



AKHİSAR BELEDİYESİ
2025-2029 YILLARI ARASI
STRATEJİK PLAN
HAZIRLAMA
PROGRAMI





**2025-2029 YILLARI ARASI
STRATEJİK PLAN
HAZIRLAMA PROGRAMI**

İÇİNDEKİLER

1.GİRİŞ:	3
1.1.Stratejik Planlamanın Önemi.....	3
1.2. Rehberin Amacı	4
1.3. Rehberin Kapsamı.....	5
1.4. Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi	5
1.5. Rehberin Dayanağı	5
1.6. Rehberin Modeli.....	6
1.7. Rehberin Yöntem ve Süreçleri	7
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	9
2.1. Planın Sahiplenilmesi.....	9
2.2.Planlama Sürecinin Organizasyonu	11
2.2.1. Belediye Başkanı	11
2.2.2. Strateji Geliştirme Kurulu	11
2.2.3. Stratejik Planlama Ekibi	12
2.2.4. Strateji Geliştirme Müdürlüğü.....	13
2.2.5. Harcama Birimleri.....	14
2.2.6. DOST Danışma Kurulu (Dinamik Ortak Akılda Stratejik Takım Arkadaşı)	14
2.3.Hazırlık Programı:	15
2.3.1. Süreç Aşamaları ve Gerçekleştirilecek Faaliyetler	15
2.3.2. Zaman Çizelgesi	15
2.3.3. Eğitim İhtiyacı	19
2.3.4. Danışmanlık İhtiyacı.....	19
3. DURUM ANALİZİ:	20
3.1. Kurumsal Tarihçe	22
3.2.Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	23
3.3. Mevzuat Analizi	23
3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	24
3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	25
3.6. Paydaş Analizi	25
3.7. Kuruluş İçi Analiz.....	26
3.8. PESTLE Analiz	27
3.9. GZFT Analizi	28
3.10. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	29
4. GELECEĞE BAKIŞ:	30
4.1. Misyon	31
4.2. Vizyon	31
4.3. Temel Değerler	32
5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ	33

5.1. Amaçlar.....	35
5.2. Hedefler.....	36
5.3. Performans Göstergesi.....	37
5.4. Faaliyet ve Projeler.....	37
5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	38
5.6. Maliyetlendirme.....	39
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	40
7. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ.....	41
8. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI.....	42

ŞEKİL LİSTESİ:

Şekil-1 Stratejik Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi.....	6
Şekil-2 Stratejik Yönetim Süreci.....	8
Şekil-3 Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	15
Şekil-4 Durum Analizi Süreci.....	22
Şekil-5 Stratejik Plan ile Üst Politika Belgeleri İlişkisi.....	27
Şekil-6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci.....	31
Şekil-7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi.....	32
Şekil-8 Strateji Geliştirme Süreci.....	34

TABLO LİSTESİ:

Tablo 1: Stratejik plan Zaman Çizelgesi.....	16
Tablo 1: Hedef Kartı Şablonu.....	33
Tablo 2: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu.....	35
Tablo 3: Hedef Kartı Güncellemesi.....	41

1.GİRİŞ:

Bilindiği üzere, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesi gereğince, "Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar." hükmü yer almaktadır. Bu doğrultuda, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi gereğince, "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." denilerek kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamaları zorunlu kılınmıştır.

Kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar ve performans programları, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımına, hesap verebilirliğin ve mali saydamlığın sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmeliğin 8. maddesinde, hazırlık programının; stratejik planlama sürecindeki aşamaları, tamamlanacakları tarihleri gösteren zaman çizelgesi ile birlikte gerçekleştirilecek faaliyetleri, sorumlu birim ve kişileri içereceği hüküm altına alınmıştır.

Belediye Başkanlığımızın 2025-2029 yıllarını kapsayan Stratejik Plan Genelgesi yayımlanmış olup, stratejik plan hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.

1.1.Stratejik Planlamanın Önemi

10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını sağlamak, hesap verebilirlik ve mali şeffaflığı temin etmek amacıyla etkililik, verimlilik ve ekonomiklik ilkeleri çerçevesinde düzenlenmiştir. Bu kanun, kalkınma planları ve programlarda belirlenen politika ve hedeflere uygun olarak, mali yönetim reformu olarak kamu idarelerinde uygulanmaya başlamıştır.

Kamu idarelerinin mali yönetim süreçlerini daha etkin ve şeffaf hale getirmek amacıyla getirilen bu kanun, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını ve kamu hizmetlerinin daha kaliteli sunulmasını hedeflemektedir. Kanunun 9. maddesi, kamu idarelerinin kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar ve ilgili mevzuat çerçevesinde geleceğe yönelik misyon ve vizyonlarını oluşturmalarını, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemelerini, performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmelerini ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu kapsamda, belediyeler de dahil olmak üzere tüm kamu idareleri, stratejik planlar ve performans programları hazırlamakla yükümlüdür. Stratejik planlar, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren

planlardır. Bu planlar, kuruluşların geleceğe yönelik misyon ve vizyonlarını, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedeflerini, performans göstergelerini ve performans izleme ve raporlama faaliyetlerini kapsar. Kalkınma planları ve Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar doğrultusunda hazırlanan stratejik planlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına, hesap verebilirlik ve mali şeffaflığın sağlanmasına katkıda bulunur.

22 Nisan 2021 tarih ve 31462 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik" in 8. maddesinde, stratejik planlama sürecindeki aşamaları, tamamlanacak tarihleri gösteren zaman çizelgesi ile birlikte gerçekleştirilecek faaliyetleri, sorumlu birim ve kişileri belirleyen bir hazırlık programının hazırlanması hüküm altına alınmıştır.

Bu bağlamda, belediyemizin 2025-2029 dönemini kapsayan Stratejik Plan Genelgesi yayımlanmış ve stratejik plan hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Stratejik planlama süreci, belediyelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde gerçekleştirmeleri, mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanımının izlenmesi ile hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesini sağlar. Ayrıca, şehir halkının yaşam kalitesini etkileyen ve etkilemesi muhtemel koşulları anlamak, şehrin gelecekte ulaşmak istediği yer için ortak bir anlayış ve geniş bir uzlaşma sağlamak ve belediyenin kaynaklarını etkin şekilde kullanma yollarını aramak amacıyla oluşturulmaktadır.

Şehrin geleceğini şekillendirme sürecinde belediyeler, konut, sanayi, turizm, ulaşım, yeşil alan gibi görevlerin mekânsal dağılım ve yerleşimini sağlayan imar planlama faaliyetleri ile kaynakların kullanım önceliklerini belirleyen stratejik planlama faaliyetlerini kullanmaktadır. Bu iki planlama süreci birlikte, şehrin planlanan geleceğine ulaşmak için mekânsal, kurumsal ve toplumsal boyutlu bir yol haritası oluşturmaktadır. Bu planlama süreçleri, şehrin gelişimine yönelik olarak daha sürdürülebilir ve organize bir yaklaşım sağlar ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunur.

1.2. Rehberin Amacı:

Akhisar Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Programı'nın temel amacı, belediyemizin 2025-2029 dönemini kapsayacak dördüncü stratejik planının hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Bu program, yeni kamu mali yönetimi anlayışıyla uyumlu olarak, stratejik yönetim sürecini stratejik planlara dayandırmayı ve faaliyetlerimizin maliyetlerini plan, program ve projelerimize göre düzenlemeyi hedeflemektedir. Stratejik planlamayı bir kurum kültürü olarak benimsemek, bu sürecin temel unsurlarından biridir.

Stratejik planlama sürecinde, tüm çalışanlarımızın ve iç ve dış paydaşlarımızın katılımı büyük önem taşımaktadır. Bu katılım, Akhisar Belediyesi'nin 2025-2029 yıllarını kapsayan stratejik planının özveriyle hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlamaya yönelik önemli bir adım olacaktır. Stratejik planlama süreci, belediyemizin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını belirlemektedir.

Stratejik planın hazırlanmasında, kamu mali yönetimi ve kontrol kanunları, kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, ilgili mevzuatlar ve benimsenen temel ilkeler göz önünde bulundurulacaktır. Bu süreçte, belediyemizin mevcut durumu, geleceğe yönelik vizyonu, stratejik amaçları ve ölçülebilir hedefleri detaylı bir şekilde analiz edilecek ve performans göstergeleri doğrultusunda izlenecek ve değerlendirilecektir.

Akhisar Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Programı, belediyemizin hizmet sunumunu, politika geliştirme süreçlerini, belirlenen politikaların program ve bütçelere dayandırılmasını ve uygulamaların etkili bir şekilde izlenip değerlendirilmesini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak kullanılacaktır. Bu çerçevede, hazırlanan stratejik plan, kalkınma planları, programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile uyumlu olacak ve kaynakların rasyonel bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunacaktır. Bu kapsamda, Akhisar Belediyesi'nin 2025-2029 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlanması ve uygulanması sürecinde, tüm çalışanlarımızın ve paydaşlarımızın aktif katılımı ve iş birliği içinde çalışması büyük önem taşımaktadır. Bu sayede, stratejik planın belirlenen süre içinde etkin, verimli ve başarılı bir şekilde tamamlanması hedeflenmektedir.

1.3. Rehberin Kapsamı:

Belediyemizin 2025-2029 Stratejik Planı hazırlık programı, stratejik planlama sürecinde aktif rol oynayacak tüm paydaşların belirlenmesi, görevlendirilmesi ve süreç boyunca izlenecek adımların detaylı bir şekilde planlanması ve uygulanmasını kapsar. Bu program, stratejik planlama ekibinin oluşturulması, stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, kaynakların tahsisi, izleme ve değerlendirme süreçlerinin belirlenmesi gibi birçok önemli adımı içerir. Ayrıca, programın amacı stratejik planlama sürecinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve sonunda başarılı bir Stratejik Planın oluşturulmasıdır.

1.4. Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idarelerine, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler doğrultusunda misyon ve vizyonlarını oluşturma, amaç ve hedefleri belirleme, performanslarını ölçme ve uygulamaların izleme ve değerlendirmesini yapma görevini, katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama şeklinde tanımlar. Ayrıca, 5393 sayılı Belediye Kanunu, nüfusu 50.000 ve üzerindeki belediyelere de benzer bir stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, kamu idarelerinin stratejik planlarını, performans programlarını ve faaliyet raporlarını merkezi bir uyum içinde hazırlamalarını sağlamak amacıyla 22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmi Gazetede "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"i yayımlamıştır.

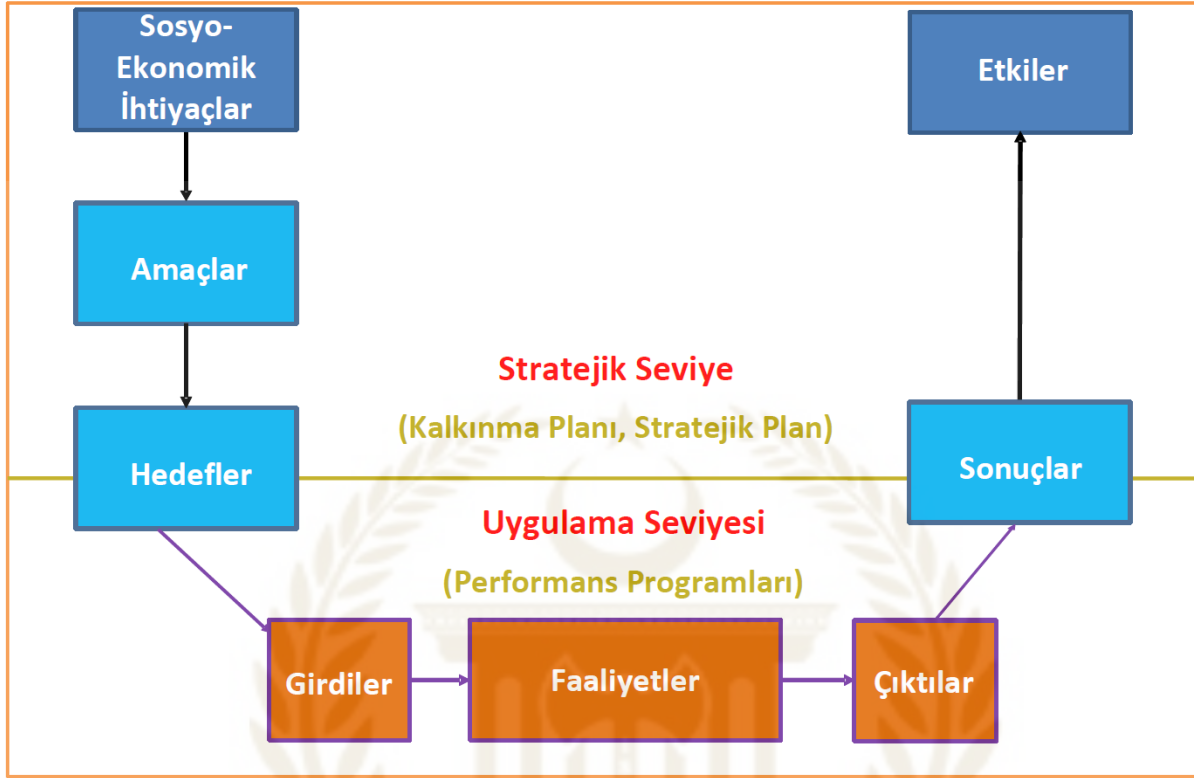
Mahalli idareler genel seçimlerinin ardından, 5393 sayılı Kanunun 41. maddesi ve Yönetmeliğin 16. maddesi uyarınca, yeni bir stratejik plan hazırlama çalışmaları genelge 2024/1 ile başlatılmıştır.

1.5. Rehberin Dayanağı:

Hazırlık programı, stratejik planlama, durum analizi, geleceğe yönelik bakış, strateji geliştirme ve izleme-değerlendirme süreçlerini kapsar. Bu süreçlerde yer alan komitelerin, ekiplerin ve çalışma gruplarının görevleri ve sorumluluklarını, diğer gerekli konuları içerir. Hazırlık programı şu yasal çerçevelere ve kılavuzlara dayanarak oluşturulmuştur:

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Bölüm 3.1).



