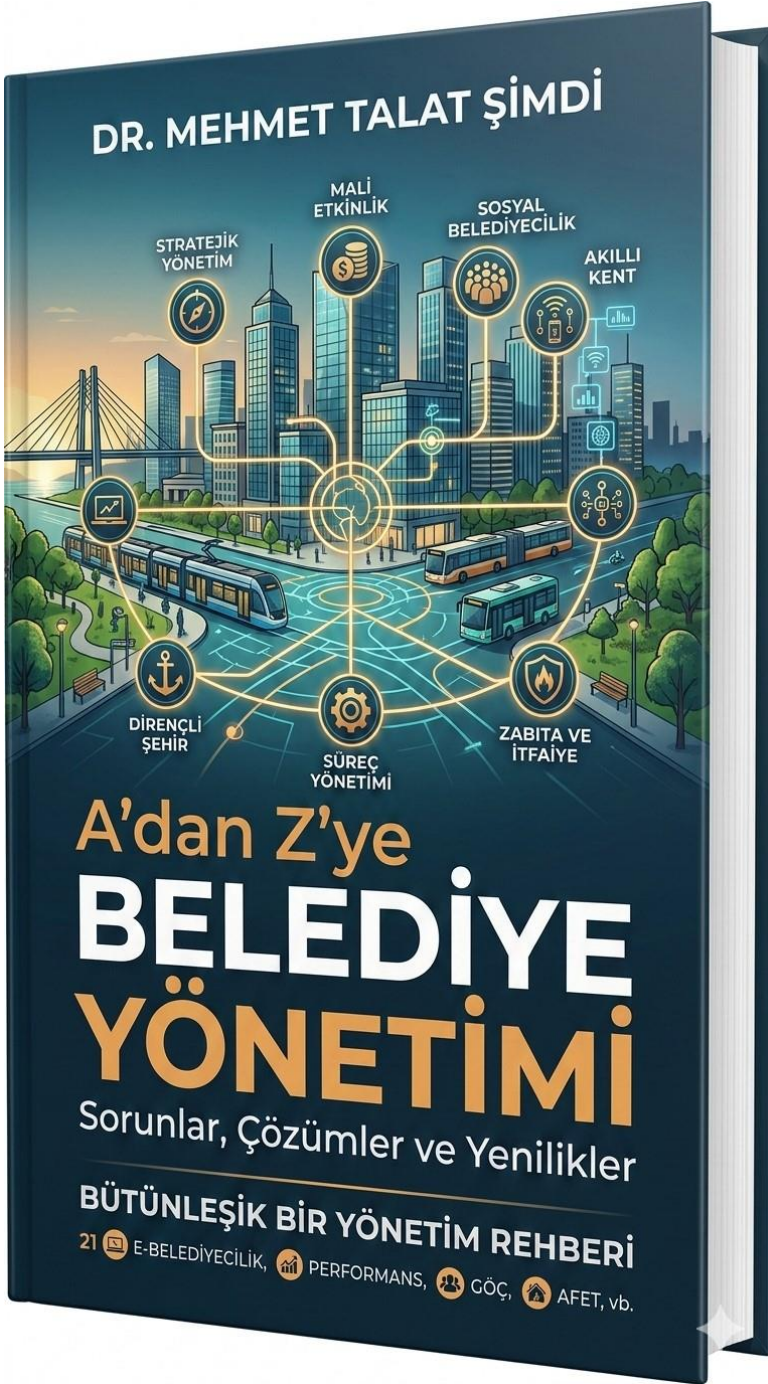




# **"A'dan Z'ye Belediye Yönetimi: Sorunlar, Çözümler ve Yenilikler**

**Dr. Mehmet Talat Şimdi**

**2026**

# **"A'dan Z'ye Belediye Yönetimi: Sorunlar, Çözümler ve Yenilikler**

**Dr. Mehmet Talat Şimdi**

## **DİJİTAL YAYIN**

**Bu kitabın yayın hakları Dr. Mehmet Talat Şimdi'ye aittir.**

**Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında  
müellifin yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla  
çoğaltılamaz.**

**Bu kitabı sevgili eşim Hayrunnisa Şimdi'ye**

**Oğullarım Ömer Fatih Şimdi ve Bekir Yavuz Şimdi'ye**

**Gelinlerim Arzu Şimdi ve Nazlı Şimdi'ye**

**Torunlarım Elif Şimdi, Eren Şimdi, Batu Şimdi ve İyela  
Şimdi 'ye adıyorum...**

## ÖNSÖZ

Kentler, sadece taştan ve betondan ibaret fiziksel mekânlar değil; içinde insan nefesinin, toplumsal hafızanın ve gelecek hayallerinin barındığı canlı organizmalardır. Bu devasa organizmayı yönetmek ise sadece teknik bir beceri değil, aynı zamanda bir vizyon, adalet ve vicdan meselesidir.

Yıllarını kamu yönetimine, idari yargıya ve yerel yönetimlerin en uç birimlerinden en üst karar mercilerine kadar her kademesine adanmış bir akademisyen ve uygulamacı olarak; belediyeciliğin artık sadece "yol, su, kanalizasyon" parantezine sığmadığını yaşayarak gözlemledim. Bugünün belediye başkanı; bir yandan dijital dönüşümün hızına yetişmek, öte yandan iklim krizinden göç dalgalarına, pandemiden mali sürdürülebilirliğe kadar küresel ölçekli sorunlara yerel çözümler üretmek zorundadır.

Elinizdeki bu çalışma, **"A'dan Z'ye Belediye Yönetimi: Sorunlar, Çözümler ve Yenilikler"**, akademik bir merakın ötesinde, bir ihtiyaçtan doğmuştur. Bu kitapta;

- Stratejik planlamanın kâğıt üzerinden sahaya nasıl indirileceğini,
- Performans yönetiminin bir denetim aracından ziyade bir verimlilik motoruna nasıl dönüştürüleceğini,
- Sosyal belediyeciliğin "yardım" ekseninden çıkıp "insani gelişim" odaklı bir modele nasıl evrileceğini,
- Ve teknolojik yeniliklerin kentin ruhunu zedelemekten nasıl entegre edileceğini bulacaksınız.

21 bölümden oluşan bu külliyatı hazırlarken temel gayem; bir belediye başkanının veya yerel yöneticinin masasına koyabileceği, karşılaştığı karmaşık sorunlarda bir fener gibi yolunu aydınlatacak ve en önemlisi "başka bir bakış açısı ile " vizyonunu somutlaştıracak bir rehber ortaya koymaktı.

Bu eserin ortaya çıkma sürecinde bana ilham veren, İzmir'den İstanbul'a kadar görev yaptığım her durakta tanıdığım liyakatli basta başkanım Dr. Burhan Özfatura, ilk çevre bakanımız ve Bakırköy Belediye Başkanı Ali Talip Özdemir ve çalışma arkadaşlarıma, her daim desteğini hissettiğim aileme ve tecrübelerimi paylaşmama vesile olan akademik camiaya şükranlarımı sunarım.

Kentlerimizi daha dirençli, daha adil ve daha yaşanabilir kılma mücadelesi veren tüm yerel yönetim sevdalılarına faydalı olması dileğiyle...

**Dr. Mehmet Talat ŞİMDİ**

## ÖZET

### Modern Belediyecilikte Verimlilik ve Vizyon Manifestosu

**"A'dan Z'ye Belediye Yönetimi: Sorunlar, Çözümler ve Yenilikler"**, yerel yönetimleri sadece yol, su ve imar faaliyetlerinden ibaret teknik bir süreç olarak değil; insan onurunu, toplumsal hafızayı ve kentsel bekayı esas alan bir **"Kentsel Orkestrasyon"** sanatı olarak tanımlar.

Dr. Mehmet Talat Şimdi'nin mülki idare, idari yargı ve belediyecilikteki kırk yılı aşan tecrübesiyle kaleme alınan bu eser, klasik "Belediye Başkanı" figüründen, veriye dayalı karar alan profesyonel **"Kent Yöneticisi" (City Manager)** modeline geçişin yol haritasıdır.

### Kitabın Odaklandığı Temel Stratejiler:

1. **Kurumsal Reformun Öncülüğü (ISO ve Norm Kadro):** 1998 yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi'nde başlatılan "Toplam Kalite" ve "Süreç Yönetimi" hamlelerinin; 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun (Stratejik Plan, Performans Programı, Norm Kadro) teorik ve pratik omurgasını nasıl oluşturduğu belgeleriyle ortaya konmaktadır.
2. **Ekolojik Direnç ve Altyapı Namusu:** İzmir Körfezi ve "Büyük Kanal Projesi" örneği üzerinden, devasa altyapı yatırımlarının siyasi ikballere kurban edilemeyecek kadar hayati olduğu vurgulanmaktadır. Eserde, arıtma tesislerinin "tasarruf" gerekçesiyle tam kapasite çalıştırılmamasının yarattığı çevresel ihanet ve "Sünger Şehir" gibi modern çözümler analiz edilmektedir.
3. **Belediye İştiraklerinde "Yalın Dönüşüm":** Belediye İktisadi Teşebbüslerinin (BİT) birer "siyasi istihdam deposu" veya "cari harcama sarmalı" olmaktan çıkarılması gerektiği savunulmaktadır. Yazarın 1989 tarihli yüksek lisans tezinden gelen "Kaynak-Hizmet

Dengesi" prensibi, bugünün belediyeleri için "Yalın Yönetim" modelleriyle somutlaştırılmaktadır.

4. **Diplomasiden Kalkınmaya (Kardeş Şehir ve Cittaslow):** Uluslararası ilişkilerin ve "Sakin Şehir" uygulamalarının birer "vitrin şovu" değil; teknoloji transferi, paradiplomasi ve yerel üreticiyi koruyan birer **"Ekonomik Diplomasi Modeli"** olarak nasıl kurgulanması gerektiği işlenmektedir.
5. **Kırsal Hafıza ve Üretim (Tarım Kentleri):** Köy tüzel kişiliklerinin kaldırılmasıyla doğan yönetim boşluğuna karşı; MHP'nin tarihi "Tarım Kentleri" tezi, modern kooperatifçilik ve akıllı tarım teknolojileriyle yeniden yorumlanarak kırsal kalkınma için bir "Cazibe Merkezi" modeli olarak sunulmaktadır.

### **Sonuç: Başka Bir Belediyecilik Mümkün**

Bu çalışma; mali krizlerle boğuşan, göç ve iklim kriziyle sınanan 21. yüzyıl belediyelerine, 1990'ların vizyoner projeleri ile geleceğin dijital yönetim sistemlerini harmanlayan hibrit bir çözüm külliyatı sunar. Sadece sorunları tespit etmekle kalmaz, her bölüm sonunda uygulanabilir, ölçülebilir ve denetlenebilir bir **"Yönetişim Rehberi"** ortaya koyar.

## İÇİNDEKİLER

### I. TEMELLER VE KURUMSAL YAPI

- **1. Bölüm:** Yerel Yönetimlerde Değişim ve Dönüşüm Paradigması (Eski Kamu Yönetiminden Yeni Kamu İşletmeciliğine geçiş).
- **2. Bölüm:** Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi ve Yerinden Yönetim İlkeleri (Antik Çağ'dan günümüze atık yönetimi ve tarihsel süreç).
- **3. Bölüm:** Türkiye'de Belediye Yönetimi ve İdari Yapı (Osmanlı'dan Cumhuriyete idari miras ve Çevre Hakkı).

### II. TEKNOLOJİ VE GELECEĞİN KENTLERİ

- **4. Bölüm:** Akıllı Şehirler: Teknoloji Odaklı Kentsel Dönüşüm ve Denetim Modelleri.
- **5. Bölüm:** Yerel Yönetimlerde Dijitalleşme, E-Belediyecilik ve Afet Yönetimi.

### III. ÇEVRE, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE AFET YÖNETİMİ

- **6. Bölüm:** Sürdürülebilir Kentleşme ve Çevre Politikaları.
- **7. Bölüm:** Yerel Yönetimlerde Atık Yönetimi ve Sıfır Atık Stratejileri (1993 Bakırköy Geri Dönüşüm Öncülüğü).
- **8. Bölüm:** İklim Kriziyle Mücadelede Yerel Yönetimlerin Rolü.
- **9. Bölüm:** Afet ve Acil Durum Yönetimi: Dirençli Kentler Oluşturma.

### IV. TOPLUMSAL VE SOSYAL BOYUT

- **10. Bölüm:** Katılımcı Demokrasi ve Kent Konseyleri.
- **11. Bölüm:** Sosyal Belediyecilik ve Etkin Sosyal Hizmet Uygulamaları.

- **12. Bölüm:** Yerel Yönetimlerde Göç, Mültecilik ve Uyum Politikaları.
- **15. Bölüm:** Kardeş Şehir İlişkileri ve Sakin Şehir (Cittaslow) Hareketleri.
- **16. Bölüm:** Kırsal Alan, Köy ve Mahalle Yönetimi (Tarım Kentleri Modeli).

## V. EKONOMİ, MALİYE VE İŞLETME YÖNETİMİ

- **13. Bölüm:** Belediye İktisadi Teşebbüslerinde (BİT) Etkin İşletme Yönetimi.
- **17. Bölüm:** Özelleştirme, Serbestleşme ve Deregülasyon Uygulamaları.

## VI. STRATEJİ, PERFORMANS VE MODERN DENETİM

- **14. Bölüm:** Kurumsal Kapasite Artırımı ve Hizmet Sunum Yöntemleri.
- **19. Bölüm:** Performans ve Süreç Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar (ISO ve Norm Kadro Deneyimi).
- **20. Bölüm:** Stratejik Yönetim ve Planlama: Vizyoner Kent Yönetimi.

## VII. KENT DÜZENİ VE KRİZ YÖNETİMİ

- **18. Bölüm:** Pandemi Yönetimi ve Olağanüstü Durumlarda Belediyecilik.
- **21. Bölüm:** Zabıta ve İtfaiye Hizmetlerinde Teknolojik Yenilikler.
- **Bakırköy Deneyimi:** 1993'te Türkiye'nin ilk sistemli çöp ayrıştırma ve geri dönüşüm seferberliğinin analizi.
- **İzmir Vizyonu:** Büyük Kanal Projesi ve Çiğli Arıtma Tesisi'nin kapasite ve işletme verimliliği tartışmaları.
- **Kurumsal Reform:** 1998 İzmir reformlarının 2005 yılındaki 5393 sayılı Belediye Kanunu'na sağladığı teorik ve pratik zemin.

## **BÖLÜM 1**

### **I. TEMELLER VE KURUMSAL YAPI**

#### **1.1. DEĞİŞİM VE REFORM**

##### **1.1.1. Değişim ve Reformun Zorunluluğu**

21.yüzyılın dinamikleri, kamu yönetimini statik bir yapıdan dinamik ve esnek bir sürece dönüştürmüştür. Nüfus artışı, kaynak yetersizliği ve vatandaş beklentilerindeki farklılaşma, yerel yönetimlerde yapısal bir değişimi zorunlu kılmıştır. "Eski Kamu Yönetimi" anlayışının hiyerarşik ve hantal yapısı, modern toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda reform; sadece bir iyileştirme değil, yerel demokrasinin ve hizmet sunumunun bekası için kaçınılmaz bir varoluş mücadelesidir.

##### **1.1.2. Yerel Yönetimlerin Değişen Rolü**

Geleneksel olarak çöp toplama ve imar faaliyetleri ile sınırlı görülen belediyeler, günümüzde "yerel hükümetler" statüsüne evrilmektedir. Yerel yönetimler artık sadece birer hizmet birimi değil; sosyal içerme, kültürel diplomasi ve yerel ekonomik kalkınmanın ana aktörleridir. Klasik belediyecilikten, yaşam kalitesini odağa alan "insan odaklı belediyeciliğe" geçiş yaşanmaktadır.

##### **1.1.3. Küreselleşme ve Yerel Kalkınma**

"Küresel düşün, yerel hareket et" ilkesi, yerel yönetimlerin iktisadi stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Küreselleşme, kentler arası rekabeti artırırken, yerel yönetimleri doğrudan yabancı yatırımı çekmek ve yerel markalaşmayı yönetmekle yükümlü kılmıştır. Yerel kalkınma, artık sadece merkezi

hükümetin bir politikası değil, yerel aktörlerin (STK'lar, üniversiteler ve iş dünyası) iş birliğiyle yürütülen bir süreçtir.

#### **1.1.4. Değişim ve Reformda Katılımla İstişarenin Etkisi**

Modern reformların başarısı, "yukarıdan aşağıya" değil, "aşağıdan yukarıya" bir yaklaşımla mümkündür. Katılımcı bütçe, kent konseyleri ve dijital anketler gibi mekanizmalar, vatandaşın karar alma sürecine dahil edilmesini sağlar. İstişare kültürü, alınan kararların meşruiyetini artırırken, toplumsal sahiplenmeyi de beraberinde getirmektedir.

#### **1.1.5. Reformun Odak Noktası Verimlilik ve Performans**

Kaynakların sınırlılığı, "daha azla daha çok iş yapma" zorunluluğunu doğurmuştur. Performans esaslı bütçeleme ve stratejik planlama, modern yerel yönetimlerin temel araçlarıdır. Çıktı odaklı yönetim anlayışı, bürokratik işlemlerin azaltılmasını ve hizmetlerin etkinlik derecesinin ölçülmesini esas alır.

### **1.2. YEREL YÖNETİMLER VE YENİ ALANLAR**

#### **1.2.1. Yerel Yönetimlerde Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği**

İklim krizi bir yerel politika meselesidir. Sera gazı emisyonlarının azaltılması, yeşil alanların artırılması ve afet yönetimi, belediyelerin öncelikli gündemidir. Sürdürülebilirlik, sadece çevresel değil, aynı zamanda finansal ve sosyal boyutlarıyla bir bütün olarak ele alınmaktadır.

