gençlik, Engelli ve Mahalle Meclisleri toplantı sayıları, açıklamaları ve harcamalar²³

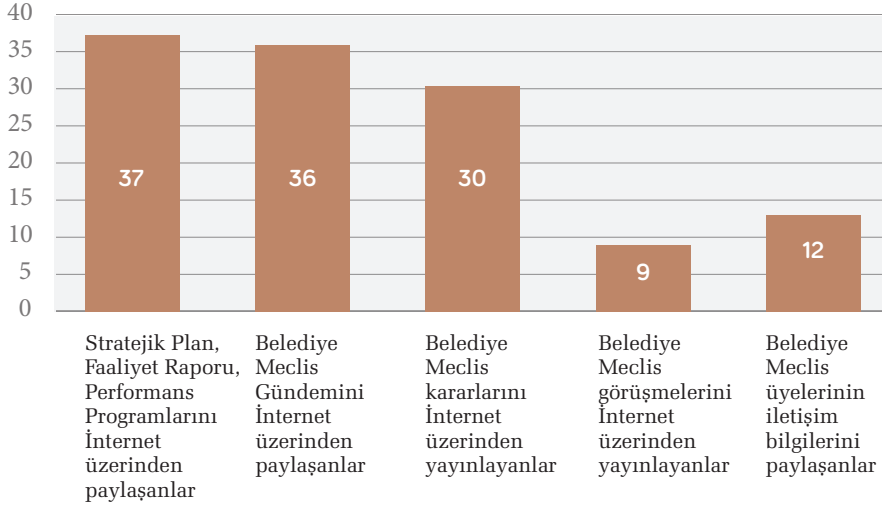
22 Eyüp Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://www.eyupicinfikrimvar.com/bir-fikrim-var> adresinden alıntılanmıştır.

23 Avçılar Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 228'den alıntılanmıştır.

Belediyelerin demokratik ve etkin şekilde yönetilmesi en başta vatandaşlar ve diğer paydaşlar ile güven ilişkisinin tesis edilmesine bağlıdır. Bütün yönetim süreçlerinde olduğu gibi, belediye vatandaş ilişkilerinde de güven çok güçlü ve kapsamlı olumlu etkiye sahiptir. Güvenin olmadığı ortam ve ilişkilerde karar almak, alınan kararları uygulamak ve kaynakları iyi kullanmak oldukça zordur. Çünkü güvensizlik itiraz, çatışma ve engel çıkartmak ya da katılım ve işbirliğinden kaçınmak gibi maliyetlere yol açar. Belediyelerde de vatandaşlar ve diğer paydaşlar ile güveni sağlamanın anahtarı **şeffaf** ve **hesap verebilir** olmaktadır.

İstanbul İlçe Belediyeleri'nin neredeyse tümü **şeffaflık** gereği Stratejik Plan, Faaliyet Raporu ve Performans Programlarını İnternet siteleri üzerinden erişime sunuyor. Benzer şekilde, belediye meclis gündemini de İnternet üzerinden kamuoyu ile paylaşıyorlar. Belediye meclis üyeleri asli karar alıcı olarak daha fazla **hesap verebilir** olması bu bilgilerin paylaşılmasını gerektiriyor. 24 belediye yıllık olarak gelen vatandaş taleplerinin sayısını paylaşırken, bunların sadece 3'ü isteklerin niteliğini Faaliyet Raporlarında kamusal erişime sunuyor. Belediye meclisine ve diğer karar alma yönetimindeki şeffaflığa ilişkin bilgiler Grafik 2' de belirtilmiştir.

GRAFİK 2: KARAR ALMA YÖNETİŞİMİNDE ŞEFFAFLIK GÖSTERGELERİ (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



ÖRNEK KUTUSU 4

Pendik Belediyesi 2007’den günümüze kadar olan belediye meclis kararlarını İnternet sitesi üzerinden kelime ile tarama ve dosya olarak indirme imkânı sunuyor. Bu uygulama vatandaşlara meclis kararlarına erişim ve anlama olanağı vermektedir. Vatandaş odaklı iyi yönetim açısından bu uygulama emsal teşkil etmektedir.

Tarih	Başlık	Özet	Dosya
20 Mart 2018	2018 Mart Ayı Meclis Kararları	Mart Ayı Meclis Kararları	Dosya
14 Şubat 2018	2018 Şubat Ayı Meclis Kararları	Şubat Ayı Meclis Kararları	Dosya
12 Ocak 2018	2018 Ocak Ayı Meclis Kararları	Ocak Ayı Meclis Kararları	Dosya
19 Aralık 2017	2017 Aralık Ayı Meclis Kararları	Aralık Ayı Meclis Kararları	Dosya
20 Kasım 2017	2017 Kasım Ayı Meclis Kararları	Kasım Ayı Meclis Kararları	Dosya
24 Ekim 2017	2017 Ekim Ayı Meclis Kararları	Ekim Ayı Meclis Kararları	Dosya
20 Eylül 2017	2017 Eylül Ayı Meclis Kararları	Eylül Ayı Meclis Kararları	Dosya
12 Temmuz 2017	2017 Temmuz Ayı Meclis Kararları	Temmuz Ayı Meclis Kararları	Dosya
14 Haziran 2017	2017 Haziran Ayı Meclis Kararları	Haziran Ayı Meclis Kararları	Dosya

Şekil 11: Pendik Belediyesi, belediye meclis kararları²⁴

Sarıyer Belediyesi meclis görüşme kaset kayıtlarını yazılı hale getirmiş ve İnternet üzerinden indirme imkânı ile vatandaş erişimine sunmuştur. Bu paylaşım şekli, genel olarak belediye meclisinin özel olarak da meclis üyelerinin şeffaf ve hesap verebilir olması açısından önem taşımaktadır.

Tarih	Başlık
09 Mart 2018 Tarihli,	09.03.2018 MART AYI 2.BİRLEŞİM
05 Mart 2018 Tarihli,	05.03.2018 MART AYI 1.BİRLEŞİM
09 Şubat 2018 Tarihli,	İstanbul İli Sarıyer İlçesi Sarıyer Belediye Meclisi'nin 2018 Yılı Şubat Ayı Toplantısının 2. Birleşimi
05 Şubat 2018 Tarihli,	İstanbul İli Sarıyer İlçesi Sarıyer Belediye Meclisi'nin 2018 Yılı Şubat Ayı Toplantısının 1. Birleşimi
05 Ocak 2018 Tarihli,	05.01.2018 OCAK AYI MECLİS 2.BİRLEŞİMİ

Şekil 12: Sarıyer Belediyesi, belediye meclis kararlarını içeren kaset bilgileri²⁵

24 Pendik Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <https://www.pendik.bel.tr/bilgisistemi/karar> adresinden alıntılanmıştır.

25 Sarıyer Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://sariyer.bel.tr/Meclis/MeclisKararlari.aspx> adresinden alıntılanmıştır.

Kaynak kullanımında yönetim

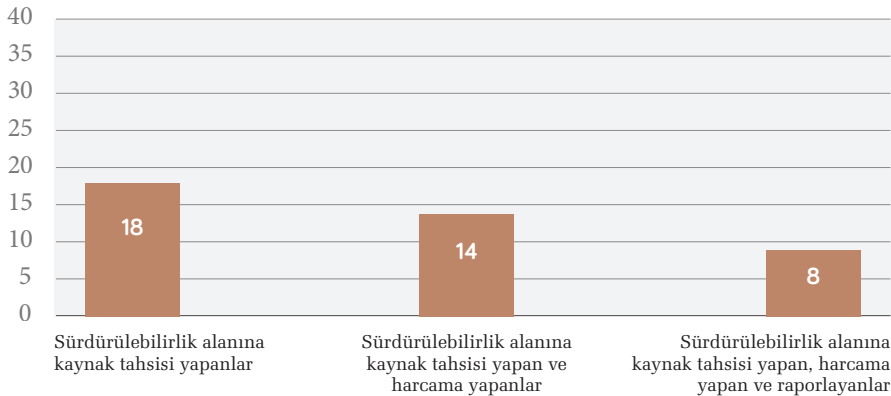
İyi yönetişimin benimsenmesi gereken diğer önemli süreç ise kaynak kullanımında katılımın sağlanmasıdır. Stratejik plan ile ilişkili hazırlanan belediye bütçesi, demokratik temsil ile etkin mali yönetimin dengesini yansıtmalıdır. Bu kapsamda, İstanbul’un hiçbir ilçesinde katılımcı yerel bütçe uygulamasına vatandaşın erişebildiği veriler üzerinden yapılan araştırmada rastlanılmadı. Yerel katılımın gündem, hedef ve faaliyetler kadar, kaynak kullanımında da olması, gerçek anlamda katılımcı yönetim anlayışı için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Belirlenen hedeflerin ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin kapsamı ve etkisi doğrudan doğruya tahsis edilen bütçe kalemleri ile bağlantılı durumdadır. Vatandaş ve paydaşların bütçe belirleme, yani kaynakları tahsis etme sürecinde de söz sahibi olması etkin katılım ortamı için gereklidir.

Doğrudan bütçe sürecinde katılım olmamakla beraber, sosyal gruplar için belirlenen stratejik amaç ve hedefler kaynak kullanımını dolaylı olarak etkiliyor. Çeşitli sosyal gruplar için tanımlanan hedef ve göstergeler ile bunlar için tasarlanan her faaliyet aynı ve nakdi

kaynak kullanımını gerektiriyor. Bu nedenle, stratejik plan yapılırken çeşitli sosyal grupların katılımı adil kaynak kullanımını açısından da önemli oluyor. Kaynakların demokratik olarak tahsis edilmesi kadar, etkin ve verimli şekilde toplumsal gelişim için kullanılması da yerel iyi yönetişimin benimsenmesi için kritiktir. İncelediğimiz belediyelerin en az %90’ı kadınlar, engelliler ve çocuklar için çeşitli stratejik hedefler ile göstergeler belirlemiştir ve bunlar için her yıl çeşitli faaliyetler yürütüyorlar. Yoksullar için bu oran %78, işsizler için %54 ve evsizler için ise %5 gibi azalan bir eğilimi yansıtıyor. Sosyal politika alanında çeşitli gruplara yapılan harcamalara ilişkin 8 belediye performans temelli bilgi paylaşıyor, yalnızca 3 tanesi yüzde oranlı olarak sosyal bütçesini raporluyor.

Belediyelerin sorumlu ve duyarlı biçimde kaynak tahsis etmesi, bunları kullanması ve yapılan harcamaları şeffaf şekilde paylaşması sürdürülebilirlik alanında gözlemlenebilir. Grafik 3, İlçe Belediyeleri’nin sorumlu ve duyarlı kaynak kullanma yönetişimine dair göstergelerini sunuyor. Buna göre, 25 Belediyenin de sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaptığını ve bu konuya kaynak tahsis ettiğini belirtmek isteriz.

GRAFİK 3: KAYNAK KULLANIMI YÖNETİŞİMİNDE SORUMLULUK VE DUYARLILIK GÖSTERGELERİ (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



ÖRNEK KUTUSU 5

Bağcılar Belediyesi 2017 Performans Programı içerisinde vatandaşların yönetime katılımı için yapacağı faaliyetleri, bunlar için belirlenen performans göstergeleri ile öngörülen bütçe kalemlerini müdürlük bazlı açıklamıştır. Katılımın geliştirilmesinde kaynak tahsisi belirleyici öneme sahiptir. Katılımın kalitesi kadar maliyeti de göz önünde tutulmalıdır. Belediyelerde vatandaş ve paydaş katılımının etkili ve faydalı olabilmesi için katılımı destekleyen kaynaklar da artırılmalıdır.

PERFORMANS HEDEFİ TABLOSU			
DARE ADI	BAĞCILAR BELEDİYESİ		
AMAÇ	Stratejik Amaç 2.3. Toplumun Sosyal ve Kültürel Hayatını Desteklemek ve Geliştirmek/İzleni Sağlamak		
HEDEF	Stratejik Hedef 2.3.10. Sosyal ve kültürel organizasyonlar düzenlemek		
PERFORMANS HEDEFİ	Erişilebilirlik, Sosyal ve kültürel organizasyonları gerçekleştirmek		
PERFORMANS GÖSTERGELERİ			
Sıra No	Yapılacak İş	2017	2016
1	Yıllık belirli gün ve haftalarda düzenlenen etkinlik sayısı	Adet 14	6
2	Yıllık belirli gün ve haftalarda düzenlenen sosyal organizasyon sayısı	Adet 21	3
3	Yıllık piknik organizasyonlarına katılan kişi sayısı	Kişi 75.000	75.000
4	Yıllık ramazan ayı organizasyonu düzenleme sayısı	Adet 60	60
5	Yıl boyunca katılan kişi sayısı	Kişi 350	700
6	Yapılan tüm etkinliklere ulaşılan toplam kişi sayısı	Kişi 280.000	300.000
7	Yıllık sinema gösterim sayısı	Adet 856	750
8	Yıllık tiyatro gösterim sayısı	Adet 800	600
9	Düzenlenen yıllık konferans panel sayısı	Adet 120	75
10	Düzenlenen yıllık konser sayısı	Adet 12	10
11	Öğretmenler günü organizasyonuna katılan öğretmen sayısı	Kişi 6.500	7.500
12	Aktör danışmanlık hizmeti teraşi sayısı	Adet 14.000	5.750
13	Düzenlenen kültürel gösteri yıllık katılımcı sayısı	Kişi 12.500	6.000
FAALİYETLER			
Sıra No	İçerik	BÜTÇE	TOPLAM
1	İlçe tanıtım amaçlı geziler	54.303 TL	54.303 TL
2	Belirli gün ve haftalarda ilgili etkinlikler	553.606 TL	553.606 TL
3	Haftalık ilgi alanına yönelik sosyal organizasyonlar	2.957.122 TL	2.957.122 TL
4	Vatandaşlara yönelik piknik organizasyonları	2.669.303 TL	2.669.303 TL
5	Farklı hedef gruplarına yönelik kültür ve sosyal hizmetler, faaliyet ve etkinlikler (sinema, tiyatro, konferans, konser, panel)	16.395.488 TL	16.395.488 TL
GENEL TOPLAM		22.629.823 TL	22.629.823 TL
FAALİYET MALİYETLERİ TABLOSU			
Sıra No	FAALİYETLER	BÜTÇE (TL)	TOPLAM
1	İlçe tanıtım amaçlı geziler	54.303 TL	54.303 TL
2	Belirli gün ve haftalarda ilgili etkinlikler	553.606 TL	553.606 TL
3	Haftalık ilgi alanına yönelik sosyal organizasyonlar	2.957.122 TL	2.957.122 TL
4	Vatandaşlara yönelik piknik organizasyonları	2.669.303 TL	2.669.303 TL
5	Farklı hedef gruplarına yönelik kültür ve sosyal hizmetler, faaliyet ve etkinlikler (sinema, tiyatro, konferans, konser, panel)	16.395.488 TL	16.395.488 TL
GENEL TOPLAM		22.629.823 TL	22.629.823 TL

Şekil 13: Bağcılar Belediyesi 2017 Performans Programı ²⁶

Başakşehir Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu'nda Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü'ne ait performans sonuçları tablosunda hedef sosyal grup için yapılan faaliyet, hizmet verilen kişi sayısı, hedeften sapma nedeni ve gerçekleşen harcama miktarını paylaşmıştır. Kaynakların hangi sosyal gruba yönelik, ne için ve ne kadar harcadığını paylaşmak gerek şeffaflık gerekse adillik açısından değer taşımaktadır.

PERFORMANS SONUÇLARI TABLOSU							
Müdürlük adı	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü						
Amaç	S.A.-2.5: Kentte yaşayanların sosyal entegrasyonunu sağlamak						
Hedef	S.H.-2.5.1: Birlikte ve bütünlüğü sağlayıcı ortak programlar düzenlemek						
Performans hedefi	Birlikte ve bütünlüğü sağlayıcı ortak programlar düzenlemek						
Performans göstergeleri	Hedef (2016 yılı)	Gerçekleşme				Yıl sonu gerçekleşme oranı	Hedefin gerçekleşme oranı
		1.Çeyrek	2.Çeyrek	3.Çeyrek	4.Çeyrek		
Evde bakım hizmeti yapılan kişi sayısı	150	50	45	41	54	190	%119
Tanım	Başakşehir ilçe sınırlarında ikamet eden yatalak, yaşlı, özürü veya kronik rahatsızlığından dolayı bakıma muhtaç kişilere, yaşadıkları ortamda verilecek hizmet.						
Göstergenin kaynağı	Yapılan ihale şartnameleri.						
Performans sonuçlarının analizi	İlçe sınırlarında ikamet eden yatalak, yaşlı, özürü veya kronik rahatsızlığından dolayı bakıma muhtaç kişilere, 180 hanede 198 kişiye 4223 kez hizmet verilmiştir.						
Sapmanın nedeni	Başakşehir ilçe sınırlarında ikamet eden yatalak, yaşlı, özürü veya kronik rahatsızlığından dolayı bakıma muhtaç kişilerin öngörülenden daha fazla hizmet talep etmesi.						
Sapmaya karşı alınacak önlemler	Hedefin revize edilmesi.						
Faaliyet maliyeti	2016 yılı performans programında öngörülen maliyet (TL)				Gerçekleşen maliyet (TL)		
Evde bakım hizmeti	502.000,00				446.108,35		

Şekil 14: Başakşehir Belediyesi 2016 yılı Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü performans sonuçları tablosu ²⁷

26 Bağcılar Belediyesi 2017 Performans Programı sayfa 95'ten alıntılanmıştır.

27 Başakşehir Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 208'den alıntılanmıştır.

İDARE PERFORMANS TABLOSU								
BAKIRKÖY BELEDİYE BAŞKANLIĞI								
Performans Hedefi	İdare Adı	FAALİYET ADI	BÜTÇE İÇİ		BÜTÇE DIŞI		TOPLAM	
			TL	PAY (%)	TL	PAY (%)	TL	PAY (%)
1.1.1	1.1.1.1	Kadın Konuk Evinin Faaliyete Geçirilmesi	96.000,00	0,02%	0,00	0,00%	96.000,00	0,02%
1.2.4	1.2.4.1	Engelli vatandaşlarımızın tesis ve merkezlerimizden yararlanması	772.000,00	0,19%	0,00	0,00%	772.000,00	0,19%
1.3.1	1.3.1.1	Kent MİRİSİ ve Ataköyfilter evi Faaliyeti	151.000,00	0,04%	0,00	0,00%	151.000,00	0,04%
1.3.2	1.3.2.1	Bakırköy Sağlık Hizmetleri Evi Yaşlı Bakım Hizmetleri Faaliyetleri	720.000,00	0,18%	0,00	0,00%	720.000,00	0,18%
1.3.3	1.3.3.1	Çocuk evlerinin tam kapasiteli ve verimli şekilde çalışmasını sağlamak	547.000,00	0,14%	0,00	0,00%	547.000,00	0,14%
1.3.3.2	1.3.3.2	Etiler Faaliyeti	960.000,00	0,24%	0,00	0,00%	960.000,00	0,24%
1.4.2	1.4.2.1	1. ve 2.Basamak Sağlık Hizmetleri Faaliyetleri	5.289.000,00	1,33%	0,00	0,00%	5.289.000,00	1,33%
1.5.1	1.5.1.1	Muhtaç Akser Ailesi Yardım Yapılması	75.000,00	0,02%	0,00	0,00%	75.000,00	0,02%
1.5.3.1	1.5.3.1	Destek Bakırt ve Nakdi Yardım Yapılması	2.000.000,00	0,50%	0,00	0,00%	2.000.000,00	0,50%
1.5.3.2	1.5.3.2	İlk Orta ve Lise Öğrencilerine Eğitim Yardım Yapılması	1.300.000,00	0,33%	0,00	0,00%	1.300.000,00	0,33%
1.5.4.1	1.5.4.1	İlgili mevzuattaki yetki çerçevesinde yapılan yiyecek yardımları	5.250.000,00	1,32%	0,00	0,00%	5.250.000,00	1,32%
1.5.4.2	1.5.4.2	Ramazan ayında erzak kolisi dağıtım	600.000,00	0,15%	0,00	0,00%	600.000,00	0,15%
1.5.4.3	1.5.4.3	Yiyecek Alımları	3.000.000,00	0,76%	0,00	0,00%	3.000.000,00	0,76%

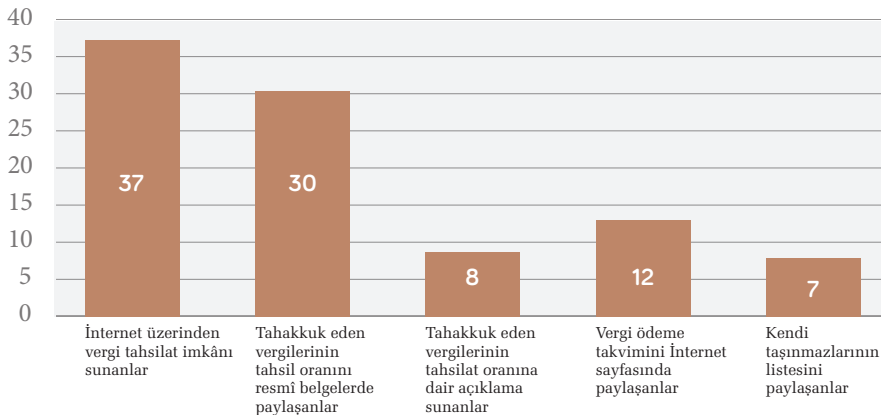
Şekil 15: Bakırköy Belediyesi 2016 yılı Performans Programı'nda yer alan farklı sosyal hizmetler için harcamalar²⁸

Bakırköy Belediyesi 2016 yılına ait Performans Programı'nda farklı sosyal hizmet faaliyetleri için öngörülen harcamaları toplam miktar ve genel bütçedeki oranı ile paylaşmıştır. Sorumlu ve adil yönetişimi değerlendirebilmek için farklı hedef gruplarına yönelik ne tür faaliyetler yapılacağı ve bunlar için ayrılan bütçe miktarı/oranı paylaşılmalıdır. Bu yöndeki adımlar katılım, adillik, sorumluluk gibi iyi yönetim ilkelerinin belediye yönetim süreçlerinde gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Belediye hizmetlerinin kapsamını, niteliğini ve erişimini arttırmak kaynakların sürekli çoğaltılması, etkin ve verimli biçimde kullanılmasına bağlıdır. Belediyelerin tahakkuk eden gelirleri azami oranda tahsil etmesi, ilçelerindeki işletmelerin tamamını ruhsatlandırması, taşınmazlarını kamu yararı açısından en etkin şekilde kullanması, kurumsal kapasitelerini insan kaynakları, bilgi ve teknoloji ile güçlendirmesi kaynak kullanımında etkinliği ve verimliliği belirleyen temel etkenler arasındadır. İstanbul İlçe Belediyeleri'nin tamamı İnternet üzerinden vergi tahsilat imkânı

sunuyor. Etkili ve verimli kaynak kullanma yönetişimine ilişkin şeffaflık göstergeleri Grafik 4'te paylaşılmıştır. Buna ilaveten, 25 Belediye kesin hesap bilgilerini İnternet sitesi üzerinden paylaşıyor. Belediyeler içerisinde yalnızca 5 tanesi, yaptığı yıllık harcamaları stratejik plan hedefleri ile orantısını paylaşıyor. Kendi ilçelerinde ruhsatlandırma oranını açıklayan sadece 4 belediye bulunuyor. Bütün olarak değerlendirildiğine, elde edilen bulgular ilçe belediyelerinin kaynak kullanımında şeffaflık açısından gelişime açık yönlerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

GRAFİK 4: KAYNAK KULLANMA SÜRECİNDE YÖNETİŞİME DAİR ŞEFFAFLIK GÖSTERGELERİ (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



28 Bakırköy Belediyesi 2016 yılı Performans Programı sayfa 141'den alıntılanmıştır.

ÖRNEK KUTUSU 6

Üsküdar Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı içerisinde kaynakların etkin yönetimi ve kullanımı için stratejik amaç, hedefler ve faaliyetler belirlemiştir. 5 yıl için tahsilat, gelir artışı, hibe proje başvurusu sayısı gibi ölçülebilir göstergeler atamıştır. Faaliyet Raporu'nda ise bu amaç doğrultusunda yürüttüğü çalışmaları göstergeler ile paylaşmıştır.

Performans Göstergesi	Mevcut Durum 2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Başvuru yapılan hibe projesi sayısı (Adet)	14	16	20	24	27	30
Başvuru yapılan proje yarışması sayısı (Adet)	1	3	4	4	5	5
Cari yıla ait tahsilat / tahakkuk oranı (%)	73,4	97	95	95	95	95
Çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik yapılan faaliyet sayısı (Adet)	28	60	76	80	85	90
Gelir bütçesi gerçekleşme oranı (%)	54,33	96	96	97	97	98
Gerçekleştirilen yenilikçi proje sayısı (Adet)	1	2	2	3	3	4
Gider bütçesi gerçekleşme oranı (%)	50,78	96	95	95	95	95
ISO 9001 belgelendirme tetkikin gerçekleştirilmesi (V)	√	-	-	√	-	-
ISO 9001 gözetim tetkikin gerçekleştirilmesi (V)	-	√	√	-	√	√
İstihdam edilen toplam personel sayısı (Adet)	582	587	592	600	607	615
Süreçlerin analizlerinin yapılması (%)	-	75	100	100	100	100

Şekil 16: Üsküdar Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı²⁹

Beyoğlu Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu'nda son üç yıl içerisinde tahakkuk ve tahsilat oranlarını mukayeseli paylaşarak mali şeffaflık açısından örnek bir uygulama yapmıştır. Bu bilgilerin şeffaf olarak paylaşılması, demokratik mali yönetim kültürünü güçlendirecektir.

YILLARA GÖRE TAHSİLATIN TAHAKKUKA ORANI			
YIL	TAHAKKUK (₺)	TAHSİLAT (₺)	ORAN(%)
2014	170.572.768	121.672.985	71,3%
2015	214.204.722	151.053.181	70,5%
2016	239.694.861	176.115.762	73,53

Şekil 17: Beyoğlu Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu'nda yer alan son üç yılın tahakkuk ve tahsilat oranları³⁰

Esenyurt Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu'nda kendisine ait bütün gayrimenkul/taşınmaz mülklerin listesini detaylı olarak paylaşmıştır. Belediyeler kendilerine ait olan taşınmazlar hakkında yeteri kadar bilgi paylaşmamaktadır. Önemli bir gelir kaynağı olan taşınmazların şeffaf ve hesap verebilir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Esenyurt Belediyesi bu açıdan doğru yönde bir adım atmıştır.

D.EK.4:TAŞINMAZLARLA İLİŞKİN LİSTE

MEVKİİ	ADA	PARSEL	YÜZ ÖLÇÜMÜ	HİSSE
ESENYURT	1485	21	150.00 M2	TAM
ESENYURT	1494	1	2955.52 M2	TAM
ESENYURT		8183	140.00 M2	TAM
ESENYURT	1781	10	912.88 M2	94.99 M2
ESENYURT	1232	10	360.66 M2	TAM
ESENYURT	1733	2	855.60 M2	216.88 M2
ESENYURT	244	13	181.52 M2	TAM
ESENYURT	2084	26	356.31 M2	28.02 M2
ESENYURT	2063	28	164.78 M2	TAM
ESENYURT	2063	29	166.65 M2	TAM
ESENYURT	2090	10	249.79 M2	55.95 M2
ESENYURT	196	1	449.00 M2	TAM
ESENYURT	197	3	1622.00 M2	TAM
ESENYURT	1938	2	1936.11 M2	TAM
ESENYURT	324	10	154.00 M2	TAM
ESENYURT	324	12	166.00 M2	TAM
ESENYURT	2077	1	1399.50 M2	TAM
ESENYURT	2718	1	8712.54 M2	TAM
ESENYURT	2632	1	2262.00 M2	TAM
ESENYURT	2634	1	3437.00 M2	TAM

Şekil 18: Esenyurt Belediyesi gayrimenkul/taşınmaz mülkleri³¹

29 Üsküdar Belediyesi 2015-2019 yılları Stratejik Planı sayfa 65'ten alıntılanmıştır.

30 Beyoğlu Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 146'dan alıntılanmıştır.

31 Esenyurt Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 248'den alıntılanmıştır.

Hizmet sunumunda yönetişim

İlçe belediyelerinin aldığı kararlar ve bunlara bağlı kullandığı kaynaklar nihai olarak yürüttükleri faaliyetler ve sundukları hizmetlerde somutluk kazanıyor. Seçmenlerin beklentileri ve ilçelerin ihtiyaçlarını karşılamak, yürütülen faaliyetler ve sunulan hizmetler ile mümkün oluyor. Yerel iyi yönetişimi belediyeler özelinde çözümlenmek ve anlamak için belediyelerin gerçekleştirdiği hizmetler üzerinden incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Örnek olarak, belediye çeşitli sosyal gruplara yönelik sunduğu hizmetlerin, yapmış olduğu yerel yatırımların kamuoyu ile paylaşılması, vatandaşların hizmetler konusunda memnuniyetinin ölçümü, e-belediye üzerinden hizmet sunumu incelenen konular arasındadır. Bu açıdan yapılan incelemelerde, 11 Belediye ilgili yıl içerisinde kamuoyu araştırması gerçekleştirmişken, bunlardan 3'ü sonuçlarını açıklamıştır. Yine aynı yıl içerisinde, 28 İlçe Belediyesi düzenli vatandaş memnuniyet anketi düzenleyerek hizmet yararlanıcılarının memnuniyet düzeyini ölçmüştür. Bu belediyelerin neredeyse yarısı sonuçları değerlendirdiklerine dair bilgiyi Faaliyet Raporlarında paylaşmış olmakla birlikte, hiçbir anket sonuçlarını İnternet sitesi üzerinden vatandaşın erişimine sunmamıştır. Katılımcı hizmet sunma anlayışı, bu bilgilerin şeffaf kılınmasını gerektiriyor. Belediyelerin kendi yönetimlerini değerlendirmek için vatandaş memnuniyetini ölçmek dışında, hizmet alanlarına dair yapılan şikâyetlerin değerlendirilmesi de zengin bir veri kaynağıdır. Kendi hizmetlerine yönelik şikâyetlerin sayısını paylaşan belediye sayısı 30 iken, bu şikâyetlerin niteliğini hizmet veya müdürlük bazlı paylaşan ise 18 İlçe Belediyesi mevcuttur.

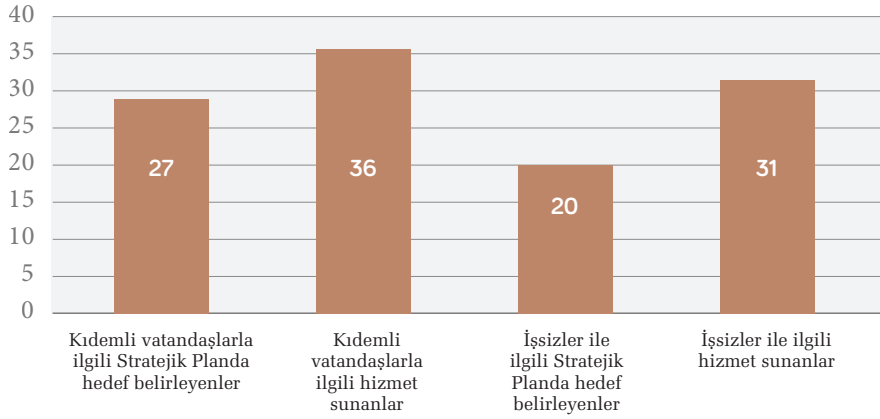
İnternetin sunduğu olanakların olumlu etkilerini belediye uygulamalarında

gözlemlemek mümkündür. Belediyelerin %92'si hizmetlerinin bir kısmını veya tamamını İnternet siteleri üzerinden vatandaşların erişimine sunmuştur. Vatandaşların belediye hizmetlerinden adil şekilde yararlanması, bu hizmetlerin dijital ortamda şeffaf olarak erişime açılmasından geçiyor. Belediyelerin %70'i hizmet standartlarını, genellikle müdürlük bazında olmak üzere, vatandaş bilgisine sunuyor. Ancak belediyeler, Belediye Meclis Komisyon Raporlarının yalnızca %30'unu İnternet sitelerinde paylaşıyor. Belediye meclis komisyonları demokratik karar alma sürecinde ihtisas temelli girdi sağlayan mekanizmalardandır. Bu raporların şeffaf olması ilgili meslek odası, üniversite veya uzmanların karar süreçlerine katılımını özendirilecektir. Böylece hizmetlere dair alınan kararlar ve uygulamaların kalitesi artacaktır. Dikkat çeken bir diğer olgu ise belediyelerin stratejik planlarında koydukları sosyal hizmet hedefleri ile faaliyetleri arasındaki tutarsızlıklardır. Grafik 5'te konuyla ilgili veriler sunulmaktadır. Veri temelli faaliyet yürütmek ve kayıt tutmak, belediyelerin bu bütünsel düşünme biçimini kurum içerisinde yaygınlaştırmalarına hizmet edecektir.

Belediyeler, vatandaşların sorumluluk ve duyarlılıklarını kendi ilçelerinde harekete geçirebilecek kurumlardır. Bunun için gönüllülük, staj ve benzeri katkı yapma mekanizmaları kullanılabilir. Bu kapsamda, vatandaşın erişebileceği veriler üzerinden gerçekleştirilen araştırmamızda;

- 15 Belediye'nin kurumsal gönüllülük için vatandaşlara imkân sunduğu,
- Bu belediyelerin 10 tanesinin faaliyet raporlarında sundukları bu hizmet ile ilgili bilgi paylaştığı,
- Bu hizmetlere ilişkin gerekli performans verilerini atayan Belediye sayısının ise 7 olduğu anlaşılmıştır.

GRAFİK 5: STRATEJİK PLAN HEDEFLERİ VE SUNULAN HİZMETLERİN UYUMU (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



Bu örnekle de belirgin hale gelmiştir ki, belediyeler faaliyetlerini yeterince veri temelli ve tutarlı şekilde raporlamamaktadır.

İlçelerde belediyelerin etkili ve verimli faaliyet yürüttüğünü ölçmek için vatandaş memnuniyeti, talep ve şikâyet sayıları ile nitelikleri önemli göstergeler arasındadır. Daha önce yukarıda da ifade edildiği üzere, vatandaş memnuniyeti ölçümü belediyeler tarafından sık kullanılan bir yöntemdir. 24 ilçe belediyesi genel işleyişe dair şikâyetleri kayıt altına alıyor ve genellikle talep sayıları ile paylaşıyor. Şikâyetlerin niteliğini ise her müdürlük veya en az iki müdürlükten fazla şekilde faaliyet raporlarında paylaşan belediye sayısı sadece 18'dir. Şikâyetlerin sayılarını mahalle, sosyal grup, hizmet alanı ve müdürlük bazlı kayıt almak belediyelere oldukça değerli veri kaynakları sunacaktır. Elde edilen bu veriler kapsayıcı ve entegre yönetim için somut temelli kararlar alma imkânı verecektir. Bunların paylaşılması ise vatandaşların belediye performanslarını değerlendirme fırsatı verecektir.

Belediyelerin hedef, faaliyet, bütçe ve performans göstergelerinin

uyumu temel tutarlılık göstergesini oluşturuyor. Entegre yönetim her bir süreç arasında sürekli etkileşim ve tutarlı olunmasını gerektirmektedir. Stratejik hedefler, yürütülen faaliyetler ve harcanan bütçe ilişkisi genel olarak ilçe belediyeleri tarafından anlaşılır biçimde paylaşılıyor. 37 belediyenin 34'ü performans sonuçlarını paylaşırken 32'si faaliyet raporunda gerçekleşme durumunu yansıtıyor. Bir başka alanda, 32 belediye stratejik plan ile uyumlu olarak faaliyetlerinin uyumunu ölçüyor ve vatandaşların bilgisine sunuyor. Zayıf bir nokta olarak, 37 belediyenin sadece 20 tanesi stratejik plan hedeflerini toplu gerçekleştirme oranlarıyla ve açıklama yaparak paylaşıyor. Bu sayı stratejik planlarının gerçekleşme oranı ile bütçe uyumunu değerlendirmeye gelince 7'ye kadar düşüyor.

ÖRNEK KUTUSU 7

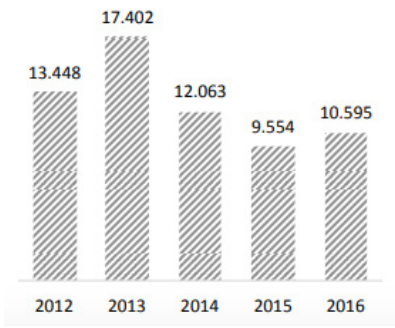
Ümraniye Belediyesi 2016 Faaliyet Raporu içerisinde her müdürlük için talep ve şikâyet yönetimi alanında detaylı bilgiler paylaşmıştır. Belediye bu yaklaşımını “vatandaş ve kalite odaklı” olma yönetim ilkesi ile ilişkilendirmiştir. Vatandaş memnuniyetini müdürlük bazında yıllık olarak değerlendirmek belediyelerde geliştirilmesi gereken ciddi bir alanı işaret etmektedir.

ŞİKÂYET TALEP YÖNETİMİ

Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğüne 2016 yılı içerisinde; çevre kirliliği, gürültü denetimi, geri dönüşüm toplama materyalleri, çevre bilinci eğitimi gibi konular başta olmak üzere 10.595 adet talep ve şikâyet başvurusu alınmış ve bu başvurular kısa sürde değerlendirilerek, vatandaşlarımıza dönüş yapılmıştır.

Bu talep ve şikâyetlerin; 426'sı evrak , 2.670'i Çözüm Merkezi, 7.539'u telefon yolu ile müdürlüğümüze gelmiş olup kayıt altına alınmıştır.

Yıllara Göre Şikâyet-Talep Sayısı (adet)



Şekil 19: Ümraniye Belediyesi talep ve şikâyet yönetimi tablosu³²

Bahçelievler Belediyesi “bahcelievlergelisiyor.com” adlı İnternet sitesi üzerinde sunduğu hizmetleri ve gerçekleştirdiği projeleri konu, mahalle, proje etkisi ve hedef kitle olmak üzere filtrelemeye izin veren şekilde vatandaş erişimine sunmuştur. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından önemli olan bu araç, aynı zamanda vatandaşların hizmetlere kolay erişimi ve değerlendirme yapma olanağına da imkân veriyor.



Şekil 20: Bahçelievler Belediyesi “bahcelievlergelisiyor.com” adlı İnternet sitesi³³

32 Ümraniye Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 106'dan alıntılanmıştır.

33 Bahçelievler Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://www.bahcelievlergelisiyor.com/> adresinden alıntılanmıştır.

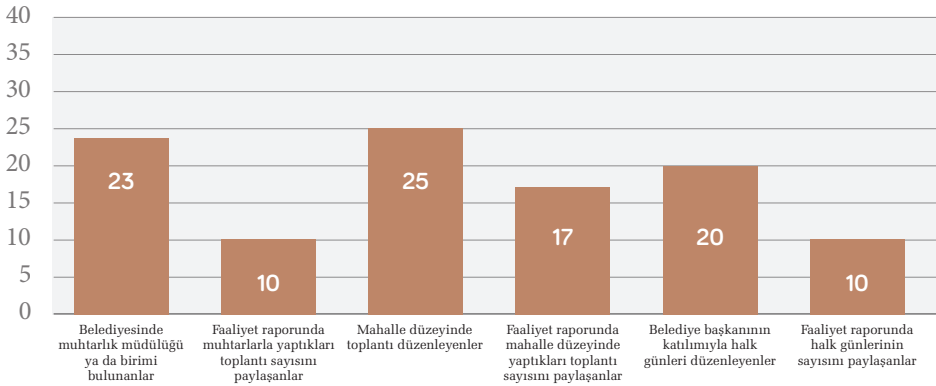
Kurumsal işleyiş, denetim ve danışma süreçleri

Belediyelerin alınan demokratik kararları, tahsis edilen kaynakları ve hedeflenen faaliyetleri en etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmesi, ancak güçlü bir kurumsal kapasite ile mümkündür.

Kurumsal kapasitenin etkin ve istenilen yönde işlemesi ise danışma ve denetim süreçlerinin etik, şeffaf ve hesap verebilir biçimde işletilmesiyle sağlanabilir. Dış paydaşların güven duymadığı ve süreçleri anlamadığı bir ortamda işbirliklerinin ve müşterek çabanın oluşma ihtimali ise ortadan kalkıyor.

Belediyenin istenilen hizmetleri en doğru yer ve zamanda, uygun yöntemler ile sağlanması etkin ve sürekli danışma ile sağlanabilir. Ülkemizde ilçe yönetimi, temelde mahalle ölçeğinde ve muhtarların işbirliği üzerinden yürütülüyor. Bu yüzden, belediyelerin kurumsal işleyişinde mahalle temelli istişare, katılım ve denetim önemli role sahiptir. İlçelerin demokratik ve etkin yönetimi, mahalleler ve bunların seçilmiş temsilcisi olan muhtarların belediyeler ile sürekli etkileşimde olmasından geçiyor. Grafik 6'daki tabloya göre, belediyelerin bir kısmı mahalle temelli istişare ve denetim süreçlerini işletiyor ve bunlarında büyük kısmı veri toplama ve raporlama sürecinde eksik kalıyor.

GRAFİK 6: MAHALLE DÜZEYİNDE KATILIMA İLİŞKİN GÖSTERGELER (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



Belediye hizmet sunum sürecinin adil ve etik biçimde işlemesi için mevzuat gereği Etik Komisyonlarının kurulması ve faaliyet yürütmesi öngörülüyor. İncelenen bütün belediyelerde etik ilkeler çeşitli belgelerde tanımlanmışken, bu belediyelerin 31'inde Etik Komisyonu kurulmuştur. Ancak bu belediyelerin yalnızca 2 tanesi komisyon kararları kısmî olarak internet sitesi üzerinden erişime sunmuştur.

24 Belediye kendi bünyesinde İç Denetçi istihdam ederek işleyişini yasal ve etik açıdan inceleme kapasitesini oluşturmuşken, yalnızca 3 Belediye iç denetim raporlarını kamu erişimine açmıştır. Merkezi denetimin temel aracı olan sayıştay raporunu ise sadece 1 belediye kendi İnternet sitesi üzerinden vatandaşların dikkatine sunmuştur.

ÖRNEK KUTUSU 8

Şişli Belediyesi hazırladığı Etik Bilgilendirme Broşürü'nü vatandaşların erişim ve kullanımı için İnternet sitesine koymuştur. Broşürde kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilkeler ve davranış biçimleriyle beraber ilgili mevzuat da açıklanmıştır. Vatandaşların bu konuda belediyeler tarafında bilgilendirilmesi ve aksiyon almaya teşvik edilmesi kamu hizmetlerinin daha adil ve etik yapılmasına katkı sunacaktır.



Şekil 21: Şişli Belediyesi etik bilgilendirme broşürü³⁴

Etik Uygulamaları Bilgilendirme Broşürü

Sancaktepe Belediyesi İnternet sitesinde Etik Kurul mevzuatı, Etik Komisyon görevleri ve Etik Sözleşmesi ile beraber Etik Komisyon üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini paylaşmıştır. Bu şekilde toplu, anlaşılır ve erişebilir bilgi sunulması vatandaşların Etik Komisyonlarına yapacakları başvuruları arttıracaktır. Böylece belediye üst yönetimi vatandaşların kendi kurumsal işleyişleri hakkında olası memnuniyetsizliklerini öğrenme imkânına da sahip olacaktır.

 <p>SANCAPTEPE BELEDİYESİ</p> <p>BURASI YENİ İSTANBUL gelişme devamı..</p>	<p>Etik Kurul</p> <p>Paylaş / Yönetim / Etik Kurul</p> <p>KAMU GÖREVLİLERİ ETİK KURULU KURULMASI HAKKINDA</p> <p>5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun 8 Haziran 2004 tarih ve 25486 sayılı, Etik Kurulu'nun Başkan ve Üyelerinin atanmasına ilişkin 2004/7791 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 9 Eylül 2004 tarih ve 25578 sayılı, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru ve Esasları Hakkında Yönetmelik ise 13 Nisan 2005 tarih ve 25785 sayılı Resmî Gazetelerde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.</p> <p>Bu yönetmeliğin amacı; kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak toplumu kamu görevlilerinden beklenebilecek davranışlar konusunda bilgilendirmek ve kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir.</p> <p>ETİK KOMİSYONUMUZUN TEŞKİLİ VE GÖREVLERİ</p> <p>13.04.2005 tarih ve 25785 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 29. maddesi gereğince Belediye Başkanlığımızca Etik Komisyon oluşturulmuştur.</p> <p>Etik Komisyonunun görevi kurum ve kuruluşlarda, etik kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek, personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmede bulunmak ve etik uygulamaları değerlendirmektir.</p> <p>Etik Komisyonu üyelerinin ne kadar süreyle görev yapacağı ve diğer hususlar, Belediye Başkanımız tarafından belirlenir. Etik komisyonu, Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile işbirliği içinde çalışmaktadır.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Şekil 22: Sancaktepe Belediyesi Etik Kurul Mevzuatı, Etik Komisyon üyeleri ile görevleri ve Etik Sözleşmesi³⁵

34 Şişli Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://www.sisli.bel.tr/icerik/etik-komisyonu> adresinden alıntılanmıştır.

