T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK PLANLAMA VE KASTAMONU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE İNCELEME

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

SERKAN BAHÇACIOĞLU

DANIŞMAN

PROF. DR. Yaşar AKTAŞ

KASTAMONU 2018

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

(STRATEJİK PLANLAMA VE KASTAMONU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE İNCELEME)

Serkan BAHÇACIOĞLU

Danışman **Prof. Dr. Yaşar AKTAŞ**
Jüri Üyesi **Doç. Dr. Tolga ULUSOY**
Jüri Üyesi **Dr. Öğr. Üyesi Şahin ÇADIRCI**

KASTAMONU-2018

TEZ ONAYI

Serkan BAHÇACIOĞLU tarafından hazırlanan "**Stratejik Planlama ve Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı Üzerine İnceleme**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme **Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Prof.Dr. Yaşar AKTAŞ	.....
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Tolga ULUSOY Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi Şahin ÇADIRCI Karabük Üniversitesi	.....

..... /06/2018

Enstitü Müdürü	Prof.Dr. Cevdet YAKUPOĞLU	.....

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Serkan BAHÇACIOĞLU

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

STRATEJİK PLANLAMA VE KASTAMONU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE İNCELEME

Serkan BAHÇACIOĞLU
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yaşar AKTAŞ

Kamu hizmetlerinin ve kaynaklarının kalkınma planları ile programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda daha kaliteli, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasının sağlanması amacıyla stratejik yönetim anlayışının gerekliliği anlaşılmıştır. Türkiye'de 1990'larda başlayan ve 2000'li yıllarda ivme kazanan kamu yönetiminde reform çalışmaları sonucunda 2003 yılında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu kurumları ile birlikte yerel yönetimlere de stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme sistemi getirilmiştir.

Bu çalışmamda strateji, stratejik planlama kavramları ile birlikte kamu yönetimindeki uygulamaları genel hatları ile anlatılmış, yerel yönetimlerin yasal ve yönetsel yapısı değerlendirilerek Kastamonu Belediyesi tarafından hazırlanan 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmaları, stratejik plan hazırlama ilke ve esaslarına göre incelenerek, çalışmalar sırasında karşılaşılan sorunlar analiz edilmeye ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Belediyelerde Stratejik Planlama

2018, 118 sayfa

ABSTRACT

Yüksek Lisans Tezi

THE RESEARCH ON THE STRATEGİCAL PLANNİNG AND THE STRATEGİCAL PLAN OF KASTAMONU MUNUCİPALİTY

Serkan BAHÇACIOĞLU
Kastamonu University
İnstitutte for Social Sience
Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Yaşar AKTAŞ

The necessary of strategical managements comprehension, which is suppliedthe in that the public services and resources in the direction of politicy and targets taken part in the devolopment plans and programmes should be used better quality, more effectual, economical and efficient, is comprehended. In the result of reform Works in the public management which started in 1990s and speed up in 2000s in Turkey, strategical planning and the budget system which has performance were put forward to both all public instituons and local managements with 5018th Public Financial Management and Control Law in 2003

In mywork, strategy and strategical planning, also pracices in the public management were explained generally; legal and managerial construction of local managements were appreciated; strategical planning Works which contain from 2015 to 2019 by prepared Kastamonu Municipality werei nvestigated according to main principles in the strategical plan preparation; problems which come across in the Works will be tried to be analysis and suggestion of solution will be tried to be put forward with the help of these Works.

Keywords: Strategy,Planning, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Planning in Municipalities

2018, 118 pages

ÖNSÖZ

“Stratejik Planlama ve Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı Üzerine Bir İnceleme” konulu çalışmamda bütün kamu kurumları ile yerel yönetimler açısından zorunlu olmakla birlikte, mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçların tespiti ve giderilmesi açısından stratejik planlama hazırlanması bir gereksinim haline gelmiş ve hazırlanması sürecinde dikkat edilmesi ve göz önünde bulundurulması gereken hususlara yer verilmiş, yeni yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlı gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın hazırlanması ve sonuçlandırılmasında yardımlarını ve görüşlerini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Yaşar AKTAŞ’a ve desteğini esirgemeyen aileme ve hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Serkan BAHÇACIOĞLU
KASTAMONU, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET…….....ı

ABSTRACT……....ıı

ÖNSÖZ……...ıı

TABLOLAR DİZİNİ……ıv

KISALTMALAR DİZİNİ……..v

GİRİŞ……...1

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Strateji……..…...3

1.2. Stratejinin Genel Özellikleri……....4

1.3. Stratejinin Benzer Kavramlar ile İlişkisi…….....6

1.3.1. Strateji ve Taktik……...6

1.3.2. Strateji ve Politika…….....6

1.3.3. Strateji ve Yöntem.....7

1.3.4. Strateji ve Vizyon……....8

1.3.5. Strateji ve Plan…….....8

1.4. Planlama Kavramı……...8

1.5. Planlama Türleri……..…...9

1.5.1. Çevrelediği Alana Göre Plan Türleri …….….9

1.5.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri……10

1.5.3. Sürelerine Göre Planlama Türleri……11

1.5.4. Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri…….....11

1.5.5. Bağlayıcılığı Açısından Planlama Türleri……...11

1.6. Stratejik Yönetim……11

1.6.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri……13

1.6.2. Stratejik Yönetimin Yararları……15

1.6.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi.……..16

1.7. Stratejik Plan ve Stratejik Planlama……17

1.7.1. Stratejik Planlamanın Amaçları……20

1.7.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri…….....21

1.7.3. Stratejik Planlamanın Yararları……...……..22
1.7.4. Stratejik Planlamanın Riskleri…….....23
1.7.5. Başarılı bir Stratejik Planlama için Öneriler…….25
1.8. Stratejik Planlama Süreci…….27
1.8.1. Hazırlık Çalışması…….29
1.8.1.1.*Planın sahiplenilmesi*...…….....*30*
1.8.1.2. *Planlama Sürecinin Organizasyonu*……...*30*
1.8.1.2.1 *Bakan*……...……..*30*
1.8.1.2.2 *Kuruluşun Üst Yöneticisi*……...……....*31*
1.8.1.2.3 *Strateji Geliştirme Kurulu*……....*31*
1.8.1.2.4 *Koordinatör Birim (Strateji Gel. Birimi)*…..*31*
1.8.1.2.5 *Stratejik Planlama Ekibi*……...*32*
1.8.1.2.6 *Harcama Birimleri*……*33*
1.8.1.3. *İhtiyaçların Saptanması ve Hazırlık Programı*...…..*33*
1.8.2. Durum Analizi……...38
1.8.2.1. *Tarihsel Gelişim*……*39*
1.8.2.2. *Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi*……...*40*
1.8.2.3. *Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi*.....*40*
1.8.2.4. *Üst Politika Belgeleri Analizi*……..*41*
1.8.2.5.*Etkinlik/Faaliyet Alanları ile Ürün/Hiz. Belirlenmesi*…….....*42*
1.8.2.6. *Paydaş Analizi*……*42*
1.8.2.7. *Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi*……...*44*
1.8.2.8. *PESTLE Analizi*……..*47*
1.8.2.9. *Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi*……*48*
1.8.3. Geleceğe Bakış……..*48*
1.8.3.1. *Misyon Bildirimi*……....*50*
1.8.3.2. *Vizyon Bildirimi*……..*51*
1.8.3.3. *Temel Değerler*……...*53*
1.8.3.4. *Amaçlar*……....*55*
1.8.3.5. *Hedefler*……....*58*
1.8.3.6. *Performans Göstergeleri*…….....*60*

1.8.3.7. *Stratejiler……61*

1.8.3.8. *Maliyetlendirme……62*

1.8.3.9. *İzleme ve Değerlendirme……63*

1.8.3.10. *Stratejik Planların Süresi, Güncelleştirilmesi ve Yenilenmesi……65*

1.8.3.11. *Stratejik Planın Sunulması……67*

1.9. Stratejik Plan ve Bütçe İlişkisi……70

1.10. Stratejik Plan Denetimi……..71

2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE VE MAHALLİ İDARELERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Türkiye'de Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi…….69

2.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimi Zorlaştıran Nedenler……..75

2.3. Türkiye'de Özel Sektörde Stratejik Planlamanın Gelişimi……..76

2.4. Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama……..77

2.5. Stratejik Planlamanın Yerel İdarelere Sağladığı Yararlar……....77

2.6. Stratejik Planlama'nın Yasal Mevzuatı……78

2.7. Mahalli İdareler……81

2.7.1. İl Özel İdarelerinin Yapısı ve Özellikleri……..82

2.7.1.1. *İl Özel İdarelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları..82*

2.7.1.2. *İl Genel Meclisi……..84*

2.7.1.3. *İl Encümeni……....85*

2.7.1.4. *Vali……....85*

2.7.2. Köy İdaresi Yapısı ve Özellikleri……..86

2.8. Belediyelerin Yapısı ve Özellikleri……..87

2.8.1 Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları…….87

2.9. Belediyenin Organları……..89

2.9.1. Belediye Meclisi……89

2.9.2. Belediye Encümeni……...91

2.9.3. Belediye Başkanı……..92

2.10. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları……93

3. KASTAMONU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE İNCELEME

4. MATERYAL ve YÖNTEM……...95

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi……95
4.2. Verilerin Toplanması…….....95
4.3. Verilerin Analizi……96
5. BULGULAR VE YORUMLAR……96
5.1. Yasal Dayanak……...97
5.2. Mevcut Durum Değerlendirilmesi…….97
5.3. Dış Çevre Analizi……...97
5.4. İç Çevre Analizi.....…….....99
5.5. Paydaş Analizi……100
5.6. G.Z.F.T Analizi……..104
5.7. Misyon Vizyon ve İlkeler……..107
5.8. Stratejik Amaç, Hedefler ve Maliyetlendirme……...108
5.9. İzleme ve Değerlendirme.....……...112
5.10. Belediyelerde Stratejik Planlama Mevzuatına İlişkin Eksiklikler ve Çözüm Önerileri……112
6. SONUÇ VE ÖNERİLER……114
KAYNAKLAR
EKLER
ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Stratejik Yönetim ve Klasik Yönetim Anlayışının Kıyaslanması……..…15
Tablo 2: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi……..…17
Tablo 3: Stratejik Yönetim Süreci…….28
Tablo 4: Stratejik Planlan Hazırlık Süreci……....37
Tablo 5: Üst Politika Belgeleri Analizi…….41
Tablo 6: Örnek Etkinlik/Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi……42
Tablo 7: Paydaşlar Analizi……43
Tablo 8: SWOT (GZFT) Analizi Yönteminin Temel Başlıkları……...……44
Tablo 9: Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar……..……..…46
Tablo 10: Yerel Yönetimlerde Çevre Analizi……47
Tablo 11: PESTLE Matrisi……..…48
Tablo 12: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci……...49
Tablo 13: Gelecek Belirleme Piramidi……...59
Tablo 14: Strateji Oluşturma Yöntemleri……...……62
Tablo 15: Stratejik İzleme ve Değerlendirme Süreci……..65
Tablo 16: Stratejik Plan Şablonu……....68
Tablo 17: Stratejik Planlamanın Yasal Mevzuatı……...……81
Tablo 18: Kastamonu İli Okuma-Yazma Oranları ……99
Tablo 19: Kastamonu Belediye Başkanlığı Paydaş Analizi Listesi……..…101

KISALTMALAR DİZİNİ

AB.	:	Avrupa Birliği
DPT.	:	Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT.	:	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehlike Analizi
GPRA.	:	Government Performance and Result Act
İMF.	:	Uluslararası Para Fonu
KMYKK.	:	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KİT.	:	Kamu İktisadi Teşekkülleri
PESTLE.	:	Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Yasal, Çevresel Analiz
PPBS.	:	Planma, Programlama Bütçeleme Sistemi
PFPSAL-1	:	1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
RG.	:	Resmi Gazete
Syl.	:	Sayılı
Sp.	:	Stratejik Planlama
TUİK.	:	Türkiye İstatistik Kurumu
YPK.	:	Yüksek Planlama Kurulu
PKKK.	:	Para, Kredi ve Koordinasyon Kurulu

1.GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kalkınma planları ve programlarda yer alan hedefler doğrultusunda hesap verilebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak amacıyla kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak nedeniyle kamu kurumlarında stratejik planlama büyük önem taşımaktadır.

Dünya da ve ülkemizde yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler neticesinde, özellikle Avrupa birliği süreci ile birlikte başlangıçta sadece özel sektör tarafından kullanılan stratejik planlama,hükümet programlarına yansımış bununla birlikte kamu kurumlarında da kullanılması zorunlu hale gelmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile başlayan süreç 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile yasal alt yapısı oluşturularak Yerel Yönetimlere sıçramıştır.

Belediye Kanunun ilgili maddesinde Belediye Başkanı yerel seçimlerden itibaren altı ay içerisinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de, yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunacağı ifade edilmiş, ayrıca üniversiteler, meslek odaları ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının da, görüşünün alındıktan sonra meclise sunulması gerektiği vurgulanmıştır.

Bu gelişmelere paralel olarak 2006 yılında Mahalli İdareler ilk kez stratejik plan hazırlamış, en son yapılan 2014 yılı Mahalli İdareler Genel seçimi ile de uygulanmayı sürdürmektedir.

Bu çalışmada, stratejik planlamanın belediyelerde uygulanabilirliğinin ortaya konulması amacıyla Kastamonu Belediyesi 2014-2019 yılı stratejik planı bütün yönleri incelenip çözümlenmiştir.
Söz konusu çalışma, toplam 3 bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde kuramsal çerçevede (Literatür Özeti) strateji, planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim gibi kavaramlar ele alınıp açıklanmıştır.

İkinci bölümde, stratejik planlamanın yasal çerçevesi ile birlikte Türk kamu yönetiminde ve belediyelerde stratejik planlama süreci açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, Kastamonu Belediyesi tarafından 2014-2019 yılları arası yapılan ve 2016 yılında revize edilen stratejik planın durum analizi, dış çevre analizi, iç çevre analizi, paydaş analizi, GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehlike) analizi, stratejik amaçlar, hedefler, maliyetler, sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Strateji

Strateji Türkçe bir kelime olmamakla beraber Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre; “Sevk-ülCeyş” karşılık olarak kullanılmaktadır. Sözlüğe göre strateji; bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek gayesiyle politik, ekonomik, psikolojik ve askeri unsurları bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir.Steiner’e göre strateji; “ Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır”. (Stainer, 1969: 5)

Coşkun Can AKTAN’a göre strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca ‘’stratos’’ (ordu) ve ‘’ago’’ (Yönetmek,yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. Bazı yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince ‘’Stratum’’ kelimesinden üretildiğini ifade etmektedirler. Latincede ‘’ Stratum’’ , ‘’Yol, Çizgi, Nehir yatağı’’ manalarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise ‘’Bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı’’ olarakifade edilmektedir. (Aktan, 2006: 168)

Kavram olarak kökleri çok eski zamanlara kadar dayanan stratejinin askeri alandaki tanımı “kuvvetleri düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmak” (Eren, 2002: 3) şeklinde ifade edilirken, yönetsel bir kavram olan strateji, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir. Strateji tespit edilen amaçlara ulaşmak için kendi içinde tutarlı yol ve yöntemler kullanır. (Narinoğlu, 2007: 113)

Modern anlamda strateji,20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmek maksadıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. (Dinçer,2013: 18) Ancak, değişen zaman ve gelişen teknoloji ile birlikte işletmelerin

kendisi ve çevresi sürekli değişim içerisindedir. Bu yüzden işletmeler açısından strateji gelişen dünya ile birlikte güncellenmesi gereken kavram haline gelmiştir.

İlk olarak, askeri alanda ortaya çıkan, daha sonra işletmenin literatürüne girenoradan da yönetim bilimine geçen strateji kavramı, sosyal yaşama kadar uzanmaktadır. Ayrıca, kişisel gelişim alanında da,strateji kavramı sıkça kullanılmaktadır.(Narinoğlu, 2007: 114)

Bugüne geldiğimizde özellikle askeri stratejide kullanılan ilkeler, temelde hızlı değişmeler ve küreselleşme karşısında ülke, bölge, işletme, kurum ve kuruluşlar içinde geçerli hale gelmiştir.(Bircan, 2002:13)

Buna göre strateji;

- Geleceğe dönük (uzun vadeli) politikalar üretme,
- Güçlü olma ve sahip olunan güçleri birleştirme,
- Amaç ve araç uygunluğu sağlama,
- Sahip olunan güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme,
- Esnek ve ihtiyatlı olma,

gibi ilkeleri de içinde barındıran geniş anlamlı bir kavramdır.

1.2. Stratejinin Genel Özellikleri

Kavramsal olarak ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalıştığımız stratejinin genel özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır. Stratejiye ilişkin genel özellikler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Strateji kavram olarakbir analiz etme sanatıdır: Strateji kavramı, açık bir sistemde etkenler arasında mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulu olan bir düşünme metodudur. Ayrıca karar verme süreci ve süreç içinde karşılaşılan engellerin kaldırılmasıyla yakından ilgilidir. (Eren, 2002: 7)

Strateji amaçlara bağlı bir öğedir: Bir kuruluşun stratejisi, o kuruluşun genel amaçlarına hizmet eder ve kuruluşun sahip olduğu güçlerin bu amaçlar çevresindebirleşmesini sağlar (Eren, 2002: 7)

Strateji kuruluşundış çevresiyle olan ve kuruluşa tesir eden ilişkilerini düzenler: Hükümet düzenlemeleri, siyasi ve politik kararlar, rakipler, genel ekonomik çevre, teknolojik ve sosyal açıdan çevresel değişimlerin iyice kavranmasını yardımcı olur. Ayrıca olumlu etkilerden yararlanılmasına, olumsuz etkilerinde zamanında fark edilerek giderilmesine imkan sağlar.(Eren, 2002: 7)

Strateji kuruluş tarafından sürekli olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzun dönemi kapsayan bir düzeni ilgilendirir: Stratejik kararlar, kuruluşun uzun vadede izleyeceği politika ve yaklaşımlarla ilgilidir. Bu sebeple, sürekli olarak yinelenentekdüze (rutin) karar ve işlerle arasında kesin bir ayrım vardır. (Eren, 2002: 7)

Strateji kuruluşun sahip olduğu bütün beşeri ve finansal kaynaklarını uyum içinde yöneten ve yürüten bir öğedir: Strateji, kuruluşun günlük yaşamı içinde meydana gelen olaylara ve alınan kararlara yön veren veya pusula işlevi gören bir öğedir. Yönetmek kavram olarak,kurum ya da kuruluşun belirli kurallara uygun bir bizimde işlemesini sağlayıp anlaşmazlıkları, geçimsizlikleri ortadan kaldırmayı ifade eder. Buna göre, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakla birlikte, oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği ortadan kaldırmakta ve izlenecek yolları göstermektedir. (Eren, 2002: 7)

Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyon içerisinde beşeri öğeleri söz gelimi çalışanları harekete geçirme aracıdır: Strateji, kuruluş içerisindeki çalışanları motive edici bir etkendir. Kuruluş içerisinde bir belirsizlik ortamı mevcutsa, çalışanlar daha karamsar ve umutsuz bir şekilde hareket ederler. Oysaki kişilere gelecek hakkında belirsizlik ortamını giderici veya azaltıcıbilgiler verilirse ve yönelecek amaç ve hedefler de kesin bir şekilde ifade edilirse, çalışma azimleri ve cesaretleri de artacaktır. Bununla birlikte çalışanlar ile yöneticiler birlik ve düzen içerisinde kuruluşun genel amaçlarına uygun hareket edeceklerdir (Eren, 2002: 8)

Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevre içerisinde kuruluşun çalışma alanlarını ve sınırlarınıbelirler: Kuruluşun sahip olduğu kaynaklarından ne şekilde yararlanılacağını uzun dönem içindeki dağılımının detaylarını içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik etkinlik alanı içerisinde mevcut rakipleri ortadan kaldırmak maksadıyla olması muhtemel olayları lehte kullanmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür. (Eren, 2002: 8)

1.3. Stratejinin Benzer Kavramlar ile İlişkisi

Strateji kavramını biraz daha detaylandırırsak benzer birçok kavramla ilişkisi olduğunu görürüz. Bu kavramlardan taktik, politika, yöntem,vizyon ve plan ile olan ilişkisini açıklamaya çalışalım.

1.3.1. Strateji ve Taktik

Taktik, kuruluşun sahip olduğu kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi amacıyla değişen durumlar karşısında alınan kısa dönemli kararlardır. Bu kararlara işletme ve yönetim bilimde aynı zamanda “alt stratejiler” ve “fonksiyonel stratejiler” adı verilmektedir (Dinçer, 2013: 25)

Stratejiler, yönetimin en üst kademesinde uygulanır ve nesnel yorumlardan büyük ölçüde etkilenirler. Taktikler ise, daha çok yönetimin alt kademelerinde uygulama alanı bulur ve stratejiye göre daha az öznellik içerirler. Stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak bir takım taktiksel beceriler gereklidir. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun tamamlayıcısıdır. Bazı hallerde, taktik uygulama esnasında belirlenebilmesi yönüyle genel strateji kavramına aykırı düşebilmektedir.

1.3.2. Strateji ve Politika

Strateji, politikadan farklı bir kavramı ifade etse de aralarında bazı benzerlikler vardır. Her iki kavramda işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için mevcuttur. Yine her iki kavramda uzun dönemler halinde belirlenirler. Yalnız, her ikisi de amaçlara ulaşmak için benimsenmiş olsalar da stratejinin amaçla olan ilişkisi, politikanın amaçla olan ilişkisine göre daha kuvvetlidir. Strateji gerekirse bütün kaynakları ve güçleri amaca yöneltebilir ancak uygulanmakta olan politikalar birebir amaçla açıklanamayabilir. (Eren, 2002: 14)

Strateji ve politika birbirlerine son derece yakın olmakla birlikte aralarında bir haylide etkileşim bulunmaktadır. Stratejiler geliştirilirken gerçekçi bir takım fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır. Politikalar ise, istenilen sonuçlara ulaşmak için nasıl ve ne ölçüde katkı sağlayacaklarını açıklayan bir stratejik çerçeve içinde var olmalıdırlar. Strateji ve politikayı birbirinden ayırmak, stratejik amaçların ve politika programlarının, kamusal ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesi açısından büyük risk taşımaktadır. Bu iki kavramın bir bütün içinde kullanılmasıyla birlikte, farklı politikaların birbirleriyle çelişmeden ortak stratejik sonuçlar doğrultusunda işlemesini sağlayacaktır. (Strateji Yaşam Rehberi, 2004: 6)

Strateji ile politika kavramı arasında benzerlikler bulunduğu kadar farklılıklarda bulunmaktadır. Strateji ve politika arasındaki en önemli fark; politikaların karar verme sürecinde bir düşünme rehberi olması, stratejinin ise, bu rehber doğrultusunda amaçları oluşturması ve kaynak kullanımına yönelik kararlarının verilmesine yardımcı olmasıdır. Bir başka ifadeyle politikalar, işletmenin uymayı planladığı ilke ve kaideleri belirtirken; strateji, uyulması planlanan bu ilke ve kurallarıyerine getirmede kullanılacak araçları göstermektedir. (Dinçer, 2013: 30)

1.3.3. Strateji ve Yöntem

Yöntem, izlenen yolu gösterirken, strateji daha çok zaman, finans, insan kaynakları gibi öğeleri içerir.

Yöntem kullanılışı bakımdan, politika ile benzerlik göstermektedir. Politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir problemi ele almasına karşılık, yöntem daha çok politikanın ve stratejinin uygulanış biçimi ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam açısından yönteme göre daha geniş bir alanı ifade etmektedir. Bununla birlikte yöntemin özellikle stratejiye göre standartlaştırma özelliği bulunmaktadır. Ayrıcayöntemler karşılaşılan çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakıldığı zamanda, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemini ifade etmektedir (Eren, 2002: 17).

1.3.4. Strateji ve Vizyon

Kuruluşların strateji geliştirmelerinin ve stratejik yönlerini tayin etmelerinin temel aşamalarından biride hedeflenen gelecekle ilgili bir vizyon oluşturmalarıdır. Vizyon, bütün sorunların giderilmesi ile oluşan ideal düzenin kısa özet bir ifadesidir.(Strateji Yaşam Rehberi, 2004: 31).

Vizyon, işletmenin gelecekte erişmek istediği noktayı ifade eder. Örgütün oluşturduğu güçlü bir vizyon, örgütlerin izleyecekleri stratejik yönü belirlemeye ve güçlendirmeye yardımcı olur.

1.3.5. Strateji ve Plan

Strateji ile plan kavram olarak sıkça birbirine karıştırılmaktadır. Daha önceki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun vadeli seçimler ve amaçlar ile ilgilidir. Plan ise uzun vadeli amaçlara ulaşmak için kullanılan araç, yöntem ve yolların belirlenmesidir. Ayrıca belirlenen bir hedef doğrultusunda işe başlamadan hazırlanır ve en düşük maliyet ile en fazla verim almak hedeflenir.

Plan, tahmin edilen, rakamlandırılan ve açıkça yazıya dökülen bir öngörü türüdür. Strateji ise yazılı olmak zorunda değildir. Ve yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olarak dikkatimizi çekmektedir. (Eren, 2002: 17-18)

1.4. Planlama Kavramı

Planlama; “içeriği, kuşatımı, amacı ve araçları ne olursa olsun, verilmiş bir ortamda önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlara, yine önceden belirlenmiş sürede, belli araçlarla ulaşma eylemi” olarak tanımlanmaktadır (Sezen, 1999: 9).Yine planlama; “bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti” olarak tanımlayabiliriz. (Eren, 2002: 37)

Buna göre planlama, belirlenen hedeflere ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin, nasıl yapılacağını önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Ayrıca planlamayı tek başına değerlendirmenin yanında ekonomi, iktisat, hukuk ve kamu yönetimi vb. disiplinler ile de yakın ilişki içerisinde olduğu unutulmamalıdır.

Planlama içerisinde üç öğe barındırmaktadır. Bunlardan birincisi *Amaç:* her zaman ulaşılmak istenilen ya da gerçekleştirmek istenilen bir amaç vardır. Amacın niteliği bir önem arz etmemektedir. *Süre:* bireysel, örgütsel, toplumsal veya başka bir düzlemde belirlenen amaç ya da amaçlara önceden belirlenen bir süre içerisinde ulaşılması hedeflenir. *Yöntem:* belirlenen hedef ya da hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin, hangi yöntemlerin, araçların ve kaynakların kullanılacağının belirlenmesidir. (Sezen, 1999: 10)

Planlama, bir konuyla ilgili olarak;

- Ne
- Ne zaman
- Nasıl
- Nerede
- Kim tarafından
- Neden
- Hangi maliyetle
- Hangi sürede

Sorularına cevap vermeye çalışır. Bu sorulara verilen cevaplarda planı oluşturur(Koçel, 2003: 124).

1.5. Planlama Türleri

Planlama eylemini, çevrelediği alana, işlevlerine, bağlayıcılığına, örgütlenme biçimine ve kapsadığı süreye göre türlerine ayırmak mümkündür (Sezen, 1999: 14)

1.5.1. Çevrelediği Alana Göre Plan Türleri

Örgütsel Planlama: Örgütsel ya da yönetsel planlamanın alanına belirli bir örgüt girer ve bu örgütün sahip olduğu kaynakların (insan gücü, sermaye, vb) etkili ve koordinasyon içerisinde hedefleri gerçekleştirmek amacıyla harekete geçirilmesini anlatır. Örgütsel planlama da, örgütün kendi içinde uygulayacağı "iç planlama" ve dışında uygulayacağı "dış planlama" olarak iki türe ayrılabilir (Sezen, 1999: 14).

Kentsel Planlama: Kentsel planlama, bir kentin fiziksel, coğrafi, toplumsal ve ekonomik özelliklerinin kenti çevreleyen tüm koşullarla belirlenerek, bunların

gelecekteki yönelimlerine ilişkin tahminde bulunma ve kentsel hizmetleri bu tahminlere göre ayarlama eylemidir. Kentsel planlamanın nihai amacı, kentin büyümesini denetim altına alarak kentsel yaşam kalitesini yükseltmektir(Sezen, 1999: 15-16).

Bölgesel Planlama: Sınırlarını coğrafi, ekonomik, yönetsel ya da toplumsal ölçütlerin belirlediği ve birden fazla yerleşim birimini içine alan mekanda, içerdiği hedeflere ulaşmasını ve bunun için gerekli kaynakların harekete geçirilmesini öngören bir planlama türüdür. Genelde bir ülkenin diğer bölgelerine oranla daha az gelişmiş bölgelerini kalkındırma amaçlıdır (Sezen, 1999: 17-18).

Ulusal Planlama: "Öngörülen bir zaman dilimi içerisinde erişilmek maksadıyla, ulusal ve uluslararası alanda ekonomik, siyasi ya da toplumsal hedefleri belirleme ve sahip olunan ulusal kaynakların bu hedefler doğrultusunda kullanılmasıdır"(Sezen, 1999: 20-21).

Uluslarüstü Planlama: İçinde bulunduğumuz yüzyılda ülkelerin siyasi ve/veya ekonomik işbirliği amacıyla kendi egemenlik yetkilerinden bir kısmını yine kendi oluşturdukları uluslarüstü nitelikteki örgütlere devretmeleri şeklinde ifade edebiliriz (Sezen, 1999: 22-23).

1.5.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri

İnsan Gücü Planlaması: İnsan gücü planlaması, herhangi bir örgütün varlık nedenini oluşturan amacının gerçekleştirilmesi için, uygun düzeyde yetenek ve becerilere sahip, uygun sayıda işgücünün, uygun işte, uygun zamanda, uygun hedeflere ulaşmak için uygun uygun etkinliklerde bulunmasını sağlamayı hedefler. İnsan gücü planlaması ile bir ülkenin gereksinim duyduğu yetişmiş iş gücü sayısal ve niteliksel olarak belirlenir. Ve eğitim yatırımlarının bu belirlemeye göre yönlendirilmesi sağlanır. (Sezen, 1999: 25)

Stratejik Planlama: Kalkınma Bakanlığı'nın (DPT) tanımına göre, stratejik planlama;"bir kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün

kılacak yöntemleribelirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder". (DPT, 2006: 7)

1.5.3. Sürelerine Göre Planlama Türleri

Planlar, kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere belirli bir zaman süresi içinde hazırlanır. Kısa süreli planlar, süresi 1 yıla kadar olan zaman dilimini kapsar, orta süreli planlar 1-5 yıllık ve 5 yıl üstü planlar, uzun vadeli planlar olarak değerlendirilmektedir. (Doğan, 2011: 196)

1.5.4. Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri

Örgütlenmenin niteliğine göre planlama ikiye ayrılır. Merkezi planlama ve merkeziyetçi olmayan (âdem-i merkeziyetçi) planlama olarak ikiye ayrılmaktadır.(Sezen, 1999: 30)

Merkezi planlama, planlama ile ilgili bütün süreçlerin tek elden tek merkezden yürütüldüğü planlama olarak tanımlanabilir, merkeziyetçi olmayan planlama ise mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlar doğrultusunda bütün kamu kurum kuruluşları ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının da, sürece katıldığı bir planlama olarak tanımlanabilir.

1.5.5. Bağlayıcılığı Açısından Planlama Türleri

Planlama eylemi, öngördüğü hedeflerin bağlayıcılığı açısından, katı-buyurucu ve esnek-yönlendirici olmak üzere ikiye ayrılır. Katı-buyurucu planlamada, hedefler yerine getirilmesi zorunlu birer direktif niteliğindedir. Sosyalist rejimlerde uygulanan devlet politikasının ürünüdür. Esnek planlama ise, buyurucu niteliği olmayan, yol gösterici planlamadır. 1960 sonrası Türkiye'de uygulanan kalkınma planlarının bunun bir örneğidir.(Sezen, 1999: 32)

1.6. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim 1980'lerden itibaren işletme literatürüne girmiş, "strateji" ve "yönetim" kavramlarının birleşmesiyle oluşan çağdaş bir yönetim tarzıdır. Önceleri

yalnız işletme alanında kullanılmasıyla birlikte zamanla kamu yönetimi alanında da sıkça kullanılır hale gelmiştir. (Aşgın, 2006: 9)

Bir tanıma göre; "stratejik yönetim, kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkeleri çerçevesinde geleceğe yönelik bir vizyon ortaya koymalarını; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak hedef ve stratejiler geliştirmelerini; bununla birlikte ölçülebilir performans göstergeleri oluşturarak performanslarını izleme ve değerlendirme sürecini açıklayan katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır."(Doğan, 2011: 69)

Stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bu geliştirdiği stratejileri planlamasını, uygulanmasını ve kontrol edebilmesini ifade eder. Başka bir deyişle, yoğun bir rekabet ortamı içerisinde bulunan şirketlerin var olan rakipleri ile mücadele edebilmeleri için yapılması icap edenleri ve hangi stratejileri uygulamaları gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. (Aktan, 2006: 169)

Stratejik yönetimi analitik bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekirse, üç aşamada inceleyebiliriz. Birinci aşama, örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek kararların alınması ve planların yapılması, başka bir deyişle, stratejik planlamanın oluşturulma aşamasıdır. İkinci aşama, stratejinin yürürlüğe girmesi için organizasyon, program, bütçeve etkinlik süreçlerinin yapılıp uygulanmasından oluşur. Üçüncü aşama ise, başarı için amaçlar ve misyonlarda belirlenen sonuçların elde edilip edilmediğinin her aşamada sürekli olarak kontrol edilmesi ve düzeltmeye yönelik önlemler alınması olarak değerlendirebiliriz. (Eren, 2002: 5)

Görüldüğü gibi stratejik yönetimi işletmenin beklenmedik durumlarla karşılaşmaması ve yoğun rekabet ortamı içerisinde planlı bir şekilde devam edebilmesi için yeni örgütlenmeler, teknikler, düşünceler ve araçlar geliştirmesi süreci olarak ifade etmek daha doğru olacaktır.

1.6.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin özelliklerini ifade edecek olursak, genel yönetimin sahip olduğu asli özellikleri kapsamakla birlikte, stratejik yönetimin de,kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim konusunun daha iyi anlaşılması açısından stratejik yönetimin sekiz temel özelliği aşağıda açıklanmıştır.(Dinçer, 2013: 37-38)

Stratejik yönetim, en başta, tepe yönetimin bir işlevidir: Tüm olarak örgütün geleceği ile ilgili olması ve örgütün geleceğine istikamet belirlemeye yönelik olması amacıylastratejik yönetim, üst yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Kendi görev ve yetkilerini örgüt içinden veya dışından uzmanlara devretmiş olsa bile bütün sorumluluk üst yöneticiye aittir.

Geleceğe dönüktür ve kuruluşun uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Öngörülen zaman dilimi içerisinde,örgütün nasıl olmasını gerektiğini ve bu sonuçların elde edilmesi için yapılması gerekenler ile ilgilenir.

Stratejik yönetim, kuruluşu dış çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde bulunan açık bir sistem olarak görür: Kuruluş birbiriyle etkileşim ve bağımlılık içerisinde bulunan parçaların meydana getirdiği bir bütün olarak görülür. Bununla birlikte stratejik yönetim, bir bütün olarak kuruluş ile ilgilenmesinin yanında bütünü oluşturan her bir parça ile de yakından ilgilidir.Kuruluşun, bütününe ya da parçalarından herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, alınan kararların diğer parçalar üzerinde oluşturduğuetki göz önünde bulundurulur. Diğer taraftan, kuruluşlar dış çevre ile de karşılıklı olarak etkileşim ve bağımlılık içerisindedir. Çevrede oluşabilecek herhangi bir değişiklik, kuruluşu da etkilemektedir. Bu nedenle, stratejik yönetimin çevreyle yakından ilgilenir.

Stratejik yönetim, işletmenin hiyerarşik kademeleri ile farklı birimleri arasındaki koordinasyon sağlar: Stratejilerin, örgütün temel doğrultusunu belirlemesi ve örgüt için hedefler oluşturması nedeniyle, örgüt içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, örgüt içindeki farklı

birimlerin ve kademelerin farklılaşmalarını önleyerek örgütün temel hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlar.

Stratejik yönetim, alt düzey yöneticileri ile birlikte işletmenin bütününe kılavuzluk eder: Stratejik yönetimin belirlediği hedefler, amaçlar, karar ve etkinlikler işletme içinde en üst birimden en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket etmesini sağlar.

Stratejik yönetim, kuruluşun sahip olduğu kıtkaynaklarının etkili ve ekonomik bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: Kuruluşun temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi amacıyla sahip olduğu kıt kaynakları girdi/çıktı analizine uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlar.

Kuruluş tarafından karar verme sürecinde kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri birbirinden farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak kuruluşun etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğundan dolayı, kuruluşun etkinlik alanına giren konulara ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Bunun yanı sıra sayıca da fazladır.

Stratejik yönetim, kuruluşun amaçlarının yanında toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurur: Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetimin dış çevresine karşı ilgisiz kalmadığı ve toplumun menfaatlerini ile kuruluşun amaçlarını bir bütün olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bu, çevresine karşı sosyal sorumluluk taşıdığı anlamına gelir.

Stratejik yönetimin temel özelliklerini sıraladıktan sonra stratejik yönetim ile klasik yönetim arasında farklılıklar özet olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Stratejik Yönetim ve Klasik Yönetim Anlayışının Kıyaslaması(Aşgın, 2006: 18)

	Klasik Yönetim Anlayışı	**Stratejik Yönetim Anlayışı**
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemin çözümü	Uzun vadeli bakış açısı, problemlerin çözümü, yeni amaçlar ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelere dayalı uygun bir karlılık	Geleceğe dönük hedefleri olan karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	Birimlerine ait işlem kayıtları, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Kaynağı	Sayıca fazla olmayan bölüm verileri	Sayıca fazla, değişik ve çok kaynaklı veriler
Organizasyon Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi, esnek, katılımcı
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişimlerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut aşağı yukarı benzer nitelikler	Ertelenebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelere dayanarak	Katılımcı, yeni ve farklı çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa dönemli, düşük risk	Uzun dönemli, yüksek risk

1.6.2. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetimi hayata geçirmenin en önemli aracı, stratejik planlamadır. Stratejik yönetimle stratejik planlama birbirinden ayrılamaz, ayrı düşünülemez. Bu nedenle, stratejik yönetim iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Stratejik yönetimin işletmeyeyararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz. (Narinoğlu, 2007: 141-142)

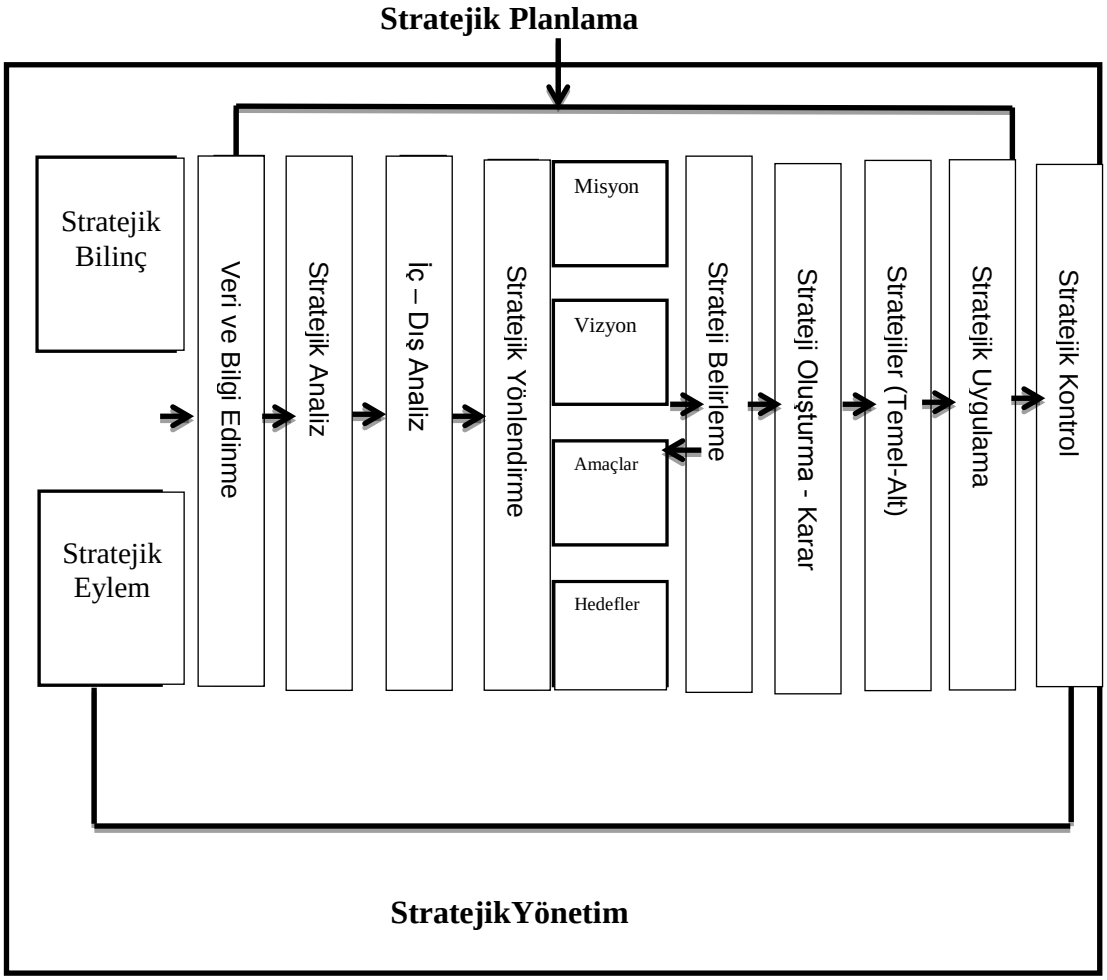
- Kurumu, işletmeyi belirsizlikten kurtarır. Belirsizlikleri yönetir.
- Yönetici ve çalışanlara stratejik düşünme, analiz etme, karar alma ve uygulama zemini hazırlar.
- Alternatif stratejilerin ortaya konması, seçimi yeteneğini geliştirir.
- Kurum stratejilerini uygulamadan kurumun sahiplik duygularını artırır.
- Kurum içindeki birimlerini ortaya çıkarır ve yararlanır.
- Yöneticilerin yönetme yeteneğini geliştirir, güç verir.
- Katılımcıların, sorumluların, paydaşların ortak hareket etmesini sağlar.

1.6.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim ile stratejik planlama arasında farklılıkları ortaya koyacak değişik tanımlamalar yapılmakta ise de, bu kavramlar anlam olarak birbirinden net çizgilerle ayrılamaz. Daha çok birbirini kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.

Stratejik yönetim, çok hızlı değişen çevre ve rekabet şartları nedeniyle sürekli gelişmekte, açılımlar yapmaktadır. Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim stratejik planlamayı da kapsamaktadır. Stratejik yönetim, örgütün geleceğe dönük yüzüyle uğraşmaktadır. Bunun ilk adımı, stratejilerdir. Kurum içerisinde stratejiden başlayan süreçte kimler, nasıl rol almaktadır? Kurumun yapılanması nasıl olmaktadır? Bu ve benzeri sorulara verilen cevaplar yönetimin hiyerarşik yapısını da şekillendirmektedir.(Narinoğlu, 2007: 143)

Tablo 2: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi (Narinoğlu, 2007: 143)



1.7. Stratejik Plan ve Stratejik Planlama

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu3'üncü maddesinde stratejik plan şu şekilde tanımlanmıştır.

"Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder" denilmektedir.

Stratejik planlamanın tanımını yapacak olursak; "bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışmadır." şeklinde ifade edebiliriz. (Bryson, 2004: 6)

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir sonucudur. Stratejik plan, kurum ya da örgütün üstlenmiş olduğu görevlerin tanımını dile getirir. Kurumun etkinlik alanı içerisinde ve örgütün uzun vadeli amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, plandan maksimum faydanın sağlanabilmesine yönelik gelecek senaryolarının bugünden ortaya konmasıdır. Stratejik planlama bir ürün olmaktan ziyadebir süreci ifade etmektedir.Kurumun temel amaçlarını göz ardı etmeden, gelecek düşüncesi doğrultusunda faaliyet göstermeyi amaçlayan, karar mekanizmasının bir parçası olarak sürekli ve sistemli bir yönetimi zorunlu kılmaktadır.(Bircan, 2002: 17)

Stratejik plan bir sürecin ürünü olarak ifade edilmekte iken stratejik planlama, kurum ya da kuruluşun aşağıdaki belirtilen temel soruları cevaplandırmasına yardımcı olur.(DPT, 2006: 8)

- Bulunduğumuz yer neresi?
- Gitmek istediğimiz yer neresi?
- Ulaşmak istenilen yere nasıl gidebiliriz?
- Kazanımlarımızı nasıl analiz eder ve değerlendiririz ?

Cevap aradığımız soruların daha iyi anlaşılması açısından stratejik planlama aşağıdaki gibi dile getirilebilir.

- Stratejik plan, bir yönetim planlaması şeklidir.
- Her türlü kurum, örgüt vb. tarafından sıkça kullanılan bir karar alma mekanizması aracıdır.
- Zamanla oluşandeğişimlere ve gelişmelere uyum sağlamak amacıyla, her türden yatırımı ve geleceği tanımlamayı kapsamaktadır.
- Sahip olunan ulusal kaynakların yönetimini, denetimini gerçekleştirmek amacıyla üretimin artırılması ve beşeri sermayenin geliştirilmesi konusunda teknolojik yeterliliğe sahip olunmasına yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Kurum, kuruluş ya da örgüt açısından bir mikro planlama aracıdır.

- Kurum, kuruluş ya da işletmenin beş, on ya da daha fazla yıllık zaman zarfı içerisinde nerede olmak istediğinin ortaya konması sürecidir. Zira,hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu rekabet ortamı içerisinde, stratejik planlama öncelikle ilerlemeyi ve işletmenin içinde bulunduğu çevresi ile uyum içinde meydana gelen değişiklikleri denetim altına almayı hedeflemektedir. Ülkemizin diğer ülkeler ile olan rekabet ortamı içerisinde oluşan hızlı değişim ve gelişmelerde ise, kurum ya da kuruluşların ülke stratejik hedeflerini dikkate alması ve bu hedefler doğrultusunda kurum stratejilerini oluşturulması ve eşgüdümlü çalışması gerekmektedir. (Bircan, 2002: 14)

Diğer taraftan stratejik planlama; (DPT, 2006: 7)

Stratejik planlama girdilerin değil,sonuçların planlanmasıdır: Planlama sürecinde girdilere değil, hizmetler ile elde edilecek sonuçlara odaklanmaktadır.

Stratejik planlama mevcut durumun yanında değişimin planlamasıdır: Meydana gelen değişimlerin olumlu yönde olabilmesini sağlamaya çaba gösterir ve değişimi destekler. Kendi içerisinde dinamiktir. Geleceğe yön verir. Düzenli olarak gözden geçirilmeli ve değişen koşullara uyumlu hale getirilmelidir.

Stratejik planlama, gerçekçidir: Kurum ya da kuruluşun gelecekte arzu ettiği ve ulaşılabilir bir gerçekliği resmeder.

Stratejik planlama, başarılı yönetimin aracıdır: Kurum ya da kuruluşun disiplinli, sistemli bir şekilde, kendisini nasıl tanımladığını ve neler yaptığını dile getirir. Ayrıca kurumun yaptığı şeyleri,ne sebeple yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi, bunlara öncülük eden temel kararları ve eylemleri ortaya koyması gereklidir.

Stratejik planlama, hesap verme sorumluluğuna zemin oluşturur: Kurum ya da kuruluşun ürettiği ürün, hizmet vb'den elde ettiği sonuçların nasıl, ne ölçüde

gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine zemin oluşturur.

Stratejik planlama, katılımcı bir yaklaşımı ifade eder: İlk olarak stratejik planlama sürecinin kurum ya da kuruluşun en tepe yöneticisince tam olarak desteklenmesi ve benimsenmesi şarttır. Bununla birlikte, stratejik planlama sürecine dahil olan her kesimin (ortak, paydaş, çevre, vatandaş, yönetici, yetkili, çalışan vb.) katkısı, ortak çabası ve desteği olmadan, stratejik planlama başarıya ulaşması zordur.

Stratejik planlama, bu günü değil yarını düşünür: Stratejik planlama, günü kurtarmaya yönelik bir yaklaşım içerisinde bulunmayıp daha çok uzun vadeli bir süreci dile getirir.

Stratejik planlama, bir şablon değildir: Kurum ya da kuruluşların birbirinden farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek bir yapıyı ifade eder.

Stratejik planlama, yalnızca bir belge olarak düşünülemez: Stratejik planı yalnızca belge olarak düşünmek planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi, benimsenmesi ve eyleme dönüştürülmesi gerekir. Asıl olan stratejik planın belge olarak nitelendirilmesi değil, stratejik planlama sürecidir.

Stratejik planlama, yalnızca bütçe ile ilgili değildir: Stratejik planlama süreci içerisinde kıt kaynaklar dikkate alınmalıdır. Ayrıca, yıllık bütçehazırlanırken kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi aksine, stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

1.7.1. Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik planlamanın amaçlarını ele almak gerekirse, aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.(Bircan,2002: 15)

Bugünden gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir: Stratejik planlar doğrultusunda gerçekleşen fiiller ile gelecekte gerçekleşebilecek olaylara yön verilebilir. Hedeflenen amaçlar doğrultusunda geliştirilen stratejik uzun dönemli kararlar geleceği var olan amaçlar çerçevesinde etkileyebilir.

Bugünün eğilimleri,geleceği önceden kestirilmesine yardımcı olabilir: Şu an yaşanmış bir olay gelecekte meydana gelecek olaylar hakkında öngörü sahibi olmamızı sağlayabilir, Yaşanan olaylardan sonra karşılaşılan sonuçları yorumlayıp, bir takım anlamlar çıkararak, geleceğe yönelik varsayımlar oluşturulabilmektedir. Bu varsayımlar kurum yada kuruluşun geleceğinin tasarlanmasına yardımcı olur. Ayrıca, yöneticilerkısa vadeli planları, uzun vadeli planlarla birlikte uyum içinde yürütebilirlerse başarılı olacaklardır.

Bugün alınan kararlar ile gelecekte hedeflenen amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler: Kurum ya da kuruluşların karar mekanizması içinde bulunan kişilerin karar alma aşamasında gerekli olan doküman, veri, bilgi vb. sahibi olarak yapılan planlama sayesinde fırsatlardan istifade edilebilir. Bugün yaşanan olumsuz gelişmeler olumlu bir hale getirilerek amaçlanan bir gelecek elde edilebilir.

1.7.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz; (Narinoğlu, 2007: 133-134)

Geleceğe ilişkin;

- Girdilerin değil, sonuçların planlanmasıdır.
- Geleceğe dönük olduğundan dolayı değişim planlamasıdır. Ve değişimi destekler
- Geleceğe bakıştır, gelecekte nerede olmak istediğine yönelik amaç ve hedefler oluşturur.

Yönetimsel olarak;

- Yönetim aracıdır, bir disiplin olarak yönetimden beklenen bütün unsurları içerir

- Katılımcılığı benimser,planlama sürecine dahil olan her kesimin (çalışan, yönetici, paydaş, ortak, hedef kitle vb.) katılımını ve sahiplenmesini sağlar

Yapısal olarak;

- Gerçekçidir ve gerçeklere dayanır, içinde bulunduğu çevre koşullarını dikkate alır.
- Dinamiktir,meydana gelen değişimlere göre esnek bir yapıya sahiptir. Yenilebilir ve güncellenebilir.

İşbirliği ve uzmanlaşma;

- Takım çalışması gerektirir, belirli bir kişi ya da grup yerine bütünü hedef aldığından, katılımı destekler ve ortak çalışmayı gerektirir. Süreç içinde çok sayıda doküman, veri ve bilgiler kullanıldığı için belirli bir uzmanlığa, yeterliliğe sahip ekibe ihtiyaç duyar.

Nitelik olarak;

- Kaliteyi arttırır, kurum ya da kuruluşun her kademesi ilgilendiren bir süreci ifade ettiğinden dolayı mükemmelliği getirir.

Süreç olarak;

- Seçme ve önceliklendirme sürecidir. Kurum ya da kuruluşun önceliklerine uygun stratejilerin seçimi ve seçimlere uygun hedeflerin ortaya konmasını sağlar.

1.7.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama işletmelere, örgütlere, yerel idarelere, kamu kurum ve kuruluşlarına kısaca bütün organizasyonlara yararlar sağlamaktadır. Stratejik planlamanın sağlamış olduğu yararlardan kısaca bahsetmek gerekirse,aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.(Yılmaz, 2003: 78-79)

- Planlama, programlama, bütçeleme (PPBS) sisteminin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- Örgüt içinde etkilibir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasına yardımcı olur.
- Kuruluşların kısa vadeli kararlar almasının yerine geleceğe yönelik bir anlayışla uzun vadeli somut planlar yapmasına yardımcı olur.

- İzleme ve değerlendirme ile oluşanyeni gelişmelere göre kendisini yenilemenin yanında hizmet kalitesinin ve etkinliğinin arttırılmasına yardımcı olur.
- Performans göstergelerinin hazırlanma zorunluluğu sayesinde kuruluşların planlama faaliyetlerini verimlilik, saydamlık, etkililik ve hesap verme sorumluluğu gibi temel ilkeler doğrultusunda şekillendirmelerini sağlar.
- Plan uygulamasının düzenli olarak izlenmesini, denetimini kolaylaştırır.
- Veri toplama ve sonuçları analiz etme becerisi kazanmasına yardımcı olur.
- Kurum ya da kuruluşlarında katılımcı yönetimi veya yönetişimi geliştirir.