Şekil 1- Stratejik Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi

1.6. Rehberin Modeli:

Belediyemizin 2025-2029 stratejik planlama çalışmaları, Şekil-2’de gösterilen modele uygun şekilde yürütülecektir. Bu süreç, aşağıdaki adımları içerecek şekilde yapılandırılmıştır:

1. **Hazırlık Programı:** Stratejik planlama süreci, hazırlık programı ile başlayacaktır. Bu aşamada, stratejik planlama çalışmalarının kapsamı ve metodolojisi belirlenecek, paydaşların katılımı sağlanacak ve çalışma takvimi oluşturulacaktır. Ayrıca, gerekli kaynaklar ve veriler toplanarak ilk analizler yapılacaktır.
2. **Durum Analizi:** Bu aşamada, belediyenin mevcut durumu detaylı bir şekilde analiz edilecektir. Güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT analizi) belirlenecek, mevcut performans göstergeleri incelenecek ve belediyenin mevcut kaynakları değerlendirilecektir.
3. **Geleceğe Bakış:** Bu adımda, belediyenin misyon, vizyon ve temel değerleri yeniden gözden geçirilecek ve güncellenecektir. Geleceğe yönelik hedefler ve stratejik öncelikler belirlenecek, uzun vadeli amaçlar oluşturulacaktır.
4. **Strateji Geliştirme:** Geleceğe yönelik belirlenen hedefler doğrultusunda stratejiler geliştirilecektir. Bu stratejiler, belediyenin kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak hedeflere ulaşmasını sağlayacak planları ve projeleri içerecektir. Stratejik öncelikler belirlenecek ve bu önceliklere uygun aksiyon planları hazırlanacaktır.

5. **Performans Programı:** Stratejik planın uygulanmasını destekleyecek performans programı oluşturulacaktır. Bu program, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetleri, sorumlu birimleri, zaman çizelgesini ve performans göstergelerini içerecektir.
6. **İzleme ve Değerlendirme:** Sürecin son aşamasında, stratejik planın uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacaktır. Performans göstergeleri ve ölçütler kullanılarak hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı düzenli olarak takip edilecek ve değerlendirilecektir. İzleme ve değerlendirme sonuçlarına göre, stratejik plan gerektiğinde güncellenerek iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.

Bu yapılandırılmış süreç, belediyemizin stratejik hedeflerine ulaşmasını, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını ve topluma daha iyi hizmetler sunmasını sağlayacaktır.

1.7. Rehberin Yöntem ve Süreçleri:

Stratejik plan, stratejik yönetim döngüsü çerçevesinde hazırlanacak olup, bu döngüde yer alan hazırlık, durum analizi, geleceğe yönelik vizyon oluşturma, strateji geliştirme, performans programı hazırlama, izleme ve değerlendirme süreçlerini kapsayacaktır. Bu döngü, belediyenin hedeflerine ulaşma sürecinde rehberlik eden temel bir çerçeve sunmaktadır.

Stratejik yönetim döngüsü içerisinde şu aşamalar yer almaktadır:

1. **Planlama Sürecinin Tasarlanması:** Bu aşama, stratejik planın oluşturulması sürecinde izlenecek adımların ve yöntemlerin belirlenmesini içerir. Planlama sürecinin kapsamı, paydaşların katılımı ve zaman çizelgesi gibi unsurlar bu aşamada netleştirilir.
2. **Belediyenin Mevcut Durumunun Analizi:** Bu aşamada, belediyenin mevcut durumu detaylı bir şekilde analiz edilir. Kurumun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler (SWOT analizi) değerlendirilir. Mevcut kaynaklar, hizmetler, mali durum ve mevcut performans göstergeleri gözden geçirilir.
3. **Belediyenin Ulaşmak İstediği Hedefler:** Bu aşamada, belediyenin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri belirlenir. Hedefler, belediyenin vizyon ve misyonu doğrultusunda netleştirilir ve somut, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamanlı (SMART) olmasına özen gösterilir.
4. **Hedeflere Ulaşmak İçin Kullanılacak Kaynaklar ve Faaliyetler:** Belediyenin belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanacağı kaynaklar ve gerçekleştireceği faaliyetler detaylandırılır. Bu, bütçeleme, insan kaynakları planlaması, teknolojik gereksinimler ve diğer gerekli kaynakların belirlenmesini içerir. Ayrıca, stratejik hedeflere ulaşmak için uygulanacak projeler ve programlar da bu aşamada planlanır.
5. **Hedeflerin Gerçekleşme Durumunun İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:** Bu aşamada, stratejik planın uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanır. Performans göstergeleri ve ölçütleri belirlenerek, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda gerekli düzeltici önlemler alınır ve planın gerektiğinde revize edilmesi sağlanır.

Bu kapsamlı süreç, belediyenin daha etkin ve verimli çalışmasını, kaynaklarını daha iyi yönetmesini ve topluma daha kaliteli hizmetler sunmasını hedeflemektedir. Stratejik plan, belediyenin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir ve sürekli gelişim ve iyileşme için bir temel oluşturur.

- Planın sahiplenilmesi - Planlama sürecinin organizasyonu - Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
- Kurumsal tarihçe - Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi - Mevzuat analizi - Üst politika belgeleri analizi - Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi - Paydaş analizi - Kuruluş içi analiz - PESTLE analizi - GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Misyon - Vizyon - Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Amaçlar - Hedefler - Performans göstergeleri	STRATEJİ GELİŞTİRME	
- Performans hedefleri - Performans göstergeleri - Faaliyetler - Projeler - Maliyetlendirme - Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Stratejik plan izleme toplantısı - Stratejik plan değerlendirme toplantısı - Faaliyet raporu - İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Şekil-2 Stratejik Yönetim Süreci

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ:

Stratejik planlama, farklı görev ve yeteneklere sahip birçok kişinin bir araya geldiği ve belediye genelinde sahiplenilmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olabilmesi, planlama öncesi hazırlıkların doğru bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Hazırlık sürecinde, Strateji Geliştirme Müdürlüğü bu eşgüdüm ve uyumu sağlayacak temel birim olarak görev yapacaktır. Stratejik plan hazırlığı aşağıdaki aşamalardan oluşacaktır:

- **Planın Sahiplenilmesi:** Stratejik planın tüm belediye çalışanları ve paydaşlar tarafından benimsenmesi sağlanacaktır. Bu aşamada, planın önemi ve gerekliliği hakkında bilgilendirme yapılacak, katılım ve destek sağlanması için çeşitli iletişim ve motivasyon çalışmaları gerçekleştirilecektir.
- **Planlama Sürecinin Organizasyonu:** Stratejik planlama sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli organizasyonel yapının oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada, görev ve sorumluluklar tanımlanacak, planlama ekibi oluşturulacak ve sürecin yönetimi için gerekli koordinasyon mekanizmaları kurulacaktır.
- **Hazırlık Programının Oluşturulması:** Planlama sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için ayrıntılı bir hazırlık programı oluşturulacaktır. Bu program, sürecin her aşamasında yapılacak faaliyetleri, kullanılacak kaynakları ve zaman çizelgesini içerecektir. Ayrıca, hazırlık programı kapsamında gerekli veriler toplanacak, analizler yapılacak ve stratejik planlama çalışmalarının temelinin oluşturacak bilgiler derlenecektir.

Bu aşamalar, stratejik planlama sürecinin sağlam bir temel üzerine oturtulmasını sağlayarak, belediyenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını destekleyecek güçlü ve etkili bir stratejik planın hazırlanmasına olanak tanıyacaktır.

2.1. Planın Sahiplenilmesi:

Stratejik planlamanın başarısı, belediyemizin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama, belediye içinde sadece Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün işi olarak görülmemekte; planın hazırlanması ve belediyeyi bu plan doğrultusunda yönetmek, belediyedeki tüm yönetim ve müdürlüklerin ana işlevi olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, kurumsal bağlamda katılımcı bir lider olarak Belediye Başkanının desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur.

Belediye Başkanımız, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini belediye çalışanlarıyla ön hazırlık toplantılarında paylaşmış ve kurumsal sahiplenme ateşini başlatmıştır. Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından, yeni stratejik plan hazırlanması gerekliliği Mayıs 2024'te Belediye Başkanına bildirilmiş olup, bu doğrultuda belediyemizin 2025-2029 Stratejik Plan çalışmalarını üst düzeyde yönlendirecek olan Stratejik Planlama Kurulu oluşturulmuştur. Başkanlık makamının 2024/1 nolu Genelgesi ile tüm birimlerin çalışmalara gerekli desteği ve katılımı sağlaması istenmiştir.

Stratejik planlama sürecinin temel adımları şu şekildedir:

- **Belediye Başkanının Katılımı ve Liderliği:**
 - ✓ Başkan, stratejik plan yaklaşımını benimseyerek belediye çalışanlarıyla paylaşmış ve süreci sahiplenmiştir.
 - ✓ Kurumsal sahiplenme ateşini başlatmış ve tüm birimlere liderlik yaparak sürece destek vermiştir.

➤ **Stratejik Planlama Kurulunun Oluşturulması:**

- ✓ Stratejik plan çalışmalarını yönlendirecek Stratejik Planlama Kurulu, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından önerilmiş ve kurulmuştur.
- ✓ Başkanlık makamının 2024/1 nolu Genelgesi ile tüm birimlerden çalışmalara aktif katılım ve destek sağlanması istenmiştir.

➤ **Hazırlık Süreci:**

- ✓ **Planın Sahiplenilmesi:** Tüm belediye çalışanlarının ve paydaşların stratejik planı benimsemeleri sağlanacaktır.
- ✓ **Planlama Sürecinin Organizasyonu:** Görev ve sorumluluklar netleştirilerek, planlama ekibi oluşturulacak ve koordinasyon mekanizmaları kurulacaktır.
- ✓ **Hazırlık Programının Oluşturulması:** Sürecin her aşamasında yapılacak faaliyetleri, kullanılacak kaynakları ve zaman çizelgesini içeren ayrıntılı bir hazırlık programı oluşturulacaktır.

➤ **Katılımcı Yaklaşım ve Güven Oluşturma:**

- ✓ Klasik bürokratik düzenlemeden ziyade, üst yönetim ve sistem kurucuların yapılan işe olan inancı yansıtılmıştır.
- ✓ Bu inanç ve güven, belirsizlik algısının dağılmasıyla planın ekip üyeleri tarafından sahiplenilmesini kolaylaştırmıştır.

➤ **Sistem Ajanı/Arkadaşı Stratejisi:**

- ✓ İç çemberde güvenin kazanılmasıyla, diğer iç paydaşların sisteme katılımı ve sahiplenmesi sağlanmıştır.
- ✓ Her idari birimden bir kişi, alt çalışma grupları ve danışma ekipleri vasıtasıyla sistem ajanı/arkadaşı görevini üstlenerek stratejik plan sürecinin birimindeki temsilcisi olmuştur.
- ✓ Bu sayede, sadece üst yönetimin çabasıyla ulaşılamayacak birçok iç paydaşa ulaşılmıştır.

➤ **Dış Paydaşlarla Etkileşim:**

- ✓ Maksimum çeşitlilik ve paydaşlarla tam etkileşim kapsamında yeni fikir ve öneriler alınmıştır.
- ✓ Yönetim miyopluğu olarak adlandırılan yakını görememe sorununu aşmak için belediye olarak DOST (Dinamik Ortak Akılda Stratejik Takım Arkadaşı) olarak adlandırılan dış paydaşlardan destek alınmıştır.
- ✓ DOST'larımız, dış paydaşlarımızdan oluşan ve fikirlerine, önerilerine danıştığımız değerli bir odak grubunu temsil etmektedir.

Bu kapsamlı ve katılımcı yaklaşım, stratejik planlamanın belediye genelinde benimsenmesini ve başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Belediye Başkanımızın liderliği ve tüm birimlerin aktif katılımı, stratejik planın etkili bir şekilde hayata geçirilmesine olanak tanıyacaktır.

2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu:

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Belediye içinde Başkandan başlayarak her kademede çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörler ve üstlenilecek işlevler belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır:

2.2.1. Belediye Başkanı:

Belediye Başkanı, stratejik planlama çalışmalarının başladığını duyurmak için iç bir genelge (Genelge 1) yayımlar. Bu genelge, stratejik planın oluşturulması sürecinde Belediye çalışanlarının katılımının önemini vurgular. Başkan, bu sürecin katılımcı bir ruhla yürütülmesi gerektiğini belirtir ve tüm birimlere şunları ileterek katılımlarını talep eder:

- Çalışmaların Başkan tarafından sahiplenildiği ve sürekli olarak takip edileceği,
- Üst düzeyde yönlendirme için bir Strateji Geliştirme Kurulu'nun oluşturulduğu,
- Stratejik planlama sürecinin Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından koordine edileceği,
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerinden üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin belirli niteliklere sahip olması gerektiği.

Başkan ayrıca, stratejik planlama sürecinde katılımcı bir yaklaşım benimseyerek, çalışanların fikirlerini ve görüşlerini önemseyeceğini ve sürecin her aşamasında bu katılımı teşvik edeceğini belirtir.

Misyon ve vizyonun belirlenmesi ve farklılaşma stratejisinin oluşturulması sürecinde, Başkan çalışanların görüşlerine açık olacak ve onların perspektiflerine değer verecektir. Ayrıca, tartışmalı konuların çözümü için çalışanlarla iş birliği yapacak ve karar süreçlerine katılımlarını sağlayacaktır.

Belediyenin taslak amaçları ve hedef kartları, çalışanların görüşlerini dikkate alarak ve katılımlarını sağlayarak belirlenir ve Başkan tarafından onaylanır. Başkan aynı zamanda Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibinin doğal lideridir ve bu ekiplerin katılımcı ruhunu korumak için çaba gösterecektir.