35 Sancaktepe Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://www.sancaktepe.istanbul/tr/etik-kurul> adresinden alıntılanmıştır.

Belediye yönetiminin, vatandaş memnuniyetini ve şikâyetlerini dikkate alması iyi yönetişimin sorumluluk ve duyarlılık ilkesini ilgilendiriyor. Vatandaşlardan gelen talep, şikâyet ve görüşlerin belediye üst yönetimlerinin kendilerini değerlendirmek için oldukça güçlü bir bilgi kaynağı sunar. Yapılan incelemelerde 36 belediyenin İnternet sitesinde şikâyet iletmek için form bulunduğu tespit edildi. Sadece 8 belediyede ise vatandaşların şikâyet hakkına dair bilgi internet sayfasında vatandaşın erişimine sunulmuştur. Belediyelerin genel işleyişi hakkında şikâyetlerin sayısını 24 belediye kayıt altına almışken, sadece 2 tanesi niteliklerini raporlarına dâhil etmiştir. Belediyelerde kurumsal işleyişin daha etkili ve verimli olması için en önemli araç kalite yönetim sistemlerinin kullanılmasıdır. İncelenen bütün ilçe belediyelerinin stratejik planlarında kurumsal gelişim hedefi mevcuttur. Ancak, sadece 20 tanesinde sertifikalı kalite yönetim sistemi bulunmaktadır. 36 belediye hizmet içi eğitim düzenlerken

bunların 26 tanesinde çalışanlara kalite eğitimi vermiştir. İlçe belediyelerinin tümünün internet sitesinin bulunması ve e-belediye hizmetleri sunması belediye-vatandaş ilişkisi açısından önemli bir etkileşim alanının İstanbul ilçe belediyelerinde mevcut olduğunu işaret ediyor. Bu ilişki, 30 Belediye’de mobil uygulama sunumuyla da desteklenmiştir.

Kurumsal işleyişin gelişmesinde; yeniliklerin geliştirilmesi, başka yerlerden uygulama transferi yapılması ve bunların yerel koşullara uygun şekilde kullanılması önemli role sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, 26 Belediye kendi bünyesinde araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri ile ilgili müdürlük veya birime görev atamıştır. Bunlardan 10 Belediye, Ar-Ge faaliyeti yürütürken, 5 Belediye söz konusu faaliyetleri ölçerek raporluyor. Belediyelere yurtdışından kaynak, bilgi veya uygulama transferinde rol alacak dış ilişkiler müdürlük veya birim ise 20 Belediyede mevcuttur. 33 İlçe Belediyesi’nin ise yurtdışında en az bir kardeş belediyesi bulunuyor.

ÖRNEK KUTUSU 9

Sultanbeyli Belediyesi toplam kalite yönetimini geliştirmek, veri temelli hizmet analizi yapmak, yenilikleri izlemek ve kurum içi istatistik, raporlama ve danışmanlık hizmeti sunmak üzere SARGEM (Sultanbeyli Araştırma Geliştirme Merkezi) adlı bir birim kurmuştur. Belediyelerde iyi yönetişimin gelişmesi açısından bu tarz birimlerin mevcut olması ve faaliyet göstermesi kritik katkılar yapacaktır.

Şekil 23: Sultanbeyli Araştırma Geliştirme Merkezi (SARGEM)³⁶

Sultanbeyli Araştırma Geliştirme Merkezi SARGEM

Nedir SARGEM?

SARGEM, Sultanbeyli Belediyesi Personellerinden oluşan, belediye hizmetlerinde toplam kalite artışını hedefleyen, bu çerçevede belirlenmiş hizmet başlıklarını ulusal ve uluslararası düzeyde tımin yenilikleri inceleyen, kurum içi istatistik, raporlama ve danışmanlık hizmetleri sunan strateji oluşturma (Think-tank) ekibidir.

Üretilecek Yeni Hizmet ve Değerler Nelerdir?

- İlçe Mahalle İstatistikleri Veritabanı (Web Sitesi ve Mobil Uygulama),
- Stratejik Plan Hizmet Başlıklarını Araştırma Raporları,
- Başkanlık, Başkan Yardımcılıklar ve Müdürlüklere Yönelik Danışmanlık ve Projelendirme Hizmetleri,
- Hizmet Etkinlik & Verimlilik Analizleri,
- Sosyopark Kurulması ve Akademisyenlerle Koordinasyon,
- Personel Uzmanlık Ve Tecrübe Paylaşım Programlarının Tasarlanması,

Sargem İletişim

Mail: arge@sultanbeyli.bel.tr

Projenizi göndermek için

Tıklayınız

Kartal Belediyesi vatandaş taleplerini daha hızlı karşılamak, memnuniyet oranlarını artırmak ve etkin-verimli yönetim için Entegre Yönetim Sistemi'ne (EYS) geçiş yapmıştır. EYS kapsamında kalite yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çevre yönetimi, risk ve acil durum yönetimi ile performans yönetimi entegre hale getirilmiştir. İyi yönetim belediyelerin veri temelli ve entegre biçimde yönetilmesini ön görmektedir.



Entegre Kalite Yönetim Sistemi:
Kurumda herkesin ortak hedefler doğrultusunda çalışması, günlük kararların ortadan kaldırılması, yapılması planlanan hizmetler için gerekli iş gücü, zaman ve maddi kaynaklar önceden planlanarak yönetilmesi sağlanmıştır.

Süreç Yönetim Sistemi:
Hizmetlerimizde Tüm süreçler için standart sistem geliştirme yöntemlerini, araçlarını, tekniklerini ve teknolojilerini kullanarak, kurumumuzun performansının sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayan bir sistemdir.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi
Kalite yönetim sistemi, amaçlanan kaliteye ulaşmak amacıyla belirlenen tüm süreçleri, açıklanan prosedürleri ve benimsenen prensipleri içeren sistemler bütünüdür. Kalite yönetim sistemi bir organizasyonu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli olan bir sistemdir. Belediyemizde kurulan ve sürekli yürütülecek olan bu sistem ile beklentilerin karşılanması ve sürekli olarak iyileştirme sağlanması hedeflenmektedir.

Şekil 24: Kartal Belediyesi entegre yönetim sistemi³⁷

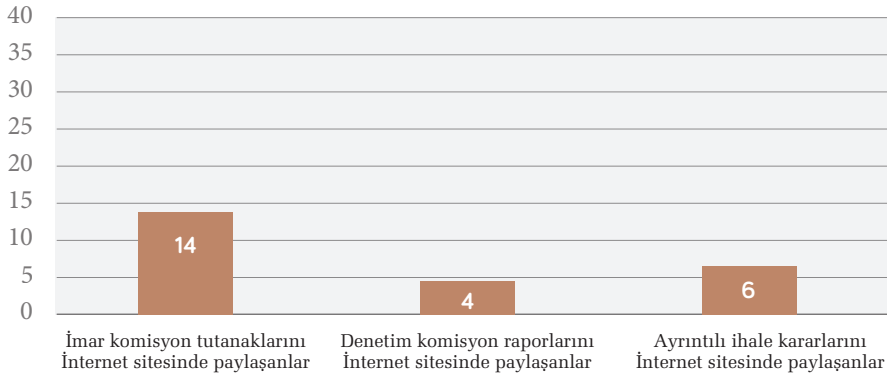
36 Sultanbeyli Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <http://www.sultanbeyli.istanbul/sultanbeyli/sargem> adresinden alıntılanmıştır.

37 Kartal Belediyesi İnternet sitesinden 5 Mart 2018 tarihinde, <https://www.kartal.bel.tr/tr/kurumsalyapi/IsoBelgelerimiz.aspx> adresinden alıntılanmıştır.

Belediyelerin kurumsal işleyişlerinin gelişmesi, danışma ve denetim süreçlerinin etkin işlenmesi şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasına dayanıyor. Grafik 7’de denetim ve danışma süreçlerini içeren kurumsal kapasitenin şeffaf ve hesap verebilir sunumuna ilişkin göstergeler paylaşılmıştır. Buna ilaveten:

- İnternet sitesinde doğrudan veya BİMER üzerinden bilgi edinmek için form bulunan Belediye sayısı: 34
- Bilgi edinme kapsamında yapılan başvuruların sayısını faaliyet raporlarında açıklayan Belediye sayısı: 23
- Bilgi edinme taleplerinin niteliği hakkında bilgi sunan Belediye sayısı: 1

GRAFİK 7: DENETİM VE DANIŞMA SÜREÇLERİNİ İÇEREN KURUMSAL KAPASİTENİN ŞEFFAF VE HESAP VEREBİLİR SUNUMUNA İLİŞKİN GÖSTERGELER (BELEDİYE SAYISI BAZLI, 2016 YILI İÇİN)



Öğrenme Döngüsü Açısından Sonuçlar

Paydaşlar ile güvene dayalı, şeffaf ve hesap verebilir ilişkiler geliştirmek, katılımı her aşamada sağlamak, kurumsal kapasiteyi sürekli artırmak, mevcut kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmak, yeni kaynaklar geliştirmek ve hizmetleri en geniş kesime yerinden, adil ve tarafsız şekilde sunmak, belediyelerdeki iyi yönetim kültürünü geliştirecek ve böylelikle vatandaşın yaşam kalitesini artıracaktır. İyi yönetim ilkelerini farklı süreç ve alanlarda uygulamak;

- Çeşitli kurumsal yapıların oluşturmayı,
- Bu yapıların etkin uygulamalar ile iyi yönetim ilkelerini farklı alanlarda hayata geçirmeyi,
- Elde edilen sonuçların veri bazlı kayıt altına almayı gerektiriyor.

Yerel iyi yönetişimin belediyeler tarafından inşa edilmesi ve geliştirilmesi, yönetim ilkelerini farklı alan ve süreçlerde yapı, uygulama, ölçme ve öğrenme ilişkisine dayanan tutarlı bir döngüyü yakalamaları ile ortaya çıkabilir. Örnek olarak, belediyelerde karar ama sürecinde katılım için bir takım kurumsal katılım mekanizmalarının mevcut olması (Kent Konseyi), bu mekanizmaların etkin şekilde çalışması (düzenli katılım

süreçleri) ve katılımdan elde edilen girdilerin ölçülebilir sonuçlar yaratması (Kent Konseyi önerilerinin belediye meclis kararlarına dönüşmesi) gösterilebilir.

Vatandaşa sunulan veriler üzerinden gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda, İstanbul İlçe Belediyeleri'nin 35 tanesinde Kent Konseyi mevcut olmasına rağmen, 2017 yılı içerisinde bunlardan sadece 1 tanesinin belediye meclisine değerlendirilmek üzere öneri sunduğunu tespit ettik. Ayrıca, 2015-2019 Stratejik Planlar hazırlanırken sadece 3 Belediye, Kent Konseyi'nin görüşlerine başvurmuştur. Diğer yandan, 33 belediye çeşitli katılım mekanizmalarını uygulamaktayken, bunların sadece 20 tanesi katılım süreçlerini yıllık faaliyet raporlarında çeşitli düzeylerde paylaşmıştır.

Kaynak kullanım sürecinde de bu döngünün zayıf olduğunu görebiliyoruz. Belediyenin yereldeki ortak ihtiyaç ve talepleri etkin şekilde karşılaması kullanabileceği kaynaklar ile sınırlıdır. İstanbul'daki tüm ilçe belediyeleri İnternet üzerinden vergi toplama imkânı sunarken, bunların 30 tanesi tahakkuk eden vergilerin tahsilat oranını vatandaşların bilgisine sunmuştur. 8 belediye tahsilat oranı hakkında vatandaşla açıklama paylaşmıştır.

Yapı, uygulama ve ölçme aşamaları, yani öğrenme döngüsünde hizmet sunumu alanında da gelişime açık yönler bulunmaktadır. 36 ilçe belediyesi kıdemli vatandaşlar (emekli, yaşlı ilerlemiş) için faaliyetler yürütmüş, ancak stratejik plan içerisinde bu alanda 27 Belediye hedef belirlemiştir. Benzer durum sosyal hizmetler alanında da mevcuttur. 29 Belediye bu alanda stratejik hedef ve gösterge belirlemişken, 37 Belediyenin tümü sosyal yardım ve hizmet faaliyeti gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak, belediyelerin hangi sosyal gruplara, neden ve hangi kaynaklarla hizmet sunduğuna

ilişkin tutarlı bir tablo olduğunu söylemek mümkün değildir.

Aynı durum denetim ve danışma süreçlerini kapsayan kurumsal işleyişte de bulunuyor. Belediyelerin %100'ü insan kaynakları ve bilgi-işlem gibi kurumsal gelişim hedefleri belirlemiştir. Buna rağmen, bu hedeflerin uygulama oranı %89'dur. Gerçekleşme oranlarını veri bazlı ve açıklama ile paylaşma oranı ise %54'ün altına iniyor. Belediyelerin işleyiş performanslarını anlamak için kullanacakları şikâyet kayıt sistemi genel eğilime tabi durumdadır. Belediyelerin %65'i yıl içerisinde gelen toplam şikâyet sayısını resmî belgelerinde paylaşıyor ama yalnızca %5'i bu şikâyetlerin niteliğini veya alanlarını açıklıyor.

Yukarıdaki bulgu ve tespitler ışığında genel bir değerlendirme yapacak olursak, 37 İlçe Belediyesi iyi yönetim ilkelerini farklı süreç ve alanlarda hedef olarak stratejik planlarında tanımlamış durumdadır. Bunlar doğrultusunda çeşitli mekanizmalar kurmuş ve uygulamalar gerçekleştirmiştir. Ancak ne yazık ki, uygulama ve ölçme aşamalarında, yapı oluşturulmasındaki tablo ile karşılaşılmamıştır. Dikkat çeken en büyük eksiklik iyi yönetişimin işlemesi için mevcut olan yapıların (istişare mekanizmaları, şeffaf bilgi paylaşım düzeyi vb.) uygulama ve ölçme adımlarına gelindiğinde oldukça zayıf kalmasıdır. İyi yönetişimin ilçe belediyelerinde etkin şekilde gelişmesi ve işlemesi uygulama ile ölçme ve öğrenme süreçlerinin daha tutarlı, veri temelli ve şeffaf olması ile mümkün görünüyor.

GENEL DEĞERLENDİRME

Bütün olarak bakıldığında, İstanbul İlçe Belediyeleri'nin iyi yönetim karne notları %65'in altında kalıyor. En yüksek puan alan karneye sahip belediyelerde dâhil olmak üzere, belediyelerin önemli eksikleri bulunuyor. Bu nedenle, her belediyenin kendi başına ve birbirinden öğrenerek geliştirebileceği birçok alan mevcuttur. En altta kümelenen belediyelerin puanları ise %30-40 aralığında kalmaktadır. Bu ise bazı belediyelerin diğerlerine oranla çok daha fazla gelişme çabası göstermesi gerektiğine işaret ediyor.

İstanbul genelindeki temel tespitlerimizi şöyle sıralayabiliriz:

- **Stratejik planlarda demokratik yönetime dair söylem, ilke ve ölçülebilir hedefler zayıf kalmaktadır:** Stratejik planların içerisinde belirtilen misyon, vizyon ve ilkelerin stratejik amaç ve hedefler düzeyinde gelişme potansiyeli yüksektir. Mevcut olanların büyük bir kısmında ölçülebilir ve anlamlı göstergelerin eksikliği mevcuttur. Özellikle, yıllara yayılan ve toplu bir kıyaslamaya izin veren türde performans göstergeleri tanımlanmamıştır. Faaliyet raporları ile performans programlarının içeriği verilere dayanan, anlamlı yorum ve tutarlı kıyaslama yapmaya izin veren bilgilere yer vermiyor. Bu nedenle stratejik planların ne oranda, hangi alanlarda ve ne kadar kaynak kullanılarak gerçekleştirildiğini değerlendirmek mümkün olmuyor. Stratejik amaçlar, hedefler, bunlar için yürütülen faaliyetler, elde edilen sonuçlar ve kullanılan kaynaklar verilere dayanarak, tutarlı ve açıklamaları ile birlikte raporlanmalı ve vatandaşların erişimine sunulmalıdır.
- **Stratejik Planların üst politika, plan ve programlar ile uyum ve etkileşimi düşük düzeydedir:** Belediyeler merkezi yönetim ile uyum ve etkileşim içerisinde olması

gereken kurumlardır. Bu mantık siyasi vesayet anlamında algılanmamalıdır. Belediyeler, demokratik kurumlar olarak, yerelin ihtiyaçlarını cevaplamalıdır. Anayasa, temel haklar, kalkınma ve bölge planları ile uyumlu olmak durumundadır. Örneğin, 21 belediyenin stratejik planında, Ulusal Kalkınma Planı'ndan bahsedilmiş ama yalnızca birkaçında kalkınma planı ile stratejik amaçlar arasında ilişkilendirme yapılmıştır. Başka bir deyişle, belediyeler il ve ulusal ölçekte yerelin sorun, ihtiyaç ve taleplerini savunmak ile yükümlüdür. Belediyelerin bu rolü etkin yapabilmeleri ise mevcut planları referans alan ve verilere dayanan gerekçeler sunulmasına bağlıdır.

- **Katılım için mevcut olan mekanizmaların entegre hale getirilmesi, faaliyetlerin düzenli yürütülmesi, elde edilen sonuçların kayıt altına alınarak kamuoyu ile paylaşılması güven ortamının tesisini destekleyecektir:** Belediyelerin tümü göz önünde bulundurulunca, katılımçılık ilkesi %31 gibi düşük bir ortalamaya sahiptir. Az sayıda belediye ise birden çok katılım mekanizmasını kullanıyor ve sadece 20 belediye faaliyet raporlarında katılım ile ilgili değerlendirme yapıyor. Katılım genel olarak prosedür olarak algılanmaktadır. Bunun en büyük göstergesi, katılımı sağlayan mekanizmaların nasıl işlediği, kimlerin katıldığı ve ne gibi sonuçların elde edildiği açıklanmamasıdır. Raporlarda ise yapılan toplantı ve kaç kişinin katıldığı gibi basit veriler gösterge olarak kullanılmaktadır. Katılımın nihai amacı karar ve uygulamalarda vatandaşların etki edebilme hakkıdır. **Ölçülemeyen ve açıklanmayan etki ile, katılımın kalitesini değerlendirmek mümkün değildir.**

- Kaynak tahsisi ve kullanımında katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından gelişime açık birçok yön bulunmaktadır: Belediyeler

kaynak tahsisinde katılımcı yaklaşımı benimsememiştir. Kaynaklar ile desteklenmeyen amaç ve hedeflerin gerçekleşme olasılığı yoktur. Doğal olarak kaynak kullanımı sürecinde vatandaşlar ve diğer paydaşların görüşlerine başvurulmalıdır. Benzer şekilde şeffaflık genelde bütçe, bilanço ve kesin hesap bilgilerinin paylaşılması olarak algılanmaktadır. Halbuki, belediyelerin elinde bulunan gayrimenkullerin listesi, kullanım durumu ve elde edilen gelirler raporlarda yer almalıdır. İlçe belediyelerinin tahakkuk eden gelirleri tahsilat oranları, ruhsatsız işletme sayısı, kullanılan araçların sayısı ve niteliği de şeffaflık açısından paylaşılmalıdır. Mevzuat gereği, her belediye kaynak kullanımında vatandaşların bilgi edinme hakkı kapsamında hesap sorma hakkı bulunduğunu bilerek kendisini hazırlıklı kılmalıdır.

• **Tahsis edilen kaynaklar, bunların kullanımı ve etkilerinin ölçülebilir şekilde değerlendirilmesi için daha fazla bilginin erişilebilir ve anlaşılır kılınması gerekmektedir:** Belediyelerin kaynak tahsis ve kullanımında veri paylaşımı sınırlı kalmıştır. Kaynakların kullanım sürecinde katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik kadar planlama ve yönetim açısından veriler ilişkisel ve anlamlı biçimde kayıt altına alınmalıdır. Bu süreç tahsis gerekçesini oluşturan verilerden başlayarak, tahsis oranı, miktarı, yapılan harcamalar ve yaratılan etkiler için her adımda sürdürülmelidir. Elde edilen sonuçlar yine verilere dayanarak, anlamlı ve kıyaslamaya izin veren şekilde vatandaşların dikkatine sunulmalıdır. Örnek olarak, hangi sosyal gruba, ne kadar ve neden kaynak tahsis edildiği ve harcandığı gerekçeleri ile açıklanmalıdır. Örnek olarak, engelliler, kadınlar, çocuklar ve diğer sosyal gruplara yönelik yapılan harcamalar yıllık olarak ve 5 yıllık dönem için verilere dayanarak, gerekçeleri belirten şekilde ve kıyaslamaya izin veren

şekilde erişime sunulmalıdır.

• **Belediye karar, kaynak ve hizmetlerinde kapsayıcı ve adil olmak için daha fazla katılım, veri kullanımı, entegre düşünme ve şeffaflık önerilmektedir:** Belediyelerin mahalli müşterek ihtiyaç ve talepleri karşılayabilme kapasiteleri doğrudan yönetim performans kalitesini etkilemektedir. Araştırma kapsamında en çok dikkat çeken bulgulardan birisi, belediyelerin birçok alanda faaliyet yürütmesine rağmen, bunları bütünsel, veriye dayalı ve tutarlı şekilde paylaşmamalarıdır. Sonuç olarak, yapılan birçok çalışma vatandaşın dikkatine sunulmamaktadır. Bunun arkasında entegre, veriye dayalı ve şeffaf yönetim anlayışının yetersiz olması yatmaktadır. Belediye yönetiminin başarısında entegre bakış açısı kritik öneme sahiptir. Yönetim kademeleri ve müdürlükler arasında faaliyet/süreç temelli koordinasyon, belediyelerin kapsayıcılık ve adil hizmet sunma kapasitesini, doğal olarak da vatandaş memnuniyetini yükseltecektir. Her süreç ve adımın veriler ile kayıt altında olması ise yönetimin karar alma ve yönlendirme rolünü güçlendirecektir.

• **Sürdürülebilir kalkınma hedeflerini demokratik yönetişimin tamamlayıcı vizyonu olarak görmek ve belediye yönetişim kültürüne yansıtma yerinde bir yaklaşım olacaktır:** Dünya ve ülkemizde sürdürülebilir kalkınma vizyonu her geçen gün önem kazanmaktadır. Bu vizyon ülkemizin mevcut politika ve planlarına artarak girmektedir. Yerel ulusalın, ulusal ise dünyanın parçasıdır ve birbirinden ayrı olarak değerlendirilemez. Belediyelerin yapmış oldukları faaliyetlerde bu vizyon ve hedefler ile bağı kurmakta atması gereken adımlar bulunmaktadır. Bu alanda stratejik planlarda söylem düzeyinde kısmi vurgular söz konusudur. Buna rağmen, vizyon, hedef, faaliyet ve

raporlama açısından yetersiz kalınmıştır. Belediyelerin yaptığı her çalışmanın sürdürülebilir kalkınma kapsamında yaklaşılabileceğinin altını çizmek gerekir. Özenli ve kararlı bir çaba ile bu alanda hızlı ilerlemeler kaydedilebilir

• **Kurumsal kapasite ve işleyişin güçlendirilmesinde entegre yönetim sistemi ve bilişim entegrasyonunun sağlanması, kurum içinde bütünsel düşünmeyi geliştirecektir:** Bütün ilçe belediyelerinin stratejik planlarında bilgi ve işlem teknoloji alanında hedefler mevcuttur. Dijitalleşen dünyada, bu oldukça kayda değerdir. Kurumsal işleyiş kapasitesinin veri temelli, entegre ve katılımcı kılınmasında bilgi- işlem teknolojileri ve kalite yönetim sistemleri oldukça kolaylaştırıcı imkanlar sunmaktadır.

• **Gelişim için en fazla çaba yapı, uygulama ve ölçerek öğrenme döngüsü üzerinde tutarlılık sağlanmak üzerinde gösterilmelidir:** Araştırmada elde edilen farklı sonuçlar ışığında, ilçe belediyelerinin tamamında iyi yönetişimin yapı, uygulama/entegrasyon ve ölçme/ öğrenme konusunda gelişime açık yönler tespit edildi. Söylem ve amaçların

uygulamalara, her ikisinin ölçülebilir sonuçlara dönüşmesinde azalan bir bağlantı ve tutarlılık söz konusudur. Belediyelerin demokratik ve etkin şekilde yönetilmesi hedefler için uygun kurumsal yapıların mevcut olması, bunların etkin şekilde işlemesi ve ölçülebilir sonuçlar üretmesine bağlı olduğunu belirtmeliyiz. Ölçülebilen sonuçlar ise sürekli gelişim için temel yönlendirici zemini sunmaktadır.

İyi yönetişim açısından ve bütün olarak bakıldığında, İstanbul İlçe Belediyeleri'nin tümünde veri temelli, katılımcı, entegre ve sürekli öğrenen yönetim açısından önemli gelişme potansiyeli olduğu gözlemlenmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi iyi yönetişimin belediyelerin kurumsal yapı ve işleyişlerine nüfuz etmesi için kaçınılmazdır. Ek.1'de sunduğumuz Rehber, Belediyelerin kendilerini bu yönde değerlendirmeleri için yol gösterici niteliktedir. Sürekli öğrenme döngüsünü her süreçte tamamlayarak, iyi yönetişim performanslarını bu Rehber aracılığıyla geliştirmelerini diliyoruz.

"BİLGİ EDİNME HAKKI" ARAŞTIRMASI SONUÇLARINA GÖRE İSTANBUL İLÇE BELEDİYELERİ

İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi incelemesini, her vatandaşın erişebileceği veriler üzerinden gerçekleştirdik. İnternet ortamı üzerinden erişilemeyen veriler ise, vatandaşın “bilgi edinme hakkı”ndan faydalanarak talep ettiğimiz bilgiler ile tamamladık. Veri toplama safhasının bu kısmını, Sabancı Üniversitesi öğrencilerinin işbirliğinde gerçekleştirdik.

24 Ekim 2003 tarihinde, 25269 no’lu Resmî Gazete’ de yayımlanan 4982 no’lu Kanun’da, her vatandaşın demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak bilgi edinme hakkını kullanmalarına yönelik çerçeve belirlenmiştir. Bu haktan faydalanarak, her vatandaşın belediye faaliyetleri hakkında bilgi edinme hakkı mevcuttur. Metodolojimiz kapsamında belirlediğimiz kriterlerden, bilgi edinme kanunundan faydalanarak bilgi edinmek istediklerimizi seçtik. Her bir öğrenci, bilgi edinmek istediği soruyu 37 İlçe Belediyesi’ne eş zamanlı olarak yasal bilgi edinme aşamalarına tabi tutarak sordu. Bu sorulardan her birisi, en az bir iyi yönetim ilkesine dayanıyor. Belediyelere, belirlediğimiz bu kriterlere ilişkin bilgi edinebileceğimiz soruları

sormamız akabinde, yasal cevap verme süresince (15 gün) edindiğimiz cevapları çalışmamıza dâhil ettik. Bu süre dışında gelen cevapları, sözlü beyanları ya da gelmeyen yanıtları, cevap alınamamış olarak kabul ettik.

Gerçekleştirdiğimiz çalışma kapsamında, 37 İlçe Belediyesi’ne eş zamanlı olarak 9 farklı soruyu;

- Belediyenin kendi İnternet sitesinde yer vermiş olduğu bilgi edinme formu üzerinden,
- Formun bulunmadığı web sayfalarında e-mail ya da başkana mesaj gibi alternatif yollar kullanılarak,
- Bimer altyapısı kullanılarak sorduk.

Toplam 9 soru için, yasal cevap verme süresi olan 15 gün içinde sorulara cevap veren Belediye sayısı 12 oldu. Bununla beraber, bu cevaplar içinde bir kısmında bilgi paylaşımından ziyade, Belediyelerin yüz yüze görüşme talepleri dikkat çekicidir. Sorulara edinilen anlamlı cevap sayısı ise oldukça kısıtlı düzeydedir.

Mevzuat gereği, her belediye kaynak kullanımında vatandaşların bilgi edinme hakkı kapsamında hesap sorma hakkı bulunduğunu bilerek kendisini hazırlıklı kılmalıdır. Bu noktada, yapılan araştırma sonucuna göre İstanbul İlçe Belediyeleri’nin bilgi edinme taleplerine anlamlı cevap temini sürecini iyileştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

MUHTARLARIN GÖZÜNDEN İSTANBUL İLÇE BELEDİYELERİ

Araştırma kapsamındaki gerçekleştirdiğimiz çalışmalardan birisi de muhtarlar yaptığımız anket çalışmasıdır. Bu anket çalışması, muhtarların belediyeler ile olan ilişkilerine yönelik soruları içermektedir. Anket formuna Ek2.’den erişilebilir.

Demografik Bilgiler

• İstanbul’daki muhtarların %16,8’i anket çalışmasına katılım göstermiştir. Ankete katılan muhtarların dağılımı Grafik 8’ de paylaşılmıştır.

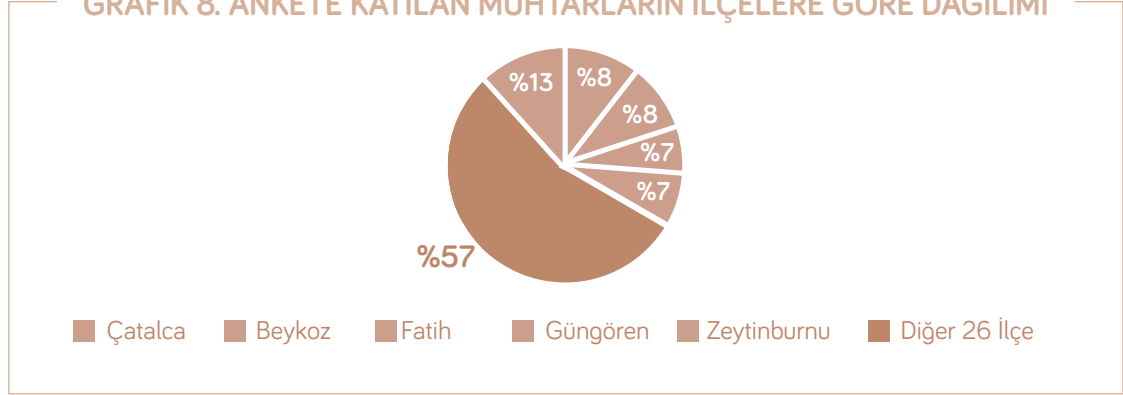
• Anket çalışmasına katılan muhtarların %90,8’i erkek, %9,2’si kadındır.

• %67’si 50 yaş üzeri olup %33’ü 25-50 yaş aralığındadır.

• Muhtarların yarısı lise mezunu olup, %26,3’ü ilkököl, %13,2’si ortaokul, %9,2’si üniversite, %1,3’ü yüksek lisans eğitimi almıştır.

• Mahalle nüfusu açısından bakılacak olursa, ankete katılan muhtarların %35,1’i 10.000’den küçük, %26,6’sı 10.000-30.000, %22,1’i 30.000-45.000 nüfus aralığında, %16,2’si 45.000’den büyük nüfuslu mahallelerde hizmet vermektedir.

GRAFİK 8. ANKETE KATILAN MUHTARLARIN İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI



Özet Bulgular

• Belediyenin Stratejik Planı hazırlanırken muhtarların %81,6’sı görüşlerinin alınmadığını, alındıysa bile plana yansıtılmadığını ifade etmişlerdir. Yalnızca %18,4’ü kısmen ya da çoğunlukla alınan taleplerin stratejik plana yansıtıldığını düşünmektedir.

• Mahalle nüfusundan bağımsız olarak muhtarların belediyelerin stratejik planlarında görüşlerinin alınmadığı ya da plana yansıtılmadığı tespit edilmiştir ($X^2 = 5,11, p > 0,05$).

• Muhtarların %57,1’i belediye ile bir ay içerisinde ya hiç görüşmediklerini ya da 10’dan daha az görüştiklerini ifade etmiştir.

• Muhtarların belediyenin çoğu temel karar alma süreçlerinde kendi görüşlerini almadığını bildirmişlerdir. Bu süreçler aşağıda belirtilmiştir.

- Bütçesinin hazırlaması sürecine,

- Belediye meclisinin bütçe onay aşamasında,

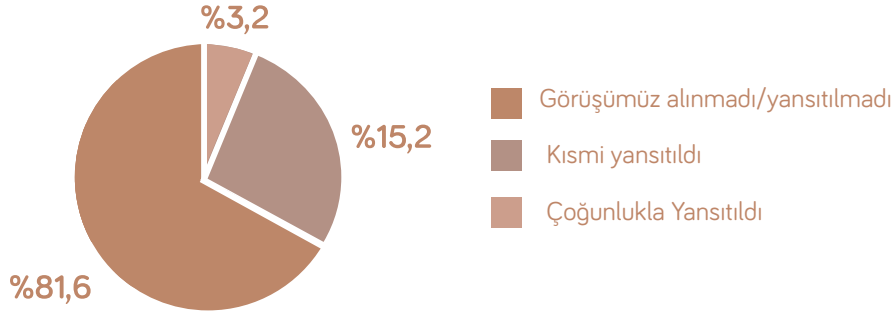
- Belediyenin mahallede imar değişikliği yapması aşamasında,

- Mahallede belediye faaliyetleri (yol, su, park düzenlemesi gibi) yapılmadan önce bilgi verilmesi,

- Belediyenin yardıma muhtaçların tespiti sürecinde,

- Belediyenin mahallede yapılacak kentsel dönüşüm konusunda görüşlerinin alınması.

GRAFİK 9. BELEDİYENİN, STRATEJİK PLAN OLUŞTURMA SÜRECİNDE MUHTARLARIN GÖRÜŞÜNÜ ALMASINA İLİŞKİN SONUÇLAR



Anket Sorusu: Belediyenin Stratejik Planı hazırlanırken sizin görüşünüz alındı mı, alındıysa taleplerini plana yansıtıldı mı?

GRAFİK 10. BELEDİYELERİN, FARKLI KONULARDA MUHTARLARIN GÖRÜŞÜNÜ ALMASINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Anket Sorusu: Belediye mahallenizde yapılacak kentsel dönüşüm konusunda görüşünüzü alıyor mu?

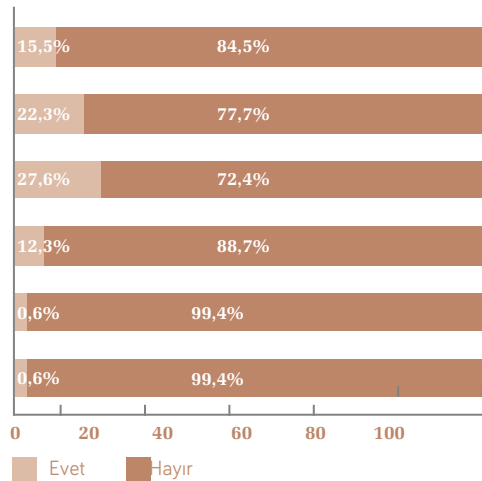
Anket Sorusu: Belediye mahallenizde yardıma muhtaçların tespitinde görüşünüzü alıyor mu?

Anket Sorusu: Mahallenizde belediye faaliyetleri (yol, su, park düzenlemesi gibi) yapmadan önce size bilgi veriliyor mu?

Anket Sorusu: Belediye, mahallenizde imar değişikliği yapmadan görüşünüzü alıyor mu?

Anket Sorusu: Belediye meclisinin bütçe onay aşamasında görüşünüz alındı mı?

Anket Sorusu: Belediye bütçesinin hazırlanması sürecine davet edildiniz mi?

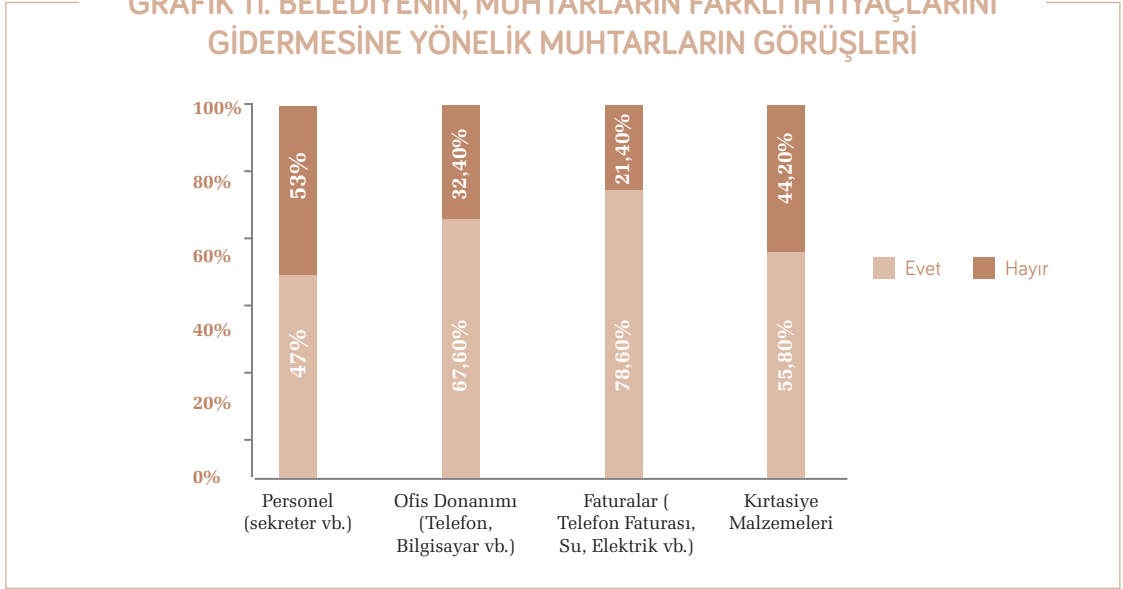


- Belediyenin imar, çevre, emlak vergisi komisyonu gibi komisyonlarına genellikle davet edilmediklerini beyan etmişlerdir. Davet edildiklerini bildirenlerin çoğunluğu belediyenin yalnızca imza atacakları zaman konuya ilişkin bilgilendirme yaptıklarını belirtirken, bir kısmı ise konuya ilişkin herhangi bir bilgilendirme yapılmadığını ifade etmiştir.
- Muhtarların %76,8'i belediye başkanına, %85,3'ü belediye üst yönetimine ve müdürlerine kolayca ulaşabildiğini bildirmiştir. Ayrıca, %75,6'sı Kent Konseyi çalışmalarına katılmak üzere davet

edildiklerini ifade etmiştir.

- Ankete katılan muhtarlardan %59'u mahalledeki vatandaşların şikâyet ve dileklerini muhtarlık kanalıyla belediyeye ilettiklerinde çoğunlukla ya da her zaman dikkate aldıklarını belirtmiştir.
- Muhtarların %78,3'ü muhtarlık binasının belediyeye ait olduğunu bildirmiştir. Bununla beraber, personel, ofis donanımı, faturalar, kırtasiye malzemeleri gibi ihtiyaçların belediye tarafından karşılanmasını ilişkin alınan görüşler Grafik 11'de paylaşılmıştır.

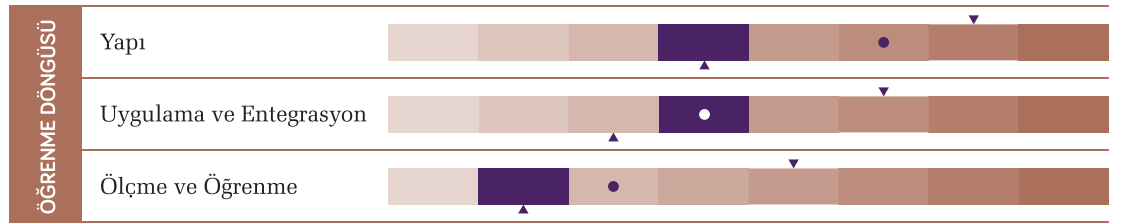
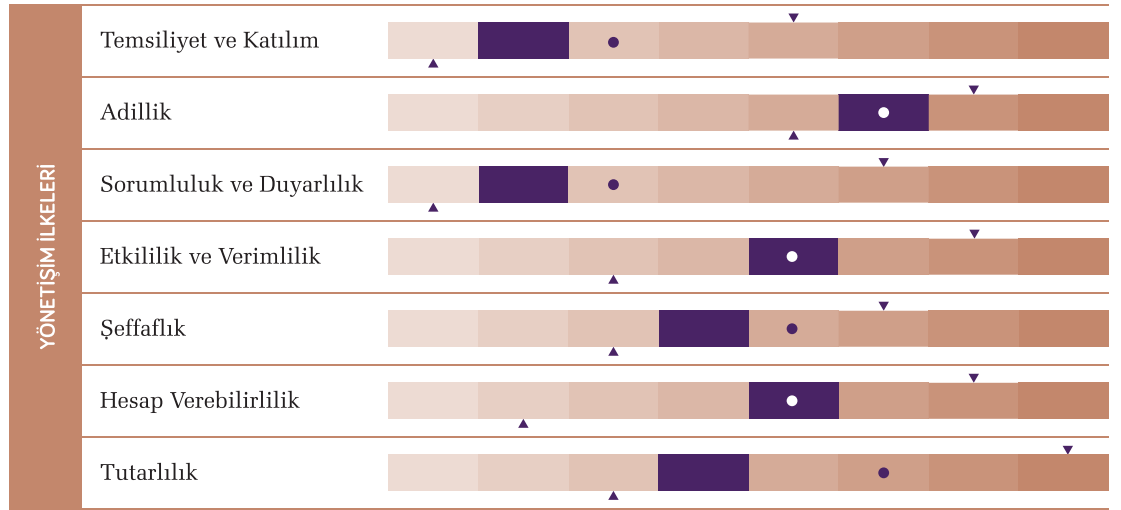
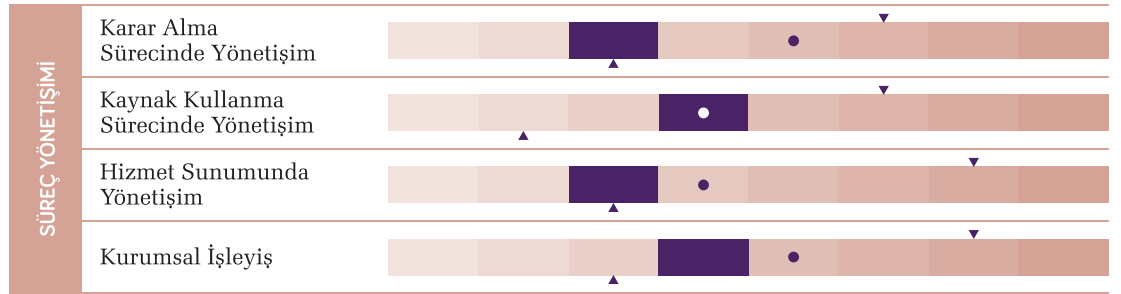
GRAFİK 11. BELEDİYENİN, MUHTARLARIN FARKLI İHTİYAÇLARINI GİDERMESİNE YÖNELİK MUHTARLARIN GÖRÜŞLERİ



BELEDİYELERİN YÖNETİŞİM KARNELERİ

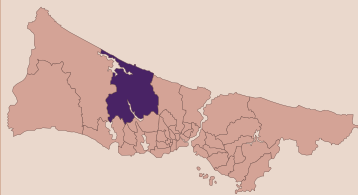
ARNAVUTKÖY

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
247.507

Nüfus Yoğunluğu
546 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
4,2

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
735 TL

Ortalama Yaş
28,1

Ortalama Eğitim Süresi
6,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%6

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,7 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalle İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

242.507 nüfusu bulunan Arnavutköy Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 546 kişidir . Ortalama hanehalkı büyüklüğü 4,2 kişiden oluşmaktadır. Genç nüfusun yoğun olduğu ilçede ortalama yaş 28,1’dir. Ortalama eğitim süresi 6,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun sadece %6’sı üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 735 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,7 m²’dir.