#### **1.2.2. Yerel Yönetimlerde Siber Güvenlik, Teknoloji ve Dijital Belediyecilik**

Dijitalleşme, belediyelere büyük veri (Big Data) kullanımıyla daha akıllı hizmet sunma imkânı tanırken; siber güvenlik risklerini de beraberinde getirmektedir. Vatandaş verilerinin

korunması ve kesintisiz dijital hizmet sunumu, teknolojik altyapının güçlendirilmesini zorunlu kılmıştır.

### **1.2.3. Yerel Yönetimlerde Sayı Azaltma, Yalın ve Esnek Örgütlenme**

Hantal organizasyon şemaları yerini çevik (agile) yapılara bırakmaktadır. Birimlerin birleştirilmesi, yetki devri ve dikey hiyerarşi yerine yatay örgütlenme modelleri, karar alma süreçlerini hızlandırmaktadır. Yalın yönetim, israfın önlenmesi ve süreçlerin sadeleştirilmesi amacını taşır.

### **1.2.4. Yerel Yönetimlerde Yeni Yönetişim Anlayışları ve Dijital Yönetişim**

Yönetişim, "tek başına yönetmekten" "birlikte yönetmeye" geçiştir. E-devlet ve e-belediye uygulamalarıyla desteklenen dijital yönetim, şeffaflığı ve hesap verebilirliği dijital araçlarla maksimize eder.

### **1.2.5. Yerel Yönetimlerin Paradiplomasi Faaliyetleri**

Kentler artık uluslararası ilişkilerin öznesidir. Kardeş şehir ilişkileri, uluslararası kent ağlarına (UCLG, ICLEI vb.) üyelikler ve sınır ötesi iş birlikleri, belediyelerin "paradiplomasi" (yerel diplomasi) yeteneğini göstermektedir.

### **1.2.6. Yerel Yönetimler ve Yeni Kent Formları**

Akıllı kentler (Smart Cities), dirençli kentler (Resilient Cities) ve yavaş şehirler (Cittaslow) gibi yeni modeller, yerel yönetimlerin mekânsal ve sosyal planlama stratejilerini belirlemektedir. Bu formlar, teknolojinin insan refahı için optimize edilmesini hedefler.

### **1.2.7. Yöneticilik Anlayışında Değişim ve Profesyonel Yöneticilik**

Geleneksel belediyecilikten "kent yöneticiliğine" geçiş, profesyonel yetkinlikleri ön plana çıkarmıştır. Şehirlerin artık birer "şirket" gibi verimli ancak "kamusal hizmet" bilinciyle profesyonel kadrolar tarafından yönetilmesi eğilimi güçlenmektedir (City Manager modeli gibi).

### **1.2.8. Yerel Yönetimlerde Finans Krizi, İflas ve Yeniden Belediyeleşirme**

Küresel ekonomik dalgalanmalar yerel bütçeleri sarsmaktadır. Bazı kentlerde özelleştirilen hizmetlerin beklenen verimi vermemesi üzerine hizmetlerin tekrar belediye eliyle yürütülmesi (Remunicipalisation) süreci başlamıştır. Borç yükünün yönetimi, yerel finansın en kritik başlığıdır.

## **1.3. GELECEKTE YEREL YÖNETİMLER**

### **1.3.1. Yerel Yönetimlerin Değişen Roller**

Gelecekte yerel yönetimler, sadece kentsel altyapı sağlayıcısı değil, aynı zamanda birer "ekosistem orkestratörü" olacaktır. Yapay zekâ destekli analizlerle sorunları oluşmadan öngören (proaktif) bir yapıya bürüneceklerdir.

### **1.3.2. Yaşanan Hızlı Değişim ve Sorumluluklarda Belirsizlikler**

Teknolojik ve sosyal değişim o kadar hızlıdır ki, yasal mevzuat bu hıza yetişememektedir. Paylaşım ekonomisi (Airbnb vb.) veya otonom araçlar gibi alanlarda belediyelerin sorumluluk sınırları hala bir gri alan oluşturmaktadır.

### **1.3.3. Yerel Demokrasinin Durumu ve Değişen Konjonktür**

Gelecekte temsili demokrasinin yerini daha çok doğrudan katılımın aldığı "katılımcı yerel demokrasi" alacaktır. Blok zinciri

(blockchain) tabanlı oylama sistemleri gibi yenilikler, demokratik süreçleri dönüştürecektir.

### **1.3.4. Yerelde Yönetmenin Güçlüğü ve Yeni Meydan Okumalar**

Göç hareketleri, sosyal eşitsizlikler ve siber tehditler geleceğin en büyük zorluklarıdır. Yerel yöneticiler, bu karmaşık ve çok boyutlu sorunlarla kısıtlı bütçelerle baş etmek zorunda kalacaktır.

### **1.3.5. Merkezi Yönetim İle İlişkilerin Yeni Boyutu**

Ademi merkezizetçilik ve merkezizetçilik arasındaki denge, gelecekte "iş birliği dayalı özerklik" şeklinde yeniden tanımlanacaktır. Veri paylaşımı ve stratejik uyum, merkez-yerel ilişkisinin temelini oluşturacaktır.

### **1.3.6. Geleceğin Yerel Yönetimleri İçin Öngörüler**

Geleceğin belediyesi; kâğıtsız, insansız (otomatize edilmiş rutin hizmetler), yeşil odaklı ve veriyle yönetilen bir yapı olacaktır. Kentler artık fiziksel sınırlarından ziyade, dijital ağlar ve ekonomik etki alanlarıyla ölçülecektir.

## **1.4. DEĞERLENDİRME**

Yerel yönetimler, 21. yüzyılın baş döndürücü değişimi karşısında en kritik sınavını vermektedir. Reform kaçınılmaz bir süreç olup; dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve katılımcılık bu sürecin sacayaklarını oluşturmaktadır. Geleceğin başarılı yerel yönetimleri, teknolojik dönüşümü insani değerlerle harmanlayabilen, krizlere karşı dirençli ve finansal olarak kendi kendine yetebilen yapılar olacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLAR**

(5393, 5216 sayılı kanunlar), OECD raporları

## BÖLÜM 2

### YEREL YÖNETİMLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YERİNDEN YÖNETİM İLKELERİ

#### 2.1. TARİHSEL SÜREÇ

Yerel yönetimlerin atıkla imtihanı, yerleşik hayata geçişle başlamış, sanayi devrimiyle birlikte bir halk sağlığı meselesine dönüşmüştür. Antik çağlarda basit gömme ve yakma yöntemleri kullanılırken, 19. yüzyılda kolera gibi salgın hastalıklar modern kanalizasyon sistemlerinin temelini atmıştır. Günümüzde ise atık, kurtulunması gereken bir "çöp" değil; döngüsel ekonomi içerisinde geri kazanılması gereken bir "hammadde" olarak görülmektedir.

#### 2.2. ATIK VE ARITMA YÖNETİMİ

##### 2.2.1. Atık Toplama, Ayrıştırma ve Geri Dönüşüm

Modern atık yönetiminin ilk basamağı kaynağında ayrıştırmadır. Yerel yönetimler, akıllı atık toplama sistemleri (sensörlü konteynerler) kullanarak rota optimizasyonu yapmakta ve karbon ayak izini azaltmaktadır. Geri dönüşüm sadece plastik ve kâğıtla sınırlı kalmayıp, organik atıkların kompostlaştırılarak tarıma kazandırılmasını da kapsamaktadır.

##### 2.2.2. Atık Bertarafı

Geri dönüştürülemeyen atıkların çevreye zarar vermeden bertaraf edilmesi, mühendislik çözümleri gerektirir. Modern düzenli depolama sahaları, sızıntı suyu yönetimi ve gaz toplama sistemleri ile donatılmaktadır. Özellikle "Sıfır Atık" vizyonu doğrultusunda, depolama alanlarına giden atık miktarının minimize edilmesi hedeflenmektedir.

### 2.2.3. Tehlikeli Atık Yönetimi

Tıbbi atıklar, piller, elektronik atıklar ve endüstriyel yağlar gibi tehlikeli maddeler, evsel atıklardan ayrı yönetilmelidir. Yerel yönetimler, bu atıkların özel sterilizasyon tesislerinde veya yakma ünitelerinde bertarafını koordine ederek ekosistemin zehirlenmesini önlemektedir.

### 2.2.4. Atık Su Kaynaklarının Yeniden Kullanımı

Su stresinin arttığı günümüzde, atık su bir kaynak olarak görülmektedir. İleri biyolojik arıtma tesislerinden çıkan su; park ve bahçe sulamasında, sanayide ve hatta bazı gelişmiş modellerde (dolaylı içme suyu olarak) yeniden kullanılmaktadır. Bu süreç, yeraltı su kaynaklarının korunması için hayati önem taşır.

### 2.2.5. Yağmur Suyu Hasadı ve Arıtma

Kentsel alanlarda betonlaşma nedeniyle toprağa ulaşamayan yağmur suyu, sel baskınlarına neden olmaktadır. Yenilikçi yerel yönetimler, "Sünger Şehir" modelleriyle yağmur suyunu depolamakta, basit filtreleme süreçlerinden geçirerek kentsel kullanım sularına dahil etmektedir.

## 2.3. ATIK VE ARITMA YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİK ÖRNEKLERİ

1. **Atıktan Enerji Üretimi (Waste-to-Energy):** Metan gazından elektrik üretimi veya atıkların yakılmasıyla elde edilen ısıdan bölgesel ısınma sağlama.
2. **Akıllı Konteynerler:** Doluluk oranını merkeze bildiren, IoT tabanlı toplama ağları.
3. **Pnömatik Çöp Toplama:** Çöplerin yeraltı vakum borularıyla toplama merkezine taşınması (emisyonu ve trafiği azaltan sistemler).

4. **Biyometanizasyon:** Organik atıklardan biyogaz elde edilerek toplu taşıma araçlarında yakıt olarak kullanılması.

## 2.4. DEĞERLENDİRME

### Atık ve Arıtma Yönetimi: Geçmişin Öncü Adımları ve Geleceğin Vizyonu

Atık ve arıtma yönetimi, yerel yönetimlerin operasyonel başarısının en somut göstergesidir. Bu alandaki vizyonumuzun temelleri, Türkiye'nin ilk Çevre Bakanı ve dönemin Bakırköy Belediye Başkanı Sayın **Ali Talip Özdemir** ile birlikte çalıştığımız **1993** yılına dayanmaktadır.

### A-Türkiye'nin İlk Geri Dönüşüm Seferberliği

1993 yılında, ülkemizde bir ilke imza atarak **ÇEVKO Vakfı** ile protokol imzaladık ve Türkiye'deki ilk sistemli çöp ayrıştırma ve geri dönüşüm faaliyetini başlattık. Projenin koordinatörü ve uygulayıcısı olarak yürüttüğüm bu süreçte;

1. **Pilot Bölge Uygulaması:** Ataköy Emlak Bankası konutları pilot bölge seçilerek "kaynağında ayrıştırma" modeli hayata geçirilmiştir.
2. **Teşvik Modeli:** Atıklarını kaynağında ayrıştıran sitelere **prafiskal gelir** (mali nitelikli teşvik ödemesi) sağlanarak sistemin toplumsal kabulü ve sürdürülebilirliği desteklenmiştir.
3. **Endüstriyel Simbiyoz:** Ayrıştırılan ve yakılmaya elverişli atıkların **Ak Çimento** fabrikasında "ek yakıt" olarak kullanılması sağlanmış, böylece atığın ekonomiye geri kazandırılmasında sanayi ile iş birliği modeline öncülük edilmiştir.

## B-Operasyonel Verimlilik ve Personel Yönetimi

Temizlik hizmetlerinin modernizasyonu kapsamında, çöp toplama faaliyetleri **kilo birim fiyatı** üzerinden özel sektör eliyle yürütölmeye başlanmıştır. Bu modelin çıktıları belediye özelinde şu avantajları sağlamıştır:

1. **Mali Disiplin:** Belediye personeline sadece hafta sonu mesaiieri için ilave ödeme yapılarak bütçe kontrolü sağlanmıştır.
2. **Verimli İnsan Kaynağı:** Mevcut temizlik personeli kapsamlı bir **oryantasyon eğitimine** tabi tutularak, belediyenin daha üretken ve ihtiyaç duyulan farklı alanlarına kaydırılmıştır.

## Geleceğin Kentleri ve Tam Döngüsellik

Bugün geldiğimiz noktada, geleceğin kentlerinde "çöp" kavramının tamamen ortadan kalktığı, **tam döngüsellik** sağlandığı sistemlerin kurulması zorunluluktur. Başarının anahtarı; ileri teknoloji kullanımı kadar, toplumun sıfır atık bilincine sahip olması ve yerel yönetimlerin şeffaf, sürdürülebilir finansman modelleri geliştirmesidir. 1993'te Bakırköy'de attığımız o ilk adım, bugün küresel ölçekte hedeflediğimiz çevreci belediyecilik anlayışının yaşayan bir kanıtıdır.



## BÖLÜM KAYNAKLAR

Türkiye Cumhuriyeti Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın "Sıfır Atık Yönetmeliği", AB Atık Çerçeve Direktifleri ve ilgili akademik makaleler

## BÖLÜM 3

### TÜRKİYE'DE BELEDİYE YÖNETİMİ VE İDARİ YAPI

#### 3.1. YEREL YÖNETİMLER: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yerel yönetimler; belirli bir coğrafi alanda yaşayan halkın ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan, karar organları halk tarafından seçilen, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir. Kavramsal olarak yerel yönetim, "yerinden yönetim" ilkesinin bir tezahürü olup, demokrasinin beşiği olarak kabul edilir.

#### 3.2. YEREL YÖNETİMLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

##### 3.2.1. Dünyada Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi

Yerel yönetimlerin kökeni Antik Yunan "Polis"lerine ve Roma'nın "Municipium" yapılarına kadar uzanır. Orta Çağ'da feodaliteye karşı gelişen kent beratları (Charters), modern belediyeciliğin temelini atmıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte kentleşmenin yarattığı kaos, 19. yüzyılda İngiltere'de (1835 Municipal Corporations Act) modern anlamda ilk belediye yasalarının doğmasına yol açmıştır.

##### 3.2.2. Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi

Türk hukuk tarihinde yerel yönetimlerin gelişimi Tanzimat öncesi ve sonrası olarak ikiye ayrılır.

1. **Osmanlı Dönemi:** Kadılık kurumu ve ihtisab nezareti ile başlayan süreç, 1855'te İstanbul Şehremaneti'nin kurulmasıyla kurumsallaşmıştır.
2. **Cumhuriyet Dönemi:** 1924 (Köy Kanunu) ve 1930 (Belediye Kanunu) ile şekillenen yapı, 1982 Anayasası ve

2000'li yıllardaki reform paketleriyle bugünkü geniş yetki alanına kavuşmuştur.

### **3.3. ÇEVRE SORUNLARI VE ÇEVRE HAKKININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

#### **3.3.1. Dünyada Çevre Sorunları ve Çevre Hakkının Gelişimi**

Çevre hakkı, "Üçüncü Kuşak Haklar" (Dayanışma Hakları) arasında yer alır. 1972 Stockholm Konferansı, çevrenin bir "hak" olarak uluslararası düzeye taşındığı ilk kırılma noktasıdır. Ardından gelen 1992 Rio Zirvesi ve 2015 Paris İklim Anlaşması, çevre hakkını bireysel bir haktan ziyade kolektif bir sorumluluğa dönüştürmüştür.

#### **3.3.2. Türkiye’de Çevre Sorunları ve Çevre Hakkının Gelişimi**

Türkiye’de çevre hakkı, anayasal bir güvence altındadır. 1982 Anayasası’nın **56. Maddesi** açıkça; *"Herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir"* der. 1983 tarihli Çevre Kanunu ise bu anayasal hükmün uygulama çerçevesini belirlemiş, çevre suçlarına yönelik yaptırımları düzenlemiştir.

### **3.4. ÇEVRE HAKKIYLA İLGİLİ SON GELİŞMELER VE TARTIŞMALAR**

#### **3.4.1. Sürdürülebilir Kent ve Çevre Hakkı İlişkisi**

Sürdürülebilir kentleşme, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin çevre hakkını ipotek altına almamayı hedefler. Bu ilişki; temiz enerji, yeşil ulaşım ve biyolojik çeşitliliğin korunması üzerine kuruludur.

#### **3.4.2. Kentli Hakları ve Çevre Hakkı İlişkisi**

Kentli hakları, bireyin sadece bir "ikametgâh sahibi" değil, kentin havasında, suyunda ve estetiğinde hak sahibi bir "özne"

olduğunu savunur. Çevre hakkı, kentli haklarının en somut ve vazgeçilmez bileşenidir.

### **3.4.3. Avrupa Kentsel Şartı ve Çevre Hakkı İlişkisi**

1992 yılında kabul edilen Avrupa Kentsel Şartı, belediyelere "çevresel bir vicdan" yüklemiştir. Şart, kent sakinlerinin gürültüsüz, kirlilikten arınmış ve doğayla barışık bir kentsel çevrede yaşama hakkını garanti altına almayı hedefler.

### **3.4.4. Kent Hukuku ve Çevre Hakkı İlişkisi**

Kent hukuku, imar planlamasından kamulaştırmaya kadar tüm süreçlerde çevre hakkını bir "üst norm" olarak kabul etmek zorundadır. Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) raporları, bu hukuki ilişkinin en önemli denetim mekanizmasıdır.

### **3.4.5. Yönetişim ve Çevre Hakkı**

Çevre politikalarında katılımcılık esastır. Halkın çevresel kararlara katılımını öngören **Aarhus Sözleşmesi** ilkeleri, yerel yönetimlerin çevre hakkını ancak toplumla iş birliği yaparak (yönetişimle) koruyabileceğini vurgular.