1.7.4. Stratejik Planlamanın Riskleri

Kıt kaynakların etkili, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması açısından stratejik planlama hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü,sınırlı kaynakların alternatif maliyetlerinin hesaplanması suretiyle kullanılması, vergisiniödeyen söz gelimi bu hizmetlerin finansmanını sağlayan vatandaşın hakkıdır. Ancak stratejik plandan beklenen yararı sağlaması bakımından aşağıda belirtilen bazı risklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. (Koçdemir, 2006: 96)

Sahiplenme: Kuramsal alan ile uygulama alanın çoğu zaman örtüşmediği konusu bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar kuramsal olarak bize yeni ve çağdaş açılımlar sunsa da sonuç uygulama ile elde edilecektir. Bu nedenle istenilen iyileşmelerin ne ölçüde başarıldığı uygulamalar ile görülecektir. Stratejik planlama ve bunun genelde kamu yönetimine katacağı değerle ilgili beklentinin karşılanması için, öncelikle ve en başta bunun kamu kesimince sahiplenilmesi gerekmektedir. Sahiplenmeden kasıt, kamu yönetiminbir bütün olarak tüm çalışanlarının sahiplenmesi olmakla birlikte, tepe yönetimin hassasiyetinin öncülük vasfı taşıyacağı unutulmamalıdır. Öte yandan planın hazırlanmasında strateji geliştirme birimlerinin görevi koordinatörlük olacaktır. Söz gelimistratejik plan idarenin tamamının ortak çabaları ile hazırlanmalıdır. Dolayısıyla strateji geliştirme birimlerinin koordinasyon görevi, zaman içerisinde planı doğrudan hazırlama gibi hatalı bir uygulamaya dönüşmemelidir.(Karaarslan, 2012 : 6)

Kamu Mali Yönetiminde Planlama ve Performansı Etkileyen Araçların Eksikliği: Stratejik planlama daha çok kaynak kullanımında etkililiği hedeflemektedir. Kaba bir yaklaşımla, mevcut kaynağın hangi alana aktarımı yapılırsa kamu için en yararlı sonuç elde edilecektir. Kamu kaynağını kullanma yetkisini elinde bulunduranlar ile bu konudaki gözetim ve denetim sorumluluğunu taşıyanların (üst yöneticilerin, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumlu olacaklarına ilişkin hükümler bulunmaktadır.) da bunun hesabını vermesi gerekir. Bunu sağlayan önemli araçlardan birisi de "performans sözleşmeleridir". Örneğin bazı ülkelerdeki stratejik plan uygulamalarında performans sözleşmeleri kullanılmaktadır. Böylece yönetimin vaat ettiği hedefleri gerçekleştirme düzeyi de değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir. Bu ya da buna benzer araçların kullanılmasının hesap verme sorumluluğuna önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. (Koçdemir, 2006: 97)

Kalkınma Planları, Programlar, Stratejik Plan, Bütçe Bağlantısının Kopma Riski: Kalkınma planları genellikle beş yıllık hazırlanmaktadır. Bununla birlikte stratejik planlar da, beş yıllık bir süreyikapsayacaktır. Oysa bugün uygulamakta olan çok yıllı bütçe üç yıllık bir perspektifi içermektedir. Diğer yandan performans esaslı bütçe uygulamasında bağlantılar daha da önem arzetmektedir. Aslında gerek 5018 sayılı KMYKK, gerekse ilgili yönetmeliklerde bu dokümanların tamamı arasında ilişkilerin oluşturulması ve bağlantı kurulması öngörülmüş olsa da, çoğu kere bu ilişkinin kurulması mümkün görülmemektedir. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte,yenileme işlemi planın uygulama dönemi içinde anılan yönetmelikteki hükümlerin gerçekleşmesine müteakip üç ay içinde yenileme kararı alınması öngörülmektedir. Bu durumda da, dokümanların nihai hedefleri arasındaki paralelliğin oluşması zor görünmektedir. (Karaarslan, 2012:6)

Zaman Kısıtı: Mahalli idarelerde stratejik plan hazırlama takvimi çok kısıtlıdır. Seçimle iş başına gelenlerin seçim öncesinde bu çalışmayı yapma zorunlulukları bulunmadığından dolayı aslında sıfırdan başlayan bir çalışma yapılacaktır ki, bu da ciddi bir zaman kısıtı oluşturacaktır. Ayrıca fiilen yürütülmekte olan bütçe ve

performans programı sürecide bu zaman kısıtının daha da fazla hissedilmesine neden olmaktadır. (Karaarslan, 2012: 7)

Mahalli İdarelerin Kurumsal Kapasitesinden Kaynaklı Sorunlar;Birçok kamu idaresinde olduğu gibi mahalli idarelerde de ciddi bir kapasite sorunu vardır. Stratejik planlama inanmış, güçlü, üst yönetimce desteklenen idare personeli tarafından yapılabilir ki burada belirtilen tüm unsurların yer aldığı mahalli idare sayısı gerçekten çok azdır. Ayrıca danışmanlık faaliyeti yürütenlerde de, kalite çok düşüktür. (Karaarslan, 2012: 7)

Danışmanlık İmkanlarının Yanlış Anlaşılması;Stratejik planların hazırlanma sürecinde danışmanlık faaliyetinden yararlanılmasından anahtar teslim stratejik planlar anlaşılmakta; idare personeli ve üst yönetimi stratejik planın tamamen dışında kalarak planların tamamlanmasını arzulamaktadır. Danışmanlık hizmeti veren kurum ve kuruluşlarda hizmet verdiği kuruma özgü planlar hazırlamak yerine, çoğunlukla yapılan planları kopyalamak ve küçük değişiklikler yapmak suretiyle yeni planlar oluşturmakta ve bu sebeple de kurumsal özgünlüğü bulunmayan birbirinin çok benzeri olan mahalli idare stratejik planları ortaya çıkmaktadır. (Karaarslan, 2012: 7)

1.7.5. Başarılı bir Stratejik Planlama için Öneriler

Kurum ya da kuruluşların stratejik plan hazırlamaya başlarken yapılması gerekenlere dair bir takım öneriler bulunmaktadır. Bu öneriler aşağıda kısaca özetlenmiştir.(Yılmaz, 2003: 83-84)

- Örgütün ve planlama süreci içerisinde yer alacak olan kişiya da grupların bulunduğu noktasından başlamak, kolektif davranma anlayışını kazandırmak için oldukça önemlidir. Stratejik planlama daima örgütün kontrol alanı içerisinde bulunan kısmında başarıya ulaşabilir.Örnek vermek gerekirse, sorumluk alanı içerisinde bulunan şube, bölüm ya da birim neresi ise oradan başlanmalıdır. Bununla birlikte hangi birimden başlandığının yanında katılımcıların da nerede olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, stratejik planlama sürecine katılan ya da etkilenen tarafların eğitim ihtiyacının olduğu unutulmamalıdır.

- Stratejik planlamanın hayata geçirmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu sebeple, planın hayata geçirilmesi ve uygulanması için zorlayıcı bir takım nedenlere ihtiyaç vardır. Aksi halde stratejik plandan beklenen başarının elde edilmesi güçleşecektir. Stratejik planlama için zorlayıcı olabilecek birçok neden sayılabilir. Karar vericiler açısından örgüt iyi bir performans gösteriyor olabilir; ancak yine de, daha iyiyi istemelerine engel yoktur.
- Liderlik, kişiler arasında belirli bir hedefe yönelik ve etkilemenin kullanımını içerir. Etkileme belirli bir noktaya ulaşmak ya da bir hedefi başarmak için kullanılır. Bu nedenle, liderliğin hiçbir şekilde ikamesi bulunmamaktadır. Stratejik planın başarıya ulaşması için, güçlü lider ve karar alıcılar olması gerekmektedir.Vizyon sahibi bir lidere sahip olan karar alıcılar örgütlerini stratejik düşünme ve davranma yoluna motive edip yönlendirebilirler. Yalnızca anahtar karar vericilerin liderliğinde stratejik planlamanın sonucu olarak örgüt yapısında değişiklik yapılabilir.
- Stratejik plan hazırlanırken bir süreci yönetecek ve götürecek bir şampiyona ihtiyaç vardır. Stratejik planlamanın başarıya ulaşması için örgüt içinden birinin süreç şampiyonluğunu üstlenmesi gerekmektedir. Bu kişi,öncelikle yaptığı işe olan inancı tam olmalı ve kendisini karar almada önemli bir konumda görmelidir. Ayrıca, bu görevi üstlenecek kişinin tepe yöneticilerinden olması örgüt için daha yararlı olacaktır.
- Örgüt için en uygun stratejik planlama süreci belirlenmeli ve seçilmelidir. Bu sürece dahil olanların görevleri örgüte ve duruma uygun hale getirilmelidir.Yalnızca stratejik planlama sürecinin özenle uygulanması ile stratejik planlamanın son hedefi olan değişim gerçekleştirilebilir.
- Örgüt içerisinde anahtar karar vericilerin örgüt için önemli olan konularda birbirleriyle iletişim kurup görüş alışverişi yapmaları stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden birisidir. Bununla birlikte, anahtar karar vericilerin stratejik düşünmeleri ve davranmaları stratejik planlamanın özünü oluşturmaktadır.
- Anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleri stratejik plan uygulamasında, paradan daha önemlidir. Stratejik planlamanın parasal olarak fazlaca bir değeri bulunmamaktadır. Ancakkıt olan kaynaklar anahtar karar

vericilerin ilgi, katılım ve destekleri söz konusu olduğunda parasal bir değer ifade etmektedir. Stratejik planlama, anahtar karar vericilerin örgüt içinde geçirdikleri zamanın yalnızca %10'una denk gelmektedir. Buna rağmen anahtar karar vericileri zamanlarını ayırmaları konusunda ikna etmek kolay değildir. Stratejik planlama özel yöntemlerle uygulanan bir süreç olmasına rağmen karmaşık olmayan daha basit bir yapıya sahiptir. Ancak anahtar karar vericilerin gereken ilgiyi göstermeleri önemlidir.

- Stratejik planlamada örgüt sürprizlere açıktır. Çünkü en büyük kazanç sürpriz yollardan gelmektedir. Ayrıca karşısına çıkabilecek fırsatları değerlendirip kendi yararına kullanma imkanı bulabilir.
- Stratejik planlamada dışarıdan gelecek danışmanlık desteği örgütler için yarar sağlayabilir. Çünkü örgüt içerisinde her konuda bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip kişiler bulunmayabilir. Bu konularda yardım ve desteğe ihtiyaç duyarlar.
- Ayrıca, unutulmamalıdır ki,stratejik planlama her örgüt için doğru ya da uygundur diyerek olumlu sonuç beklemek yanlış olur

Buna göre;

i. Örgüt içinde hiyerarşik düzen kaybolmuş veşema bozulmuş ise,
ii. Belirli bir sistem yerine liderlerin sezgi ile yeteneklerine göre yönetimi anlayışı hakimse,
iii. "Düzen" kaybolmuş ve "kargaşa" çalışabilecek tek süreç haline geldiyse,
iv. Stratejik planlamanın örgüt içerisinde uygulanması mümkün görünmüyorsa, stratejik planın uygulanmaması örgüt için daha doğru bir karar olur.

1.8. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecine başlarken çalışma grubunun yanıtlaması gereken dört temel soru vardır. Bunlar; neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, başarımızı nasıl izleyip ve değerlendiririz sorularıdır. Aşağıdaki tabloda, bu sorulara cevap ararken yapılması gerekenler görülmektedir.

Tablo 3: Stratejik Yönetim Süreci(DPT, 2006: 5)

Plan ve programlar GZFT analizi Piyasa analizi Hedef kitle/İlgili tarafların belirlenmesi	DURUM ANALİZİ	***NEREDEYİZ?***
Kurum ya da kuruluşun var olma gerekçesi Temel ilkeler	MİSYONVE İLKELER	***NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?***
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılacak amaçlar Özgün, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri Ayrıntılı iş planları Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER	***GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?***
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	***BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?***
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Performans yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	

Şentürk'e göre, stratejik planlama süreci aşağıdaki şekilde işlemektedir.(Şentürk, 2005: 24)

- **Çevrenin analizi***:* Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin, organizasyonu ilgilendiren tüm öğelerinin incelenmesi, verilerin toplanması, değerlendirilmesi,
- **Amaçların belirlenmesi***:* Organizasyonun amacı nedir? Ne yapmak istiyoruz? Sorularına cevap bulur,
- **Seçeneklerin tespiti***:* Mevcut çevre ve organizasyonun imkanları dahilinde amaçlara ulaşabilmek için mümkün olan genel yolların tespit edilerek karar verilmesi,
- **Uygulama***:* Karar verilen stratejinin uygulanması,
- **Kontrol ve Değerlendirme***:* Uygulama sonuçları amaçlarla karşılaştırılarak ölçülür ve olumsuzluk varsa nedenleri araştırılır.

Yukarıda yapılan açıklamalara göre; stratejik plan hazırlanırken uyulması gereken şartlar vardır. Bu şartlardan ilki, mevcut durumun analiz edilmesidir. Söz gelimi örgütün elinde nesi var, nesi yok görmelidir. Buna göre ulaşılmak istenilen amaç veya amaçlar belirlenmeli ve bu amaçlara ulaşmak için mümkün olan bütün yollar tespit edilmelidir. Ve kurum için en uygun olanı seçilerek uygulamaya konulmalıdır. Ulaşılan sonuçlar belirli aralıklarla kontrol ve değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

1.8.1. Hazırlık Çalışması

Stratejik planlama, birbirinden farklı görevlere ve yeterliliklere sahip birçok kişiyi bir araya getiren, zaman alıcı bir süreci ifade eder. Ayrıca istenilen sonuca ulaşılabilmesi açısından kurum ya da kuruluşun bütünü tarafından sahiplenmesi gerekmektedir. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde yapılan hazırlık çalışması planın başarısı için büyük önem arz etmektedir. Stratejik planlamanın hazırlık çalışması beş aşamada sağlanır(DPT, 2006: 11);

- Hazırlanan planın sahiplenmesi,
- Planlama organizasyonun yapılması,
- İhtiyaçların belirlenmesi,

- İş planının hazırlanması,
- Hazırlık programının düzenlenmesi.

1.8.1.1.Planın sahiplenilmesi

Kuruluşun bütün çalışanları tarafından stratejik planın sahiplenilmesiyle planın başarıya ulaşması kaçınılmazdır. Stratejik planlama örgütün içinde belirli bir birimin, grubun ya da şubenin işi olarak görülmemelidir. Stratejik planın hazırlanması ve örgütü bu plan doğrultusunda yönetmek üst yönetimin temel görevidir. Bu sebeple, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşulu, üst yönetimin ilgisi,desteği ve yönlendirilmesidir.Üst yönetim tarafından benimsenen stratejik plan yaklaşımı kuruluşun tüm çalışanları tarafından da benimsenmeli bu şekilde kurumsal sahiplenmede sağlanmış olur. (DPT, 2006: 11)

1.8.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama yaklaşım olarak katılımı temel almaktadır. Kuruluş içinde en alt birimde çalışan kişiden başlayarak en üst yöneticiye kadar her kademede çalışan kişilerin katılımına ihtiyaç vardır. Planlama sürecinde yapılması gereken ilk şey temel aktörlerin ve üstlenecekleri görevlerin belirlenmesidir. Bu sürecedahil olması gereken temel aktörler; koordinatör birim, üst yönetici, planlama ekibi,bakan, strateji geliştirme kurulu ve harcama birimleri olarak sıralanmıştır.(DPT, 2006, 2018)

1.8.1.2.1 Bakan

Bakanlık ve bakanlığa bağlı, ilgili ve ilişkili tüm birimlere stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle Bakan tarafından duyurulur.

Söz konusu genelgede, stratejik planın hazırlanması için aşağıda belirtilen bütün hususlar yer alır.(Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8)

- Stratejik plan çalışmalarının bizzat bakan tarafından izleneceği ve sahiplenildiği,
- Plan çalışmalarının üst düzeyde koordinasyonu için Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu ve bu kurul koordinasyonunda yürütüleceği,
- Kuruluştaki harcama birimleri tarafından kılavuzda belirtilen özelliklere sahip kişileri stratejik planlama ekibine üye olarak görevlendireceği bildirilir.

Stratejik plan hazırlama sürecinde yaşanan tartışmalı hususlar ile hazırlanan plan taslağı Bakanın onayı ile nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

1.8.1.2.2 Kuruluşun Üst Yöneticisi

Kuruluşun üst yöneticisi tarafından hazırlanan bir iç genelge ile stratejik planlama çalışmalarının başladığı kuruluşta duyurulur. Üst yöneticiler, kamu idarelerinde stratejik planının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; yerel yönetimlerde ise meclislerine karşı sorumludur. Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması, üst yönetici tarafından desteklenmeli ve gerektiği takdirde yine üst yönetici tarafından planlama ekibi yönlendirilmelidir. Üst yönetici kuruluşunvizyon, misyon, temel ilkeler ve stratejilerin belirlenmesi çalışmalarına mutlaka katılmalıdır.Eğer istenilirse stratejik planlama ekibinin başkanlığını da üst yönetici üstlenebilir. (DPT, 2006: 12)

1.8.1.2.3 Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulunun ana görevleri stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylamak, planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek, harcama birimlerinin planlama sürecine aktif katılımını sağlamaktır. Alternatif misyon, vizyon ve temel ilkeler ile taslak amaç ve hedefler değerlendirilerek sonuca bağlanır. Strateji Geliştirme Kurulu, üst yöneticinin başkanlığında üst yöneticiye bağlı yardımcılar ve kuruluşun harcama yetkilileri ve çeşitli uzmanlık alanlarına ihtiyaç duyulması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşmaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 9)

1.8.1.2.4 Koordinatör Birim (Strateji Geliştirme Birimi)

Stratejik plan hazırlama sürecinde koordinatör birimin görevi, plan çalışmalarını koordine etmekle sınırlı olup, plan hazırlama gibi bir görevi bulunmamaktadır. Stratejik planlama çalışmalarında; kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması, eşgüdümün sağlanması, toplantıların organizasyonu ve bilgi belge yönetimi gibi hizmetler koordinatör birim tarafından sağlanmaktadır. Koordinatörlük görevi kuruluş içerisinde stratejik geliştirme birimi bulunuyorsa eğer bu birim tarafından yerine getirilir. (DPT, 2006: 12)

1.8.1.2.5 Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planı hazırlamakla görevli ekibinin başkanı direk üst yönetici olabileceği gibi yine üst yönetici tarafından seçilen kişilerden oluşabilir. Plan hazırlama ekibinin oluşturulması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, çalışmaların başlaması, ekip üyelerinin uyum içerisinde çalışması, ekip ile üst yönetici arasında eşgüdümün sağlanması ekip başkanının görevidir. Stratejik planlamadan beklenilen başarının sağlanması için planlama ekibi kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulmasına ve ekibi oluşturan üyelerin bireysel özelliklerine dikkat edilmelidir. (DPT, 2006:12)

Bir stratejik planlama ekibi üyesinde bulunması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

- Grup üyeleri ile uyum içerisinde çalışabilme ve grubun oluşturacağı ortak değer ve ilkeleri benimseyebilme gibi özelliklere sahip olmalıdır,
- Görev yaptığı birimi temsil yetki ve kabiliyetine sahip olmalıdır,
- Stratejik planın hazırlama çalışmaları belirli bir zaman aldığından dolayı yeterli zamanı ayırabilmelidir,
- Plan çalışmalara katkıda bulunacak uzmanlığa ve yeterliliğe sahip olmalıdır,
- Çalışmalara kuruluşu temsil ettiğini unutmadan gönüllü olarak katılmadır.

Yukarıdaki özelliklere sahip üyelerin oluşturduğu stratejik planlama ekibinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

- Kuruluşun bir bütün olduğu göz önünde bulundurularak ana hizmet birimleri yeterince temsil edilebilmesine imkan sağlanmalıdır,
- Kuruluşun farklı kademelerindeki yöneticiler bulunmalıdır,
- Kuruluş içerisindeki farklı yeterliliklere ve uzmanlık alanlarına sahip kişilerin yer alması sağlanmalıdır,
- Stratejik planlama ekibinin üyelerinin çalışma süresince değiştirilmemesine dikkat edilmelidir.

1.8.1.2.6 Harcama Birimleri

Harcama birimleri ilk olarak Stratejik Planlama Genelgesinde yer alan özelliklere sahip personeli planın hazırlanması için stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Söz konusu personel ya da personellerin plan sürecine aktif olarak katılımını sağlamak amacıyla yeterli zaman ayırmasına kolaylık sağlar. Stratejik planlama ekibince gerekli görülmesi durumunda harcama birimlerinden deneyimli personellerin katılımıyla alt komisyonlar oluşturulabilir. Bunun yanında harcama birimleri üst yönetici tarafından belirlenen zaman aralıklarında sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 10)

1.8.1.3. İhtiyaçların Saptanması ve Hazırlık Programı

Kuruluşlar hazırlık çalışmaları süreci içerisinde stratejik planlama için var olan ihtiyaçları belirlemeli ve bir hazırlık programı oluşturmalıdır. Aşağıda belirtilen ihtiyaçlar stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilmeli ve gereken önlem alınmalıdır. (DPT, 2006: 13-14)

Eğitim ihtiyacıstratejik planlama hazırlık ekibine dahil olan üyeler ile birlikte planlama çalışmalarına katkı sağlayacak diğer çalışanların stratejik planlama konusunda eğitime ihtiyaçları olup olmadığı belirlenmelidir. Belirlenen ihtiyaç doğrultusunda, eğitime katılacak kişiler, eğitimin konusu, kapsamı ve süresi belirlenmelidir.

Danışmanlık ihtiyacıkuruluşlar stratejik planlama sürecini yönetecek yeterliliğe sahip çalışanı olmayabilir. Bu sebeple planlama çalışmalarına kılavuzluk edecek kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyabilirler. Eğer danışmanlık hizmeti ihtiyacı varsa, alınması planlanan danışmanlık hizmetinin eğitim, süreç danışmanlığı ve yöntemle sınırlı tutulmasına dikkat edilmelidir. Danışmanlık hizmeti veren firmalar, planın içeriğine müdahale etmemeli, planın başarıya ulaşması için yol gösterici olmalıdırlar.

Veri ihtiyacıstratejik planlama çalışmalarında kuruluşun fiili durumunun tespiti, performansın değerlendirilmesi, kullanıcıların/vatandaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi gibi amaçlara ışık tutacak verilere ihtiyaç duyulur.

Kuruluşların planlama süreci içerisinde ortaya çıkan veri ihtiyaçları belirlenmeli ve hazırlık safhasında giderilmelidir. Ayrıca ihtiyaç duyulan verilerin nereden, nasıl, ve hangi sürede elde edilebileceği ile birlikte kuruluşa olan maliyeti de değerlendirilmelidir.

Mali kaynak ihtiyacıstratejik planlama sürecinde eğitim, danışmalık ve veri ihtiyacı gibi temel ihtiyaçların yanında başka ihtiyaçlarda doğabilir. Bu nedenle alternatif doğabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılmalıdır. Planın hazırlık aşamasında ihtiyaç duyulabilecek kaynaklar belirlenipbütçelendirilmelidir. Burada bahsi geçen kaynakları, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi için kullanılacak kaynaklar ile karıştırılmamalıdır. Daha çok planın hazırlık sürecinde harcanacak kaynakları ifade etmektedir.

Yukarıda belirtilen ihtiyaçların yanında stratejik planlama ekibi planlama süreci içerisinde gerekli olan beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı ile birlikte zaman planını da hesaba katmalıdır.

Stratejik plan hazırlama sürecinde tespit edilen ihtiyaçların ilgili kuruluş tarafından giderilmesinden sonra stratejik planlar hazırlanırken uyulması gereken temel prensipler belirlenmelidir. Buna ilişkin olarak; kamu idarelerince stratejik planların hazırlanmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır. (Karaarslan, 2012: 4-5)

- Stratejik plan hazırlanırken, kuruluşun hizmetlerinden yararlananların, çalışanların, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının ile kısaca paydaş olarak nitelendirilebilecek; ilgili bütün tarafların katılımları ve katkıları sağlanmalıdır.
- Hazırlanan stratejik plan kuruluşun tüm birimlerinin katılım ve katkılarıyla yürütülmelidir. Kuruluş içerisinde varsa, strateji geliştirme biriminin yoksa mali hizmetler biriminin görevi koordinatörlüktür.
- Stratejik planın doğrudan doğruya kuruluşlarca ve kuruluşun kendi çalışanlarınca hazırlanması zorunludur.

- Stratejik planlama konusunda kılavuzluk edilmesi amacıyla danışmanlık hizmeti alınabilir. Ancak alınması planlanan danışmanlık hizmeti eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlı tutulmasına dikkat edilmelidir.
- İlgili tüm kurum ve kuruluşların hesap verme sorumluluğu içerisinde birbirleri ile işbirliği, eşgüdüm ve uyum içinde çalışmaya dikkat etmelidir.

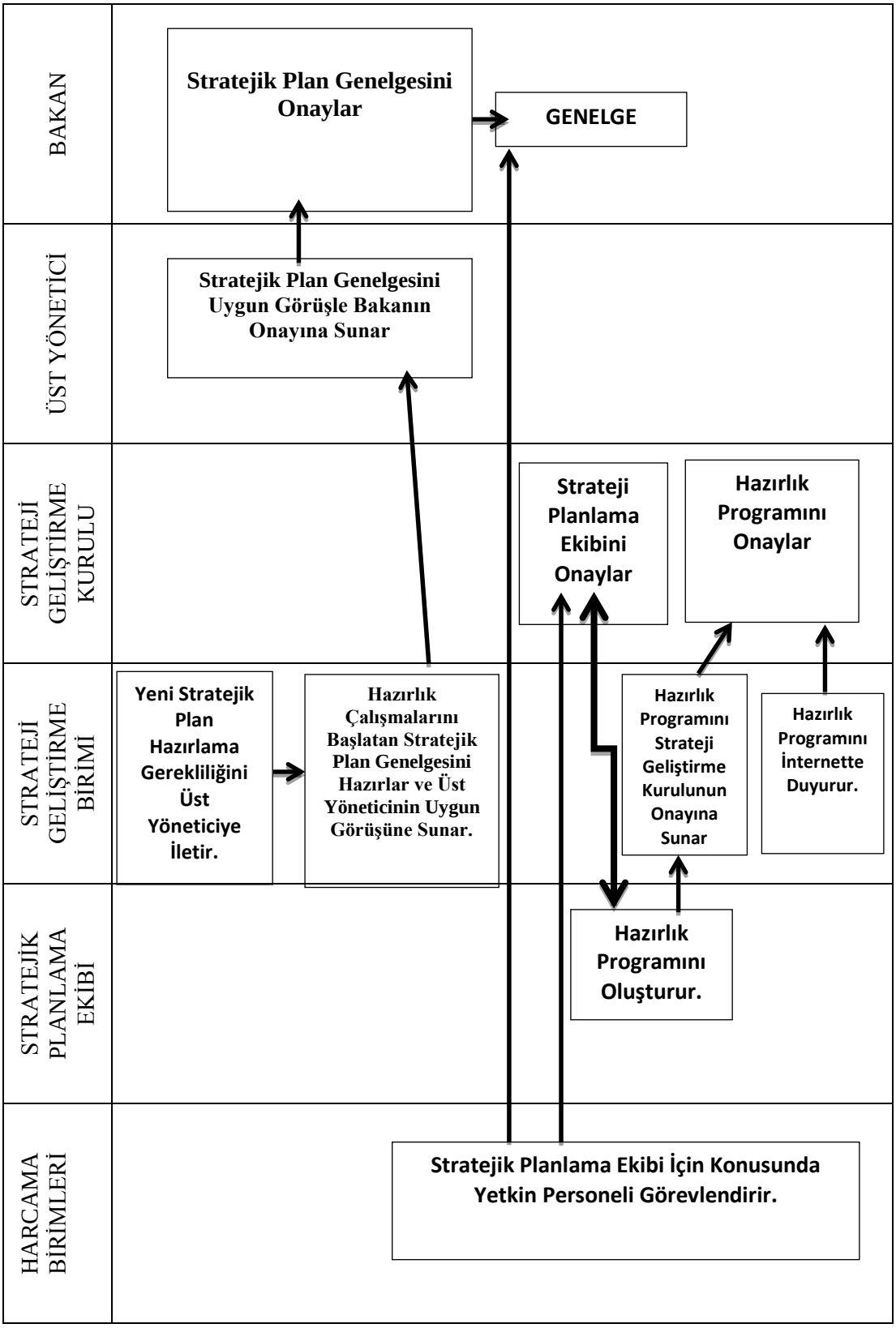
Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlara dair tebliğin stratejik plan hazırlama sürecinde uyulması gereken genel hususlar başlıklı III. maddesinde;

- Durum analizi ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir şekilde gösterilmesi gereklidir.
- Dış paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede sağlanmalıdır.
- Hedeflerin sonuç odaklı ve idarenin hizmet alanına uygun bir biçimde ifade edilmelidir.
- Stratejik planların izlenmesinde ve performans programı hazırlıklarında güçlük yaratmayacak sayı ve nitelikteki amaç ve hedef belirlenmelidir.
- Hedeflere yönelik performans göstergelerinin, bu göstergelere ilişkin mevcut duruma ait değerin ve stratejik plan döneminde ulaşılması arzulanan seviyenin belirtilmelidir.
- Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklayan stratejilerin planda yer alması, stratejilerin tercihen amaç düzeyinde ve az sayıda olacak bir biçimde belirlenmelidir
- Amaç ve hedefler seviyesinde maliyetlendirme ve bunlara ilişkin kaynak tablolarının yer alması sağlanmalıdır.
- Kalkınma Planında yer alan ve idarenin sorumluluğunda bulunan amaç, hedef, politikalar ile ÖDÖP eylemlerinin stratejik planda yer alacak amaç ve hedeflerde içerilmesi gereklidir.
- Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistem tasarımı yapılması gereklidir.

İlk stratejik planın hazırlanmasından sonra ikinci ve daha sonraki stratejik planı hazırlayacak idarelerin, yeni planın hazırlık çalışmalarına başlamadan önce yürürlükte bulunan stratejik planın uygulandığı döneme ait hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini gösteren ayrıntılı bir çalışma yapmaları gerekmektedir. Hazırlanan rapor içerisinde bir önceki stratejik

plan ile olan temel farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri yer alacaktır. Bununla birlikte gerek görülmesi halinde, Kalkınma Bakanlığı tarafından da bir önceki plana ait ayrıntılı değerlendirme raporu ilgili kuruluştan talep edilebilecektir. Ayrıca daha önce DPT tarafından kamu idarelerine gönderilen taslak stratejik plan değerlendirme raporlarında yer alan tespit, uyarı ve öneriler dikkate alınması gereklidir.

Tablo 4: Stratejik Plan Hazırlık Süreci (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 11)



1.8.2. Durum Analizi

Durum analizinin amacıkuruluşun "Neredeyiz?" sorusuna cevap bulmasıdır. Durum analizi, kuruluşun içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarını gösterir fotoğrafın çekilmesi ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesidir. Kuruluşun içinde bulunduğu çevre ile anlatılmak istenilen, serbest piyasa koşulları, mevcut rakipler, hukuki çerçeve, var olan gelişmeler ile ileride olması olası gelişmelerdir.(Şentürk, 2005: 28)

Devlet Planlama Teşkilatı(Kalkınma Bakanlığı) tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna baktığımızda; durum analizi stratejik planlama sürecinin birinci adımı olup, kuruluşun "neredeyiz?" sorusuna cevap bulmasıdır. Kuruluşun eksik olduğu yönlerini, sahip olduğu kaynakları ve kontrol alanı dışındaki olumlu ya da olumsuz durumları değerlendirerek geleceğe yönelik hedef, amaç ve stratejiler oluşturmasına yardımcı olur. Bununla birlikte durum analizinin amacı, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak sonraki aşamalardan daha sağlıklı neticeler almasını sağlayacaktır.(DPT, 2006: 15)

Stratejik planın durum analizi kısmında genel olarak aşağıdaki değerlendirmelere yer verilir; (DPT, 2006: 15)

- Kuruluşun tarihsel gelişimi,
- Kuruluşun mevzuat analizi ile kanunu yükümlülükleri,
- Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetler ile etkinlik gösterdiği alanların belirlenmesi,
- Paydaş analizi (Kuruluş etkinliklerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların ve hedef kitlenin analizi),
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun sahip olduğu kaynaklar, yapısal özelliği, mali kaynakları, insan kaynağı, teknolojik alt yapısı, kurum kültürü vb. analizi),
- Çevre analizi (kuruluşun dış çevre koşulları ile etkinlik gösterdiği alanın analizi).

1.8.2.1. Tarihsel Gelişim

Bu bölümde, kuruluşun tarihsel gelişimi kronolojik olarak verilir. Bununla birlikte kuruluşun hizmet amacı, kendine has özellikleri ve son olarak ta günümüze gelinceye kadar geçirdiği aşamalar ve dönüşümler sistematik olarak verilerek değerlendirmesi yapılır. (DPT, 2006: 16)

Ayrıca, aşağıdaki hususlara tespitler şeklinde değinilerek stratejik kararların alınmasında etkileri ve rollerine vurgu yapılmaktadır. (Narinoğlu, 2007: 293)

- Yerel idarede yaşanan önemli olay ve etkenlerin kısa anlatımı,
- Gelişmesinde dönüm noktası sayılacak değişiklikler, etkileri ve sonuçları,
- Geçirdiği önemli aşamalar,
- Planlama döneminde yaşadığı tecrübeler,
- Sanayi, ticari, ekonomik, tarımsal yapısı,
- Nüfusu, demografik yapısı ve gelişmeler,
- Sermaye yapısı, sermaye hareketleri,
- Ticari durumu, ticaret hayatı ve gelişmeler,
- Yer altı ve yer üstü zenginlikleri, bunun gelişimindeki yeri,
- Önemli gelişme üstünlükleri,
- Dış çevre ve bölgesel gelişmelerin etkisi,
- Göç ve sorunları,
- Toplum yapısı, uyum ve dayanışma,
- Halkın gelişmeler karşısındaki eğilimi ve tutumu,
- İnsan gücü ve potansiyeli,
- Kamu-sivil toplum-yerel idareler işbirliği,
- Coğrafi yapısı,
- Doğal yapısı,
- Sosyal- kültürel yapı,
- Kendine mahsus yapısı ve özellikleri,
- Yerel idareye mahsus diğer özellikler.

2.8.2.2.Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Kuruluş tarafından hazırlanan yeni stratejik planın kesinleşen son halinde "…Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi" başlığı altında yer verilir. Bu bölümde uygulanmakta olan stratejik plana ait ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz. Yeni planın uygulanmakta olan mevcut plandan farklı yönlerini ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Planın uygulanan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında geçekleşme düzeylerini içerir. Bu çalışma için stratejik planın izleme ve değerlendirme bölümündeki verilerden yararlanılır. Ayrıca bu bölümde yer alan değerlendirmeler mevcut planın son altı aylık dönemini içermeyeceğinden dolayı içinde bulunduğu dönemin gerçekleşme sonuçlarına ilişkin tahmini veriler kullanılır.(Kalkınma Bakanlığı, 2018: 13-14)

1.8.2.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Bu kısımdakuruluşun etkinlik alanını düzenleyen yasal yükümlülükleri ortaya konur ve güncel mevzuat üzerinden durum tespitleri yapılır. Ayrıca bu bölümde cevap bulması gereken temel sorular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır; (DPT, 2018: 11)

- İdarenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
- İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin hangi hükümlere yer verilmiştir?
- İdarenin diğer kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
- İdarenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
- Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
- İdarenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir?

1.8.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; "kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder". En üstte yer alan kalkınma planından başlamak üzere yukarıda belirtilen üst politika belgeleri birbirleri ile uyumlu olarak belirli bir hiyerarşik düzen içinde hazırlanır. Kuruluşlar tarafından hazırlanan stratejik planlar; kalkınma planlarında yer alan amaç, hedef ve politikalara aykırı olmazlar. Bu bağlamda "Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu" temel alınır. Fakat burada anlatılmak istenilen stratejik planlar ile kalkınma planlarında yer alan politikaların birebir aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir.(Kalkınma Bakanlığı, 2018: 15)

Üst politika belgeleri ile kuruluşa ait stratejik planın arasındaki ilişkiyi gösteren tabloya stratejik planda yer verilir ve aşağıdaki şablon kullanır.

Tablo 5: Üst Politika Belgeleri Analizi (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	*249, 251, 252, 255, 276, 313, 314,315, 445 ve 452 numaralı politika paragrafları *İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı -7.Eylem	*Kadın istihdamının artırılması
Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planı (2014-2016)	*Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması, 1. Politika	*Kadınların işgücüne katılma oranı ve istihdamının Artırılması *Kayıt dışı istihdam ile mücadele edilmesi

1.8.2.5Etkinlik/Faaliyet Alanları ile Ürün/Hizmetlerin Belirlenmesi

Yasal yükümlükler ile mevzuat analizi hazırlandıktan sonra elde edilen verilere göre, kuruluşun etkinlik alanı ile kuruluş tarafından üretilen ürünler ve sunulan hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler etkinlik alanları adı altında toplanarak stratejik planın sonraki aşamalarında göz önünde bulundurulur.

Tablo 6: Örnek Etkinlik/Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi (Kalkınma Bakanlığı,2018: 16)

Etkinlik/Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A-Koruma Faaliyetleri	1-Kazılar ve yüzey araştırmaları 2-Tespit, tescil, konservasyon ve restorasyon hizmetleri 3-Kaçakçılığı önleme hizmetleri 4-Fikri mülkiyet haklarını koruma
B-Kültürel ve Sanatsal Etkinlikler	1-Kültür ve sanat hizmetleri 2-Kültür ve sanat üst yapı hizmetler

2.8.2.6. Paydaş Analizi

Stratejik planlamanın olmazsa olmazı diyebileceğimiz unsur katılımcılıktır. Katılımcıların, yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi ve hizmetlerin ihtiyaçlar doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir. Kuruluş tarafından üretilen ürünler ve sunulan hizmetler ile ilgisi olan, kuruluştan olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen birey, grup, sivil toplum kuruluşu, vb. kurumlardır.(DPT,2006: 18)

Paydaş analizi ile stratejik planda amaçlananlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır; (DPT, 2006: 18)

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşların katılımının ve katkısının sağlanması,

- Paydaşların görüş, öneri ve tavsiyelerini alarak plandan beklentilerin tespit edilmesi,
- Kuruluşun etkinliklerine engel teşkil edebilecek unsurların tespit edilmesi ve bunların giderilmesi yönünde etkin stratejiler oluşturulması,
- Kuruluş içerisinde paydaşların olası çıkar çatışmalarının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin tespit edilmesi,
- Kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinmek amacıyla paydaşların kuruluş hakkında görüş ve önerilerinin alınması,
- Paydaşların stratejik plan sürecinde hangi aşamada katkı sağlayacağının tespit edilmesi,
- Planlama sürecine paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin dahiledilmesiyle birlikte stratejik planın paydaşlarca sahiplenilmesi, katılımı ve uygulanma şansının artması amaçlanır.

Misyon, vizyon, amaç, hedef ile stratejiler belirlerken ve uygulamaya yönelik kararlar alınırken dikkate almak zorunda olduğumuz çevre, paydaşlar çevresidir. Kuruluş tarafından doğrudan etki edilip edilmemesine bakılmaksızın dolaylı olarak da etkilenenler paydaş sayılır.(Narinoğlu, 2007: 304)

Buna göre idare, stratejik planı hazırlarken katılımcılık ilkesinin de gereği olmak üzere paydaşların yazılı, sözlü, görüş ve önerilerini almak zorundadır. Etkin bir stratejik planlama paydaş katılımının en üst seviyede sağlanması ile olur.

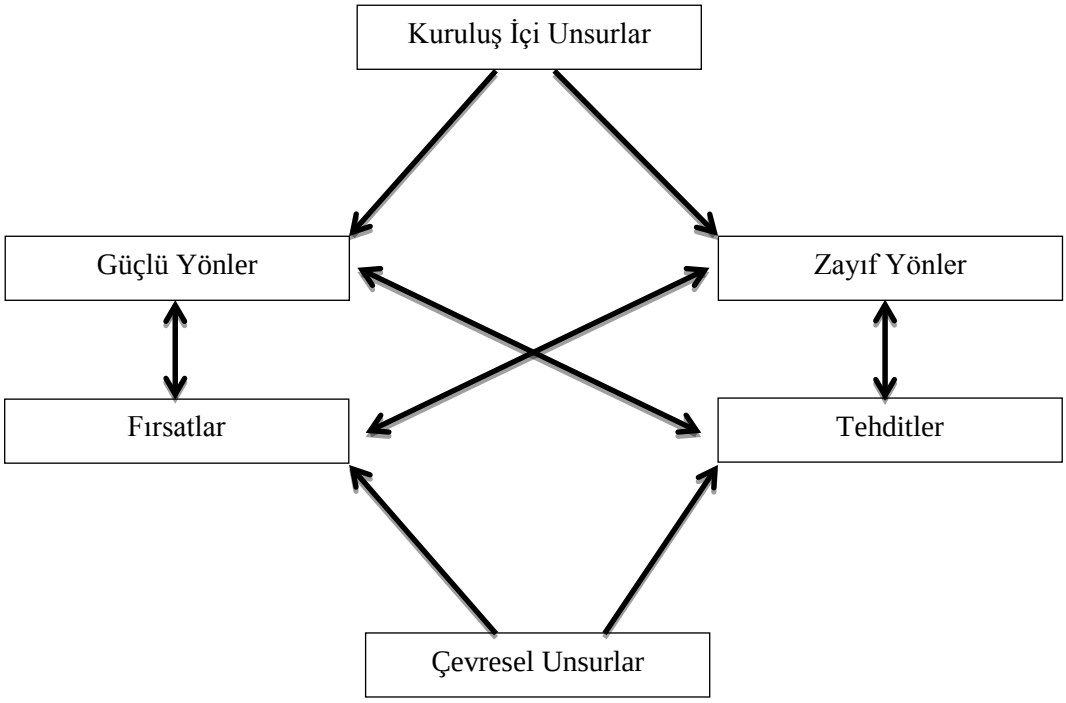
Tablo7: Paydaşlar Analizi (Narinoğlu, 2007: 304)

Paydaşlar Analizi	Yüz yüze görüşmeler
	Anketler
	Tarama toplantıları
	Vatandaş beklentileri tespiti
	Vatandaş memnuniyeti arama
	Forum tartışmalar
	Yazılı rapor
	Yazılı rapor, görüş ve öneriler

1.8.2.7. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Bu bölümde en başta kullanılan yöntem **GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)** analizidir. GZFT analizi kuruluşun kendisini daha iyi tanıması amacıyla kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi yöntemidir. Buna göre, kuruluşun güçlü olduğu ve zayıf kaldığı yönleri ile kuruluş dışında sahip olabileceği fırsat ve karşılaşabileceği tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına da esas teşkil eder.(DPT, 2006: 23)

Tablo 8: SWOT (GZFT) Analizi Yönteminin Temel Başlıkları(Şentürk, 2005: 64)



Tablodan da anlaşılacağı üzere, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler sürekli ve karşılıklı olarak etkileşim içerisindedir. Kurum açısından bir tehdit unsuru söz konusu olabilir ve bu tehdit doğrudan kurumun zayıf yönüne ilişkin olabilir. Bu durumdatehditin giderilmesi veya şiddetinin düşürülmesi için çalışma yapılmalıdır. Yine kurum açısından bir fırsat söz konusu ise bu fırsatlardan yararlanabilmek için kurumun güçlü yönlerinden hangisine ağırlık verilmesi konusunda çalışma yapılması gerekmektedir.

İç Analiz: Kendi içyapısından kaynaklanan kuruluşun bugünkü durumunu ve

geleceğini etkileyebilecek koşulların ve eğilimlerin sistematik bir şekilde incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir.(DPT, 2006: 23)

Kuruluş içerisinde bulunduğu çevre ile kendi içyapısını düzenli olarak analize ve değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Bu kapsamda kuruluşun en fazla değerlendireceği alan iç çevresi olmaktadır. Stratejik planlama sürecinde iç çevre analizi kuruluş içi analiz şeklinde yapılmaktadır. Bu analize göre, iç çevrede yer alan etkenleraşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. (Narinoğlu, 2007: 301-302)

- Mali durum
- İnsan Kaynakları yapısı
- Yönetim ve organizasyon yapısı
- Bürokratik yapı ve bürokrasi
- Yönetim kültürü
- Kurumsal yönetişim
- Hizmetler
- Varlıklar
- Birikimler
- Sistem
- İmaj

Tablo 9: Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar (DPT, 2006: 24)

Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınması Gereken Hususlar
1-Kuruluşun Yapısı • Örgüt yapısı • Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları • Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler • Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması düşünülen değişiklikler • İzleme ve Değerlendirme Sistemi
2-Beşeri Kaynaklar • Çalışanların sayısı ve dağılımı • Çalışanların eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi
3-Kurum Kültürü • İletişim süreçleri • Karar alma süreçleri • Gelenekler ve değerler
4-Teknoloji • Teknolojik alt yapı • Teknolojiyi kullanma düzeyi
5-Mali Durum • Finansal kaynaklar • Bütçe büyüklüğü ve dengesi • Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Çevre Analizi: Kuruluş için hayati öneme sahip fırsat ve tehditler kuruluşun kendi kontrol alanı dışındaki koşulların ve eğilimlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ile tespit edilebilir. Fırsatlar, kuruluşa yarar sağlaması muhtemel olan fakat kuruluşun kontrol alanı dışında gerçekleşen durumlardır. Tehditler ise, yine kuruluşun kontrol alanı dışında oluşan, engellenmesi veya sınırlandırılması gereken olumsuz etkilerdir.(DPT, 2006: 23)

Kuruluşunkontrol alanı dışında bulunan ve herhangi bir şekilde etki edemediği çevre analizini biraz daha detaylandıracak olursak eğer; uzak dış çevre, yakın dış çevre, dış çevre, etkileşim çevresi ve iç çevre şeklinde sıralayabiliriz.

Tablo 10: Yerel Yönetimlerde Çevre Analizi(Narinoğlu, 2007: 303)

ÇEVRE ANALİZİ	Uzak Dış Çevre	Dünya AB Bölge ülkeler Ülke çevresi Ülke
	Yakın Dış Çevre	Bölge Etkileşim çevresi Yerel idare çevresi Komşu
	Dış Çevre	Mevzuat, hukuk Planlama çevresi Hükümet programı Makro ekonomi Yerel idare ekonomisi Demografik yapı Sosyal-kültürel yapı Potansiyeller
	Etkileşim Çevresi	Bölge Uzak komşular Sınır komşuları Benzer idareler
	İç Çevre	İç paydaşlar Dış paydaşlar Hukuk yapısı Mali yapı İnsan kaynakları Fiziki kaynaklar İletişim yapısı Bilgi teknoloji gücü ……

1.8.2.8. PESTLE Analizi

İngilizce politik (political), ekonomik (economic), sosyolojik (sociological), teknolojik (technological), yasal (legal), çevresel (environmental) kelimelerinin baş hafrlarinden oluşan PESTLE analizi, kuruluş üzerinde etkili olan ya da olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilebilmesi için PESTLE analizi kullanılır. Bu analiz yöntemi ile kuruluş için gerçekleşmesi muhtemel hususlar ile bunların oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulur. Ortaya konulan fırsat ve tehditlere göre kuruluşun yapması gerekenler belirlenir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 26)

Tablo 11: PESTLE Matrisi (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 26)

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		NE YAPILMALI?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

1.8.2.9. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

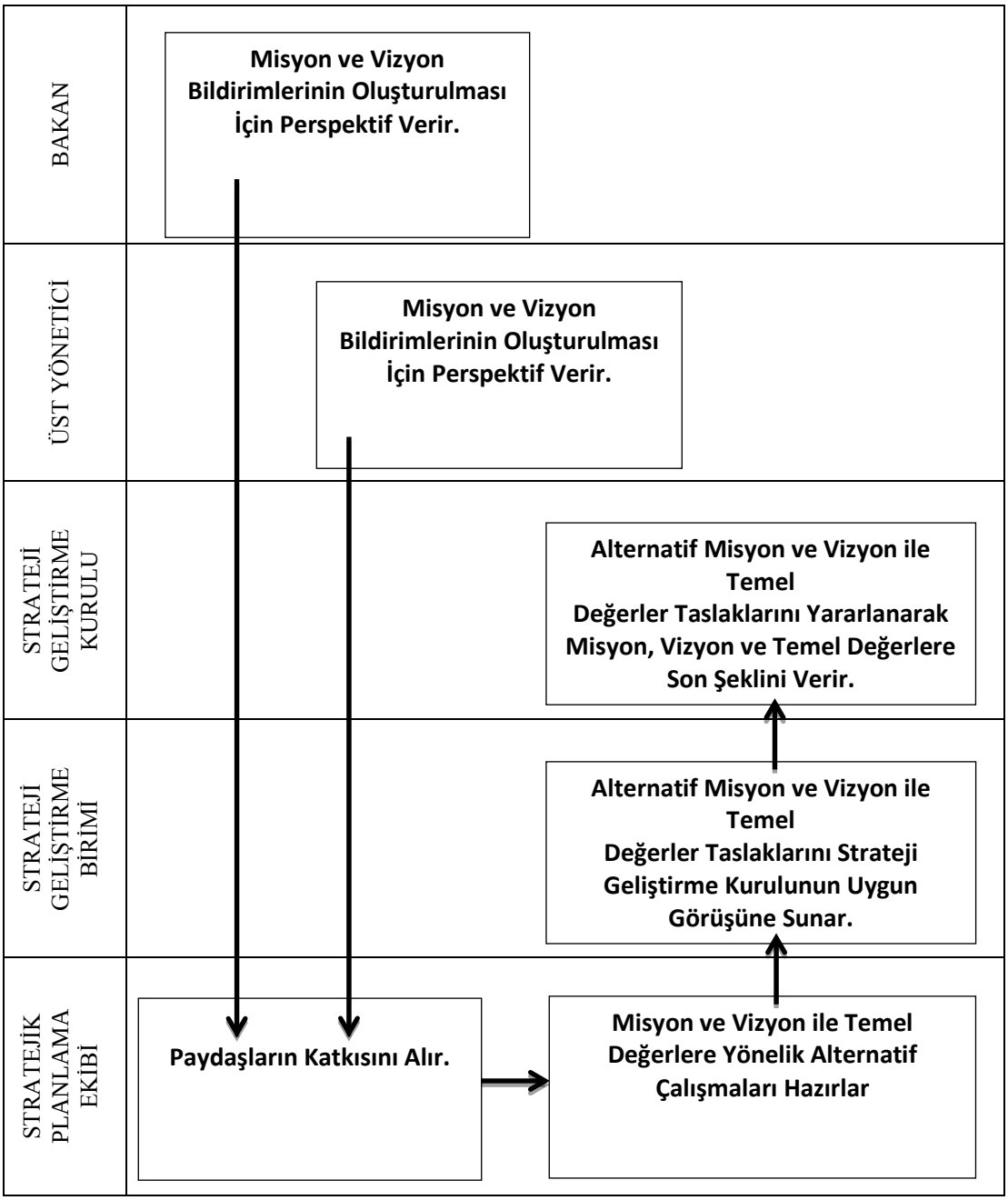
Stratejik planlama çalışmasının durum analizi bölümünde yapılan ayrıntılı çalışmalar neticesinde elde edilen veriler, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özet çalışma haline getirilir. Bu bölümde yapılan tespitler ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise, kuruluşun amaç ve hedeflerine temel oluşturur. Bu şekilde stratejik plan içerisindeki unsurlar arasında uyum oluşturur; amaç ve hedeflerin doğru şekilde belirlenmesini sağlar.(Kalkınma Bakanlığı, 2018: 28)

1.8.3. Geleceğe Bakış

Stratejik planın durum analizi bölümünün tamamlanması ile birlikte stratejik planlama sürecinin birinci aşaması tamamlanmış demektir.İkinci aşamada ise, kurumun temel bakış açısı ile ilkeleri belirlenecektir. Bu aşamada, durum analizi ile elde edilen veriler, temel bakış açısı ve ilkeler ile birlikte değerlendirilerek, stratejik hedefler oluşturulur. Buna göre, ikinci aşama kendi içinde iki ayrı bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölüm, kuruluşun misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesidir. İkinci bölüm ise stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesidir.(Şentürk, 2005: 86)

Kuruluşların stratejik plandan arzu ettikleri başarıyı elde etmeleri açısından bu bölüm büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu bölümde kuruluşlar misyon, vizyon ve temel ilkelerini belirleyecek ve yine bu doğrultuda stratejik amaç ve hedeflerini belirlenecektir. (DPT, 2006: 27)

Tablo 12: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 31)



1.8.3.1. Misyon Bildirimi

Misyon kavram olarak; "örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir". (Dinçer, 2009: 10)

Misyon bir kuruluşun ne yaptığına, nasıl yaptığına ve kimin için yaptığına açık bir şekilde cevap bulmasıdır. Söz gelimi kuruluşun varlık sebebidir. Kuruluşun ürettiği ürünler ile sunduğu hizmetleri kapsayan ve bir çatı kavram olan misyon bildirimi, stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına da temel dayanağını oluşturur.(DPT, 2006: 27)

Misyon bildiriminin belirlenmesi aşamasında aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır: (DPT, 2006: 27)

- Misyon; özgün, açık, net ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmelidir,
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal mevzuat ile kuruluşa verilen görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir,
- Kuruluşun etki alanı içerisinde kalan kişi, grup ve kuruluşlar belirtilir,
- Kuruluşun etkinlik alanları ile birlikte ürettiği ürün ve sunduğu hizmetler tanımlanır.

Ayrıca kuruluşa yöneltilen bir takım sorular yardımıyla misyon bildirimi sürecine yardımcı olunabilir.(Narinoğlu, 2007: 311)

- Şu anki görevimiz nedir?
- Hizmet sunduğumuz hedef kitlelerin beklentileri neler?
- Kuruluşumuzun var olma nedeni nedir?
- Hangi alanda hizmet veriyoruz?
- Yasal görevlerimiz ve yükümlülüklerimiz nelerdir?
- Yeni görevimiz ne olmalı?

Misyon belirlenirken yukarıdaki sorular ile idare açısından önem arz eden konular harmanlanır ve ilgililere dağıtılır. Taraflardan sorulan sorulara dürüst ve samimi bir şekilde cevap vermesi beklenir. Verilen bütün cevaplar toplanarak önem sırasına göre listelenir. Bütün tarafların katıldığı toplantıda idarenin ve tarafların geleceğe yönelik beklentilerini karşılayacak kısa, öz ve herkesçe anlaşılır metinler haline getirilir. Bu şekilde misyon belirlenmiş olur.

Misyon bildirimine örnek oluşturması açısındanve ilimiz ile büyük ölçüde benzerlik gösteren Çorum Belediyesi, Düzce Belediyesi ve Sivas belediyesine ait "misyon bildirimi" örnekleri verilmiştir.