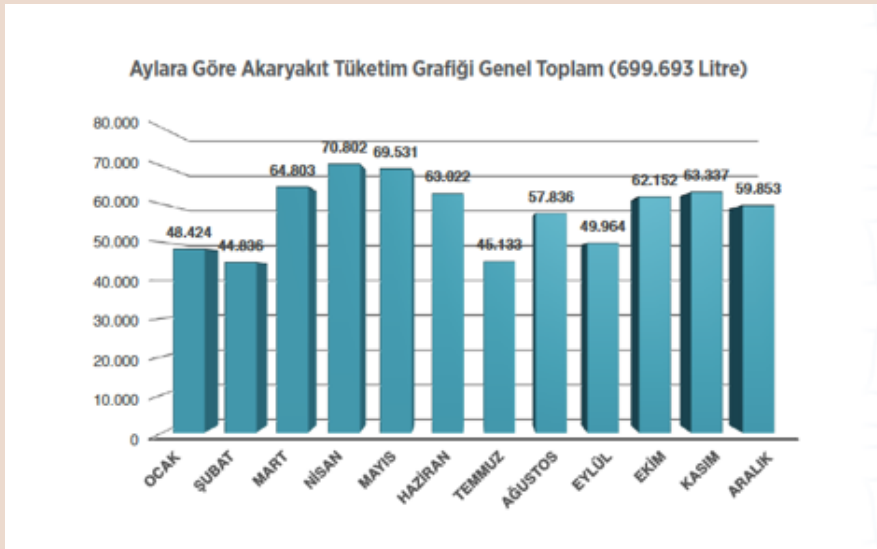
İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altında seyretmektedir. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü

başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanmada sürecinde yönetiminde; adillikte, etkili ve verimlilikte ve hesap verebilirlikte tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır. Aynı şekilde, iyi yönetişime kültürünü benimseyen uygulamaların geliştirilmesi ve entegre edilmesi konusunda da yine ortalama düzeydedir.

Karar alma ve hizmet sunumu sürecinde ve kurumsal işleyişte iyi yönetişimin benimsenmesi; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık, raporların ve dokümanların tutarlılığı; iyi yönetim yapısının geliştirilmesi ve ölçümleyerek öğrenme konularında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

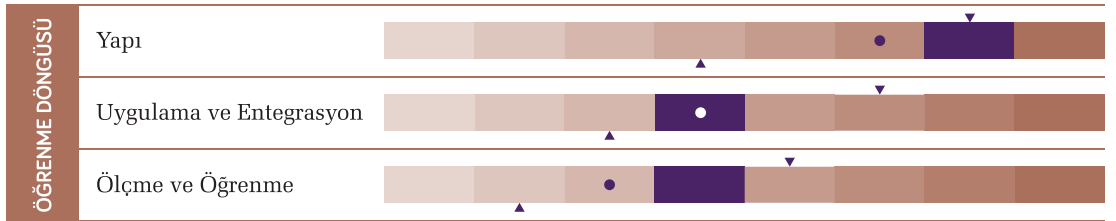
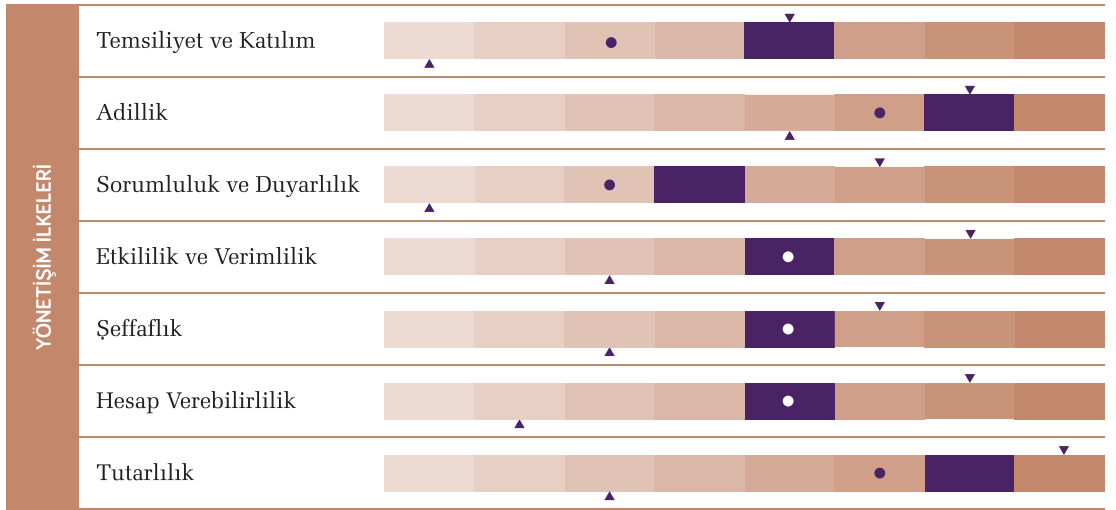
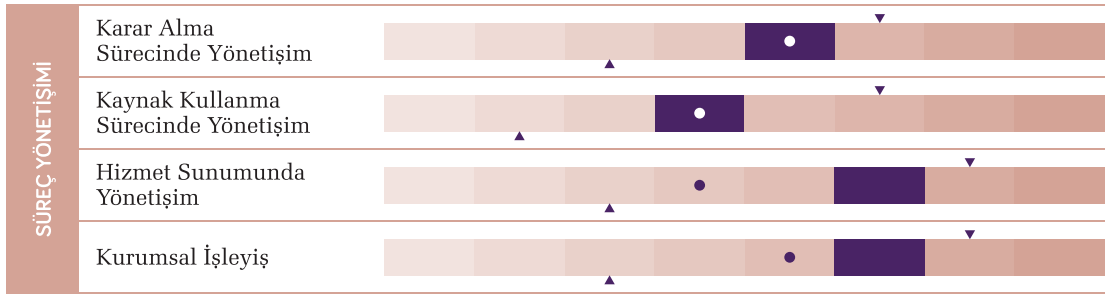
2016 yılı Faaliyet Raporu'nda yoğun veri temelli bilgi paylaşımı dikkat çekmektedir. Örneğin; yıl içerisinde belediye araçlarının tükettiği akaryakıt düzeyleri ay bazlı olarak paylaşılmıştır. Yakıt kullanımı gibi detay bir konuda veri paylaşımı şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından önem arz etmektedir. Belediye harcamalarını etkileyen alanlarda veri temelli ve kıyaslamaya izin veren bilgi paylaşımı artırılmalıdır.



2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 133'ten, 12 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

ATAŞEHİR

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
422.513

Nüfus Yoğunluğu
16.901 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,3

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
850 TL

Ortalama Yaş
33,6

Ortalama Eğitim Süresi
8,7 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%21

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,8 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

422.513 nüfusu bulunan Ataşehir Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 16.901 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,3 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 33,6’dır. Ortalama eğitim süresi 8,7 yıl olmakla birlikte, nüfusun %21’i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 850 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,8 m²’dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalaması düzeyinde seyretmektedir. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma ve kaynak kullanımı sürecinde yönetimde; etkililik ve verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri bakımından tüm

ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır. Aynı şekilde, iyi yönetişime kültürünü benimseyen uygulamaların geliştirilmesi ve entegre edilmesi konusunda da yine ortalama düzeydedir.

Hizmet sunumunda ve kurumsal işleyişte iyi yönetişimin benimsenmesi; temsiliyet ve katılım, adilik, sorumluluk ve duyarlılık, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının oluşturulması ve ölçümleyerek öğrenme açısından gelişim alanları bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde yer almaktadır.

ÖRNEK UYGULAMA

2016 Faaliyet Raporu içerisinde performans sonuçlarını detaylı şekilde paylaşmıştır. Stratejik hedef, performans göstergesi, ölçü birimi, hedeflerin gerçekleşme oranı ve ilgili açıklamaları paylaşırken, anlaşılır bir dil kullanmıştır. Detaylı bilgi paylaşımı vatandaş denetimi ve değerlendirmesi açısından önem taşımaktadır.

3- Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi

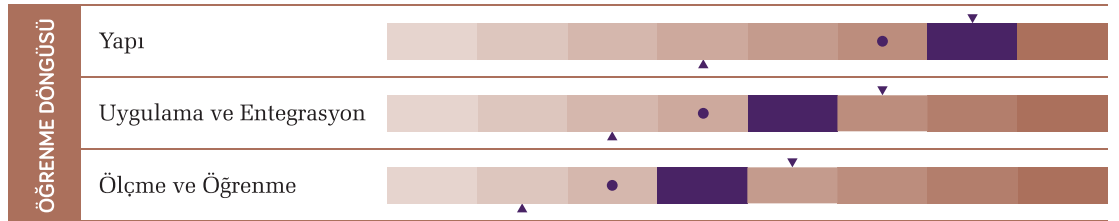
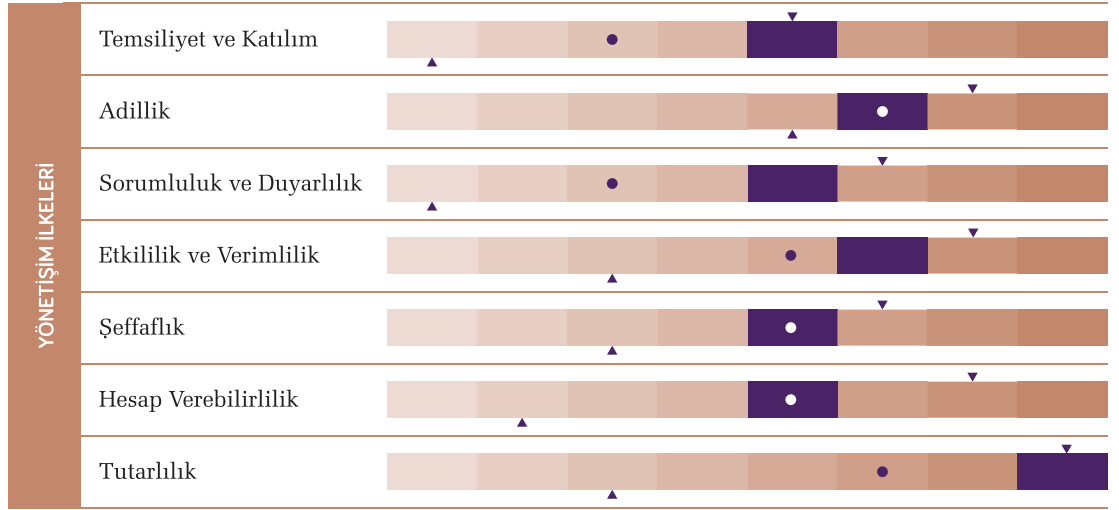
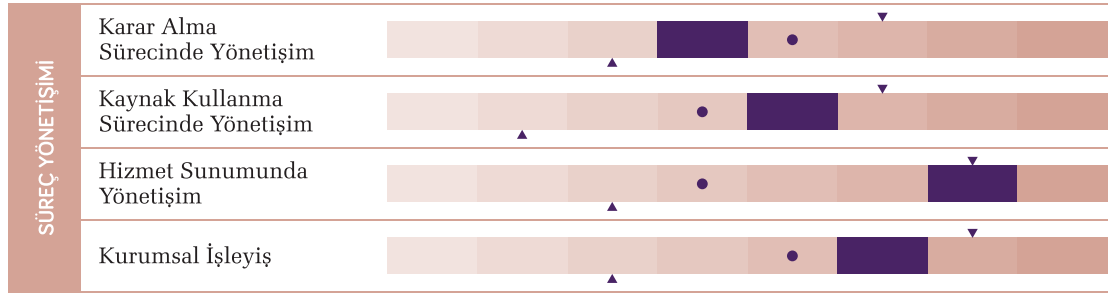
Afete Müdahale ve Zarar Azaltma Kapasitesini Artırmak					
Performans Göstergesi	Ölçü Birimi	Toplam			Açıklamalar
		Hedef	Gerçekleşme	Oran (%)	
Konteyner Sayısı	Adet	3	0	0	Konteyner yerine acil durum aracı ve teçhizatı alınmıştır.
Yıkım Kararı Alınmış Yapıların Oranı	Yüzde	100	60	60	Kaçak yapılaşma tespiti yapılmış. Ancak yıkım ihalesi yapılmadığından yıkım gerçekleşmemiştir

Bireysel Gelişimi Destekleyen Hizmet Odaklı Çalışma Anlayışını Yaygınlaştırmak					
Performans Göstergesi	Ölçü Birimi	Toplam			Açıklamalar
		Hedef	Gerçekleşme	Oran (%)	
Eğitim Sayısı	Adet	40	72	180	Eğitim talebi fazla olduğundan hedef üstü gerçekleşmiştir.

2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 315'ten, 12 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

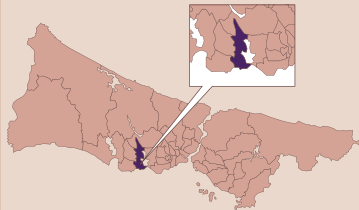
AVCILAR

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
430.770

Nüfus Yoğunluğu
8.615 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
600 TL

Ortalama Yaş
32,3

Ortalama Eğitim Süresi
8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%14

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,4 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalle İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

430.770 nüfusu bulunan Avcılar Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 8.615 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 32,3'tür. Ortalama eğitim süresi 8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %14'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 600 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,4 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının üstündedir. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma sürecinde

iyi yönetişimi benimsemek için diğer ilçelere göre daha fazla gelişim gösterme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik alanlarında tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanım, hizmet sunumu sürecinde ve kurumsal işleyişte iyi yönetişimin benimsenmesi; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının oluşturulması, uygulanması ve ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

2016 yılı Faaliyet Raporu'nda Kadın, Çocuk, Gençlik, Engelli ve Mahalle Meclislerinde vatandaş katılımı için hedeflenen ve gerçekleşen toplantı sayısını, açıklama sunarak ve yapılan harcamaları da yansıtarak paylaşmıştır. Katılım kalitesinin, kapsamının net, veri temelli paylaşımı açısından dikkat çekici bir uygulamadır.

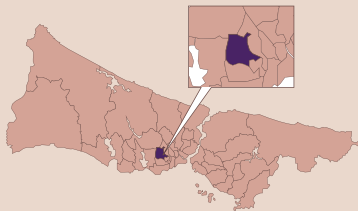
AMAÇ	2	AVCILAR'I BİR KÜLTÜR, SANAT, TURİZM VE SPOR MERKEZİ HALİNE GETİRMEK VE SOSYAL BELEDİYECİLİĞİN EN İYİ ŞEKİLDE UYGULANMASINI SAĞLAMAK		
HEDEF	2.3	AVCILAR İLÇESİNİN UFKUNU GELİŞTİRMEK, VATANDAŞLIK KONUSUNDA FARKINDALIK YARATMAK, İLÇENİN HAKLARINI VE YASALARINI KORUMAK, ÇEVRE DUYARLILIĞI, TOPLUMSAL DAYANIŞMA SAĞLAMAK VE İLÇE HALKININ YÖNETİME KATILIM SAĞLAMASI İÇİN KENT KONSEYİ VE ALT MECLİSLER OLUŞTURARAK ETKİN HALE GETİRMEK.		
PERFORMANS HEDEFİ	PERFORMANS ÖLÇÜGESİ	2016 HEDEFLENEN	2016 GERÇEKLEŞEN	
PH1	2016 YILINDA AVCILAR KENT KONSEYİNİN FAALİYETLERİNE KATKI SAĞLAMAK			
PG1	Oluşturulan meclis sayısı			
Açıklama	Hedeflenen Kadın, Çocuk, Gençlik, Engelli ve Mahalle Meclisi olmak üzere 5 Meclis oluşturulmuştur.	5	5	
PG2	Basılan kent rehberi sayısı			
Açıklama	Hedeflenen sayı kadar kent rehberinin basımı gerçekleştirilmiştir.	120.000	120.000	
PG3	Gerçekleşen mahalle toplantı sayısı			
Açıklama	Avcılar İlçesinde bulunan 10 Mahalgede ayrı ayrı Mahalle Meclisleri kurulmuş olup, bu Mahalle meclisleri kendi mahallelerinde ayda 1 toplantı gerçekleştirmiştir. 10 mahalle x 5 Meclis= 50 toplantı (Ayda) x 12 ay= yılda 600 toplantı gerçekleştirilmiştir.	360	600	
FAALİYETLER		Kaynak İhtiyacı (2016) (TL)		
		Bütçe	Gerçekleşen	Oran %
1	2.3.1. Kent konseyine bağlı kadın meclisi, çocuk meclisi, gençlik meclisi, engelli meclisi ve mahalle ölçeğinde çalışma grupları oluşturularak çalışmalarının yürütülmesi.	30.000,00	30.000,00	%100
2	2.3.2. Kent rehberinin hazırlanması ve Belediye hizmet ve faaliyetlerinin ilçe sınırında bilinirliği ve paydaşların kent yönetimine katılımının sağlanması.	30.000,00	30.000,00	%100
3	2.3.3. Düzenli olarak mahallelerde halk toplantılarının düzenlenmesi sağlanarak Halkın istek, talep ve şikâyetleri ile hizmete dönük beklentilerinin belediye başkanına iletilmesini sağlayarak Kent Konseyi çalışmalarına katkı sağlamak	40.000,00	0	%0
GENEL TOPLAM		100.000,00	60.000,00	%60

2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 228'ten, 05 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

BAĞCILAR



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
751.510

Nüfus Yoğunluğu
32.674 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
4,1

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
486 TL

Ortalama Yaş
29,6

Ortalama Eğitim Süresi
6,8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%8

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,3 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

751.510 nüfusu bulunan Bağcılar Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 32.674 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 4,1 kişiden oluşmaktadır. Genç nüfusa sahip olan ilçede ortalama yaş 29,6’dır. Ortalama eğitim süresi 6,8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %8’i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 486 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,3 m²’dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının üstündedir. Karne puanını oluşturan süreç yönetişi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan

incelemelerde, karar alma sürecinde yönetişi; temsiliyet ve katılım alanlarında tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanım, hizmet sunumu süreçlerinde ve kurumsal işleyişte iyi yönetişimin benimsenmesi; adillik, sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik, hesap verebilirlik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetişim yapısının oluşturulması, uygulanması ve ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

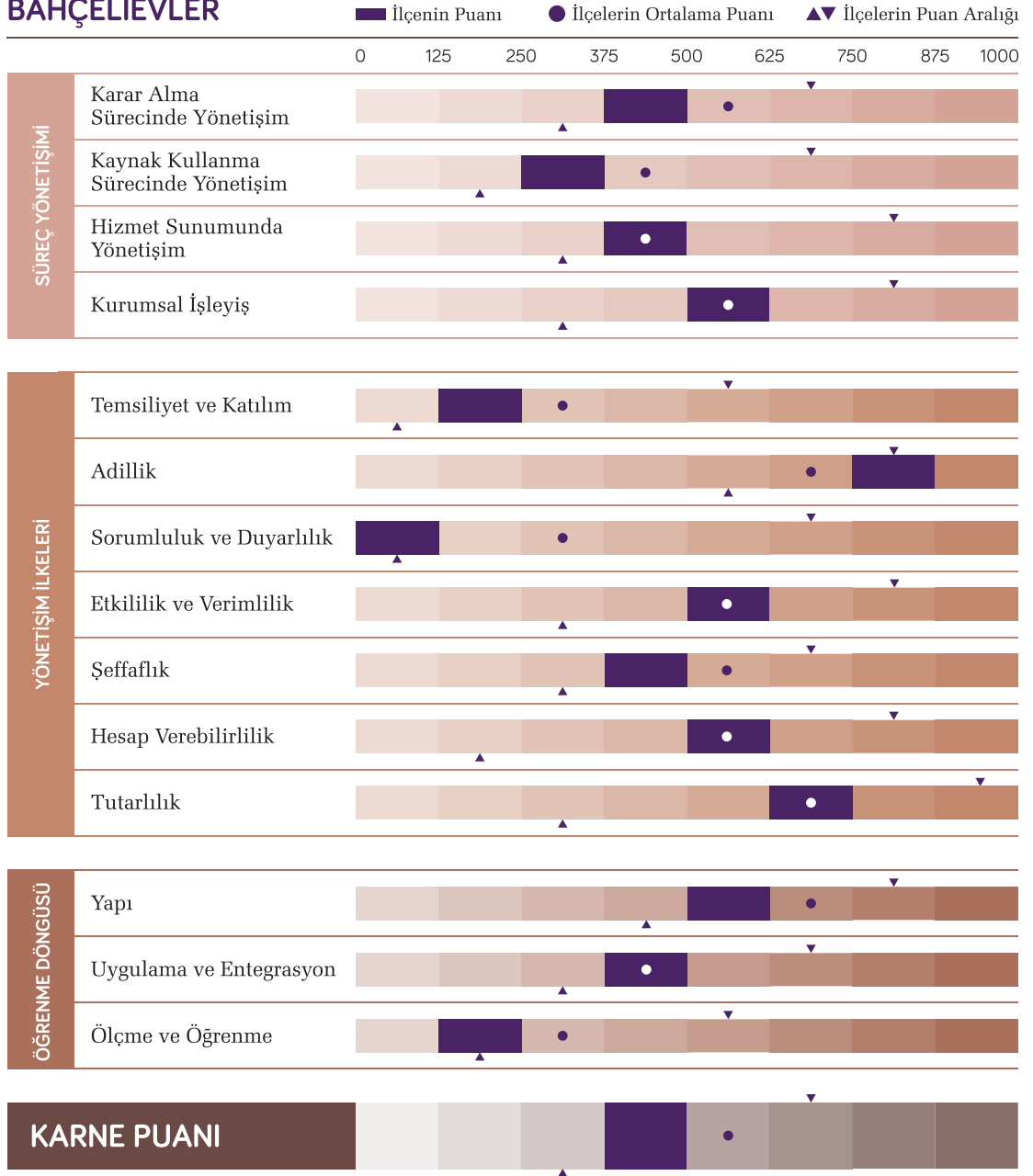
ÖRNEK UYGULAMA

2017 Performans Programı içerisinde vatandaşların yönetime katılımı için yapacağı faaliyetleri, bunlar için belirlenen performans göstergeleri ile öngörülen bütçe kalemlerini müdürlük bazlı açıklamıştır. Katılımın geliştirilmesinde kaynak tahsisi belirleyici öneme sahiptir. Katılımın kalitesi kadar maliyeti de göz önünde tutulmalıdır. Belediyelerde vatandaş ve paydaş katılımının etkili ve faydalı olabilmesi için katılımı destekleyen kaynaklar da artırılmalıdır.

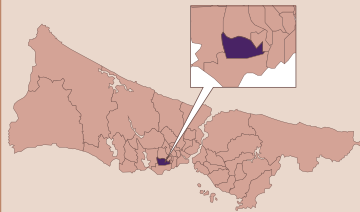
PERFORMANS HEDEFİ TABLOSU								
IDARE ADI	BAĞCILAR BELEDİYESİ							
AMAÇ	Stratejik Amaç 2.1. Toplumun Sosyal ve Kültürel Hayatını Desteklemek ve Erişilebilirliğini Sağlamak							
HEDEF	Stratejik Hedef 2.1.10. Sosyal ve kültürel organizasyonlar düzenlemek							
PERFORMANS HEDEFİ	PH 2.1.10. Sosyal ve kültürel organizasyonlara geçekletilmek							
PERFORMANS GÖSTERGELERİ								
	Hedef Göstergesi	2015	2016	2017				
1	Yıllık belirli gün ve haftalarda düzenlenen etkinlik sayısı	Adet	14	6	6			
2	Yıllık halkla ilişkiler yönelik düzenlenen sosyal organizasyon sayısı	Adet	21	7	7			
3	Yıllık piknik organizasyonlarına katılan kişi sayısı	Kişi	75.000	75.000	75.000			
4	Yıllık ramazan ayı organizasyonu düzenleme sayısı	Adet	60	60	60			
5	Yaz gençlik kampı katılımcı sayısı	Kişi	350	250	700			
6	Yapılan tüm etkinliklerle ulaşılan toplam kişi sayısı	Kişi	280.000	300.000	300.000			
7	Yıllık sinema gösterim sayısı	Adet	856	750	750			
8	Yıllık tiyatro gösterim sayısı	Adet	805	750	650			
9	Düzenlenen yıllık konferans panel sayısı	Adet	120	75	50			
10	Düzenlenen yıllık konser sayısı	Adet	12	10	10			
11	Öğretmenler günü organizasyonuna katılan öğretmen sayısı	Kişi	6.500	7.500	6.500			
12	Aile danışmanlık hizmeti terapi seansı	Adet	14.408	5.736	6.000			
13	Düzenlenen kültürel gezilere yıllık katılımcı sayısı	Kişi	12.500	8.000	7.500			
FAALİYETLER								
	BÜTÇE	BÜTÇE DİŞİ	TOPLAM					
1	İlçe tanıtma amaçlı geziler	54.303 TL	- TL	- TL	- TL	54.303 TL		
2	Belirli gün ve haftalarla ilgili etkinlikler	553.606 TL	- TL	- TL	- TL	553.606 TL		
3	Halkla ilişkiler yönelik çeşitli sosyal organizasyonlar	2.957.122 TL	- TL	- TL	- TL	2.957.122 TL		
4	Vatandaşlara yönelik piknik organizasyonları	2.669.303 TL	- TL	- TL	- TL	2.669.303 TL		
5	Farklı hedef gruplarına yönelik kültür ve sosyal hizmetler, faaliyet ve etkinlikler (sinema, tiyatro, konferans, konser, panel)	16.395.488 TL	- TL	- TL	- TL	16.395.488 TL		
GENEL TOPLAM	22.629.823 TL	- TL	- TL	- TL	- TL	22.629.823 TL		
FAALİYET MALİYETLERİ TABLOSU								
	Sorumlu Harcama Birimi	Personel Giderleri	SGK Devlet Primi Giderleri	Mil ve Hiz. Alım Giderleri	Carı Transferler	Sermaye Giderleri	Toplam	
1	İlçe tanıtma amaçlı geziler	Başın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	3.960 TL	343 TL	50.000 TL	- TL	- TL	54.303 TL
2	Belirli gün ve haftalarla ilgili etkinlikler	Başın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	7.920 TL	686 TL	545.000 TL	- TL	- TL	553.606 TL
3	Halkla ilişkiler yönelik çeşitli sosyal organizasyonlar	Başın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	27.720 TL	2.402 TL	2.927.000 TL	- TL	- TL	2.957.122 TL
4	Vatandaşlara yönelik piknik organizasyonları	Başın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	3.960 TL	343 TL	2.665.000 TL	- TL	- TL	2.669.303 TL
5	Farklı hedef gruplarına yönelik kültür ve sosyal hizmetler, faaliyet ve etkinlikler (sinema, tiyatro, konferans, konser, panel)	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	818.400 TL	77.088 TL	15.500.000 TL	- TL	- TL	16.395.488 TL
GENEL TOPLAM	861.960 TL	80.863 TL	21.687.000 TL	- TL	- TL	- TL	22.629.823 TL	

2017 yılı Performans Programı sayfa 95'ten, 05 Mart 2018 tarihinde alıntılanmıştır.

BAHÇELİEVLER



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
598.097

Nüfus Yoğunluğu
35.182 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,6

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
461 TL

Ortalama Yaş
32,9

Ortalama Eğitim Süresi
8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%16

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,3 m²

*İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

598.097 nüfusu bulunan Bahçelievler Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 35.182 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,6 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 32,9'dur. Ortalama eğitim süresi 8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %16'sı üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 461 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,3 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, hizmet sunumunda yönetim sürecinde, kurumsal işleyişte;

etkililik ve verimlilik, hesap verebilirlik ve raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri açısından; iyi yönetimle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma sürecinde, kaynak kullanma sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının geliştirilmesi, geliştirilen yapıdaki uygulamalara yönelik ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenmesi ve öğrenme ortamının tetiklenmesi konularında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Adillik ilkesi bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

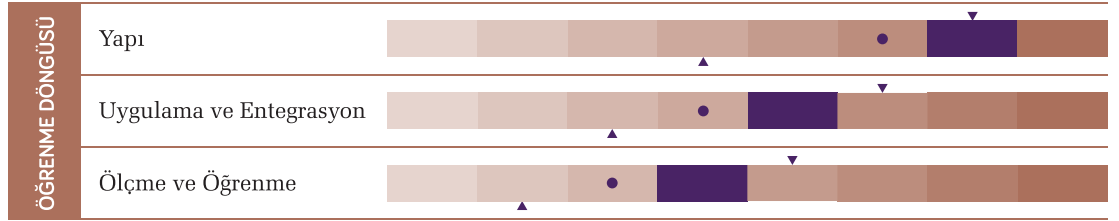
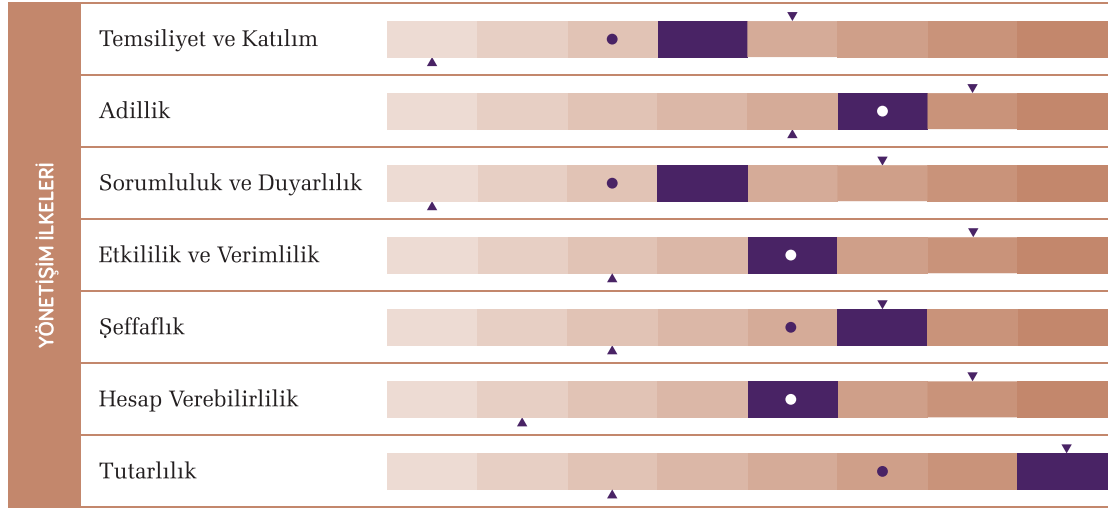
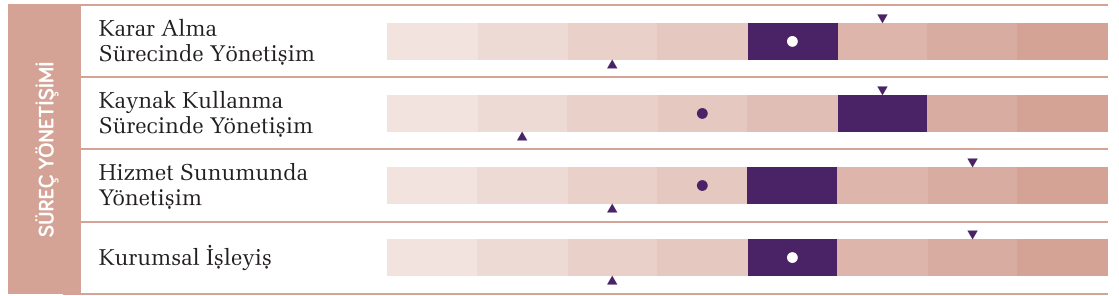
“Bahcelievlergelistiyor.com” adlı İnternet sitesi üzerinden sunduğu hizmetleri ve gerçekleştirdiği projeleri konu, mahalle, proje etkisi ve hedef kitle olmak üzere filtrelemeye izin veren şekilde vatandaş erişimine sunmuştur. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından önemli olan bu araç, aynı zamanda vatandaşların hizmetlere kolay erişimi ve değerlendirme yapma olanağına da imkân sunmaktadır.



Bahçelievler Belediyesi İnternet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alıntılanmıştır.
<http://www.bahcelievlergelistiyor.com/>

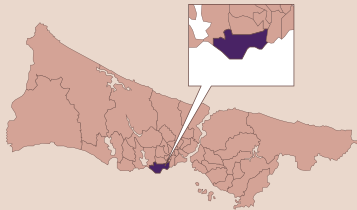
BAKIRKÖY

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
222.437

Nüfus Yoğunluğu
7.670 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
2,9

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.416 TL

Ortalama Yaş
39,4

Ortalama Eğitim Süresi
10,1 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%30

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
7,2 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

222.437 nüfusu bulunan Bakırköy Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 7.670 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 2,9 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 39,4'tür. Ortalama eğitim süresi 10,1 yıl olmakla birlikte, nüfusun %30'u üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.416 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 7,2 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma

sürecinde yönetimde, kurumsal işleyişte; adililik, etkililik ve verimlilik, hesap verebilirlik ilkelerinde tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanım, hizmet sunumu sürecinde iyi yönetişimin benimsenmesi açısından; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının oluşturulması, uygulanması ve ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

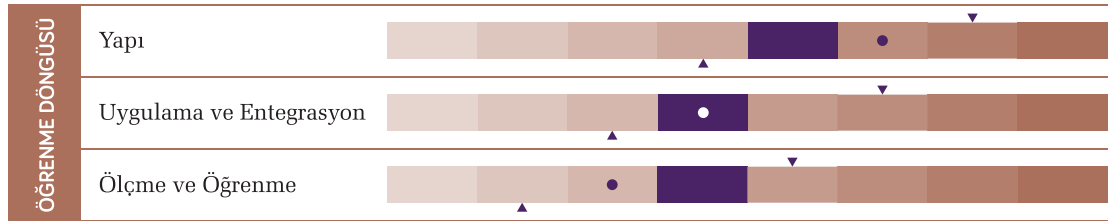
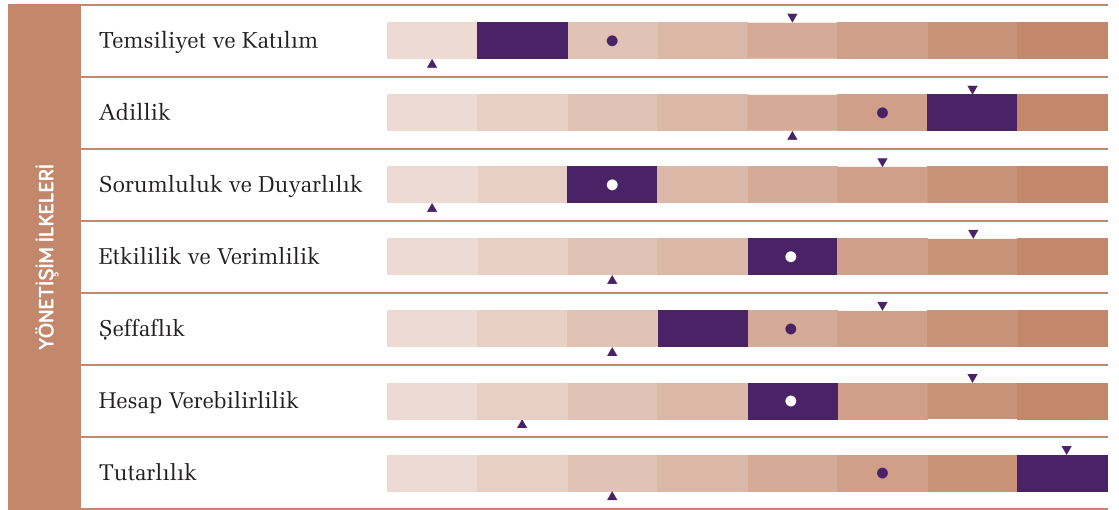
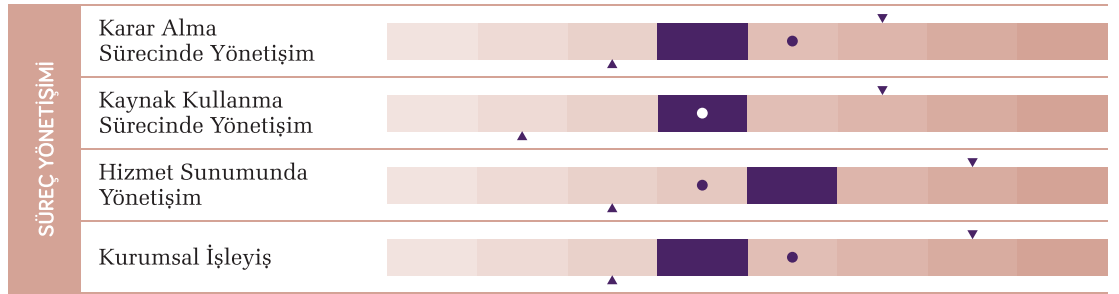
Mali yapısını güçlendirmek için gelir tahsilatını artırmayı stratejik bir hedef olarak tanımlamıştır. 2016 yılı Faaliyet Raporu'nda yıl içerisinde gerçekleştirilen tahsilat oranını açıklama ile birlikte paylaşmıştır. Mali hedeflerin tanımlanması, yıllık olarak paylaşılması ve takip edilmesi sürekli gelişim ortamının tesisini destekleyecektir.

PERFORMANS SONUÇLARI TABLOSU				
İdare Adı	BAKIRKÖY BELEDİYESİ BAŞKANLIĞI			
Amaç	3.Kurumun beşeri ve fiziki kapasitesi geliştirilecektir.			
Hedef	3.2.Belediye hizmetleri tanıtımının, hızlı ve etkin yapılması ve dış paydaşlara yönelik sunulan hizmetler, yürütülen faaliyetler ve üstlenilen ilgili geri bildirim sistemi kurulacaktır.			
Performans Hedefi	3.2.7. Belediyemizin faaliyet ve projelerinin kamuoyuyla paylaşımı sağlanması			
Performans Göstergeleri	Hedef (2016)	Yılsonu Gerçekleşme	Hedefin Gerçekleşme Oranı	
1)	3.2.1.2. Bakırköy ilçesini tanıtan yayım sayısı	50	50	100,00%
Tanım	İlçe Halkına Yönelik hizmet tanıtım broşürleri, tanıtım afişleri ve hizmet tanıtım kitapçıkları yapılmıştır.			
Performans Sonuçlarının Analizi	Hedef kitleye ulaşılmıştır.			
Sapma Varsa Nedenleri ve Alınacak Önlemler				
KAYNAK KULLANIMI				
Faaliyetler	Maliyet Tahmin Edilen (2016)	Maliyet Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı	
1	Hizmet tanıtımı için bastırılan broşür, poster ve hizmet tanıtım kitapçıkları tasarım -bastırma işi.	150.000,00 TL	121.656,00 TL	76,00%

2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 270'ten, 12 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

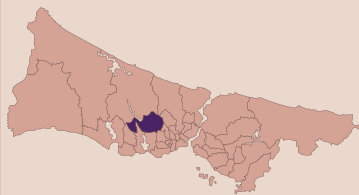
BAŞAKŞEHİR

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
369.752

Nüfus Yoğunluğu
3.456 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,9

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.232 TL

Ortalama Yaş
29

Ortalama Eğitim Süresi
7,9 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%16

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
2,6 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

369.752 nüfusu bulunan Başakşehir Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 3.456 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,9 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 29'dur. Ortalama eğitim süresi 7,9 yıl olmakla birlikte, nüfusun %16'sı üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.232 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 2,6 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanımı sürecinde yönetimde; sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik,

hesap verebilirlik ilkelerinde; iyi yönetimle uyumlu uygulamaların geliştirilmesinde tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma sürecinde ve kurumsal işleyişin yönetiminde; temsiliyet ve katılım, şeffaflık ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının geliştirilmesi konularında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, hizmet sunumunda yönetimde; adillik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; ortaya koyduğu uygulamaları ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının sağlanması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puan aralığının üstünde yer almaktadır.

ÖRNEK UYGULAMA

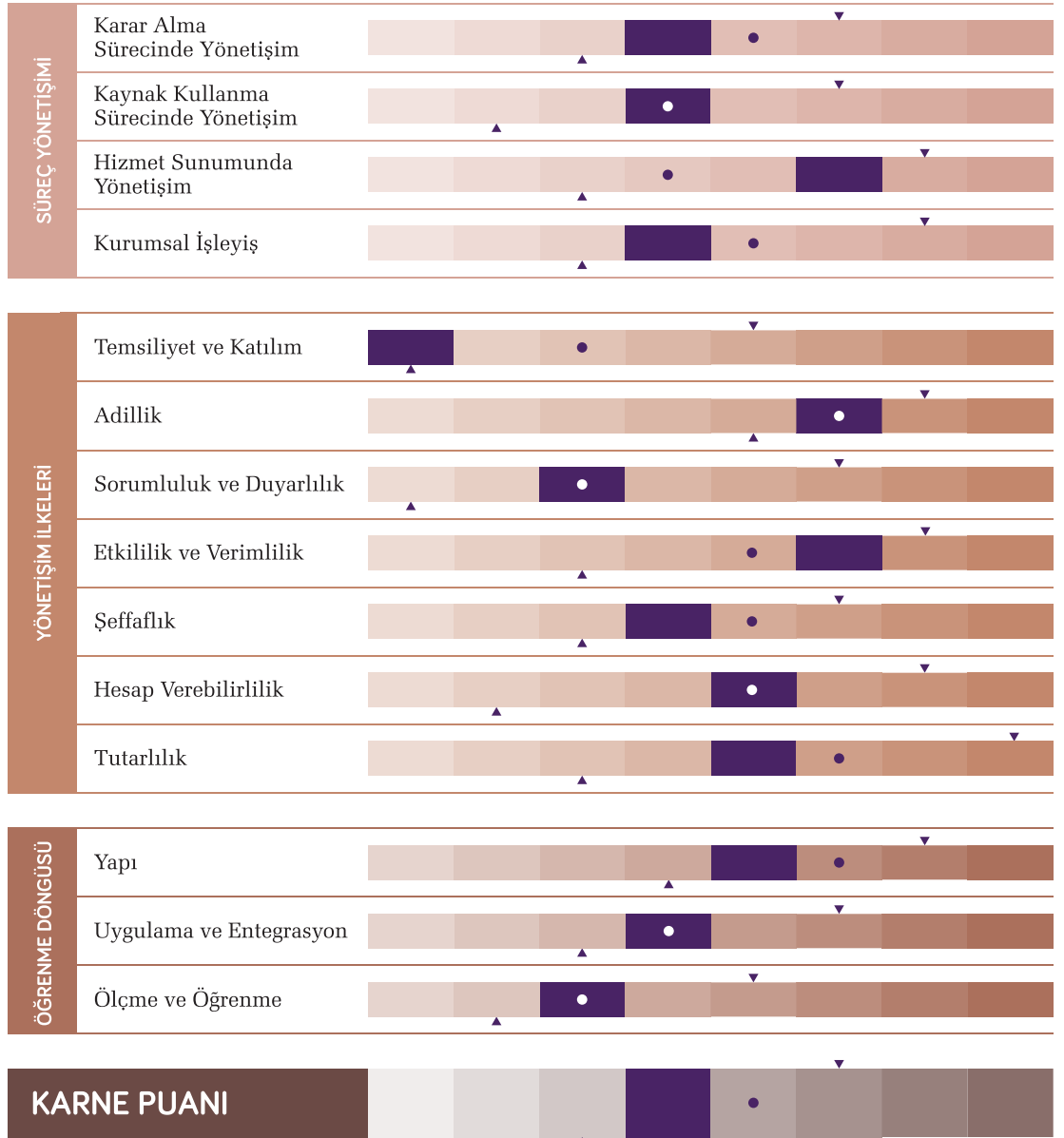
216 yılı Faaliyet Raporu'nda Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü'ne ait performans sonuçları tablosunda hedef sosyal grup için yapılan faaliyet, hizmet verilen kişi sayısı, hedeften sapma nedeni ve gerçekleşen harcama miktarını paylaşmıştır. Kaynakların hangi sosyal grup için, ne için ve ne kadar harcadığını paylaşmak gerek şeffaflık gerekse de adillik açısından değer taşımaktadır.

PERFORMANS SONUÇLARI TABLOSU								
Müdürlük adı	Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü							
Amac	S.A.-2.5: Kentte yaşayanların sosyal entegrasyonunu sağlamak							
Hedef	S.H.-2.5.1: Biriktiliği ve bütünlüğü sağlayıcı ortak programlar düzenlemek							
Performans hedefi	Biriktiliği ve bütünlüğü sağlayıcı ortak programlar düzenlemek							
Performans göstergeleri	Hedef (2016 yılı)	Gerçekleşme				Yıl sonu gerçekleşme	Hedefin gerçekleşme oranı	Hedefin sapma oranı
		1.Çeyrek	2.Çeyrek	3.Çeyrek	4.Çeyrek			
Evde bakım hizmeti yapılan kişi sayısı	160	50	45	41	54	190	%119	%19
Tanım	Başakşehir ilçe sınırlarında ikamet eden yatalak, yaşlı, özürü veya kronik rahatsızlığından dolayı bakıma muhtaç kişilere, yaşadıkları ortamda verilecek hizmet.							
Göstergenin kaynağı	Yapılan ihale şartnameleri.							
Performans sonuçlarının analizi	İlçe sınırlarında ikamet eden yatalak, yaşlı, özürü veya kronik rahatsızlığından dolayı bakıma muhtaç kişilere, 180 hanede 198 kişiye 4223 kez hizmet verilmiştir.							
Sapmanın nedeni	Başakşehir ilçe sınırlarında ikamet eden yatalak, yaşlı, özürü veya kronik rahatsızlığından dolayı bakıma muhtaç kişilerin öngörülenden daha fazla hizmet talep etmesi.							
Sapmaya karşı alınacak önlemler	Hedefin revize edilmesi.							
Faaliyet maliyeti	2016 yılı performans programında öngörülen maliyet (TL)					Gerçekleşen maliyet (TL)		
Evde bakım hizmeti	502.000,00					446.108,35		

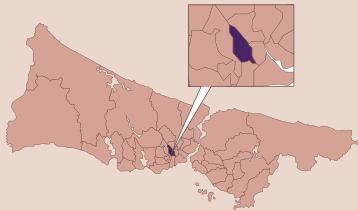
2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 208'ten, 05 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

BAYRAMPAŞA

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
273.148

Nüfus Yoğunluğu
30.350 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
532 TL

Ortalama Yaş
33,8

Ortalama Eğitim Süresi
7,7 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%13

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,7 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *MahalleM İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

273.148 nüfusu bulunan Bayrampaşa Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 30.350 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 33,8'dir. Ortalama eğitim süresi 7,7 yıl olmakla birlikte, nüfusun %13'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 532 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,7 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanımını sürecinde yönetimde; adillik, sorumluluk ve duyarlılık,

hesap verebilirlik ilkelerinde; iyi yönetimle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanmasında bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma sürecinde ve kurumsal işleyişin yönetiminde; temsiliyet ve katılım, şeffaflık ve raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının geliştirilmesi konularında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, hizmet sunumunda yönetimde; etkililik ve verimlilik ilkesinde gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puan aralığının üstünde yer almaktadır.