Stratejik plana dair altı aylık dönemlerde izleme ve yıllık dönemlerde değerlendirme toplantıları, tüm birimlerin katılımını sağlayacak şekilde düzenlenecek ve çalışanların geri bildirimlerine açık olacaktır. Taslak Stratejik plan, Belediye Meclisi'ne sunulmadan önce tüm birimlerin görüşlerini alacak ve Meclis'in onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulacaktır.

2.2.2. Strateji Geliştirme Kurulu:

Belediye Başkanının Başkanlığında; Başkan Yardımcılarından ve müdürlerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Genelge 1'de yer verilir.

➤ Üyelerin Belirlenmesi ve Listelenmesi:

- Belediye Başkanı tarafından oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu, Başkan Yardımcılarından oluşur.
- Kurul üyelerinin listesi, stratejik planlama sürecinin başlangıcında yayımlanan Genelge 1'de belirtilir.

➤ Sürecin Kontrolü ve Yönlendirilmesi:

- Kurul, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.
- Sorumlu oldukları Müdürlüklerin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve gerekli yönlendirmeleri yapar.

➤ **Misyon ve Vizyon Belirleme:**

- Alternatif misyon ve vizyon taslaklarını değerlendirir ve karara bağlar.
- Bu kararlar, stratejik planın temelini oluşturan misyon ve vizyon belirlenmesinde önemli rol oynar.

➤ **Amaç ve Hedeflerin Değerlendirilmesi:**

- Taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirir ve karara bağlar.
- Bu adım, belediyenin hedeflerinin ve performans göstergelerinin belirlenmesinde ve planlama sürecinin yönlendirilmesinde kritik bir rol oynar.

➤ **Tartışmalı Konuların Çözümü:**

- Kurul, stratejik planlama sürecinde ortaya çıkan tartışmalı hususları görüşür ve karara bağlar.
- Gerekli durumlarda, bu tartışmalı konuların çözümü için hızlı ve etkili kararlar alır.

Bu görevler, Strateji Geliştirme Kurulu'nun stratejik planlama sürecindeki rolünü ve sorumluluklarını açıklar. Kurul, sürecin yönlendirilmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve tartışmalı konuların çözümü gibi önemli işlevleri yerine getirerek belediyenin stratejik yönetimine katkı sağlar.

2.2.3. Stratejik Planlama Ekibi:

Stratejik planlama ekibi Başkan Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinasyonunda, birimlerinin temsilcilerinden oluşur.

Stratejik planlama ekibi, Stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Başkanın onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda Strateji Geliştirme Müdürü vekâlet edebilir. Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur. Stratejik planlama ekibinin görevlerini ve yapısını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

Görevler:

- **Stratejik Planlama Sürecinin Yürütülmesi:** Ekibin başkanlığı, Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün koordinasyonunda, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesini sağlar.
- **Faaliyetlerin Koordinasyonu:** Ekibin sorumluluğu, gerekli faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşüne ve Başkan'ın onayına sunulacak belgeleri hazırlamaktır.

- **Ekip Yönetimi ve Motivasyon:** Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, iç görevlerin dağıtılması ve ekip üyelerinin motivasyonunu sağlar. Ayrıca, ekip ve yönetim arasında eşgüdümü sağlar.
- **Ekip Yapısının Oluşturulması:** Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda oluşturulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu, ekibin üyelerinin niteliklerinin yanı sıra, ekibin yapısının da dikkate alınmasını gerektirir.

Yapı:

- **Başkanlık ve Koordinasyon:** Ekibin Başkan Yardımcısı başkanlığında ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün koordinasyonunda faaliyet gösterir.
- **Üye Nitelikleri:**
 1. Görev yaptığı birimi temsil edebilme
 2. Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olma
 3. Uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olma
 4. Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zaman ayırabilme
- **Üye Çeşitliliği ve Devamlılık:**
 1. Ana hizmet birimlerinin yanı sıra Strateji Geliştirme Müdürlüğü de ekibin içinde temsil edilmelidir.
 2. Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin yer alması önemlidir.
 3. Üyelerin devamlılığının sağlanması ve ekip içindeki çeşitliliğin korunması önemlidir.
- **Üye Sayısı:** Üye sayısının çok olması birlikte karar almayı zorlaştırabilirken, az olması da farklı fikirlerin temsil edilmesine engel olabilir. Bu nedenle, uygun bir denge sağlanmalıdır.

Bu şekilde, Stratejik Planlama Ekibi'nin görevleri ve yapısı belirlenmiş olur, böylece ekibin etkili bir şekilde çalışması sağlanır.

2.2.4. Strateji Geliştirme Müdürlüğü:

Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün görevleri ve işlevleri şu şekildedir:

- **Planlama Çalışmalarının Koordinasyonu:** Strateji Geliştirme Müdürlüğü, stratejik planı hazırlamakla doğrudan ilgilenmez; ancak, planlama çalışmalarını koordine eder. Bu, sürecin düzenli ve etkin bir şekilde ilerlemesini sağlar.
- **Toplantıların Organizasyonu:** Stratejik planlama sürecinde düzenli toplantıların yapılması önemlidir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü, bu toplantıların organizasyonunu üstlenir ve katılımcıların zamanında bilgilendirilmesini sağlar.
- **İletişimin Sağlanması:** Belediye içi ve dışı iletişimin koordinasyonu Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilir. Bu, stratejik planlama sürecindeki paydaşlar arasındaki iletişimin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.

- **Belge Yönetimi:** Stratejik planlama sürecinde oluşturulan belgelerin düzenlenmesi, saklanması ve erişilebilirliğinin sağlanması Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün sorumluluğundadır. Bu, belgelerin kaybolmaması ve gerektiğinde kolayca erişilebilir olmasını sağlar.
- **Resmi Yazışmaların Yönetimi:** Strateji Geliştirme Müdürlüğü, süreçle ilgili tüm resmi yazışmaların yönetimini üstlenir. Bu yazışmalar, Müdürlüğün bağlı olduğu başkan yardımcısı aracılığıyla yapılır ve gerektiğinde diğer paydaşlarla paylaşılır.
- **Tecrübelerin Aktarılması:** Strateji Geliştirme Müdürü, plan hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde edinilen tecrübeleri gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve diğer müdürlüklere aktarır. Bu, sürecin verimli bir şekilde ilerlemesine ve hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

2.2.5. *Harcama Birimleri:*

Belediyedeki harcama birimleri; ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen bütçeleri olan Belediye Başkanı ve Başkan Yardımcısına bağlı müdürlüklerdir. Belediyedeki harcama birimlerinin görevleri ve işlevleri şu şekildedir:

- **Ödenek Yönetimi:** Harcama birimleri, kendilerine ödenek gönderilen bütçelerin yönetiminden sorumludur. Bu ödenekler, Belediye Başkanı ve Başkan Yardımcısı tarafından sağlanır.
- **Stratejik Planlama Sürecine Katılım:** Stratejik planlama ekibi tarafından belirlenen durumlarda, harcama birimlerinden temsilciler, çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekibin çalışmalarına dahil edilir. Bu şekilde, harcama birimleri stratejik planlama sürecine aktif olarak katılır ve görüşlerini paylaşır.
- **Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması:** Stratejik planlama ekibi tarafından gerektiğinde, harcama birimlerinden temsilcilerin katılımıyla alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu gruplar, belirli konularda derinlemesine çalışma yaparak stratejik planlama sürecine katkıda bulunur.
- **Raporlama ve Değerlendirme:** Harcama birimleri, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarını izler ve değerlendirir. Bu değerlendirmeler, stratejik planlama sürecinin etkinliğini değerlendirmek ve gerektiğinde stratejilerin revize edilmesini sağlamak için önemlidir.

2.2.6. *DOST Danışma Kurulu (Dinamik Ortak Akılda Stratejik Takım Arkadaşı)*

DOST Danışma Komisyonu, belediyenin stratejik planlama sürecinde önemli bir rol üstlenen ve dış paydaşların perspektifini içeren dinamik bir danışma mekanizmasıdır. "Dinamik Ortak Akılda Stratejik Takım Arkadaşı" olarak adlandırılan DOST Komisyonu, belediyenin stratejik hedeflerini belirlemek ve uygulamak için dış paydaşların katılımını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

DOST Komisyonu, belediye yöneticileri, yerel işletmeler, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler ve diğer ilgili paydaşlardan oluşur. Bu çeşitlilik, stratejik planlama sürecinde farklı bakış açıları ve deneyimlerin dikkate alınmasını sağlar.

Komisyonun temel amacı, belediyenin stratejik planlamasına dış perspektifler ve öneriler sağlamaktır. Bu amaçla, komisyon toplantıları düzenlenir ve stratejik planlama sürecinin belirli aşamalarında DOST üyelerinin görüşleri alınır. Ayrıca, DOST üyeleri, belediyenin stratejik hedeflerini ve politikalarını şekillendiren etkili bir ses olma fırsatına sahiptirler.

Tablo 1: Stratejik Plan Zaman Çizelgesi

AKHİSAR BELEDİYESİ 2025-2029 STRATEJİK PLAN ZAMAN ÇİZELGESİ					
AŞAMA	FAALİYETLER	SORUMLU KİŞİ, KURUL ve/veya BİRİMLER	TAHMİNİ BAŞLANGIÇ TARİHİ	TAHMİNİ BİTİŞ TARİHİ	ÇIKTILAR
Hazırlık Çalışmaları	Planın Sahiplenilmesi	Üst Yönetici	1 Mayıs 2024	30 Mayıs 2024	
	Strateji Geliştirme Kurulunun Oluşturulması	Üst Yönetici	1 Mayıs 2024	30 Mayıs 2024	1 - Olur
	Stratejik Planlama Sürecinin Başladığının ve Strateji Geliştirme Kurulunun Genelge ile Duyurulması	Üst Yönetici	1 Mayıs 2024	3 Haziran 2024	1 - Stratejik Plan Hazırlık Genelgesi (1)
	Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması	Strateji Geliştirme Kurulu	10 Haziran 2024	14 Haziran 2024	1- Olur
	Stratejik Planlama Hazırlık Programı ve Zaman Çizelgesinin Hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi	10 Haziran 2024	14 Haziran 2024	1 – Hazırlık Programı 2 – Zaman Çizelgesi
	Stratejik Planlama Hazırlık Programı ve Zaman Çizelgesinin Onaylanarak Tüm Birimlere ve Çalışanlara Duyurulması	Strateji Geliştirme Kurulu Üst Yönetici	10 Haziran 2024	14 Haziran 2024	1 - Stratejik Plan Hazırlık Genelgesi (2) 2 - İnternet Sayfası
Durum Analizi	Kurumsal Tarihçenin Hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	28 Haziran 2024	1 - Kurum Tarihçesi (En Fazla Üç Sayfa)
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	28 Haziran 2024	1 - Stratejik Plan Değerlendirme Raporu
	Mevzuat Analizi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - Mevzuat Analizi Tablosu
	Üst Politika Belgelerinin Analizleri	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu
	Faaliyet Alanı İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	28 Haziran 2024	1 -Faaliyet Alanı - Ürün Hizmet Listesi

	Kurum İçi Analiz	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 2 - Kurum Kültürü Analizi 3 - Fiziki Kaynak Analizi 4 - Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 5 - Mali Kaynak Analizi 6 - Algı Analizleri
	Paydaşların Tespiti, Önceliklendirilmesi, Anket Sorularının Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - Paydaş Listesi 2 - Paydaşların Önceliklendirilmesi 3 - Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi 4 - Paydaş Etki/Önem Matrisi 5 - Anket Soruları
	Paydaş Anketlerinin Gerçekleştirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - Anket Çıktıları
	Paydaş Anketlerinin Analizi	Stratejik Planlama Ekibi	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - Anket Analizi Raporu
	PESTLE Analizi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	28 Haziran 2024	1 - PESTLE Matrisi
	GZFT Analizi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - GZFT Listesi
	Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Haziran 2024	16 Temmuz 2024	1 - Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu
	Durum Analizi Raporunun Oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	16 Temmuz 2024	22 Temmuz 2024	1 - Durum Analizi Raporu
	Durum Analizi Raporunun Görüşülmesi	Strateji Geliştirme Kurulu Üst Yönetici	16 Temmuz 2024	22 Temmuz 2024	1 - Toplantı Tutanağı
	Geleceğe Bakış				
	Misyonun Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	02 Ağustos 2024	1 - Başkanın Misyon Bildirimine İlişkin Perspektifleri 2 - Strateji Geliştirme Kurulunun Görüşleri 3 - Alternatif Misyon Taslakları 4 - Nihai Misyon Bildiri
	Vizyonun Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	02 Ağustos 2024	1 - Başkanın Vizyon Bildirimine İlişkin Perspektifleri 2 - Alternatif Vizyon Taslakları 3 - Nihai Vizyon Bildiri

	Temel Değerlerin Belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	02 Ağustos 2024	1 - Başkanın Temel Değerlere İlişkin Perspektifleri 2 - Alternatif Temel Değerler Taslakları 3 - Nihai Temel Değerler
		Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu			
	Amaçların Belirlenmesi	Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Amaçlar
	Hedeflerin Belirlenmesi	Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Hedefler 2 - Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Tablosu 3 - Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler 4 - Hedef Kartı Şablonu
	Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Performans Göstergesi Tablosu
Strateji Geliştirme	Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi	Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Faaliyet ve Projeler
	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu
	Maliyetlendirme	Harcama Birimleri Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Tahmini Maliyetler Tablosu
	Amaçlar, Hedefler ve Uygulama Araçlarının Stratejik Planlama Kurulunda Görüşülerek Onaylanması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu	17 Temmuz 2024	09 Ağustos 2024	1 - Toplantı Tutanağı
	Taslak Stratejik Planın Hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi	12 Ağustos 2024	29 Ağustos 2024	1 - Taslak Stratejik Plan

Stratejik Planın Sunulması	Stratejik Planın Üst Yönetici Tarafından Onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu Üst Yönetici	12 Ağustos 2024	29 Ağustos 2024	1 - Olur
	Stratejik Planın Belediye Meclisine Sunulması ve Kabul Edilmesi	Üst Yönetici Belediye Meclisi	24.09.2024	24.10.2024	1 - Meclis Kararı
	Stratejik Planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığına Gönderilmesi	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	24.09.2024	24.10.2024	1 - Dış Yazı
	Stratejik Planın Kamuoyuna Duyurulması ve İnternet Sitesinde Yayımlanması	Strateji Geliştirme Müdürlüğü Basın Birimi ve Web Birimi	24.09.2024	24.10.2024	1 - Nihai Stratejik Plan

2.3.3. Eğitim İhtiyacı:

Stratejik Planlama Ekibi ve diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı belirlenir ve uygulanacak adımlar planlanır. Eğitim programı, stratejik planlama sürecindeki önemli noktaları kapsayacak şekilde hazırlanır ve katılımcıların ihtiyaçlarına göre özelleştirilir. Bu kapsamda, stratejik planlamanın temel prensipleri, analiz yöntemleri, hedef belirleme süreci, performans göstergeleri ve izleme yöntemleri gibi konuları içerecek bir eğitim içeriği belirlenir. Eğitim süresi ve katılacak personel, stratejik planlama sürecinde etkin rol oynayacak birimler ve çalışanların mevcut bilgi düzeyine göre belirlenir. Bu şekilde, uygulanacak eğitim programı, stratejik planlama sürecine etkin katkı sağlayacak ve çalışanların bu alandaki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik olarak planlanmış olur..