Çorum Belediyesi 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planında yer alan misyon bildirimi; "insan odaklı bir belediyecilik anlayışı ile yasalar doğrultusunda çağdaş, çevreci ve sosyal refah seviyesi yüksek bir şehir oluşturmak" olarak belirlenmiştir.

DüzceBelediyesi 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planında yer alan misyon bildirimi; "kentin tarihi, coğrafi ve kültürel zenginlikleri gözetilerek şehir hayatını herkes için kolaylaştıran yerel yönetim anlayışı" olarak belirlenmiştir.

"Sivas Belediyesi 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planında yer alan misyon bildirimi; "hemşehri memnuniyeti ve güvenini esas alan, yerel kültürel değerleri koruyan ve yaşatan, halkın mahalli müşterek ihtiyaç ve taleplerini etkili, verimli ve adil bir şekilde karşılayan, yaşam kalitesini artıran bir belediye olmaktır" olarak belirlenmiştir.

1.8.3.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon kavram olarak; "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, kuruluşun bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinen durumdan bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir." (Dinçer, 2009: 5)

Vizyon bildirimi kuruluşungelecekte olmayı hedeflediği, ideal olan konumu simgeler. Ayrıca uzun vade de kuruluşun yapmak istediklerinin bugünden ifade edilmesidir. Vizyon etkinlik alanı geniş ve birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda birleştirici bir yapıya sahiptir.(DPT, 2006: 29)

Güçlü ve ayırt edici bir vizyon bildiriminin sahip olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- İdealisttir; içinde belirli bir amacı barındırır ve yüksek manevi değerler taşır.
- Özgündür; kuruluşun kendine has özelliklerini vurgular ayırt edicidir.
- Çekicidir; kuruluşun etki alanında bulunan kişi, grup ve kurumların ilgisini çeker.

Vizyon bildirimi hazırlanırkenmisyon bildiriminde de olduğu gibi aynı yöntem kullanılır. Vizyonun abartılı olması gerekmez akılda kalıcı, sade ve beklentileri karşılayan nitelikte olması yeterlidir.

Vizyon bildirimine örnek oluşturması açısından Çorum Belediyesi, Düzce belediyesi ve Sivas Belediyesine ait “vizyon bildirimi” örnekleri verilmiştir

Çorum Belediyesi 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planında yer alan vizyon bildirimi; “Hititlerin merkezi olan ilimizi, gelecekte de bölgenin cazibe merkezi yapmak ve Çorum’u marka kent haline getirmek” olarak belirlenmiştir.

DüzceBelediyesi 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planında yer alan vizyon bildirimi; “Kentsel altyapısını tamamlamış, çevre bilinci yerleşmiş, insan ilişkileri ve sosyal yaşamın en üst seviye de gerçekleştiği gelecek nesillere devretmekten gurur duyulacak bir şehir oluşturmak” olarak belirlenmiştir.

Sivas Belediyesi 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planında yer alan vizyon bildirimi;

- Tarih, kültür ve medeniyet mirasını koruyup, gelecek nesillere aktarmış,

- Çok amaçlı sosyal merkezleri ve prestij alanları ile ünlü,
- Çevreyi korumuş, geliştirmiş ve daha yaşanır hale getirmiş,
- Engelliler için en uygun kent ortamlarını oluşturmuş,
- Yer altı ve yer üstü zenginliklerini değerlendirerek ekonomik varlığa dönüştürmüş,
- Kaplıca ve kış turizmini entegre ederek geliştirmiş,
- İmar plan ve uygulamalarını, ihtiyaçları karşılayacak ve gelişimi sağlayacak şekilde tamamlamış,
- Altyapı ve üst yapı tesis ve elemanlarını tamamlayarak nitelikli hale getirmiş,
- Kurumsal olarak; katılımcı bir yönetim anlayışı, yetenekli-deneyimli personel, teknolojik altyapı ile verimli, kaliteli hizmet sunan belediyeye kavuşmuş,
- Hemşerilerimizin yaşamaktan mutlu oldukları, huzurlu, güvenli, sağlıklı bir şehir oluşturmaktır.

olarak belirlenmiştir.

1.8.3.3. Temel Değerler

Temel değerler, kurum ya da kuruluşun en başta kurumsal ilkelerini sonrasında sırasıyla davranış kuralları ve yönetim modelini ifade eder. Stratejik planlama için kuruluşun temel değerlerinin ortaya konulması büyük önem taşır; çünkü kuruluşun misyon, vizyon ve kurumsal kimliğinin temelinde temel değerler bulunmaktadır. Kuruluşun karar alma sürecinde ve stratejilerini belirlemesinde temel değerler bir kılavuz işlevi görür. Hayata geçirilen değerler, çalışanların motive edilmesinde ve kuruluş kimliğinin değişiminde büyük önem taşır. (DPT, 2006: 30)

Temel değerler aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır.

- Kuruluşun temel ilkelerini ve inançlarını açık bir şekilde ifade etmelidir,
- Kuruluşun çalışanlarından maksimum yararı sağlayacak biçimde düzenlemeleri içermelidir,
- Kuruluşunvizyonunu gerçekleştirmesine yönelik tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır.

Kuruluşun temel değerleri üç ana başlık altında toplanabilir. (DPT, 2006: 31)

- Kişiler: Kuruluşun sahip olduğu çalışanlar ile paydaşlara ilişkin değerler
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve üretim sürecine ilişkin değerler
- Performans: Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürettiği ürünlerin kalitesine ilişkin değerler

Vizyon ve misyon çalışmalarında ilke ve temel değerler de aynı oranda yönlendirici olmaktadır. İlkeler, kuruluşun temel değerlerinin ifadesi olmaktadır. Vizyon ve misyonun temelinde yatan inançlar temel değerlerdir. İlkeler ise bunun somutlaşmış, açığa çıkan ifadeleridir. Bu nedenle misyon ve vizyon hazırlanırken temel değerler öncelikle ortaya konulmalıdır. (Narinoğlu, 2007: s.313)

Aşağıda Çorum Belediyesi, Düzce Belediyesi ve Sivas Belediyesine ait "ilkeler bildirimi" örnekleri verilmiştir.
Çorum Belediyesi;

- Kamu yararını gözetmek
- Hukuka ve etik değerlere uymak
- Adil ve tarafsız olmak
- Değişime ve gelişime açık olmak
- Şeffaf ve hesap verebilir olmak
- Hemşeri memnuniyetine öncelik vermek
- Tarihi dokuyu ve çevreyi korumak
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelerden yararlanmak
- Kaynakları etkin ve etkili kullanmak
- Kültürel değerlere ve geleneklere sahip çıkmak
- Güler yüzlü ve yapıcı olmak

Düzce belediyesi;

- Çağdaş yönetim anlayışı
- Güler yüzlü hizmet
- Tarafsızlık
- Kaliteli hizmet
- Çevreye duyarlılık

- Adaletli olmak
- Hoşgörülü olmak
- Şeffaflık

Sivas Belediyesi;

- Halkın mahalli, milli ve manevi değerlerine saygılı olmak
- Kalkınmada öncülük ve önderlik
- Değişime ve yeniliğe açık olmak
- Adalet, doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemek
- Kaynakları israf etmemek, verimli ve etkin kullanmak
- Hizmette kalite ve vatandaş odaklılık
- Çevreye karşı duyarlı olmak, her canlının hakkını gözetmek
- Her türlü fikir, öneri ve şikayete açık olmak
- İnsan merkezlilik
- Sürekli iyileşmek ve gelişmek
- Ehliyet ve liyakate önem vermek
- Yönetimde katılımcılık
- Şeffaflık, hesap verebilirlik
- Önem ve öncelikleri gözetmek
- Şehirlilik bilinci ve estetik duyarlılık

1.8.3.4. Amaçlar

Amaçlar, kuruluşların arzu ettiği sonuçlara ulaşmak için belli araçlar kullandığı ve eylem yaptığı hedeftir. Ayrıca kuruluşun hizmetlerine ilişkin uygulanacak politikalar ile elde edilecek sonuçları ifade etmektedir.

Amaçların genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Kuruluşu etkileyecek önemli bir değişiklik olmadığı sürece değiştirilmemelidir,
- Zaman dilimi olarak orta vadeli bir süreci kapsamalıdır,
- Durum analizi sonuçlarına göre yön verilmeli ve şekillendirilmelidir,
- Hedefler için genel çerçeveyi çizmelidir,

- Kuruluşun ulaşmak istediği sonuçları ayrıntıya girmeden açık net bir şekilde ifade etmelidir,
- Geçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Misyon, vizyon ve temel ilkeler ile uyumlu olmalıdır,
- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmalı ve katkı sağlamalıdır.

Amaçlar kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmaktadır. Stratejik planın ön gördüğü süreyi kapsayan amaçlar planın ana amaçlarını oluşturur. Plana bağlı yıllık programlar ile kuruluşun alt birimlerinin planlarında belirtilen amaçlar "alt amaçlar" olarak adlandırılır. Üst, orta ve alt yönetimin konumları gereği farklı amaçları olabilir. Plan yapıcıları bu farklı amaçları da hesaba katarak, idarenin ortak amaçlarını belirlemelidir. Aşağıdaki sorular sorularak stratejik amaç oluşturulmaya çalışılır (Narinoğlu, 2007: 317):

- Kuruluş, misyonunu gerçekleştirmek için yapması gerekenler nelerdir?
- Kısa, orta ve uzun vadede amaçlananlar nelerdir?
- Kuruluş çevresi ile uyum içerisinde çalışıyor mu? Çevrenin ihtiyaçlarına cevap veriyor mu? Bunun için geleceğe dönük hangi hazırlıkları yapmayı planlıyor?
- Kuruluşile diğer kurumların ortak amaçları var mı?
- Kuruluş kendisini değiştirmeye ve yenilemeye ihtiyacı var mı? İhtiyaç varsa hangi alanlarda değişiklik ve yenilik yapmalı?

Yukarıda belirtilen sorular eşliğinde yönetim kısa, orta ve uzun vadedeki amaçlarını belirlemeli ve önemli bir değişiklik olmadığı sürece herhangi bir değişikliğe gitmemelidir. Yönetim belirlemiş olduğu amaçların ne kadarını gerçekleştirdiğini sürekli gözlemlemeli ve analiz etmelidir. Konjonktürel bir değişiklik olması durumunda amaçlarını güncellemeyi ihmal etmemelidir.

Çorum belediyesinin stratejik planında bulunan stratejik amaçlarından bazıları şu şekildedir;

“Stratejik amaç 1: mali kaynakları sürdürülebilir ve verimli yöneterek güçlü bir mali yapıya sahip olmak,
Stratejik amaç 2: yönetimde katılımı sağlayan, kontrol edilebilir etkin süreç ve iş yöntemleri geliştirmek,
Stratejik amaç 3: hizmetlerin etkin, verimli ve hızlı sunulabilmesi için fiziki ve teknolojik altyapıyı sürekli iyileştirmek,
Stratejik amaç 4: personelin performansını, motivasyonunu ve yetkinliğini artırarak kaliteli ve verimli hizmet sunmak.” (Çorum Belediyesi, 2015-2019: 56)

“Sivas Belediyesi stratejik planın da yer alan stratejik amaçlar;
Stratejik Amaç 1: Mevcut ihtiyaçlara cevap veren, sağlıklı ve planlı gelişmeyi sağlayacak bir imar ve kentleşme altyapısı oluşturmak,
Stratejik Amaç 2: Şehrin estetiğini yükseltmek,
Stratejik Amaç 3: Tarihi mirasımızı korumak ve yaşatmak,
Stratejik Amaç 4: Şehri tek merkezlilikten çıkartmak, çarpık kentleşmeyi önlemek, yeni yerleşim alanları oluşturmak ve kentsel dönüşümü yaygınlaştırmak.” (Sivas Belediyesi, 2015-2019: 100-103)

“Düzce Belediyesi stratejik planında yer alan stratejik amaçlar;
Stratejik Amaç 1: Modern altyapı sistemleri oluşturmak, planlı kentleşmenin sürdürülebilir olarak sağlanması,
Stratejik Amaç 2: Doğal afetlere hazırlıklı, güvenli ve huzurlu kent yaşamının sağlanması ve sürdürülmesi,
Stratejik Amaç 3: Sosyal belediyecilik anlayışına uygun politika ve faaliyetlerle sosyal yaşam kalitesini arttırmak
Stratejik Amaç 4: Düzce’yi kültür ve turizm şehri haline getirmek,
Stratejik Amaç 5: Doğal, sağlıklı yaşanabilir bir şehir oluşturulması ve sürdürülmesi,
Stratejik Amaç 6: Belediyemizin mali, fiziki, insan ve bilgi kaynaklarının güçlendirilerek etkin ve verimli bir şekilde kullanılması.” (Düzce Belediyesi, 2015-2019: 59)

1.8.3.5. Hedefler

Hedefler, stratejik planda yer alan amaçların gerçekleştirilebilmesiiçin belirlenen özgül ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler, ulaşılması arzu edilen çıktı ve sonuçların belirli bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedefler belirlenirken miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi amacıyla birden fazla hedef belirlenebilir. (DPT, 2006: 34)

Hedeflerin belirlenmesinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. (DPT, 2006: 34)

- Fazla ayrıntıya girmeden sade ve anlaşılabilir olmalıdır,
- Özgül ve ölçülebilir olmalıdır,
- Çarpıcı ve iddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklı olmalıdır.
- Belirli bir zaman dilimini içermelidir.

Hedefler amaçların gerçekleşmesini sağlayan özgün, ölçülebilir ve zamanla sınırlı alt amaçlar olduğu için amaçlardan ayrı düşünülemez. Planın yapımı sırasında stratejilerin oluşturulmasından önce amaç ve hedeflerin belirlenerek planın somutlaştırılması, plan akışı açısından önemlidir. Hedefler, potansiyel ve öncelikli hedefler olarak da ayrılabilir. Potansiyel hedef: bir bakıma, alternatif hedef veya bir başkasının yerine ikame edilebilen hedeftir. Birden fazla hedef bulunuyorsa, yönetimin kararı doğrultusunda kaynak ve imkanlar ışığında, vazgeçilebilen ve vazgeçilemeyen hedef ayrımı yapılır ve kendi içerisinde öncelik sırasına konulur. (Narinoğlu, 2007: 319)

Çorum belediyesine ait 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planda stratejik amaç 1'e ulaşmak için belirlenen stratejik hedeflerşu şekildedir; (Çorum belediyesi, 2015-2019: 56)

- Öz gelirlerin bütçe içindeki oranını her yıl artırmak.
- Alacakların zamanında tahsilatını sağlayarak dönem içi tahsilat oranını %90'ın üzerinde gerçekleştirmek.

- Varlıkların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak ve mali kapasiteyi güçlendirecek projeler geliştirmek.

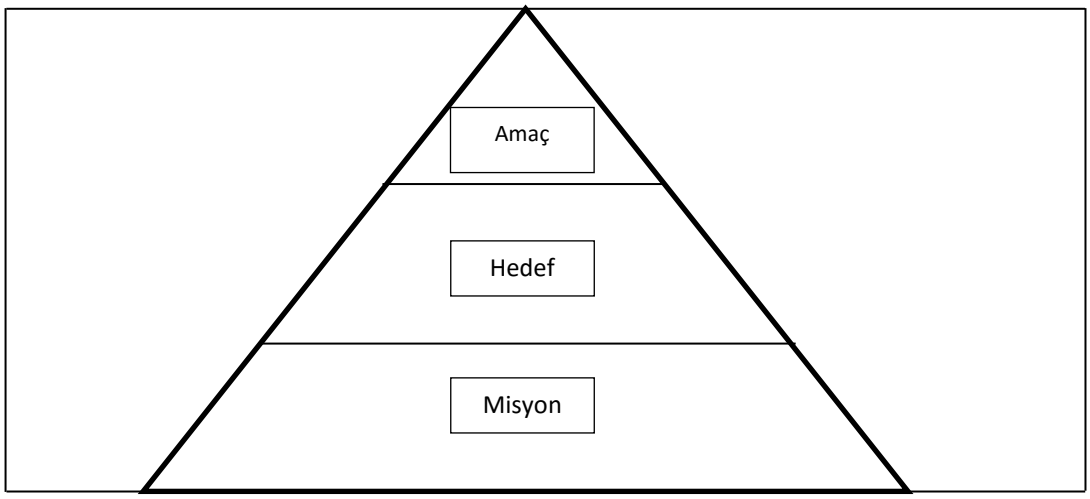
Düzce belediyesine ait 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planda stratejik amaç 1'e ulaşmak içim belirlenen stratejik hedefler şu şekildedir. (Düzce belediyesi, 2015-2019: 68)

- Şehrimize, imar planına uygun olarak estetik ve modern bir görünüm kazandırmak,
- Şehrimizde güvenli, konforlu ve hızlı erişilebilirliği kazandırmak,
- Altyapı yatırımları ile şehrimizin su kanalizasyon sistemini geliştirmek,
- Ulaşım, şehirleşme ve altyapı çalışmalarında bilgi teknolojilerinin payını arttırmak.

Sivas belediyesine ait 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planda stratejik amaç 1'e ulaşmak içim belirlenen stratejik hedefler şu şekildedir. (Sivas belediyesi, 2015-2019: 101)

- Revizyon imar Planının ihtiyaca göre yeniden düzenlenmesi,
- İhtiyaç duyulan konsept projelerin yapılması ve uygulanması,
- Belediyeye yeni eklenen mahalle ve bölgeler ile gelişme potansiyeli olan bölgelerin imar planlarının yapılması,
- Hâlihazır haritaların, imar planlarının ve kadastro paftalarının eksik kalan kısımlarının sayısallaştırma işlemlerini tamamlamak,
- Yerel ölçüm ağlarının ülke koordinat sistemine uyumunu sağlamak.

Tablo 13: Gelecek Belirleme Piramidi (Narinoğlu, 2007: 320)



1.8.3.6. Performans Göstergeleri

"Performans ölçümü, bir kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin ihtiyaçlara ne kadar yanıt verebildiğini öğrenmek ve açıklamak için yapılan sistematik bir girişim olup, kısaca kuruluşun kabul edilebilir bir maliyetle kaliteli üretim yapıp yapmadığının belirlenmesinde kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır." (Demirdizen, 2012: 13)

Stratejik planda performans göstergelerine daha çok hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda yer verilir. Mevcut durumda gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında performans göstergeleri kullanılmaktadır. Performans göstergeleri miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden ifade edilerek ölçülebilirliği sağlanır.

Performans göstergeleri **girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri** olarak sınıflandırılır.(DPT, 2006: 36)

Kuruluşların performans göstergelerini, aşağıdaki özellikleri içerecek şekilde oluşturmaları gerekmektedir.(Demirdizen, 2012: 14)

- Performans ölçütleriaçık, net, basit, günlük işlere ilişkin ve anlaşılır olmalıdır,
- Tespit edilen ihtiyaçlara ya da ölçülmek istenen amaca en uygun ölçütler seçilmelidir,
- Kriterler belirlenirken genelin hesap edilmesine dikkat edilmeli, eksik ölçüt bırakmamaya ve birbiriyle çakışmamasına özen gösterilmelidir,
- Seçilen ölçütler üzerinde fikir birliği sağlanmasına dikkat edilmelidir,
- Kriterler için kullanılan verilerin anlaşılması daha kolay olması açısından sayısal ölçütler daha çok tercih edilmelidir,
- Belirlenen ölçütler esnek ve değişen koşullara uyarlanabilir olmalıdır,
- Sistemde iç etkenlerin olduğu kadar, dış etkenlerin analizine yarayacak ölçütlere yer verilmelidir.

1.8.3.7. Stratejiler

Stratejiler, kuruluşun belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşması için izlenecek yolu ifade etmektedir. Amaç ve hedeflere ulaşmanın yolu kuruluşun etkili stratejiler oluşturmasından geçmektedir. Ayrıca stratejiler oluşturulurken kuruluşun mevcut kaynakları ile farklı alanlardaki uzmanlığı göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejilerin hedefler ile karşılıklı uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir.

Kurumsal stratejilerin belirlenmesinde kullanılabilecek yöntemlerin başında "Kritik Sorular Yöntemi" gelmektedir. Kuruluşun amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaştığı sorunları en baştan belirleyip en aza indirgemesinde kritik sorular yöntemi kullanılabilir. Ayrıca, kuruluş GZFT analizi ile güçlü (G), zayıf (Z) ve dış çevreden kaynaklı fırsatlar (F), tehditler (T) strateji üretmede kullanabilir.(DPT, 2006: 39)

Kuruluşlar stratejilerini oluşturma sürecinde aşağıdaki sorulara cevap bulması gerekmektedir. (DPT, 2006: 40)

- Kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşması için yapılması gerekenler nelerdir?
- Muhtemel sorunlar nelerdir? Ve bu sorunları çözmek için neler yapabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemlerimiz nelerdir?
- Seçilen alternatif yol ve yöntemlerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

Kuruluşa; öğrenme, değişime ve çevreye uyum sağlama, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanımı ve son olarak değer yaratma katkılarını stratejiler sağlamaktadır. Kuruluş tarafından toplanan veriler değerlendirilir, seçme ve analiz yapılır daha sonra yeni stratejilerin oluşturulur. Strateji oluşturulurken mutlaka misyon ve vizyon ile birlikte hareket edilerek geliştirilmesine dikkat edilmelidir. Alternatif stratejiler ortaya konulmalı ve bu stratejiler içinden misyon ve vizyon doğrultusunda seçim yapılmalıdır.(Narinoğlu, 2007: 321)

Ayrıca, strateji oluştururken farklı yöntemlerden de yararlanabiliriz. Bu yöntemler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 14: Strateji Oluşturma Yöntemleri (Narinoğlu, 2007: 321)

Yöntemin adı	Fonksiyon
Kritik sorular yöntemi	Kritik sorular sorularak sorunlar tespit edilir ve sıralanır.
ANAÇ yöntemi (analiz atölye çalışması)	Bir atölye çalışmasıdır. Taraflar bir araya gelir. Sorunlar ve çözüm yolları tespit edilir, bölümlere ayrılır ve sıralanır.
SWOT analizi	Durum değerlendirilir, stratejiler oluşturulur
Portföy analizi	Oluşan stratejiler arasında seçim yapılır

1.8.3.8. Maliyetlendirme

Maliyet kavramsal olarak, bir birim çıktı ürün elde edilinceye kadar harcanan üretim etkenlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir. Maliyetlendirme ise, "kuruluş tarafından geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunması olarak ifade edilir." (DPT, 2006: 41)

Maliyetlendirme kuruluşların stratejik planları ile bütçeleri arasında bağlantı kurulmasını ve etkili, etkin ve ekonomik bir şekilde harcama yapılmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kuruluş tarafından hazırlanan stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirilecek etkinlik ve projelere ilişkin kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenmektedir. Bu nedenle maliyetlendirme aşaması, kuruluş açısından büyük önem taşımaktadır.

Kuruluşların gerçekleştirmek istedikleri etkinliklerin ya da projelerin belirli bir hedefe yönelik olması ve aralarında bağlantı kurulması gerekmektedir. Kuruluş tarafından ortaya konulacak etkinlerin ya da projelerin belirlenmesi sürecinde cevaplaması gereken temel sorular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.(DPT, 2006: 41)

- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik alternatif etkinlik ya da proje belirlenmiş midir?
- Hedeflerin yerine getirilmesi aşamasında faaliyetin ya da projenin rolü ve önemi yeteri kadar biliniyor mu? Söz konusu etkinlik ya da proje gerekli mi?
- Belirlenen etkinlikler ya da projeler gerçekleştirildiği zaman istenilen hedefe ulaşılıyor mu? Başka etkinlik ya da projeye ihtiyaç var mı?
- Hedefin gerçekleştirilmesi amacıyla hali hazırda yürütülen etkinlik ya da proje var mıdır?
- Etkinlik ve projeler zamanlamaları planlanırken birbirleri ile olan etkileşimleri göz önünde bulundurulmuş mudur?
- Hedefleri ve hedeflerin altında yer alan etkinlikleri ya da projeleri uygulamakla görevli birimler belli midir? Sorumlulukları nelerdir?

1.8.3.9. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, uygulanmakta olan stratejik planın sistemli bir şekilde takip edilmesi ve raporlanması sürecidir. Değerlendirme ise, uygulanan stratejik planın uygulama sonuçlarının amaç ve hedefler ile kıyaslanarak tutarlılığının analiz edilmesi olarak ifade edebiliriz.

İzleme faaliyetlerinin içerisinde amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik göstergelerin belirli bir aralıkla raporlanmasıve konun muhatapları ile kuruluş içi ve kuruluş dışı merciler tarafından değerlendirilmesi yer almaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında elde edilen bilgiler stratejik planlama sürecinde kullanılır. Bu sayede hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak stratejik plan gözden geçirilmesi sağlanmış olur. İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için ölçülebilir, doğru ve tutarlı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu sayede stratejik plandan beklenen başarı sağlanabilir. (DPT, 2006: 45-46)
26/02/2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 16'ncı maddesinde;

- İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin

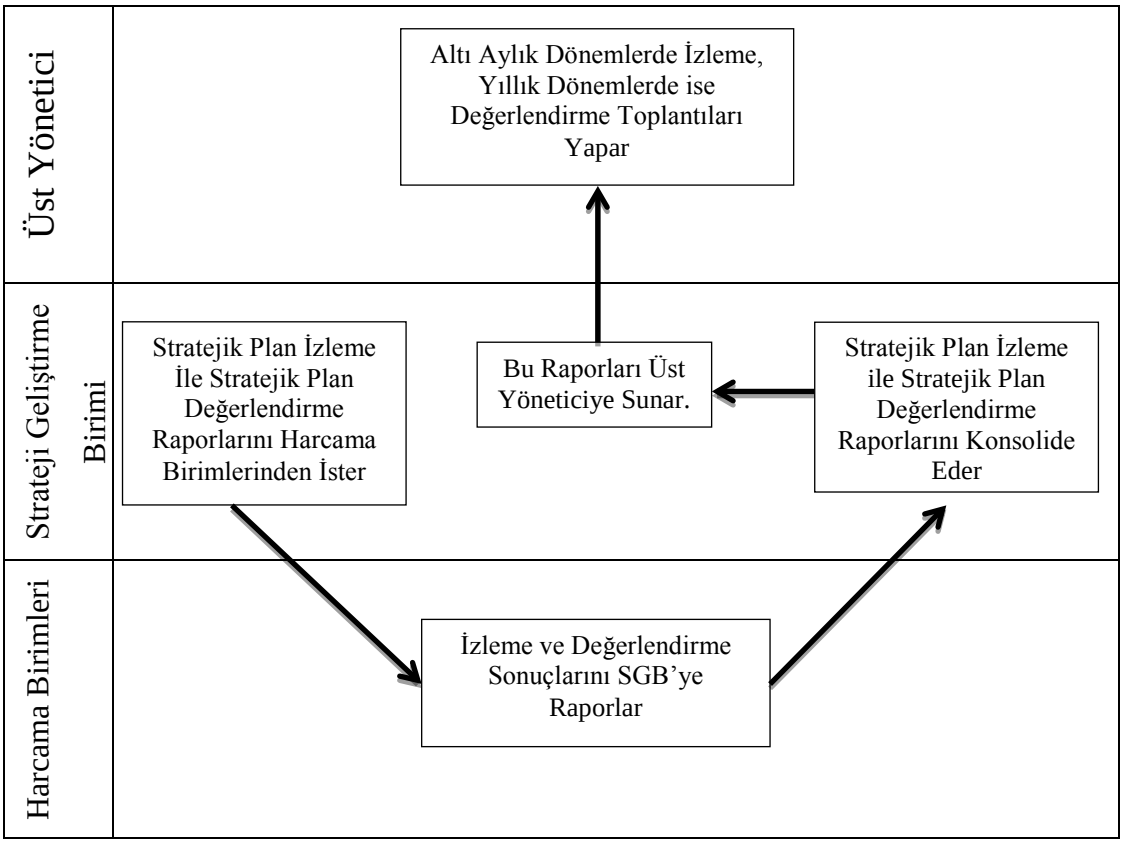
harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

- Kamu idareleri Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlar.
- Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.
- Stratejik plan değerlendirme raporu; hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Bakanlığa gönderilir.
- Stratejik plan dönemi sonunda stratejik plan gerçekleşme raporu hazırlanır.
- Bakanlık, kamu idarelerinin stratejik planlarının değerlendirme ve uygulama sonuçlarını kamuoyuna açıklayabilir.

denilmektedir.

Buna göre, izleme değerlendirme sürecindeki temel sorumluluk üst yöneticiye yüklenmiş, kurumlara temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın şubat ayı sonuna kadar da stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanma zorunluluğu getirilmiştir. Bu raporlara müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapmakla görevlidir.

Tablo 15: İzleme ve Değerlendirme Süreci (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55)



1.8.3.10. Stratejik Planların Süresi, Güncelleştirilmesi ve Yenilenmesi

26/02/2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in, Stratejik Planların Güncelleştirilmesi başlıklı 17'nci maddesinde;

- Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz.
- İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.
- Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın onayı; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile alınır
- Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte en geç Haziran ayı sonuna kadar Bakanlığın uygun

görüşüne sunulur. Bakanlık güncellemeye ilişkin kararını 30 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahalli idareler tarafından alınan güncelleme kararı gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur

- Mahalli idareler tarafından güncellenen stratejik planlar ilgili meclislerinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.
- Güncellenen stratejik planlar, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen stratejik planlar 14 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamuoyuna açıklanır.

denilmektedir.

Yeni yönetmelik hükümleri uyarınca yerel yönetimler tarafından hazırlanan stratejik planın güncellenmesinden kısaca bahsedecek olursak eğer, stratejik plan dönemi içerisinde herhangi bir süreye bağlı kalmaksızın planın kalan yılları için güncellenebileceği, güncellemenin en fazla iki defa ile sınırlı olacağı ayrıca güncellenen hususların ikinci düzenlemenin konusu olamayacağı şekilde sınırlandırılmıştır.

Yine anılan Yönetmeliğin planların yenilenmesi başlıklı 18'inci maddesinde;

- Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;
  i. Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,
  ii. Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,
  iii. Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,
  iv. Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,
  v. Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

stratejik planı yenilenebilir.

- Yenileme kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu kurumlarında ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.
- Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

- Bakanlık, stratejik planı yenilemesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler
- Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

denilmektedir.

Buna göre, yenileme işlemi stratejik planın uygulama dönemi içerisinde anılan yönetmelikteki hükümlerin gerçekleşmesine müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarda üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer idarelerde ise üst yöneticinin onayı ile üç ay içerisinde yenileme kararı alınır.

Ayrıca, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik üzerinde 2006 yılında yayımlanana göre 2018 yılında yayımlanan da köklü değişiklikler yapıldığı görülmüştür. Örneğin; anılan yönetmeliğin 2006 versiyonunda stratejik planın güncelleme işlemi için en az iki yıl beklenilmesi gerektiği ve bu süre geçtikten sonra stratejik planın kalan süresi için güncellenebileceği ifade edilmekteydi. Bunun yanında güncelleme işlemi stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden sadece hedeflerde yapılan nicel değişiklikleri kapsamaktaydı. Yenileme işlemi ise stratejik planın herhangi bir süre sınırlaması olmadan yeniden hazırlanmasını, yönetmelikteki hükümlerin oluşmasına müteakip üç ay içinde yenileme kararının alınmasını, bu kararı takip eden altı ay içinde de planın yenilenmesi kapsamaktaydı.

1.8.3.11. Stratejik Planın Sunulması

Kuruluş tarafından hazırlanan stratejik plan taslağı, üst yöneticinin onayından sonra değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Kalkınma Bakanlığı gönderilen stratejik plan ile ilgili rapor hazırlayarak ilgili kuruluşa bildirir. Raporda belirtilen hususlara ilişkin gerekli düzenlemeler yapılarak son haline getirilen plan Bakan onayı ile yürürlüğe konulur. Kuruluşlar tarafından hazırlanan planlar, kamuoyuna açıklanacak olanlar ve Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olanlar olmak üzere iki farklı şablonda hazırlanır. Bu şablonlara ilişkin detaylar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Aşağıdaki şablonda yer alanlar dışında herhangi bir başlıklandırma yapılamaz.

Tablo 16: Stratejik Plan Şablonu (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 63-64)

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	**Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar**
Bakan Sunuşu	-	Azami Bir Sayfa
Üst Yönetici Sunuşu	-	Azami Bir Sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan	-	Azami İki Sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami Bir Sayfa	
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa	
Durum Analizi	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 20 sayfa
***Kurumsal Tarihçe**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
***Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
***Mevzuat Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
***Üst Politika Belgeleri Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	**Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar**
***Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	**Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar**
***Paydaş Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.

	verilir.	
***Kuruluş İçi Analiz**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
***PESTLE Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **Özet** bir şekilde yer verilir.
***Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi**	Sadece Tablo 12'ye yer verilir.	-
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa	
***Misyon**	✓	✓
***Vizyon**	✓	✓
***Temel Değerler**	✓	✓
Strateji Geliştirme	*Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte idarenin ihtiyaç duyması halinde, Her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. *Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. *Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.	
***Hedef Kartları**	İlgili tablolar doldurulacaktır	İlgili tablolar doldurulacaktır
***Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları**	İlgili tablolar doldurulacaktır	İlgili tablolar doldurulacaktır
***Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri**	İlgili tablolar doldurulacaktır	-
***Maliyetlendirme**	İlgili tablolar doldurulacaktır	İlgili tablolar doldurulacaktır
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa	

1.9. Stratejik Plan ve Bütçe İlişkisi

Kuruluşlar, hazırlamış oldukları stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle uyumlu olacak şekilde performans esasına dayalı olarak bütçelerini hazırlamaya özen gösterirler. Ayrıca planda yer alan göstergelere göre hareket edeceklerdir. Buna göre; 5018 sayılı KMYKK'nun 9'uncu maddesinde,

- "Kamu idareleri; kalkınma planları, 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

- Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflerini ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.
- Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı(DPT) yetkilidir.
- Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.
- Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.” denilmektedir.

5018 sayılı KMYKK’ya göre stratejik plan hazırlanırken kuruluş tarafından belirlenen her bir hedefin bütçe ile ilişkisinin kurulmasına dikkat edilmelidir. Burada hedeflenen amaç, kuruluşun bütçesinin hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyetlerin belirlenmesi, planda yer alan politikaların maliyetinin ölçülebilmesinin yanında, yapılacak harcamalarda öncelik sıralamasının belirlenmesini yardımcı olmaktır. (Şentürk, 2005: s.108)

5393 sayılı Belediye Kanunun belediye bütçesi başlıklı 61’inci maddesinde, “belediyenin stratejik planına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.”denilmektedir.

Buna göre, belediye tarafından hazırlanan bütçenin, belediye tarafından hazırlanan stratejik planına uygun olması zorunludur. Belediye bütçesi çok yıllı bütçeleme esasına göre, mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini göstermektedir. Dolayısıyla, beş yıllık bir süreyi kapsayan stratejik plan ile üç yıllık gelir ve gider tahminlerini gösteren bütçenin birbiri ile paralel olması ve stratejik plan-bütçe- faaliyet raporu uyumunun sağlanması gerekmektedir.

1.10. Stratejik Plan Denetimi

5018 sayılı KMYKK ile performans esaslı bütçelemenin uygulamaya konulmasının ardından 2010 yılında 6085 sayılı Sayıştay Kanunun yürürlüğe girmesiyle Sayıştay'ın görev ve yetkisi değiştirilmiştir. 6085 sayılı Kanunun 36'ncı maddesi uyarınca Sayıştay'ın denetim görevleri, "düzenlilik denetimi" ve "performans denetimi"'ni kapsamaktadır. 6085 sayılı Kanunun 36'ncı maddesinde performans denetimi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.(Performans Denetim Rehberi, 2014: 5) Performans denetimi, "hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergelerle ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesi suretiyle gerçekleştirilir."(Performans Denetim Rehberi, 2014: 5)

Tanımdan da anlaşılacağı üzere performans denetiminin temelini idarelerin üreteceği performans bilgisi oluşturmaktadır. İdarelerin performans bilgisinin incelenmesi sonucu kurumsal performans hakkında ortaya çıkan bulgular performans denetimi aracılığıyla raporlanır.

Ayrıca denetimin genel esaslarını belirleyen 6085 sayılı Kanunun 35'inci maddesi yerindelik denetimi yapılamayacağını, idarenin takdir yetkisini sınırlayacak ve ortadan kaldıracak karar alınamayacağını düzenlemektedir.

Sayıştay tarafından performans denetimi 4 temel aşamada yürütülmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır. (Performans Denetim Rehberi, 2014: 7-8)

Planlama; aşamasında denetim ekibi oluşturulur, denetlenecek idare ile iletişim kurulur, denetlenecek idare tanınır ve denetim planı hazırlanır.

Uygulama; aşamasında stratejik plan, performans programı, faaliyet sonuçları ve faaliyet raporu değerlendirilir. Bu aşamada gerçekleştirilen süreçlerden her biri, belirli denetim ölçütleriyle ve denetim alanıyla bağlantılıdır.

Raporlama; aşamasında performans denetiminin amaç, dayanak, kapsam ve yönetimine, genel değerlendirmeye, denetim bulgularına, izleme sonuçlarının yanında eklere bakılır. Ve bu aşamada denetim ekibi denetim raporunu hazırlar.

İzleme; denetim sonuçlarının izlenmesi, Sayıştay raporlarının TBMM'de görüşülmesinden sonra; denetim raporlarında belirtilen bulgulara ilişkin önerilerin denetlenen idare tarafından ne ölçüde yerine getirildiğinin değerlendirilmesi amacıyla yapılır. İzleme aşamasının, denetimi yürüten denetim ekibince yerine getirilmesi esas olmakla birlikte, gerektiğinde farklı denetçilerin de bu faaliyeti yürütmesi mümkündür.

Sonuç olarak, idare tarafından hazırlanan stratejik plan Sayıştay tarafından performans denetimine tabi tutulmakta ve bütün yönleri ile değerlendirme yapılmaktadır. Stratejik planlarda görülen eksiklikler Sayıştay tarafından tenkit edilerek düzeltilmesi istenilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE VE MAHALLİ İDARELERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Türkiye'de Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi

Türkiye'de uygulamaları 2000'li yılların başlarından itibaren ivme kazanan kamu mali yönetimi reformunun dış dinamiklerinin AB'ye uyum süreci ve ekonomik krizler sonrası yürütülen yapısal uyum programları olduğu ileri sürülebilir. Kamu mali yönetimi mevzuatının yenilenmesi olgusunun, AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Ulusal Program taahhütleri arasında yer almasını müteakip mali kriz sonrası Dünya Bankası ve IMF ile gerçekleştirilen yapısal uyum ve "yanımda dur" (Stand-by) anlaşmalarının kapsamında da yer aldığı görülür. İç dinamikler itibarıyla da kamu mali yönetimi reformunun gerekliliği üzerinde uzunca bir süredir bir mutakabat bulunmakta; diğer yandan stratejik planlamanın kamu kesiminde ihtiyaç duyulan bir araç olduğundan da bahsedilmekteydi.(DPT,2000 ve Bircan,2002'ten aktaran Aktan, 2006: 196)

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına yönelik olarak Türk kamu yönetiminde önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. İdari ve mali yapımızda kısa vadeli yaklaşımlar yerine orta ve uzun vadeli yaklaşımlar hakim kılınmaya başlanmıştır. Yine performans, hesap verme sorumluluğu, katılımcılık ve mevcut çıktılar yerine sonuçlara odaklanma gibi kavramlara cevap bulan stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde de gündeme gelmiş ve kamu yönetimimize girmiştir. Türkiye'de pek çok özel sektör temsilcisi tarafından kullanılmakta olan stratejik planlama kamu yönetiminde, orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur.(Yılmaz,2003: 76-77)

PFPSAL, Türkiye'nin ilerleyen dönemde finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütleri üç ana başlık altına toplanmaktadır. Bunlar;

- Kamu reformu,

- Makro ekonomik çerçeve,
- Bankacılık reformudur.

Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik stratejik plan hazırlama kılavuzu taslağı hazırlamak üzere 2001 yılında DPT (Kalkınma Bakanlığı) görevlendirilmiştir.

DPT (Kalkınma Bakanlığı) tarafından ilk olarak Aralık 2001'de taslak olarak hazırlanan ve 2003 yılında son şekli verilerek yayımlanan Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, ABD'de 1990'larda mali reformların temel belgelerinden biri olan GPRA (GovernmentPerformanceandResultsAct)' yı esas aldığı görülmektedir. GPRA tarafından kuruluşların mali yönetiminde tanımlanan temel belgelerin başında stratejik planlama gelmektedir. Ülkemizde, kamu kuruluşlarında stratejik plan yapılması fikri ilk defa 58'inci Hükümet tarafından uygulamaya sokulan Acil Eylem Planında yer almıştır. Acil Eylem Planı kısa vadeli faaliyetler dizisi olarak ifade edilmesine karşın kamu yönetiminde birçok reform sürecini başlatan bir belge niteliği taşımaktadır. Kamu kuruluşlarında stratejik planlama uygulamasına geçilmesi Acil Eylem Planında "Kamu Yönetimi Reformu" başlığı altında ifade edilmiştir. (Demirdizen, 2012: 15-16)

Kamu sektöründe yapılması zorunlu hale gelen reform süreci ile birlikte 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiştir.

5018 sayılı KMYKK ile birlikte Türkiye'de kamu sektörünün neredeyse tamamını kapsayan bir stratejik yönetim politikası uygulanmaya başlamıştır. Bu çerçevede, öncelikle aşağıda sıralanmış olan kamu kurum ve kuruluşları stratejik plan hazırlamada pilot kuruluşlar olarak seçilmiş ve 2005-2006 yılları içerisinde stratejik planlarını hazırlamışlardır.(Şahin, 2015: 6-7)

- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı)
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı)
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi
- Denizli İl Özel İdaresi

- İller Bankası Genel Müdürlüğü (İller Bankası Anonim Şirketi)
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Yukarıda sayılın kamu kurum ve kuruluşları Devlet Planlama Teşkilatı (Kalkınma Bakanlığı) ve Maliye Bakanlığının koordinasyonu altında il stratejik planı hazırlamak üzere pilot olarak seçilmişlerdir.

2.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimi Zorlaştıran Nedenler

Kamu yönetiminde stratejik yönetim sürecinin uygulanmasında bir takım güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlükleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz. (Söyler, 2007: 112-113)

- Stratejik yönetim bağlamında, Kamu yönetiminin güçlü merkeziyetçi yapısı nedeniyle planlama yapma, kaynak kullanımında etkinlik ve astlara yetki devrinde zorluklar yaşanmaktadır,
- Değişime ve yeniliklere kapalı statükocu bürokratların varlığı nedeniyle, mevcut durumunu değiştireceği endişesiyle hareket ederek vatandaşların ihtiyaçlarını değil de kendi çıkarlarını korumaya çalışması en önemli engellerdendir,
- Devlet baba anlayışı nedeniyle kamu kaynaklarından daha fazla pay almayı amaçlayan ve kendi çıkarlarını daha ön planda tutan vatandaşlık kültürü sebebiyle katılımcılık ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır,
- Ulusal ve tekçi devlet anlayışı nedeniyle devletin ulusal güvenliği gibi üst düzey politikaların; ülkenin siyasal, sosyal, kültürel yapı ve bileşiminin gerektirmesi durumunda, tercihlerin devletin bekasından yana kullanılması zorunluluğu bulunmaktadır,
- Kamusal malların genel olarak hizmet niteliğinde olması ve zorunlu olması sebebiyle fayda maliyet analizi yapılamamaktadır,
- Türk kamu yönetiminde üst yöneticilerin görev yapma süresinde belirlilik ve düzen bulunmamaktadır. Genellikle müsteşar, genel müdür gibi üst düzey yöneticilerin Türkiye'de görevde kalma süresi iki ya da üç yıldır. Bu sebeplestratejik hedefler ve planlar öngörmeleri ve bunları uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri çok zor olmaktadır,

- İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi kamu yönetimine katkı sağlayacak tekniklerin uygulanılmaması da bir engel oluşturmaktadır,
- Son olarak, klasik kamu yönetimi anlayışına hakim olan alışkanlık ve teamüllerin yerine yeni yönetim yaklaşımlarını araştırmak ve açık bir yönetim anlayışına geçmede direnç gösterilmesinin de belirtilmesinde yarar vardır.

Görüldüğü üzere, kamu yönetim yapısının özel sektörden farklı olması sebebiyle, stratejik yönetim sürecinin uygulanması ve benimsenmesinde zorluklar yaşanmaktadır.

2.3. Türkiye'de Özel Sektörde Stratejik Planlamanın Gelişimi

Ülkemizde modern anlamda özel sektör işletmeciliğinin doğuşu 1930-40'lı yıllara rastlamaktadır. Önceleri klasik yönetim anlayışı ile yönetilen işletmeler 1960'lı yıllardan itibaren planlama ile ilgili bölümleri kurmaya başlamalarıyla birlikte modern yönetim anlayışını benimsemeye başlamışlardır.

Türkiye'deözel sektör temsilcileri arasında uzun vadeli planlama çalışması ilk olarak 1971 yılında Koç grubu tarafından başlatılmıştır. İlk yapılan planlama çalışmalarında planlar kısa vadeli olarak hazırlanmakta, döneminin ilk yılı, bütçe yılı olmakta ve planlar her yıl, birer yıl kaydırmak suretiyle yenilenmektedir. Ancak 1970'li yılların sonlarında ve 1980'li yılların başlarında yapılan planların uzun vadeli hazırlandığı görülmektedir. Uzun vadeli planlama çalışmaları; 1978 yılında Eczacıbaşı grubunda, 1981 yılında Türkiye Şişe Cam Fabrikalarında, 1983 yılında Yaşar Holdingde, 1985 yılında Sabancı Holdingde uygulanmaya başlanmıştır. Diğer taraftan uzun vadeli planlama çalışmaları, özellikle 1980'lerin sonlarında stratejik bir anlayışla yerine getirilmeye başlanmıştır. Ancak işletmelerin, bu dönemde, henüz stratejik yönetim anlayışını bir bütün olarak uyguladıklarını ifade etmek zordur.(Dinçer, 2009: 64-65)

1990'lı yıllarda Avrupa Birliği ile imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması ile birlikte Ülkemiz dış pazarlara ve yabancı sermayeye açılmış, ülke içinde rekabet artarak pazarlar çeşitlenmeye başlaması ve 2000'li yılların başından itibaren ülke çapında yaşanan ekonomik krizler ve bankacılık sisteminin yaşadığı sıkıntılar sebebiyle,

işletmeler açısından dikkatle ve isabetle seçilecek stratejilerin önemi artmış ve küçük büyük bütün işletmeleri bilinçli bir şekilde strateji seçmeye ve geliştirmeye zorlamıştır. Bununla birlikte, stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı günümüzde bütün işletmeler açısından zorunlu hale gelmiştir.

2.4. Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama

Yerel İdarelerde planlama hep tartışılan bir konu olmuştur. Bu tartışmanın temel kaynağında genel olarak yetki devri ve kaynak paylaşımı yatmaktadır. Ülkemiz üniter yapıya ve devlet geleneğine sahiptir. Bu yapının sonucu kararlar merkezde alınmakta, kaynak bölüşümü yine merkezden yapılmaktadır. Merkez bu faaliyetlerini beş yıllık ulusal planlar, yıllık alt plan, program ve bütçe eliyle yapmaktadır. Yerel idarelerde merkezin yönlendirdiği planlama ve kaynaklar yanında kendi planlamasını yapmakta, kendi öz gelirlerini yönetmektedir.(Narinoğlu, 2007: 55)

2.5. Stratejik Planlamanın Yerel İdarelere Sağladığı Yararlar

Yerel idareler, kamunun bir parçası olmasına rağmen yapıları itibariyle farklılıklar göstermektedir. Kamu için geçerli bilgi ve tespitlerin yerel idareler için de geçerli olduğu ancak farklılıkların da bulunduğu gözlenmektedir. Yerel idarelerden beklenen temel hizmet, halkın mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılamaktır. Yerel idarelerden güvenlik, adalet, eğitim, nüfus, tapu, gibi klasik devlet hizmetleri beklenmemektedir.(Narinoğlu, 2007: 96)

Buradan da anlaşılacağı üzere, yerel idareler klasik devlet hizmetlerini yürütmek yerine, halkın mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu hizmetleri belirli bir program dahilinde yerine getirmek için de stratejik planlamaya gereksinim duymaktadır.

Stratejik planlama beraberinde yerel idarelerde yeni bir yönetim anlayışı kadar yeni bir yapılanmada getirecektir. Yerel idarelere somut olarak sağlamış olduğu yararların bazıları aşağıda sunulmuştur. (Narinoğlu, 2007: 100).

- Yerel idarenin çevresine uyumunu ve uzun soluklu olmasını sağlar.
- Çevreyi tanıma, geleceği tahmin etme imkanı verir.

- Yerel idareyi bütün olarak amaca yöneltir.
- Yerel idareyi belli bir mecraya yönlendirir, planlar için çerçeve oluşturur.
- Strateji, yönetim kalitesini artırır.
- Kurumun kendi geleceğine sahip çıkmasını sağlar.

2.6. Stratejik Planlama'nın Yasal Mevzuatı

24 Aralık 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlamaya yasal zemin hazırlanmıştır.

5018 sayılı KMYKK'nın tanımlar başlıklı 3. Maddesinde; stratejik plan: "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder", denilerek stratejik planlamanın genel çerçevesi çizilmiştir.

Yine anılan kanunun Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme başlıklı 9'uncu Maddesinde;

- Kamu idareleri: kalkınma planları, 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 hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğu getirilmiştir.
- Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı yetkilidir.
- Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.

> Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir. Denilmektedir

5018 sayılı kanunun çeşitli maddelerinde stratejik planlamadan sözetmiş ve üst yöneticiyi bundan sorumlu tutmuştur. Üst yönetici anılan kanunun 11'inci maddesinde, bakanlıklarda müsteşar, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı olarak tarif edilmiştir. Stratejik planın hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumlu tutulmuşlarıdır.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun stratejik plan ve performans programı başlıklı 41'inci Maddesinde; "Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programını hazırlayıp belediye meclisine sunar." denilmektedir.

Yine stratejik planın varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacağı ifade edilmektedir. Ayrıca 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ilenufüsu 50000 üzerinde olan bütün belediyeler için stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile de, il özel idarelerine de stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmektedir.

30 Nisan 2015 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğle Kamu kurumlarınca hazırlanacak stratejik planların kalkınma planları ile olan uyumu ve hazırlık aşamasında görülen eksiklerin giderilmesi amaçlanmıştır.

26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirtilen kamu kurum ve

kuruluşlarınca hazırlanacak stratejik planların genel hatlarını belirlemek amacıyla DPT (Kalkınma Bakanlığı) tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmıştır. Yine Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/02/2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazete ile eski yönetmelik yürürlükten kaldırılmış ve yenisi yürürlüğe konulmuş, anılan yönetmelikle beraber Kalkınma Bakanlığı tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (üçüncü sürüm) yayımlanmıştır. Bunun yanı sıra Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik hazırlanmıştır.

İlk defa 8'inci Kalkınma Planı ile Türk kamu yönetimine giren stratejik planlama 9'uncu Kalkınma Planı ile devam etmiş ve 2014-2018 yılları arasını kapsayan 10'uncu Kalkınma Planı ile de stratejik plan hazırlamakla yükümlü merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları, nüfusu 50 bin ve üzerinde olan 243 belediye, 81 il özel idaresi ve 15 KİT'te stratejik plan, performans programları hazırlanarak uygulamaya konulmuş ve sonuçlar faaliyet raporlarıyla izlenmiştir. Yeni kurulan kamu idarelerinde söz konusu belgelere hazırlık çalışmalarının sürdüğü belirtilerek halen uygulanmaya devam edilmektedir.

Tablo 17: Stratejik Planlamanın Yasal Mevzuatı

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu
5393 sayılı Belediye Kanunu
26/02/2018 tarih 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik
8, 9 ve 10. Kalkınma Planları
Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (DPT)
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ
Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm (Kalkınma Bakanlığı)

2.7. Mahalli İdareler

Türkiye cumhuriyeti Anayasa'sının 127'nci maddesinde; "il, belediye veya köy halkının mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş yine kanunda belirtilen esas ve usullere göre seçilmiş kişilerden oluşan kamu tüzel kişilikleridir".

Anayasa'mızda idari ve mali özerkliğe sahip üç tür yerel yönetim biriminden söz edilmektedir. Bunlar; il özel idareleri, belediyeler ve köy tüzel kişilikleridir. Bununla birlikte anayasamızda mahalli idarelerin güçlendirilmesini hedeflemek amacıyla; kuruluş, görev ve yetkilerinin yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenleneceği ifade edilmiştir.

2.7.1. İl Özel İdarelerinin Yapısı ve Özellikleri

2.7.1.1. İl Özel İdarelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunun 3'üncü maddesi gereğince; "il halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi" olarak ifade edilmektedir.

5302 sayılı kanunda il özel idaresinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

a) Gençlik ve spor sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; Belediye sınırları il sınır olan Büyükşehir Belediyeleri hariç ilin çevre düzeni planı, bayındırlık ve iskan, toprağın korunması, erozyon önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binaların yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde,
b) İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında, yapmakla görevli ve yetkilidir.
   Bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşları; yapım, bakım ve onarım işleri, devlet ve il yolları, içme suyu, sulama suyu, kanalizasyon, enerji nakil hattı, sağlık, eğitim, kültür, turizm, çevre, imar, bayındırlık, iskan, gençlik ve spor gibi hizmetlere ilişkin

yatırımlar ile bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşlarının görev alanına giren diğer yatırımları, kendi bütçelerinde bu hizmetler için ayrılan ödenekleri il özel idarelerine aktarmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Aktarma işlemi ilgili bakanın onayıyla yapılır ve bu ödenekler tahsis amacı dışında kullanılamaz. İş, il özel idaresinin tabi olduğu usul ve esaslara göre sonuçlandırılır. İl özel idareleri de bütçe imkanları ölçüsünde bu yatırımlara kendi bütçesinden ödenek aktarabilir. Bu fıkraya göre, bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşları tarafından aktarılacak ödenekler ile gerçekleştirilecek yatırımlar, birinci fıkrada öngörülen görev alanı sınırlamasına tabi olmaksızın bütün il sınırları içinde yapılabilir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının Taşıt Kanunu kapsamındaki araçlarının alımı, işletilmesi, bakım ve onarımı ile bürolarının ihtiyaçları; kamu konutlarının yapım, bakım, işletme ve onarımı ile emniyet hizmetlerinin gerektirdiği teçhizat alımıyla ilgili harcamalar il özel idaresi bütçesinden karşılanabilir.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, il özel idaresinin mali durumu, hizmetin ivediliği ve verildiği yerin gelişmişlik düzeyi dikkate alınarak belirlenir.

