

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin Stratejik Yaklaşımı

Giriş:

Bilgi Çağı yada Sanayi Ötesi Çağ olarak adlandırılan içinde yaşamakta olduğumuz dönemde özlenen baş döndürücü değişme, hızlı yenileşme ve gelişmeler “ülkeleri ve kurumları” uzun dönemli stratejik düşünmeye zorlamaktadır. Post-modern dönem olarak da isimlendirilen yirmi birinci yüzyılda, neredeyse her alanda yaygınlaşan küresel rekabete ayak uydurabilmek ve en uygun sonucu alabilmek için “kurum ve kuruluşlar” hızla etkin ve uygulanabilir stratejiler geliştirme uğraşı vermektedirler. O nedenle, özelde Erzurum Büyükşehir Belediyesi gibi kurumlar, genelde ise kamu yönetimi gibi idari sistemlerin hızlı değişmeler karşısında “sorunlara kalıcı çözümler sunabilmesi ve geleceği planlayabilmeleri” için **stratejik düşünme yaklaşımına** ciddi anlamda ihtiyaç duymaktadırlar. Açıkçası kurum, kuruluş ve firmalar da, “mal ve hizmet üretiminde” kalite, ucuzluk ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, başarılarının, “değişme ve yenileşmelere karşı” uzun dönemli stratejik tercih yaparak etkili karar alma becerisine bağlı olduğunun farkındalar. Çalışmalarını gelişigüzel yapan ve muhataplarının beklenti, tercih ve zevklerini dikkate almayan kuruluşların sürdürülebilir bir şekilde güçlerini geliştirmeleri artık mümkün değildir.

Aynı şekilde ülkelerin, günümüz dünyasındaki krizler ve şokların etkisine daha açık hale geldiği, belirsizlikler ve beklentilerle daha çok yüzleşmek zorunda kaldıkları dikkate alınır; kurum ve kuruluşların “uzun dönemli stratejik yönetim ve planlamaya sahip olmadan” bu sorunlarla baş edebilmeleri artık mümkün değildir. Dünya düzeninin gittiği yön ve düşünce sistemlerinin geldiği düzey göz önünde bulundurulacak olursa; stratejik planlamanın en çok gerektiği dönemlerin istikrarsızlık veya hızlı değişim dönemleri olduğunu görmekteyiz. Öyle ise ülke olarak çağın koşullarına ayak uydurabilmek, kentimize değişimsel dönüşüm yaşatabilmek, insanımızı entelektüel tabanlı çağdaş yeniliklere hazırlayabilmek; ayrıca Belediyemizde kurumsallaşmayı gerçekleştirmek, kurumsal kültürü ve kimliği oluşturabilmek için stratejik planlama temelinde kapsamlı ve çok yönlü bir yeniden yapılanma sürecini başlatmak zorundayız.

Hızlı değişimi yönetmek, beklenmedik gelişmeleri (**krizleri/şokları**) kontrol altına almak, müşterilerin tercihlerini öngörerek yenileşmek, her türlü rekabete hazır olmak ve gelişmelere uyum sağlamak için stratejik düşünce, stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ciddi anlamda ihtiyaç duymaktayız. Pekâlâ; “bu kadar zor koşullarda” hızla değişen doğal yaşamı, kent hayatını,

çevre koşullarını ve sosyal ortamı kontrol ederek yönetmek adına ne yapıyoruz? Kurum ve kuruluşların amaçları neydi; değişen koşullarda (**amaçları**) ne olmalıdır? Bu gibi değişimler karşısında ne yapmalıyız; nasıl yapmalıyız? Yeni düzene uyum için kimlerden hangi düzeyde faydalanmalıyız? Vizyon, strateji ve taktik arasındaki uyarlamayı hangi aşamada nasıl yapmalıyız? Yeniden yapılanma sürecine nerden ve hangi ayarlamaları yaptıktan sonra başlamalıyız? vb. gibi soruları her kurum ve kuruluşun kendisine sorması gerekmektedir.

Geçtiğimiz günlerde önce kuş gribi nedeniyle yaşanan can ve mal kayıpları, arkasından doğalgazda yaşanan sorunlar, nihayet ağır geçen kış koşullarının kent içi ulaşım ve eğitim-öğretim faaliyetlerinde yol açtığı aksamlar ülke olarak uzun dönemli stratejik düşünceden, geleceğe yönelik yönetim planlamasından ne kadar uzakta olduğumuzu gözler önüne serdi. Ülke ekonomisi içinde önemli bir yeri olan kanatlı hayvancılık sektöründe doğal ortamın beklenmedik biçimde değişmesi ve kriz sonrası uygulamaya konulacak bir eylem planının olmadığı kuş gribi olayında görüldü. Benzer durum enerji alanında yaşandı. Enerjiden tasarruf sağlamak dışında, alternatif enerji kaynaklarına yönelik, petrol ve doğal gazla bağımlılığı azaltacak yeni bir enerji planlamasıyla sorunlarımıza yapısal bir çözüm getirecek yaklaşım geliştirebildik mi? Doğal gazla ve petrole bağımlılığımızın gündelik yaşamımız ve ekonomimiz için nasıl birer tehdit haline dönüşebileceğine doğalgaz krizi ile tanık olduk. Ulaşım ana planının eksikliğinin sıkıntısını can ve mal güvenliğimizi yıllarca tehdit eden trafik kazalarından bilmekteyiz. Alternatif taşıma türlerini dikkate almayan, karayollarında yolcu ve yük taşımacılığında güvenliğe önem vermeyen seçim ve karar hataları bugün can ve mal kayıplarının ve çevreye verilen zararların başlıca nedenidir.

Ülkemizde kurum ve kuruluşlarda ileri görüş/vizyon yoksunluğu, stratejik düşünme alışkanlığının olmayışı doğal olarak bu kurumları, sorunları kısa vadeli ve geçici/ palyatif tedbirlerle zamana yaymaya yöneltmekte, bu sorunlara kalıcı ve etkili çözümler üretilmemektedir. Bunun örneklerini yakın geçmişten de vermek mümkün. 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremleri aslında bize kenti toplumsal ve kamusal bir alan olarak ele alan yeni bir stratejik kent yönetimi planlamasının ne kadar önemli olduğunu göstermişti.

Depremlerin sebebiyet verdiği bilinçten hareketle mevcut kentsel yapı ve imar planlama süreçlerini bütünüyle değiştirecek, sağlıklı ve yaşanabilir mekânların üretilmesine yönelik kentsel planlama adına ne yapabildik? Bugün hızla artan nüfus ve kent merkezlerinin aldığı yüksek göçlerin buralarda yaşam ve çevre kalitesini düşürmesi, arsa spekülasyonunun (vurgunculuğunun) artması, kent merkezlerinin birer çöküntü alanı haline gelmesi ve en temel kamusal hizmetlerin dahi artık verilemez olmasında **kentsel planlama kurumlarının** (imar planları, çevre düzeni planı, vs.) etkisiz olmasının rolü yok mudur? Eği-

tim sistemimizde durum farklı mıdır? Bu kapsamda hazırlanmış, uygulamaya konulan ve vizyonu/ufku olan stratejik bir gelecek planı hatırlıyor muyuz? Kayıt dışı istihdam, kaçak yapılaşma, iflas eden sosyal güvenlik sisteminde de durum pek farklı değildir. Enerjiden eğitime, ulaştırmadan tarıma kadar bugün oldukça geniş bir alanda yaşadığımız, “yıllarca çözülemediği için artık kronik bir hal alan” sorunlara uzun dönemli bir perspektif ve stratejik plan çerçevesinde bakabilseydik durum çok farklı olurdu.

Olağanüstü hızda bir kentleşme süreci yaşayan Türkiye, önümüzdeki on yılda çok kritik bir döneme giriyor. Özellikle, “AB’ye üyelik müzakereleri ile Büyük Ortadoğu Projesi” ülkemizi ve dolayısıyla kentimizi ciddi anlamda etkileyecektir. Bu sürecin neden olmaya başladığı sosyal kutuplaşma, gerginlik, eşitsizlikler, endişe ve güven bunalımı gibi belirsizlikler ülkemizi çözümlü güç, ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakacaktır. Benzer biçimde deprem, taşkın, sel, arazi bozulmaları, erozyon, orman yangınları, çevre kirlenmesi gibi doğal dengenin değişmesi ya da hızlı nüfus artışı, yoğun göç, çarpık kentleşme, artan yoksulluk, bozuk gelir dağılımı gibi pek çok sosyal sorunumuz da ihtimal hesapları içerisine katılmalıdır. Pek tabii olarak bu durumdan kentimizin de doğrudan etkilenme ihtimali vardır. O nedenle, planlama çalışmalarını en az iki alternatifli olarak yapmak gerekmektedir. Eğer alternatifli bir gelecek planımız yoksa yarını, güvenli bir şekilde yaşayamayız.

II. Stratejik Planın Uygulanabilirliği ve Niteliği

Strateji ve Stratejik Planın Özellikleri Nedir?

1.1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramları:

1.1.1. Strateji, Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim:

1.1.1.a. Strateji Nedir?

L iteratürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri: Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen strateji kavramıyla;(1), ikincisi ise, eski Yunan Generali Strategos 'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır(2). Türkçede strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (3). Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Son yüzyıl içerisinde işletmecilik literatüründe, özellikle yönetim ve karar teorilerinde, strateji kavramı oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.

Strateji, piyasaların kalıplaşmış olduğu, sınırlarının belirli olduğu veya öyle kabul edildiği zamanlarda bile üzerinde net bir uzlaşmaya varılamayan bir kavram olmuştur. Doğal olarak piyasaların büyük bir değişim ve birleşim içinde olduğu, günümüzde de **“Strateji Nedir?”** sorusuna net bir cevap alabilmek imkânsız gözükmektedir.

Strateji kelime anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir; kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi bilimi stratejidir. 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçemize giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceği ve ya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir.

Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kâr yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, işte tüm bu süreç ve faaliyetler kuruluşun stratejisini oluşturur.”

Stratejik planlama teriminin Kamu Yönetimi'ne girişi yeni olmakla beraber, stratejik yönetim terimi işletme alanında daha eski tarihlerde kullanılmaya başlamıştı. Her ne kadar işletme alanında kullanılmaya başlanmış olsa da, stratejik yönetim kavramının Kamu Yönetimi alanına girişi yaklaşık yarım asırlık zamanı içerisine almaktadır. Bu noktadan hareketle İşletme açısından farklı biçimlerde değerlendirilmiş olan stratejiyi kendi alanımız açısından şöyle biçimlerde tanımlayabiliriz:

Kuruluşun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir kuruluş olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır" diyebiliriz. Başka bir değerlendirmeyi kendi alanımıza uyarlıysak: "**Strateji, kuruluşun iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler**" olarak ele alabiliriz.

Arman Kırım "strateji nedir?" Sorusuna şöyle cevap veriyor: "Strateji, farklı oluşturmak. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için her kurum "iş tasarımları"nı yeniden gözden geçirmelidir. Bugün için **toplam kalite** zaten bir zorunluluktur. Ama rekabette size bir öncelik sağlamaz. Toplam kalite artık piyasaya girişin ya da sektörde kalabilmenin asgari faturasıdır; o kadar. Kaldı ki, ister toplam kalite, ister re-engineering, isterse yeniden yapılanma olsun, bunların hepsi kurum içinde operasyonel etkinliği artırmaya yarayan şeylerdir. Ancak günümüzün rekabet dünyasında operasyonel etkinliği artırabilmenin sınırlarına yaklaşılmıştır. Bu sınıra henüz yaklaşmamış kurumlar açısından bu bir hedef olabilir, ama içe dönük bir çaba olmaksızın öteye gidemez. Oysa strateji, önce dışarıyla, daha sonra içeriyle ilgili bir konudur. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Her kurumun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir."

Farklı yaklaşımların karması olarak stratejiye bakarsak: **Planlama olarak strateji** anlayışında firma davranışı dışında hiç bir şeyin değişmeyeceği düşüncesi mevcutken; **Pozisyon olarak stratejide ise** ürün farklılaştırmaya dayalı bir rekabet anlayışı vardır. Öte yandan **Perspektif anlayışta** piyasa kurallarında küçük evrimler yapılarak farklılaşma hedeflenmektedir. **Bugün geline noktada ise** piyasa sınırları dâhil, tüm sınırlar devrimsel bir anlayış ile yıkılmakta ve yeni kurallar oluşturan **Devrim olarak strateji** anlayışı gelişmektedir.

Geçmiş ve günümüzdeki farklı tanımlamalardan yola çıkarak, özet olarak stratejiyi şu şekilde tanımlayabiliriz: Strateji, tarihçesi Antik Yunan'a kadar giden bir kavramdır. Kökeni ordu generali anlamında kullanılan

“strategos” sözcüğüne dayanmaktadır. İlk kullanıldığı anlamı ile strateji, “askeri güçleri düşmana karşı avantajlı duruma getirmek için büyük ölçekli askeri operasyonları planlama ve yönetme bilimidir.” Günümüzde ise strateji, bir örgüt veya kurumun önüne koyduğu amaçlara ulaşmak için uygulaması gereken yol ve yöntemler, stratejik plan da örgüt ya da kurumun bu amaçlara nasıl ulaşacağını içeren planlar olarak tanımlanmaktadır. Çıkış noktasından çok farklı bir anlamda kullanılmakla birlikte stratejinin rekabet avantajını elde tutma amacı halen geçerliliğini korumaktadır.

Günümüzde kuruluş yada organizasyonları çevreden bağımsız olarak incelemek imkânsızdır. Kuruluşun stratejik yönetim sistemi, çevresi ile ilişkilendirilerek incelenmelidir. Kuruluş girdileri kullanır; rakipler ile farklı kaynaklar, işgücü, pazar payı ya da piyasa ve kredi imkânları için rekabete girer; kredibilitelerini (güvenilirliğini) ve konumunu güçlendirici hizmet ve işler üretmelidir. Müşteri isteklerini karşıladığı gibi, değişen piyasa düzeni, sosyal düzen, müşteri istekleri ve dünya koşulları vb. gibi yenilik ve değişimlerle de ilgilenmeli ve bu değişimlere kendini uydurabilme potansiyel ve kabiliyetini geliştirmelidir.

Pek tabii olarak hepimizin her şey için tutarlı olarak belirli sonuçları üreten stratejilerimiz vardır; ama istediğimiz sonuçları üretebilmek için stratejimizin ne olduğunu bilmemiz gerekir. Günü birlik uyarlamalardan ziyade uzun soluklu hareket edebilme yeti ve yeteneğini kazanmalıyız.

Stratejinizin ne olduğunu bilerseniz belirli bir sonucu, belirli bir durumu üretecek; belirli sırayı ve dizini bulabilmeniz mümkün olabilecektir. Bunları becerebiliyor ve gerekli eylemleri üretmeye istekliyseniz, istediğiniz dünyayı veya ortamı oluşturabilirsiniz. Yiyecek ve içeceklerin dışındaki her şey bir durumdur. Kendinizi orada bulabilmek için bilmek zorunda olduğunuz şeylerin hepsi; dizin ve doğru stratejidir.

Pek çok sporcu, kendi alanlarındaki en iyiyi modelleyerek, daha basit bir strateji uyguluyorlar. Model alacağınız kişiyi gözleyin, onun tekniğinin ne olduğunu dikkatle inceleyin. Gözlem yaparken kendinizi onun yerine koyun. Konuşması, hareketleri vb. tekrarlayın. Şimdi davranışın iç görüntüsünü oluşturun. İstediğiniz sonuçları üretmenin doğru ya da yanlış yolu yoktur; etkin olan ve olmayan yolları vardır.

Küreselleşme sisteminin yaygınlaşmasını sürdürdüğü günümüz dünya koşullarında strateji kavramı çok sayıda farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Biz sadece, bizi öncelikli olarak ilgilendirdiği için ekonomik ve yönetsel yönüne değinecek ve de yönetsel yönünün özelliklerine değinmekle yetineceğiz.

1.1.1.b. Ekonomik ve Yönetsel Bir Kavram Olarak Strateji:

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmıyorsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumonn ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta; kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekli ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar.

Ohalde burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır. Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Yani her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olmadığından sarf edilen birçok çabalara rağmen oyun teorisi direkt olarak pratik uygulamalarda kullanılamamıştır. Fakat ekonomik düşünce ve uygulamalar ile bilhassa ekonomik programlamalar üzerindeki endirekt etkileri küçümsenmeyecek ölçüde bulunmuştur.

Ohalde ekonomi biliminde strateji, sonuçlandırılacak bir sorunun verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır. Yönetmel anlamda ve işletmenin kâr maksimizasyonu yönünden strateji matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal (en uygun) seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır.

Ancak her yerde kullanılışı, son yıllarda programlanamayan bir kavram olduğu yönündeki görüşleri güçlendirmiştir. Çünkü sosyal olaylarda tam bir belirlilik hali mevcut değildir.

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve her birinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek veyahut ta birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif (niceleyici), kesin bir programlama yapmak sosyal bilimde olduğu gibi stratejinin ekonomi ve işletme yönetiminin, yönetimin ruhuna aykırı düşmektedir. Kantitatif araçlarla optimal (en uygun) seçim hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

O halde bu çerçevede içinde işletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ekonomik bir ortamda, işletmenin optimuma (en uygun değere) geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütündür. Bu seçimler bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına olacaktır. Böylece stratejinin, tıpkı askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık, genel bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır.

Bu anlamda strateji diyalektik (eytişimsel) bir özelliğe sahiptir. Diğer bir deyimle; önceden, saptanmış amaçlarla, onlara erimeye yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar, amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine yardımcı olmaktadır. Araçlar yanında stratejinin, işletme projelerine veya amaçlarına zıt gelen düşmanca bir çevreye de karşı çıkmak zorunda olduğunu ifade edebiliriz.

Bu yönleri ile strateji, işletmeyi sıkı güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak; ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Bazı düşünürler stratejiyi "bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar" olarak tanımlayarak, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dâhil etmektedirler. Bu yüzden amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır.

Buraya kadar olan açıklamalarımızı özetlersek; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için, belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesini gerektirir. Alınan bu kararlar ve tercih edilen seçimler işletmenin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve de ilerici bir yönelim içinde çalışmasını sağlayacak; geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında kadere veya şahsa bırakılan husus ta azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.

1.1.1.c. Yönetmel Stratejinin Özellikleri:

Yönetmel stratejinin genel özelliklerini kısaca aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

❖ Strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar

verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

❖ Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

❖ Strateji işletmenin çevresiyle eytişimsel (diyalektik) ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

❖ Strateji devamlı olarak tekrarlanan (monoton, rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

❖ Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji, işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta; aksine, oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmuştur.

❖ Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Şu hale göre strateji güdeleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

❖ Strateji karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

Bu açıklamalarımızdan sonra, başlangıçta soyut bir kavram olan strateji, somut bir kaide yönetime ve yönetim etkisi şekline dönüşmektedir. O halde strateji, muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir aracıdır. Kısacası büyüme, değişme, gelişme, yenileşme, dönüşme ve dinamizm sağlayan en iyi araçtır

1.1.1.d. Stratejik Plan, Düşünce ve Yaklaşım Süreci:

Strateji literatüründeki tüm bu kavramsal tartışma ve gelişmeler, temelde strateji ile ilgili iki temel kavramı, aşamalı olarak yaklaşık bir asırlık zaman dilimi içerisinde, piyasa koşullarında sivrilerek gündeme oturttu. Bu kavramlar “Stratejik Planlama” ve “Stratejik Düşünce” kavramlarıdır. Stratejik Planlama, bütün esnekliğine ve dinamizmine rağmen temel olarak geleceğin bugün gibi olacağı varsayımından yola çıkarak geleceği planlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Stratejik Planlamanın ilk modelleri stratejinin seçimi ve uygulanması ile ilgili ayrıntılı bilgiler içerirken “**strateji**” nin kendisi ve oluşturulması ile ilgili bir çalışma göstermemiştir. Bunun eksikliğinin fark edilmesi sonucu geliştirilen Stratejik Planlama modelleri ise dar bir bakış açısı ile şirketlere rijit stratejiler sunmuşlardır. Bu modellerin temel eğilimi ise şirketin düşünmesine fırsat vermeden bir strateji oluşturmaktır.

Stratejik Planlamanın bu genel yaklaşımı belirli bir dönem için geçerli olsa da gelişmeler sonucu başarısız kalmıştır. Bununla birlikte Stratejik Planlamanın düşünmeyi kısmen de olsa ikinci plana itici yapısı büyük tepki toplamış ve “Stratejik Düşünce” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik düşüncenin temelinde stratejinin esasında bir düşünme ve yaratıcılık süreci olduğu yatmaktadır. Ancak stratejik planlama ve stratejik düşünme kavramlarının arasındaki bu zıt kutuplaşma aslında genel bakış eksikliğinin bir ürünüdür. Stratejik düşünce, stratejinin planlanması değil düşünülmesi gereken bir kavram olduğunu belirtmekteyken; stratejik planlama, daha çok işin planlama yönüyle ilgilenmekteydi.

Genel olarak bakılırsa bu iki kavramın da çalışma alanı stratejidir ve her ne kadar strateji düşünürleri tarafından beğenilmese de stratejik planlama ve bu yaklaşımın hataları stratejik düşünce kavramını doğurmuş ve geliştirmiştir. Fakat, günümüzün popüler konusu planlama ve gelişmiş davranış kalıplarını ortadan kaldırma olduğu için, klasik stratejik planlama kavramı ile stratejik düşünce kavramları birleştirilerek dinamik yapıları yeni stratejik planlama kavramı ortaya çıkarılmıştır. Yeni stratejik planlama kavramı değişik kesimler tarafından stratejik yaklaşım olarak da isimlendirilmektedir.

1.1.1.e. Stratejiye Slogansal Yaklaşım:

- ❖ **Strateji**, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.
- ❖ **Strateji**, bir değişim gereğini görecektir sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır.
- ❖ **Strateji**, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.
- ❖ **Strateji**, bugüne geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından baka-

bilmektir.

- ❖ **Strateji**, Ortodoks olmayan düşünce formlarını kullanabilmektir.
- ❖ **Strateji**, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- ❖ **Strateji**, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.
- ❖ **Strateji**, bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmektir.
- ❖ **Strateji**, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafı bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.
- ❖ **Strateji**, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir.
- ❖ **Strateji**, engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir.
- ❖ **Strateji**, felaketlerde yıkılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir.
- ❖ **Strateji**, uyuşuma ve uzlaşmaya zorlayan çevre güçlerine direnebilmektir.
- ❖ **Strateji**, dostlar ve destekler yaratmak, düşmanlar ve engelleyicilerden kaçınabilmektir.
- ❖ **Strateji**, düşman ve engelleyicilerden dahi amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir.
- ❖ **Strateji**, başarılı olanı taklit etmek değil, farklı olanı oluşturmaktır.
- ❖ **Strateji**, bir planlama süreci değil, geliştirme ve oluşturma sürecidir.
- ❖ **Strateji**, geleceğe dönük öngörüler yapmak değil, sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirebilmektir.
- ❖ **Strateji**, değişime kolaylıkla adapte olabilecek beceriyi geliştirmek değil, değişime liderlik etmektir.
- ❖ **Strateji**, bir yarışta en başarılı olmak üzere performansı arttıracak teknikleri geliştirmek değil, kolaylıkla birinci olunabilecek yarış seçmektir.
- ❖ **Strateji**, becerilerimize bağlı olarak girebileceğimiz en iyi üniversiteyi seçmek değil, vizyonumuza uygun üniversiteye girebilmemizi sağlayacak bece-

riyi geliştirebilmektir.

❖ **Strateji**, sevdiğimizimize bize sadık kalması için yöntemler bulabilmek değil, aynı yöntemleri bizim için bulmak üzere onun gece gündüz düşünmesini sağlayacak ortamı oluşturmaktır.

❖ **Strateji**, rakip baskısı altında kalındığında bu baskıdan kurtulacak teknikleri geliştirmek değil, rakibin üzerinde sürekli olarak baskı kurabilecek yöntemleri bulmaktır.

❖ **Strateji**, bir şirketin kriz ortamında hayatta kalmasını sağlayacak şartları bulmak değil, aynı kriz ortamında rakipler yok olurken, kârını ikiye katlayabilecek yöntemi bulmaktır.

❖ **Strateji**, çok yoğun bir rekabet ortamında rakiplerden daha başarılı olacak pazarlama yöntemlerini bulmak değil, hiç rekabetin olmadığı bir pazar bulmaktır.

❖ **Strateji**, Türkiye'nin turizm gelirlerini yüzde 5–10 arttırmak değil, hiç ülke dışına çıkmamış ve çıkmayı da düşünmeyen yabancıları Türkiye'ye getirebilecek ortamı hazırlamaktır (formülü geliştirmektir).

❖ **Strateji**, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne 10 sene sonra nasıl girebileceği konusunda fikir üretmek değil, Avrupa Birliği'nin temsilcilerinin Türkiye'yi Birliğe katılmaya ikna etmek üzere, Ankara'da karargâh kurmalarını sağlayabilecek yöntemleri bulmaktır.

❖ **Strateji**, her ne olursa olsun farklı bir şeyler geliştirmek ve bulmak değil; vizyonumuz, misyonumuz ve ilkelerle uyumlu olarak seçilmiş değerlerimize sadık kalmak üzere başarılı olmaktır.

Unutulmamalıdır ki hayat, elimizde hangi şanslar olduğu değil, elimizdeki şansları nasıl kullandığımızdır.

1.1.1.f. Stratejik Yönetime Slogansal Yaklaşım:

❖ **Stratejik yönetim**; yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı sağlayacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir...

❖ **Stratejik yönetim**; stratejik planlamayı da kapsayan ancak çok daha proaktif (etkin) bir yönetim yaklaşımıdır...

❖ **Stratejik yönetim**; toplam kalite, yalın üretim, süreç yönetimi, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti gibi yönetim araçlarını müstakil olarak kullanmak değil, onları sinerji (görevdeşlik) oluşturacak şe-

kilde birlikte uygulayabilmektir...

❖ **Stratejik yönetim;** değişimin öngörülebilir olduğuna inanarak buna göre planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir...

❖ **Stratejik yönetim;** sektördeki en iyi şirketleri taklit etme esasına dayanan 'me-too' stratejilerini başarılı olarak uygulamak değil, üretkenliği ve yeni gelişmelere önyak olmayı bir şirket felsefesi olarak benimseyebilmektir...

❖ **Stratejik yönetim;** misyon ve vizyon tanımlarını kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değil, sürekli yeni kurulmuş bir şirketin heyecanını duymak üzere, vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır...

❖ **Stratejik yönetim;** şirketi hiç risk almadan yönetebilmek üzere hep sakin sularda seyahat etmek değil, hesaplanabilir riskleri alabilme, hedefe ulaşmak üzere fırtınalı sulardan emniyetle geçebilme, o sulardan keyif alabilme becerisidir...

❖ **Stratejik yönetim;** değişime en kısa zamanda reaksiyon ve uyum gösterebilecek beceriyi geliştirmek değil, değişime liderlik edebilecek özgüven ve beceriye sahip olabilmektir...

❖ **Stratejik yönetim;** pazar payı yada kârlılık oranı olarak tanımlanan şirket hedeflerine ulaşmak üzere planlar yaparak sonra onları uygulamak değil, sürekli mükemmeli aramak üzere heyecanı hiç azalmadan devam eden bir yolculuktur...

Unutulmamalıdır ki, değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, her sektörde arzın talebin çok üstüne çıktığı, müşterilerin gücünü fark ettiği günümüzde stratejik planlama ve onun devamı olan stratejik yönetim şirketler için vazgeçilemez bir zorunluluktur...

1.2. Stratejik Planlamanın süreci, kapsam ve içeriği:

1.2.1. Farklı Şemalar Halinde Stratejik Planlama Süreci:

1.2.1.a. Stratejik Planlama Aşamaları:

• Neredeyiz?	- Durum analizi
• Nereye ulaşmak istiyoruz?	- Misyon ve İlkeler - Vizyon - Stratejik Amaçlar ve Hedefler
• Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?	- Faaliyetler, Projeler ve Bütçe
• Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?	- İzleme - Değerlendirme ve Performans Ölçümü

1.2.1.b. Stratejik Planlama Bütününün Şematığı:

Durum Analizine Hazırlık:	❖ Plan ve Programlar ❖ GZFT Analizi ❖ Piyasa Analizi ❖ Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi
Durum Analizi (Nerdeyiz):	❖ Kuruluşun var oluş gerekçesi ❖ Temel İlkeler
Misyon ve İlkeler:	❖ Arzu edilen gelecek
Vizyon:	❖ Orta vadede ulaşılacak amaçlar ❖ Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
Stratejik Amaçlar ve Hedefler (Nereye Ulaşmak İstiyoruz):	❖ Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri ❖ Detaylı iş planları ❖ Maliyet çıkarımı

Faaliyetler Ve Projeler (Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?):	❖ Raporlama ❖ Karşılaştırma
İzleme	❖ Geri Besleme ❖ Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi ❖ Performans Göstergeleri ❖ Performans Yönetimi
Değerlendirme Ve Performans Ölçümü (Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz?)	

1.2.2. Özet Olarak Stratejik Planlamanın Kapsamı ve İçeriği:

1.2.2.1.a. Durum Analizi (Neredeyiz; Sorusunun Cevaplandırılması)

Durum analizi aşamalarında birinci olarak kuruluşun içyapısının analizi yapılır. İçyapısının analizinden kasıt; kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. etraflı bir şekilde analizi yapılır. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz:

1. Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri;
2. Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı;
3. Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci;
4. Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri;
5. Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları;
6. Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri;
7. Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi;
8. Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları;
9. Kuruluş faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi;
10. Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler ayrıntıya varacak derecede analiz edilebilir. Koşullar müsait oldukça bunların hem sayısı artırılabilir, hem de her bir nokta daha şümüllü hale getirilebilir.

Durum analizinde ikinci aşamada çevre analizi yapılır. Başka bir deyişle kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi yapılır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri;
2. Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri;
3. Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği;
4. Kuruluşun faaliyet alanlarıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum;
5. Kuruluşun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler vs. etraflı bir şekilde tespit edilir.

Üçüncü olarak kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi yapılır. Bu noktada farklı sektör, durum ve gelişmeler odağa alınarak;

A. Yerel düzeyde;

B. Bölgesel düzeyde;

C. Ulusal düzeyde;

D. Evrensel düzeyde meydana gelebilecek ve kurumun iş, işlem ve işleyişine etkide bulunabilecek muhtemel beklenti ve öngörülerin analizi yapılır.

Bu tarz analiz yapılırken öncelikle şu noktalarda yoğunlaşmaya gidilir:

1. Faaliyetlerini sürdürmesi için kuruluşa girdi sağlayan kuruluş dışı birimler;
2. Kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar;
3. Öncelik sırasına göre kuruluşun ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin kuruluş ile ilgili temel beklentileri üzerinde analizler yapılır

Dördüncü olarak hedef kitle veya müşteriler ile ilgili tarafların analizi yapılır. Öncelikle hedef kitle ile ilgili taraflardan ne kastedildiğine bakalım. Hedef kitle veya müşteri: Bir kurumun, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır. İlgili taraflar ise bir kurumdan, doğ-

rudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır. Her iki kesimlerle ilgili olarak yapılan analizleri ise şöyle özetleyebiliriz:

1. Hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikâyetleri değerlendirme sistemi;
2. Hedef kitle ve diğer ilgililerin kuruluş çalışmaları ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği;
3. Hedef kitle ve ilgili taraflarla ilişkileri geliştirme ve iletişimi sürekli kılmak için neler yapılabileceği vs. üzerine analizler yapılır.

Ağırlıklı olarak durum analizinin değişik aşamalarından istifade edilerek varsayımlar hazırlanır ve böylece asıl stratejik planı hazırlama aşamalarına geçilir. Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde; sosyokültürel faktörler, teknolojik faktörler, siyasi ortam, hukuki şartlar, makro ekonomik faktörler ve uluslar arası sistemden kaynaklanan faktörler incelendikten sonra, rakipler, müşteriler, kamu kuruluşları, üreticiler ve sendikalar gibi ilgili tarafların eğilimleri birer varsayım olarak stratejik plana yansımalıdır. Zira varsayımlar, stratejik planlamanın tüm aşamalarında her birim için ortak bir baz (taban, temel) teşkil edecektir. Dolayısıyla, tüm bölümlerde aynı varsayımların kullanımı sağlanmalıdır.

1.2.2.1.b. Durum Analizi Bağlamında Önemli Bir Analiz

Matrisi Örneği

SWOT (GZFT) Matrisi:	SWOT (GZFT) Matrisi:	SWOT (GZFT) Matrisi:
Fırsatlar	Kurumun güçlü yönleri ile çevreden gelen Fırsatları eşleştiren Stratejiler	Fırsatları kullanmak Amacıyla zayıf Yönleri ortadan kaldırmaya Yönelik stratejiler
Tehditler	Güçlü yönleri kullanarak Dış tehditleri bertaraf Etmeye yönelik Stratejiler	Kurumsal zayıflıkların dış tehditleri etkili kılmasını önleyecek savunma stratejiler

1.2.2.2.a. Misyon Bildirimi (Geleceğe Bakış: 1):

Misyon, kuruluşun var oluş nedeni ve kuruluşun sunduğu tüm hizmetler ile faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyon bildirimi, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir.

Misyon bildiriminin esasları şunlardır:

1. Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
2. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
3. Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
4. Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir. (5) Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Misyon oluştururken, misyon bildirim esaslarına hangi düzeyde uyulabildiğini gözlemleyebilmek için, misyon tanımı şu soruları cevaplayacak kapsam ve içerikte olması gerekir:

1. Kuruluşun var olma nedeni nedir?
2. Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
3. Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
4. Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
5. Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
6. Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi? vs.

1.2.2.2.b. Vizyon Bildirimi (Geleceğe Bakış: 2):

Vizyon, kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Değişimin kritik faktörüdür. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Vizyon bildirimi, kuruluşun kendisi için istediği geleceğin iddialı ve aynı zamanda ulaşılabılır bir ifadesidir.

Güçlü bir vizyonun esasları şunlardır:

1. İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
2. Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.
3. Ayırt edicidir; kuruluşun vizyonu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
4. Çekicidir; kuruluş içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon şu özelliklere sahiptir:

1. Kısa ve akılda kalıcıdır.

2. İlham verici ve iddialıdır.
3. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
4. Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

Vizyon belirlenirken, vizyon bildirim esaslarına hangi düzeyde uyulabildiğini gözlemleyebilmek için, vizyon tanımı şu soruları cevaplayacak kapsam ve içerikte olması gerekir:

1. Kuruluşun ideal geleceği nedir?
2. Kuruluş; vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
3. Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı; varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?

1.2.2.2.c. İlkeler Bildirimi (Geleceğe Bakış: 3) :

İlkeler; kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan prensip, değer ve inançların temelini oluşturan etkenlerin ilkelerindedir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

İyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır:

1. Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
2. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
3. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri destekleyecek nitelikte olmalıdır.

İlkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir:

1. Kişiler: Kuruluş çalışanları ve kuruluş dışındaki kişiler.
2. Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci.
3. Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

İlkeler belirlenirken, ilkeler bildirim esaslarına hangi düzeyde uyulabildiğini gözlemleyebilmek için, belirlenmiş olan ilkelerin şu soruları cevaplayacak kapsam ve içerikte olması gerekir:

1. Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?

2. Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden değerler, standartlar ve ideal-ler nelerdir?

3. Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

1.2.2.2.d. Değerler Bildirimi (Geleceğe Bakış: 4):

Değerler; bir hareketin, önerilen bir seçeneğin, bir kararın sonuçlarını değerlendirmede kullandığımız prensiplerdir. Her bir değer birer kelime ile ifade edilmeli; gerekirse kelimelerin kısaca açıklamaları yapılabilir. Kelimelerin izahına girilecek olursa, kurumun değer yargıları açık ve net bir şekilde ifade edilebilmeli; ancak, aşırıya kaçmayarak yumuşak bir dil kullanılmalıdır.

Kuruluşun değerleri şu genel özellikleri taşımalı:

1. Niceliksel olmaktan çok niteliksel olmalı;
2. Kısa ve özlü bir biçimde ifade edilmeli;
3. Bugünü ve geleceği anlatmalı; ancak, makul olmalı. vs.

Değerler belirlenirken, değerler bildirim esaslarına hangi düzeyde uyulabildiğini gözlemleyebilmek için, belirlenmiş olan değerlerin şu soruları cevaplayacak kapsam ve içerikte olmasına dikkat edilir:

1. Temel inançlarımız nedir?
2. Etik kurallarımız nedir?
3. İdeallerimiz nedir?
4. Kararlarımızın ve çalışmalarımızın doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
5. Hangi kıstasları esas alırız?

Kuruluşun değerleri, vizyonunun, misyonunun ve ilkelerinin temelini oluşturur. Değerlerin kurum çalışanlarının yanı sıra gönüllüler, sivil toplum örgütleri ve resmi kurumlarla paylaşılması sağlanarak kurum vizyonunun sağlanmasını altyapısı oluşturulmuş olur. Kurumsal değerlerin netliği ve sağlamlığı sayesinde çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar kuruluşa “yürekten” bağlanarak destek vereceklerdir.

1.2.2.2.e. Stratejik Amaçlar (Geleceğe Bakış: 5):

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik plan-

lama sürecinde kuruluşun “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Stratejik amaçların özellikleri:

1. Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
2. Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
3. İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
4. Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
5. Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
6. Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalı; hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
7. Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
8. Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
9. Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Stratejik amaçlar belirlenirken, stratejik amaçların özelliklerine hangi düzeyde uyulabildiğini gözlemleyebilmek için, belirlenmiş olan stratejik amaçların şu soruları cevaplayacak kapsam ve içerikte olmasına dikkat edilir:

1. Kuruluş, misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
2. Kuruluş kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
3. Kuruluşun şu andaki faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?
4. Kuruluş diğer kamu kuruluşları ile ortak amaçlara sahip midir?

1.2.2.2.f. Stratejik Hedefler (Geleceğe Bakış: 6):

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amaç gerçekleştirilmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedeflerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
2. Ölçülebilir olmalıdır.

3. İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
4. Sonuca odaklanmış olmalıdır.
5. Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Stratejik hedefler belirlenirken, stratejik hedeflerin özelliklerine hangi düzeyde uyulabildiğini gözlemleyebilmek için, belirlenmiş olan stratejik hedeflerin şu soruları cevaplayacak kapsam ve içerikte olmasına dikkat edilir:

1. Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçları ile tutarlı mı?
2. Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışılıyor; sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
3. Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde o stratejik amaca ulaşılabilir mi?
4. Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
5. İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
6. Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
7. Kıyaslama noktaları nelerdir; ne kadar gelişme sağlanabilir?

1.2.3. Performans Programı İçin Uygulama Stratejisi:

Stratejik plan çalışması yapıldıktan sonra çalışmanın ikinci aşaması olan Performans Programını hazırlama aşamasına geçilecek. Performans programının hazırlanması sürecinde şu stratejiler uygulanır:

1. Stratejik Amaç ve Hedefleri gerçekleştirecek Faaliyetlerin (Projelerin) Belirlenmesi;
2. Önceliklerin Belirlenmesi;
3. Sorumlulukların Belirlenmesi;
4. Bütçelendirmenin yapılması.

Stratejik planlama sürecinin öncelikli üç aşaması için tercih ettiğim yürürlük biçimini şöyle ifade edebilirim: Stratejik plan çalışması Büyükşehir Belediye Meclisi'nden geçirildikten sonraki süreçte, hazırlanacak olan performans programı da Meclis'ten geçirilmelidir. Üçüncü aşamada performans dayalı olarak hazırlanacak bütçe Meclis'ten geçirilirken, her üç çalışma birlikte yeniden Meclis gündemine alınarak onaydan geçirilebilir. Çalışmaların bütünlüğü-

nü, kabul edilebilirliğini ve uygulamada kaçınılmazlığını güvenli hale getirmek için toptan Meclis onayını aramak yadsınamaz bir ihtiyaç olarak karşımızda durmaktadır.

1.3. Strateji Planın Özellikleri:

1.3.1. Stratejik Planların Yapısal Özellikleri:

❖ Stratejik planlama, kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlayan ve böylece hem kurumsallaşma, hem kültürel ve hem de kurumsal işleyişle ilgili gelişimi hızlandıran süreçleri kapsamaktadır. Bu bakımdan stratejik planlar, örgüt veya kurumların gelecekte olmak istedikleri yerler ya da konumlarla ilgili değişim, dönüşüm, gelişim ve yenileşme planlarıdır.

❖ Stratejik plan çalışmaları devamlılığı olan, bilgilendirmenin ve karşılaşılan sorunların karşılıklı görüşler çerçevesinde ele alınarak çözümler üretilmesinin süreçleridir.

❖ Stratejik Planlama, sonuçların ve değişimin planlanmasıdır; gerçekçidir; kaliteli yönetimin aracıdır; hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur; katılımcı bir yaklaşımdır; günü kurtarmaya yönelik değildir; bir şablon değildir; salt bir belge değildir; sadece bütçeye dönük değildir; bütçenin planı değil, planın bütçeyi yönlendirmesini sağlar.

❖ “Hedefe Dönük Proje Planlaması” tekniğinin kullanıldığı ve bu manada kamuda ilk olma özelliği taşıyan Planın her aşamasında katılımcılığın esas alınmasını sağlar.

❖ Esnek ve dinamik yapısı sayesinde, stratejik planın herhangi bir bölümünde ya da yerinde rahatlıkla gerekli revizyonlara (yenileme ve düzeltmelere) gidilebilmesine açık kapı bırakır.

❖ Zaman ve kaynağın etkin, etkili ve verimli kullanımını sağlamak üzere, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamalarında öncelik ve sonralık sıralamasının esas alınmasını sağlar.

❖ Performans programı sürecinde belirlenecek olan faaliyet ve projelerin sorumlu birimlerinin belirlenmesi ve bu sayede Plan'ın sahiplenilmesini sağlar.

❖ Liderlerin veya yöneticilerin vizyonunun hem içte hem de dışta, geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul edilmesini temin eder.

❖ Organizasyonun misyonu, vizyonu, ilke ve değerlerinin açıklık kazanmasını sağlar.

❖ Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir; görüşleri stratejik plan

sayesinde dikkate alınır.

- ❖ Bu sayede organizasyonun yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığı çıkarılır.
- ❖ Organizasyonun iç kaynakları ve yan gelirleri kesine yakın bir şekilde tespit edilir.
- ❖ Değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için en iyi şekilde değerlendirme şansı yakalanır.
- ❖ Planlamaya hem içerden hem de dışarıdan katılım sağlanacağı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar.
- ❖ Gelecekte meydana çıkacak muhtemel gelişimlere uygun stratejiler geliştirilebilir.
- ❖ Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip, sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği garanti altına alınır.
- ❖ Şu kurumsal özellikler stratejik planın bütün aşamalarında özenle dikkate alınır: İşgücünün kompozisyonu; kurumsal yapı ve pozisyonlar; kurumun ana merkezi ve yardımcı ofisler; insan kaynakları; varlık büyüklüğü; enformasyon teknolojisi, otomasyon düzeyi, denetleme ve gözetim sistemleri, telekomünikasyon sistemi.
- ❖ Mevcut ve gelecekteki muhtemel şartlara uyum sağlayabilir.
- ❖ Orta ve uzun dönemli bir yaklaşımdır; ama yeniliğe, değişime, gelişime ve dönüşüme açıktır.
- ❖ Zorlukları belirleme, güçsüzlükleri en aza indirme, fırsatları yakalama ve tehditleri azaltmayı amaçlar.
- ❖ Sağduyuyu ve soğukkanlılığı önemser; görsel ve gerçekçidir.
- ❖ İyi işletme olanağı oluşturarak; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neden yaptığı sorularını cevaplar.
- ❖ İş planı çıkarmak ve yazmak; çabuk ve hızlı çözüm üretmek; hazır kalıp ve sabit planlamayı aşmak; gidişatın değişeceği garantisini sağlamak; mali sorunlara cevap arayıcı planlar yapmak ve uzmanlık gerektiren bir süreç olmamak gibi özellikler taşır.

1.3.2. Stratejik Planların Oluşumsal Özellikleri Tablosu

STRATEJİ:	ÖZELLİKLERİ:
Planlı	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur: Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.
Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur: Bir liderin kontrolünde belirli bir nişde tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur: Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır._
Şemsiye	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır._
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur: Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır._
İlişkisiz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır._
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yakınlaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır._
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluş ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunlu hale getirir. bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

III. Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları :

a- Büyükşehir Belediyesi Kanunu

Kanun No : 5216

Kabul Tarihi : 10/07/2004

MADDE 7. - Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

A. İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak Büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.

MADDE 18.- Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:
b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

MADDE 21.- Büyükşehir belediyesi teşkilâtı; norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluşur. Birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi Büyükşehir belediyesi meclisinin kararı ile olur.

Büyükşehir belediyesinde başkan yardımcısı bulunmaz. Hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, genel sekretere yardımcı olmak üzere, nüfusu üç milyonun üzerindeki Büyükşehir belediyelerinde en fazla beş, diğerlerinde en fazla üç genel sekreter yardımcısı atanabilir.

Büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlanır.

b- Belediye Kanunu

Kanun No : 5393

Kabul Tarihi : 03/07/2005

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.

MADDE 34.- Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı incele-

yip belediye meclisine görüş bildirmek.

MADDE 38.- Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

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.

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 yılbaşından 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.

MADDE 56.- Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.

Faaliyet raporu nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

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.

GEÇİCİ MADDE 4.- 41 inci maddede öngörülen stratejik plân, Kanunun yü-

rürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde hazırlanır.

c- Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu

Kanun No : 5018

Kabul Tarihi : 10/12/2003

MADDE 3.- Münhasıran bu Kanunun uygulanmasında;

n) 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,

MADDE 7.- Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla; b) Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, Zorunludur.

Mali saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir.

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.

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.

MADDE 10.- Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili veya ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Milli Eğitim Bakanına, mahalli idareler için İçişleri Bakanına aittir.

Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakan'a ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne karşı sorumludurlar. Bakanlar; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirir.

MADDE 11.- Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Milli Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır.

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.

MADDE 13.- Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

c) Bütçeler, kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.

MADDE 16.- Maliye Bakanlığı, merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar. Orta vadeli program, aynı süre içinde Resmi Gazetede yayımlanır.

Orta vadeli program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içeren ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan orta vadeli mali plan, Haziran ayının on beşine kadar Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanır ve Resmi Gazetede yayımlanır.

Bu doğrultuda, kamu idarelerinin bütçe tekliflerini ve yatırım programını hazırlama sürecini yönlendirmek üzere; Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi Maliye Bakanlığınca, Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ise Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanarak Haziran ayının sonuna kadar Resmi Gazetede yayımlanır.

MADDE 17.- Gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında;

b) Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları,

c) Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı Dikkate alınır.

Kamu idareleri, merkez ve merkez dışı birimlerinin ödenek taleplerini dikkate alarak gider tekliflerini hazırlar. Genel bütçe gelir teklifi Maliye Bakanlığınca, diğer bütçelerin gelir teklifleri ilgili idarelerce hazırlanır.

Gider ve gelir teklifleri, ekonomik ve malî analiz yapılmasına imkân verecek, hesap verilebilirliği ve saydamlığı sağlayacak şekilde, Maliye Bakanlığınca uluslararası standartlara uyumlu olarak belirlenen sınıflandırma sistemine göre hazırlanır.

Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına gönderir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri, değerlendirilmek üzere

aynı süre içinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilir. Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra, kamu idarelerinin yetkilileriyle gider ve gelir teklifleri hakkında görüşmeler yapılabilir.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bütçelerini üç yıllık bütçeleme anlayışı, stratejik planları ve performans hedefleri ile kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine göre hazırlarlar.

MADDE 41.- Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar. Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri ve sosyal güvenlik kurumları, idare faaliyet raporlarının birer örneğini Sayıştay'a ve Maliye Bakanlığına gönderir.

Mahallî idarelerce hazırlanan idare faaliyet raporlarının birer örneği Sayıştay ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri Bakanlığı, bu raporları esas alarak kendi değerlendirmelerini de içeren mahallî idareler genel faaliyet raporunu hazırlar ve kamuoyuna açıklar. Raporun birer örneği Sayıştay'a ve Maliye Bakanlığına gönderilir.

Merkezî yönetim kapsamındaki idareler ile sosyal güvenlik kurumlarının bir malî yıldaki faaliyet sonuçları, Maliye Bakanlığınca hazırlanacak genel faaliyet raporunda gösterilir. Bu raporda, mahallî idarelerin malî yapılarına ilişkin genel değerlendirmelere de yer verilir. Maliye Bakanlığı, genel faaliyet raporunu kamuoyuna açıklar ve bir örneğini Sayıştay'a gönderir.

Sayıştay, mahallî idarelerin raporları hariç idare faaliyet raporlarını, mahallî idareler genel faaliyet raporunu ve genel faaliyet raporunu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Türkiye Büyük Millet Meclisine sunar. Türkiye Büyük Millet Meclisi bu raporlar ve değerlendirmeler çerçevesinde, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin olarak kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumluluklarını görüşür. Bu görüşmelere üst yönetici veya görevlendireceği yardımcısının ilgili bakanla birlikte katılması zorunludur. İdare faaliyet raporu, ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan malî bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenlenir.

Bu raporlarda yer alacak hususlar, raporların hazırlanması, ilgili idarelere

verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usul ve esaslar, İçişleri Bakanlığı ve Sayıştay'ın görüşü alınarak Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

MADDE 60.- Kamu idarelerinde aşağıda sayılan görevler, malî hizmetler birimi tarafından yürütülür:

a) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.

b) İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

Alım, satım, yapım, kiralama, kiraya verme, bakım-onarım ve benzeri malî işlemlerden; idarenin tamamını ilgilendirenler destek hizmetlerini yürüten birim, sadece harcama birimlerini ilgilendirenler ise harcama birimleri tarafından gerçekleştirilir. Ancak, harcama yetkililiği görevi uhdesinde kalmak şartıyla, harcama birimlerinin talebi ve üst yöneticinin onayıyla bu işlemler destek hizmetlerini yürüten birim tarafından yapılabilir.

Malî hizmetler biriminin yapısı teşkilât kanunlarında gösterilir. Malî hizmetler birimlerinin çalışma usul ve esasları; idarelerin teşkilat yapısı dikkate alınmak ve stratejik planlama, bütçe ve performans programı, muhasebe-kesin hesap ve raporlama ile iç kontrol fonksiyonlarının ayrı alt birimler tarafından yürütülebilmesini sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığınca hazırlanarak Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Harcama yetkilisi ile muhasebe yetkilisi görevi aynı kişide birleşemez. Malî hizmetler biriminde ön malî kontrol görevini yürütenler malî işlem sürecinde görev alamazlar.

İdarelerin malî hizmetler birimlerinde malî hizmetler uzmanı çalıştırılabilir.

Bunlar sınavın yapıldığı yılın başı itibarıyla 30 yaşını doldurmamış olmak kaydıyla, en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden veya bunlara denkliği yetkili makamlarca kabul edilen yurt içi veya yurt dışındaki öğretim kurumlarından mezun olanlar arasından yapılacak özel yarışma sınavı sonunda mesleğe malî hizmetler uzman yardımcısı olarak alınırlar ve en az üç yıl çalışmak ve olumlu sicil almak şartıyla açılacak yeterlik sınavına girme hakkını kazanırlar. Yeterlik sınavında başarılı olanlar malî hizmetler uzmanı olarak atanırlar. Malî hizmetler uzmanlarının mesleğe giriş ve yeterlik sınavları ile çalışma usul ve esasları Maliye Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

MADDE 64.- Kamu idarelerinin yıllık iç denetim programı üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak iç denetçiler tarafından hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır.

İç denetçi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:

d) İdarenin harcamalarının, mali işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek.

İç denetçi bu görevlerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen ve uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getirir.

İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılamaz.

İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. Bu raporlar üst yönetici tarafından değerlendirmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile mali hizmetler birimine verilir. İç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemler, üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir.

d- İl Özel İdaresi Kanunu

Kanun No : 5302

Kabul Tarihi : 22/02/2005

MADDE 10. - İl genel meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak.

MADDE 26.- Encümenin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek.

MADDE 30.- Valinin görev ve yetkileri şunlardır:

b) İl özel idaresini stratejik plâna 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.

MADDE 31.- Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il ge-

nel meclisine sunar.

Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

MADDE 35. - İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur. İlin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak norm kadro sistemine ve ihtiyaca göre oluşturulacak diğer birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi il genel meclisinin kararıyla olur. Bu birimler Büyükşehir belediyesi olan illerde daire başkanlığı ve müdürlük, diğer illerde müdürlük şeklinde kurulur.

Genel sekreter, il özel idaresi hizmetlerini vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Bu amaçla il özel idaresi kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar.

Genel sekreter yukarıda belirtilen hizmetlerin yürütülmesinden valiyeye karşı sorumludur.

Toplam nüfusu 3.000.000'a kadar olan illerde, ihtiyaca göre en fazla iki, nüfusu bunun üzerinde olan illerde en fazla dört genel sekreter yardımcılığı kadrosu ihdas edilebilir.

İlçelerde, özel idare işlerini yürütmek amacıyla kaymakama bağlı ilçe özel idare teşkilâtı oluşturulabilir.

MADDE 39.- Vali, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlar.-

Faaliyet raporu mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

MADDE 44.- İlin stratejik plânına uygun olarak hazırlanan bütçe, il özel idaresinin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelir-

lerin 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.

Vali ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

GEÇİCİ MADDE 3.- Bu Kanunun 31 inci maddesinde öngörülen stratejik plânların hazırlanmasına dair altı aylık süre Kanunun yürürlüğünü müteakip hazırlanması gereken ilk stratejik plânlar için bir yıl olarak uygulanır.

IV. Stratejik Planlamanın Önemi:

4.1. Niçin Strateji Planlama?

1. Kurumumuz, elindeki kısıtlı kaynakları (nitelikli personel, taşınır ve taşınmaz mallar, finansman kaynakları, vb. gibi) hukuksal mevzuatla kendisine verilmiş olan görevleri tatminkâr bir biçimde yerine getirmek üzere, dengeli bir şekilde dağıtmak maksadıyla stratejik planlamaya önem vermektedir.