2.3.4. Danışmanlık İhtiyacı:

Stratejik planlama sürecinde danışmanlık hizmetine olan ihtiyacı belirlemek önemlidir. Bu süreçte, gereksinimler ve beklentiler doğrultusunda, danışmanlık hizmetinin türü ve kapsamı belirlenir. Genellikle, eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı gibi alanlarda danışmanlık hizmeti talep edilir.

Eğitim danışmanlığı, stratejik planlama ekibinin ve diğer çalışanların stratejik planlama süreci ve metodolojisi hakkında bilgi ve becerilerini artırmaya odaklanır. Bu kapsamda, stratejik planlama konusunda eğitim programları geliştirilir ve katılımcıların ihtiyaçlarına uygun içerikler oluşturulur.

Yöntem danışmanlığı, stratejik planlama sürecinin nasıl yürütüleceği, hangi araçların kullanılacağı ve metodolojik yaklaşımların belirlenmesi gibi konularda destek sağlar. Stratejik planlama sürecinin adımları detaylı bir şekilde incelenir ve uygulanacak yöntemlerin etkin bir şekilde belirlenmesine yardımcı olunur.

Süreç danışmanlığı ise, stratejik planlama sürecinin düzenli ve etkin bir şekilde ilerlemesini sağlar. Bu kapsamda, süreç yönetimi, toplantıların planlanması, iletişim ve koordinasyonun sağlanması gibi konularda danışmanlık hizmeti verilir. Ayrıca, süreçte ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne destek olunur ve sürecin verimli bir şekilde ilerlemesi sağlanır.

Danışmanlık hizmeti alınacak durumda, danışmanlar stratejik planlama ekibiyle yakın bir işbirliği içinde çalışır. Ekibin ihtiyaçlarını anlamak ve beklentilerini karşılamak için çaba gösterirler. Ancak, danışmanlar stratejik planlama sürecinin içeriğine doğrudan müdahale etmezler; sadece rehberlik eder ve yol gösterici bir rol oynarlar.

Son olarak, danışmanlık hizmeti alınması gerektiği takdirde, bu karar Strateji Geliştirme Kurulu tarafından alınır ve Başkanlık Makamının onayı ile ilgili hizmet sağlanır. Bu şekilde, stratejik planlama sürecinde danışmanlık hizmeti, başarılı bir stratejik planın oluşturulmasına önemli katkı sağlar.



3. DURUM ANALİZİ:

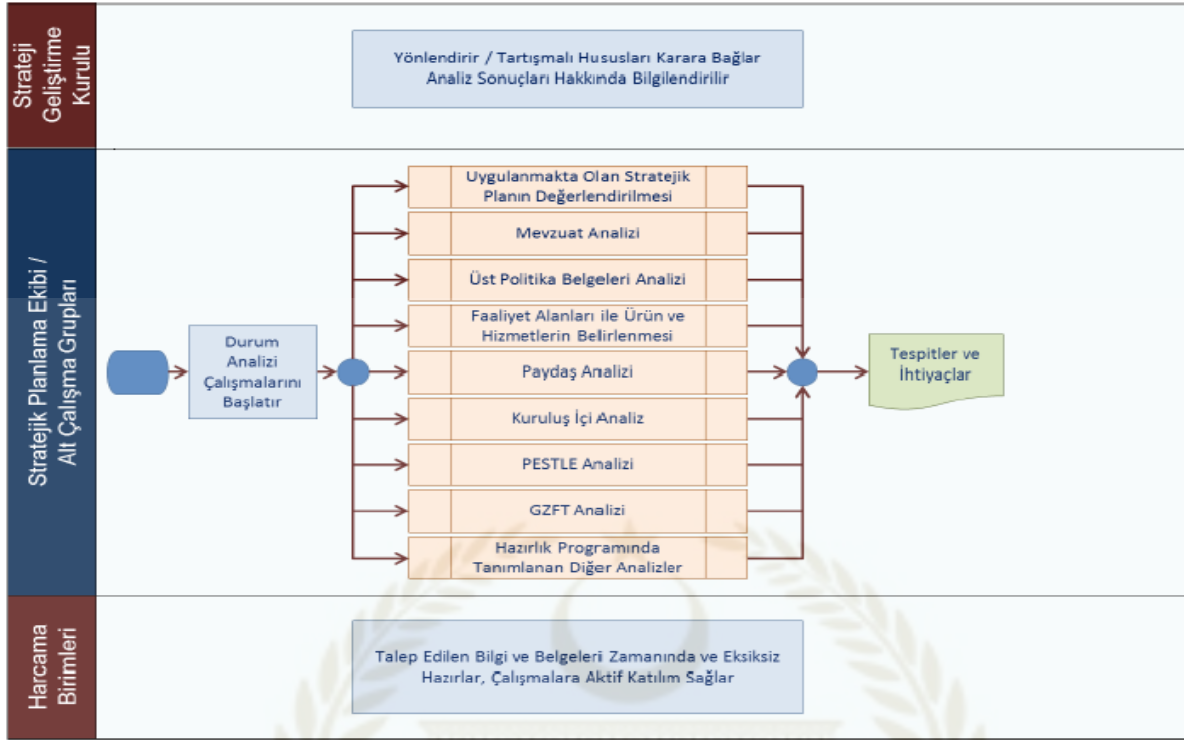
Stratejik planlama sürecinin temel adımı olan durum analizi, bir belediyenin mevcut konumunu anlamak için kritik bir rol oynar. Bu aşama, belediyenin geçmiş başarılarına, karşılaştığı zorluklara, mevcut kaynaklara ve dış çevredeki etkilere odaklanarak bir tür "gerçeklik kontrolü" sağlar. Geçmiş ve şu an arasındaki farklılıkların incelenmesi, gelecekte hangi alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiğine dair değerli ipuçları sunar.

Stratejik Planlama Ekibi, durum analizi için bir çerçeve oluşturur ve gerektiğinde alt çalışma grupları kurar. Bu gruplar, belirlenen konuları daha derinlemesine incelemek ve belediyenin durumuyla ilgili kapsamlı bir değerlendirme yapmak için görevlendirilir.

Durum analizi süreci genellikle aşağıdaki unsurları içerir:

- Kurumsal Tarihçe ve Geçmiş Stratejik Planların Değerlendirilmesi: Belediyenin önceki stratejik planlarını inceleyerek, hangi hedeflere ulaşıldığını, hangi hedeflerin başarılamadığını ve bu süreçte neler öğrenildiğini belirlemek.
- Mevzuat Analizi: Belediyenin faaliyetlerini yönlendiren yasal düzenlemelerin ve yönetmeliklerin incelenmesi.
- Üst Politika Belgelerinin Analizi: Ulusal düzeyde belirlenen politika hedefleri ve belediyenin bu hedeflere nasıl uyum sağladığının değerlendirilmesi.
- Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi: Belediyenin mevcut faaliyet alanlarını ve sunulan hizmetleri belirlemek.
- Paydaş Analizi: Belediyenin etkileşimde bulunduğu tüm paydaşların (sakinler, işletmeler, sivil toplum kuruluşları vb.) tanımlanması ve onların beklentilerinin anlaşılması.
- Kuruluş İçi Analiz: Belediyenin iç yapısının, yönetim süreçlerinin ve personelinin değerlendirilmesi.
- PESTLE Analizi: Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin incelenmesi ve bunların belediyenin stratejik planlarına etkisi.
- GZFT Analizi: Belediyenin güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatlarının ve tehditlerinin belirlenmesi.

Bu analizlerin sonuçları, bir durum analizi raporu halinde derlenir ve belediye yönetimi ve çalışanlarıyla paylaşılır. Bu rapor, stratejik planlama sürecinde karar almak için bir temel sağlar ve gelecekteki hedefleri belirlerken mevcut durumu göz önünde bulundurur.



Şekil-4 Durum Analizi Süreci

3.1. Kurumsal Tarihçe:

Durum analizinde, belediyenin kurumsal tarihçesi ve geçmişteki önemli gelişmelerin incelenmesi büyük önem taşır. Bu inceleme, belediyenin geçmiş performansını anlamak, bugünkü durumunu belirlemek ve gelecekteki stratejik planlarını şekillendirmek için kritik bir rol oynar.

- **Kuruluş Tarihi ve Kurumsal Yapı:** Belediyenin ne zaman kurulduğu ve ilk dönemlerinde nasıl bir yapıya sahip olduğu incelenir. Kuruluş tarihi, belediyenin geçmiş deneyimlerini ve köklü geçmişini gösterir. Kurumsal yapıdaki değişiklikler, belediyenin büyümesi, genişlemesi veya dönüşmesi gibi önemli gelişmeleri yansıtır.
- **Kültürel Değişimler ve Gelişmeler:** Belediyenin geçmişteki kültürel değişimleri ve gelişmeleri, çalışanların davranışları, tutumları ve iş yerindeki atmosfer üzerinde nasıl bir etki yarattığını değerlendirir. Örneğin, yeni bir yönetim anlayışı veya politika değişiklikleri, belediyenin kültürünü nasıl etkilediğini gösterebilir.
- **Yasal Değişiklikler ve Dönüşümler:** Belediyenin kurumsal yapısını etkileyen yasal değişikliklerin incelenmesi büyük önem taşır. Özellikle yerel yönetimlerle ilgili olarak yapılan kanun ve yönetmelik değişiklikleri, belediyenin yetki, sorumluluk ve hedeflerini belirlemede kritik bir rol oynar.
- **Misyon ve Vizyon Değişiklikleri:** Belediyenin misyon ve vizyonundaki değişiklikler, belediyenin hedefleri, amaçları ve değerlerindeki evrimi yansıtır. Yasal değişiklikler, toplumsal talepler veya çevresel faktörler gibi birçok etken, belediyenin misyon ve vizyonunda değişikliklere yol açabilir.

Bu değerlendirmeler, belediyenin geçmişteki performansını anlamak ve gelecekteki stratejik hedeflerini belirlemek için önemlidir. Geçmişteki deneyimlerin ışığında, belediyenin geleceğe bakışı ve stratejik yönelimi şekillendirilir.

3.2.Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi:

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi süreci, planın önceden belirlenmiş hedeflerine ve performans göstergelerine yönelik gerçekleşme düzeyini değerlendirerek başarı ve başarısızlık nedenlerini ortaya koymayı hedefler. Bu değerlendirme, yeni stratejik planın daha etkili ve başarılı olması için önemli bir adımdır.

- **Gerçekleşme Düzeyi Analizi:** Mevcut stratejik plan dönemi boyunca belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği incelenir. Her bir hedefin belirlenen performans göstergeleri üzerinden başarı oranı değerlendirilir. Gerçekleşme düzeyi analizi, her hedefin planlanan hedeflere ne kadar yaklaşıldığını veya ne kadar uzaklaşıldığını gösterir.
- **Başarı ve Başarısızlık Nedenlerinin Belirlenmesi:** Gerçekleşme düzeyi analizi sonucunda başarı ve başarısızlık nedenleri detaylı bir şekilde incelenir. Başarıların nedenleri anlaşılırken, başarısızlık durumlarında ortaya çıkan sorunların kökenleri ve etkileri değerlendirilir. Bu değerlendirme süreci, gelecek stratejik planın oluşturulmasında dikkate alınacak önemli ipuçları sunar.
- **Stratejik Planlama Kılavuzlarından Yararlanma:** Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu gibi kaynaklardan faydalanılarak stratejik plan izleme ve değerlendirme raporları detaylı bir şekilde incelenir. Bu raporlar, benzer kurumlarda uygulanan stratejik planlama süreçleri ve başarı öykülerinden önemli öğrenme fırsatları sunar.
- **Yeni Stratejik Planın Hazırlanması için Veri Sağlama:** Yapılan değerlendirme çalışmaları, yeni stratejik planın hazırlık sürecine rehberlik eder. Başarıların nedenleri üzerinde odaklanılarak gelecek plan dönemi için benzer başarıların tekrarlanması amaçlanır. Başarısızlık nedenleri ise gelecek plan dönemindeki stratejik hedeflerin daha etkin bir şekilde belirlenmesine ve uygulanmasına yönelik önlemlerin alınmasına katkı sağlar.

Bu süreç, stratejik planlama sürecinin döngüsel bir yapıda olduğunu gösterir ve sürekli iyileştirmeyi hedefler. Geçmiş dönemlerdeki deneyimlerden öğrenerek, gelecek dönemlerde daha etkili ve başarılı stratejik planlar oluşturulması sağlanır.