İl özel idaresi hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşkün ve gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

5302 sayılı kanunun 7'nci maddesinde il özel idaresinin yetkileri ve imtiyazları aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

- Kanunlarla verilen görev ve hizmetleri yerine getirebilmek için her türlü faaliyette bulunmak, gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri için kanunlarda belirtilen izin ve ruhsatları vermek ve denetlemek.
- Kanunların il özel idaresine verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, yasak koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- Hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, taşınır ve taşınmaz malları almak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, takas etmek, bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek.
- Borç almak ve bağış kan-bul etmek.
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı yirmibeşbin Türk Lirasına kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- Özel kanunları gereğince il özel idaresine ait vergi, resim ve harçların tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak.

- Belediye sınırları dışındaki gayri sıhhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerine ruhsat vermek ve denetlemek. Ancak, sivil hava ulaşımına açık havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler hariç tutulmuştur.
- Belediye sınırları dışında, yapı ruhsatı veya yapı kullanma izni hangi idare tarafından verilmiş olursa olsun, hizmete sunulacak olan asansörlerin tescilini yapmak, ilgili teknik mevzuat çerçevesinde yıllık periyodik kontrollerini yapmak ya da yetkilendirilmiş muayene kuruluşları aracılığıyla yaptırmak, gerekli hallerde asansörleri hizmet dışı bırakmak.

İl özel idaresi, hizmetleri ile ilgili olarak, halkın görüş ve düşüncelerini belirlemek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.

2.7.1.2. İl Genel Meclisi

5302 sayılı kanunun 7'nci maddesine göre; " İl genel meclisinin, İl özel idaresinin karar organı olduğu ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluştuğu" ifade edilmektedir.

Kanun 9'uncu maddesinde meclisin görev ve yetkiler şu şekilde sunulmuştur.

- Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak
- Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç İl çevre düzeni planı ile belediye sınırları dışındaki alanların imar planlarını görüşmek ve karara bağlamak
- Borçlanmaya karar vermek
- Bütçe içi işletmeler ile Türk Ticaret Kanununa tabi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek
- Taşınmaz mal alımına, satımına, trampa edilmesine, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın akar haline getirilmesine izin; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi yirmibeş yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesisine karar vermek
- Şartlı bağışları kabul etmek

- İl özel idaresi adına imtiyaz verilmesine ve il özel idaresi yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına, il özel idaresine ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek
- Encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek
- İl özel idaresi tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek
- Norm kadro çerçevesinde il özel idaresinin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek
- Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahalli idareler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına karar vermek.
- Diğer mahalli idarelerle birlik kurulmasına,, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
- İl özel idaresine kanunlarla verilen görev ve hizmetler dışında kalan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

2.7.1.3. İl Encümeni

5302 sayılı kanunun 25'inci maddesinde;"il encümeninin valinin başkanlığında, genel sekreter ile genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından seçeceği üç üye ve valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği iki üyeden oluşmakta olduğu" ifade edilmektedir.

Kanunun 26'ncı maddesinde, encümenin görev ve yetkileri sunulmuştur.

- Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek.
- Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- Öngörülmeyen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşbin Türk Lirasına kadar olan ihtilafların sulhen halline karar vermek.
- Taşınmaz mal satımına, trampa edilmesine ve tahsisine ilişkin kararları uygulamak, süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.

- Belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.
- Taşınmaz mal satımına, trampa edilmesine ve tahsisine ilişkin kararları uygulamak, süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.
- Belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek
- Vali tarafından havale edilen konularda görüş bildirmek.
- Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.

2.7.1.4. Vali

5302 sayılı kanunun 29'uncu maddesinde;"vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisi olduğu" ifade edilmektedir.

Kanunun 30'uncu maddesinde valinin görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- İl özel idaresi teşkilatının en üst amiri olarak il özel idaresi teşkilatını sevk ve idare etmek, il özel idaresinin hak ve menfaatlerini korumak.
- İl özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
- İl özel idaresini Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- İl encümenine başkanlık etmek.
- İl özel idaresinin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- İl özel idaresinin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek
- Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak
- İl genel meclisi ve encümen kararlarını uygulamak.
- Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışında kalan aktarmaları yapmak.
- İl özel idaresi personelini atamak.
- İl özel idaresi, bağlı kuruluşlarını ve işletmelerini denetlemek.
- Şartsız bağışları kabul etmek.
- İl halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.

- Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak.
- Kanunlarla il özel idaresine verilen ve il genel meclisi veya il encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

2.7.2. Köy İdaresi Yapısı ve Özellikleri

Ülkemizde yerel yönetim birimlerinin temeli olan ve doğrudan demokrasinin tek örneği olan köyler, 442 sayılı Köy Kanununda; "nüfusu iki binden aşağı yurtlara (köy) ve nüfusu iki bin ile yirmi bin arasında olanlara (kasaba) ve yirmi binden çok nüfusu olanlara (şehir) denir. Nüfusu iki binden aşağı alsa dahi belediye teşkilatı mevcut olan nahiye, kaza ve nahiye, kaza ve vilayet merkezleri kasaba itibar olunur. Ve Belediye Kanununa tabii olduğu" ifade edilmektedir.

Köylerin köy muhtarı, ihtiyar meclisi ve köy derneği olmak üzere üç tane organı bulunmaktadır. Köy muhtarı köy tüzel kişiliğinin başıdır. Ve ihtiyar meclisi ile birlikte doğrudan doğruya köy derneği tarafından seçilmektedir. Köy derneğini; muhtarı ve ihtiyar heyeti üyelerini seçmeye hakkı olan kadın ve erkek köylülerin toplamı oluşturmaktadır.

Köy Kanunun 12, 13 ve 14'üncü maddelerinde Köy'ün işlerinden bahsedilmektedir. Buna göre; köye ait işler ikiye ayrılmaktadır.

- Zorunlu (Mecburi) olan işler;
- İsteğe bağlı olan işler

Köylü zorunlu olan işleri görmezse cezai işlem uygulanmaktadır. Bunun yanında İsteğe bağlı olan işlerde ceza yoktur. Ancak köylünün isteğine bağlı bu gibi işlerde köy derneğinin yarısından fazlası karar alırsa ve vilayete bağlı olan yerlerde vali ve kazaya bağlı olan köylerde kaymakamın rızasını alırlarsa, o iş bütün köylü için mecburi olur. Ve yapmayana karşı cezai işlem uygulanacağı ifade edilmektedir.

2.8. Belediyelerin Yapısı ve Özellikleri

Arapça "beled" sözcüğünden belediye kelimesi; memleket, kasaba, şehir anlamlarına gelmektedir. Yine Arapça "medine" sözcüğü ile bağlantılıdır. Medine, şehir olarak

sayılabilecek mahallerdeki yaşam biçimiyle bu yerleşim alanlarının dışındaki yaşam biçimini, hem iktisadi faaliyet hem de yaşamın getirdiği ilişkiler bakımından birbirinden ayırmak için kullanılmıştır. (Toprak, Karaman, 2006: 87)

2.8.1 Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5393 sayılı Belediye kanunun 14'üncü maddesi gereğince belediyelere mahalli ve müşterek nitelikte olmak şartıyla bazı görev ve sorumluluklar yüklenmiştir.

Belediyelerin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanmıştır;

> İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor orta ve yüksek öğrenim öğrenci yurtları, sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır.
> Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren ve derece alan öğrencilere ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.
>
> Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürebilir. 4565 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır.

5393 sayılı kanunun 15'inci maddesinde belediyenin yetki ve imtiyazları aşağıdaki şekilde gibidir.

- Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunda belirtilen cezaları vermek.
- Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak ve yaptırmak.
- Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek.
- Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dahil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek.
- Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- Mahalli müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek.
- Borç almak, bağış kabul etmek.

- Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.

2.9. Belediyenin Organları

5393 sayılı Belediye Kanunun 17, 33 ve 37 maddeleri gereğince belediyenin organları; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır. Belediye meclisi belediyenin karar organı, belediye encümeni ve belediye başkanı ise yürütme organıdır.

2.9.1. Belediye Meclisi

5393 sayılı Belediye kanunun 17'nci maddesinde; meclisin belediyenin karar organı olduğu ve üyelerinin kanunda belirtilen esas ve usullere göre seçildiği ifade edilmektedir. Belediye meclisine kanunda bir takım görevler ve yetkiler verilmiştir.

5393 sayılı kanunun 38'inci maddesi gereğince meclisin görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

- Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
- Bütçe kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- Belediyenin imar planlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni planını kabul etmek.
- Borçlanmaya karar vermek.
- Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması haline tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesisine karar vermek.
- Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.
- Şartlı bağışları kabul etmek.
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşbin TL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyesine, kabul ve feragate karar vermek.

- Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tabi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.
- Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
- Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
- Norma kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
- Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
- Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı ablem, flam ve benzerlerini kabul etmek.
- Diğer mahalli idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
- Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.
- Fahri hemşehrilik payesi ve beratı vermek.
- Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.
- Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.
- İmar planlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

2.9.2. Belediye Encümeni

5393 sayılı Belediye Kanunun 33'üncü maddesi gereğince; "il belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden oluşmaktadır".Belediye Başkanı'nın başkanlığında toplanmaktadır. Ayrıca, başkanın katılmadığı zamanlarda başkanın görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi encümene başkanlık etmektedir.

5393 sayılı kanunun 34'üncü maddesinde encümenin görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

- Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.
- Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- Öngörülmeyen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.
- Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.
- Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek"

2.9.3. Belediye Başkanı

5393 sayılı Belediye Kanunun 37'nci maddesi gereğince;" belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi olan belediye başkanının kanunda belirtilen esas ve usullere göre seçileceği" ifade edilmektedir.

Yine belediye başkanının görevinin devam ettiği süre içerisinde siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamayacağı ve yönetiminde bulunamayacağı hüküm altına alınmıştır.

Belediye kanunun 38'inci maddesinde başkanın görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

- Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.
- Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin

ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

- Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- Meclise ve encümene başkanlık etmek.
- Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
- Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
- Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.
- Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.
- Belediye personelini atamak.
- Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.
- Şartsız bağışları kabul etmek.
- Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.
- Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, engellilere yönelik hizmetleri yürütmek ve engelliler merkezini oluşturmak.
- Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak.
- Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

3.10. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları

5393 sayılı Belediye kanununu incelediğimizde kanunun; 18, 34, 38, 41, 56, 61 ve geçici 4'üncü maddelerinde stratejik planlama ile ilgili belediyenin ilgili organlarına bir takım görev ve sorumluluklar yüklediğini görmekteyiz.

Kanunun 18'inci maddesinde Belediye Meclisi; "stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek." şeklinde ifade edilerek idarece hazırlanan stratejik planı görüşmek ve kabul etmekle görevlendirilmiştir.

Encümenin görev ve yetkilerini düzenleyen 34'üncü madde ile "stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş

bildirmek.”olarak ifade edilerek encümen hazırlanan stratejik planla ilgili görüş bildirmekle görevlendirilmiştir.

Başkanının görev ve yetkilerini düzenleyen 38’inci madde ile belediye başkanına; “belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” görevleri verilmiş ve stratejik planın uygulama sorumluluğu başkana yüklenmiştir.

Son olarak Belediye kanununun 41’inci ve geçici 4’üncü maddelerinde de daha önce belirttiğimiz gibi “ belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ile ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.” şeklinde ifade edilmekte olup, stratejik planın hazırlama zorunluluğu ve plan hazırlama sürecinde yapılması gerekenler ifade edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KASTAMONU BELEDİYESİSTRATEJİK PLANI ÜZERİNE İNCELEME

4. MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde araştırmamıza temel olan veri Kastamonu Belediyesi'nin stratejik planıdır. Kastamonu Belediyesi stratejik planı temelinde araştırmanın evreni ve örneklemi, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları altında yapılan incelemeye ilişkin veriler hazırlanarak sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Eğitim gördüğüm Kastamonu Üniversitesi'nin kent merkezinde bulunması, yerel yönetimlere katkı sağlanması düşüncesi, araştırma için gerekli verilerin doğrudan doğruya sağlanması olanağı, araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için imkan sağlanması gibi nedenlerden ötürü Kastamonu Belediyesi'nin 2015-2019 yılları için hazırlanan Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı araştırmanın evren ve örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada gerekli diğer bilgilere ulaşmak için Kastamonu Belediyesi tarafından hazırlanan 2015-2019 tarihli stratejik plan yazılıolarak Kastamonu Belediyesi Mali Hizmetler Müdürlüğünden temin edilip incelenip çözümlenmiştir.

4.2. Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili bilgi sahibi olmak amacıyla öncelikle konu ile ilgililiteratür taraması yapılmış, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay (durum) çalışması tanımlayıcı boyutuyla kullanılmıştır. Literatür taraması araştırmanın en önemli aşamalarından birisidir. Literatür taraması amacı araştırılan konu ile ilgili daha önce ne tür çalışmalar yapıldığının, ne tür yöntem ve teknikler kullanıldığının, verilerin nasıl toplandığının, değerlendirmede nasıl bir sonuca ulaşıldığının belirlenmesidir.

Örnek olay incelemesi, tek bir olayı veya birden fazla olayın derinlemesine incelemesi demektir.Örnek olay incelemeleri daha çok nitel verilere dayanmaktadır. Ayrıca örnek olay incelemesinin belirli üstünlükleri ve sınırlılıkları bulunmaktadır.Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi

içinde değerlendiren, içinde bulunduğu çevre ile arasındaki sınırların kesin hatları ile belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya verinin mevcut olduğu durumlarda kullanılan veri toplama, analiz etme ve sonuçları ortaya koyma yoludur. Ayrıca ortaya çıkan sonuç ile olgunun neden o şekilde olduğunun ve gelecek araştırmalar için odaklanılması gerekenlerin ortaya konulmasıdır. (Şimşek, Yıldırım, 2013: 190)

Var olan kayıt ve belgeleri inceleyerek veri toplama belgesel tarama (Doküman tarama yöntemi) olarak ifade edilmektedir. Doküman tarama, geçmişteki olguların anında iz bıraktığı resim, plak, ses ve resim, araç-gereç, bina, heykel gibi kalıntıları belirli bir çerçeve içerisinde ve birbirleriyle ilişkilendirerek olgular hakkında sonradan yazılmış ve çizilmiş her türlü mektup, rapor, kitap, ansiklopedi, resmi ve özel yazı ve istatistikler, tutanak, anı, yaşam öyküsü vb. çalışmaların sistemli bir şekilde incelenmesidir.Stratejik planlama ile ilgili düzenlenen kanun, yönetmelik, tebliğ vb. düzenlemeler ile Kalkınma Bakanlığı(DPT)tarafından hazırlanan kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu ve kalkınma planları gibi kaynaklara elektronik ortamdan ulaşılmıştır.

4.3. Verilerin Analizi

Kastamonu Belediyesi Stratejik planı bölümleri araştırmacı tarafından tek tek incelenerek görülen eksiklikler belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplama tekniklerinden birisi olan doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Buradan elde edilen veriler, bilgiler araştırmanın ikincil verilerini oluşturmaktadır. Birincil veriler ise, tarafımca araştırılan Kastamonu Belediyesi stratejik planına ilişkindir. Ayrıca Kastamonu Belediyesi'nin 2015-2019 yılları arasını kapsan stratejik planın hazırlama sürecine, araştırmacının da katılması dolayısıyla oluşturulan stratejik planın yakından gözlenmesi mümkün olmuştur.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Kastamonu Belediyesine ait 2015-2019 yılları arasını kapsayan stratejik planı, doksan iki sayfadan oluşmaktadır. Stratejik planda, uygulanacak yöntem, yasal dayanak ve stratejik planlama modeli belirlendikten sonra Kastamonu ili hakkında

genel bilgiler verilmiştir. Stratejik plan hazırlama ekibi tarafından dış çevre analizi, iç çevre analizi, paydaş analizi ve GZFT analizi çalışmaları yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar göz önünde bulundurularak Kastamonu Belediyesi'nin misyonu, vizyonu ve ilkeleri belirlenmiştir. Kastamonu Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında 15 adet stratejik amaç ve 31 adet stratejik hedef tespit edilmiştir. Ayrıca her bir amaç ve hedefe yönelik birim faaliyet/proje, gösterge/ performans, gerçekleşme zamanları ve maliyetleri ayrıntılı bir şekilde tablolar halinde gösterilmiştir.

Kastamonu Belediyesi'nin stratejik planı, stratejik plan hazırlama mevzuatı açısından incelenmiş olup belirlenen hususlar aşağıda sunulmuştur.

5.1. Yasal Dayanak

Yasal çerçeve içerisinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve konu ile ilgili yönetmelik, tebliğ, kılavuz vb. düzenlemeler kapsamında materyaller değerlendirilmiştir.

5.2. Mevcut Durum Değerlendirilmesi

Kastamonu Belediyesine ait 2015-2019 yılları arası için hazırlanan stratejik planın mevcut durum değerlendirmesi bölümü incelenmiştir. Durum analizi bölümü içerisinde yer alan tarihçe kısmının kapsamlı ve yeterli bilgi ile oluşturulduğu görülmüştür. Özellikle milli mücadele yıllarında büyük öneme sahip Kastamonu ilinin tarihi daha sonra belediyenin tarihi ve geçirdiği önemli aşamalara yer verilmiştir.Ayrıca planın da, iyi anlaşılmasına olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür.

6.3. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi bölümünde, öncelikle Kastamonu'nun coğrafi duruma yer verilmiştir. Coğrafi konum olarak Kastamonu ili Batı Karadeniz bölgesinde 41 derece 21' kuzey enlemi ile 33 derece 46' doğu boylamları arasında yer almaktadır. Deniz seviyesinden yüksekliği 775 metre, yüzölçümü ise 13.108,1 km2dir. Kastamonu ilinin coğrafi durumu ile ilgili olarak kuzeyinde uzanan Küre Dağları, güneyinde uzanan Ilgaz Dağları arasında engebeli ve dağlık bir bölgede yer alması

ile birlikte ilin yüzölçümünün %74,6'sının orman örtüsü ile kaplı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca 170 km uzunluğunda kıyı şeridinin bulunduğu ifade edilmiştir.

İkinci olarak, Kastamonu ilinin demografik yapısını yer verilmiştir. Kastamonu'nun 2015 yılına göre nüfusu toplam 372.633'dür. Toplam nüfusun 184.585'i erkek 188.048'inin kadın olduğu görülmektedir. TÜİK verilerine göre 2016 yılı toplam nüfusu 376.945 olarak açıklanmıştır. Ayrıca yıllara göre nüfus dağılımı, il ve ilçe merkezlerinin yıllara göre değişimi ve genel nüfus yoğunluğu ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Burada en çok Kastamonu İli'nin nüfus artışının yıllara göre artma yönünde olduğu ve Kastamonu nüfusunun %61'lik kısmının il ve ilçe merkezlerinde, %39'luk kısmının ise köylerde yaşadığı dikkat çekmektedir.

Tarımsal yapıyla ilgili olarak; Kastamonu ili arazilerinin % 59'unun ormanlık ve fundalık olması, kışların uzun ve sert geçmesi, arazi yapısının engebeli olması, birinci sınıf tarım arazisinin az olması, sulama imkânlarının yetersiz olması nedeniyle bitkisel üretimde çeşitliliğin azlığından bahsedilmiştir. Ayrıca, üretimi yapılan tarımsal ürünlerden kesme çiçek, yem bitkileri ve sarımsak ile birlikte tarımsal desteklemelerden bahsedilmiştir.Şehirde bulunan şeker fabrikası ile çok ciddi şeker pancarıüretimi bununla birlikte, patates üretimi ve sahil bölgelerinde kivi üretimi gerçekleştirilmektedir. Kastamonu ili tarımsal açıdan diğer bölgelere göre daha dezavantajlı konumda olmasına rağmen tarımsal çeşitlilik açısından fazla bir bilgiye yer verilmediği görülmüştür. Ayrıca ormanlık alanların, meraların ve yem bitkisi üretiminin fazlalığından bahsedilmesine rağmen hayvancılıkla ile ilgili bilgi verilmediği görülmektedir.

Kastamonu'nun sanayi potansiyeline bakıldığında birinci sırada ahşap ve ahşap ürünlerine dayalı sanayi kollarının bulunduğu görülmektedir.Tükiye'de ilk ve tek olan ahşap fuarı Kastamonu ilinde 2012'den beri düzenlenmekte olduğuna değinilmiş fakat Türkiye'de ve Dünya'da söz sahibi olan ahşap işleme fabrikaları "Kastamonu entegre ve sfc"'ye değinilmemiştir. İl içerisinde küçük ve orta ölçekli imalat ve hizmet sanayisinin bulunduğuna ve toplam 3 adet organize sanayisinin bulunduğuna değinilmiştir.

Tarihi binlerce yıl öncesine dayanan önemli uygarlıklar merkezi olan ve kültür kentiolarak gelişen Kastamonu; tarihsel ve arkeolojik bakımdan ne kadar zengin olduğu ayrıntılı bir şekilde anlatılmış, özellikle de dinsel turizm üzerinde durulmuştur.

Karayolu, denizyolu, havayolu vb. gibi ulaşım imkanlarının çeşitliliğinden ayrıntılı bir şekilde bahsedilmesine rağmen demiryolu taşımacılığının olmadığının üzerinde durulmuştur. Ayrıca Karabük, Çankırı ve Samsun olmak üzere üç noktadan yaklaşan demir yolunun ileride Kastamonu'ya da geleceğinden bahsedilmektedir.

İlin ekonomik ve ticari yapısına ilişkin istatistiki bilgiler ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, ilde bulunan sermaye şirketlerinin, kooperatiflerin, ihracatçı firmaların, ithalatı yapılan ürünler ile birlikte maden rezervlerine ait sayısal veriler tablolar halinde gösterilmiştir. Maden rezervlerine ait tabloda bakır madeni bakımından sahip olduğu zengin rezervler göze çarpmaktadır. Yine ithalatı ve ihracatı yapılan ürünler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Fakat tablo verilerinin güncel olmadığı 2013 yılına ait veriler olduğu gözlemlenmiştir.

Dış çevre analizinin son kısmında eğitim yapısına ilişkin bilgiler verilmiştir. Okuma-yazma oranlarını gösteren tablo ile ilde bulunan eğitim kurumlarının sayısını gösteren tablo incelenmiş, İlin okuma-yazma oranının Türkiye ortalamasının altında olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 18: Kastamonu İli Okuma-Yazma Oranları (Kastamonu Belediyesi, 2015-2019)

ÖĞRETİM YILI	OKUMA YAZMA ORANI			AÇILAN OKUMA YAZMA KURSU SAYISI	KURSİ-YER SAYISI	BAŞARILI KURSİYER SAYISI
	ERKEK	KADIN	TOPLAM			
2010-2011	%92.80	%81.26	%86.96	86	878	719
2011-2012	%94.92	%84.70	%89.74	86	686	575
2012-2013	%95.36	%85.65	%90.42	150	2397	1348
2013-2014	%95.84	%86.75	%91.25	199	2587	2461
2013-2014 TÜRKİYE ORTALAMASI	%96.16	%91.15	%93.66			
KAYNAK:TÜİK 2014 VERİLERİ						

5.4. İç Çevre Analizi

Belediye içerisindeki örgütlenmenin hiyerarşik yapısı örgüt şeması ile gösterilmiş, 5393 sayılı Belediye Kanununa göre belediyelerin görev ve yetkileri ayrıntılı bir şekilde açıklaması yapılmıştır.

Belediyenin insan kaynakları bölümü ile ilgili tabloların oldukça kapsamlı hazırlandığı görülmüştür. Personelin öğrenim durumuna göre dağılımında % 38'lik bir oranla lise düzeyindeki öğrenimin yüksekliği göze çarpmaktadır. Ayrıca cinsiyete göre dağlımda,%90'lık bir oranla erkek personelin ağırlığı bir hayli hissedilmektedir.

Belediyenin sahip olduğu taşınır ve taşınmaz mallar tablolar halinde ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş; ayrıca Belediyenin sahip olduğu teknolojik alt yapı ile ilgili bilgilerin yeterli olduğu görülmüştür.

Kastamonu Belediyesinin yıllara göre (2010-2015) bütçe verileri düzenlenmiş, 2010 ve 2012 yıllarında bütçe gelirlerinin bütçe giderlerinden fazla verdiği ve bütçe dönemini olumlu kapattığı görülmüş, bütçe giderlerinin dağılım tablosu incelendiğinde sermaye giderlerinin diğer gider kalemlerine göre fazla olduğu görülmüş buradan da yatırım yapan bir belediye olduğu sonucuna ulaşabiliriz.

2014-2018 yılları arasını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı ile belediyelere verilen görevler maddeler halinde verilmiş ve kalkınma planına paralel bir stratejik plan hazırlanmaya çalışıldığı görülmektedir.

5.5. Paydaş Analizi

Paydaş analizi ile kuruluşun etkileşim alanı içerisinde olan kişi, kurum, stk vb. tarafların görüşlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama imkanını artıracaktır. Bununla birlikte kurum ya da kuruluşun hizmetlerinden yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi sayesinde kurum hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi sağlanacaktır. Bu nedenle katılımcılığın sağlanması ve paydaş analizinin yapılması büyük önem taşımaktadır.

Paydaşların görüş, öneri, tavsiye ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve planın uygulanma olanağının artması amaçlanmış ve bu doğrultuda paydaş görüşlerinin alınabilmesi için yazışmalar yapılmıştır. Paydaşlardan Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı hakkında tespit, görüş ve öneriler istenilmiş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Ayrıca, stratejik planın hazırlık sürecinde belediyenin internet sayfasında (www.kastamonu.bel.tr) sanal anket yapılarak değerlendirilmiştir. Paydaş olarak ; Kamu Kurumları, Sivil toplum Kuruluşları ve Meslek Teşekkülleri belirlenmiştir. (Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: 41)

Paydaş analizi ile ilgili bölümlerin eksik olduğu tespit edilmiştir. Paydaşların kimler olduğunun listesi verilmiş fakat Kamu Kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları, Meslek Teşekkülleri olarak sınırlandırılmıştır. Örneğin; tarımsal örgütlere, birliklere, kooperatiflere yer verilmediği görülmektedir. Ayrıca paydaş görüşlerinin neler olduğuna dair bir ek bulunmamaktadır.

Tablo19: Kastamonu Belediye Başkanlığı Paydaş Analizi Listesi(Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: s.48-50)

KASTAMONU BELEDİYE BAŞKANLIĞI PAYDAŞ LİSTESİ	
Bölgemizdeki Halk;	
İlimizde İkamet Edenler	Müşteriler (Yararlanıcılar)
İlimizi Çeşitli Amaçlarla Ziyaret Edenler	Müşteriler (Yararlanıcılar)
Belediyemiz;	
Üst Yönetim	İç Paydaş
Belediye Meclisi	İç Paydaş
Belediye Encümeni	İç Paydaş
Diğer Belediye Yöneticileri	İç Paydaş
Belediye Personeli	İç Paydaş
Kurum, Kuruluş ve STK'lar	
Valilik	Dış Paydaş
Garnizon ve Jandarma Bölge Komutanlığı	Dış Paydaş
Baro Başkanlığı	Dış Paydaş
Kastamonu Üniversitesi	Dış Paydaş
Defterdarlık	Dış Paydaş
İl Özel İdare Müdürlüğü	Dış Paydaş
Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü	Dış Paydaş
İl Emniyet Müdürlüğü	Dış Paydaş
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş
TUİK	Dış Paydaş
İl Müftülüğü	Dış Paydaş
Gençlik Spor İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
Karayolları 15. Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş
İller Bankası 18. Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş
Çevre Şehircilik Müdürlüğü	Dış Paydaş

Tapu ve Kadastro 19. Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş
Kadastro Müdürlüğü	Dış Paydaş
Tapu Sicil Müdürlüğü	Dış Paydaş
İl Sağlık Müdürlüğü	Dış Paydaş
İl Halk Sağlığı Müdürlüğü	Dış Paydaş
İl Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliği	Dış Paydaş
PTT Başmüdürlüğü	Dış Paydaş
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
İşkur İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
SGK İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
Ticaret İl Müdürlüğü	Dış Paydaş
DSİ 23. Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş
ENERJİSA İşletme Müdürlüğü	Dış Paydaş
İl Kültür Turizm Müdürlüğü	Dış Paydaş
Orman Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş
Çevre ve Orman Müdürlüğü	Dış Paydaş
Kastamonu Gazetesi	Dış Paydaş
Nasrullah Gazetesi	Dış Paydaş
Sözcü Gazetesi	Dış Paydaş
Açıksöz Gazetesi	Dış Paydaş
Doğrusöz Gazetesi	Dış Paydaş
Kastamonu 105 FM	Dış Paydaş
Radyo Bir-İnci	Dış Paydaş
Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığı	Dış Paydaş
Yol-İş 1 No'lu Şube Başkanlığı	Dış Paydaş
Yol-İş 2 no'lu Şube Başkanlığı	Dış Paydaş
Şeker iş Sendikası Başkanlığı	Dış Paydaş
Orman-iş Sendika Başkanlığı	Dış Paydaş
Kastamonu Ticaret Borsası Başkanlığı	Dış Paydaş
Kastamonu Kalkınma Vakfı	Dış Paydaş

Ziraat Odası Başkanlığı	Dış Paydaş
Şoförler ve Otomobilciler Odası Başkanlığı	Dış Paydaş
SMMM Odası Başkanlığı	Dış Paydaş
Esnaf Kefalet Kooperatifi Başkanlığı	Dış Paydaş
Esnaf Kredi Kefalet Kooperatifi Başkanlığı	Dış Paydaş
Tabipler Odası	Dış Paydaş
Eczacılar Odası	Dış Paydaş
Mimarlar Odası	Dış Paydaş
Veteriner Hekimler Odası	Dış Paydaş
Çekül İl Temsilciliği	Dış Paydaş
Türkiye Sakatlar Derneği Şubesi	Dış Paydaş
Türkiye Harp Malulü Gaziler ve Şehitler Derneği	Dış Paydaş
Türkiye Muharip Gaziler Derneği	Dış Paydaş
Yardımseverler Derneği	Dış Paydaş
Üniversiteli Kadınlar Derneği	Dış Paydaş
Türkiye Muhtarlar Derneği	Dış Paydaş
Tüketiciyi Koruma Derneği	Dış Paydaş
İnsan Hakları Derneği	Dış Paydaş
Kimsesiz Çocukları Koruma Derneği	Dış Paydaş

5.6. G.Z.F.T Analizi

G.Z.F.T. analizi yöntemi ile Kuruluşun iç ve dış çevresini etkileyen etkenleri tespit ederek, güçlü yönlerinden ve fırsatlardan yararlanması, zayıf yönleri ile tehditleri görerek, zararı en aza indirmesi ve gereken önlemleri alması amaçlanır.

Kastamonu Belediyesinin GZFT analizi bölümüne baktığımızda Kurumun güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit olarak gördüğü etkenleri sıraladığını görmekteyiz.
Stratejik amaç ve hedefler belirlenirken GZFT analizindeki hususların dikkate alınarak hazırlandığı görülmektedir.

Kastamonu Belediyesinin güçlü yönlerine baktığımızda ayrıntılı bir şekilde sıralandığını, özelliklede teknik altyapının üst seviyede olduğunu görmekteyiz.(Kastamonu Belediyesi 2015-2019: 51)

- Kurumun köklü geçmişe sahip olması,
- Halihazır harita çalışmasının tamamlanmış olması,
- Plan ve kadastral paftaların sayısal ortamda bulunması,
- Yeni imar alanlarında imar uygulamalarının yapılıyor olması,
- Altyapı envanterinin sayısal ortamda hazırlanmış olması,
- Belediye hizmet birimlerinin bir arada olması,
- Su depolarının yeterli olması,
- İmar uygulamalarında gelinen seviye,
- Kurumun maddi varlık yapısı,
- Bürokrasi ve kırtasiyenin düşük düzeyde olması,
- Ulusal ve yerel gelişmeleri izleme,
- Uluslararası, ulusal ve yerel yönetimle ilgili birliklere üyelik,
- Makine parkının iyi düzeyde olması,
- Yapım ve hizmet işlerinin özelleştirilmiş olması,
- Stratejik planlama ve performans plan çalışmalarının yapılıyor olması,
- Kurum içi iletişim ve karar alma mekanizmasının hızlı işliyor olması,
- Kurum içi ve dışı eğitim seminerlerine katılımın yüksek olması,
- Çalışanların genel memnuniyeti,
- Kültürel faaliyetlerin yapılması,
- Adres bilgi sisteminin olması, numaratajın yapılmış olması,
- Belediye hizmet binalarının yeterli sayı ve kapasitede olması,
- Personelin eğitim faaliyetlerine ağırlık veriliyor olması,
- Katı atık bertaraf tesisinin faaliyete geçmiş olması,
- Atık su arıtma tesisinin kamulaştırma ve proje çalışmasının yapılmış olması,
- Bilgisayar ve otomasyon sistemlerine erken geçilmiş ve halen kullanılıyor olması,
- Koruma imar planı kapsamında revize imar planının yapılıyor olması,
- Asfalt plentinin (sıcak bitüm ile değişik boyutlarda sınıflandırılmış agreganın bir mikserde karıştırılarak serime hazır hale getirildiği tesis) kurulmuş ve yolların büyük oranda asfaltlanmış olması,(Wikipedia, 2018)
- İş sağlığı ve güvenliği biriminin kurulmuş ve çalışmalarının başlatılmış olması.

Kastamonu Belediyesinin zayıf yönlerini incelediğimizde şehrin tarihi ve kültürel bir geçmişe sahip olması sebebiyle özellikle altyapı çalışmalarının güçlüğü ile bir takım sosyo kültürel ve spor tesis alanlarının yetersiz olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşın, eski yerleşim alanları ile tarihi dokunun yoğun olmasının şehirler açısından bir zenginlik olduğu unutulmamalıdır.

Kastamonu Belediyesinin zayıf yönleri; (Kastamonu Belediyesi Stratejik plan 2015-2019:s.52)

- Eski yerleşim alanı olması ve tarihi dokunun yoğunluğu nedeniyle şehir merkezinde altyapı çalışmasının zor olması,
- Yeterli otopark alanının oluşturulamaması,
- Kültürel tesisler ile spor tesislerinin yetersiz olması,
- Kurum içi sosyal etkinliklerin az olması,
- Kurum faaliyetlerinin yeterli düzeyde tanıtılamaması,
- Süreç yönetimindeki yetersizlikler,
- Atık su arıtma tesisinin yapılamamış olması.

Kastamonu Belediyesinin fırsat olarak gördüğü tarihi, kültürel dokuya sahip olması ile birlikte doğa, inanç, yaz-kış turizm potansiyelinin yüksekliği üzerinde durmaktadır. Ayrıca sahip olduğu üniversitenin her geçen gün büyümekte ve gelişmekte olması üstünlük olarak göze çarpmaktadır.

Kastamonu Belediyesinin fırsatları şu şekilde sıralanmıştır.

- Eski tarihi dokuya sahip oluşu, turizm yönünden gelişmeye müsait olması,
- Doğa, inanç, kültür, kış turizmi yönünden zengin kaynaklara sahip olması,
- Üniversitenin kurulmuş ve gelişmekte olması,
- Kalkınmada birinci derecede öncelikli olması,
- Doğalgaz yatırım programının büyük oranda tamamlanmış olması,
- Toplu konut alanlarının mevcudiyeti,
- Konutlaşmaya müsait alanların olması,
- Hizmet alan halkın çalışmalardan hoşnut olması,
- Genç nüfus yapısı ve şehir merkezinin nüfus artışı,
- AB ve diğer fonlardan yararlanabilme imkanının oluşu,

- Belediyenin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları payın parasal miktar olarak artmış olması.

Kastamonu Belediyesinin tehdit olarak gördüğü etkenlere baktığımızda, Kastamonu ilinin iklim, demografik ve coğrafi yapısından kaynaklı sorunların başı çektiği ve gelişim alanının kısıtlı olduğu tehdit olarak görülmüştür. Buna karşın şehrin coğrafi yapısına uygun gelişim alanları tercih edildiği takdirde bu bir tehdit olmadığı tam tersine üstünlük olduğu görülecektir.

Son olarak, Kastamonu Belediyesine ait tehditler şu şekilde sıralanmıştır.

- Sanayi yatırımlarının az olması,
- İlimizin coğrafi yapısından dolayı gelişim alanının kısıtlı olması,
- Diğer ilçe ve köylerden şehir merkezine göç,
- Şehir merkezi yollarının dar ve düzensiz oluşu,
- Yüksek kapasiteli ve nitelikli konaklama merkezlerinin yetersiz oluşu,
- İl nüfusunun genel olarak eğitim ve gelir seviyesi düşüklüğü,
- İlin genç nüfus yapısına karşılık işsizlik ve eğitim düzeyinin yetersiz olması,
- Kış aylarının uzun ve sert geçmesi,
- Devlet ihale sistemindeki uyumsuzluklar ve sistemin ağır işleyişi,
- Yapılacak yeni yatırım ve hizmetlerin işleyişinde kurumlar arası koordinasyonun sistemli olmaması,
- Kamuya ait sağlık kuruluşlarının yetersiz oluşu,
- Belediyemiz dışındaki altyapı kurumlarının yatırım programlarında eşgüdüm olmaması,
- Üniversiteye öğrenci yerleştirme oranının düşük olması,
- Trafik yoğunluğunun artması,
- Doğal afetlerin tahribatlarını en aza indirici tedbirlerin alınmamış olması,
- Çarpık kentleşmenin imar aflarıyla desteklenmiş olması.

6.7. Misyon, Vizyon ve İlkeler

Kastamonu Belediyesinin misyon bildirgesi “Kentsel gelişim ve halkın yaşam kalitesini sürekli arttırarak dünya standartlarına ulaştırmak” olarak ifade edilmiş ve misyon bildirgesi ile nelerin amaçlandığı stratejik planda sunulmuştur. Sonuç ifadesi

olarak; “Şehir halkının her alanda mutluluğunu ve refahını sağlamak, Kastamonu Belediyesinin varlık sebebidir.” denilmiştir.(Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: 54)

Kalkınma Bakanlığı’nın (DPT) hazırlamış olduğu Stratejik plan kılavuzunda yer alan özelliklerle kıyaslandığında misyon bildiriminin kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramı olmadığı görülmektedir.

Kastamonu Belediyesinin vizyon bildirgesi “Planlı, programlı, adil, şeffaf, verimli ve üretken hizmet anlayışıyla tüm belediyeler içinde örnek ve lider konumda bir belediye olmak” olarak ifade edilmiş ve vizyon bildirgesi ile Kastamonu Belediyesi, “Dünyada lider ülke Türkiye, Türkiye’de lider kent Kastamonu” hedefine ulaşmak için tüm hizmetlerinde öncü, verimli, kaliteli, kendini yenileyen bir belediye olma anlayışını benimsemiş, bu anlayışla belediyecilikte örnek olmayı amaçlamıştır.” (Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: 55)

Kalkınma Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu Stratejik plan kılavuzunda yer alan özelliklerle kıyaslandığında vizyon bildirimi ile neler yapmak istediğinin güçlü bir anlatımı olmadığı görülmüştür.

Kastamonu Belediyesi, hizmet standartlarını belirlerken aşağıdaki temel ilkelere bağlı kalacağını belirtmiş ve şu şekilde sıralamıştır. (Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: 55)

- Kararlarında ve uygulamalarında açık belediyecilik anlayışı,
- İnsan hakları çerçevesinde sosyal belediyecilik,
- İhtiyaca uygun prensibinden hareketle etkin ve verimli belediyecilik,
- Uygulama ve karar almada hukuka uygun belediyecilik,
- Teknolojiye ayak uydurabilen yenilikçi belediyecilik,
- Halkımızın her şeyin en iyisine layık olduğu düşüncesi ile halkın mutluluğunu esas alan kaliteli belediyecilik,
- Hizmet etmede üretken ve çalışkan belediyecilik.

Kalkınma Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu Stratejik plan kılavuzunda yer alan özelliklerle kıyaslandığında temel değerlerin yeterli olduğu görülmüştür. Fakat

yazılan ilkelerin ne kadarın uygulandığına ve geri dönüşlerine ilişkin bir ölçüm bulunmamaktadır.

6.8. Stratejik Amaç, Hedefler ve Maliyetlendirme

Kastamonu Belediyesininstratejik planı onbeş adet stratejik amaçtan oluşmak olup, aşağıdaki şekilde sunulmuştur.(Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: 56-87)

- Katılımcı yönetim,
- Kent ekonomisinin iyileştirilmesi,
- Ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanılması,
- Belediyenin mali yapısının güçlendirilmesi,
- İnsan kaynaklarının iyileştirilmesi,
- Altyapı çalışmaları,
- Bölge ıslah ve imar çalışmaları,
- Sosyal belediyecilik,
- Kurumsal yönetim ve kurumsal iletişimin geliştirilmesi,
- Ulaşım,
- Kültürel faaliyetler,
- Bilişim teknolojileri,
- Eğitim,
- Kentlilik ve çevre bilinci,
- Vizyon projeler.

Stratejik amaçlar, kurumların ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal olarak ifade edilmesidir. Ayrıca ulaşılmak istenilen sonuçların açık bir şekilde ifade edilmesi ve belirli bir zaman dilimini kapsaması gerekmektedir. Kastamonu Belediyesine ait stratejik plana bakıldığında; stratejik amaçların kapsadığı zaman dilimi belirtilmediğigibi ulaşılmak istenilen sonuçları açık bir şekilde ifade edilmediği de görülmektedir.

Kastamonu Belediyesine ait 15 adet stratejik amacı gerçekleştirmek amacıyla 31 adet stratejik hedef belirlenmiş olup, aşağıdaki şekilde sunulmuştur. (Kastamonu Belediyesi, 2015-2019: 56-87)

- Encümen ve Meclis çalışmalarını yürütmek,
- Belediyeye ait toptancı hali ve pazar yerlerinde halkın kaliteli, güvenli ve rahat bir ortamda alışveriş yapabilmelerini sağlamak ve sebze ve meyvedeki kayıt dışılığını engellemek,
- Kastamonu Belediyesi personel ve iş verimliliğini artırmak,
- Etkinlik, hesap verilebilirlik ve saydamlık ilkeleri çerçevesinde; belediye gelirlerini artırıcı çalışmalar ile mali kaynaklarımızı varlıklarımızı sürdürülebilir hizmet anlayışı ile uyumlu bir şekilde yönetmek,
- 5018 sayılı yasa ile öngörülen stratejik yönetim anlayışı uygulamalarını yaygınlaştırmak,
- Etkin ve verimli hizmet sunmaya yönelik, şeffaf, katılımcı ve bütünlük anlayışı içinde hareket eden insan kaynakları sistemi oluşturmak,
- Sağlıklı ve kesintisiz içme suyu temin etmek,
- Atık suları çevreye zarar vermeden bertaraf etmek,
- Sel ve taşkınları önlemek,
- Kentin değişik bölgelerinde imar programı kapsamında bulunan gayrimenkul alımları, istimlak işlemleri ve belediye hizmetleri için kiralama işlemleri yapmak,
- Kastamonu'nun kentsel gelişimini imar planları, plan notları ve ilgili mevzuat ile günün gerekleri doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Belediye sınırları içerisinde yaşayan dezavantajlı bireylere yaşam kalitelerini yükseltecek hizmetler sunmak sosyal güçsüzleri desteklemek,
- Elektronik ortamda veya diğer yollardan gelen talepleri en kısa zamanda çözüme kavuşturulması ve cenaze ve defin hizmetlerinin en kısa sürede tamamlanması,
- Çevre duyarlılığını destekleyen programlar gerçekleştirmek ve uygulamak, kent estetiğine katkı yaratan uygulamaları üst düzey paydaş memnuniyeti sağlamak üzere gerçekleştirmek,
- Halkımızın, esenlik, refah, düzen ve huzurunu artırmak amacıyla etkin çalışmaları yapmak, Belediyemiz sınırları dahilindeki ruhsatsız faaliyet gösteren tüm işyerlerini mevzuata uygun hale getirmek, denetlenen ve denetlenebilir iş yeri sağlamak,
- Kurumsal karar verme sürecini etkin yöneterek belediye adına her türlü evrağın giriş ve çıkış işlemlerini takip etmek,

- Belediye faaliyetlerinin hukuka uygun ve belirlenen ölçütlere uyumlu bir şekilde yürütülmesi amacıyla yasal mevzuat çerçevesinde şeffaflık ve tarafsızlık ilkeleri gözetilerek denetlemek ve gerekli işlemleri yapmak,
- Mevcut ulaşım sistemini ve trafik akışını rahatlatmak, yayaların ve araçların trafik güvenliği için gerekli önlemleri almak,
- Kentimiz ve vatandaşlarımızın kültürel, sosyal ve sanatsal yönden gelişmelerine katkıda bulunmak, kurumun imajını güçlendirmek için hedef kitle ile sürekli iletişim halinde olarak basın yayın ve halkla ilişkiler alanında çalışmalar yapmak,
- Gençlerin yetişme ve gelişmelerini sağlamak, kötü alışkanlıklardan korumak, sporun kitlelere yayılmasını teşvik etmek ve vatandaşlarımızın standartlara uygun alanlarda spor yapmasını sağlamak,
- Teknoloji kullanım oranını artırmak,
- Geri dönüşüm çalışmalarına öncelik verilerek çevrenin korunması açısından yönetimi diğer atıklardan ayrı bir süreç gerektiren özellikteki atıkların kaynağında ayrı toplanmasını yaygınlaştırmak, sürdürülebilir bir atık yönetiminin belirlenmesi,
- Su kullanım kültürünün ve bilicinin geliştirilmesi,
- Kişi başına düşen aktif yeşil alanın artırılması, fonksiyonel kullanımının temini, geliştirilmesi ve korunması,
- Sağlık ve kontrollü hayvan popülasyonu oluşturmak, çevre ve halk sağlığı açısından hayvansal kaynaklı riskleri azaltmak,
- Çevre kirliliğini azaltarak sağlıklı ve temiz bir kent oluşturmak,
- Çevre konusunda halkın duyarlılığının artırılması,
- Yol ve kaldırım düzenleme çalışmaları yaparak yollarda kaliteyi, güveni ve konforu sağlamak,
- Sanat yapıları çalışmaları yaparak mahalle ve sokaklarda güveni ve konforu sağlamak,
- Belediyemiz sınırlarında bulunan eğitim ve sağlık kurumları ile dini, sosyal ve hizmet tesislerine hizmet vermek,
- Tarihi dokunun ve kültürel varlıkların korunarak geleceğe taşınmasına yönelik çalışmalar yapmak.

Stratejik hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik belirli ve ölçülebilir nitelikte alt amaçlardır. Hedefler belirli bir zaman dilimi içinde miktar, maliyet ve

zaman gibi kavramlar cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Ayrıca anlaşılır ve sonuç odaklı olmalıdır.

Kastamonu Belediyesine ait hedefleri incelediğimizde yeterince anlaşılır olmadığı, belirli bir zamanı kapsamadığı, miktar, maliyet ve zaman cinsinden ifade edilmediği görülmektedir.

Kastamonu Belediyesine ait stratejik planın maliyetlendirme bölümüne bakıldığında; stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda belediye içindeki her bir birim için tablolar halinde faaliyet/proje adı, gösterge/performans, dönem, hedef(adet/miktar) ve maliyetlere yer verilmiştir. Hazırlanan tabloların ayrıntılı olduğu ve stratejik planın uygulanabilirliği açısından yeterli olduğu görülmektedir.

5.9. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme bölümüne stratejik planda yer verildiği görülmektedir. Planda yıllık olarak performans programı hazırlanacağı yıllık değerlendirmeye tabi tutulacağı ve değerlendirme sonuçlarının rapor halinde açıklanacağı belirtilmiştir. Ancak, uygulamada yapılan çalışmalar ile ilgili herhangi bir veri ya da bilgi bulunmamaktadır. Ayrıca yapılan plan revizyonlarına ilişkin herhangi bir belge bulunamamıştır.

İzleme ve değerlendirme bölümünde “Bu çerçevede gerekli veriler sürekli güncellenecek ve belirli yöntemler kullanılarak analiz edilecektir. Bilgi ve verilerin toplanması amacıyla düzenli olarak yapılan gözlem ve ölçümlerin yanı sıra anket, yüz yüze görüşme, arşiv çalışması, fayda – maliyet ve maliyet – etkinlik analizlerinden yararlanılacaktır”. Denilmesine rağmen yapılan çalışmalara ile ilgili herhangi bir bilgi ya da belgeye ulaşılamamıştır.

Buna göre, yürürlükte bulunan stratejik planın başarılı mı? Ya da Başarısız mı? Olduğu konusunda bizlere veriler sağlayacak izleme değerlendirme bölümü ile ilgili çalışmaların aksatılmadan, düzenli olarak yapılması gerekir. Ayrıca izleme değerlendirme temel sorumluluk üst yöneticide olup, ilgili yönetmelik hükümleri uyarınca belirli zaman aralıklarında aksatılmadan yürütülmelidir.

5.10. Belediyelerde Stratejik Planlama Mevzuatına İlişkin Eksiklikler ve Çözüm Önerileri

- 5018 sayılı KMYKK ile mevzuatımıza giren stratejik planlama; kanunun uygulama yönetmeliği ve Kalkınma Bakanlığı (DPT) tarafından hazırlanan yönetmelik ve kılavuz ile belediyelerde uygulanmaya başlanmıştır. Fakat hazırlan kılavuz ve yönetmelik 2006 tarihli olup, bunlara ilişkin güncelleme tam 12 yıl sonra 26/02/2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak 3'üncü sürüm kılavuz ve yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Bu nedenle stratejik planın önemi tam anlaşılamamış ve anlatılamamıştır. Stratejik planlamaya ilişkin yönetmelikler ve kılavuzlar Başta Kalkınma Bakanlığı (DPT) ve ilgi bakanlıklar olmak üzere belirli aralıklarla ele alınmalı ve gerekli güncellemeler yapılmalıdır.
- Stratejik planlama mevzuatımıza 5018 KMYKK ve 2006 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan kılavuz ile girmiş olmasına rağmen Sayıştay mevzuatına 2011 yılındaki düzenleme ile girmiş, 2014 yılında hazırlanan performans denetim rehberi ile de stratejik planın denetim standartları belirlenmiştir. Bununla birlikte, kurumların teftiş kurullarınca ve iç denetim birimlerince stratejik planların belirli aralıklarla denetlemesinin ve kurum üst yöneticilerine rapor hazırlamasının yolu açılmalıdır.
- Kurumlardaki üst yöneticiler tarafından stratejik planlamaya gereken önemin verilmemesi ve yasal zorunluluk gözüyle bakılması nedeniyle stratejik plan-bütçe-faaliyet raporu ilişkisinin kurulmasında sıkıntılar oluşmaktadır. Bu nedenle, stratejik planın kurumlar ve üst yöneticiler tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama da ortaya konan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin kurumun mevcut durumu göz önünde bulundurulmadan özensiz bir şekilde hazırlanması sonucunda kurumlardan beklenen ile gelecekte gerçekleşenlerin örtüşmemesine neden olmaktadır. Bu nedenle kurumların geleceğe yönelik gerçekçi sonuçlar alabilmesi amacıyla mevcut durum analizi, GZFT analizi, PESTLE analizive paydaş analizine gereken hassasiyeti göstermeli veriler düzgün okunmalı ve kamuoyu ile düzenli paylaşılarak otokontrol sağlanmalıdır.

- Belediyelerde Belediye Başkanının çoğunlukla bir partiyi temsil etmesi ve siyasi kaygıları olması sebebiyle parti politikaları ile stratejik planlar arasında uyumsuzluk oluşmaktadır. Bu sebeple hazırlanan planların kamu kurum ya da kuruluşlarının ulusal, bölgesel politikaları ile kalkınmaplanlarına uyumlu olması zorunluluğu getirilmeli ve denetimi sağlanmalıdır.
- Stratejik planların hazırlanması sürecinde belediyelerde konuyla ilgili alanında uzman kişilerin bulunmaması nedeniyle plan hazırlamak için kurum dışından olan danışmanlık firmalarından destek alınmaktadır. Buna göre, kurum içi personelin stratejik plan hazırlama sürecine aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, kurumda yetkin personel yok ise hizmet içi eğitimler ile bu açığın kapatılması gerekmektedir.
- 26/02/2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yeni yönetmelik ile beraber izleme ve değerlendirilmeye yönelik yeni düzenlemeler yapılmıştır. İzleme değerlendirme faaliyetleri detaylandırılmış ve çeşitlendirilmiştir. Bu sebeple yönetmelikteki hükümlerin kağıt üstünde kalmamasına, üst yöneticinin ve birim yöneticilerinin aktif şekilde sürece katılmasına ihtiyaç vardır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye Cumhuriyet'inin ilan edilmesiyle birlikte 1923 yılında İzmir'de İktisat Kongresi düzenlenmiş ve bu kongrede kabul edilen "Misak-ı İktisadi Esasları"'na göre özel sektör eliyle yürütülmesi gereken hizmetlerde dahil pek çok hizmetin kamu tarafından yürütülmesi kararlaştırılmıştır.

1929 yılında Dünya'da yaşanan büyük buhranın etkisiyle ülkemizde devletin ekonomiye müdahalesi artmış ve sanayinin canlandırılması amacıyla 1'inci beş yıllık ve 2.'nci beş yıllık sanayi kalkınma planı hazırlanmıştır. İlerleyen dönemlerde çeşitli raporlar hazırlanmış ve 2'nci Dünya Savaşı ile birlikte ülkemizde de Marshall Planı uygulanmaya başlanmıştır.