2. Stratejik Plan, Büyükşehir Belediyemizin hizmet sunum ve gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri ortaya koyan ve kuruma vizyon (uzak ve geniş görüşlülük) kazandıran bir plandır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek, önceliklerin tespitine yardımcı olacak ve Belediyenin sürekli gelişimini garanti altına alacaktır.

3. Stratejik plan içerisinde kurumun misyonu (görev,amaç ve var oluş nedeni) vizyonu, ilkeleri, kurumun değer yargıları, kalite politikaları, yönetim politikaları, değerlendirme ölçütleri, stratejik alanları, stratejik amaçları ve stratejik hedefleri bulunacağı için Belediyenin hedeflenen hizmet sunum ve gelişim süreçlerinden neleri amaçladığı yaklaşık olarak açıklığa kavuşacaktır. Bütün bu özellikleri ile Belediyenin stratejik planı adeta kurumun anayasası gibi bir işlev görecektir. Nasıl yasalar Anayasa çerçevesinde ona ters düşmeyecek şekilde hazırlanıyor ise Belediyenin yapacağı kısa dönemli plan, program, faaliyet ve aktiviteleri de stratejik planına ters düşmeyecek içerik ve nitelikte olmalıdır.

4. Stratejik planlamanın ortaya çıkış koşullarına bakılınca bu tarz bir anlayışın kurumların çalışma ve işleyişlerine damgasını vurmasının önemi teyit edilecektir. Yirminci asrın ikinci yarısından sonra askeri sahanın dışında da boy göstermeye başlayan stratejik planlama kontrol edilemeyen, beklenmedik, şartırtıcı boyutlarda ve hızlı değişen çevre koşulları ile başa çıkabilmenin bir yolu olarak 1960'lı yıllarda Amerika'da uygulamaya girdirilmiştir. Bu tarihlerden itiba-

ren hızla ve beklenenin ötesinde yaygınlıkta stratejik planlama, yaşam alanının her dalında kullanıma sokulmuştur. Artık uzun vadeli klasik tarz planlamanın durağan (statik) süreci terk edilerek bunun yerine, hızla değişen şartlara ayak durabilecek dinamik yapıları stratejik planlama yaklaşımı çıkış yolu olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama, organizasyonun misyonu ile bütünleşmesini, iç ve dış etmenlerin açığa çıkarılmasını sağlayan ve değişen dünyadaki fırsatların değerlendirilmesinde organizasyonlara avantaj kazandıran bir yapı durumuna gelmiştir.

5. Gerçekte stratejik planlamaya bağlı olarak gelişen İddialı kurumlar ve sağlıklı organizasyonların beş önemli unsuru stratejik planlamaya dayalı olarak işlerlik kazanmaktadır. Dolayısıyla stratejik planlamaya dayalı çalışan bir organizasyonda şu beş prensip yer etmiş olacaktır:

- ❖ Farklılıkları bir arada değerlendirme,
- ❖ Şeffaflık içinde katılımı sağlama,
- ❖ Kendi işleyişini sürekli teste tabi tutma,
- ❖ **Stratejik düşünce sistemini** işletme ve

❖ **Hedeflenen sürekli gelişimi** gerçekleştirme durumudur. Hızla değişen koşullar nedeniyle beş ilkedен her biri birbirinden bağımsız olarak önem kazanmıştır.

Eğer, bunlar birbirini bütünler bir şekilde ele alınır ise güçlü birer kaynak olabilmekte ve organizasyonun sürekli gelişimi için dinamik güç oluşturmaktadır. Bütün bu özellikleri nedeniyle stratejik planlama geleceğe yönelik hareket doğrultularının seçimine ve sürekli gelişime yeni bir yaklaşım kazandırmıştır.

6. Stratejik planlama sayesinde kurumun misyon ile vizyonu kurum içi ve dışında çok sayıda farklı kişiden alınan görüşlerden istifade edilerek belirleneceği; içsel şartlara bağlı olarak güçlü ve zayıf yanları ile değişen dış şartlara bağlı olarak fırsatlar ve tehditlerin ortaya konacağı; hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri, organizasyonun iç kaynakları, değişen şartlara bağlı olarak kurum içinde ve dışında ortaya çıkacak ani değişiklikleri, planlamaya hem içerden hem de dışarıdan katılım sağlanarak planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamada başarı sağlanması, gelecekte meydana çıkacak muhtemel gelişimlere uygun stratejiler geliştirilmesi, yapılan çalışmalar sürekli değerlendirilerek elde edilen sonuçların geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınması yoluna gidileceği için gelişimin sürekliliğinin garanti altına alınması, vb. gibi yeni ve değişik rekabete hazırlayıcı sistemler ortaya koyulmaktadır.

7. Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte klasik planlama anlayışının geleceği tesadüflere bırakan yaklaşımı terk edilerek bunun yerine, bugünden gerekli her türlü hazırlığın yapılmasını yolu tercih edilir. Bu sıçramayı ortaya koymak için her iki farklı planlama anlayışını şu şekilde kısaca karşılaştırabiliriz: Klasik planlama anlayışına göre; “Geçmiş” ve “Bugün” birlikte ele alınarak gelecek ortaya çıkarılmaktaydı. Bu görüşe göre, geçmiş ile bugünün etkileşimi, geçmiş deneyimlerimizi bugün etkili bir şekilde kullanma düzeyimiz, geçmişteki deneyimlerimize bugünkü yeni eklemelerimiz ve geçmiş ile bugünün bileşimi gelecekteki başarı veya başarısızlıkları ortaya çıkacaktır. Yani klasik yaklaşımda gelecek planlaması ve vizyon tasarlaması olmadan gelecek tesadüfi olarak şekillenir. **(Geçmiş x Bugün = Gelecek)**. Halbuki **Stratejik Planlama Yaklaşımı** eski anlayışları ciddi anlamda değiştirerek geçmiş ve geleceğe bakarak bugünü geleceğe doğru değiştirerek geliştirme ve de arzu edilen geleceği oluşturmayı sağlar. Açıkçası stratejik planlama yaklaşımında tesadüflere yer bırakmamaya özen gösterilir. **(Geçmiş x Gelecek = Bugün)**. Başka bir ifadeyle: Stratejik planlama yaklaşımına göre; geçmiş deneyimlerimiz ve bilgi birikimlerimiz ile kazandığımız öngörüşümüz vizyonumuzdur. Vizyonumuzu bugün etkili bir şekilde kullanarak yapacağımız planlama, geleceği şekillendirecektir; yani, “Gelecek” “Geçmiş” ile birlikte bugünden oluşturulmaya çalışılacaktır.

8. Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte uygulamada aşamasında karşılaşılabilecek sorunlar öngörülerek bunların çözümü ortaya konmakta, olası engeller ile bunların üstesinden gelmek için izlenecek stratejiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, uygulanmada devreye girecek insanların bakış açısı ve onların verebileceği tepkiler ile planlamada hedef alınan kitlenin ihtiyaçları ve onların değerleri dikkate alınacağından başarı önemli ölçüde garanti altına alınmıştır.

9. Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte klasik planlamanın “tek seçenekli seçeneksizliği” ile “kontrolümüz dışında planın sonuçlanacağı” inancı terk edilerek bunların yerine “çok boyutlu seçeneklilik” ile “planların nedene dayalı ve kısmen de olsa kontrolümüz dâhilinde sonuçlanacağı” noktasına varılmaktadır. Daha geniş olarak değerlendirirsek: Klasik planlama anlayışında neden-sonuç ilişkisi üzerinde önemle durulan konu “Sonuç” tur, stratejik planlama yaklaşımında ise “Neden”dir. Klasik Planlama anlayışına göre, olayların gelişimi bizim dışımızda ve müdahale edilemeyen etmenlere bağlı olarak olumlu/başarılı veya olumsuz/başarısız şekilde sonuçlanır. “Sonuç” dikkate alındığında kabul edilen inanış, plan üzerinde kontrolün olamayacağıdır. Oysa ki, “Neden”i dikkate alan stratejik planlama anlayışına göre, her ne kadar kontrolümüz dışında birtakım gelişmeler ortaya çıkabilecek ise de, bunların her birine karşı alınacak önlemler amacımız, hedefimiz, beklentilerimiz doğrultusunda önceden tasarlanacağı; yapılacak değişikliklerin önceden planlanacağı ve zamanı geldi-

ğinde uygulamaya konacağı için gelişim daima kontrolümüz altında olacak ve planlamalarımız istediğimiz şekilde sonuçlanacaktır. Bir bakıma gelecek bugün şekillendirilip bugün oluşturulacaktır.

10. Stratejik planlama, uzak ufukları içine alan bir planlama süreci olduğu halde klasik planlamanın aksine uzun vadeli bir plan değildir. Organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması için izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır. Ayrıca, organizasyonunun zayıf yönlerinin tespit edilerek bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin tespit edilerek bunların değerlendirmesine imkân tanır. Stratejik planlamaya karşı uzun vadeli planların yapısal özelliklerini de belirtmek iki planlama tipi arasındaki farklılıkları daha net bir şekilde görmek için yararlı olacaktır. Karşılaştırmada dört önemli değişken temel alınmıştır. Bunlar; dış etmenler, organizasyonun misyonu, organizasyonun amaçları ve organizasyon içindeki güç dağılımıdır. Bu dört önemli değişkenden yola çıkarsak: Stratejik plan anlayışının benimsenmesiyle birlikte klasik planın statik dış etmenleri; açık, net, son şekli verilmiş ve herkes tarafından paylaşılmakta olan misyonu; sınırları belirli amaçları ve merkezi güç dağılımı aşılacaktır. Bu sayede dinamik yapıları dış etmenlere; tam olarak açık ve net olmayan, son şekli verilmemiş, ucu açık ve aynı zamanda herkesçe paylaşılabilir misyona; sınırlandırılmamış, giderek gelişen ve yenilenen amaçlara ve merkezilikten çıkarılarak dağıtılmış güç dağılımına geçilmiştir.

11. Stratejik planlamanın önemini ifade edebilmek için, uzun vadeli klasik planlardan bariz üstünlüğünü ortaya koyan özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz:

❖ Stratejik planlama anlayışında plan, hayatın doğal bir parçası olarak görülür ve bağımsızdır; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise plan, belirli amaçlara yönelik rasyonel bir süreç olarak görülür ve ayrıntılıdır.

❖ Stratejik planlama anlayışında planlama süreci iç ve dış etmenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi olarak ele alınır ve dinamiktir; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise planlama oldukça kesin sınırlar içinde belirlenmiş bir süreçtir ve statiktir.

❖ Stratejik planlama anlayışında plan, organizasyonun misyonu, değer yargıları ve vizyonunu kapsar ve de kavramsaldır; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise plan, detaylı bir şekilde tasarlanmış uygulamaları ve yönetimini kapsar ve de detaylıdır.

❖ Stratejik planlama anlayışında planlama süreci dış dünya, geçmiş deneyimler ve geleceğe yönelik tahminlerle etkileşim içerisindedir ve de işlevseldir; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise planlama sürecinin bir bitiş noktası

vardır ve başarı, sürecin mükemmeliyeti ile ilişkilidir ve de planlıdır.

❖ Stratejik planlama anlayışında planlama süreci, organizasyonun gerçekleri ile bağlantılı ve seçicidir; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise planlama süreci bir organizasyonun farklı ünitelerini ve farklı organizasyonların farklı ünitelerini ilişkilendirme eğiliminde ve geneldir.

❖ Stratejik planlama anlayışında planlama süreci, değişen dünya şartlarını dikkate alır ve onun gerçekleri ile organizasyonun gerçeklerini bağdaştırır, yani dışa dönüktür; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise planlama süreci organizasyon içindeki ihtiyaçların giderilmesi konusuna odaklanmıştır, yani içe dönüktür.

❖ Stratejik planlama anlayışında planlama asla sona ermez, sürekli olarak planın bazı bölümleri değişen dünya koşullarına göre yeniden düzenlenir, yani süre gidendir; klasik uzun vadeli planlama anlayışında ise planlama süreci ve planlar çizgiseldir, başı sonu bellidir ve 5'er yıllık bir zaman dilimi içindeki gelişimi kapsar.

12. Stratejik planlama işlevsel ve öğretici bir süreçtir; bu sayede geçmiş deneyimlerimizi analiz ederek ders çıkarmamızı ve varılan noktayı kesin bir biçimde görmemizi sağlar. Ayrıca yapabileceğimiz en iyi şeyin ne olduğunu ve bunu nasıl yapabileceğimizi belirlemeye yardımcı olur. Diğer yandan sadece net, ulaşılabilir ve sonuçları itibarıyla ölçülebilir hedefler koymamızı sağlamakla kalmaz; aynı şekilde kısıtlı kaynaklarımızı en doğru biçimde nasıl değerlendirebileceğimiz noktasında da katkıda bulunur. Öte yandan nesnel değişimlere etkin bir biçimde tepki vermeye, sorunların çözümünde yaratıcı olmaya ve hedeflerimize ulaşmak için en etkili araçları seçmeye yardım eder. Açıkçası stratejik planlama sayesinde örgütteki insan unsurunun sürekli öğrenmesine, kurumun çalışmalarını ve etkinliğini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olur.

13. Stratejik planlama sayesinde zamana bağımlılıktan kurtularak önceliklere göre hareket edilme imkânı yakalandı. Gerçekten, genellikle uzun vadeli plan yapmak ile stratejik plan birbirine karıştırılır. Uzun vadeli planda esas olan, plan yapmak için anlamlı olan en uzun zaman aralığıdır: “Önümüzdeki üç yıl içinde neleri yapmayı planlıyoruz?” Hâlbuki stratejik planlamanın temelinde ise belli bir zaman aralığı değil, “öncelikler” vardır: **“Önümüzdeki üç yıl içinde önceliklerle neleri yapmalıyız?”** tarzında.

14. Stratejik planlama her şeye cevap veremez; önemli olan, bazı kararların ve eylemlerin diğerlerinden daha önemli olduğunu fark etmektir. Stratejik planlamada seçicilik ve reel idealizm esas olduğundan “en temel ve en önemli eylemler hakkında karar vermek”, esastır. Yani önemli de görseniz, bazı şeyle-

ri yapmayacaksınız; şimdilik onları rafa kaldıracaksınız; zamanı gelmedikçe diğer önemli olan şeyler raftan indirilmez.

15. Stratejik planlama, karar aşamasına örgütün tüm bileşenlerinin eksiksiz katılımının sağlanmasına, örgüt içi demokrasinin güçlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca, yapılan işlerde öncelikleri tespit ederken örgütün güçlü ve zayıf olduğu yönleri ve de nesnel koşulların neden olduğu olanaklar ile riskleri de hesaba katmayı gerektirir.

16. Stratejik planlama sayesinde çoğulculuğa (**farklı kültürlerle eşit mesafeli yaklaşım**), şeffaflaşmaya, hesap verilebilirliğe, statükoyu sorgulamaya, organizasyonun doğasına uygun çalışma yöntemini benimsemeye, eyleme dönük işleyişe, katılımcılığa, kaliteye, etkinliğe ve verimliliğe öncelik veren bir yönetim anlayışı benimsenir.

17. Stratejik planlama, dünyada en çok kullanılan yönetim aracı olmasına rağmen halen daha yoğunlukla toplam kalite çalışmalarına odaklanmayı sürdürerek stratejik planlama ile hiç ilgilenmeyen şirket ve resmi kurumların geleceğe hazırlanmada geç kalacağı ciddi otoriteler tarafından sürekli uyarılmaktadırlar. Özellikle özel sektör kesimleri derhal “toplam kalite” konusunu halledip, stratejik planlamayı bir yönetim aracı olarak benimsememeleri halinde, giderek artan bu rekabet ortamında, toplam kalite belgesi ile pazardan çekilmek zorunda kalabilirler. İşte stratejik planlama gibi etkin bir yönetim aracının kamu kurumlarında ve tabii ki belediyelerimizde de zorunlu hale gelmesi neticesinde uygulamalarda esnasında gerekli hassasiyetin gösterilmesi halinde, büyük bir reform olacağı söylenebilir. Kamudaki stratejik planlama çalışmaları hem uzun dönemli plan olarak algılanıyor, hem de stratejik planlamanın stratejik olma özelliği çalışmalara dâhil ediliyor. O halde, ‘planlamayı başaramıyorsanız, başarısızlığı planlıyorsunuz’ demektir. Bu nedenle, başarılarımızı sürekli hale getirmek üzere, stratejik planlamayı başarabilmeliyiz.

18. Kamuda stratejik planlama yapılması gelişmiş güzel bir şekilde ortaya çıkmış değildir; çeşitli nedenleri vardır... Kamu kurumları ve içindeki belediyelerin stratejik planlama yapması başlıca dört amaca yöneliktir. Bunlar:

- ❖ Makro düzeyde mali disiplini sağlamak;
- ❖ Kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak;
- ❖ Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve
- ❖ Hesap verme sorumluluğu geliştirmek; olarak sıralanabilir.

19. Stratejik planlama sürecine girilmesi sayesinde öncelikle kurumun bir genel fotoğrafı çekilmiş olur. Kurum olarak insan kaynakları, mali kaynaklar ve

fiziki altyapı olarak nerede olduğumuz belirlenir. Kurumun mali, fiziki ve insan kaynakları bu çalışmalar sonucunda daha planlı, daha sistematik ve daha disiplinli bir şekilde yönetilir. Kurumun geleceğe yönelik hedeflerini yazılı ve somut olarak belirleyerek bu hedeflere nasıl ulaşılacağına planları yapılır. Kurumun kaynakları daha verimli, rasyonel ve etkin bir biçimde kullanılır. Kurumun karşılıklı birimlerinin ve çalışanlarının kendi aralarındaki koordinasyon ve işbirlikleri artırılır. Kurumun sadece yurtiçinde değil, yurtdışında da tanınan ve itibar edilen bir kurum haline dönüşmesi mümkün hale gelir... vs.

4.2. Nerelerde Stratejik Planlama?

- ❖ Kuruma bir kurumsal stratejik plan dokümanı hazırlama stratejisinin tespiti,
- ❖ Yıllık Performans Programlarının hazırlanması stratejisinin tespiti,
- ❖ Yıllık Bütçelerin hazırlanması stratejisinin tespiti,
- ❖ Yıllık Faaliyet Raporlarının hazırlanması stratejisinin tespiti,
- ❖ Yönetim bilgi sisteminin oluşturulması stratejisinin tespiti,
- ❖ Stratejik Planlamayı kesintisiz bir süreç haline getirme stratejisinin tespiti,
- ❖ Stratejik Planlamayı sistemli bir süreç haline getirme stratejisinin tespiti,
- ❖ Dışa dönük raporlama stratejilerinin tespiti,
- ❖ Kurum içi raporlama stratejilerinin tespiti,
- ❖ Bilişim stratejisinin tayini,
- ❖ Dışa dönük sürekli iletişim stratejilerinin oluşturulması,
- ❖ Kurum yöneticileri ile çalışanları arasında sürekli iletişim stratejisinin tayini,
- ❖ Hizmet içi eğitim politikalarıyla ilgili stratejilerin belirlenmesi,
- ❖ Hizmet bütünlüğü için birimler arası müzakere stratejilerinin tespiti,

V. Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecinde Dikkat Edilecek Hususlar

- ❖ Kurumun kurumsal kimliği gözeden geçirilerek ucu açık bir şekilde tanımlanıp netleştirilmeli.
- ❖ Keyfilik, başıbozukluk, plansızlık, istikrarsızlık ve devamsızlık ortadan kaldırılarak Kurum kurumsallaştırılmalı.
- ❖ Kurumsal kültür dinamik ve esnek yapıları bir biçimde oluşturulmalı.
- ❖ Dinamik yapıları “kısa, orta, uzun ve çok uzun vadeli stratejiler oluşturulmalı.
- ❖ Stratejik plan ve sonraki süreçlerinin her bir hedef ve alt hedeflerine yönelik dinamik yapıları politikalar belirlenmeli.
- ❖ Yıllık performans programının etkin, bilinçli, rasyonel ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için günlük, haftalık ve aylık çalışma konuları revize edilebilir bir anlayışla sürekli saptanmalı.
- ❖ Kurumsal işleyiş sürecinde yapılan, yapılmakta olan ve yapılacak işlerden hangilerinin doğru ya da yanlış olduğunu nesnel ya da öznel nedenlerle tespit edecek bir mekanizma kurulmalı.
- ❖ Bir örgüt, bir “tüzel kişilik” ve bir kuruluş konumunda olan kurumumuzun var olabilmesi ya da varlığını sürdürebilmesi için öncelikle: “**BİZ KİMİZ?**” sorunu esnek ve dinamik yapıları bir cevap bulunmalı.
- ❖ Kuruluşumuz mevzuat sınırları içerisindeki var oluşu, görevi ve tanımı gereği belirli bir etki oluşturacak, yeniliklere kanat çırpacak ve çağdaş değerler ölçüsünde kentsel dönüşümü gerçekleştirecek açılımlar yapmalı.
- ❖ Toplumsal alanda, sanatsal ve kültürel yapıda, siyasi düzlemde ya da en basitinden alışkanlıklarda köklü bir değişim yaşatmak için eldeki tüm kaynakları, olumlu ya da olumsuz faktörleri bir araya getiren akılcı bir plan geliştirilmeli.
- ❖ Kurumun potansiyeli, şehirdeki özel sektörün çapı ve ufku, kentin koşulları, ülke ve dünya şartları bir bütün halinde göz önünde tutularak sıçrama tahtası olarak kullanabileceğimiz sektör ve alt sektörlerle yönelik kapsamlı çalışmalar başlatılmalı.
- ❖ Bir Belediyenin “**kim olduğunu**”, “**gerçekte ne yapması gerektiğini**” ve “reel ideal olana nasıl ulaşacağını” sürekli revize edilebilir bir tarzda oluşturabilmesi için kendi kendine sorması gereken sorular belirginleştirilmeli.

❖ Başarılı bir çalışma sürecini planlarken Sivil toplum örgütlerinin varılan durumu tahlil etmelerine için geliştirilen **SWOT** analizi ve koyulan hedeflerin uygunluğunu sınamalarını içinse **SMART** analizini tarzında yöntemlere başvurularak bunların önerilerinden yararlanılmalı.

❖ Her kuruluşun, ulaşmayı hedeflediği gelecek idealine yön veren belirli değerleri vardır, bir başka deyişle bir örgütün sahip olduğu değerler (kurumsal değerler), onun ilkelerini ve inançlarını yansıtır. Örgütün kuruluşuyla birlikte ilan edilmemişse de, stratejik planın hazırlanmasıyla birlikte ilan ettiği bu değerler, kararlarının ve çalışmalarının doğruluğunun sınanmasına olanak veren temel zemin ve çerçevedir. O halde, kurumun faaliyetlerinin bu zeminde oluşması ve gerçekleşmesi için kararlılık beyan edilmeli ve Stratejik Planlama birimi ile İç Denetçinin ortaklaşa takibi ile gereken yapılmalı.

❖ Hedef kitle ve paydaşlar ile kurum çalışanlarının istek, beklenti ve sorunları karşısında diyalog, hoşgörü, uzlaşma, karşılıklı anlayış ve çözüm üretme çizgisini esas alacak bir anlayış metni ilan edilmeli.

❖ Vizyon ifadesi, kurumun onu diğerlerinden farklı kılan karakterini ve genel hedeflerini kamuoyuna nakletmesinin en önemli aracıdır. O nedenle Belediyemizin gerçekçi bir biçimde tanınmasında, güvenilirlik ve saygınlık kazanmasında vizyonun geniş bir kesimle (gönüllüler, çalışanlar ve işbirliği içinde olduğu resmi ve sivil kurumlar vs.) paylaşılmasının büyük önemi olduğu bilinciyle gerekli kişiler ve kurumlar arası ilişki ve de iletişim ağı kurulmalı.

❖ Örgütün kurumsal kimliği, yazılı ve görsel malzemeleri, örneğin logosu mutlaka **asırlık vizyon tahminini** yansıtacak şekilde yeniden gözden geçirilmeli.

❖ Kuruluşun benzer vizyonu taşıyan diğer örgütlerden farkını ortaya koyacak biçimde, çizdiği gelecek idealinin hangi parçası için özel bir görev üstlenmeyi vaat ettiğini, kendine has farklı çalışma alanları belirlediğini ve kendine farklı misyonlar biçtiğini belirgin biçimde açıklamalı.

❖ Evrensel değerlerin sivil tabanda yaygınlaşması, benimsenmesi, hayata geçirilmesi, bütün toplumların saygı göstermesi gereken ortak değer haline getirilmesi ve aşağıdan yukarı inşası için çalışır.

❖ Kuruluş misyonu belirlenirken “misyon alanının genişliği ne dar ne de çok geniş tutulmalı.

1. Eğer çok dar bir çalışma alanı seçerseniz sorunlar ve değişimler karşısında etkisiz kalabilirsiniz.

2. Çok geniş bir çalışma alanı seçerseniz vizyon ile uyumsuzluk gösterece-

ği gibi, misyonunuzu ne zaman tamamladığınızı da fark etmeyebilirsiniz; hâlbuki, bir örgütün “misyonunu tamamlaması”, varlığını sona erdirmesi anlamına gelmez, sadece bir görev başarıyla nihayete erdirilmiş veya belirli bir alanda nesnel ya da öznel etkilerin sonucu olan bir değişim yaşanmış ve örgütün yeni bir misyon tanımına ihtiyacı var demektir. O nedenle, misyon belirlenirken “ince ayar” yapılmalı.

❖ Kurum, vizyonunu değer ve ideallerinin üzerine kurmalı; tanımladığı özel görev alanının gereği olarak bir “değişim, dönüşümü ve yenileşmeyi” hedeflemelidir. Bu değişimin niteliği ya da niceliğini belirleyen ise o örgütün görev tanımıdır. Görev tanımı o derece çok boyutlu olmalı ki, sadece kuruma ait misyonu çağrıştıran ölçüde değil, aynı zamanda kurum içi işleyişle ilgili “iş ve görev tanımları” da yapılmalı.

❖ Yapılacak işlerle ilgili ihtiyaçlar ile imkânları işlevsel bir biçimde ve bir arada değerlendirerek kısa, orta ve uzun dönemli işlerimizi vaktinde yetiştirebilmek için bir seçim yapmak zorundayız. Bu hassasiyet ve titizlik için müşteri ve paydaşların tercihleri doğrultusunda yapılacak işlerde öncelikli olanlar sıralamaya koyulmalı.

❖ Stratejik planlamanın büyüğü değnek olmadığı bilinciyle davranılmalı; doğru bir planlama yapmış olmak, işlerin yolunda gideceğini garanti etmez. O nedenle stratejik planlama, oturup bir iş planı yazmanın, çalışmalarını tasarlama ve kurgulamanın çok ötesinde değerlendirilmelidir. Mesela; çok geniş olarak ele alınabilecek stratejik planlama uygulamalarında işyerinde başarı sağlanmak isteniyorsa, yapılabilecek en önemli şeylerin başında **“duygusal zekâyı kullanabilmek ve duyguları yönetebilmek”** gelmeli.

❖ Kuruluşun misyonu ve vizyonundan hareketle oluşturulan hedefler kısmında uzun vadede yöneldiğimiz ve ulaşmak istediğimiz başarıları somutlaştırmalı; farklı hedefler için farklı strateji ve politikalar geliştirilmeli.

❖ Stratejik plan ve performans programları esnek, dinamik ve alternatifli olarak hazırlanmalıdırlar ki; beklenmedik siyasi gelişmelerin, iç ve dış şokların yaşandığı zamanlarda, bir dönemi kapatırken ya da yeniden yapılanırken rahatlıkla yeni bir stratejik plan yapılabilsin. Beklenmedik bu tarz gelişmeler için mutlaka alternatif açılımlara zemin hazırlanmalı.

❖ Stratejik planlama, performans programı, bütçe ve faaliyet raporlarının hazırlanması ile ilgili yönetmelikte belirtildiği üzere, bu tarz bir kurumsal işleyişin yönlendirilmesi, denetlenmesi, birimler ve kurumun tepe yöneticisine danışmanlık hizmeti sunmak üzere bir Stratejik Planlama Birimi kurulmalı.

❖ Örgüt içi demokrasiyi güçlendirmek, yöneticiler ile diğer çalışanlar ara-

sındaki ilişkileri geliştirmek, alınan kararların isabetli olmasını sağlamak ve uygulama aşamasında çıkacak sorunları azaltmak için stratejik plana dayalı uygulamalar sürecinde alınan kararlara örgütün tüm bileşenlerinin eksiksiz katılımı gözetilmeli.

❖ Her ne kadar DPT, Stratejik Planların beş yıllık zaman dilimini kapsayacak biçimde yapılması emrediliyorsa da; planlama yaparken, örgütünüzün hedeflerine uygun ve pek de uzun olmayan bir zaman aralığı seçmenizde yarar var. Yani, stratejik planı beş yıllık bir dönem için hazırlamamıza rağmen; yıl boyunca edineceğimiz yeni deneyimler ve kaydedeceğimiz yeni notlardan istifade ederek elimizde bulunan stratejik plan üzerinde revizyona (yenileme ve düzeltmeye) gideceğimizi öncelikle hatırimızdan çıkarmamalı ve kendimizi bu duruma hazırlamalıyız. O halde, bir yıl ve daha uzun dönemli planlamalar, yılda bir kez mutlaka gözden geçirilmeli ve bir sonraki planlama için sonuçlar bir kenara not edilmeli. Uygulama ekibinin, bu gözden geçirme işini daha sık aralıklarla, örneğin üç ayda bir yapması daha uygun olur. Zira, özellikle önceden öngörülemeyen politik hareketlilikler, ulusal veya küresel krizler ve örgüt içi değişimler uzun dönemli bir planlamayı etkisizleştirebileceği göz ardı edilmemeli.

❖ Stratejik planındaki temel hususlar, yıllık performans programının özeti ve bir yıllık çalışma takvimi Belediyenin giriş kısmına elektronik pano tarzında asılarak hem personelin, hem müşterilerin ve hem de paydaşların bilgi, uyarı, denetim ve katılımına imkân verilmeli. Bunun için Microsoft Outlook programının takvim bölümünden aylık dönemler için birer çıkış alabilir ve istediğiniz ebatta ozalitle büyütebilirsiniz

❖ Kurum, stratejik planlama yapmaya yardımcı olmak üzere, geliştirilmiş çok sayıda analiz yöntemlerini kullanırken sadece planlamanın yapıldığı dönemlerle yetinmeyip, uygulama aşamasında da benzer yöntemlere müracaat edilmeli. Mesela; SWOT ve SMART analizleri bu noktada ciddi ün yapmış yöntemlerin başında gelmektedir. Belirli bir soruna analitik bir düşünce çerçevesinden bakmayı amaçlayan bu iki analiz, planlama yapmadan önce bazı kilit sorulara yanıt vermeyi öneriyor olmakla birlikte, çalışmaların rasyonel temele dayanması açısından daha sonraki aşamalarda küçük çaplı aktivitelerde de kullanılabilir; zaten reaktif düşünce yerine proaktif düşünceyi hâkim kılma anlayışının en önemli göstergelerinden biri de bu tarz uygulamalardır. **“SWOT”** analizi, plan yapmadan önce koşulları ortaya sermeyi amaçlıyor; hem örgütün var olan durumu hem de nesnel koşullar vs. belirgin bir biçimde ortaya konuluyor. Güçlü bir strateji oluşturmak için SWOT analizi yöntemiyle öncelikle somut durum doğru bir biçimde tahlil edilerek planlamaya geçilir. **“SMART”** analizi (hedef analizi) ise stratejik planlama ile ulaşmak istediğimiz hedeflerin temel özelliklerini sorguluyor; hedeflerimiz gerçekçi mi, makul mü ya da belirgin mi? vs. gi-

bi. Genellikle SWOT analizi ile birlikte kullanılan SMART, bir kurumun önüne koyduğu hedeflerin ne kadar “doğru” olduğunu, bir başka deyişle hedeflerimizi ne kadar ustaca belirlediğimizi sorgulamaya yarayan bir analiz yöntemidir. Yani, bir çalışmanın sonunda ulaşmayı düşündüğünüz hedefler SMART (İngilizce’de anlamı “akıllı”) olmalıdır.

❖ Stratejik plan hazırlık sürecinde durum analizi yapılırken “**Olanaklar**” ile “Riskler” karşılaştırması yapılarak kurumun potansiyeli net bir şekilde ortaya konulmalı ki, yapılan plan çalışmasının ileriki aşamalarında yanığı payı en aza indirilebilsin. Zira, kurum içi durum tespit çalışmalarında bütün verilere ulaşılma imkânı varken, dış koşullarda her zaman ciddi muğlaklık, belirsizlik ve imkânsızlıklar vardır. Kavramsal düzeyde yaklaşırsak olanaklar ile risklerin özellikle çözümlenmesinin önemi daha net bir şekilde anlaşılabilir:

1- **Olanaklar**, bir kurum için avantaj sağlayan dışsal unsurlardır. Mesela insan hakları eğitimi yapmayı planlayan bir dernek için; insan haklarına bağlılığını dile getiren bir hükümet, insan hakları eğitimine sıcak bakan başka dernekler, konuyla ilgilenen öğretmenler, derneğin etkinliklerini ve amaçlarını kamuya duyurmaya gönüllü basın, ilgili dernek için önemli olanaklardır. Bu alanda bir strateji oluştururken, bu olanaklardan yararlanılır.

2- **Riskler**, belirli bir hedef doğrultusunda yürüttüğünüz bir çalışmaya olumsuz etkide bulunabilecek çevresel faktörlerdir. Bunlar genellikle sizin kontrolünüz dışındadır. Siyasi veya ekonomik kriz, yerel yönetimlerin kaynaklarını tırpanlamayı alışkanlık haline getirmiş bir hükümet, yaygın yerel yönetim yetkilerinin kısıtlanması yönünde bir anlayışın etrafta dillendirilmesi geleneği, kurumunuz üzerindeki yerel baskılar gibi... Planlama sürecinde, nesnel koşulların yarattığı risklerin de hesaba katılması gerekir.

❖ Bu kapsamda kurum önce stratejik planını, akabinde belirlenen hedeflere bağlı olarak performans planını yapacak ve sonra da performans planlarına uygun olarak bütçesini (performans esaslı bütçeleme) hazırlamalı; bunlar arasında kopukluğa müsaade edilmemelidir. Performans esaslı bütçeleme; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere geliştirilmiş olup, stratejik planlamayı esas alır. Performans esaslı bütçelemenin temel unsurları; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporudur.

❖ Kuruluş stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce üst yönetimin konuya ilgisiz kalmasını ve öncelikle ilgililerin stratejik planlama ile ilgili bilgi eksiklerini gidermeli; stratejik planlama ekiplerini oluşturmalı ve stratejik plan hazırlama süreçlerini planlamalıdır (planlamanın planı yapılmalı).

❖ Stratejik planlama çalışmalarının kamuda köklü bir değişimin öncüsü ve

ayak sesleri olduğunu gerçeğinden hareket edersek; hiçbir kaygıya sebep olmadan değişim uygun şekilde yönetilmelidir. Dikkat edilmesi gereken husus; değişim, tepe yönetimi için bir fırsat olarak algılanırken ‘diğerleri’ tarafından tehdit ve iş yükü olarak algılanabilme ihtimalidir. Bu kapsamda, kurumlarda çok ciddi dirençler oluşabilecektir. Değişime direnç göstermek, var olanı koruma içgüdüdür ve doğal bir insan davranışıdır. Bu nedenle, kamu kurumu üst yöneticileri öncelikle **“değişim yönetimi”** konusunda bilgilendirilmelidir. Aksi takdirde, kurumda oluşan direnç, değişimin sağlıklı ve dinamik bir şekilde tamamlanmasına engel olur.

❖ Stratejik planlamanın bütününde şu işlemler eksiksiz yapılmalı: Planlamanın planı hazırlanmalı; durum analizi ve gerekirse **GZFT (SWOT)** ile **SMART** analizleri yapılmalı; kurumun misyonu, vizyonu, ilkeleri, değerleri, politikaları vs. belirlenmeli; kurumun stratejik alanları, amaçları ve hedefleri tespit edilerek netleştirilmeli; hedeflerin performans kriterleri (performans hedefleri) oluşturulmalı; hedeflere ulaşmak üzere faaliyetler, projeler ve etkinlikler belirlenmeli; performans programı yapılmalı; bütçe planı tamamlanmalı ve ertesi yılbaşında da faaliyet raporları hazırlanmalıdır.

❖ Kurumun stratejik planının eksiksiz olması, hazırlık çalışmalarında katılımcılığa riayet edilmesi ve çoğulculuğa gereken önemin verilmiş olabilmesi için gelecek eğilimleri tespit analizleri, kanaat önderleri çalışmaları ve bu çalışmaların analize tabi tutulmaları tarzında çalışmalara gereken ihtimam gösterilmeli. Ayrıca; çalışan, ‘müşteri’ ve paydaş memnuniyeti anketleri ile bu anketlerin detaylı analizi de stratejik planın tatmin edici doygunlukta olabilmesi için önemlidir.

❖ Stratejik planı, kanuni zorunluluklar sebebiyle değil de kaynaklardan daha verimli ve etkin yararlanmak, çağın hızla değişen değerleriyle uyumlu daha ileri ve çağdaş bir kurumsal yapı oluşturmak, diğer yerli ve yabancı kurumlar arasında rekabet avantajını elinde tutmak, kurumun gelişimini sistematik ve disiplinli bir şekilde planlamak ve örnek bir yönetim oluşturmak için sahiplenerek hazırlamalı

❖ Plan hazırlarken parçacı stratejik planlar yerine bütünsel stratejik planlar hazırlamaya özen gösterilmeli. Her ne kadar stratejik planların “kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak” ve “varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak” katılımcı bir yöntemle hazırlanması öngörülüyorsa da, öngörülen sistem geçmişten bugüne ülkemizde uygulamaya sokulan tüm planlama yöntemlerinde olduğu gibi henüz **bütüncül olmaktan uzak ve parçacı yaklaşımı yerleştirici nitelikte** olması dikkate alınarak plan çalışmasına yeni şeyler katmaya çalışılmalı

❖ Sadece stratejik plan hazırlanırken değil, daha sonraki aşamalarda da

kesintisiz bir biçimde farklı sektörlerin ortak görüşüne müracaat ederek hareket etme refleksini kazanmalı; aksi halde ortak paydayı bulmak, farklı çevreleri asgari müştereklerde buluşturmak ve başarılı bir planlama çalışması yapmak mümkün olamayacaktır. Örneğin, sanayi penceresinden doğru görünen yatırımın, çevre açısından yok oluş; turizm penceresinden doğru görünen yatırımın, kültür açısından tahribat olabileceği gerçeğini her zaman karşımıza çıkabilir.

Stratejik Planlama Sürecinde Kurumsal İntibak İçin İş ve Görev Tanımları

6.1. Konunun Önemi:

Tüm kuruluşlar, amaçlarına ulaşmak için çeşitli görevleri yerine getirmek üzere kendi bünyelerinde uygun kadrolar oluştururlar. Bu kadrolar “**İş Unvanı**” olarak adlandırılır. **Sağlıklı bir iş yapısının kurulabilmesi için öncelikle her iş unvanı için görev, sorumluluk, yetkiler, çalışma koşulları, organizasyon el bağlar ve çalışanda aranan niteliklerden oluşan “İş Tanımı”nın belirlenmesi gerekir.**

Kadroların “**Görev Tanımları**”nın yapılmaması önemli bir temel eksiklik-tir. Çağdaş personel yönetiminin temel esaslarından birisi de, personele ait kadroların görev tanımlarının yapılmış olmasıdır. Kadroların görev tanımlarının yapılması, görevin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi demektir.

Bu nedenle, görev tanımlarının yapılması ilkesinin benimsenmesi halinde her bir kadronun görevi ile bu kadroya atanmak için personelde aranılacak asgari nitelikler önceden belirlenmiş olacaktır.

Stratejik Planlama metninin içerisine “**Görev Tanımı**” çalışmasını yerleştirmemizin amacı; bu süreçte insan gücünün daha rasyonel kullanımını sağlamak ve etkili bir personel politikası oluşturmak üzere, **Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığı ve bağlı kuruluşu ESKİ Genel Müdürlüğü’ne bağlı Daire Başkanı, Müdür ve Şef unvanlı yönetim kadroları için görev, yetki, sorumluluk, organizasyon bağları, aranan nitelikler ve çalışma koşullarının belirlenmesidir. Böylece bu iş unvanları için işin nasıl, hangi koşullarda yapıldığı ve çalışandan beklenenler standart belgeler şeklinde düzenlenmiş olmaktadır.**

Bu çerçevede yapılan görev tanımlarının, kurumumuzdaki **personel yönetimi konusunda** sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir:

- ❖ İş unvanlarına ilişkin çeşitli konularda yazılı standart belgeler derlenmiş

olur.

❖ İşler ve işler arasındaki ilişkiler belirlenerek, birimlerde organizasyon yapısının iyileştirilmesine olanak sağlar; etkili bir iş gücü planlamasının temeli oluşturulur.

❖ Personel seçme, yerleştirme, yükselme ve işten işe aktarmalarda yararlanılacak bilgiler toplanır.

❖ Personelin eğitilmesi, yerleştirilmeleri amacıyla düzenlenecek programlar için gerekli bilgiler sağlanır.

❖ Çalışanların “doğru işe doğru adam” ilkesine göre birimlere dağıtılması ve yeni işe alınmalarda da aynı ilkedен hareket edilmesi sağlanarak işte doyum, etkinlik, kalite ve verimlilik artırılır.

❖ Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde yasalara dayandırılmış olarak kurum ve kuruluşların önüne konulmuş olan “**stratejik plana dayalı yönetim**” anlayışının kurum personeli tarafından bilinçli ve duyarlı bir şekilde benimsenmesi sağlanır.

❖ Stratejik plan ve buna dayalı olarak hazırlanacak olan Performans Programı, Bütçe ve Faaliyet Raporları'nın uygulanma aşamalarında nitelikli, duyarlı, verimli, etkin ve kaliteli tavır sergilenmesi temin edilir.

❖ Kurumun iç işleyişindeki oynaklık, karmaşa ve birimler arasında keyfi personel kaydırmaları ortadan kaldırılır.

❖ Çalışan personelin yöneticilerine bağımlılığı önemli oranda azaltılmış olur.

❖ Personelin performans değerlendirmelerinde, sicil notu verilisinde ve sosyal desteklemelerde adaletli ve şüphelerden uzak uygulamalara zemin oluşur.

❖ Kurum personelinin kendini geliştirmeye ve aranılan niteliklere sahip olmak için kendini geliştirmeye zorlar.

❖ İşe alımlarda ve kurum personeli arasındaki yükselmelerde torpili ve kayırmaları engeller.

❖ Yetenekli olanların işbaşına gelmesi sonucu, Devlet memurunun halka götürdüğü hizmetin kalitesi yükseltilmiş olur.

❖ Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş basitleştirme, yerleşim düzenleme gibi çalışma konuları için bilgi sağlanır.

❖ Her işle ilgili olarak görev ve sorumlulukların, çalışma koşullarının, aranan niteliklerin yazılı standart belgeler şekline getirilmesi nedeniyle çalışan ve yönetici arasında bu konularda çıkabilecek sorunlar ve anlaşmazlıkların en aza indirilmesi ve çözümlerinin kolaylaştırılması sağlanır.

❖ İş tanımları belirlendikten sonra tespit edilen görev, yetki ve sorumluluklar **kuruluş yönetmeliğine temel teşkil eder.**

Bu çerçevede, Belediye Başkanlığımız bünyesinde daha sağlıklı, düzenli, verimli bir çalışma ortamının oluşturulması bakımından ve hizmetlerin aksatılmadan yürütülmesinin temini amacıyla; yönetim kadroları için işin niteliğine göre yapılan "Ortak Görev Tanımları" yanında, kurumda çalışan her düzey personel için de ayrıca iş ve görev tanımları hazırlanabilir. Zaten, Bakanlık tarafından hazırlanan "Çerçeve Yönetmelikten" sonra, birimlerimizin her birinin hazırlamayı düşüneneği "Uygulama Yönetmelikleri"ne temel teşkil edeceği için "Ortak İş ve Görev Tanımları"nın yapılması mutlak bir zorunluluk olarak görülmektedir.

6.2. Çalışmanın Esası:

Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığı'nın **Daire Başkanı, Müdür ve Şef** unvanlı kadrolarında görevli yönetim personelinin "Ortak Görev, Sorumluluk ve Yetkileri" ne ilişkin çalışma aşağıda belirtilen çerçevede hazırlanmıştır.

DAİRE BAŞKANLARI

DAİRE BAŞKANLARININ ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLARI

- Planlama
- Organizasyon ve Koordinasyon
- Haberleşme
- Personel
- Diğer

DAİRE BAŞKANLARININ ORTAK YETKİLERİ

MÜDÜRLER

MÜDÜRLERİN ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLARI

- Planlama
- Nezaret ve Organizasyon

- c) Haberleşme
- d) Personel
- e) Diğer

MÜDÜRLERİN ORTAK YETKİLERİ

ŞEFLER

ŞEFLERİN ORTAK GÖREV VE SORUMLULUKLARI

ŞEFLERİN ORTAK YETKİLERİ

6.3. Yönetim Personelinin Ortak Görev ve Sorumlulukları:

6.3.1.a Daire Başkanlarının Ortak Görev Sorumlulukları:

A- Planlama

1. Hukuka uygun olarak üst yönetim ve ilgili mevzuat tarafından belirlenmiş amaç, hedef, strateji ve ilkeler doğrultusunda, yönetimi altındaki faaliyetlerin yürütülmesiyle ilgili politikaları belirleyerek amirlerinin onayına sunmak; onaylanan politikaların uygulanışını izlemek; personeline bu konuda açıklamalarda bulunmak.

2. Onaylanan politikalara uygun olarak, yönetimi altındaki faaliyetleri için plan, program ve bütçe hazırlamak; bunları hazırlarken Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin amaçları, uzun dönemli planları ve diğer birimlerin programları ile koordinasyonu sağlamak, hazırlanan plan, program ve bütçe önerilerini amirlerinin onayına sunmak.

3. Onaylanan plan, program ve bütçeye göre uygulamayı izlemek; oluşabilecek sapmayı belirleyerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak.

B- Organizasyon Ve Koordinasyon,

1. Birim faaliyetleri, işbölümü ilkeleri ve mevzuat hükümleri dâhilinde görevleri astları arasında dağıtmak, sorumlulukları belirlemek, verilen görevleri benimsetmeye çalışmak ve koordinasyonu sağlamak.

2. Yönetim ve organizasyon ilkelerini, birim içindeki pozisyonları, emir ve kumanda hatlarını astlarına açıklamak; ahenkli bir çalışma düzeninin oluşturulmasını sağlamak.

3. İşbölümü, görev, sorumluluk ve yetki konularını gerektiğinde astları ile beraber gözden geçirmek. Açıkça anlaşılmasını, gerekiyorsa değişikliklerin yapılmasını temin etmek.

4. Birim organizasyonunun etkinlik ve verimliliğini artırmak ve değişen şartlara uyumunu sağlamak amacıyla ilgili diğer birimler ile işbirliği yaparak organizasyon yapısı ve iş tanımlarına yönelik değişikliklerin yapılmasını sağlamak.

5. Birim faaliyetlerinin daha etkili ve rasyonel bir şekilde yürütülmesi için mevcut çalışma yöntemlerini bu yönde geliştirmek, astlarının bu konudaki önerilerini değerlendirmek, yararlı olanların uygulamaya konulmasına çalışmak.

6. Yönetimi altındaki faaliyetler ile kuruluşun diğer faaliyetleri arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, kendisine bağlı bölümlerin görev kapsamına giren kuruluş içi ve kuruluş dışı ilişkileri yürütmek, takip etmek ve sonuçlandırmak.

C- Haberleşme

1. İş verimini artıracak şekilde birim içinde iyi bir haberleşme sistemi oluşturmak. Birim evrakı ile ilgili kayıtların tutulmasını, evrakın tertip ve muhafaza edilmesini sağlamak; gelen evrakın özelliğine göre havale etmek ve sonuçlandırılmasını sağlamak.

2. Yönetimi altındaki faaliyetlerin sistematik bir şekilde kontrol edilmesi için astlardan istenecek raporları belirlemek ve bu raporları değerlendirmek.

3. Birim faaliyetleri hakkında amirine sistematik olarak yazılı veya sözlü bilgi vermek.

4. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyetlerini etkileyen veya ilgilendiren nitelikte ve kendi görev kapsamına giren evsafda dış gelişmeleri, yayınları ve hukuki mevzuatı izlemek, gerektiği hallerde önlemler almak, ilgililere bilgi vermek, personeline konu kapsamında görev vermek.

D- Personel

1- Yönetimi altındaki şube veya pozisyonlara uygun personelin atanabilmesi için gerekli işgücü ihtiyacını nitelik ve nicelik olarak belirlemek ve de temini konusunda öneriler geliştirmek.

2- Personelinin gerekli nitelikleri kazanarak gelişmelerini temin etmek amacıyla eğitim ihtiyaçlarını saptamak, bu konuda astlarının taleplerini değerlendirmek, gerekli öneri ve girişimlerde bulunmak.

3- Astlarının liyakat değerlendirmesini yapmak (sicil raporlarını doldurmak),

gerektiğinde terfi ve taltif önerilerini amirine sunmak; problemlerine görev kapsamı dâhilinde çözüm bulmaya çalışmak; disiplini ve onaylanan disiplin cezalarının uygulanmasını sağlamak.

4- Personelinin özlük işlemleri ile ilgili evraklarını incelemek; atama, yer değiştirme, yükselme, ödüllendirme ve cezalandırma hakkında kanun ve yönetmeliğe uygun olarak öneride bulunmak.

5- Kendisi de dâhil olmak üzere, personelinin her hangi bir nedenle işyerinden ayrılması halinde, kimlerin söz konusu işleri tamamen veya kısmen yapacaklarını tayin etmek, bu konuda ilgili kişilerin yetiştirilmesini sağlamak.

E- Diğer

1- Birim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan gerekli araç, gereç, malzeme vb. ihtiyaçları belirlemek ve temini için gerekli çalışmaları yapmak.

2- Personelin, işlerin yürütülmesinde kullanacakları kanun, tüzük, yönetmelik, genelge, kararname ve diğer mevzuatın birimde bulundurulmasını sağlamak ve herkes tarafından bilinçli uygulanmasını sağlamak.

3- Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığı'nın belirleyeceği şekil ve talimatlara uygun olarak üçüncü şahıslara karşı kurumu yurtiçi ve yurt dışında temsil etmek, verilen görevleri yerine getirmek.

4- Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığı tarafından görevlendirildiği komisyon, komite vb. çalışma gruplarında yer almak, rapor veya projeler hazırlamak, sürekli üyesi olduğu komisyonlardaki görevlerini yerine getirmek.

5- İmza yetkisini kurumun menfaatleri doğrultusunda ve yetki derecesine uygun olarak gerekli yerlerde kullanmak

6- Görevlendirilmesi halinde, diğer Daire Başkanlıklarına vekâlet etmek

7- Belediye Başkanı, Genel Sekreter ve Genel Sekreter Yardımcılarının, Teftiş Kurulu, Encümen ve Hukuk Müşavirliği'nin ihtiyaç duyabileceği kendi görev alanındaki her türlü yazılı veya sözlü bilgiyi hazırlamak ve hazırlanmasını sağlamak.

8- Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin planlanan hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak üzere, görev alanı ile ilgili konularda kendini yetiştirmek.

9- Bağlı olduğu amiri ile yakın işbirliği içinde olmak, kendi fonksiyonları çerçevesinde ona destek olmak, amiri tarafından istenen çalışmaları yapmak veya yaptırmak.

6.3.1.b Daire Başkanlarının Ortak Yetkileri:

- 1- Birime ait yıllık plan, program ve bütçe önerisini hazırlamak ve ilgili birime gönderebilmek
- 2- Birime ait kadroyu veya bu kadroda değişiklik yapılmasını teklif edebilmek
- 3- Biriminin çalışma düzenini ve iş bölümünü belirlemek, gerektiğinde bu konuda değişiklikler yapmak, yapılan işleri denetlemek, gerektiğinde astlarını uyarmak, bilgi ve rapor istemek.
- 4- Astlarının sicil raporlarını doldurmak, onların kendi astları için gönderdiklerini onaylamak.
- 5- Astlarının tayin, nakil, görev, terfi, asalet tasdiki, işten ayrılma ve diğer özlük haklarına ilişkin önerilerini amirine veya ilgili birime sunabilmek.
- 6- Astlarına, ilgili yasada belirtilen ilkeler çerçevesinde, yıllık izin kullandırma yetkisine sahip olmak.
- 7- Astlarına ilgili mevzuatta belirtilen ilkeler çerçevesinde idari ve sosyal izin kullandırabilmek.
- 8- Astlarının yurtiçi ve yurtdışı iş seyahatlerini amirine önerebilmek
- 9- Mevzuat ilkelerine uygun olarak astlarına disiplin cezası verilmesini ilgili birime teklif etmeye yetkili olmak.
- 10- Hizmet ve malzeme alımlarını mevzuata uygun olarak ilgili birime bildirme yetkisine sahip olmak.
- 11- Geçici olarak görevinden ayrılması halinde yerine vekâlet edecek kişiyi belirlemek ve amirine önerebilmek.
- 12- Gerektiğinde görev alanı ile ilgili konularda rapor hazırlamak, görüş ve önerilerini sözlü veya yazılı olarak amirine sunabilmek.
- 13- Satın alma ve satış işlemlerini ilgili mevzuata göre teklif etmek veya onaylamak yetkisine sahip olmak.
- 14- Fazla mesai isteklerini Genel Sekreterliğe teklif etmek ve tanınan limitler dâhilinde fazla mesai yaptırabilmek.
- 15- Genel Sekreterlik tarafından her yıl belirlenen limitler dâhilinde temsil ve ikram yetkisine sahip olmak.
- 16- Görevlendirildiği komisyon, komite ve benzeri kuruluşlarda üyelik yetki-

lerini kullanabilmek

17- Görevlendirilmesi halinde diğer Daire Başkanlıklarına vekâlet etmek

6.3.2.a. Müdürlerin Ortak Görev ve sorumlulukları

A-Planlama

1- Üst yönetim ve ilgili mevzuat tarafından belirlenmiş amaç, hedef, strateji ve ilkeler ile uygulanan politikalar doğrultusunda müdürlüğe ait plan, program ve bütçe önerilerini hazırlayarak amirine sunmak.