ÖRNEK UYGULAMA

Stratejik Plan'ında kurum içi paydaşlar ile dış paydaşların ilçe vizyonu hakkındaki görüşlerini, yüzde oranları ile paylaşmıştır. Kentin vizyonunu demokratik olarak belirlemek, bu doğrultuda stratejik plan hazırlamak açısından katılımcı, entegre ve etkin yerel yönetimi tetikleyecek bir örnektir.

Gelecekte Bayrampaşa

“İlçenin Ne Yönde Geliştirilmesi Gerekmektedir? Yatırımlar Öncelikle Hangi Alanlarda

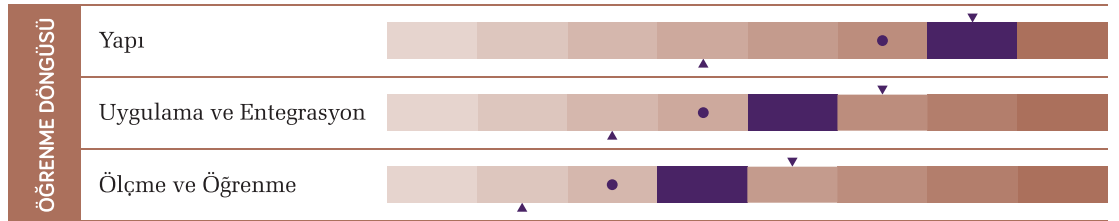
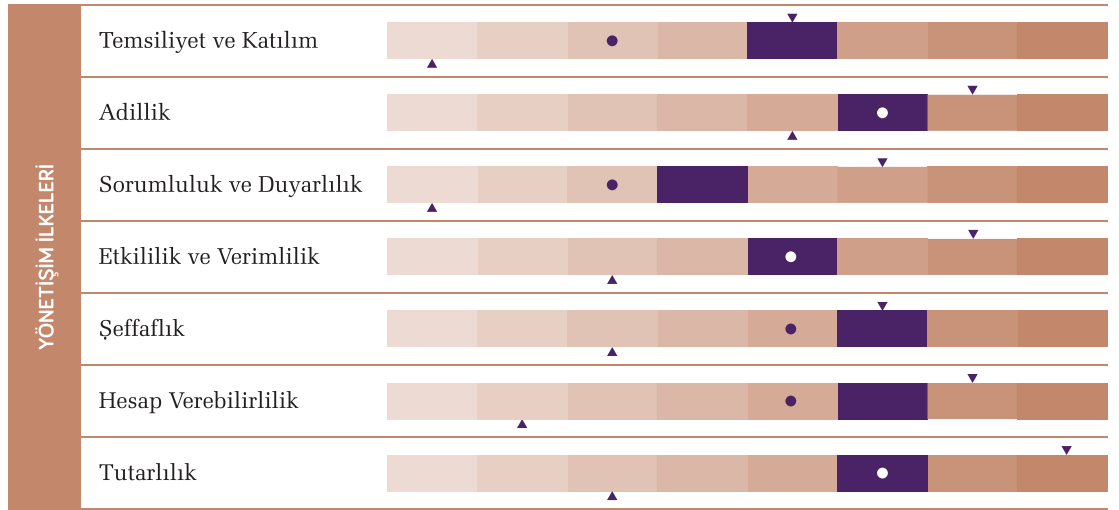
Yapılmalıdır?” sorusuna iç paydaşların ve dış paydaşların verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

CEVAPLAR	BAŞKAN YARDIMCILARI	MÜDÜRLER	DİŞ PAYDAŞLAR
1 Kentsel dönüşüme yatırım yapılmalı	25,0%	19,0%	19,0%
2 Kültür sanat alanları geliştirilmeli	0,0%	8,3%	4,8%
3 Yeşil alanlar arttırılmalı	0,0%	6,0%	9,5%
4 Eğitim alanında yatırım yapılmalı	0,0%	7,1%	0,0%
5 Otopark ihtiyacı giderilmeli	8,3%	6,0%	0,0%
6 Sanayi ilçeden uzaklaştırılmalı	0,0%	6,0%	4,8%
7 Turizm yatırımları artmalı	16,7%	3,6%	4,8%
8 Ticaret merkezleri oluşturulmalı	16,7%	3,6%	0,0%
9 Trafik yoğunluğu azaltılmalı	8,3%	4,8%	0,0%
10 İmar planları yenilenmeli	0,0%	1,2%	9,5%
11 Otel talepleri karşılanmalı	16,7%	0,0%	4,8%
12 Sosyal belediyecilik çalışmaları artmalı	0,0%	3,6%	0,0%
13 Spor merkezleri oluşturulmalı	0,0%	1,2%	9,5%
14 Ulaşım hizmetleri iyileştirilmeli	0,0%	3,6%	0,0%
15 Afetlere karşı önlemler alınmalı	0,0%	2,4%	0,0%

2016 yılı Stratejik Planı sayfa 44'ten, 12 Mart 2018 tarihinde alıntılanmıştır.

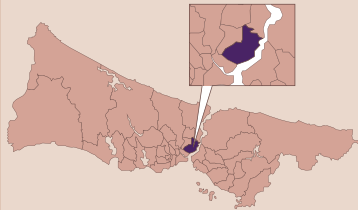
BEŞİKTAŞ

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
189.356

Nüfus Yoğunluğu
10.520 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
2.5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.709 TL

Ortalama Yaş
39,5

Ortalama Eğitim Süresi
11,1 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%35

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
4,1 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

189.356 nüfusu bulunan Beşiktaş Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 10.520 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 2,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 39,5’tur. Ortalama eğitim süresi 11,1 yıl olmakla birlikte, nüfusun %35’i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.709 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 4,1 m²’dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda

yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetimde; adillik, etkililik ve verimlilik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma, hizmet sunumu sürecinde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının oluşturulması, uygulanması ve ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

2015 yılına ait Meclis Denetim Komisyon raporunu İnternet sitesi üzerinden kamu erişimine sunmuştur. Belediyelerin şeffaf, hesap verebilir ve adil olması açısından bu raporların erişime açılması önemli bir gelişmeye işaret etmektedir.

Denetim Komisyonu Raporları

Tweetle Beğen 0 Paylaş Yazdır A+ A- < Geri

BEŞİKTAŞ BELEDİYE BAŞKANLIĞI
2015 YILI MECLİS DENETİM RAPORU

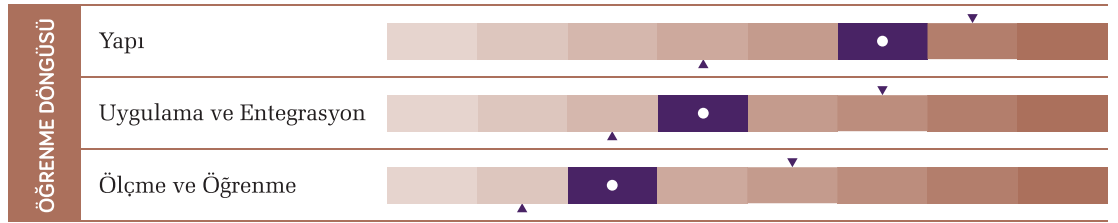
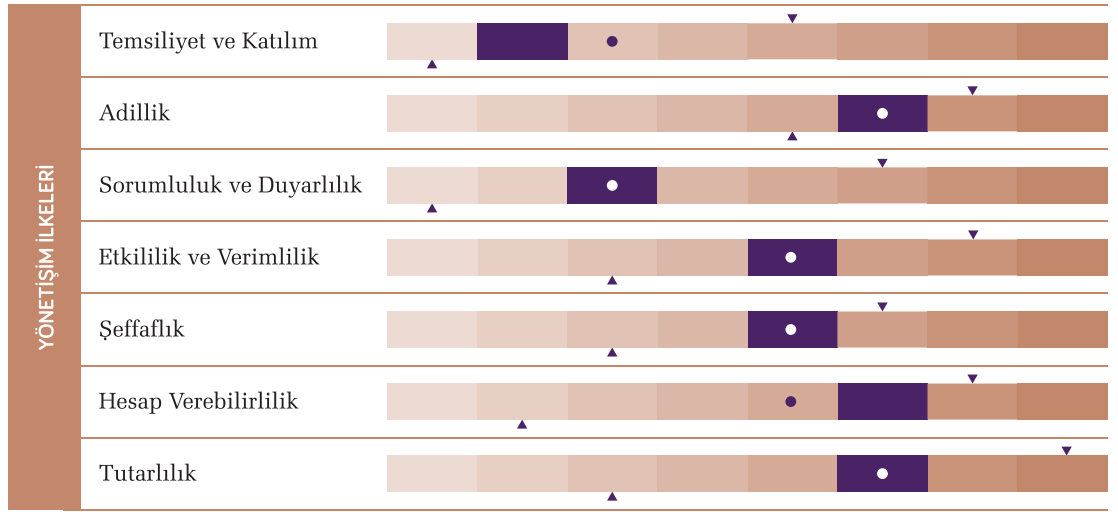
2015 YILI MECLİS DENETİM KOMİSYONU RAPORU

Tweetle G+ Beğen 0 Paylaş Yazdır A+ A- < Geri

Beşiktaş Belediyesi İnternet sitesinden 12 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<http://besiktas.bel.tr/Sayfa/13108/denetim-komisyon-raporlari>

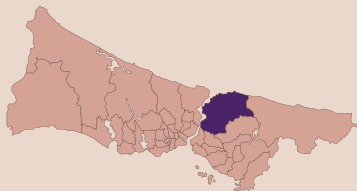
BEYKOZ

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
250.410

Nüfus Yoğunluğu
808 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,4

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.155 TL

Ortalama Yaş
34,5

Ortalama Eğitim Süresi
8,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%15

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
2,6 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalle İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

250.410 nüfusu bulunan Beykoz Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 808 kişidir . Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,4 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 34,5'tir. Ortalama eğitim süresi 8,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %15'i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.155 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 2,6 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, hizmet sürecinde yönetişimde ve kurumsal işleyişte;

adillik, sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetimle yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma ve kaynak kullanma süreci yönetiminde; temsiliyet ve katılım ilkeleri bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, hesap verebilirlik ilkesinde gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puan aralığının üstünde yer almaktadır.

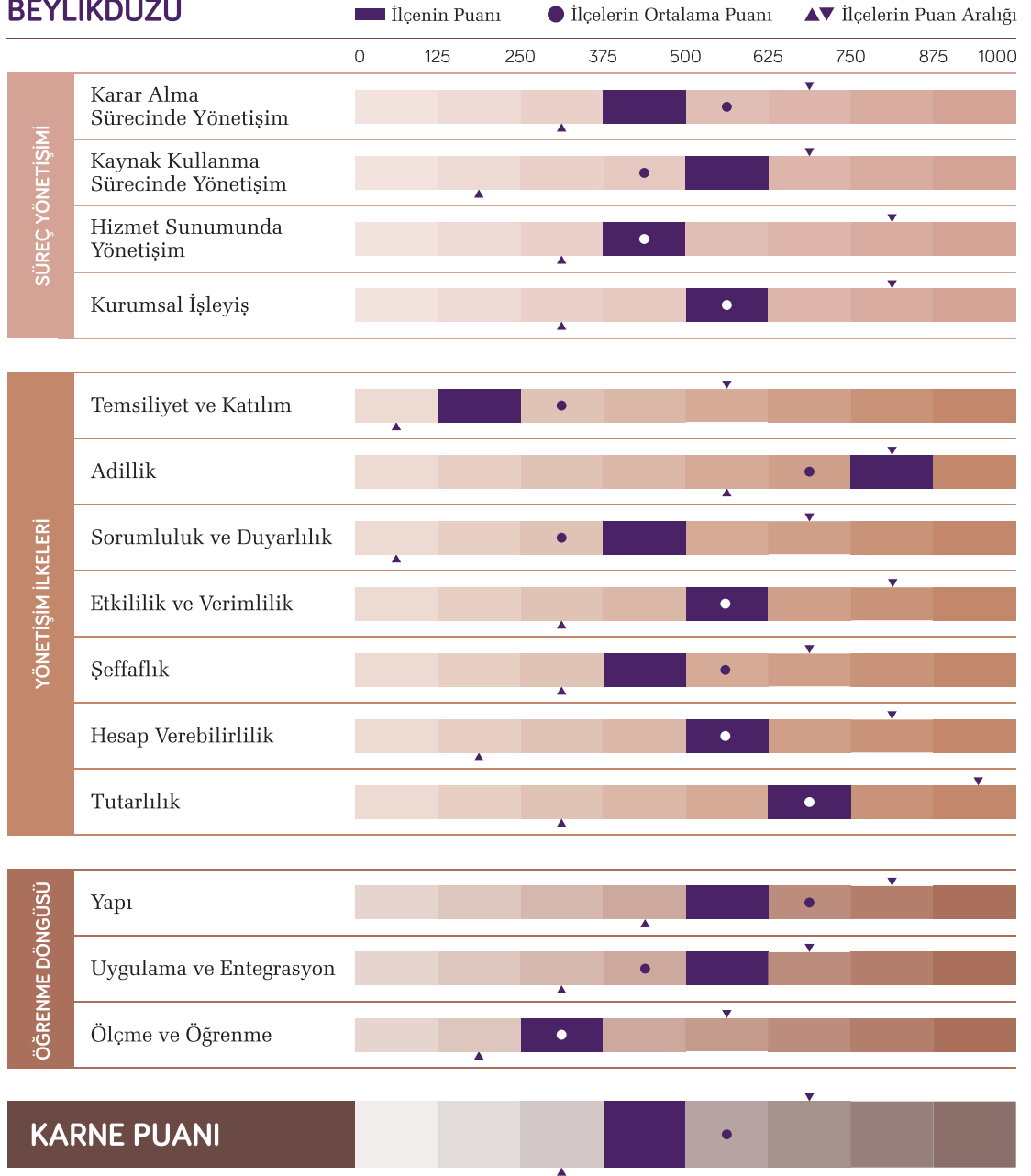
ÖRNEK UYGULAMA

Beykoz Belediyesi analiz edilen ilçe belediyeleri arasında Sayıştay Raporu'nu İnternet sitesinde yayımlayan tek belediye olarak, şeffaflık açısından örnek bir uygulama ortaya koymuştur. Merkezi denetim raporları belediyelerin yönetim ve uygulamaları açısından önemli bilgiler içermektedir.

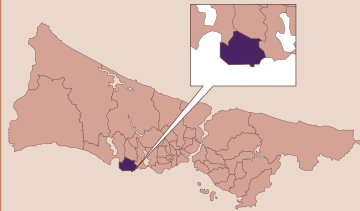


Beykoz Belediyesi İnternet sitesinden 12 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<http://www.beykoz.bel.tr/dokumanlar/sayistay-denetim-raporlari>

BEYLİKDÜZÜ



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
297.413

Nüfus Yoğunluğu
7.626 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,3

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.163 TL

Ortalama Yaş
32,8

Ortalama Eğitim Süresi
9 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%22

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,9 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *MahalleM İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

297.413 nüfusu bulunan Beylikdüzü Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 7.626 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,3 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 32,8'tir. Ortalama eğitim süresi 9 yıl olmakla birlikte, nüfusun %22'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.163 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,9 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, hizmet sürecinde yönetiminde ve kurumsal işleyişte; etkililik ve verimlilik, hesap verebilirlik, raporların ve dokümanların tutarlılığı

ilkeleri açısından; ortaya konulan uygulamaların ölçümlenmesiyle sürekli öğrenme döngüsünün tamamlanmasında bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıktadır.

Karar alma süreci yönetiminde; temsiliyet ve katılım, şeffaflık ilkeleri bakımından; iyi yönetimle uyumlu yapının ortaya konulması aşamalarında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, kaynak kullanma sürecinde yönetiminde; adillik, sorumluluk ve duyarlılık ilkelerinde; iyi yönetim yapısına uygun uygulamalarının geliştirilmesi ve birbirleriyle entegre edilmesi aşamalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puan aralığının üstünde yer almaktadır.

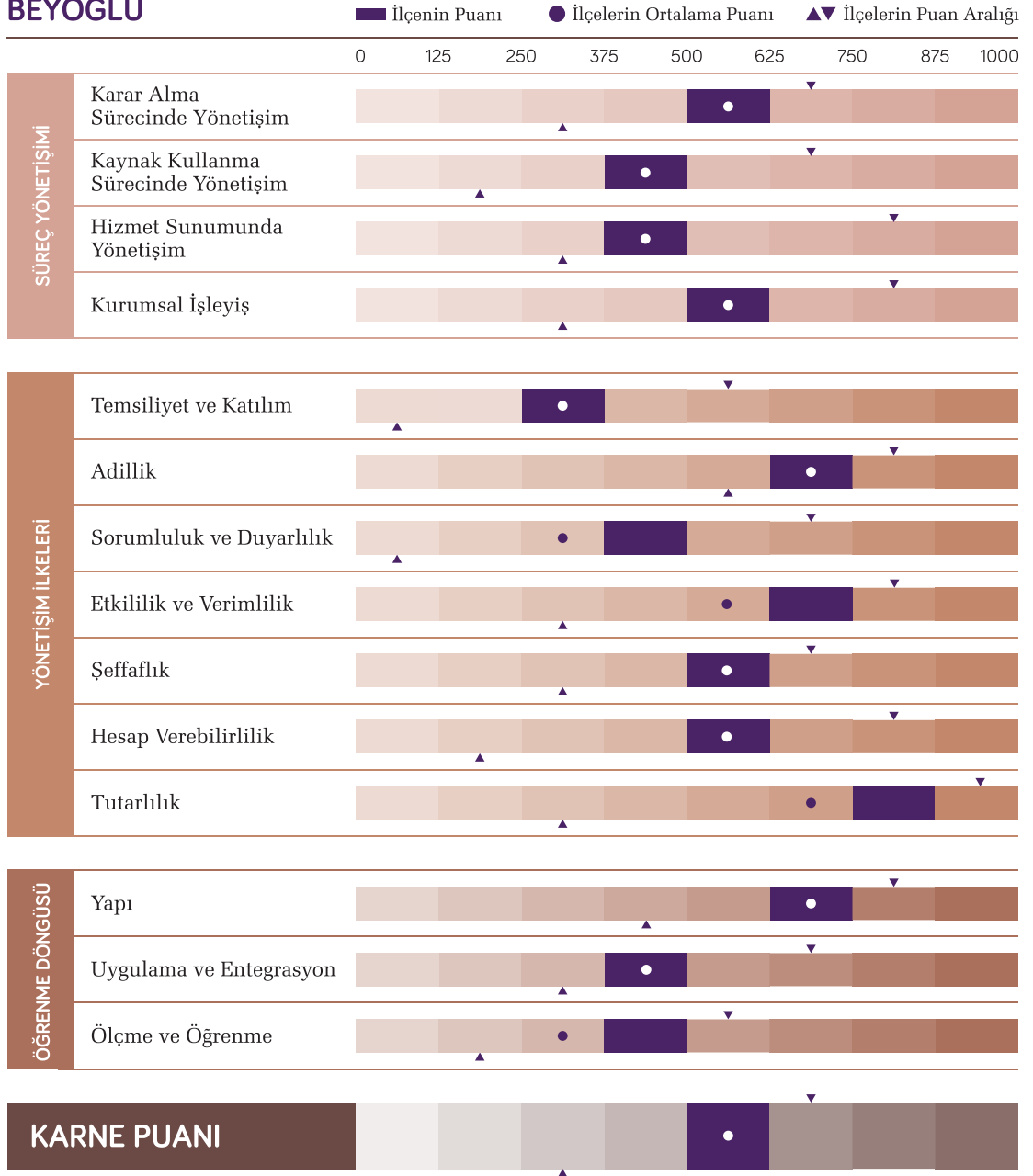
ÖRNEK UYGULAMA

Yıl içerisinde yapmış olduğu ulusal ve uluslararası hibe başvurularını 2016 yılı Faaliyet Raporu'nda paylaşmıştır. Söz konusu faaliyetleri veri temelli ve açıklama ile paylaşmak, belediyelerin kaynak geliştirme çabaları hakkında bilgilendirici olmaktadır.

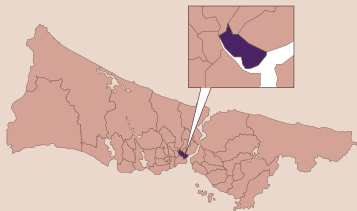
ULUSLARARASI HİBE BAŞVURULARI			
Projejinin Adı	Başvuru Kodu	Hibe Makamı	Destek Programının Adı
Beylikdüzü ve Çevresinde Yağayan Romanların Sosyal Entegrasyonu ve Nitelikli İstihdamın Geliştirilmesi	Referans sistemi bulunmamaktadır.	Japonya Büyükelçiliği	Yerel Projelere Hibe Programı
Horizon 2020-Mobility for Growth-SHARME	H2020-MG 2016-2017	Avrupa Komisyonu	Horizon 2020
Contemporary European Democratic Policy Institute	S80194-EPP-1-2016-1-TR-EPPKA3-IP1-SOC-IN	Ulusal Ajans	Erasmus + Support for Policy Reform
UNDEF	Referans sistemi bulunmamaktadır.	UNDEF	Strengthening Interaction with Government
ULUSAL HİBE BAŞVURULARI			
Projejinin Adı	Başvuru Kodu	Hibe Makamı	Destek Programının Adı
Örnek Belde Kaynarca'da Kültür, Sanat ve Spor Faaliyetleri için Nitelikli Altyapının Geliştirilmesi	TR21/16/KDA/0143	Trakya Kalkınma Ajansı	2016 Yılı Küçük Ölçekli Altı Yapı Mali Destek Programı - Yağayan ve Yaşatan Trakya
Beylikdüzü Sosyal Makler-Lab İnovasyon Merkezi Projesi	TR10/16/GRM/0034	İstanbul Kalkınma Ajansı	2016 Yılı Girişimcilik Mali Destek Programı
Saha Ekibleri Takip ve Yönetim Sistemi ile Yenilikçi Çözümlerin Geliştirilmesi ve Etkinliğin Artırılması	TR10/16/YNY/0370	İstanbul Kalkınma Ajansı	Yenilikçi ve Yaratıcı İstanbul Mali Destek Programı
Yenilikçi Yaşam, Kaliteli Yaşam	TR10/16/YNY/0354	İstanbul Kalkınma Ajansı	Yenilikçi ve Yaratıcı İstanbul Mali Destek Programı
Ortak Kullanıma Yönelik Kompozit Malzemeler ve Polimer Teknolojileri AR-GE Merkezi	TR10/16/YNY/0047	İstanbul Kalkınma Ajansı	Yenilikçi ve Yaratıcı İstanbul Mali Destek Programı
Genç Başlangıçlar Zamanı / Youth Start Up Time	2016-1-TR01-KA347-033540	Ulusal Ajans	Erasmus + Gençler ve Politika Yapılan Arasında Diyaloğ - KA3 Support for Policy Reform
Dahil Eden Yerel Yönetimler İçin Gençlik, Engelli ve Kadın Meclislerinin Katılımı Eğitim Kuruları ve Dahil Eden Yerel Yönetimler Zirvesi	38844697727EC1A4	Ulusal Ajans	Erasmus + Gençler ve Politika Yapılan Arasında Diyaloğ - KA3 Support for Policy Reform

2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 66'dan, 12 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

BEYOĞLU



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
238.762

Nüfus Yoğunluğu
26.529 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,2

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
791 TL

Ortalama Yaş
33,9

Ortalama Eğitim Süresi
7,4 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%12

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,9 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

238.762 nüfusu bulunan Beyoğlu Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 26.529 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,2 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 33,9’dur. Ortalama eğitim süresi 7,4 yıl olmakla birlikte, nüfusun %12’si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 791 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,9 m²’dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma,

kaynak kullanma, hizmet sunumu sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının oluşturulması, uygulanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; ortaya konulan uygulamaları ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

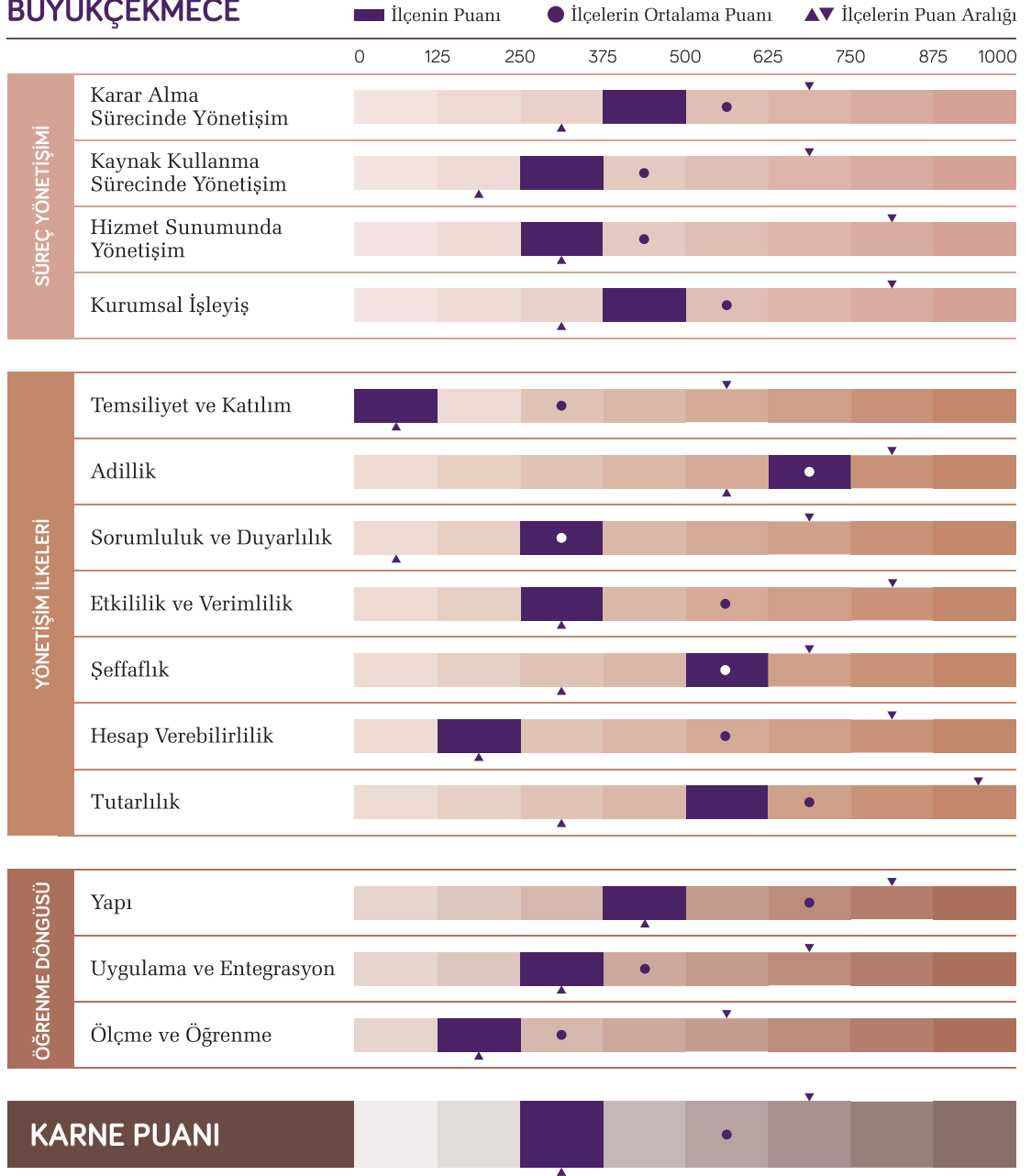
ÖRNEK UYGULAMA

2016 Faaliyet Raporu’nda son üç yıl içerisinde tahakkuk ve tahsilat oranlarını mukayeseli paylaşarak mali şeffaflık açısından örnek bir uygulama yapmıştır.

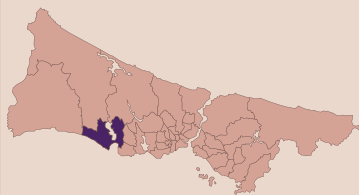
YILLARA GÖRE TAHSİLATIN TAHAKKUKA ORANI			
YIL	TAHAKKUK (₺)	TAHSİLAT (₺)	ORAN(%)
2014	170.572.768	121.672.985	71,3%
2015	214.204.722	151.053.181	70,5%
2016	239.694.861	176.115.762	73,53

2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 146’dan, 05 Mart 2018 tarihinde alınlanmıştır.

BÜYÜKÇEKMECE



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
237.185

Nüfus Yoğunluğu
1.371 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,3

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.136 TL

Ortalama Yaş
33,4

Ortalama Eğitim Süresi
8,3 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%16

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,5 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

237.185 nüfusu bulunan Büyükçekmece Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu başına 1.371 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,3 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 33,4'tür. Ortalama eğitim süresi 8,3 yıl olmakla birlikte, nüfusun %16'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.136 TL dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,5' dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, adillik, sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık ilkeleri bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

ÖRNEK UYGULAMA

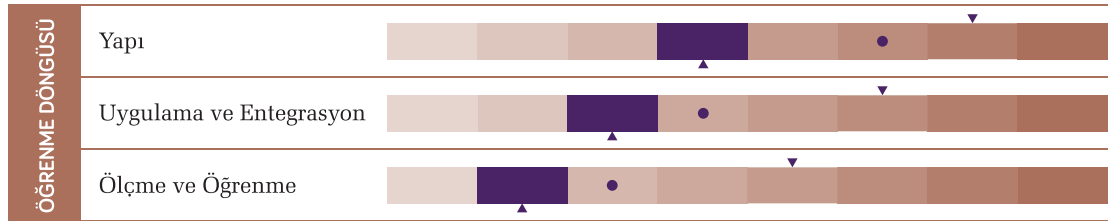
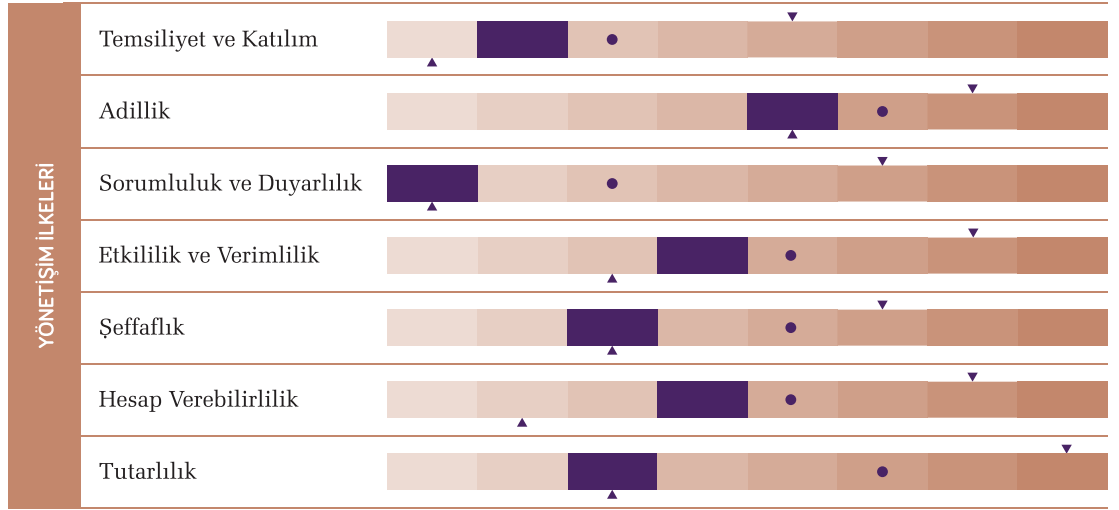
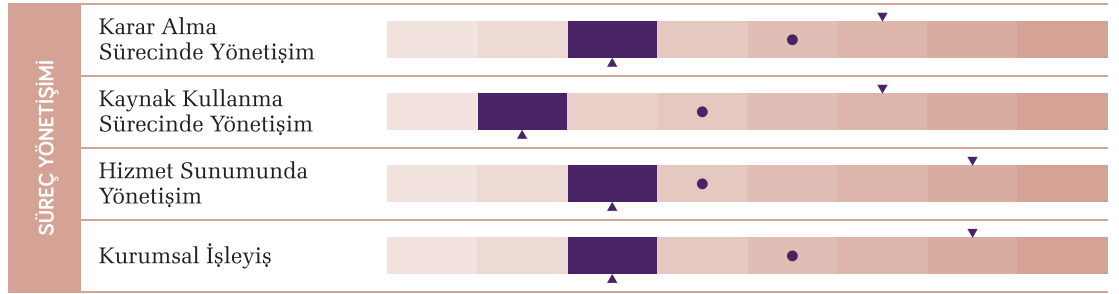
Yerel demokrasi ve dış ilişkiler alanında yapmış olduğu faaliyetler ile Avrupa Konseyi'nden 12 Yıldız ödülünü almıştır. İyi uygulama transferi, yerelin uluslararası tanıtımı gibi çalışmalar iyi yönetişimin sorumluluk ve duyarlılık ilkesi kapsamında yer almakla birlikte, yerelin gelişimi açısından da önemli imkânlar sunmaktadır.



Büyükçekmece Belediyesi internet sayfasından 12 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<http://www.bckecmece.bel.tr/tr-tr/baskan/Baskan-Hakkinda/Odulleri/Sayfalar/buyukcekmece-farka-kosti.aspx>

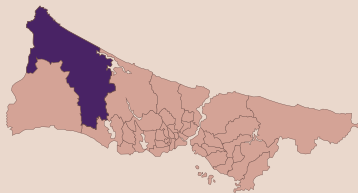
ÇATALCA

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
68.934

Nüfus Yoğunluğu
60 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
709 TL

Ortalama Yaş
36,5

Ortalama Eğitim Süresi
7,3 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%10

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,3 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalle İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

68.934 nüfusu bulunan Çatalca Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 60 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 36,5'tur. Ortalama eğitim süresi 7,3 yıl olmakla birlikte, nüfusun %10'u üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 709 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,3 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemeler sonucunda her bir alanda diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

2016 yılı Faaliyet Raporu kapsamında ihaleye çıkarılan ve kiraya verilen taşınmazların listesini ve kira bedelini paylaşmıştır. Belediye taşınmazlarının kullanım durumu hakkında yıllık olarak yapılan bu bilgilendirme şeffaflık açısından emsal teşkil etmektedir.

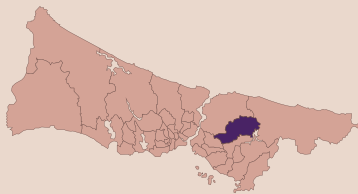
ÇATALCA BELEDİYESİ KURUMSAL FAALİYETLER			
EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ FAALİYETLERİ			
22 Mart 2016 tarihinde 23 yer ihaleye çıkarılmış olup 9'u sonuçlandırılmış, 14'i ise gerçekleştirilmemiştir.			
İhalesi Olan Yer	Nosu	Aylık Miktarı/ Muhammen Bedel	Gerçekleşme Durumu
Binkılıç Mah. Gazi Mustafa Kemal Cad.	1/A	240.00TL	VERİLDİ
Ferhatpaşa Mah. Çağ. Ege İşhanı Bodrum Kat.	14	270.00TL	VERİLDİ
Ferhatpaşa Mah. Nazım Özbay Kültür Merkezi	No: Bufe	980.00TL	VERİLDİ
Kabakça Mah. Akşemsettin Cad.	4/B	760.00TL	VERİLDİ
Karacaköy Mahallesi 225 Parsel	Tarla	1 Yıllık/185.00TL	VERİLDİ
Karacaköy Mahallesi 1111/1112 Parsel	Tarla	1 Yıllık/280.00TL	VERİLDİ
Ovayenice Mah. 1573 Parsel	Çayır	1 Yıllık/680.00TL	VERİLDİ
Oklalı Mah. Berkant Sk.	2/A	1.806.00TL	VERİLDİ
Subaşı Mah. Gökçeali Cad.	337/C	300.00TL	VERİLDİ

2016 Faaliyet Raporu sayfa 191'den 17 Mart 2018 tarihinde alıntılanmıştır.

ÇEKMEKÖY



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
239.611

Nüfus Yoğunluğu
1.576 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
647 TL

Ortalama Yaş
30,4

Ortalama Eğitim Süresi
8,1 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%17

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,7 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *MahalleM İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

239.611 nüfusu bulunan Çekmeköy Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 1.576 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 30,4’tür. Ortalama eğitim süresi 8,1 yıl olmakla birlikte, nüfusun %17’si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 647 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,7 m²’dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma,

kaynak kullanma süreçlerinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; etkililik ve verimlilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri bakımından; iyi yönetim yapısının oluşturulması ve uygulanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım, adillik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; ortaya konulan uygulamaları ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, sorumluluk ve duyarlılık alanında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

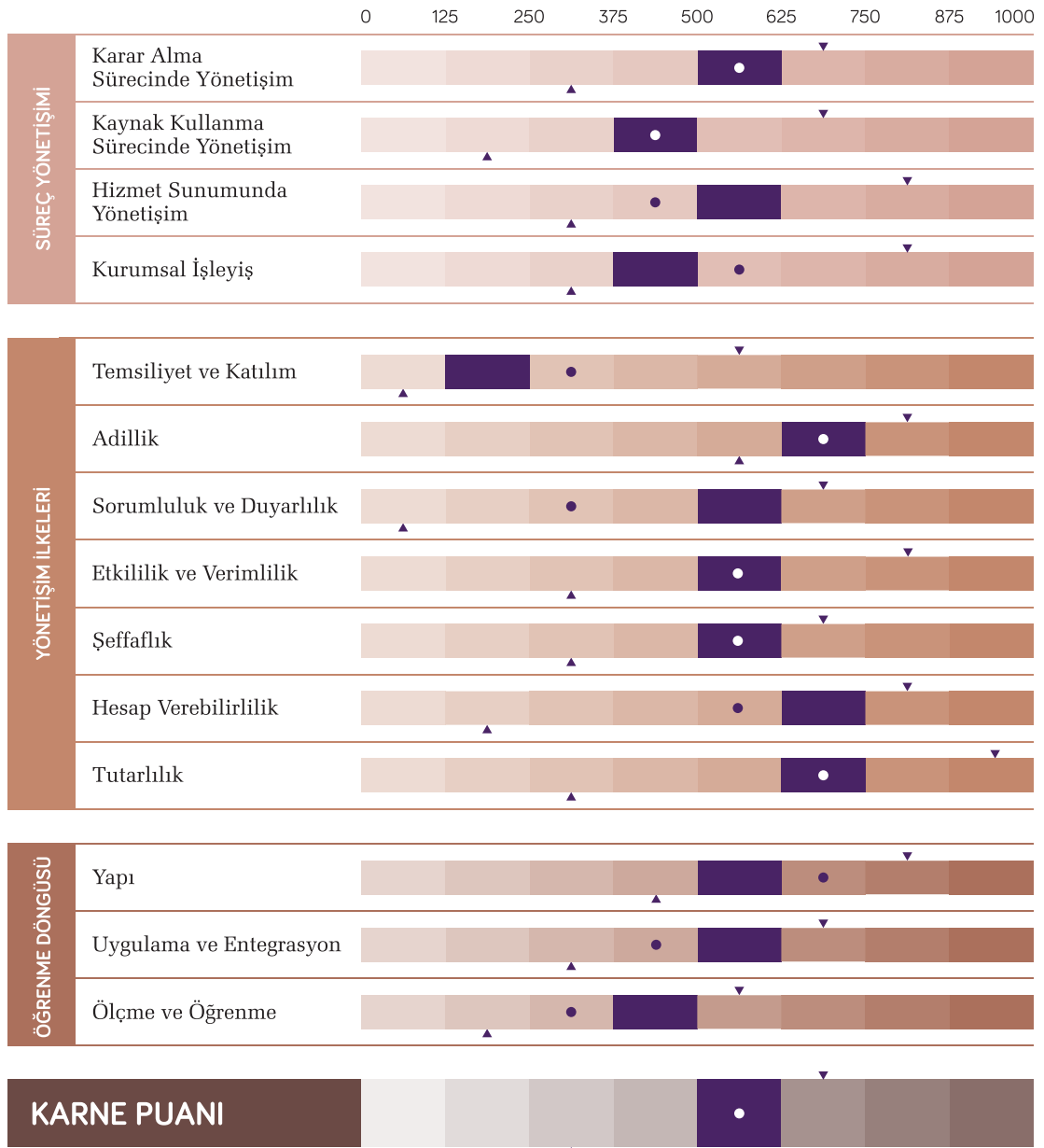
Stratejik Planı içerisinde kendi amaçları ile ulusal kalkınma ve diğer üst planların ilişkisini yansıtan bir matris paylaşmıştır. Yerel müşterek ihtiyaçlar ile üst ölçekli planlar arasında uyum ve entegrasyon açısından öne çıkan bir uygulamadır.

STRATEJİK PLAN 2015 - 2018	Hedef No	Hedefler	10. Kalkınma Planı	2014-2023 İstanbul Bölge Planı	Beklenen Hizmetleri Stratejisi ve Eylem Planı	İklim Değişikliği Eylem Planı	Kadınca Yönelik Sıkıdette Mücadele Ulusal Eylem Planı	Kentsel Gelişme Stratejisi	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı	Türkiye de Yaşayanların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı	Ulaşılabilirlik Stratejisi ve Eylem Planı	Ulusal Çevre Eylem Planı	Ulusal Çocuk Hakları Stratejisi Belgesi ve Eylem Planı	Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı
	15.2	Belediye Karar ve Uygulamalara Halkın Katılımının Artırılması	2.35-1003											
	15.3	Belediye Hizmetlerinin Görsel Olarak Tanıtılması												
	15.4	Tanıtım Çabalarının												
	15.5	Tanıtım Amaçlı Toplantılar Düzenlenmesi												
	15.6	Şikâyet-Talep Talep Sisteminin Geliştirilmesi	2.35-998-999											
	17.1	İç Kontrol Sisteminin Kurulması	2.1.15 - 370											

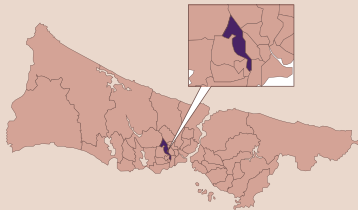
2016 yılı Stratejik Plan sayfa 123'ten, 12 Mart 2018 tarihinde alıntılanmıştır.