Özellikle, 1960 yılından itibaren Türkiye'de başlayan planlı dönem ile birlikte Devlet Planlama Teşkilatı oluşturulmuştur. Devlet Planlama Teşkilatı, 2011 yılında çıkarılan 641 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kalkınma Bakanlığı olarak yeniden

yapılandırılmıştır. Kalkınma Bakanlığının görevi; ekonomik, sosyal kültürel politikaların ve hedeflerin tayininde ve ekonomik politikayı ilgilendiren faaliyetlerin koordinasyonunda hükümete yardımcı olmak ve danışmanlık yapmak olarak belirlenmiştir. Başlangıçta Müsteşarlık ve Yüksek Planlama Kurulundan (YPK) oluşan Kalkınma Bakanlığı'na 1980 yılında 24 Ocak Kararları ile Para, Kredi ve Koordinasyon Kurulu (PKKK) dahil edilmiştir. 1982 Anayasasında da planlı kalkınmanın benimsenmesi ve kalkınma planlarının devlet tarafından hazırlanması hükmü getirilmiştir.(DPT, Stratejik Plan,2014-2018,s.13-14) 1960 yılında 1'inci Kalkınma Planı ile başlayan planlı dönem en son hazırlanan 10'uncu Kalkınma Planı ile halen devam etmektedir.

Dünya da kamu yönetiminde yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de Avrupa Birliği üyeliği için yapılan uyum yasaları ile birlikte kamu mali yönetiminde büyük reformlar gerçekleştirilmiştir. 26.05.1927 tarih ve 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yürürlükten kaldırılmıştır. 5018 sayılı KMYKK ile kamu yönetimi alanına giren stratejik planlama temel yönetim aracı olarak benimsenmiş ve yasal zorunluluk haline gelmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile birlikte belediyelerde yasal alt yapısı hazırlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır.

Söz konusu kanuni düzenlemeler ile birlikte; üst yönetim değişince tekrar ele alınması gereken stratejik plan ile kamunun şimdiye kadar yaptığı boş vaatlere dayalı savurganlığının önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

Stratejik planlamanın daha etkin, daha ekonomik, daha verimli olabilmesi için bir takım önerilerimiz bulunmaktadır.

- Stratejik planlama yerel yönetimlerde ve kamuda daha işlevsel hale getirilmelidir.
- Stratejik amaç ve hedeflerin daha gerçekçi ve nesnel veriler içermesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planlardaki izleme ve değerlendirme bölümlerinin daha nitelikli hale getirilmesi ve düzenli olarak paylaşılması sağlanmalıdır.

- Stratejik planlar Sayıştay denetiminin yanı sıra kurum teftiş kurulu, iç denetim birimi ve yargı denetimine de açılmalıdır. Stratejik planın uygulaması daha katı hale getirilmelidir.
- Yerel yönetimler ile birlikte kamunun stratejik plan üzerinden denetlenmesine yönelik yasal düzenlemeler getirilmelidir.
- Stratejik planlama üst yönetim ile sınırlı kalmamalı, üst yönetimden başlayıp alt kademelere doğru yayılmalıdır. Bu şekilde planın tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi sağlanacaktır.
- Yerel Yönetimler üzerindeki Merkezi İdare etkisi azaltılmalı ve Yerel Yönetimler güçlendirilmelidir.
- Yerel yönetimler stratejik plan hazırlama sürecinde ve uygulanması esasında e-Belediye uygulamalarını kullanmalıdır. Stratejik planlamanın amaçladığı ve hedeflediği hususların gerçekleştirilmesinde, e-Belediye uygulamaları sürekli canlı tutulmalıdır.
- Kurumların stratejik plan raporlarının düzenli olarak kamuoyu ile paylaşılması sağlanmalıdır.
- Kamu kaynaklarının bilinçsiz üst yöneticiler tarafından keyfi olarak harcamasının önüne geçilmesi amacıyla stratejik planlardan sapmaların engellenmesi sağlanmalıdır.
- Bakanlıkların stratejik planlama mevzuatından kaynaklanan uygulama eksikleri belediyelere yüklenmemelidir.

Sonuç olarak; Stratejik planlama ile hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek amacıyla planın uygulama alanı içerisinde bulunan kişi, kurum, stk, tarımsal örgütler, meslek odaları vb. oluşumların hepsinin sürece katılımı sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki yerel yönetimlerin en önemli varlık nedenlerinden birisi de demokrasinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesidir.

KAYNAKLAR

Aktan, C. (2006). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Ankara: Şeçkin Kitabevi.

Aşgın, S. (2006). Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi: *Türk İdare Dergisi*, s.451: 7-20.

Aşgın, S. (2006). *Kamuda Stratejik Yönetim*, Ankara: Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları.

Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi,* 42. Yıl Özel Sayı

Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning forPublicandNonprofitOrganizations, A Guide toStrengtheningandSustainingOrganizationalAchievement 3rd Edition*, Jossey-BassPublished, San Francisco.

Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:31, (Temmuz- Ağustos 2012)

Dinçer, Ö. (2013).*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım

Doğan, K. C. (2011), Kamu İdarelerinde Yönetsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği.*Türk İdare Dergisi*, Sayı:470, (Mart)

Doğan, M. (2011). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Eren, E. (2002*). Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçdemir, M. (2006). Stratejik Planlamaya İlişkin Esas ve Usuller, *Mali Kılavuz Dergisi*, Sayı:33, (Temmuz-Eylül 2006)

Narinoğlu, A. (2007).*Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Mart Matbaacılık

Sezen, S. (1999). *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama*. Ankara: TODAİE. Yayın No: 293

Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi? Engeller/Güçlükler, *Maliye Dergisi*, Sayı: 152, (Ocak- Haziran2007)

Stainer, G. A. (1969). Top Management Planning, TheMacMillanCompany, New york.

Şahin, F. (2015). Stratejik Planlamada Pilot Kuruluşların, Stratejik Planların Ölçülebilirliği, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:97, (Nisan- Haziran 2015)

Şentürk, H. (2005).*Belediyelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: İlke Yayıncılık

Toprak, KARAMAN, Z. (2006), *Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Yılmaz, K. (2003).Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, (Temmuz-Aralık)

Yıldırım, A. & ŞİMŞEK, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık

Başbakanlık Strateji Birimi.(2004), *Strateji Yaşam Rehberi*, 28/10/2017 tarihinde http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/UQ0EC+Stratejiyasamrehberi.pdf, sayfasından erişilmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatı, Kalkınma Bakanlığı. (2006), (2018)*Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 1, 2. Ve 3. sürüm*, Ankara: Kalkınma Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı.

Kamuda Stratejik Yönetim, (2018). *Düzce, Çorum, Sivas, Stratejik Planı*, 14/03/2018 tarihinde http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/g/be/kurum/Belediyeler. sayfasından erişilmiştir.

Karaarslan, E. (2012), *Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama*, 28/10/2017 tarihinde http://www.erkankaraarslan.org/wp-content/uploads/2012/10/68.2-MAHALL%C4%B0-%C4%B0DARELERDE-STRATEJ%C4%B0K-PLANLAMA.pdf. sayfasından erişilmiştir.

Mevzuat, (2017), *Kamu İdarelerinde stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,*28/10/2017 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10334&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=stratejik%20plan. sayfasından erişilmiştir.

Mevzuat, (2018*), Kamu İdarelerinde stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, 22/05/2018 tarihindehttp://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.24413&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=stratejik%20plan sayfasından erişilmiştir.

Mevzuat, (2017), *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, 28/10/2017 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf. sayfasından erişilmiştir.

Mevzuat, (2017), *5393 sayılı Belediye Kanunu*, 28/10/2017 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf. sayfasından erişilmiştir.

Mevzuat, (2017). *5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu*, 28/10/2017 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5302.pdf.sayfasından erişilmiştir.

Sayıştay Başkanlığı, (2014), *Performans Denetim Rehberi*, 28/10/2017 tarihinde https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/mevzuat/Rehberler/Performans_Denetim_Rehberi.pdf, sayfasından erişilmiştir.

Türk Dil Kurumu, (2017), *Türkçe web sözlük*, Ankara: TDK, 28/10/2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59032c400b0212.43616568. sayfasından erişilmiştir.

Wikipedia, (2018).*Web sözlük*,22/05/2018 tarihindehttps://tr.wikipedia.org/wiki/Asfalt_plentisayfasından erişilmiştir.

İÇİNDEKİLER

1.SUNUŞ

2.STRATEJİK PLANLAMA
2.1.STRATEJİK PLAN ÇALIŞMASINDA UYGULANAN YÖNTEM
2.2.YASAL DAYANAK
2.3.STRATEJİK PLAN MODELİ

3.MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ
3.1.KASTAMONU'NUN TARİHCESİ
3.1.KASTAMONU BELEDİYESİNİN TARİHCESİ
3.3.DIŞ ÇEVRE ANALİZİ
3.3.1.Coğrafi Konum
3.3.2.Demografik Yapı
3.3.3.Tarım
3.3.4.Sanayi
3.3.5.Kültür
3.3.6.Ulaşım
3.3.6.İlin Ticaret Yapısı
3.3.7.Eğitim
3.4.İÇ ÇEVRE ANALİZİ
3.4.1.Örgüt Yapısı
3.4.2. Kastamonu Belediyesinin Görev ve Yetkileri
3.4.3.İnsan Kaynakları Yapısı
3.4.4.Fiziksel Yapı
3.4.5.Teknolojik Alt Yapı
3.4.6.Mali Yapı
3.4.7.Onuncu Kalkınma Planında Belediyelere Verilen Görevler
3.5.PAYDAŞ ANALİZİ
3.6.GZFT ANALİZİ
3.6.1.Güçlü Yönler
3.6.2.Zayıf Yönler
3.6.3.Fırsatlar
3.6.4.Tehditler

4.MİSYON-VİZYON ve İLKELER
4.1.MİSYON
4.2.VİZYON
4.3.İLKELER

5.STRATEJİK AMAÇ ve HEDEFLER

6.MALİYETLENDİRME

7.İZLEME ve DEĞERLENDİRME

1.SUNUŞ

Hızla değişen ve gelen dünyamız, kurumları yeni koşullara uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Türkiye'nin ilk belediyelerinden biri olan Kastamonu Belediyesi bu değişimi algılayan ve uygulamaya koyan belediye olarak kamusal hizmetlerine başarıyla devam etmektedir.

Stratejik planlarda bu değişimin temel taşlarından birisi haline gelmiş ve dünyada artan rekabet karşısında stratejik Yönetim gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bu rekabet sadece özel sektörü değil, kamu idarelerini de değişim, dönüşüm yapmaya, iş ve işlemlerini önceden belirlediği plan ve programlar doğrultusunda yürütmeye zorlamıştır. Küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalan kamu idareleri, orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri belirlemek amacıyla Stratejik Plan çalışmalarını ortaya koymaktadır.

Dünyada yayınlaşan stratejik yönetim anlayışı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu,5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile Belediyelerde zorunlu hale gelmiştir. Kastamonu Belediyesi yasalar ile birlikte yerel yönetimlere stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmeden öncede stratejik yönetim anlayışını benimsemiştir. Bununla birlikte Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmeliğin 7. Maddesinde; "Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir" denilmektedir. Bu yönetmelikte belirtildiği üzere 2015-2019 Stratejik Planı ikince uygulama yılında iken değişen dünya koşullarına göre planın güncellenmesi gereği doğmuştur. Bu kapsamda Kastamonu Belediyesi bünyesinde komisyon oluşturularak Kastamonu halkının beklentilerine göre 2015-2019 Stratejik Planı güncellenmiştir.

Şeffaflığı ve hesap verilebilirliği, paylaşımcılığı ve hoşgörüyü çağdaş yönetimin temel bir ilkesi sayıyoruz. Kentimizin ve ülkemizin vizyonuna uygun, halkımızın beklentilerini karşılayacak amaç ve hedeflerimizle yolumuza devam ediyoruz.

"Dünyada lider ülke Türkiye, Türkiye'de lider kent Kastamonu" diyerek milli hedeflerin gerçekleşmesinde öncü bir kent olma istek ve karalılığımızı ifade eden bir vizyon tanımladık.

Sonuçta Kastamonu Belediyesi olarak, kaynaklarımızı etkin ve verimli kullanabilecek, halkımızın beklentilerini karşılayacak, hizmeti temel nokta kabul ederek hazırlamış olduğumuz stratejik planımızı sizlere sunmuş bulunuyoruz.

Planın hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarıma ve katkıda bulunan herkese teşekkür eder, bu vesile ile değerli Kastamonulu hemşerilerime sevgi ve saygılarımı sunarım.

2.STRATEJİK PLANLAMA

2.1.STRATEJİK PLAN ÇALIŞMASINDA UYGULANAN YÖNTEM

Belediyeler için stratejik plan hazırlama zorunluluğu 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 41.maddesinde yer almaktadır.Stratejik planlama artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur. Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibariyle geleceği de kapsamaktadır.Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.

Her şeyden önce stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır.Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar.

Başarılı bir stratejik plan:

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- Paydaşlararası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yönteme sahip olmalıdır.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı durağan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir.

Mahalli idareler, bir kentin ve o kentte yaşayan insanların geleceğini katılımcı yöntemlerle planlayan, ortak bir vizyonu gerçekleştirmek amacıyla alternatif maliyetleri dikkate alarak öncelikleri belirleyen ve bir kaynak planlamasını hayata geçiren, güçlü ve kurumsal yapılanmasını tamamlamış mahalli idareleri yaratan, şeffaflık, kamuoyu denetimi ve hesap verilebilirliği sağlayan iyi yönetimin temel mekanizmalarını oluşturan stratejik planlama, performans programı, bütçe ve iç kontrol çalışmalarını ciddiye almalıdır.

2.2.YASAL DAYANAK

2.2.1.5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme
Madde 9- Kamu idareleri; kalkınma planları, 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.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

(Ek fıkra: 24/7/2008-5793/30 md.) Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

2.2.2. 5393 Sayılı Belediye Kanunu

Stratejik plân ve performans programı
MADDE 41- Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir.

Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Belediye bütçesi

MADDE 61.- Belediyenin stratejik plânına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

- Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir.
- Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır.
- Bütçe dışı harcama yapılamaz.
- Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

Bütçenin hazırlanması ve kabulü

MADDE 62.- Belediye başkanı tarafından hazırlanan bütçe tasarısı eylül ayının birinci gününden önce encümene sunulur ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri Bakanlığı belediye bütçe tahminlerini konsolide eder ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca merkezi yönetim bütçe tasarısına eklenmek üzere eylül ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına bildirir. Encümen, bütçeyi inceleyerek görüşüyle birlikte kasım ayının birinci gününden önce belediye meclisine sunar.

Meclis bütçe tasarısını yılbaşından önce, aynen veya değiştirerek kabul eder. Ancak, meclis bütçe denkliğini bozacak biçimde gider artırıcı ve gelir azaltıcı değişiklikler yapamaz. Kabul edilen bütçe, malî yılbaşından itibaren yürürlüğe girer.

Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

MADDE 38./b Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

2.2.3.Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi

MADDE 7 –

(1) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(2) Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.

(3) Ayrıca;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,

ç) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

d) Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin,

stratejik planları yenilenebilir.

(4) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.
(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.

Hazırlık dönemi ve programı
MADDE 8 –
(1) Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur.
(2) Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.
(3) Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir.
a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
ç) Sorumlu birim ve kişiler,
d) Eğitim ihtiyacı,
e) Gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı.
(4) İdareler, hazırlık programını oluştururken, geçiş takviminde bulundukları yeri, beşerî kaynaklarını, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları dikkate alır.
(5) Kamu idareleri stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır.

Stratejik planların hazırlanması
MADDE 9 – (1) Hazırlık dönemini tamamlayan kamu idareleri, stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, bu Yönetmeliğe, Kılavuza ve Müsteşarlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlar.

Üst yöneticilerin sorumluluğu
MADDE 11 – (1) Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

2.3.STRATEJİK PLAN MODELİ

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütününü teşkil eder. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar .

STRATEJİK PLANLAMA MODELİ

KAVRAM	YÖNTEM	AÇIKLAMA
MEVCUT DURUM ANALİZİ	-SWOT ANALİZİ Dış Çevre Analizi İç Çevre Analizi -PAYDAŞ ANALİZİ	**NEREDEYİZ?**
MİSYON,VİZYON İLKELER	-Kuruluşun Varoluş Gerekçesi -Temel İlkeler -Arzu Edilen Gelecek	**NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?**
STRATEJİK AMAÇLAR STRATEJİK HEDEFLER	-Orta ve Uzun Vadeli Amaçlar - Somut,Spesifik,Ölçülebilir Hedefler	
(FAALİYETLER VE PROJELER) STRATEJİLER,TAKTİKLER	-Hedeflere Ulaşma Yöntemleri -İş Planları -Kaynak Planları -Bütçeleme -Maliyetlendirme	**GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ?**
PERFORMANS İZLEME,ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	-Raporlama -Performans Göstergeleri -Performans Yönetimi	**BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?**

BİRİMLERİN STRATEJİK PLANLARINI HAZIRLAMA AŞAMALARI

- Stratejik Plan Hazırlama Komisyonlarının oluşturulması.
- Birimlerin mevcut durum analizinin yapılması.
- Birimlerin vizyon,misyon,değerler ve amaçlarının saptanması.
- Bilgi formlarının doldurulması.
- Doldurulan formların birim kurulunda tartışılması.
- Birim Stratejik Raporunun hazırlanması.
- Raporun Stratejik Planlama Ekibine iletilmesi.

3.MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRMESİ

3.1.KASTAMONU'NUN TARİHCESİ

Kastamonu'nun bilinen tarihi, Hitit İmparatorluğu ile başlar. Hititlerden sonra Frigya ve Lidya Krallıklarının egemen olduğu bu topraklar M.Ö.4.y.y.'da Perslerin eline geçmiştir. M.Ö.4.y.y.'da Büyük İskender Anadolu ile birlikte Kastamonu topraklarını da Makedonya'ya katmıştır. İskender'den sonra yöreyi ele geçiren Pontus Krallığı M.Ö.1.y.y.'da Romalılar tarafından ortadan kaldırılmıştır. Uzun yıllar Roma İmparatorluğu sınırları içinde kalan Kastamonu M.S.395 yılında İmparatorluğun bölünmesiyle bütün Anadolu gibi Bizans İmparatorluğuna katılmıştır.

Prehistorik çağlardan sonra Paflagonya'da yaşayan Gaslar, Sümerlerin en eski kollarından biri olan olan Gaşka Türkleri'dir. M.Ö. 2000-1300 yılları arasında hüküm süren Gaslar (Gaşkalar) devamlı olarak Mısırlılar, Suriyeliler ve Kaldelilerle siyasi, ticari ve kültürel münasebetlerde bulunmuşlar, Hititlerle de bazen savaşmış, bazen dost olmuşlardır. Gaslar sert karakterli, cengaver kişiler olarak bilinmektedir.

Bugün Kastamonu ve çevresindeki illeri de içine alan ve Romalılar devrinde adına Paflagonya (Pophlaginia) denilen Gasların kurduğu şehirlerden bir tanesi de Timonion veya Tumanna'dır. Bazı yazarlar Kastamonu adının menşei konusunda; bu kelimenin "Gas" kelimesi ile "Timoni" veya "Tumanna" kelimesinin (Gas ülkesi anlamında) birleşmesinden meydana geldiği görüşünü ileri sürmüşlerdir ki en akla yakın ihtimal budur. Fonotik yönden de bugünkü Kastamonu'ya yaklaşmaktadır.

İkinci bir görüşe göre, Romalılar devrinde Taşköprü'nün eyalet merkezi olduğu zamanlar Kastamonu küçük bir kasaba olup, Bizans devrinde ve özellikle Kommenler soyu zamanında gelişmeye başlamıştır. Bu soy zamanında buraya bir kale yapılmış ve Kommenlerin kalesi anlamında "Kastra Kommen" denilmiştir. Bu kelimenin zamanla "Kastamonu" şekline dönüştüğünü ileri sürenler olmuşsa da bunu belirleyen herhangi bir vesika mevcut değildir.

Kastamonu'nun ilk defa Türklerin eline geçmesi Danişmentliler zamanında Ahmet Gazinin oğlu Gümüş Tekin devrinde, 1105 yılında gerçekleşmiştir. 100 yıla yakın bir zaman Danişment idaresinde kalan şehir ve çevresi 15 yıl süre ile tekrar Bizanslılara geçmiş, 1213 yılında Anadolu Selçuklu Sultanı Alaaddin Keykubat'ın emriyle Selçuklu kumandanı Hüsamettin Çobanbey tarafından zapt edilmiştir.

Moğollar tarafından bölgenin ikinci kez zaptına memur edilen Şemsettin Yaman Candar kumandasındaki ordu 1292 yılında Kastamonu'ya giderek Muzafferettin Yavlak Arslan birliğini bozguna uğratmış kendiside öldürülmüştür. Muzafferettin Yavlak Arslanın oğlu Mahmutbey, babasının intikamını almak için mücadeleye girmiş ve Şemsettin Yaman Candar'ı buradan batıya sürmeyi başarmıştır. Şemsettin Yaman Candar'ın ölümünden sonra Süleyman Paşa tarafından 1309 yılında Kastamonu yeniden zaptedilmiş, toprakları genişletilerek Candaroğulları Beyliği'ni kurmuş ve Çobanlar hakimiyetine son vermiştir.

İsfendiyarbey'den sonra İsfendiyaroğulları adını da alan Kastamonu Beyliği 1460 yılında Osmanlı idaresine girinceye kadar önemli bir ilim ve kültür merkezi olmuş, birçok ilim adamı yetiştirmiş, Osmanlılar zamanında da bu özelliğini devam ettirmiştir.

Kastamonu, Fatih Sultan Mehmet'in 1460 yılında Sinop'la birlikte bu şehri alarak Candaroğulları Beyliği'ni ortadan kaldırmasından sonra Osmanlı Devleti'ne katılmıştır. Kastamonu Milli Mücadele sırasında, lojistik destek açısından en güvenilir bölge olması nedeniyle büyük yarar sağlamıştır. Özellikle Ankara'ya İnebolu-Kastamonu yoluyla yiyecek, giyecek, para, cephane ve silah nakli yapılmıştır.

Milli Mücadele Yıllarında Kastamonu

Kastamonu, Türk İstiklâl Savaşı sırasında en çok şehit veren illerden biri olmanın yanı sıra, ordunun silâh, cephane ihtiyacının nakledildiği İstanbul-İnebolu-Ankara güzergâhının güvenliğini de sağlamıştır.

Çanakkale Savaşları ile birlikte Milli Mücadele'de de çok önemli rol oynayan Kastamonu, bu savaşın kazanılmasında önemli bir etken olan İnebolu-Ankara lojistik hattında, İnebolu mavnacılarından başlayarak, kağnı kollarını çeken Şerife Bacılar, Halime Çavuşlar, Necibe Nineler ve 10 Aralık 1919 tarihinde Anadolu'nun ilk kadınlar mitingini yapan kadınlarına kadar anıtsallaşan isimlere ve efsaneleşen olaylara da imza atmıştır.

Kastamonu, İstiklâl Savaşında işgal altında kalmadı ancak işgal edilen vatan topraklarındaki yurttaşlarımızın acılarını paylaştı. Daima Millî Mücadele'nin destekçisi oldu. Ordunun lojistik ihtiyaçlarını karşıladı. Diğer yandan, Ankara (2045) ve Konya (2316) ile birlikte en çok şehit ve gazi veren ilimiz olma şerefine de kavuştu. Kastamonulu 1988 şehidin anısını yaşatmak amacıyla 1983 yılında bir şehitler anıtı yaptırıldı.

Türkiye'de bir ilk ve tek olarak T.B.M.M. tarafından 9 Nisan 1924 tarihinde İnebolu ilçemiz Mavnacılar Loncasına verilmiş olan Beyaz Şeritli İstiklal Madalyası ve Vesikası'da Türkiye Cumhuriyeti Devletinin ilimize vermiş olduğu yüksek onurlardan bir diğeridir.

Cumhuriyetin ilanından sonra, Büyük Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün "23-31 Ağustos 1925" tarihleri arasında Kastamonu'da yaptığı Kıyafet ve Şapka İnkılabı, Cumhuriyet döneminin önemli olayı olarak tarih sayfalarına geçmiştir.

3.2.KASTAMONU BELEDİYESİNİN TARİHCESİ

Kastamonu'da Belediyenin Kurulması .

Kastamonu Belediyesine ait ilk bilgilere, 1286/1869 tarihinde, Sultan Abdülaziz döneminde rastlanmaktadır. 1867-1871 yılları arasında Kastamonu'ya ikinci kez Vali olarak atanan Mehmet Reşit Paşa'nın İstanbul'dan getirdiği makine ve malzemelerle 1285/1868 yıllarında açılan Vilayet Matbaası'nda, şimdiki il yıllıklarının yerine çıkarılan 12x18 ebadında 132 sayfalık "Kastamonu Vilayet Salnamesi"nin 1'inci cildinde belediyeyle ilgili bilgiler vardır.

O yıllarda salnamelerin bir yıl sonra basılabildiği dikkate alınırsa, Kastamonu'da ilk belediye teşkilatının 1868 yılında kurulan ve ülkemizin ilk 10 belediyesinden biridir. İlk Belediye Reisi ise memleket tabibi Sait Efendi'dir.

Osmanlı Devleti bünyesinde Belediye Teşkilatı'nın kurulması bahsinde geçen süreç içersin de Kastamonu'da da ihtisab düzenine geçilmiş ve 1243/1827-28 yılında İhtisab Nezareti kurulmuştur.

Ülke çapında Osmanlı'da belediyecilik faaliyetine geçildiği ilk yıllarda Kastamonu'da da teşkilatlanmaya gidilmiş ve 1868 yılında ilk Belediye Teşkilatı kurulmuştur.

Belediye binasının ilk yeri net olarak bilinmemekle beraber 1314/1896 yılına ait bir gazetede, kentin ortasında geçen çay üzerinde bulunan bir köprünün (büyük olasılıkla Sığır Pazarı Köprüsü) Belediye Dairesi'nin önünde olduğu belirtilmiş, bundan mütevellit ise buranın ilk belediye dairesi binası olabileceğini düşündürmektedir.

1339/1921 yılında yıllardan beri inşası planlanan ancak geliri yetersiz olduğundan bir türlü gerçekleştirilemeyen Belediye Dairesi Binası'nın kentin gözde bir semtinde sağlanan arsadaki inşaatını tamamlayabilmek için dört bin küsur lira inşaat ve bin lira da kaldırım vesaire harcamaları tahsisatı ayrıldığı bilinmektedir.

1340/1922 yılında belediye gelirinin artarak, 28 bin küsur liraya varmasıyla Belediye Dairesi'nin inşaatı hızlanmıştır. Bu ve diğer belediye inşaatlarına halk büyük ilgi göstermiştir. Örneğin, şehir tüccarlarından Hacıkuzuzade Hacı Tahir Efendi Belediye inşaatına demir, çivi, kürek, vesaireyi bir hizmet olarak vermiştir, ayrıca iki yüz lira bağışlamıştır. Belediyenin şehirde yaptığı inşaatlarda çalışan amelelere bir pilav düzenlenmiş, pirinci tüccardan Karabet Efendi, yağını Hacı Kazarus Efendi ve diğer bazı zevat vermiştir.

Aralıklarla devam eden inşaat 1343/1924 yılının Cemaziyelevvel ayında tamamlanmış, Belediye Dairesi kiracı olarak ikamet ettiği mahalden yeni binaya naklolunmuştur. Açılış törenini haber veren Kastamonu Vilayet Gazetesi, yeni dairenin " serapa kargir ve metin ve gayet latif ve dilnişin her türlü ihtiyacı defe kafi surette yaptırılmış, şimdiye kadar kira köşelerinde günlerini geçiren belediye heyetinin pek ali ve muhteşem bir binaya malik olduğu, iş bu dairenin azamet ve ehemmiyetiyle mütenasip olmak üzere dersaadete lazım-ı teşrifiyesi sipariş olunduğu ve birkaç güne kadar resmi açılışının yapılacağı" hususunu haber yapmıştır. 1924 yılında yapılmış olduğu anlaşılan Belediye Binası, günümüzde turistik amaçlı restoran ve otel olarak kullanılmakta olup, Osmanlı Sarayı adıyla ma'ruftur.

1987 yılında bugün Osmanlı Sarayı olarak bildiğimiz hizmet binasından hemen karşısında inşa edilen Yeni Belediye hizmet binasına taşınılmıştır. Fakat artan belediyecilik hizmetleri nedeniyle günün ihtiyaçlarına cevap vermez hale gelen hizmet binasından eski itfaiye ve otogarın bulunduğu araziye yeni hizmet binası inşa edilmiş ve 2007 yılında bugün de halen hizmet binası olarak kullanılan binaya taşınılmıştır. Günümüzde eski hizmet binası kamu kurumları ile sivil toplum kuruluşlarınca kullanılmaktadır.

3.3.DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

3.3.1. Coğrafi Durum

Kastamonu ili Batı Karadeniz bölgesinde 41 derece 21' kuzey enlemi i!e 33 derece 46' doğu boylamları arasında yer alır. Deniz seviyesinden yüksekliği 775m.dir. Yüzölçümü 13.108,1 km²dir. Bu ülke topraklarının %1,7'sini oluşturur.

Kastamonu İli çoğunlukla engebeli arazilerden oluşmaktadır, ilin kuzeyinde Batı Karadeniz Dağları bulunmaktadır. Karadeniz sahiline paralel olarak İsfendiyar (Küre) Dağları il merkezinin kuzeyinde, güneyinde ise yine doğu batı uzantılı Ilgaz dağları yer alır.

Türkiye'nin Karadeniz'e doğru uzanan çıkıntısının büyük bölümünü kapsar. Doğuda Çatalzeytin ilçesinin Sinop ile birleştiği noktadan, batıda Kerempe burnuna kadar kıyı düz bir şerit halinde uzanır. Kerempe Burnunda bariz bir çıkıntı meydana getirerek güney batı doğrultusunda Bartın il sınırına kadar kıyı devam eder. Karadeniz'e olan bu kıyının uzunluğu 170 km'dir.

Kastamonu'nun yüzölçümünün %74,6'sı dağlık ve ormanlık, %21,6'sı plato ve %3,8'i ovadan oluşur. Dağılımdan da anlaşılacağı gibi ilin tarıma elverişli geniş alanları yoktur. Ancak vadiler etrafında küçük ovalar göze çarpar. Bunlardan önemlileri Daday ve Taşköprü ovalarını içine alan Gökırmak ile Tosya tarım alanını kapsayan Devrez Vadileridir. Ayrıca Araç Cide ve Devrekani çay yatakları çevresinde de ekim ve dikime elverişli alanlar bulunmaktadır.

Münferit olarak Yaralıgöz Dağı (1985m.), Göynük Dağı (1770m.), Dikmen Dağı (1471m.), Kurtgirmez Dağı (1450 m.) ,Güruh Dağı (1493m.), Ballıdağ {1400 m.), lsırganlık Dağı, Harami Dağı ve Elek Dağı önemli yükseltileri teşkil etmektedir. İlin güneyinde ise Ilgaz Dağları uzanmaktadır. Bu Dağlar yüksek ve devamlıdır. Kuzeyde Gökırmak ve Araç Çayı, güneyde ise Devrez Çayı vadileri ile sınırlanmıştır. En yüksek noktası Çatalılgaz tepesi (2565m.) dır.

3.3.2.Demografik Yapı

Kastamonu nüfusu 2015 yılına göre 372.633'dür. Bu nüfus, 184.585 erkek ve 188.048 kadından oluşmaktadır. Yüzde olarak ise: %49,53 erkek, %50,04 kadındır.

KASTAMONU MERKEZ NÜFUSU	Toplam	Erkek Nüfusu	Kadın Nüfusu
	140.944	69.838	71.106

Kastamonu Nüfus Yoğunluğu

Yüzölçümü 13.136 km2 olan Kastamonu ilinde kilometrekareye 28 insan düşmektedir. Kastamonu nüfus yoğunluğu 28/km2'dir. Kastamonu nüfusunun %61 kısmı il ve ilçe merkezlerinde, % 39 kısmı ise köy ve beldelerde yaşamaktadır.

Yıllara Göre Nüfus Dağılımı

Yıl	Kastamonu Nüfusu	Erkek Nüfusu	Kadın Nüfusu
2015	**372.633**	184.585	188.048
2014	**368.907**	183.564	185.343
2013	**368.093**	183.188	184.905
2012	**359.808**	177.647	182.161
2011	**359.759**	177.666	182.093
2010	**361.222**	178.875	182.347
2009	**359.823**	177.152	182.671
2008	**360.424**	176.832	183.592
2007	**360.366**	176.954	183.412

İl ve İlçe Merkezlerine Göre Kastamonu Nüfusu

Yıl	İlçe	İlçe Nüfusu	Erkek Nüfusu	Kadın Nüfusu	Nüfus Yüzdesi
2015	Merkez	**140.944**	69.838	71.106	% 37,82
2015	Tosya	**40.530**	19.642	20.888	% 10,88
2015	Taşköprü	**38.253**	18.607	19.646	% 10,27
2015	Cide	**23.838**	12.020	11.818	% 6,40
2015	İnebolu	**22.144**	11.196	10.948	% 5,94
2015	Araç	**18.861**	9.302	9.559	% 5,06
2015	Devrekani	**12.386**	6.113	6.273	% 3,32
2015	Bozkurt	**9.141**	4.578	4.563	% 2,45
2015	Daday	**8.883**	4.325	4.558	% 2,38
2015	Azdavay	**6.885**	3.437	3.448	% 1,85
2015	Çatalzeytin	**6.504**	3.167	3.337	% 1,75
2015	Küre	**6.405**	3.335	3.070	% 1,72
2015	Doğanyurt	**6.209**	3.061	3.148	% 1,67
2015	İhsangazi	**5.939**	2.972	2.967	% 1,59
2015	Pınarbaşı	**5.606**	2.873	2.733	% 1,50
2015	Şenpazar	**5.176**	2.669	2.507	% 1,39
2015	Abana	**4.215**	2.166	2.049	% 1,13
2015	Seydiler	**3.913**	1.944	1.969	% 1,05
2015	Hanönü	**3.898**	1.917	1.981	% 1,05
2015	Ağlı	**2.903**	1.423	1.480	% 0,78

3.3.3.Tarım

Kastamonu ili arazilerinin % 59'unun ormanlık ve fundalık olması, kışların uzun ve sert geçmesi, arazi yapısının engebeli olması, birinci sınıf tarım arazisinin az olması, sulama imkânlarının yetersizliği bitkisel üretimde çeşitliliği azaltmaktadır. Tarım arazilerinin darlığı tarla bitkileri üretimini kısıtlamakta, ilkbahar geç donları meyveciliğin ekonomik olmasını zorlaştırmaktadır. İlimizin bazı yöreleri hava şartları itibarıyla meyvecilik için oldukça müsait bir iklime sahiptir. Ancak; tarımsal girdi fiyatlarının yüksekliği ve uygun pazar bulunamaması sebepleri ile meyvecilik istenilen düzeyde gelişememiştir. Buna karşılık hayvansal üretim daha yoğun olarak yapılmakta ve daha iyi karlılık getirmektedir.

Kesme Çiçek

İlimiz süs bitkileri ve kesme çiçek yetiştiriciliği açısından diğer illere göre daha avantajlıdır. Bunun nedeni Akdeniz ve Ege bölgelerinde yaz aylarının sıcak ve kurak gitmesi ve aynı zamanda yaz aylarında yüksek sıcaklıktan dolayı çiçeklerin kalitesinin düşmesi sorununun ilimizde görülmemesidir.

İlimizde gece ve gündüz sıcaklık farkının fazla olması süs bitkileri ve kesme çiçek üretimini olumlu yönde etkilemektedir. En çok üretilen kesme çiçek glayöldür.

Yem Bitkileri

İlimizde 2007 yılı istatistiklerine göre toplam 33.087 ha alanda yem bitkileri üretimi gerçekleştirilmiş olup, 2008 yılında yem bitkileri desteklemesi kapsamında 19.494 ha alanda yem bitkileri üretimi gerçekleştirilmiştir. Bu üretimin % 84'ünü tek yıllık, % 3'ünü çok yıllık yem bitkileri oluşturmaktadır. Silajlık mısır ekiliş oranı ise % 12'dir.

Sarımsak Ekiliş ve Üretimi

İlimizin açısından sarımsak önemli bir ürün olup ülkemiz üretiminin yaklaşık dörtte biri Kastamonu'da gerçekleştirilmektedir. Ayrıca topraklarımızda bulunan selenyum minerali sayesinde Kastamonu sarımsağının tat ve kalitesi diğer ürünlerden daha iyi olmaktadır. 10 yıllık dönem içersinde sarımsak ekiliş ve üretiminde dalgalanmalar olsa da yükselen bir eğilim görülmektedir. Sarımsak ekim alanlarında görülen sarımsak sak nematodu üretimi tehdit etmektedir. Üreticilerimiz karlı olduğu için her yıl veya en fazla bir yıl ara ile üretim yapmaktadırlar. Ancak bu zararlı 4 yıllık bir münavebe ile etkisiz hale getirilebilmektedir.

Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı (KKDYP)

Tarım ve Köyişleri Bakanlığı tarafından, Kırsal kalkınma plan ve programları ile 2006 -2010 Ulusal Tarım Stratejisi çerçevesinde, tarım üreticilerine kırsal alanlarda bireysel ve/veya bir arada yapacakları öz sermayeye dayalı projeli yatırımları için belirlenen iller dâhilinde kırsal alanda ekonomik ve sosyal gelişmeyi sağlamak için kırsal kalkınma programları uygulamaya konulmuştur.

Tarım ve Köyişleri Bakanlığı adına Teşkilatlanma ve Destekleme Genel Müdürlüğü vasıtasıyla Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı 2006 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Program kapsamında, I, II, III ve IV. Etap yatırım başvuruları alınmış, değerlendirilmiş ve hibe desteği kapsamında uygun görülen yatırımlara ait uygulamalar devam etmektedir.

Tarımsal Desteklemeler

2008 yılında tarımsal desteklemeler kapsamında Doğrudan Gelir Desteği (DGD) ile buzağı ve gebe düve desteği kaldırılmış olup, mazot ve kimyevi gübre, yem bitkileri, süt, alabalık, anaç sığır desteklemeleri ile diğer bazı desteklemeler devam etmektedir. 2000 yılında başlayan tarımsal desteklemelerde 2008 yılına kadar hızlı bir artış görülmüş ve 2007 yılı sonuna kadar tüm tarımsal desteklemelere toplam 203.804.360 YTL tutarında hakediş ödemesi yapılmıştır. 2008 yılında ise bazı desteklemelerin başvurularının 2009 Ocak ayına kadar uzatılması nedeniyle icmalleri henüz hazırlanmamıştır.

Desteklemeler içerisinde Doğrudan Gelir Desteği (DGD) önemli bir paya sahiptir. Ancak son yıllarda ürüne ve üretime yönelik desteklerin arttırılıp DGD desteğinin önce azaltılması ve 2008 yılında kaldırılması ile DGD nin desteklemedeki payı azalmıştır. 2007 ve 2008 yıllarında ilimizde en önemli tarımsal destekleme yem bitkileri üretiminin desteklemesidir.

Cinsi		Alan (Ha)	Oranı (%)
Tarım Alanı	Tarla Ürünleri Üretim Alanı	250.796	68
	Sebze Ürünleri Üretim Alanı	4.098	1
	Nadas Alanı	37.951	10
	Meyve Üretim Alanı	11.093	3
	Kavaklık-Söğütlük	4.656	1
	Tarıma Elverişli Olup Kullanılmayan Alan	58.851	17
Toplam Tarım Alanı		367.445	28
Orman ve Fundalık Alan		837.961	63
Çayır-Mera Alanı		82.363	6
Yerleşim Alanı		22.876	3
Toplam		**1.310.645**	**100**

3.3.4.Sanayi

Binlerce yıllık tarihi geçmişe ve Karadeniz Bölgesi'nin eşsiz güzellikteki coğrafyalarından birisine sahip olan Kastamonu, sanayileşmede atılım yapmayı ve büyümeyi kendine hedef ve misyon seçmiştir. Kastamonu sanayisi son yıllarda gelişmektedir ve bu gelişimle beraber yatırımcılar için önemli fırsat barındırmaktadır. Sanayi yapısı içinde, tarım ve orman ürünlerine ilişkin sektörler ön plana çıkmaktadır. Country tarzı adı verilen masif doğal mobilya alanında büyük çaplı işletme yatırımları sürmektedir. Bu sektörde yeterli sayıda eski ahşap eser ve nesillerdir kuşaktan kuşağa aktarılan ahşap ustalık bilgisi Kastamonu için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Country mobilya yatırımları için Kastamonu cazip konumdadır. Türkiye'deki ilk ve tek ahşap fuarı Kastamonu'da düzenlenmektedir. 2014 yılında 4. Ahşap fuarı düzenlenecek olup, ahşap sanayisine nitelikli eleman yetiştirmek üzere, Kastamonu Valiliği öncülüğünde teorik ve pratik eğitimi bünyesinde barındıran Kastamonu Ahşap akademisi kurulmuştur. Bu akademi aynı zamanda Kastamonu Ticaret Borsasının 10 milyon avroluk Ahşap Entegre Yatırımının temel işgücü ihtiyacını karşılayacaktır. Kastamonu Valiliğinin, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına sunduğu "Ahşapla Hayat Bulan Eller" projesi de sektördeki işgücü ihtiyacını karşılayacak bir başka projedir.

İnebolu Limanı, Bakanlar Kurulu kararıyla Özelleştirme idaresi başkanlığına devredilmiş olup, özelleştirilmesi gündemdedir. Taşımacılık, orman, metal ve maden ürünleri ihracatı alanında önemli potansiyeli içinde barındırmaktadır. Samsun ve Filyos arasında yaklaşık 500 km bir alanda bu çapta başka bir liman yoktur. Batı Karadeniz ve İç Anadolu hinterlandına hitap eden bu limanın,Kastamonu sanayisi ve bölge için daha aktif olarak kullanılması, sanayiye kazandırılması yönünde çalışmalar sürmektedir.

İlimizde de küçük ve orta sanayi ölçek ve boyutundaki imalat ünitelerinin uyumlu ve birbirleri ile tamamlayıcı bir nitelikte üretim yapmalarını sağlamak amacı ile sınırları tayin edilmiş bir alanda, yerleşimi, altyapısı, gerekli sosyal ve teknik hizmetleri ve ortak yapıları ile hizmete sunulan üç adet organize sanayi bölgesi mevcuttur.

Bu Organize Sanayi Bölgeleri İl Merkezinde,Tosya ve Seydiler ilçesinde yer almaktadır. Ayrıca Taşköprü ilçemizde de bir organize sanayi bölgesi oluşum içerisindedir.

3.3.5.Kültür

Tarihçesi binlerce yıl öncesine dayanan önemli uygarlıklar merkezi olan ve kültür şehri olarak gelişen Kastamonu zengin tarihi ile arkeolojik bakımdan zengin illerimizden biridir.

Kastamonu, Anadolu Türk-İslâm kültürü'nün önemli merkezlerinden biridir.Bu kültür, yörenin türkler tarafından fethinden sonra Beylikler-Selçuklu-Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde inşaa edilen ve bir kısmı günümüze kadar gelen mimarî eserler ve yer isimleri yanında halkın günlük yaşantısında etkili örf-adet ve geleneklerde de kendini göstermektedir.

İlin görülmeye değer başlıca tarihî-kültürel eserleri arasında camiler,külliyeler, medreseler, türbeler ve kale bulunmaktadır.

Şeyh Şaban-ı Veli Külliyesi ilin en büyük ve en önemli dini turizm merkezidir. Hisarardı semtinde yer alan külliye; Camii, Türbe, Asa Suyu,Şadırvan, Kütüphane ve Ahşap Konaklardan meydana gelmektedir. Külliyede M.1575-1900 yılları arasında yapılanmalar ile genişlemiştir. Buna ek olarak Karanlık Evliya Türbesi, Aşıklı Sultan Türbesi, Atabey Gazi Türbesi, Hepkebirler Türbesi, Müfessir Alaaddin Türbesi, Hatun Sultan Türbesi, Şeyh Mehmet Efendi (Sacayaklı Sultan) Türbesi, Yılanlı Külliyesi, Nasrullah Külliyesi ve içerisinde yer alan Münire Medresesi (Bayraklı Medrese), Benli Sultan Külleyisi diğer başlıca turizm noktaları arasında yerini almaktadır.

El Sanatları Çarşısı

Taşköprü ilçesinde Pompeipolis (Zımbıllı) harabeleri ve hâlen kullanılan-ilçeye ismini veren tarihî "taşköprü", Kastamonu Endüstri Meslek Lisesi yanında Ev-Kaya mezarı, İsmailbey Şehinşah kaya mezarları, Arslantaş mezar odası, Tekkeşin ve Ömerli köyleri arasında Kalenderağa kaya mezarları, Emirler köyünde Berat kaya mezarları, Kayalı köyünde İnönü mağaraları, Kavak köyünde Arı kayası, Baltacıkuyucağında Molla Ahmet kayası, Pınarbaşında Ilgarini Mağaraları arkeolojik alanlardan bir kaçıdır.

Kastamonu Arkeolojik ve Etnoğrafya Müzesi Batı Karadeniz bölgesinin Milli Sanat ve kültür kalıntılarının toplandığı bir müzedir. Müze binası Mimar Kemalettin tarafından 1909 yılında planı çizilmiş ve 1910 yılında İttihak ve Terakki Kulübü olarak inşa edilmiştir. İstiklal Savaşı yıllarında Kastamonu Gençlik Teşkilatı, sonra İstiklal Mahkemesi olarak kullanılmıştır. Daha sonra Halk Fırkası ve Türk Ocağı burada faaliyetini sürdürmüştür

Mustafa Kemal Atatürk'ün 23 Ağustos 1925'te Kastamonu'yu ziyaretinde Şapka ve Kıyafet İnkılabı bu binada ilan edilmiştir. Atatürk'ün şapka devrimini Kastamonu'da gerçekleştirme kararını ve bunun sebebini kendi sözleriyle şöyle özetliyor: "Niçin Kastamonu'yu seçtiğimi bilmezsin. Dur, anlatayım. Bütün vilayetler beni tanırlar; ya üniformayla veya fesli, kalpaklı sivil elbiseyle görmüşlerdir. Yalnız Kastamonu'ya gidemedim. İlk önce nasıl görürlerse öyle alışırlar, Türkiye beni öyle görür, yadırgamazlar. Üstelik, bu vilayetin hemen hepsi, asker ocağından geçmişlerdir, itaatlidirler, munistirler. Bunun için şapkayı orada giyeceğim." der.

Bina 1940 yılında Eski Eserler Deposu olarak kullanılmıştır. 1952 yılında da Müze Müdürlüğü haline getirilmiştir. Müzede Jeolojik fosil kalıntıları ile Prehistorik çağlardan zamanımıza kadar gelen çeşitli medeniyetlerin kültür kalıntıları ve etnoğrafik eserler teşhir edilmektedir.

Batı Anadolu ağzı kullanılmaktadır.

Müzeler Ziyaretci ve Eser Sayıları

MÜZE ADI	ESER SAYISI	2014 TOPLAM ZİYARETCİ SAYISI	2014 YILI GELİRİ
ARKEOLOJİ MÜZESİ	32889	13663	1.383,00 TL
ETNOGRAFYA MÜZESİ	6148	20932	14.304,00 TL

2013 Yılı Sonu İtibariyle Tescilli Kültür Varlığı Sayısı

KÜLTÜR VARLIĞI	SAYISI
ASKERİ YAPILAR	7
DİN VE KÜLTÜREL YAPILAR	349
İDARİ YAPILAR	27
SİVİL MİMARİ ÖRNEKLERİ	1268
RKEOLOJİK SİT	84
DOĞAL ANITLAR	8
KENTSEL SİT	5
DOĞAL SİT	5
TARİHİ SİT	1
TOPLAM	**1754**

İl Halk Kütüphanesine İlişkin İstatistikler

KİTAP SAYISI	70785
OKUYUCU SAYISI	56603
ÖDÜNÇ VERİLEN KİTAP SAYISI	24120
ÜYE SAYISI	2959

3.3.6.Ulaşım

Ticari ve sanayi faaliyetlerin gelişmesi ve ülke ekonomisinin canlanmasında ulaşım sektörü önemli bir faktördür. İlimizde demiryolu taşımacılığı yoktur. Karayolu taşımacılığının da bölgenin yüzey şekillerinden dolayı az geliştiği söylenebilir. İlimizin yeterli kalkınamamasının en önemli nedenlerinden bir tanesi de, ilimizin diğer illere olan karayolu irtibatının yetersiz oluşundan kaynaklanmaktadır.

3.3.6.1. Kastamonu İli Sınırları İçinde Karayolları 15. Bölge Müdürlüğü'nün Ağ Durumu

a) Karayolları: Karayolları 15.Bölge Müdürlüğünün toplam yol ağının 729 km.si devlet yolu, 672 km.si il yolu olmak üzere toplam 1401 km.dir. 557 km asfalt, 109 km stabilize kaplama, 6 km geçit vermez yoldur.

Karayolları 15. Bölge Müdürlüğü tarafından yapım çalışmaları başlatılan Ilgaz Tüneli, Kastamonu-Ankara karayolu üzerinde bulunmaktadır. Sol tüpü 5 bin 391 metre, sağ tüpü ise 5 bin 370 metre olan Ilgaz Tüneli'nde kazı ve destek çalışmaları, Kastamonu ve Çankırı tarafından çift yönlü olarak sürdürülmektedir.

b) İl Merkezinin İlçelere Olan Uzaklığı ve Yol Durumu:

	Km	Cinsi		Km	Cinsi
Kastamonu-Abana	100	Sathi Kaplama	Kastamonu-Hanönü	72	Sathi Kaplama
Kastamonu-Araç	47	Sathi Kaplama	Kastamonu-İhsangazi	38	Sathi Kaplama
Kastamonu-Azdavay	76	Sathi Kaplama	Kastamonu-İnebolu	93	Sathi Kaplama
Kastamonu-Bozkurt	98	Sathi Kaplama	Kastamonu-Küre	63	Sathi Kaplama
Kastamonu-Çatalzeytin	103	Sathi Kaplama	Kastamonu-Pınarbaşı	100	Sathi Kaplama
Kastamonu-Daday	35	Sathi Kaplama	Kastamonu-Seydiler	34	Sathi Kaplama
Kastamonu-Devrekani	32	Sathi Kaplama	Kastamonu-Şenpazar	99	Sathi Kaplama
Kastamonu-Doğanyurt	125	Sathi Kaplama	Kastamonu-Taşköprü	38	Sathi Kaplama
Kastamonu-Tosya	71	Sathi Kaplama	Kastamonu-Ağlı	51	Sathi Kaplama
Kastamonu-Cide	136	Sathi Kaplama			

c) İlimizin Önemli Merkezlere ve Komşu İllere Olan Uzaklığı:

	Km	Cinsi		Km	Cinsi
Kastamonu-Ankara	240	Sathi Kaplama, BSK	Kastamonu-Karabük	111	Sathi Kaplama
Kastamonu-Zonguldak	271	Sathi Kaplama, BSK	Kastamonu-İstanbul	530	Sathi Kaplama, BSK
Kastamonu-Bolu	244	Sathi Kaplama, BSK	Kastamonu-Bartın	182	Sathi Kaplama
Kastamonu-Çankırı	114	Sathi Kaplama, BSK	Kastamonu-Çorum	196	Sathi Kaplama
Kastamonu-Sinop	189	Sathi Kaplama	Kastamonu-Samsun	310	Sathi Kaplama

3.3.6.2. Kastamonu'da Denizyolu Ulaşımı ve Taşımacılığı:

Kastamonu ili Karadeniz'e 135 km'lik bir kıyı şeridine sahiptir. Bu kıyı şeridinde Cide, Doğanyurt, İnebolu, Abana, Çatalzeytin olmak üzere 5 ilçe yer alır. Bu kıyı şeridinde bulunan ilçeler deniz ulaşımından hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar denilebilir. Adı geçen ilçelerden sadece İnebolu'da küçük çapta azami 5000 grostonluk gemilerin rıhtıma yanaşabileceği liman tesisi ile Cide ve Abana ilçelerinde dalgakıranlar bulunmaktadır.

3.3.6.3. Kastamonu'da Havayolu Ulaşımı ve Taşımacılığı:

Şehir merkezine 11 km. mesafede, Uzunyazı mevkiinde 1959 yılında kurulan ve 1994 yılında Stol Havaalanı tipinde revize edilen Kastamonu Havalimanı, Valilik ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün ortak projesi ile tadilat ve yenileme çalışmalarından sonra 2013 yılında bölgenin en büyük havalimanı olarak IFR / VFR Tarifesiz sivil hava trafiğine açılmıştır.

Kastamonu Havalimanının hava trafiğine açılmasına yönelik olarak terminal binası, kule, nizamiye, otopark, ısı ve güç merkezi, paket arıtma sistemi, havalimanı bağlantı ve dahili yolları, havalimanı içi emniyet yolu, peyzaj işlemlerinin yapılması gibi yatırımlar hayata geçirilmiştir.

Havalimanındaki terminal binası toplam 3.740 m^2 kapalı alana sahiptir. Havalimanı pist uzunluğu 2.250 metre olup asfalt kaplıdır.

Halen İstanbul Atatürk Havalimanı ile Kastamonu Havalimanı arasında karşılıklı tarifeli uçak seferleri devam etmektedir.

3.3.6.4. Kastamonu'da Demiryolu Ulaşımı ve Taşımacılığı:

İlimizde demiryolu mevcut değildir. Ancak son yıllarda yeni maden rezervleri keşfedilen Kastamonu'da, madenciliğin en önemli unsurlarından biri olan demiryolu taşımacılığı sık sık gündeme gelmektedir. Karabük, Çankırı ve Samsun olmak üzere üç noktadan Kastamonu'ya yaklaşan demir yolunun ileride Kastamonu'ya da geleceği tahmin edilmektedir.