2- Müdürlük faaliyetlerinin onaylanan plan, program ve bütçeye uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak; sorun ve sapmalar karşısında gerekli önlemleri almak veya alınması için amirine bilgi vermek.

B-Nezaret ve Organizasyon

1- Müdürlük çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülüp gerçekleştirilmesi için iş dağılımına denge ve esneklik sağlamak, bu amaçla kadrosunun işbölümünü ve çalışma düzenini belirlemek, alt grupları izlemek ve koordine etmek.

2- Yapılacak işler hakkında astlarına gerekli açıklamalarda bulunarak yol göstermek, bu amaçla gerektiğinde yardım ve önerilerde bulunmak.

3- Müdürlüğüne ait alt faaliyet birimlerinin çalışmalarını yönlendirmek, koordine ve entegre etmek, izlemek, kontrol etmek, oluşan aksaklıklara çözüm bulmak.

4 -Sorumluluğuna verilen işgücü ve diğer kaynakları gerektiği gibi verimli ve etkili kullanmak, bunu sağlamak amacıyla gerekli nezaret ve denetim çalışmalarında bulunmak.

5- Kesintisiz bir çalışmanın ve iş programının gerçekleştirilebilmesi için müdürlüğünün araç, gereç, malzeme vb. ihtiyaçlarını belirlemek ve temini için amirinin onayına sunmak; benzer çalışmaları, hizmet türü ihtiyaçları için de gerçekleştirmek.

6- Müdürlük faaliyetleri ile kurumun diğer faaliyetleri arasındaki yardımlaşma, işbirliği ve koordinasyon ilişkilerini bizzat veya amiri vasıtasıyla oluşturmak. Benzer şekilde müdürlüğünün kurum dışı ilişkilerini de izlemek ve sonuçlandırmak.

C-Haberleşme

1- Öncelikle Müdürlük içinde olmak üzere, gerektiğinde diğer müdürlükler-

le etkin haberleşme, raporlama ve bilgi alışverişi faaliyetlerini yürütmek ve koordine etmek. Bu amaçla, gelen-giden evrakla ilgilenmek, ilgililere havalesini ve gereğini yapmak; ihtiyaç duyulabilecek bilgilerin her an kullanılabilir durumda tam, doğru ve güncel olarak tutulmasını sağlamak.

2- Müdürlük faaliyetleri ile ilgili tüm belgelerin dosyalanmasını, saklanması, gizliliğinin korunmasını ve arşivlenmesini temin etmek.

3- Kurumun faaliyetlerini etkileyebilecek veya ilgilendirecek nitelikte olan kendi görev kapsamı içindeki dış gelişmeleri ve yayınları izlemek, ilgililere bilgi vermek, gerektiğinde personeline konu kapsamında bilgi aktarmak.

4- Belediye Başkanlığı, amiri veya diğer ilgili makamlar tarafından arızı veya periyodik olarak istenen raporları hazırlamak veya hazırlanmasını sağlamak.

D-Personel

1- Müdürlük faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli personel ihtiyacı konusunda görüş ve önerilerini amirine iletmek.

2- Personelin iş başında yetiştirilmesini sağlamak üzere işlerin yapılış yöntemlerini ve diğer faaliyetlerle ilişkilerini elamanlarına açıklamak

3- Personelin gerekli nitelikleri kazanması ve lüzumlu bilgileri edinebilmesi için eğitim ve diğer yollarla geliştirilmesini sağlamak. Bu konuda çalışmalar yaparak girişimlerde bulunmak.

4- Astların liyakat değerlendirmesini yapmak(sicil raporlarını düzenlemek), gerektiğinde terfi ve taltif önerilerini amirine sunmak

5- Personelin özlük işleri ile ilgili evrakları incelemek, uygun gördüklerini imzalamak, ilgili mevzuata göre işlemi sonuçlandırmak, devam ve izinlerini izlemek, gerektiğinde uyarılarda bulunmak.

6- Personelin iş seyahatlerini belirleyerek amirine bildirmek, onaylanan iş seyahatleri ile ilgili işlemleri sonuçlandırmak.

7- Kendisi de dâhil olmak üzere, personelinin herhangi bir nedenle işyerinden kısa veya uzun süreli olarak ayrılması halinde, kimlerin söz konusu işleri yapacaklarını belirlemek ve amirine bildirmek.

E-Diğer

1- İmza yetkisini kurumun menfaatleri doğrultusunda ve yetki derecesine uygun olarak gerekli yerlerde kullanmak

2- Görevlendirilmesi halinde, diğer yöneticilere vekâlet etmek

3- Görevlendirildiği komisyon, komite vb. çalışma gruplarında yer almak; rapor veya projeler hazırlamak.

4- Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin planlanan hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak üzere görev alanı ile ilgili konularda kendini yetiştirmek, hukuki mevzuattaki değişiklikleri takip etmek.

5- Kendi fonksiyonları çerçevesinde amirine destek olmak, amiri tarafından istenen çalışmaları yapmak veya yaptırmak

6.3.2.b. Müdürlerin Ortak Yetkileri

1- Müdürlüğünün plan, program ve bütçesini hazırlayarak amirinin görüşüne sunabilmek

2- Müdürlüğünün kadrosu veya bu kadroda yapılacak değişikliklerle ilgili olarak amirine görüş ve önerilerini sunabilmek.

3- Müdürlüğün çalışma düzeni ile ilgili değişiklikler konusunda amirine öneride bulunabilmek.

4- Personel tayini, nakil, görev ve ücret, terfi, asalet tasdiki, işten ayrılma ve diğer özlük haklarına ilişkin işlemlerde amirine görüş ve önerilerini sunabilmek.

5- Müdürlüğündeki elemanlara iş vermek, yaptıkları işleri denetlemek, gerektiğinde uyarmak, bilgi ve rapor istemek

6- Astlarının sicil raporlarını doldurmak, onların kendi astları için doldurduklarını onaylamak.

7- Astlarının yıllık idari ve sosyal izin taleplerini değerlendirip amirine iletme

8- Astlarına saatlik izin kullandırma yetkisine sahip olmak.

9- Hizmet ve malzeme alımlarıyla ilgili olarak amirine önerilerini sunabilmek

10- Geçici olarak görevinden ayrılması halinde yerine vekâlet edecek kişiyi belirlemek ve amirine teklif edebilmek.

11- Astların yurtiçi seyahatlerini amirine önerebilmek

12- İlgili mevzuata göre astlarına disiplin cezası vermeye veya amirine teklif etme yetkisine sahip olmak.

13- Görevlendirildiği komisyon, komite vb. kurullarda üyelik yetkilerini kullanabilmek

14- Fazla mesai isteklerini Daire Başkanlığına teklif etmek ve tanınan limitler dâhilinde fazla mesai yaptırabilmek.

15- Görevlendirildiği takdirde Daire Başkanlığına ve/veya aynı birimde diğer müdürlüklere vekâlet etme yetkisini kullanabilmek.

16- Mevzuat ile belirlenmiş ilkeler çerçevesinde satın alma ve satış işlemlerini teklif etmek.

6.3.3.a. Şeflerin Ortak Görev ve Sorumlulukları

1- Erzurum Büyükşehir Belediyesi üst yönetimi tarafından ve ilgili mevzuat ile belirlenmiş amaç, hedef, strateji ve ilkeler ile amirinin direktifleri doğrultusunda kendisine ait görev alanı içinde kalan faaliyetlerin onaylanmış plan, program ve bütçe kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamak.

2- Astları arasında dengeli ve esnek bir işbölümü sağlamak, yapılacak işler hakkında gerekli açıklamalarda bulunmak, işlerin yapılmasına nezaret ederek zamanında ve eksiksiz olarak sonuçlandırılmasını sağlamak.

3- Şefliğinde yürütülen faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli araç, gereç, malzeme vb. ihtiyaçları önceden belirleyerek amirine iletme.

4- Gelen ve giden evrakla ilgilenmek, gereğini yapmak, evrakların dosyalandırılmasını ve gizliliğinin korunmasını sağlamak

5- Kendi görev alanı içindeki ve diğer bölümlerle olan yazılı ve sözlü bilgi akışının tam, doğru ve zamanında olmasını sağlamak

6- Amirinin ihtiyaç duyabileceği kendi görev alanı kapsamındaki her türlü bilginin her an kullanılabilir durumda tam, doğru ve güncel olarak tutulmasını sağlamak; gerektiğinde rapor hazırlamak, yazılı veya sözlü açıklamalar yapmak.

6.3.3.b. Şeflerin Ortak Yetkileri

1- Astlarına iş vermek, yaptıkları işleri denetlemek, gerektiğinde uyarmak, bilgi ve rapor istemek

2- Malzeme alımlarıyla ilgili olarak amirine önerilerini bildirmek

3- Mevzuat ile belirlenmiş sınırlar dâhilinde astlarının saatlik izin formlarını doldurarak amirine sunmak.

Kurumsal Kimlik Oluşturma ve aşamaları İle İşleyiş Biçimi:

A. Kimiz ve Ne Yaparız?

AA. Kimlik Oluşturma ve Süreç:

1. Kurumun İsmi: Erzurum Büyükşehir Belediyesi (EBB):

1.1. Tarihçesi

Bugünkü Erzurum şehrinin bulunduğu yerde, daha önce tarihin çeşitli dönemlerinde Karin, Karna, Garin, Kornoi, Kalai ve Karnak şeklinde isimlendirilen bir şehir bulunduğu bilinmektedir. Yine aynı tarih dönemlerinde Erzurum Ovası'nın batı bölümünde Erzen, Erzeron isimli bir şehrin var olduğu tarihi kaynaklarla sabittir. Bizans İmparatorlarından II. Teodosious (**M.S.408–450**) zamanında Erzurum Ovası'nı doğudan gelen İran saldırılarından korumak amacıyla, Karin şehrine hâkim bir tepe üzerinde bir kale inşa edilmiş olup, kale içindeki şehre de imparatorun adına izafeten “Teodosiopolis” adı verilmiştir. Bugünkü Erzurum şehrinin yerinde kurulmuş olan Karin (sonradan Teodosiopolis) ile Erzurum Ovası'nın batı bölümündeki Erzen şehri iki ayrı şehirdir.

Bizans kaynaklarında Teodosipolis olarak geçen şehre, Araplar Kalikala adını vermişlerdir. Kalikala Arapça'da “**Kali'nin ihsanı**” anlamına gelmektedir. Arap tarihçilerden Belazuri (ölümü 892) ye göre, şehir bu adını kucusundan almıştır. Bizans döneminde bölgeyi ele geçiren bir beyin karısı olan Kali, bir şehir yaptırmış ve şehre de Kalikala adını vermiştir. Araplar bu isim kendilerine göre Kalikala şehrinde kullanmışlardır.

M.S.1048 'de Doğu Anadolu'yu fethetmek üzere Bizans topraklarına giren Selçuklu Türkleri, Yinal oğlu İbrahim Bey komutasında, ovanın batısında ki Erzen (**Arze**) i zaptetmişlerdir. Erzen'in bu kuşatmada bir harabe halini almasından sonra, geride kalanlar bugünkü Erzurum şehrinin bulunduğu yerdeki Kalikala'ya sığınmışlar ve şehre de Erzen adı vermişlerdir. Saldırıları sonucunda harap olmuş asıl Erzen şehrine ise Türkler, Kara Erzen demişlerdir. Bu isim zamanla halk dilinde Kara Arza, Kara Arz ve nihayet Karaz şeklinde söylene gelmiştir. Erzurum'la ilgili muhtelif tarihi metinlerde, kitabelerde ve basılan paralarda Erzi-i Rum, Erzen-ir Rum, Arz-ı Rum isimleri kullanılmıştır. Erzurum adı bu isimlerin halk dilinde kullanılmasına göre şekil almış ve günümüze kadar gelmiştir.

Bizans yönetiminin yöre halkına iyi davranmaması nedeniyle bozulan idari

ve siyasi ortam, Selçukluları küçük topluluklar halinde bölgenin muhtelif kesimlerine yerleşmelerine imkân sağlamıştır. Selçuklular tarafından Erzurum ve çevresine yöneltilen ilk askeri hareket 1048 yılında gerçekleştirilmiştir. Büyük Selçuklu Sultanı tarafından Erzurum ve çevresini fethetmekle görevlendirilen Azerbaycan Valisi İbrahim Yınal ve Gence valisi Kutalmış Beyler, Eleşkirt üzerinden Pasinler ovasına inmiş ve oradan Erzurum üzerine yürüyerek, Erzurum kalesini kuşatmışlardır. Ancak, kuşatmanın uzun süreceğini gördüklerinden Erzurum Ovası'nın batı bölümünde yer alan zengin Erzen şehrine yönelmişlerdir. 6 gün süren bir kuşatmadan sonra Erzen Selçuklu ordusu tarafından ele geçirilmiştir. Erzen halkı, Teodosiopolis olarak isimlendirilen bugünkü Erzurum şehri kalesine sığınmak zorunda kalmıştır. Erzen şehri bu kuşatmadan sora yıkılıp yakılmış ve bir kez daha imar edilmeyerek harabe şehir halini almıştır. Bu yıkımdan sonra şehre Kara Erzen denilmeye başlanmıştır. Bu sözcük, halk dilinde zamanla Karaz şeklinde telaffuz edile gelmiştir.

Selçukluların Erzurum üzerine düzenledikleri ikinci büyük sefer, 1054 yılında Büyük Selçuklu Hükümdarı Tuğrul Bey tarafından gerçekleştirilmiştir. Ordusuyla Pasinler Ovasına geçen Tuğrul Bey, Erzurum'a gelmiş ancak Erzurum kalesinin surlarını aşamayacağını anlayarak kuşatmadan vazgeçmiştir. Bu tarihten, Anadolu'nun kapılarını Türklere açan ve Doğu Anadolu' da kesin Türk hâkimiyetini getiren günlerin müjdecisi olan Malazgirt zaferine kadar, Selçuklular tarafından Erzurum üzerine askeri bir sefer düzenlenmemiştir.

1071 Malazgirt zaferinden sonra, Erzurum ve çevresi büyük Selçuklu Sultanı Alparslan tarafından Eb-ul Kasım' a verilmiştir. Eb-ul Kasım, Melik Danişment Ahmet Gazi ve Emir Mengücek gibi, Doğu Anadolu'nun fethi için Büyük Selçuklu Sultanı tarafından görevlendirilen ve yaralı hizmetleri olan bir Selçuklu komutanı idi. Erzurum' da kurulacak ve sonradan Eb-ul Kasım'ın torunlarından birisi olan Saltuk Bey' in adı ile anılacak olan beyliğin kurucusu olan Eb-ul Kasım, yörenin Selçuklu egemenliğine girmesi yönünde büyük çabalarda bulunmuştur. Merkezi Erzurum olan Saltukoğulları Beyliğinin sınırları içine zamanla Bayburt, İspir, Koçmaz, Micingert, Oltu ve Tercan gibi önemli kale ve yerleşim yerleri dâhil edilmiştir.

Erzurum ve çevresinin Sâfevi Devletinin etki alanı içinde kalması sadece 15 yıl sürdü. Osmanlı Padişahı Yavuz Sultan Selim, Mısır seferinden dönüşte Kars ve Pasinler üzerinden Erzurum' a geldi ve şehir çevresi 1517 yılında Osmanlı topraklarına katıldı. Yüzyıllar boyunca şehrin kaderine hâkim olan kargaşa, yerini Osmanlı Devletinin, huzur ve sükûn dolu yönetimine terk etmiştir. Kanuni Sultan Süleyman zamanında Erzurum kalesi tahkim edildi ve şehir baştanbaşa imar edildi. Kanuni'nin birincisi 1534, ikincisi 1548 yıllarında İran üzerine düzenlediği seferlerde, Erzurum şehri, Osmanlı ordusuna önemli bir as-

keri üs vazifesi gördü. Kanuni, İran seferinden dönüşte (1535) Dulkadirli Mehmed Han' ı Erzurum Beylerbeyliğine tayin etti. Erzurum şehri ise o dönemde beylerbeyliğine bağlı bir sancak durumundaydı. Erzurum Beylerbeyliğinin sınırları, kuzeyde Doğu Karadeniz Dağlarından Ordu'daki Bolaman Deresine batıda Reşadiye, Zara, Koçhisar ve Kemah' a, güneyde Pülümür, Kiğı ve Malazgirt' e doğuda Tahir Geçidi ve Pasin Ovasına kadar uzanan bölgeleri içine almaktaydı. Erzurum Sancağı da 10 nahiyeden müteşekkildi. Bunlar, Erzurum Merkezi, Karaz, Geçik, Tekman, Karaş –kali, Aşkale, Serçeme, Cinis, Çermeli ve Ovacık nahiyeleriydi.

Anadolu'nun hiçbir yerinde I. Dünya Savaşı'nın dehşeti Erzurum'daki kadar görülmemiştir. Harp, göç, katliamlar, tifüs gibi çeşitli felaketler her şeyi yok etmişti. 30 Ekim 1918'de Mondros Mütarekesi'nin imzalanmasıyla bölgede yeni bir durum ortaya çıkmış, mütarekenin 7 ve 24. maddeleri Erzurum halkını büyük bir telaş ve kuşkuya sevk etmiştir. Bu maddeler Vilayet-İ Şarkıye' yi adeta Ermenilere peşkeş çekiyordu. Doğu Anadolu'da Ermenilerin büyük Haycsdan (Ermenistan) idealleri karşısında Erzurum insanı kendi üzerine düşen milli görevi yerine getirerek, 10 Mart 1919'da Vilayet-i Şarkıye-i Müdafaa-i Hukuk-u milliye Cemiyeti'nin bir şubesini Erzurum' da açtı.

İstanbul Hükümeti, İtilaf Devletleri'nin baskıları sonucu, Anadolu'da asayiş-i sağlamak amacıyla ordu müfettişlikleri teşkil etli. Bu tasarı gereğince; Doğu Anadolu' da ki 9. Ordu Müfettişliğine Mustafa Kemal Paşa tayin edildi. Mustafa Kemal Paşa' ya verilen talimata göre, Trabzon, Erzurum, Sivas, Van Vilayetleriyle Erzincan ve Canik müstakil livalarına gereken emirleri verebileceklerdir. Mustafa Kemal Paşa' ya verilen bu geniş talimattan da anlaşılacağı üzere, O'nun görevi yalnızca Samsun ve havalisindeki asayişsizliğe son vermenin ötesinde idi. Anadolu' ya ayak basar basmaz yapmaya başladığı işlerde bunu ortaya koymaktadır. Mustafa Kemal Paşa 3 Temmuz 1919'da Erzurum'a geldi, ilk karşılama merasimi Erzurum'un batısında on yedi kilometre uzaklıktaki Ilıca' da yapıldı. Mustafa Kemal Paşa Erzurum'a gelişinin ertesi günü 4 Temmuz'da Erzurum Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'ni ziyaret etti. Mustafa Kemal Paşa, 5 Temmuz 1919'da yakın arkadaşları ile bir toplantı yaptı. Toplantıya Karabekir Paşa, Rauf Bey, Eski Vali Münir Süreyya, Ordu Müfettişliği Kurmay Başkanı Kazım Beyler katılmışlardı. Toplantıda bulunanlar, Mustafa Kemal Paşa' ya sonuna kadar yardım edeceklerine, onu lider olarak kabul ettiklerine dair söz verdiler.

Şehrin Ermenilere verileceği söylentileri bir panik havası yaratmış, bu ortamda halk cemiyete sıkı sıkıya bağlanıp bölgenin ve vatanın kurtuluşu için çare yolları aramaya başlamıştır. Bu süreç içerisinde toplanan Erzurum Kongresi, savaşlar, antlaşmalar ve mücadelelerle uzayıp gelen tarih zincirinin önemli bir halkasını oluşturmuştur.

Kongrenin ilk günü yapılan oylama ile Mustafa Kemal Paşa, Kongre başkanı seçilmiştir. 23 Temmuz'da başlayıp, 7 Ağustos'a kadar süren kongrede alınan kararlar Türkiye Cumhuriyetinin temelini atmıştır.

Tazminat Fermanı ile 1854 yılında Şehreminlikleri adı altında Belediyeler kurulmuş, 1870 yılında ise Erzurum'da ilk Belediyecilik teşkilatı oluşturularak, ilk Belediye Başkanı olarak ta Resul Paşa görev yapmıştır.

Erzurum Belediyesi yasal olarak 1923 yılında kurulmuştur. Son olarak 504 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Büyükşehir statüsüne kavuşmuş bu karar **09.09.1993 tarih ve 21693** sayılı resmi gazetede yayımlanmıştır.



1.2. Amblemi

1.2.1. Çifte Minareli Medrese

Kitabesi olmadığından ne zaman yapıldığı ve gerçek adı bilinmez. Selçuklu Sultanı Alaeddin Keykubad'ın kızı Hundi Hatun veya İlhanlı Hanedanı'ndan Padişah Hatun tarafından yaptırılmış olabileceği düşüncesiyle buna Hatuniye Medresesi de denmektedir. Genelde 13. yy. sonlarında yapıldığı kabul edilir. Sultan IV. Murad'ın emriyle tophane haline getirilmiştir. Bir süre de kışla olarak kullanılmıştır.

Dört eyvanlı, açık avlulu medreselerin Anadolu'daki en büyük örneğini teşkil eder. Çifte minareli taç kapısı güneyde ana eyvanla bitişen kümbetle değişik düzenlemeye sahiptir. Plandaki çarpıklık sur duvarına bitişik olmasından kaynaklanmaktadır. Cephede, taç kapı formundan başka çeşme nişleri ile yarım yuvarlak iki payanda vardır. Taç kapının iki yanında yükselen çok dilimli silindirik minareler sırlı-sırsız tuğla, pabuç kısımları ise mozaik çinilerle süslenmiştir. Şerefelerden itibaren üst kısımları yıkılmıştır. Taç kapıyı kademeli kuşaklar halinde çeviren plastik hacimli bitki süslemeleri ile kalın silmeli panoların içindeki ejder, hayat ağacı, kartal motifleri cephenin en gösterişli bölümleridir. Doğudaki tamamlanmış hayat ağacı ile kartal motiflerinin bir arma olmaktan çok, Orta Asya Türk inanışına kadar uzanan gücü ve ölümsüzlüğü dile getirdiği düşünülür.

Giriş eyvanının iki yanında kubbeye örtülü odalar yer almaktadır. Uzun dikdörtgen avlu, değişik boyutlu sütun ve payelerle desteklenen revaklarla çevrilmiştir. Ortasında bir havuz bulunmaktadır. Revakların ortasında yer alan hücreler iki katlıdır. Küçük olan yan eyvanlar yıldız tonozlarla örtülmüştür. İç mimarî süslemelerin yarım kaldığı gözlenmektedir. Hücre kemerleri, kapı-pencere çerçeveleri ile sütunlarda görülen geometrik ve bitki örnekleri yanında

ayet-hadislerden oluşan yazı kuşakları da mevcuttur.

Ana eyvanın sonunda altlı-üstlü merdivenlerle kümbetin mummyalık ve gövde kısmına geçilmektedir. İçten haçvari planlı mummyalıkta iki lahit mevcuttur. Onikigen planlı kümbet, Anadolu'daki bu tür mezar anıtların en büyüğüdür. Medresenin dışında kalan sekiz yüzde, birer atlamak suretiyle, alttan mukarnas kavsaralı ve daha büyük, üstte sade ve küçük olmak üzere sekiz pencere açılmıştır. Konik külâh, kırmızı renkli taşlarla kaplanmıştır. Tüm mimarî ihtişamına rağmen süslemeleri yarım kalmıştır.

1.2.2. Çift Başlı Kartal

Selçuklu Devleti'nin de simgesinin çift Başlı Kartal olması ve Erzurum'unda yıllarca Selçuklu devletinin önemli şehirlerinden biri olması nedeniyle bu amblem kullanılmıştır.

Not: Kurum Ambleminin yeniden ele alınması konusunda Büyükşehir Belediyemizce bir yarışma tertibi hazırlığı söz konusudur.

1.3. Personel ve Mali Durum Portresi (Özet):

1.3.1. EBB ve Bağlı Kuruluşu ESKİ Personel Durumları

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin Haziran 2006 sonu itibariyle 192 adet memur, 31 adet kadrolu işçi ve 454 adet muvakkat işçi olmak üzere toplam 677 personel bulunmaktadır.

Erzurum Büyükşehir Belediyesi bağlı kuruluşu Eski Genel Müdürlüğü'nün Haziran 2006 sonu itibariyle personel durumu ise şöyle: 111 adet memur; 4 adet kadrolu işçi ve 370 adet muvakkat işçi olmak üzere toplam 485 adet personel bulunmaktadır.

Bağlı kuruluşunu da dikkate alırsak; kurumumuzun toplam personel sayısı 1162 adettir.

1.3.2. EBB ve Bağlı Kuruluşu ESKİ Mali Durumlar

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin 2005 yılı kesin hesabına göre geliri 40.850.945,79 YTL (Kırkmilyon Sekizyüzellibin dokuzyüzkırkbeş YTL Yetmişdokuz YKR) iken, gideri 45.308.068,00 YTL (Kırkbeşmilyon üçyüzsekizbin Altmışsekiz YTL) olmuştur. Büyükşehir Belediyemizin 2006 yılı tahmini bütçesinde öngörülen gelir ve giderin her biri 163.400.000,00 (YÜzAltmışÜçMilyon DörtYüzBin) YTL olarak denk bütçe öngörülmüştür.

Erzurum Büyükşehir Belediyesi bağlı kuruluşu **ESKİ** Genel Müdürlüğü'nün ise 2005 yılı kesin hesabına göre geliri **33.613.995,26 YTL** (Otuzüçmilyon Altıyüzonüçbin Dokuzyüzdoksanbeş YTL Yirmialtı YKR) , gideri **31.911.648,08YTL** (Otuzbirmilyon Dokuzyüzonbirbin Altıyüzkırkseki YTL Sekiz YKR) olmuştur. Bağlı kuruluşumuzun 2006 yılı tahmini bütçesinde öngörülen gelir ve giderin her biri **47.740.000,00 YTL** (Kırkyedimilyon Yediyüzkırkbin YTL) olarak denk bütçe öngörülmüştür.

1.4. Mevzuattaki yeri: (Kurumla İlgili Mevzuat)

1.4.1. 5393 Sayılı Belediye Kanununa Göre:

MADDE 14.- Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

1- 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; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

2- Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; 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; 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. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır.

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 özürü, yaşlı, düşkün ve dar gelirli duruma uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır.

Belediyenin yetkileri ve imtiyazları

MADDE 15.- Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

1- Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak

2- Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek

3- Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.

4- 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.

5- 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.

6- 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.

7- Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.

8- 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.

9- Borç almak, bağış kabul etmek

10- 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.

11- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.

12- Gayri sıhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.

13- 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

14- Reklâm panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.

15- Gayri sıhî 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 kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak.

16- 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, işletmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

17- Bendinde belirtilen gayri sıhî 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 Danıştay'ın görüşü ve İçişleri Bakanlığının kararıyla süresi kırk dokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir; toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceğı gibi toplu taşıma hatlarını kiraya verme

veya 67 inci 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 almak-

sızın 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 arsa tahsis edebilir.

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.

1.4.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa Göre:

Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumlulukları;

MADDE 7.- Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a. İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak Büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.

b. Çevre düzeni plânına uygun olmak kaydıyla, Büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; Büyükşehir içindeki belediyelerin nazım plâna uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar plânlarını, bu plânlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon plânlarını ve imar ıslah plânlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek; nazım imar plânının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmayan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmak veya yaptırmak.

c. Kanunlarla Büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar plânlarını, parselasyon plânlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak, 20.7.1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak.

d. Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan veya işletilen alanlardaki işyer-

lerine Büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek.

e. Belediye Kanununun 68 ve 72 inci maddelerindeki yetkileri kullanmak.

f. Büyükşehir ulaşım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini plânlamak ve koordinasyonu sağlamak; 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.

g. Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımını sağlamak, kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; ilân ve reklâm asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebadını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlerini gerçekleştirmek

h. Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak

i. Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; hafriyat toprağı, moloz, kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine meydan vermeyecek tedbirler almak; Büyükşehir katı atık yönetim plânını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdukmak, işletmek veya işlettirmek; sanayi ve tıbbî atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdukmak, işletmek veya işlettirmek; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, arıtmak ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak

j. Gıda ile ilgili olanlar dâhil birinci sınıf gayrisihhî müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek.

k. Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek.

l. Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak,

işletmek, işletmek veya ruhsat vermek.

m. Büyükşehir'in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla ödül vermek.

n. Gerektiğinde sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bu hizmetlerle ilgili bina ve tesislerin her türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak.

o. Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek.

p. Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işletmek, Büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dâhil toplu taşıma araçlarına ruhsat vermek.

q. Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek, bunun için gerekli baraj ve diğer tesisleri kurmak, kurdurmak ve işletmek; derelerin ıslahını yapmak; kaynak suyu veya arıtma sonunda üretilen suları pazarlamak.

r. Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işletmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.

s. Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek, imar plânında gösterilen yerlerde yapılacak olan özel hal ve mezbahaları ruhsatlandırmak ve denetlemek.

t. İl düzeyinde yapılan plânlara uygun olarak, doğal afetlerle ilgili plânlamaları ve diğer hazırlıkları Büyükşehir ölçeğinde yapmak; gerektiğinde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yerlerini tespit etmek, konut, işyeri, eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşları ile kamu kuruluşlarını yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlemek, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları vermek.

u. Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel

hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürüten üniversiteler, yüksek okullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak.

v. Merkezî ısıtma sistemleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek.

w. Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları insandan tahliye etmek ve yıkmak.

Büyükşehir belediyeleri birinci fıkranın (c) bendinde belirtilen yetkilerini, imar plânlarına uygun olarak kullanmak ve ilgili belediyeye bildirmek zorundadır. Büyükşehir belediyeleri bu görevlerden uygun gördüklerini belediye meclisi kararı ile ilçe ve ilk kademe belediyelerine devredebilir, birlikte yapabilirler.

İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve yetkileri şunlardır:

a. Kanunlarla münhasıran Büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

b. Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak.

c. Sıhî işyerlerini, 2 İnci ve 3 üncü sınıf gayrisıhî müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.

d. Birinci fıkrada belirtilen hizmetlerden; otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürülüler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak

e. Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.

AA. Kurumsal İşleyiş Biçimi:

AA.1. EBB 'nin Birimler İtibariyle Yaptığı İş ve İşlemler :

AA.1.1. APK Daire Başkanlığı

a) Aylık faaliyet raporları

b) Yerel gündem 21 çalışmaları organizasyonu

c) Beceri kursları geliştirme projesi

- d) Göç yönetim merkezi projesi
- e) Kurumsal kimlik çalışması
- f) Donanım ve yazılım arızalarının giderilmesi
- g) Bilgi işlemin işlevsel hale getirilmesi
- h) Teknik malzemenin bilgi işlem aracılığıyla temini
- i) Toplu ulaşım araçlarının güzergâh değişikliği
- j) Toplu ulaşım durak düzenlemesi
- k) Kavşak düzenlemesi
- l) Sinyalizasyon düzenlemesi
- m) Otopark ve yasaklama uygulamaları
- n) Yönlendirme, bilgilendirme ve uyarı işaret tabelaları düzenlemeleri
- o) İhtiyaç belirlemeye yönelik anket çalışması
- p) Belediye fiziki yerleşim projesi
- q) Toplam kalite yönetimi uygulamaları
- r) Kent konseyi kurulması
- s) Belediye faaliyetlerine gönüllü katılım
- t) Personel planlama ve norm kadro uygulaması
- u) Eğitim ve kültür politikaları oluşturmak
- v) İstihdam artırımı ve sosyal çalışmalara yönelik proje
- w) Sistematik tek bir arşiv uygulaması
- x) Kütüphane ve dokümantasyon merkezi projesi
- y) Kent ve coğrafi bilgi sistemleri kurulumu
- z) Bilgi bankası ve elektronik erişime sahip arşiv
- aa) Merkezi otomasyon ve tek yazılımla hızlı ve kullanışlı erişim
- bb) Ulaşım koordinasyon, trafik şube ve toplu ulaşım şube müdürlüklerinin bir araya toplanarak faaliyete geçmesi

AA.1.2. Sağlık ve Sosyal Hizmet Daire Başkanlığı

- a) Şehirde yakma sistemleri ve yakıt denetimleri
- b) İlgili kuruluşlarla tıbbi atık sözleşmeleri yapılması
- c) Tıbbi atıklara ilgili olarak sağlık kuruluşlarına ve hesap illeri daire başkanlığına aylık bilgi verilmesi
- d) İl Çevre ve Orman Müdürlüğü ile gürültü konusunda gelen şikâyetlerin değerlendirilmesi
- e) Mevcut çöp alanı dışına çöp, hafriyat vb.nin dökülmemesi içim denetim yapmak
- f) Çevre kirliliğine sebebiyet verenlere yönelik cezai müeyyideler uygulanması
- g) Bitkisel atık yağları ve motor yağ atıkları ile ilgili çalışmalar
- h) Kurumumuz memurları ve bakmakla yükümlü oldukları kimselerin muayene ve sevk işlemleri
- i) Kurumumuz memurları ve bakmakla yükümlü oldukları kimselerin dış muayene ve tedavi işlemleri
- j) İşçi personelin işyeri hekimliği hizmeti
- k) Bakım evimizde kalanların sağlık hizmetleri
- l) İlaç alamayan vatandaşlara ilaç yardımı
- m) Kimsesizlerin bakım evinde barındırılması ve beslenme temizlik giyim sağlık ihtiyaçlarının karşılanması
- n) Fakir ailelere günlük 5000 adet ekmek yardımı
- o) Her yıl fakir ailelere gıda yardımı
- p) Ana arterlerin temizlenmesi
- q) Çevre yollarının temizliği
- r) Belediyemize bağlı işletmelerin ve garaj ve hayvan pazarı gibi yerlerin temizliği
- s) Kış aylarında ana arterler ve kaldırımlarda ki karların temizliği
- t) Sözleşmeli sağlık kurumlarının tıbbi atıklarının toplanması ve bertaraf edilmesi

- u) Haşerelere karşı ilaçlama
- v) Talepte bulunan kamu kurumları ve meskenlerin ilaçlanması
- w) Yaz aylarında ana arterlerin yıkanması
- x) Hayvan pazarının idari iş ve işlemlerinin yürütülmesi
- y) Kombina caddesinde ki tahsisli yerlerin kira takibi
- z) Bütçe takibi yapmak
- aa) Kongre festivali
- bb) Personele yönelik etkinlikler
- cc) Kültürel etkinlikler
- dd) Sanatsal etkinlikler
- ee) Folklorik etkinlikler
- ff) Ramazan etkinlikleri
- gg) Yayın çalışmaları
- hh) Özürlülerin resmi kurumlarda ki işlemlerini takip etmek
- ii) Engelliler için iş takibi ve işe girmeleri için ilan takibi
- jj) Engellilere yönelik bürokratik danışmanlık
- kk) Valilik, sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfına ve vergi dairelerinden alınacak özürlü maaşları için engellilere danışmanlık hizmeti verilmesi
- ll) Evlenme müracaatlarını kabul etmek
- mm) Evlendirme işlemi için gereken evrakın sağlanması
- nn) Evlendirme işlemi dosyasının ve evlilik cüzdanının bedelinin tahsili,
- oo) Evlenecek çiftlerin sağlık raporlarının alınmasının sağlanması
- pp) Müracaat eden çiftlerin nikâh akitlerinin yapılıp evlilik cüzdanlarının hazırlanması
- qq) Nikâh akdi yapılan çiftlere ait dosyanın nüfus kütüklerine işlenmek üzere nüfus müdürlüğüne gönderilmesi
- rr) Yakma sistemleri ve yakıt denetimlerinin arttırılması
- ss) Gürültü konusunda gerekli ölçüm cihazlarıyla donatılmış yönetmelikte

belirtilen sertifikaya sahip en az 2 personel eşliğinde şikâyet değerlendirme, denetim ve gürültü kontrol izin belgesine tabi işletmelerde ruhsatlandırma başlatılması

tt) Evsel ve evsel nitelikli endüstriyel katı atıkların toplama, taşıma bertaraf ve geri kazanım işlemesi

uu) Tıbbi atıkların mevzuata uygun şekilde ayrı araçlarla toplanması taşınması ve lisanslı tesislerde bertaraf edilmesi

vv) Tehlikeli atıkların mevzuata uygun şekilde ayrı araçlarla toplanması taşınması ve lisanslı tesislerde bertaraf edilmesi

ww) Ambalaj atıklarının mevzuata uygun şekilde ayrı toplanması taşınması ve lisanslı tesislerde bertaraf edilmesi ayrıştırılması ve geri kazanımı

xx) Bitkisel atık yağların mevzuata uygun şekilde diğer atıklarda ayrı özel araçlarla toplanması taşınması ve geri kazanımı

yy) Atık yağların (sanayi ve motor yağları) mevzuata uygun olarak diğer atıklardan ayrı olarak toplanması taşınması ve lisanslı tesislerde geri kazanımı ve bertarafı

zz) Hafriyat atıklarının inşaat yıkıntı ve atıklarının mevzuata uygun olarak diğer atıklardan ayrı olarak toplanması, taşınması, geri kazanımı ve bertarafı

aaa) Atık pil ve akümülatörlerin mevzuata uygun olarak ayrı toplanması taşınması

bbb) EMİSYON ÖLÇÜM YETKİ BELGESİ ALMAK ve ücret karşılığı ihtiyaçlara ve talebe cevap vermek

ccc) Mevcut sağlık merkezinin geliştirilerek tam teşekküllü bir hastaneye dönüştürülmesi ve personelin yanı sıra halkımıza da hizmet sunulması

ddd) Mevcut sağlık merkezinin diğer kamu kurumlarının birinci basamak sağlık hizmetlerinin verilebilmesi için döner sermaye ve tahakkuk birimi kurulması

eee) Mevcut sağlık merkezi yapısıyla evlenecek çiftlerden istenecek sağlık raporlarının verilebilmesi için gerekli düzenlemenin yapılması ve kuruma gelir sağlanması

fff) 150 kişi kapasiteli bakım evi yapılması

ggg) Şehirde fakir ailelere yönelik yardım yapan kurumların tek çatı altında toplanması

hhh) Hayvan tedavi merkezi ve ya polikliniği kurulması

iii) Belediye mezbahanesi kurulması

jjj) Sokak hayvanları için barınaklar

kkk) Gıda kontrol ve denetim hizmetlerini yürütmek ve balıkların sebze halinde satışa sunulmadan önce muayene işlemlerinin yürütülmesi

lll) Her türlü ihtiyaca cevap verecek nitelikte canlı hayvan pazarı yapımı

mmm) Belediye ve kasaplar odası işbirliği ile modern bir kesim hane yapılması

nnn) Kış festivalleri ve spor turnuvalar yapılması

ooo) Kış turizmi temelinde tanıtım organizasyon işlerinin yapımı(2011 üniversite Kış olimpiyatlarına hazırlık ve tanıtım)

ppp) Amatör spor dallarına yönelik altyapı, eğitim, organizasyon çalışmaları yapımı

qqq) Kurum personelinin kültür-sanat etkinliklerine aktif katılımlarını sağlayacak projelerin hazırlanması

rrr) Kurum içi entelektüel birikimi geliştirmeye yönelik takım çalışmalarının yapılması(beyi fırtınası çalışmaları)

sss) Personel arasında kaynaşma ve dayanışmayı artıracak etkinliklerin yapılması

ttt) Engellilerin toplumla kaynaşması için özgüven ve motivasyonlarını artırmaya yönelik etkinliklerin yapılması

uuu) Engellilerin ihtiyaçlarının (tekerlekli sandalye, havalı yatak vs) teminine yönelik projeler

vvv) Belediye tarafından yapılan kaldım merdiven vb şeylerin standartlara uygun olarak yapılması ve yapılırken özürhallerinde görüşlerinin alınması

www) Engelliler için turizm projeleri

xxx) Engelliler için rehabilitasyon merkezi açılması

yyy) Tamamen engellilerin kullanımına yönelik olarak inşa edilmek üzere spor, eğitim, kültür tesislerinin yer alacağı bir proje

zzz) Engellilerin sorunları ve çözümlerine yönelik projelerin üretilmesi

aaaa) İhtiyaç sahibi engellilerin belirlenerek gerekli yardımların yapılması

bbbb) Engellilerin okudukları okulların belirlenip bu okulların standartlara uygun hale getirilmesi

cccc) Evlendirme dairesinin evlenecek çiftlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde; evlendirme salonu, kokteyl salonu, fotoğrafçı, çiçekçi, nikâh şekeri ve davetiye galerisinden oluşan müstakil bir yer yapılması

dddd) Evlendirme müracaatında bulunan çiftlerden istenen sağlık raporunun il sağlık müdürlüğü ile gerekli görüşmeler yapılarak EBB bünyesindeki sağlık merkezi laboratuvarında yapılması

AA.1.3. Yazı İşleri ve Kararlar Daire Başkanlığı

a) Meclis ve Encümen toplantılarını organize etmek

b) Alınan kararların yazılması ve yazışmalar

c) Doğu Anadolu Belediyeler Birliği'nin kurulması

d) 4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu gereğince isteyenlere bilgi verilmesi

e) Evrak muamelatının yapılması

f) Posta işlemlerinin yapılması ve davetiyelerin düzenlenmesi

g) Brifinglerin yapıp düzenlenmesi

h) Gelen dilekçelerin kaydının yapılarak ilgili birimlere yönlendirilmesi

i) Yıllık bütçe giderlerinin bilânçolarının tutulması

j) Arşiv düzenlenmesi. Resmi gazetelerin incelenmesi

k) İdare binasının her türlü ihtiyacının karşılanması bakım onarım ve temizliğin yapılması

l) Meclis ve Encümen kararlarının elektronik ortamda arşivlenmesi

m) Gelen giden evrakların daha hızlı yönlendirilmesi ve takibi için bilgisayar ortamında yapılması

n) İdare binasının temizlik işlerinin özelleştirilmesi

o) Yemekhane için sorumlu müdür, gıda denetim uzmanı ve yeterince personel alınması

AA.1.4. Fen İşleri Daire Başkanlığı

- a) Karo, bordür ve asfalt üretimi
- b) Agregası, bitüm, çimento, mozaik vb. alımı
- c) Karo, bordür asfalt yapımı
- d) Yağmursuyu tahliye hatları yapımı ve onarımı
- e) Kar temizleme
- f) Yeni yol açma, yol kaplama ve yol ıslahı ve hafriyat işleri
- g) Ağaç dikim işi çiçek dikimi, çim ekimi ve sulama ve refüj ve tretuarlara toprak dolgu yapımı
- h) Mezarlık yeri hazırlamak, cenaze işlemleri, fakir vatandaşlara ücretsiz defin işlemleri ve mezarlık temizlik işleri
- i) Sera oluşturarak fidan ve çiçek tohumu yetiştirme
- j) Yeşil alanların sulaması için otomatik sulama
- k) Mezarlıklara ait gasil hane yapılması
- l) Mezarlık işleriyle ilgili kayıtların bilgisayar ortamında yapılması ve mezar-matik araçları ile ilgili çalışmalar
- m) Mezarlıkların özelleştirilmesi çalışmaları

AA.1.5. Proje ve İhaleler Daire Başkanlığı

- a) Proje üretim ve projelendirme
- b) İhale hazırlık
- c) Kontrollük
- d) Doğrudan temin
- e) 4734 ve 2886 sayılı kanun yoluyla yapılan işler(alım ve kiralama) , ihale kanun ve yönetmeliklerin takibi
- f) Projelerin tarafımızca yapılması
- g) Birime ait müstakil internet ağı oluşturulması
- h) Birimin ortak kullanacağı program projesi
- i) Yapılacak projelerin halkın görüşleri alınarak uygulanması

j) Yapılması düşünülen projelerin değerlendirilmesinde kurum personelin-den oluşacak komisyon oluşturulması

k) 4734 sayılı ihale kanun ve sürecinin bütün kurum personeline sunum yo-luyla anlatılması

l) İhale yasası kanun ve yönetmeliklerin takibi için kurs seminer ve eğitim-lere katılımın sağlanması

AA.1.6. İtfaiye Daire Başkanlığı

a) Yangın söndürme ve kurtarma çalışması

b) Sellere karşı önlemler almak

c) Kaza ve diğer durumlarda yaralılara yardım

d) Belde ve semtlere göre yangına ve su kaynaklarına ulaşım yollarını şe-hir haritası üzerinden belirlemek

e) Bölgenin gelişmesi nedeni ile yeni itfaiye birimlerinin kurulması ve gele-cekteki ihtiyaçları için uygun arsa temini

f) Bölgedeki uygun mevzuat standartlarına uygun olarak yangın hidratları-nın bulunacağı uygun yerleri tespit ederek ilgili kuruluşa bildirmek ve çalışır du-rumda olmalarını sağlamak

g) Şehrin uygun yerlerine itfaiyenin su alabileceği açık havuz ve su depo-larının yapılmasını sağlamak

h) Bölgedeki kamu ve özel kurumlara ait itfaiye teşkilleri denetlemek ve işbirliği yapmak

i) Yangına karşı eğitim faaliyetlerinde bulunma işlemleri

j) Müracaat eden Resmi kurumların Afişleri ekiplerimizce asılması günü ge-çen afişler toplatılması

k) İş yerlerinin yangın yönünden kontrolleri yapılarak ruhsat verilmesi

l) Şehrimizde tabii afetler hariç ev ve iş yerlerini su basan vatandaşlarımızı müracaatı üzerine ekiplerimizce yerinin suları çekilmesi

m) Şehrimizde bulunan vatandaşlardan müracaatı üzere kapanan kapıların ekiplerimizce açılması

n) Buz kırma ekiplerimizce kış sezonu boyunca cadde ve sokaklarda çatı-lardan sarkan buzlar kırılarak vatandaşın can ve mal güvenliği sağlanması

o) Şehrimizin ana arterleri ve caddeleri ekiplerimizce gece trafiğin yoğun olmadığı saatlerde yıkanarak temizliği yapılması

AA.1.7. İşletme ve İştirakler Daire Başkanlığı

a) İktisat şube müdürlüğü kamu kurum ve kuruluşu, tüzel ve özel kişilerin yazılı taleplerini görev yeti doğrultusunda araştırarak ilgili kişi ve kurumlara bildirmek

b) Gelen evrakları ilgili birimlere yönlendirmek

c) Rayiç memurluğunca gelen evrakların piyasa araştırmasını yaparak sonuçlandırmak

d) Hal şube müdürlüğü; sebze hali içerisindeki her türlü idari ve teknik işlerin koordinesini yapmak

e) Hal sahasında araç trafik kontrolünü yapmak

f) Komisyonculardan toplanan haftalık faturaların dosyasını oluşturmak

g) Komisyoncuların satmış oldukları malların hal tonaj kontrollerini yapmak

h) Haldeki denetimlerin hal zabıtasınca yaptırılması

i) Hal içerisindeki anlaşmazlıkların hakem kurulunca çözümlenmesi

j) Otogar müdürlüğü; terminal içerisindeki her türlü idari ve teknik işlerin koordinasyonu

k) Şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan firmaların peron hareketlerinin

Otobüslerin çıkış saatlerinin kontrolü ve çalışan işçilerin iş takibi

l) Halıcılık okulu müdürlüğü; halıcılık okulu yönetmeliği gereği okul idari ve mali işlerinin yürütülmesi

m) Dokunacak halıların önceden desen boyut renklerinin belirlenmesi ve tezgâha sürülmesi ve kontrollerinin yapılması

n) Stajyer öğrencilerin alınması

o) Halıcılıkla ilgili kesin hesap ve mevzuata uygun işlerin yapılması

AA.1.8. Hesap İşleri Daire Başkanlığı

a) 5018 Kamu Mali yönetimi ve kontrol kanununun 49. maddesi ile 5393 sayılı Belediyeler kanununun 65. maddesi kapsamında Belediyemiz harcama birimleri tarafından Müdürlüğümüze sunulan plan, program ve faaliyet çerçevesinde

yapılması istenilen bilgi ve belgeler doğrultusunda yılı gelir ve gider bütçelerinin bütçe ve muhasebe ilkeleri çerçevesinde hazırlanması

b) Birimlerden gelen her türlü gider evrakının tasnif ve tanzim edilerek ödenmeye hazır hale getirilip, usulüne uygun bir şekilde hak sahiplerine ödemelerinin yapılması.

c) Birimize ulaşan gider evraklarının haftalık listesinin yapılması.

d) Birimize ulaşan gider evraklarının bütçede ödeneğinin olup olmadığına bakılarak bütçe kodlamasını yapılması.

e) Ödenen gider evraklarının bilgisayar ortamında muhasebe kayıtlarının yapılması.

f) Ödenmiş olan muhasebe kayıtları yapılan gider evraklarının düzgün bir şekilde denetim ve lüzumu halinde gerekli yerlere sunumu.

g) Belediyemiz tahsilâtının merkez veznemizde toplanarak banka hesaplarımıza intikal ettirilmesi.

h) Kasa hesabı ve defterinin tutulması.

i) Tahsilât Şube Müdürlüğü tarafından yapılan tahsilât gelirlerinin ve merkezi yönetimden gelen paylarımızın ilgili defterlere ve hesaplara kayıtlarının yapılması.

j) Avans ve emanet işlemlerinin yapılarak, bu hesaplarla ilgili işlemlerin yapılması.

k) Aylık hesapların çıkarılması.

l) Bütçe ve Kesin Hesabın yılsonu itibariyle yapılması.

m) Kira gelirleri, kiralama işlemleri, kira tahakkukları, tebligatın hazırlanması, kiraların ödenmesi.

n) Tahsisli iş yerlerinin tahsis bedellerinin tahakkukları, defter kayıtları, bilgisayarla aktarılması, kiracı kartlarına işlenerek takibatlarının yapılması.

o) İhale ile yıl içerisinde kiraya verilen işyerlerinin kira sözleşmelerinin yapılması, geçici teminatların kati teminata dönüştürülerek yatırılmasının sağlanması ve bulunduğu yılın kirasının tahsil edilmesi ve yılsonunda ek (ilave tahakkuk) olarak verilmesi.

p) Belediyeye teslim edilen işyerlerinin mahalline gidilerek hali hazır durumunun tespit edilerek kiracıdan anahtar tesliminin tutanakla yapıp teslim tari-

hinden sonraki kirasının terkin edilmesi.

q) İşyerlerinin devir işlemlerinin yapılması.

r) Amacı dışında kullanım, fuzuli işgal, kira miktarının aşırı olması sebebiyle Hukuk Müşavirliğine ilgili işyerlerine tahliye davası açılması için gereken bilgi ve belgelerin gönderilmesi

s) Sökülerek kaldırılması ve tahliye edilmesine karar verilen işyerlerinin tahliye ettirilmesi için ilgili birimlerle ortak çalışmaların yapılması

t) Yılı içerisinde tahsilâtı yapılmak üzere Emlak Şube Müdürlüğü ve Gelir Şube Müdürlüğü'nün tahsilâtı tahakkuka bağlı gelirleri için vermiş oldukları tahakkuk cetvelleri Belediye Muhasebe usulü tüzüğü ve Belediye tahsilât talimatnamesinin uygun olarak bilgisayar ve kanuni deftere işlenmesi.

u) Vadesi içerisinde tahsili tahakkuka bağlı gelirler ile tahakkuku tahsiline bağlı gelirler tahsil edildikçe tahsilât talimatnamesine uygun olarak irsaliye ve gerekli evrak kontrolleri yapıldıktan sonra belediyemiz veznesine toplanan paraların yatırılması.

v) Emlak Şube Müdürlüğü'nün vermiş olduğu kiralardan taksit müddetleri zarfında borçlarını ödemeyen mükellefler hakkında 6570 sayılı kira kanununa uygun olarak icra takibi yapılmak üzere Belediyemiz Hukuk Müşavirliğine bildirilmesi.

w) Emlak Şube Müdürlüğü'nün vermiş olduğu Toptancı hal işgal ücretini, Gelir şube müdürlüğü'nün vermiş olduğu para cezası, reklâm vergisi tahsildarlar tarafından takip edilerek vadesinde ödeme yapmayan mükellefler hakkında 6183 sayılı Amme alacakları tahsili kanununa uygun olarak ödeme emri tanzim edilerek icra takibatı yapılmak üzere İcra Hukuk Mahkemelerine sevk edilmesi.

x) 6183 Sayılı Kanun ve 213 Sayılı Vergi Usul Kanununun 120 ve 121. maddeleri gereği tahakkuktan mükerrer ve mahkeme kararıyla tahakkukları kaldırılan paraların terkin işlemleri yapılması.

y) Belediyemizin tüm alacakları olan tahsis ücretleri vergi, resim harçlar ve kira taksit alacaklarının tahsili amacıyla belediyemiz tahsildarları tüm mükelleflere giderek görev mahalleri olan Toptancı Hal İşgal ücreti ve toptancı hal resmini sebze hali ve otogarda kiralari belediyemize ait mülk ve arazilerin işletme halinde bulunduğu iş yerlerinde, reklâm vergileri ve para cezalarında tahakkukla bildirilen adreslerde, hayvan kesim ve sevk ücretleri açık canlı hayvan pazarında süresinde tahsil edilmesi

z) Gelir Şube Müdürlüğü'nün tahakkuku tahsiline bağlı belediye gelirleri için

kesmiş olduğu teslimat müzekerelerinin tahsilâtının veznemizce yapılması.