### **3.4.6. Kirleten Öder ve Çevre Hakkı İlişkisi**

Bu ilke, çevreye verilen zararın maliyetinin, bu zarara neden olan kişi veya kurum tarafından karşılanmasını öngörür. Yerel yönetimler, bu ilkeyi vergiler, harçlar ve cezalar yoluyla uygulayarak çevre hakkını korumak için finansal bir caydırıcılık oluşturur.

### **3.4.7. Kusursuz Sorumluluk ve Çevre Hakkı İlişkisi**

Çevre hukukunda "kusur" aranmaz. Bir faaliyet çevreye zarar veriyorsa, faaliyet sahibinin kusuru olup olmadığına bakılmaksızın tazminat yükümlülüğü doğar. Bu durum, yerel

yönetimlerin ve işletmelerin riskli faaliyetlerde en yüksek güvenlik önlemlerini almasını zorunlu kılar.

### 3.5. DEĞERLENDİRME

#### A-İzmir Körfezi ve Büyük Kanal Projesi: Bir Vizyonun Anatomisi

İzmir Körfezi'nin bugünkü durumunu anlamak, 1980'lerde atılan temel adımları ve bu projenin hangi stratejik hedeflerle yola çıktığını doğru analiz etmeyi gerektirir. Dr. Burhan Özfatura'nın liderliğindeki yönetimimizde bizzat koordinasyonunda bulunduğum **Büyük Kanal Projesi**, sadece bir altyapı yatırımı değil, İzmir'in ekolojik geleceğini kurtarma girişimiydi.

#### B-Büyük Kanal Projesi'nin Tarihsel Gelişimi

1950'lerden itibaren İzmir için hazırlanan projeler mali yetersizlikler ve topografik engeller nedeniyle hayata geçememiş; 1960'larda artan nüfus ve sanayileşme Körfez'i bir atık havuzuna dönüştürmüştü.

1. **1987 Miladı:** İZSU Genel Müdürlüğü'nün kurulmasıyla birlikte, Dünya Bankası finansmanı ile projenin en kritik aşamaları başlatılmıştır.
2. **Kapsam:** Güzelbahçe'den Çiğli'ye kadar uzanan **65 km'lik ana kuşaklama kanalı**, 95 km'lik tali kolektörler ve 3 bin km'yi aşan pis su şebekesi inşa edilmiştir.
3. **Finansal Mücadele:** Projenin son aşaması olan Çiğli Atıksu Arıtma Tesisi'ni tamamlamak için, TANSAS'ın hisselerinin bir bölümünü 64 milyon dolara satarak gerekli kaynağı sağladık ve 2000 yılında tesisi devreye aldık. Bu operasyonda İzmir Büyükşehir Belediyesi Encümen başkanı sıfatı ihaleyi yaptım.



## C-Çiğli Arıtma Tesisi Hakkındaki Gerçekler ve Kapasite Yanılgısı

Günümüzde tesisin 4. fazının eksikliği kirliliğin ana sebebi olarak sunulsa da, bilimsel gerçekler farklıdır:

1. **Mevcut Kapasite Yeterliliği:** Bizim dönemimizde tamamlanan 3 faz, İzmir'in atıklarını arıtmak için halen yeterli kapasiteye sahiptir. 4. faz sadece suyun tarımsal kullanım kalitesini artırmaya yönelik bir yatırımdır.
2. **Kirliliğin Temel Nedeni:** Körfez kirliliğinin asıl sebebi, tesisin yıllar boyunca "tasarruf" amacıyla tam kapasiteyle çalıştırılmamasıdır. İşletme maliyetlerini düşürmek için yapılan bu uygulama, yılların emeği olan temizlik vizyonuna zarar vermiştir.
3. **Eksik Kalan Enerji ve Geri Kazanım Projeleri:** Planladığımız ancak yönetim değişikliğiyle yarım kalan 10 milyon dolarlık ek yatırımla; çamur gazından elektrik

üretilecek ve elde edilen sıcak su bölgedeki konutların ısıtılmasında kullanılacaktı. Bu projeler hayata geçseydi, tesis kendi enerjisini üreterek tam kapasiteyle maliyetsiz bir şekilde çalışabilecekti.

#### **D-Çevresel Tehditler ve Gelecek Projeksiyonu**

1. **Efes Örneği ve Alüvyon Tehdidi:** Bugün İzmir Körfezi'ne dökülen 33 dere, her yıl tonlarca alüvyon taşımaktadır. Eğer önlem alınmazsa, İzmir limanı da tıpkı antik Efes limanı gibi dolma ve bataklığa dönüşme riskiyle karşı karşıyadır.
2. **Yağmur Barajları Önerisi:** Derelerin üzerine kurulacak küçük ölçekli "yağmur toplama barajları" ile hem Körfez'in dolması engellenebilir hem de kent içi sulama maliyetleri minimize edilebilir.
3. **Bütünleşik Sorumluluk:** Körfez temizliği sadece İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin (İZSU) sırtına yüklenemez. Bakanlıklar, sanayiciler ve vatandaşlar bu maliyete ortak olmalı; gerekirse "Çevre Koruma" odaklı ek finansman modelleri geliştirilmelidir.

**Sonuç Olarak:** Bugün Körfez'e kirlilik akışı durdurulur ve arıtma tesisi tam kapasiteyle çalıştırılırsa, İzmir 45 gün gibi kısa bir sürede kendini yenilemeye başlayacak potansiyele sahiptir. İhtiyacımız olan tek şey, 1990'larda ortaya koyduğumuz o kararlı ve bilimsel yönetim iradesidir.



Çevre hakkı, yerel yönetimlerin artık bir "tercihi" değil, anayasal ve uluslararası bir "ödevidir". Modern yerel yönetimler, sadece hizmet üreten yapılar değil, ekosistemin koruyucusu olan hukuki aktörlerdir. Gelecekte çevre hakkı tartışmaları, "doğanın hakları" kavramıyla birleşerek çok daha geniş bir hukuki zemine oturacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLAR**

Bu bölümde; T.C. Anayasası 56. Madde, 2872 sayılı Çevre Kanunu, Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ve ilgili AİHM kararları kaynaklar

## BÖLÜM 4

### II. TEKNOLOJİ VE GELECEĞİN KENTLERİ

#### 4.1. DENETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Denetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesini ölçen, hata ve usulsüzlükleri tespit eden ve düzeltici önlemler öneren sistematik bir süreçtir. Yerel yönetimler bağlamında denetim; sadece mali uygunluk değil, aynı zamanda performans, etkinlik ve hukuka uygunluk denetimlerini de kapsar. Geleneksel "cezalandırıcı" denetim anlayışı, günümüzde yerini "yol gösterici" ve "süreç iyileştirici" bir yaklaşıma bırakmıştır.

#### 4.2. YEREL YÖNETİMLERİN DENETİM ŞEKİLLERİ

##### 4.2.1. Siyasi Denetim

Siyasi denetim, yerel yönetimlerin en temel demokratik denetim mekanizmasıdır. İki boyutta gerçekleşir:

1. **Seçmen Denetimi:** Halkın sandık yoluyla başarısız bulunduğu yönetimi değiştirmesi.
2. **Meclis Denetimi:** Belediye Meclisi'nin, soru önergeleri, faaliyet raporu görüşmeleri ve bütçe onayı gibi araçlarla belediye başkanını ve birimleri denetlemesi.

##### 4.2.2. Yönetimsel Denetim

Yönetimsel denetim, idari hiyerarşi ve vesayet makamları aracılığıyla yürütülen denetimdir:

1. **İç Denetim:** Belediye bünyesindeki iç denetçilerin risk yönetimi ve sistem kontrolü odaklı çalışmaları.

2. **Dış Denetim (Sayıştay):** Kamu kaynaklarının kullanımının yasallık ve performans açısından bağımsız bir üst kurul tarafından incelenmesi.
3. **Mülki İdare Denetimi:** Anayasa'daki "idari vesayet" ilkesi gereği merkezi yönetimin yerel hizmetlerin birliğini sağlamak adına yaptığı denetim.

#### 4.2.3. Yargı Denetimi

Hukuk devletinin bir gereği olarak, yerel yönetimlerin her türlü eylem ve işlemi yargı denetimine tabidir. İdari yargı (İdare ve Bölge İdare Mahkemeleri ile Danıştay), belediyelerin kararlarının hukuka uygunluğunu denetlerken; adli yargı, yönetici ve personelin şahsi suçlarını veya hukuki uyuşmazlıklarını inceler.

#### 4.2.4. Kamuoyu Denetimi

Sosyal medyanın ve dijital araçların yaygınlaşmasıyla "Dördüncü Güç" olarak kamuoyu denetimi hayati önem kazanmıştır. STK'lar, yerel basın ve aktivist vatandaşlar; şeffaflık talepleri ve bilgi edinme hakkı çerçevesinde yerel yönetimleri sürekli bir denetim baskısı altında tutar.

#### 4.2.5. Ombudsman Denetimi

Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık), vatandaş ile belediye arasındaki uyuşmazlıklarda tarafsız bir arabulucu rolü üstlenir. Yargıya gitmeden önce şikâyetleri inceleyen bu kurum, "iyi yönetim ilkeleri" çerçevesinde yerel yönetimlere tavsiyelerde bulunarak idari kalitenin artmasını sağlar.

### 4.3. YEREL YÖNETİMLERDE HESAP VEREBİLİRLİK

Hesap verebilirlik (accountability), yetki kullanan aktörlerin bu yetkinin sonuçlarından dolayı açıklama yapma ve sorumluluk üstlenme zorunluluğudur. Modern yerel yönetimlerde hesap verebilirlik üç temel sütun üzerine inşa edilmiştir:

1. **Mali Hesap Verebilirlik:** Bütçenin nereye harcandığının şeffaf bir şekilde paylaşılması (örneğin; belediye harcamalarının dev ekranlarda yayımlanması).
2. **Demokratik Hesap Verebilirlik:** Halkın beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına dair raporlama.
3. **Performans Hesap Verebilirliği:** Stratejik plandaki hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının veri odaklı kanıtlanması.

#### 4.4. DEĞERLENDİRME

Denetim ve hesap verebilirlik, yerel yönetimlere duyulan toplumsal güvenin temelidir. Dijitalleşme ile birlikte "açık veri" ve "katılımcı denetim" gibi yeni trendler, gizli saklı yönetim anlayışını ortadan kaldırmaktadır. Gelecekte, blok zinciri gibi teknolojilerle işlemlerin gerçek zamanlı ve değiştirilemez şekilde denetlenmesi, yerel yönetimlerde yolsuzluk riskini minimize edecek ve verimliliği maksimize edecektir.

#### BÖLÜM KAYNAKLAR

Bu bölümde; 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın denetime ilişkin hükümleri

## BÖLÜM 5

### YEREL YÖNETİMLERİN DOĞAL AFETLERLE MÜCADELESİ VE MEKÂNSAL PLANLAMA

#### 5.1. DOĞAL AFET VE YÖNETİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Doğal afet; deprem, sel, heyelan ve yangın gibi doğa olaylarının toplumsal yaşamı kesintiye uğratan, can ve mal kaybına yol açan sonuçlarıdır. Modern literatürde "Afet Yönetimi", olay anına odaklanan müdahale aşamasından ziyade; risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme evrelerini kapsayan bütünleşik bir döngü olarak tanımlanır. Yerel yönetimler, bu döngünün her aşamasında sahadaki en birincil aktördür.

#### 5.2. YEREL YÖNETİMLERİN DOĞAL AFETLERLE MÜCADELESİ

Belediyeler, afetlere karşı dirençli kentler (Resilient Cities) oluşturma sorumluluğuna sahiptir. Bu mücadele şu temel başlıklar altında toplanır:

1. **Risk Analizi:** Kentin jeolojik yapısına ve geçmiş afet kayıtlarına dayanarak tehlike haritalarının oluşturulması.
2. **Lojistik ve Hazırlık:** Afet toplanma alanlarının belirlenmesi, arama-kurtarma ekiplerinin eğitimi ve acil durum stoklarının yönetimi.
3. **Fiziksel Güçlendirme:** Mevcut yapı stokunun envanterinin çıkarılması ve riskli yapıların kentsel dönüşüm yoluyla yenilenmesi.
4. **Farkındalık Çalışmaları:** Yerel halkın afet anında izlemesi gereken protokoller konusunda eğitilmesi.

### 5.3. MEKÂNSAL PLANLAMA

Mekânsal planlama, arazinin kullanım kararlarını (konut, sanayi, yeşil alan vb.) fiziksel, sosyal ve ekonomik veriler ışığında belirleyen bir süreçtir. Sadece bir imar faaliyeti değil, kentin gelecekteki güvenliğini tasarlama sanatıdır.

#### 5.3.1. Yerel Yönetimlerin Mekânsal Planlama Stratejileri

Yerel yönetimler, stratejik mekânsal planlama yaparken "mikro bölgeleme" çalışmalarını esas almalıdır. Bu stratejiler; yoğunluk yönetimi, altyapı ağlarının güvenliği ve ekolojik koridorların muhafaza edilmesini içerir. Planlama süreci; merkezi hükümetin genel politikalarıyla uyumlu, ancak yerel dinamikleri (topografya, nüfus yapısı) ıskalamayan bir esneklikte olmalıdır.

#### 5.3.2. Doğal Afetlerle Mücadelede Mekânsal Planlamanın Önemi

Planlama, afetlerle mücadelenin "proaktif" (önleyici) ayağıdır. Yanlış yer seçimi (dere yatakları, fay hatları üzeri) bir doğa olayını felakete dönüştürür.

1. **Tampon Bölgeler:** Afet riskli alanların yapılaşmaya kapatılarak yeşil alan veya park olarak planlanması.
2. **Ulaşım Ağları:** Afet anında tahliye ve yardım araçlarının geçişini sağlayacak genişlikte ve dayanıklılıkta bir yol hiyerarşisinin kurgulanması.
3. **Dirençli Altyapı:** Su, enerji ve haberleşme hatlarının sarsıntı veya su baskınlarına karşı korunmalı alanlardan geçirilmesi.

## 5.4. DEĞERLENDİRME

### A-Yerel Yönetimlerde Afet Yönetimi ve Stratejik Müdahale Kapasitesi

Yerel yönetimlerin operasyonel başarısı, sadece rutin hizmetlerle değil, kriz anlarında sergilediği proaktif reflekslerle ölçülür. İzmir'in modern afet yönetimi hafızası, trajik deneyimlerden ders çıkarılarak inşa edilmiştir.

### B-1995 Sel Felaketi: Bir Dönüm Noktası

1995 yılında İzmir, literatürde "500 yılda bir görülebilecek" büyüklükte bir sel felaketiyle sarsılmış; bu doğal afet sonucunda maalesef 63 vatandaşımız hayatını kaybetmiştir. Bu trajedi, kentin dirençliliğini artırmak ve modern bir müdahale teşkilatı kurmak adına en güçlü uyarıcı olmuştur.

### C-Arama Kurtarma ve Acil Hizmetler Merkezi'nin Kuruluşu

1995 yılındaki risklerin ve eksikliklerin derinlemesine analiz edilmesi neticesinde, uluslararası kurum ve kuruluşlarla iş birliği süreci başlatılmıştır. Bu vizyonun en somut çıktısı olarak:

1. **Kuruluş:** 25.09.1998 tarihinde Türkiye'nin en donanımlı afet müdahale birimlerinden biri olan **Arama Kurtarma Acil Hizmetler Merkezi** hayata geçirilmiştir.
2. **Buca Şimdi Tepesi Yerleşkesi:** Buca'nın stratejik bir noktasında kurulan bu merkez, sadece yerel değil, ulusal düzeyde hizmet verebilecek "Donanımlı Arama" ekiplerinin yetiştirildiği bir eğitim üssü haline getirilmiştir.
3. **Uluslararası Standartlar:** Hollanda gibi bu konuda ileri seviyedeki ülkelerde eğitimlere katılım sağlanmış, merkezin faaliyetleri **ISO 9000** kalite standartları çerçevesinde kurumsallaştırılmıştır.

### D-1998 Yılı Stratejik Çalışmaları ve Kazanımlar

Merkezin kuruluşuyla birlikte afet yönetimi "reaktif" bir yapıdan "proaktif" bir yapıya evrilmiştir:

1. **Fizibilite ve Tespit:** İzmir'deki tüm dere, kanal ve kanaletler incelenerek potansiyel tehlike arz eden noktalar Başkanlık Makamı'na raporlanmıştır.
2. **Toplumsal ve Personel Eğitimi:** 300 belediye çalışanına profesyonel arama kurtarma konferansları verilmiş, muhtarlıklarla iş birliği yapılarak mahalle bazlı gönüllü ağı planlanmıştır.
3. **Lojistik Altyapı:** Afet bölgelerinde anında müdahale için tıbbi donanımlı mobil sağlık karavanları ve özel ekip kıyafetleri yaptırılarak operasyonel güç artırılmıştır.

Doğal afetler karşısında "teslimiyetçi" bir tutum yerine "önleyici" bir yaklaşım sergilemek, yerel yönetimlerin asli görevidir. Mekânsal planlama, afet zararını azaltmada en düşük maliyetli ve en yüksek etkili yöntemdir. Geleceğin belediyeciliği; rant odaklı imar anlayışından, bilimsel veriye dayalı "dirençli kent planlaması"na geçmek zorundadır. Afet yönetimi, teknik bir birimin işi değil; bütçeden planlamaya, sosyal yardımdan fen işlerine kadar tüm belediye birimlerinin ortak paydası olmalıdır.