3.3. Mevzuat Analizi:

Mevzuat analizi, belediyenin faaliyetlerini düzenleyen yasal çerçevenin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini ve yasal yükümlülüklerin belirlenmesini içerir. Bu analiz, belediyenin görev ve sorumluluklarını netleştirirken, faaliyet alanlarını belirlemede önemli bir rol oynar. Ayrıca, belediyenin geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken ve stratejik planını oluştururken mevcut yasal düzenlemelerin sınırları dikkate alınır. İşte bu süreçte yapılan mevzuat analizinin önemli çıktıları:

- **Yasal Yükümlülüklerin Belirlenmesi:** Mevzuat analizi sonucunda belediyenin yerine getirmesi gereken yasal zorunluluklar ve görevleri netleştirilir. Belediyenin faaliyetlerini düzenleyen kanunlar, yönetmelikler, genelgeler ve diğer mevzuat belgeleri incelenerek, belediyenin hangi alanlarda yetkili olduğu ve ne tür sorumluluklara sahip olduğu ortaya konur.

- **Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi:** Mevzuat analizi, belediyenin yasal olarak yetkili olduğu faaliyet alanlarını belirler. Belediyenin kanunlarla tanımlanan görevleri ve sorumlulukları, mevzuat analiziyle daha net bir şekilde ortaya konarak, belediyenin faaliyetlerinin kapsamı belirlenir.
- **Geleceğe Yönelik Planlama İçin Temel Oluşturma:** Mevzuat analizi, belediyenin gelecekteki hedeflerini belirlerken önemli bir temel oluşturur. Mevcut yasal düzenlemelerin sınırları çerçevesinde, belediyenin faaliyet alanlarını belirleyerek ve yasal yükümlülükleri dikkate alarak, belediyenin gelecekte hangi alanlarda odaklanması gerektiği belirlenir.
- **Stratejik Planın Oluşturulması ve Gözden Geçirilmesi:** Mevzuat analizi, stratejik planın oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde kullanılır. Yasal düzenlemelerin sınırları içinde, belediyenin amaçları ve hedefleri belirlenir. Ayrıca, mevzuat analizi, stratejik planın güncellenmesi veya revize edilmesi gerektiğinde de kullanılır.

Sonuç olarak, mevzuat analizi belediyenin yasal çerçevesini netleştirir, faaliyet alanlarını belirler ve gelecekteki planlama süreçlerinde önemli bir rol oynar. Bu analiz, belediyenin yasal yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda stratejik hedeflerini belirlemesine ve planlamasına da yardımcı olur.

3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi:

Üst politika belgeleri analizi, belediyenin faaliyetlerini ve stratejilerini belirlerken dikkate alması gereken ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki politika belgelerini incelemeyi içerir. Bu analiz, belediyenin karar alma süreçlerini yönlendiren üst politika belgelerinden elde edilen bilgileri değerlendirerek stratejik planlama sürecine rehberlik eder. İşte kullanılan üst politika belgelerinin bazıları:

- **Ulusal Düzeyde Politika Belgeleri:**
 1. Ulusal Kalkınma Planı: Ülkenin genel kalkınma hedeflerini ve stratejilerini belirler.
 2. Cumhurbaşkanlığı Programı: Cumhurbaşkanının görev süresi boyunca uygulanacak politika ve hedefleri içerir.
 3. Orta Vadeli Program: Ekonomik ve sosyal politikaların orta vadeli hedeflerini ve stratejilerini belirler.
 4. Yıllık Program: Bir yıllık dönemde uygulanacak politikaları ve faaliyetleri kapsar.
- **Bölgesel Düzeyde Politika Belgeleri:**
 1. Mekânsal Strateji Planı: Bölgesel kalkınma stratejilerini ve politikalarını belirler.
 2. Bölge Planı: Bölgedeki kullanım alanlarını ve kalkınma projelerini düzenler.
 3. Çevre Düzeni Planı: Bölgedeki çevresel faktörleri koruma ve kullanma politikalarını içerir.
- **Şehir Düzeyinde Politika Belgeleri:**
 1. İl Gelişim Planı: İl kalkınma ve sosyal politikalarını belirler.
 2. Nazım İmar Planları: Şehirdeki arazi kullanımını düzenler ve gelecekteki yapılaşmayı belirler.

Bu üst politika belgeleri, belediyenin stratejik planlaması sırasında dikkate alınarak, belediyenin hedeflerini ve politikalarını ulusal, bölgesel ve yerel kalkınma planlarıyla uyumlu hale getirir. Bu şekilde, belediyenin faaliyetleri, ülke genelindeki kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde ilerleyerek daha etkili bir şekilde yönlendirilir.

3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi:

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenecektir. Bu süreç, belediyenin yasal olarak yükümlü olduğu ve yetkilendirildiği faaliyet alanlarını ve hizmetleri tespit etmeyi amaçlar. Mevzuat analizinin sonuçları doğrultusunda belirlenecek temel ürün ve hizmetler, belediyenin vatandaşlara sunacağı hizmet yelpazesini şekillendirecek ve belediyenin stratejik hedeflerini destekleyecektir.

Mevzuat analizinden elde edilen bilgilerle belediyenin sunması gereken temel ürün ve hizmetlerin belirlenmesi şu adımları içerebilir:

- **Yasal Yükümlülüklerin Değerlendirilmesi:** Mevzuat analizi sonucunda ortaya çıkan yasal yükümlülükler göz önünde bulundurulur. Belediyenin kanunlar, yönetmelikler ve diğer mevzuat belgeleri gereğince hangi hizmetleri sunması gerektiği belirlenir.
- **Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi:** Belediyenin yetki ve sorumlulukları mevzuat analiziyle belirlenir. Hangi alanlarda belediyenin faaliyet gösterebileceği ve hangi hizmetleri sunabileceği tespit edilir.
- **Vatandaş İhtiyaçlarının Analizi:** Mevzuat analiziyle belirlenen yasal çerçeve ve belediyenin yetki alanlarına dayanarak, vatandaşların ihtiyaçları ve beklentileri değerlendirilir. Bu, belediyenin hangi hizmetlere odaklanması gerektiğini belirlemede önemli bir faktördür.
- **Öncelikli Hizmetlerin Belirlenmesi:** Mevzuat analizinin çıktılarına dayanarak, belediyenin öncelikli olarak sunması gereken hizmetler belirlenir. Bu hizmetler, belediyenin misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır.
- **Stratejik Hedeflere Katkı:** Belirlenen temel ürün ve hizmetlerin, belediyenin stratejik hedeflerine nasıl katkı sağlayacağı analiz edilir. Hizmetlerin, belediyenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması ve vatandaş memnuniyetini artırması hedeflenir.

Sonuç olarak, mevzuat analizinin çıktıları doğrultusunda belirlenen temel ürün ve hizmetler, belediyenin yasal gereksinimleri karşılamaını sağlar ve vatandaşların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak şekilde planlanmasını sağlar.

3.6. Paydaş Analizi:

Paydaş analizi, belediyenin etkileşim içinde olduğu tüm tarafların belirlenmesi ve stratejik planlama sürecine katılımını sağlamanın önemli bir aracıdır. Belediyenin faaliyetlerinden etkilenebilecek veya etkilenebilecek olan tüm paydaşlar, stratejik planın oluşturulması ve uygulanmasında dikkate alınmalıdır. Paydaşlar, belediyenin yerel topluluğundaki bireyler, sivil toplum kuruluşları, işletmeler, diğer kamu kurumları, yerel yönetimler, medya ve diğer ilgili tarafları içerebilir.

Paydaş analizi, aşağıdaki adımları içerebilir:

- **Paydaşların Belirlenmesi:** Belediyenin etkileşim içinde olduğu tüm tarafların tanımlanması. Bu adım, iç ve dış paydaşların belirlenmesini ve gruplandırılmasını içerir.
- **Paydaşların Güç ve İlgisini Değerlendirme:** Her bir paydaşın, belediyenin faaliyetlerinden ne kadar etkilendiğini ve ne kadar ilgili olduğunu değerlendirme. Bu, paydaşların stratejik planlama sürecine katılım düzeyini belirlemeye yardımcı olur.
- **Paydaşların Görüşlerinin Toplanması:** Belirlenen paydaşlarla etkileşime geçilerek, stratejik planla ilgili görüşlerinin ve beklentilerinin alınması. Bu görüşmeler, toplantılar, anketler veya odak grupları gibi farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir.
- **Görüşlerin Değerlendirilmesi:** Toplanan görüşlerin analiz edilmesi ve önemli konuların ve önerilerin belirlenmesi.
- **Stratejik Planın Şekillendirilmesi:** Paydaşların görüşleri ve beklentileri, stratejik planın oluşturulmasında dikkate alınır. Belediyenin hizmetlerinin, paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilmesi hedeflenir.
- **Paydaşlarla İletişim ve Geri Bildirim:** Stratejik planlama süreci boyunca paydaşlarla iletişimin sürdürülmesi ve geri bildirim alınması. Bu, stratejik planın uygulanması sürecinde paydaşların sürece katılımını ve sahiplenmesini sağlar.

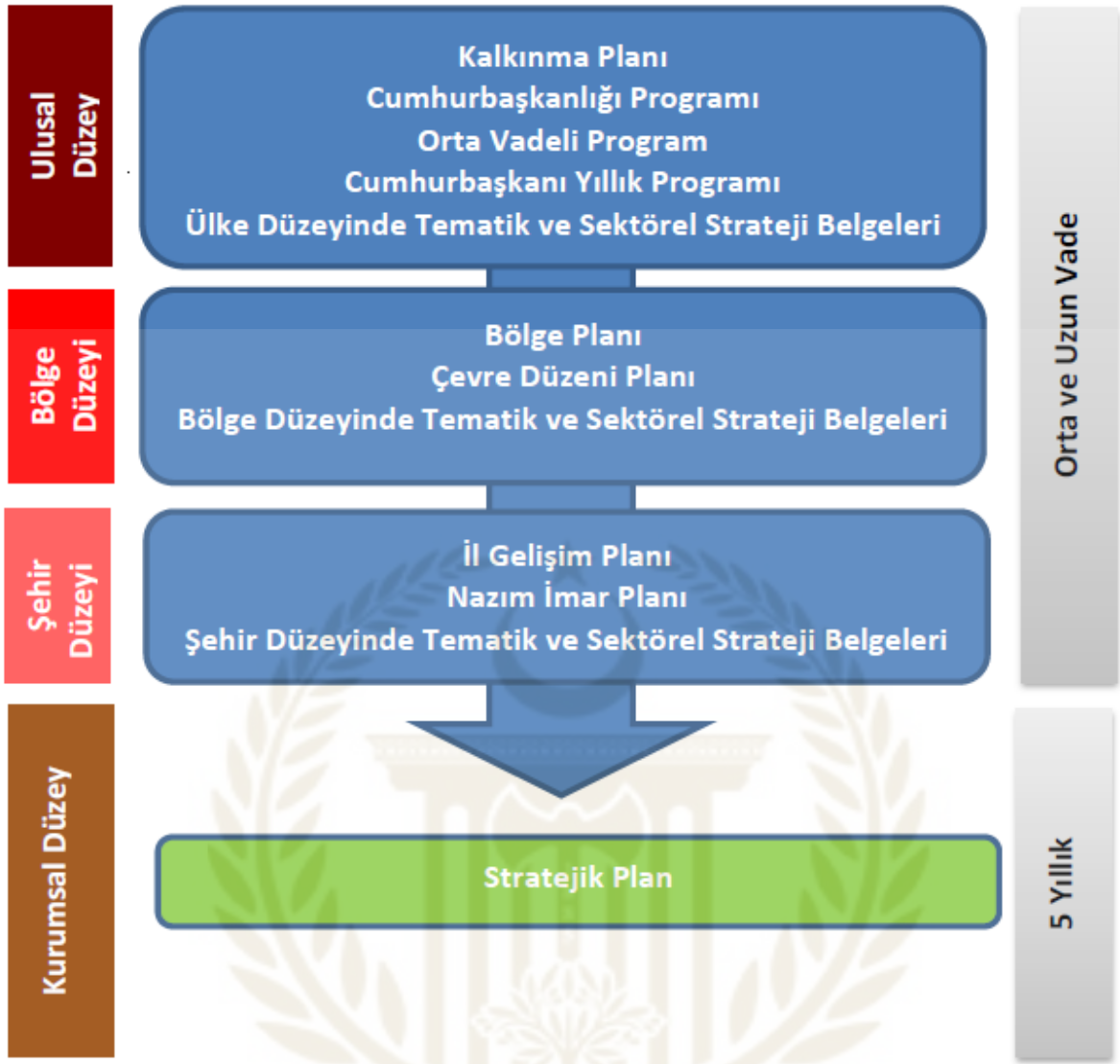
Sonuç olarak, paydaş analizi, belediyenin stratejik planlama sürecine katılımcılığı artıran ve stratejik planın paydaşlar tarafından benimsenmesini sağlayan önemli bir araçtır. Paydaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin stratejik planlama sürecinde dikkate alınması, belediyenin daha etkili ve katılımcı bir şekilde hizmet sunmasına olanak sağlar.

3.7. Kuruluş İçi Analiz:

Kuruluş içi analiz, belediyenin iç dinamiklerini ve kapasitesini değerlendirmek için önemli bir adımdır. Bu analiz, belediyenin mevcut durumunu anlamak ve stratejik planlama sürecinde hangi alanlara odaklanılması gerektiğini belirlemek için yapılır. İşte kuruluş içi analizin unsurları:

- **İnsan Kaynakları Yetkinlik Düzeyi:** Belediyenin çalışanlarına ilişkin yetkinlik düzeyinin değerlendirilmesi. Bu, çalışanların eğitim, tecrübe, beceri ve motivasyon seviyelerini içerir. Yetkinlik eksiklikleri belirlenir ve gerekli eğitim veya geliştirme faaliyetleri planlanır.
- **Kurum Kültürü Analizi:** Belediyenin kurum kültürü, değerleri, normları ve çalışma ortamı incelenir. Olumlu yönlerin korunması ve güçlendirilmesi, olumsuz yönlerin ise geliştirilmesi veya değiştirilmesi hedeflenir.
- **Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Değerlendirmesi:** Belediyenin mevcut teknoloji altyapısı, bilgi sistemleri ve dijitalleşme düzeyi incelenir. İhtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısının belirlenmesi ve iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi amaçlanır.
- **Fiziki ve Mali Kaynaklar Analizi:** Belediyenin sahip olduğu fiziki kaynaklar (araçlar, binalar, ekipmanlar vb.) ve mali kaynaklar (bütçe, gelirler, harcamalar vb.) değerlendirilir. Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için stratejiler geliştirilir.
- **Teşkilat Şeması Analizi:** Belediyenin organizasyon yapısı ve hiyerarşisi incelenir. Teşkilat şeması, hangi birimlerin hangi fonksiyonları yerine getirdiğini ve kimin kime rapor verdiğini gösterir. Bu analiz, organizasyonel verimliliği artırmak için yapılanmada gerekebilecek değişiklikleri belirlemeye yardımcı olur.