aa) Belediyemize günlük çeşitli şahıslar tarafından yatırılan paralar için bilgisayara işlendikten sonra vezneye yatırılması

bb) Şehrimizin muhtelif yerlerinde bulunan kahvehane, lokanta, hamam, berber vs. gibi işyerlerine yazılan para cezalarının tahakkuklarının yapılması

cc) Büyükşehir Belediyemize ait İlan Reklâm Vergisi, Para Cezalarının tahakkuk işleminin yapılması ve takibinin yapılması

dd) Her yıl Belediyemiz için gelir tarifesinin yapılması, bu tarifelerin her birime dağıtımın sağlanması

ee) Fen İşleri Daire Başkanlığından Şehrin çeşitli semtlerinde asfalt, karo, tretuvar gibi yerleri tahrip edenlerden tarifemiz ve Bayındırlık birim fiyatları üzerinden tahribat bedeli olarak tahsilinin sağlanması

ff) Riyaset makamından onay alınarak işgal ile verilen yerlerin ücretlerinin tahsil ve takip işlemlerinin gerçekleştirilmesi

gg) Yangın Sigorta adı altında posta çekleri ile gelen paraların tahsilinin sağlanması

hh) Günlük yatan tahakkuklu ve tahakkuksuz paraların takibi

ii) İcra Sulh Hukuk Mahkemelerince yapılan satışların takibi

jj) Resmi kurum ve kuruluşlardan gelen ilan ve yazıların takibi

kk) Belediyemize ait harici telefonların ödemelerinin takibi

ll) Elektrik Tüketim Vergisinin tahsil işlemlerinin takibi

mm) Muhasebe şube Müdürlüğünce yapılmakta olan iş ve işlemlerin daha verimli halde yapılması için elektronik ortamda çalışma projesi uygulanması

nn) Analitik bütçe programının servisler bazında takip edilmesi için proje uygulanması

oo) Hesap işlerine bağlı birimlere otomasyon sağlanması

pp) Belediyemizin alacaklarının tahsilâtını daha iyi yaması için İcra Müdürlüğü'nün kurulması

qq) 2464-5216-5393 Kanunlarına iyi bir şekilde uyulması

rr) 1608 Sayılı Kanun gereği peşin para cezalarının tahsili için daha fazla personel ve yeni araç gereç ve ekipmana ihtiyaç duyulmaktadır.

ss) e-tahsilat sisteminin kurulması

tt) Merkezi Otomasyon Sisteminin kurulması

uu) Tahsilât için POS makineleri devreye sokulabilmesi için çalışmalar yapılması

vv) Personele halkla genelde müstecirlerle ilişkilerde nasıl davranma ve insan ilişkileri konusunda hizmet içi eğitim verilebilmesi için çalışmalar yapılması.

ww) Bilgi güncelleme sistemi oluşturulmalı: Müstecirlerle ilgili bilgiler devamlı güncel tutulması, müstecirlerin vefat ve kayıp olmaları hallerinde varisleri adına resmi muamelelerin yürütülmesine yönelik çalışmalar yapılması

AA.1.9. Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı

a) Görev alanına giren konularda, uygulamalarda, ortaya çıkan mevzuat yetersizliği veya aksaklıklarla ilgili hususlarda inceleme ve araştırma yaptırarak alınması gereken yasal ve idari tedbirler konusunda Başkanlık Makamına teklifler sunmak

b) Belediyenin insan gücü kariyer planlaması ve personel politikaları ile ilgili çalışmalar yapmak

c) Belediyenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı ve personelin niteliğini belirleme

d) Memur ve işçilerin izin, sevk işlemlerini takip etme

e) Halen çalışan memur ve işçilerin evraklarının arşiv işlerinin düzenli olarak yürütmek

f) Memur ve işçi emekli işlemleri yürütülmesi sağlamak

g) Belediye personelinin izin ve eş ve çocukları ile kendilerinin hasta sevk işlemlerinin yürütülmesi sağlamak

h) Personelin boş dolu - boş durum cetvellerini hazırlamak

i) Memur Disiplin Kurulu işlemleri, yazışmaları, evrak kaydı işlemlerini yapmak

j) Eczane ve hastanelerin ödeme evraklarının düzenlemesini sağlamak

k) Personelin görevlendirilmesi işlemlerini yapmak

l) Büyükşehir Belediye Başkanlığı personelinin kadro düzenlemelerini her yıl ayrıntılı olarak yapmak ve Belediye Meclisine sunmak

- m) Belediye personelinin aylık maaşlarının tahakkukunu hazırlamak
- n) SSK pirim bildirelerini hazırlamak
- o) İşçi ikramiye ve sosyal yardım bordrolarını hazırlamak
- p) Emekli ve işten ayrılan personelin kıdem tazminatı (ikramiye, izin ücreti vb. sosyal yardım) bordrolarını hazırlamak
- q) Görevlendirme olurları doğrultusunda işçi personelin sorumluluk ücretlerinin takibini yapmak
- r) Aylık ve yıllık raporlar ile personelin bütçe çalışmalarını hazırlamak
- s) Emekli keseneklerini takip etmek
- t) Kadro ihdas ile kadro iptal- ihdasları ile ilgili çalışmaları yapmak
- u) Belediye personelinin 657 Sayılı Kanuna tabi çalışanları ile ilgili gizli sicil raporları süresi içerisinde ve eksiksiz doldurularak dosyalanmasını sağlamak
- v) Memurların kademe ilerlemesini takip etmek
- w) Belediye personelinin özlük haklarının ve sicil işlemlerinin takip işlemlerini yapmak
- x) Arşiv sisteminin oluşturulması
- y) Birimler arası iletişimin bilişim ortamında sağlanması, bilgi işlem merkezinin daha aktif hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapılması

AA.1.10. İmar İşleri Daire Başkanlığı

- a) Nazım imar planlarının yapılmasını veya yaptırılmasının sağlanması
- b) İmar planlarının uygulanmasında alt kademe belediyeleri arasında birlik ve bütünleşmenin sağlanması
- c) Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde ve müzevir alandaki imar uygulamalarının Büyükşehir İmar Yönetmeliği çerçevesinde denetlemek
- d) Alt kademe belediyelerden Büyükşehir Belediyesine havale edilen uygulama imar planları, müzevir alan imar planları, ilave imar planları ve plan tadilatlarının nazım imar planına uygunluğunun kontrol edilmesi, yapılan değişiklikleri incelemek ve Meclisin onayına sunulması
- e) Alt kademe belediyelerinin bina, inşaat ve onarımlar ile ilgili ruhsat verme, proje onaylama, değiştirme, imar ve yapılaşma ile ilgili diğer işlemlerin denetlenmesi

- f) Kaçak, ruhsat ve eklerine aykırı inşaatlar için yargıya intikal eden konularda gerekli bilgi, belge ve raporlar hazırlanarak ilgili makama gönderilmesi
- g) İmar değişikliklerinin yapılması
- h) Vatandaşların imar uygulamaları ile ilgili ihbar ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi
- i) Büyükşehir Belediyesinin ihtiyaç duyduğu haritaların yapılması veya yaptırılması
- j) Kamulaştırma işlemlerinin ilgili mevzuata göre yürütülmesinin sağlanması
- k) Yeni imar uygulamalarında tapu sicil işlemlerinin yürütülmesi
- l) Proje ve etüt işlerinin yürütülmesi
- m) Alt kademe belediyelerin tereddüde düştüğü konularda görüş bildirmek ve yönlendirilmesi
- n) Vatandaşların imarla ilgili dilekçelerine cevap verilmesini sağlamak
- o) Nazım İmar Planlarına kaynak teşkil edecek bina ve arazi ölçeğinde veri toplamak
- p) Mevcut verilerin hâlihazır haritalara işlenmesi
- q) Tapu idaresinde mülkiyet sınırları hakkında bilgi alıp yörenin nüfus yoğunluğunu tespit edilmesi
- r) Şehir nüfusu ile ilgili bilgileri ve nazım plan raporlarını göz önüne alarak şehrin çalışma durumu ile ilgili hesaplamalar yapılması
- s) Haritalarla birlikte saha ölçümlene çalışmalarına katılarak topoğrafik yapı ile ilgili tespitler yapılması
- t) Arazi örtüsü ve tarımsal kullanım bilgilerinin toplanması
- u) Sosyo-ekonomik verileri toplamak
- v) Daha önce yapılmış planlama çalışmaları ile ilgili araştırmalar yapılması
- w) Yapılan bina ve tesislerin imar planına uygunluğunun denetlenmesi
- x) İmarla ilgili komisyon toplantılarına katılma.
- y) Akaryakıt ve LPG dolum tesislerine, imar planına ve vaziyet durumuna göre yol geçiş belgelerinin düzenlenmesi amacıyla oluşan komisyonlara katıl-

ma.

z) İmar denetimi, inşaat kalitesinin uygunluğu, kaçak yapılaşmayla mücadele işlemlerinin yürütülmesi

aa) Mahalle bazında cadde ve sokaklara ilişkin güncelleme işlemlerinin yapılması

bb) Yer tespiti, tapu kayıtları, kadastro durum zeminde detay alımı gibi imar hizmetlerinin yapılması

cc) 5216 Sayılı Kanunla genişleyen sınırlarımızın tespiti çalışmaları yapılmıştır. Erzurum Büyükşehir Belediyemize katılan Köy, Belde ve İlçe Belediyelerinin listesi çıkarılarak Köylerin İlçe ve İlk Kademe Belediyelerine dağılımı yapılması ve gerektiğinde dağıtıma devam edilmesi.

dd) 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanununun Geçici 2. Maddesi uyarınca Büyükşehir Belediyemize dâhil olan yerleşim yerlerinin İlçe ve İlk Kademe Belediyelerine dağılımına yapılan itirazlar ile aynı kanun kapsamında olmayıp Büyükşehir Belediyesi sınırlarına girmek isteyen köylerin talepleri Meclise sunularak gereken çalışmaları başlatmak

ee) Yeni sınırlarımızı kapsayan 1/25.000 ölçekli Nazım İmar Planı hazırlanması için gereken çalışmalara başlamak

ff) İlçe ve İlk Kademe Belediyelerinin İmar Uygulamalarının Denetlenmesine Yönelik Çalışmaları yapmak

gg) Atıl durumda olan ve mülkiyetleri Hazine veya Kamu Kurumlarına ait olan parsellerin kamu hizmetlerinde kullanılmak üzere Belediyemize devredilmesi için gereken çalışmaları yapmak

hh) Mevcut hâlihazır haritaların revize edilmesi amacıyla, İller Bankası Bölge Müdürlüğüne Belediyemiz sınırlarını kapsayan alanda fotogrametrik-sayısal halihazır haritaların yapılması için gereken bilgi-belge temin edilerek söz konusu kurumla birlikte halihazır harita tahdit çalışmaları yapılmıştır.

ii) Belediyemizce kent geneli için planlanan projelerin uygulanması amacıyla Erzurum geneli Nazım İmar Planlarına yönelik revizyon, ilave ve imar planı değişikliklerini hazırlamak.

jj) Özel şahıslardan ve Resmi Kurumlardan, çeşitli kamusal hizmetlerin karşılanması amacıyla talep edilen plan değişiklikleri değerlendirilerek uygun görülenler için gereken tadilat çalışmaları yapılarak Meclise sunulmasını sağlanması.

kk) Toplu Konut Alanının İmar Planı çalışmalarını yürütmek

ll) Valilikten Büyükşehir Belediyemize gelen talep doğrultusunda, Mülkiyeti Hazineye ait olan ve 5084 sayılı kanun kapsamında kullanılması düşünülen bölgelerin imara açılması konusunda ön çalışmalar yapılması

mm) Sivil Savunma Müdürlüğü, Bayındırlık Müdürlüğü ve Büyükşehir Belediyesi İmar İşleri Daire Başkanlığının ortaklaşa sığınak raporu verme işlemlerinin yürütülmesi

nn) Gecekondu Kentsel Dönüşüm Projesi

oo) Arsa Üretim Projesi

pp) Kapalı ve Katlı Otopark Projesi

qq) Afetlere karşı Şehrin birkaç yerinde Büyük Umumi Sığınaklar yapılması

rr) Mahalle Konakları Projesi

ss) Şehrin girişlerine şehrin kültürünü anlatan taklar yapılmasına yönelik çalışmalar yapılması

tt) Erzurum Geneli Detaylı Mahalle haritalarının çıkarılması

uu) Kent Bilgi Sistemi oluşturulmasına yönelik çalışmalar

vv) Arsa Stokunun Tespiti Projesi

ww) Şehrimizde bulunan tarihi eserlerinin etrafının açılması için çalışmalar yapılması.

xx) Trafik akışının sürekliliği için ulaşımın yoğun olduğu alanlara köprülülük kavşak projelerine yönelik çalışmalar yapılması

AA.1.11. Satın Alma Daire Başkanlığı

a) 4734 Sayılı K.İ.K' un 22/d maddesi uyarınca alım yapmak

b) Birimlerden gelen " malzeme istek-satın alma fişlerinin makam onayına sunularak 4734-22/d ye göre satın alımının yapılması

c) Teslim tesellüm zabtı doldurmak

d) Alınan malzemenin ambar Şube Müdürlüğüne Teslim edilmesi

e) Satın alınacak malzemenin piyasa değerini araştırmak maksadıyla fiyat teklif mektubu dağıtımı

- f) Satın alınacak malzemenin piyasa değerinin tam tespiti
- g) İhale aşamasındaki işlerin evrakının hazırlanması
- h) İhale yapmak
- i) İhale sonuç işlemlerini yapıp dosyaları ilgili birimlere devretmek
- j) İhale sonuç işlemlerini yapıp Kamu İhale Kurumuna göndermek
- k) Belediyemizce satın alınan demirbaş ve sarf malzemelerin ayniyatça tespitini yapmak, ilgili birimlere teslimini yapmak
- l) Alınan malzemeleri depolamak ve kullanıma hazır halde korumak
- m) Yılsonunda depodaki malzemelerin sayımını yaparak malzeme tespiti yapmak
- n) Malzemelerin Kartek Sisteminde sarfını yönlendirmek kartları teftişe hazır halde tutmak
- o) Bilgisayar ortamında malzemeleri kodlayarak giriş çıkış işlemini sağlamak
- p) Mevcut malzemeleri gruplandırarak taşınır ve sarf malzemelerinin aylık ve yıllık dökümünün hesap işleri daire başkanlığı ile kontrollerini yapmak
- q) Alınan malzemenin ödeme evrakı kontrollerini yaparak yılsonunda pagdat cetvellerini hazırlayarak mevcut demirbaş malzemeleri tespit etmek
- r) Demirbaş listelerin hazırlanarak birimlerde asılmalarını sağlamak
- s) Miadı dolan zayi olan ve kullanılmaz halde olan demirbaş malzemelerin terk işlemlerini yapmak
- t) Mali yılsonunda demirbaş ve sarf malzemelerin defterlerinin tutularak arşivde muhafaza edilmesi
- u) Ayniyatı kesilen malzemelerin fatura suretleri ayniyat suretleri ve ihraç pusulası ve talep müzekkerelerinin arşivlenmesi
- v) İç ve dış muhaberati yapmak
- w) Tüm birimlerin demirbaş malzemelerinin dosyasını tutmak
- x) Birimlerin istedikleri malzemeler için teknik şartname, keşif özeti vb dokümanının istek fişine eklenmesi
- y) Birimlerin ellerindeki malzeme bitmeden azalan malzeme için malzeme

istek fişi doldurmaları için çalışmalar yapılması

z) Analitik bütçe çerçevesinde malzeme talep eden birimin bütçedeki ödeneğin uygunluğunu kontrol etmelerine yönelik çalışmalar yapmak

AA.1.12. Makine ve İkmal Daire Başkanlığı

a) Birimin yıllık çalışma programı hazırlamak

b) Birimin gider bütçesi taslağını hazırlamak

c) Birimin yıllık iş programını hazırlamak

d) Yapılacak işlerle ilgili teknik şartname hazırlamak/hazırlatmak

e) Koordinasyon, organizasyon ve hizmet içi eğitimleri gerçekleştirmek

f) Büyükşehir belediyesi sorumluluğundaki yol ağlarını tespit etmek ve bu ağlardaki değişiklikleri hazırlamak, yol ağı üzerindeki yol ve köprülerin trafik akışını emniyetle kullanılmasını sağlayacak şekilde sürekli trafik sistemlerini bakım altında bulundurmak,

g) Projelendirme, yapım, onarım, bakım ve diğer hususlar hakkında teknik şartnameler hazırlamak,

h) Yolların kullanılmasına, yol ve trafik güvenliği ve bakımına ait esas ve kaideleri tespit etmek yürütmek ve uygun göreceği yol işaretlerini tesis etmek

i) Görevi ile ilgili işler için harita etüt ve proje işleri yapmak ve veya yaptırmak ve trafik sinyalizasyon müdürlüğünün çalışmalarına ait bilgileri toplamak başmak ve yayınlamak

j) Büyükşehir belediyemize ait makine parkının onarım ve bakımının emniyetle işletilmesi için garaj ve atölyeleri makine ve malzeme ambarları ile depolarını servis ve akaryakıt tesislerini yapmak, yaptırmak, onarmak, donatmak, işletmek, kiralamak ve bakımlarını sağlamak

k) Belirlenen görevlerin yapılabilmesi için lüzumlu her türlü alet ve edevat ile donatımlarının işletilmesi ve onarılması için gerekli tüm malzemeleri seçmek ve sağlamak gerekenleri imal etmek veya ettirmek, depolamak, onarmak, gerekli ambar, atölye ve tesisleri donatmak ve işletmek

l) Daire başkanlığımızın görevleri içinde bulunan işlerin yapılması ve trafik akışının emniyet ve güvenle sağlanması için gerekli malzemeleri satın almak kiralamak

m) Yapım ve bakımdan sorumlu olduğu yollarda, can ve mal güvenliği yö-

nünden gerekli düzenleme ve işaretlemeleri yaparak, önlemleri almak ve aldirtmak, tüm yollardaki işaretleme standartlarına göre tespit etmek, kontrol etmek ve yapmak, yapım ve bakımdan sorumlu olduğu yollarda trafik güvenliğini ilgilendiren kavşak, durak yeri, aydınlatma, yol dışı park yerleri ve benzeri tesisleri yapmak, yaptırmak veya diğer kuruluşlarca hazırlanan projeleri tetkik ve uygun olanları tasdik etmek, yetkili birimlerce veya trafik zabıtasınca tespit edilen trafik kaza analizi sonucu, altyapı ve yolun fiziki yapısı ile işaretlemeye dayalı kaza sebepleri göz önünde bulundurularak önerilen gerekli önlemleri almak.

n) Otoyol, Devlet ve İl Yolları ile ilgili diğer kanunların görevlendirdiği işlemin yapılması

o) Daire Başkanlığımızın yıllık çalışma programı ile bütçe teklifini ilgili Daire Başkanlıkları ile koordineli olarak hazırlanması

p) Daire Başkanlığımızın ödenek ve harcamalarını bütçe ve program gereklerine uygun bir biçimde gerçekleştirmek, bütçe uygulama esaslarına göre harcamaların takibinin yapılması

q) Ulaşım ve trafiğin tek çatı altında tek elde yürütülmesine yönelik çalışmalar yapılması

AA.1.13. Teftiş Kurulu Başkanlığı

a) Teftiş Kurulu Başkanlığı Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı adına belediye birimleri ve bağlı kuruluşları ile belediye iştiraklerindeki personel ile ilgili her türlü inceleme, araştırma, teftiş ve soruşturmayı yapmaktadır.

b) Teftiş Kurulu Başkanlığı, görev ve hizmetlerin Büyükşehir Belediye Başkanlığının denetim ve gözetimi altındaki ünitelerin amaçlarına uygun şekilde yürütülmesi için üniteler arasındaki koordinasyonun sağlanması, uyuşmazlıkların ve duraksamaların önlenmesi ile yönetimin uyum içerisinde çalışmasına yardımcı olmak, verimliliği arttırmak, hedeflenen amaçlara yönelik çalışmalarını denetlemek ve çözüm yollarını teklif etmek doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

AA.1.14. Hukuk Müşavirliği

a) Büyükşehir Belediye Başkanlığı aleyhine açılan her türlü davalara karşı mahkemelerde davayı son aşamasına kadar takip etmek

b) Büyükşehir Belediye Başkanlığı adına her türlü davaları açmak ve davayı son aşamasına kadar takip etmek

c) Büyükşehir Belediye Başkanlığının mülkiyetinde olan işyerlerinin kirala-

rını tahsil için her yıl düzenli olarak icra takibi yapmak, yapılan takiplere itiraz var ise gerekli prosedür takip edilerek kurum lehine olmak üzere açılması gereken davaları açıp takip etmek, icra takibine itiraz edilmemişse kiranın tahsili için haciz işlemleri yaparak, kira ücretinin tahsilini sağlamak.

d) Büyükşehir Belediye Başkanlığı Makamından ve diğer tüm birimlerimizden yazılı ve sözlü mütalaa taleplerine karşı sözlü veya yazılı mütalaa vermek

e) Büyükşehir Belediye Başkanlığı ile ESKİ Genel Müdürlüğü tarafından oluşturulan birçok komisyonda görev almak ve fiili olarak komisyon toplantılarında bulunmak

f) Mahkeme işlemleri süreye tabi olduğu için, gerekli evrakların birimlerde ivedilikle gönderilmesi hususunda çalışmalar yapılması

AA.1.15. Zabıta Müdürlüğü

a) Seyyar Satıcılarla Mücadele çalışmaları

b) İzinsiz konan işgallerin kaldırılması

c) Kaçak İlan ve Reklâm Denetimi

d) Dilencilerle mücadele çalışmaları

e) 4925 Sayılı Kanun gereği Trafik çalışmaları ve Toplu Taşım Araçlarının Denetimi

f) Gayrisihhî Müessesler ile ilgili çalışmalar

g) Gayrisihhî Müessesler dışında kalan işyerlerinin denetimi

h) Kaçak et denetimi

i) Kazı çalışmalarının kontrolü

j) Sebze ve Meyve halinde miadı geçen, sağlık açısından tüketilmesi tehlikeli malların denetimi

k) Hukuk Müşavirliği, Emlak Şube Müdürlüğü, Toplu konut ve Gecekondu şube Müdürlüğü, İmar Müdürlüğü, Kültür Müdürlüğü ve diğer müdürlüklerin Zabıta Müdürlüğünden talep ettiği işler

l) Yıkım çalışmalarında çevre güvenlik tertibatını alma

m) 4077 Sayılı Tüketici Haklarının Korunması ile ilgili işlemler

n) Resmi bayram ve anma günlerinde görevlendirilme

- o) Yoksullarla ilgili ön araştırma çalışması yapma
- p) Korsan yayın ve sinema, video ve müzik eserlerinin denetimi
- q) Oto terminal Yönetmeliği ve 4925 sayılı yasa gereği yapılan çalışmalar
- r) Belediyemiz diğer birimlerin çalışmalarında, çevre ve çalışma güvenliğini sağlama
- s) Alo 153 Zabıta şikâyet hattına gelen şikâyetlerin sonuçlandırılması
- t) Emniyet Müdürlüğü ile müşterek çalışma
- u) Diğer kamu kurumlarıyla müşterek çalışma
- v) Semt garajlarının ve bu garajlara girecek araçların denetimi
- w) Belediyemiz sınırları ve İlk Kademe Belediye sınırları içerisinde bulunan seyyar satıcıların kayıtlı olacağı oda ve dernek çatısı altında toplanması ve kayıt altına alınması
- x) Belediyemiz ve İlk Kademe Belediye sınırları içerisinde kurulan semt pazarlarının ana cadde ve ara caddelerden alınarak daha çağdaş, kontrollü ve denetimi kolay olabilecek Pazar tesislerinin kurulması
- y) İlçe, Belde ve Köylerden şehrimize yolcu taşımacılığı yapan ve Belediyemiz denetiminde bulunan semt garajlarının şehir içerisinden alınması ve şehir giriş noktalarına alınması
- z) Şehir içerisinde bulunan balık satış iş yerlerinin bir araya toplanarak Balık Halinin oluşturulması
- aa) Belediyemiz hizmet binası içerisinde zemin alt katta faaliyetlerini sürdüren Zabıta Müdürlüğünün hizmet binası dışında müstakil bir binada faaliyetlerine devam etmesi
- bb) Zabıta Müdürlüğü ekiplerinin çalışmaları esnasında delil olabilecek ve çalışmaların görüntülerinin alınabilmesi için kamera sistemi ile desteklenmesi
- cc) Şehir içerisinde bulunan yanıcı, parlayıcı ve patlayıcı tüp gaz depolarının, hurdacıların ve demir satış yerlerinin şehir dışına çıkarılması

AA.1.16. Toplu Ulaşım Müdürlüğü

- a) 135 adet özel halk otobüsünün 5 ayrı noktadan sevk ve idare işlemlerinin yapılması
- b) 135 adet özel halk otobüsünün 9 ayrı noktadan saat kontrolünün yapılması

ması

c) 135 adet özel halk otobüsünün 1 motorize ekiple takip ve kontrolünün yapılması aynı ekiple 99 adet hat minibüsünün güzergâhlarda takriben 400 adet öğrenci servisinin okul önlerinde kontrolünün yapılması

d) Her ay Özel Halk Otobüslerinin imtiyaz ücretlerinin tarafımızdan yönlendirilerek tahsilâtının yatırılması

e) Her yıl Özel Halk Otobüsleri ve öğrenci servislerinin ruhsat ve vize işlemlerinin yapılması

f) Bu araçlarımıza ait güzergâhların yeni oluşan şartlara göre düzenlemesi ve bu hatlardaki araç sayısının belirlenmesi

g) Halktan gelen dilek ve şikâyetlerin değerlendirilmesi ve gereken işlemlerin yapılması

h) Araçların sevk ve idaresinin daha iyi sağlanması için CPRS sisteminin kurulması

i) Hat minibüslerinde olduğu gibi Özel Halk otobüslerinde de muavin uygulamasına son verecek kartlı biniş sisteminin uygulanmasının sağlanması

j) Mevcut hat ve durak yerlerinin yeniden belirlenmesi sistemi

k) Şehrimizle ilgili Ulaşım Master planının bir an önce çıkarılması ve uygulamaya koyulması

AA.1.17. Koruma ve Özel Güvenlik Müdürlüğü

a) Görev yaptığı alanı korumak

b) Görev yaptığı alanın güvenliğini sağlamak

c) Koruma alanlarında oluşabilecek olaylara müdahale etmek, delilleri toplamak kolluk kuvvetlerine bilgi vermek

d) Belediyeye gelen vatandaşları x-ray cihazından geçirmek

e) Koruma alanlarındaki giriş ve çıkış kapılarını kontrol altında tutmak

f) Araçların park düzenini sağlamak

g) Koruma alanlarının planlarını hazırlamak

h) 5188 Sayılı Kanun ve yönetmelik çerçevesinde yapılan değişiklikleri valiliğe bildirmek

- i) Görevinden ayrılan personelin güvenlik kimlik kartlarının iptali için valiliğe bilgi vererek Emniyet kayıtlarından düşürmek
- j) Meclis toplantılarına personel görevlendirmek ve ihalelere görevli olarak katılmak
- k) Sosyal amaçlı veya spor organizasyonlarına koruma amaçlı personel görevlendirmek
- l) Hafta sonları ve 17.00-8.00 saatleri arası havuzda görevli araçların sevk ve organizasyonunu yapmak
- m) Koruma alanlarındaki huzur ve güveni sağlamak
- n) Ağır bakım atölyelerinde faaliyet gösteren Palandöken, Yakutiye belediyesi ile ESKİ Genel Müdürlüğü atölyelerinin Büyükşehir'den ayrılarak kendi elemanları tarafından korunması
- o) Korunma alanlarının çevre duvarlarının yapılması, tel örgülerinin onarılması ve aydınlatmanın yapılması
- p) Sebze halinin kapısının giriş kapısının sacdan açılır kapanır kilitli ve insan geçmeyecek kadar yüksek yapılması
- q) Koruma alanlarının tamamında kamera kayıt sistemlerinin yapılması
- r) Güvenlik müdürlüğüne bir araç tahsisi edilmesi
- s) Güvenlik Müdürlüğü'nün kullanılmak olduğu silahlar demode olduğu için, bu silahların yerine günün şartlarına uygun modern silahların alınması
- t) Güvenlik noktalarındaki nizamiye girişlerine otomatik kapı yapılması
- u) Kontrol noktalarına kullanılmak üzere 6 adet el detektörü alınması

AA.1.18. Enerji Danışma Merkezi

- a) Ücretsiz Danışmanlık Hizmeti
- b) Doğalgaz cihaz bağlanacak bacaların kontrolü
- c) Ateşli yakma sistemlerinin emisyon denetimi
- d) Kamu binalarında enerji tüketiminin izlenmesi
- e) Baca gazı emisyon ölçümlerinin yapılması ve emisyon uygunluk raporunun verilmesi
- f) Akredite olmuş ölçüm raporu verilmesi

- g) Araç egzoz emisyon ölçümlerin yapılması ve uygunlu raporu verilmesi
- h) Binalarda enerji kimlik belgesi uygulamasına geçilmesi ve TS 825 Isı Yalıtımı Yönetmeliği gereği yeni inşa edilen ve ruhsat alınan binalarda uygulama ve kontrolün EDM tarafından yapılması
- i) Yenilenebilir enerji kaynaklarına dayanan ısıtma ve elektrik sistemleri ile ilgili projelerin uygulanması
- j) Doğalgaz hizmet sektöründe görev almak
- k) Isı yalıtımı ve doğalgaz sistemlerinin verimliliği konularında danışmanlık hizmeti verilmesi
- l) Erzurum genelinde binalarda enerji tüketimini aşağıya çekecek tedbirlerin uygulamaya konulmasına yönelik çalışmalar yapılması

AA.1.19. Er-Tansa Tic. Ltd. Şirketi

- a) Kapasite artımını gerçekleştirmek halka daha ucuz, hijyenik,talepler doğrultusunda çeşitlendirilmiş ürün sunmak amacıyla bina, tesis ve ekipmanın modernize edilmesine yönelik çalışmalar
- b) Limitet şirket statüsünden anonim şirket statüsüne geçerek her tür ticari faaliyetin gerçekleştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması

AA.1.20. Beldespor

AA.1.21. Katı Atık Belediyeler Birliği

AA.2. EBB Bağlı Kuruluşu ESKİ'nin Yaptığı İş ve İşlemler

:

AA.2.1. ESKİ'nin Kuruluşu ve Görevleri

Genel Müdürlüğümüz 18.12.1995 tarih ve 22206 Sayılı Resmi gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulunun 94/6516 sayılı kararının 1. maddesi ile Erzurum Büyükşehir Belediyesine bağlı olarak kurulmuş Müstakil Bütçeli ve Kamu Tüzel kişiliğine bir kuruluş olup; görevi: Erzurum Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki yaşayan bağlı köy, belde ve belediyelerin su ve kanalizasyon ihtiyacını en iyi bir şekilde karşılamak ve sorunlara çözüm bulmaktır.

AA.2.2. ESKİ'nin İletişim ve Karar Alma Süreci

Genel müdürlüğe bağlı her birimin yönetmeliği olup, iş iletişimi bu yönetmelikler çerçevesinde yapılır. Karar alma süreci ise; Birimlerin yapacağı işlerini,

haftanın belirli günlerinde toplanarak görüşülüp karara bağlayan “[Yönetim Kurulu](#)” ile mümkün olmaktadır.

AA.2.3. APK Daire Başkanlığı

a) Geçmişe dönük aylık ve yıllık ESKİ 'nin çalışmaları araştırmaya yönelik bilgi formları hazırlanarak ilgili birimlere gönderilmek ve hatalar konusunda uyarmak.

b) Faaliyet raporları Genel Müdürlük doğrultusunda ve belirlenen tarihte hazırlanarak ilgili yerlere (**Büyükşehir APK ve ESKİ Genel Müdürlüğü**) zamanında sunmak.

c) DİE, DPT ve İl Koordinasyon Kurulu vb. gibi dairelerden gelen evraklar ilgili birimlerden alınan bilgilerle tanzim edilerek ilgili yerlere göndermek.

d) Genel Müdürlük emirleri doğrultusunda hazırlanan faaliyet raporları değerlendirilerek neticeleri ilgililere bildirilmek.

e) Geçmiş yıllara ait faaliyetlerinin zamanla karşılaştırmaları yapılarak yetkililere bilgi verilmiştir.

f) Kurum programı, kalkınma plânları, yıllık programlar, Genel Kurulu Kararları ve daire siyaseti çerçevesinde verilen emir ve görevlerin yerine getirilmesi için çalışma esaslarını tespit etmek, bu esaslara uygun olarak Kurumun Ana hizmet politikasının ve Plânlarının hazırlanmasına yardımcı olmak

g) Uzun vadeli Plânlarla, Kalkınma Plânlarında ve yıllık programlarda öncelikle yer alması gerekli görülen hizmet ve tedbirlerin ve bunlarla ilgili temel politikaların ilmi araştırma esaslarına göre tespitini sağlamak

h) Hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve müessir bir şekilde yerine getirilmesi için insan gücü ile para ve malzeme gibi mevcut kaynakların en uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere Kurum Bütçesini Plân ve program esaslarına göre hazırlamak ve uygulamasını takip etmek

i) Kalkınma Plân ve Programları ile Birimlerin yıllık çalışma programlarının uygulanmaları sırasında, Kurum Teşkilatında ortaya çıkan ve çözümlenmesi gereken güçlükleri, aksaklıkları ve tıkanıklıkları Genel Müdür veya Daire Başkanlıkları arası seviyede giderici tedbirleri tespit ederek makama sunmak, organizasyon ve metot hizmetlerini yürütmek

j) Kurum yıllık çalışma programlarını diğer hizmet birimlerinin tekliflerini alarak hazırlamak, Plânlama ve Koordinasyon konularında verilen diğer görevleri yerine getirmek, yıllık çalışma programlarının yürütülmesini takip etmek

k) Kurumun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını içeren planlar hazırlamak bunu hazırlarken de hangi kaynaklardan yararlanmak (Kendilerine akredite olmuş örnek kurumlar seçerek yol haritalarını çizmelidirler.,Üniversite vs) .

l) Varmak İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?

m) **Etkinlik ve Projeler:** Yöntemler, ayrıntılı iş planları, insan kaynakları planlaması, bütçelendirme, Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

n) **İzleme:** Raporlama, karşılaştırma

o) **Değerlendirme ve Performans Ölçümü:** Geri besleme, ölçme yöntemlerinin belirlenmesi, performans göstergeleri, performans yönetimi

p) Kumun tüm çalışmalarını değerlendirerek ileriye dönük daha iyi çalışmalar yapılması için gerekli önlemleri alınması hususunda yetkilileri haberdar etmek.

q) Bunları yapmak için araştırmacı personele ihtiyaç duyulmaktadır. (**anketör, mimar, mühendis vs.**) Çünkü kurum yapacağı çalışmayı faaliyete geçirmeden önce;

- Genel çevre analizi,
- Dış paydaşlar analizi,
- İç çevre analizi'ni yapması gerekir.

r) İki personelimiz mevcuttur

AA.2.4 Makine İkmal Daire Başkanlığı

a) Birimlerin ihtiyacı olan araç ve iş makinelerinin bakım ve onarımını yapmak devamlı çalışır durumda olmalarını sağlamak (Bu işler kurumumuz tarafından bilgisayar sistemi ile takibi yapılarak Akaryakıt , yedek parça ve diğer işlemler sıkı kontrol altında yapılmaktadır).

b) Ekonomik ömrü dolan ve kuruma maliyet açısından külfeti olan araçları yasalar çerçevesinde elden çıkarmak (hurdaya ayırmak veya satış yapmak).

c) İhtiyaç duyulan araç veya iş makinelerini yasalar çerçevesinde temin etmek (ihale yoluyla hizmet alımı yaparak Kiralamak veya yenilerini almak.)

d) 237 sayılı taşıt kanunu çerçevesinde titizlikle yapılan işlemler birimiz tarafından iyi yapıldığı söylenebilir.

e) Tamirat hususunda yetersiz olan birimiz ihale etmek suretiyle (özelleştirmek) atölyemizde yapılamayan işler dışarıda yapılmaktadır.

Araç arızalarının nedenlerinin

a) Tespit edilmesi

b) Giderilmesi için tedbirlerinin alınması.

c) Araçlara ait arızaların bakım ve onarım faaliyetlerinin;

- Kaydedilmesi,

- İncelenmesinin sağlanması,

- Araç onarımlarının sağlanması,

- Kontrol edilmelerini sağlanması

d) Arızaların nedeni ile gereksinme duyulan yedek parçaların;

- Temin edilmesi,

- Gerekli olanların stok edilmesi

e) Sürücü hatasından kaynaklanan arızalarda;

- Hasar tespitinin yapılması

- Sürücü hatalarını ilgilinin dosyasına işlenmesi

- Şayet verilen ceza varsa uygulanması

f) Araçların, iş makinelerinin kullandığı akaryakıt ve her türlü madeni yağın;

- Temin edilmesi ,

- İlgili yerlere dağıtılması

g) Sürücülere gereksinim duyulan Birimlerde görevlendirilmesinin yapılması.

h) Kurumumuza ait iş makineleri ve araçların;

- Plaka

- Ruhsat

- Trafik işlemlerinin yapılması

i) Belediyemize ait bilgisayar, makine, önemli araç ve gereçlerin

- Sigortalanması

- Sigorta primlerinin ödenmesi

- Diğer sigorta işlemlerinin yapılması

j) Araçların kaza yapması halinde

- Polis ve savcılık ile irtibata geçilip gerekli adli işlemlerin ivedilikle takip edilmesi

- Gerekli idari işlemlerinin yapılması

- Araçtaki hasar durumunun tespit edilmesi

- İlgili sigorta şirketi ile temasa geçilmesi

- Aracın sigorta firmasının önereceği yerde onarımının yapılması

- Araç onarıldıktan sonra kontrol edilip hizmete alınması

k) Araçlara sicil dosyası tutmak;

- Araç arızalarının

- Aracın gördüğü bakım onarım işlemlerinin

- Takılan yedek parça ve malzemelerin dosyalarına işlenmesi

l) Müdürlüğümüz Atölyesinde;

- İş güvenliği önlemlerinin alınması

- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi

- Hizmet yürüttüğümüz tesis, makine, araç, gereç ve edevatın korunması

- Bunların geliştirilmesi

- Adı geçen avadanlıkların düzenli olarak bakım onarımının yapılması

m) 22 personeli mevcuttur.

AA.2.5 Abone İşleri Daire Başkanlığı

a) Her türlü abone kayıtlarını yapma, abonelikten çıkma ve yer değiştirme işlemlerini yürütmek abonelerce kullanılan su miktarını ve diğer borçlarını tespit etmek, kaçak su kullananları takip etmek ve haklarında gerekli yasal işlemleri yapmak,

b) Depozito paralarının miktarını saptamak, koşullarının değişmesi halinde

artırılması için Genel Müdürlüğe öneride bulunmak, abonelere ait istatistik bilgileri çıkarmak ve dokümanları hazırlamak,

c) Bütçe ve Mali İşler Daire Başkanlığı ile birlikte su ve atık su ücret tarife hesaplarını hazırlamak,

d) Abonelerin iş izlemesini kolaylaştıracak önlemleri almak, abonelerce tüketilen suyun ve diğer kuruluş alacaklarının tahakkukunu yapmak,

e) Faturaları ve makbuzları hazırlamak,

f) Tahakkuka ait itirazları çözümlmek ve su tüketim ücreti ile ilgili okuma işlerinde güvenli ve sürekli okumayı sağlamak,

g) Tahakkukla ilgili makineler ve kırtasiye işlerini düzenlemek,

h) Abonelerin sarf ettikleri su bedeli ve diğer borçlarının tahakkuklarını tahsil etmek, kalıntıyı en aza indirmek için önlemler almak, önerilerde bulunmak,

i) Tahsil edilmeyen alacaklar için ilgili kanun hükümlerini uygulamak,

j) Tahsilâta ilişkin aylık ve yıllık hesap cetvellerini düzenlemek ve Genel Müdürlükçe verilecek diğer görevleri yapmak, Şeklinde sayılan Abone İşleri Daire Başkanlığı tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetleri layıkıyla yerine getirebilecek şekilde teşkilatlandırmak.

k) Kaçak su kullananların takip edilerek haklarında gerekli yasal ve İdari işlemlerin yapılmasını sağlamak

l) Tahakkuklara ait itirazları değerlendirerek çözüme ulaştırılmasını sağlamak, Abonelerin tesisatlarında takılı bulunan su sayaçlarının sürekli çalışır halde bulunmasının sağlanması ve arızalı sayaçlara, aboneler tarafından anormal çalıştığı yolunda ilgili (Ölçü ve Ayarlar Müdürlüğü) Kuruluşa şikayette bulunmuş sayaçları bu kuruluştan gelen listeye göre " 0" (Sıfır) m3 endeksteki yeni veya yenilenmiş sayaçla değiştirilmesini sağlamak, yeni takılacak sayaçlar için muayene işlemi yapılarak " sayaç kontrol ve muayene" fişi kesilmesini sağlamak,

m) Borçtan kapatılma, iptal, kayıp nedenleri ile yerlerinde olmayan ve bulunmayan sayaçlar için; kayıplarda, bedeli karşılığı ve borçların tamamı ödemek ve abone sözleşmesini yenilemek (Abonelik kendi adına değilse) şartı ile "0" (Sıfır) m3 endeksli yeni veya yenilenmiş sayacın ilgili birime teslim edilerek abonenin suyunun açılmasını sağlar,

n) Abonelerin iş ve işlemlerini kolaylaştırmak seri halde yapılmasını sağlayacak önlemlerin alınmasına ilişkin mevzuatın günün koşullarına ve ihtiyaçlarına göre devamlı geliştirilmesini sağlamak, bu amaçla yeni teknolojileri ve usul-

leri kullanmakla (hizmet alımı) gerekli etüt ve araştırmaların yapılması mevzuat tasarılarının hazırlanması, mevzuat ve emirlerin personele duyurularak uygulanmasını sağlamak,

o) Diğer başkanlıklarla koordineli olarak faaliyette bulunmayı sağlayacak tüm önlemleri almak,

p) Başkanlık personelinin özlük işlerinin ve diğer idari ve sosyal hizmet ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde mevzuat hükümlerinin uyulmasını sağlamak, personelin hak ve hukukunu korumak, başarı ve verimlerini değerlendirmek, görev yetki ve sorumluluk dağılımında, yönetimde adalet, eşitlik ilkelerine bağlı kalmasını, disipline, yönetmelik ve yasalara uyulmasını sağlamak, şeklinde düzenlenmiştir.

q) Daire Başkanlığımızın; hizmet binası şehir merkezinde ve müstakil olup, iç yapılanmada hizmet verecek birimler mevcut bulunmaktadır.

r) Daire Başkanlığımızda bilgisayar sistemi mevcut olup, daire başkanlığının içerisinde bulunan birimler ve dış şubeler ile online çalışılmaktadır.

s) Abonelerin kayıt edilmesi, isim değişikliği, geçici kapama, kesin iptal işlemleri, abone teminatları ve teminat reddi yatları tamamen bilgisayar ortamında seri olarak yapılmaktadır.

t) Abonelerin su tüketimleri hizmet alımı şeklinde özel firma aracılığı ile el terminalleri vasıtasıyla aylık olarak okutturulup merkezi bilgisayara aktararak tahakkuku yapılmaktadır.

u) Abonelerin itirazları "itiraz" servisince günlük olarak incelenip cevaplandırılmaktadır.

v) Daire Başkanlığımız merkez ve şehrin muhtelif merkezi yerlerinde beş adet tahsilât şubeleri ile tahsilat işlemlerini yapmaktadır. Ayrıca Erzurum'daki mevcut bankalar aracılığı ile "talimatlı ödeme" şeklinde tahsilât yapılmaktadır.

w) Merkez ve Yenişehir şubelerinde "sıra takip" sistemi kurulmuş olup, vatandaşlara kuyruğa girmeden bekleme salonunda oturabilecekleri imkânlar sağlanmıştır.

x) Su borçlarını zamanında ödemeyen abonelerin (4 dönem ve üzeri olan abonelerin) suları hizmet alımı şeklinde özel firma aracılığı ile kesilmekte, ödeyenlerin suları aynı gün açılması sağlanmaktadır. Ayrıca ESKİ elemanları ve firma elemanlarına kaçak su kontrolleri yaptırılarak kaçak kullanımlar ile ilgili idari ve yasal işlemler yapılmaktadır.

y) Borcundan dolayı suyu kesilip ödemeyen aboneler ile ilgili yasal takip ya-

pılmakta olup bu işlemlerde bilgisayar ortamında takip edilmektedir.

z) Su sayaçlarından kaynaklanan hatalar için sayaç ayar servisimiz ve sayaç test masamız bulunmakta olup, abonelerin bu konudaki itirazlarını Sanayi Ticaret İl Müdürlüğü ile işbirliği içerisinde çözüme kavuşturulmaktadır.

aa) Resmi daire abonelerimizin aylık ve iki aylık tahakkuklarının yapılması, tahsilâtlarının yapılması "resmi daireler" birimi tarafından bilgisayar ortamında takip edilmektedir.

bb) Daire Başkanlığımızda 1 Daire Başkanı, 2 müdür, 2 şef, 15 tahsildar 1 bilgisayar programcısı 35 işçi ve 37 özel şirket elemanı olmak üzere toplam 88 personel ile hizmet etmektedir.

cc) Su kullanan ve kullanacak olan abonelerin kayıtlarının yapılması

dd) Abonelerinin tüketimlerinin tespit edilerek tahakkuklarının yapılması

ee) Abone borçlarının tahsilâtlarının yapılması

ff) Borcunu ödemeyen abonelerin sularının kesilmesi ve ödeme yapmayanlarla ilgili yasal takibin yapılması

gg) Kaçak su için gerekli tedbirlerin alınması ve yasal işlemlerin yapılması

hh) Abonelik ile ilgili itirazların değerlendirilmesi

ii) Kent Bilgi Sistemine bağlı olarak abone bilgi sisteminin kurulması

jj) Su kaçaklarının engellemek için şehrimiz sayaç bölgelerine ayrılarak şebekeye verilen su miktarı ile tüketilen su miktarı kontrol altına almak

kk) Ön Ödemeli Kartlı Sayaç Sistemine geçmek

ll) ESKİ Genel Müdürlüğü'nde Harita Bürosu kurulup, inşaatların Su-Kanal kodları ve tesisat projelerin onayı yapılıp, Genel Müdürlüğümüzün 2560 sayılı yasa ve yönetmeliklerde belirtilen yasal yetkilerini kullanılmasını sağlamak

mm) Oto kontrolün artırılması açısından ESKİ Genel Müdürlüğünde Bilgi İşlem Daire Başkanlığı veya Genel Müdürlüğü bağlı Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü'nün kurulması

AA.2.6 Su Kanalizasyon ve Arıtma Daire Başkanlığı

a) Su Şebeke Müdürlüğümüz sürekli olarak eskiyen hatları yenilenmektedir.

b) Su Şebeke Müdürlüğümüz şehrin muhtelif yerlerinde meydana gelen arı-

zalara müdahale etmektedir.

c) Su Pompaj Müdürlüğümüzde 52 adet kuyu ve maslaklardan su elde ederek, bunları su depolarına oradan da şehrimizin kullanımına sunulmaktadır.

d) Elde ettiğimiz bu suları tekniğine uygun olarak klorlanmaktadır.

e) Merkeze bağlanan 65 adet köy sorunları peyden pey halledilmektedir.

f) Yeni açılan yerleşim bölgelerinde su ve kanalizasyon hatları döşenmektedir.

g) İçme suyunun kontrollü klorlanması.

h) Kanalizasyon Şube Müdürü tarafından sürekli olarak eski hatları yenilenirken, bir yandan da arızalar anında müdahale edilmektedir.

i) Bahar aylarında karların erimesiyle artan suların, derelerin taşması sonucu dışarıya taşan suların toplama kanallarında toplanması sağlanmaktadır.

j) Kanalizasyon Şube Müdürlüğümüz tarafından kanalizasyon hatları toplayıcılar ve ana kolektörün bakımı da yapılmaktadır.

k) Ayrıca sürekli olarak büz atölyesinde çeşitli ebatlarda büz üretimine devam edilmektedir.

l) Su Pompaj Şube Müdürlüğü ekiplerimizce de, terfi makinelerini besleyen yüksek enerji hatlarımızın arızaları, bakımları yapılmaktadır.

m) Şehrimizin İçme Suyu Şebekesini yenilenmesi.

n) Su kaçaklarının en aza indirilmesi.

o) Su ve Kanalizasyon arıza ihbarlarının elektronik sistemle alınması.

p) Daire Başkanlığımız araç ve ekipmanla donatılmış bir birim olması

AA.2.7 İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

a) İdarenin bütçe, bilânço, finansman, vergi sigorta konuları ile ilgili her türlü işlemlerini mevzuata göre yapmak ve zamanında gerekli tedbirleri almak,

b) Mali faaliyetleri planlamak idarenin işletme ve yatırım faaliyetlerini karşılamak maksadıyla işletmeci ve yatırımcı Daire Başkanlıklarından alınacak bilgiler doğrultusunda yıllık bütçe ve finansman programlarını düzenlemek,

c) Harcamaların bütçe ve fasıllarına uygun olarak yapılmasını takip ve temin etmek fasıllar arası gerekli aktarmaları bütçe kararnamesi doğrultusunda ilgili merciler vasıtasıyla temin etmek

d) Günlük tahsil,tediye ve mahsup işlerini takip etmek ilgili defter kayıtlarını tanzim etmek suretiyle idarenin menkul ve gayrimenkul gelir ve giderlerinin muhasebesini tutmak.

e) Aylık mizan bilânço kar zarar cetveli bütçe ve programını hazırlamak

f) İdareye ait her türlü vergi resim ve harçlarla SSK ve Emekli Sandığına ödenmesi gereken pirim ve sair kanuni kesintileri zamanında ödemek, idare bina ve tesisleri ile taşıtlarına ait yangın hasar, sigorta vs. gibi her türlü sigorta işlemlerini yapmak.

g) İdarenin sabit kıymet ve demirbaşlarıyla mal ve mevcudunun envanter ve sayımlarını yaparak malzeme teminini sağlamak.

h) Tespit edilecek maliyetlere göre tarifelerin ilgili birimlerle müştereken hazırlanmasını ve onaylanmasını sağlamak ilanı ile ilgili işleri yapmak.

i) ESKİ Genel Müdürlüğünce uygulanan tüm kanunlar-kanun hükmünde kararnamele-yönetmelikler-tüzükler-genelgeler ve diğer kanuni uygulamalar aynen uygulanır.

j) Bilgi İşlem Dairesini kurulması

k) Memur ihtiyacımızın karşılanması

l) Araç ihtiyacımızın karşılanması

AA.2.8 Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı

a) Yaptığı işi benimseme, angarya görmemek, kendi işi bilmek.

b) Almış olduğu ücretin bir hizmet karşılığı olduğunun şuur ve bilincinde olmak.

c) Bağlı bulunduğu üniteye her ne kadar görev dağılımı olsa dahi o ünite veya servisteki bütün işlerin ortak sorumlusu olduğunu kabul etmek.

d) İş ve ev hayatını ayrı ayrı değerlendirebilme, işini evine, evini işine taşımamak

e) Bağlı bulunduğu birimi bir aile gibi görme fakat kesinlikle ailevi meselelerini iş yeri arkadaşlığıyla bağdaştırmamak.

f) Şahsi problemlerinin kaynağını etrafında bulunanlara veya iş hayatına yıkmamak

g) Şahsi işlerini mesai saatlerinin dışında halletmeye gayret etmek.

h) Yardımcı olması beklediği arkadaşına, kendisinde yardımcı olmasının önemini anlamak

i) İyiyi meylin akıbetinin iyilik, kötülüğe meylin akıbetinin kötülük olduğunu bilmek

j) Yardım etmenin erdemine varmak.

k) Makamların geçici olduğunu bilmek

l) Makama gösterilmesi gereken saygı ile kişiye karşı olan saygıyı ayırt edebilmek. İş yerinde amir-memur ilişkisini koruyup, dışarıda arkadaş olarak kalabilmeyi başarmak

m) Fazla talepte bulunmayı terk etmek

n) Kişinin her şeyden önce kendisine saygısının olmasının gerekli olduğuna inanmak

o) Kişinin şahsiyetini korumasının her şeyin üstünde olduğunu kabul etmek

p) Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı olarak işlerin takibi kalite ve performans açısından aşağıdaki şekilde yürütülmektedir.

- Evrakların kayıt edilmesi ve ilgili birimlere gönderilmesi.

- İşçi ve Memur sevk işlemlerinin yapılması

- İşçi sigorta primlerinin gizlilik ve güvenilirlik

- Özlük işlemleri ve sicil dosyalarının muhafazası

- Emekli keseneklerinin işlenmesi (Bilgisayarla internetten girilecek)

- Hastane ve Eczane faturalarının takibi ve işlenilmesi

- İşçi ve Memur maaşlarının yapılması, banka vasıtası ile ödenmesi.

- İşlerin verimlilik açısından takibi için daha fazla teknik donanıma ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

q) Madde de belirtmiş olduğum işlemlerin tamamını bilgisayar ortamında yapılmasıdır.