**Hollanda gibi bu konuda ileri seviyedeki eğitim protokol imza töreni Alta Bulunan Resimler bu imza töreninin eseri**





## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

Bu bölümde; 7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun, 6306 sayılı Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun ve Birleşmiş Milletler Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi

## BÖLÜM 6

### YEREL YÖNETİMLERDE E-BELEDİYECİLİK, LİVİNG LAB VE AKILLI KENT UYGULAMALARI

#### 6.1. E-BELEDİYECİLİK KAVRAMI VE YEREL YÖNETİMLERDE E-BELEDİYECİLİK

E-belediyecilik, yerel yönetim hizmetlerinin bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla vatandaşla, iş dünyasına ve diğer kamu kurumlarına daha hızlı, şeffaf ve kesintisiz sunulmasıdır. Bu sadece bir web sitesine sahip olmak değil; e-imza, m-belediye (mobil) ve entegre veri tabanları ile belediyecilik süreçlerinin dijital bir ekosisteme dönüştürülmesidir. Temel amaç, bürokrasiyi azaltmak ve vatandaşın belediyeye gelmeden işlemlerini (vergi ödeme, ruhsat başvurusu vb.) tamamlamasını sağlamaktır.

#### 6.2. LIVING LAB (YAŞAYAN LABORATUVAR)

Living Lab, yerel yönetimlerin öncülüğünde; kullanıcıların (vatandaşların), araştırmacıların, şirketlerin ve kamu kurumlarının gerçek yaşam ortamlarında yeni ürün ve hizmetleri birlikte tasarlayıp test ettikleri inovasyon merkezleridir.

1. **Kullanıcı Odaklılık:** Teknoloji laboratuvar ortamında değil, sokağın gerçek dinamiğinde test edilir.
2. **İş Birliği:** Kamu, özel sektör ve üniversite üçgeninde yerel sorunlara inovatif çözümler üretilir (Örn: Başakşehir Living Lab).

#### 6.3. AKILLI KENT

Akıllı kent, fiziksel, sosyal ve ekonomik altyapıyı dijital teknolojilerle entegre ederek kaynak verimliliğini artıran ve yaşam kalitesini yükselten kentsel bir modeldir. Verinin (Big

Data) işlenerek karar alma süreçlerine dahil edildiği bir "şehir işletim sistemi" olarak kurgulanır.

### 6.3.1. Akıllı Kent Bileşenleri

Akıllı kent yönetimi genellikle altı temel sütun üzerinde yükselir:

1. **Akıllı Ekonomi:** Yenilikçilik, girişimcilik ve verimlilik.
2. **Akıllı Hareketlilik (Mobilité):** Entegre ulaşım sistemleri ve akıllı trafik yönetimi.
3. **Akıllı Çevre:** Atık yönetimi, enerji verimliliği ve kaynakların korunması.
4. **Akıllı İnsan:** Dijital okuryazarlık ve sosyal içme.
5. **Akıllı Yaşam:** Sağlık, güvenlik ve kültürel olanakların teknolojiyle erişilebilirliği.
6. **Akıllı Yönetişim:** Karar alma süreçlerine şeffaf ve dijital katılım.

### 6.3.2. Akıllı Kent Araçları

Akıllı kentlerin teknolojik altyapısını oluşturan temel araçlar şunlardır:

1. **Nesnelerin İnterneti (IoT):** Şehrin her yanındaki sensörlerden veri toplama.
2. **Yapay Zekâ (AI):** Trafik yoğunluğunu tahmin etme veya enerji tüketimini optimize etme.
3. **Büyük Veri Analitiği:** Toplanan devasa verilerin anlamlı politikalara dönüştürülmesi.
4. **Bulut Bilişim:** Verilerin güvenli depolanması ve hızlı işlenmesi.

### 6.3.3. Akıllı Kent Uygulamaları

Dünya ve Türkiye'den somut uygulama örnekleri şunları içerir:

1. **Akıllı Aydınlatma:** Hareket sensörlü ve enerji tasarruflu sokak lambaları.
2. **Akıllı Atık Toplama:** Doluluk oranını bildiren çöp konteynerleri (Rota optimizasyonu sağlar).
3. **Akıllı Park Sistemleri:** Sürücüleri boş park yerlerine yönlendiren mobil uygulamalar.
4. **Afet Erken Uyarı Sistemleri:** Sel ve deprem anında otomatik olarak devreye giren uyarı ve müdahale sistemleri.

#### 6.4. DEĞERLENDİRME

E-belediyecilikle başlayan süreç, bugün kentleri devasa birer veri merkezine dönüştürmüştür. Ancak akıllı kent uygulamaları sadece "pahalı teknolojik yatırımlar" olarak görülmemelidir. Başarının ölçütü, teknolojinin kentin en dezavantajlı kesimlerine ne kadar ulaştığı ve sürdürülebilirliğe ne kadar hizmet ettiğidir. Geleceğin yerel yönetimleri, Living Lab'ler aracılığıyla vatandaş çözüm ortağı yapan, "akıllı" olduğu kadar "duyarlı" ve "insan odaklı" kentler olacaktır.

#### Kurumsal Dönüşüm ve Dijitalleşme Yolculuğum: İlk Adımlar

1984 yılında İdari Yargı Hakimi olarak atama beklerken İzmir Büyükşehir Belediyesi bünyesine katıldığımda, öncelikli hedefim kamu yönetiminde verimliliği ve denetlenebilirliği artıracak modern sistemleri kurmaktı. Bu vizyonun ilk somut uygulama alanı **Satınalma ve Ayniyat** birimleri oldu.

#### 1. Depo Yönetiminde NATO Standartları ve Bilgisayarlı Sistem.

#### Kamuda Şahsi Bilgisayar ile başlayan çalışmalarım.

O dönemde belediye depolarındaki malzeme takibini kağıt üzerindeki hiyerarşiden kurtarıp, uluslararası geçerliliği olan **NATO kod sistemine** entegre ettik. Bu sınıflandırma sayesinde:

1. Depolardaki binlerce kalem malzeme standart bir kimliğe kavuştu.
2. **Asgari stok seviyeleri** bilimsel yöntemlerle belirlenerek, ihtiyaç dışı alımların önüne geçildi.
3. Türkiye'deki yerel yönetimler için oldukça ileri bir adım olan **bilgisayarlı otomatik satınalma sistemine** geçiş yapılarak, tedarik süreçlerinde tam otomasyon ve şeffaflık sağlandı.

Bu sistemin başarısı, daha sonra halkımıza hizmet veren **Tanzim Satış** noktalarındaki ürün takibi ve stok yönetiminde de temel taşı oluşturmuştur.

## 2. ESHOT ve Akıllı Kart Devrimi

Dijitalleşme ve kamu kaynağını koruma azmimiz, 1997 yılında ESHOT bünyesinde hayata geçirdiğimiz **Akıllı Kart** projesiyle yeni bir zirveye ulaştı. O günün şartlarında toplu ulaşımda devrim niteliği taşıyan bu sistemle:

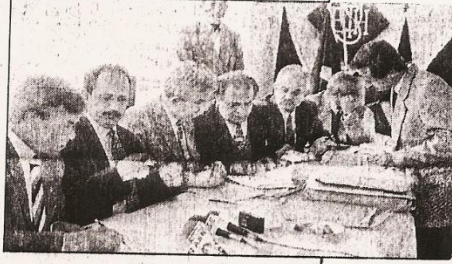
1. Kâğıt bilet dönemine son verilerek, İzmir ulaşımı dijital bir altyapıya kavuşturuldu.
2. En büyük sorunlardan biri olan **sahte bilet kullanımı** tamamen engellenerek, belediye gelirlerinin doğrudan kamu hizmetine dönmesi sağlandı.

Ekli gazete kupürleriinde de görüleceği üzere; 80'li yıllarda depolarda başlattığımız o ilk kıvılcım, 90'lı yılların sonunda İzmir'i akıllı şehir konseptiyle tanıştıran büyük bir meşaleye dönüşmüştür. Bu süreçler, sadece teknik birer başarı değil, aynı zamanda kamu kaynaklarının namusuyla korunması yolunda verilmiş birer yönetim dersidir.

## Akıllı kart için ilk adım

İZMİR (İHA) - İzmir'deki ulaşımı sağlıklı bir yapıya kavuşturmak için İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Burhan Özfatura'nın gerçekleştirmek istediği akıllı kartla yolculuğa yakında başlanıyor.. Bu konuda açılan kapalı zarf usulü ihaleye 5 firma katılarak teklif verdi. Dünyanın pekçok yerinde uygulanan bu modern sistemin İzmir'e getirilecek olmasının büyük fedakârlıklar gerektirdiğini belirten ESHOT Genel Müdürlüğünü veka-

leten yürüten İzmir Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreter Yardımcısı Talat Şimdi; "Başkanımız Burhan Özfatura, İzmirli'ler adına bu zorluğu göğüslemişti. Otobüs filomuz yaşlandı. Şu anda İzmirli'ler'e layık olmayan bir durumda. Bu sebeple 100 yeni otobüs alımı için ihale açılması kararı alındı. Akıllı kart için kapalı zarf usulü teklif veren 5 şirketin dosyaları, oluşturulan 12 kişilik teknik heyet tarafından incelenerek önümüzdeki günlerde pazarlık aşamasına geleceğiz. Bu projenin biran önce hayata geçirilmesi için çalışmalarımızı tüm hızıyla sürdürüyoruz" dedi. ● SİDDİK ACAR



## "Akıllı kart" sahte bileti engelleyecek

ESHOT Genel Müdür Vekili Talat Şimdi, kamuoyunda "akıllı kart" olarak bilinen Kart Kredi İptal ve Değerlendirme Sistemi'nin sahte bileti engelleyeceğini bildirdi. Akıllı kart sisteminin belediyeye yaklaşık 1 trilyon liraya mal olacağını belirten Şimdi, "Bu

sistem sayesinde sahte bilet olayı ortadan kalkmış olacak.

Kent içi taşımacılık yapan otobüslere kart değerlendirme makinesi takılacak. Şehir içinde belirlenecek merkezlere 150 adet kart satış ünitesi kurulacak. Vatandaşlar istedikleri kadar kon-

turu, kart doldurma makinalarında kartlarına dolduracaklar. Otobüse binen vatandaş kartının manyetik bölümünü kart iptal makinasına geçirerek seyahat için gerekli ödemeyi yapmış olacak. Sisteme geçilmeden önce şoförlerimize sistemin çalışması konusunda kısa bir eğitim verilecek" dedi. Şimdi, sistem sayesinde şehir içi taşımacılıkla ilgili istatistik bilgileri elde edeceklerini ve ulaşım düzenlemelerinde bu bilgileri değerlendireceklerini sözlerine ekledi.

## **Bölüm Kaynakları**

(Bu bölümde; T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı "Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı", Avrupa Komisyonu Dijital Şehirler raporları ve IEEE standartları .)

## BÖLÜM 7

### YEREL YÖNETİMLERDE ENDÜSTRİ 4.0 VE TOPLUM 5.0 UYGULAMALARI

#### 7.1. YEREL YÖNETİMLER

Modern dünyada yerel yönetimler, sadece çöp toplayan veya yol yapan birimler değil; teknolojinin topluma enjekte edildiği ilk temas noktalarıdır. Küresel rekabetin şehirler bazına inmesiyle birlikte, yerel yönetimler kendi ekosistemlerini teknolojik dönüşüme hazırlamak zorundadır.

#### 7.2. ENDÜSTRİ 4.0

Almanya kökenli olan bu kavram; nesnelerin interneti (IoT), siber-fiziksel sistemler, bulut bilişim ve otonom robotlar gibi teknolojilerin üretim süreçlerine entegrasyonunu ifade eder. Yerel yönetimler için Endüstri 4.0; akıllı su şebekeleri, otonom toplu taşıma sistemleri ve belediye hizmetlerinde robotik süreç otomasyonu (RPA) demektir.

#### 7.3. TOPLUM 5.0 (SÜPER AKILLI TOPLUM)

Japonya tarafından ortaya atılan Toplum 5.0, teknolojinin sadece sanayide değil, hayatın her alanında insan refahını maksimize etmek için kullanılmasını savunur. Endüstri 4.0 teknoloji odaklıyken, **Toplum 5.0 insan odaklıdır**. Amacı; yaşlanan nüfus, enerji talebi ve afetler gibi sosyal sorunları yapay zeka ve robotik çözümlerle aşmaktır.

#### 7.4. YEREL YÖNETİMLERDE ENDÜSTRİ 4.0 VE TOPLUM 5.0 UYGULAMALARI

Bu iki kavramın yerel yönetimlerdeki karşılığı, verinin sadece toplanması değil, "anamlı bir toplumsal faydaya" dönüştürülmesidir.

#### 7.4.1. Gelişmiş Ülkelerde Yerel Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Uygulamaları

1. **Japonya (Fujisawa Sürdürülebilir Akıllı Şehir):** Enerji üretiminden sosyal hizmetlere kadar her şeyin veriyle optimize edildiği, yaşlı bakımında robotların kullanıldığı tam bir Toplum 5.0 örneği.
2. **Almanya (Hamburg Limanı):** Endüstri 4.0 prensipleriyle yönetilen akıllı lojistik ve trafik yönetim sistemleri.
3. **Singapur:** "Smart Nation" projesiyle sağlık verilerinin yapay zeka ile analizi ve kişiselleştirilmiş belediye hizmetleri.

#### 7.4.2. Türkiye’de Yerel Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Uygulamaları

Türkiye’de özellikle büyükşehir belediyeleri bu dönüşüme öncülük etmektedir:

1. **Veri Merkezleri ve Açık Veri Portalları:** İstanbul ve Ankara gibi illerde belediye verilerinin paylaşılmasıyla yerel girişimcilerin uygulama geliştirmesine olanak sağlanması.
2. **Akıllı Tarım Uygulamaları:** Yerel yönetimlerin çiftçilere IoT sensörleri ve dronlarla gübreleme/sulama desteği vermesi (Toplum 5.0’ın tarımsal karşılığı).
3. **Gençlik ve Teknoloji Merkezleri:** Belediyelerin kurduğu teknoparklar ve maker atölyeleriyle yerel iş gücünün Endüstri 4.0’a hazırlanması.

#### 7.5. DEĞERLENDİRME

Endüstri 4.0 araçları, yerel yönetimlere operasyonel verimlilik sağlarken; Toplum 5.0 bu araçların "etik" ve "insani" kullanım çerçevesini çizer. Yerel yönetimlerin temel meydan okuması, teknolojik işsizlik veya dijital uçurum gibi riskleri yöneterek, teknolojiyi tüm kent sakinlerinin yaşam kalitesini artıracak

şekilde demokratikleştirmektir. Geleceğin başarılı şehri, sadece en çok sensöre sahip olan değil, teknolojiyi en "bilgece" kullanan şehir olacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; Keidanren (Japon İş Federasyonu) raporları, Klaus Schwab'ın "Dördüncü Sanayi Devrimi" eseri ve Türkiye'nin "Milli Teknoloji Hamlesi" belgeleri )

## **BÖLÜM 8**

### **YEREL YÖNETİMLERDE ENGELLİ, GENÇ VE YAŞLI BAKIM HİZMETLERİNDE YENİ GELİŞMELER**

#### **8.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

##### **8.1.1. Engelli/Engellilik**

Engellilik, sadece tıbbi bir durum değil, bireyin fiziksel veya zihinsel kısıtlılıkları ile çevresel engellerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan toplumsal bir kısıtlanmışlık halidir. Yerel yönetimler için bu kavram, "erişilebilirlik" ve "sosyal entegrasyon" odağında tanımlanır.

##### **8.1.2. Genç Kavramı**

BM tanımlamasına göre 15-24 yaş arası dönemi kapsayan gençlik; bağımsızlık kazanma, eğitim ve kariyer inşası sürecidir. Yerel yönetimler için gençler, kentin gelecekteki "beşeri sermayesi" ve ana paydaşıdır.

##### **8.1.3. Yaşlılık**

Yaşlılık, biyolojik bir süreç olmasının yanı sıra sosyal bir statü değişimidir. Günümüzde "aktif yaşlanma" kavramı, yerel yönetimlerin pasif bakım yerine yaşlıları sosyal hayatın içinde tutma çabasını ifade eder.

##### **8.1.4. Sosyal Belediyecilik**

Sosyal belediyecilik, belediyelerin sadece altyapı hizmetleriyle yetinmeyip; toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik sosyal koruma, adalet ve refah sağlayıcı politikalar üretmesidir.

## **8.2. MEVZUATTA DEZAVANTAJLI GRUPLAR**

### **8.2.1. Engellilere Yönelik Hukuki Düzenlemeler**

5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun ve BM Engelli Hakları Sözleşmesi, yerel yönetimlere; kamusal alanların erişilebilir hale getirilmesi ve ulaşımda düzenleme yapılması gibi kati sorumluluklar yüklemiştir.

### **8.2.2. Yaşlılara Yönelik Hukuki Düzenlemeler**

Anayasa'nın 61. maddesi devletin yaşlıları koruma görevini belirlerken, 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyelere yaşlılar için huzurevleri ve bakım merkezleri açma yetki ve görevi vermiştir.

### **8.2.3. Gençlere Yönelik Hukuki Düzenlemeler**

Gençlik hizmetleri, Türkiye'de merkezi idare (Gençlik ve Spor Bakanlığı) ve yerel yönetimlerin eşgüdümlü sorumluluğundadır. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ve Ulusal Gençlik Strateji Belgeleri, yerel düzeyde gençlik katılımını teşvik eder.

## **8.3. ENGELLİ, GENÇ VE YAŞLILARA YÖNELİK HİZMETLER**

### **8.3.1. Engellilere Yönelik Hizmetler**

1. **Erişilebilirlik:** Engelli rampaları, hissedilebilir yüzeyler ve sesli uyarı sistemleri.
2. **İstihdam ve Eğitim:** Engelsiz yaşam merkezleri, mesleki kurslar ve engelli kpss hazırlık merkezleri.
3. **Sosyal Destek:** Mola evleri (ailelerin dinlenmesi için kısa süreli bakım) ve medikal araç desteği.

### **8.3.2. Gençlere Yönelik Hizmetler**

1. **İnovasyon ve Kariyer:** Girişimcilik merkezleri, paylaşımlı ofisler (co-working spaces) ve ücretsiz internet (Wi-Fi) ağları.
2. **Kültür ve Spor:** Gençlik merkezleri, kütüphaneler (7/24 açık modeller) ve spor kompleksleri.
3. **Katılım:** Kent konseyleri çatısı altında "Gençlik Meclisleri".