3.3.6.İlin Ticaret Yapısı

3.3.6.1.İldeki Anonim ve Limitet şirketlere ait bilgiler

TİP	MERKEZ	İNEBOLU	TAŞKÖPRÜ	TOSYA	TOPLAM
Anonim Şirket	159	5	29	42	**235**
Limitet Şirket	1179	109	139	151	**1813**
TOPLAM	**1338**	**124**	**168**	**193**	**2048**

İldeki kooperatiflere ait bilgiler;

ÜNVANI	ADEDİ	ORTAK SAYISI
Kooperatif üst birliği	7	434
Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi	50	1.848
Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifi	15	6.639
Konut Yapı Kooperatifi	63	1875
Tüketim Kooperatifi	8	1.070
Küçük Sanat Kooperatifi	4	91
Sınai Üretim Kooperatifi	1	255
Site Yönetimi Kooperatifi	1	100
Turizm Geliştirme Kooperatifi	2	18
TOPLAM	**524**	**75.515**

İstihdamın %52,8 tarım, % 34,5 hizmet ve % 12,7'si Sanayi sektöründedir. İlimizin işgücüne katılma oranı % 56, İstihdam oranı %53 ve işsizlik oranı % 5,3'tür. İlimizde, 2 enstitü, 8 fakülte ve 14 meslek yüksek okula sahip bir üniversite vardır.

Toplam öğrenci sayısı 16.459'dur. 2013 Öğretim yılı itibariyle ilimizin okuma yazma oranı erkeklerde %95,84 kadınlarda %86,75 toplamda ise %91,25 dir.

Kastamonu aynı zamanda düşük suç oranları bakımından güvenli bir ilimizdir. Olay sayısının ülke genelindeki olay sayısına oranı % 0,3'tür. Kastamonu zengin orman varlığına sahiptir. İlimiz ster servet değeri bakımından en zengin ildir. Koru ormanlarında 141,2 milyon m³, baltalık ormanlarda 196 bin ster servet ile servet bakımından en zengin ildir. Kastamonu'da istihdam geliştirici çalışmalar etkin bir şekilde sürdürülmektedir.

3.3.6.2.İlimizin Maden Rezervleri

Kastamonu özellikle bakır madeni bakımından çok zengin bir rezerve sahiptir. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansınca yayınlanan Kastamonu İli Maden Rezervleri raporunda İlimizdeki geniş maden rezervlerine yer verilmiştir.

Madenin Adı	Yeri	Görünür Rezerv (Ton)	Muhtemel Rezerv (Ton)
Bakır	**Küre** (Aşıköy,Bakibaba,)Kırkbudak, Hanönü	**50.000.000**	
Civa	**Bozkurt** (Terce)	**75.000**	
Demir	**Araç** (Kayabaşı,Ovacık,Bulamur, Oycalı, Tilkitepe, Danişmenttepe, Iğdır **Azdavay**-Aktaş-Sarpun **İnebolu**-Hacımehmet,Beriğiboru-Arkutça-Devebağıran		**142.000**
Manganez	**Çatalzeytin**-Terzi-Dumanlar-Kaymazlar **Tosya**-Aşağıkaraköy Gödene		**42.900**
Taşkömürü	Cide-Pelitovası Azdavay-Maksut,Söğütözü,Topalakçayırı		**6.712.000**
Linyit	Tosya-Aspiras		**1.026.000**
Grafit	Merkez-Miskinlerdere,İmam Mah. Tosya İnebolu- İnebolu- Danişment- Anday		**291.713**
Kuvarsit	Daday-Ballıdağ- Boyalca, Kocadoruk, Kavaldağ-Orta, Ballıdağ- Yangın Kulesi, Odunluk Tepe, Eflani Asfaltı,Sungur Mah. Değirmenciköy, Döngelce	**990.000**	**433.738.125**

3.3.6.3.Kastamonu 2013 Yılı Maden Üretim Bilgisi

MADEN ADI	FİRMA SAYISI	TÜVENAN ÜRETİM	BİRİM
Alçıtaşı	1	300	TON
Bakır	1	197.380	TON
Kalker	18	1.780.589	TON
Kil	1	25.551	TON
Kömür (Linyit vs.)	4	24.063	TON
Krom	1	15.298	TON
Kumtaşı	1	2.487	TON
Kuvars Kumu	1	454	TON
Manganez	3	6.474	TON
Mermer	9	30.705	TON
Tuğla-Kiremit Kili	6	66.064	TON
TOPLAM	**46**	**2.149.365**	**TON**

3.3.6.4.İlimizde Rezervi Bulunan Madenler

MADENİN ADI	BULUNDUĞU YER	REZERV MİK. (TON)
BAKIR	KÜRE	11.679.208.00
MERMER	ÇATALZEYTİN ARAÇ DADAY – MERKEZ KÖYLER	460.000.000
LİNYİT	TOSYA	1.026.000.00
DEMİR	ARAÇ-İNEBOLU- AZDAVAY	142.000
KROM- KROMİT	TAŞKÖPRÜ-DADAY- İNEBOLU-DEVREKÂNİ	890.00
KİREÇTAŞI	SEYDİLER-İNEBOLU- KÜRE	514.000.00
TAŞKÖMÜRÜ	AZDAVAY-CİDE	3.040.776.00
KUVARSİT	DADAY	419.000.00
CİVA	BOZKURT	75,000
MANGANEZ-BOKSİT	ARAÇ-ÇATALZEYTİN- TOSYA	73,000.00

3.3.6.5.İlin Dış Ticareti

YILI	İTHALAT YAPAN FİRMA SAYISI	İTHALAT DEĞERİ($)
2013	36	29.528.731,00

YILI	İHRACAATÇI FİRMA SAYISI	İHRACAAT DEĞERİ ($)
2013	27	110.263.525,00

3.3.6.6.İlin Dış Ticarete Konu Olan Sektörleri,

2013 Yılı İçerisinde İlimizden İhracatı Gerçekleştirilen Ürün Gruplarında Öne Çıkanlar

Ürün Konuları	İhracat ($)
Demir dışı Metal Cevheri	95.951.402
Kum, Kil ve Taş Ocakçılığı	802.500
Mezbahacılık	181.179
Giyim Eşyası (kürk hariç)	1.154.010
Tahta Plaka: kontrplak, yonga levha, sunta, diğer pano ve tahtalar	102.743
İnşaat kerestesi	1.001.801
Suni ve sentetik elyaf	114.818
Plastik Ürünler	179.591
Maden, taşocağı ve inşaat makineleri	195.175
Diğer özel amaçlı makineler	147.592
Özel İzole Edilmiş tel ve kablo	152.696
Ölçme Kontrol, test, seyrüsefer vb. amaçlı alet ve cihazlar	1509.207
Atık ve Hurdalar	8.148.813
Metal yapı Malzemesi	31.848

2013 Yılı İçerisinde İlimizde İthalatı Yapılan Ürün Gruplarından Öne Çıkanlar

Ürün Konuları	İthalat ($)
Ormancılık ve Tomrukçuluk	2.513.880
Tekstil elyafından iplik ve dokunmuş tekstil	1.395.727
Başka yerde sınıflandırılmamış tekstil ürünleri	1.308.566
Tahta plaka: kontrplak, yonga levha, sunta, diğer pano ve tahtalar	1.017.991
Sentetik kauçuk ve plastik malzemeleri	1.461.320
Suni ve sentetik elyaf	2.347.977
Takım tezgâhları	2.046.806
Maden, taşocağı ve inşaat makineleri	5.057.646
Kaldırma ve taşıma tezgâhı	5.145.526
Elektrik motoru, jeneratör, transformatörler	609.074
Ölçme, kontrol, test, seyrüsefer vb. amaçlı alet ve cihazlar	626.460
Sığır, koyun, keçi, at, eşek, bardo, katır vb.	753.977
Plastik ürünler	750.192

3.3.7.Eğitim

3.3.7.1.Kastamonu İli Okuma Yazma Oranı

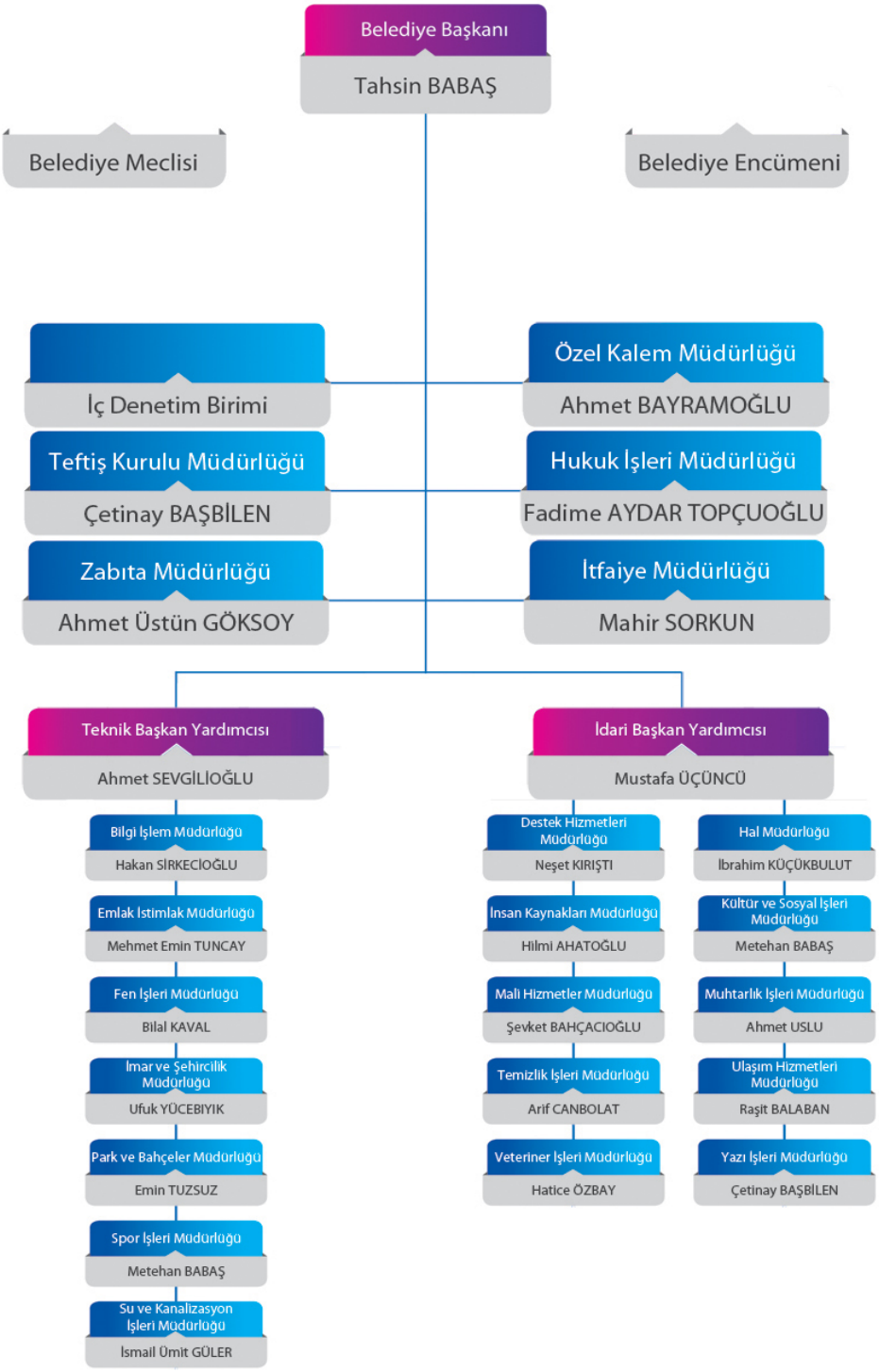
ÖĞRETİM YILI	OKUMA YAZMA ORANI			AÇILAN OKUMA YAZMA KURSU SAYISI	KURSİ-YER SAYISI	BAŞARILI KURSİYER SAYISI
	ERKEK	KADIN	TOPLAM			
2010-2011	%92.80	%81.26	%86.96	86	878	719
2011-2012	%94.92	%84.70	%89.74	86	686	575
2012-2013	%95.36	%85.65	%90.42	150	2397	1348
2013-2014	%95.84	%86.75	%91.25	199	2587	2461
2013-2014 TÜRKİYE ORTALAMASI	%96.16	%91.15	%93.66			
KAYNAK:TÜİK 2014 VERİLERİ						

3.3.7.2.İlimizde Temel Eğitim

EĞİTİM AKADEMİSİ	OKUL TÜRÜ	KURUM SAYISI	ÖĞRENCİ SAYISI
OKUL ÖNCESİ	Anaokulu	13	1072
	Özel Anaokulu	7	258
	Anasıfı	94	2688
	Sosyal Hiz.Gen.Müd.Bağlı Kreş	4	99
	Kastamonu BELD.ve Ünv.Bağlı Kreş	2	66
	TOPLAM OKUL ÖNCESİ	**20**	**4183**
İLKOKUL	İlkokul	152	17923
	Özel Türk İlkokulu	3	328
	Özel Eğitim İlkokulu	2	35
	TOPLAM İLKOKUL	**157**	**18286**
ORTAOKUL	Ortaokul	68	14579
	Y.B.O	16	2029
	İmam Hatip Ortaokulu	6	736
	İHL Bünyesindeki Ortaokul	1	493
	Özel Türk Ortaokulu	3	318
	Özel Eğitim Ortaokulu	2	34
	Açık Öğretim Ortaokulu		
	TOPLAM ORTAOKUL	**95**	**18189**
KAYNAK:MEB MEİS VERİLERİ MART,2015			

3.4.İÇ ÇEVRE ANALİZİ

3.4.1.Örgüt Yapısı



3.4.2. Kastamonu Belediyesinin Görev ve Yetkileri

Belediyenin görev ve sorumlulukları 5393 sayılı belediye kanununun 14. Maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre;

Madde 14- Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;
a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafî ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor orta ve yüksek öğrenim öğrenci yurtları (Bu Kanunun 75 inci maddesinin son fıkrası, belediyeler, il özel idareleri, bağlı kuruluşları ve bunların üyesi oldukları birlikler ile ortağı oldukları Sayıştay denetimine tabi şirketler tarafından, orta ve yüksek öğrenim öğrenci yurtları ile Devlete ait her derecedeki okul binalarının yapım, bakım ve onarımı ile tefrişinde uygulanmaz.); sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. (Mülga son cümle: 12/11/2012-6360/17 md.) (…)(Ek cümleler: 12/11/2012-6360/17 md.) Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler.
b) (…)Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. (Değişik ikinci cümle: 12/11/2012-6360/17 md.) Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

(Ek fıkra: 12/11/2012-6360/17 md.; Değişik: 12/7/2013-6495/100 md.) Belediyelerin birinci fıkranın (b) bendi uyarınca, sporu teşvik etmek amacıyla yapacakları nakdi yardım, bir önceki yıl genel bütçe vergi gelirlerinden belediyeleri için tahakkuk eden miktarın; büyükşehir belediyeleri için binde yedisini, diğer belediyeler için binde on ikisini geçemez.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediyenin yetkileri ve imtiyazları 5393 sayılı belediye kanununun 15. Maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre;

Madde 15- Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:
a) Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
b) Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
c) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
d) Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.

e) Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek.
f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek.
g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
h) Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
i) Borç almak, bağış kabul etmek.
j) Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.
k) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
l) Gayrisıhhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
m) Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.9474-1
n) Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
o) Gayrisıhhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliği oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
p) Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.
r) (Ek: 12/11/2012-6360/18 md.) Belediye mücavir alan sınırları içerisinde 5/11/2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu, 26/9/2011 tarihli ve 655 sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuata göre kuruluş izni verilen alanda tesis edilecek elektronik haberleşme istasyonlarına kent ve yapı estetiği ile elektronik haberleşme hizmetinin gerekleri dikkate alınarak ücret karşılığında yer seçim belgesi vermek,

(Ek fıkra: 12/11/2012-6360/18 md.) (r) bendine göre verilecek yer seçim belgesi karşılığında alınacak ücret Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığınca belirlenir. Ücreti yatırılmasına rağmen yirmi gün içerisinde verilmeyen yer seçim belgesi verilmiş sayılır. Büyükşehir sınırları içerisinde yer seçim belgesi vermeye ve ücretini almaya büyükşehir belediyeleri yetkilidir.

(l) bendinde belirtilen gayrisıhhî müesseselerden birinci sınıf olanların ruhsatlandırılması ve denetlenmesi, büyükşehir ve il merkez belediyeleri dışındaki yerlerde il özel idaresi tarafından yapılır. Belediye, (e), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen hizmetleri Danıştayın görüşü ve İçişleri Bakanlığının kararıyla süresi kırkdokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir; toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceği gibi toplu taşıma hatlarını kiraya verme veya 67 nci maddedeki esaslara göre hizmet satın alma yoluyla yerine getirebilir.

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde il belediyeleri ile nüfusu 10.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğal gaz, yol ve aydınlatma gibi alt yapı

çalışmalarını faiz almaksızın on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz olarak yapabilir veya yaptırabilir, bunun karşılığında yapılan tesislere ortak olabilir; sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve turizmi geliştirecek projelere İçişleri Bakanlığının onayı ile ücretsiz veya düşük bir bedelle amacı dışında kullanılmamak kaydıyla taşınmaz tahsis edebilir. (Ek cümle: 12/11/2012-6360/18 md.) Belediye ve bağlı idareler, meclis kararıyla mabetlere indirimli bedelle ya da ücretsiz olarak içme ve kullanma suyu verebilirler.

Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.

Belediye mallarına karşı suç işleyenler Devlet malına karşı suç işlemiş sayılır. 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun 75 inci maddesi hükümleri belediye taşınmazları hakkında da uygulanır.

Belediyenin proje karşılığı borçlanma yoluyla elde ettiği gelirleri, şartlı bağışlar ve kamu hizmetlerinde fiilen kullanılan malları ile belediye tarafından tahsil edilen vergi, resim ve harç gelirleri haczedilemez.

Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usûllere göre seçilmiş üyelerden oluşur. Meclisin görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18. Maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre;

Madde 18- Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:
a)Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
b)Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
c)Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek. (Ek cümle: 1/7/2006-5538/29 md.) Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyelerinde il çevre düzeni planı ilgili Büyükşehir Belediyeleri tarafından yapılır veya yaptırılır ve doğrudan Belediye Meclisi tarafından onaylanır.
d)Borçlanmaya karar vermek.
e)Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.
f)Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.
g)Şartlı bağışları kabul etmek.
h)Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş bin YTL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragate karar vermek.
i)Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.
j)Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
k)Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
l)Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
m)Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
n)Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.
o)Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
p)Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri

geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.
r)Fahrî Hemşehrilik Payesi ve Beratı vermek.
s)Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.
t)Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.
u)İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

Belediyeye Tanınan Muafiyet
Madde 16- Belediyenin kamu hizmetine ayrılan veya kamunun yararlanmasına açık, gelir getirmeyen taşınmazları ile bunların inşa ve kullanımları katma değer vergisi ile özel tüketim vergisi hariç her türlü vergi, resim, harç, katılma ve katkı paylarından muaftır.

Yurt Dışı İlişkileri
Madde 74- Belediye, belediye meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir.

Belediye bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir.

Birinci ve ikinci fıkra gereğince yapılacak faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden İçişleri Bakanlığının izninin alınması zorunludur.

Diğer Kuruluşlarla İlişkiler
Madde 75- Belediye, belediye meclisinin kararı üzerine yapacağı anlaşmaya uygun olarak görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda;
a) Mahallî idareler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapım, bakım, onarım ve taşıma işlerini bedelli veya bedelsiz üstlenebilir veya bu kuruluşlar ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebilir ve bu amaçla gerekli kaynak aktarımında bulunabilir. Bu takdirde iş, işin yapımını üstlenen kuruluşun tâbi olduğu mevzuat hükümlerine göre sonuçlandırılır.
b) Mahallî idareler ile merkezî idareye ait aslî görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla gerekli aynî ihtiyaçları karşılayabilir, geçici olarak araç ve personel temin edebilir.
c) (Değişik: 12/11/2012-6360/19 md.) Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan dernekler, Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve 7/6/2005 tarihli ve 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu kapsamına giren meslek odaları ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebilir. Diğer dernek ve vakıflar ile gerçekleştirilecek ortak hizmet projeleri için mahallin en büyük mülki idare amirinin izninin alınması gerekir.
d) Kendilerine ait taşınmazları, aslî görev ve hizmetlerinde kullanılmak üzere bedelli veya bedelsiz olarak mahallî idareler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına devredebilir veya süresi yirmibeş yılı geçmemek üzere tahsis edebilir. Bu taşınmazlar aynı kuruluşlara kiraya da verilebilir. Bu taşınmazların, tahsis amacı dışında kullanılması hâlinde, tahsis işlemi iptal edilir. Tahsis süresi sonunda, aynı esaslara göre yeniden tahsis mümkündür.

Kamu kurum ve kuruluşlarına belediyeler, bağlı kuruluşları ve belediye şirketlerince devir veya tahsis edilen taşınmazlar, kamu konutu ve sosyal tesis olarak kullanılamaz.

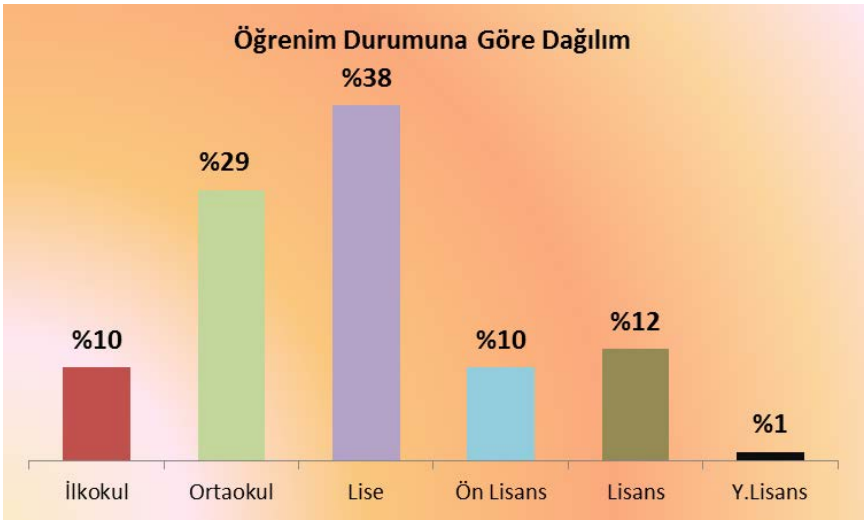
(Ek fıkra: 12/11/2012-6360/19 md.) 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 29 uncu maddesinin birinci fıkrasının ikinci cümlesi ile 5253 sayılı Dernekler Kanununun 10 uncu maddesi; belediyeler, il özel idareleri, bağlı kuruluşları ve bunların üyesi oldukları birlikler ile ortağı oldukları Sayıştay denetimine tabi şirketler için uygulanmaz.

Kent Konseyi
Madde 76- Kent konseyi, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesi,kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışır.

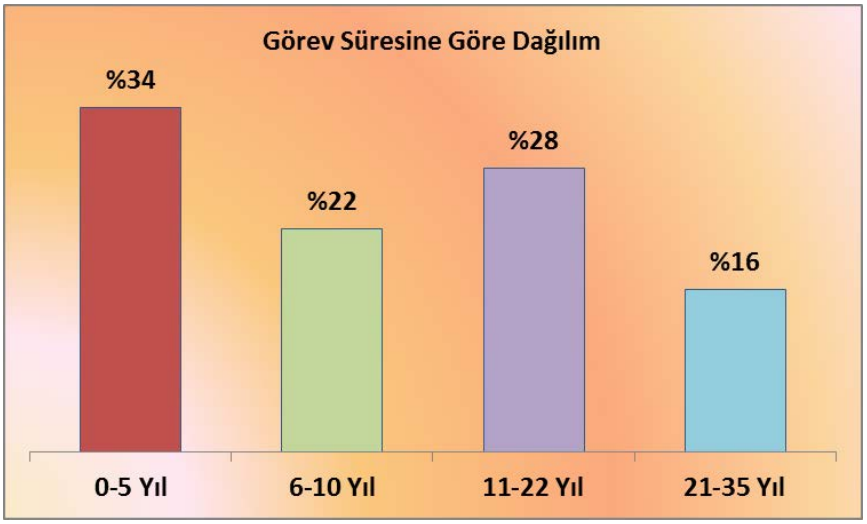
Belediyeler kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasî partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlar. Kent konseyinde oluşturulan görüşler belediye meclisinin ilk toplantısında gündeme alınarak değerlendirilir. Kent konseyinin çalışma usûl ve esasları İçişleri Bakanlığınca hazırlanacak yönetmelikle belirlenir.

3.4.3.İnsan Kaynakları Yapısı

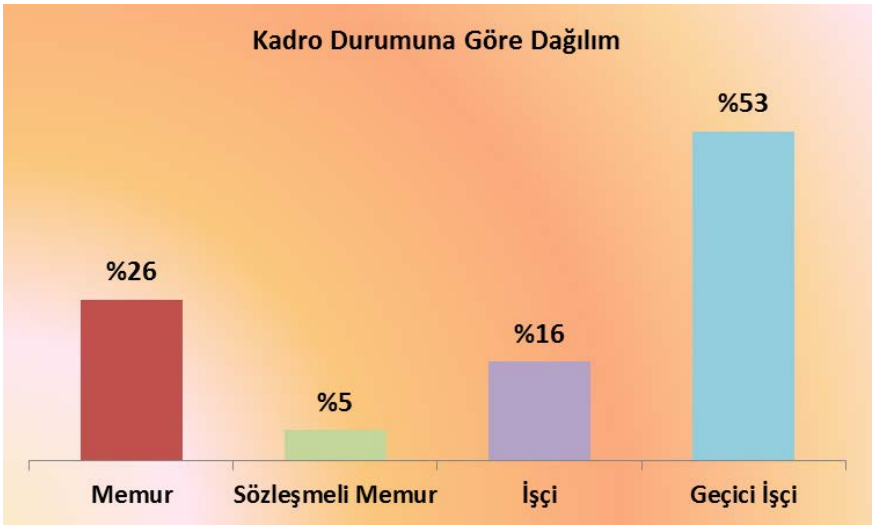
3.4.3.1.Öğrenim Durumuna Göre Dağılım



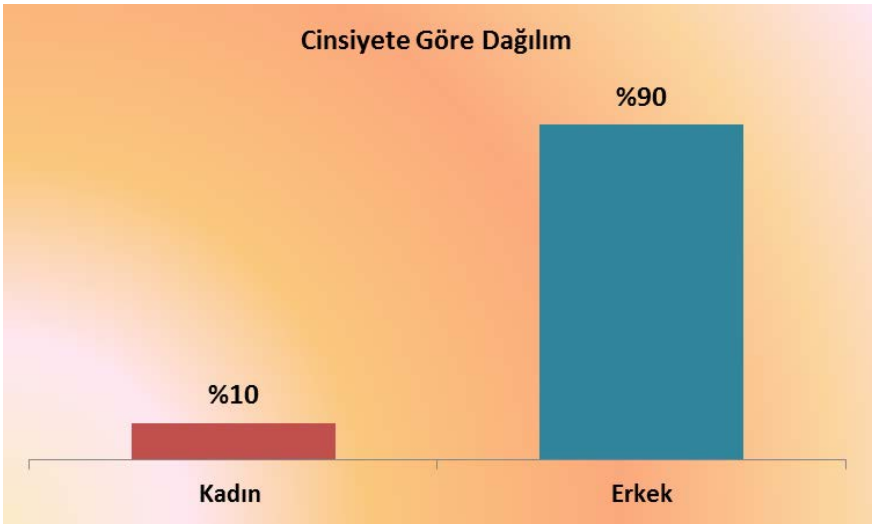
3.4.3.2.Görev Süresine Göre Dağılım



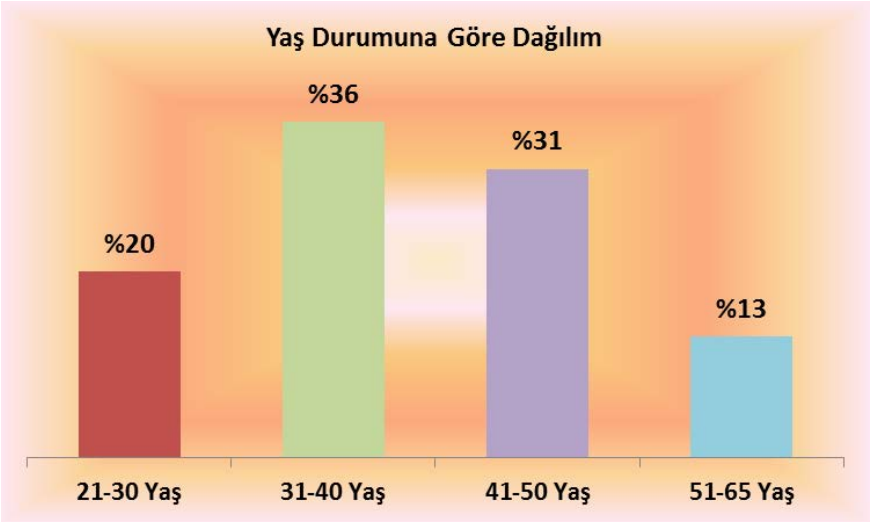
3.4.3.3.Kadro Durumuna Göre Dağılım



3.4.3.4.Cinsiyete Göre Dağılım



3.4.3.5.Yaş Durumuna Göre Dağılım



3.4.4.Fiziksel Yapı

Kastamonu Belediyesinin sahip olduğu binaların kullanım amacı ve adresine göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Mahalle	Ada	Parsel	YüzÖlçümü (m²)	Nitelik	Malik	İmar Durumu
Akmescit	670	1	7.31	Su Deposu	Kast. Bld.	Yeraltı Su Deposu
Aktekke	841	55	1130.28	Arsa	Kast. Bld.	Bld. Binası
Aktekke	841	58	2561.43	Bld, Hiz, Bin, ve A,	Kast. Bld.	Bld. Binası
Aktekke	76	1	140.37	Avlulu Ahşap Ev	Kast. Bld.	Konak
Aktekke	841	59	4759.58	Arsa	Kast. Bld.	Otopark
Candaroğulları	1468	6	312	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A.
Candaroğulları	1468	4	459	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A.
Candaroğulları	1468	3	383	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A., Yol
Candaroğulları	1468	5	415	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A., Yol
Candaroğulları	1468	7	323	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A., Yol
Candaroğulları	853	306	475	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A., Yol
Candaroğulları	853	106	7624	Tarla	Kast. Bld.	Pazar Alanı
Candaroğulları	832	181	4003.25	Tarla, Taşlık, Çalılık	Kast. Bld.	Resmi Kurum Alanı
Candaroğulları	832	159	214.53	Arsa	Kast. Bld.	Resmi Kurum Alanı
Candaroğulları	2228	1	3981.63	Tarla, Taşlık, Çalılık	Kast. Bld.	Sosyo Kültürel Tesis A.
Candaroğulları	2232	1	3221.7	Tarla, Taşlık, Çalılık	Kast. Bld.	Teknik Altyapı
Candaroğulları	2162	2	1522.59	İş Yeri	Kast. Bld.	Turizm Tesis Alanı
Cebrail	155	7	174.61	Arsa	Kast. Bld.	Karakol
Cebrail	172	1	84.26	Ahşap Ev	Kast. Bld.	Sosyo Kültürel Tesis A.
Cebrail	172	2	125.39	Arsa	Kast. Bld.	Sosyo Kültürel Tesis A.
Cebrail	172	17	163.52	Bahçeli Ahşap Ev	Kast. Bld.	Sosyo Kültürel Tesis A.
Dereköy	-	439	3062	Tarla	Kast. Bld.	B.H.A.
Dereköy	-	601	848	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma

Dereköy	-	602	3096	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	604	736	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	605	592	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	606	1824	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	607	2000	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	608	2176	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	609	2408	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	610	7088	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	612	2280	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	625	1520	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Dereköy	-	629	15680	Bahçe	Kast. Bld.	Kanalizasyon arıtma
Hepkebirler	265	1	2370.49	Havuzu Olan Bah, Kargir Bld, Bin, ve Trafo Merkezi	Kast. Bld.	Kültürel ve Tesis Alanı
Hisarardı	662	1	147936	Hali Arazi	Kast. Bld.	Orman, Hayvan Barınağı
Honsalar	396	22	1734.7	Ahşap Ev, Beş Adet Ahşap Dükkan, Üç Adet Kargir Mağaza, Kargir Bina, Kargir Fırın, Kargir Dükkan ve Arsa	Kast. Bld.	Belediye Hizmet Alanı
Honsalar	388	18	2944.92		Kast. Bld.	Otopark
Honsalar	388	18	2944.92		Kast. Bld.	Pazaryeri
İnönü	901	10	8960	İki Çelik Saç Tramporst	Kast. Bld.	B.H.A.
İnönü	901	11	2440	Tarla	Kast. Bld.	B.H.A.
İnönü	901	16	1975	Bahçe	Kast. Bld.	B.H.A.
İnönü	15	27	545	Avlulu Kargir Elektrik Santrali	Kast. Bld.	B.H.A.
İnönü	15	28	552	Avlulu Havuz	Kast. Bld.	B.H.A.
İnönü	15	43	2914.7	Elektrik Kabini Lojman ve Arsası	Kast. Bld.	B.H.A.
İnönü	901	24	1993.53	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A. (Asfalt planti)
İnönü	901	26	6130.9	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A. (Et kombinesi)
İnönü	15	21	2398	Bahçeli Ahşap Ev	Kast.	B.H.A. Otopark

					Bld.	
İnönü	15	24	1485	Bahçe	Kast. Bld.	B.H.A. Otopark
İnönü	15	29	1172	Kargir Lojman ve Arsası	Kast. Bld.	B.H.A. Otopark
İnönü	15	38	550.22	Kargir Dükkan	Kast. Bld.	Depolama
İnönü	15	39	1217.7	Arsa	Kast. Bld.	Depolama, Yol, Sanayi
İsfendiyar	185	10	366.9	Bahçeli Ahşap Ev	Kast. Bld.	Sosyo Kültürel Tesis A.
İsmailbey	2415	20	1402.71	Avlulu Ahşap Ev, Ahır, Samanlık ve Arsası ve Müşterek Methal	Kast. Bld.	Bld. Kültür Tesisi
İsmailbey	1383	6	834	Arsa	Kast. Bld.	Spor Alanı
İsmailbey	552	1	60	Su Deposu	Kast. Bld.	Su deposu, Yol
Kuzeykent	1091	2	1343.4	Arsa	Kast. Bld.	Eğitim Tesisleri A.
Kuzeykent	1322	17	12159.95	Park	Kast. Bld.	Kapalı Spor T. A.
Kuzeykent	937	371	16803.93	Arsa	Kast. Bld.	Kültürel Tesis A.
Kuzeykent	1361	2	912.98	Arsa	Kast. Bld.	Ortaöğretim T.A.
Kuzeykent	742	70	260562.92	İş Yeri	Kast. Bld.	Otogar
Kuzeykent	742	70	39479,2	Depo	Kast. Bld.	Otogar
Kuzeykent	1172	1	4096	Arsa	Kast. Bld.	Pazar alanı
Kuzeykent	1322	20	17420.4	Arsa	Kast. Bld.	Resmi Kurum A.
Kuzeykent	1322	28	4300.92	Arsa	Kast. Bld.	Resmi Kurum A.
Kuzeykent	1162	1	3400	Arsa	Kast. Bld.	Sosyo K. T. A.
Kuzeykent	1322	29	20000	Park	Kast. Bld.	Sosyo K. T. A.
Kuzeykent	1289	15	2416.23	Arsa	Kast. Bld.	Sosyo K. T. A.(Yurt)
Kuzeykent	1323	2	3309.14	Arsa	Kast. Bld.	Spor alanı
Kuzeykent	1088	1	1888	Arsa	Kast. Bld.	Spor Tesisleri
Kuzeykent	1178	1	10962	Arsa	Kast. Bld.	Spor Tesisleri Alanı
Kuzeykent	1362	1	56314	Spor Alanı	Kast. Bld.	Spor tesisleri alanı
Kuzeykent	1299	3	11359.55	Spor Tesisleri Alanı	Kast. Bld.	Spor tesisleri alanı
Kuzeykent	742	66	2879.83	Arsa	Kast.	Terminal Alanı

					Bld.	
Kuzeykent	742	63	9386.98	Tarla	Kast. Bld.	Terminal Alanı
Kuzeykent	742	71	16506.27	Arsa	Kast. Bld.	Terminal Alanı
Kuzeykent	1299	7	5750.37	Yurt Alanı	Kast. Bld.	Yurt alanı
Kuzeykent	1299	9	3472.81	Yurt Alanı	Kast. Bld.	Yurt alanı
Kuzeykent	1299	10	5040.34	Yurt Alanı	Kast. Bld.	Yurt alanı
M.Akif Ersoy	1828	2	1094	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A
Saraçlar	932	48	504.94	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A.
Saraçlar	873	18	1428	Su deposu	Kast. Bld.	B.H.A.
Saraçlar	229	17	23009.05	Arsa	Kast. Bld.	B.H.A. (su arıtma)
Saraçlar	229	7	1761	Bahçe	Kast. Bld.	B.H.A. (su arıtma)
Saraçlar	935	9	26325	Hali Arazi	Kast. Bld.	Resmi kurum alanı (Orman Bölge Müd.)
Saraçlar	2341	1	2583.48	Arsa	Kast. Bld.	Sağlık Tesis Alanı
Saraçlar	230	4	4823	Arsa	Kast. Bld.	Sismoloji İstasyonu
Ümit Köy	101	74	11476	Arsa	Kast. Bld.	Su Deposu

3.4.4.1.Mevcut Araç ve İş Makinaları

PLAKA (İSİM)	MARKA	MODEL	CİNSİ
37 BA 001	AUDİ A 8	2011	OTOMOBİL
37 PF 001	VOLKSWAGEN Touran	2004	OTOMOBİL
37 SC 460	FORD CONNECT	2007	KAMYONET
37 PK 412	FORD CONNECT	2007	KAMYONET
37 PT 249	FORD CONNECT	2010	KAMYONET
37 DH 169	AS 950	1993	KAMYON
37 DH 170	AS 950	1993	SU TANKERİ
37 DH 171	AS 950	2006	KAMYON
37 DY 028	MİTSUBİSHİ	1993	DAMPERLİ KAMYON
37 PL 692	FORD TRANSİT	2006	KAMYONET
37 EK 640	ISUZU	2008	KAMYONET
37 PN 411	ISUZU	2009	AÇIK KASA KAMYON
37 AY 026	IVECO Arazöz	1993	SU TANKERİ
BOB CAD	170 JCB	2008	İŞ MAKİNASI
BEKOLOADER	JCB 4CX	2012	İŞ MAKİNASI
TRAKTÖR	654 S ENTER	1975	İŞ MAKİNASI
10 ADET ÜFLEME MAK.	LÜKSTÜRÜN	2014	TEMZ. MAK.

4 ADET ÇİT BUDAMA MAK.	LÜKSTÜRÜN	2014	BUDAMA MAK.
JENERATÖR	HONDA	2014	***
3 ADET KAR KÜREME MAK.	HONDA	2015	KÜREME MAK.
2 ADET ÇİM TRAKTÖRÜ	DOLMAR-VİKİNG	2014	ÇİM BİÇME MAK.
15 ADET ÇİM BİÇME MAK.	HONDA	2013	ÇİM BİÇME MAK.
2 ADET ÇAPALAMA MAK.	TİWİN	2013	ÇAPA MAK.
3 ADET DAL BUDAMA	TİWİN	2013	DAL BUDAMA MAK.
5 ADET KESİM MOTORU	STİLL	2012	KESİM MOTORU
37 PL 411	FORD CONNECT	2006	KAMYONET
37 SH 245	FORD TRANSİT	2012	KAMYONET
37 DH 435	FORD Arazöz	1982	ARAZÖZ
37 DH 437	FORD merd.	1982	MERDİVENLİ
37 EK 649	PRO merd.	2001	MERDİVENLİ
37 DH 304	PRO BMC	2001	SU TANKERİ
37 SK 221	MERCEDES Arazöz	2012	ARAZÖZ
37 EK 201	MERCEDES Arazöz	2012	ARAZÖZ
37 EK 923	MERCEDES 4X4 Arazöz	2012	ARAZÖZ
37 DS 002	NİSSAN	2011	PİCK UP
37 PL 410	FORD CONNECT	2006	KAMYONET
37 AF 737	YAMAHA	2002	MOTOSİKLET
37 SE 153	ISUZU	2011	PİCK UP
37 PE 328	FIAT DOBLO	2001	KAMYONET
37 AR 973	FATİH	2003	CENAZE YIKAMA
37 PK 799	MERCEDES	2006	CENAZE TAŞIMA
37 PL 413	MERCEDES	2006	CENAZE TAŞIMA
37 SE 927	MERCEDES	2011	CENAZE TAŞIMA
37 PL 412	MERCEDES	2006	ENGELLİ TAŞIMA
37 AR 153	MİTSUBİSHİ	1988	PİCK UP
37 AZ 445	RENAULT	2000	OTOMOBİL
FORKLİFT	CAT	2013	YÜK TAŞIYICI
JENERATÖR	HONDA	2001	İŞ MAKİNASI
37 AF 002	NİSSAN	2010	PİCK UP
37 BD 125	MERCEDES	2015	ÇEKİCİ
37 BD 107	MERCEDES	2015	DAMPERLİ KAMYON
37 PA 707	MİTSUBİSHİ	2000	PİCK UP
37 AY 003	MİTSUBİSHİ	2006	PİCK UP
37 PK 800	FARGO	2006	DAMPERLİ KAMYON
37 PK 801	FARGO	2006	DAMPERLİ KAMYON
37 PK 802	FARGO	2006	DAMPERLİ KAMYON
37 PK 803	FARGO	2006	DAMPERLİ KAMYON
37 DY 175	AS 900	1988	DAMPERLİ KAMYON
37 PD 818	FATİH 220/26	2001	DAMPERLİ KAMYON
37 DK 967	FATİH 110/08	2003	DAMPERLİ KAMYON
37 PN 333	MERCEDES UNIMOG	2006	KAR KÜREME
37 EL 012	IVECO	1994	AÇIK KASA KAMYON

37 SF 708	MERCEDES	2012	KAR KÜREME
37 SF 710	MERCEDES	2012	DAMPERLİ KAMYON
37 SH 243	FORD TRANSİT	2012	PİCK UP
37 SH 244	FORD TRANSİT	2012	PİCK UP
37 BC 732	İVECO DAİLY	2015	TELESKOBİK BOM
37 SH 281	LOW BEAT	2012	YER DORSESİ
YÜKLEYİCİ	JCB 456B	2001	İŞ MAKİNASI
YÜKLEYİCİ	JCB 456 EZX	2006	İŞ MAKİNASI
YÜKLEYİCİ	CAT 936 F	1993	İŞ MAKİNASI
BEKOLOADER	CAT F432 D	2005	İŞ MAKİNASI
BEKOLOADER	JCB 1CX	2010	İŞ MAKİNASI
GREYDER	CAT 120 G	1993	İŞ MAKİNASI
GREYDER	CAT 140M	2008	İŞ MAKİNASI
DOZER	CAT D 7 C	1973	İŞ MAKİNASI
DOZER	KOMATSU D 85 EX	2014	İŞ MAKİNASI
EKSKAVATÖR	JCB JS 200	2010	İŞ MAKİNASI
SİLİNDİR	HAMM 2420	2000	İŞ MAKİNASI
KOMPRESÖR	KOMATSU EC 105 Z	1975	İŞ MAKİNASI
KOMPAKTÖR	EL9	2000	İŞ MAKİNASI
JENERATÖR	42 KW TEKZAN	2015	İŞ MAKİNASI
JENERATÖR	MİTSUBİSHİ	2002	İŞ MAKİNASI
37 SF 315	MERCEDES	2011	ÇEKİCİ
37 SF 709	MERCEDES	2012	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 PU 001	MERCEDES	2009	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 AF 013	CARGO	1992	TANKLI ÇÖP ARACI
37 AF 014	CARGO	1992	TANKLI ÇÖP ARACI
37 DP 383	CARGO	1985	SÜPÜRGELİ
37 DV 890	FATİH 110/08	2001	SÜPÜRGELİ
37 PD 087	FATİH 220/26	2000	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 DY 780	FATİH 220/26	1998	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 DY 880	FATİH 220/26	1998	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 PD 817	FATİH 220/26	2001	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 AH 933	FATİH 110/08	2003	DAMPERLİ KAMYON
37 PD 088	FATİH 220/26	2000	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 SH 517	MERCEDES	2012	SÜPÜRGELİ
37 SK 010	E.M.S.	2012	DORSE
37 SK 011	E.M.S.	2012	DORSE
37 EK 943	MİTSUBİSHİ	2012	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 EK 031	MİTSUBİSHİ	2013	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 BC 731	MERCEDES	2015	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.
37 BC 367	MERCEDES	2015	ÇEKİCİ
37 BC 932	FORD CARGO	2015	SIKIŞTIRMALI ÇÖP KAM.

37 BD 281	MERCEDES	2015	DAMPERLİ KAMYON
37 BD 108	MERCEDES	2015	SÜPÜRGELİ
37 BD 707	HYUNDAİ H100	2015	ÇÖP TAKSİ
MİNİ YOL SÜPÜRME	Applied	2010	İŞ MAKİNASI
BEKOLOADER	CAT T432 D	2005	İŞ MAKİNASI
TEMİZLEME MAK.	FİLL	2015	TEMZ. MAK.
37 PD 097	FORD RANGER	2006	KAMYONET
37 AV 065	MİTSUBİSHİ	1998	KAMYONET
37 DF 163	FIAT DOBLO	2001	Camlı Koltuklu Kamyonet
37 AZ 443	RENAULT	2000	OTOMOBİL
37 AF 656	FATİH 110/08	2003	DAMPERLİ KAMYON
37 EH 082	FATİH	1991	VİDANJÖR
37 PP 438	FORD TRANSİT	2007	KAMYONET
37 PP 439	FORD TRANSİT	2007	KAMYONET
37 DP 698	CARGO	1985	VİDANJÖR
37 DY 173	AS 900	1988	DAMPERLİ KAMYON
37 SE 185	FORD CONNECT	2011	Camlı Koltuklu Kamyonet
37 DY 174	AS 900	1988	DAMPERLİ KAMYON
37 SK 366	Kanuni Avt	2011	MOTOSİKLET
37 SH 516	MERCEDES	2012	VİDANJÖR
BEKOLOADER	JCB 4X4	2004	İŞ MAKİNASI
BEKOLOADER	JCB 4CX	2011	İŞ MAKİNASI
JENERATÖR	Honda	2006	İŞ MAKİNASI
37 SA 180	FORD TRANSİT	2011	KAMYONET

3.4.5.Teknolojik Alt Yapı

Kastamonu Belediyesi bünyesinde bulunan bilgisayarların ve bilgisayara bağlı diğer sarf malzemelerin yer aldığı tablolar aşağıda gösterilmiştir.

KAYNAKLAR	ADET
Bilgisayarlar ve Sunucular	287
Bilgisayarlar ve Sunucular	7
Bilgisayarlar ve Sunucular	407
Bilgisayar Çevre Birimleri	151
Bilgisayar Çevre Birimleri	74
Teksir ve Çoğaltma Makineleri	5
Teksir ve Çoğaltma Makineleri	22
Haberleşme Cihazları	133
Haberleşme Cihazları	627
Ses Görüntü ve Sunum Cihazları	206
Ses Görüntü ve Sunum Cihazları	487
Aydınlatma Cihazları	22
Diğer Büro Makineleri ve Aletleri Grubu	84
Diğer Büro Makineleri ve Aletleri Grubu	189
TOPLAM	**2701**

Kastamonu Belediyesi bilişim sistemleri, bilgi ve teknolojik gelişmelere paralel olarak; bilginin üretilmesi, işlenmesi, erişilmesi, paylaşılması, doğru ve hızlı kullanılmasının sağlanarak kente ilişkin hizmetlerin etkin ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kentlinin sayısal yaşama dâhil olmasını sağlayacak altyapı uygulamaları geliştirerek vatandaşların hizmete ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Kastamonu Belediye Başkanlığı bünyesinde 1 web sitesi 1 kurumsal İntranet ağı mevcuttur. Belediye iç ve dış birimlerinin tamamında internet bağlantısı mevcut olup bilgi ve belge transferi internet üzerinden yapılabilmektedir.

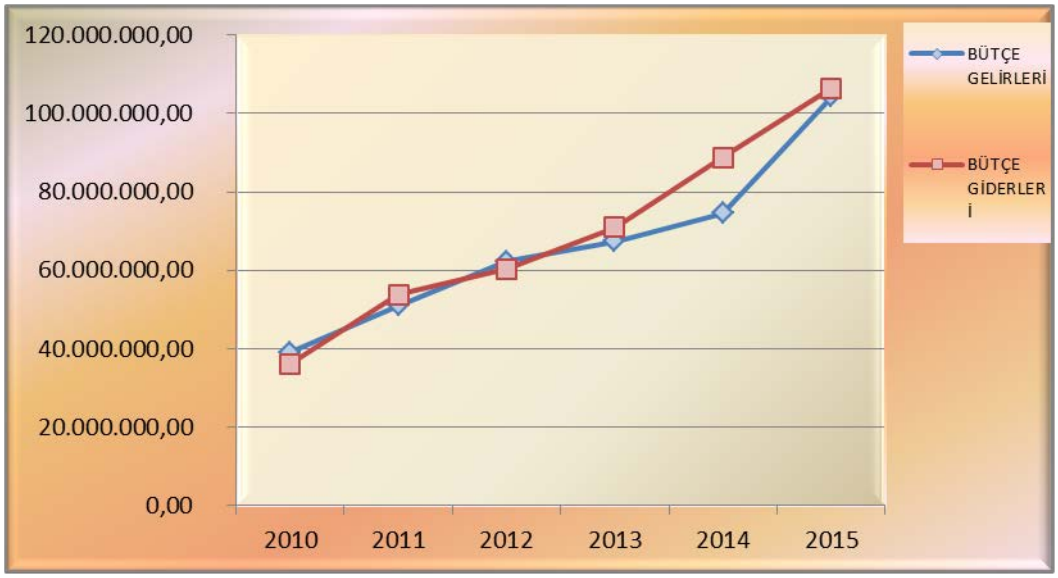
Belediye hizmetlerinde kullanılan araçlar araç takip sistemi ile takip edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır.

3.4.6.Mali Yapı

3.4.6.1.Yıllara Göre Gelir ve Gider Durumu

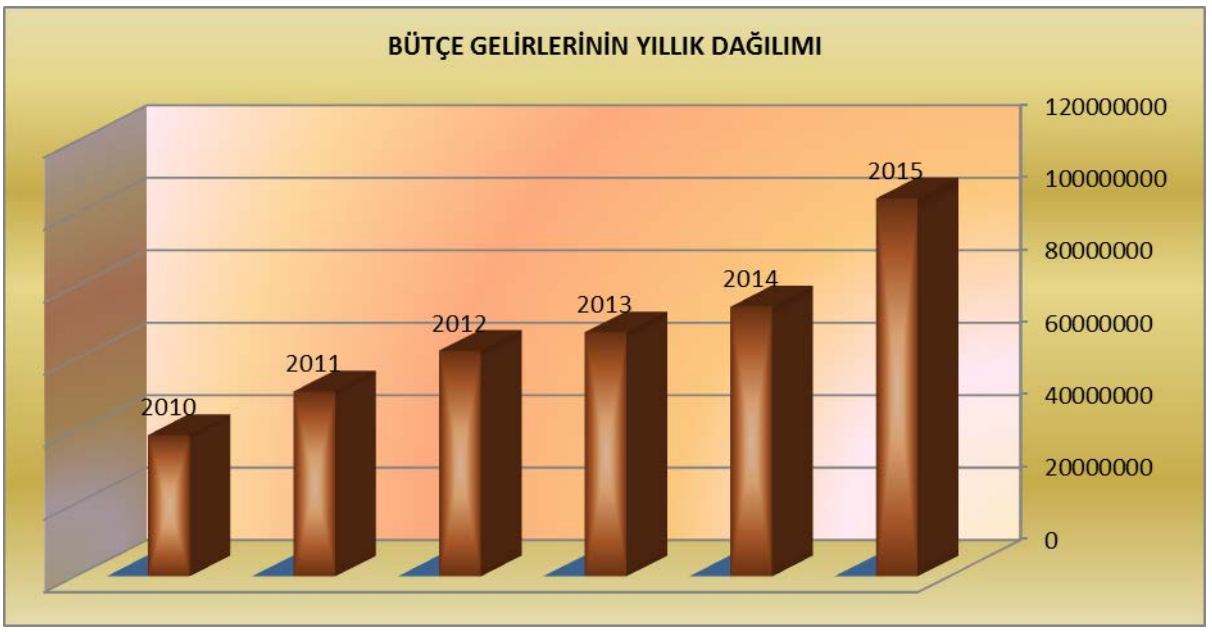
Kastamonu Belediyesi 2010–2015 yılları arası bütçe dengesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi 2010 ve 2012 yıllarında bütçe gelirleri bütçe giderlerine göre fazla vererek dönemi olumlu kapatmış onun dışındaki yıllarda ise olumsuz bir bütçe uygulama sonucu sergilemiştir.