Kuruluş içi analizin sonuçları, belediyenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine, iyileştirme alanlarının tespit edilmesine ve stratejik planın oluşturulmasında dikkate alınacak önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur. Bu sayede belediyenin iç kapasitesi güçlendirilerek, daha etkili ve verimli hizmet sunumu sağlanabilir.



Şekil - 5 Stratejik Plan İle  st Politika Belgeleri İlişkisi.

3.8. PESTLE Analiz:

PESTLE analizi, belediyenin dış çevresini anlamak ve stratejik planlama sürecinde dikkate alınması gereken faktörleri belirlemek için kullanılan önemli bir araçtır. Bu analiz, politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin etkilerini değerlendirir. İşte PESTLE analizinin unsurları:

- Politik Faktörler:** Belediyenin faaliyet gösterdiği yerel, ulusal ve uluslararası düzeydeki politik ortamı inceler. Politik istikrar, politikacıların belediyeye bakışı, yasal düzenlemeler ve yönetim politikaları gibi faktörler değerlendirilir.
- Ekonomik Faktörler:** Belediyenin faaliyet gösterdiği bölgenin ekonomik durumu, işsizlik oranı, gelir düzeyi, enflasyon, döviz kurları gibi ekonomik göstergeler analiz edilir. Ekonomik büyüme potansiyeli, kaynak dağılımı ve belediyenin finansal durumu göz önünde bulundurulur.
- Sosyokültürel Faktörler:** Toplumun sosyal yapısı, demografik özellikleri, kültürel değerleri, yaşam tarzları, eğitim seviyeleri ve tüketicici tercihleri gibi faktörler

değerlendirilir. Bu faktörler, belediyenin hizmetlerini ve politikalarını şekillendirmede önemli bir rol oynar.

4. **Teknolojik Faktörler:** Teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, otomasyon, yapay zeka gibi faktörlerin belediyenin faaliyetlerine etkisi incelenir. Yeni teknolojilerin benimsenmesi, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenir.
5. **Yasal Faktörler:** Belediyenin faaliyet gösterdiği yerel, ulusal ve uluslararası düzeydeki yasal çerçeve ve düzenlemeler analiz edilir. Yasal değişiklikler, düzenlemeler ve yönetmelikler belediyenin işleyişini etkileyebilir.
6. **Çevresel Faktörler:** Belediyenin çevresel etkileri, doğal kaynakların kullanımı, çevresel koruma politikaları, iklim değişikliği gibi faktörler değerlendirilir. Sürdürülebilirlik ve çevresel bilinç, belediyenin faaliyetlerinde önemli bir rol oynar.

PESTLE analizi sonuçları, belediyenin dış çevresindeki fırsatları ve tehditleri belirlemesine yardımcı olur. Bu faktörlerin stratejik planlama sürecinde dikkate alınması, belediyenin stratejik hedeflerine ulaşmasını destekler ve riskleri minimize etmeye yardımcı olur.

3.9. GZFT Analizi:

GZFT analizi, belediyenin iç ve dış çevresindeki faktörlerin değerlendirilmesine odaklanır. Güçlü ve zayıf yönler (GZ) belediyenin iç dinamiklerini, fırsatlar ve tehditler (FT) ise dış çevresini temsil eder. Bu analiz, belediyenin mevcut durumunu anlamak, stratejik hedeflerini belirlemek ve stratejik planlama sürecinde kararlar almak için önemlidir.

Güçlü Yönler (Strengths - S):

- Belediyenin sahip olduğu insan kaynakları ve yetenekler.
- Yerel toplulukla güçlü ilişkiler ve toplumsal kabul.
- Mali güçlükleri aşmak için yaratıcı çözümler ve gelir çeşitliliği.
- Teknolojik altyapı ve dijital dönüşümde öncü rol.

Zayıf Yönler (Weaknesses - W):

- Belediyenin alt yapı eksiklikleri ve kaynakların etkin kullanılmaması.
- İletişim eksiklikleri ve şeffaflık sorunları.
- Verimsiz süreçler ve yönetim zorlukları.
- İnsan kaynaklarının nitelik ve nicelik yetersizliği.

Fırsatlar (Opportunities - O):

- Bölgesel kalkınma projeleri ve iş birliği fırsatları.
- Yeni teknolojilerin benimsenmesi ve dijitalleşme trendleri.
- Toplumsal talepler ve belediyenin hizmetlerine yönelik artan ilgi.
- Yerel ekonominin canlanması ve yatırım olanakları.

Tehditler (Threats - T):

- Ekonomik durgunluk ve kaynak kısıtlamaları.
- Politik belirsizlikler ve yerel düzeydeki yasal değişiklikler.
- Doğal afetler ve çevresel riskler.
- Rekabetin artması ve kamuoyu algısıyla ilgili olumsuzluklar.

GZFT analizinin sonuçları, belediyenin stratejik planını şekillendirmek için kullanılır. Güçlü yönlerin korunması ve geliştirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve

tehditlere karşı önlemlerin alınması stratejik hedeflerin belirlenmesine ve başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.

3.10. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi:

Durum analizi sürecinde elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar, belediyenin mevcut durumunu anlamak ve stratejik planlama sürecinde rehberlik etmek için kritik öneme sahiptir. Bu bulgular aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

- **Kurumsal Tarihçe ve Geçmiş Performans Değerlendirmesi:**
 - ✓ Belediyenin kuruluşundan bugüne kadar olan tarihçesi ve geçmiş performansı değerlendirilir. Geçmişteki başarılar ve başarısızlıklar incelenir.
- **Mevzuat Analizi ve Yasal Yükümlülükler:**
 - ✓ Belediyenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat incelenir ve yasal yükümlülükler listelenir.
- **Üst Politika Belgeleri Analizi:**
 - ✓ Ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki politika belgeleri gözden geçirilir ve belediyenin stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilir.
- **Belediyenin Faaliyet Alanları ve Hizmetleri:**
 - ✓ Belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir ve mevcut durumları analiz edilir.
- **Paydaş Analizi:**
 - ✓ Belediyenin etkileşim içinde olduğu tarafların belirlenmesi ve onların stratejik planla ilgili görüşlerinin alınması sağlanır.
- **Kuruluş İçi Analiz:**
 - ✓ Belediyenin insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji altyapısı, fiziki ve mali kaynakları gibi iç dinamikleri değerlendirilir.
- **PESTLE Analizi:**
 - ✓ Politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin belediyenin üzerindeki etkisi incelenir.
- **GZFT Analizi:**
 - ✓ Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştığı fırsatlar ve tehditler belirlenir.

Bu bulgular, belediyenin mevcut durumunu tam olarak anlamak ve stratejik hedeflerini belirlemek için temel oluşturur. Bu sayede, stratejik planlama sürecinde etkili kararlar alınabilir ve belediyenin gelecekteki başarısı için uygun stratejiler geliştirilebilir.

4. GELECEĞE BAKIŞ:

Geleceğe bakış süreci, belediyenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimlerini belirlemeyi içerir. Bu bildirimler, belediyenin uzun vadeli hedeflerini ve ideallerini yönlendiren unsurlardır. Geleceğe bakış bildirimlerinin netleştirilmesinin faydaları şu şekildedir:

➤ **Planlar Arasında Devamlılığı Sağlaması:**

- ✓ Misyon, vizyon ve temel değerler, her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirini tamamlayıcı veya devamı olarak belirlenmesine yardımcı olur. Bu şekilde, planlar arasında süreklilik ve uyum sağlanır.

➤ **Tutarsızlıkları Önlemesi:**

- ✓ Geleceğe bakış bildirimleri, hazırlanan stratejik planların içsel tutarlılığını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönem planlarının birbiriyle çelişmemesini ve tutarlı bir şekilde ilerlemesini sağlar.

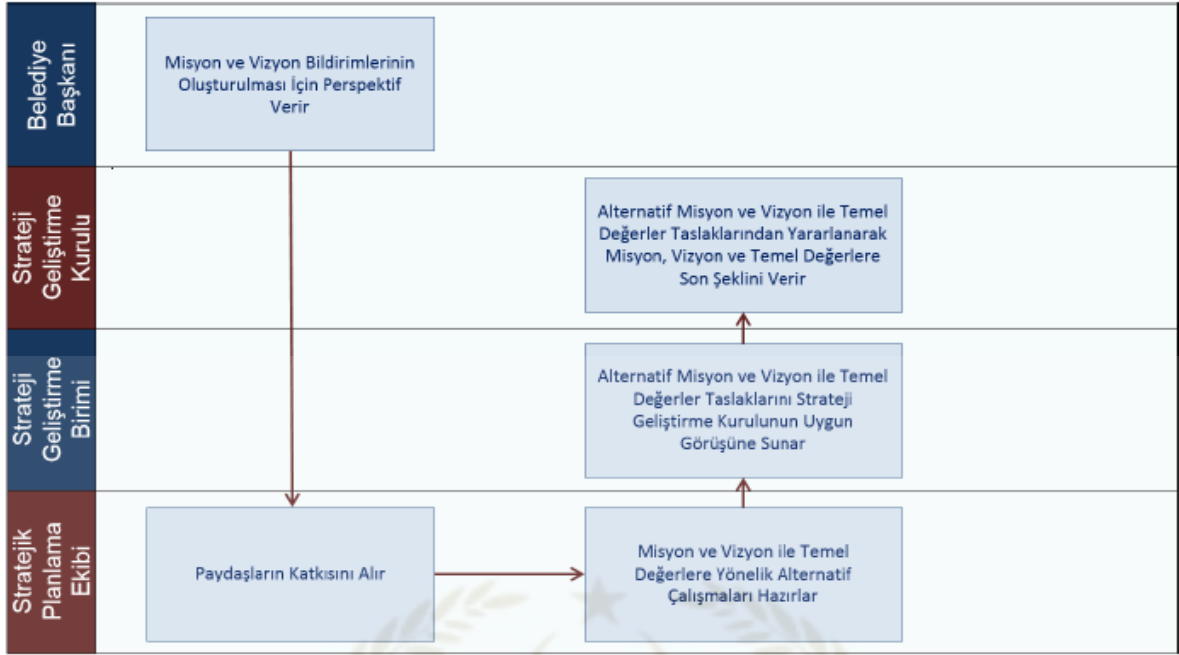
➤ **Uzun Vadeli Perspektif Sağlaması:**

- ✓ Günü kurtarma yerine, güçlü bir kurumsal yapı oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini teşvik eder. Kısa vadeli fırsatlara değil, uzun vadeli hedeflere odaklanılmasını sağlar.

Belediyelerin geleceğe bakışını belirlemede en önemli kişi belediye başkanıdır. Başkan, stratejik plan dönemini aşan geleceğe bakışın geliştirilmesinde belediye yöneticilerinin görüşlerini almalıdır. Geleceğe bakış, belediyenin uzun vadede neyi başarmak istediğini, hangi temel değerler etrafında hareket ettiğini ifade eder. Bu bağlamda, geleceğe bakış belirleme süreci aşağıdaki sorulara odaklanır:

- Hangi misyonu yerine getirmek için varız?
- Uzun vadeli vizyonumuz nedir?
- Misyonumuzu yerine getirirken ve vizyonumuza ulaşırken hangi çalışma felsefesi ve değerleri benimsemeliyiz?

Başkan, stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarını belirleme konusunda bir perspektif sunar. Geleceğe bakış, stratejik planlama sürecinin sonraki adımlarında bu perspektif doğrultusunda şekillenir. Geleceğe bakışın belirlenmesine ilişkin süreç Şekil 6'te gösterilmiştir.



Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci

4.1. Misyon:

Misyon, bir belediyenin toplum içindeki rolünü, hedeflerini ve değerlerini açıkça ifade eden temel bir kavramdır. Belediyenin var olma sebebi olan misyon, hizmetlerini ve faaliyetlerini ne amaçla gerçekleştirdiğini net bir şekilde ortaya koyar. Bu nedenle, stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında misyonun doğru bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanması büyük önem taşır.

Misyon bildiriminin belirlenmesi sürecinde, belediyenin mevcut durumu, yasal görevleri, toplumun ihtiyaçları ve belediyenin kaynakları göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik planlama ekibi, bu faktörleri dikkate alarak Başkanın misyon hakkındaki perspektiflerini ve Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini toplar. Ayrıca, iç paydaşlarla katılımcı bir süreç izleyerek alternatif misyon taslakları hazırlanır.

Bu süreçte, belediyenin hizmet verdiği toplumun beklentileri, ihtiyaçları ve öncelikleri de dikkate alınır. Misyon, belediyenin toplumsal ve ekonomik kalkınmaya nasıl katkı sağlayacağını ve vatandaşların yaşam kalitesini nasıl artıracığını ifade etmelidir.

Strateji Geliştirme Kurulu, hazırlanan alternatif misyon taslaklarını değerlendirir ve nihai misyon bildirimini oluşturur. Bu süreçte, misyonun belediyenin değerleriyle uyumlu olması ve gelecekteki hedeflere ulaşmak için güçlü bir rehberlik sağlaması önemlidir. Misyon bildirimi, belediyenin kimliğini ve topluma olan taahhüdünü yansıtmalıdır.