AA.2.9 Plan Proje Yatırım ve İnşaat Daire Başkanlığı

a) Her türlü su depo inşaatlarını projelendirmek, ihale dosyalarını hazırlamak ve ihaleye çıkarmak,

b) İnşaat sırasında kontrollüklerini yapmak ve hak edişlerini tanzim etmek,

- c) Diğer inşaat işlerini projelendirmek kendi imkanlarını göz önünde tutarak emanet yapmak veya yaptırmak,
- d) Mevcut tüm tesislerin bakım, onarım ve tadilat işlerini günün koşullarına göre yaparak tesisleri çalışır vaziyette bulundurmak,
- e) Yatırım programlarında yer alan işlerin her türlü emlak ve kamulaştırma işlerini yapmak, Su ve Kanalizasyon Daire Başkanlıklarına ait işlerin etüt, proje ve ölçüm işlerini yapmak, uygulama anında ölçü, kot ve güzergâh kontrollerinde yardımcı olmak,
- f) Her türlü beton veya benzeri imatları üretmek,
- g) Marangoz atölyesinin çalışmalarını kontrol etmek,
- h) İnşaat esnasında kontrollükleri yapmak ve hak edişlerini hazırlamak
- i) İnşaat işlerini projelendirmek ve kendi imkânlarına göre net yapmak veya yaptırmak.
- j) Her türlü beton veya benzeri imatları üretmek

AA.2.10 Teftiş Kurulu Başkanlığı

- a) Disiplin Kurulu ve Komisyonları memurların Disiplin İşleri ile ilgili görevleri yapmak üzere Disiplin Yönetmeliğine göre kurulmuş ve görev yapan komisyonlar. Ayrıca T.İ.S. e göre görev yapmak üzere İşçi Disiplin Komisyonu da kurulur.
- b) Genel Müdür adına idarenin merkez ve iş yerlerinin işlerini denetlemek, memur ve işçilerin görevleri ile ilgili tutum ve davranışları denetlemek, İlgili kanun, tüzük, yönetmelik, kararname ve emirlerin çerçevesinde görev yapmak, Yönetim Kurulu Kararı, genelge ve emirlerinin uygulanmasını Teftiş etmek, denetlemek. İnceleme-Soruşturma ve Araştırma yapmaktır.
- c) Yıl içinde ancak acil olan inceleme-araştırma ve soruşturmalar yapılmaktadır.
- d) Genel Müdürlük Makamının gerek gördüğü işler üzerinde bizzat teftiş-denetleme-inceleme ve soruşturma yapmakta.
- e) Yönetmeliğin 7. maddesinin (i) bendine göre işlem yapılarak Genel Müdürlük Makamına teklif sunulmuştur.
- f) T.İ.S. göre suç işleyen işçilere Disiplin Kurulunda yapılan araştırma sonunda gerekli ceza-i işlemler yapılmıştır.

g) Memur ve işçilerin kuruma verdikleri zararlar yapılan inceleme ve soruşturmalar sonunda miktarlar tespit edilerek tahsilâtına karar verilmiştir.

h) Teftiş Kurulu Başkanlığı 1 Teftiş Kurulu Başkanı, 1 Memur, 1 Büro İşçisi ile görev yapmaktadır.

i) Eleman yetersizliğinden görevler yeterince yerine getirilememekte.

j) Genel Müdürlüğe bağlı tüm birimlerde bilgisayar ağı kurulmasına rağmen ,Teftiş Kurulu Başkanlığı bilgi edinmek yapılan işlemleri denetlemek için bilgisayar ağlarına bağlantı sağlanmalı.

k) Teftiş Kurulu Başkanlığı kuruluş ve yönetmenliğinin 7 maddesindeki görev ve sorumlulukla Baş Müfettiş - Müfettiş - Müfettiş Yardımcısı kadroları boş olduğundan bu görevler yapılamamaktadır.

AA.2.11 Hukuk Müşavirliği

a) Abone İşleri Daire Başkanlığının, İcraya verilmesi istenen aboneleri icraya vererek takibinin yapılması

b) Hukuk Müşavirliğimizce icraya verilen abonelerin tahsilât işlemlerini yapmak. Gerekirse taksitlendirme yapılarak tahsilât işlemlerini kolaylaştırma,

c) Abonelerin icra işlemleri bilgisayar ortamında günlük işlem yapabilecek programa göre kayıt işlemleri yapılmaktadır.

d) Kurumun hukuki işlemlerini en kısa zamanda cevaplamak,

e) Genel Müdürlüğümüzün menfaatine olacak her konuyu adli makamlarda takip etmek

f) Tahsil edilmesi güçleşen su paralarının alınması için icra takibi yapmak.

g) Kuruma karşı açılan davaları takip etmek. Davaları kurumun lehine olması için mücadele ederek sonuçlandırmak.

h) ESKİ Genel Müdürlüğünün yapmış olduğu ihaleleri kanuni yönden takip etmek.

i) Kurumumuzun yapabileceği iş kazaları sonucu mağduriyetini gidermek için hukuki takibini yapmak

j) Kurumun yapacağı sözleşmelerin menfaatine uygun olmasını sağlamak

k) Müşavirliğimizin eksik olan Avukat kadrosu doldurulmalıdır.

l) Mükelleflerin su borçlarını ödemediği takdirde icra takibinin yanında su

kesme bağlama ekibi koordineli bir şekilde görev yapılmalıdır.

AA.2.12 Güvenlik Müdürlüğü

a) Hizmet kalitesi olarak birimimiz şehrimizin içme suyunu temin eden su depoları ve terfi merkezlerinin korunabilmesi açısından üzerine düşen görevi ifa eder.

b) Titiz ve dikkatli olma adına çalışmalarını tamamlamış koruma planları doğrultusunda bu görevi seri ve titiz şekilde korumak amacı ile 24 saat dönüşümlü vardiya sistemi şeklinde pekiştirecek halk sağlığının ciddiyeti bağlamında koruma ve güvenliğini sağlamıştır.

c) Başarı artırmak amacı ile memurlarımıza ek mesai ödeyerek ekonomik açıdan tatmin edici rakamla personelimizin çalışma azminde kurumumuz üstüne düşen görevi tamamlayarak içme suyumuzun koruma ve güvenliğinin sağlanması görevini koruma ve güvenlik memurlarımıza 5118 sayılı yasada geçen tüm haklarını koruyarak görev bilincini aşmıştır.

d) Koruma ve güvenlik memurlarımıza yılda iki defa yazlık ve kışlık giyim elbiseleri verilmektedir.

e) Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarında 5188 Sayılı Kanuna göre silah toplatılırken kurumumuz güvenlik personelinin silahlı olarak nöbetlerini tutmaları uygun görülmüştür

f) Meskun mahal dışında olan nöbet yerlerimiz için güvenlik müdürlüğümüz 2001 yılından araç kiralama işini özel şirkete vererek personelimizin mağduriyetini gidermiş vaziyettedir.

g) Terfi merkezlerimizde daha iyi bir görev yapmak için personellere nöbet kabinleri alınmıştır ve kullanımdadır.

h) Personel sayımız 50 kişi bunların 48'i güvenlik memuru, 1'i güvenlik müdürü 1'i ise yazı işleri muamelat sorumlusudur.

i) Güvenlik Müdürlüğümüz 16 iş yeri olan su deposu ve terfi merkezlerinin 5188 sayılı kanunun uygulanmasına ilişkin yönetmeliğin 12'nci maddesine göre Koruma Planını hazırlamış Valilik makamına sunarak 03.03.2006 tarihinde onayını almış İl Emniyet Müdürlüğü Özel Güvenlik Şube Müdürlüğüne eksiksiz olarak sunmuştur.

j) Güvenlik Müdürlüğümüz birimimiz personeline yetkileri doğrultusunda her konuda yardımcı olma vasfını yerine getirmektedir

k) Müdürlüğümüz Makamına araç tahsisi halinde bu görevleri yaparken

personelerle hızlı ulaşım sağlayıp sorunları Müdürlüğümüz tarafından daha seri çözümlenecektir.

l) Bu görevleri doğrultusunda personelimizin 5188 sayılı kanunda belirtilen maddeler hükmüne emirleri yalnız güvenlik müdüründen alır ve yerine getirir.

m) Güvenlik Müdürlüğü olarak personellerimize senelik izin verememektedir. Bunu gidermek amacı ile nöbet sistemleri uygun hale gelebilmesi için personelimizin görüşleri her zaman dikkate alınarak sürekli güncellenmektedir.

n) Güvenlik Müdürlüğüne bağlı Su Depo ve Terfi Merkezlerimizde (135) Güvenlik personeli buna bağlı olarak (45) adet tabanca kadromuz olması gerekirken (48) Gevenlik Memuru (17) adet Tabanca Kadrosu ile şehrimizin içme suyunu mevcudumuzla büyük bir özveri ile korumaya çalışmaktayız.

o) Acil izin hallerinde görev yerinde istirahatlı personeli çağırma durumu ile karşılaşmaktayız.

p) Güvenlik Müdürlüğüne ait aracımız olmadığından denetim ve teftişleri yapamıyoruz.

q) Personelimizin meskûn mahallerde göre yapmaları sebebine bağlı olarak nöbet esnasında hasta olmaları halinde gerekli araç olmadığından zamanında müdahale imkanımız kısıtlanıyor. Ulaşılabilecek hastanelere geç zamanda varıyoruz.

AA.2.13 Zabıt ve Kararlar Şefliği

a) 2560 Sayılı ESKİ Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Kuruluş ve görevleri hakkında kanunun 5. Maddesi ve bu kanuna paralel olarak düzenlenen ESKİ kuruluş-görev ve Yönetimine ilişkin teşkilat yönetmeliğinin 21. maddesi "genel kurul her yıl mayıs ve kasım ayları içinde özel gündemle toplanır" hükmünün getirdiği, bu aylar genel kurul toplantı ve çalışmalarına ilişkin tüm işlemler ve sekreter ya görevi zabıtlar ve kararlar şefliğimiz tarafından yürütülmektedir.

b) Söz konusu kararlar anında daktilo edilmek suretiyle genel kurul başkanı ve katip üyelere imza ettirilerek, alınan kararları tasdikli bir örneği için, ilgili daire başkanlığına zimmet karşılığı teslim edilir.

c) Şefliğimizde kalan kararların asılları ve teklif yazılarını dosyalama işlemi yapılır.

d) Yönetim Kurulu toplantıları öncesinde, gündem hazırlandığı ve 24 saat öncesinden üyelere dağıtılmaktadır.

Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı
Av. Ahmet KÜÇÜKLER

- e) Devlet Tekiltının düzenli bir Şekilde iŐlemesini sağlayıcı prensipleri tespit etmek, direktifler vermek, önlemler almak ve koordinasyonu sağlamak,
- f) Makamca verilen benzeri görevleri yapmak.

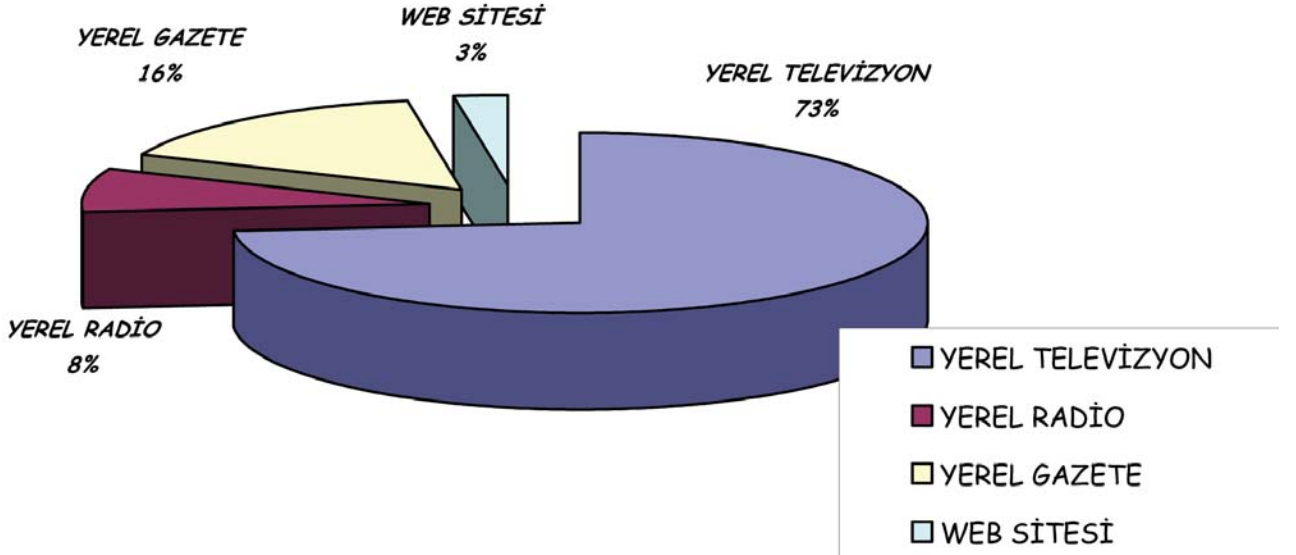
B. Nerdeyiz?

1. Kurum İçi ve Dışı Durum Analizi:

1.1. İç ve Dış Paydaş Anket Tabloları:

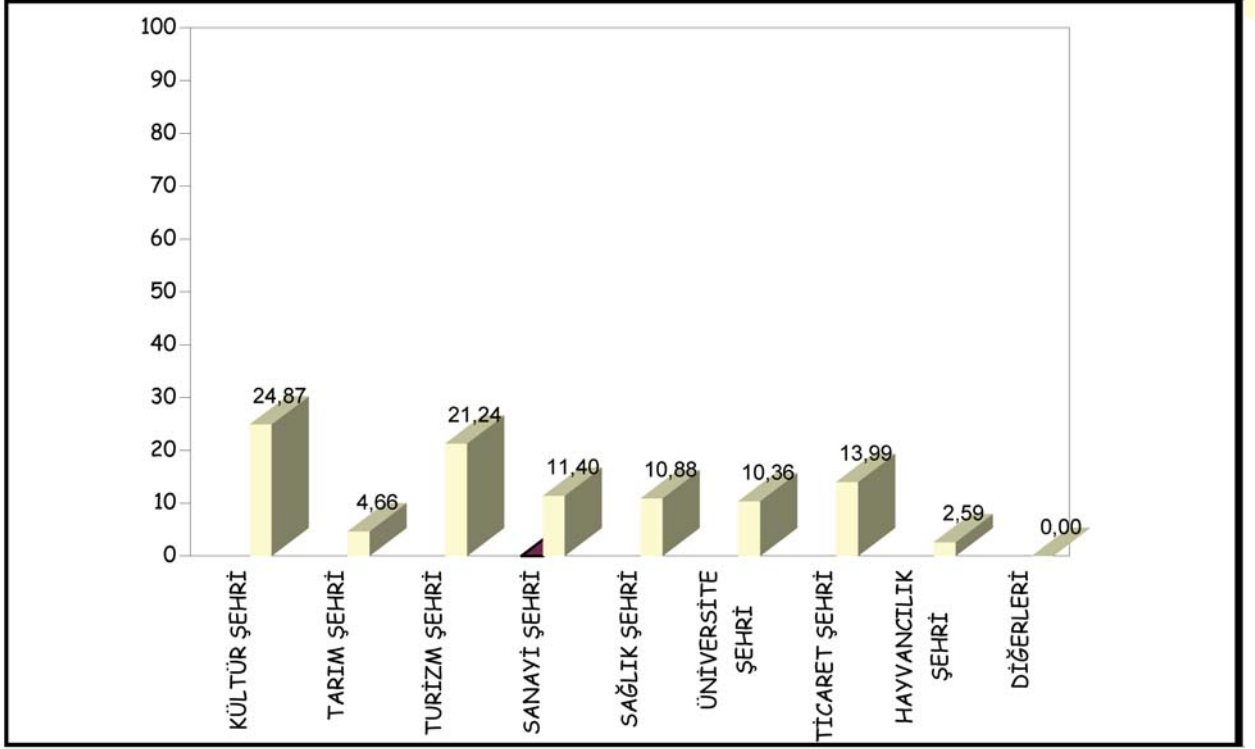
Yaptığımız anketlerden elde ettiğimiz sonuçları tablolar şeklinde göstermekle yetiniyorum. Çünkü, bu kadar kapsamlı tabloları anlaşılır bir biçimde analiz etmeye kalkışmış olsaydım hem tabloların önemi azalabilirdi, hem de çalışmamızın seyrini güncel değerlendirmeler yönüne çevirmiş olurdum.

Erzurum Büyükşehir Belediyesinin yapmış olduğu çalışmaları hangi iletişim aracından takip ediyorsunuz?

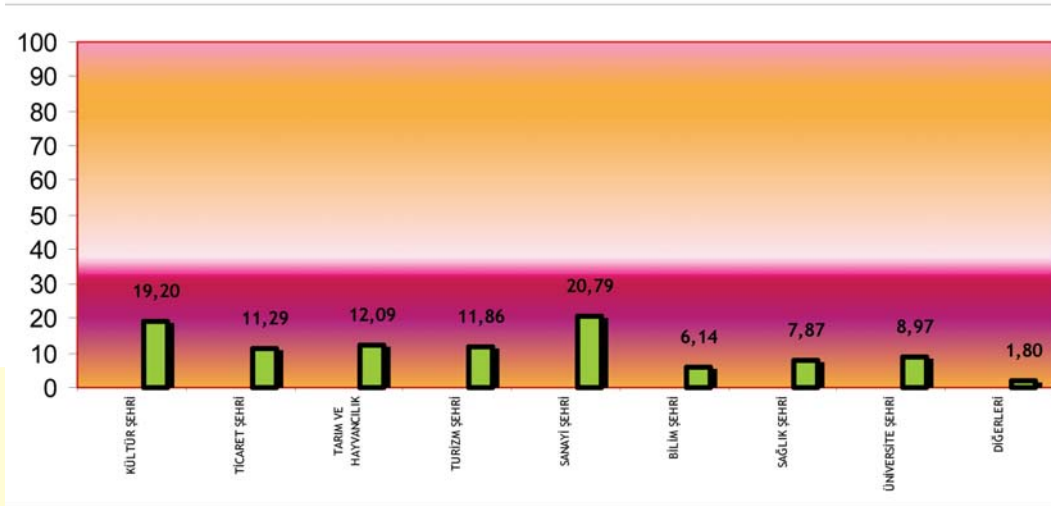


Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı
Av. Ahmet KÜÇÜKLER

Erzurum 'un Ulusal ve Uluslar arası imajı sizce ne olmalıdır ?

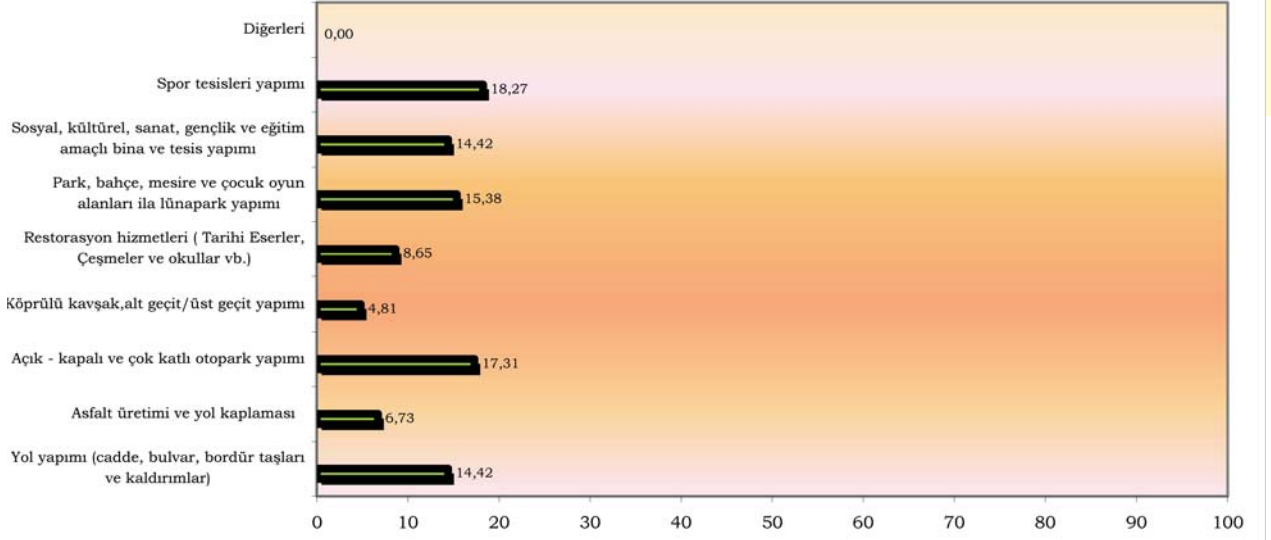


Erzurum kentimiz, hangi vasıfla yada sıfatla anılmalıdır?