ESENLER

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
457.231

Nüfus Yoğunluğu
24.065 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
4

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
473 TL

Ortalama Yaş
29,9

Ortalama Eğitim Süresi
6,7 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%7

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,2 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde Mahallem İstanbul (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise İstanbul 95 projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

457.231 nüfusu bulunan Esenler Belediyesi’nde nüfus yoğunluğu km² başına 24.065 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 4 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 29,9’dur. Ortalama eğitim süresi 6,7 yıl olmakla birlikte, nüfusun %7’si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 473 TL’dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,2 m²’dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma, kaynak kullanma süreçlerinde yönetimde; adillik, etkililik ve verimlilik, şeffaflık

ve raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu sürecinde yönetimde; sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun uygulamaların ortaya konulması ve bu uygulamaların ölçümlenerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım ilkesi açısından; iyi yönetime uygun yapının oluşturulması alanında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

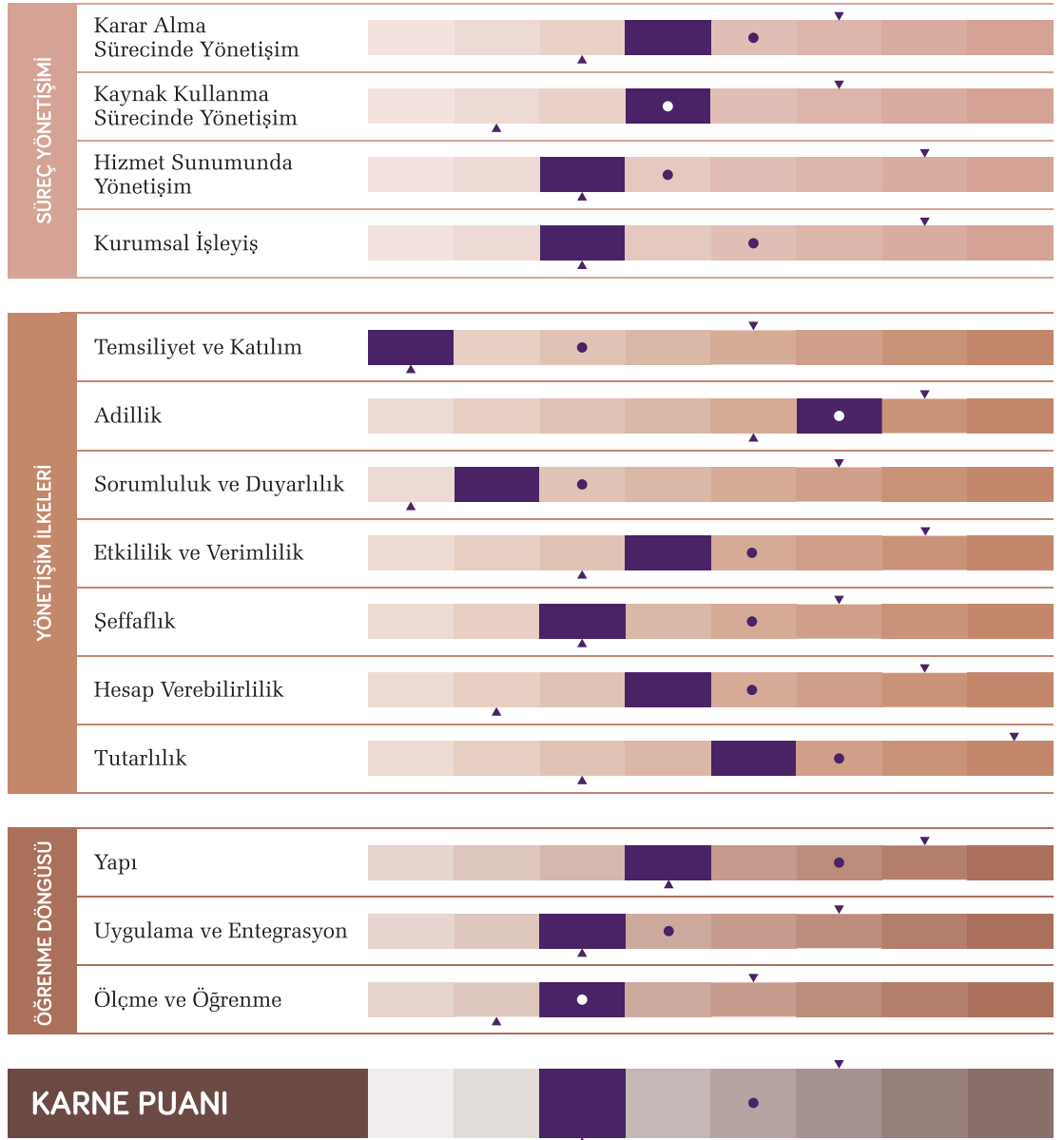


Birleşmiş Milletler’in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’ne katkı yaptığını göstermek amacıyla “2030 Sürdürülebilir Yerel Kalkınma Hedefleri” adlı çalışmayı yayımlamıştır. Sorumluluk ve duyarlılık ilkesi gereği, küresel, ulusal ve yerel müşterekler konusunda aktif çaba ortaya koyan bu çalışma örnek teşkil etmektedir.

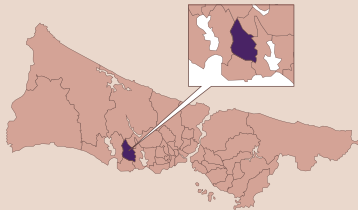
Esenler Belediyesi İnternet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<http://www.surdurulebilir.kalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2017/05/esenler.pdf>

ESENYURT

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
795.010

Nüfus Yoğunluğu
18.489 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,8

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
890 TL

Ortalama Yaş
28,1

Ortalama Eğitim Süresi
7,1 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%10

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,7 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalle İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

795.010 nüfusu bulunan Esenyurt Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 18.489 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,8 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 28,1'dir. Ortalama eğitim süresi 7,1 yıl olmakla birlikte, nüfusun %10'u üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 890 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,7 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını

oluşturan süreç yönetişimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetimde; adillik ilkesi bakımından; ortaya konulan uygulamaların ölçülmesi ve sürekli öğrenme döngüsünün ortaya konulması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır. İnceleme yapılan diğer bütün alanlarda ise diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

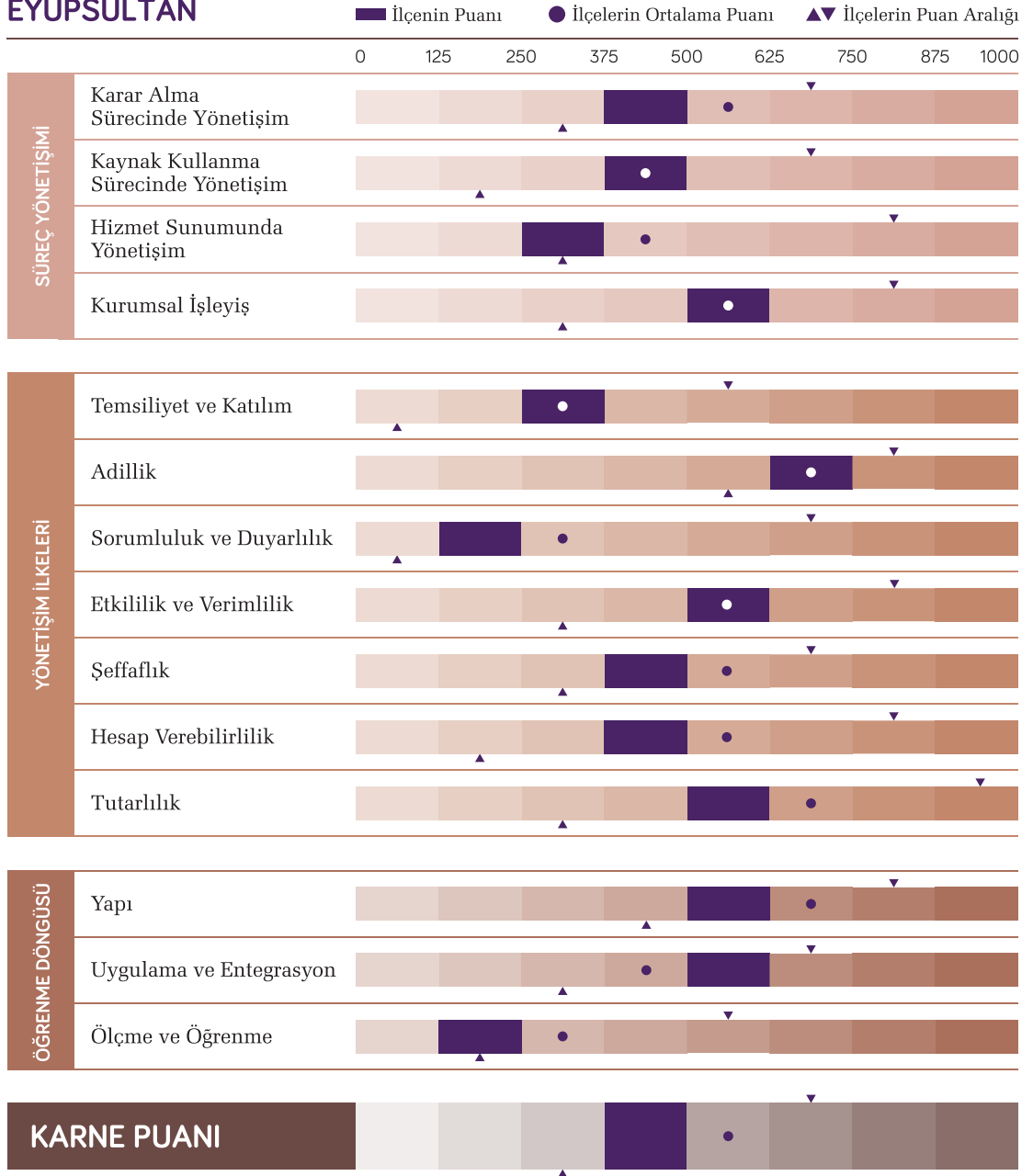
2016 yılı Faaliyet Raporu'nda kendisine ait bütün gayrimenkul/taşınmaz mülklerin listesini detaylı olarak paylaşmıştır. Taşınmazlar hakkında bilgi paylaşımı, şeffaf ve hesap verebilir mali yönetim açısından örnek teşkil etmektedir.

D.EK.4:TAŞINMAZLARLA İLİŞKİN LİSTE

MEVKİİ	ADA	PARSEL	YÜZ ÖLÇÜMÜ	HİSSE
ESENYURT	1485	21	150.00 M2	TAM
ESENYURT	1494	1	2955.52 M2	TAM
ESENYURT		8183	140.00 M2	TAM
ESENYURT	1781	10	912.88 M2	94.99 M2
ESENYURT	1232	10	360.66 M2	TAM
ESENYURT	1733	2	855.60 M2	216.88 M2
ESENYURT	244	13	181.52 M2	TAM
ESENYURT	2084	26	356.31 M2	28.02 M2
ESENYURT	2063	28	164.78 M2	TAM
ESENYURT	2063	29	166.65 M2	TAM
ESENYURT	2090	10	249.79 M2	55.95 M2
ESENYURT	196	1	449.00 M2	TAM
ESENYURT	197	3	1622.00 M2	TAM
ESENYURT	1938	2	1936.11 M2	TAM
ESENYURT	324	10	154.00 M2	TAM
ESENYURT	324	12	166.00 M2	TAM
ESENYURT	2077	1	1399.50 M2	TAM
ESENYURT	2718	1	8712.54 M2	TAM
ESENYURT	2632	1	2262.00 M2	TAM
ESENYURT	2634	1	3437.00 M2	TAM

2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 248'ten, 05 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

EYÜPSULTAN



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
377.650

Nüfus Yoğunluğu
1.656 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,4

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
659 TL

Ortalama Yaş
33,1

Ortalama Eğitim Süresi
8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%15

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
2,4 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallemler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

377.650 nüfusu bulunan Eyüpsultan Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 1.656 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,4 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 33,1'dir. Ortalama eğitim süresi 8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %15'i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 659 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 2,4 m²'dir.







İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, adillik,

etkililik ve verimlilik ilkeleri bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma, hizmet sunumu süreci yönetiminde; sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetimle uyumlu yapının ortaya konulması ve ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanmasında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, iyi yönetime uygun uygulamaların ortaya konulması ve bu uygulamaların entegre edilmesi konusunda gelişim alanı bulunmakla birlikte, diğer ilçelerin ortalama puanının üstündedir.

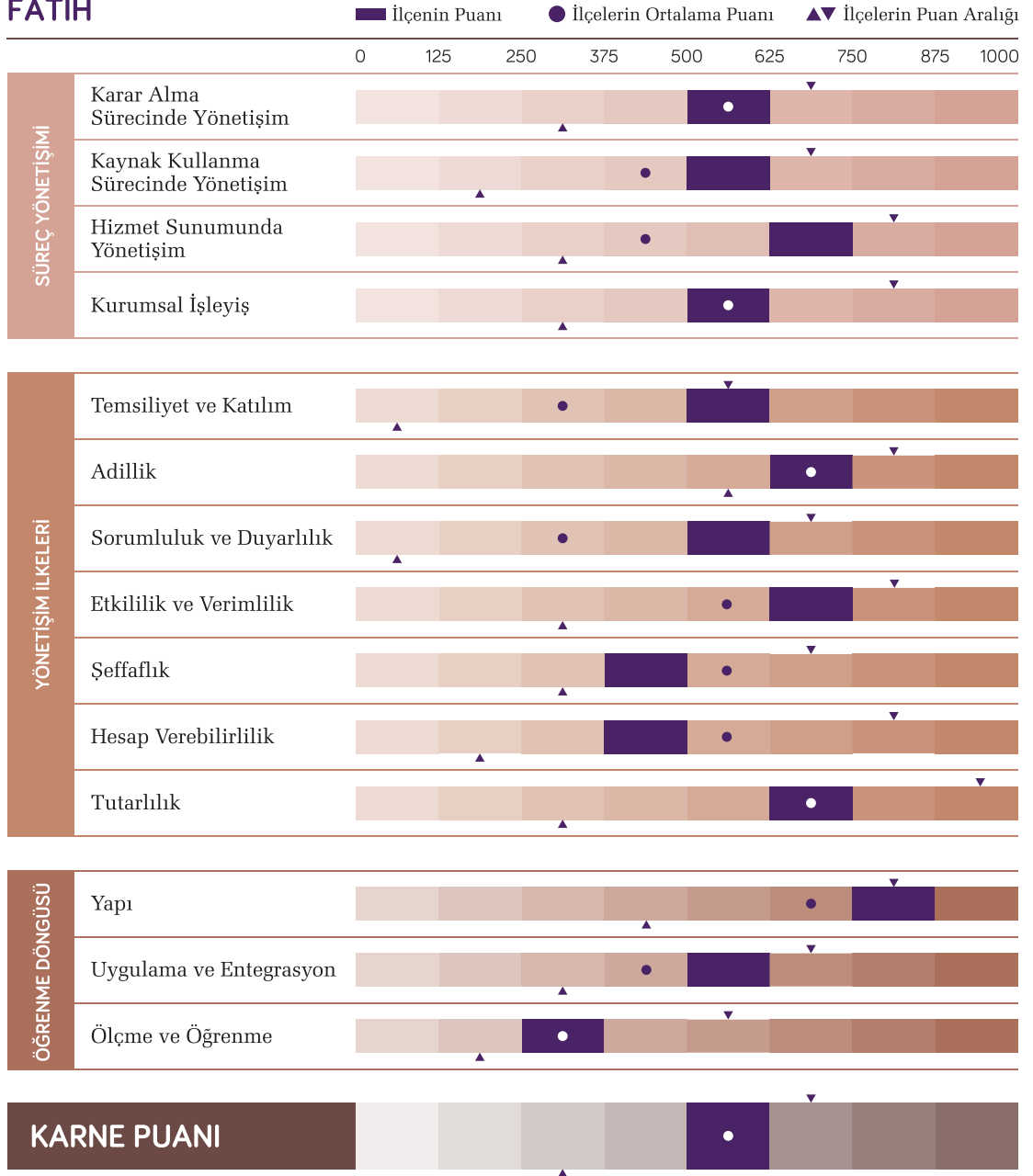
ÖRNEK UYGULAMA

İnternet üzerinden vatandaş katılımı için “eyupicinfikrimvar.com” adlı bir İnternet sitesini hazırlamıştır. Vatandaşlar söz konusu elektronik katılım aracı ile ilçeye yönelik kişisel önerilerini proje formatında belediyeye sunma imkânı edinmişlerdir. Bu İnternet sitesi katılımçılık ilkesi ile yenilikçi yaklaşımın ortaya koymak açısından dikkat çeken bir uygulamadır.

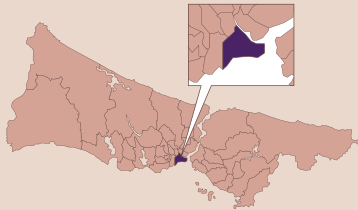
BİR PROJEM VAR	BİR FIKRİM VAR
Fikrinizin Başlığı 	Lütfen fikrinizin başlığını yazınız.
Fikrinizi Açıklayınız 	Lütfen fikrinizi 500 karakter ile açıklayınız.
Başvuru Sahibinin Adı 	Lütfen adınızı yazınız.
Başvuru Sahibinin Soyadı 	Lütfen soyadınızı yazınız.
e-Postası Adresiniz 	Lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.
GSM Numaranız 	Lütfen GSM yazınız.
Başvuru Sözleşmesini Okudum ve Kabul Ediyorum. <input type="checkbox"/>	
<input type="button" value="BAŞVUR"/>	

Eyüpsultan Belediyesi İnternet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alıntılanmıştır.
<http://www.eyupicinfikrimvar.com/bir-fikrim-var>

FATİH



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
417.285

Nüfus Yoğunluğu
27.819 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,1

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
642 TL

Ortalama Yaş
35,7

Ortalama Eğitim Süresi
7,9 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%15

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
3,7 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

417.285 nüfusu bulunan Fatih Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 27.819 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,1 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 35,7'dir. Ortalama eğitim süresi 7,9 yıl olmakla birlikte, nüfusun %15'i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 642 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 3,7 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; adillik ve raporların ve

dokümanların tutarlılığı ilkelerinde; ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek sürekli gelişim ortamının tesisi bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanma ve hizmet sunumu sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik ilkeleri bakımından; iyi yönetişime uygun yapının ve uygulamaların ortaya konulması noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

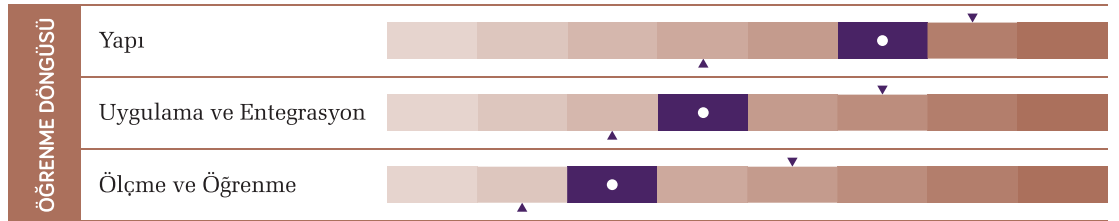
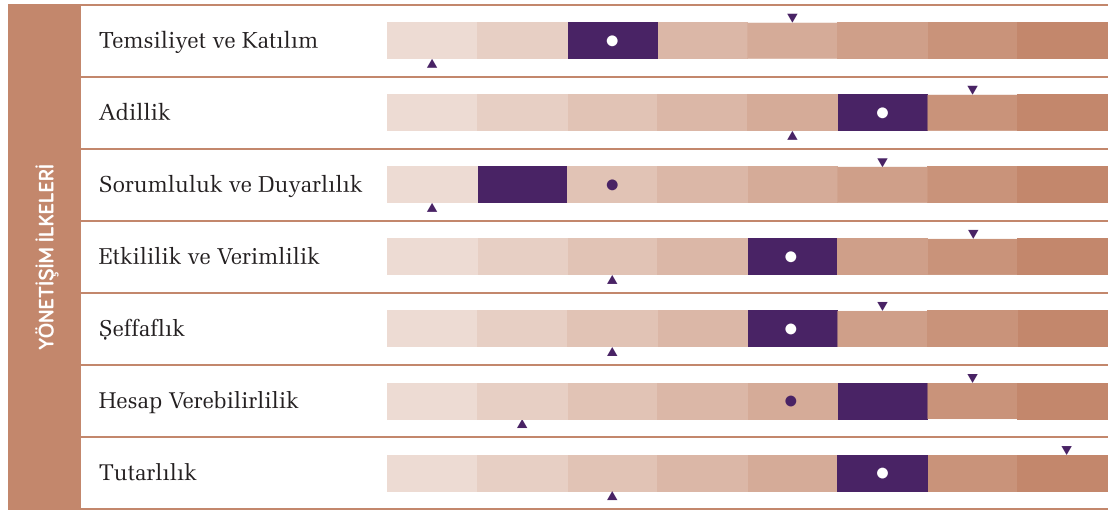
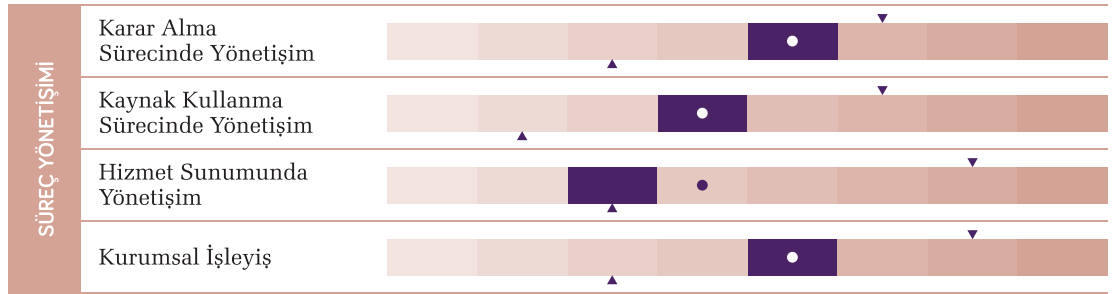
Stratejik Plan içerisinde “Yönetişim, Katılım ve Yerel Demokrasi” amacını belirlemiştir. Ayrıca, “Açık Sistem Anlayışı” ile vatandaşların katılım ve etkileşimi için çeşitli faaliyetler, performans göstergeleri ve yıllık hedefler tanımlamıştır. Belediye, demokratik yönetim perspektifini Stratejik Planı'na dâhil etmesi açısından fark yaratan bir yaklaşımdır.

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	PERFORMANS HEDEFİ	PERFORMANS GÖSTERGESİ
STRATEJİK AMAÇ 3. YÖNETİŞİM, KATILIM ve YEREL DEMOKRASİ İyi yönetim ilkeleri çerçevesinde, tüm paydaşlarla iletişimi artırıcı çalışmalar yapmak ve disiplinler arası çalışmalar gerçekleştirmek İlgili Birimler, • Özel Kalem Md, • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Md, • Kültür ve Sosyal İşler Md, • Bilgi İşlem Md, • İşletme Md, • İlgili Tüm Müdürlükler	STRATEJİK HEDEF 3.1. Toplumsal talepleri referans almak amacıyla; tüm iletişim kanallarını açık tutmak	PERFORMANS HEDEFİ 3.1.1. Üst yönetim ile vatandaşın; doğrudan iletişimini güçlendirecek çalışmalar yapmak ve dinamik süreç yaklaşımıyla “açık sistem anlayışı” nı kurumsallaştırmak	• Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.2. İç ve dış paydaşlardan gelen istek, şikayet ve taleplerin kabulü, ilgili birimlere iletilmesi ve cevaplandırılması için kurulan; “Kurum İçi ve Kurum Dışı İstek ve Şikayet Takip Sistemi” nin sürdürülebilirliğini sağlamak	• Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.3. Stratejik iletişim tekniklerini kullanarak; kurumsal itibar yönetimini etkin yürütmek	• Yapılan çalışma sayısı • Memnuniyet anketlerindeki oransal artış
		PERFORMANS HEDEFİ 3.1.4. Halkın karar verme süreçlerine doğrudan katılımını sağlamak amacıyla, katılımcı – yerel demokrasiyi yaygınlaştırmak, çalıştaylar, atölye çalışmaları vb. gerçekleştirmek,	• Düzenlenen çalıştay sayısı Katılımcı sayısındaki oransal artış • Paydaş Memnuniyet oranındaki artış

Stratejik Plan sayfa 40'tan, 05 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

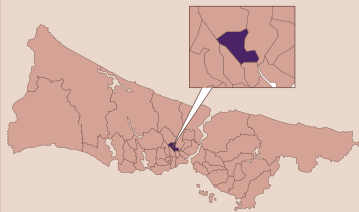
GAZİOSMANPAŞA

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
499.766

Nüfus Yoğunluğu
41.647 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,7

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
418 TL

Ortalama Yaş
31,8

Ortalama Eğitim Süresi
7,1 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%10

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,4 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

499.766 nüfusu bulunan Gaziosmanpaşa Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 41.647 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,7 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 31,8'dir. Ortalama eğitim süresi 7,1 yıl olmakla birlikte, nüfusun %10'u üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 418 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,4 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma, kaynak kullanma sürecinde yönetim ve

kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, adillik, etkililik ve verimlilik, şeffaflık ve rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetimle yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu süreci yönetiminde; sorumluluk ve duyarlılık ilkeleri bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, hesap verebilirlik ilkesi açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, diğer ilçelerin ortalama puanının üstündedir.

ÖRNEK UYGULAMA

Stratejik Plan içerisinde yönetim ile kalite politikası arasında bağ kurmuştur. İyi yönetimin kalite politikası ve hizmet sunumu ile bağı göstermesi açısından bu yaklaşım değer taşımaktadır. Belediye sahip olduğu farklı kalite sertifikaları ile de entegre yönetim anlayışını yansıtan bir tutum göstermiştir.

KALİTE POLİTİKAMIZ

"Yönetişim" Anlayışıyla En İleri Teknolojileri Kullanarak Çevreye Duyarlı- İnsan Odaklı En Kaliteli Hizmeti Sunmak.

TEMEL POLİTİKALAR ve ÖNCELİKLER

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

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

Çevresel altyapı başta olmak üzere, kent- sel altyapının iş ve yaşam kalitesini yük-

seltilci ve rekabet gücünü destekleyici şekilde tamamlanmasının sağlanması da yer almıştır.

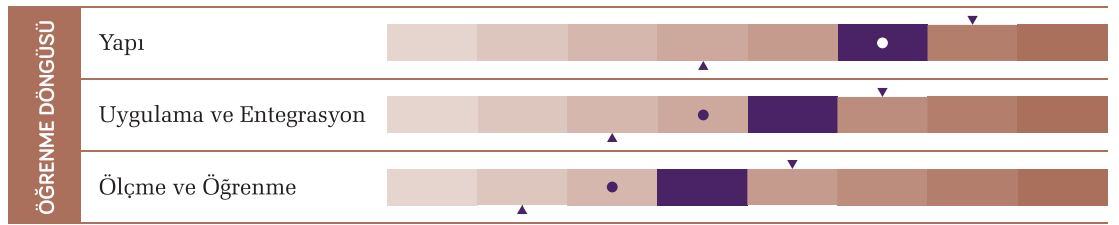
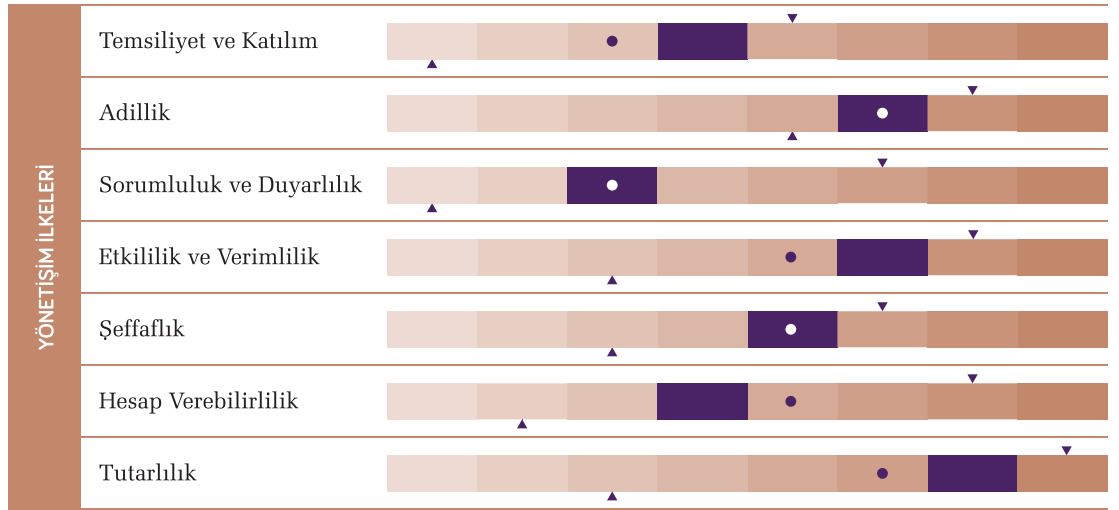
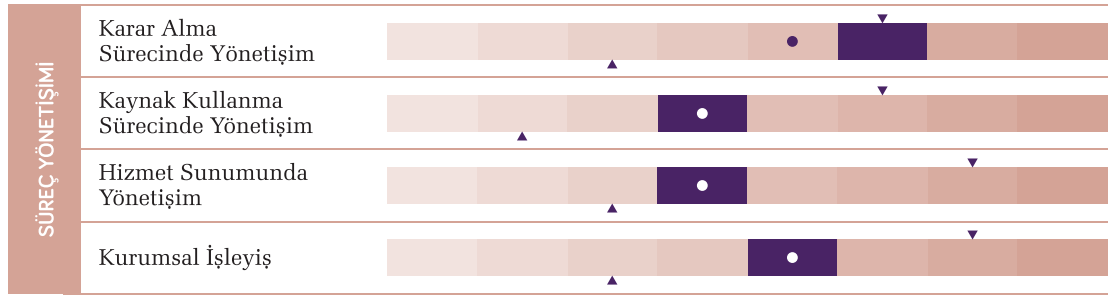
Bu hizmetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için; proje hazırlama ve uygulama- izleme- değerlendirme- koordinasyon ve beşeri kaynakların geliştirilerek, teknik ve idari kapasitenin artırılması, mali kaynakların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

TEMEL DEĞERLER

1. Adalet
2. Eşitlik
3. Şeffaflık
4. Nezaket
5. Sürekli Gelişim
6. Kolaylaştırılmak
7. Yenilikçilik
8. Güler Yüzlü Hizmet
9. Katılımcı Yönetim
10. Çevreye Duyarlılık

GÜNGÖREN

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
298.509

Nüfus Yoğunluğu
42.644 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
487 TL

Ortalama Yaş
33,4

Ortalama Eğitim Süresi
7,8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%13

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,5 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallemler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

298.509 nüfusu bulunan Güngören Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 42.644 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 33,4'tür. Ortalama eğitim süresi 7,8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %13'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 487 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,5 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma, hizmet sunumu süreçlerinde yönetim ve kurumsal işleyiş; adil ve

sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun yapının oluşturulması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım, etkililik ve verimlilik, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun uygulamaların ortaya konulması ve bu uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Ayrıca, hesap verebilirlik ilkesi bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

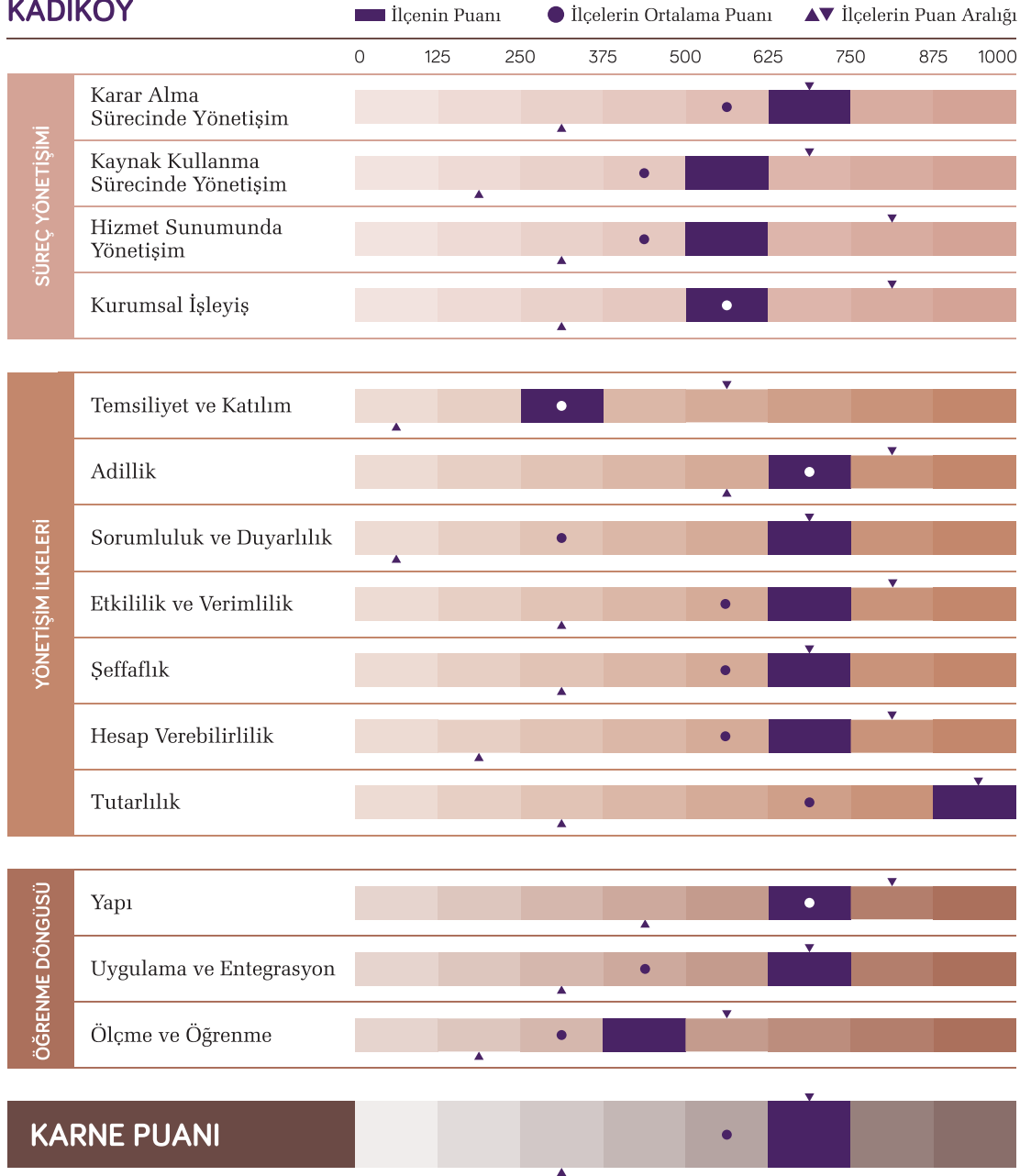
Stratejik Planı içerisinde katılım için hedefler belirlemiştir. Mahallelerde Halk Meclisleri, Kent Konseyi, vatandaş ve çalışan memnuniyet anketi gibi çeşitli aktiviteler tanımlamıştır. Stratejik planlarda katılım için belirli hedef ve göstergelerin tanımlanması iyi yönetimin somut hale gelmesi açısından örnek teşkil etmektedir.

AMAÇ 4	Katılımcılık / Paydaşlarla Etkin İletişim
HEDEFLER	4.1 Her yıl tüm mahalleri (11 mahalle) kapsayacak şekilde Halk Meclisleri düzenlenecek ve haftalık Halk Günü Toplantıları sürdürülerek vatandaşlarla iletişimin sürekliliği sağlanacaktır.
	4.2 Farklı yöntemler kullanılarak her yıl en az 2 adet Vatandaş Memnuniyeti Anketi gerçekleştirilecek ve vatandaşların 7/24 şikâyet ve önerilerini iletebilecekleri Beyaz Masa Sistemi sürekli geliştirilecektir.
	4.3 STK'lar, esnaf grupları, muhtarlar ve diğer paydaşlara yönelik olarak her yıl en az 10 adet etkinlik düzenlenecek, ilişkiler sürekli olarak güncel tutulacak ve paydaşlarla işbirliği yapılarak ortak çalışmalar yürütülecektir.
	4.4 Her yıl en az bir kez Çalışan Memnuniyeti Anketi uygulanacak ve belediye üst yönetimi tarafından 2 adet Çalışan Toplantısı gerçekleştirilecektir.
	4.5 Her yıl Kent Konseyi kapsamında en az 3 adet, Kent Konseyi'ne bağlı Meclisler kapsamında ise en az 25 adet etkinlik gerçekleştirilecek ve yönetmelikte belirtilen konularla ilgili en az 2 adet analiz/araştırma vb. çalışma yapılacaktır.

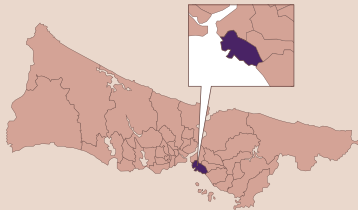
Tablo 1. Güngören Belediyesi Amaç ve Hedefleri

Stratejik Plan sayfa 25'ten, 12 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

KADIKÖY



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
452.302

Nüfus Yoğunluğu
18.092 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
2,6

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
884 TL

Ortalama Yaş
42,3

Ortalama Eğitim Süresi
10,9 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%35

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
2,3 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallemler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

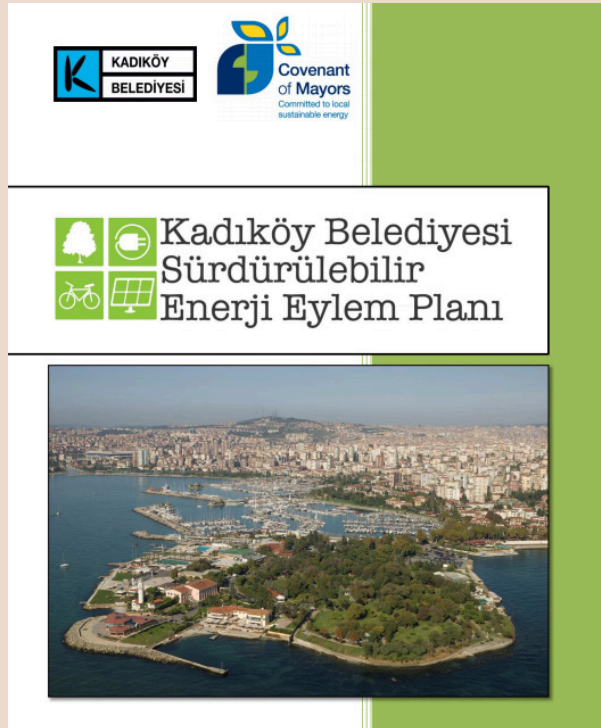
452.302 nüfusu bulunan Kadıköy Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 18.092 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 2,6 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 42,3'tür. Ortalama eğitim süresi 10,9 yıl olmakla birlikte, nüfusun %35'i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 884 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 2,3 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının üstündedir. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kurumsal işleyişte

iyi yönetişimin benimsenmesinde; temsiliyet ve katılım, adillik ilkeleri bakımından; iyi yönetişime uygun yapının oluşturulması alanlarında tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

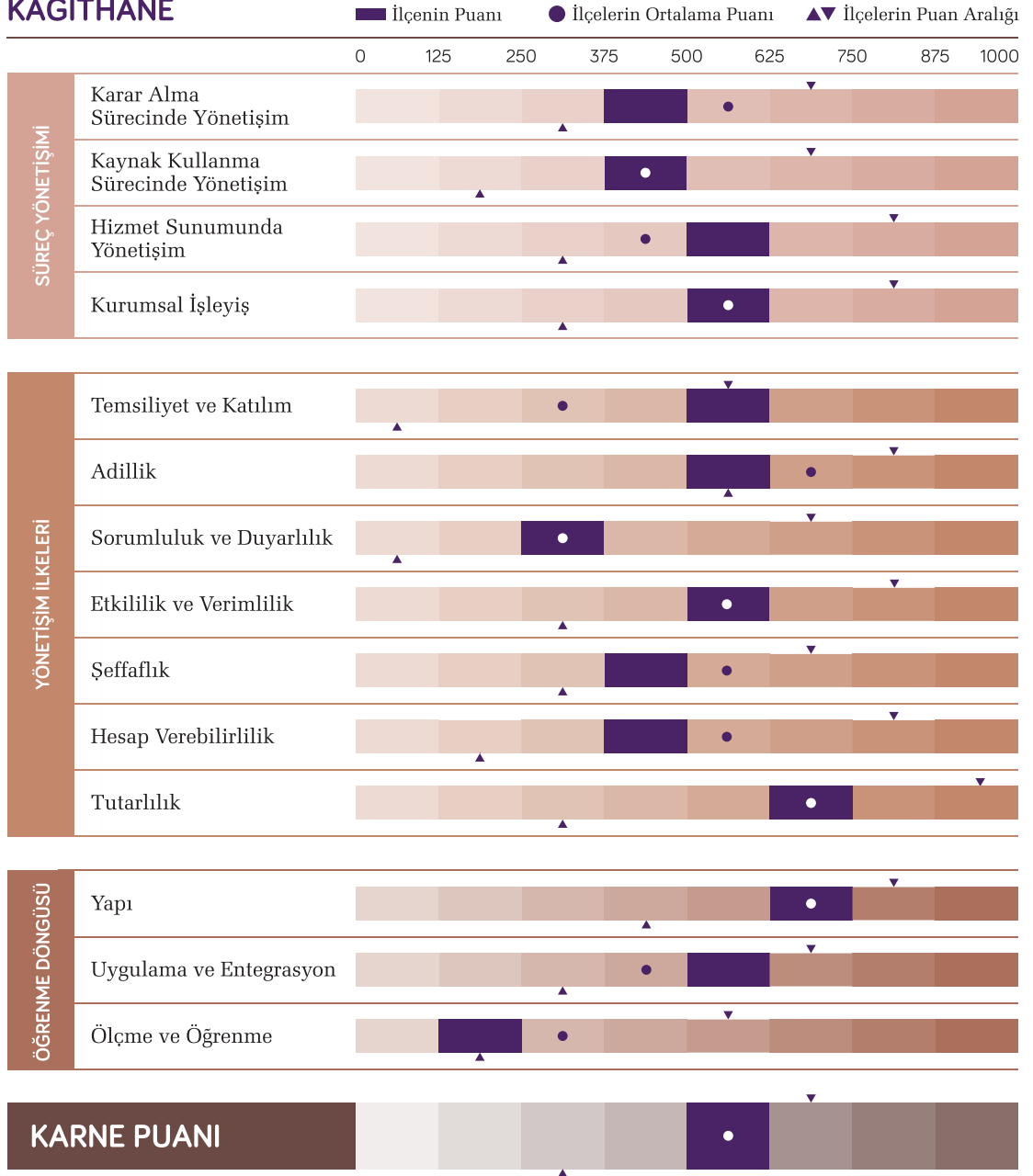
Karar alma, kaynak kullanım, hizmet sunumu süreçlerinde; sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, raporların ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetişime uygun uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaları ölçümleyerek sürekli gelişim ortamının tesisi noktalarında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA



2010 yılında hazırladığı “Sürdürülebilir Enerji Eylem Planı” ile iklim değişikliğine karşı ilçe genelinde ve belediye öncülüğünde alınabilecek önlem ve faaliyetleri planlamıştır. Bu çalışmanın devam niteliğinde yürütülen "Kadıköy Bütüncül ve Katılımcı İklim Eylem Projesi" ile de iklim değişikliğinin etkilerini ilçe genelinde bütüncül yaklaşım ve katılımcı yöntem ile azaltılması hedeflenmektedir. Kentsel sürdürülebilirlik ile iyi yönetişimi birleştiren söz konusu çalışma önemli bir örnek teşkil etmektedir.

KAĞITHANE



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
439.685

Nüfus Yoğunluğu
29.312 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
693 TL

Ortalama Yaş
32,2

Ortalama Eğitim Süresi
7,8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%14

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,3 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalleler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

439.685 nüfusu bulunan Kağıthane Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 29.312 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 32,2'dir. Ortalama eğitim süresi 7,8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %14'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 693 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,3 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma süreci yönetiminde ve kurumsal işleyişte; sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik, rapor

ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun yapının oluşturulması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım ilkesi bakımından; iyi yönetime uygun uygulamaların ortaya konulması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, karar alma sürecinde yönetimin benimsenmesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri; ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

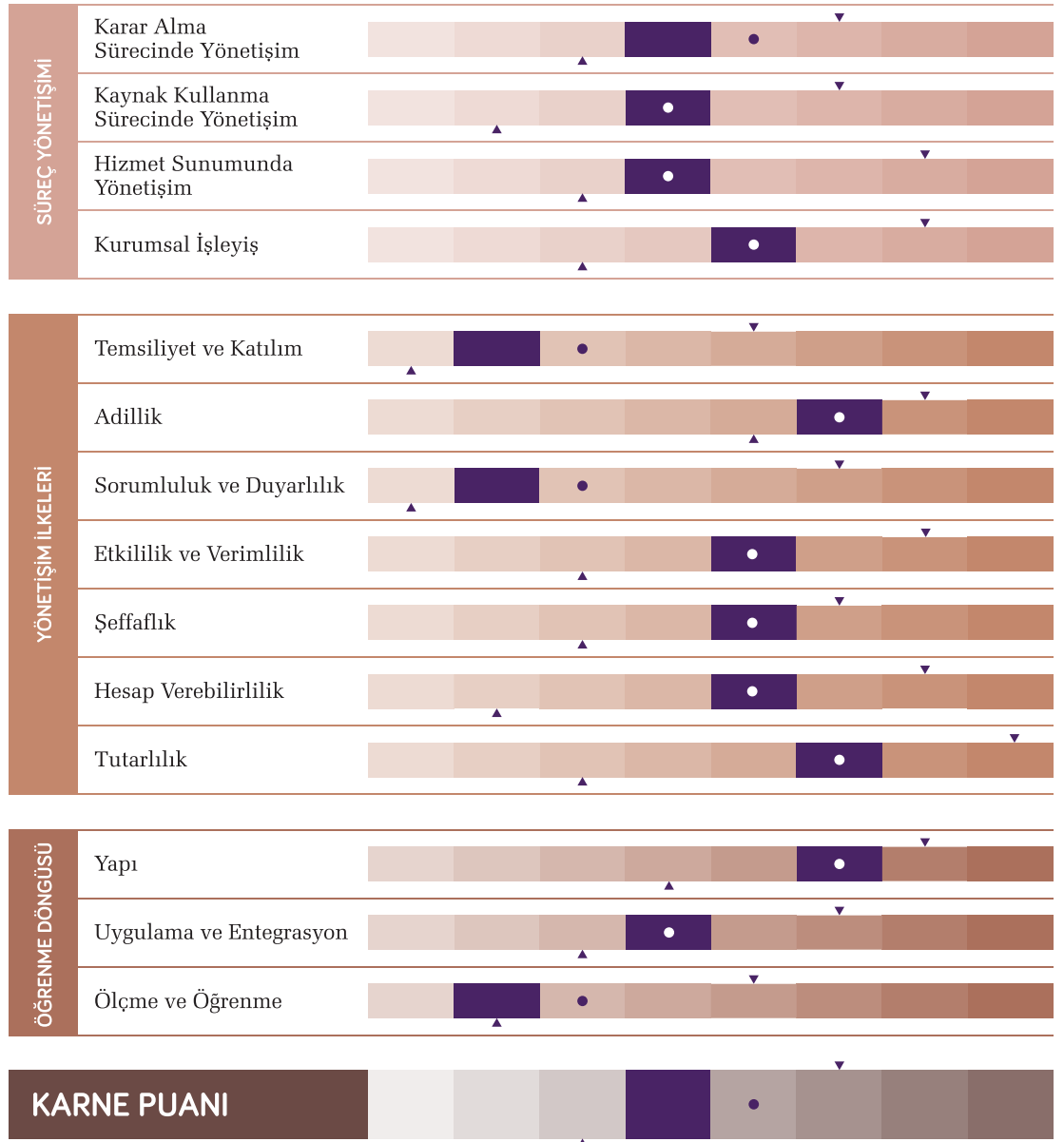
2016 yılı Faaliyet Raporu'nda Belediye Meclis Komisyonlarının toplantı ve karar sayılarını paylaşmıştır. Belediyelerde demokratik karar alma sürecinde önemli rolü olan Meclis Komisyonları hakkında bu tarz verilerin paylaşılması örnek teşkil etmektedir.