BÜTÇE GELİR ve BÜTÇE GİDERLERİ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BÜTÇE GELİRLERİ	39.046.401,69	51.052.426,92	62.339.717,46	67.392.280,97	74.489.071,05	104.362.464,09
BÜTÇE GİDERLERİ	36.249.529,28	53.890.689,72	60.382.560,47	71.029.545,22	88.769.090,11	106.349.031,25
BÜTÇE DENGESİ	2.796.872,41	-2.838.262,80	1.957.156,99	-3.637.264,25	-14.280.019,06	-1.986.567,16



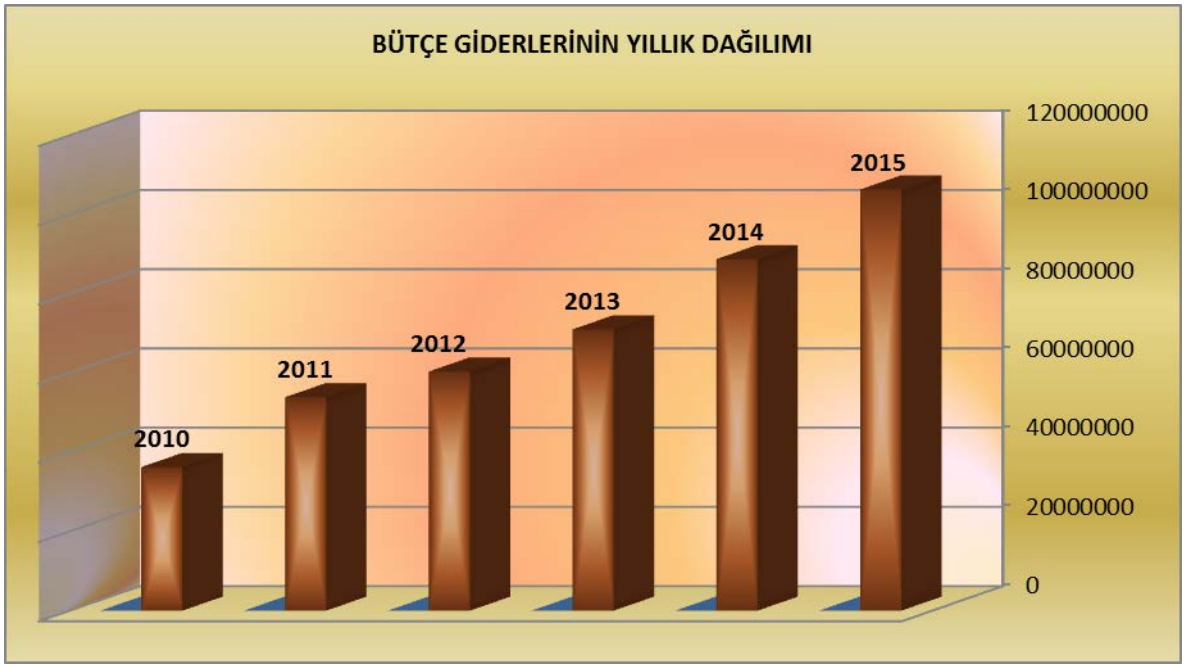
Belediyemizin kesin hesap verilerinden yararlanılarak bütçe gelirlerinin 6 yıllık dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

GELİRİN TÜRÜ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vergi Gelirleri	5.641.761,43	6.123.716,39	7.849.930,92	8.385.591,49	8.855.393,78	11.956.908,29
Tesebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	13.003.680,36	16.383.596,20	19.952.853,40	19.155.078,18	19.395.181,46	26.090.959,54
Alinn Bağ. ve Yrdm ile Özel Gel.	101.176,94	635.315,94	342.465,10	151.827,65	453.360,51	610.610,54
Diger Gelirler	17.304.743,72	20.902.752,82	23.688.056,57	32.462.239,75	41.752.648,57	52.334.629,84
Sermaye Gelirleri	2.995.039,24	7.007.045,57	10.506.411,47	7.237.543,90	4.032.486,73	13.369.355,88
NET BÜTÇE GELİRİ	**39.046.401,69**	**51.052.426,92**	**62.339.717,46**	**67.392.280,97**	**74.489.071,05**	**104.362.464,09**



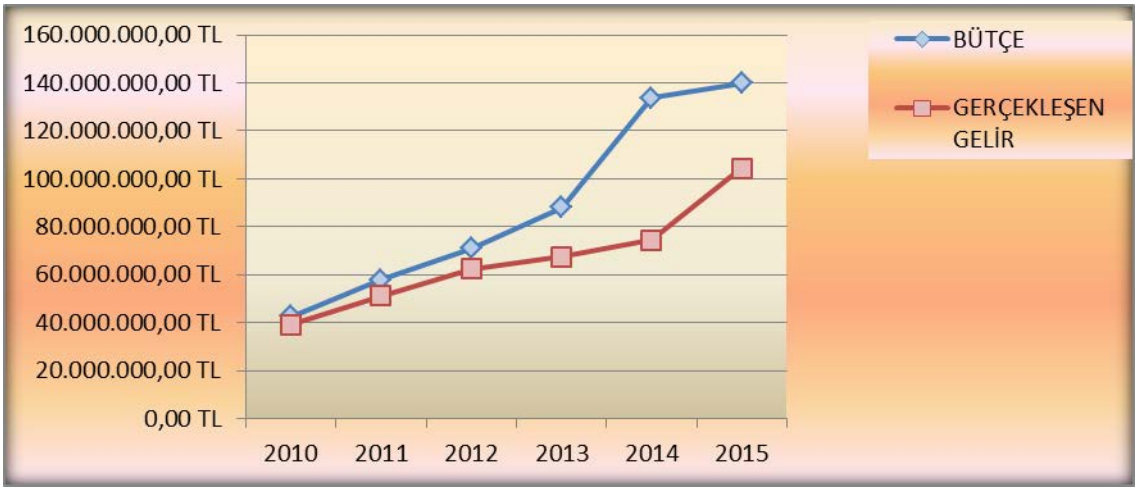
Belediyemizin kesin hesap verilerinden yararlanılarak bütçe giderlerinin 6 yıllık dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

GİDERİN TÜRÜ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personel Giderleri	8.573.896,50	10.122.522,27	12.914.644,54	14.966.801,82	18.246.633,36	19.797.754,82
SGK Devlet Primi Giderleri	1.861.385,23	4.178.537,12	2.212.889,17	2.533.941,11	2.952.538,51	3.313.866,25
Mal ve Hiz.Alm. Gider.	15.772.535,60	19.448.998,89	24.957.158,54	32.024.635,59	39.720.470,97	46.195.573,30
Faiz Giderleri	1.879.094,48	815.583,75	368.544,37	303.018,00	230.959,10	827.338,65
Cari Transferler	1.943.264,89	1.450.807,34	1.529.297,30	1.113.201,51	2.520.831,34	2.406.599,60
Sermaye Giderleri	6.219.352,58	17.874.240,35	18.400.026,55	20.087.947,19	25.097.656,83	33.807.898,63
NET BÜTÇE GİDERLERİ	**36.249.529,28**	**53.890.689,72**	**60.382.560,47**	**71.029.545,22**	**88.769.090,11**	**106.349.031,25**



3.4.6.2.Bütçe Gelirleri Gerçekleşme Oranı

YILLAR	BÜTÇE	GERÇEKLEŞEN GELİR	GERÇEKLEŞME ORANI(%)
2010	42.500.000,00 TL	39.046.401,69 TL	92
2011	57.950.000,00 TL	51.052.426,92 TL	88
2012	71.000.000,00 TL	62.339.717,46 TL	88
2013	88.000.000,00 TL	67.392.280,97 TL	77
2014	133.732.000,00 TL	74.489.071,05 TL	56
2015	140.000.000,00 TL	104.362.464,09 TL	75



3.4.6.3.Tahakkukun Gerçekleşme Oranı

YILLAR	GERÇEKLEŞEN TAHAKKUK	GERÇEKLEŞEN GELİR	GERÇEKLEŞME ORANI(%)
2010	43.669.080,77 TL	39.046.401,69 TL	89
2011	55.160.302,87 TL	51.052.426,92 TL	93
2012	67.926.833,23 TL	62.339.717,46 TL	92
2013	75.073.129,15 TL	67.392.280,97 TL	90
2014	83.270.053,60 TL	74.489.071,05 TL	89
2015	113.495.956,80 TL	104.362.464,09 TL	92

3.4.7.Onuncu Kalkınma Planında Belediyelere Verilen Görevler

Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) TBMM tarafından kabul edilerek 06.07.2013 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Kalkınma Planı, "1. Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum, 2. Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme, 3. Yaşanabilir Mekanlar, Sürdürülebilir Çevre, 4. Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği", başlıklarından oluşmaktadır. Bu başlıklar altında 2014-2018 yılları için uygulanması öngörülen makroekonomik, sektörel ve bölgesel amaç, hedef ve politikalara yer verilmiştir.

Planın 12'nci paragrafında, "Onuncu Kalkınma Planının etkin uygulanması amacıyla orta vadeli programlar (OVP), yıllık programlar, kurumsal stratejik planlar, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanacaktır. Kamu kuruluşları politikalarını, yatırımlarını, kurumsal ve hukuki düzenlemelerini bu çerçevede tespit edeceklerdir" denilmektedir. Buna bağlı olarak diğer idareler gibi Kastamonu Belediyesi'nin de uygulayacağı politikalar, yapacağı yatırımlar, alacağı kararlar, hukuki ve kurumsal düzenlemelerinin bir üst politika belgesi olan Kalkınma Planına uygun ve Kalkınma Planındaki politikalara hizmet edecek şekilde olması gerekmektedir.

Bu doğrultuda Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı, Kalkınma Planının aşağıda yer alan paragraflarındaki amaç, hedef ve politikalarına uygun olarak hazırlanmıştır:

"588. Toplam kamu yatırımları içerisinde özel sektörün üretken faaliyetlerini destekleyecek nitelikteki altyapı yatırımlarına odaklanılacaktır.

589. Kamu yatırımlarında, KÖİ modeliyle yürütülenler dâhil, eğitim, sağlık, içme suyu ve kanalizasyon, bilim-teknoloji, ulaştırma ve sulama sektörlerine öncelik verilecektir.

592. Kamu yatırımlarının ortalama tamamlanma süresinde sağlanan iyileşme, bu sürenin halen nispi olarak yüksek olduğu sektörlere odaklanılarak sürdürülecektir.

593. Mevcut sermaye stokundan azami faydayı sağlamak için idame-yenileme, bakım-onarım ve rehabilitasyon harcamalarına ağırlık verilecektir.

596. Kamu yatırım projelerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendiril mesi süreci güçlendirilecek, bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının kapasiteleri geliştirilecektir.

770. Tarım ve işlenmiş tarım ürünlerinde güvenilirliğin denetimi etkinleştirilecek, risk değerlendirmesine dayalı akredite bir kontrol ve denetim sistemi oluşturulacaktır. Genetiği değiştirilmiş organizma içerenler başta olmak üzere ileri teknoloji kullanılarak üretilmiş ürünlere yönelik biyogüvenlik kriterleri etkin olarak uygula- nacaktır.

888. Yapı denetim sistemine yönelik mevzuat, sistem ve uygulamalar gözden geçirilerek iyileştirilecektir.

976. Nüfusun sağlıklı ve güvenilir içme ve kullanma suyuna erişiminin sağlanması; atıkların insan ve çevre sağlığına etkilerinin en aza indirilerek etkin yönetiminin gerçekleştirilmesi; şehirlerimizde arazi kullanım kararlarıyla uyumlu politikalar yoluyla trafik sıkışıklığını azaltan, erişilebilirliği ve yakıt verimliliği yüksek, konforlu, güvenli, çevre dostu, maliyet etkin ve sürdürülebilir bir ulaşım altyapısının oluşturulması temel amaçtır.

978. Yerleşim yerlerinin içme ve kullanma suyu ihtiyaçlarının tamamı karşılanacak, su kayıp-kaçakları önlenecek, mevcut şebekeler iyileştirilerek sağlıklı ve çevre dostu malzeme kullanımı yaygınlaştırılacaktır.

979. İçme ve kullanma suyunun tüm yerleşimlerde gerekli kalite ve standartlara uygun şekilde şebekeye verilmesi sağlanacaktır.

980. İçme suyu ve kanalizasyon yatırım ve hizmetlerinin sağlanmasında mali sürdürülebilirlik gözetilecektir.

981. Şehirlerde kanalizasyon ve atık su arıtma altyapısı geliştirilecek, bu altyapıların havzalara göre belirlenen deşarj standartlarını karşılayacak şekilde çalıştırılmaları sağlanacak, arıtılan atık suların yeniden kullanımı özendirilecektir.

982. Katı atık yönetimi etkinleştirilerek atık azaltma, kaynakta ayrıştırma, toplama, taşıma, geri kazanım ve bertaraf safhaları teknik ve mali yönden bir bütün olarak geliştirilecek; bilinçlendirmenin ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine öncelik verilecektir. Geri dönüştürülen malzemelerin üretimde kullanılması özendirilecektir.

983. Kentiçi ulaşımda kurumlar arası koordinasyon geliştirilecek, daha etkin planlama ve yönetim sağlanacak, kentiçi ulaşım altyapısının diğer altyapılarla entegrasyonu güçlendirilecektir.

984. Yaya ve bisiklet gibi alternatif ulaşım türlerine yönelik yatırım ve uygulamalar özendirilecektir.

985. Kentiçi toplu taşımada trafik yoğunluğu ve yolculuk talebindeki gelişmeler dikkate alınarak öncelikle otobüs, metrobüs ve benzeri sistemler tercih edilecek; bunların yetersiz kaldığı güzergâhlarda raylı sistem alternatifleri değerlendirilecektir. Raylı sistemlerin, işletmeye açılması beklenen yıl için doruk saat-tek yön yolculuk talebinin; tramvay sistemleri için asgari 7.000 yolcu/saat, hafif raylı sistemler için asgari 10.000 yolcu/saat, metro sistemleri için ise asgari 15.000 yolcu/saat düzeyinde gerçekleşeceği öngörülen koridorlarda planlanması şartı aranacaktır.

987. Kentiçi ulaşımda trafik yönetimi ve toplu taşıma hizmetlerinde bilgi teknolojileri ve akıllı ulaşım sistemlerinden etkin bir şekilde faydalanılacaktır.

988. Kentsel altyapı sistemlerinin oluşturulması ve hizmetlerinin sunumunda vatandaş memnuniyetini, kalite ve verimliliği artırmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına önem verilecektir.

998. Mahalli idarelerin daha etkin, hızlı ve nitelikli hizmet sunabilen, katılımcı, şeffaf, çevreye duyarlı, dezavantajlı kesimlerin ihtiyaçlarını gözeten ve mali sürdürülebilirliği sağlamış bir yapıya kavuşturulması temel amaçtır.

999. Mahalli idarelerin temel hedefi, vatandaşlara sunulan hizmetlerden duyulan memnuniyeti en üst düzeye çıkarmaktır.

1000. Başta yeni kurulan büyükşehir belediyeleri olmak üzere mahalli idarelerde çalışan personelin uzmanlaşma düzeyi yükseltilecek, proje hazırlama, finansman, uygulama, izleme ve değerlendirme, mali yönetim, katılımcı yöntemler ve benzeri konularda kapasiteleri artırılacaktır.

1003. Mahalli idarelerin kaynaklarını, kamu mali yönetiminin temel ilke ve araçları çerçevesinde stratejik önceliklere göre tahsis etmeleri sağlanacak, temsil ve karar alma süreçlerine katılım mekanizmaları da gözetilerek hesap verebilirlik güçlendirilecektir.

1004. Mahalli idarelerin öz gelirleri kentsel taşınmazların değer artışlarını da kapsayacak şekilde artırılacaktır.

1031. Ekonomik ve sosyal gelişme sağlanırken, toplumun çevre duyarlılığı ve bilincinin artırılması, bugünün ve gelecek nesillerin kısıtlı doğal kaynaklardan faydalanmasını güvence altına alacak şekilde çevrenin korunması ve kalitesinin yükseltilmesi temel amaçtır.”

3.5.PAYDAŞ ANALİZİ

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaş analizi ile;

•Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,

•Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,

•Kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,

•Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,

•Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,

• Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağının tespit edilmesi,

•Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanmış ve bu doğrultuda paydaş görüşlerinin alınabilmesi için yazışmalar yapılmış, Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı hakkında tespit ve öneriler talep edilmiş, değerlendirmelerine sunulmuştur. Ayrıca belediyemiz web sayfasında (www.kastamonu.bel.tr) Stratejik Plan için sanal anket yapılıp değerlendirilmiştir.

Kastamonu Belediyesinin paydaşları; Kamu Kurumları, Sivil Toplum Örgütleri, Meslek Teşekkülleri olarak belirlenmiştir.

KASTAMONU BELEDİYE BAŞKANLIĞI PAYDAŞ LİSTESİ	
Bölgemizdeki Halk;	
İlçemizde İkamet Edenler	Müşteriler (Yararlanıcılar)
İlçemizi Çeşitli Amaçlarla Ziyaret Edenler	Müşteriler (Yararlanıcılar)
Belediyemiz;	
Üst Yönetim	İç paydaş
Belediye Meclisi	İç paydaş
Belediye Encümeni	İç paydaş
Diğer Belediye Yöneticileri	İç paydaş
Belediye Personeli	İç paydaş
Kurum, Kuruluş ve STK'lar:	
Valilik	Dış paydaş
Garnizon ve Jandarma Bölge Komutanlığı	Dış paydaş
Baro Başkanlığı	Dış paydaş
Kastamonu Üniversitesi	Dış paydaş
Defterdarlık	Dış paydaş
İl Özel İdare Müdürlüğü	Dış paydaş
Polis Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü	Dış paydaş
İl Emniyet Müdürlüğü	Dış paydaş
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
İl Müftülüğü	Dış paydaş
Gençlik Spor İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Karayolları 15. Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
İller Bankası 18. Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü	Dış paydaş
Tapu ve Kadastro 19. Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
Kadastro Müdürlüğü	Dış paydaş
Tapu Sicil Müdürlüğü	Dış paydaş

İl Sağlık Müdürlüğü	Dış paydaş
İl Halk Sağlığı Müdürlüğü	Dış paydaş
İl Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği	Dış paydaş
PTT Başmüdürlüğü	Dış paydaş
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	Dış paydaş
İşkur İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Ticaret İl Müdürlüğü	Dış paydaş
D.S.İ 23. Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
ENERJİSA İşletme Müdürlüğü	Dış paydaş
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	Dış paydaş
Orman Bölge Müdürlüğü	Dış paydaş
Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	Dış paydaş
Kastamonu Gazetesi	Dış paydaş
Nasrullah Gazetesi	Dış paydaş
Sözcü Gazetesi	Dış paydaş
Açıksöz Gazetesi	Dış paydaş
Doğrusöz Gazetesi	Dış paydaş
Kastamonu 105 FM	Dış paydaş
Genç Radyo	Dış paydaş
Radyo 37	Dış paydaş
Radyo Bir-İnci	Dış paydaş
Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Yol-İş 1 Nolu Şube Başkanlığı	Dış paydaş
Yol-İş 2 Nolu Şube Başkanlığı	Dış paydaş
Şeker İş Sendika Başkanlığı	Dış paydaş
Orman-İş Sendika Başkanlığı	Dış paydaş
Kastamonu Ticaret Borsası Başkanlığı	Dış paydaş
Kastamonu Kalkınma Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı	Dış paydaş

Ziraat Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Şoförler ve Otomobilciler Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Serbest Muhasebeciler Mali Müşavirler Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Esnaf Kefalet Kooperatifi Bölge Birliği Başkanlığı	Dış paydaş
Esnaf Sanatkar Odaları Birliği Başkanlığı	Dış paydaş
Esnaf Kredi Kefalet Kooperatif Başkanlığı	Dış paydaş
Tabipler Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Eczacılar Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Mimarlar Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Veteriner Hekimler Odası Başkanlığı	Dış paydaş
Çekül İl Temsilciliği	Dış paydaş
Türkiye Sakatlar Derneği Şube Başkanlığı	Dış paydaş
Türkiye Harp Malulü Gaziler ve Şehitler Derneği Şube Başkanlığı	Dış paydaş
Türkiye Muharip Gaziler Derneği Şube Başkanlığı	Dış paydaş
Yardımseverler Derneği Başkanlığı	Dış paydaş
Üniversiteli Kadınlar Derneği Başkanlığı	Dış paydaş
Türkiye Muhtarlar Derneği Başkanlığı	Dış paydaş
Tüketiciyi Koruma Derneği Başkanlığı	Dış paydaş
İnsan Hakları Derneği Başkanlığı	Dış paydaş
Kimsesiz Çocukları Koruma Derneği Başkanlığı	Dış paydaş

3.6.GZFT ANALİZİ

Kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır.

Kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. Kastamonu Belediyesinin Güçlü yanları, zayıf yanları, fırsat ve tehditlerin neler olduğu belirlenmiştir.

3.6.1.Güçlü Yönler

- ✓ Kurumun köklü geçmişe sahip olması,
- ✓ Halihazır harita çalışmasının tamamlanmış olması,
- ✓ Plan ve kadastral paftaların sayısal ortamda bulunması,
- ✓ Yeni imar alanlarında imar uygulamalarının yapılıyor olması,
- ✓ Altyapı envanterinin sayısal ortamda hazırlanmış olması,
- ✓ Belediye hizmet birimlerinin bir arada olması,
- ✓ Su depolarının yeterli olması,
- ✓ İmar uygulamalarında gelinen seviye,
- ✓ Kurumun maddi varlık yapısı,
- ✓ Bürokrasi ve kırtasiyenin düşük düzeyde olması,
- ✓ Ulusal ve yerel gelişmeleri izleme,
- ✓ Uluslararası, ulusal ve yerel yönetimle ilgili birliklere üyelik,
- ✓ Makine parkının iyi düzeyde olması,
- ✓ Yapım ve hizmet işlerinin özelleştirilmiş olması,
- ✓ Stratejik planlama ve performans plan çalışmalarının yapılıyor olması,
- ✓ Kurum içi iletişim ve karar alma mekanizmasının hızlı işliyor olması,
- ✓ Kurum içi ve dışı eğitim seminerlerine katılımın yüksek olması,
- ✓ Çalışanların genel memnuniyeti,
- ✓ Kültürel faaliyetlerin yapılıyor olması,
- ✓ Adres bilgi sisteminin olması, numaratajın yapılmış olması,
- ✓ Belediye hizmet binalarının yeterli sayı ve kapasitede olması,
- ✓ Personelin eğitim faaliyetlerine ağırlık veriliyor olması,

- ✓ Katı atık bertaraf tesisinin faaliyete geçmiş olması,
- ✓ Atık su arıtma tesisinin kamulaştırma ve proje çalışmasının yapılmış olması,
- ✓ Bilgisayar ve otomasyon sistemlerine erken geçilmiş ve halen kullanılıyor olması,
- ✓ Koruma İmar Planı kapsamında Revize İmar Planının yapılıyor olması,
- ✓ Asfalt plentinin kurulmuş ve yolların büyük oranda asfaltlanmış olması,
- ✓ İş sağlığı ve güvenliği biriminin kurulmuş ve çalışmaların başlatılmış olması,

3.6.2.Zayıf Yönler

✓ Eski yerleşim alanı olması ve tarihi dokunun yoğunluğu nedeniyle şehir merkezinde altyapı çalışmasının zor olması,

- ✓ Yeterli otopark alanının oluşturulamaması,
- ✓ Kültürel tesisler ile spor tesislerinin yetersiz olması,
- ✓ Kurum içi sosyal etkinliklerin az olması,
- ✓ Kurum faaliyetlerinin yeterli düzeyde tanıtılamaması,
- ✓ Süreç yönetimindeki yetersizlikler,
- ✓ Atık su arıtma tesisinin yapılamamış olması,

3.6.3.Fırsatlar

- ✓ Eski tarihi dokuya sahip oluşu, turizm yönünden gelişmeye müsait olması,
- ✓ Doğa, İnanç, Kültür, Kış turizmi yönünden zengin kaynaklara sahip olması,
- ✓ Üniversitenin kurulmuş ve gelişmekte olması,
- ✓ Kalkınmada birinci derecede öncelikli il olması,
- ✓ Doğalgaz yatırım programının büyük oranda tamamlanmış olması,
- ✓ Toplu konut alanlarının mevcudiyeti,
- ✓ Konutlaşmaya müsait alanların olması,
- ✓ Hizmet alan halkın çalışmalardan hoşnut olması,
- ✓ Kişi başına düşen yeşil alan miktarının yeterli oluşu,
- ✓ Genç nüfus yapısı ve şehir merkezinin nüfus artışı,
- ✓ AB ve diğer fonlardan yararlanabilme imkanının oluşu,
- ✓ Belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları payın parasal miktar olarak artmış olması,

3.6.4.Tehditler

- ✓ Sanayi yatırımlarının az olması,
- ✓ İlimizin coğrafi yapısından dolayı gelişim alanının kısıtlı olması,
- ✓ Diğer ilçe ve köylerden şehir merkezine göç,
- ✓ Şehir merkezi yollarının dar ve düzensiz oluşu,
- ✓ Yüksek kapasiteli ve nitelikli konaklama merkezlerinin yetersiz oluşu,
- ✓ İl nüfusunun genel olarak eğitim ve gelir seviyesi düşüklüğü,
- ✓ İlin genç nüfus yapısına karşılık işsizlik ve eğitim düzeyinin yetersiz olması,
- ✓ Kış aylarının uzun ve sert geçmesi,
- ✓ Devlet ihale sistemindeki uyumsuzluklar ve sistemin ağır işleyişi,
- ✓ Yapılacak yeni yatırım ve hizmetlerin işleyişinde kurumlar arası koordinasyonun sistemli olmaması,
- ✓ Kamuya ait sağlık kuruluşlarının yetersiz oluşu,
- ✓ Belediyemiz dışındaki altyapı kurumlarının yatırım programlarında eşgüdüm olmaması,
- ✓ Üniversiteye öğrenci yerleştirme oranının düşük olması,
- ✓ Trafik yoğunluğunun artması,
- ✓ Doğal afetlerin tahribatlarını en aza indirici tedbirlerin alınmamış olması,
- ✓ Çarpık kentleşmenin imar aflarıyla desteklenmiş olması,

4.MİSYON-VİZYON ve İLKELER

4.1.MİSYON

KENTSEL GELİŞİM ve HALKIN YAŞAM KALİTESİNİ SÜREKLİ ARTTIRARAK DÜNYA STANDARTLARINA ULAŞTIRMAK.

Bu amaçla:

- ✓ Belediye sınırları içerisindeki belde sakinlerinin mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılamak aynı zamanda şehrimize zorunlu ya da gezi amaçlı gelenlerin gereksinimlerini ve karşılaşacağı problemleri çözmek,
- ✓ 5393 sayılı belediye kanununun verdiği görev yetkiler dahilinde 14 ve 15. maddelerde ayrıntılı olarak belirtilen imar, ulaşım gibi kentsel altyapı, coğrafi ve kent bilgi sistemi, çevre ve çevre sağlığı, katı atık zabıta, itfaiye, acil yardım ve kurtarma, ambulans, defin ve mezarlık, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar vb. hizmetleri halka sunmak,
- ✓ Kastamonu ilinin ve halkının kültürel sosyal ekonomik açıdan gelişmesine katkıda bulunmak,
- ✓ Paydaşlarının gereksinimleri ve sosyal hakları üst seviyede sağlanmaya çalışmak,
- ✓ Kastamonu ili ve halkını, içine kapanık, suskun olmaktan kurtarıp aktiviteli, tarihi ve kültürel değerlerine sahip çıkan içinde yaşayanların keyif aldığı, gurur duyduğu dışardan gelenlerin imrendiği bir şehir yapmak,
- ✓ Katılımcılığı ve birlikteliği gerçekleştirerek hizmetlerin kaliteli ve kalıcı olmasını sağlamak, eğitime destek vererek eğitim düzeyi yüksek insanların yetişmesine öncülük etmek, ileri teknolojiyi kullanarak modern şehirlerle uyumlu bir kent yaratmak,
- ✓ Kastamonu halkının her şeyin en iyisine layık olduğu ilkesi ile kentsel gelişim ve yaşam kalitesini dünya standartlarına ulaştırmak,

Sonuç olarak, şehir halkının her alanda mutluluğunu ve refahını sağlamak,Kastamonu Belediyesinin varlık sebebidir.

4.2. VİZYON

PLANLI,PROGRAMLI,ADİL,ŞEFFAF,VERİMLİ ve ÜRETKEN HİZMET ANLAYIŞIYLA TÜM BELEDİYELER İÇİNDE ÖRNEK ve LİDER KONUMUNDA BİR BELEDİYE OLMAK.

Kastamonu Belediyesi, "Dünyada lider ülke Türkiye, Türkiye'de lider kent Kastamonu" hedefine ulaşmak için tüm hizmetlerinde öncü, verimli, kaliteli, kendini yenileyen bir belediye olma anlayışını benimsemiştir. Bu anlayışla belediyecilikte örnek olmayı amaçlamaktadır.

Bu anlayış doğrultusunda; kalifiye elemanların çalıştığı, teknolojiyi takip eden, yenilikleri öğrenen, araştırmacı, şeffaf, katılımcı, adil bir belediye yönetimi ile kentin fiziki, sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasını sağlamak, Kastamonu'yu dünyanın gelişmiş kentleri arasına yükseltmek için çalışmalarda bulunulmaktadır.

4.3.İLKELER

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararları- na, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.

Kastamonu Belediyesi, vatandaşa hizmetlerini sunarken aşağıda belirtilen ilkelere bağlı kalacaktır.

Bunlar;

✓Kararlarında ve uygulamalarında açık belediyecilik anlayışı,

✓İnsan hakları çerçevesinde sosyal belediyecilik,

✓İhtiyaca uygun prensibinden hareketle etkin ve verimli belediyecilik,

✓Uygulama ve karar almada hukuka uygun belediyecilik,

✓Teknolojiye ayak uydurabilen yenilikçi belediyecilik,

✓Halkımızın her şeyin en iyisine layık olduğu düşüncesi ile halkın mutluluğunu esas alan kaliteli belediyecilik,

✓Hizmet etmede üretken ve çalışkan belediyecilik,

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 13. maddesine göre; "Herkes ikamet ettiği beldenin hemşehrisidir. Hemşehrilerin, belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri

hakkında bilgilenme ve belediye idaresinin yardımlarından yararlanma hakları vardır." Belediyenin karar ve uygulama süreçlerine hemşehrilerin ve çalışanların katılımı esastır. Belediyeler, devletin vatandaşa en yakın kurumlarıdır. Bu sebeple vatandaşlar diğer devlet kurumlarına kıyasla belediyelerle daha yakından ilgilenmekte, hesap sormakta, kararları etkileme çabaları sergilemektedir. Bu açıdan belediyeler demokratik kültürün gelişimine katkı sağladıkları gibi; aynı zamanda vatandaşların şikayet ve talepleri ile daha yakından ilgilendiklerinden, toplumsal barışın gelişmesine de katkı sağlamaktadırlar.

Belediyelerimizin katılımcı bir yönetim sergileyerek; başta "Kent Konseyleri" olmak üzere katılımı sağlayıcı mekanizmaları geliştirerek vatandaşın, STK'ların, Meslek Odalarının karar ve uygulamalarına katılımını sağlamaları gerekmektedir. Aynı şekilde belediye çalışanlarının da Kastamonu'da daha kaliteli hizmet sunabilmek için belediye yönetimine katılımlarını artırıcı yaklaşım sergilenecektir.

5.STRATEJİK AMAÇ ve HEDEFLER

BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 12:BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	**STRATEJİK HEDEF 12.1**:Teknoloji Kullanım Oranını Artırmak	Elektronik Belge Yönetim Sistemi	E-imza kullanım oranı	2016	100%	-
				2017	100%	-
				2018	100%	-
				2019	100%	-
		E-Belediye Hizmetleri	E-Belediye Hizmetleri Üzerinden Tahsilat Oranı	2016	9%	-
				2017	11%	-
				2018	13%	-
				2019	15%	-
			Online Ödeme Sistemi Üzerinden Tahsilat Oranı	2016	12%	-
				2017	13%	-
				2018	14%	-
				2019	15%	-
			E-Devlet Üzerinden Tahsilat Oranı	2016	3%	-
				2017	6%	-
				2018	9%	-
				2019	12%	-
		Nakit Tahsilat Hizmetleri	Vezneler Üzerinden Nakit Tahsilat Oranı	2016	76%	-
				2017	70%	
				2018	64%	
				2019	58%	
		Yönetim Bilgi Sistemleri	Kişiye özel SMS Bilgilendirme Mesajı Adedi	2016	250000	2.500,00 ₺
				2017	300000	3.300,00 ₺
				2018	360000	4.350,00 ₺
				2019	450000	6.000,00 ₺

DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 9:KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ	**HEDEF 9.1.** Çevre Duyarlılığını Destekleyen Programlar Geliştirmek ve Uygulamak,Kent Estetiğine Katkı Yaratan Uygulamaları Üst Düzey Paydaş Memnuniyeti Sağlamak Üzere Gerçekleştirmek	Akaryakıt Ürünleri Alım İşi	Birimlerimizde Kullanılacak Araçların Akaryakıt İhtiyacı(Litre)	2016	925.000 lt.	2.552.750,00 ₺
				2017	925.000 lt.	2.680.387,50 ₺
				2018	925.000 lt.	2.808.025,00 ₺
				2019	925.000 lt	3.808.827,50₺
		Lastik Ürünleri Alım İşi	Birimlerimizde Kullanılan Araçlar İçin Lastik İhtiyacı(Adet)	2016	328 adet	149.982,00 ₺
				2017	346 adet	157.481,10 ₺
				2018	362 adet	164.980,20 ₺
				2019	388 adet	181.478,22₺
		Demir Ürünleri Alım İşi	Lüzum Üzere Kullanılacak Malzeme(Kalem)	2016	34 kalem	315.403,25 ₺
				2017	35 kalem	331.173,41 ₺
				2018	36 kalem	346.943,57 ₺
				2019	37 kalem	381.637,93₺
		Madeni Yağ Ve Ürünleri Alım İşi	Birimlerimizde Kullanılan Vasıtalar İçin Yağ İhtiyacı (Kg-Litre)	2016	23 kalem	104.201,15 ₺
				2017	23 kalem	109.411,21 ₺
				2018	23 kalem	114.621,26 ₺
				2019	23 kalem	126.083,39₺
		Araç Ve İş Makinası Alımları	Birimlerimizce Kullanılmak Üzere (Adet)	2016	2 Adet	500.000,00 ₺
				2017	5 Adet	1.000.000,00 ₺
				2018	3 Adet	750.000,00 ₺
				2019	4 adet	850.000,00₺

EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 7:BÖLGE ISLAH VE İMAR ÇALIŞMALARI	**STRATEJİK HEDEF 7.1:**Kentin Değişik Bölgelerinde İmar Programı Kapsamında Bulunan Gayrimenkul Alımları, İstimlak İşlemleri Ve Belediye Hizmetleri İçin Kiralama İşlemleri Yapmak	Taşınmazların İstimlak, Zemin Ve Zeminüstü Kamulaştırma İşlemelerini Yapmak	Tarihi Konaklların Kamulaştırma İşlemler	2016	3 ADET	3.000.000,00 ₺
				2017	3 ADET	3.500.000,00 ₺
				2018	3 ADET	4.250.000,00 ₺
				2019	3 ADET	4.750.000,00 ₺
			Kamulaştırılacak Alan (M2)	2016	3000	750.000,00 ₺
				2017	8000	3.600.000,00 ₺
				2018	10000	5.000.000,00 ₺
				2019	15000	9.000.000,00 ₺
		Belediye hizmetleri için bina kiralama, parsel satışları v.b. Hizmetleri yapmak	Taşınmazların (Arsa) M2 Satışı	2016	12.993.18	14.000.000,00 ₺
				2017	10.000.00	11.000.000,00 ₺
				2018	11.000.00	13.000.000,00 ₺
				2019	12.000.00	15.000.000,00 ₺
			Kiralanacak Konak Vb.	2016	2 ADET	150.000,00 ₺
				2017	2 ADET	200.000,00 ₺
				2018	2 ADET	250.000,00 ₺
				2019	2 ADET	300.000,00 ₺
		Taşınmazların Kiraya Verilmesi İş Ve İşlemler	Taşınmazların Kira İhalesi	2016	50 ADET	450.000,00 ₺
				2017	10 ADET	120.000,00 ₺
				2018	13 ADET	150.000,00 ₺
				2019	75 ADET	1.080.000,00 ₺
			Kiralanan Taşınmazların Kira Bedellerinin Ve Artışların Takibi	2016	120	85.000,00 ₺
				2017	120	95.000,00 ₺
				2018	120	110.000,00 ₺
				2019	120	125.000,00 ₺

FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 15:VİZYON PROJELERİ	**STRATEJİK HEDEF 15.1:**Yol Ve Kaldırım Düzenleme Çalışmaları Yaparak Yollarda Kaliteyi,Güveni Ve Konforu Sağlamak	Muhtelif Yol,Bakım,Onarım Ve Kaldırım Düzenlemeleri Yapmak	Düzenleme Yapılacak Alan (M2)	2016	150001,47 m2	9.314.273,85 ₺
				2017	155001,62 m2	10.245.701,24 ₺
			Kullanılacak Asfalt Miktarı (Ton)	2018	160501,78 m2	11.270.271,36 ₺
				2019	166551,95 m2	12.397.298,50 ₺

FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef(Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 15:VİZYON PROJELERİ	**STRATEJİK HEDEF 15.2:**Sanat Yapıları (Betonarme Duvar) Çalışmaları Yaparak Mahalle Ve Sokaklarda Kaliteyi,Güveni Ve Konforu Sağlamak	Muhtelif Mahalle Ve Sokaklarda Bakım,Onarım Ve Yolların Sınırlarının Düzenlemelerini Yapmak	Düzenleme Yapılacak Yol Uzunluğu Ve Yüksekliği	2016	15,0 km	18.000.000,00 ₺
				2017	17,5 km	19.800.000,00 ₺
			Kullanılacak Hafriyat - Kalıp Ve Beton Miktarı	2018	20,00 km	21.780.000,00 ₺
				2019	22,50 km	23.958.000,00 ₺

FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Strateji k Hedef**	**Faaliyet/Proj e Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 15:VİZYON PROJELERİ	**STRATEJİK HEDEF 15.3:**İlimiz Sınırlarında Bulunan Eğitim Ve Sağlık Kurumları İle Dini,Sosyal Ve Hizmet Tesislerine Hizmet Vermek	Yeni Hizmet Binası Yapmak - Muhtelif Okul Tadilatları Yapmak-Belediyemize Ait Hizmet Binalarının Bakım Ve Onarımını Yapmak-Parklar Ve Çocuk Oyun Alanları Yapmak-Mevcut Tesislerin Bakım Ve Onarımını Yapmak	Yapılacak Hizmet Binasının Tamamlanma Oranı Tadilat Yapılacak Okul Sayısı Yeni Yapılacak Spor Tesisi Sayısı Bakım Yapılacak Hizmet Binası Sayısı Düzenleme Yapılacak Park Ve Yeşil Alan Bakım Veya Yeni Yapılacak İbadet Yeri Sayısı Bakım Veya Yeni Yapılacak Pazar Yeri Sayısı	2016	3 adet	9.200.000,00 ₺
				2017	4 adet	10.120.000,00 ₺
				2018	5 adet	11.132.000,00 ₺
				2019	6 adet	12.245.200,00 ₺

FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 15:VİZYON PROJELERİ	**HEDEF 15.4:**Tarihi Dokunun Ve Kültürel Varlıkların Korunarak Geleceğe Taşınmasına Yönelik Çalışmalar Yapmak	Tarihi Dokunun Korunması İçin Restorasyonlar Yapmak - Çevre Ve Meydan Düzenlemeleri Yapmak - Güvenlik Tedbirlerini Alarak Tarihi Doku Ve Binaları Korumak	Restorasyonu Yapılacak Bina Sayıları Çevre Düzenlemesi Yapılacak Alanlar Basit Onarım Yapılacak Okul Binaları Güvenlik Tedbiri Alınacak Tescilli Bina Sayıları Cephe Sağlıklaştırılması Yapılacak Yapılar	2016	2 adet	7.828.586,79 ₺
				2017	3 adet	8.611.445,47 ₺
				2018	4 adet	9.472.590,02 ₺
				2019	5 adet	10.419.849,02 ₺

HAL MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 2:KENT EKONOMİSİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	**STRATEJİK HEDEF 2.1:** Belediyemize Ait Toptancı Hali Ve Pazar Yerlerinde Halkımızın Kaliteli, Güvenli Ve Rahat Bir Ortamda Alışveriş Yapabilmelerini Sağlamak Ve Sebze Meyvedeki Kayıt Dışını Engellemek	Sebze Meyve Ticaretindeki kaşıt dışı alım satımın engellenmesi. / Mücavir alanlar içerisinde esnaf denetimi, seyyar ve sabit noktalarda yol kontrolü yapmak	Market ve pazarcının denetlenmesi	2016	500 Adet	
				2017	550 Adet	
				2018	600 Adet	
				2019	650 Adet	
			İlimizden transit geçiş yapan araçların sayısı	2016	20 Adet	
				2017	30 Adet	
				2018	50 Adet	
				2018	70 Adet	
		Tahsisler / Toptancı Hal ve Pazaryeri tahsisleri	Tahsisler, Devirler, İptaller	2016	100 adet	
				2017	110 Adet	
				2018	130 Adet	
				2019	150 Adet	
		Sebze meyve ticareti ile iştigal eden esnafların sisteme kayıtları / Hal Kayıt Sistemine Kayıtlar	Müracaat eden esnafların sisteme kaydedilmesi	2016	50 Adet	
				2017	60 Adet	
				2018	80 Adet	
				2019	100 Adet	
		Bildirim takibi / Hal Rüsumları	%1 Hal Rüsmunun tahsilinin takibi	2016	73.000,00TL	
				2017	80.000,00TL	
				2018	85.000,00TL	
				2019	90.000,00TL	
		Esnaflara ve personele eğitim verilmesi / Seminer	Personele verilen eğitim	2016	1 kez	
				2017	2 Kez	
				2018	3 Kez	
				2019	3 Kez	
			Esnafa verilen eğitim	2016	3 kez	
				2017	5 Kez	
				2018	5 Kez	
				2019	5 Kez	

HAL MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 2: KENT EKONOMİSİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	**STRATEJİK HEDEF 2.1:**Belediyemize Ait Toptancı Hali Ve Pazar Yerlerinde Halkımızın Kaliteli, Güvenli Ve Rahat Bir Ortamda Alışveriş Yapabilmelerini Sağlamak Ve Sebze Meyvedeki Kayıt Dışını Engellemek	Yaş Sebze Meyvenin Miktar, tutar ve birim fiyatlarının İstatistikleri / İstatistik	Aylık Olarak Ticaret İl Müd. Ve TÜİK Bşk'na gönderilen	2016	24 Adet	
				2017	24 Adet	
				2018	24 Adet	
				2019	24 Adet	
		İstek, şikayet ve öneriler / Beyaz Masa Mailleri	İstek, Şikayet ve önerilerin sayısı	2016	100%	
				2017		
				2018		
				2019		
		Ürünlerin etiketlenmesi / Fiyat etiketleri	Pazar Esnaflarına Fiyat Etiketi dağıtılması	2016	3000 Adet	6.888,00 ₺
				2017	3300 Adet	7.500,00 ₺
				2018	3500 Adet	8.000,00 ₺
				2019	4000 Adet	9.000,00 ₺
		Toptancı hali ve Pazaryerlerinin Temizliği,bakım ve onarımı / Temizlik Yapılması	Yıl içerisinde Sürekli	2016	3 Kez	4.953,64 ₺
				2017	5 Kez	7.000,00 ₺
				2018	5 Kez	8.000,00 ₺
				2019	5 Kez	9.000,00 ₺

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 5:İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ	**STRATEJİK HEDEF 5.1:**Etkin Ve Verimli Hizmet Sunmaya Yönelik, Şeffaf, Katılımcı Ve Bütünlük Anlayışı İçinde Hareket Eden İnsan Kaynakları Sistemi Oluşturmak	Kurum İçi Ve Kurum Dışı Hizmet İçi Eğitim Seminerleri Vermek	Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim Verilecek Personel Sayısı	2016	360	10.000,00 ₺
				2017	160	15.000,00 ₺
				2018	160	15.000,00 ₺
				2019	300	20.000,00 ₺
		Kurum İçi Ve Kurum Dışı Hizmet İçi Eğitim Seminerleri Vermek	Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim Verilecek Personel Sayısı	2016	40	35.000,00 ₺
				2017	50	40.000,00 ₺
				2018	55	45.000,00 ₺
				2019	60	50.000,00 ₺

İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 7:BÖLGE ISLAH VE İMAR ÇALIŞMALARI	**STRATEJİK HEDEF 7..2.**Kastamonu'nun Kentsel Gelişimini İmar Planları, Plan Notları, Ve İlgili Mevzuat İle Günün Gerekleri Doğrultusunda Gerçekleştirmek	İmar Planlarına Ve İlgili Mevzuata Uygun Olarak Ruhsatlandırma İşlemleri Yapma, İmar Durumu Belgesi Vermek	Verilecek Yeni İnşaat, Tadilat, İstinat Ruhsatı İle Basit Onarım İzni Sayısı Ve İmar Durumu Belge Sayısı	2016	500	83.000,00 ₺
				2017	550	91.300,00 ₺
				2018	600	100.430,00 ₺
				2019	650	110.473,00 ₺
		Yapıların Ruhsat Eki Projelerine Ve Enerji Performansı Kriterlerine Uygun Olarak İnşaa Edilip Edilmediklerinin Kontrolü Yapılarak Yapı Kullanma İzni Vermek	Verilecek Yapı Kullanma İzin Belgesi Sayısı	2016	175	40.000,00 ₺
				2017	200	44.000,00 ₺
				2018	225	48.400,00 ₺
				2019	250	53.240,00 ₺
		Kültür Turizm Bakanlığı Ve İlgili Fonlardan Mali Yardım Sağlayarak Tescilli Yapıların Korunmasını Sağlamak	Belediyemiz Yetki Alanı İçinde Gerçekleştirilen Tarihi Dokununun Korunması İçin Hazırlanacak Proje Sayısı	2016	5	750.000,00 ₺
				2017	6	825.000,00 ₺
				2018	7	907.500,00 ₺
				2019	8	998.250,00 ₺
		Belirlenen İhtiyaçlar Doğrultusunda Daha Sağlıklı Bir Kentsel Alan Sağlamak	Belediyemiz Sınırları İçinde Projeleri Hazırlanacak Kentsel Tasarım Projesi Sayısı	2016	5	750.000,00 ₺
				2017	6	825.000,00 ₺
				2018	7	907.500,00 ₺
				2019	8	998.250,00 ₺

İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 7:BÖLGE ISLAH ve İMAR ÇALIŞMALARI	**STRATEJİK HEDEF7.2:**Kastamonu'nun Kentsel Gelişimini İmar Planları, Plan Notları, Ve İlgili Mevzuat İle Günün Gerekleri Doğrultusunda Gerçekleştirmek	Denetimler Yaparak Yapı Güvenliğini Sağlamak, Kentin Yaşam Kalitesinin Yükseltilmesi Amacıyla Kaçak Ve Ruhsata Aykırı Yapılaşmayı Önlemek	Tespit, Analiz Ve Değerlendirmesi Yapılan Bina Sayısı	2016	250	40.000,00 ₺
				2017	260	44.000,00 ₺
				2018	270	48.400,00 ₺
				2019	280	53.240,00 ₺
		Üst Ölçekli Plan Kararları Ve İhtiyaçlar Doğrultusunda İmar Planı Ve Parselasyon Çalışmaları Yapmak	imar planı hazırlanacak ve/veya revizyon çalışması veya parselasyon yapılacak alan (ha)	2016	500	500.000,00 ₺
				2017	10	550.000,00 ₺
				2018	10	605.000,00 ₺
				2019	10	665.500,00 ₺
		İmar Planlarını Dosyalama Ve Arşiv Sisteminin Sayısal Ortama Aktarmak Ve İmar Planlarının Dijital Ortamda Bütünleştirilmesini Sağlamak	Sayısal Ortama Aktarılan Arşiv Dosya Sayısı	2016	150	40.000,00 ₺
				2017	175	44.000,00 ₺
				2018	200	48.400,00 ₺
				2019	225	53.240,00 ₺
		Vatandaşlarımızın Numarataj Talepleri İle İlgili Arazi Tespitlerini Yaparak Belge Ve Kroki Düzenlemek, Ada Parsel Adres Eşleştirmelerini Yapmak	Düzenlenecek Numarataj Belge Ve Kroki Sayısı, Hatalı Bağımsız Bölümlerin Kontrol Sayısı	2016	500	40.000,00 ₺
				2017	600	44.000,00 ₺
				2018	700	48.400,00 ₺
				2019	800	53.240,00 ₺

KASKİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Strateji k Amaç	**Strateji k Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Döne m**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 6:ALTA YAPI ÇALIŞMALARI	**STRATEJİK HEDEF 6.1**:Sağlıklı Ve Kesintisiz İçme Suyu Temini	İçmesuyu Hatlarının Tamamlanması	Yeni İmara Açılan Yerlerde İçmesuyu Hatları Yapılması	2016	10,00 km	1.000.000,00 ₺
				2017	11,00 km	1.100.000,00 ₺
				2018	12,00 km	1.200.000,00 ₺
				2019	13,00 km	1.300.000,00 ₺
		Terfi ve Depolama İhtiyacının Karşılanması	Yeni Su Deposu ve Terfi Merkezi Yapılması	2016	1 Adet	400.000,00 ₺
				2017	1 Adet	450.000,00 ₺
				2018	1 Adet	500.000,00 ₺
				2019	1 Adet	550.000,00 ₺
		İhtiyaçlara Göre Belirlenen Yenileme Çalışmalarının Yapılması	Eski İçmesuyu Hatlarının Yenilenmesi ve Su Depoları ile Terfi Merkezlerinin Bakım ve Onarımlarının Yapılması	2016	1,50 km	300.000,00 ₺
				2017	1,70 km	350.000,00 ₺
				2018	2,00 km	400.000,00 ₺
				2019	2,20 km	450.000,00 ₺
		İçmesuyunun Standartlara Uygun Ve Kaliteli Olmasının Sürekliliğinin Sağlanması	İçmesuyu Arıtma Tesisi Bakım, Onarım ve Yenileme Çalışmaları ile Su Kaynaklarının Analizlerinin Yapılması	2016	100%	150.000,00 ₺
				2017	100%	165.000,00 ₺
				2018	100%	180.000,00 ₺
				2019	100%	200.000,00 ₺
		Su Arızalarına Müdahalenin Etkinleştirilmesi	ALO 185 Hattına Ulaşan İhbarların Kısa Sürede Sonuçlandırılmas ı İçin Arıza Yapım Hizmeti Alınması	2016	1.500 Adet	250.000,00 ₺
				2017	1.650 Adet	275.000,00 ₺
				2018	1.800 Adet	300.000,00 ₺
				2019	2.000 Adet	350.000,00 ₺
		İçmesuyu Sisteminin Sayısallaştırılmasını n Sağlanması	Su Depolarının Tek Merkezden Kontrolünün Sağlanması için Varolan Elektrik ve Elektronik Sistemin Genişletilmesi Çalışmaları	2016	25%	80.000,00 ₺
				2017	25%	90.000,00 ₺
				2018	25%	100.000,00 ₺
				2019	25%	110.000,00 ₺

KASKİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 6:ALT YAPI ÇALIŞMALARI	**STRATEJİK HEDEF 6.2:**Atıksuların Çevreye Zarar Vermeden Bertaraf Edilmesi	Belediye Sorumluluk Alanındaki Atıksuların Arıtılması	Atıksu Arıtma Tesisinin Yapılması (IPA Kredisiyle veya Kredi Kullanılarak Yapılacaktır)	2016	10%	3.000.000,00 ₺
				2017	30%	9.000.000,00 ₺
				2018	40%	12.000.000,00 ₺
				2019	20%	6.000.000,00 ₺
		Yerleşik Nüfusun % 90'ının Atıksularının Kanalizasyon Hatlarıyla Toplanması	Yeni İmara Açılan Yerlerde Kanalizasyon Hatları Yapılması	2016	6,00 km	1.300.000,00 ₺
				2017	7,00 km	1.450.000,00 ₺
				2018	8,00 km	1.600.000,00 ₺
				2019	9,00 km	1.750.000,00 ₺
		Kanalizasyon Sisteminin İyileştirilmesi	Eski Kanalizasyon Hatlarının Yenilenmesi ve Kanalizasyon Terfi Merkezlerinin Bakım ve Onarımlarının Yapılması	2016	2,00 km	300.000,00 ₺
				2017	2.50 km	350.000,00 ₺
				2018	3,00 km	400.000,00 ₺
				2019	3,50 km	450.000,00 ₺
		Atıksu İle İlgili İhbarlara Hızlı Çözüm Sağlanması	ALO 185 Hattına Ulaşan İhbarların Kısa Sürede Sonuçlandırılması ve Vidanjör Hizmetleri	2016	1.800 Adet	300.000,00 ₺
				2017	2.000 Adet	350.000,00 ₺
				2018	2.200 Adet	400.000,00 ₺
				2019	2.500 Adet	450.000,00 ₺

KASKİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Strateji k Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Döne m**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 6:ALT YAPI ÇALIŞMALARI	**STRATEJİK HEDEF 6.3:**Sel Ve Taşkınların Önlenmesi	Taşkınların Yaşandığı Bölgelerde ve Taşkın Riski Olan Bölgelerdeki Yağmur Suyu Hatlarının Tamamlanması	Yeni İmara Açılan Yerlerde Yağmur Suyu Deşarj Hatlarının Yapılması	2016	4,50 km	1.100.000,00 ₺
				2017	5,00 km	1.250.000,00 ₺
				2018	5,50 km	1.400.000,00 ₺
				2019	6,00 km	1.600.000,00 ₺
		Yağmur Suyu Drenajında Alıcı Ortamın İyileştirilmesinin Sağlanması ve Yağmur Suyu Sisteminin İyileştirilmesi	Yüzey Suyu Izgaralarının ve Diğer Sanat Yapılarının Yapılması	2016	100%	300.000,00 ₺
				2017	100%	350.000,00 ₺
				2018	100%	400.000,00 ₺
				2019	100%	450.000,00 ₺
		Su Baskını İle İlgili İhbarlara Hızlı Çözüm Sağlanması	ALO 185 Hattına Ulaşan İhbarların Kısa Sürede Sonuçlandırılması ve Vidanjör Hizmetleri	2016	300 Adet	100.000,00 ₺
				2017	350 Adet	110.000,00 ₺
				2018	400 Adet	120.000,00 ₺
				2019	450 Adet	135.000,00 ₺
STRATEJİK AMAÇ 14:KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**STRATEJİK HEDEF 14.1:**Su Kullanım Kültürünün Ve Bilincinin Geliştirilmesi	Suya Güven Duyulmasının Sağlanması Ve Tasarruflu Su Kullanımının Teşvik Edilmesi	İçmesuyunun Kalitesi ile İlgili Reklam Faaliyetleri ve Broşür Basılması	2016	2.500 Adet	15.000,00 ₺
				2017	2.750 Adet	20.000,00 ₺
				2018	3.000 Adet	25.000,00 ₺
				2019	3.250 Adet	30.000,00 ₺

KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 11:KÜLTÜREL FAALİYETLER	**STRATEJİK HEDEF 11.1**:Kentimiz ve vatandaşlarımızın kültürel,sosyal ve sanatsal yönden gelişmelerine katkıda bulunmak.Kurum imajını güçlendirmek için hedef kitle ile sürekli iletişim halinde olarak basın yayın ve halkla ilişkiler alanında çalışmlar yapmak.	Sanatsal ve kültürel etkinlikler hakkında organizasyon yapmak	Düzenlenecek konser ve şenlik sayısı	2016	5	300.000,00 ₺
				2017	6	350.000,00 ₺
				2018	6	350.000,00 ₺
				2019	7	400.000,00 ₺
			Düzenlenecek tiyatro sayısı	2016	5	75.000,00 ₺
				2017	5	75.000,00 ₺
				2018	6	90.000,00 ₺
				2018	6	90.000,00 ₺
			Sergi salonunda açılacak sergi sayısı	2016	4	16.000,00 ₺
				2017	5	20.000,00 ₺
				2018	5	20.000,00 ₺
				2019	6	24.000,00 ₺
			Düzenlenecek kültürel gezi sayısı	2016	15	10.500,00 ₺
				2017	15	10.500,00 ₺
				2018	20	14.000,00 ₺
				2019	20	14.000,00 ₺
			Enternasyonel fuarlara katılım sayısı	2016	5	350.000,00 ₺
				2017	5	350.000,00 ₺
				2018	5	400.000,00 ₺
				2019	5	400.000,00 ₺
		Belediyemizin tanıtımı ve hizmetleri hakkında vatandaşları bilgilendirmek	Reklam ve duyuru materyalleri, yazılı ve görsel tanıtım materyalleri sayısı	2016	40000	200.000,00 ₺
				2017	45000	250.000,00 ₺
				2018	45000	250.000,00 ₺
				2019	50000	300.000,00 ₺
			Çıkarılacak dergi sayısı	2016	4	64.000,00 ₺
				2017	4	64.000,00 ₺
				2018	4	64.000,00 ₺
				2019	4	64.000,00 ₺
			Gönderilecek SMS sayısı	2016	800.000	12.800,00 ₺
				2017	850.000	13.600,00 ₺
				2018	900.000	14.400,00 ₺
				2019	950.000	15.200,00 ₺
			Verilecek ilan sayısı	2016	10	60.000,00 ₺
				2017	12	72.000,00 ₺
				2018	15	90.000,00 ₺
				2019	15	90.000,00 ₺

KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 8:SOSYAL BELEDİYECİLİK	**STRATEJİK HEDEF 8.1:**Belediye Sınırları İçerisinde Yaşayan Devavantajlı Bireylere Yaşam Kaliteleri Yükseltecek Hizmetler Sunmak,Sosyal Güçsüzleri Desteklemek.	Sosyal güçsüzlere katkıda bulunmak amacıyla çalışmalar yapmak	Evde yaşlı bakım hizmeti verilecek kişi sayısı	2016	63	30.000,00 ₺
				2017	70	35.000,00 ₺
				2018	75	40.000,00 ₺
				2019	80	45.000,00 ₺
			Öğrenci çamaşır hanesinden yararlanacak öğrenci sayısı	2016	2500	16.000,00 ₺
				2017	2500	16.000,00 ₺
				2018	2500	16.000,00 ₺
				2019	2500	16.000,00 ₺
			Sosyal Market gıda yardımı yapılacak aile sayısı	2016	450	- ₺
				2017	900	- ₺
				2018	1000	- ₺
				2019	1200	- ₺
			Kırtasiye ve giyim yardımı yapılacak öğrenci sayısı	2016	20	5.000,00 ₺
				2017	25	6.250,00 ₺
				2018	30	7.500,00 ₺
				2019	35	8.750,00 ₺
			Ev eşyası vb. yardımlar yapılacak aile sayısı	2016	10	15.000,00 ₺
				2017	15	22.500,00 ₺
				2018	20	30.000,00 ₺
				2019	25	37.500,00 ₺
			Engellilere yapılacak, akülü ve tekerlekli sandalye yardımı sayısı	2016	4	16.000,00 ₺
				2017	6	24.000,00 ₺
				2018	8	32.000,00 ₺
				2019	10	40.000,00 ₺

MALİ HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet /Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 4:BELEDİYE MALİ YAPISI	**STRATEJİK HEDEF 4.1:**Etkinlik,Hesap Verilebilirlik ve Saydamlık İlkeleri Çerçevesinde;Belediye Gelirlerini Arttırıcı Çalışmalar İle Mali Kaynaklarımızı ve Varlıklarımızı Sürdürülebilir Hizmet Anlayışı ile Uyumlu Bir Şekilde Yönetmek	İletişim noktalarının bilinirliliğini ve sayısını arttırarak kredi kartı ile olan tahsilat oranını arttırmak.	Kredi kartı tahsilat oranı.	2016	%7.5	
				2017	%10	
				2018	%12.5	
				2019	%15	
		Mükerrer kayıtların tespit edilerek düzeltilmesi,vergi ve diğer borçlarını ödemeyenler tespit edilerek bu kişilere ödeme emri belgesi göndermek.	Ödeme emri gönderme oranı.	2016	%70	
				2017	%75	
				2018	%80	
				2018	%85	
		Tahakkuka alınmış gelirlerin etkin şekilde takibi ile;borç ödeme imkanlarının çeşitlendirilmesi ve kolaylaştırılması ile tahsillerinin sağlanıp tahsilat oranının yükseltimesi.	Tahakkuk/ Tahsilat oranı	2016		
				2017		
				2018		
				2019		
		Harcama birimlerinin,bütçe tekliflerini stratejik plan ve performans programına uygun şekilde hazırlamalarını sağlayarak gelir ve gider bütçesinin başlangıç ödeneği ile yıl sonu gerçekleşmesi arasındaki tutarlık oranını %85 in altına düşürmemek.	Gelir ve gider bütçe gerçekleşme oranı.	2016		
				2017		
				2018		
				2019		

MALİ HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet /Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 4:BELEDİYE MALİ YAPISI	**STRATEJİK HEDEF 4.1**:5018 Sayılı Yasa İle Öngörülen Stratejik Yönetim Anlayışı Uygulamalarını Yaygınlaştırmak.	Mali mevzuat değişiklikleri konusunda kurum içi bilgilendirmeler yapmak.	İhtiyaç duyulması halinde.	2016	-	
				2017	-	
				2018	-	
				2019	-	
		Görev tanımı ve iş akışlarının revizyonunu gerçekleştirmek.	Her yıl yapılan revizyon sayısı.	2016	1	
				2017	1	
				2018	1	
				2019		
		Mevzuatta ön görülmüş,bütçe,performans programı,faaliyet raporu ve diğer üst makam ve kuruluşlara sunulacak raporların mevzuatta belirtilen süre içerisinde tamamlanması ve birbirleriyle uyum oranlarını arttırmak.	Belirtilen süre içinde uyum içinde yapılması.	2016	%100	
				2017	%100	
				2018	%100	
				2019	%100	
STRATEJİK AMAÇ 3:ULUSAL ve ULUSLAR ARASI FONLAR	**STRATEJİK HEDEF 4.1**:Kastamonu Belediyesi Personel ve İş Verimliliğini Arttırmak	Personelin;bütçe hazırlama süreci,stratejik plan hazırlama performans programı düzenleme,faaliyet raporu hazırlama,ve iş akış şeması düzenleme konusunda yeterli düzeyde eğitim almalarını sağlayacak fonlardan yararlanma.	Yararlanılacak fon sayısı.	2016	1	
				2017		
				2018		
				2019		

MUHTARLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ M2/%)**	**Maliyet (TL)**
STRATEJİK AMAÇ 8:SOSYAL BELEDİYECİLİK	**STARATEJİK HEDEF 8.2:**Elektronik Ortamda Veya Diğer Yollardan Gelen Talepleri En Kısa Zamanda Çözüme Kavuşturulması ve Cenaze ve Defin Hizmetlerinin En İyi Şekilde Sağlanması	İstek, şikayet ve önerileri en kısa zamanda çözüme kavuşturmak	Kamu Kurum ve Kuruluşlardan gelenler(%)	92016	%100	
				2017	%100	
				2018	%100	
				2019	%100	
			Muhtarlarımızdan gelenler(%)	2016	%100	
				2017	%100	
				2018	%100	
				2019	%100	
			Vatandaşlarımızdan gelenler(%)	2016	%100	
				2017	%100	
				2018	%100	
				2019	%100	
		Cenaze ve defin hizmetlerinin en iyi şekilde sağlanması	Cenaze Nakil Araç adeti	2016		
				2017	1	120.000,00 ₺
				2018		
				2019	1	150.000,00 ₺
			Belediyemiz sınırları içerisinde vefat eden vatandaşlarımıza ücretsiz verilen kefen adedi	2016	500	35.500,00 ₺
				2017	550	46.750,00 ₺
				2018	600	57.000,00 ₺
				2019	650	71.500,00 ₺
			Belediyemize ait mezarlıklara defnedilenlere verilen ücretsiz mezar tahtası adedi	2016	300	30.000,00 ₺
				2017	350	40.250,00 ₺
				2018	400	52.000,00 ₺
				2019	450	67.500,00 ₺
			Belediyemize ait mezarlıklara defnedilenlere yapılan mezar kazım adedi	2016	300	
				2017	350	
				2018	400	
				2019	450	

MUHTARLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet /M2/Yüzde)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 8:SOSYAL BELEDİYECİLİK	**STARATEJİK HEDEF 8.2:**Elektronik Ortamda Veya Diğer Yollardan Gelen Talepleri En Kısa Zamanda Çözüme Kavuşturulması ve Cenaze ve Defin Hizmetlerinin En İyi Şekilde Sağlanması	Cenaze ve defin hizmetlerinin en iyi şekilde sağlanması	Şehiriçi ve şehirdışı cenaze nakil adedi	2016	1500	13.000,00 ₺
				2017	1750	19.000,00 ₺
				2018	2050	24.000,00 ₺
				2019	2150	30.000,00 ₺
		Belediyemize ait mezarlıkların temiz, bakımlı, ihtiyaçlara cevap verebilecek ölçüde günün koşullarına göre teknolojik, planlı ve modern bir şekilde tesis edilmesini sağlamak	Belediyemize ait mezarlıklara fakir ve kimsesizler için ücretsiz mezar yeri tahsisisinin sağlanması(%)	2016	%100	
				2017	%100	
				2018	%100	
				2019	%100	
			Mezar yeri isteğinde bulunan Vatandaşlarımızın Mezarlık Yeri Tahsisinin karşılanması(%)	2016	%100	
				2017	%100	
				2018	%100	
				2019	%100	
			Mezarlık iç yollarının yapılmasının sağlanması (mt.)	2016	2000	
				2017	1000	
				2018	1000	
				2019	1000	
			Müdürlüğümüze ait hizmet tesisinin(Mezarlıklar Şefliği Bürosu, Mescit, Morg, Gasilhane) yapılmasının sağlanması	2016	2016 - 2019 tarihleri arasında Müdürlüğümüze ait hizmet tesisinin yapımının başlanılmasını sağlamak	
				2017		
				2018		
				2019		

PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet /Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 14:KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**STARATEJİK HEDEF 14.2:**Kişi Başına Düşen Aktif Yeşil Alanın Arturılması, Fonksiyonel Kullanımının Temini, Geliştirilmesi Ve Korunması.	Yeşil Alan (Park,refüj, Kavşak)Yapım/Üretim Çalışmaları .	Dikilen Ağaç Sayısı	2016	2.005 adet	330.000,00 ₺
				2017	2.000 Adet	370.000,00 ₺
				2018	2.000 Adet	410.000,00 ₺
				2019	2.000 Adet	450.000,00 ₺
			Dikilen Çalı Sayısı	2016	43.810 adet	314.400,00 ₺
				2017	30.000 Adet	300.000,00 ₺
				2018	50.000 Adet	350.000,00 ₺
				2019	50.000 Adet	400.000,00 ₺
			Serilen Hazır Rulo Çim Miktarı/m2	2016	30.000 m2	186.900,00 ₺
				2017	35.000 Adet	250.000,00 ₺
				2018	40.000 Adet	300.000,00 ₺
				2019	40.000 Adet	350.000,00 ₺
			Üretilen ve Dikilen Mevsimlik Çiçek Sayısı (Tohum,Torf) adet	2016	70.000 adet	9.473,00 ₺
				2017	70.000 adet	20.000,00 ₺
				2018	70.000 adet	25.000,00 ₺
				2019	70.000 adet	25.000,00 ₺
			Tamamlanan Park Projesi Sayısı	2016	1 adet	200.000,00 ₺
				2017	1 adet	200.000,00 ₺
				2018	1 adet	200.000,00 ₺
				2019	1 adet	200.000,00 ₺
			Kurulumu Yapılacak Oyun Grupları İçin Yapılan sert Zemin m3	2016	2.000 m³	247.800,00 ₺
				2017	2.000 m³	275.000,00 ₺
				2018	2.000 m³	300.000,00 ₺
				2019	2.000 m³	325.000,00 ₺
			Yeni Kurulan ve Değişimi Yapılan Çocuk Oyun Grubu Sayısı	2016	30 Adet	750.000,00 ₺
				2017	30 Adet	825.000,00 ₺
				2018	35 Adet	1.000.000,00 ₺
				2019	30 Adet	1.100.000,00 ₺

PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 14:KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**STARATEJİK HEDEF 14.2:**Kişi Başına Düşen Aktif Yeşil Alanın Artırılması, Fonksiyonel Kullanımının Temini, Geliştirilmesi Ve Korunması	Yeşil Alan (Park,refüj,Kavşak) Yapım/Üretim Çalışmaları.	Kauçuk Kaplama Yapılan Park Alanı m2	2016	4000 m2	219.000,00 ₺
				2017	4000 m2	240.000,00 ₺
				2018	4000 m2	260.000,00 ₺
				2019	4000 m2	280.000,00 ₺
			Kurulan Kondisyon Seti Sayısı	2016	7 Adet	85.000,00 ₺
				2017	7 Adet	90.000,00 ₺
				2018	8 Adet	100.000,00 ₺
				2019	8 Adet	110.000,00 ₺
		Yeşil Alan Bakım ve Onarım Çalışmaları.	Mevcut Park ve Yeşil Alanlarda Bakım Çalışmaları Tamamlanma (Çim biçme, budama, sulama temizlik) %	2016	100%	234.000,00 ₺
				2017	100%	330.000,00 ₺
				2018	100%	380.000,00 ₺
				2019	100%	430.000,00 ₺
			Yeni Kurulan Otomatik Sulama Sistemi Sayısı	2016	5 Adet	85.000,00 ₺
				2017	5 Adet	90.000,00 ₺
				2018	5 Adet	95.000,00 ₺
				2019	5 Adet	100.000,00 ₺
			Bakım İçin Gerekli Olan Makine ve Teçhizat Tamamlanma Oranı	2016	100%	53.600,00 ₺
				2017	100%	70.000,00 ₺
				2018	100%	80.000,00 ₺
				2019	100%	90.000,00 ₺
			Bakım İçin Gerekli Olan Bahçe Malzeme ve Gereçleri Tamamlanma Oranı	2016	100%	150.000,00 ₺
				2017	100%	190.000,00 ₺
				2018	100%	250.000,00 ₺
				2019	100%	300.000,00 ₺

SPOR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet /Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 11:KÜLTÜREL FAALİYETLER	**STRATEJİK HEDEF 11.2:**Gençlerin Yetişme ve Gelişmelerini Sağlamak,Kötü Alışkanlıklardan Korumak,Sporun Kitlelere Yayılmasını Teşvik Etmek ve Vatandaşlarımızın Standartlara Uygun Alanlarda Spor Yapmalarını Sağlamak.	Spor Organisyonlarının Düzenlenmesi	Futsal Turnuvası	2016	1	5.000,00 ₺
			'Geleneksel Atatürk ve İstiklal Kupası" Rahvan ve Dörtnal At Yarışları		1	15.000,00 ₺
			Bisiklet Yaz Şenliği		1	8.000,00 ₺
			Uluslararası Kastamonu Belediyesi Şehit Şerife Bacı Hentbol Turnuvası		1	15.000,00 ₺
			Galatasaray Master Takımı & Kastamonu Master Takımı Futbol Müsabakası		1	3.000,00 ₺
			Spor Alt Yapı Faaliyetleri (Hentbol Fabrika)		1	15.000,00 ₺
			'Geleneksel Atatürk ve İstiklal Kupası" Rahvan ve Dörtnal At Yarışları	2017	1	20.000,00 ₺
			Bisiklet Yaz Şenliği		2	20.000,00 ₺
			Futsal Turnuvası		2	16.000,00 ₺
			Uluslararası Kastamonu Belediyesi Şehit Şerife Bacı Hentbol Turnuvası		1	20.000,00 ₺
			Spor Alt Yapı Faaliyetleri (Hentbol Fabrika)		1	35.000,00 ₺
			Bisiklet Yaz Şenliği	2018	2	30.000,00 ₺
			Futsal Turnuvası		3	30.000,00 ₺
			Uluslararası Kastamonu Belediyesi Şehit Şerife Bacı Hentbol Turnuvası		1	30.000,00 ₺
			'Geleneksel Atatürk ve İstiklal Kupası" Rahvan ve Dörtnal At Yarışları		1	35.000,00 ₺
			Spor Alt Yapı Faaliyetleri (Hentbol Fabrika)		1	45.000,00 ₺
			Bisiklet Yaz Şenliği	2019	2	35.000,00 ₺
			Futsal Turnuvası		3	40.000,00 ₺
			Uluslararası Kastamonu Belediyesi Şehit Şerife Bacı Hentbol Turnuvası		1	40.000,00 ₺
			'Geleneksel Atatürk ve İstiklal Kupası" Rahvan ve Dörtnal At Yarışları		1	38.000,00 ₺
			Spor Alt Yapı Faaliyetleri (Hentbol Fabrika)		1	48.000,00 ₺

SPOR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 11:KÜLTÜREL FAALİYETLER	**STRATEJİK HEDEF 11.2:** Gençlerin Yetişme ve Gelişmelerini Sağlamak,Kötü Alışkanlıklardan Korumak,Sporun Kitlelere Yayılmasını Teşvik Etmek ve Vatandaşlarımızın Standartlara Uygun Alanlarda Spor Yapmalarını Sağlamak.	Spor İle İlgili Eğitim, Seminer Ve Kurslar Düzenlemek (Müdürlüğümüzde görevli antrenör ve eğitmenler mariferti ile)	Jimnastik Dersleri	2016	1	5.000,00 ₺
			Besyo Kursu		1	10.000,00 ₺
			Spor ve Sağlıklı Yaşam Seminerleri		2	10.000,00 ₺
			Halk Oyunları Kursu		1	15.000,00 ₺
			Jimnastik Dersleri	2017	2	10.000,00 ₺
			Besyo Kursu		1	15.000,00 ₺
			Spor ve Sağlıklı Yaşam Seminerleri		4	25.000,00 ₺
			Halk Oyunları Kursu		1	20.000,00 ₺
			Jimnastik Dersleri	2018	2	15.000,00 ₺
			Besyo Kursu		1	20.000,00 ₺
			Spor ve Sağlıklı Yaşam Seminerleri		4	30.000,00 ₺
			Jimnastik Dersleri	2019	3	15.000,00 ₺
			Besyo Kursu		1	30.000,00 ₺
			Spor ve Sağlıklı Yaşam Seminerleri		3	25.000,00 ₺
		Amatör Spor Kulüplerine Destek Verilmesi	İlimizde Faaliyet Gösteren Amatör Spor Kulüpleri	2016		800.000,00 ₺
				2017		1.000.000,00 ₺
				2018		1.300.000,00 ₺
				2019		1.500.000,00 ₺

SPOR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Strateji k Hedef**	**Faaliyet /Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 11:KÜLTÜREL FAALİYETLER	**STRATEJİK HEDEF 11.2:** Gençlerin Yetişme ve Gelişmelerini Sağlamak,Kötü Alışkanlıklardan Korumak,Sporun Kitlelere Yayılmasını Teşvik Etmek ve Vatandaşlarımızın Standartlara Uygun Alanlarda Spor Yapmalarını Sağlamak.	Spor Alanları / Tesisleri Kurulması (Belediye Başkanlığımız Fen İşleri Müdürlüğü Marifetiyle Yapılacaktır)	Semt Sahaları	2016	4	1.200.000,00 ₺
			Paintball Sahası		1	%100 tamamlanarak kullanıma hazır hale getirilmesi.
			Muhtelif Yerelere Spor Aletleri Kurulması (Belediye Başkanlığımız Fen İşleri Müdürlüğü Marifetiyle Yapılacaktır)		1	9.000,00 ₺
			Bisiklet Yolu (Parkuru)		1	400.000,00 ₺
			Muhtelif Yerelere Spor Aletleri Kurulması (Belediye Başkanlığımız Fen İşleri Müdürlüğü Marifetiyle Yapılacaktır)	2017	1	9.000,00 ₺
			Belediye Spor Kompleksi	2018	1	Spor Kompleksinin %30'unu Tamamlamak
			Muhtelif Yerelere Spor Aletleri Kurulması (Belediye Başkanlığımız Fen İşleri Müdürlüğü Marifetiyle Yapılacaktır)		1	9.000,00 ₺
			Muhtelif Yerelere Spor Aletleri Kurulması (Belediye Başkanlığımız Fen İşleri Müdürlüğü Marifetiyle Yapılacaktır)	2019	1	9.000,00 ₺
			Belediye Spor Kompleksi		1	Spor Kompleksinin %60'ını Tamamlamak

ULAŞIM HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ:10 ULAŞIM	**HEDEF 10.1.** Mevcut Ulaşım Sistemini ve Trafik Akışını Rahatlatmak,Yayaların ve Araçların Trafik Güvenliği İçin Gerekli Önlemleri Almak	Durakların İyileştirilmesi.	İyileştirilecek durak sayısı.	2016	10	50.000,00 ₺
				2017	11	55.000,00 ₺
				2018	12	60.500,00 ₺
				2019	13	66.550,00 ₺
		Her türlü toplu taşıma araçlarını ruhsatlandırmak ve denetimini yapmak.	Denetim ve yazışma sayısı.	2016	130	- ₺
				2017	130	- ₺
				2018	130	- ₺
				2019	130	- ₺
		Özel Servis Araçlarının hat devir, araç değişikliği işlemlerini yürütmek.	İşlem sayısı.	2016	375	- ₺
				2017	375	- ₺
				2018	375	- ₺
				2019	375	- ₺
		Özel halk otobüsü durak yerlerini ve güzargahını tespit etmek.	Tespit edilecek durak yeri güzargahlarının sayısı.	2016	218	- ₺
				2017	239	- ₺
				2017	262	- ₺
				2019	288	- ₺
		Yayalara,özürlülere ve yaşlılara öncelikli olarak bütün kullanıcılara güvenli mekanlar oluşturmak	Yapım işi.	2016	İhtiyaç duyuldukça yapılması.	200.000,00 ₺
				2017		220.000,00 ₺
				2018		242.000,00 ₺
				2018		266.200,00 ₺
		Özel Halk Otobüslerinin e-bilet sistemine geçirilmesi.	E-bilet sistemine geçmek.	2016	E-bilet sistemine geçmek.	- ₺
				2017		- ₺
				2018		- ₺
				2019		- ₺
		Özelleştirilen ulaşım hattının yeniden ihalesinin yapılması.	Yeni ihale yapılması.	2016		- ₺
				2017	Yeni İhale	- ₺
				2018		- ₺
				2019		- ₺
		Yapım onarım ve alt yapı çalışmalarında trafik düzen ve güvenliği önlemlerini almak.	Konulacak olan uyarıcı işaret ve levha sayısı.	2016	100	200.000,00 ₺
				2017	110	220.000,00 ₺
				2018	120	242.000,00 ₺
				2019	130	266.200,00 ₺

ULAŞIM HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 10: ULAŞIM	**HEDEF 10.1:** Mevcut Ulaşım Sistemini ve Trafik Akışını Rahatlatmak,Yayaların ve Araçların Trafik Güvenliği İçin Gerekli Önlemleri Almak	Sinyalizasyon sistemlerinde oluşabilecek teknik arızalara müdahele edip gidermek,tamirini sağlamak.	Sinyalizasyon sistemlerinin yapılması.	2016	İhtiyaç duyuldukça yapılması.	200.000,00 ₺
				2017		220.000,00 ₺
				2018		242.000,00 ₺
				2019		266.200,00 ₺
		Uyarıcı ve yönlendirici levhaların çoğaltılması,geliştirilmesi.	Levhaların konulması.	2016	İhtiyaç duyuldukça yapılması.	200.000,00 ₺
				2017		220.000,00 ₺
				2018		242.000,00 ₺
				2019		266.200,00 ₺
		Yaya geçitlerini ve yol şerit çizgilerini belirli periyotlarla boyamak.	Boyama çalışmaları (2 yılda bir)	2016	2 Yılda bir yenilenmesi	200.000,00 ₺
				2017		220.000,00 ₺
				2018		242.000,00 ₺
				2019		266.200,00 ₺

ZABITA MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Ad./ Miktar)**	**Maliyet (TL)**
STRATEJİK AMAÇ 9:KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ	**HEDEF 9.2 :** Halkımızın Esenlik, Refah, Düzen Ve Huzurunu Artırmak Amacıyla Etkin Çalışmaları Yapmak Ve Belediyemiz Sınırları Dahilindeki Ruhsatsız Faalşiyet Gösteren Tüm İşyerlerini Mevzuata Uygun Hale Getirmek, Denetlenen Ve Denetlenebilir İşyerleri Sağlamak.	Sıhhi, Gayrısıhhi ve Umuma Açık İstirahat ve Eğlence Yerlerinin ruhsatlandırılması	Tanzim edilen ruhsat sayısı sayısı	2016	300	250,00 ₺
				2017	330	300,00 ₺
				2018	360	350,00 ₺
				2019	390	400,00 ₺
		Sıhhi, gayrısıhhi ve umuma açık işyerlerinin işyeri açma ve çalışma ruhsatlarının kontrolü, çevre ve insan sağlığına uygunluk ve hizmet kalitesi konusunda denetimlere önem verilmesi.	Aylık olarak yapılan denetleme sayısı	2016	1250	150,00 ₺
				2017	1750	200,00 ₺
				2018	2500	250,00 ₺
				2019	3000	300,00 ₺
		Etiket ve Fiyat Tarifesi denetimleri	Her ay yapılan denetim sonuçları	2016	350000	150,00 ₺
				2017	450000	200,00 ₺
				2018	500000	250,00 ₺
				2019	600000	300,00 ₺
		Yaya kaldırımı işgallerine karşı kontrolleri sıklaştırarak engellemeye çalışmak	her gün yapılan denetim sonuçları	2016	100%	50,00 ₺
				2017		75,00 ₺
				2018		100,00 ₺
				2019		125,00 ₺
		Çevreyi kirletenler, izinsiz afiş asanlar ve umuma açık yerlerde yüksek gürültü yapanlara mevzuatler çerçevesinde gerekli işlemleri yapmak.	her gün yapılan denetim sonuçları	2016	100%	50,00 ₺
				2017		75,00 ₺
				2018		100,00 ₺
				2019		125,00 ₺
		Zabıta Personeline görev, yetki ve sorumlulukları konusunda ve değişen mevzuat kapsamında gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamak	Her ay yapılan eğitim ve seminer	2016	24	50,00 ₺
				2017	24	75,00 ₺
				2018	36	100,00 ₺
				2019	48	125,00 ₺
		153 BEYAZ MASA biriminden gelen istek ve şikayetlerin değerlendirilmesi ve ekip kurulması.	her gün yapılan denetim ve gelen istek, şikayet sayısı	2016	100%	.---
				2017		.---
				2018		.---
				2019		.---
		3516 Sayılı Ölçüler ve Ayarlar Kanunu çerçevesinde ölçü ve ölçü aletlerinin peryiyodik olarak muayenelerinin yapılmasını sağlamak.	Yıl içerisinde sürekli	2016	100%	.---
				2017		.---
				2018		.---
				2019		.---
		Dilenci ve Seyyar satıcıları etkin kontrollerle engellemeye çalışmak	her gün yapılan denetim sonuçları	2016	100%	50,00 ₺
				2017		75,00 ₺
				2018		100,00 ₺
				2019		125,00₺

ZABITA MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/ Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 9: KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ	**HEDEF 9.3:** Halkımızın Esenlik, Refah, Düzen Ve Huzurunu Artırmak Amacıyla Etkin Çalışmaları Yapmak Ve Belediyemiz Sınırları Dahilindeki Ruhsatsız Faalşiyet Gösteren Tüm İşyerlerini Mevzuata Uygun Hale Getirmek, Denetlenen Ve Denetlenebilir İşyerleri Sağlamak.	2548 Sayılı Kanun ve 4109 sayılı kanun çerçevesinde araştırmaların yapılması	Yıl içerisinde Araştırması yapılan sayı	2016	100%	100,00 ₺
				2017		150,00 ₺
				2018		200,00 ₺
				2019		250,00 ₺
		İşyeri denetimlerinin teknolojik cihazlarla yapılabilmesi için cihaz alınmasının sağlanması (tablet, laptop)	Denetimlerin elektronik ortamda kayıt altına alınması	2016		
				2017	4	6.000,00 ₺
				2018	6	9.000,00 ₺
				2019	8	12.000,00 ₺
		Harfiyat döküm sahası kontrolleri	günlük olarak gezici eiplerimiz tarafından sürekli olarak kontrol edilmesi	2016	100%	.---
				2017		.---
				2018		.---
				2019		.---
		Zabıta hizmetlerinin daha etkin hale getirilmesi amacıyla personel sayısının artırılması	Denertim ve kontrollerin daha sık ve periyodik yapılması	2016		
				2017	20%	21.000,00 ₺
				2018	30%	33.000,00 ₺
				2019	40%	44.000,00 ₺
		İzinsiz kaçak yapılaşma ile mücadele	İmar ekibi tarafından yapılan kontroller	2016	100%	.---
				2017		.---
				2018		.---
				2019		.---
		Kuzeykent Mahallesine Zabıta Kontrol Noktası kurulması	Gelişen şehrimize daha sağlıklı iletişim ve hizmet	2016		.---
				2017	25%	.---
				2018	50%	.---
				2019	75%	.---

VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Strateji k Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/ Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 14:KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**STRATEJİK HEDEF 14.3:**Sağlıklı Ve Kontrollü Bir Hayvan Populasyonu oluşturmak Çevre Ve Halk Sağlığı Açısından Hayvansal Kaynaklı Riskleri Azaltmak	Kısırlaştırma-İşaretleme Ve Aşılama,Sokak Hayvanları Nüfus Yönetim Planını Uygulamak	Veteriner Hizmeti Verilecek Hayvan Sayısı ,Kısırlaştırılacak Hayvan Sayısı , Kuduzla Mücadele Kapsamında Aşılanan Sokak Hayvanı Sayısı	2016	600	18.000,00 ₺
				2017	700	21.000,00 ₺
				2018	800	24.000,00 ₺
				2019	900	27.000,00 ₺
		Bakıma Muhtaç Hayvanların Rehabilitasyonu	Hasta Ve Yaralıların Tedavisi,Alınacak Miktarı(Kg)	2016	400	55.400,00 ₺
				2017	400	56.000,00 ₺
				2018	400	57.000,00 ₺
				2019	400	58.000,00 ₺
		İnsan Sağlığına Zarar Veren Haşereler İle Mücadele	İnsektisit Ve Larvasit Uygulaması	2016	710	30.000,00 ₺
				2017	750	35.000,00 ₺
				2018	750	37.000,00 ₺
				2019	750	38.000,00 ₺

TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet /Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 14:KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**HEDEF 14.4:**Çevre Kirliliğini Azaltarak Sağlıklı ve Temiz Bir Kent Oluşturmak	1.Atıkların çevre ve görüntü kirliliğine yol açmadan toplanması ve bertaraf edilmesinin sağlanması	Her gün yaklaşık 120 ton evsel atığın taşınarak düzenli depolama sahasında bertarafının sağlanması	2016	100%	1.000.000,00 ₺
				2017	100%	1.100.000,00 ₺
				2018	100%	1.210.000,00 ₺
				2019	100%	1.331.000,00 ₺
		2. Atıkları toplamak için konteynırların alınması ve kullanılması	Alınacak 800 litrelik yerüstü konteyner sayısı	2016	200	75.000,00 ₺
				2017	200	82.500,00 ₺
				2018	200	90.750,00 ₺
				2019	200	99.825,00 ₺
		3. Cadde sokak, park vb. gibi yerlere çöp atılmasının engellenmesi	Alınacak çöp kovası sayısı	2016	300	60.000,00 ₺
				2017	500	66.000,00 ₺
				2018	500	72.600,00 ₺
				2019	500	79.860,00 ₺
		4. Cadde, sokak ve çarşı içlerinde sigara izmaritlerinin yerlere atılmasını engellemek	Alınacak sigara izmarit kutusu sayısı	2016	30	13.590,00 ₺
				2017	30	14.949,00 ₺
				2018	30	16.444,00 ₺
				2019	30	18.088,00 ₺
		5.Pazar yerlerinin temizlenmesi	Pazar dağıldıktan sonra pazar yerlerinin temizlenmesi ve dezenfektan uygulaması	2016	Haftanın 6 günü yapılması	0.00
				2017		0.00
				2018		0.00
				2019		0.00
		6.Konteynerların hijyenik olması	Konteynerlar için dezenfekte ürün alınarak dezenfekte edilmesi	2016	1000 kg	15.000,00 ₺
				2017	1000 kg	16.500,00 ₺
				2018	1000 kg	18.150,00 ₺
				2019	1000 kg	19.965,00 ₺
		7. Trafik sirkülasyonu ve araç parklaşmasının uygun olduğu cadde ve sokaklarda, süpürge işlemlerinin modern araç ve gereçlerle sunulması	Yol süpürme aracı alınması	2016	-	-
				2017	1	300.000, 00 ₺
				2018	-	-
				2019	-	-
		8.Katı atıkların toplanmasında kullanılmak üzere araç alınması	Çöp toplama aracı alınması	2016	-	-
				2017	1	242.000,00 ₺
				2018	-	-
				2019	-	-
		9.Çarşı içleri ve dar sokakların çöplerinin toplanması için araç alınması	Çöp taksi alınması	2016	1	72.000,00 ₺
				2017	-	-
				2018	-	-
				2019	-	-
		10.Kaldırım ve Korkulukların Yıkanması	Yıkama Aracı Alınması	2016	1	37.500,00 ₺
				2017		
				2018		
				2019		

TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef (Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 14: KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**HEDEF 14.5:** Çevre Konusunda Halkın Duyarlılığının Artırılması	1.Çevre konulu broşür ve afişler basılması ve halka ulaştırılması	Basılacak broşür ve afiş sayısı	2016	10.000	1.300,00 ₺
				2017	10.000	1.430,00 ₺
				2018	10.000	1.573,00 ₺
				2019	10.000	1.730,00 ₺
		2. Belediyemiz sınırları içerisindeki okullarda çevre bilincinin geliştirilmesi için kampanyalar düzenlenmesi	Her yıl okullarda kampanya çalışması yapılması	2016	1	5.000,00 ₺
				2017	1	5.500,00 ₺
				2018	1	6.050,00 ₺
				2019	1	6.655,00 ₺
STARATEJİK AMAÇ 13:EĞİTİM	**HEDEF 13.1:**Geri Dönüşüm Çalışmalarına Öncelik Verilerek Çevrenin Korunması Açısından Yönetimi Diğer Atıklardan Ayrı Bir Süreç Gerektiren Özellikteki Atıkların Ayrı Kaynağında Toplanmasını Yaygınlaştırmak Sürdürülebilir Bir Atık Yönetiminin Benimsenmesi	1. Geri dönüşebilir atıklar ile ilgili yarışmalar düzenlenmesi	Geri dönüşebilir ve özel atıklarla ilgili yarışma düzenlenmesi	2016	1	5.000,00 ₺
				2017	1	5.500,00 ₺
				2018	1	6.050,00 ₺
				2019	1	6.655,00 ₺
		2.Okullara geri dönüşüm kutuları konulması	Geri dönüşüm kutu ve okul sayısı	2016	100%	0.00
				2017	100%	0.00
				2018	100%	0.00
				2019	100%	0.00
		3.Atık Pillerin ayrı toplanmasının sağlanması ve atık pil toplama kutusu konulması	Toplanan atık pil miktarı	2016	1400 Kg	5.000,00 ₺
				2017	1400 Kg	5.500,00 ₺
				2018	1400 Kg	6.050,00 ₺
				2019	1400 Kg	6.655,00 ₺
		4. Konutlardan ve işletmelerden toplanan kullanılmış kızartmalık yağların (bitkisel atık yağlar) kaynağında ayrı toplanmasının yaygınlaştırılması	Kullanılmış bitkisel atık yağların konutlardan ayrı toplanması için kampanya düzenlenerek 5 litre atık yağ getirene hediye verilmesi	2016	400 L	0.00
						Özel firma tarafından atık yağ toplanmakta ve promosyon karşılanmaktadır
				2017	400 L	0.00
				2018	400 L	0.00
				2019	400 L	0.00

YAZI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef(Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 9: KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ	**STRATEJİK HEDEF 9.4:**Kurumsal Karar Verme Sürecini Etkin Yöneterek Belediye Adına Her Türlü Evrağın Giriş Ve Çıkış İşlemlerini Takip Etmek,Encümen Ve Meclis Çalışmalarını Yürütmek	Kayıt Ve Dosyalama Sisteminde,Kişilerin Gizlilik İçeren Bilgi Ve Belgelerinin Güvenliğini Sağlayacak Şekilde Gerekli Önlemleri Alarak Evrakların Giriş-Çıkışlarını Yapmak	Giriş çıkış işlemi yapılacak evrak sayısı	2016	18000	
				2017	18000	
				2018	19000	
				2019	12 Adet	
STRATEJİK AMAÇ 1:KATILIMCI YÖNETİM	**STRATEJİK HEDEF 1.1:**Encümen Ve Meclis Çalışmalarını Yürütmek	Meclis Ve Encümen İşlemlerini Takip Etmek	Yıllık oluşturulacak rapor sayısı.	2016	12 Adet	
				2017	12 Adet	
				2018	12 Adet	
				2019	12 Adet	

TEFTİŞ KURULU MÜDÜRLÜĞÜ						
Stratejik Amaç	**Stratejik Hedef**	**Faaliyet/Proje Adı**	**Gösterge Performans**	**Dönem**	**Hedef(Adet/Miktar)**	**Maliyet**
STRATEJİK AMAÇ 9:KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ	**STRATEJİK HEDEF 9.5:**Belediye Faaliyetlerinin Hukuka Uygun Ve Belirlenen Ölçütlere Uyumlu Bir Şekilde Yürütülmesi Amacıyla Yasal Mevzuat Çerçevesinde Şeffaflık Ve Tarafsızlık İlkeleri Gözetilerek Denetlemek Ve Gerekli İşlemleri Yapmak	Kurum İçi Faaliyetleri Denetlemek	Kurum içi denetim faaliyet sayısı	2016	2	
				2017	2	
				2018	2	
				2019	2	
		Disiplin Soruşturması, Ön İnceleme, İnceleme/Araştırma Yapmak	657 Sayılı Kanun ve 4483 Sayılı yasa gereğince yürütülen işlemlerin tamamlama süresi	2016	1 Ay	
				2017	1 Ay	
				2018	1 Ay	
				2019	1 Ay	

6.MALİYETLENDİRME

KASTAMONU BELEDİYESİ 2015-2019 STRATEJİK PLANI MALİYETLENDİRME TABLOSU				
1.AMAÇLAR 1.1.HEDEFLER	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
STRATEJİK AMAÇ 1:KATILIMCI YÖNETİM				
STRATEJİK HEDEF 1.1:				
STRATEJİK AMAÇ 2:KENT EKONOMİSİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	**11.841,64₺**	**14.500,00₺**	**1.600,00₺**	**18.000,00₺**
STRATEJİK HEDEF 2.1: Belediyemize Ait Toptancı Hali Ve Pazar Yerlerinde Halkımızın Kaliteli, Güvenli Ve Rahat Bir Ortamda Alışveriş Yapabilmelerini Sağlamak Ve Sebze Meyvedeki Kayıt Dışını Engellemek	11.841,64₺	14.500,00₺	16.000,00₺	18.000,00₺
STRATEJİK AMAÇ 3:ULUSAL ve ULUSLAR ARASI FONLAR				
STRATEJİK AMAÇ 3.1.: Kastamonu Belediyesi Personel ve İş Verimliliğini Arttırmak				
STRATEJİK AMAÇ 4: Belediye Mali Yapısı				
STRATEJİK HEDEF 4.1: Etkinlik,Hesap Verilebilirlik Ve Saydamlık İlkeleri Çerçevesinde;Belediye Gelirlerini Arttırıcı Çalışmalar İle Mali Kaynaklarımızı Ve Varlıklarımızı Sürdürülebilir Hizmet Anlayaşı İle Uyumlu Bir Şekilde Yönetmek				
STRATEJİK HEDEF 4.2:5018 Sayılı Yasa İle Öngörülen Stratejik Yönetim Anlayışı Uygulamalarını Yaygınlaştırmak.				
STRATEJİK AMAÇ 5:İnsan Kaynaklarının İyileştirilmesi	**45.000,00₺**	**55.000,00₺**	**60.000,00₺**	**70.000,00₺**
STRATEJİK HEDEF 5.1: Etkin Ve Verimli Hizmet Sunmaya Yönelik, Şeffaf, Katılımcı Ve Bütünlük Anlayışı İçinde Hareket Eden İnsan Kaynakları Sistemi Oluşturmak	45.000,00₺	55.000,00₺	60.000,00₺	70.000,00₺
STRATEJİK AMAÇ 6:ALT YAPI ÇALIŞMLARI	**8.580.000,00₺**	**15.290.000,00₺**	**19.000.000,00₺**	**13.795.000,00₺**
STRATEJİK HEDEF 6.1: Sağlıklı Ve Kesintisiz İçme Suyu Temini	2.180.000,00₺	2.430.000,00₺	2.680.000,00₺	2.960.000,00₺
STRATEJİK HEDEF 6.2: Atıksuların Çevreye Zarar Vermeden Bertaraf Edilmesi	4.900.000,00₺	11.150.000,00₺	14.400.000,00₺	8.650.000,00₺
STRATEJİK HEDEF 6.3: Sel Ve Taşkınların Önlenmesi	1.500.000,00₺	1.710.000,00₺	1.920.000,00₺	2.185.000,00₺

KASTAMONU BELEDİYESİ 2015-2019 STRATEJİK PLANI MALİYETLENDİRME TABLOSU				
1.AMAÇLAR 1.1.HEDEFLER	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
STRATEJİK AMAÇ 7:Bölge Islah Ve İmar Çalışmları	**20.678.000,00₺**	**20.982.300,00₺**	**2.736.790,00₺**	**33.240.433,00₺**
STRATEJİK HEDEF 7.1: Kentin Değişik Bölgelerinde İmar Programı Kapsamında Bulunan Gayrimenkul Alımları, İstimlak İşlemleri Ve Belediye Hizmetleri İçin Kiralama İşlemelri Yapmak	18.435.000,00₺	18.515.000,00₺	22.760,00₺	30.255.000,00₺
STRATEJİK HEDEF7.2: Kastamonu'nun Kentsel Gelişimini İmar Planları, Plan Notları, Ve İlgili Mevzuat İle Günün Gerekleri Doğrultusunda Gerçekleştirmek	2.243.000,00₺	2.467.300,00₺	2.714.030,00₺	2.985.433,00₺
SRATEJİK AMAÇ 8:SOSYAL BELEDİYECEİLİK	**160.500,00₺**	**329.750,00₺**	**258.500,00₺**	**466.250,00₺**
STRATEJİK HEDEF 8.1: Belediye Sınırları İçerisinde Yaşayan Devavantajlı Bireylere Yaşam Kalitelerini Yükseltecek Hizmetler Sunmak,Sosyal Güçsüzleri Desteklemek.	82.000,00₺	103.750,00₺	125.500,00₺	147.250,00₺
STARATEJİK HEDEF 8.2: Elektronik ortamda veya diğer yollardan gelen talepleri en kısa zamanda çözüme kavuşturulması ve cenaze ve defin hizmetlerinin en iyi şekilde sağlanması	78.500,00₺	226.000,00₺	133.000,00₺	319.000,00₺
STRATEJİK AMAÇ 9:KURUMSAL YÖNETİM ve KURUMSAL İLETİŞİMİN GELİŞTİRİLMESİ	**3.637.186,40₺**	**4.306.603,22₺**	**4.228.020,03₺**	**5.405.777,04₺**
HEDEF 9.1. Çevre Duyarlılığını Destekleyen Programlar Geliştirmek ve Uygulamak,Kent Estetiğine Katkı Yaratan Uygulamaları Üst Düzey Paydaş Memnuniyeti Sağlamak Üzere Gerçekleştirmek	3.622.336,40₺	4.278.453,22₺	4.184.570,03₺	5.348.027,04₺
HEDEF 9.2 : Halkımızın Esenlik, Refah, Düzen Ve Huzurunu Artırmak Amacıyla Etkin Çalışmaları Yapmak Ve Belediyemiz Sınırları Dahilindeki Ruhsatsız Faalşiyet Gösteren Tüm İşyerlerini Mevzuata Uygun Hale Getirmek, Denetlenen Ve Denetlenebilir İşyerleri Sağlamak.	750,00₺	1.000,00₺	1.250,00₺	1.500,00₺

KASTAMONU BELEDİYESİ 2015-2019 STRATEJİK PLANI MALİYETLENDİRME TABLOSU				
1.AMAÇLAR 1.1.HEDEFLER	2016	2017	2018	2019
HEDEF 9.3: Halkımızın Esenlik, Refah, Düzen Ve Huzurunu Artırmak Amacıyla Etkin Çalışmaları Yapmak Ve Belediyemiz Sınırları Dahilindeki Ruhsatsız Faalşiyet Gösteren Tüm İşyerlerini Mevzuata Uygun Hale Getirmek, Denetlenen Ve Denetlenebilir İşyerleri Sağlamak.	14.100,00₺	27.150,00₺	42.200,00₺	56.250,00₺
HEDEF 9.4: Kurumsal Karar Verme Sürecini Etkin Yöneterek Belediye Adına Her Türlü Evrağın Giriş Ve Çıkış İşlemlerini Takip Etmek	-₺	-₺	-₺	-₺
HEDEF 9.5: Belediye Faaliyetlerinin Hukuka Uygun Ve Belirlenen Ölçütlere Uyumlu Bir Şekilde Yürütülmesi Amacıyla Yasal Mevzuat Çerçevesinde Şeffaflık Ve Tarafsızlık İlkeleri Gözetilerek Denetlemek Ve Gerekli İşlemleri Yapmak	-₺	-₺	-₺	-₺
STRATEJİK AMAÇ:10 ULAŞIM	**1.050.000,00₺**	**1.155.000,00₺**	**1.270.500,00₺**	**1.397.500,00₺**
HEDEF 10.1: Mevcut Ulaşım Sistemini ve Trafik Akışını Rahatlatmak,Yayaların ve Araçların Trafik Güvenliği İçin Gerekli Önlemleri Almak	1.050.000,00₺	1.155.000,00₺	1.270.500,00₺	1.397.500,00₺
STRATEJİK AMAÇ 11:KÜLTÜREL FAALİYETLER	**3.598.300,00₺**	**2.395.100,00₺**	**2.836.400.00₺**	**3.177.200,00₺**
STRATEJİK HEDEF 11.1: Kentimiz ve vatandaşlarımızın kültürel,sosyal ve sanatsal yönden gelişmelerine katkıda bulunmak.Kurum imajını güçlendirmek için hedef kitle ile sürekli iletişim halinde olarak basın yayın ve halkla ilişkiler alanında çalışmlar yapmak.	1.088.300,00₺	1.205.100,00₺	1.292.400,00₺	1.397.200.00₺
STRATEJİK HEDEF 11.2: Gençlerin Yetişme Ve Gelişmelerini Sağlamak,Kötü Alışkanlıklardan Korumak,Sporun Kitlelere Yayılmasını Teşvik Etmek Ve Vatandaşlarımızın Standartlara Uygun Alanlarda Spor Yapmalarını Sağlamak.	2.510.000,00₺	1.190.000,00₺	1.544.000,00₺	1.780.000,00₺
STRATEJİK AMAÇ 12:BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	**2.500,00₺**	**3.300,00₺**	**4.350,00₺**	**6.000,00₺**
STRATEJİK HEDEF 12.1: Teknoloji Kullanım Oranını Artırmak	2.500,00₺	3.300,00₺	4.350,00₺	6.000,00₺

KASTAMONU BELEDİYESİ 2015-2019 STRATEJİK PLANI MALİYETLENDİRME TABLOSU				
1.AMAÇLAR 1.1.HEDEFLER	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
STRATEJİK AMAÇ 13 :EĞİTİM	**10.000,00₺**	**11.000,00₺**	**12.100,00₺**	**13.310,00₺**
STRATEJİK HEDEF 13.1:Geri Dönüşüm Çalışmalarına Öncelik Verilerek Çevrenin Korunması Açısından Yönetimi Diğer Atıklardan Ayrı Bir Süreç Gerektiren Özellikteki Atıkların Kaynağında Ayrı Toplanmasını Yaygınlaştırmak,Sürdürülebilir Bir Atık Yönetiminin Benimsenmesi	10.000,00₺	11.000,00₺	12.100,00₺	13.310,00₺
STRATEJİK AMAÇ 14:KENTLİLİK ve ÇEVRE BİLİNCİ	**4.262.963,00₺**	**5.210.879,00₺**	**5.308.567,00₺**	**5.759.423,00₺**
STRATEJİK HEDEF 14.1: Su Kullanım Kültürünün Ve Bilincinin Geliştirilmesi	15.000,00₺	20.000,00₺	25.000,00₺	30.000,00₺
STARATEJİK HEDEF 14.2: Kişi Başına Düşen Aktif Yeşil Alanın Artırılması, Fonksiyonel Kullanımının Temini, Geliştirilmesi Ve Korunması.	2.865.173,00₺	3.250.000,00₺	3.750.000,00₺	4.160.000,00₺
STRATEJİK HEDEF 14.3: Sağlıklı Ve Kontrollü Bir Hayvan Populasyonu oluşturmak Çevre Ve Halk Sağlığı Açısından Hayvansal Kaynaklı Riskleri Azaltmak	103.400,00₺	112.000,00₺	118.000,00₺	12.300,00₺
HEDEF 14.4:Çevre Kirliliğini Azaltarak Sağlıklı ve Temiz Bir Kent Oluşturmak	1.273.090,00₺	1.821.949,00₺	1.407.944,00₺	1.548.738,00₺
HEDEF 14.5: Çevre Konusunda Halkın Duyarlılığının Artırılması	6.300,00₺	6.930,00₺	7.623,00₺	8.385,00₺
STRATEJİK AMAÇ 15:VİZYON PROJELERİ	**44.342.860,64₺**	**48.777.146,71₺**	**53.654.861,38₺**	**59.020.347,52₺**
HEDEF 15.1: Yol Ve Kaldırım Düzenleme Çalışmaları Yaparak Yollarda Kaliteyi,Güveni Ve Konforu Sağlamak	9.314.273,85₺	10.245.701,24₺	11.270.271,36₺	12.397.298,50₺
HEDEF 15.2: Sanat Yapıları (Betonarme Duvar) Çalışmaları Yaparak Mahalle Ve Sokaklarda Kaliteyi,Güveni Ve Konforu Sağlamak	18.000.000,00₺	19.800.000,00₺	21.780.000,00₺	23.958.000,00₺
HEDEF 15.3:İlimiz Sınırlarında Bulunan Eğitim Ve Sağlık Kurumları İle Dini,Sosyal Ve Hizmet Tesislerine Hizmet Vermek	9.200.000,00₺	10.120.000,00₺	11.132.000,00₺	12.245.200,00₺
HEDEF 15.4: Tarihi Dokunun Ve Kültürel Varlıkların Korunarak Geleceğe Taşınmasına Yönelik Çalışmalar Yapmak	7.828.586,79₺	8.611.445,47₺	9.472.590,02₺	10.419.849,02₺

7.İZLEME ve DEĞERLENDİRME

2015 – 2019 yıllarını kapsayan Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı uygulama süreci boyunca yıllık olarak hazırlanacak performans programı ile detaylandırılacaktır. Hem performans programı olarak hem de stratejik plan özelinde yıllık olarak değerlendirilecektir. Değerlendirme sonuçları rapor halinde açıklanacaktır.

Planın uygulama sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar Strateji Geliştirme Birimi tarafından yürütülecektir. Bu çerçevede gerekli veriler sürekli güncellenecek ve belirli yöntemler kullanılarak analiz edilecektir. Bilgi ve verilerin toplanması amacıyla düzenli olarak yapılan gözlem ve ölçümlerin yanı sıra anket, yüz yüze görüşme, arşiv çalışması, fayda – maliyet ve maliyet – etkinlik analizlerinden yararlanılacaktır.

2015 – 2019 Yılı Stratejik Planı, Belediye Meclisi tarafından onaylanmasını müteakiben İçişleri Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı'na gönderilecek; ayrıca Belediyemiz web sayfasında yayınlanarak kamuoyunun bilgisine sunulacaktır.

Planın başarıyla uygulanması ve planda yer alan faaliyetlerin eksiksiz olarak gerçekleştirilmesi plan-bütçe uyumu ve bütçe disiplinine bağlıdır. Plan-bütçe uyumu gerek Sayıştay eliyle Merkezi Yönetim tarafından ve gerekse İç Denetim Birimi tarafından izlenecektir. Plan uygulamaları ayrıca 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenen usuller dairesinde Belediye Meclisi tarafından da izlenebilecek ve Meclisin denetim yetkisi çerçevesinde değerlendirmeye tabi olacaktır.

Adı:	Serkan
Soyadı:	BAHÇACIOĞLU
Doğum Tarihi:	09/02/1985
T.C Kimlik:	40120650570
Medeni Hali:	Evli
Askerlik Durumu:	Yaptı
Adres:	Mehmet Akif Ersoy Mah. Sepetçioğlu Sok. Vizyon Park Evleri Kat:8/30 KASTAMONU/Merkez
Telefon:	05444111485
Mail:	serkanbahcacioglu@hotmail.com

İŞ BİLGİLERİ

2010-2015:	Maliye Bakanlığı/Defterdarlık Uzmanlığı
2015-……	Kastamonu Belediyesi/Müfettiş

EĞİTİM BİLGİLERİ

2003-2008:	Dokuz Eylül Üniversitesi/ Kamu Yönetimi
2012-2014:	Anadolu Üniversitesi/Açıköğretim Fakültesi/Adalet

İLGİ ALANLARI

Ekonomi, Teknoloji, Sinema, İnternet, Bilişim