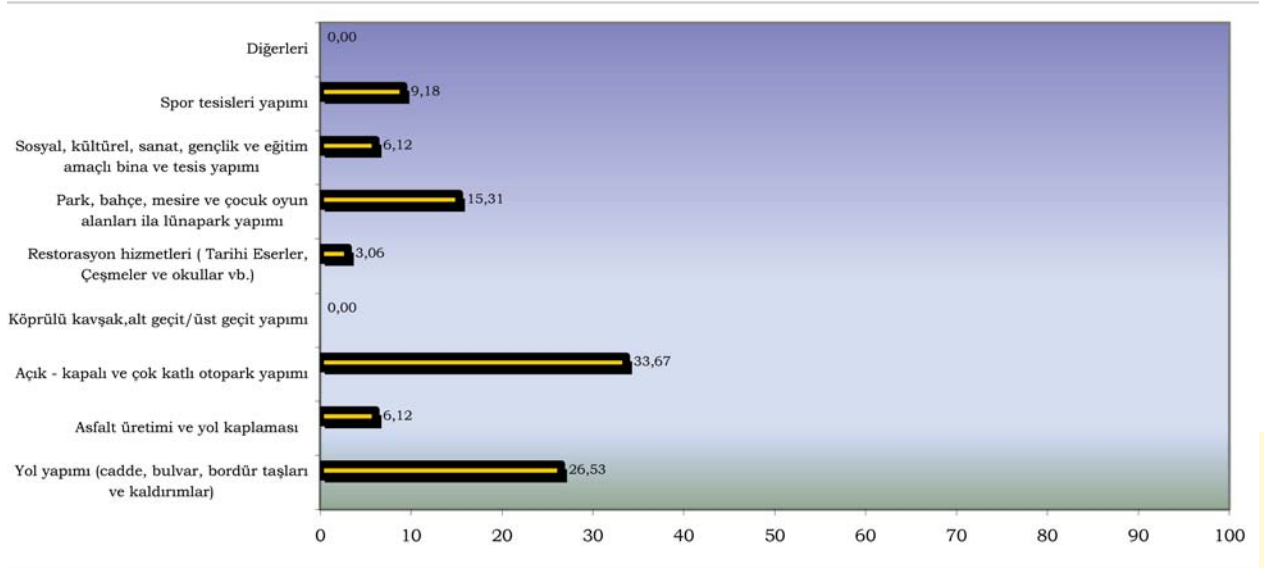


YAPIM HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

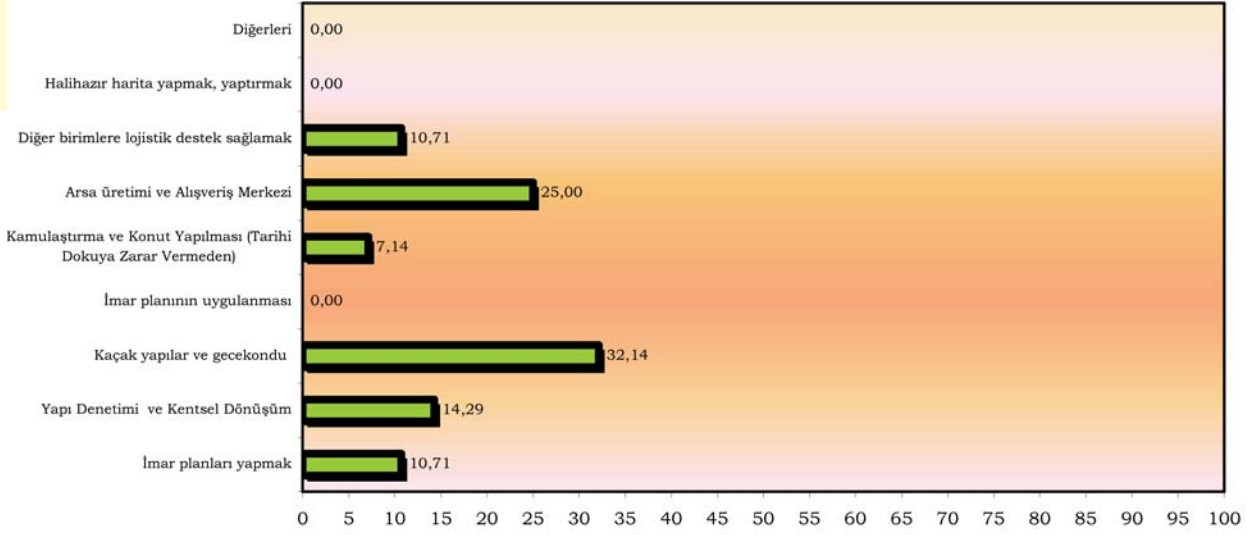


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

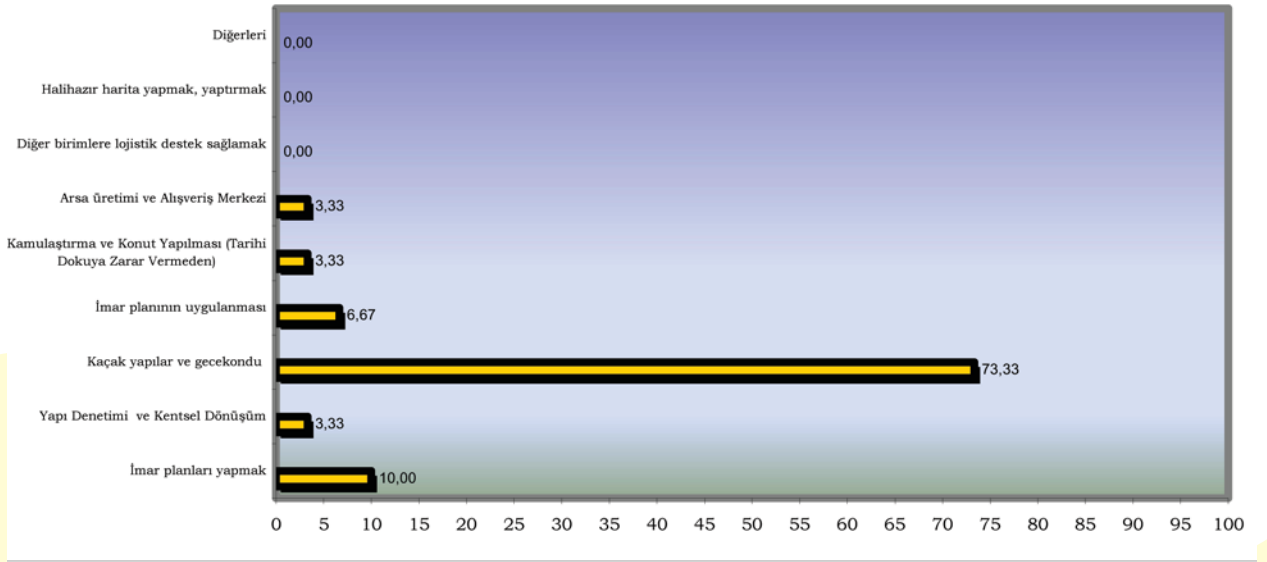


İMAR HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

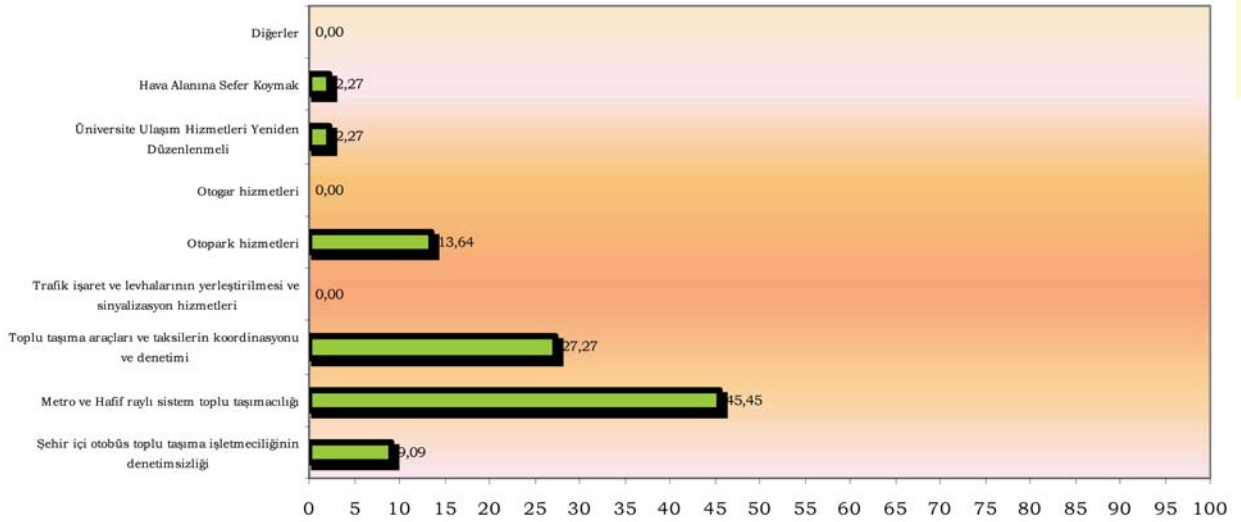


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

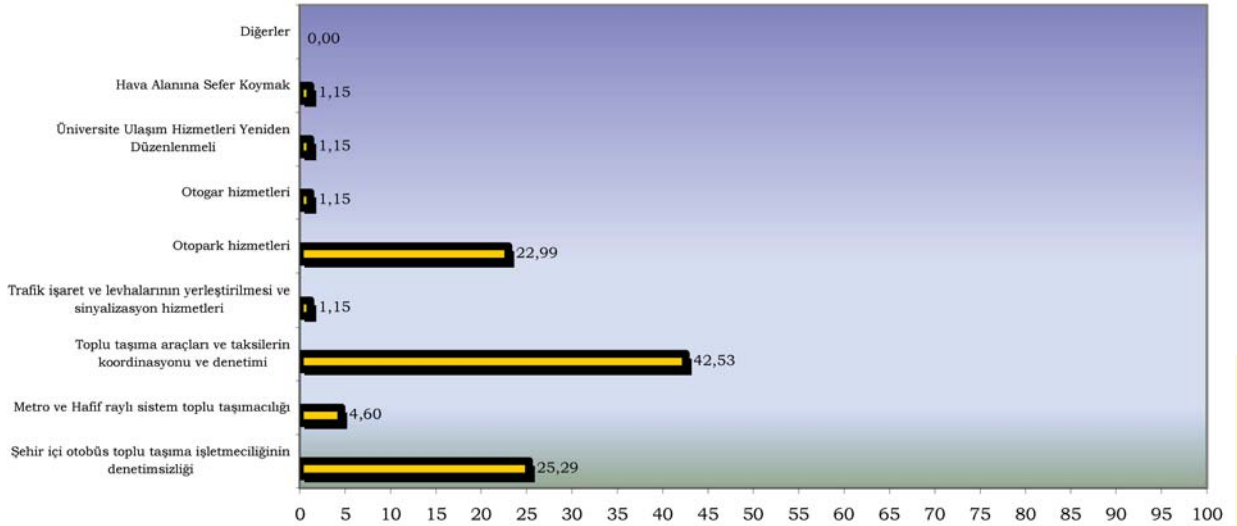


ULAŞIM HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

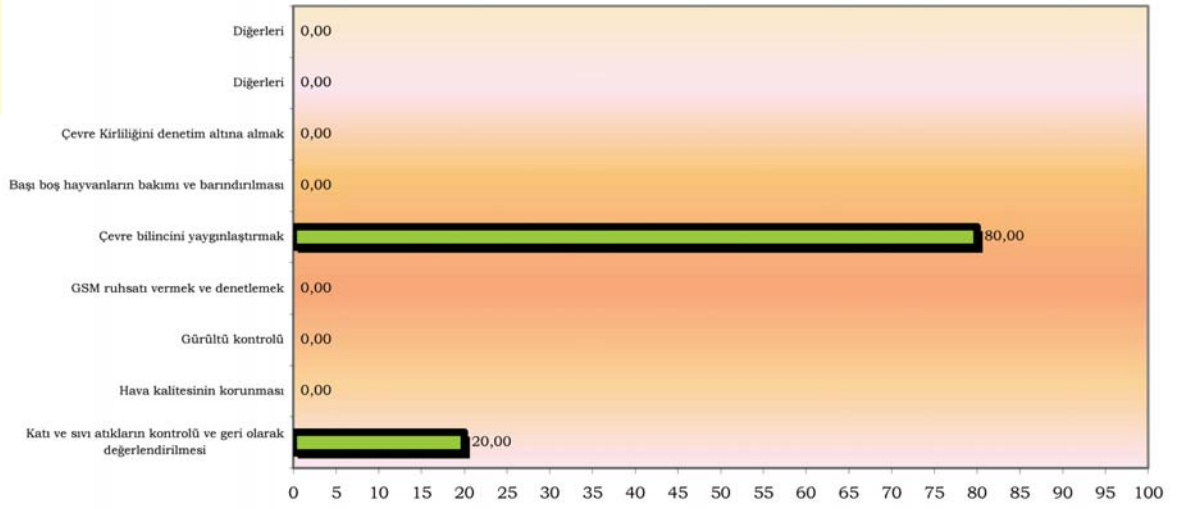


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

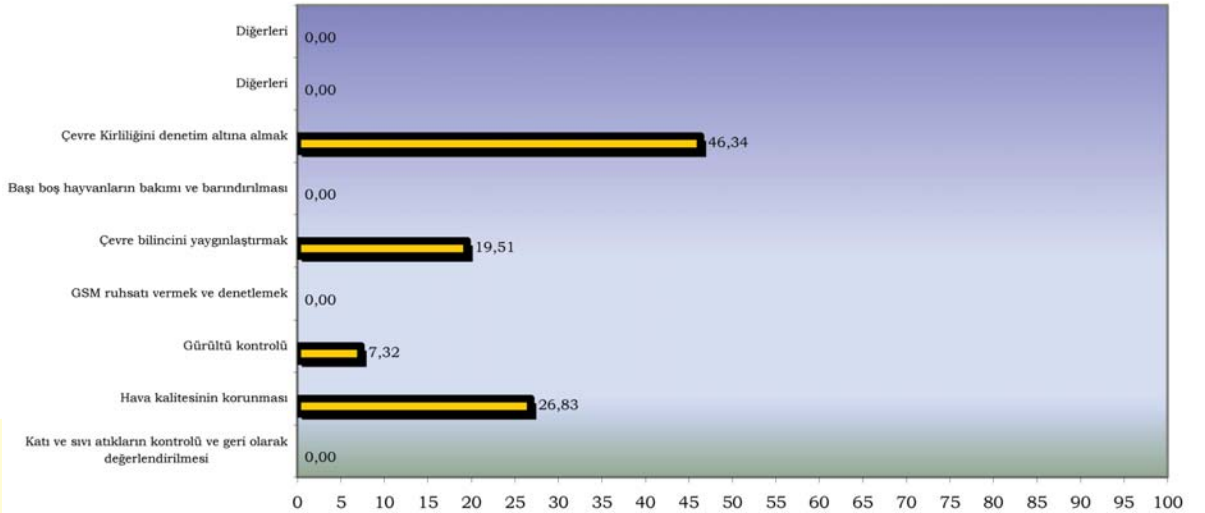


ÇEVRE SAĞLIĞI HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

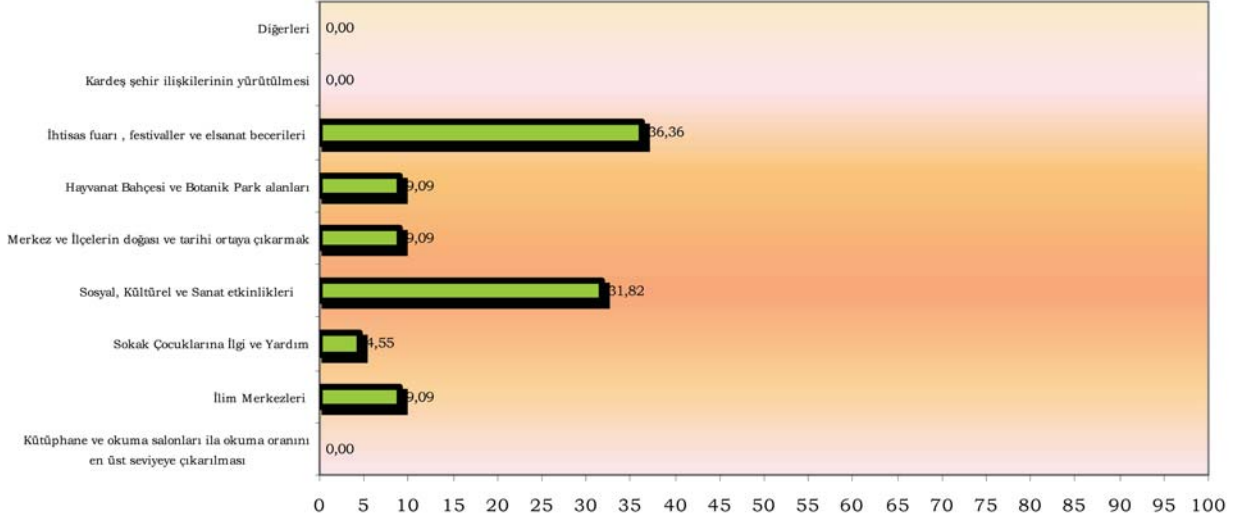


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

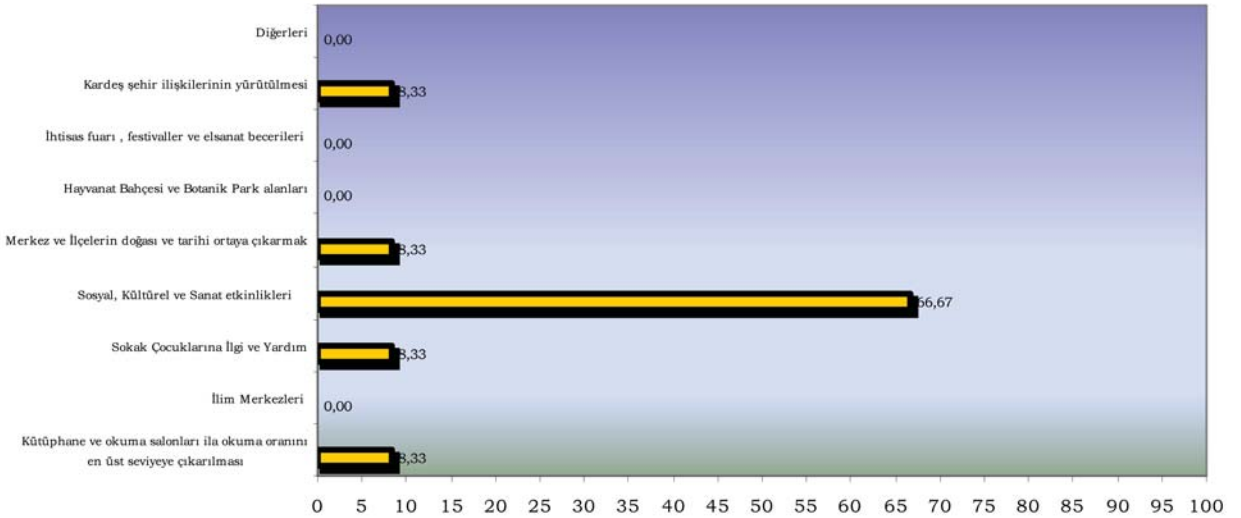


KÜLTÜR HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

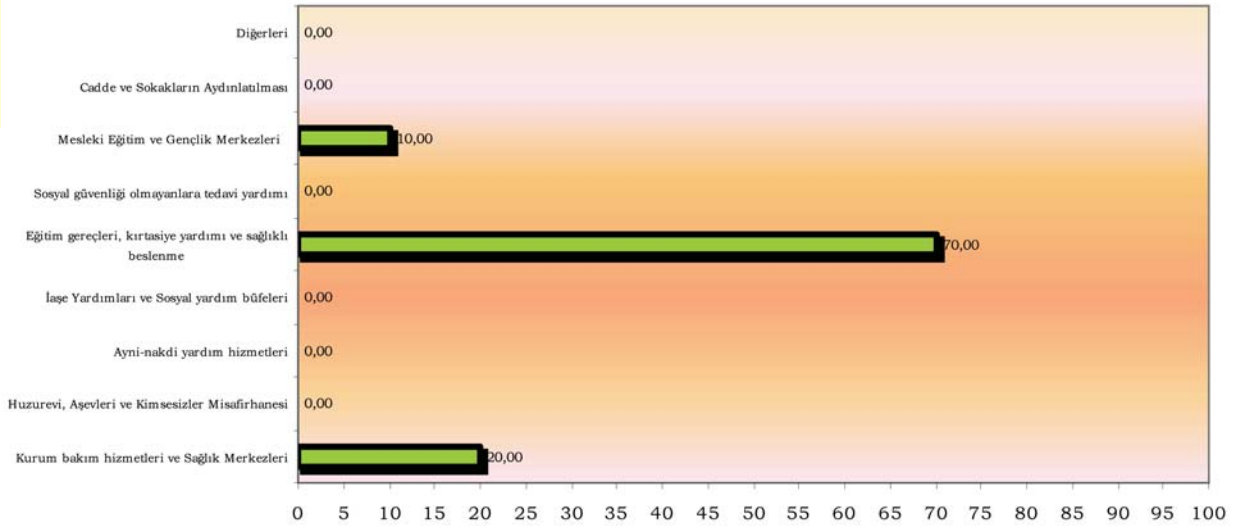


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

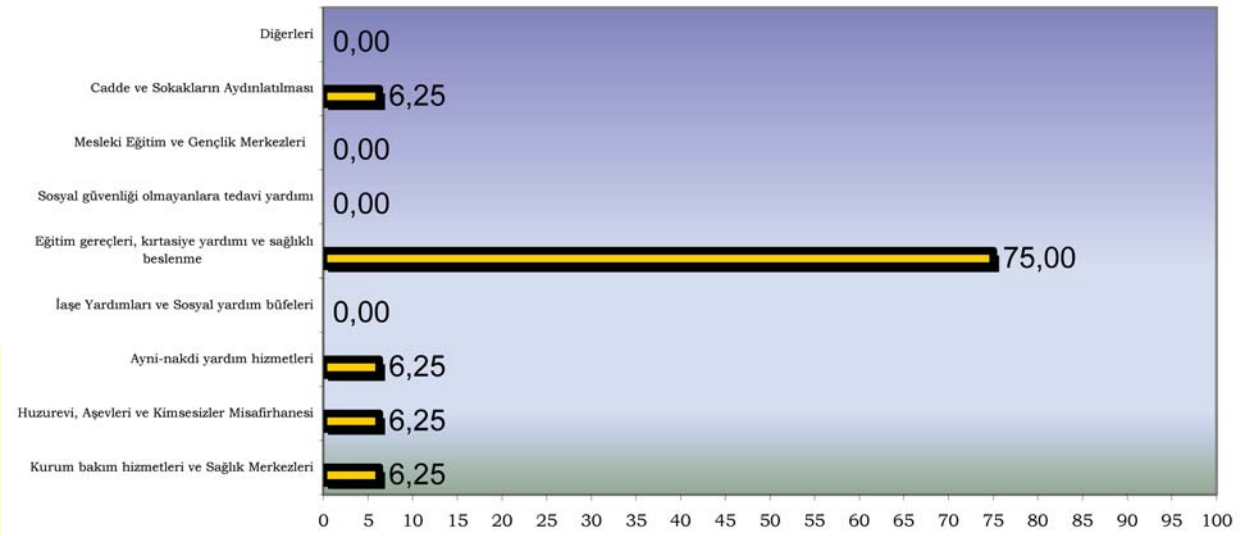


SOSYAL HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

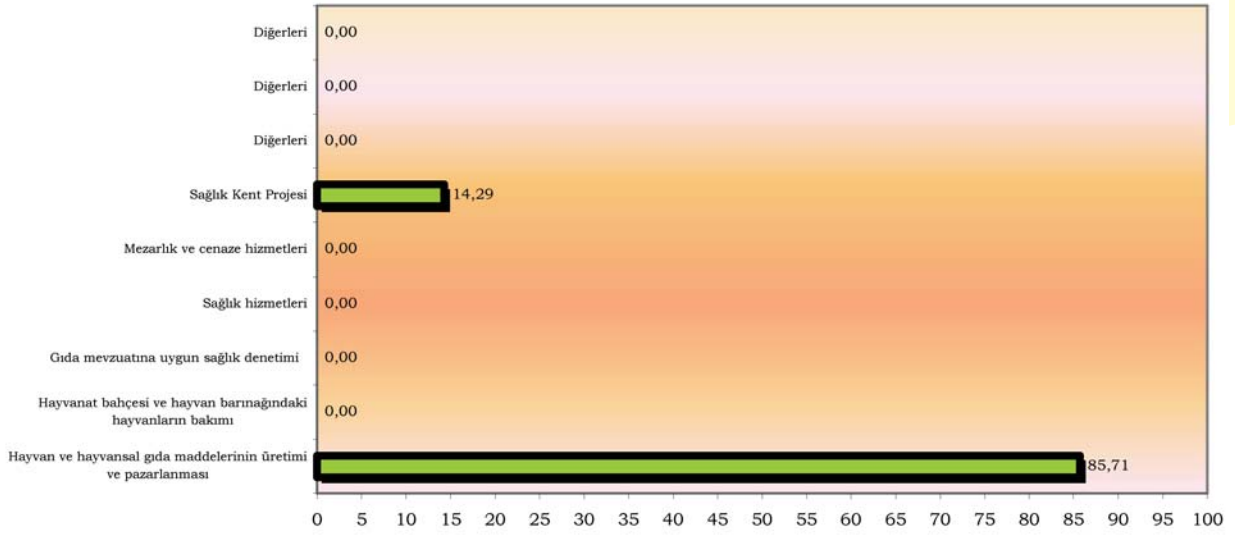


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

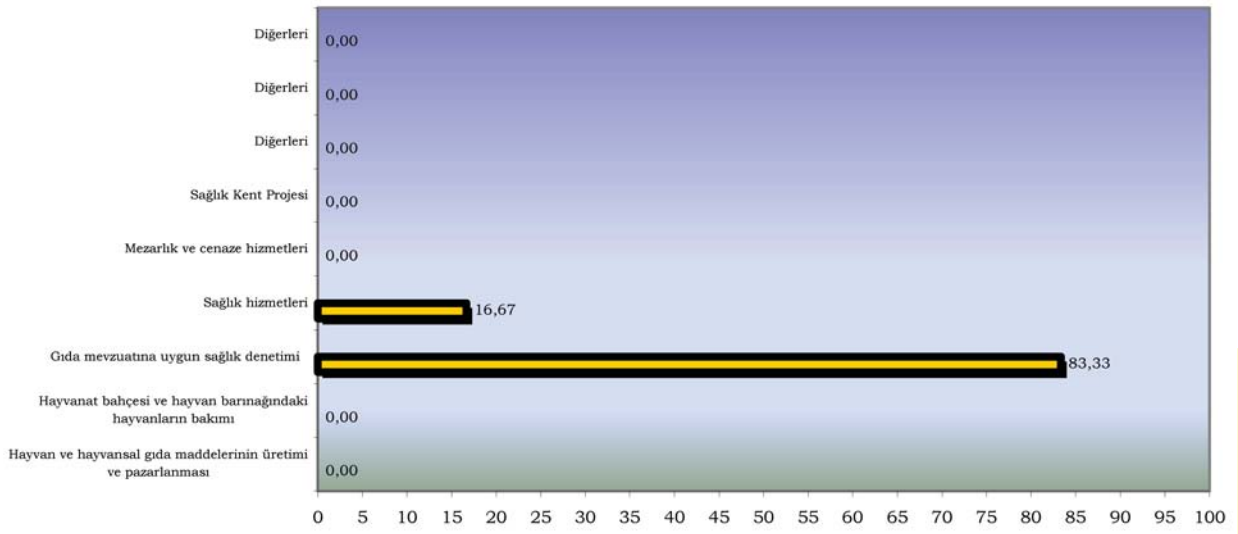


SAĞLIK HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

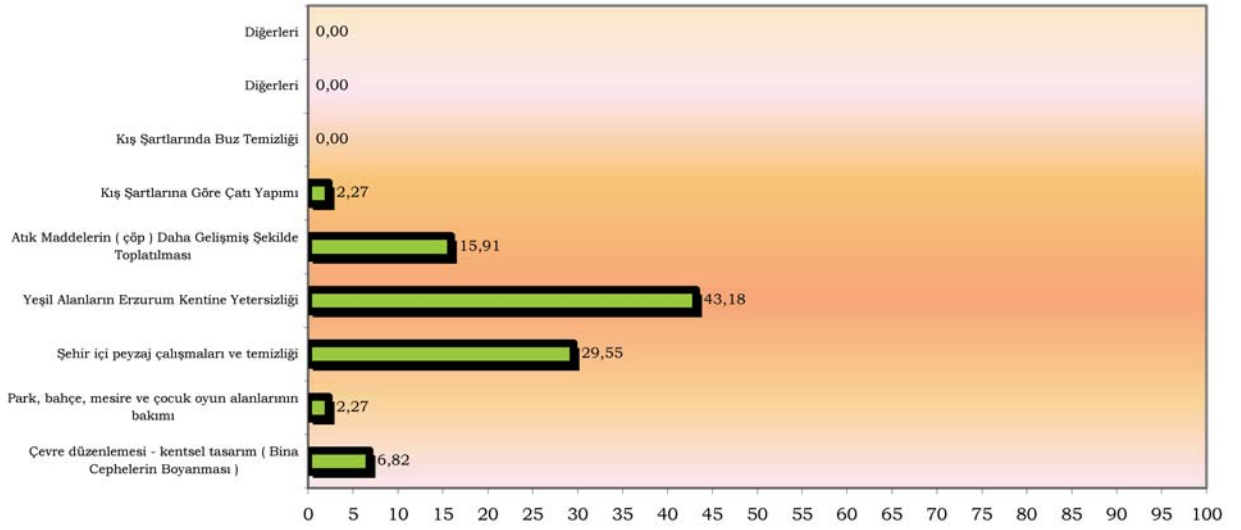


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

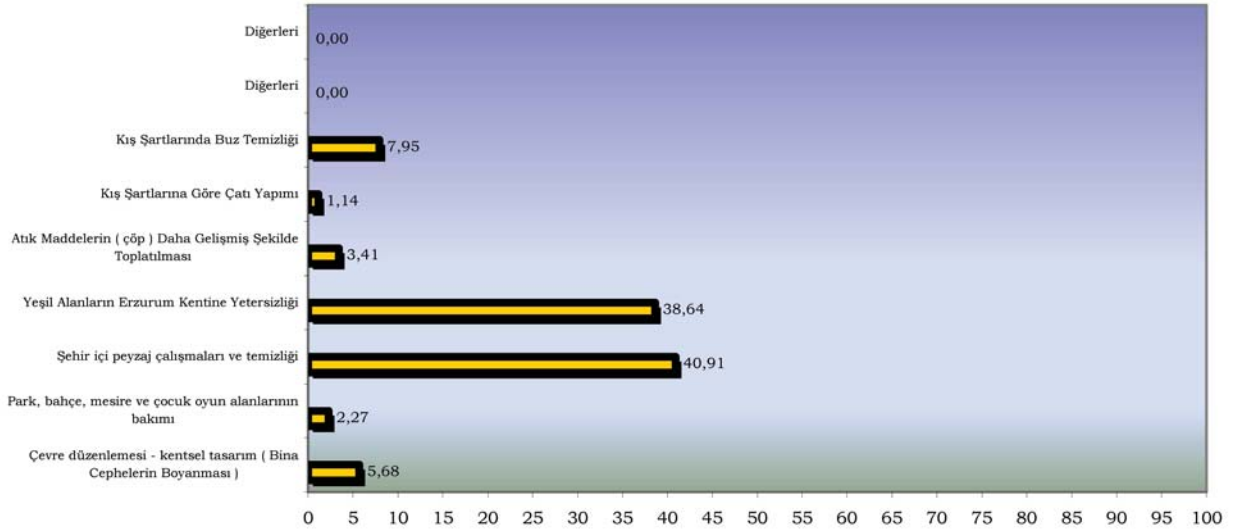


PARK ve BAHÇE HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

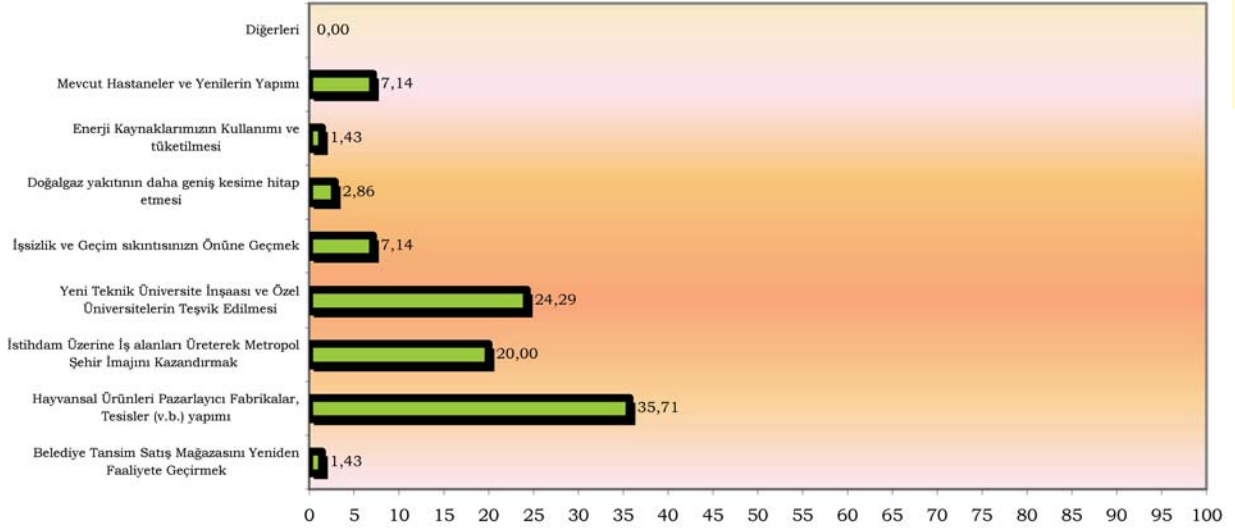


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

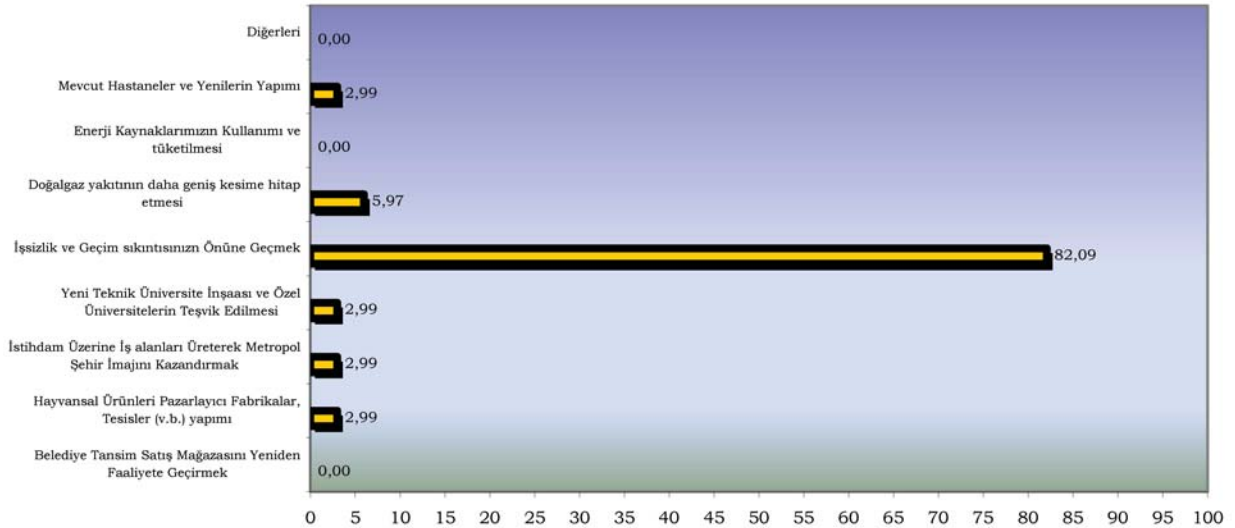


YAPIM HİZMETLERİ -2;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

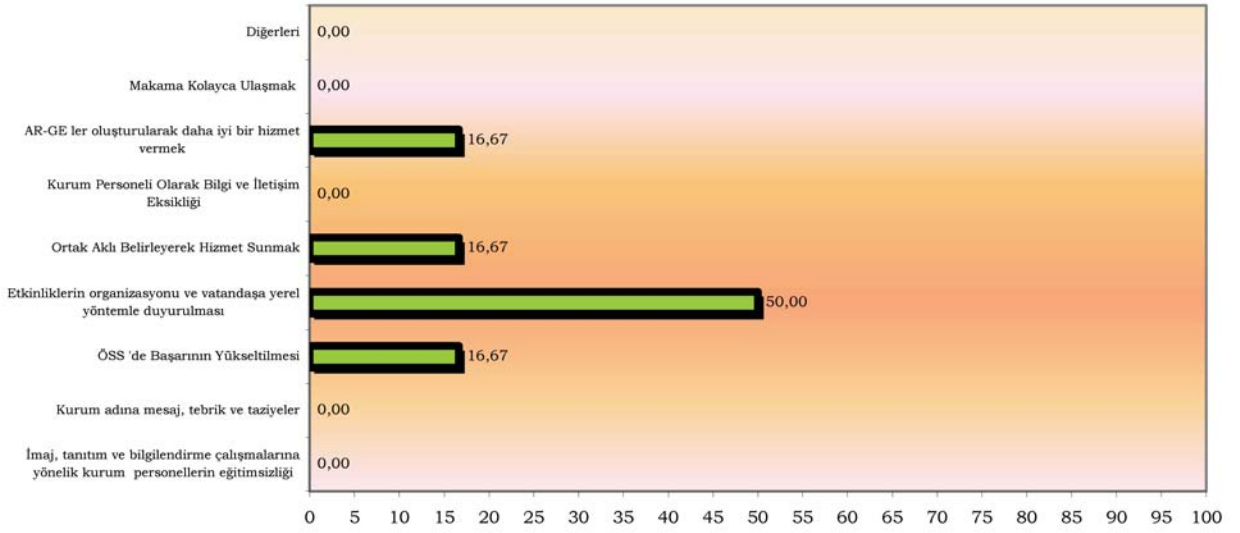


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

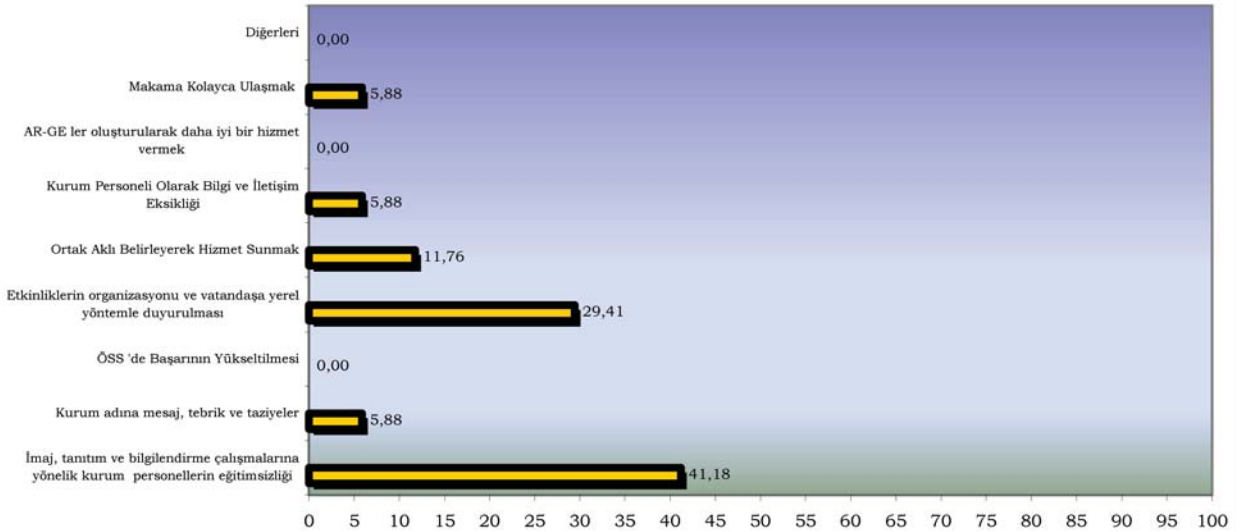


BASIN ve HALKLA İLİŞKİLER;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

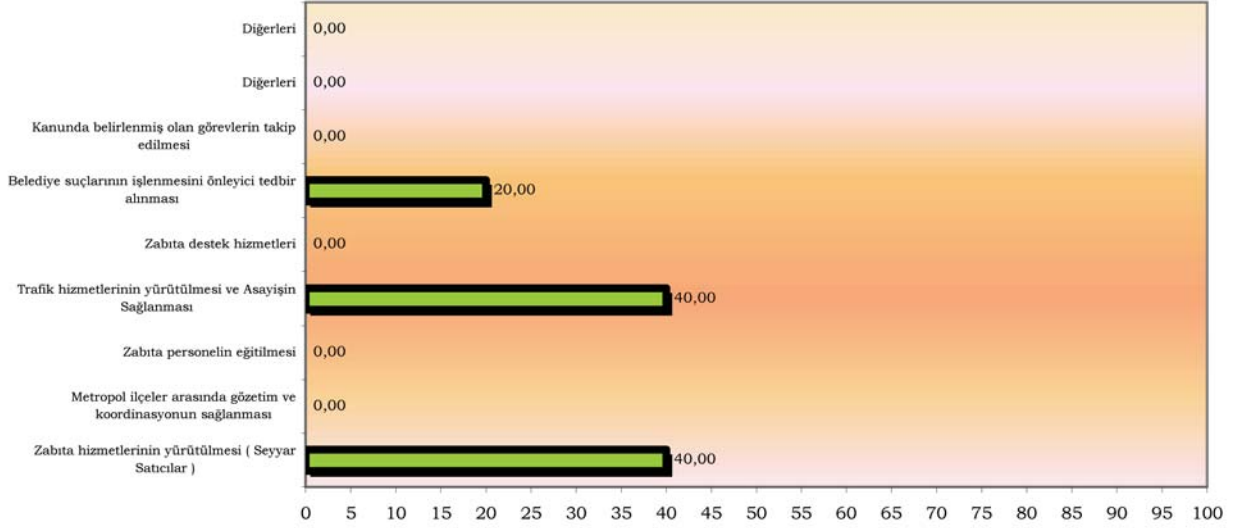


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

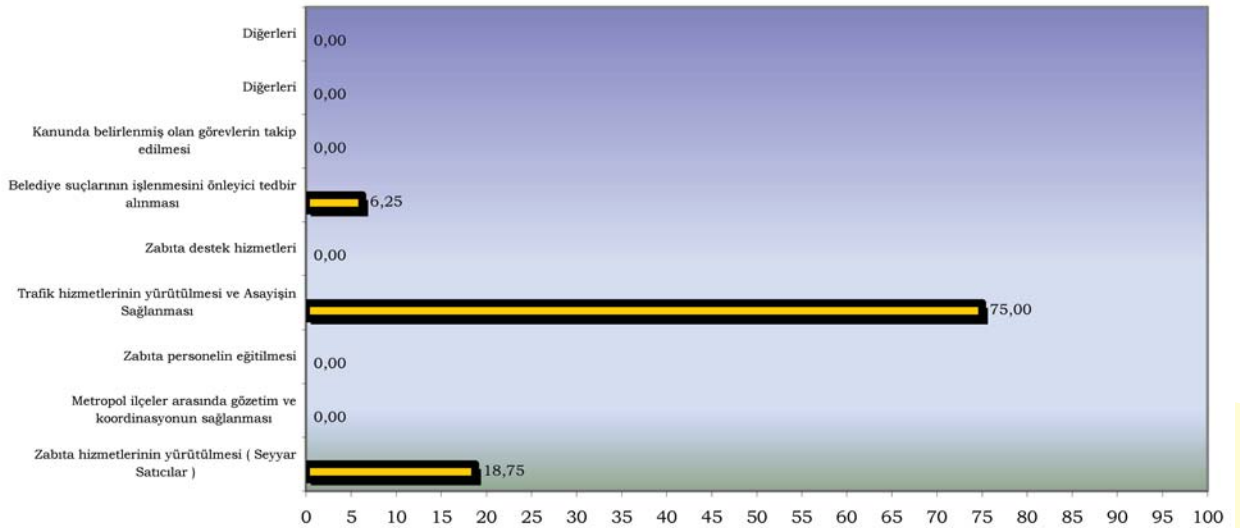


ZABITA HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

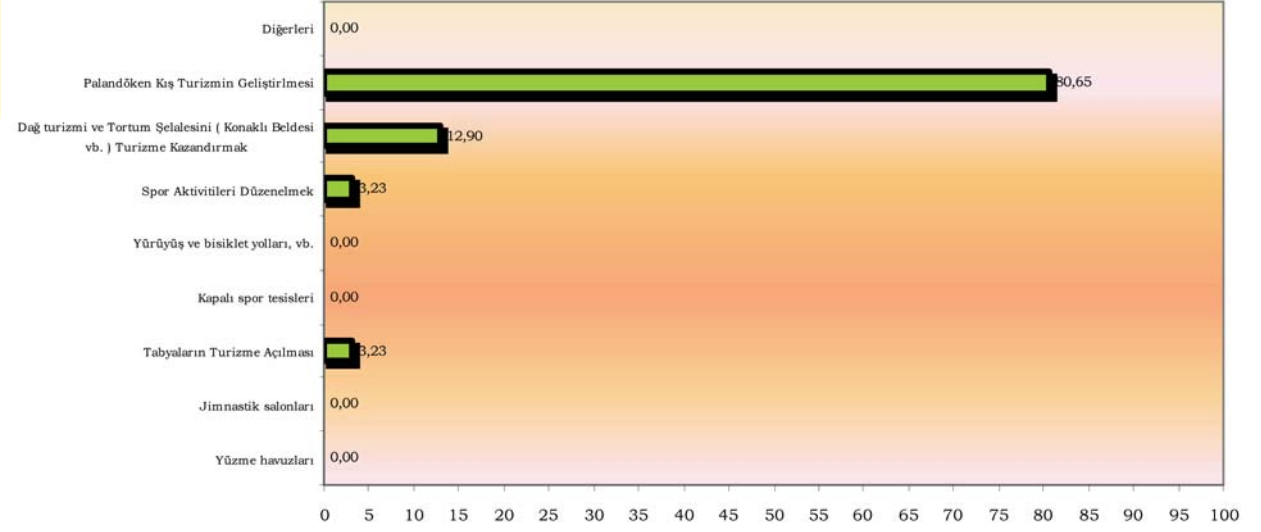


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

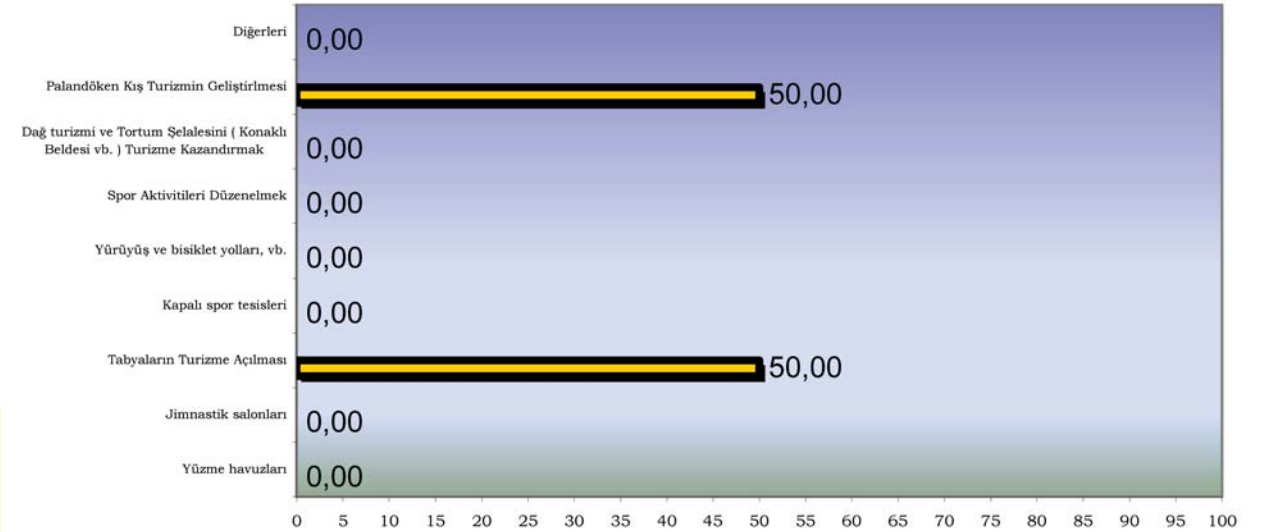


SPOR HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

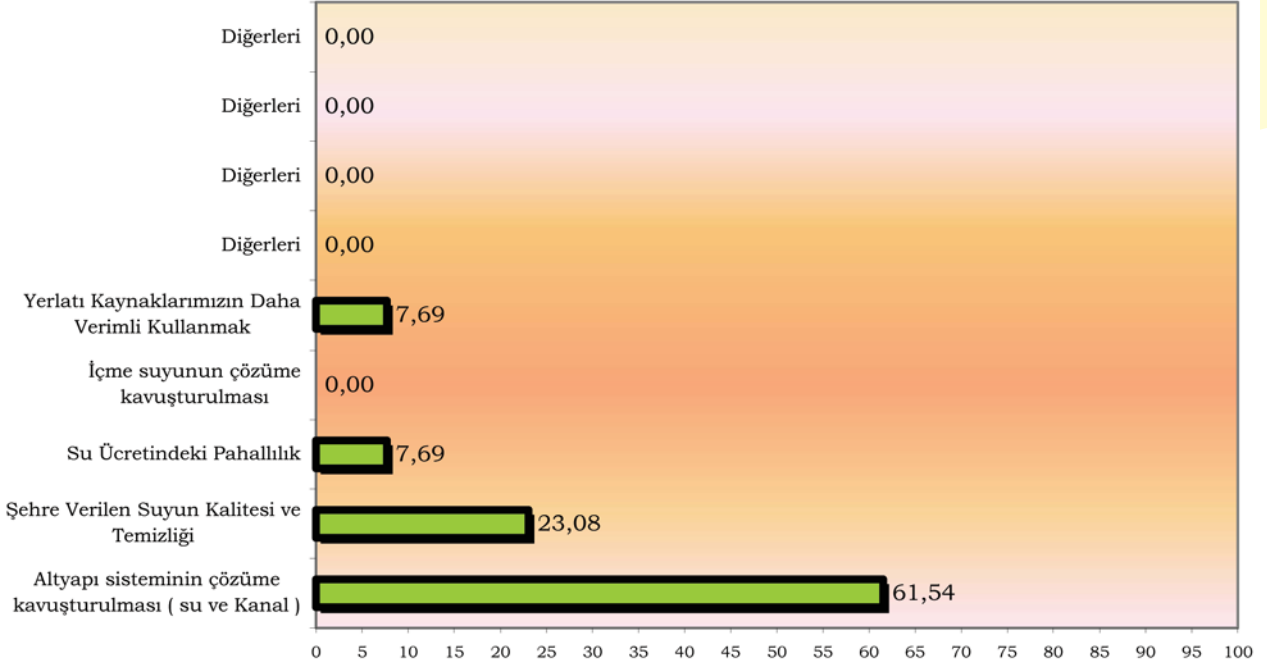


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

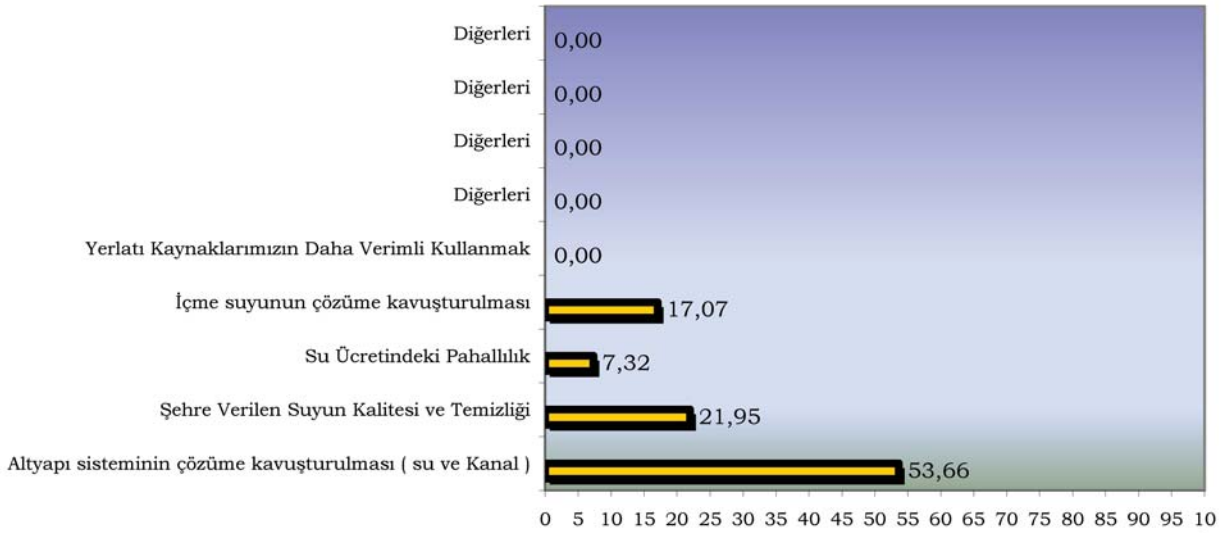


SU ve KANALİZASYON HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

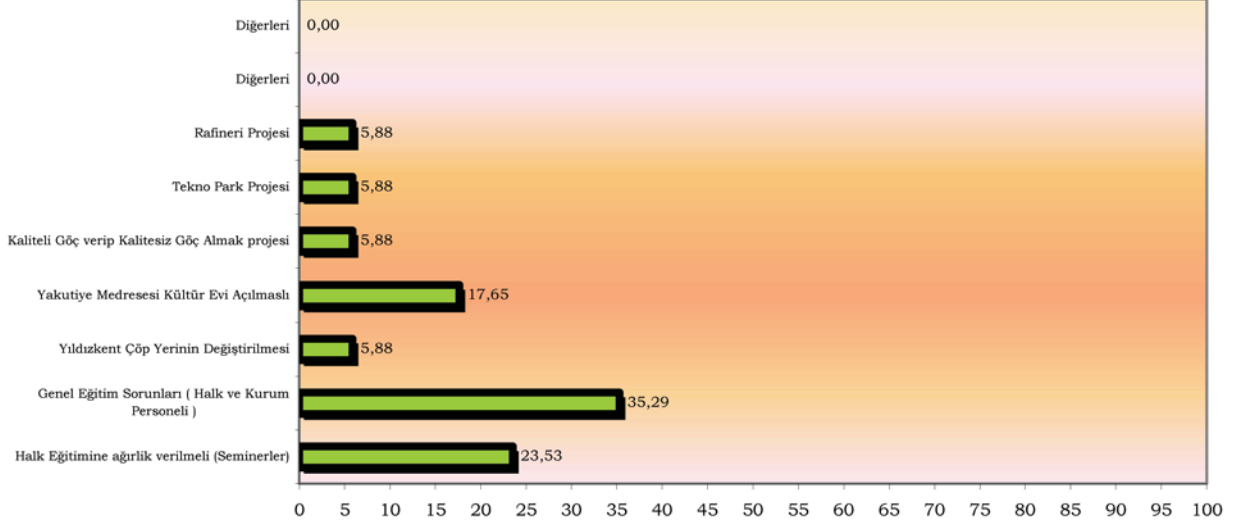


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

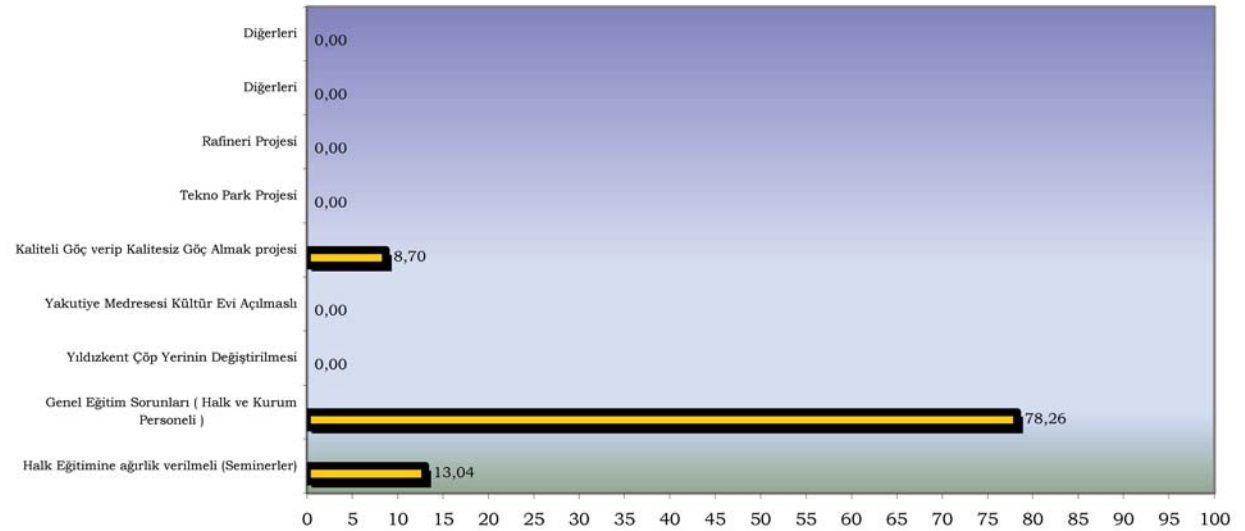


EĞİTİM HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

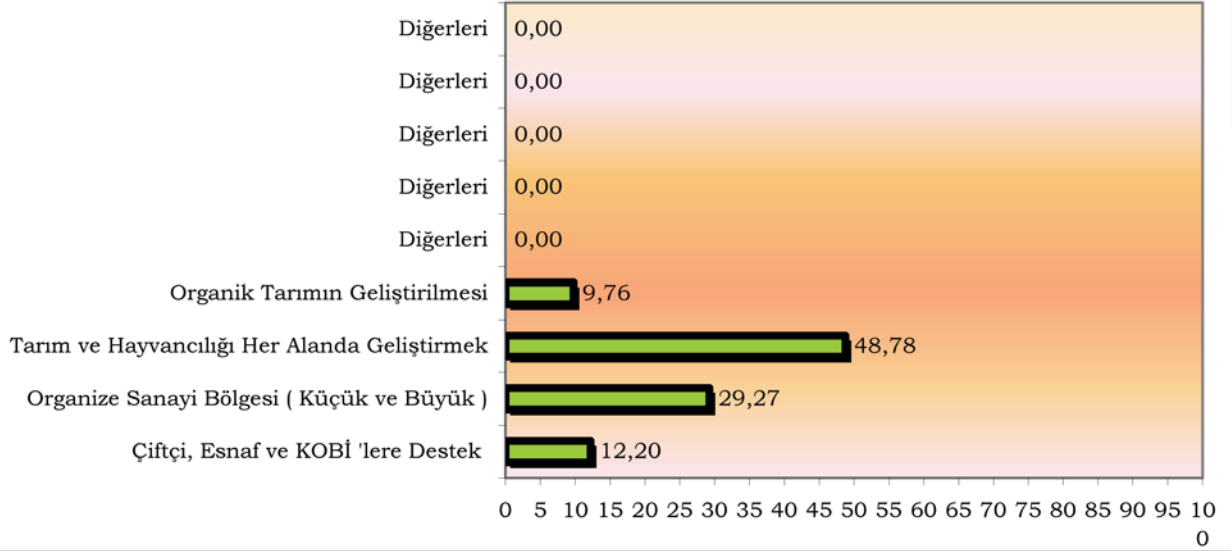


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

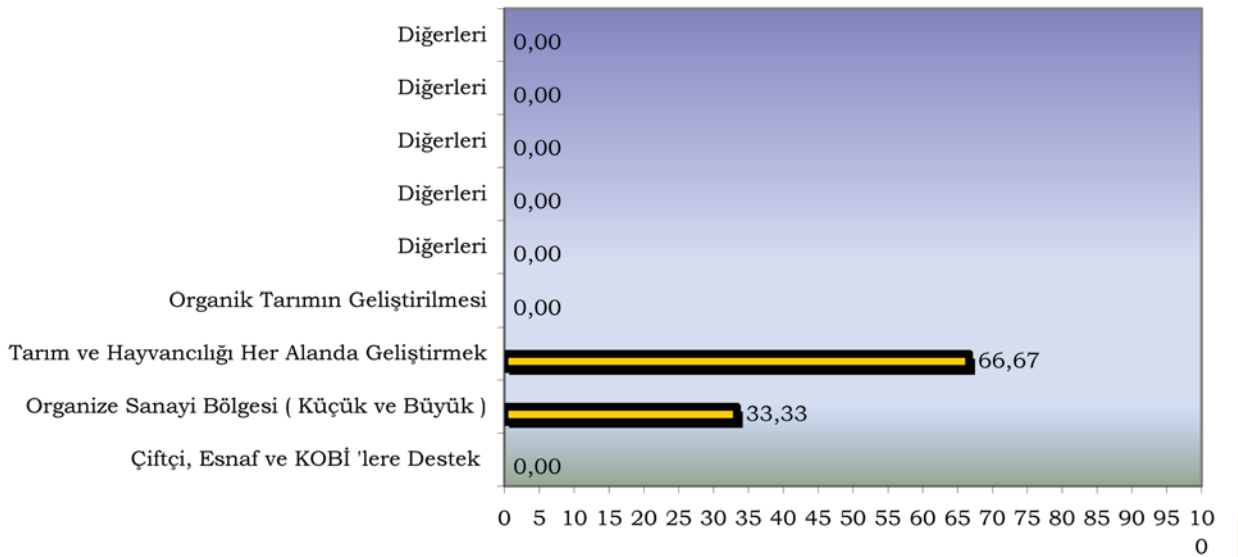


TARIM ve SANAYİ HİZMETLERİ;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

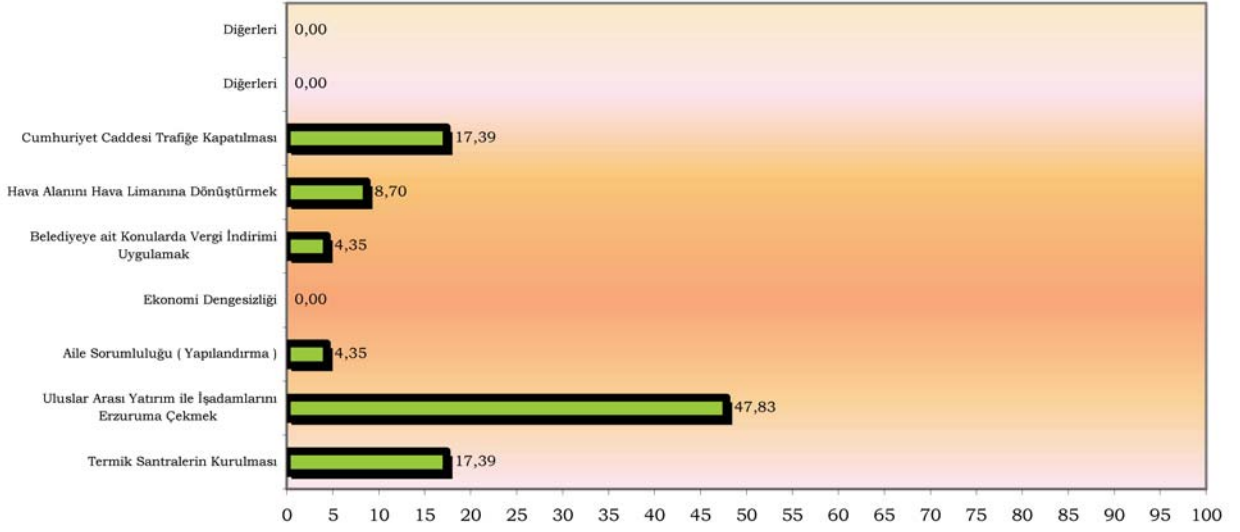


TABLO –B : Kentimiz insanına göre önemli gördüğü somut sorunlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

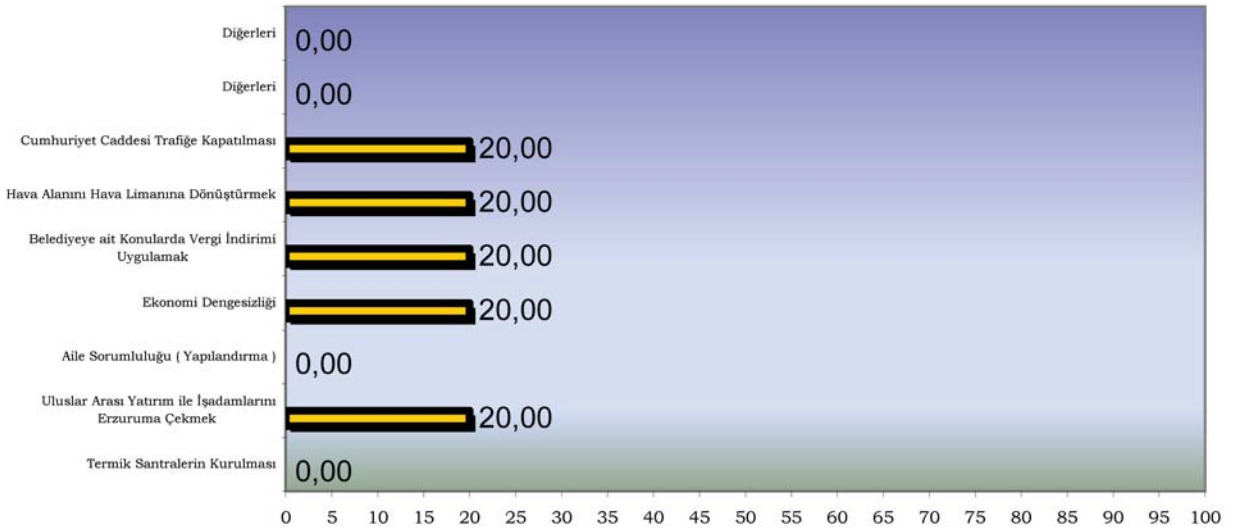


DİĞER HİZMETLER;

TABLO –A : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



TABLO –B : Kentimiz İnsanına göre somut proje önerileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



1.2. GZFT (SWOT) ANALİZİ:

GÜÇLÜ YÖNLER

- ❖ Doğalgaz projesinin kısa sürede kente yaygınlaştırılması ve hızlı bir şekilde müşterilerin kullanıma geçmesinin zorunlu hale getirilmesinde başarılı olunması
- ❖ Su, hava ve toprağa dayalı çevre kirliliğini bertaraf etme noktasında önemli yatırım ve hizmetlerin sürdürülme
- ❖ Doğalgaz ve Jeotermal enerjinin ısınma, sanayi, sağlık ve tarımda kullanılmasında yaygınlık gösterme irade ve arayışlarının varlığı
- ❖ Sözleşmeli personel çalıştırma yoluna gidilmesi
- ❖ Sistemleşmemiş olsa da maliyeti çıkmış, projesi hazırlanmış işlere ödenek ayrılması
- ❖ Proje yönetimi, stratejik yaklaşım ile performansa dayalı bütçe esasına göre yeni yönetime geçilme hazırlığının yapılmakta olması
- ❖ Son yıllarda kent ve kamu yönetimleriyle ilgili çıkarılan yasalar ile yönetmeliklerin ihtiyacı karşılayacak evsafa olması.
- ❖ İl yönetimi ile Büyükşehir Belediyesi arasındaki iyi ilişki kuruluyor olması.
- ❖ Belediye gayrimenkul envanterinin hazırlanmış olması.
- ❖ Öncü ve örnek belediye vizyonunu üst ve alt yönetim çalışanlarının benimsemiş olması ve bu doğrultuda çalışmaların başlatılmış olması
- ❖ Stratejik ortaklarımızla koordineli bir çalışma girişimlerinin seminerler verilerek başlatılması
- ❖ Yapım ve hizmet işlerinin kısmen de olsa özelleştirilmiş olması.
- ❖ Stratejik planlama ve performans plan çalışmalarının belli bir düzeye ulaşmış olması
- ❖ Sosyal belediyeciliğin ön plana çıkarılmamış olması.
- ❖ Norm kadro ilanına uygun teşkilat şemasının temel taşlarının oluşturulmuş olması ve sürecin hızla ilerlemekte olması.
- ❖ Kuruma yönelik iş ve görev tanımlarının yapılması yönündeki çerçeve çalışmanın stratejik plan içerisine girdirilmesi

- ❖ Çalışmalarımızın yerel medyada istenilen nitelikte ve ulusal medyada ise istenilen yoğunlukta yer almaması
- ❖ Halkın eğlenip dinlenebileceği nitelik, nicelik ve hacimde mesire ve park alanlarıyla ilgili projelerin yapım aşamasında olması
- ❖ AB fonlarından yararlanacak tarzda projelerimizin kabul edilmesi.
- ❖ Alt Kademe Belediyelerine ait kimi gelirlerin Büyükşehir'e aktarılmış olması.
- ❖ Semt garajları, şehirlerarası merkez terminali, otoparklar, parklar ve fuar alanı projelerine işlerlik kazandırmak için çalışmaların sürdürülmesi.
- ❖ Belediye Gelir Kanununun yasalaşması olmasının gelirlerimizi yaklaşık %30 düzeylerinde artıracak olması
- ❖ Kamuya ait sağlık kuruluşlarının kentimizi bölgeye bölge illerin halkına da hizmet sunabilecek seviyeye getirmiş olması.
- ❖ Çalışanların sorumluluk bilincine sahip olması
- ❖ Personel azlığına rağmen beyaz masa hizmetlerinin verilebilmesi
- ❖ Yerel Gündem 21 faaliyetlerine gözlemci üye statüsünde olmamız ve uygulamalarımızda bu yönde adımlar atıyor olmamız.
- ❖ Yıllık faaliyetlerin her sene başı brifing (bilgilendirme) toplantılarıyla etraflı bir şekilde değerlendiriliyor olmamasına rağmen, stratejik planlama çalışmalarımızın dördüncü ayağını oluşturan "faaliyet raporları" konusunda gerçekçi bir şekilde katılımı sağlamayı planlamış olmamız.
- ❖ Kurum fiziki alanının iyi düzeyde olması.
- ❖ Belediye Başkanının iyi düzeyde eğitilmiş ve belediyecilik konusunda deneyimli olması
- ❖ Kamu kurum ve kuruluşlarının yeni yapılanma sürecinde ortaya çıkan atıl bina ve tesislerin Büyükşehir Belediyesi tarafından kârlı bir biçimde devralınma durumu.
- ❖ Hür türlü etüt, proje, planlama, yapım, kontrollük vb. hizmet alt yapılarının bulunması
- ❖ Büyükçe bir bakımevi binasının inşaatının bitirmek üzere olması ve bu bakımevinin iç döşeme malzemelerinin neredeyse tamamına yakınının alınarak depolanmış olması.

- ❖ Yerel yönetim ve STK arasında iyi iletişim kurularak ortak proje üretme kapasitesinin olması.
- ❖ Yöneticilikte otoriter yaklaşım yerine katılımcı ve çalışana değer verildiğini hissettiren yaklaşım tarzının giderek yerleşmesi üzerinde yoğunlaşmaya başlanması.
- ❖ Kuruma ait Spor Kulübünün bulunması, değişik branşlarda çalışmaların sürdürülmesi
- ❖ Orta vadeli stratejik plan ve yıllık dilimleri kapsayan performans programına geçilme aşamasına gelindiği için yıllık plan yapma ve planları bir denetleme aracı olarak kullanma yeteneğinin kazanma noktasına yaklaşmış olması.
- ❖ Kişi başına düşen yeşil alan miktarının yükseltilmesi yönünde gösterilen gayretler.
- ❖ Can Suyu projesinin kentin ana ve tali arterlerindeki refüjler genelinde uygulamaya koyulmasının kente kazandırdığı daha yeşilimsi bir görüntü
- ❖ Belediye gelirlerinden diğer kuruluşlara aktarılan payların kaldırılması
- ❖ Kentteki diğer altyapı kurumlarının yatırım programlarıyla henüz eşgüdüm sağlanamamış olması.

ZAYIF YÖNLER

- ❖ Yeterli bilişim ağ donanımının olmayışı)
- ❖ Kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütleriyle karşılıklı müzakereye fazla açık olmaması
- ❖ Yönetim deneyimi ve ulusal düzeyde bilgi deneyimini artırıcı toplantılara katılım sayısının fazla olmaması
- ❖ Nitelikli ve özverili idari personelin az olması
- ❖ Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası organizasyonları düzenleyebilecek altyapı, geleneksel yapı ve anlayışın yeterli düzeyde olmaması
- ❖ Kurum bilincinin yüksek olmaması
- ❖ Kurum çalışanları ve emeklilerine ait kurumsal ortak paydayı çağrıştıran derneğin kurulmamış olması.
- ❖ Çalışma, araştırma ve eğitim ortamlarının fiziki ve teknolojik yetersizliği.

- ❖ Engelliler için uygun koşulların ve hizmet sunum altyapısının yetersizliği.
- ❖ Kentimizin tarihi, coğrafi, iklimsel ve bölgesel yönden farklı duyarlılıklara sahip konumu dikkate alınınca bütçesinin yetersizliği
- ❖ Yöneticiler ile çalışanlar arası iletişim ve bilgilendirme eksikliği.
- ❖ İnteraktif ve hizmet içi eğitimi hususunda henüz hiç yola çıkılmamış olma eksikliği.
- ❖ Büyükşehir Belediyesi ile bağlı kuruluşu ESKİ arasında ve kendilerinin birimleri arasında bilgi, deneyim ve donanım paylaşımı ve de işbirliğinin yetersizliği.
- ❖ Kurum içi proje geliştirme ve yeniliklere açılım hususunda yeterli destek verme ve teşvik etme noktasında henüz gerçekçi bir kıpırdanma olmaması; bu konuda ciddi anlamda geç kalınmış olması
- ❖ Kent içindeki farklı sektörlerle yönelik, küçük çaplı da olsa farklı buluş, açılım ve uygulamalara yönelik teşvik verme politikalarının geliştirilmemiş olması
- ❖ Kent halkının boş zamanlarını değerlendirebilecekleri tarzda kullandığı ortak alanların yetersizliği
- ❖ Özellikle memur personelin sayısal yetersizliği ve sosyal destek haklarının iyileştirilmemiş olması.
- ❖ Birey, birim ve kurum bazında performans değerlendirmesinin gerçekçi kriterlerle yapılmamış olması.
- ❖ Özellikle idari personelin kurumumuzdaki stratejik plan çalışmasını yeterli düzeyde özümlememesi, önemsememesi ve sahiplenmemesi
- ❖ Kurumsal manada, şehre yönelik yatırım tercihlerinin yerinde kullanılmaması.
- ❖ Şehirdeki dağınık ve imarsız yerleşimin varlığını sürdürmesi.
- ❖ Kanalizasyon, evsel ve çevresel atıklar noktasında henüz çağdaş standartların yakalanamamış olması.
- ❖ Enerji Danışmanlık Merkezi'nin fonksiyonuna uygun ve beklenen performans düzeyinde çalıştırılmaması
- ❖ Katı Atık Tesislerimizin gelişmiş son teknolojiden uzak ve Gelişmiş Ül-

kelerin aynı nitelikteki tesislerinden çok geride kalması.

- ❖ Aynı işi yapan kurum personeli işçi ve memurların farklı düzeyde maaş alması
- ❖ Plansız, programsız, günü birlik kararlara dayalı, kurum personeline danışılmadan ve dışarıdan gelebilecek seslere kulak vermeden yapılan hizmet ve faaliyetlerin tamamen ortadan kaldırılamaması.
- ❖ Şehrin turizm çeşitlerinin yeterince tanıtılmasına gereken desteğin verilememesi (Yayla, kış, inanç, av, doğa, arkeoloji, sağlık v.b. dallarda)
- ❖ Şehrin bütününe henüz temiz ve kaliteli içme ve kullanım suyunun verilememesi.
- ❖ Kurumumuz ile paydaşlar ve müşterilerimiz arasında yeterli düzeyde iletişim ve ilişki kurulamamış olması.
- ❖ Büyükşehir Belediyesi ile Stratejik Ortakları konumundaki il sınırları içerisindeki diğer Belediyeler ve İl Özel İdaresi arasındaki organizasyon eksikliği.
- ❖ İstatistikî verilere dayalı çalışma anlayışı ve yaklaşımının henüz tam anlamıyla yerleşmemiş olması.
- ❖ Nazım İmar Planları'nın alt kademe belediyelerce hazırlanması ve uygulama imar planlarının tamamlanması ve de bu planların uygulanabilirliği noktasında şehre açılmakta hızlı davranılamaması.
- ❖ 1/100.000'lik çevre düzeni planlarının henüz yapılmamış olması.
- ❖ Kentin konumuna uygun bir şekilde, Büyükşehir Belediyesi sınır bölgeleri ile il sınırları arasında, Avrasya coğrafyasına hitap edebilecek çap ve evsaf-ta hayvansal üretim çiftlikleri ve canlı hayvan pazarının henüz oluşturulamamış olması.
- ❖ Erzurum'un Dünya çapında tanınması ve küresel yatırımcıların bu şehre çekilmesi hususunda gereken gayret ve hassasiyetin gösterilmemesi
- ❖ Kentin merkezinden çevresine doğru planlı ve programlı bir biçimde kentsel dönüşüm projelerine yaygınlık kazandırma yönündeki iradeye henüz tam anlamıyla işlerlik kazandırılmamış olması.
- ❖ Sanayi yatırımlarının düşük seviyede kalması nedeniyle işsizliğin ve nitelikli göçün artması.
- ❖ Eğitim, sağlık, spor ve sosyal altyapı çalışmalarına ağırlık verilmemesi netleştirilmemiş olması.

- ❖ İnsan kaynakları yönetiminde liyakate dayalı bir kariyer sistemi uygulanmasına geçilmemiş olması.
- ❖ Uçak seferlerinin hareket saatlerindeki düzensizlikler giderilmeli, charter (dolmuş uçak) uçaklarının iniş-kalkışı sağlanmalıdır.
- ❖ Köy yerleşik alanının dışındaki yerleşim yerlerine hizmet götürme zorluğu bilinmesine rağmen, Büyükşehir Belediyesi'ne mahalle olan köylerdeki yapılaşma hususunda tam bir kontrol ve izleme yapılmaması.
- ❖ Klasik tarz yönetim anlayışı terk edilerek sadece hizmetleri doğrudan yapmaya endekslenme yerine, hizmeti yaptırmaya ve bunların kalitesini kontrol etmeye yönelme noktasında henüz gerçekçi bir atılımın yapılmamış olması.
- ❖ Nitelikli yönetici çalıştırma anlayışı yerine, ille de meslek mensuplarının ilgili alanlarla ilgili yönetim kadrolarına getirilmesi anlayışının var olması.
- ❖ Mevcut mevzuat konusunda personelin eğitilmemesi ve mevzuatın sağlıklı bir şekilde uygulanamaması
- ❖ Halkın öncelikli ihtiyaç ve en yoğunluklu istekleri dikkate alınmadan görüntü vermeye ve hisleri tatmine dayalı yatırımlara ağırlık verilmesi.
- ❖ Müstakil ve ortak arıtma tesislerinin yetersizliği veya henüz tamamlanmamış olması.
- ❖ Yatırım tercihlerinin yerinde kullanılamaması.
- ❖ Arşivleme sisteminin modern yapıya kavuşturulamamış olması.
- ❖ Belediye hizmet birimlerinin bir arada olmaması
- ❖ Belediye personelinin mesleki bilgi ve becerisinin yüksek olmaması
- ❖ Üniversite, STK'lar, diğer kişi ve kurumlarla işbirliği içerisinde katılımcı bir yönetim anlayışının henüz yerleşmemiş olması.
- ❖ Belediye personel sayısının bütçede ayrılan payın üzerinde yük getirmesi.
- ❖ Personel yönetiminde kariyer planlama sisteminin olmayışı.
- ❖ Belediye yönetmeliklerinin henüz güncellenmemiş olması.
- ❖ Evrak yönetim sisteminin yeniden düzenlenmesi ihtiyacının var oluşu.
- ❖ Görev tanımlarının yetki ve sorumlulukların belirlenmesi açısından yetersiz oluşu

- ❖ Kültür ve sanat tesislerin yetersiz olması
- ❖ Kurumsal anlamda süreç yönetimindeki yetersizliklerin devam etmesi
- ❖ Belediye personelinin mesleki bilgi ve becerisini artırma çalışmalarının olmaması.
- ❖ E-belediyecilikte henüz ciddi bir çalışmanın başlatılmamış olması.
- ❖ İtranet sisteminin henüz kurulamamış olması.
- ❖ Verimli ve kaliteli bir belediyecilik yazılımının olmaması
- ❖ 7/24 esasına göre, vatandaşın isteklerini internet ortamında karşılama sisteminin kurulamamış olması.
- ❖ Köy statüsünde olup da daha sonra mahallemiz olan yerleşimlerdeki kadastro paftalarının tamamlanamamış olması.
- ❖ AR-GE çalışmalarının yetersiz olması.
- ❖ Ödüllendirici bir iç denetim mekanizmasının olmaması.
- ❖ İlçemiz sınırlarında derslik sayısının az olması
- ❖ Şehir içinde otobüs, minibüs ve ticari taksi harici diğer toplu ulaşım araçlarının bulunmaması (tramvay, metro)
- ❖ Yerel istatistikî verileri toplayan yerel bilgi bankasının kurulmamış olması.
- ❖ Şehirde kontrol mekanizmasının daha sağlıklı çalışması için teknik personel sayısı, araç ve donanımın yeterli düzeyde olmaması.
- ❖ Planları tamamlanan bölgelerde hazine arazilerinin devir alınması ve satışa sunulması hususunda yeterince hızlı davranılamamış olması.
- ❖ Personele yönelik sosyal tesislerin yetersiz olması
- ❖ Üniversite ile işbirliği alanlarının yetersiz kullanımı ve diyalog eksikliğinin olması.
- ❖ Alt Kademe Belediyeler ile yaşanan yetki karmaşası.
- ❖ Memur personelin eksikliği nedeniyle büro işlemlerinin işçi personel tarafından yürütülmesi
- ❖ Hizmetlerin çeşitliliği ve hizmet alanının çok büyük olması nedeniyle iyi organize olunamaması ve kalifiye eleman sayısının yetersizliği

❖ Makine parkının ekonomik ömrünü tamamlaması, yetersiz sayıda yeni araç olması ve çok çeşitli markalardan oluşmuş eski makineler nedeniyle işletme maliyetinin yükselmiş olması.

❖ Su, kanalizasyon, arıtma vb. altyapı planlamasının ve çalışmalarının birlikte yapılamaması

❖ Köy yollarında stabilize ve asfalt kaplamasız yol tul'lerinin fazla olması.

❖ Gerçekçi bir altyapı hazırlanmadan asfalt kaplaması yapılması

❖ Ara elemanların sayı ve nitelik bakımında az sayıda olması (teknik ressam, sürveyan, tekniker vb.).

❖ Personelin gelişen teknolojilere uyum sağlayabilmesi ve uygulamalarda yeknesaklığın sağlanabilmesi için personele gerekli eğitim ve seminerlerin verilememesi.

❖ İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda personelin eğitimsiz olması

❖ Yapılan alt yapı tesislerinin hatalı kullanılması ve korunmamasından dolayı ömrünün kısa olması.

❖ Alt yapı tesislerinde ekonomik ömrünü tamamlayanların henüz tam yenilenememesi

❖ Okul öncesi eğitimdeki okullaşma oranının az olmasının açığı kapatma hususunda gerekli desteğin verilememiş olması.

❖ Kentteki bölgeler arası fırsat eşitsizliğinin ve hizmet dağılımındaki dengesizliğin henüz varlığını sürdürmesi.

❖ Personelin, taşradan ziyade, merkezde istihdam edilme temayülünde bulunması.

❖ Sağlıklı yaşam konusunda toplum bilincinin yükseltilmesi hususunda kurum olarak gerekli hassasiyetin henüz gösteriliyor olmaması.

❖ Sokakta yaşayan ve çalışan çocukların eğitilerek topluma kazandırılması hususunda henüz bir şeylerin yapılmamış olması.

❖ Çocuklar arasında madde kullanımının artmasına karşılık kurum olarak henüz ciddi bir bilinçlendirme ve destek faaliyeti içerisine girilmemiş olması

❖ Sayısal olarak artan İnternet Cafelerden kontrolsüz yararlanan çocuk sayısının artmasına karşılık bilinçlendirici ve yönlendirici faaliyetler yapılmaması.

❖ Avrupa Birliği'nin meslek eğitimine verdiği maddi desteklerden faydalan-

ma yönünde ciddi girişim ve samimiyet gösterilememesi

- ❖ Erzurum'un, henüz AB normlarına uygun çalışmalara başlamamış olması
- ❖ Kent içi Güvenlik Sisteminin Kameralı sistemle sağlanması sistemine geçilememesi
- ❖ Kent Konseyi'nin kurulmasına dair genelgenin henüz yayınlanmamış olması
- ❖ Geçmiş dönemlerde imar planına yapılan müdahaleler ve çarpık kentleşmenin oluşması
- ❖ Kurumda otomasyona geçilmesi sağlanmadığı için karar destek sürecinin daha sağlıklı, hızlı ve güvenilir hale gelmesi tam gerçekleştirilemedi.
- ❖ Kurumun, kapasite geliştirme yönünde yeterli eğitim, teknik destek ve danışmanlık hizmeti almaması.
- ❖ Tanıtım ve markalaşma açısından kent olarak bir vizyon geliştirilememiş olması.
- ❖ Tarihi ve Doğal kaynakları yönetiminde zayıflık

FIRSATLAR

- ❖ Tarihi, kültürel ve turizm değerleri açısından zengin oluşu
- ❖ Tarımsal amaçlı örgütlenmenin yüksek olması
- ❖ Hayırsever yurttaşların varlığının çokluğu yada kent halkının sosyal destek programlarına yatkınlığı.
- ❖ Şehrimizde sulama projelerine yönelik barajların önemli sayıda yapılmış olması.
- ❖ Kentimizin yılın her mevsiminde turizme hizmet verebilecek özellik ve kaynaklara sahip olması.
- ❖ Konutlaşmaya müsait alanların olması ve Toplu konut alanlarının mevcudiyeti.
- ❖ Değerlendirilecek mesire alanlarının olması.
- ❖ Şehrimizin coğrafi yapısının kentsel gelişime müsait olması
- ❖ İlimizin genç nüfus yapısına sahip olması

- ❖ Kentin farklı yörelerden farklı kültürel yapıları bünyesinde barındırması
- ❖ Bilkent Üniversitesi'nin yan kuruluşu tarzında ilköğretim, lise ve üniversitenin kentimizde kurulmasıyla ilgili yoğun çalışmaların sürdürülmesi.
- ❖ Stratejik ortaklarımızın ve merkezi idarenin aldığı kararların ve yaptığı işlerin kurum faaliyet alanlarını etkileme yüzdesinin yüksek oluşu.
- ❖ Dünya kayak olimpiyatlarının yapılacağı yer anlamında kentimizin sürekli potansiyel konumunu sürdürüyor olması.
- ❖ Bölge müdürlüklerine varıncaya kadar, kamu kurumlarının ilimizde yoğunlaşmış olması
- ❖ AB Bölgesel Kalkınma Programlarında öncelikli yer alma zorlamalarımızın kabul görme ihtimalinin yüksek olması.
- ❖ Konut kredilendirme sistemlerindeki gelişmenin sunduğu fırsattan hareketle; kentimizin memur kenti olması ve toplu konuta müsait arsaların varlığı da dikkate alınacak olursa, uzun vadeli konut kredileri kentin tamamen inşaat alanına dönüşme ihtimalinin olması.
- ❖ Merkezi hükümetin yerel yönetimler lehine yeni açılımlar yapılmasına taraftar olması
- ❖ Erzurum ilinin 03-23 Temmuz 1919 tarihindeki günlerle ve Mustafa Kemal ATATÜRK ismiyle bütünleşen Milli Mücadelede tarihinin ilk gerçekçi halk temsilcilerinden oluşan ve bölgesel olmasına rağmen gerçekte ülkenin bütünü'nün temsil edildiği bir kongreye ev sahipliği yapmış olmasının kazandırdığı tarihi misyon
- ❖ İlimizin birçok alanda pilot il olarak seçilme özelliği.
- ❖ Biodizel enerji üretim proje çalışmalarına ciddi anlamda ilgi gösteren kesimlerin varlığı ve şehirde kullanılmaya başlanması
- ❖ Kentimizdeki kimi STK 'ların AB Hibe projelerine ilgi göstermesi ve bu konuda başarılı olmalarının kentimize kazandırdığı potansiyel
- ❖ KÖYDES Projesi ile köy altyapılarına yönelik güçlü bir desteğin olması
- ❖ Kamu yönetiminin köylerin alt yapısına ağırlık vermesi
- ❖ Türki Cumhuriyetleri, Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğuna coğrafi yakınlık.
- ❖ Şehir tarihçesinin oldukça eskilere dayanarak içinde bir çok medeniyeti

barındırması.