BELEDİYE MECLİSİ YILLIK FAALİYET TABLOSU		
Faaliyet Birimleri	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
Denetim Komisyonu	43	1
İmar Komisyonu	103	11
Plan Bütçe Komisyonu	6	5
Hukuk Komisyonu	55	52
Tarife Komisyonu	20	15
Toplam	227	84

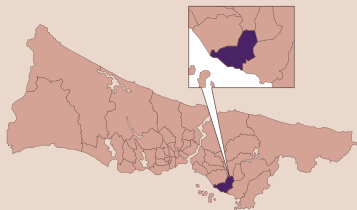
2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 201'den, 12 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

KARTAL

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
459.298

Nüfus Yoğunluğu
12.087 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,3

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
674 TL

Ortalama Yaş
34,4

Ortalama Eğitim Süresi
8,5 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%19

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,8 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde Mahallem İstanbul (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise İstanbul 95 projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

459.298 nüfusu bulunan Kartal Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 12.087 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,3 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 34,4'tür. Ortalama eğitim süresi 8,5 yıl olmakla birlikte, nüfusun %19'u üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 674 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,8 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma, hizmet

sunumu süreçlerinde yönetim ve kurumsal işleyişte; adillik, etkililik ve verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma süreci yönetiminde; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık ilkeleri; ortaya konulan uygulamaların ölçülünerek öğrenme döngüsünün tamamlanması bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

Vatandaş taleplerini daha hızlı karşılamak, memnuniyet oranlarını artırmak ve etkin-verimli yönetim için Entegre Yönetim Sistemine (EYS) geçiş yapmıştır. EYS kapsamında kalite yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çevre yönetimi, risk ve acil durum yönetimi ile performans yönetimi entegre hale getirilmiştir.



Entegre Kalite Yönetim Sistemi:

Kurumda herkesin ortak hedefler doğrultusunda çalışması, günlük kararların ortadan kaldırılması, yapılması planlanan hizmetler için gerekli iş gücü, zaman ve maddi kaynaklar önceden planlanarak yönetilmesi sağlanmıştır.

Süreç Yönetim Sistemi:

Hizmetlerimizde Tüm süreçler için standart sistem geliştirme yöntemlerini, araçlarını, tekniklerini ve teknolojilerini kullanarak, kurumumuzun performansının sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayan bir sistemdir.

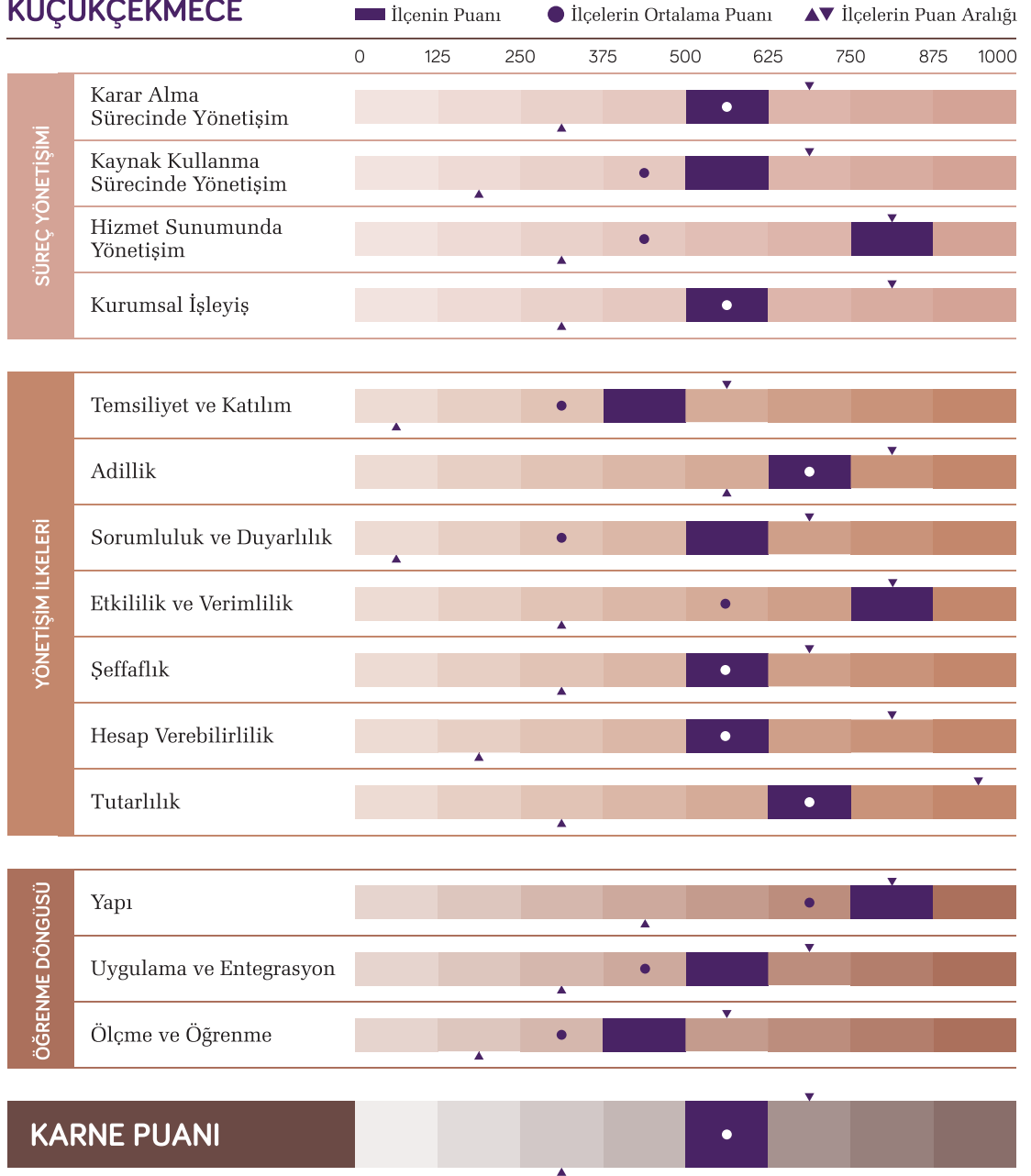
ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi

Kalite yönetim sistemi, amaçlanan kaliteye ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen süreçleri, açıklanan prosedürleri ve benimsenen prensipleri içeren sistemler bütünüdür.

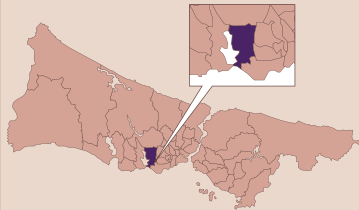
Kalite yönetim sistemi bir organizasyonu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli olan bir sistemdir. Belediyemizde kurulan ve sürekli yürütülecek olan bu sistem ile beklentilerin karşılanması ve sürekli olarak iyileştirme sağlanması hedeflenmektedir.

Kartal Belediyesi İnternet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alıntılanmıştır.
<https://www.kartal.bel.tr/tr/kurumsalyapi/IsoBelgelerimiz.aspx>

KÜÇÜKÇEKMECE



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
766.609

Nüfus Yoğunluğu
17.423 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,6

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
511 TL

Ortalama Yaş
31,7

Ortalama Eğitim Süresi
7,7 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%14

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,9 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallemler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çakıtlarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

766.609 nüfusu bulunan Küçükçekmece Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 17.423 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,6 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 31,7'dir. Ortalama eğitim süresi 7,7 yıl olmakla birlikte, nüfusun %14'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 511 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,9 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma süreci

yönetişiminde ve kurumsal işleyişte; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanma ve hizmet sunumu sürecinde yönetişimde; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik ilkeleri bakımından; iyi yönetişime uygun yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçülünerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

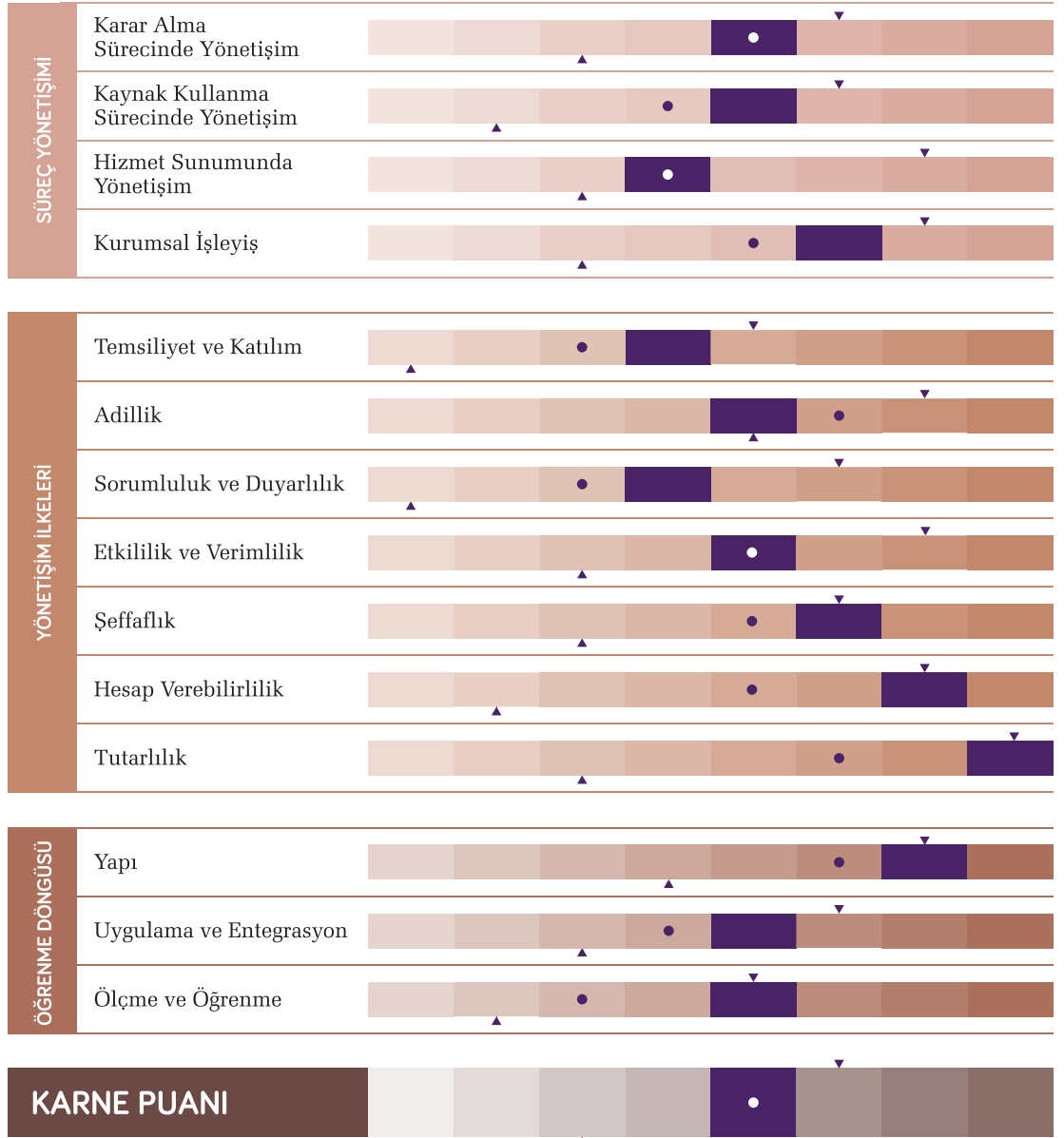
Bünyesinde çalışan memurlara yönelik yıl içerisinde yapılan inceleme ve soruşturmaların sayısını 2016 yılı Faaliyet Raporu'nda paylaşmıştır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından önemli olan bu bilgilerin paylaşımı, belediyenin etik ilke ve kurallara yönelik performansını ölçmek için kıymetli bir gösterge niteliğindedir.

SAYILARLA TEFTİŞ KURULU MÜDÜRLÜĞÜ						
FAALİYET ALANI	İŞİN ADI	BİR ÖNCEKİ YIL İŞİN DURUMU / SAYISI	BU YILKI İŞİN DURUMU / SAYISI	ÖLÇÜ BİRİMİ	İŞİN SÜRESİ	ÇIKTI
Disiplin Soruşturması	Disiplin Soruşturması	1	5	Adet	90 Gün	Disiplin Soruşturması Raporu
İnceleme	İnceleme	1	1	Adet	45 Gün	İnceleme Raporu
Ön İnceleme	Ön İnceleme	8	9	Adet	45 Gün	Ön İnceleme Raporu

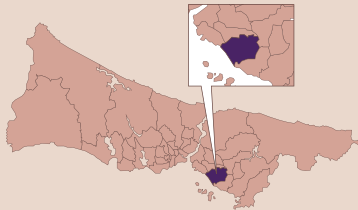
2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 320'den, 13 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

MALTEPE

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
490.151

Nüfus Yoğunluğu
9.248 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,1

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
672 TL

Ortalama Yaş
35,7

Ortalama Eğitim Süresi
9 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%22

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
3,2 m²

*İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallemler İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

490.151 nüfusu bulunan Maltepe Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 9.248 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,1 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 35,7'dir. Ortalama eğitim süresi 9 yıl olmakla birlikte, nüfusun %22'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 672 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 3,2 m²'dir.

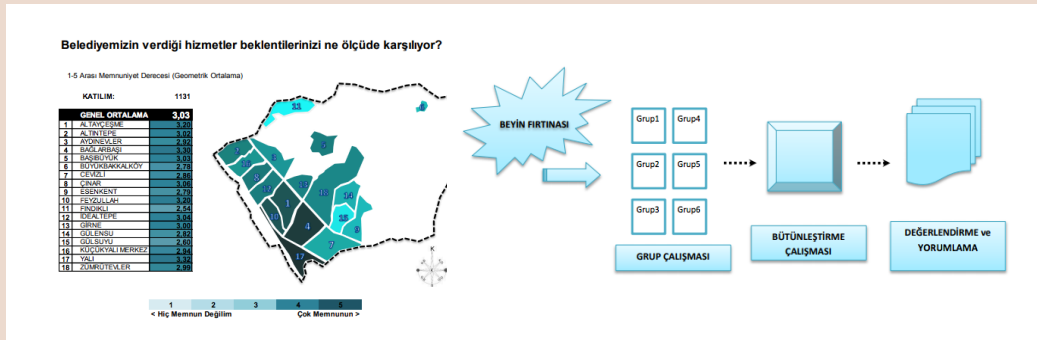
İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma, hizmet sunumu süreçlerinin yönetiminde; etkililik ve verimlilik ilkeleri bakımından

tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanma sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, adillik ilkesi açısından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

Belediye 2015-2019 Stratejik Plan'ını hazırlarken vatandaşlar ile anketler yapmış ve mahalle bazlı belediye hizmet memnuniyet oranlarını Plan'da paylaşmıştır. Buna ek olarak, Plan'ı hazırlanma aşamasında “Sorun Tespit Arama Konferansı” ve “Çözüm ve Projelendirme Arama Konferansı” gibi iki katılım toplantısı gerçekleştirmiştir. Elde edilen sonuçları ise yine Stratejik Plan içerisinde paylaşmıştır. Katılımcı stratejik plan hazırlamak konusunda öne çıkan bir örneğe imza atılmıştır.

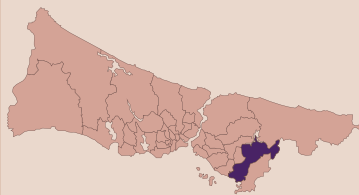


2015-2019 yılı Stratejik Plan sayfa 107 ve 147'den, 13 Mart 2018 tarihinde alıntılanmıştır.

PENDİK



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
691.681

Nüfus Yoğunluğu
3.640 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,6

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
529 TL

Ortalama Yaş
31,2

Ortalama Eğitim Süresi
7,8 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%14

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,4 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

691.681 nüfusu bulunan Pendik Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 3,640 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,6 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 31,2'dir. Ortalama eğitim süresi 7,8 yıl olmakla birlikte, nüfusun %14'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 529 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,4 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetim; sorumluluk ve duyarlılık ilkesi bakımından; iyi yönetime uygun yapının

ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Karar alma süreci yönetiminde; etkililik ve verimlilik, şeffaflık ilkeleri açısından; ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, hizmet sunumu süreci yönetiminde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, adillik, hesap verebilirlik ve rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından açısından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

2007'den günümüze kadar olan belediye meclis kararlarını İnternet sitesi üzerinden kelime ile tarama ve dosya olarak indirme imkânı sunuyor. Bu uygulama vatandaşlara meclis kararlarına erişim ve anlama olanağı vermektedir. Vatandaş odaklı iyi yönetim açısından bu uygulama emsal teşkil etmektedir.

ANASAYFA / KURUMSAL / MECLİS BİLGİ SİSTEMİ / MECLİS KARARLARI

Meclis Kararları

Kelime Giriniz

Başlangıç Tarihi Bitiş Tarihi

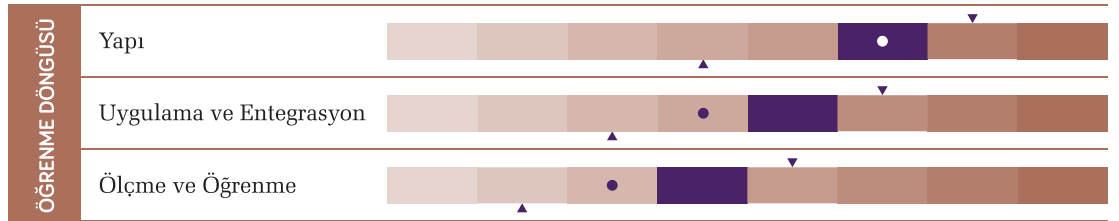
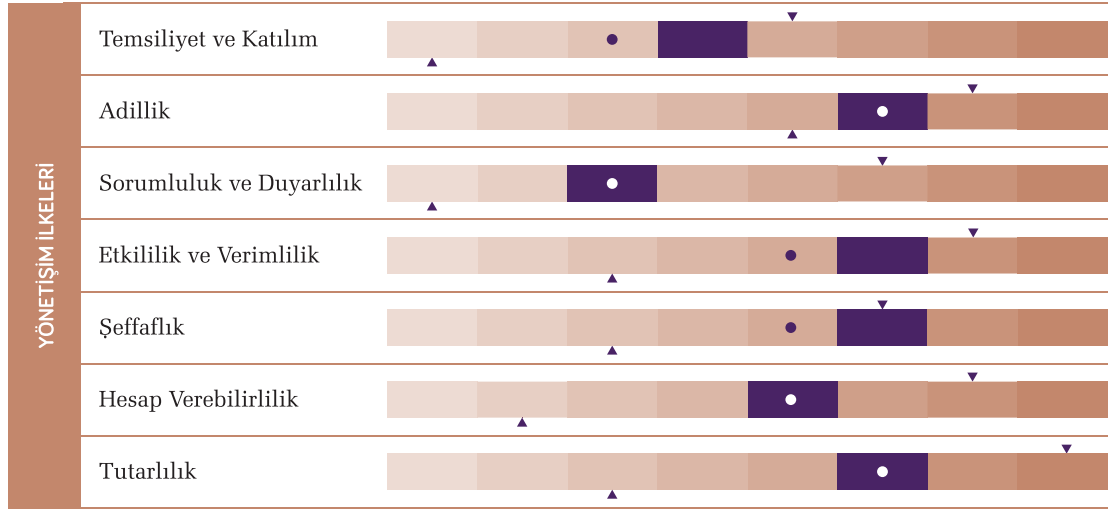
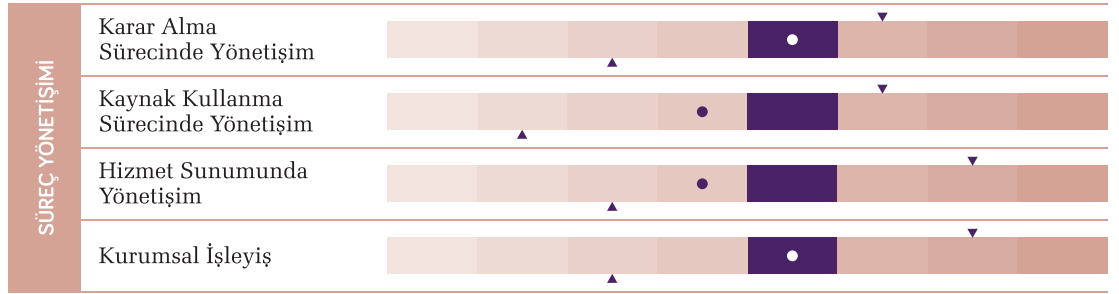
Q Ara

Tarih	Bağlık	Özet	Dosya
20 Mart 2018	2018 Mart Ayı Meclis Kararları	Mart Ayı Meclis Kararları	Dosya
14 Şubat 2018	2018 Şubat Ayı Meclis Kararları	Şubat Ayı Meclis Kararları	Dosya
12 Ocak 2018	2018 Ocak Ayı Meclis Kararları	Ocak Ayı Meclis Kararları	Dosya
19 Aralık 2017	2017 Aralık Ayı Meclis Kararları	Aralık Ayı Meclis Kararları	Dosya
20 Kasım 2017	2017 Kasım Ayı Meclis Kararları	Kasım Ayı Meclis Kararları	Dosya
24 Ekim 2017	2017 Ekim Ayı Meclis Kararları	Ekim Ayı Meclis Kararları	Dosya
20 Eylül 2017	2017 Eylül Ayı Meclis Kararları	Eylül Ayı Meclis Kararları	Dosya
12 Temmuz 2017	2017 Temmuz Ayı Meclis Kararları	Temmuz Ayı Meclis Kararları	Dosya
14 Haziran 2017	2017 Haziran Ayı Meclis Kararları	Haziran Ayı Meclis Kararları	Dosya

Pendik Belediyesi İnternet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<https://www.pendik.bel.tr/bilgisistemi/karar>

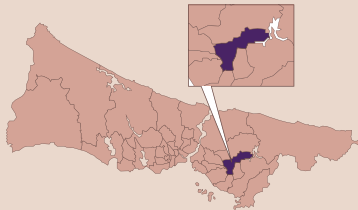
SANCAKTEPE

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
377.047

Nüfus Yoğunluğu
5.985 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,9

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
806 TL

Ortalama Yaş
28,7

Ortalama Eğitim Süresi
7,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%11

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,6 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde Mahallem İstanbul (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise İstanbul 95 projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

377.047 nüfusu bulunan Sancaktepe Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 5.985 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,9 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 28,7'dir. Ortalama eğitim süresi 7,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %11'i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 806 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,6 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma

sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; adillik, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun yapının tesisi bakımından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanma ve hizmet sunumu süreçlerinin yönetimde; temsiliyet ve katılım, etkililik ve verimlilik, şeffaflık ilkeleri bakımından; iyi yönetimle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir.

ÖRNEK UYGULAMA

İnternet sitesinde Etik Kurul mevzuatı, Etik Komisyon görevleri ve Etik Sözleşmesi ile beraber Etik Komisyon üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini paylaşmıştır. Bu şekilde toplu, anlaşılır ve erişilebilir bilgi sunulması vatandaşların Etik Komisyonlarına yapacakları başvuruları artıracaktır. Böylece belediye üst yönetimi vatandaşların kendi kurumsal işleyişleri hakkında olası memnuniyetsizliklerini öğrenme imkânına da sahip olacaktır.



SANCAKTEPE
BELEDİYESİ

BURASI YENİ İSTANBUL
geleceğe davet...

Etik Kurul

← İşlemler / Yönetim / Etik Kurul

YÖNETİM

- Belediye Meclisi
- Belediye Encümeni
- Başkan Yardımcıları
- Organizasyon Şeması
- Kurumsal Kimlik
- Kalite Politikamız
- Etik Kurul
- Müdürlükler

KAMU GÖREVLİLERİ ETİK KURULU KURULMASI HAKKINDA

5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kararın 8 Haziran 2004 tarih ve 25498 sayılı, Etik Kurulu'nun Başkan ve Üyelerinin atanmasına ilişkin 2004/7791 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'nın 9 Eylül 2004 tarih ve 25578 sayılı, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru ve Esasları Hakkında Yönetmelik ise 13 Nisan 2005 tarih ve 25785 sayılı Resmî Gazetelerinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Bu yönetmeliğin amacı; kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerini yerine getirmesinde adalet, dürüstlük, saygınlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumdaki güvenliği yaratan durumlardan kaçınarak kadimdeki suniyle kamu yönetimine halkın güvenini artırarak topluma kamu görevlilerinden beklemeye hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir.

ETİK KOMİSYONUMUZUN TEŞKİLİ VE GÖREVLERİ

13.04.2005 tarih ve 25785 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 29. maddesi gereğince Belediye Başkanlığımızca Etik Komisyon oluşturulmuştur.

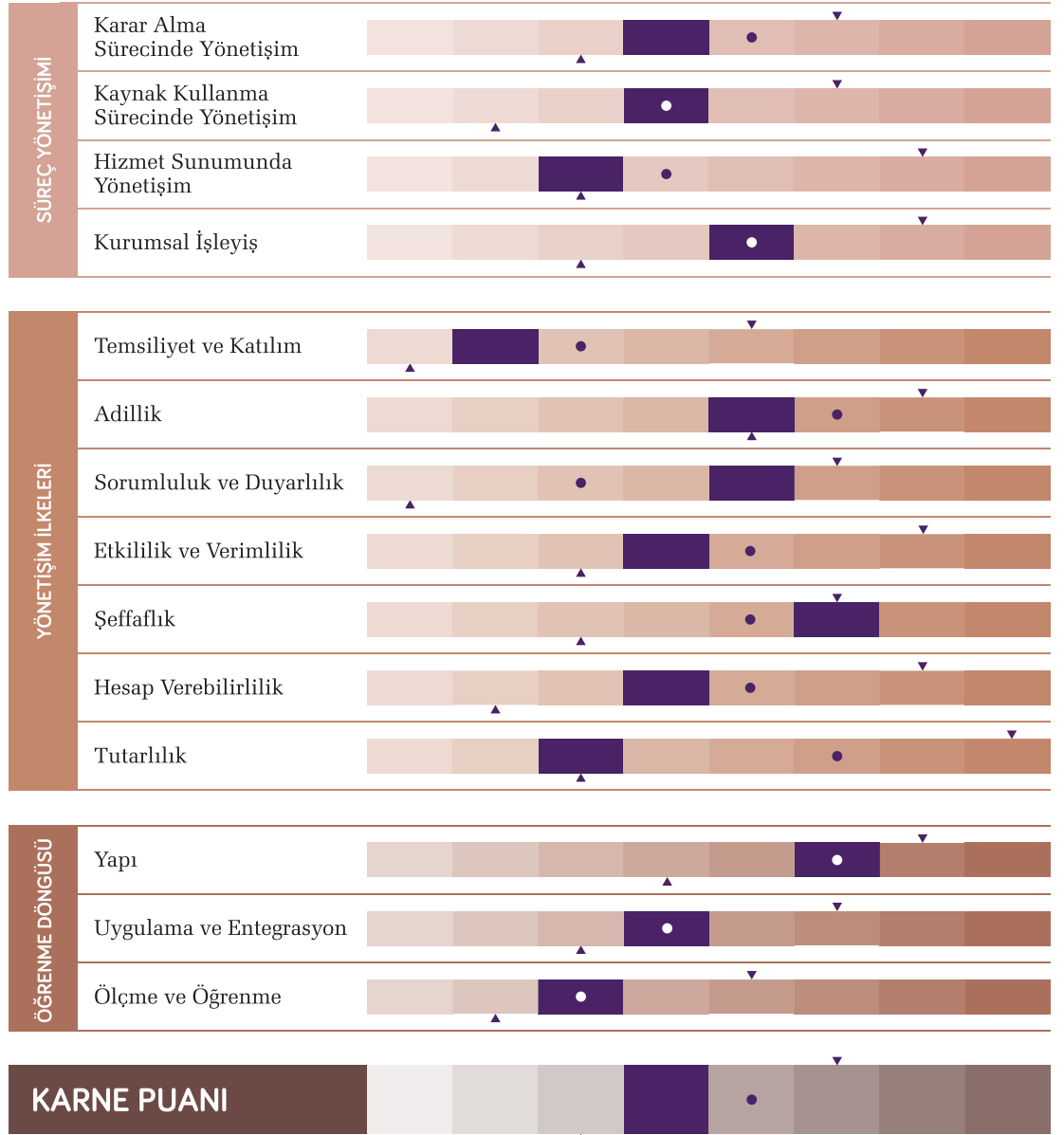
Etik Komisyonunun görevi kurum ve kuruluşlarda, etik kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek, personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmede bulunmak ve etik uygulamaları değerlendirmektir.

Etik Komisyonu üyelerinin ne kadar süreyle görev yapacağı ve diğer hususlar, Belediye Başkanımız tarafından belirlenir. Etik Komisyonu, Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile işbirliği içinde çalışmaktadır.

Sancaktepe Belediyesi internet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
http://www.sancaktepe.istanbul/tr/etik-kurul

SARIYER

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
342.753

Nüfus Yoğunluğu
1.936 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,2

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
906 TL

Ortalama Yaş
34,9

Ortalama Eğitim Süresi
8,9 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%20

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,8 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde Mahallem İstanbul (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise İstanbul 95 projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

342.753 nüfusu bulunan Sarıyer Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 1.936 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,2 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 34,9'dur. Ortalama eğitim süresi 8,9 yıl olmakla birlikte, nüfusun %20'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 906TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,8 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetim ve kurumsal işleyiş; iyi yönetime uygun yapının

ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve uygulamaların ölçümlenerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık ilkeleri açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, karar alma ve hizmet sunumu süreçleri yönetiminde; temsiliyet ve katılım, adillik, etkililik ve verimlilik, hesap verebilirlik ve rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından açısından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

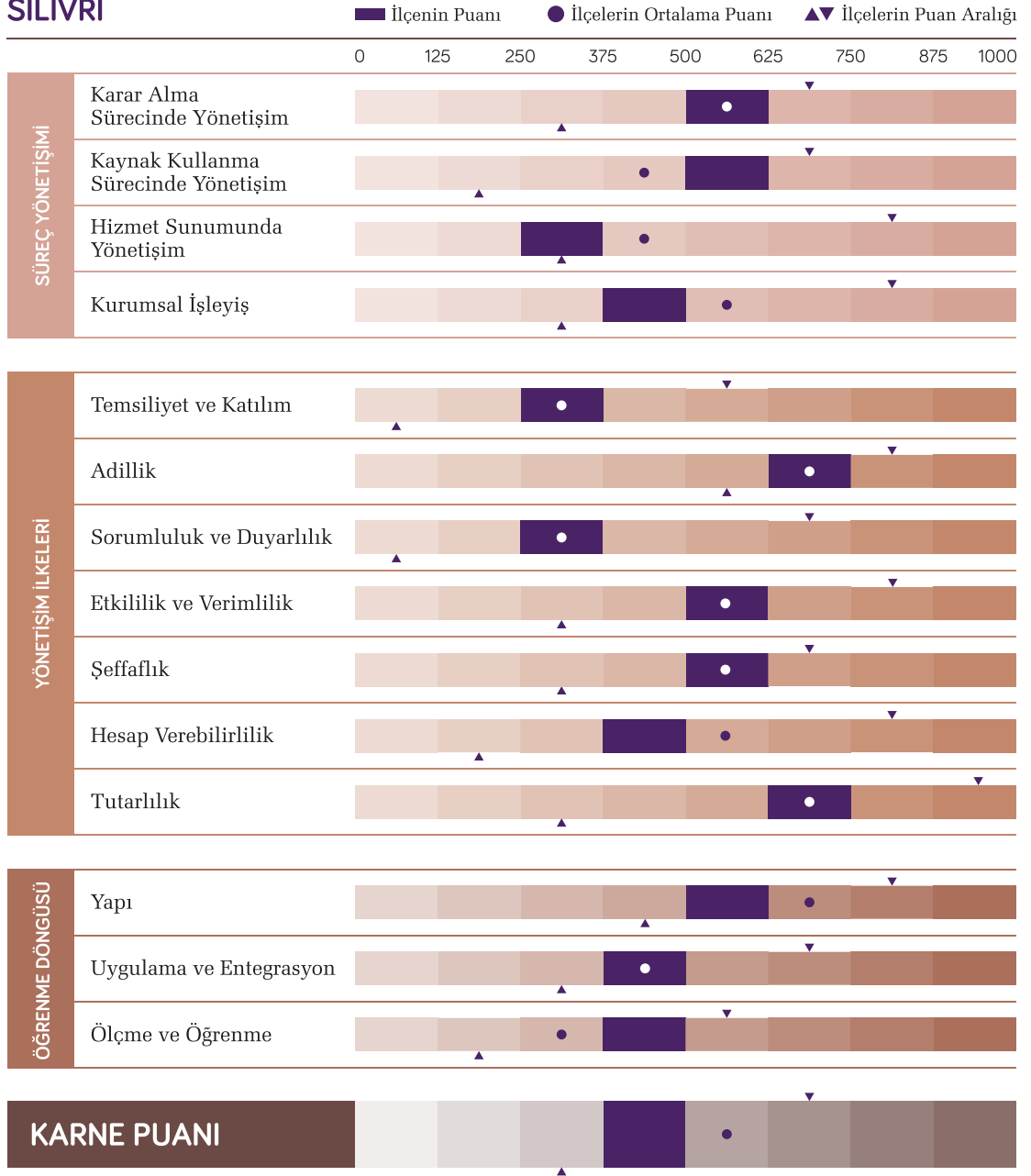
ÖRNEK UYGULAMA

Meclis görüşme kaset kayıtlarını yazılı hale getirmiş ve İnternet üzerinden indirme imkânı ile vatandaş erişimine sunmuştur. Bu paylaşım şekli, genel olarak belediye meclisinin, özel olarak da meclis üyelerinin şeffaf ve hesap verebilir olması açısından önem taşımaktadır.

Meclis Kaset Çözümleri	
Meclis Gündemleri	Meclis Kaset Çözümleri
MECLİS KARAR ÖZETLERİ	09 Şubat 2018 Tarihli, İstanbul İli Sarıyer İlçesi Sarıyer Belediye Meclis'inin 2018 Yılı Şubat Ayı Toplantısının 2. Birleşimi
Meclis İlanları	05 Şubat 2018 Tarihli, İstanbul İli Sarıyer İlçesi Sarıyer Belediye Meclis'inin 2018 Yılı Şubat Ayı Toplantısının 1. Birleşimi
Meclis Kararları	05 Ocak 2018 Tarihli, 05.01.2018 OCAK AYI MECLİS 2.BİRLEŞİMİ
Meclis Kaset Çözümleri	05 Ocak 2018 Tarihli, 05.01.2018 OCAK AYI MECLİS 2.BİRLEŞİMİ
	02 Ocak 2018 Tarihli, 02.01.2018 OCAK AYI 1. BİRLEŞİMİ

Sarıyer Belediyesi İnternet sitesinden 05 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<http://sariyer.bel.tr/Meclis/MeclisKararlari.aspx>

SİLİVRİ



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
170.523

Nüfus Yoğunluğu
199 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,2

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
775 TL

Ortalama Yaş
34,2

Ortalama Eğitim Süresi
7,5 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%12

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,4 m²

*İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

170.523 nüfusu bulunan Silivri Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 199 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,2 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 34,2'dir. Ortalama eğitim süresi 7,5 yıl olmakla birlikte, nüfusun %12'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 775 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,4 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma sürecinde yönetişiminde; temsiliyet ve katılım, adillik, sorumluluk ve duyarlılık,

etkililik ve verimlilik, şeffaflık, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri açısından; iyi yönetişime uygun uygulamaların geliştirilmesi açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanımı sürecinde yönetişim ve ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek sürekli gelişim ortamının tesisi konularında gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, hizmet sunumu süreci yönetişiminde ve kurumsal işleyişte; hesap verebilirlik ilkesi açısından; iyi yönetişim uygun yapının oluşturulması açısından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

Stratejik Plan içerisinde dış paydaşların isteği doğrultusunda, hemşehrilik ve kentlilik bilincini mahalle düzeyinde yaymak üzere Mahalle Evleri adlı bir uygulamayı yürütmeye koymuştur. Bu kapsamda yapılan çalışmalar 2016 yılı Faaliyet Raporu içerisinde paylaşılmıştır. Belediyelerin mahalli müşterek fayda ve değerleri yaymak için mahallelerde hemşehrilik ve kentlilik bilincini kurumsal çalışmalar ile desteklemesi yerel katılımcı demokrasi için büyük önem taşımaktadır.

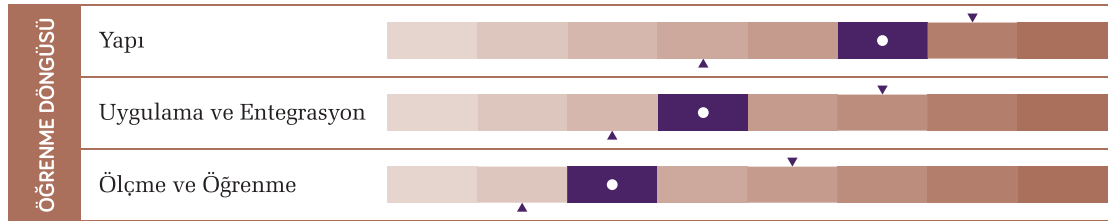
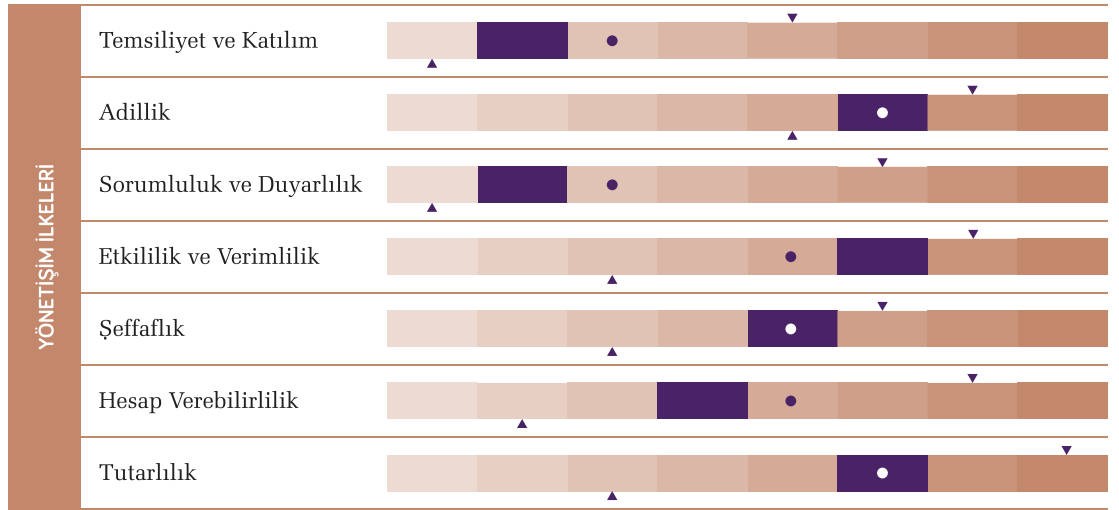
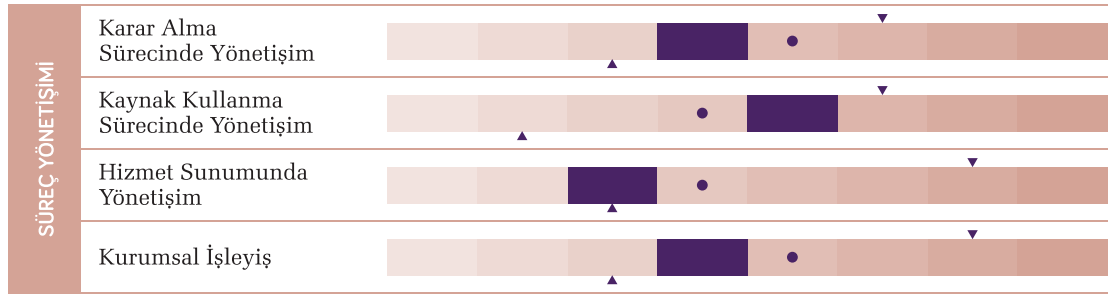
Mahalle Evleri

Silivri Belediye Başkanı Özcan Işıklar'ın en önemli sosyal projelerinden biri olan, mahallelerde hemşehricilik bilincinin ve kentleşmenin gelişimine yönelik faaliyetlerde bulunmak, kadınlara yönelik hizmetler gerçekleştirmek amacıyla kurulan Silivri Belediyesi Mahalle Evleri bugün toplamda 500 kursiyere ulaştı. Ahşap Seramik Boyama, Kurdele Nakış ve Dekoratif Sabun Yapımı kurslarının yanı sıra, sağlık ve eğitim seminerlerinin de verildiği Mahalle Evleri'nde kadınlar üretiyor, kazandıkları özgüvenle ürettiklerini sergiliyor.

Stratejik Plan sayfa 151'den ve Faaliyet Raporu sayfa 84'ten, 13 Mart 2018 tarihinde alıntılanmıştır.

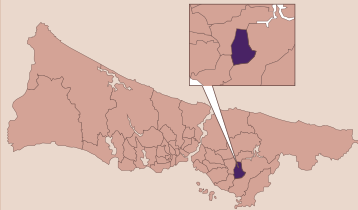
SULTANBEYLİ

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
324.709

Nüfus Yoğunluğu
11.197 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
4,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
412 TL

Ortalama Yaş
27,3

Ortalama Eğitim Süresi
6,4 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%6

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,5 m²

*İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallemler İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

324.709 nüfusu bulunan Sultanbeyli Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 11.197 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 4,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 27,3'tür. Ortalama eğitim süresi 6,4 yıl olmakla birlikte, nüfusun %6'sı üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 412 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,5 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, adillik, şeffaflık, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri açısından; iyi yönetime uygun

yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve uygulamaların ölçülünerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanımı sürecinde yönetim açısından; etkililik ve verimlilik ilkesi bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte karar alma, hizmet sunumu sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik ilkesi açısından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

Sultanbeyli Araştırma Geliştirme Merkezi SARGEM

Nedir SARGEM?

SARGEM, Sultanbeyli Belediyesi Personellerinden oluşan ,belediye hizmetlerinde toplam kalite artışını hedefleyen, bu çerçevede belirlenmiş hizmet başlıkları altında ulusal ve uluslararası düzeyde tüm yenilikleri inceleyen, kurum içi istatistik, raporlama ve danışmanlık hizmetleri sunan strateji oluşturma (Think-tank) ekibidir.

Üretilecek Yeni Hizmet ve Değerler Nelerdir?