### 8.3.3. Yaşlılara Yönelik Hizmetler

1. **Evde Bakım:** Temizlik, kişisel bakım ve yemek desteği gibi "Evde Sağlık ve Bakım" birimleri.
2. **İkinci Bahar Evleri:** Sosyalleşmeyi artıran gündüz bakımevleri ve hobi atölyeleri.
3. **Teknolojik Takip:** Akıllı saatler ve panik butonları ile yaşlıların sağlığının uzaktan takibi (Gerontoloji ve Teknoloji entegrasyonu).

## 8.4. BÖLÜM SONU: VİZYONER UYGULAMALAR VE KURUMSAL TECRÜBE (1984-1999)

Bu bölümde ele alınan teorik çerçeve, 1984-1989 ve 1994-1999 yılları arasında İzmir Büyükşehir Belediyesi bünyesinde hayata geçirilen öncü projelerle somutlaşmıştır. Aşağıdaki uygulamalar, kentin modernleşme ve kurumsallaşma sürecinin temel taşlarını oluşturmaktadır.

### 1. Sosyal Hizmetlerde Entegre Yönetim ve Yenilikçi Modeller

#### 1.1. Yaşlı Bakım Kampüsleri ve Geriatri Yönetimi

Belediyelerin sosyal hizmet kapasitesi, yapıları birer yaşam ve sağlık merkezi haline getirmekle ölçülür. **Buca Zübeyde Hanım Huzurevi**, bu entegre anlayışın en somut örneğidir:

1. **Kapasite Yönetimi:** Kademeli büyüme stratejisiyle tesis kapasitesi 343 yatağa ulaştırılmıştır.
2. **Yerinde Sağlık (Geriatri):** Huzurevi bünyesinde kurulan **Geriatri Hastanesi**, laboratuvar ve EKG imkânları ile yaşlıların hastaneye sevk edilmeden yerinde tedavi edilmesini sağlayan bir "sağlık üssü" modeli sunmuştur.
3. **Aktif Yaşlanma:** Resim-el sanatları sergileri, kentsel dışı kamp organizasyonları ve "Refakatçi İşgücü Kursu" ile yaşlılar sosyal hayatın içinde tutulmuştur.

## 1.2. Dezavantajlı Gruplar İçin "Sorun Odaklı" Çözümler

1. **Kadın Sığınma ve İstihdam:** Türkiye'de bir ilk olan **"Geçici İş ve Barınma Merkezi"**, aile içi şiddet mağduru kadın ve çocuklara sadece barınma değil, hayata yeniden katılım imkanı sunmuştur.
2. **Sosyal Dayanışma:** Kitlesele sünnet şölenleri ve toplu nikah törenleri ile yerel yönetimin birleştirici gücü sosyal politika haline getirilmiştir.

## 2. Eğitim ve Gençlik Politikalarında "İnsana Yatırım"

### 2.1. Okul Öncesi Eğitim ve Sağlık Takibi

Belediye çalışanlarının verimliliği ve kentsel fırsat eşitliği için anaokulu ağı semtlere (Gürçeşme, Halilrifatpaşa vb.) yayılmıştır. Bu süreçte **Belediye Kurum Tabipliği** üzerinden yapılan periyodik sağlık kontrolleri, eğitim ile sağlık yönetimini birleştirmiştir.

### 2.2. Yerel Yönetimlerde Dijitalleşmenin Öncü Adımları

Henüz bilişim çağının başında, 22 okula bilgisayar ve 20 okula lisan laboratuvarı kurularak öğrencilerin çağın gereksinimlerine uygun donatılması hedeflenmiştir. Bu, "Yenilikçi Belediyecilik" anlayışının o dönemdeki en vizyoner hamlelerinden biridir.

### 2.3. Hızlı İcraat ve Yaygın Spor Ağı

"Hızlı İcraat ve Yaygın Hizmet Ağı" stratejisi kapsamında, kısa sürede **175 adet spor sahası** tamamlanmış; amatör kulüplerden okullara kadar devasa bir malzeme ve ekipman destek sistemi (180 milyon TL bütçeli) kurulmuştur.

### 3. Kültürel Altyapı ve Kent Kimliği

Bilginin demokratikleşmesi adına mülki idare ile eşgüdümlü olarak (Kültür Bakanlığı devir modeli) mahalle kütüphaneleri kurulmuş; kütüphane hizmetleri "**Ödünç Kitap Servisi**" gibi yenilikçi yöntemlerle mobilize edilmiştir.

### Teşekkür ve Takdim

Yukarıda detaylandırılan ve İzmir'in kentsel dönüşümünde kritik rol oynayan tüm bu vizyoner çalışmaların uygulama zemini bulmasını sağlayan; sorumluluğumuzdaki projelerin arkasında durarak hayata geçmesine öncülük eden dönemin İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı **Sayın Dr. Burhan Özfatura**'ya, şehre kattığı değerler ve bizlere sunduğu verimli çalışma iklimi için teşekkürü bir borç bilirim.

### BÖLÜM KAYNAKLARI

Bu bölümde; 5378 sayılı Engelliler Kanunu, TÜİK Yaşlı ve Genç Nüfus İstatistikleri ve WHO "Yaşlı Dostu Şehirler" kılavuzu .

## **BÖLÜM 9**

### **YEREL YÖNETİMLERDE ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

#### **9.1. YEREL YÖNETİMLER VE GELİŞİMİ**

Yerel yönetimler, tarihsel süreçte sadece "işçi çalıştıran" birimlerden, "beşeri sermaye yöneten" kurumlara dönüşmüştür. Geleneksel personel yönetimi anlayışının yerini alan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanı bir maliyet unsuru olarak değil, kurumsal verimliliğin ve halk memnuniyetinin anahtarı olarak görür.

#### **9.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)**

İKY; işe alım, eğitim, ücretlendirme ve performans yönetimi süreçlerinin kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesidir. Modern İKY, çalışanın potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı ve organizasyonel kültürü güçlendirmeyi hedefler.

#### **9.3. YEREL YÖNETİMLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Yerel yönetimlerde İKY, kamu hizmetinin doğası gereği daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Liyakat ve siyasi dinamikler arasındaki dengenin korunması, sendikal haklar ve vatandaş odaklı hizmet zorunluluğu, belediyelerde İKY'yi kritik bir disiplin haline getirir. Etkin bir İKY, hizmet kalitesini doğrudan artırarak "gülen yüzlü belediyecilik" anlayışını tesis eder.

#### **9.4. YEREL YÖNETİMLERDE ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

##### **9.4.1. Kariyer Yönetimi**

Çalışanların yetenek ve ilgilerine göre yükselebilecekleri şeffaf bir kariyer planlamasının yapılmasıdır. Bu uygulama, personelin geleceğe dair güvenini artırır ve nitelikli iş gücünün kurumda kalmasını sağlar.

#### **9.4.2. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık**

Çalışanın yaptığı işten duyduğu tatmin, hizmet sunduğu vatandaşa yansır. Aidiyet duygusunu güçlendiren sosyal haklar ve adil çalışma ortamı, kurumsal bağlılığı artırarak personel devir hızını düşürür.

#### **9.4.3. Liyakat-Yeterlilik ve Etik**

Görevlendirmelerde "işe göre insan" prensibinin benimsenmesi ve etik değerlerin kurumsal bir anayasa haline getirilmesidir. Liyakat, yerel yönetimlerdeki adaletin ve verimliliğin temel direğidir.

#### **9.4.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

Hataları oluşmadan önlemeyi ve sürekli iyileştirmeyi (Kaizen) hedefleyen TKY, yerel hizmetlerin standartlaştırılmasını sağlar. Vatandaş memnuniyeti, bu sistemin en önemli performans göstergesidir.

#### **9.4.5. Personel Kuvvetlendirme (Empowerment)**

Çalışanlara kendi iş süreçleriyle ilgili karar alma yetkisi verilmesidir. Bu uygulama, bürokrasiyi azaltır ve yerinde çözümler üreterek hizmet hızını artırır.

#### **9.4.6. Kurumsal Stres Yönetimi**

Vatandaşla doğrudan temas kuran belediye personelinin (Örn: Zabıta, vezne görevlileri) yaşadığı tükenmişliği önlemek adına

psikolojik destek ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi süreçlerini kapsar.

#### 9.4.7. Performans Değerlendirme

Hizmet kalitesinin nesnel kriterlerle ölçülmesidir. Performans analizi, ödüllendirme ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi için temel veriyi sağlar.

#### 9.4.8. Hizmet İçi Eğitim

Değişen mevzuat, teknoloji ve halkla ilişkiler yöntemleri konusunda personelin sürekli güncellenmesidir. "Yaşam boyu öğrenme" ilkesiyle belediye akademileri kurularak kurumsal hafıza korunur.

### 9.5. DEĞERLENDİRME

#### Kaynak İsrafından Kurumsal Verimliliğe Dönüşüm

Yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimi, sadece bir personel istihdam süreci değil, kısıtlı kamu kaynaklarının kentsel refaha dönüştürülmesi sanatıdır. 1998 yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi bünyesinde yaptığım ve kamuoyunda büyük yankı uyandıran tespitler, sistemdeki verimlilik krizini çarpıcı bir şekilde ortaya koymuştur:

*"4 bin kişiyle yönetilmesi mümkün olan kentin emrinde 14 bin kişinin çalışıyor olması; her 3 kişiden 1'inin fazlalık teşkil etmesi ve çalışanların yalnızca %20'sinin iş tanımına uygun nitelikte olması, popülist politikaların belediye bütçelerini nasıl bir 'cari harcamalar sarmalına' soktuğunun kanıtıdır."*

Bu sürdürülemez tabloyu gördükten sonra, Türkiye'de bir ilk olarak İzmir Büyükşehir Belediyesi'nde **Toplam Kalite Yönetimi** çalışmalarını başlattım ve belediyeye ilk **ISO Kalite Belgesi**'ni kazandırdım. Bu kurumsallaşma hamlesi, sadece yerel bir

başarı değil; Türk belediyeçilik tarihinin modernleşme rotasını çizen bir reformun habercisi olmuştur.

## **Reformun Ulusal Mevzuata Katkısı ve Tarihsel Öncülüğü**

İzmir’de 1998 yılında başarıyla tamamladığımız bu uygulamalar; yerel yönetimlerin işleyişini kökten değiştiren **5393 Sayılı Belediye Kanunu’nun** (2005) ana omurgasını oluşturan şu modern yönetim enstrümanlarının öncüsü ve ilham kaynağı olmuştur:

1. **Norm Kadro Uygulamaları:** Popülist kadrolaşmanın önüne geçerek işin niteliğine göre personel planlaması.
2. **Stratejik Planlama ve Performans Programları:** Hedef odaklı ve ölçülebilir yönetim anlayışı.
3. **Süreçlerle Yönetim Sistemi:** Bürokrasiyi azaltan ve verimliliği merkeze alan operasyonel yapı.
4. **Analitik Bütçe Sistemi:** Şeffaf, izlenebilir ve gerçekçi mali yönetim.

Özetle; İzmir’de 1998 yılında attığımız bu "kalite ve verimlilik" adımları, yasal mevzuatın tam 7 yıl önünde giden vizyoner bir model oluşturmuştur. Bugün modern belediyeçiliğin standardı kabul edilen bu sistemlerin temeli, o günkü verimlilik krizi karşısında gösterdiğimiz bilimsel direnç ve kurumsal dönüşüm kararlılığına dayanmaktadır

Yerel yönetimlerde dijitalleşme ve akıllı kent uygulamaları ne kadar gelişirse gelişsin, bu sistemleri yönetecek ve vatandaşla bağ kuracak olan yine "insan"dır. Etkin bir İKY uygulaması, belediyeleri sadece birer bürokratik yapı olmaktan çıkarıp, çevik ve vizyoner birer hizmet merkezine dönüştürür. Geleceğin belediyeçiliği, teknolojik yetkinliği yüksek ama etik değerlere ve liyakate bağlı personelle inşa edilecektir.



## BÖLÜM KAYNAKLARI

(Bu bölümde; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, kamu yönetiminde İKY üzerine yazılmış temel akademik eserler ve belediyelerin stratejik planları .)

## BÖLÜM 10

### YEREL YÖNETİMLERDE ETKİN MALİ YÖNETİM UYGULAMALARI

#### 10.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

##### 10.1.1. Yerel Yönetim

Yerel yönetimler, mali açıdan merkezi yönetimden bağımsızlıkları ölçüsünde özerkleşebilen, kendi bütçelerini oluşturma ve harcama yetkisine sahip kamu tüzel kişileridir. Mali güç, yerel demokrasinin uygulama kapasitesini belirler.

##### 10.1.2. Etkinlik

Mali yönetimde etkinlik; eldeki sınırlı kaynakların, hedeflenen toplumsal faydayı maksimize edecek şekilde kullanılmasıdır. Bu kavram, "en az maliyetle en yüksek çıktıya ulaşma" (ekonomiklik) ve "hedeflere ulaşma derecesi" (etkililik) ile doğrudan ilişkilidir.

##### 10.1.3. Mali Yönetim

Mali yönetim; kamu kaynaklarının toplanması, bütçelenmesi, harcanması ve denetlenmesi süreçlerinin bütünüdür. Modern mali yönetim, sadece "para yönetimi" değil; stratejik planlama ile bütçenin entegre edildiği bir sistemdir.

### 10.2. YEREL YÖNETİMLERDE DEĞİŞİM VE ETKİN MALİ YÖNETİM UYGULAMA ÖRNEKLERİ

#### 10.2.1. Yerel Yönetim Anlayışının Değişimi

"Yeni Kamu Yönetimi" anlayışı ile belediyeler, bürokratik bütçelemeden "performans esaslı bütçelemeye" geçmiştir. Bu

değişimle birlikte, harcanan her kuruşun hangi toplumsal sonuca hizmet ettiği (çıktı analizi) önem kazanmıştır.

### 10.2.2. Dünyada Yerel Yönetim Uygulamaları Örnekleri

1. **Katılımcı Bütçeleme (Brezilya - Porto Alegre):** Halkın, bütçenin belirli bir kısmının nereye harcanacağına doğrudan karar vermesi.
2. **Sonuç Odaklı Bütçeleme (ABD ve AB Örnekleri):** Bütçe tahsislerinin, birimlerin geçmiş yıl performans verilerine göre belirlenmesi.
3. **Yeşil Bütçeleme (Fransa):** Belediye harcamalarının çevre üzerindeki etkilerine göre sınıflandırılması ve iklim dostu yatırımlara öncelik verilmesi.

### 10.3. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE MALİ YÖNETİM UYGULAMALARI

Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali yönetimin anayasası niteliğindedir. Bu kanunla birlikte yerel yönetimlerde şeffaflık ve stratejik yönetim yasal bir zorunluluk haline gelmiştir.

#### 10.3.1. Belediyeler

Belediyelerin temel gelirleri; öz gelirler (vergiler, harçlar), merkezi idare vergi gelirlerinden alınan paylar ve borçlanmadır. Etkin mali yönetim için belediyeler, öz gelir tahsilat oranlarını artırmak ve akıllı mali takip sistemlerini kullanmak durumundadır.

#### 10.3.2. İl Özel İdareleri

Büyükşehir statüsünde olmayan illerde eğitim, sağlık ve tarım gibi alanlarda kırsal hizmetleri yürüten bu birimler, bütçelerini il genel meclisi kararıyla yönetirler. Kaynakların ilçeler arası adil dağılımı mali etkinliğin temel ölçütüdür.

### **10.3.3. Köyler**

En küçük yerel yönetim birimi olan köylerde mali yönetim, "İmece" usulü (ortak emek) ve sınırlı köy bütçesi ile yürütülür. Köy muhtarı ve ihtiyar heyetinin denetimindeki bu bütçe, doğrudan yerel ihtiyaca odaklıdır.

### **10.4. DEĞERLENDİRME**

Mali yönetim, yerel yönetimlerin "bağımsızlık" ve "hizmet" kapasitesinin omurgasıdır. Türkiye'de belediyelerin finansal krizlerden korunması için borç yönetimine odaklanmaları ve dijital bütçe araçlarını (e-bütçe) yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Geleceğin yerel yönetimi, her vatandaşın ödediği verginin nereye gittiğini anlık olarak takip edebildiği, şeffaf ve "finansal okuryazarlığı yüksek" bir yapı olacaktır.

### **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun ve Sayıştay Genel Denetim Raporları .)

## BÖLÜM 11

### YEREL YÖNETİMLERDE ETKİN SOSYAL HİZMET UYGULAMALARI VE SOSYAL BELEDİYECİLİK

#### 11.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

##### 11.1.1. Sosyal Hizmet Bağlamında Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler, vatandaşa en yakın hizmet birimi olmaları hasebiyle sosyal sorunların ilk tespit edildiği ve çözümün üretildiği merkezlerdir. Sosyal hizmet bağlamında yerel yönetimler; merkezi devletin hantal yapısından sıyrılarak, yerel ihtiyaçlara hızlı, esnek ve özgün çözümler sunan bir "sosyal ağ" görevi görür.

##### 11.1.2. Sosyal Hizmet Kavramı

Sosyal hizmet; bireylerin, ailelerin ve toplumların esenliğini artırmayı amaçlayan; özellikle dezavantajlı grupların kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan profesyonel bir disiplindir. Yerel yönetimlerde bu disiplin, "yardımseverlik"ten ziyade bir "kamu görevi" olarak icra edilir.