- ❖ AB adaylık sürecinde AB normlarına uygun ihtisaslaşmış proje ve kontrollük hizmetleri verecek bir merkezin oluşturulması kurumu olumlu etkileyecektir.
- ❖ Kent bilgi sistemleri ile jeotermal, güneş ve rüzgâr gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek hem kentimiz hem de Kurum için yeni fırsatlar doğuracaktır.
- ❖ Kamu Yönetimi Reformu Yasası Kurumun yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunacaktır.
- ❖ Halkın teknolojiye ve yeniliklere duyarlı olması
- ❖ Yapılan barajların ve göletlerin varlığı ve de artırılma imkânlarının olması.
- ❖ Hinterlandın komşu illere doğru genişleyerek Erzurum'un cazibe/ bölge merkezi olması
- ❖ Halk eğitim merkezlerinin çalışma yaşamına yönelik sertifika kursları açması
- ❖ Kentin çeşitli alanlarda potansiyelini harekete geçirilmesini sağlayacak ve eksikliklerini giderecek projelerin geliştirilmesi ve bu projeler için AB, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarca sağlanan kaynaklardan yararlanma oranının artırılma potansiyeli

TEHDİTLER

- ❖ Kent halkının geneline yönelik çevre bilgi ve bilinçlendirilmesine yönelik acil tedbirlerin henüz alınamamış olması
- ❖ Genel sağlık konusunda toplumun bilgi ve bilinç düzeyinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara duyulan ihtiyacın henüz çok yüksek düzeyde olması
- ❖ Toplumun ilaç ve eczacılık ile ilgili çeşitli konularda yeterli düzeyde bilgilendirilmemiş olması.
- ❖ Paydaş ve stratejik ortak kuruluşların ortak proje, faaliyet ve aktivitelere yeterli düzeyde yatkın olmaması
- ❖ Kentimizdeki farklı sektörlerin danışmanlık hizmeti alma ve yenilikleri takip etme noktalarında geri düzeyde olması.
- ❖ Kentimizdeki özel sektör kesimlerinin gerek kendi aralarında ve gerekse

resmi kurumlarla ortak projelere girişme taleplerinin ciddi anlamda yetersizliği.

❖ Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde, özellikle bu sürecin havasını kullanarak ulusal ve uluslararası bilimsel ve diğer kuruluşlarla ilişkiler geliştirme girişim, etkinlik ve aktivitelerinin yetersizliği.

❖ Kentte, uluslararası değişim ve ortaklık programlarına ilginin neredeyse varlığından söz edilemeyecek düzeyde olunması.

❖ Kentin ve insanımızın önünü ve ufkunu açacak düzeyde, araştırmalara destek sağlayacak ulusal ve uluslararası bilimsel dernek ve mesleki kurumların varlığından bile bahsedilememesi.

❖ Gündemle ve bilimsel konularla ilgili alanlarda toplantılar düzenleme noktasında üniversitede kısmen, şehir genelinde ise yetersiz düzeyde kalınması.

❖ Toplam Kalite ve Stratejik Yönetim konularında şehirdeki resmi ve özel sektör kesimlerinin henüz emekleme döneminde olması; bu sebeple küresel düzeyde yaygınlaşmış bulunan rekabete henüz hazırlanamamış olmaları.

❖ Üniversitemiz bünyesinde ve kentimizde tekno-kentin henüz kurulamamış olması.

❖ Kentimizdeki çalışma alanlarının çağdaş anlamda çeşitliliği ve yaygınlığının olmaması.

❖ Kentimizde katma değeri yüksek, yüksek teknolojiye dayalı ve AR-GE çalışmalarına ağırlık veren sektörlerin yok denebilecek düzeyde olması.

❖ Kentimizin nitelikli göç vermesine karşılık hızlı bir şekilde vasıfsız insan göçü alması.

❖ Ortalama kent insanının Türkiye ortalamasının altında gelir düzeyine sahip olması ve vasıfsız iş kollarında verimsiz bir şekilde çalıştırılması.

❖ Şehir koşullarına ve insanlarımızın yatkınlıklarına uygun çağdaş mesleklerde halkımıza yeterli düzeyde meslek edindirme kurslarının verilememiş olması.

❖ Bu zamana kadar hükümetlerin üniversite bitirmiş meslek mensuplarına ve mesleklere yönelik gerekli çağdaş ölçülerde sahip çıkma tutum ve uygulamaları geliştirememeleri.

❖ Plansız, programsız ve keyfi davranışlara açık bir kentleşme uygulamalarının hızla devam etmesi.

- ❖ Tarihi, kültürel, sanatsal ve turizm değerlerine gerekli düzeyde sahip çıkılamaması ve tanıtımının yapılamaması
- ❖ Kent halkının sosyal destek programlarına yeterli düzeyde destek olabilecek ekonomik güce sahip olmamaları.
- ❖ Şehrimizde toprak, yaprak, su, süt ürünleri ve gıda analiz laboratuvar varlığının yetersizliği.
- ❖ Engellilere yönelik eğitim, yardım ve destek kurumları varlığının yeterli düzeyde olmaması.
- ❖ Yaşlılar ve bakıma muhtaçlara yönelik hizmet veren merkezlerin yetersizliği.
- ❖ Çocuk ve gençlerin eğitim, eğlenme, öğrenme ve kendilerini geliştirmelerine yönelik organizeli destek kurumlarının ve mekânların yetersizliği.
- ❖ Bireylere, ailelere ve kurumlara yönelik hukuk, yaşam, davranış, piyasa koşullarına ayak uydurma vb. gibi konularda gönüllü veya ücretli eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunan kuruluşların yetersizliği.
- ❖ Şehrin ve çevre ilçelerinin çok yönlü amaç ve sektörlere yönelik arazi envanterinin henüz çıkarılmamış olması.
- ❖ Güçlü bir yerel basın olmaması ve bu konuda gerekli teşvik politikalarının geliştirilememesi sebebiyle yerel sorun, beklenti ve hassasiyetlerin gerektiği gibi duyurulamaması.
- ❖ Güçlü sivil toplum örgütlerinin olmayışı ve halkın bu tarz örgütlere ilgi duymaması
- ❖ İlin birinci derecede deprem kuşağında olması.
- ❖ Zemin etütleri itibariyle yapılaşmaya elverişli olmayan verimli tarım arazilerinin yapılaşma ve diğer yatırımlar için açılmış olması.
- ❖ Avrupa kaynaklı hormonlu ve ucuz tarımsal ürünlerin piyasadaki hâkimiyetinin özellikle hayvancılıkla uğraşan insanımızın pazar payını zayıflatması.
- ❖ Sürekli değişen kanun ve yönetmelikler.
- ❖ Doğal afet ve zorluklar. (Yoğun kar yağışı, don, uzun kış koşulları, çatılardan asılan tehdit unsuru sivri buzlar).
- ❖ Arazilerin parçalı ve küçük olması
- ❖ Halkın sosyal güvencesinin eksikliği

- ❖ Fizibilitesiz ve istişaresiz yatırım yapma anlayışının tamamen bitirilememiş olması.
- ❖ Dernek ve vakıfların kurumlar dışına çıkarılması ve faaliyetlerinin sınırlandırılması.
- ❖ Henüz sistemli bir şekilde organik tarıma geçilememiş olması.
- ❖ Uluslararası sözleşmelerden gerektiği ölçüde yararlanma girişiminin olmaması: 1) BERN Sözleşmesi (Avrupa'nın Yaban Hayatı ve Doğal Yaşama Ortamlarını Koruma Sözleşmesi). 2) RAMSAR Sözleşmesi (Özellikle Su Kuşları Yaşama Ortamı Olarak Uluslararası Öneme Sahip Sulak Alanlar Hakkında Sözleşme). 3) CITES Sözleşmesi (Nesli tehlikede Olan Yabani Bitki ve Hayvan Türlerinin Uluslararası Ticaretine Dair Sözleşme). 4) Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi. vb. gibi.
- ❖ Yüksek kapasite ve nitelikli konaklama merkezlerinin yetersiz oluşu.
- ❖ Kurum ve kuruluşumuz dışındaki altyapı kurumlarının yatırım programlarında eşgüdüm olmaması.
- ❖ Topoğrafik yapıdan dolayı kentimizin rakım seviyesinin yüksek olması nedeni ile yaşam ve hizmet sunum koşullarının zorluğu.
- ❖ Halkımızın eğitim ve ekonomik seviyelerinin zayıf olması.
- ❖ İlimiz sınırlarında derslik sayısının az olması
- ❖ Şehrin genellikle batıya doğru tek yönde büyüyor olması.
- ❖ Kentte alt bölgesel gelişim merkezlerinin yetersizliği.
- ❖ İlimiz liselerinden üniversiteye öğrenci yerleştirme oranının düşük olması.
- ❖ Halkın gelir dağılımındaki eşitsizlik düzeyinin yüksek olması.
- ❖ Komşu ülkelerdeki çatışma ortamının yükselme ihtimali taşıması.
- ❖ Kentimizdeki tüm sektörlerde, sektör platformlarının oluşmamış olması.
- ❖ Kentimizin ismi tarımla anılmasına rağmen, tarıma dayalı sanayinin gelişmemiş olması.
- ❖ İl ekonomisinin tarım sektörü ağırlıklı yapı sergilemesi, buna karşılık sanayi, inşaat, ticaret ve hizmet sektöründe çalışanların payının azlığı.
- ❖ Köylerden ve Güneydoğu Bölgesinin köylerinden gelen insanlarımızın

kent hayatına kısa sürede uyum sağlayamamasının getirdiği, kentlilik bilinci eksikliği.

- ❖ Hızlı ulaşımda kara ve demir yolunun yetersiz kalması; hava yolu ulaşımının ise pahalı olmasının oluşturduğu dezavantajlı durumların varlığı.
- ❖ Her şeyi devletten bekleme alışkanlığının hâlen daha sürmesi; özel sektör kesiminin henüz güçlenmemiş olması.
- ❖ Bakanlıklardan gelen ödeneklerin yetersizliği ve geç gelmesi.
- ❖ Kırsal alanda gelirlerinin düşmesi nedeniyle köyden kente göçün artması.
- ❖ İl'den gelişmiş bölgelere doğru sermaye, nitelikli ve genç iş gücü kaybı.
- ❖ Tarımda gizli işsizliğin yüksek olması
- ❖ Yeni yapılacak yatırımlar için yeterli finansmanın sağlanamayışı.
- ❖ Toplumun gıda tüketim alışkanlıklarının yeterince bilinçli olmaması
- ❖ Özel Kreş ve Gündüz Bakımevlerinin yeterli sayıda olmaması
- ❖ Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikaları kapsamında orta ve uzun vadede tarım kesiminden boşa çıkacak nüfusun artacak olması.
- ❖ Kentte El Sanatları Çarşısının olmaması
- ❖ Turizm alanlarının yeterli alt yapıya sahip olamaması
- ❖ Tarihi eserlerin restorasyonlarını yapıp turizm hizmetleri sunulan ve turizm amaçlı ziyaretlere açılan mekânlara dönüştürülmesi hususunda henüz yeterli adımların atılmamış olması.
- ❖ Mevcut kaplıca sularının evsafına, çapına ve kapasitesine uygun kullanılmaması
- ❖ İl'imizdeki bitki ve hayvan potansiyellerimizin kesin envanterlerinin çıkarılmamış olması.
- ❖ Tarım sektöründe yığınlaşan niteliksiz ve yaşlı iş gücü.
- ❖ Sulama oranlarının yükseltilebilmesi için sulanan ovalarda "arazi toplulaştırma" projelerine işlerlik kazandırılmamış olması
- ❖ Ödenek yetersizliğinden kentteki tarihi eser ve diğer tesislerimizin bakımının ve onarımının yapılamaması

- ❖ İl'de teknik, ilmi, kültürel ve sanatsal içerikli fuarların çok sınırlı düzeyde yapılması
- ❖ Yerel yönetimler ve karar vericilerce yatırımları ve girişimciliği teşvik amaçlı uygulamalara yönelik yeterli düzeyde stratejinin geliştirilmemiş olması
- ❖ İhtisas OSB kurulması alanında çok geç kalınmış olması (Cam, plastik, tarım, gıda vs. gibi)
- ❖ Şehirdeki sektör yelpazesi çok geniş olmaması
- ❖ Üniversite ve Meslek Okulu ile Sanayi işbirliğinin zayıf olması
- ❖ Sermaye rant alanları büyük metropol alanlarında toplandığı için yatırımcı sermaye stokunun kentimizde çok az olması
- ❖ Çağdaş imkânları kullanarak ilimizi tanıtmada yeterli girişimlerde bulunulmaması

C. Nereye Ulaşmak İstiyoruz?

1. Misyon

Mevzuata uygun olarak; kentimize çekilecek yeni kaynaklar ile mevcut kaynakları rasyonel ve verimli kullanan, çağdaş bilgi ve son teknolojiyi referans alan, uluslararası standartları ve kurumsal ahlakı benimseyen, müşteriler ile paydaşların memnuniyetini öncelikleri arasına girdiren, görev ve sorumluluğunun bilincinde olan, her zaman öncü ve yenilikçi uygulamaları ile “**referans bir kurum**” olma özelliğini sürdüren, esnek ve şeffaf bir kurumsal yapıyla katılımcılığı esas alan, kentin tarihi ve kültürel değerlerini koruyan, çevre ve insan sağlığını önemseyen, sürdürülebilir kente ait faaliyet ve hizmetler sunan, adalet ve eşitlik temelinde yönetilen, özellikle: yerleşim, ulaşım, altyapı, üstyapı, imar, enerji, su, kanal, kentsel dönüşüm, yapı ve inşaat, park ve bahçe, otopark, afet ve risk önleme, güvenlik ve sivil savunma, her türlü işletme ve iştirakler, atıkları ayrıştırma, kültür, sağlık ve sosyal vb. gibi konularda etkin ve verimli çalışmalar yaparak kurumumuzun, kentimizin, müşterilerimizin ve paydaşlarımızın yaşamlarına değer katan; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutlarda güvenilir, nitelikli ve istikrarlı bir çalışma düzeni oluşturan model bir kurum olmak temel varlık nedenimiz ya da misyonumuzdur.

2. Vizyon

EBB, küresel standartlarda oluşturacağı kurumsal yapısı ve sektörün önde gelen kuruluşu unvanıyla kentin değişimsel dönüşümüne, kent halkının refah düzeyinin yükselmesine, paydaşların koordineli bir

şekilde kalkınarak gelişmesine, kentimizdeki zorunlu belediyeçilik hizmetlerinde küresel rekabete hazır hale gelinmesine, sürdürülebilir kentleşmenin tesis edilmesine, kentlilik kimliği ve bilincinin oluşmasına, “önce insan” anlayışından yola çıkarak kardeşlik ve adaletin yerleştirilmesine, kaliteye dayalı farklılıklar oluşturarak kalıcı üstünlükler sağlanmasına, değişik sektörlerden müşterilerinin gereksinimlerini karşılayacak optimum (uygun değer) çözümlerin kendi insan kaynakları ve finansal olanakları ile gerçekleştirilmesine, gereksinimler için harcanan zaman ve finansal kaynak israfının ortadan kaldırılmasına, sektöründe değişimi gerçekleştiren girişimci ve güvenilir konumunun perçinlenmesine, takım çalışmasını teşvik eden ‘katılımcı ve paylaşımcı’ bir yönetimin yerleşmesine, evrensel değerlere saygılı ve toplam kalite yönetimi ilkelerinin benimsenmiş olmasına, araştırmaya ve incelemeye dayalı çalışma yöntemlerinin uygulanmasına, AR-GE faaliyetlerinde üniversite-sanayi-kurum-kuruluş işbirliğine önem verilmesine, bilim ve teknolojiye çağdaş gelişmeler ve Avrupa Birliği araştırma platformu gibi alanlarda görülen geleceğe yönelik eğilimlere ayak uydurulmasına, kurumun müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin ön plana alınmasına, yatırımcıları bilgilendirmeye ve bilinçlendirmeye yönelik çalışmaların yapılmasına, tabi olduğu mevzuatın geliştirilmesi konusunda gerekli çabanın gösterilmesine, ürün ve hizmet kalitesinde lider olmanın kalite politikası olarak benimsenmesine, “Türkiye’de bir model ve Dünya genelinde ise bir marka” oluşturmanın onuruy-la hizmetlerin sürdürülmesine, modern-ötesi kentlerin geliştirilmesinde ve yerinden yönetim anlayışının yerleştirilmesinde yeni ufuklar açılmasına öncülük etmeyi amaçlayan; geleneği, değişimi, yenileşmeyi, eşitliği, kalkınmayı, gelişmeyi ve ilerlemeyi bütünleştirerek geleceği elinde tutan çağdaş bir kurum olmayı amaçlamaktadır.

3. İlkeler

- ◆ Müşteri memnuniyeti ve tavsiyesi her şeyden önce gelir.
- ◆ Maliyetten ödün vermek zorunda kalabiliriz ama kaliteden asla.
- ◆ Hizmet ve faaliyetlerimizde öncelik müşteri beklentilerindedir.
- ◆ Her vatandaş ahlaki ve adli yönden sorgulamada kurumsal muhatap bulur.
- ◆ Karar alma sürecinde katılımcılık ve demokratlık esastır.
- ◆ Yönetimde şeffaflık, eşitlik ve adalet temel prensibimizdir.
- ◆ Hizmet ve faaliyetlerimizde verimlilik, etkinlik ve kaliteden ödün veremeyiz.

- ◆ Kentlilik bilinci ve kurumsal kimlik için fırsat eşitliği yadsınamaz.
- ◆ İş ve işlemlerimizde sürdürülebilirlik ve hesap verebilirlik temel esastır.
- ◆ Stratejik Planın uygulanabilirliği için takım çalışması ve paydaşla işbirliği esastır.
- ◆ Kurumun önünü açmak için esnek, yapıcı, uzlaşıcı ve çözüm odaklı olmak esastır.
- ◆ Kurumu kurumsallaştırmak için Stratejik Plana dayalı yönetim kaçınılmazdır.
- ◆ Çağdaş kentleşme için hizmet ve faaliyetlerde yüksek standartlar yakalanmalıdır.
- ◆ Farklılığı zenginlik ve güç kabul etmek için hoşgörü, diyalog ve uzlaşma esastır.
- ◆ Hemşerilik bilinci ve birey memnuniyeti için saygıya dayalı iletişim ağı esastır.
- ◆ Korkulardan arınabilmek için kapıları değişime ve yeniliğe açık tutmak gerekir.
- ◆ Toplumda çevre ve doğa bilincinin yerleşmesi için sürekli eğitim anlayışı yadsınamaz.
- ◆ Kentleşme sürecinde halk desteği için katılımcı ve bütüncül yaklaşım benimsenmelidir.
- ◆ İnsan ve çevre sağlığı için hizmetler ve faaliyetlerin ekolojik olanı önceliklendirilmelidir.
- ◆ Personelin çalışma koşullarını ve yaşam standartlarını iyileştirmek kurumu sahipli kılar.
- ◆ Göreve atama ve yetki devrinde deneyim ve liyakati ölçü almak öncelikli ödevimizdir.
- ◆ Önleyici bakımı ve ihaleli çalışmayı ön planda tutmak keyfiliği ve israfı önleyecektir.
- ◆ **“Ahlak öğretilmez, yaşanır”** ilkesinin tesisi için iyi yönetim ve metotlu olma esastır.
- ◆ İnsan onuru ve emeğine saygı çalışma barışının sağlanmasında hareket noktasıdır.

- ◆ Bireyin faydası ile kamu yararını dengelemek için hukuka dayanılmalıdır.
- ◆ Kurumsal başarı için desteklenmeyen söylem ya da tasarımlardan uzak durulmalıdır.
- ◆ Küreselleşme sürecinde hizmet ve faaliyetlerin hedefi küresel ölçekte olmalıdır.
- ◆ Etkin yasal ve yönetsel yapıların tesisi için stratejik plana dayanmak esastır.
- ◆ Üretim, hizmet ve faaliyet performansı yeni teknoloji ve nitelikli elemanla sağlanır.
- ◆ Kurumun etkin tanıtımı için sektörün gereksinim ve beklentileri iyi yansıtılmalıdır.
- ◆ Sektörde başarı için gelişen pazar, ilgi ve zevklere uygun stratejiler belirlenmelidir.
- ◆ Etkin kent yönetiminde çevre dostu teknoloji ve yöntemlerin kullanılması esastır.
- ◆ Kent yönetiminde çevrenin korunmasına yönelik önlemler kentleşmeyi geliştirir.
- ◆ Kentleşmenin gelişmesi için toplumun, kentin önemi hakkında eğitilmesi esastır.
- ◆ Etkin kent yönetiminde bilgi akışı sağlanmalı, alınan kararlar halka duyurulmalıdır.
- ◆ Etkin kent yönetiminde bütün kurumlar ile diğer örgütlerin yapıcı işbirliği esastır.
- ◆ Kent yönetimi planlarının başarısı için paydaş kurumların doğrudan katılımı esastır.
- ◆ Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve güçleri denetlemeli.
- ◆ Yönetimde adil, tutarlı, özgürlükçü ve disiplinli olmayı birlikte gözetmek gerekir.
- ◆ Kent yönetiminde yerellik, ulusallık ve evrenselliği birlikte düşünmek esastır.

- ◆ Kurumlar evrensel değerlere, etik anlayışa ve insan haklarına saygıyla yücelir.
- ◆ Kent için eğitime, araştırmaya ve gelişime açık bir yönetim politikası izlenmelidir.

4. Değerler

Bağımsızlık	Vaktindelik	Takım Ruhu
Tarafsızlık	İhtiyaçlara Duyarlılık	Doğruluk-Dürüstlük
Özgürlük	Beklentilere Duyarlılık	Girişimcilik
Eşitlik	Yenilikçilik	Araştırmacılık
Mükemmeliyetçilik	Değişime Uyumluluk	Müşteri Odaklılık
Mesleki Yetkinlik	Çalışanların Değerliliği	Dinamizm
Esneklik	Güvenilirlik	Yasal ve Etik Çalışma
Kurum İçi Uyum	Dayanımcılık	Her Kimliğe Sevgi
Kuruma Bağlılık	Toplumsal Sorumluluk	Ayrımcılığa Karşı
Her Düşünceye Saygı	Çağdaşlık	İnsan Haklarına Saygı
Demokratlık	Ahlaki Değerler	Yaygın Eğitime İnanç
İletişime Açıklık	Çevre Bilinci	Diyalog-Hoşgörü-Uzlaş
İşbirliğine Yatkınlık	Paylaşımıcılık	Katılımcılık
Sorumluluk Bilinci	Evrensellik	Bilişimcilik
Üretkenlik	Estetik Duyarlılık	Bireye Saygı
Toplumsallık	Hukuksallık ve Adillik	Takdir Edebilen
Bilimsellik ve Analitiklik	Hayır Demeyi Bilmek	Teşekkür Edebilen
Seçkinlik	Üstünlük	Saygılı Olmak
Sürekli Eğitim	Sürekli Öğretimi Teşvik	Hesap Verebilirlik
Liyakate Öncelik	Reel İdealistlik	Veri ve Bilgiye Özenlik
Eleştirel Yaklaşımıcılık	Sorgulayıcılık	Kalite Yönetimi
İyileştirmede Süreklilik	Temel Değerlere Bağlılık	Sürekli Gelişme
Objektiflik ve Nesnellik	İnsana ve Emeğe Saygı	Etkililik ve Verimlilik
Liderlik ve Öncülük	Model ve Marka Olmak	

5. Kalite Politikamız (KP)

Kurumumuz, kendi sektöründe en güvenilir ve örnek gösterilir Belediyeler arasında yer almaya yönelik çalışmaları kesintisiz sürdürmeyi prensip haline getirmiştir. Bu yaklaşımımızın sürekliliğini sağlamak amacıyla aşağıdaki kalite politikalarımızı belirlemiştir.

KP-1: Yapılan her türlü hizmet ve faaliyetlerde hukukun üstünlüğüne, şeffaf yönetim ilkesine ve yasaların ölçüsüne özel özen göstermek.

KP-2: Müşterilerimizin talepleri önceliklendirmek üzere en iyi, kaliteli ve kusursuz hizmet ve faaliyet yapmaya dikkat etmek.

KP-3: Verilen hizmet ve yapılan faaliyetlerde “vakit nakittir” atasözüne uygun olarak pratiklik, yerindelik, dakiklik ve zamanındalık hususlarına dikkat etmek.

KP-4: Kurumsallaşmayı gerçekleştirerek yapılan her iş ve işlemde kurumsal hataları sıfıra indirmek ve vatandaş tatminini en üst düzeye çıkarmak için kalite hedefleri belirlemek ve bu hedeflerin takipçisi olmak.

KP-5: Her konuda kalitenin gereğine inanma ve gereğini yapabilmeleri için tüm personelimize süreklilik arz eden eğitimler vermek ve Kalite Yönetim sisteminin şartlarına uymalarını kaçınılmaz kılmak.

KP-6: Kentimizi yatırımcılara cazip kılmak ve müşterilerimizin üretim, aktivite ve hizmetlerinin aksamaması için bütün hizmetleri etkili, sürekli ve güvenli sunmak.

KP-7: Dünyadaki son teknolojileri, standartları, buluşları ve uygulamaları sürekli izleyerek müşterilerinin beklentilerini aşan hizmetler, ürünler ve faaliyetler tasarlamak.

KP-8: Personelimizin sağlığını, huzurunu, güvenliğini, esenliğini ve yaşamını güvence altına almak; kuruma bağlılığını, işinden memnuniyetini, yetkilendirilmiş takım ruhuna bağlılığını ve sorumluluk paylaşımına yatkınlığını artırmak amacıyla sürekli aktiviteler düzenleyerek bilgi, beceri, deneyim ve gelişimlerini artırmak.

KP-9: Paydaşlarımız, müşterilerimiz ve tedarikçilerimiz ile sıkı işbirliği ve sürekli iletişim kurarak gelişmelerini ve bilgilenmelerini sağlamak; sürecin sonuçlarını izlemek ve karşılıklı hizmet zinciri halkalarının tümünün sağlamlığını ve sürekliliğini temin etmek.

KP-10: Müşterilerimizin hizmet, faaliyet ve ürünlerimizden kesintisiz, sorunsuz ve eksiksiz yararlanabilmelerini sağlamak için dokümantasyon ve teknik destekleri zamanında, sürekli ve tam olarak vermek.

KP-11: Müşteri ve paydaşlarımızdan gelen talepleri kanun ve ilgili mevzuat ile verilmiş olan görev ve sorumluluklar çerçevesinde, kamu vicdanı gözetilerek; eksiksiz, doğru ve zamanında; tarafsızlık ve güvenilirlik ilkelerine bağlı olarak karşılamak.

KP-12: Değişen dünya koşullarında kurumsal varlığımızı ve konumumuzda öncü, model, önder ve marka olma iddiamızı devam ettirebilmek ve müşterilerimizin rekabet gücünü arttırabilmek için organizasyon, hizmet ve faaliyetlerimizi ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeyde dinamik ve proaktif bir yapıya kavuşturmak.

KP-13: Sürekli gelişme, ilerleme, değişme ve yenileşme düşüncesiyle misyonu, vizyonu, ilkeleri, stratejik amaçları, hedefleri, faaliyetleri, planları ve politikaları düzenli olarak gözden geçirmek; her türlü iş ve işlemler için gerekli kaynakları ayırmak ve müşteri taleplerini, istek ve beklentilerini de dikkate alarak çağın gereklerine uygun yeni fonksiyon, görev, hizmet, faaliyet ve ürün geliştirmek.

KP-14: Takım çalışmasının önemsendiği, birey ve grup başarılarının teşvik edildiği bir çalışma ortamı hazırlayarak kaliteli, verimli ve etkin hizmet üreten insan kaynaklarının gelişmesini, istihdamını ve memnuniyetini sağlamak.

KP-15: Üstlendiği misyonun gereğini yapmak, ürettiği hizmetin kalitesini artırmak ve diğer her türlü kuruluşa örnek teşkil edebilmek için bilgiye çabuk ulaşan, işleyen ve dağıtan bir kurum olma yolunda teknolojik altyapıyı geliştirmek.

KP-16: Postmodern çağın teknolojik gelişmelerini takip ederek belediye çalışmalarını daha iddialı, kaliteli, çaplı, etkin ve verimli hale getirmek.

KP-17: Başta üst yönetim olmak üzere, tüm çalışanları Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin Kalite Politikası'nı uygulamaktan ve kalite sistemi ile Stratejik Plan'ın etkinliğini geliştirerek arttırmaktan sorumlu tutmak.

6. Yönetim Politikamız (YP)

YP-1: Kurumun Kişilik İlişkileri:

1. Her çeşit inanç, hürriyet, hak, hukuk, gelenek ve göreneklere saygılıdır.
2. Doğruluk, dürüstlük ve ahlakı en üstün erdemler arasında kabul eder.
3. Her düzeyde ve her yerdeki davranış ve ilişkileri kurumun ve şehrin saygınlığını artırır.
4. Hak yemediği gibi hakkını da yedirmez; müşterilerinin menfaatini kendi menfaati gibi korur.
5. Sözlü ve yazılı taahhütlerine sadıktır; ama, taahhütlerin yazılı hale getirilmesini önemser ve savunur.
6. Yönetimin mevzuata dayalı olmasını, keyfilikten kaçınılmasını ve insan unsurunun öncelikli hale getirilmesinin gerçek savunucusudur

YP-2: Kurumun Devlet Düzeniyle İlişkileri:

1. İş ve işlemleri mevzuata uygun yapılıdır.
2. Rüşvet, yolsuzluk, adaletsizlik, ahlaksızlık ve uygunsuzlukla mücadelede merkezi idarenin direktiflerini derhal yerine getirir.
3. Devletin, ülkenin ve milletin bütünlüğü ilkesine uygun olarak herkesi kucaklar.
4. Aldığı vergilerden merkezin payına düşenin aktarılmasına saygılıdır.
5. Merkezi idareye karşı doğan tüm yükümlülüklerini yerine getirir.

YP-3: Kurumun Kentle Olan İlişkileri:

1. Kentin tarihi ve kültürel değerlerini samimiyetle korur.
2. Kentin tarihi dokusunu ve geleneksel nostaljisini canlı tutar.
3. Kentin güzelleşmesi, çağa ayak uydurması ve en son teknoloji ürünü eserlere kavuşturulması için gerekli duyarlılıklar gösterilir.
4. Çarpık kentleşmenin önlenmesi ve kentsel dönüşümün gerçekleştirilmesi için gerekli hassasiyet gösterilir.
5. Mevzuatın emrettiği hükümlere uyarak, sınırlara riayet ederek ve verdiği görevleri eksiksiz yerine getirerek kente yönelik sorumlulukların gereği yapılır.

YP-4: Kurumun Çevreyle Olan İlişkileri:

1. Doğayı ve çevreyi kirlilikten arındırmak, korumak ve geliştirmek için gereken çabayı gösterir.
2. Çevrenin kirlenmemesi ve korunması için insanların bilinçlendirilmesi ve bu doğrultuda bir kültürel altyapının oluşturulmasına yönelik programlar hazırlayarak gerekli faaliyetlerde bulunur.
3. Tıbbi atıklar ve diğer tehlike saçan atıkların en sağlıklı koşullarda toplatılarak çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf edilmesi hususunda gereken dikkat ve titizliği gösterir.
4. Evsel nitelikli atıklar ile diğer tehlike saçmayan atıklar ayrıştırılmış olarak toplatılarak geri dönüşüm işlemlerinin yapılabilmesine yönelik son model sistemleri kurar.

YP-5: Kurumun Paydaşları ve Müşterileriyle Olan İlişkileri:

1. Muhataplarına karşı nazik, anlayışlı, şeffaf, dürüst, yansız ve güven verici bir şekilde davranır.
2. İş ilişkilerinde ciddi, dakik, kararlı, yasalara uygun ve hassas davranır; ihmalkârlık yapmaz ve bu gibi davranışlara müsaade etmez.
3. Yaptığı işi, sunduğu hizmeti ve ortaya koyduğu faaliyetleri muhataplarının tercihlerini dikkate alarak ve sorumluluklarını bilerek gerçekleştirir.
4. Çalışma ve ilişkilerinde "Önce İnsan" anlayışını göz önünde tutarak insanları en çok memnun edecek hizmetlere öncelik verir.
5. Muhataplarının şikâyet, uyarı, öneri ve beklentilerini yapıcı bir şekilde değerlendirerek gerekeni yapmaktan kaçınmaz, çekinmez, sakınmaz ve üşenmez.
6. Kendi çıkarlarını korurken, başkalarının zarar görmemesi için, muhataplarına karşı sorumluluklarını da tam olarak yerine getirir.
7. Sattığı veya ürettiği değer ve hizmetin ne gerçek değerinden fazlasını talep eder, ne de gerçekçi bir kâr amacı güder; sosyal içerikli bir hizmet sunma anlayışına sahiptir.
8. Yeni fikirlere, buluşlara, teknolojilere, değişime ve yenileşmeye açık olmanın ötesinde, bu gibi yaklaşımları sürekli teşvik eder.

YP-6: Kurumun Personeliyle Olan İlişkileri:

1. Personelin, farklı konularda kendilerini yenileyebilmeleri için, sürekli olarak hizmet içi eğitimden geçirilmeleri sağlanır.
2. Kurumun tepe yöneticisi ile diğer yöneticileri ve çalışanları kaynaştırılarak "ekip ruhu" içerisinde çalışmalarını sağlar.
3. Personel arasında muhtemel gruplaşmaların yaşanmaması için ideoloji, din, ırk, renk ve cinsiyet ayrımı yapılmaz.
4. Personeli motive edebilmek, kurumsal aidiyet fikrine çekebilmek ve beklentilerine kısmen de olsa cevap verebilmek için sosyal hakları gözetilerek iyileştirilir.

7. Stratejik Alan, Amaç ve Hedeflerimiz:

Kurum İçi ve Dışı Eğitim:

Stratejik Amaç 1:

Verimli, Kaliteli, Etkili Ve Katma Değeri Yüksek Hizmet Sunumu İçin, Moral Ve Motivasyonu Sağlamak Üzere, Personele Hizmet İçi Eğitim Vermek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2011 yılı sonuna kadar, kurum çalışanlarının genel kültür, mesleki ve teknik eksikliklerini gidererek "sürekli eğitim"e uygun bir yapıya kavuşmalarını temin etmek üzere, ortalama olarak her yıl 50 saat hizmet içi eğitim vermek.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Kurumun, her düzey yönetici kadrosuna her yıl ortalama 30 saat yöneticilik, 30 saat genel kültür ve 30 saat de genel teknik ve mesleklerle ilgili hizmet içi eğitim verdimek.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** Personel memnuniyeti ve kurumsal kaynaşmayı temin için, her yıl düzenli olarak 10 gün 3'er saatlik kurumsal kültürü oluşturma seansları düzenlemek.

Stratejik Amaç 2:

Halkın Mesleki, Kültürel, Sosyal, Sanatsal Gelişmelerine Katkıda Bulunmak Amacıyla Yaygın Eğitim Kursları Düzenlemek.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** Kent halkından, ilk yıl 10 dalda toplam bin kişiye, daha sonraki yıllarda 20 dalda sabit olmak üzere, her yıl %100 oranında artan sayıda kişiye mesleki, teknik ve sanatsal nitelikte meslek edindirme kursu vermek.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** Meslek Edindirme Kursları'ndan sertifika alan kişilerin çalışmalarını sergileyebilecekleri mekân temini, ilgileneceklere mikro kredi sunumu ve iş bulma ofisi açma hususlarındaki hizmetleri 2008 yılının sonuna kadar kurumsal hale getirmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** Milli Eğitim Müdürlüğü ile yapılacak protokol çerçevesinde, 2011 yılının sonuna kadar 10 bin kişiye okuma ve yazma eğitimi vermek.

Yazı İşleri ve Kararlar:

Stratejik Amaç 1:

Meclis Çalışmaları ve Çıkan Kararları, Şeffaf Bir Yönetim Anlayışıyla Halkın ve İlgililerin Erişimine Açmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2009 yılı sonuna kadar, tüm Meclis kararlarını özetleriyle birlikte elektronik ortama aktararak dijital ortamda erişimi sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2007 yılı sonuna kadar, Meclis üyeleri ve kurum yöneticileriyle her türlü haberleşme, iletişim ve bilgi aktarım işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirme aşamasına ulaşmak.

Stratejik Amaç 2:

Birimlerden Çıkan Belgeleri Tasnif Ederek Kurum Arşivi Oluşturarak, Çalışmayı Elektronik Ortama Taşımak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2009 yılı sonuna kadar genel kurum arşivini, 2011 yılı sonuna kadar da arşiv bilgilerinin indekslenmiş bir biçimde dijital ortama aktarımını gerçekleştirerek, bu tarz çalışmalarını sistemli bir hale getirmek.

Stratejik Amaç 3:

Kurumdaki Bilgi Ve Belge Akış Hızını Artırarak, Encümen ve diğer organlar tarafından alınan bütün kararlara yazılı talebe gerek olmadan erişimi sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** 2007 yılının ikinci yarısından itibaren, bilgi belge akışını %30 hızlandırmak ve 2008 yılının sonundan itibaren encümenince alınan her türlü ilgililere açık kararların internet üzerinden paylaşımını olanaklı hale getirmek.

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler:

Stratejik Amaç 1:

Elektronik ve Basılı Ortamda Yayıncılık Faaliyetlerine Girerek Tanıtımımızı Yapmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılı sonuna kadar bütün hazırlıklar tamamlanarak, 1 Ocak 2008 tarihi itibarıyla, Elektronik ve Basılı olmak üzere, kuruma ait Aylık Dergi ve Günlük Gazete çıkarmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Kurumumuz, İlimiz ve dikkat çekici konularla ilgili ve gerekli görülen kitap, CD vb. hizmetlere destek olmak.

Stratejik Amaç 2:

Kurumsal Çalışmaları Halka Duyurarak Halkın Görüş, İstek ve Memnuniyetine Ağırlık Vermek.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** Halkın belediyemizle 7/24 esasına göre sürekli iletişim kurabileceği şekilde elektronik ve doğrudan iletişim kanallarını 2007 yılı sonuna kadar açarak, bundan böyle her türlü istek ve önerilere bir günlük zaman dilimi içerisinde karşılık vermek.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** Belediye çalışma ve hizmetlerini halka duyurma ve halkla beraber etkinlikler yapma hususlarındaki derinlik ve yaygınlığımızı, 2007-2011 yılları arasında, her geçen yıl %30 oranında artırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** Halkla kaynaşmayı en üst seviyeye çıkarmak üzere hasta, yoksul, taziye ve hayırlı olsun ziyaretlerimizi 2007 yılı sonundan itibaren tam randımanlı bir düzeye çıkarmak.

Bilgi ve Teknoloji Sistemleri:

Stratejik Amaç 1:

Kurum İçi ve Evrensel Düzeyde, Hizmet Sürekliliğini Sağlayacak Şekilde, İnternet Ağı İle Veri İletişim Altyapısını Hızlı ve Güvenilir Hale Getirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** İletişim ve bilgi akımının yoğunluk kapasitesini üst düzeylere çıkarabilmek için, beş yılın sonunda kurumun fiber optik altyapısını %100 oranında tamamlamak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Kurumun mobil haberleşme altyapı kullanım oranını, 2011 yılına kadar, tamamlayarak devrim gerçekleştirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2008 yılı sonuna kadar, müşteri ve paydaşlarımızın, internet sitemizdeki web modülü kanalıyla belediyenin karar süreçlerine katılımını sağlamak.

Stratejik Amaç 2:

Karar Alma Süreçlerini Hızlandırmak ve Kaynakların Verimli Kullanımını Sağlamak Üzere Coğrafi Bilgi Sistemini (CBS) Geliştirmek ve Yönetmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2008 yılı sonuna kadar, kentimizdeki diğer kurumlarla koordineli bir şekilde hareket ederek, çeşitli külfetleri bertaraf edip, kentin bütünü için bir tek Coğrafi Bilgi Sistemi oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2009 yılı sonuna kadar, Büyükşehir Belediyesi sınırları dışındaki diğer ilçelerin tamamını Kent Coğrafi Bilgi Sistemi (KCBS)'ne birleştirmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** 2011 yılı sonu itibariyle, Kent Bilgi Sistemi'yle ilgili kurumsal uygulamaları web portalında müşteri ve paydaşlarımıza sunmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.4.** 2008 yılı sonuna kadar, Erzurum idari sınırları içinde bulunan cadde, sokak, yol, meydan, bulvar, kavşak, yapı ve ortalama bireylere ait tanıtım bilgilerinin bilgisayar ortamına aktarılması sağlanarak, numaraş çalışmalarının somut çalışmaları ve adres bilgi sistemi tamamlanacaktır.

Stratejik Amaç 3:

Yönetim Bilgi Sistemini Gelişmiş Teknoloji, Çağdaş Yönetim Teknikleri ve Zamanla Kent Coğrafi Bilgi Sistemi'nden Yararlanarak Sürekli Geliştirmek.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** 2007 yılının sonuna kadar, evrensel düzeyde resmi ve özel kuruluşların dikkat çekici olanlarının uygulamaları taranarak, belediyemizin Yönetim Bilgi Sistemi (MIS) dinamik yapıları bir şekilde kayıt altına alınacak.

◆ **Stratejik Hedef 3.2.** 2011 yılının sonuna kadar, Yönetim Bilgi Sistemi, Kent Bilgi Sistemi ve Elektronik Belediyecilik hizmetlerini birbiriyle tam etki-leşimli ve bağlantılı hale getirmek.

◆ **Stratejik Hedef 3.3.** 2011 yılı sonu itibariyle, kent ve kentli ile ilgili ihtiyaç duyulan tüm verileri depolamak ve etkin bir şekilde yönetmek için, Coğrafi Bilgi Sistemi yazılımlarını tamamlamak.

◆ **Stratejik Hedef 3.4.** 2009 yılı sonuna kadar, kurum personelinin bilgi ve iletişim araçlarını kullanım oranını %100 düzeyine çıkarmak.

Afet ve Acil Durum:

Stratejik Amaç 1:

Diğer Kesimlerle Koordineli Olarak “Acil Durum Müdahale Ekibi” Kurmak ve Halkın Bilinçli Duyarlılığını Geliştirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** Gelişmiş ülkelerin standartlarında hızlı ve etkin acil yardım hizmeti sunabilmek için, 2011 yılı sonuna kadar; 1 adet hava ambulansı, 5 adet acil yardım ambulansı, 2 adet nakil ambulansını, 1 adet mobil eczane ve 1 adet afet malzeme deposunu içeren 10 adet acil müdahale istasyonu oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Acil yardım ve müdahale planları çerçevesinde, 2011 yılı sonuna kadar 18-48 yaşları arasında 1000 kişilik gönüllüyü sürekli eğitilmiş halde tutabilecek kapasiteye ulaşmak.

Stratejik Amaç 2:

Afet Durumunun Her Aşamasında Hizmet Görecek ve İl Kriz Merkezi ile Koordineli Olarak Hareket Edebilecek Seviyede Bir “Afet Müdahale Mekanizması” Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2007 yılı sonuna kadar “Deprem Master Planı” hazırlanarak, bu çerçevede kentin bina stok durumu incelenmesi çalışmalarına başlanmasına öncülük etmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2011 yılı sonuna kadar, eğitimli Afet Müdahale Gönüllü Ekibini 1000 kişiye çıkarmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** Kış şartları, sel, yangın, yıkıntı vb. gibi durumlara acil müdahale için itfaiyeye takviye olarak 1 adet yangın söndürme uçağı ve 5 yeni çok fonksiyonlu itfaiye aracı, 2 adet lojistik depo, modern afet müdahale araçlarının farklı çeşitlerinden 3 adet, 2 arama kurtarma istasyonu, havadan müdahaleye imkân tanımak üzere üç farklı yere helikopter pisti inşası ve bir adet komuta kontrol aracını 2010 yılı sonuna kadar temin etmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.4.** 2011 yılına kadar, İl Sivil Savunma Müdürlüğü ile birlikte, kentteki öğrenci, resmi ve özel kurumlarda çalışanların %50’sini afetlerden korunma ve hafif kurtarma teknikleriyle ilgili bilgi ve bilinç düzeylerini yükseltmek.

İnsan Kaynakları:

Stratejik Amaç 1:

Nitelikli Personel İhtiyacı Giderilerek Kaliteli, Zamanlı, Etkili Ve Verimli Hizmet Sunmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2008 yılı sonuna kadar, belediye norm kadrosu çerçevesinde nitelikli mesleki ve teknik bilgi sahibi lisans ve lisans üstü diploma-
lı asgari personel ihtiyacımızın tamamını sözleşmeli, nakil vb. yollardan karşılamak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Bakanlıkça hazırlanan çerçeve yönetmelik ve belediye birimlerince hazırlanacak “iş ve görev tanımları”na dayalı olarak, birimlerin uygulama yönetmeliklerini 2008 yılı sonuna kadar hazırlatmak.

Tedarik ve Stoklama:

Stratejik Amaç 1:

Levazım ile Depolama İşlemlerinde Çağdaş Standartlara Uyarken; Toplu Alımlara Gidilerek Maliyetlerde Tasarruf Sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2008 yılı sonuna kadar, 2.000m2 kapalı ve 5.000m2 açık alana sahip son derece modern bir depolama mekânı oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2007 yılı sonuna kadar, bir taraftan CE ve ISO tarzı standartlarda “mal satın alımları” aşamasına; diğer taraftan ise, altışar aylık iki dilim halinde, birimlerin mal taleplerini toplayarak “en pratik biçimlerde” toplu alımlara gitme aşamasına ulaşmak.

Zabıta:

Stratejik Amaç 1:

Kent Halkının Ortak Kullanım Alanlarını Her Türlü İşgal, İstismar, İhmalkârlık, Sömürme Ve Keyfiliklerden Arındırma Hususlarında Tavizsiz Davranmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılı sonuna kadar, Gelişmiş Ülke kentlerindeki standartlarda zabıta hizmetleri sunabilen konuma gelinerek, hem kentteki başıboş seyyarlar bertaraf edilecek, hem tüketicilerle, kente gelen her çeşit turistlerle vb. işlerle doğrudan ilgilenecek üç adet zabıta bürosu oluşturulacak, hem de ana arter ve ana arterlere cephesi olan görsel kirlilik unsurlarının tespiti sağlayarak ilgililere iletme düzeni kurulacak.

◆ Stratejik Amaç 2:

Seyyar Satıcıların Çalışmalarına Uygun Satış Reyonları Oluşturarak Kayıt Dışı İktisadi Oluşumları ve Tüketici Hakları İhlallerini Engellemek.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2007 yılı sonuna kadar, 500 adet seyyar satıcının kayıtlı bir şekilde iş yapabileceği “tezgahlı mekân” kurulacak ve müşteri memnuniyeti esasına göre işleyen bir iş ortamı oluşturulacak.

Zemin ve Deprem İnceleme:

Stratejik Amaç 1:

Afet Ve Risk Yönetimine Ait Mühendislik Planları Yaparak, Beklenmedik Afetler Karşısında Muhtemel Can Ve Mal Kayıplarını En Aza İndirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2008 yılı sonuna kadar, Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki alanda, zemin ve deprem açısından arazi kullanım haritalarının durumunu netleştirmek üzere, imar planlarına esas mikro bölgeleme rapor haritalama çalışmalarını %100 oranında tamamlanacak. Böylece, yer mühendislik veri tabanlarının ve buna göre tamamlanacak sayısallaştırmaların imar uygulamalarında ve deprem risk yönetiminde aktif olarak kullanılması sağlanacak.

Hal Tesisleri:

Stratejik Amaç 1:

Yaş Sebze Ve Meyve Toptancı Hali İle Deniz Ürünleri Pazarını, Bölge İllerin İhtiyacını Karşılacak Bir Konuma Taşımanın Koşullarını Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılı sonuna kadar, Hal Tesislerindeki mevcut bilgi işlem ve fiziki altyapı-üstyapı sistemi revize edilerek; çağdaş koşullarda, Doğu Anadolu Bölgesi'ne hizmet edebilecek çapta modern bir hal kompleksi ortaya çıkarılacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Karadeniz'e yakınlığımızın koşullarını iyi değerlendirerek, 2008 yılı sonuna kadar “deniz ürünleri borsası”nı, 2009 yılı sonuna kadar da ilgili kurumlarca ulaşım ağının rasyonelleştirilmesi çalışmalarına destek vermelerini son noktaya vardırarak.

Stratejik Amaç 2:

Modern Semt Pazarlarını Çağdaş Standartlarda Kapalı Biçimde ya da Yer Altında Konuşlandırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** Aşamalı olarak, 2010 yılı sonuna kadar, semt pazarlarının tamamı modern bir pozisyona sahip olacak şekilde ya yer altına indirilecek yada tamamen kapalı hale getirilecek.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2008 yılı sonuna kadar, tavizsiz ve kontrollü bir yönetim politikası takip edilerek, şehre kaçak yollardan giren ya da kayıt altına alınmadan satılan meyve, sebze ve diğer ürünler %0 düzeyine düşürülecek.

İtfaiye:

Stratejik Amaç 1:

İtfaiye Teşkilatının Her Türlü İmkân Ve Kabiliyetleri İle Yönetim Ve İşletim Sistemlerini Uluslararası Standartlara Ulaştırmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2011 yılı sonuna kadar, itfaiye birimimiz için 5 adet çok fonksiyonlu itfaiye aracı, 1 adet yangın söndürme uçağı, 3 adet çok fonksiyonlu ambulans aracı ve diğer ihtiyaçlar için gerekli 3 özellikli araç almak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2008 yılı sonuna kadar, aşamalı olarak, İtfaiye personelini gelişmiş ülkelerdeki meslektaşlarının standardında profesyonelleştirmek ve ISO belgesi temelinde beş farklı yerde itfaiye istasyonu kurmak.

Stratejik Amaç 2:

İtfaiye Hizmetleri, Afet Ve Yangınlar Konusunda Denetleme Hizmetleri ile Diğer Kurumlardaki İlgililerin Eğitim Seviyesini, Uygun Yapıdaki Halk Kesiminin Bilgi Ve Bilinç Düzeyini Artırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2010 yılı sonuna kadar da, başta resmi kurumlardan olmak üzere, 2000 kişiyi afet ve acil durum konularına göre eğitilmiş pozisyona taşımak.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2007 yılı sonunda tehlike ve risk denetimleriyle ilgili mekanizmayı, 2009 yılı sonuna kadar ise bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası düzeyde teknik destekli ve sertifikasyonlu eğitim verilebilecek bir İtfaiye Eğitim Merkezini kurmak.

Ruhsat ve Denetim:

Stratejik Amaç 1:

Çevre, Ve Toplum Sağlığı ile İşyeri Uygunluğunu Ön Planda Tutarak İşyerlerini Ruhsatlandırma, Faaliyetleri İnceleme Ve Uygunluk Denetimi Yapma Hususlarında Etkili Hizmet Sunmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** Yasal çerçevede gerekli kolaylıklar gösterilerek, 2008 yılı sonuna kadar %100 ruhsatlı bir kentsel çalışma ortamı oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2008 yılı sonuna kadar, Yasal çerçevede denetleme yetkimizdeki işyerlerini kent haritası üzerine işleyerek, CBS tabanlı yazılım marifetiyle denetim bilgilerini kontrol edebilme ve denetleme hakkına sahip olunan birinci sınıf müesseseler ile petrol istasyonlarını sürekli denetlenebilecek şekilde kontrollü konumda tutmak.

Otogar ve Semt Garajları:

Stratejik Amaç 1:

Kent Merkezi Dışında, Batılı Standartlarda Modern Bir Otogar Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2010 yılı sonuna kadar, Batılı standartlarda, Doğu Anadolu Bölgesi'nin merkez terminali konumunda, çok fonksiyonlu bir Şehirler Arası Otobüs Terminali Yaptırmak.

Stratejik Amaç 2:

Semt Garajlarını, Şehir İçi Trafiğini Engellemeyecek ve Kent Esnafı ile Yolcuları Mağdur Etmeyecek Biçimde, Kentin Giriş Kısımlarında Konuşlandırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2008 yılı sonuna kadar, çok fonksiyonlu ve modern semt garajları kentin giriş kısımlarına inşa edilecek.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** Kentin girişlerinde kurulacak olan semt garajlarından şehrin merkezine ulaşım "semt garajları minibüsler" marifetiyle sağlanacak.

İştirakler:

Stratejik Amaç 1:

Piyasa Koşullarını İyileştirici, Yerel Kalkınmayı Tetikleyici ve Özel Sektör Kesiminin Önünü Açıcı Tarzda "Çok Ortaklık Esasına Dayalı" Şirketler Kurmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2011 yılına kadar, katma değeri yüksek 50 farklı sektörde, çok düşük ortaklık payına sahip olmak üzere, yerel ve ulusal düzeyde çoklu ortaklık esasına göre, AR-GE çalışmalarına önem veren, kaynakların etkin ve verimli kullanımını prensip haline getiren, piyasa ve rekabet odaklı 50 şirket kurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Her bir şirket, kesinlikle profesyonel yöneticiler marifetiyle ve belediyenin kapsamlı teşvikleriyle, kurulduktan sonraki beş yıl

içinde payının en fazla %50'sini yabancı sermaye gruplarına devrederken, yabancı ortaklık istenilen düzeye geldikten sonraki beş yıl içerisinde de "şirketlerin kamu payları" tamamen "sermayenin tabana yayılması" ilkesine göre halka devredilecektir.