- İlçe Mahalle İstatistikleri Veritabanı (Web Sitesi ve Mobil Uygulama),
- Stratejik Plan Hizmet Başlıkları Araştırma Raporları,
- Başkanlık, Başkan Yardımcılıkları ve Müdürlüklere Yönelik Danışmanlık ve Projelendirme Hizmetleri,
- Hizmet Etkinlik & Verimlilik Analizleri,
- Sosyopark Kurulması ve Akademisyenlerle Koordinasyon,
- Personel Uzmanlık Ve Tecrübe Paylaşım Programlarının Tasarlanması,

Sargem İletişim

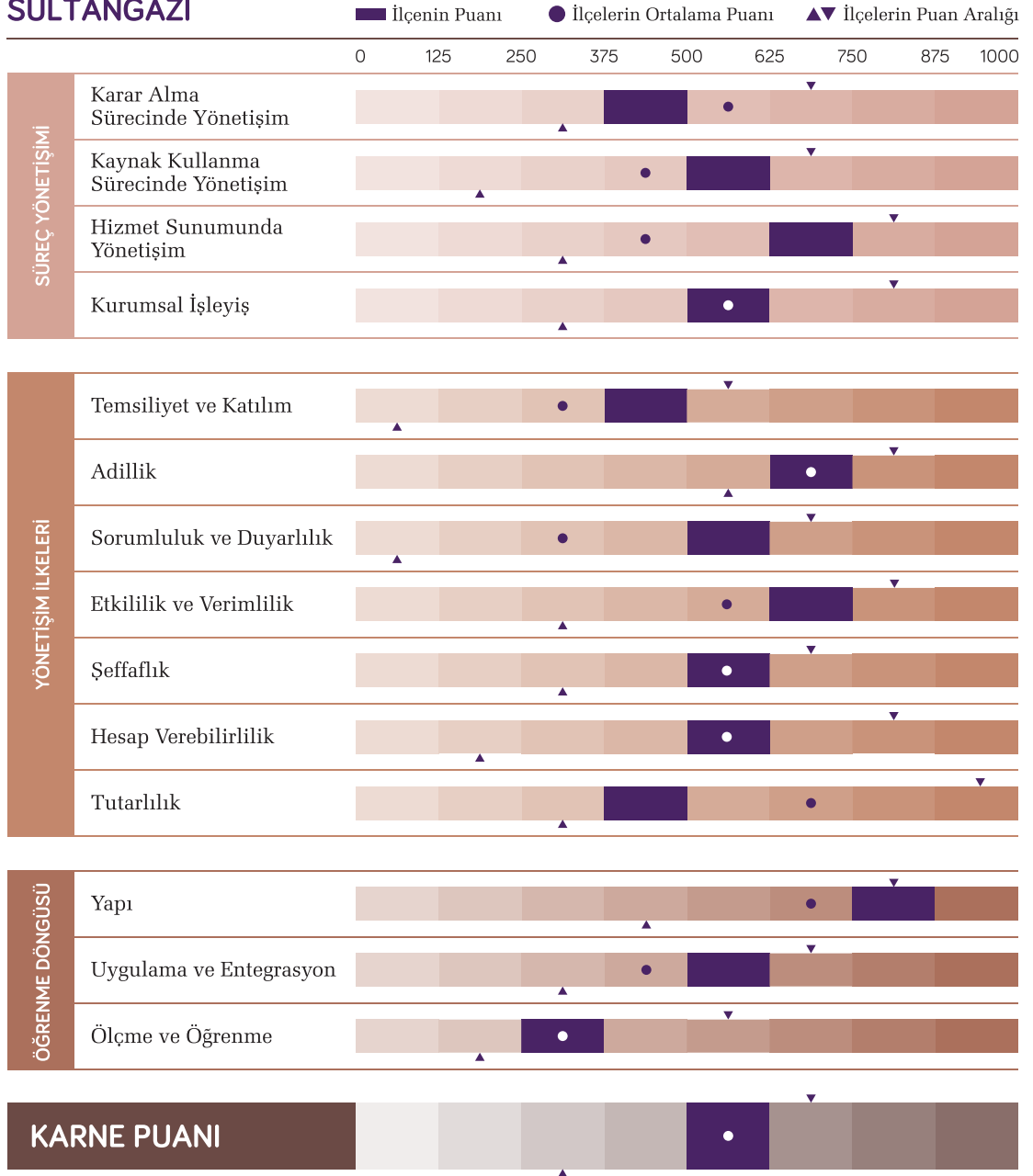
Mail: arge@sultanbeyli.bel.tr

[Projenizi göndermek için](#)

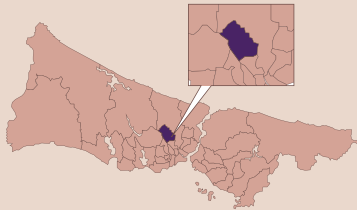
[Tıklayınız](#)

Toplam kalite yönetimini geliştirmek, veri temelli hizmet analizi yapmak, yenilikleri izlemek ve kurum içi istatistik, raporlama ve danışmanlık hizmet sunmak üzere SARGEM (Sultanbeyli Araştırma Geliştirme Merkezi) adlı bir birimi kurmuştur. Belediyelerde iyi yönetimin gelişmesi açısından bu tarz birimlerin mevcut olması ve faaliyet göstermesi örnek olacak bir uygulamadır.

SULTANGAZİ



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
525.090

Nüfus Yoğunluğu
14.192 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
4,2

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
485 TL

Ortalama Yaş
28,7

Ortalama Eğitim Süresi
6,4 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%6

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,8 m²

*İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

525.090 nüfusu bulunan Sultangazi Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 14.192 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 4,2 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 28,7'dir. Ortalama eğitim süresi 6,4 yıl olmakla birlikte, nüfusun %6'sı üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 485 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,8 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kurumsal işleyişte iyi yönetişimin benimsenmesi bakımından; adillik, şeffaflık,

hesap verebilirlik ilkeleri açısından; ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek sürekli gelişimin sağlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanma ve hizmet sunumu süreçlerinin yönetişimde; temsiliyet ve katılım, sorumluluk ve duyarlılık, etkililik ve verimlilik açısından; iyi yönetişime uygun yapının geliştirilmesi ve bu yapıya uygun uygulamaların geliştirilmesi açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, karar alma süreci yönetişiminde; rapor ve dokümanların tutarlılığı konusunda diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

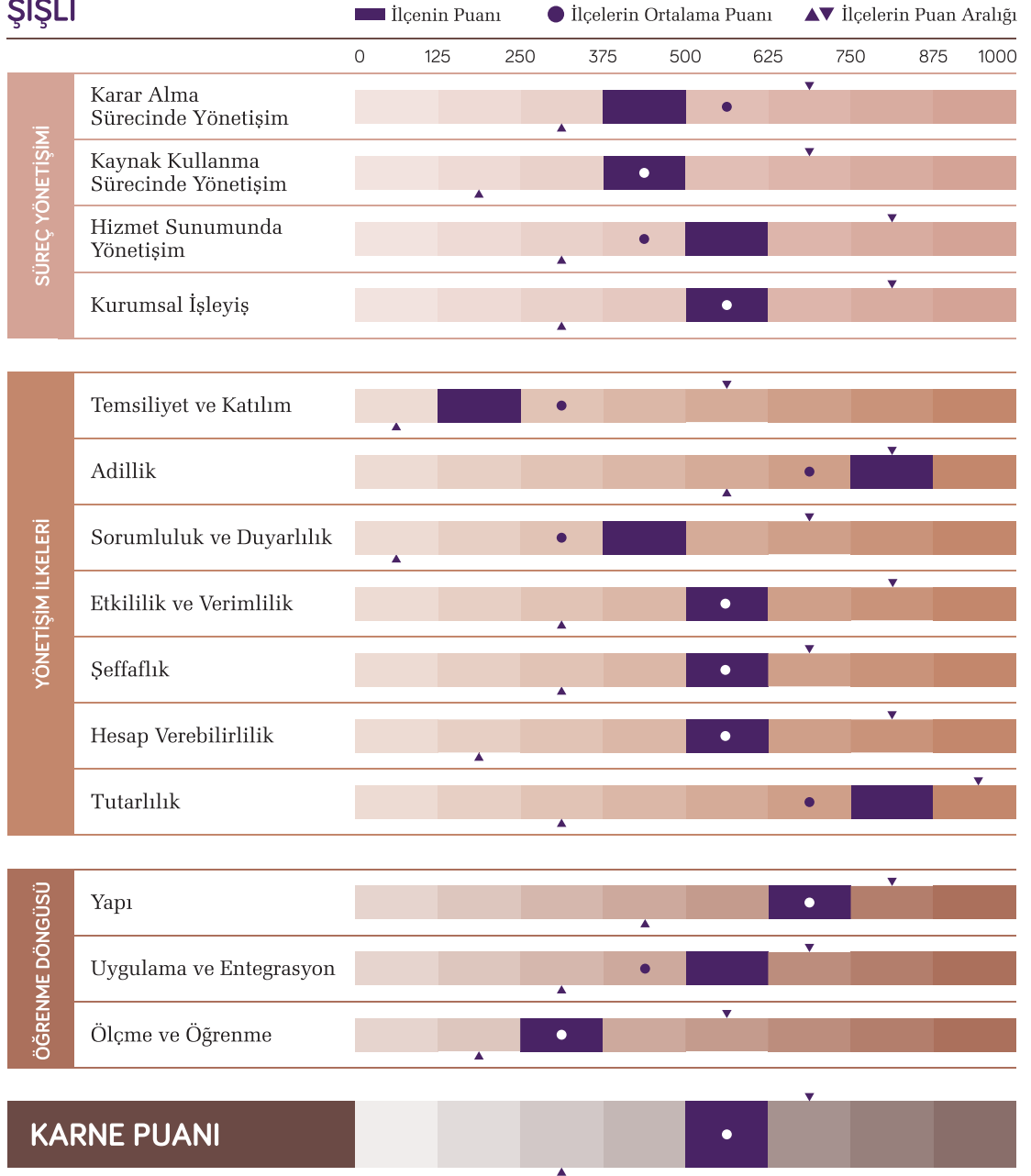
ÖRNEK UYGULAMA

TABLO 3. 2016 MAHALLE BAZLI KONU DAĞILIMI (İLK 3 MAHALLE)	
MAHALLE	KONU
CEBECİ MAHALLESİ	Yol Yapım Onarım Talebi
	Kaldırım Yapım Onarım Şikayetleri
	Kaldırım İsgali
YUNUS EMRE MAHALLESİ	Yol Yapım Onarım Talebi
	Kaldırım Yapım Onarım Şikayetleri
	Ağaç Kesim Budama Talebi
50.YIL MAHALLESİ	Yol Yapım Onarım Talebi
	Kaldırım Yapım Onarım Şikayetleri
	Kaldırım İsgali

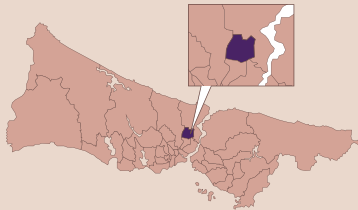
2016 yılı Faaliyet Raporu'nda mahalle bazlı olarak ilk üç şikâyetlerin konusunu paylaşmıştır. Vatandaş memnuniyetini ölçmek için iyi bir göstergesi olan şikâyetlerin mahalle ve konu bazlı olarak kamuoyunun bilgisine sunulması iyi yönetim uygulama bazlı olarak güçlendirecektir. Bu uygulama daha detaylı ve her mahalle için yapılması durumunda oldukça ileri düzeyde bir örnek teşkil edecektir.

Sultangazi Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 106'dan, 13 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

ŞİŞLİ



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
272.803

Nüfus Yoğunluğu
27.280 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
2,7

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.611 TL

Ortalama Yaş
36,9

Ortalama Eğitim Süresi
9,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%24

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,1 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

272.803 nüfusu bulunan Şişli Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 27.280 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 2,7 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 36,9'dur. Ortalama eğitim süresi 9,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %24'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.611 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,1 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; etkililik ve verimlilik, şeffaflık,

hesap verebilirlik ilkeleri açısından; iyi yönetime uygun yapının geliştirilmesi ve ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek sürekli gelişimin sağlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu yönetiminde; adillik, sorumluluk ve duyarlılık, rapor ve dokümanların tutarlılığı bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, karar alma süreci yönetiminde, temsiliyet ve katılım ilkesi bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

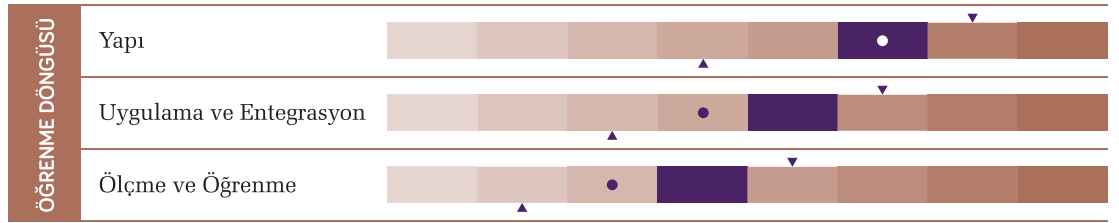
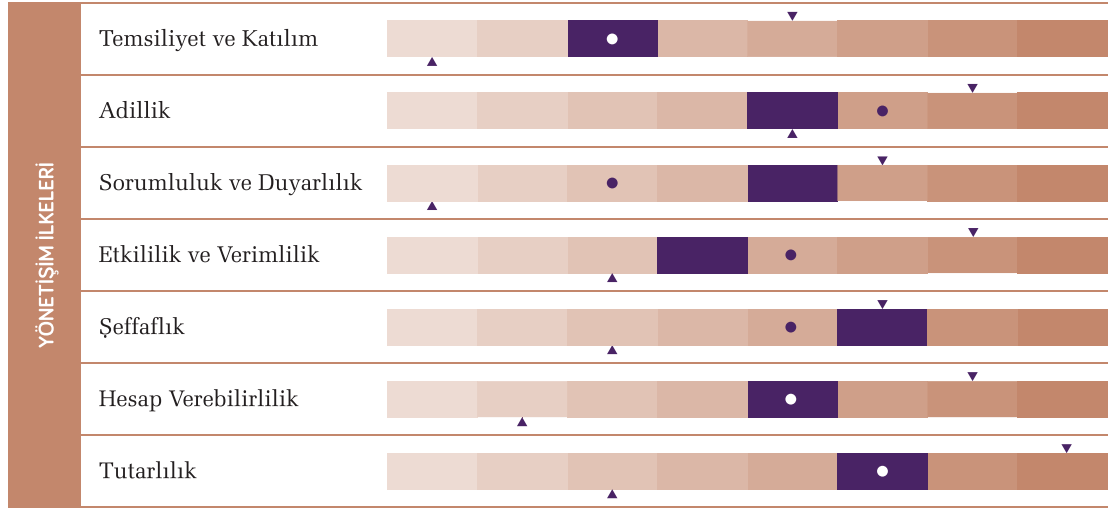
ÖRNEK UYGULAMA



Hazırladığı Etik Bilgilendirme Broşürü'nü vatandaşların erişim ve kullanımı için İnternet sitesine koymuştur. Broşürde kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilkeler ve davranış biçimleriyle beraber ilgili mevzuat da açıklanmıştır. Vatandaşların bu konuda belediyeler tarafında bilgilendirilmesi ve aksiyon almaya teşvik edilmesi yoluyla, daha adil ve etik yapı oluşmasını sağlamak açısından dikkat çekici bir uygulamadır.

TUZLA

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



KARNE PUANI

İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
242.222

Nüfus Yoğunluğu
1.755 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,4

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
1.064 TL

Ortalama Yaş
30,8

Ortalama Eğitim Süresi
8,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%17

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde Mahalle İstanbul (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise İstanbul 95 projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

242.222 nüfusu bulunan Tuzla Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 1.755 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,4 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 30,8'dir. Ortalama eğitim süresi 8,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %17'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 1.064 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1m²'dir.

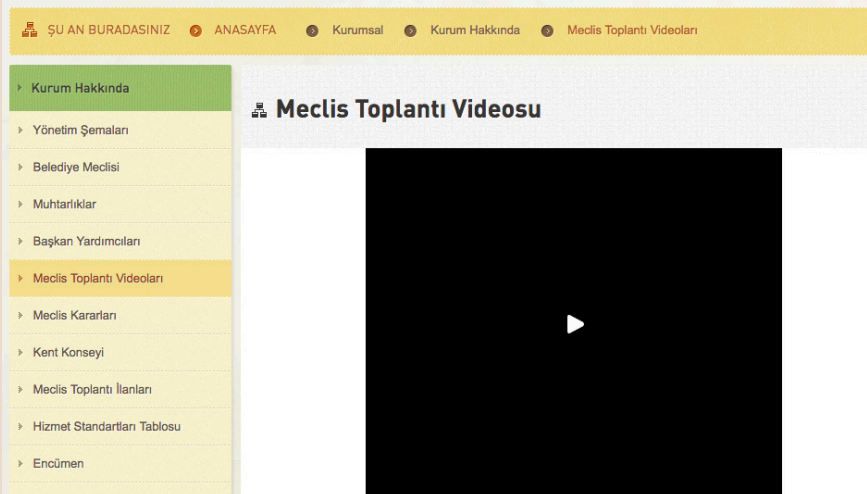
İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım, hesap verebilirlik ve rapor

ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri açısından; iyi yönetişime uygun yapının geliştirilmesi açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu yönetiminde ve kurumsal işleyişte; sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık ilkeleri açısından; iyi yönetişime uygun uygulamaların geliştirilmesi ve bu uygulamaların ölçümlenerek sürekli öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, karar alma süreci yönetiminde, adillik, etkililik ve verimlilik ilkeleri bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

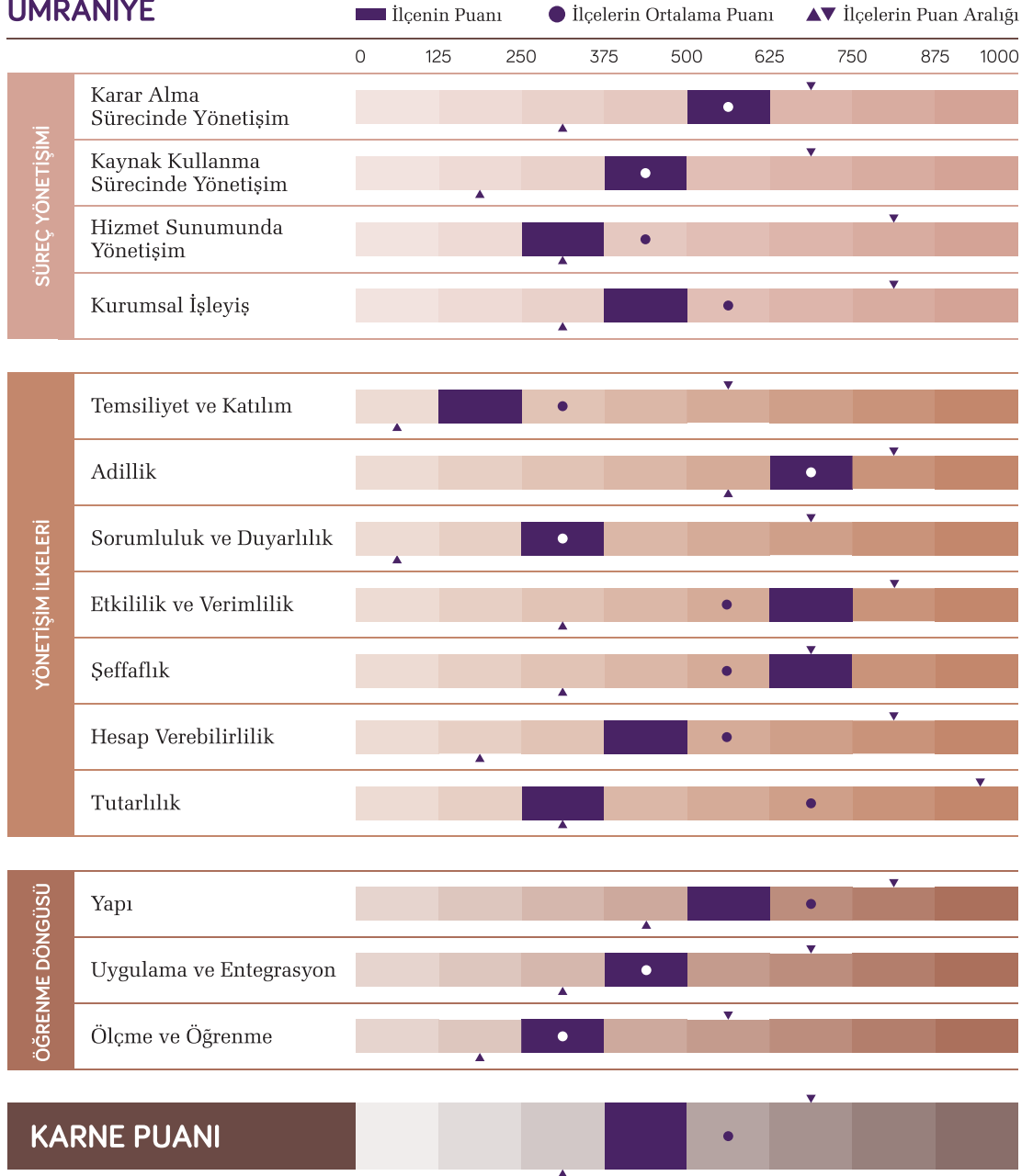
ÖRNEK UYGULAMA

Meclis toplantı videolarını İnternet sitesi üzerinden erişime açmıştır. Bu uygulama belediye karar alma sürecini şeffaf ve hesap verebilir kılmak açısından güçlü bir adımı yansıtmaktadır.

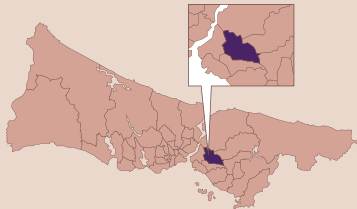


Tuzla Belediyesi İnternet sitesinden 13 Mart 2018 tarihinde, aşağıdaki adresten alınmıştır.
<https://www.tuzla.bel.tr/video-galeri/41/4/ideogallery.aspx>

ÜMRANIYE



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
694.154

Nüfus Yoğunluğu
15.090 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,5

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
502 TL

Ortalama Yaş
31,7

Ortalama Eğitim Süresi
8,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%17

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
0,6 m²

* İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahalle İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

694.154 nüfusu bulunan Ümraniye Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 15.090 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,5 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 31,7'dir. Ortalama eğitim süresi 8,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %17'si üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 502 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 0,6 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetişi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma ve kaynak kullanma süreçlerinin yönetiminde; adillik, sorumluluk ve duyarlılık

ilkeleri açısından; iyi yönetime uygun uygulamaların geliştirilmesi ve uygulamaların ölçülünerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Etkililik ve verimlilik ile şeffaflık ilkesi bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte hizmet sunumu sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; temsiliyet ve katılım, hesap verebilirlik, rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri açısından; iyi yönetime uygun yapının oluşturulması konularında diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

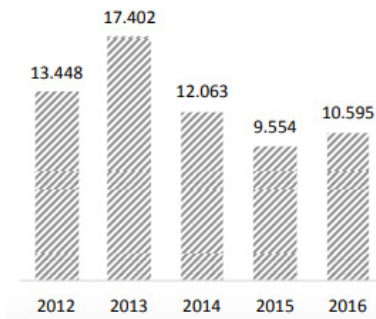
2016 Faaliyet Raporu'nda her müdürlük için talep ve şikâyet yönetimi alanında detaylı bilgiler paylaşmıştır. Belediye bu yaklaşımını “vatandaş ve kalite odaklı” olmak yönetim ilkesi ile ilişkilendirmiştir. Vatandaş memnuniyetini müdürlük bazında yıllık olarak değerlendirmek adına örnek teşkil etmektedir.

ŞİKÂyet TALEP YÖNETİMİ

Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğüne 2016 yılı içerisinde; çevre kirliliği, gürültü denetimi, geri dönüşüm toplama materyalleri, çevre bilinci eğitimi gibi konular başta olmak üzere 10.595 adet talep ve şikâyet başvurusu alınmış ve bu başvurular kısa sürde değerlendirilerek, vatandaşlarımıza dönüş yapılmıştır.

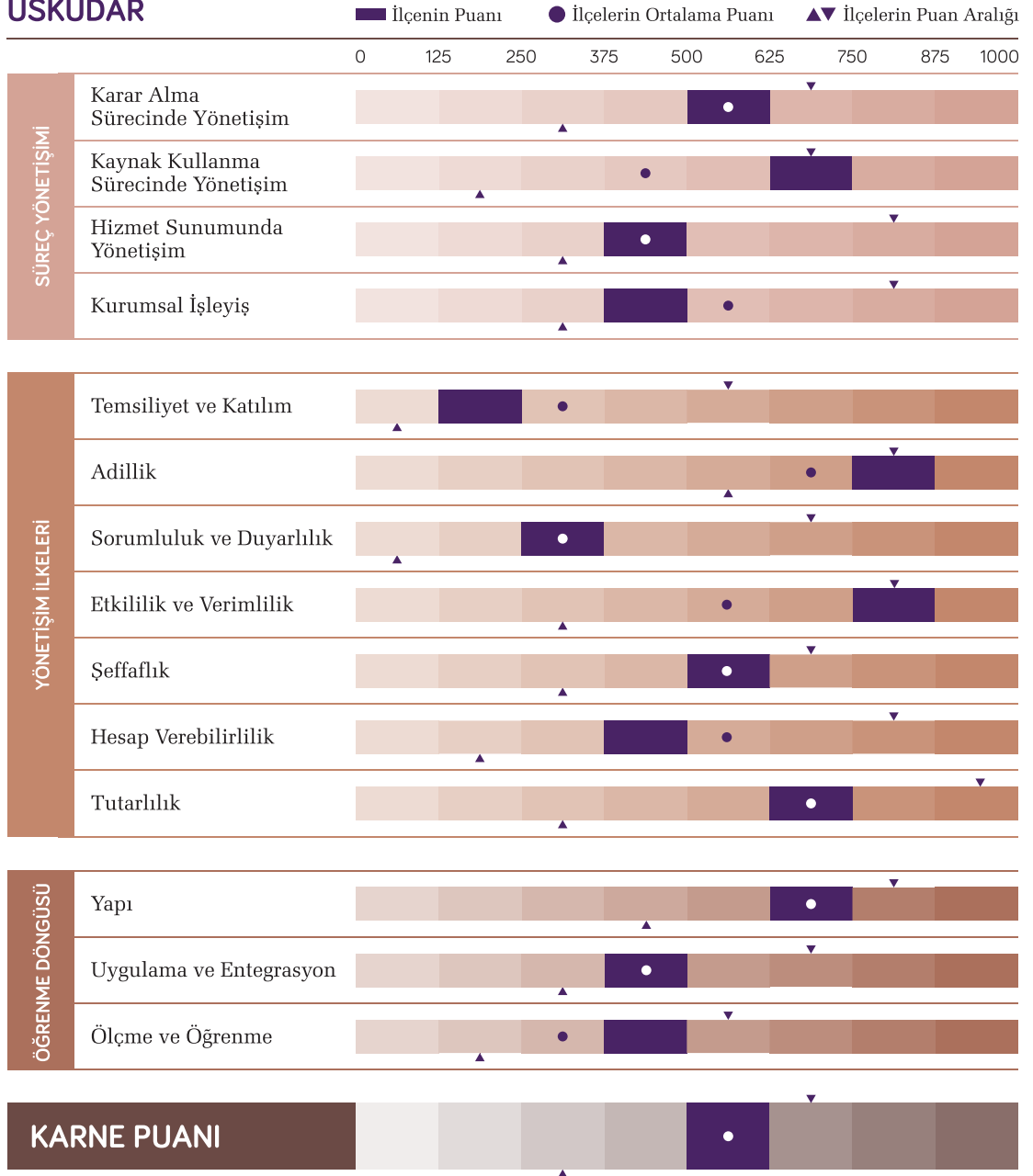
Bu talep ve şikâyetlerin; 426'sı evrak , 2.670'i Çözüm Merkezi, 7.539'u telefon yolu ile müdürlüğümüze gelmiş olup kayıt altına alınmıştır.

Yıllara Göre Şikâyet-Talep Sayısı (adet)

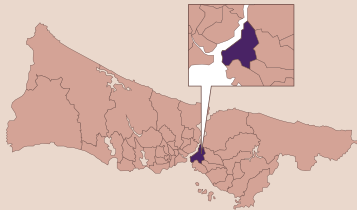


Ümraniye Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporu sayfa 106'dan, 05 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

ÜSKÜDAR



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
535.537

Nüfus Yoğunluğu
15.301 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,1

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
707 TL

Ortalama Yaş
35,5

Ortalama Eğitim Süresi
9,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%23

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
2,5 m²

* İlçe profili bilgilerinde: nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *MahalleM İstanbul (2017)* yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

535.537 nüfusu bulunan Üsküdar Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 15.301 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,1 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 35,5'tir. Ortalama eğitim süresi 9,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %23'ü üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 707 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 2,5 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasıyla aynı aralıktadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, karar alma ve hizmet sunumu süreçlerinde yönetimde; sorumluluk ve duyarlılık, şeffaflık ve

rapor ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri açısından; iyi yönetime uygun yapının ve bu yapıya uyumlu uygulamaların geliştirilmesi açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Kaynak kullanma, süreci yönetiminde; adillik, etkililik ve verimlilik ilkeleri açısından; ortaya konulan uygulamaların ölçümlenerek sürekli öğrenme döngüsünün tamamlanması bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte, kurumsal işleyişte iyi yönetimin benimsenmesi; temsiliyet ve katılım, hesap verebilirlik ilkeleri bakımından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

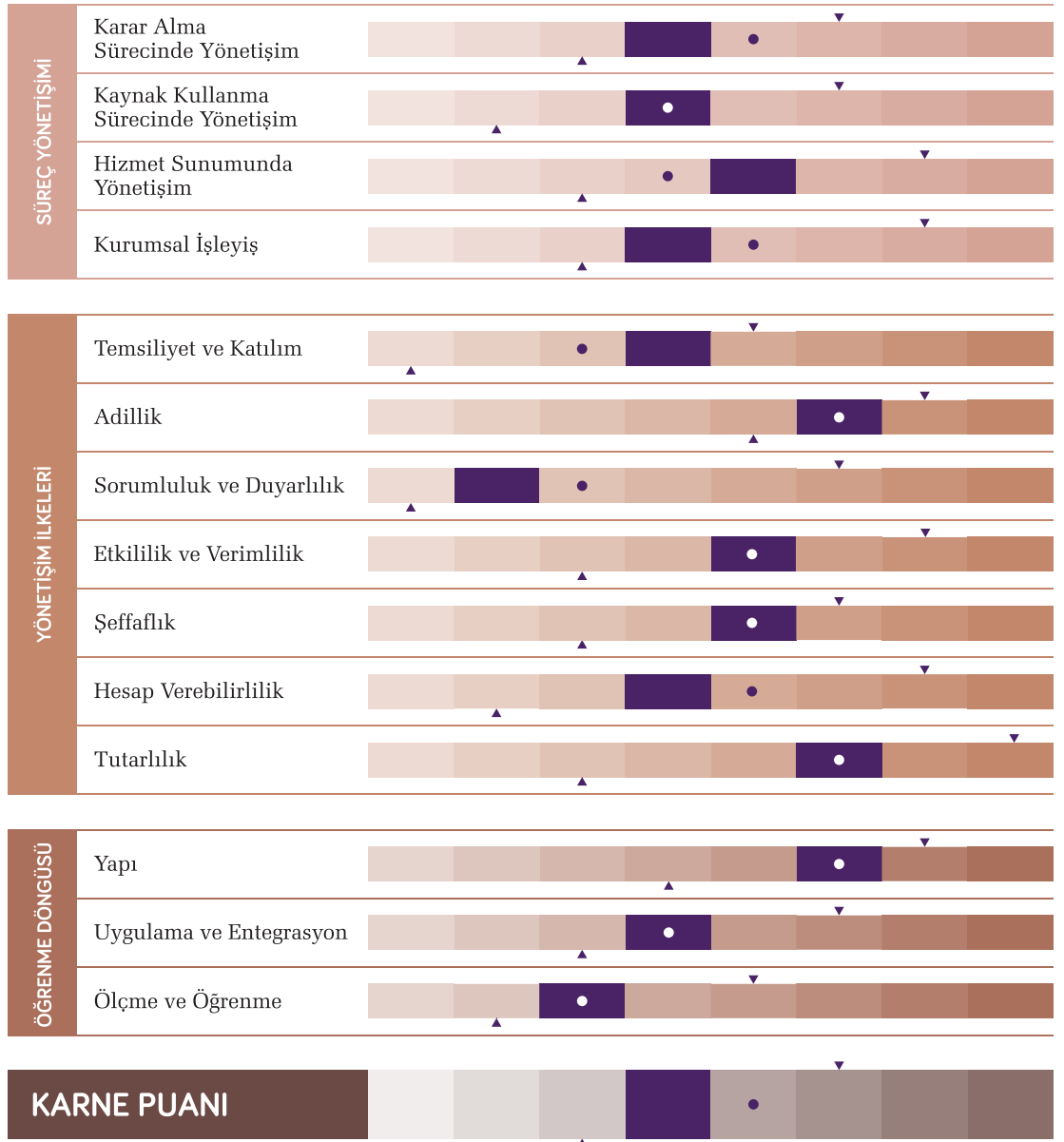
2015-2019 Stratejik Planı içerisinde kaynakların etkin yönetimi ve kullanımı için stratejik amaç, hedefler ve faaliyetler belirlemiştir. 5 yıl için tahsilat, gelir artışı, hibe proje başvurusu sayısı gibi ölçülebilir göstergeler atamıştır. Faaliyet Raporu'nda ise bu amaç doğrultusunda yürüttüğü çalışmalarını göstergeler ile paylaşmıştır.

Performans Göstergesi	Mevcut Durum 2014*	2015	2016	2017	2018	2019
Başvuru yapılan hibe projesi sayısı (Adet)	14	16	20	24	27	30
Başvuru yapılan proje yarışması sayısı (Adet)	1	3	4	4	5	5
Cari yıla ait tahsilat / tahakkuk oranı (%)	73,4	97	95	95	95	95
Çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik yapılan faaliyet sayısı (Adet)	28	60	76	80	85	90
Gelir bütçesi gerçekleşme oranı (%)	54,33	96	96	97	97	98
Gerçekleştirilen yenilikçi proje sayısı (Adet)	1	2	2	3	3	4
Gider bütçesi gerçekleşme oranı (%)	50,78	96	95	95	95	95
ISO 9001 belgelendirme tetkikinin gerçekleştirilmesi (✓)	✓	-	-	✓	-	-
ISO 9001 gözetim tetkikinin gerçekleştirilmesi (✓)	-	✓	✓	-	✓	✓
İstihdam edilen toplam personel sayısı (Adet)	582	587	592	600	607	615
Süreçlerin analizlerinin yapılması (%)	-	75	100	100	100	100

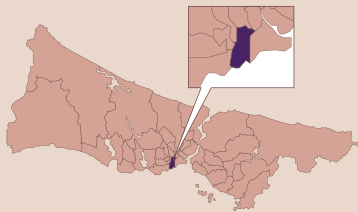
Üsküdar Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı sayfa 65'ten, 05 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

ZEYTİNBURNU

■ İlçenin Puanı ● İlçelerin Ortalama Puanı ▲▼ İlçelerin Puan Aralığı



İLÇE PROFİLİ*



Nüfus
287.897

Nüfus Yoğunluğu
23.991 kişi/km²

Hanehalkı Ortalama Büyüklüğü
3,8

Kişi Başına Yapılan Yıllık Harcama
722 TL

Ortalama Yaş
32

Ortalama Eğitim Süresi
7,2 yıl

Üniversite Mezunu Oranı
%11

Kişi Başına Düşen Yeşil Alan
1,7 m²

*İlçe profili bilgilerinde; nüfus, nüfus yoğunluğu, ortalama yaş, ortalama eğitim süresi, üniversite mezunu oranı ve hanehalkı ortalama büyüklüğünde *Mahallelem İstanbul* (2017) yayınında yer alan 2016 ilçe profillerinden, kişi başına düşen yeşil alan bilgisinde ise *İstanbul 95* projesi (2018) çıktılarından faydalanılmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME

287.897 nüfusu bulunan Zeytinburnu Belediyesi'nde nüfus yoğunluğu km² başına 23.991 kişidir. Ortalama hanehalkı büyüklüğü 3,8 kişiden oluşmaktadır. İlçede bulunan halkın yaş ortalaması 32'dir. Ortalama eğitim süresi 7,2 yıl olmakla birlikte, nüfusun %11'i üniversite mezunudur. 2016 yılı kişi başına yapılan yıllık harcama yaklaşık olarak 722 TL'dir. İlçede kişi başına düşen yeşil alan 1,7 m²'dir.

İlçenin karne puanı tüm ilçelerin ortalamasının altındadır. Karne puanını oluşturan süreç yönetimi, yönetim ilkeleri ve öğrenme döngüsü başlıkları altında bulunan 14 alanda yapılan incelemelerde, kaynak kullanma sürecinin yönetiminde; adillik, etkililik ve verimlilik, şeffaflık ve rapor

ve dokümanların tutarlılığı ilkeleri bakımından; iyi yönetime uygun yapının ortaya konulması, bununla uyumlu uygulamaların geliştirilmesi ve uygulamaların ölçülünerek öğrenme döngüsünün tamamlanması açısından tüm ilçelerin ortalama puanının olduğu aralıkta yer almaktadır.

Hizmet sunumu sürecinde yönetimde; temsiliyet ve katılım ilkesi bakımından gelişim alanı bulunmakla birlikte, tüm ilçelerin ortalama puanlarının üstünde seyretmektedir. Bununla birlikte karar alma sürecinde yönetimde ve kurumsal işleyişte; sorumluluk ve duyarlılık, hesap verebilirlik ilkeleri açısından diğer ilçelere nazaran daha yoğun gelişim kat etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

ÖRNEK UYGULAMA

Yerel kalkınma ve demokrasiyi güçlendirmek için ZEYKOM adlı bir birim kurmuştur. Sürdürülebilir kalkınma hedefi ile katılımcı demokrasinin kurumsal bir yapı ile sürekli kılınması örnek alınacak bir yaklaşım ortaya koymuştur.

ZEYKOM Hakkında

Yerel Kalkınma Çalışmaları

AB Çalışmaları

Kent Konseyi

Yerel Gündem 21

Zeytinburnu Gençlik Meclisi

Linkler

Haberler

İletişim

ZEYKOM

Zeytinburnu Belediyesi olarak, iletişimde altın çağın yaşandığı dünyamızda sorunların evrenselleştğini düşünüyoruz. Dolayısıyla insanlığı ilgilendiren önemli sorunların evrensel ve “entegre” bir akılla ele alınmasının gerektiğine ve bu vizyonla değerlendirilmeyen hiçbir sorunun nihai çözüme kavuşamayacağına inanıyoruz.

Demokratik ve yerel katılım; evrensel çözümlerin en temel ve en sağlam ayağını oluşturmak zorundadır. Dünyada böyle bir algının giderek ağır bastığını görmekteyiz.

Yeryüzünde uç veren ve yeni ortaya çıkan her türlü gelişmeyi çok yakından takip etmekteyiz. Yenilikleri ve çözüm anlayışlarını bir an önce uygulamaya koymak,

ÖZET SONUÇLAR VE ÖNERİLER

VERİ TEMELLİ YÖNETİM ANLAYIŞININ BENİMSENMESİ

Politika önerileri

- **Veriye dayalı karar süreçlerinin oluşturulması:**
 - Belediyelerin bütün yönetim süreçlerinde veri kullanımını, kayıt tutulmasını ve iletişimi artırmaları gerekir.
 - Alınan her karar, veriye ve kanıta dayandırılmalıdır.
- **Süreçlerin veriye dayalı değerlendirilmesi:**
 - Katılım ve işbirliği süreçlerinde iletişim verilere dayalı olmalıdır.
 - Veriye dayalı değerlendirmelerin yapılması ve sonuçların paylaşılması gereklidir.
 - Yapılan her faaliyet, veri temelli olarak ve bütün yönleriyle kayıt altına alınmalıdır (sunulan hizmet sayısı, harcanan/kullanılan kaynak vb. gibi).

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler

- Veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesi için Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun tam uygulanması sağlanmalıdır. Bunun için Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan çalışmaya (1. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak (2004), T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) uygun olarak İçişleri Bakanlığı bir yönetmelik hazırlamalıdır. Sayıştay tarafından da bu yönetmeliğe uygun olarak denetim gerçekleştirilmelidir.
- Süreçlerin veri temelli olarak değerlendirilmesi için Belediye İç Denetçileri eğitilmeli ve bir uygulama yönetmeliği çıkarılmalıdır.

ANLAMLI PAYDAŞ KATILIMININ SAĞLANMASI

Politika önerileri

- **Farklı paydaşları kapsayan katılım:**
 - Belediyeler, farklı süreçlerde, vatandaşların, konunun uzmanlarının ya da meslek grubu mensuplarının katılımını sağlamalıdır.
 - Belediyeler, sivil toplum, kamu kurumları ve üniversitelerle işbirliği içinde çalışma prensibini benimsemelidirler.
- **Katılım süreci öncesinde tüm paydaşlara uygun bilgilendirme:**

- Tüm paydaşlarla; katılım öncesinde, gündem, toplanılacak yer, karar alma biçimi, bilgilendirme dokümanları paylaşılmalıdır. Toplantı sonrasında ise, katılımcı listesi, öneriler ve çıkan sonuçlar ile ilgili paydaşlara bilgi sunulmalıdır.

- Önerilen her karar taslağının, belediyelerin İnternet sayfasında ve basılı olarak tüm paydaşların görüşüne değerlendirmeye fırsat verecek kadar önceden sunulmalıdır.

• **Farklı paydaşların katılımını sağlamaya yönelik çalışmalar için kaynak ayrılması:**

- Kurum içi ve dışı katılımcı yönetim anlayışı önemsenmeli, farklı paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasına özen gösterilmelidir. Anlamlı katılım süreçleri için önceden prosedür oluşturulmalı ve uygulanmalı, ayrıca katılımın kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar için kaynak ayrılmalıdır.

• **Katılım sürecindeki öneriler ve alınan kararlar hakkında geri bildirimde bulunma:**

- Katılımcı biçimde alınan kararların uygulamalarıyla ilgili sonuçlar kayıt altına alınarak, ilgili paydaşlara raporlanmalıdır.

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler

• 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 24. maddesinde söz edilen İhtisas Komisyonlarına katılımı düzenleyen fıkradaki “...katılabilir ve görüş bildirebilir.” ibaresi, “... katılır ve görüş bildirir.” olarak değiştirilmelidir.

• 3194 sayılı İmar Kanunu’nun 8. maddesi, imar planlarının hazırlanma sürecini de kapsayarak, vatandaşların, meslek odalarının ve sivil toplum örgütlerinin katılımını sağlayacak biçimde değiştirilmelidir.

• Kesinleşen imar planlarına dair halkın bilgilendirilmesine ilişkin düzenlemelerin daha anlaşılır biçimde yapılması için İmar Kanunu’na net hükümler konulmalıdır.

• Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik’in 5. maddesine “Kamu hizmetlerinin tanıtımı, hemşerilerin bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınıp katkılarının sağlanması için planlı toplantılar düzenler. Karar taslakları da uygun bir süre öncesinde yurttaşların bilgisine sunulup, alınacak görüşler de eklendikten sonra karar organlarına iletilmelidir.” cümlesi eklenmelidir.

• 20 yıldan bu yana gündemde olan İdari Usul Kanun Tasarısı taslağı gözden geçirilerek TBMM’ye sunulmalıdır. Bu kanunda, yurttaşların kamuya başvuruları başta olmak üzere, her türlü ilişkilerin önceden belirlenmiş usullere göre yürütülmesi, yurttaşların kamu hizmet ve yatırımlarıyla ilgili önceden bilgi sahibi olarak katılım için gerekli hazırlıkları yapmasına imkân sağlayacak koşullara yer verilmelidir.

BELEDİYELERDE ENTEGRE (BÜTÜNSEL) DÜŞÜNCENİN BENİMSENMESİ

Politika önerileri

• Farklı kademe ve süreçler arasında etkili iletişim:

- Belediye kademe ve birimleri arasında düzenli iletişim ve etkileşimle, sonuç odaklı ve bütünsel yönetim anlayışı geliştirilmelidir.

- Kurum içi (karar alma, kaynak kullanımı, hizmet sunumu süreçleri ve kurumsal işleyiş) ve dışı süreçler arasında bağlantılar kurulmalı, eşgüdüm oluşturulmalıdır.

- Farklı hizmet ve faaliyet alanları arasındaki çakışmalar ve çelişkiler önceden belirlenmeli ve etkili şekilde yönetilmelidir.