##### 11.1.3. Sosyal Hizmetle İlgili Kavramlar

1. **Sosyal Adalet:** Kaynakların ve hakların toplumda hakkaniyetli dağılımı.
2. **Sosyal Dışlanma:** Bireyin ekonomik veya kültürel sebeplerle toplumun dışına itilmesi.
3. **Sosyal Yardım:** Muhtaç durumdaki bireylere yapılan nakdi veya ayni destekler.
4. **Sosyal Koruma:** Risk altındaki grupların (çocuk, yaşlı, engelli vb.) güvenliğini sağlayan mekanizmalar.

## **11.2. SOSYAL BELEDİYECİLİĞİN KISA TARİHİ**

### **11.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem**

Osmanlı'da sosyal hizmetler büyük oranda **vakıflar** ve **loncalar** aracılığıyla yürütülmüştür. Belediyeleşme sürecinin başladığı Tanzimat sonrası dönemde ise "İane" (yardım) sandıkları ve yoksullara yönelik aşevleri, kurumsal sosyal hizmetin ilk nüvelerini oluşturmuştur.

### **11.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem**

Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte sosyal hizmetler ulus-devlet inşasının bir parçası olmuştur. 1930 tarihli Belediye Kanunu ile sağlık ve sosyal yardım görevleri belediyelere verilmiştir. 1980 sonrası "Sosyal Belediyecilik" yükselen bir trend haline gelmiş; 2004 ve 2005 yıllarındaki reformlarla belediyelerin sosyal alandaki yetkileri genişletilmiştir.

## **11.3. YEREL YÖNETİMLER VE SOSYAL HİZMET**

Günümüzde belediyeler; çocuk kreşlerinden meslek edindirme kurslarına (İSMEK, KO-MEK vb.), taziye evlerinden kadın sığınma merkezlerine kadar geniş bir yelpazede sosyal hizmet sunmaktadır. Bu hizmetler, vatandaşın yaşam kalitesini artırırken toplumsal barışı da tahkim eder.

## **11.4. SOSYAL BELEDİYECİLİK**

Sosyal belediyecilik, piyasa ekonomisinin yarattığı eşitsizlikleri yerel düzeyde dengelemeyi hedefler. Sadece yoksullara yardım etmek değil; kentin kültürel, sanatsal ve sportif imkânlarını tüm vatandaşlar için erişilebilir kılmaktır. "İnsan odaklı şehir" vizyonunun en somut uygulama alanıdır.

## **11.5. SOSYAL BELEDİYECİLİK ELEŞTİRİLERİ**

Bu alandaki temel eleştiriler genellikle şu noktalarda yoğunlaşır:

1. **Siyasi Popülizm:** Hizmetlerin sürdürülebilir bir hak olmaktan ziyade seçim yatırımı olarak sunulması.
2. **Mükerrerlik:** Merkezi yönetimin sosyal hizmetleri ile belediye hizmetlerinin çakışması ve kaynak israfı.
3. **Bağımlılık Kültürü:** Sosyal yardımların bireyi üretken kılmak yerine kalıcı bir bağımlılığa itme riski.

## 11.6. DEĞERLENDİRME

Sosyal belediyecilik, yerel yönetimin "merhametli yüzü"dür. Etkin bir uygulama için sosyal hizmetlerin nesnel kriterlere bağlanması, dijital veri tabanları (Sosyal Yardım Kartları vb.) ile şeffaflaştırılması ve "balık vermek yerine balık tutmayı öğretmek" prensibiyle istihdam odaklı hale getirilmesi şarttır. Geleceğin belediyesi, sadece fiziksel kenti değil, toplumsal dokuyu da onaran bir yapı olacaktır.

## BÖLÜM KAYNAKLARI

(Bu bölümde; 5393 sayılı Belediye Kanunu, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı verileri ve Avrupa Sosyal Şartı )

## BÖLÜM 12

### YEREL YÖNETİMLERDE GÖÇ VE MÜLTECİLİKLE İLGİLİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

#### 12.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Göç, bireylerin veya toplulukların yaşamlarını sürdürmek amacıyla bulundukları yerden başka bir yere yerleşmek üzere gerçekleştirdikleri yer değiştirme hareketidir.

1. **Mülteci:** Irkı, dini, milliyeti veya siyasi görüşü nedeniyle zulüm görme korkusuyla ülkesinden ayrılan ve uluslararası koruma altına alınan kişidir.
2. **Geçici Koruma:** Kitlemel akın durumlarında, ülkelerinden ayrılan yabancılara sağlanan acil ve geçici koruma statüsüdür.
3. **Entegrasyon (Uyum):** Göçmenlerin yerel halkla karşılıklı etkileşim içinde, kentin ekonomik, sosyal ve kültürel hayatına eklemlenmesi sürecidir.

#### 12.2. YEREL YÖNETİMLERLE GÖÇ İLİŞKİSİNİN HUKUKİ VE İDARİ BOYUTLARI

Türkiye'de göç yönetimi büyük oranda merkezi idarenin (Göç İdaresi Başkanlığı) yetkisindedir. Ancak, göçmenlerin barındığı, çalıştığı ve hizmet aldığı yer kentin kendisidir.

1. **Hukuki Boşluklar:** 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda göçmenlere hizmet verilmesi konusunda açık bir "görev" tanımı bulunmamaktadır. Hizmetler genellikle "hemşerilik" hukuku üzerinden yürütölmektedir.

2. **Finansal Kısıtlar:** İller Bankası ve merkezi idareden gelen paylar, kentin **ikamet eden (resmi)** nüfusuna göre dağıtılmaktadır. Oysa belediyeler, kayıtlı nüfusun üzerine eklenen göçmen nüfusa da altyapı, ulaşım ve temizlik hizmeti sunmak zorundadır.

### 12.3. GÖÇ VE MÜLTECİLİĞE DAİR YERELDE YAŞANAN SORUNLAR

Kent yönetimleri göç dalgaları karşısında şu temel sorunlarla karşılaşmaktadır:

1. **Altyapı ve Hizmet Kapasitesinin Zorlanması:** Atık yönetimi, su tüketimi ve toplu taşımadaki ani talep artışı.
2. **Mekânsal Ayrışma ve Getto oluşumu:** Göçmenlerin kentin belirli bölgelerinde yoğunlaşmasıyla oluşan kontrolsüz yerleşimler.
3. **Sosyal Gerilimler:** Yerel halk ile göçmenler arasında dil barrieri, kültürel farklılıklar ve ekonomik rekabet (ucuz iş gücü algısı) kaynaklı çatışmalar.
4. **Kayıt Dışılık:** Kayıt dışı çalışma ve ruhsatsız ticari faaliyetlerin denetiminde yaşanan güçlükler.

### 12.4. İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ, TESPİTLER VE ÖNERİLER

1. **Göç Masaları/Büroları:** Bazı belediyelerin (Örn: Şişli, Sultanbeyli, Gaziantep) kurduğu özel birimler, göçmenlerin bilgiye erişimini kolaylaştırarak uyum sürecine katkı sağlar.
2. **Öneriler:**
  - **Bütçe Revizyonu:** Belediye paylarının belirlenmesinde "hizmet verilen fiili nüfus" (göçmenler dahil) kriteri getirilmelidir.
  - **Çok Dilli Hizmetler:** Sağlık ve sosyal yardım başvurularında dil desteği sağlanmalıdır.

- **Mesleki Eğitim:** Göçmenlerin yerel ekonomiye kayıtlı ve nitelikli iş gücü olarak katılması için İSMEK benzeri kurslar aktif kullanılmalıdır.

## 12.5. DEĞERLENDİRME

Göç, artık "gelip geçici" bir durum değil, kentin kalıcı bir gerçeğidir. Yerel yönetimler, göçü sadece bir "güvenlik veya asayiş" sorunu olarak değil, "insani ve kentsel bir yönetim" meselesi olarak görmelidir. Başarılı bir göç yönetimi; yerel halkın haklarını korurken göçmenlerin sosyal uyumunu sağlayan, şeffaf ve kapsayıcı politikalardan geçer. Geleceğin dirençli kentleri, çeşitliliği bir krizden ziyade yönetilebilir bir zenginliğe dönüştüren kentler olacaktır.

## BÖLÜM KAYNAKLARI

(Bu bölümde; 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu, Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) raporları ve Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) göç rehberleri )

## **BÖLÜM 13**

### **YEREL YÖNETİMLERDE İKTİSADİ İŞLETMELERDE ETKİN YÖNETİM UYGULAMALARI**

#### **13.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Belediye İktisadi Teşebbüsleri (BİT), belediyelerin kendilerine verilen görevleri daha esnek, hızlı ve ticari usullere uygun şekilde yerine getirebilmek amacıyla kurdukları, sermayesinin tamamı veya büyük bir kısmı belediyeye ait olan şirketlerdir. Bu işletmeler, kamu yararı ile özel sektör verimliliğini birleştiren hibrit yapılar olarak tanımlanır.

#### **13.2. BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN KURULUŞU**

Türkiye’de BİT’lerin kuruluşu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidir. Kuruluş için Cumhurbaşkanlığı izni (veya ilgili mevzuattaki yetki devirleri) gerekmektedir. Bu şirketler özel hukuk hükümlerine tabi olsalar da, sermaye kaynakları ve denetim mekanizmaları bakımından kamu kaynağı kullanım sorumluluğu altındadırlar.

#### **13.3. BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE ETKİN YÖNETİM UYGULAMALARI**

BİT’lerin "belediyenin arka bahçesi" olmaktan çıkıp, kente katma değer üreten profesyonel yapılar haline gelmesi için şu yönetim uygulamaları esastır:

##### **13.3.1. Stratejik Yönetim**

BİT’lerin sadece günlük operasyonlarla değil, kentin 5-10 yıllık vizyonu ile uyumlu stratejik planlarla yönetilmesidir. Pazar

analizi, SWOT analizi ve uzun vadeli yatırım projeksiyonları bu sürecin temel taşlarıdır.

### **13.3.2. Performans Yönetimi**

Şirket verimliliğinin ölçülebilir göstergelerle (KPI - Key Performance Indicators) takip edilmesidir. Finansal rasyoların yanı sıra, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti de performans kriteri olarak kabul edilmelidir.

### **13.3.3. Risk Yönetimi**

Belediye şirketleri; finansal riskler, hukuki riskler ve operasyonel risklerle karşı karşıyadır. Etkin bir risk yönetimi, olası krizlerin önceden öngörülmesini ve şirketin mali yapısının (iflas veya ağır borçlanma gibi durumlara karşı) korunmasını sağlar.

### **13.3.4. Kariyer Yönetimi**

Şirket çalışanlarının liyakat esasına göre seçilmesi, sürekli eğitilmesi ve performanslarına göre yükselme imkânına sahip olmasıdır. Profesyonel bir insan kaynakları yapısı, siyasi kadrolaşma riskini azaltarak kurumsal hafızayı güçlendirir.

## **13.4. ETKİN YÖNETİM VE BELEDİYE İKTİSADI TEŞEBBÜSLERİ**

Etkin yönetim, BİT'lerin belediye bütçesi üzerinde bir yük olmaktan çıkıp, belediyeye gelir getiren veya hizmet maliyetlerini düşüren birimler olmasını sağlar. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda, bu şirketlerin bağımsız denetimden geçmesi ve mali tablolarının kamuoyuyla paylaşılması kurumsal yönetişimin bir gereğidir.

### 13.5. DEĞERLENDİRME

#### . Belediye İştiraklerinde Verimlilik Esaslı Yeniden Yapılanma Modeli

1989 yılında tamamladığım *"Kaynak Hizmet Dengesi Açısından Belediye İşletmeciliği"* başlıklı yüksek lisans tezimde ulaştığım temel kanaat; belediye şirketlerinin zaman içinde Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) gibi hantallaşma, verimsizleşme ve kaynak üretmek yerine kaynak tüketen yapılar haline gelme riski taşıdığı yönündeydi. Güncel tablo, bu akademik öngörünün doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Belediye şirketlerini tasfiye etmek kentsel hizmet sürekliliği açısından her zaman mümkün olmadığından, bu yapıları **"Kaynak Tüketen"** değil, **"Değer Üreten"** kuruluşlara dönüştürecek stratejik dönüşüm projesi aşağıda sunulmuştur:

#### Proje Adı: İştiraklerde Şeffaf ve Verimlilik Odaklı Entegre Yönetim Sistemi (İŞEYS)

##### 1. Kurumsal Özerklik ve Liyakat Esaslı Yönetim

1. **Siyasi Arındırma:** Yönetim kurullarının "siyasi ödüllendirme" yeri olmaktan çıkarılması. Yönetim kurulu üyeliklerinin en az %50'sinin, ilgili sektörde deneyimi olan profesyonellerden ve bağımsız denetçilerden oluşması zorunluluğu.
2. **Performans Odaklı CEO Modeli:** Şirket genel müdürlerinin (Genel Sekreter Yardımcılarına bağlı olsa dahi), kâr/zarar ve hizmet verimliliği hedeflerine dayalı yıllık "Performans Sözleşmesi" ile çalışması.

##### 2. "Holding" Tipi Merkezi Denetim ve Koordinasyon

1. **İştirakler Koordinasyon Daire Başkanlığı:** Tüm şirketlerin satın alma, insan kaynakları ve hukuk süreçlerinin merkezi bir birim tarafından (Holding yapısı gibi) koordine edilerek ölçek ekonomisinden faydalanılması.
2. **Konsolide Finansal Raporlama:** Şirket bilançolarının, belediye meclisi ve kamuoyu ile 3'er aylık periyotlarla "Analitik Bütçe" formatında paylaşılması.

### 3. Kaynak Yönetiminde "Piyasa Disiplini" Uygulaması

1. **Hizmet Alımında Rekabetçilik:** Belediyenin kendi şirketinden hizmet alırken "piyasa rayiç bedeli"nin üzerinde ödeme yapmasının engellenmesi. Şirketin dış piyasaya da iş yaparak rekabet gücünü test etmesi.
2. **Atıl Kaynakların Tasfiyesi:** Faaliyet alanı belediye asli göreviyle örtüşmeyen veya sürekli zarar eden alt birimlerin "Yalın Yönetim" prensibiyle kapatılması veya birleştirilmesi.

### 4. Dijital Dönüşüm ve İzlenebilirlik

1. **ERP Entegrasyonu:** Şirketlerin stok, personel ve nakit akışının belediye ana sistemine (ERP) tam entegre edilmesi.
2. **Akıllı Veri Analitiği:** Hizmet birim maliyetlerinin (Örneğin: Ekmek fabrikasında bir ekmeğin gerçek maliyeti) anlık olarak izlenmesi ve sapmaların anında raporlanması.

### Sonuç ve Öneri

Tezimde vurguladığım "Kaynak-Hizmet Dengesi" ancak bu disiplinle kurulabilir. Belediye şirketleri; belediyenin bütçe açıklarını kapatan gizli birer "arka bahçe" değil, kentin öz kaynaklarını profesyonelce yöneten, kârını tekrar kentsel yatırıma dönüştüren şeffaf iktisadi aktörler olmak zorundadır.

BİT'ler, yerel yönetimlerin "çevik" koludur. Ancak bu çeviklik, denetimsizlik ve liyakatsizlikle birleştğinde ciddi kamu zararlarına yol açabilir. Geleceğin belediyeciliğinde BİT'ler; teknoloji üreten, sosyal faydayı dijital verimlilikle birleştiren ve profesyonel üst yöneticiler (CEO) tarafından yönetilen birer "kent şirketi" modeline dönüşmelidir. Etkin mali ve idari yönetim, bu şirketlerin hem kamusal meşruiyetini hem de ticari sürdürülebilirliğini garanti altına alacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Sayıştay'ın Belediye Şirketleri Denetim Raporları ve OECD Kamu İşletmeleri Yönetişim İlkeleri ) Dr.Mehmet Talat Şimdi Kaynak Hizmet Dengesi Açısından Belediye İşletmeciliği

## BÖLÜM 14

### YEREL YÖNETİMLERDE KAPASİTE ARTIRIMI VE ETKİN KENTSEL HİZMET SUNUM YÖNTEMLERİ

#### 14.1. KENT VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kent, sadece yoğun nüfuslu bir yerleşim alanı değil; ekonomik, sosyal ve kültürel etkileşimlerin merkezileştiği, karmaşık ihtiyaçlar silsilesinin bulunduğu bir ekosistemdir. Yerel yönetimler bu ekosistemin sürdürülebilirliğini sağlayan ana idari mekanizmadır. Kentsel hizmet ise, kent sakinlerinin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen kolektif ihtiyaçların karşılanması sürecidir.

#### 14.2. KENT HİZMETLERİ

Kent hizmetleri, kamusal niteliği ağır basan, bölüştürülemez ve rakip olunamaz özellikler taşıyan hizmetler bütünüdür.

##### 14.2.1. Kentsel Hizmet Sunumunda Görevli Olan Aktörler

Modern yönetim anlayışında kentsel hizmetler tek bir merkezden değil, çok aktörlü bir yapıyla sunulur:

1. **Kamu Aktörleri:** Belediye birimleri, bağlı kuruluşlar (İSKİ, EGO vb.) ve merkezi idare temsilcilikleri.
2. **Özel Sektör:** Hizmet alımı veya imtiyaz yoluyla hizmet sunan şirketler.
3. **Üçüncü Sektör (Sivil Toplum):** Vakıflar, dernekler ve mahalle gönüllüleri.

##### 14.2.2. Kent Hizmetlerinin Niteliklerine Göre Sınıflandırılması

Kentsel hizmetler genellikle şu üç kategoride incelenir:

1. **Fiziksel Altyapı Hizmetleri:** Ulaşım, su-kanalizasyon, enerji ve yol yapımı.
2. **Sosyal ve Kültürel Hizmetler:** Eğitim, sağlık, sosyal yardımlar ve kütüphanecilik.
3. **Çevresel ve Koruyucu Hizmetler:** İtfaiye, zabıta, çevre koruma ve park-bahçe yönetimi.