4.2. Vizyon:

Vizyon, bir belediyenin gelecekte ulaşmak istediği hedefleri, ideal durumu ve topluma katkı sağlamayı amaçladığı genel yönelimi ifade eder. Belediyenin vizyonu, stratejik planın belirlediği zaman dilimini aşarak uzun vadede hedeflenen noktayı temsil eder. Bu nedenle,

vizyonun belirlenmesi süreci, belediyenin uzun vadeli hedeflerini ve arzuladığı geleceği net bir şekilde tanımlamayı gerektirir.

Vizyon bildirimi oluşturulurken, belediyenin sunduğu hizmetlerin etkileri, toplumun beklentileri ve gelecekteki gelişim trendleri dikkate alınır. Paydaş analizi sonuçları, toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak için önemli bir kaynaktır. Bu analizden elde edilen veriler, belediyenin vizyonunu belirleme sürecinde rehberlik sağlar ve toplumun sesini yansıtır.

Ayrıca, şehrin gelişimine ilişkin mevcut planlar ve programlar da vizyon belirlenirken göz önünde bulundurulur. Şehir düzeyindeki kalkınma planları, bölgesel stratejiler ve diğer ilgili belgeler, belediyenin uzun vadeli hedeflerini belirleme sürecinde önemli bir rol oynar. Bu belgeler, belediyenin gelecekteki rolünü, hedeflerini ve topluma sağlayacağı katkıyı belirlemede bir çerçeve sağlar. Bu şekilde, vizyon belirleme süreci, mevcut durumu, toplumun ihtiyaçlarını ve gelecekteki gelişim hedeflerini dengeli bir şekilde değerlendirerek belediyenin uzun vadeli hedeflerini şekillendirir.



Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi.

4.3. Temel Değerler:

Temel değerlerin belirlenmesi, bir belediyenin uzun vadeli başarısını sağlamak için önemli bir adımdır. Temel değerler, belediye çalışanlarının ve yöneticilerinin ortak inançlarını, çalışma prensiplerini ve iş yapma felsefesini yansıtır. Bu değerler, kurumsal kültürün oluşmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur.

Temel değerler, belediyenin uzun vadeli hedeflerine ulaşırken yol gösterici bir rol oynar. Çalışanlara, nasıl davranmaları gerektiği ve hangi prensiplere dayanarak hizmet sunmaları gerektiği konusunda rehberlik eder. Temel değerlerin belirlenmesi, farklı bireylerin ve birimlerin birlikte çalıştığı belediye içinde hizmet sunumunun tutarlılığını sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin sunulma şekli ve temel değerler arasındaki bağlantı önemlidir. Temel değerler, hizmet sunumunda kullanılan yaklaşımı ve kalite standartlarını belirler. Bu nedenle, temel değerlerin anlaşılır olması ve bir arada okunduğunda belediyenin değerlerini yansıtması önemlidir.

Sonuç olarak, temel değerler kurumsal yapıyı güçlendirir, meşruiyeti sağlar ve sürekliliği destekler. Bu değerler, belediyenin başarısına katkıda bulunur ve çalışanların ortak bir vizyon etrafında birleşmesini sağlar.

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ:

Strateji geliştirme süreci, belediyenin geleceğe yönelik ideal ve ortak bakışını belirleyerek vizyonunu yansıtacaktır. Bu süreçte, durum analizinin sonuçlarına dayanarak ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenecektir.

Taslak amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreci, stratejik planlama ekibinin liderliğinde ve harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecektir. Harcama birimleri, kendilerine verilen hedeflere ulaşmak için gereken adımları ve stratejileri belirlemek üzere aktif bir rol oynayacaktır.

Bu süreçte, her bir hedef için belirlenecek olan stratejik adımların ve hedeflere ulaşma yolunun belirlenmesi amacıyla Tablo 2'de yer alan hedef kartları oluşturulacaktır. Bu kartlar, her hedefin belirlenmesi, ölçülmesi ve izlenmesi için kılavuz niteliğindedir.

Oluşturulan taslak hedef kartları, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından konsolide edilecek ve Strateji Geliştirme Kurulu tarafından nihai hale getirilecektir. Bu süreçte, hedeflerin netleştirilmesi ve stratejik planın daha da güçlendirilmesi için tüm paydaşların katılımı sağlanacaktır.

Tablo 2: Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl***	2. Yıl***	3. Yıl***	4. Yıl***	5. Yıl	İzleme Sıklığı****	Raporlama Sıklığı*****
PG1.1.1*									
PG1.1.2*									
PG1.1.3*									
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.								
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.								
Faaliyet ve Projeler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla on faaliyet ve proje grubuna yer verilir.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.								
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.								

* Amaçlarda başında "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

** Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

*** Stratejik planın uygulama sürecinde önemli olan beşinci yıl sonundaki hedeflenen değere ulaşmaktır. Bu çerçevede bir, iki, üç ve dördüncü yıl hedef değerleri beşinci yıl sonundaki hedeflenen değere ulaşılacak şekilde her yıl hazırlanacak olan performans programlarında değiştirilebilir.

**** İzleme sıklığı, göstergelere dair gerçekleştirmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

***** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

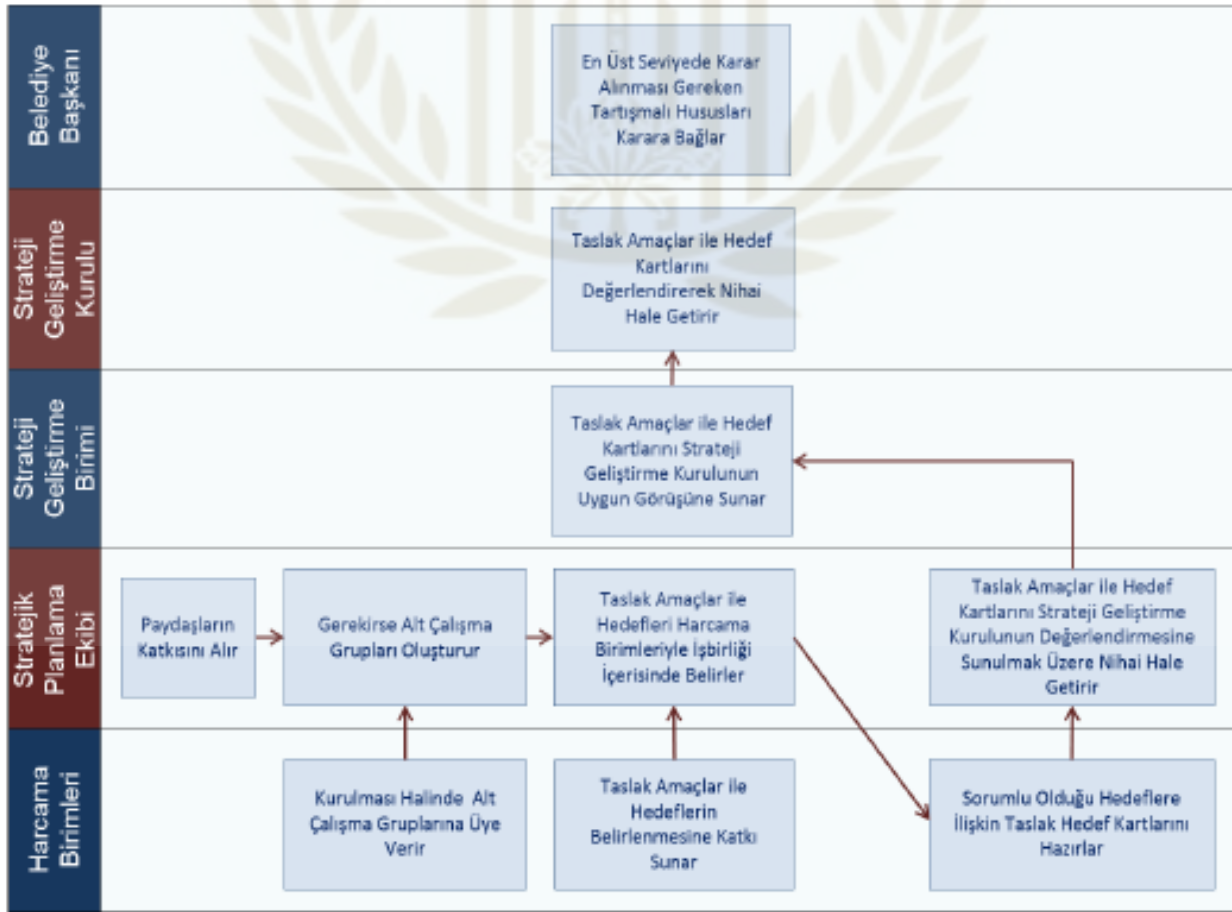
Geleceğe bakış sürecinde, Belediyemizin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenecektir. Misyon, vizyon ve temel değerler, belediyenin uzun vadeli hedeflerini ve değerlerini yansıtarak, ilerlemesinde ve kararlarında bir rehber oluşturur.

Geleceğe bakış bildirimlerinin netlik sağlamasının faydaları şunlardır:

- Planlar arasında devamlılığı sağlaması: Misyon ve vizyonun net bir şekilde belirlenmesi, her stratejik plan döneminde geliştirilen hedeflerin birbirine uyumlu ve devamlılığını sağlar. Bu sayede, belediyenin uzun vadeli hedeflerine doğru ilerleme sağlanır.
- Tutarsızlıkları önlemesi: Belirlenen misyon ve vizyon, stratejik planların içinde tutarlılığı sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır ve belediyenin karar alma süreçlerinde tutarlılık sağlar.
- Uzun vadeli perspektif sağlaması: Misyon ve vizyon, belediyenin kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine uzun vadeli hedeflere odaklanmasını sağlar. Bu sayede, güçlü bir kurumsal yapının oluşturulması ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesi desteklenir.

Geleceğe bakış, Belediyemizin uzun vadeli hedeflerini ve değerlerini belirlerken şu sorulara cevap verir:

- Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken hangi çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?



Şekil-8 Strateji Geliştirme Süreci

5.1. Amaçlar:

Amaçlar, belediyenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Bu sonuçlar, genellikle sosyoekonomik sorunların çözümü veya vatandaşların ve belediyenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir. Amaçlar belirlenirken çeşitli faktörlere dikkat edilmelidir.

Öncelikle, durum analizinde elde edilen tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu olmaları önemlidir. Durum analizi, belediyenin mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirler. Amaçlar, bu analiz sonuçlarına dayanarak belirlenmeli ve bu tespitlerin üzerine inşa edilmelidir.

Ayrıca, belirlenen amaçlar belediyenin vizyonuna ulaşmaya yönelik olmalıdır. Vizyon, belediyenin uzun vadeli hedeflerini ve arzuladığı geleceği temsil eder. Dolayısıyla, amaçlar bu vizyona ulaşmak için atılacak adımları ifade etmelidir.

Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunması da amaçların belirlenmesinde önemlidir. Misyon, belediyenin temel görevlerini ve sorumluluklarını ifade eder. Amaçlar, bu misyonun yerine getirilmesine katkı sağlamalı ve misyonun doğrultusunda şekillenmelidir.

Ayrıca, belirlenen amaçlar vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır. Temel değerler, belediyenin çalışma prensiplerini ve değerlerini yansıtır. Amaçlar, bu temel değerlerin doğrultusunda belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

Amaçlar ayrıca orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır. Stratejik planlama süreci genellikle uzun vadeli bir perspektife sahiptir ve belediyenin hedefleri de buna uygun olarak belirlenmelidir.

Son olarak, amaçlar belediyenin faaliyet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarıyla uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Belediyenin hedefleri, diğer kamu kurumlarının hedefleriyle çelişmemeli, aksine birbirini tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır. Bu, bölgesel veya ulusal düzeyde ortak hedeflere ulaşmada işbirliğini teşvik eder.

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, belirlenen amaçlar belediyenin stratejik yönünü belirleyecek ve stratejik planlama sürecini şekillendirecektir.

Tablo 3: Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

Taslak amaçlar, harcama birimleriyle işbirliği içinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenecektir. Bu süreç, belediyenin ana faaliyet alanlarına odaklanarak, üst politika belgeleriyle belediyenin yükümlülüklerini ve belediyeye özgü işler ile yeni politikalarla ilgili ihtiyaçları kapsayacaktır. Amaçların belirlenmesi sırasında dikkate alınacak bazı kriterler bulunmaktadır.

Öncelikle, amaçların sayısı kontrol altında tutulmalı ve belediyenin ana faaliyet alanlarını geçmeyecek şekilde en fazla 10 amaç belirlenmelidir. Bu, stratejik planın odaklanmasını sağlayacak ve uygulanabilirlik açısından önemlidir.

Amaçların belirlenmesinde, kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik bir amacın da yer almasına özen gösterilmelidir. Kurumsal kapasite, belediyenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için kritik öneme sahiptir ve stratejik plan bu yönde bir gelişimi teşvik etmelidir.

Amaçlar, mevcut durum analizi sonuçlarına ve harcama birimlerinin geri bildirimlerine dayanarak belirlenmelidir. Bu şekilde, belediyenin mevcut durumunu dikkate alarak geleceğe yönelik hedefler belirlenmiş olur.

Amaçlar, belediyenin misyonu, vizyonu ve temel değerleriyle uyumlu olmalıdır. Misyon, belediyenin varlık nedenini, vizyon ise ulaşmak istediği ideal durumu ifade eder. Amaçlar, bu misyon ve vizyona ulaşmayı desteklemelidir.

Son olarak, belirlenen amaçlar stratejik planlama ekibinin liderliğinde harcama birimlerinin katılımıyla belirlenecektir. Bu süreçte, harcama birimlerinin görüşleri ve uzmanlıkları dikkate alınarak amaçlar oluşturulacaktır. Bu, stratejik planın daha geniş bir perspektiften şekillenmesine ve uygulanabilirliğinin artmasına yardımcı olacaktır.

5.2. Hedefler:

Hedefler, stratejik planın gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların belirli bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir dizi kriter bulunmaktadır.

Öncelikle, hedeflerin belediyenin misyonu, vizyonu, temel değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olmasına özen gösterilmelidir. Bu, stratejik planın belediyenin temel değerlerine ve büyük hedeflerine hizmet etmesini sağlar. Hedeflerin, durum analizi sonuçları ve ihtiyaçlarla uyumlu olması önemlidir. Bu, belediyenin mevcut durumunu dikkate alarak geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesini sağlar. Ayrıca, hedeflerin açık, anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi olmasına özen gösterilmelidir. Bu özellikler, hedeflerin net bir şekilde anlaşılmasını ve izlenmesini sağlar.