Emlâk İşleri:

Stratejik Amaç 1:

Kültürel, Sosyal, Sanatsal, Estetik, Mali ve Ekonomik İhtiyaçlar Temelinde Kentsel Dönüşüm ve Modern Ötesi Kentsel İhtiyaç Giderim Projeleri İçin İhtiyaç Duyulan Emlaki Karşılama Üzere, Mevzuata ve Genel Ahlak Kurallarına Uygun Olarak, Gayrimenkullerin Kamulaştırılmasını Yapmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2009 yılı sonuna kadar, aşamalı olarak, belediye projelerinin ihtiyacı olan kamulaştırma faaliyetleri ve belediyenin sorumluluğu altındaki imar planlarında belediyece fiilen gerçekleştirilmiş olması nedeni ile kamulaştırmaz el atma davalarına konu olan taşınmazların mülkiyet devirleri öncelikle malikleri ile uzlaşarak sonuçlandırılacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2009 yılı sonuna kadar, kamulaştırma maliyetlerinin azaltılması amacıyla imar uygulaması ve düzenleme ortaklık payı kesmek suretiyle yatırımların ihtiyacı olan gayrimenkulleri bedelsiz olarak belediyeye kazandırmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2011 yılı sonuna kadar, belediye mülklerinden optimum (uygun değer) faydayı sağlayabilmek ve kümülatif bütçe gelirleri toplamı içerisindeki emlak gelirlerinin payını %20'ye çıkarmak için, öncelikle belediye taşınmazlarının mülkiyet hareketleri güncel olarak sistemli bir şekilde takip edilerek mevcut kira ve ecri misil gelirleri reel düzeyine çıkarılarak daha sonraki dönemde enflasyon oranına uyarlanacak. Ayrıca, belediye gelirlerini artırmak amacıyla belediyemizin sahip olduğu gayrimenkuller üzerinde yatırım projeleri gerçekleştirilecektir.

◆ **Stratejik Hedef 1.4.** 2011 yılı sonuna kadar, bir taraftan kamu kurum ve kuruluşlarının mülkiyetindeki ihtiyaç duyduğumuz gayri menkullerin belediyemiz adına devri sağlanarak ve yeni arazi üretim planlaması yapılarak ve de bu amaçla gerektiğinde arazi satın alınarak; hem gecekondü önleme bölgeleri ihdas edilecek, hem tasfiye edilen gecekondü sahiplerine ve dar gelirli kent halkına tahsis edilmek üzere ihtiyaç ölçüsünde yeni modern konutlar yapılacak; hem kent halkının ekonomik arsa ihtiyacını karşılamak ve kooperatiflere plan amaçları doğrultusunda kullanmak üzere (ilköğretim okulu, camii, hastane, kamu hizmet alanları, park, bahçe, yeşil alan vb.) arsa tahsis edilecek ve hem de her tür-

lü yerli ve yabancı yatırımcıları teşvik etme amaçlı arazi tahsisine gidilecek.

İmar ve Bayındırlık:

Stratejik Amaç 1:

Kent Planlama, Altyapı ve Diğer Yapı İşlerinde Çağdaş Ölçülerde Çalışmalar Yapabilmek İçin Son Teknoloji Ürünü Haritalar Çıkararak Sistemli Çalışma Düzeni Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2009 yılı sonuna kadar, şehrin daha yakından izlenebilmesi için her yıl düzenli olarak uydu görüntülerini temin etmek; sorgulanabilir, güncellenebilir, güvenilir güncel veri tabanlı haritalar üretilip mülkiyet bilgilerini hazırlamak suretiyle kamu kurum kuruluşları ile halkın adres ve yer bulmada dâhil diğer konulardaki istifadeleri doğrultusunda dijital ortamlı otomasyon sistemini kurmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2007 yılı itibariyle gerekli kurumsal görevleri icra ettikten hemen sonra, Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü ile iş birliği yaparak Erzurum'un "tapu mülkiyet ve sayısal kadastro verilerini" online (çevrimiçi) temin etmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2008 yılı sonuna kadar, kentin tamamında cadde, sokak, bulvar, meydan ve kapı numaralarını isimlendirme işlemlerini yapmak; arazide tabelaları yerlerine monte etmek ve bununla ilgili tüm iş sürelerini etkili ve hatasız bir şekilde bilgisayar ortamında izlemek ve güncel olarak tutulmasını sağlamak.

Stratejik Amaç 2:

Kentsel Genişleme ve Tarihi Doku Dengesini Gözeterek, Her Türlü Yapılaşmayı Modern Ötesi Şartlara Uygun Olarak Belirlenen Plan ve Programlara Göre Yaptırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2007 yılından itibaren, koruma amaçlı imar planlarındaki veya münferit tarihi eserlerin çevresinde yapılaşmaları önleyici planlar yaparak yapılaşma uygulamaları bu yeni duruma uydurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2007 yılından itibaren, kentsel genişleme ve tarihi doku dengesini gözeterek, tarihi ve sivil mimariye ait eserlerin restorasyonu ile diğer prestij yapılanmalara ağırlık verilecek.

Stratejik Amaç 3:

Bütüncül Bir Planlama Anlayışıyla, Kentsel Tasarım Temelinde Binaların

Cepheleri, Kent Mobilyalarının Görselliği, Kent Estetiği vb. gibi Genel Görünümü Etkileyen Alanlarda Modern Ötesi Kentsel Bütünlük Sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** 2007 yılı sonuna kadar Kent Estetik Kurulu oluşturularak, bir taraftan mevcut ve yeni yapıların estetik yönden imar yönetmeliğine uygunluğunu denetleyerek gerektiğinde cezai müeyyide uygularken, diğer taraftan hem mevcut yapılardan estetik seviyesi düşük olanların %20'sinin düzeyleri 5 yıl içerisinde yükseltilecek, hem de yeni yapılacak yapılar için imar yönetmeliğinde estetik standartları belirleyici hükümler getirmek.

◆ **Stratejik Hedef 3.2.** 2007 yılı sonuna kadar, deprem odaklı mühendislik ve dönüşüm çalışmalarını da dikkate alarak, yatırımcılara yönelik kentsel ihtisas bölgeleri oluşturmak ve bu bölgelerin planlamasını, projelendirmesini ve takibini yapmak.

◆ **Stratejik Hedef 3.3.** 2008 yılı sonuna kadar, kentsel bütünlük ve denge çerçevesinde “değerleme, fizibilite, finansman ve proje yönetim otomasyon sistemini oluşturarak” dönüşüm alanlarında; dönüşüm planları, dönüşüm projeleri, hak sahipliği, değerlendirme, imar hak aktarımlarının kesinleştirilmesi sağlanacak.

Stratejik Amaç 4:

Kentlilik Bilinci ve Kimliği Temelinde Tarihi Mimari Miras Korunarak, Çarpıklıktan Uzak Bir Kent Estetiği Dikkate Alınarak Çağdaş Standartlarda İmar Planları Yapmak.

◆ **Stratejik Hedef 4.1.** 2008 yılı sonuna kadar, ülke ve bölge gerçekleri ile sürdürülebilirlik ilkesi göz önüne alınarak hazırlanacak olan üst ölçekli planlar doğrultusunda 1/25.000 ve 1/5000 ölçekli Nazım İmar Planlarını, gerektiğinde 1/1000 ölçekli Uygulama İmar Planlarını hazırlamak.

◆ **Stratejik Hedef 4.2.** Erzurum'un, yaşam kalitesi yüksek alanlara sahip bir kent olabilmesi amacıyla yeni hazırlanacak Nazım İmar Planlarında, meri planlarda ve plan revizyonlarında sosyal, kültürel, teknik, iktisadi ve genel yaşam alanlarıyla ilgili donatı standartlarını Batılı ülkelerin marka kentlerinin sahip olduğu düzeye yükseltmek.

Sosyal ve İktisadi İşler:

Stratejik Amaç 1:

Kuruma Mali Yük Getirmeyen, Düşük Gelirli Kişilere %30 ile %70 İskonto Tanınan, Kaliteli, Ucuz ve Çok Çeşitli Hizmetler Sunan, Özel Sektörle Ortaklığa

Dayalı Modern Sosyal Tesisler Kurmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2008 yılı sonuna kadar, her biri 2 bin kişiye aynı anda hizmet verebilecek büyüklükte, şehir merkezi ve dışında birer tane sosyal tesis kurmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Sosyal Tesislerin içerisinde spor kompleksleri, konferans salonları, düşün salonları, sinemalar ve diğer dikkat çekici konularla ilgili tesislerin kurulabilmesi için diğer kurumlarla koordineli bir şekilde hareket edilecek.

Stratejik Amaç 2:

Özel Sektörü Küresel Rekabete Hazırlayıcı Koşulları Oluşturmak ve Yoğun Olarak Yabancı Sermaye ile Yatırımcıları Kentimize Çekmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** Mevzuatın tanıdığı imkânları sonuna kadar kullanarak, kamu arazilerinin tamamını uygun bedelle ya da hibe yoluyla alınarak, 2011 yılının sonuna kadar 10 milyar dolarlık yerli ve yabancı sermaye ya da yatırımcı kapasitesi çekmek.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2011 yılının sonuna kadar, şehrimizdeki özel sektör kesiminin toplam ihracat kapasitesini 3 milyar doların üzerine çıkarmak üzere teşvik, eğitim ve diğer yan destekleri sağlamak.

Mali Yönetim ve Kontrol:

Stratejik Amaç 1:

Stratejik Plana Uygun Olarak Hazırlanacak **Bütçenin**, Sektörsel Önceliklere Önem Veren, Verimliliği Esas Alan, Mali Yapıyı Güçlendiren, Keyfilik ve Kuraldışlıkları Önleyen, Elektronik Ortamda Takip Edilen ve Sürdürülebilir Bir Yapıda Olmasını Sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılından itibaren “denk bütçe” esasına göre hareket ederek, bütçenin gerçekleştirme oranını her yıl %90’ın üzerinde gerçekleştirme anlayışını yerleştirerek, bu beklenti sürdürülebilir kılınacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2011 yılı sonuna kadar harcama bütçeleri, dinamik yapılı Stratejik Plan ile bu plana dayalı bir şekilde hazırlanacak olan performans programlarına uygun ve uyumlu bir şekilde idare edilecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2008 yılı sonuna kadar, gayri menkul ve menkul mal envanterini de muhasebe sistemi içerisinde almak üzere, Belediye bünyesinde e-bütçe sistemi kurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.4.** 2007 yılı sonundan itibaren, keyfilikler ve yönlendirmeler ortadan kaldırılarak; “plan, proje ve kaynak“ üçlüsü temin edilmeden kesinlikle yatırım gerçekleştirilmeyecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.5.** 2007 yılından itibaren fayda-maliyet ve tasarruf etme esasına göre hareket edilerek ve mali disiplini en rasyonel biçimde oturarak kurumsal ve fonksiyonel giderleri, sürdürülebilir bir şekilde, 2008 yılı sonuna kadar en aza indirmek.

Stratejik Amaç 2:

Evrensel Standartlarda Denetim ve İşleyiş Düzenine Sahip, İtibarlı Finans Kesimlerince Kabul Gören, Sürdürülebilir ve Çağdaş Bir Finans Sistemi Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2007 yılı sonuna kadar, uluslararası denetim ve derecelendirme kuruluşlarının benimsemiş oldukları standartlar doğrultusunda belediyenin hesap ve işlemlerini denetleyen bir mekanizma kurma temelinde, uluslararası bütçeleme ve muhasebe standartlarına uygun bir raporlama sistemi ve işleyiş biçimi oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2007 yılı sonuna kadar, çeşitli kaynak geliştirme, borç ödeme, özelleştirme ve teşvik üretme çalışmaları temelinde kurumun mali görüntüsüne çekidüzen vererek, geliştirilecek devasa projeler için yerli ve yabancı kaynaklardan kredi teminine gitme yönünde planlama çalışmaları yapmak.

Stratejik Amaç 3:

Ön Kontroller Çerçevesinde, Belediye Gelirlerinin Çeşit, Miktar ve Bütçe İçindeki Düzeyini Artıran; Tahsil, Takip ve Denetimini Kolaylaştıran Bir Mekanizma Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** Belediyenin merkezi idareden gelen kaynaklara bağımlılığını azaltmak üzere, beş yıllık zaman diliminde, bir önceki yılın kesinleşmiş olan gelir kalemlerinin %5'i düzeyinde “öz gelir kaynağı“ geliştirilecek.

◆ **Stratejik Hedef 3.2.** 2007 yılının sonuna kadar, Belediye mallarından elde edilen gelirlerin günün rayicine ve kentin ekonomik koşullarına göre yeniden belirlenmesi; elektronik beyanname sistemine geçilerek mükelleflerin beyanlarını eksiksiz bir şekilde vermelerinin denetlenebilir düzeye çıkarılması ve belediye gelirlerinin tahsil ve takibinde bankalarla anlaşmaya gidilerek tahsilatta %100 oranına çıkılması hususlarında kararlı davranılacak.

Stratejik Amaç 4:

Mali Kontrollere Tabi, Mevzuata Uygun, Basit, Hızlı ve Etkin Bir Şekilde İşleyen Gider Sarfiyat Sistemi Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 4.1.** 2007 yılı sonuna kadar, harcama süreciyle ilgili olarak mevcut programları güncelleyerek etkin kılmak; görev ve iş analizlerini tamamlamak; ön mali kontrol süreciyle ilgili yapılanmayı ve bu konuda ilgili personelin eğitimini halletmek; ön mali kontrolle ilgili süreyi bir haftayla sınırlamak; üst yönetimin etkili, verimli ve bilinçli kararlar almasına yardımcı olacak düzenli, zamanında ve güvenilir raporlama tekniklerinin kullanımını sağlamak yönünde sürdürülebilir tedbirler alınacak.

Çevre Koruma:

Stratejik Amaç 1:

Katı, Sıvı, Gaz ve Ses Halindeki Her Çeşit Kirliliğin (Atığın) Ekolojik Dengeyi Bozmasını Önleyici Çağdaş Sistem ve Organizasyonlar Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılı sonuna kadar, atıkların %50 düzeyinde kaynakta ayrıştırılmasını sağlamaya yönelik işbirlikleri oluşturarak, kampanyalar ve organizasyonlar düzenlenecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2008 yılı sonuna kadar geri dönüşebilir evsel, ambalaj, hafriyat, inşaat, yıkıntı ve asfalt atıklarının geri kazanımıyla ilgili son teknoloji ürünü entegre tesisler kurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2011 yılı sonuna kadar, topografyası bozulmuş ve ilgilenilmemiş bütün meralar rehabilite edilip orman ağacı dikilerek, geri kazanımları sağlanacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.4.** 2008 yılı sonuna kadar, her türden endüstriyel ve bitkisel atık yağlar ile tıbbi atıkların daha sağlıklı yönetimini sağlamak amacıyla, her türden endüstriyel atığı azami oranda bertaraf edecek cihazlar temin edilirken, aynı şekilde gerekli olan tesisler de kurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.5.** 2007 yılı sonuna kadar, her çeşit katı atık için çok fonksiyonlu transfer istasyonları kurulurken; 2008 yılı sonuna kadar, katı atık düzenli depolama sahalarından enerji üretim tesisi kurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.6.** 2007 yılı içerisinde, kentin gürültü haritalarının çıkarılarak, ilçe belediyeleri de koordine edilerek, başta gayri sıhhi müesseselerin denetimi olmak üzere, gürültü kirliliği denetim altına alınarak, kentteki kirlilik değerleri AB standartlarının altına düşürülecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.7.** 2007 yılı sonuna kadar, trafik, fabrika, evler, çev-

re vb. gibi kanallardan kaynaklanan toz, duman ve gazların verdiği kirlilik oranını tespit etmek üzere 5 adet hava kalitesini ölçüm istasyonu kurarak, genel olarak kentin hava kalitesini AB mevzuatının ve Dünya Sağlık Örgütü'nün öngördüğü şekilde iyileştirmek üzere çalışmalar yapılacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 1.8.** 2007 yılı sonuna kadar, Çevre ve Orman Bakanlığı'nın hava kalitesini ölçme ağına dâhil olunarak, dileyen herkesin ölçüm verilerine İnternet üzerinden ya da kentin farklı yerlerinde LED grafik panolar vasıtasıyla anlık olarak ulaşması sağlanacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 1.9.** 2011 yılı sonuna kadar, temiz havanın önemi ve kirlenmiş havanın zararları hususlarında yapılacak çalışmalarla erişkin halkın %100'ünün bilgi ve bilinç düzeyinin artırılması sağlanacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 1.10.** 2008 yılının sonuna kadar, doğalgaz hattı geçmiş olan muhitlerde başka yakıtın kullanılmasının yasaklanması ve kişi başına düşen yeşil alan oranının her yıl %1 artırılması başta olmak üzere; kent yaşamını etkileyen her türlü kirliliğin tespiti, tedbiri ve dönüştürülebilirliğinin mekanizması kurulacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 1.11.** 2007 yılından itibaren, Erzurum'un yeraltı ve yerüstü su kaynaklarının kalitesinin korunmasını ve denetlenmesini sağlamanın yanı sıra, dere ve barajlarda "eşzamanlı olarak su kirliliğini izleme sistemi" kurularak, şehir sınırları içerisinde bulunan her tür su kaynağının kirlenmesini önleyecek tedbirler alınacaktır ve su kalitesi iyileştirilecektir.

Stratejik Amaç 2:

Çevre Sorunlarını Sürdürülebilir Bir Şekilde En Az Seviyeye Düşürmek Üzere Kent Halkının Bilgi, Bilinç ve Katılım Düzeyini Artırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2008 yılı sonuna kadar, çevre bilincinin oluşturulmasına yönelik okullarda, kurumlarda, yerel medyada ve topluma açık yerlerde uygulamalı çevre eğitiminin verilmesi; 1000.000 adet basılı doküman hazırlanarak "yediden yetmiş yediye" herkesin çevreye duyarlılık refleksinin geliştirilmesi ve her yıl bir ayının "çevre bilincini geliştirme ayı" olarak kutlanması sağlanacaktır.

Stratejik Amaç 3:

Tarihsel, Kültürel ve Geleneksel Özelliklerini Yansıtan, Modern Mimari ve Yönetim Anlayışıyla Yapılandırılarak Sevk ve İdare Edilen Kent Mezarlıkları Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** 2008 yılı sonuna kadar, mezarlık hizmetlerini iyi-

leştirmek, defin işlemlerini kolaylaştırmak, mevcut mezarlık alanlarını genişletmek, mezarlıkları yeniden yapılandırmak, mezarlıkların çevresini süslendirilmiş demirlerle çevirmek, mezarlıklarda güvenliği sağlamak, mezarlıkları belli bir plan doğrultusunda yeşillendirmek, mezar üstyapı ve peyzaj çalışmalarını tamamlamak, mezarların tamamına ait bilgileri sayısal ortama aktararak tüm işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştiği bir Mezarlık Bilgi Sistemi oluşturmak tarzında kapsamlı bir çalışma yapılacaktır.

Stratejik Amaç 4:

Erzurum'u Yeşil Alanı ve Su Birikinti ya da Akıntılarıyla Büyüleyici Bir Küresel Kent Konuma Taşımak.

◆ **Stratejik Hedef 4.1.** 2011 yılına kadar, temiz çevreyi savunan bilinçli bir toplum ve çevre gönüllüleri platformu desteği temelinde, Erzurum'un dere yataklarını açıp, balıklı temiz sulara dönüştürerek açıktan akışları sağlanacak.

◆ **Stratejik Hedef 4.2.** 2011 yılı sonuna kadar, Erzurum'da kişi başına düşen aktif yeşil alan miktarı %12 düzenine çıkarılarak, dünya standartları gerilerde bırakılacak.

◆ **Stratejik Hedef 4.3.** 2011 yılına kadar, kentin sınır bölgelerinden iç kısımlara kadar, tamamı yetişkin 100.000 adet çam ağacı, fidan düzeyinde 20 bin iğde ve 200 bin adet de Erzurum'un iklim koşullarına uygun ağaçlar dikilecek.◆ **Stratejik Hedef 4.4.** Ağaçlandırma çalışmalarında "yetişkin" ağaçlara ağırlık verebilmek için, 2007 yılı sonuna kadar, her boyutta ağaç sökümü yapabilen 5 adet ağaç sökme aracı alınacak.

◆ **Stratejik Hedef 4.4.** 2008 yılı sonuna kadar, çevre sağlığı ve kontrolü ile yeşilin bakımı ve kollanması için özel elemanlar yetiştirilirken; sektördeki kalifiye eleman açığını gidermek amacıyla 2011 yılının ilkbaharına kadar "Peyzaj ve Meslek Lisesi" projesine hayatiyet kazandırılacak.

Sağlık ve Sosyal Yardım:

Stratejik Amaç 1:

Fiziksel, Ruhsal, İktisaden ve Sosyal Mahrumiyet Yada Mağduriyet İçerisinde Bulunan Her Yaş Seviyesindeki Bireylerin Bakımı, Tedavisi, Eğitimi, Sosyal Aktivite İmkânları ve Toplumsal Yaşama Uyum Sağlamaları Hususunda Destek Sunarak Model Kurum Olmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılı sonuna kadar, 250 ihtiyaç sahibi ve bakıma muhtaç yaşlıya, 250 bakıma muhtaç engelliye, 250 bakıma muhtaç emek-

liye ve 250 ihtiyaç sahibi ve bakıma muhtaç engelliye, 250 her yaşta ki sahipsiz bayana sürekli bakım sağlamak üzere “Kent Bakımevi” hizmete açılacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2007 yılından itibaren, aşamalı olarak kapasiteyi artırarak, yaşlılar ve bakıma muhtaçların evlerine doğrudan temizlik hizmeti götürmek, acil durumlarda telefon etmeleri halinde destek sağlamak, dışarıyla bağlantı kuramayacak durumda ve ihtiyaç içerisinde olanlara yemek servisi yapmak; muhtaç durumda olanların ev, eşya ve elbise temizliğini gerçekleştirmek üzere “Doğrudan Evlere Hizmet” götürülecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2008 yılı sonuna kadar, fiziksel ve zihinsel engelli konumundaki kişilere kapsamlı hizmet sunmak üzere, “Kent Rehabilitasyon Merkezi” hizmete girdirilecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.4.** 2007 yılı içerisinde, sokakta yaşamak zorunda kalan çocuk, kadın ve erkeklere ayrı yerlerde konaklama imkânı sunulacak, kapsamlı eğitim, gerekliyse tedavi (madde bağımlısı vs. ise) ve diğer mümkün olabilen destekler sağlanarak, mümkün olanların ekonomik ve sosyal hayata sağlıklı bireyler olarak katılmaları sağlanırken, diğerlerinin, zamanla ait oldukları yere (evlerine ya da bakımevine vs.) yerleştirilmeleri sağlanacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.5.** 2007 yılı sonundan itibaren, sosyal yardım kuruluşları arasındaki koordinasyon ile hayırseverlerin yardımlarının organizasyonu paralelinde, kentteki ihtiyaç sahibi aile ve öğrenciler tespit edilerek, isabetli bir şekilde ihtiyaçlar karşılanacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.6.** 2011 yılı sonuna kadar, aşamalı olarak, SHÇEK İl Müdürlüğü ile irtibatlı ve yazışmalı olarak, 0-12 yaş ile 13-18 yaş gruplarında koruma altındaki 500 çocuk ve gence bakım evleri hizmete girdirilecek.

Stratejik Amaç 2:

Halkının Koruyucu Hekimlik Hizmetlerinden Faydalanmasını Teşvik Ederek Destek Sunmak; Kentteki Hastalık Oranını ve Yan Etkenlerini Ciddi Boyutlarda Düşürmek ve Diğer Kurumlarla Koordineli Olarak, Çağdaş Standartlarda Ayakta Sağlık Hizmetleri Sunmak Üzere Yapılanmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** Diğer kuruluş ve STK ile koordineli olarak, 2007 yılından itibaren, her geçen yılı geride bırakacak yoğunluk ve dirilikte bir performans sergileyerek; kadın, erkek ve çocuklara yönelik “erken tanıyla önlenbilir hastalıklar” a yönelik taramalar yapılacak. Ayrıca, sağlıkla ilgili konularda bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmalarının çeşidi ve yaygınlığı sürekli olarak daha da artırılacak.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2008 yılından itibaren, altyapı hazırlıkları tamamlanmış bir şekilde, Erzurum'da yaşayıp da, sosyoekonomik yönden dezavantajlı konumda olan vatandaşlarımız arasından, sağlık problemleri yaşayanlara, diğer kurumlarla koordineli bir şekilde, tedavi desteğinde bulunulacak.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** 2007 yılından itibaren, tüm sivrisinek üreme ve beslenme alanları ile diğer haşerelere yönelik, her türlü suni ve doğal üreme kaynaklarına ulaşarak, mücadele başlatılacak.

◆ **Stratejik Hedef 2.4.** 2007 yılından itibaren, aşamalı olarak "gıda, su ve kozmetik ürünleri gibi halk sağlığını ilgilendiren tüm numuneler" in analizlerini uluslararası standartlara uygun şartlar altında gerçekleştirmek üzere uluslararası alanda akredite bir laboratuvar kurmak.

Stratejik Amaç 3:

Çocuklar, Hanımlar, Gençler ve Emeklilere Çeşitli Konularda Ayrıcalık veya Avantajlar Sağlamak Üzere, Halkın Sosyal İhtiyaçlarını Karşılıyarak Kent Yaşamına Uyum Göstermelerini Sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** 2007 yılından itibaren, diğer kurum ve kuruluşlarla koordineli olarak, 10 bin fakir öğrenciye burs ve diğer destekler sunarken; eğitim gören yetim, öksüz, şehit çocuğu ve engelli tüm öğrencilere de ayrıca giysi ve ulaşım ihtiyaçlarına destek olunacak.

◆ **Stratejik Hedef 3.2.** 2007 yılından itibaren, diğer kurum ve kuruluşlarla koordineli olarak, yardıma muhtaç ailelere alışveriş kuponu, ayni ve nakdi yardımlar yapılacaktır; ayrıca, her yıl 500 özürliye tatil ve kamp imkânı sağlanacaktır.

Stratejik Amaç 4:

Sokak Hayvanlarının ve İmkân Dâhilinde Kuşların Bakımı, Tedavisi, Sağlıklı Gıdalarla Beslenmeleri ve Zararsız Konumda Yaşamlarını Sürdüremelerini Sağlamak.

◆ **Stratejik Hedef 4.1.** 2009 yılının sonuna kadar, ilgili diğer kurumlarla koordineli olarak hareket ederek sahipli ve sahihsiz hayvanların mikroçip implantasyonu ile kayıt altına alınması sağlanacaktır; kuduz, kuş gribi vb. gibi zoonoz hastalıklarla etkin mücadele edilecek; hayvanlardan bulaşan hastalıklardan korunma konuları ile ilgili ilköğretim okullarında farklı biçimlerde bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır ve sokak hayvanlarının rehabilitasyonu sağlanacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 4.2.** 2007 yılı sonuna kadar, ağaçların üzerine ve evlerin çatılarına 50 bin adet kuş yuvacığı yerleştirilecek. Ayrıca, milli park anlayışı

şına uygun olarak, halkın hayvan sevgisi ve kültürünü geliştirerek dinlendirecek ve hayvanların doğal yaşam şartlarına uygun bir hayvanat bahçesi oluşturmak.

Stratejik Amaç 5:

Mevzuat Çerçevesinde Her Nevi Gıda ve İlgili İşyerlerinin Hijyenik Şartlara Uygunluğu Denetimi, İlgililerin Eğitimi ve Kamuoyunun Bilinçlendirilmesi Hususlarında Diğer İlgili Kurumlarla Koordineli Olarak Kararlılık Sergilemek.

◆ **Stratejik Hedef 5.1.** 2007 yılından itibaren, alt kademe belediyeleri de koordinasyon içerisine çekerek, gıda başta olmak üzere, bütün diğer alanlarla ilgili işyerlerinde baskın ve süreklilik arz eden denetimler yapılacaktır. Ayrıca, bir taraftan denetim yapan ekibin konuyla ilgili bilgi düzeyi artırılırken, diğer taraftan da kamuoyunun yaygın bir şekilde bilinçlendirilmesi üzerinde yoğunlaşılacaktır.

Stratejik Amaç 6:

Kentsel Donatı Alanlarını Dengeli Bir şekilde Yaygınlaştırmak ve Kent Yaşamında Özürlüleri Öncelikli Konuma Taşıyıcı Projelere Ağırlık Vermek.

◆ **Stratejik Hedef 6.1.** 2008 yılının sonuna kadar, 20 km çaplı Büyükşehir Belediye sınırları içerisindeki yerleşkelerde, kentsel donatı alanları dengeli bir biçimde yerleştirilecektir.

◆ **Stratejik Hedef 6.2.** 2007 yılından itibaren, kentsel projelendirme ve tasarım aşamalarında özürsü dostu bir yaklaşım benimsenecek; ulaşım ve altyapı hizmetleri özürsülerin kolay kullanabilecekleri bir hale getirilecek; Özürsüler Koordinasyon Merkezi kurularak, özürsülerle ilgili faaliyet ve hizmetlerde etkinlik sağlanacaktır.

Ulaşım ve İletişim:

Stratejik Amaç 1:

Kentin Ulaşım Master Planını Hazırlayarak Uygun Görülen Ulaşım Sistemleri ve Yan Ürünlerini (Otopark vs.) Devreye Girdirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2008 yılı sonuna kadar, Erzurum'un Ulaşım Master Planı ve buna bağlı olarak her türlü ulaşım altyapılarının (Raylı sistem ağı, yollar, köprü ve kavşaklar, otoparklar ve transfer merkezleri) etüt plan ve projelerini yapmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2011 yılı sonuna kadar, Ulaşım Master Planı doğrultusunda, 5 yeni ana arterin açılması; 40 km.lik hafif raylı (tramvay) sisteminin

kurulması; farklı yerlerde toplam 20 km.lik teleferik hattının kurulması; 50 adet açık ve kapalı otopark ile 200 adet cep tarzı parkomatın yaptırılması; 20 adet ya-ya alt-üst geçit ile 6 adet köprülü kavşağın yapılması, 100 adet kavşak ve mahalleye dönüştürülen eski köylerin yollarının modern bir şekilde tamamlanması çalışmaları yapılacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2007 yılı sonuna kadar, taksi duraklarında yeniden dizaynı edilerek sistemli bir idareye kavuşturulması, otobüs duraklarının ve dolmuş güzergahlarının yeniden planlanması, ulaşım düzeninin uzaktan kontrolü sistemi ile çağrı merkezinin oluşturulması sağlanacaktır.

Stratejik Amaç 2:

Dört Mevsim Halkın Trafik Rahatlığı ve Yol Güvenliğini Sağlamak Üzere Trafik İşaret, Sinyalizasyon ve Akıllı Ulaşım Sistemleri de Dâhil Gerçekçi Bir Trafik Yönetim Düzeni Kurmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2008 yılı sonuna kadar, diğer kurumlarla koordineli olarak, yaya ve araç trafiğinin düzenli, güvenli ve kontrollü akışını sağlayabilmek için, engellilerin durumlarını özenle dikkate alacak biçimde, ileri bir sinyalizasyon sistemi kurmak; kent genelindeki tüm sinyalizasyon kavşaklarında akan trafik dinamiğine göre otomatik sinyal optimizasyonu sistemini kurmak; 100 kavşağa kırmızı ışık ihlal kamerası sistemi, 100 noktaya hız ihlal tespit sistemi, 100 noktada emniyet şeridi ihlal gözlem sistemi kurmak; sürücülerin anlık trafik bilgilerinden haberdar olmasını sağlayabilmek için 100 adet aktüel görüntülü trafik kamerası ile 1000 adet trafik veri detektörü kurmak; buzlanma ve diğer beklenmedik riskli durumlar için ilgili tüm kritik noktalarda erken uyarı sistemi kurmak tarzında kapsamlı çalışmalar yapılacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2007 yılı içerisinde, toplu taşıma araçlarının toplu taşıma norm ve ruhsatlarına uygun bir şekilde işletilip işletilmediğini denetlemek ve çalışmaları belirgin bir düzene girdirmek üzere; toplu taşıma araçları için takip ve izleme sistemi kurarak, toplu ulaşımda kullanılan araçların (Servis Araçları, Otobüs, Minibüs, Taksi) çalışma prensipleri ve işletmeciler ile kullanıcıların uyması gereken kural ve kaideleri içeren yönergeleri hazırlayarak bu alanda gerçekçi değişimi yapacağız.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** 2007 yılı içerisinde, tüm toplu ulaşım araçları ile ağır tonajlı araçların belgelendirme işlemini ve düzenli denetimlerini gerçekleştirmek, her türlü korsan taşımacılığı ortadan kaldırmak ve toplu taşıma hizmetlerinde entegrasyon uyum, bütünleşme) sağlayarak tek biletle şehir içi ulaşımı gerçekleştirmek tarzında önemli yenilikler gerçekleştirilecek.

◆ **Stratejik Hedef 2.4.** Büyükşehir Belediyemizin sorumluluğundaki yol ve meydanların alt-üst yapısı, tüm yaya geçitlerinin bakım ve onarımı ile kar, buzlanma ve göllenmeye karşı plan, program ve çalışmalar yaparak sürücü ve yayaların kullanım konforunu artırılacak ve trafik akışını sorunsuz bir şekilde sağlanacak.

Stratejik Amaç 3:

Halk ile Sürekli İletişim Ağı Kurularak, Çağdaş Standartlarda Elektronik Belediyecilik Hizmetlerini Yaygınlaştırmak.

◆ **Stratejik Hedef 3.1.** 2007 yılı sonuna kadar, elektronik belediyeciliğin imkânlarını tabana yayacak ve halkımızla 7/24 esasına göre sürekli iletişim içerisinde olacak şekilde; yapılan çalışmalarımıza ulaşılması, bize çeşitli sorun, talep, müracaat ve önerilerin iletilerek karşılığında haberdar olunabilmesiyle ilgili dijital ortam ve telefon marifetiyle her türlü doğrudan iletişim kurabilmenin imkânları oluşturulacak.

Kültür ve Turizm:

Stratejik Amaç 1:

Kent Hayatının Gelişimi ve Halkın Talepleri ile Turizm Sektörünün Beklentileri Doğrultusunda; Kentin Tarihi, Kültürü, Değerleri, Sanat Varlıkları ve Görkemli Temelinde Eserler Geliştirmek ve İnşa Ettirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılından itibaren her yıl, halkın beklenti ve taleplerini tespit için önceden yapılacak kamuoyu anketine paralel bir biçimde, Erzurum'un kültür mirası, tarihi ve değerlerini öne çıkarır bir tarzda haftalık periyotlarla kültürel ve sanat etkinlikler düzenlenecek.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2011 yılı sonuna kadar, içinde konferans salonları ve konser salonu gibi etkinlik lobileri vs. tarzında lojistik unsurları da içeren devasa bir kültür merkezi, şehir müzesi ile tiyatro müzesini kapsayan müze sokağı, sanat galerisi ile şehir kütüphanesini, açık hava tiyatrosu ile içerisinde on farklı sinema odalarını barındıran sinema sarayını, kongre ve fuar merkezini, içerisinde üç adet sahnesi olan tiyatro merkezini ve de kent araştırma ve dokümantasyon merkezini barındıran bir "kültür ve sanat mahallesi" kurulacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2007 yılında başlayıp 2011 yılında şekillenecek olan kültür ve sanat mahallesinin kuruluş süreci paralelinde, şehrin tarihi ve kültürel kimliğini korumak ve geliştirmek üzere, yapılacak olan kültür ve sanat etkinliklerini tanıtımlı bir biçimde duyurabilmek için, beş farklı meydana dev ekranlar kuracağız.

Stratejik Amaç 2:

Erzurum'u Değerler, İnançlar, Yaşantılar, Etkinlikler, İktisadi Rekabet ve Üniversite Eğitimi Yönünden Çekim Merkezi Olan Bir Turizm Kenti Konumuna Taşımak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2008 yılı sonuna kadar, kültür ve tabiat varlıklarının tarihi envanteri çıkarıldıktan sonra, kentsel tasarım ve koruma projeleri ile kültürel mirası sahiplenerek, kamu mülkiyetinde bulunan tarihi eserlerin röleve ve restorasyon (yenileme) projelerini, kayıp tarihi eserlerin de restitüsyon ve restorasyon projelerini hazırlayıp kentin çehresini değiştireceğiz.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2008 yılı sonuna kadar, tarihi dokuyu bozan muhdes yapıları temizleyerek atıl durumdaki tarihi eserler turizme uygun işlerde değerlendirilecek.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** 2011 yılı sonuna kadar, kış turizmi, dağcılık turizmi, dağların ağaçlandırılarak sayfiye ve yamaç paraşütü turizmine açılması başta olmak üzere, Erzurum'un tarihi görkemine uygun bir şekilde, potansiyel turizm varlıklarımızı markalaştıracak çapta değerlendireceğiz.

Kurumsal Plan ve Program:

Stratejik Amaç 1:

Kurumun Stratejik Plana Uygun Bir Şekilde Yönetilebilmesi İçin Yönetmeliklerde Belirtildiği Biçimde Denetim ve Yönlendirme Mekanizması Oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılının başından itibaren, Stratejik Planlama Müdürlüğü'nün bağlı olduğu birim, ilgili müdürlüğün emrinde bulunan APK Uzmanları ve diğer yetişmiş uzman personel marifetiyle, diğer birimlerin işleyişinin stratejik plana uygun olması takip edilir.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2007 yılının başından itibaren, Stratejik Planlama Müdürlüğü'nün bağlı olduğu birimin başındaki Daire Başkanı, birimin bağlı olduğu Genel Sekreter Yardımcısı ve ilgi Müdür ve uhdesindeki uzmanlardan müteşekkil ekip Sn. Büyükşehir Belediye Başkanı'na istişari mahiyette danışmanlık yaparken, birim başkanlarına da destekleyici mahiyette yönlendirme hizmetinde bulunurlar.

Dış İlişkiler ve Tanıtım:

Stratejik Amaç 1:

Erzurum'um Gizli Potansiyelini Ortaya Çıkarıp Küresel Düzeyde İlgili Odağı

Olmasını Sağlamak Üzere Yabancı Şehirlerle, Uluslararası Örgütlerle ve Çok Uluslu Şirketlerle İşbirliğini Üst Noktaya Çıkarmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2011 yılı sonuna kadar, 20 farklı yabancı denklik arz eden şehir ve 20 uluslararası kuruluşla işbirliği protokolü yapılacak; aktif işbirliği içinde bulunduğu yabancı şehir ve uluslararası kuruluşlarla 40 adet ortak proje yapılacak; ekonomik ve siyasi kimliğe sahip 10 adet uluslararası kuruluşun Erzurum'da temsilcilik açması sağlanacak; Öte yandan, dünya genelinden farklı örgüt, devlet ve kuruluş tarafından verilen hibe fonlarına müracaat ederken yabancı şehir ve uluslararası kuruluşlarla ortaklaşa hareket edilecek.

Stratejik Amaç 2:

Erzurum'u Cazibe Merkezi Haline Getirici Yatırım, Teşvik, Etkinlik, Faaliyet, Görüntü vb. Gibi Hizmetler Oluşturup, Kentin Evrensel Düzeyde Tanıtımını Yaparak Küresel Kent Hüviyetini Kazandırmak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2007 yılından itibaren, tanıtım amaçlı olarak, her yıl yurdun farklı şehirlerinde 10 ve yurt dışında 5 farklı etkinlik düzenlerken, özellikle şu faaliyetlere ağırlık verilecek: tarihi Türk Müziği (Mehter) konserler, uluslararası değer taşıyan çok sesli müzik eserlerinin seslendirileceği konserler, uluslararası niteliklere sahip resim sergisi, yöresel ve ulusal değerler temelinde festival, kentimizi ve ülkemizi tanıtım amaçlı açık oturumlar, yerli oyunların sahnelenmesi, çeşitli ödül törenlerinin tertiplenmesi, özgün kültürel ve sanatsal etkinlikler, iktisadi temelli tanıtım ve turizmi amaçlayan fuar, çeşitli yarışmalar (müzik, karikatür, resim, şiir vb.), Erzurum ve Türkiye ile ilgili yayımlanan dikkat çekici tüm eserlerin toplandığı (tarihi veya sanat değeri olan resim, tablo, heykel, film, minyatür, kitap, el yazması vb. kültür ve sanat varlıklar) kitap, film, basılı ve görsel tüm materyallerden oluşan hediye seti sunulmuş olacak.

Stratejik Yönetim:

Stratejik Amaç 1:

Kurumu, Stratejik Yaklaşım Esaslarına Göre Yönetmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2007 yılının sonuna kadar, kurumsal Stratejik Yönetim Sistemini, yönetmelikte belirtilen birim tarafından denetleme ve yönlendirme temelinde tam işler hale getirmek.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** Stratejik plan, performans programı, bütçe ve faaliyet raporlarının dinamik yapıya kılınabilmesi için, 2007 yılı sonuna kadar, sürekli olarak kurumsal ve kentsel öneriler geliştirebilecek bir altyapıyı oluşturmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.3.** 2007'nin ilk çeyreğinden itibaren kurum içi ve dışı genel yapıdaki değişimleri tespit etmek üzere, üçer aylık periyodik raporlar hazırlayıp, stratejik planda yapılabilecek revizyonlarda kullanılmak üzere, ilgili birim ve yöneticilere sunmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.4.** 2007 yılı sonuna kadar, 'Toplam Kalite ve Evrensel Standartları' temelinde bir yönetim dönemine geçebilme sürecini başlatmanın altyapısını oluşturmak.

Su, Kanal ve Abone İşleri:

Stratejik Amaç 1:

Ön ödemeli kredi kartlı elektronik su sayaçları ile abonelerimize hizmet vermek

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2008 yılından itibaren, su abonelerine, taktiracakları elektronik su sayaçları marifetiyle, kartlarına dolduracakları kredi yada peşin ödeme esasına göre önceden talep edecekleri miktarda su kullanma imkânı tanınacak.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** 2007 yılı sonuna kadar, su borçları yeniden yapılandırılacak ve 2008 yılından itibaren abone işlerinde temiz bir sahife açılacak.

Stratejik Amaç 2:

Kentin Hem Su Şebekesi Yenilenecek, Hem de Arıtma Tesisleri Tamamlanacak.

◆ **Stratejik Hedef 2.1.** 2008 yılı sonuna kadar, hem şehrin su şebekesi tamamen yenilenecek ve hem de yeni mahalle olan eski köylere modern su şebekeleri yapılacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 2.2.** 2007 yılı sonuna kadar, bazı revizyon çalışmaları da dahil, şehre yüksek kalitede su verecek nitelikte bir arıtma tesisleri sistemi oluşturulacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 2.3.** 2007 yılının son çeyreğinden itibaren, Çat Barajı'ndan, şehrimize su verme işlemine resmen başlanılacaktır.

◆ **Stratejik Hedef 2.4.** 2007 yılından itibaren, su kaçaklarını önleme, arızalara müdahale etme ve yeni hat taleplerini karşılama konularında profesyonelce davranılarak, özellikle 2008 yılı sonuna kadar, su kaçakları %1 düzeyine düşürülecektir.

Avrupa Birliği:

Stratejik Amaç 1:

AB Müktesebatının İlgili Hükümlerine Uymak ve İmkânlardan Faydalanmak.

◆ **Stratejik Hedef 1.1.** 2009 yılı sonuna kadar AB Müktesebatının Yerel Yönetimlerle ilgili başlık ve maddelerine uyum sağlamak.

□ **Politika 1.1.1.** AB Müktesebatına uyum çalışması yapabilecek kurumsal kapasiteye ulaşabilmek için Kurumun Avukat, Müfettiş, İç Denetçi ve diğer birimlerden seçilecek en az iki kişi yetiştirilerek, yarı zamanlı olarak “uyumlaştırma çalışmaları”nı yapmakla görevlendirilecek.

□ **Politika 1.1.2.** Mevzuatımız çerçevesinde, kurumumuzdaki AB Müktesebatına aykırı uygulamaların tespit edilerek ayıklanması sürecini 2008 yılından itibaren başlatmak.

□ **Politika 1.1.3.** AB Müktesebatına uyum sürecimize hız kazandırmak ve uygulamalı olarak hareket edebilmek için AB Üyesi Ülkelerdeki eş değer kurumlarla ortaklık ve kentlerle de kardeşlik ilişkileri kurmak.

□ **Stratejik Yaklaşım.1.1.1.** Kurumu, 2011 yılının sonuna kadar, aşamalı olarak, AB Müktesebatına uygun yönetilir noktaya ulaştırma anlayışla hareket etmek.

○ **Performans Kriteri:** Sürece uyumun altyapı ve üstyapısı 2007 yılının sonuna kadar hazırlanmalı. Ayrıca, AB Müktesebatına uyum çalışmalarının uygulama yönünü de eş zamanlı olarak devreye girdirme kriterinde (ölçütünde, kıstasında) tavizsiz davranılmalıdır. Bu noktadaki tam uygulanabilirlik beklentimiz 2011 yılının sonu olmakla beraber, o zamana kadarki adım adım uygulamada %80 düzeylerine ulaşmak başarı kabul edilebilir.

◆ **Stratejik Hedef 1.2.** AB hibe program ve diğer fonlarından yararlanmak üzere hazırlanarak müracaat edilen proje sayısı kapasitemizi, 2007-2011 yılları arasında, her yıl, bir önceki yıla göre %50 oranında artırmak.

□ **Politika 1.2.1.** AB ve diğer uluslar arası kaynaklı hibe tarzı fonlardan faydalanabilmemize imkân sağlayacak nitelikte projeler hazırlayabilmek üzere, yarı zamanlı hizmet sunabilecek konumdaki en az üç kişi uzmanlık eğitiminden geçirilecek.

□ **Politika 1.2.2.** AB ve diğer uluslararası kuruluşlar ile Gelişmiş Ülkeler kaynaklı hibe fonu programlarını sürekli takip etmek üzere, yarı zamanlı görev-

liler tayin edilecek.

□ **Politika 1.2.3.** Hibe fonlarından faydalanabilme şansımızı artırmak, farklı bağlantı ve deneyimlerden yararlanmak üzere yurt içi ve yurt dışından çeşitli kurum, kuruluş ve sektörlerle ortaklıklar kurmak.

□ **Politika 1.2.4.** Küresel düzeyde, farklı kaynaklardan değişik ülkelerin kimi kesimlerine verilmekte olan hibe fonlarına müracaat edebilecek yerli ve yabancı her kesime proje geliştirebilecek tarzda bir Belediye İktisadi Teşekkülü kurarak piyasayı reelize etmek.

□ **Stratejik Yaklaşım 1.2.1.** Uluslararası Örgütler, Kuruluşlar, Sermayedarlar ve Baskı Gruplarının artarak devam etmekte olan, tanıtım ve bağlantı kurma amaçlı, hibe programlarından ve hatta özel konumlu kaynaklarından yüksek düzeylerde faydalanma ve bu işin ticaretini yapma becerisini gösterebilme bakış açısıyla hareket etmek.

○ **Performans Kriteri:** Özel sektöre model olabilecek çap ve anlayışta bir şirket yapısını 2007 yılı sonuna kadar oluşturmak.

VIII. Sonuç:

Kurum ve kuruluşları da içerisinde alan örgütler, içinde buldukları çevrenin koşulları gereği, hayatta kalabilmek için değişmek ve değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Zira, sürekli olarak kompleksleşerek (karmaşıklaşarak) gelişen ekonomik yapı, bireysel gelişim ve bu gelişmenin bir ürünü olarak müşteri beklenti ve tercihlerindeki büyük değişim, teknolojik gelişme ve globalleşme (küreselleşme) sonucu rekabet şartlarının ağırlaşması gibi dinamik koşullar “yönetim ve üretim felsefesi ile sistemleri” kapsamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda, geçte olsa, 1990’lı yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve değişim mühendisliği gibi kavramlar ülkemizdeki resmi ve özel kuruluşların gündemini meşgul etmeye başlamıştır.

Tüm bu sistemlerin temelinde örgütsel verimliliği artırma, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarma ve ilgili alanlarda rekabet üstünlüğü sağlama anlayışı yatmaktadır. Bu durumda örgütlerin temel amacı yüksek bir verimlilik, güvenlik, albenilik, yaygınlık, saygınlık ve etkenliğe sahip olmaktır. Ancak, bu amaçlarını sürekli ve hızlı bir değişim, dönüşüm ve değişimsel dönüşüm süreci içindeki bir ortamda gerçekleştirmek durumundadırlar. İşte, bugünün koşullarında, alternatifler arasına girebilmenin ve sürdürülebilir bir ilerleme trendi yakalayabilmenin öncelikli yollarından biri “dinamik yapıli bir stratejik yönetim” sistemini özümseyerek geliştirebilmektir.

Gerçekten örgütlerin verimli ve etkin yönetilmesinde stratejik yönetim anlayışı önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim anlayışının temelinde dinamik yapıli stratejik planlama ve bu plana dayalı yönetim anlayışı yatmaktadır. Stratejik planlama, örgütlerin hayatlarının bir döneminde yaptıkları ve izledikleri bir plan olmaktan öte sürekli, dinamik ve değişen şartlara göre yenilenen, gelişen ve revize edilen bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim anlayışı durağanlığı değil, sürekli gelişmeyi ve değişmeyi teşvik etmektedir. O halde örgütler; imajlarını yükseltmek, artan müşteri beklentilerini karşılamak, rekabet baskısı altında ayakta kalabilmek ve verimliliklerini artırarak maliyet kontrolü sağlamak için stratejik yönetim anlayışını yerleştirmelidirler.

Başarılı bir stratejik planlama uygulaması; stratejik alan, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile organizasyon geneli için belirlenmiş olan hedeflerin yakalanabilmesinde “günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık periyotlarda” sürekli denetime tabi aksiyonların uygulamaya geçirilmesini esas alan sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım tarzı, üç ile yüz yıllık planların hepsi için geçerlidir. Bu sistematik yapıyı esas alan stratejik yönetim anlayışının temelinde; a) Dinamiklik, mevcut durumun ve içinde bulunulan ortamın en iyi şekilde anlaşılıp analiz edilmesi; b) Mevcut yapının işletme sahibi ya da ilgili kuruluşun

vizyon, misyon ve hedefleri ile müşteri beklentileri ve rekabet şartlarına uygunluğun tam ve doğru olarak tespit edilmesi; c) Zayıf yanların geliştirilmesine ve tehditlerin bertaraf edilmesine yönelik stratejik hareket adımlarının belirlenmesi yatmaktadır.

Bir yönetim aracı olarak stratejik planlama; örgüt kaynaklarına odaklanmayı, kaynakları etkin kullanmayı, maliyetleri düşürmeyi, tarafların tatminini yükseltmeyi, departmanlar ve süreçler arası işbirliğini artırmayı, iş süreçlerini her geçen yıl daha da geliştirmeyi ve verimliliği artırmayı, planlanan faaliyetleri planlandığı gibi yürütmeyi yöneticiler ve çalışanlara emreder. Öte yandan, planlanmamış gereksiz ve yararlı olmayan faaliyetlerin ortadan kalkmasını sağlar. Ayrıca finansal planlama konusunda örgüt kaynaklarını zorlar. Öyle ise, özellikle son yıllarda gerek kamu kesiminde, gerekse özel sektör kesimlerinde “gelişme, değişme ve yenileşmenin önemli bir aracı” olarak teşvik edilen stratejik planlama anlayışını “moda bir akım” gibi algılama yerine, “özümsemesi gereken bir yaşam biçimi” olarak kabul etmek daha doğru olacaktır. Bu şekilde bir sahiplenme olmadığı sürece, ne konunun önem ve ciddiyeti gerektiği gibi anlaşılır, ne de uygulama sürecinde istenilen başarı yakalanır.

Bu durumda, stratejik yönetim anlayışını başarılı bir biçimde uygulamış “örnek kuruluşların dikkate alınması, izlenmesi ve gerekiyorsa incelenmesi” hususlarında örgüt yöneticileri mutlaka cesaretlendirilmelidirler. Hatta bu tip çalışmalarını ilk defa yapacak olan kişi ve kuruluşların” deneyimli kişi ya da ekipler tarafından” eğitilmesine ve yönetilmesine destek vermekten korkulmamalıdır.

Bu doğrultuda şu önerilere özel önem verilmelidir: a) Kuruluştaki bilgi ve metod eksikliği derhal ortadan kaldırılmalı; b) Kuruluşun tüm kaynak ve imkânları sadece doğru hedef ve talepler için seferber edilmeli; c) Kuruluşun ortaya konulmuş var oluş sebebi sürekli sorgulanmalı; d) Kuruluş personeli ve müşterilerine “kuruluşun var oluş sebebi” çok iyi bir şekilde özümsetilmeli; e) Günöbirlik anlayış, yönlendirme ve uygulamalara kesinlikle müsaade edilmemelidir; f) Kuruluşun kurumsallaşması, kurumsal kimlik ve kültür temelinde varlığını geliştirebilmesi için, “Gelecek Bilimcilerin öngöröleri” temelinde sürekli yenilenmeye açık bir yönetim anlayışını yerleştirilmeli; g) Kuruluşun var oluş sebebini ortaya koyan örgüt liderlerinin “kayıt altına aldığı” hedeflere ulaşabilmek için, oluşturulacak sistemlerin doğru kurgulanmasına dikkat edilmeli; h) Kuruluşun işleyiş, düzen ve yönetiminde eşitlik, özgürlük, adalet, kardeşlik, aidiyetlik, ahlakilik, güvenilirlik, yenilik ve eğitilirlik ilkelerine azami düzeyde riayet edilmeli; ı) Bundan sonraki dönemlerde de, her bir stratejik plana örgütsel gelişim ve değişim, müşteri, iş süreçleri ve finansal boyut kapsamasında çok ayrı bir önem verilmelidir.