#### 14.2.3. Yerel Yönetimlerde Kapasite Artırımı

Kapasite artırımı; bir belediyenin görevlerini yerine getirme yeteneğini geliştiren **idari, mali, teknolojik ve beşeri** iyileştirmelerin tümüdür. Bu, sadece personel sayısını artırmak değil; mevcut kaynakları daha akılcı yönetebilecek kurumsal bir zekâya sahip olmaktır.

### 14.3. YEREL YÖNETİMLERDE ETKİN KENTSEL HİZMET SUNUMU

#### 14.3.1. Tarihsel Süreçte Kent Hizmetlerinin Sunum Yöntemleri

Hizmet sunumu tarihsel olarak üç ana evreden geçmiştir:

1. **Klasik Kamu Yönetimi:** Hizmetin doğrudan belediye personeli ve hiyerarşik yapı ile sunulması (Emanet Usulü).
2. **Yeni Kamu Yönetimi (Piyasa Odaklı):** 1980 sonrası gelişen özelleştirme, taşeronlaşma ve dış kaynak kullanımı (Outsourcing).
3. **Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim:** Hizmetlerin dijital ağlar, kamu-özel ortaklığı (PPP) ve vatandaş katılımı ile sunulduğu modern evre.

#### 14.3.2. Kapasite Artırımı ve Etkin Kentsel Hizmet Sunum Yöntemleri

Hizmet etkinliğini artırmak için kullanılan güncel yöntemler şunlardır:

1. **İmtiyaz ve Kiralama:** Belirli hizmetlerin belirli bir süreliğine özel sektöre devredilmesi.
2. **Gönüllü Katılımı:** Özellikle sosyal hizmetlerde mahalle gönüllülerinin sürece dahil edilmesi.
3. **Birlikler Kurma:** Küçük belediyelerin ölçek ekonomisinden yararlanmak için (çöp bertarafı, arıtma vb.) "Mahalli İdare Birlikleri" çatısı altında toplanması.
4. **Dijital Hizmet Sunumu:** Hizmetlerin mobil platformlar üzerinden "tek tıkla" vatandaşa ulaştırılması.

#### 14.4. DEĞERLENDİRME

Etkin kentsel hizmet sunumu, belediyenin sadece teknolojik altyapısına değil, aynı zamanda kurumsal kapasitesinin esnekliğine bağlıdır. Kapasite artırımı çalışmaları; liyakatli personel, şeffaf mali yönetim ve dijital dönüşümle desteklendiğinde hizmet maliyetleri düşerken vatandaş memnuniyeti artacaktır. Geleceğin yerel yönetimleri, hizmeti sadece "sunan" değil, hizmetin "kalitesini ve erişilebilirliğini denetleyen" bir orkestra şefi rolünü üstlenecektir.

#### BÖLÜM KAYNAKLARI

(Bu bölümde; 5393 sayılı Belediye Kanunu, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ve Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Kalite Standartları (ISO 9001 vb.)

## BÖLÜM 15

### YEREL YÖNETİMLERDE KARDEŞ VE SAKİN ŞEHİR UYGULAMALARI

#### 15.1. KARDEŞ ŞEHİR İLİŞKİLERİ

##### 15.1.1. Kavramsal Çerçeve

Kardeş şehir (Sister Cities), iki farklı ülkenin yerel yönetimleri arasında kültürel, ekonomik ve teknik iş birliğini geliştirmek amacıyla kurulan resmi ortaklıktır. Bu ilişki, "paradiplomasi" (yerel diplomasi) kavramının en somut dışavurumudur ve ulusal hükümetlerin dış politikalarını tamamlayıcı bir nitelik taşır.

##### 15.1.2. Kardeş Şehirciliğin Anlamı ve Önemi

Kardeş şehir ilişkileri, halklar arasında "gönüllü elçilik" köprüleri kurar. Ekonomik açıdan ticari heyetlerin değişimi ve yatırım fırsatlarının keşfedilmesini sağlarken; idari açıdan belediyelerin birbirlerinin iyi uygulama örneklerini (Best Practices) transfer etmelerine imkân tanır. Küresel barış ve kültürlerarası diyalog için stratejik bir araçtır.

##### 15.1.3. Dünyada Kardeş Şehir İlişkilerinin Gelişimi

Modern kardeş şehir hareketi, İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupa'da barışı tesis etmek ve şehirlerarası dayanışmayı artırmak amacıyla doğmuştur. 1956'da Dwight D. Eisenhower'ın öncülüğünde kurulan "Sister Cities International", bu hareketi küresel bir ağa dönüştürmüştür. Bugün bu ilişkiler sadece kültürel değil, "akıllı şehir" teknolojilerinin paylaşımı gibi teknik alanlara kaymıştır.

## 15.2. TÜRKİYE'DE KARDEŞ ŞEHİR İLİŞKİLERİ

Türkiye'de belediyelerin kardeş şehir kurma yetkisi 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18. ve 74. maddeleri ile düzenlenmiştir. Karar belediye meclisi tarafından alınır ve Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın onayı (Dışişleri Bakanlığı görüşü alınarak) ile yürürlüğe girer. Türkiye'deki belediyeler özellikle Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki şehirlerle yoğun iş birliği içerisinde.

## 15.3. SAKİN ŞEHİR (CITTASLOW) UYGULAMALARI

### 15.3.1. Sakin Şehir Kavramı ve Felsefesi

1999 yılında İtalya'da (Greve in Chianti) doğan Cittaslow hareketi, "Slow Food" (Yavaş Gıda) felsefesinin kentsel alana uyarlanmasıdır. Temel felsefesi; küreselleşmenin yarattığı tek tipleşmeye (homojenleşmeye) karşı durmak, yerel zanaatları, geleneksel yemekleri ve özgün mimari dokuyu koruyarak yaşam kalitesini artırmaktır. Hız yerine derinliği, nicelik yerine niteliği savunur.

### 15.3.2. Sakin Şehir Olma Kriterleri ve Türkiye'de Sakin Şehir Hareketi

Bir şehrin "Sakin Şehir" unvanı alabilmesi için yaklaşık 72 ana kriteri (çevre politikaları, altyapı, kentsel yaşam kalitesi, yerel üretimin korunması, misafirperverlik vb.) yerine getirmesi ve nüfusunun 50.000'in altında olması gerekir.

1. **Türkiye'de Durum:** Türkiye'nin ilk sakin şehri 2009'da **Seferihisar** olmuştur. Günümüzde Gökçeada, Akyaka, Taraklı, Şavşat ve Eğirdir gibi yirmiden fazla ilçe bu ağa dahildir. Bu hareket, Türkiye'de "alternatif turizm" ve "yerel kalkınma" için bir model teşkil etmektedir.

## 1 Yerel Diplomasi ve Kentsel Ağ Yönetiminde Vizyoner Modeller

Belediye yönetimlerinde "Kardeş Şehir" kavramı, genellikle kültürel bir dayanışma sembolü olarak görülse de; İzmir Büyükşehir Belediyesi örneğinde bu süreç, özellikle 1984-1989 ve 1994-1999 yılları arasında aktif olarak içerisinde bulunduğum organizasyonlarla bir **"Ekonomik Diplomasi ve Teknoloji Transferi"** modeline dönüştürülmüştür.

### 1. Uluslararası Kardeş Şehirler: Stratejik İş Birliği ve Kurumsal Miras

İzmir'in bugün dünya genelinde 30'u aşan kardeş şehir ağı, tesadüfi bir yayılım değil; liman kentleri ve stratejik ekonomik merkezler odaklı bir planlamanın sonucudur. Benim de yönetim kademelerinde görev aldığım dönemde temelleri atılan bu ilişkiler, kentin küresel entegrasyonunda kritik rol oynamıştır:

- **Stratejik Liman Kardeşliği: Bremen (1993), Köstence (1995) ve Split (1996)** gibi liman kentleriyle kurulan bağlar; sadece kültürel değil, liman işletmeciliği ve deniz teknolojileri alanında teknik bilgi paylaşımını (Know-How) hedeflemiştir.
- **Tarihsel ve Siyasi Vizyon:** 1985 yılında kurulan **Bakü** kardeşliği, yerel diplomasinin milli çıkarlarla uyumunun ilk örneklerinden biridir. Benzer şekilde **Buhara (1992)** ve **Bişkek (1994)** ile kurulan köprüler, Türk Dünyası ile yerel yönetimler düzeyinde kurulan ilk kurumsal bağlar arasındadır.
- **Küresel Açılım: Tianjin (1990)** ile ticari, **Tampa (1992)** ve **Havana (1995)** ile kültürel/teknik odaklı kurulan ilişkiler, İzmir'i 90'lı yıllarda bir dünya kenti kimliğine taşımıştır.

## 2. Yurt İçi Kardeşlik: "Teknik Mentorluk" ve Afet Yönetimi

Kitabımın önceki bölümlerinde vurguladığım **"Hizmet İhracı ve Kaynak Verimliliği"** ilkesi, yurt içi kardeş şehir ilişkilerinde kendisini **"Teknik Mentorluk"** (Usta-Çırak İlişkisi) olarak göstermektedir. İzmir Büyükşehir Belediyesi; İZSU, ESHOT ve diğer teknik birimlerindeki tecrübesini, Hatay'dan Muş-Korkut'a, Çanakkale'den Tunceli'ye kadar pek çok belediyeye araç, ekipman ve mühendislik desteği olarak aktarmıştır. Bu durum, kardeşlik hukukunun "Afet Belediyeciliği" ve "Bölgesel Kalkınma" için kurumsal bir güvence olduğunu kanıtlamaktadır.

## 3. Cittaslow (Sakin Şehir): Bir "Yönetim Disiplini" Olarak Yaklaşım

İzmir'de Seferihisar ile başlayan ve dünyaya yayılan "Sakin Şehir" uygulamaları, bir belediye tanıtım "şovundan" ziyade, kitabımın ana omurgasını oluşturan **"Yalın Yönetim"** ve **"Yerel Kalkınma"** disiplini olarak ele alınmalıdır.

- **Eleştirel Bakış:** Uygulamanın; soylulaştırma ve popülerite baskısı altında "sakinlik" felsefesinden uzaklaşması en büyük risktir.
- **Çözüm Önerisi:** Cittaslow kriterleri, belediyelerin **Performans Programlarına** ve **Stratejik Planlarına** dahil edilmeli; belediye iştiraklerinin verimsiz büyümesi yerine "Sakin Metropol" kriterleri çerçevesinde verimlilik odaklı hizmet üretmesi sağlanmalıdır.

## Sonuç: Uluslararası Kaynaktan Yerel Verimliliğe

Ulaşılan bu tecrübeler ışığında önerim; kardeş şehir protokollerinin artık "tabela kardeşliği" aşamasını geçerek, **"Uluslararası Kaynak ve Teknoloji Transferi"** odaklı bir modelle yönetilmesidir. 1990'larda Bremen ile başlattığımız liman teknolojisi iş birliği gibi; bugün de dijital dönüşüm, çevre

teknolojileri ve akıllı kent uygulamaları bu ağlar üzerinden kente kazandırılmalıdır.

Yerel yönetimlerde gerçek yenilik; geçmişin vizyoner temelleri üzerine, modern yönetim disiplinlerini (Toplam Kalite, Norm Kadro, Analitik Bütçe) inşa ederek kentin küresel rekabet gücünü artırmaktır.

## 5.4. DEĞERLENDİRME

### Yerel Diplomasi ve Kentsel Ağ Yönetiminde Vizyoner Modeller

Belediye yönetimlerinde "Kardeş Şehir" kavramı, genellikle kültürel bir dayanışma sembolü olarak görülse de; İzmir Büyükşehir Belediyesi örneğinde bu süreç, özellikle 1984-1989 ve 1994-1999 yılları arasında aktif olarak içerisinde bulunduğum organizasyonlarla bir **"Ekonomik Diplomasi ve Teknoloji Transferi"** modeline dönüştürülmüştür.

### 1. Uluslararası Kardeş Şehirler: Stratejik İş Birliği ve Kurumsal Miras

İzmir'in bugün dünya genelinde 30'u aşan kardeş şehir ağı, tesadüfi bir yayılım değil; liman kentleri ve stratejik ekonomik merkezler odaklı bir planlamanın sonucudur. Benim de yönetim kademelerinde görev aldığım dönemde temelleri atılan bu ilişkiler, kentin küresel entegrasyonunda kritik rol oynamıştır:

- **Stratejik Liman Kardeşliği: Bremen (1993), Köstence (1995) ve Split (1996)** gibi liman kentleriyle kurulan bağlar; sadece kültürel değil, liman işletmeciliği ve deniz teknolojileri alanında teknik bilgi paylaşımını (Know-How) hedeflemiştir.
- **Tarihsel ve Siyasal Vizyon:** 1985 yılında kurulan **Bakü** kardeşliği, yerel diplomasinin milli çıkarlarla uyumunun ilk örneklerinden biridir. Benzer şekilde **Buhara (1992)**

ve **Bişkek (1994)** ile kurulan köprüler, Türk Dünyası ile yerel yönetimler düzeyinde kurulan ilk kurumsal bağlar arasındadır.

- **Küresel Açılım: Tianjin (1990)** ile ticari, **Tampa (1992)** ve **Havana (1995)** ile kültürel/teknik odaklı kurulan ilişkiler, İzmir'i 90'lı yıllarda bir dünya kenti kimliğine taşımıştır.

## 2. Yurt İçi Kardeşlik: "Teknik Mentorluk" ve Afet Yönetimi

Kitabımın önceki bölümlerinde vurguladığım "**Hizmet İhracı ve Kaynak Verimliliği**" ilkesi, yurt içi kardeş şehir ilişkilerinde kendisini "**Teknik Mentorluk**" (Usta-Çırak İlişkisi) olarak göstermektedir. İzmir Büyükşehir Belediyesi; İZSU, ESHOT ve diğer teknik birimlerindeki tecrübesini, Hatay'dan Muş-Korkut'a, Çanakkale'den Tunceli'ye kadar pek çok belediyeye araç, ekipman ve mühendislik desteği olarak aktarmıştır. Bu durum, kardeşlik hukukunun "Afet Belediyeciliği" ve "Bölgesel Kalkınma" için kurumsal bir güvence olduğunu kanıtlamaktadır.

## 3. Cittaslow (Sakin Şehir): Bir "Yönetim Disiplini" Olarak Yaklaşım

İzmir'de Seferihisar ile başlayan ve dünyaya yayılan "Sakin Şehir" uygulamaları, bir belediye tanıtım "şovundan" ziyade, kitabımın ana omurgasını oluşturan "**Yalın Yönetim**" ve "**Yerel Kalkınma**" disiplini olarak ele alınmalıdır.

- **Eleştirel Bakış:** Uygulamanın; soylulaştırma ve popülerite baskısı altında "sakinlik" felsefesinden uzaklaşması en büyük risktir.
- **Çözüm Önerisi:** Cittaslow kriterleri, belediyelerin **Performans Programlarına** ve **Stratejik Planlarına** dahil edilmeli; belediye iştiraklerinin verimsiz büyümesi yerine "Sakin Metropol" kriterleri çerçevesinde verimlilik odaklı hizmet üretmesi sağlanmalıdır.

## **Sonuç: Uluslararası Kaynaktan Yerel Verimliliğe**

Ulaşılan bu tecrübeler ışığında önerim; kardeş şehir protokollerinin artık "tabela kardeşliği" aşamasını geçerek, **"Uluslararası Kaynak ve Teknoloji Transferi"** odaklı bir modelle yönetilmesidir. 1990'larda Bremen ile başlattığımız liman teknolojisi iş birliği gibi; bugün de dijital dönüşüm, çevre teknolojileri ve akıllı kent uygulamaları bu ağlar üzerinden kente kazandırılmalıdır.

Yerel yönetimlerde gerçek yenilik; geçmişin vizyoner temelleri üzerine, modern yönetim disiplinlerini (Toplam Kalite, Norm Kadro, Analitik Bütçe) inşa ederek kentin küresel rekabet gücünü artırmaktır.

Kardeş şehir ve sakin şehir uygulamaları, yerel yönetimlerin "küresel vizyon" ile "yerel kimlik" arasındaki dengeyi nasıl kurduğunu gösterir. Kardeş şehirler aracılığıyla dünyaya açılan belediyeler, sakin şehir modeliyle de kendi özgünlüklerini koruyarak sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaktadır. Geleceğin belediyeciliği, teknolojik olarak "akıllı" olurken, yaşam felsefesi olarak "sakin" ve diplomatik olarak "bağlantılı" olmayı başarabilen bir sentezdir.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; Cittaslow International tüzüğü, 5393 sayılı Belediye Kanunu, Türkiye Belediyeler Birliği Dış İlişkiler raporları ve paradiplomasi üzerine akademik makaleler )

## BÖLÜM 16

### YEREL YÖNETİMLERDE KIRSAL ALAN, KÖY VE MAHALLE YÖNETİMİ ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER

#### 16.1. KIRSAL ALAN, KÖY VE MAHALLE

Kentsel alanların aksine kırsal alan; nüfus yoğunluğunun düşük olduğu, ekonomik faaliyetlerin büyük ölçüde tarım, hayvancılık ve ormancılığa dayandığı, doğal dokunun korunduğu yerleşim yerleridir.

1. **Köy:** Camisi, okulu, otağı, yaylası ve baltalı gibi ortak malları bulunan, en küçük yerel yönetim birimidir.
2. **Mahalle:** Belediye sınırları içinde, ihtiyaç ve öncelikleri benzer komşuluk hukukuna dayalı, idari bir birimdir. Mahalle, kentin "kılcal damarı", belediye ile vatandaş arasındaki ilk köprüdür.

#### 16.2. KIRSAL ALANDA YAŞANAN GELİŞMELER

Küreselleşme ve iklim krizi, kırsal alanı yeniden stratejik bir konuma taşımıştır. Günümüzde kırsal alanlar sadece "gıda deposu" değil, eko Turizm, yenilenebilir enerji ve tersine göç merkezleri olarak görülmektedir. 6360 sayılı Kanun ile Türkiye'deki birçok köyün "kırsal mahalle" statüsüne geçmesi, kırsal hizmetlerin belediyeler tarafından sunulmasını zorunlu kılmış, bu durum "Kırsal Kalkınma Daire Başkanlıkları" gibi yeni birimlerin doğmasına yol açmıştır.