• Farklı plan ve raporlar arasında uyum:

- Stratejik planlama süreci başta olmak üzere, üst ölçekteki politika, program ve planlar ile yerel yönetim vizyonuna entegre edilmiş kamu hizmeti sağlanmalıdır.

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler

• Genel İdari Usul Kanunu tasarısı, demokratik yönetişi güçlendirmek üzere değerlendirmeye alınmalı ve kanunlaştırılarak mevzuata dâhil edilmelidir.

• 5393 sayılı Kanunu'nun 41. maddesinde detayları tanımlanmış olan stratejik plana ilişkin, İçişleri Bakanlığı tarafından stratejik plan hazırlama rehberi oluşturulmalıdır. Bir yönetmelikle belirlenecek bu rehberin oluşturulmasında, yukarıda politika önerilerinde ifade edilen hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

• 5393 sayılı Kanunu'nun 41. maddesine “**sivil toplum örgütleri**” ibaresinden sonra gelmek üzere “**...hemşerilerin**” sözcüğü eklenmelidir. Böylece, hiçbir kurumsal bağı olmayan hemşerilerin katılımına imkân verilmelidir. Bu husus, 26.02.2018 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdareleri’nde Stratejik Planlama’ya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in 5. maddesinde yer almıştır.

• 5393 sayılı Kanun’un 74. maddesine “**Belediyenin üye olduğu ya da ortak faaliyet yürüttüğü yabancı kuruluşlar, organizasyonlar veya mahalli idareler kamuoyuna açıklanır. Her mali yıl başında, bir önceki yıl yapılan işlerin mali boyutu kamuoyuna açıklanır.**” ifadesi eklenmelidir.

• 5393 sayılı Kanun’un 77. maddesine “**Gönüllü katılımların teşviki amacıyla belediye bütçelerine uygun miktarda ödenek konulur.**” fıkrası eklenmelidir.

• İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliği’ne, belediye başkanlığı genel iş ve yürütümü teftiş raporlarında, belediyelerin gönüllü katılımlara ilişkin incelemeleri değerlendirilmesine yönelik hüküm konulmalı, yıllık teftiş emirlerinde bu hususa yer verilmelidir.

• Kişisel verilerin korunmasına ilişkin mevzuat dikkate alınarak, her türlü teftiş raporlarının belediye meclisinde okunması ve halka duyurulmasının zorunluluğu Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliği’nde yer almalıdır.

ÖLÇÜLEBİLİR GÖSTERGELER İLE SÜREKLİ ÖĞRENME ORTAMININ OLUŞTURULMASI

Politika önerileri

- **Kilit performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçülmesi**
 - Belirlenen amaçlar, ölçülebilir ve takip edilebilir hedef ve başarı göstergelerine dönüştürülmelidir.
- **Ortaya konulan kilit performans göstergelerinin paylaşılması ve sonuçlarından öğrenilmesi:**
 - Belirlenen göstergelere dair hedefler ve ölçümler, düzenli şekilde ve verilere dayalı olarak kamu ile paylaşılmalıdır.
 - Yapılan ölçümlerinin sonuçlarının değerlendirilerek, sürekli öğrenme döngüsünün tamamlanmalıdır.

Yasal Düzenlemelere İlişkin Öneriler ³⁸

- 5393 sayılı Kanun'un 55. maddesinde bulunan “**Denetime ilişkin sonuçlar kamuoyuna açıklanır ve meclisin bilgisine sunulur.**” hükmünün uygulamaya konulması sağlanmalıdır.

38 Belediye Kanunu ile belediyeleri ilgilendiren öteki kanunlardaki amir hükümlerin uygulanması için Başbakanlık, İçişleri Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın çeşitli genelgeler yayımlaması gereklidir.

PAYDAŞ BAZLI AKSİYON ÖNERİLERİ

Belediyeler

- Katılımı, sembolik olmaktan öteye geçirerek, farklı alanlarda, etki yaratacak niteliğe getirmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Belediye, katılım öncesinde, gündemi önceden paylaşmalı, katılım açık ve müzakereci bir yaklaşımda gerçekleştirilmelidir. Katılım sürecinin sonunda ne tür etkiler yaratıldığı veriye bazlı değerlendirilmeli, bu değerlendirmeler raporlanarak kamuoyunun erişimine sunulmalıdır.
- Karar alma, kaynak kullanım, faaliyetleri uygulama ve değerlendirme süreçlerinde ilgili paydaşları önceden belirleyerek, sürece dâhil etmelidir. Bu süreçlerde görüş alma, işbirliği, ortak faaliyet yürütme ve belirli görevleri delege etme gibi uygulama biçimlerini hayata geçirmelidir. Stratejik planlama süreci başta olmak üzere, her türlü belediye kararını, veri temelli analiz ve gerekçelendirme sunarak yapmalıdır.
- Her hedef ve karar için ölçülebilir performans göstergeleri tanımlamalı ve yapılan faaliyetleri bu göstergeler ışığında değerlendirmelidir.
- Stratejik Plan, Faaliyet Raporu ve Performans Programı arasında mantıksal ve veri temelli uyum sağlamalı ve bunlar arasında kıyaslama yapılabilmelidir.
- Yönetim ve uygulama süreçlerini bütünsel ve tutarlı olarak planlamalı, yönetmelidir. Yönetim kademeleri ve müdürlükler arasında eşgüdümü artırmalıdır. Belediye içi ve dışı bütün süreçler arasında bütünlük sağlamalıdır.
- Süreçleri, sonuç odaklı ve veriye dayalı hale getirmelidir. Her faaliyeti, bu faaliyetlerin etkileriyle birlikte kayıt altına almalı, kıyaslamalı ve gelişim için değerlendirmelidir. Karar ve uygulamaların, yaratacağı nihai toplam etkiyi değerlendirmelidir.
- Bütün süreçleri (karar alma dâhil olmak üzere), ilgili paydaşlara uygun araçlar ile iletmeli ve sürekli etkileşim imkânları yaratmalıdır.
- Belediyeler vatandaşlar ve diğer paydaşların yönetim süreci hakkında değerlendirmelerini anket, toplantı, İnternet araştırması gibi yöntemler ile düzenli olarak almalıdır.

Vatandaşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları

- Belediye işleyiş ve faaliyetlerine yönetim temelli bakma, katılma ve hak arama anlayışı geliştirmelidirler.
- Mevzuatın gerektirdiği süreçler hakkında bilgi edinmeli ve yerel düzeyde bunların iyi yönetim açısından hayata geçirilmesine destek olmalıdırlar.
- Talep, şikâyet, görüş ve değerlendirmeler somut olgular ve veriler üzerinden yapılmalı, belirsizlik ve yanlışlık olasılığı olabildiğince azaltılmalıdır.
- Her paydaş, belediyelerden sadece hizmet bekleyen ve talep eden bir anlayıştan, aktif şekilde katılan, sorumluluk alan, denetleyen ve katkı sunan bir pozisyona geçmelidir.
- Vatandaşlar, belediyelerle ilgili hak ve sorumlulukları konusunda doğru ve yeterince bilgi sahibi olmalıdırlar. Hak ve sorumlulukların hayata geçirilebilmesi için çaba göstermelidirler.
- İyi yönetişimin bir kültür olduğunu bilerek, vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları, çabalarında kararlı ve sabırlı olmalıdırlar.

Merkezi Yönetim

- Belediyelerde veri temelli, katılımcı ve entegre şekilde yönetişimin güçlenmesi için yasal düzenleme, kapasite oluşturma, koşullu finansman ve iyi uygulama transferi gibi çeşitli çalışmalar yapılmalıdır.
- Vatandaş ve sivil toplum kuruluşlarının katılımını sağlayan mekanizma ve süreçleri merkezi denetlemede göz önünde bulundurmalı ve gerekirse yaptırım uygulamalıdır.
- Kamusal alanda belediyelerin yapı, işleyiş, görev ve sorumlulukları hakkında vatandaşlara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme yapılmalıdır.
- Yurtdışından iyi yönetim alanında öne çıkan uygulamaların transferine ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesine aktif olarak imkân, destek ve kaynak sunmalıdır.

Medya

- Yerel yönetim süreçlerini ilgilendiren konularda verilere dayanan, objektif ve iyi yönetim anlayışını destekleyen haberler yaparak özendirmeli ve denetim yapılmalıdır.
- Vatandaşların, sivil toplum ve diğer paydaşların beklentilerini ve sorunlarını tarafsız, somut olgulara/kanıtlara/verilere dayanarak kamusal alana taşımalıdır.
- Genel olarak, toplumu iyi yönetim kültürü ve uygulamaları konusunda bilgilendirmeli, teşvik etmeli ve yönlendirmelidir.

EKLER

EK 1. Rehber

YÖNETİŞİM İLKESİ: TEMSİLİYET VE KATILIM

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	01	Belediye, Stratejik Planını, anket yöntemiyle katılımcı bir biçimde hazırlıyor.
	Yapı	02	Belediye, Stratejik Planını, danışma toplantısı yöntemiyle katılımcı bir biçimde hazırlıyor.
	Yapı	03	Kent Konseyi bulunuyor.
	Yapı	04	Kent Konseyi, Belediye Meclisi tarafından değerlendirilmek üzere öneriler sunuyor.
	Yapı	05	Belediye, Kent Konseyi ve İnternet sitesi dışında, vatandaşların demokratik katılımını sağlayacak kurumsal imkânlar (halk günü, mahalle ziyareti, vb.) sunuyor.
	Yapı	06	Kent Konseyi Başkanı ile Belediye Başkanı aynı kişi değildir.
	Uygulama ve Entegrasyon	07	Belediye, Stratejik Planını hazırlarken dış paydaşları önceden bilgilendirerek, toplantı katılımı için davet ediyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	08	Belediye, Stratejik Plan oluştururken, danışma toplantısına katılım gösteren dış paydaşların görüşlerini Stratejik Plana yansıtıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	09	Belediye, Kent Konseyinin Stratejik Plana dair önerileri değerlendiriyor ve Stratejik Plana yansıtıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	10	Belediye Meclisi, Kent Konseyinin sunduğu önerileri değerlendiriyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	11	Belediye, vatandaşların katılımı ile ilgili süreçlerin, yöntemlerin ve yaptıkları katkıların Faaliyet Raporunda değerlendirildiğine ilişkin bilgi paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	12	Belediye, Stratejik Planını oluştururken, danışma toplantısıyla görüşü alınan dış paydaşların listesini paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	13	Belediye, anket yöntemiyle edindiği dış paydaş önerilerini Stratejik Planda paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	14	Belediye, danışma toplantısıyla edinilen dış paydaş önerilerini, Stratejik Planda paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	15	Belediye, Kent Konseyi önerilerini içeren Stratejik Planı paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	16	Belediye, Kent Konseyinin sunduğu önerileri, Belediye Meclisinin değerlendirmesini ve aldığı kararları yansıtan bilgileri düzenli olarak paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	17	Belediye, vatandaşların katılım süreçleri ile ilgili yaptıkları katkıları yıllık olarak raporluyor ve paylaşıyor.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	18	Belediye, bütçeyi dış paydaşların katılımı ile hazırlıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	19	Belediye, bütçe hazırlarken dış paydaşları önceden bilgilendirerek katılım için davet ediyor.
	Ölçme ve Öğrenme	20	Belediye, bütçe hazırlama sürecinde dış paydaşların görüşlerini alıyor ve bu katkıları bütçeye yansıtıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	21	Belediye, bütçe hazırlanma sürecinde yer almış dış paydaş listesini paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: TEMSİLİYET VE KATILIM

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
HİZMET SUNUMU	Yapı	22	Belediye, sunacağı hizmetlere ilişkin vatandaşların görüş ve düşüncelerini alıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	23	Belediye, kamuoyu yoklaması/araştırması düzenliyor.
	Ölçme ve Öğrenme	24	Belediye, gerçekleştirdiği kamuoyu yoklaması/araştırmasının sonuçlarını paylaşıyor.
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	25	Belediye bünyesinde muhtarlık birimi bulunuyor.
	Yapı	26	Belediye, mahalle temelli ihtiyaç ve öncelikleri tespit etmek için vatandaşlarla istişare yapıyor.
	Yapı	27	Belediye, İnternet sitesi üzerinden vatandaş katılımı için imkân sunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	28	Belediye, Mahalle Muhtarları ile ayda en az bir kez görüşüyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	29	Belediye, mahallelerde istişare amaçlı toplantılar düzenleniyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	30	Belediye Başkanı düzenli olarak Halk Günü yapıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	31	Belediyenin İnternet sitesinde görüş ve talep sunmak için form bulunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	32	Belediye, muhtarlar ile düzenli olarak yaptığı istişare amaçlı görüşmelerin sayısını paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	33	Belediye, mahallelerde düzenlediği toplantıların sayısını faaliyet raporunda paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	34	Belediye Başkanı yaptığı Halk Günlerinin sayısını paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	35	Belediye, İnternet sitesi üzerinden aldığı görüş ve taleplere Faaliyet Raporunda yer veriyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: ADİLLİK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	36	Stratejik Planda, farklı sosyal gruplar için hedefler belirleniyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	37	Stratejik Planda, engelliler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	38	Stratejik Planda, kadınlar için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	39	Stratejik Planda, gençler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	40	Stratejik Planda, çocuklar için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	41	Stratejik Planda, kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlar için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	42	Stratejik Planda, işsizler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	43	Stratejik Planda, yoksullar için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	44	Stratejik Planda, evsizler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	45	Stratejik Planda, şehit aileleri ile gaziler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	46	Stratejik Planda, eski hükümlüler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	47	Stratejik Planda, göçmenler için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	48	Stratejik Planda, hayvan refahı ile ilgili hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	49	Stratejik Planda, etnik ve dini azınlıklar için hedefler bulunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	50	Stratejik Planda yer alan hedeflerin gerçekleşme oranı düzenli olarak paylaşılıyor.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	51	Belediye bünyesinde kaynak geliştirmeden sorumlu proje birimi bulunuyor.
	Yapı	52	Stratejik Planda, engelliler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	53	Stratejik Planda, kadınlar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	54	Stratejik Planda, gençler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	55	Stratejik Planda, çocuklar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	56	Stratejik Planda, kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	57	Stratejik Planda, işsizler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	58	Stratejik Planda, yoksullar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	59	Stratejik Planda, evsizler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	60	Stratejik Planda, şehit aileleri ile gaziler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	61	Stratejik Planda, eski hükümlüler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	62	Stratejik Planda, göçmenler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	63	Stratejik Planda, hayvan refahı ile ilgili hedefler bulunuyor.
	Yapı	64	Stratejik Planda, etnik ve dini azınlıklar için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	65	Belediye, sosyal alanda kaynak geliştirmeye ilişkin (fon, sponsorluk, gıda bankası) projeler gerçekleştiriyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	66	Belediye, farklı sosyal gruplara yapmış olduğu harcamalara ilişkin ayrıntılı bilgileri paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	67	Belediye, dış paydaşlardan aldığı kaynakları ve bunların kullanıldığı proje veya faaliyetleri yıllık olarak faaliyet raporunda paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	68	Belediye, farklı sosyal gruplara yapmış olduğu harcamaları yüzde olarak paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: ADİLLİK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
HİZMET SUNUMU	Yapı	69	Stratejik Planda, engelliler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	70	Stratejik Planda, kadınlar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	71	Stratejik Planda, gençler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	72	Stratejik Planda, çocuklar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	73	Stratejik Planda, kıdemli (emekli, yaşlı) vatandaşlar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	74	Stratejik Planda, işsizler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	75	Stratejik Planda, yoksullar için hedefler bulunuyor.
	Yapı	76	Stratejik Planda, evsizler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	77	Stratejik Planda, şehit aileleri ile gaziler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	78	Stratejik Planda, eski hükümlüler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	79	Stratejik Planda, göçmenler için hedefler bulunuyor.
	Yapı	80	Stratejik Planda, hayvan refahı ile ilgili hedefler bulunuyor.
	Yapı	81	Stratejik Planda, etnik ve dini azınlıklar için hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	82	Belediyenin, kadınlara yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	83	Belediyenin, engellilere yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	84	Belediyenin, yaşlılar/kıdemli vatandaşlara yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	85	Belediyenin, çocuklara yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	86	Belediyenin, işsizlere yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	87	Belediyenin, yoksullara yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	88	Belediyenin, evsizlere yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	89	Belediyenin, şehit aileleri ile gazilere yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	90	Belediyenin, eski hükümlülere yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	91	Belediyenin, göçmenlere yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.
Uygulama ve Entegrasyon	92	Belediyenin, etnik ve dini azınlıklara yönelik güncel faaliyetleri bulunuyor.	
Ölçme ve Öğrenme	93	Belediye, farklı gruplara sunduğu hizmetlerin performans ölçümlerini paylaşıyor.	
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	94	Belediye, Etik Değerlerini belirliyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	95	Belediyenin Etik Komisyonu bulunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	96	Belediye İnternet sitesinde Etik Komisyon Raporları ve/ya Kararları paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: SORUMLULUK & DUYARLILIK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	97	Belediye misyonu ve/veya vizyonu kapsamında "Sürdürülebilirlik" ifadesi bulunuyor
	Yapı	98	Belediye, Sürdürülebilir Kalkınmaya ilişkin plan hazırlıyor.
	Yapı	99	Stratejik Planda sürdürülebilirlik hedefi bulunuyor.
	Yapı	100	Stratejik Plan içerisinde sürdürülebilirlik kavramı yer alıyor.
	Yapı	101	Belediye misyonu ve/veya vizyonu kapsamında "İyi Yönetişim" ifadesi bulunuyor.
	Yapı	102	Belediye stratejik planı içerisinde iyi yönetim ifadesi veya (katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi) ilkeleri bulunuyor.
	Yapı	103	Stratejik Plan içerisinde iyi yönetim alanında amaç ve hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	104	Belediye, Stratejik Plan hazırlama sürecinde Kent Konseyinin sürdürülebilirlik konusundaki görüşlerini Stratejik Plana yansıtıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	105	Belediye, hazırladığı Sürdürülebilir Kalkınma Planına ilişkin göstergeler belirliyor.
	Ölçme ve Öğrenme	106	Belediye, hazırladığı Sürdürülebilir Kalkınma Planına ilişkin göstergeleri paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	107	Belediye, Stratejik Planda iyi yönetime ilişkin atadığı göstergeleri paylaşıyor.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	108	Belediye, sürdürülebilirlik hedefi için bütçe ayırıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	109	Belediye, sürdürülebilirlik hedefi için harcamalar yapıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	110	Belediye, STK ve diğer paydaşlar ile yürütülen projeler için kaynak kullanıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	111	Belediye, sürdürülebilirlik hedefi için yaptığı harcamaları paylaşıyor.
HİZMET SUNUMU	Yapı	112	Belediye gönüllülük hizmeti sunmak üzere kurumsal imkân sağlıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	113	Belediye, gönüllülük esasını faaliyet raporunda paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	114	Belediye, ekolojik sürdürülebilirlik için geri dönüşüm faaliyetleri yürütüyor.
	Ölçme ve Öğrenme	115	Belediye, sunduğu gönüllülük hizmetine ilişkin çalışmaların performans ölçümlerini paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: SORUMLULUK & DUYARLILIK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	116	Belediye, İnternet sitesinde vatandaşların şikâyet hakkına ilişkin bilgilendirme bulunuyor.
	Yapı	117	Belediye, İnternet sitesinde şikâyet için form veya alan bulunuyor.
	Yapı	118	Belediyede, eşitlik politikası ile sorumlu kurumsal birim bulunuyor.
	Yapı	119	Belediyenin yurtdışı ilişkiler birim veya müdürlüğü bulunuyor.
	Yapı	120	Belediyenin insan kaynakları yönetim politikası bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	121	Belediye, genel işleyişine ilişkin şikâyetlerin sayısını paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	122	Belediye, genel işleyişine ilişkin şikâyetlerin niteliğini paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	123	Belediyenin eşitlik politikası bulunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	124	Belediye, eşitlik politikası kapsamında yaptıklarını raporluyor ve paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	125	Belediye, kurumsal işleyişine ilişkin şikâyetlere ilişkin değerlendirme paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: ETKİLİLİK & VERİMLİLİK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	126	Belediye misyon ve/veya vizyonu içerisinde etkililik ve/ya verimlilik ilkesi bulunuyor.
	Yapı	127	Stratejik Plan içerisinde etkinlik ve/ya verimlilik hedef olarak bulunuyor.
	Yapı	128	Belediye, misyon ve/veya vizyonu içerisinde yenilikçilik ilkesi bulunuyor.
	Yapı	129	Stratejik Plan içerisinde yenilikçilik ilkesi hedef olarak bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	130	Stratejik Plan içerisinde etkililik ve/veya verimlilik ile ilgili göstergeler belirleniyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	131	Stratejik Plan içerisinde yenilikçilik ile ilgili göstergeler belirleniyor.
	Ölçme ve Öğrenme	132	Stratejik Plan içerisinde etkililik ve/veya verimlilik ile ilgili göstergeleri paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	133	Stratejik Plan içerisinde yenilikçilik ile ilgili göstergeleri paylaşıyor.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	134	Belediyenin, yıllık olarak tahakkuk eden vergilerini İnternet sitesi üzerinden tahsil etme alt yapısı bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	135	Belediye, yıllık olarak tahakkuk eden vergi toplama oranını paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	136	Belediye, tahsil ettiği vergi oranına ilişkin açıklama paylaşıyor.
HİZMET SUNUMU	Yapı	137	Belediye, vatandaş memnuniyetini düzenli olarak değerlendiriyor.
	Yapı	138	Belediye, hizmetlere yönelik şikâyetleri kaydediyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	139	Belediye, hizmet şikâyetlerinin sayısını paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	140	Belediye, hizmet şikâyetlerinin niteliğini paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	141	Belediye, vatandaş memnuniyet anketini düzenli olarak gerçekleştiriyor.
	Ölçme ve Öğrenme	142	Belediye, vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarını değerlendirdiği yönünde bilgilendirme yapıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	143	Belediye, hizmet alanlarına dair şikâyetlere ilişkin değerlendirme paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: ETKİLİLİK & VERİMLİLİK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	144	Belediyede araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürüten birim veya müdürlük bulunuyor.
	Yapı	145	Belediyenin akıllı telefon için mobil uygulaması bulunuyor.
	Yapı	146	Belediye, yıllık olarak personeline hizmet içi eğitim programı yapıyor.
	Yapı	147	Belediyede sertifikalı kalite yönetim sistemi bulunuyor.
	Yapı	148	Belediye içerisinde iç denetçi istihdam ediliyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	149	Belediye, Faaliyet Raporunda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yer veriyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	150	Belediye, personeline ilgili yıl içerisinde hizmet kalitesi konusunda eğitim veriyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	151	Belediye çalışanlarının eğitim veya öğrenim durumlarına dair bilgi paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	152	Belediye, araştırma ve geliştirme performansını ölçüyor ve paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	153	Belediye, çalışanlarının yıl içerisinde aldığı eğitimlerin bilgisini paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: ŞEFFAFLIK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	154	Belediye misyonu ve/ya vizyonu içerisinde şeffaflık/açıklık ilkesi bulunuyor.
	Yapı	155	Belediye, Stratejik Planında şeffaflık/açıklık ilkesini yansıtıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	156	Belediye, Stratejik Planını İnternet sitesi üzerinden paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	157	Belediye, Faaliyet Raporlarını İnternet sitesi üzerinden paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	158	Belediye, Performans Programını İnternet sitesi üzerinden paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	159	Belediye, Meclis gündemini İnternet sitesi üzerinden duyuruyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	160	Belediye, Meclis görüşmelerini İnternet TV'de yayımlıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	161	Belediye, Meclis kararlarını detaylı olarak İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	162	Belediye, Stratejik Planı içerisinde şeffaflık/açıklık ile ilgili göstergeler bulunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	163	Belediye, Stratejik Planı içerisinde şeffaflık/açıklık ile ilgili göstergeleri paylaşıyor.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	164	Belediye, onaylanan detaylı kaynak ihtiyacını içeren raporları internet sitesinde paylaşıyor.
	Yapı	165	Belediye, kesin hesap raporlarını internet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	166	Belediye, taşınmaz envanterini İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	167	Belediye, taşıt envanterini İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	168	Belediye, taşınmaz envanterinin (gayrimenkul) kullanım/tahsis durumu hakkındaki bilgileri İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	169	Belediye, vergi ödeme takvimini İnternet sitesinde yayımlıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	170	Belediye, bütçe gerçekleştirmeleri konusunda oranına ilave olarak, bilgi ve açıklama paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	171	Belediye, toplam bütçe gerçekleştirme oranlarını paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: ŞEFFAFLIK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
HİZMET SUNUMU	Yapı	172	Belediye, Meclisinde bulunan komisyonların bilgilerini internet sitesinde paylaşıyor.
	Yapı	173	Belediye, hizmet standartlarını İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	174	Belediye, meclis komisyon raporlarını detaylı olarak internet sitesinde paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	175	Belediye, sunduğu hizmetleri İnternet sitesi üzerinden vatandaşların bilgisine sunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	176	Belediye, vatandaş memnuniyet anket sonucunu İnternet sitesinde paylaşıyor.
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	177	Belediyenin İnternet sitesi bulunuyor ve çalışıyor.
	Yapı	178	Belediyenin İnternet sitesinde bilgi edinme hakkına ilişkin bir bölüm bulunuyor.
	Yapı	179	Belediye, kendi ilçesindeki muhtarların bilgisini ve iletişim detaylarını İnternet sitesinden paylaşıyor.
	Yapı	180	Belediye, İnternet sitesinde güncel Sayıştay Raporunu yayımlıyor.
	Yapı	181	Belediye, etik değerlerini İnternet sitesi üzerinden paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	182	Belediye, e-belediye hizmetleri sunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	183	Belediyeye gelen bilgi alma taleplerinin sayıları kayıt altına alınıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	184	Belediyeye gelen bilgi alma taleplerinin niteliğini kayıt altına alınıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	185	Belediye, yapmış olduğu ihalelerin kararlarıyla ilgili ayrıntılı bilgileri İnternet sitesi üzerinden paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	186	Belediye, iç denetim raporunu İnternet sitesinde yayımlıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	187	Vatandaş, şehrin imar planıyla ilgili güncel bilgilere Belediye İnternet sitesi üzerinden ulaşabiliyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	188	Belediye, Belediye Meclisi İmar Komisyonu gündemlerini İnternet sitesinde üzerinden paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	189	Belediye, vatandaşların bilgi edinme hakkı kapsamında yaptığı başvurulara ilişkin değerlendirme paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	190	Belediye, İnternet sitesi aracılığıyla temasa geçtiği kişi sayısını Faaliyet Raporunda düzenli olarak paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	191	Belediye, Belediye Meclisi İmar Komisyonu tutanakları İnternet sitesinde paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: HESAP VEREBİLİRLİK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	192	Belediye Başkanı ile İnternet sitesi üzerinden online iletişim kurma imkanı bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	193	Belediye Başkanın iletişim bilgileri İnternet sitesinde bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	194	Belediye Meclis üyelerinin iletişim bilgileri İnternet sitesinde bulunuyor.
	Ölçme ve Öğrenme	195	Belediye, yıl içerisinde vatandaşlardan gelen toplam talep ve isteklerin sayısını paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	196	Belediye, yıl içerisinde vatandaşlardan gelen toplam talep ve isteklerin niteliğine göre sınıflamasını paylaşıyor.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	197	Belediye, kesin hesap raporlarını İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Yapı	198	Belediye, ilçesinde bulunan işletmelerin ruhsatlandırma oranını paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	199	Belediye, kesin hesabına göre yıllık toplam gelirini paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	200	Belediye, kesin hesabına göre yıllık toplam giderini paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	201	Belediye, kesin hesabına göre gelir ve gider arasındaki dengeye ilişkin güncel açıklama paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	202	Belediye, yıllık tahakkuk eden gelirlerinin tahsil etme oranını paylaşıyor.
HİZMET SUNUMU	Yapı	203	Belediye, Faaliyet Raporunda sunmuş olduğu hizmetlere ilişkin performans göstergeleri paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	204	Belediye, Faaliyet Raporunda faaliyetlerinin gerçekleşme durumunu ölçüyor.
	Ölçme ve Öğrenme	205	Belediye, faaliyetlerine ilişkin performans sonuçlarını paylaşıyor.
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	206	Belediye Meclisinin Sayıştay Raporunu değerlendirdiği yönünde bir bilgilendirme bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	207	Belediye, Meclis Denetim Komisyon Raporunu İnternet sitesinde paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	208	Belediye, vatandaşların bilgi edinme hakkı kapsamında yaptığı başvurulara ilişkin değerlendirme paylaşıyor.

YÖNETİŞİM İLKESİ: TUTARLILIK

SÜREÇ	ÖĞRENME DÖNGÜSÜ	NO	KRİTERLER
KARAR ALMA	Yapı	209	Stratejik Planda ulusal kalkınma planına atf yapılıyor.
	Yapı	210	Performans Programındaki hedeflerin Stratejik Plan'la uyumlu olduğu belirtilmiştir.
	Uygulama ve Entegrasyon	211	Performans Programında, Stratejik Plandaki hedefler ile ilgili somut göstergeler belirlenmiştir.
	Ölçme ve Öğrenme	212	Performans Programında hedeflerin gerçekleştirilme oranı incelenmiş ve paylaşılmıştır.
KAYNAK KULLANIMI	Yapı	213	Belediye, kaynak ihtiyacını Stratejik Plandaki hedeflerle ilişkilendirilerek planlıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	214	Belediye, kesin hesabın Stratejik Plandaki hedeflerle ilişkisine dair oranlar paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	215	Belediye, kesin hesabın Stratejik Plan ve Performans Programındaki hedeflerle uygunluğuna dair açıklama paylaşıyor.
HİZMET SUNUMU	Yapı	216	Belediye, Faaliyet Raporunda, faaliyetlerin Stratejik Plan ile uyumu değerlendiriyor.
	Yapı	217	Belediye, faaliyetlerinin Bütçe ile uyumunu değerlendiriyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	218	Belediye, faaliyetlerinin Stratejik Plan ile uyumlu olarak gerçekleştirilme oranını Faaliyet Raporunda paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	219	Belediye, faaliyetlerinin Bütçe ile uyumlu gerçekleştirilme oranı paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	220	Belediye, faaliyetlerinin Stratejik Plan ile uyumlu olarak gerçekleştirilme oranlarına dair açıklamaları Faaliyet Raporunda paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	221	Belediye, faaliyetlerinin Bütçe ile uyumuna ilişkin kamuoyuna yazılı olarak Faaliyet Raporunda açıklama yapıyor.
KURUMSAL İŞLEYİŞ	Yapı	222	Stratejik Planda kurumsal gelişim ile ilgili (insan kaynakları, iletişim vb.) hedefler bulunuyor.
	Yapı	223	Stratejik Planda kurumsal altyapı ile ilgili (bilişim, teknoloji, vb.) hedefler bulunuyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	224	Belediye, kurumsal altyapının Stratejik Planla uyumlu gerçekleştirilme oranını Faaliyet Raporunda paylaşıyor.
	Uygulama ve Entegrasyon	225	Belediye, kurumsal gelişimin Stratejik Planla uyumlu gerçekleştirilme oranını Faaliyet Raporunda paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	226	Belediye, kurumsal gelişimin Stratejik Planla uyumlu gerçekleştirilme oranına ilişkin açıklama paylaşıyor.
	Ölçme ve Öğrenme	227	Belediye, kurumsal altyapının Stratejik Planla uyumlu gerçekleştirilme oranına ilişkin açıklama paylaşıyor.

EK 2. Muhtar Anket Formu

MUHTARLIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİ VE MUHTARLIK-BELEDİYE İLİŞKİLERİ'NE YÖNELİK ANKET

Boğaziçi Üniversitesi Vakfı çatısı altında faaliyet gösteren Argüden Yönetişim Akademisi olarak, “İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi” projesi kapsamındaki çalışmalarımızla, kurumlara duyulan güvenin artırılmasını ve muhtarlık makamının güçlendirilmesini hedefliyoruz.

Anketimiz en fazla 5 dakika sürecek şekilde tasarlanmış olup, belediye-muhtarlık ilişkilerinin güçlendirilmesini hedeflemektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
Yaş	<input type="checkbox"/> 25'ten az	<input type="checkbox"/> 25- 50 arası	<input type="checkbox"/> 50'den fazla	
Eğitim Düzeyi				
Mahalle Nüfus Aralığı	<input type="checkbox"/> 10.000'den az	<input type="checkbox"/> 10.000 - 30.000	<input type="checkbox"/> 30.000 - 45.000	<input type="checkbox"/> 45.000'den fazla
İlçe				

MERKEZİ İDAREYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZ

1: Hiç 2: Çok az 3: Bazen 4: Çoğunlukla 5: Her zaman

Soru 1.	Kaymakamlık, mahallenizde sosyal yardım hizmet tespitinde görüşünüzü ne sıklıkta alıyor?	
Görüşünüz		

EYET HAYIR

Soru 2.	Kaymakamlık ve diğer devlet kurumlarından yardım alamayan kişi veya ailelere maddi yardım sağlıyor musunuz?		
Soru 3.	Kaymakamlık ve diğer devlet kurumlarından yardım alamayan kişi veya ailelere aynî yardım sağlıyor musunuz?		

1: En önemli 2: Önemli 3: Az önemli

Soru 4.	Adrese Dayalı Kayıt Sistemine ilişkin iyileştirme önerilerinin size göre önemini belirtiniz.	
	Nüfus Müdürlüğüne kayıt yapılırken, bu kaydın otomatik olarak muhtarlığın İnternet sistemine düşmesi	
	Seçmen kütüklerine muhtarın itiraz hakkı bulunması	
	Mahallenizde yeni adrese kayıt işlemine muhtarın itiraz hakkının bulunması	
Diğer (Lütfen belirtiniz.)		
Görüşünüz		

BELEDİYELERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİZ

		EVET	HAYIR
Soru 5.	Belediyenin Stratejik Planı hazırlanırken sizin görüşünüz alındı mı?		

		HİÇ YANSITILMADI	KİSMİ YANSITILDI	ÇOĞUNLUĞU YANSITILDI
Soru 6.	Eğer alındıysa, talepleriniz plana yansıtıldı mı?			
Görüşünüz				

		EVET	HAYIR
Soru 7.	Belediye bütçesinin hazırlaması sürecine davet edildiniz mi?		
Soru 8.	Belediye meclisinin bütçe onay aşamasında görüşünüz alındı mı?		
Soru 9.	Belediye, mahallenizde imar değişikliği yapmadan görüşünüzü alıyor mu?		
Soru 10.	Mahallenizde belediye faaliyetleri (yol, su, park düzenlemesi gibi) yapmadan önce size bilgi veriyor mu?		
Soru 11.	Belediye, mahallenizde yardıma muhtaçların tespitinde görüşünüzü alıyor mu?		
Soru 12.	Belediye, mahallenizde yapılacak kentsel dönüşüm konusunda görüşünüzü alıyor mu?		

Soru 13.	Mahallenizi ilgilendiren imar planı değişikliği, yol yapımı, çevre düzenlemesi, sağlık, sosyal ve kültür işlerinde bu konuların ele alındığı aşağıdaki komisyonlara davet edildiniz mi?		
		EVET	HAYIR
	İmar komisyonu		
	Çevre komisyonu		
	Diğer (Lütfen belirtiniz.)		
Görüşünüz			

Soru 14.	Belediye ile bir ay içerisinde ortalama kaç kere temas edersiniz? (Telefon, e-mail, talepte bulunmak, başvuru vb.) (Yan tarafa sayı yazınız.)	
----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Soru 15.	Mahallenizde, vatandaşların şikâyet ve dileklerini sizin kanalinızla belediyeye ilettiğinizde, belediyenin bunların ne kadarını dikkate aldığını düşünüyorsunuz?			
Hiç Dikkate Almadı	Çok Az: 1-2 Kere Dikkate Aldı	Bazen: 3-4 Kere Dikkate Aldı	Çoğunlukla: 5-8 Kere Dikkate Aldı	Her zaman: 9'dan Fazla Sefer Dikkate Aldı
Görüşünüz				

Soru 16.	Belediye, hangi muhtarlık hizmetlerinize katkıda bulunuyor?	
	KİRA	BELEDİYEYE AİT
Muhtarlık Binası		
	EVET	HAYIR
Personel (Sekreter, vb.)		
Ofis Donanımı (Telefon, Bilgisayar, vb.)		
Faturalar (Telefon Faturası, Su, Elektrik, İnternet Faturası, vb.)		
Kırtasiye Malzemeleri		

EVET HAYIR

Soru 17.	Belediye Başkanına kolayca ulaşabiliyor musunuz?		
Soru 18.	Belediye üst yönetimine ve müdürlerine kolayca ulaşabiliyor musunuz?		
Soru 19.	Kent Konseyi çalışmalarına katılmak üzere davet ediliyor musunuz?		

GÖRÜŞLERİNİZ

EK 3. Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE) modelinin seçili kriterler ve göstergeler ile incelenmesi

İLKELER	TANIMLAR	GÖSTERGELER
1. Temsilîyet ve Katılım (Fair Conduct of Elections, Representation and Participation)	Yurttaşların yerel kamu aktivitelerinin merkezinde olması ve önceden tanımlanan biçimde bu aktivitelere katılması	Belediyenin işişare amaçlı olarak kendi planlarını yayınlaması ve ferdi yurttaşların, STK'ların, işletmelerin, yerel medya ve diğer grupların katkı sunmaları için davet etmesi
		Belediyenin, yurttaşların katılımı sağlamak için yerel düzenlemeler ve pratik ayarlamalar çabası
		Belediyenin karar verme süreçlerinin erken döneminde yurttaşlara danışması
	Bütün kadınların, erkeklerin ve dezavantajlı grupların, karar verme sürecinde doğrudan veya dolaylı meşru organizasyonlar aracılığıyla, kendi seslerini duyurma ve çıkarlarını temsil etme imkânlarının olması	Belediyenin karar verme süreçlerinin erken döneminde yurttaşlara danışması
	Dezavantajlı ve diğer az imtiyazlı kesimlerin karar alma süreçlerine ve kaynakların tahsisine etki edebilmesi	Belediye Stratejik Planına katılım
2. Duyarlılık (Responsiveness)	Farklı meşru çıkarların arasında uyuma ve oydaşlık oluşması için samimi çaba olması	Belediyenin, müzakere ve katılım için belirli yöntem ve araçları devreye sokmuş olması
	Vatandaş memnuniyetine duyarlılık	
	Belediye hizmetlerine erişim, yurttaş talep ve şikâyetlerine makul bir sürede yanıt verilmesi	Belediyenin hizmet sunumu, talep ve şikâyetleri için kurumsal prosedüre sahip olması
		Belediye çalışanlarına hizmet içi eğitim sunulması
		Belediye, yurttaşların görüş ve taleplerini almak için bilgi-işlem teknolojilerini kullanılması
3. Etkinlik ve Verimlilik (Efficiency and Effectiveness)	Stratejik Plan ile Bütçe arasında uyum olması	Belediyeye, yurttaş görüşlerini paylaşmak için doğrudan ulaşılabilmesi
	Kaynakların en verimli şekilde kullanılması	Belediyenin faaliyetlerinin planlanması ve bütçe ile uyumlandırılması
	Performans yönetim sistemi	Belediye performans bilgilerinin düzenli olarak toplanması ve paylaşılması
	Düzenli iç ve dış denetim ile performans değerlendirme ve iyileştirme	Belediyenin, kendi hedef, faaliyet ve operasyonlarını belirli göstergeler doğrultusunda izlemesi ve düzenli olarak raporlaması
	Kararların belirli kural ve düzenlemeler ile alınması ve uygulanması	Belediye kendi iç denetim ve değerlendirme sistemine sahip olması
4. Şeffaflık ve Hesap verebilirlik (Openness and Transparency)	Bilgi edinme hakkı	Belediyenin dış denetim ile düzenli olarak değerlendirilmesi
	Kararlar, faaliyetler ve sonuçların kamu erişimine açık olarak sunulması	Belediye kendi işleyişini düzenleyen açıklık ve şeffaflık politikasına sahip olması
		Belediyenin bilgi edinme hakkını duyurması
		Belediyenin kendi faaliyetlerini bilgi-işlem teknolojileri ile duyurması

EK 3. Good Governance and European Label of Governance Excellence (ELoGE) modelinin seçili kriterler ve göstergeler ile incelenmesi (devam)

İLKELER	TANIMLAR	GÖSTERGELER
5. Etik İşleyiş (Ethical Conduct)	Belediyede seçilmiş ve atanmış kişiler ile ilgili etik politikasının mevcut olması	Belediyenin etik politikası ve kurulunun mevcut olması
	Etik ilkelere bağlı kaynak kullanımı	Belediye ihale ve satın almalarının şeffaf şekilde icra edilmesi
6. Kurumsal Kapasite (Competency and Capacity)	Belediye çalışanlarının bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi yoluyla kurumsal hizmet kalitesinin artırılması	Belediye çalışanlarının profesyonel ihtiyaçlarını düzenli olarak değerlendirmesi
	Personel alım süreçlerinin şeffaf ve herkesin başvurusuna açık olması	Belediyenin, çalışanlarının gelişimine yönelik düzenli hizmet içi veya diğer eğitimler sunması
7. Yenilik ve Değişime Açık Olmak (Innovation and Openness to Change)	Kamu problemlerinin çözümünde yenilikçi ve verimli yöntemlerin kullanılması	Belediyenin yenilikçi olması, araştırma ve geliştirme alanında entegre bir yaklaşımı benimsemesi
	Diğer aktörlerden öğrenmesi, pilot uygulamalar ve denemeler yapması	İyi uygulamaların transfer edilmesi
8. Sürdürülebilirlik (Sustainability and Long Term Orientation)	Uzun dönemli kalkınma politikasının mevcut olması	Sürdürülebilir yerel kalkınma plan veya faaliyetlerinin söylem, karar ve uygulamalara yansımış olması
	Sürdürülebilirliğe ilişkin raporların stratejik plan ile uyumlu olması	Sürdürülebilirliğe ilişkin raporların oluşturulmasında stratejik planın göz önünde bulundurulması
9. Sağlam Mali Yönetim (Sound Financial Management)	Sürdürülebilirlik kavramının stratejik plan ve bütçede mevcut olması	Belediyenin stratejik planında, sürdürülebilir kalkınmanın çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları ile bağlantı kurulmuş olması
	Gelir ve gider arasında denge kurulmuş olması	Belediye yıllık gelir-gider farkının yüksek olmaması
10. Sosyal İçerme ve Uyum (Human Right, Cultural Diversity and Social Cohesion)	Belediye bütçesinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve kamu ile paylaşılması	Belediyede, etkin gelir toplama yöntemlerinin uygulanması
	Bütçenin denetime tabi olması	Belediye gelir-giderlerinin düzenli olarak raporlanması ve kamu ile paylaşılması
10. Sosyal İçerme ve Uyum	Bütçenin katılımcı biçimde hazırlanması	Belediyenin iç ve dış aktörler tarafından finansal açıdan denetlenmesi
	Farklı sosyal grupların herhangi bir ayrıma maruz kalmaması	Belediye bütçesinin hazırlanmasında yurtaş ve ilgili diğer paydaşların katılımını gözetmek
10. Sosyal İçerme ve Uyum	Sosyal içerme ve uyumun gözetilmesi	Belediyenin eşitlik politikası ve biriminin bulunması
	Dezavantajlı sosyal grupların ihtiyaçlarına çözüm sunulması	Belediye stratejik planın farklı grupların talep ve ihtiyaçlarını yansıtmaması
		Belediyenin belirli dezavantajlı kişi ve gruplara yönelik hizmet sunması

KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM SERTİFİKA PROGRAMI

Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi iş birliğiyle sunulan Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı, kamu sektöründe görev alan yönetici ve yönetici adaylarının, “yönetişim ve sürdürülebilirlik” konularında bilinç ve bilgi düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir.

Program, topluma fayda sağlayacak kamu politikaları üretme ve uygulamalarına katkıda bulunmayı, bu politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında katılımcı demokrasiyi arttırmayı ve yenilikçi yöntemler ile kamu iŐletmelerinde hizmet kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

“Kamuda İyi Yönetişim“, “Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar“, “Katılımcı Demokrasi ve Açık Devlet“, “Kamu Hizmetlerinde Etkinlik ve İnovasyon“ olmak üzere toplam 4 modülden oluşmaktadır.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi, **daha kaliteli bir yaşam** ve sürdürülebilir bir gelecek için **kurumlara duyulan güvenin** artırılmasını sağlamayı görev edinmiştir.

Akademi, **iyi yönetim kültürünün** yayılması için çocukların 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 **bilgi ve deneyim platformu** oluşturarak **“mükemmeliyet ve ilk başvuru merkezi”** haline gelmeyi 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 “İyi 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 iş birlikleri 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 yönetişim
kaliteli yaşam

DESTEKÇİLERİMİZ



AKKÖK
HOLDİNG