Hedeflerin sonuç odaklı olması da önemlidir. Yani hedefler, belirli bir sonuca ulaşmayı amaçlamalı ve bu sonuçlar ölçülebilir olmalıdır.

Zaman çerçevesinin belirli olması da hedeflerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken bir faktördür. Hedefler, belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmelidir ve zaman çerçevesi net bir şekilde belirlenmelidir. Her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenmesi önemlidir. Bu, stratejik planın kapsamlı bir şekilde uygulanmasını ve amaçlara ulaşılmasını sağlar.

Hedeflerin miktar ve zaman bağlamında ifade edilebilir olması gerektiği için en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulmalıdır. Bu göstergeler, hedeflerin izlenmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Son olarak, her bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilmelidir. Bu, hedeflerin etkili bir şekilde izlenmesini ve uygulanmasını sağlar.

5.3. Performans Göstergesi:

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde ilerlemeyi değerlendirmek için kullanılacak araçlardır. Bu göstergeler, ölçülebilirliği sağlamak amacıyla miktar ve zaman boyutunu içermelidir. Performans göstergeleri genellikle beş kategori altında sınıflandırılabilir:

➤ Girdi Göstergeleri:

- ✓ Bir politika, ürün veya hizmetin üretimi veya sunulması için gereken beşeri, mali ve fiziki kaynakları ifade eder.
- ✓ Örneğin, personel sayısı, bütçe miktarı, teknolojik altyapı gibi.

➤ Çıktı Göstergeleri:

- ✓ Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarını ifade eder.
- ✓ Örneğin, ürün sayısı, hizmet sunumu miktarı gibi.

➤ Sonuç Göstergeleri:

- ✓ Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir.
- ✓ "Nasıl bir sonuç bekliyoruz?" ve "Nasıl bir etki yaratmak istiyoruz?" sorularına cevap verir.
- ✓ Örneğin, eğitim programının katılımcılar üzerindeki etkisi, sağlık hizmetlerinin toplum sağlığına etkisi gibi.

➤ Kalite Göstergeleri:

- ✓ Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.
- ✓ Müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi unsurları içerir.

➤ Verimlilik Göstergeleri:

- ✓ Çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.
- ✓ Verimlilik, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- ✓ Örneğin, bir birim için harcanan maliyetlerle üretilen çıktı miktarı arasındaki ilişki gibi.

5.4. Faaliyet ve Projeler:

Faaliyet ve projelerin belirlenmesi, hedeflerin ve performans göstergelerinin uygulanabilirliğini ve başarıya ulaşmasını sağlamak için kritik bir adımdır. Bu süreçte şu hususlar dikkate alınacaktır:

➤ Hedef ve Performans Göstergelerine Odaklanma:

- ✓ Belirlenen hedefler ve performans göstergeleri üzerinden hareketle, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet ve projelerin belirlenmesi esas alınacaktır.

➤ Etkili ve Verimli Faaliyetlerin ve Projelerin Toplanması:

- ✓ Hedeflere ulaşmayı destekleyecek en etkili ve verimli faaliyet ve proje grupları belirlenecek ve listelenecektir.

- ✓ Bu faaliyet ve proje grupları, hedeflere yönelik stratejileri uygulamaya koymak için gerekli olan adımları temsil edecektir.
- **Orta Vadeli Önceliklendirme:**
 - ✓ Faaliyetler ve projeler, orta vadeli bir bakış açısıyla önceliklendirilecektir.
 - ✓ Önceliklendirme sürecinde, belirlenen hedeflerin ve performans göstergelerinin ulaşılmasına en büyük katkıyı sağlayacak olan faaliyetler ve projeler belirlenecektir.
- **Öncelikli Faaliyet ve Proje Grupları:**
 - ✓ Önceliklendirilen faaliyet ve proje gruplarından en fazla on tanesi, belirlenmiş öncelikler doğrultusunda seçilecektir.
 - ✓ Bu öncelikli faaliyetler ve projeler, stratejik planın başarıya ulaşmasına yönelik temel adımları içerecektir.

5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri:

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması sürecinde risklerin tanımlanması ve analiz edilmesi, stratejik planın başarısını etkileyebilecek potansiyel engellerin önceden belirlenmesine ve bunlara uygun önlemlerin alınmasına olanak sağlar. Bu sürecin adımları şu şekildedir:

- **Risk Tanımlama:**
 - ✓ Her bir hedef için olası risklerin tanımlanmasıyla başlanır. Bu, hedefin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek veya olumsuz etkileyebilecek herhangi bir potansiyel tehlikeyi belirlemeyi içerir.
- **Risk Analizi:**
 - ✓ Tanımlanan risklerin olasılığını ve etkisini değerlendirir. Bu adım, risklerin ne kadar ciddi olduğunu ve stratejik planın hedeflerine ulaşılmasını ne ölçüde etkileyebileceğini anlamak için gereklidir.
- **Risk Değerlendirmesi:**
 - ✓ Risklerin önceliklendirilmesi ve önem sırasına konulması için bir değerlendirme yapılır. Bu, en yüksek riskle karşılaşma olasılığını veya en büyük etkiyi sağlayan risklere öncelik verilmesini sağlar.
- **Önlem Belirleme:**
 - ✓ Her bir risk için uygun önlemlerin belirlenmesi gerekir. Bu, risklerin ortaya çıkmasını engellemek veya etkilerini azaltmak için alınabilecek adımları içerir.
- **Önlem Uygulama:**
 - ✓ Belirlenen önlemlerin gerçekleştirilmesi ve uygulanması aşamasıdır. Bu, risklerin minimize edilmesi veya ortadan kaldırılması için alınan somut adımları içerir.
- **Risk İzleme ve Değerlendirme:**
 - ✓ Önlemlerin etkinliğinin izlenmesi ve risklerin zaman içinde nasıl değiştiğinin değerlendirilmesi gereklidir. Bu, stratejik planın uygulanması sürecinde sürekli bir gözlem ve iyileştirme döngüsünün oluşturulmasını sağlar.

5.6. Maliyetlendirme:

Bütçe tahsislerinin stratejik planlara dayandırılması, belediyenin kaynaklarını stratejik hedeflerine ulaşmak için en etkin şekilde kullanmasını sağlar. Bu sürecin birkaç önemli adımı vardır:

➤ Stratejik Plan ile Bütçe Entegrasyonu:

- ✓ Stratejik planın hedeflerinin ve amaçlarının, bütçe sürecine entegre edilmesi önemlidir. Bu, bütçenin stratejik hedeflere doğrudan katkı sağlamasını ve belediyenin önceliklerine uygun olarak kaynakların tahsis edilmesini sağlar.

➤ Hedef ve Program Bazında Bütçeleme:

- ✓ Stratejik planın amaçları ve hedefleri, bütçe kalemlerine dönüştürülür. Bütçe, stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenen programlar ve projelerle ilişkilendirilir. Bu sayede bütçe, belediyenin stratejik önceliklerine uygun olarak yönlendirilir.

➤ Kaynak Tahsislerinin Belirlenmesi:

- ✓ Stratejik planın hedefleri ve programları doğrultusunda, her bir faaliyet veya projeye gerekli kaynaklar ayrılır. Bu, bütçenin belirlenmesi ve kaynakların tahsis edilmesi aşamasında stratejik hedeflerin öncelikli olarak dikkate alınmasını sağlar.

➤ Performans Göstergeleri ve İzleme Mekanizmaları:

- ✓ Bütçe tahsislerinin stratejik hedeflere ne kadar etkili bir şekilde katkı sağladığını ölçmek için performans göstergeleri belirlenir. Bu göstergeler, stratejik planın uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılır.

➤ Esneklik ve Adaptasyon:

- ✓ Bütçe süreci, stratejik planın gerektirdiği esnekliği sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Zaman içinde ortaya çıkabilecek değişen koşullara uyum sağlamak için bütçe ve stratejik plan arasında uyumlu bir şekilde adaptasyon yapılmalıdır.

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME:

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planın etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek için kritik bir öneme sahiptir. Bu süreç, aşağıdaki temel adımları içerir:

➤ İzleme:

- ✓ Amaçlar ve hedefler doğrultusunda belirlenen performans göstergeleri düzenli olarak takip edilir. Bu süreç, stratejik planın uygulanması sırasında elde edilen nicel ve nitel verilerin toplanması, analizi ve raporlanmasını içerir. İzleme süreci, stratejik hedeflere ne kadar yaklaşıldığını değerlendirmek için önemlidir.

➤ Değerlendirme:

- ✓ İzleme verileri, stratejik planın amaçlarına ve hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için değerlendirilir. Bu aşamada, faaliyetlerin amaçlara ve hedeflere ulaşmada ne kadar etkili olduğu, karar alma sürecine ne kadar katkı sağladığı gibi konular detaylı bir şekilde incelenir. Değerlendirme süreci, stratejik planın etkililiğini değerlendirmek için önemli bir araçtır.

➤ İyileştirme ve Güncelleme:

- ✓ Değerlendirme sonuçlarına dayanarak, stratejik planın başarısını artırmak ve hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmak için gerekli düzeltici veya iyileştirici önlemler alınır. Bu süreçte, stratejik planın güncellenmesi gerekip gerekmediği de değerlendirilir ve gerektiğinde revize edilir.

➤ Sorumluluklar:

- ✓ İzleme ve değerlendirme sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için temel sorumluluk üst yöneticilere aittir. Ancak, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmek ve sonuçlarını raporlamak için Strateji Geliştirme Müdürlüğü gibi ilgili birimler de önemli rol oynar. Bu birimler, izleme ve değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak için gereken koordinasyonu ve desteği sağlarlar.

7. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ:

Stratejik planların güncellenmesi, plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılacak değişiklikleri içerir ve misyon, vizyon ve amaçların değiştirilmesini gerektirmez. Güncelleme sürecinde şu noktalara dikkat edilir:

- **Hedef Değişiklikleri:** Güncelleme, mevcut hedeflerin plan dönemi boyunca gerçekleştirilmesi gerektiğinde ortaya çıkan değişiklikleri içerir. Yeni öncelikler, stratejik hedeflere daha iyi uyum sağlamak için mevcut hedeflerde revizyon gerektirebilir.
- **Kaynak Gereksinimleri:** Yapılacak değişiklikler, ilave kaynak teminine ihtiyaç duyulmadığından emin olmak adına dikkatlice değerlendirilir. Yani, güncellemeler planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olmalıdır.
- **Güncelleme Süreci:** Güncelleme ihtiyacı, stratejik plan izleme ve değerlendirme toplantılarının sonuçlarına dayanarak belirlenir. Güncelleme, bir stratejik plan dönemi boyunca en fazla iki kez yapılabilir ve güncellenen hususlar ikinci güncellemede tekrar ele alınmaz.
- **Koordinasyon ve Katılım:** Güncelleme süreci, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından koordine edilir ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir. Bu, tüm paydaşların fikirlerini ve önerilerini paylaşarak güncelleme sürecine katkıda bulunmasını sağlar.

Güncelleme sürecinin titizlikle yürütülmesi, stratejik planın güncel ve etkili kalmasını sağlar, böylece belediyenin hedeflerine ulaşma sürecini destekler.

Tablo 4: Hedef Kartı Güncellemesi

20XX Yılı Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef			
	Performans Göstergesi			
	Performans Göstergesi Değeri			
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Riskler			
	Faaliyet ve Projeler			
	Toplam Maliyet			
	Tespitler			
	İhtiyaçlar			

8. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI:

Stratejik planın hazırlık süreci, belediyenin uzun vadeli hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları planlama sürecidir. Bu süreç, dikkatlice yönetilmeli ve katılımcı bir yaklaşımla yürütülmelidir. Hazırlık sürecinde izlenmesi gereken adımların özenle planlanması ve uygulanması, stratejik planın başarılı olmasını sağlayacaktır.

Misyon ve vizyon belirleme süreci, belediyenin temel amacını ve uzun vadeli hedeflerini tanımlamak için kritik öneme sahiptir. Misyon, belediyenin varoluş nedenini ve topluma sağlamayı amaçladığı değerleri açıkça belirtirken, vizyon ise belediyenin gelecekteki hedeflerini ve ideallerini ifade eder. Bu bildirimler, stratejik planın yol haritasını çizer ve tüm paydaşlar için bir rehber niteliği taşır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında, belediyenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu ve ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Bu hedefler, belediyenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için belirli bir zamanda gerçekleştirilmesi gereken somut ve ölçülebilir çıktıları ifade etmelidir. Hedeflerin belirlenmesinde, belediyenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Performans göstergeleri, hedeflerin izlenmesi ve değerlendirilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu göstergeler, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirmek için kullanılır. Girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik gibi farklı türlerde performans göstergeleri kullanılarak hedeflerin gerçekleştirme süreci detaylı bir şekilde izlenir ve değerlendirilir.

Stratejik planın uygulanması sürecinde, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler ve projelerin belirlenmesi önemlidir. Bu faaliyetler ve projeler, kaynak tahsisinin etkin bir şekilde yapılmasını sağlar ve stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli adımları belirler. Ayrıca, faaliyetlerin ve projelerin zaman çizelgesi ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir.

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planın etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını değerlendirmek için kullanılır. Bu süreçte, hedeflerin ve performans göstergelerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde revize edilmesi sağlanır. İzleme ve değerlendirme süreci, belediyenin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde karşılaşılan zorlukları belirlemek ve iyileştirme önlemleri almak için önemlidir.

Sonuç olarak, stratejik planlama süreci belediyenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için önemli bir araçtır. Bu sürecin dikkatle planlanması ve uygulanması, belediyenin etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunmasını sağlar. Stratejik plan, belediyenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için bir kılavuz olarak hizmet eder ve tüm paydaşlar için bir yol haritası sağlar.