#### 16.3. KÖY YÖNETİMİ ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER

Geleneksel köy yönetimi; muhtar, ihtiyar meclisi ve köy derneğinden (seçmenler) oluşur. Yaşanan en büyük gelişim, köy

yönetimlerinin "akıllı köy" (Smart Village) konseptine evrilmesidir.

1. **Dijital Köy Muhtarlığı:** Yazışmaların ve taleplerin e-devlet entegrasyonu ile yürütülmesi.
2. **Kırsal Üretim Kooperatifleri:** Köy yönetimlerinin öncülüğünde yerel ürünlerin markalaşması ve dijital pazarlara açılması.
3. **Kentsel Hizmet Erişimi:** Köylerin de çöp toplama, ilaçlama ve altyapı hizmetlerini belediye standartlarında almaya başlaması.

#### 16.4. MAHALLE YÖNETİMİ ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER

Mahalle yönetimi, geleneksel muhtarlık yapısından "Katılımcı Mahalle Meclisleri"ne doğru bir dönüşüm içindedir.

1. **Muhtarlıkların Fonksiyon Değişimi:** Muhtarlar artık sadece tebligat yapan değil, mahallenin sosyal risk haritasını çıkaran ve belediyeye "sosyal rehberlik" yapan aktörler haline gelmiştir.
2. **Mahalle Evleri:** Belediyelerin mahallelerde kurduğu merkezler aracılığıyla eğitim, sağlık ve hobi kurslarının vatandaşın ayağına götürülmesi.
3. **Dijital Mahalle:** WhatsApp grupları ve belediye uygulamaları ile muhtar-belediye-vatandaş üçgeninde anlık iletişim sağlayan sistemler.

#### 16.5. DEĞERLENDİRME

##### Kırsal Kalkınmada "Tarım Kentleri" Modeli ve Stratejik Önem

Kırsal alanların yönetimi, sadece temel belediyecilik hizmetlerinin köylere ulaştırılması değil; aynı zamanda üretimin, sosyal yaşamın ve yerel kimliğin korunması meselesidir. Bu

bağlamda, Türk siyasal düşünce mirasında önemli bir yer tutan **"Tarım Kentleri"** tezi, bugün yerel yönetimlerin karşı karşıya olduğu "kırsal boşalma" ve "gıda güvenliği" sorunlarına karşı güçlü bir çözüm modeli sunmaktadır.

## 1. Tarım Kentleri Tezi Nedir?

MHP'nin doktrinel temellerinde yer alan bu model; dağınık ve ekonomik verimliliğini yitirmiş köy yerleşimlerini, bölge merkezli "Cazibe Merkezleri" etrafında kümelemeyi hedefler. Temel amaç; köylüyü yerinden etmeden, kentin sahip olduğu sosyal, teknik ve ticari imkânları kırsala taşımaktır.

## 2. Modern Yerel Yönetimler İçin "Tarım Kentleri" Uygulama Modeli

Kitabımın ana eksenini oluşturan **"Kaynak Verimliliği"** ve **"Süreç Yönetimi"** ilkeleriyle uyumlu bir Tarım Kenti modeli şu dört sütun üzerine inşa edilmelidir:

### A. Ekonomik Sütun: Tarımsal Sanayi Entegrasyonu

1. **Üretim Kooperatifleri:** Dağınık üretim yerine, belediye iştiraklerinin rehberliğinde (ihtiyaç duyulan teknik know-how aktarımı ile) uzmanlaşmış kooperatiflerin kurulması.
2. **Katma Değerli Üretim:** Tarım kentlerinde sadece ham madde üretimi değil; paketleme, soğuk hava depoları ve işleme tesislerinin kurularak ürünün katma değerinin bölgede kalması.

### B. Sosyal Sütun: Köyde Kent Konforu

1. **Merkezi Hizmet Birimleri:** Çevresindeki 10-15 köye hizmet verecek olan "Tarım Kenti Merkezi"nde; tam teşekküllü sağlık ocakları, modern eğitim kurumları, sinema/tiyatro gibi kültürel alanların tesisi.

2. **Tersine Göçün Teşviki:** Genç nüfusun kırsalda kalmasını sağlayacak sosyal ve teknolojik altyapının (yüksek hızlı internet, dijital kütüphaneler) kurulması.

### C. Teknik Sütun: Akıllı Tarım ve Altyapı

1. **Belediye Teknik Desteği:** 1980'li ve 90'lı yıllarda İzmir'de uyguladığımız teknik mentorluk modelinin, tarım makineleri parkı ve ziraat mühendisi desteği olarak bu kentlere kanalize edilmesi.
2. **Modern Sulama ve Enerji:** Yenilenebilir enerji kaynaklı (Güneş, Biyoenerji) ve akıllı sulama sistemlerinin belediye eliyle kooperatiflere sunulması.

### D. Yönetimsel Sütun: Muhtarlık ve Belediye Koordinasyonu

- **Katılımcı Yönetim:** Tarım Kentleri Meclislerinin kurulması. Muhtarların bu meclislerde aktif rol alarak bölge bütçesinin (Analitik Bütçe sistemiyle) yönetimine dahil edilmesi.

## 3. Sonuç ve Öneri: Geleceğin Dirençli Şehirleri

1989 yılındaki yüksek lisans tezimde vurguladığım "Kaynak-Hizmet Dengesi", kırsal alanda ancak bu tip toplulaştırma ve verimlilik modelleriyle sağlanabilir. Tarım Kentleri, belediye şirketlerinin kaynak tüketen yapılarından kurtarılıp, üreticiyle ortaklık kuran "**Kar Paylaşan İktisadi Ortaklar**" haline gelmesi için en uygun zeminlerden biridir.

Türkiye'nin 5393 ve 6360 sayılı yasalarla değişen belediyecilik yapısında, "Büyükşehir" sınırları içindeki köylerin mahalle statüsüne geçmesiyle yaşanan "kimlik kaybı" sorunu; ancak bu tarihi tezin güncel "**Akıllı ve Sakin Kent**" prensipleriyle modernize edilmesiyle aşılabilir.

Kırsal ve mahalle yönetimi, yerel demokrasinin "mutfağıdır". Büyükşehir yasalarıyla köylerin mahalleleşmesi, hizmet kalitesini artırma potansiyeli taşıırken, köylerin kendine has üretim kültürünün ve tüzel kişiliğinin korunması hassas bir dentedir. Gelecekte, kırsal mahallelerin özgün dokusunu koruyan "Akıllı ve Dirençli Kırsal" modelleri ile mahallenin "dayanışma ruhunu" teknolojiyle birleştiren yönetim modelleri, kentsel başarının temelini oluşturacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; 442 sayılı Köy Kanunu, 6360 sayılı Büyükşehir Kanunu, TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) raporları ve kırsal sosyoloji üzerine akademik çalışmalar )

## BÖLÜM 17

### YEREL YÖNETİMLERDE ÖZELLEŞTİRME, SERBESTLEŞTİRME VE DEREGÜLASYON UYGULAMALARI

#### 17.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modern kamu yönetimi literatüründe bu üç kavram, devletin ekonomideki payının küçültülmesini hedefler:

1. **Özelleştirme:** Kamu mülkiyetindeki varlıkların veya hizmetlerin özel sektöre devredilmesidir.
2. **Serbestleşme (Liberalizasyon):** Bir mal veya hizmet piyasasındaki engellerin kaldırılarak rekabete açılmasıdır.
3. **Deregülasyon (Kuralsızlaştırma):** Devletin piyasalar üzerindeki doğrudan kontrol ve kısıtlamalarını azaltarak, piyasa mekanizmasının işlemesine izin vermesidir.

#### 17.2. YEREL YÖNETİMLERİN ÖZELLİKLERİ

Yerel yönetimler; idari ve mali özerkliğe sahip, karar organları seçimle iş başına gelen ve hizmet sundukları halka en yakın kamu birimleridir. Özelleştirme süreçlerinde yerel yönetimleri merkezi yönetimden ayıran en temel özellik, hizmet sunumunun doğrudan "hemşerilik" hukuku ve yerel siyasi meşruiyetle bağlı olmasıdır.

#### 17.3. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER

Türkiye'de yerel yönetim yapısı; Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Köylerden oluşur. 1980 sonrası dönemde, Türkiye'deki yerel

yönetimler "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışıyla tanışmış; bu süreçte belediyeler sadece hizmet üreten değil, hizmeti piyasadan satın alan koordinatör kurumlara dönüşmeye başlamıştır.

## **17.4. YEREL YÖNETİMLERDE ŞİRKETLEŞME**

Şirketleşme, belediyelerin özel hukuk hükümlerine tabi ticari ortaklıklar kurarak hizmet üretmesidir.

### **17.4.1. Yerel Yönetimlerde Şirketleşme Gerekçeleri**

1. **Esneklik:** Kamu hukukunun katı ihale ve personel rejiminden sıyrılarak daha hızlı karar alabilmek.
2. **Uzmanlaşma:** Teknik bilgi gerektiren alanlarda (enerji, ulaşım, teknoloji) profesyonel kadrolarla çalışmak.
3. **Verimlilik:** Maliyetleri düşürmek ve belediye bütçesine ek gelir sağlamak.

### **17.4.2. Yerel Yönetimlerde Şirketleşme Usulü**

Türkiye'de belediye şirketlerinin kuruluşu Cumhurbaşkanlığı iznine tabidir. Bu şirketler Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulur; ancak sermayeleri kamu kaynağı olduğu için Sayıştay denetimine ve belirli şeffaflık kurallarına tabidirler.

### **17.4.3. Yerel Yönetim Şirketlerinin Faaliyet Konuları**

Ulaşımdan (EGO, İETT iştirakleri) ekmek üretimine (Halk Ekmek), otopark yönetiminden (İSPARK) enerjiye kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsar.

## **17.5. YEREL YÖNETİMLERDE ÖZELLEŞTİRME**

### **17.5.1. Serbestleşme ve Deregülasyon**

Yerel hizmetlerde tekel konumunda olan belediyelerin (örneğin toplu taşıma veya atık toplama), bu alanları özel girişimcilere açması serbestleşmedir. Deregülasyon ise, bu süreçte belediyenin "işletmeci" rolünden sıyrılıp "düzenleyici ve denetleyici" role geçmesini ifade eder.

### **17.5.2. Özelleştirme Kavramı**

Yerel düzeyde özelleştirme sadece varlık satışı değil; hizmet alımı, imtiyaz devri, kiralama veya "yap-işlet-devret" modellerini de içeren geniş bir yöntemler bütünüdür.

### **17.5.3. Yerel Yönetimlerde Özelleştirme Dayanakları ve Uygulamaları**

Belediyeler, bütçe açıklarını kapatmak ve teknolojik altyapıyı özel sektör eliyle yenilemek amacıyla özelleştirmeye giderler.

1. **Hizmet Alımı (Outsourcing):** Çöp toplama veya güvenlik hizmetlerinin ihale ile firmalara devri.
2. **İmtiyaz:** Su veya doğalgaz dağıtım haklarının uzun süreli devri.

## **17.6. DEĞERLENDİRME**

Özelleştirme ve şirketleşme, yerel yönetimlere "çeviklik" kazandırır da, kamu yararı ile kâr amacı arasındaki dengenin hassasiyetle korunması gerekir. Hizmetlerin pahalılaşması veya denetim eksikliği gibi riskler, "deregülasyon"un yerini "etkin denetim"e bırakmasını zorunlu kılar. Geleceğin yerel yönetimi; mülkiyeti elinde tutan değil, hizmetin kalitesini piyasa şartlarında denetleyen ve sosyal adaleti gözetken bir "regülatör" (düzenleyici) olmalıdır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun, Türk Ticaret Kanunu, Dünya Bankası'nın "Kamu Hizmetlerinde Özelleştirme" raporları ve yerel yönetimlerin mali yapıları üzerine akademik kaynaklar )

## **BÖLÜM 18**

### **YEREL YÖNETİMLERDE PANDEMİ YÖNETİMİNDE ETKİNLİK ARAYIŞLARI**

#### **18.1. YÖNETİM VE YEREL YÖNETİM**

Yönetim, belirli hedeflere ulaşmak için kaynakların planlanması ve koordine edilmesidir. Pandemi gibi olağanüstü dönemlerde yerel yönetimler, merkezi idarenin direktiflerini sahada uygulayan ve yerel halkın nabzını tutan "öncü birlikler" işlevini görürler.

#### **18.2. PANDEMİ YÖNETİMİ**

Pandemi yönetimi, salgın hastalıkların toplum üzerindeki etkilerini minimize etmek için yürütülen çok boyutlu bir kriz yönetimi sürecidir.

##### **18.2.1. Pandemi Yönetimi Anlayışının Gelişimi**

Tarihsel süreçte karantina uygulamalarından, günümüzün veri odaklı ve dijital takip sistemlerine dayalı modern epidemiyolojik yönetim modellerine geçilmiştir.

##### **18.2.2. Korona Döneminde Pandemi Yönetimi**

COVID-19 süreci, yerel yönetimlerin sadece çöp toplama ve imar işlerinden ibaret olmadığını; dezenfeksiyon, sosyal yardım ve halk sağlığı koordinasyonunda hayati bir role sahip olduğunu kanıtlamıştır.

### **18.3. YEREL YÖNETİMLERDE PANDEMİ YÖNETİMİ POLİTİKALARI**

#### **18.3.1. İzolasyon Politikası**

Kamusal alanların (parklar, sosyal tesisler) kapatılması ve pazar yerlerinde sosyal mesafe denetimlerinin yapılması gibi fiziksel teması azaltan önlemlerdir.

#### **18.3.2. Durağanlık (Stationarism) Politikası**

Hareketliliğin kısıtlandığı dönemlerde yerel hizmetlerin "vatandaşın ayağına götürülmesi" (Vefa Sosyal Destek Grupları ile eşgüdüm gibi) stratejisidir.

#### **18.3.3. Tedbir Politikası**

Toplu taşıma araçlarının düzenli dezenfeksiyonu, maske dağıtımı ve belediye binalarına girişte HES kodu/ateş ölçümü gibi koruyucu uygulamaları kapsar.

#### **18.3.4. Aşılama Politikası**

Belediyelerin, sağlık müdürlüklerine lojistik destek sağlaması, aşılama merkezleri için yer tahsisi yapması ve yaşlı/engelli vatandaşların aşılama noktalarına ulaşımını koordine etmesidir.

### **18.4. YEREL YÖNETİMLERDE PANDEMİ YÖNETİMİ ETKİNLİKLERİ**

#### **18.4.1. Farkındalık Etkinlikleri**

Bilboardlar, sosyal medya ve anons sistemleri üzerinden halkın doğru bilgiye ulaşmasını sağlamak ve panik havasını engellemek amacıyla yapılan iletişim çalışmalarıdır.

#### **18.4.2. Sağlık Etkinlikleri**

Belediye polikliniklerinin pandemiye uygun revize edilmesi, mobil hijyen ekiplerinin kurulması ve tıbbi atık yönetiminin (maske, eldiven vb.) özel protokollere bağlanmasıdır.

#### **18.4.3. Eğitim Etkinlikleri**

Eğitimin aksamaması için belediyelerin sunduğu ücretsiz internet, tablet desteği ve uzaktan eğitim merkezleri (EBA destek noktaları) gibi faaliyetlerdir.

#### **18.4.4. Sosyo-ekonomik Etkinlikler**

İş yerini kapatmak zorunda kalan esnafa kira desteği, işsiz kalanlara gıda kolisi ve "Askıda Fatura" gibi dayanışma modelleri ile toplumsal direncin artırılmasıdır.

### **18.5. PANDEMİ YÖNETİMİNDE YEREL YÖNETİMLERİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR**

#### **18.5.1. Finansman Problemi**

Gelirlerin azaldığı (vergi ve rüsumların ötelenmesi) ancak harcamaların (dezenfeksiyon, sosyal yardımlar) katlandığı bir mali dengesizlik sürecidir.

#### **18.5.2. Uzmanlık Eksikliği**

Belediye personelinin salgın yönetimi ve biyolojik riskler konusunda yeterli teknik eğitime sahip olmamasından kaynaklanan operasyonel aksaklıklardır.

#### **18.5.3. Tesis Eksikliği**

İzolasyon merkezleri veya sahra hastaneleri kurmak için yeterli donanımına sahip kapalı alan ve teknik altyapı yetersizlikleri.

#### **18.5.4. Rüşvet ve Yolsuzluk**

Acil alım ihalelerinde şeffaflığın azalması ve denetimlerin gevşemesiyle ortaya çıkabilecek suistimal riskleridir.

## **18.6. DEĞERLENDİRME**

Pandemi yönetimi, yerel yönetimler için bir "kapasite sınavı" olmuştur. Gelecekte benzer krizlerle başa çıkabilmek için belediyelerin "Dirençli Kentler" vizyonu doğrultusunda acil durum bütçeleri oluşturması ve dijital hizmet kapasitelerini kalıcı olarak artırmaları gerekmektedir. Pandemi, yerel yönetimlerde "merhamet" ve "teknoloji"nin birleştiği yeni bir hizmet modelini zorunlu kılmıştır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü) raporları, T.C. İçişleri Bakanlığı Genelgesi, Belediye Meclis Kararları ve kriz yönetimi üzerine akademik çalışmalar )

## BÖLÜM 19

### YEREL YÖNETİMLERDE PERFORMANS VE SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA SON GELİŞMELER

#### 19.1. YEREL YÖNETİMLER: TARİHSEL SÜREÇ

Yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi, "emir-komuta" odaklı bürokratik yapıdan "hizmet-sonuç" odaklı profesyonel bir işletme mantığına evrilmiştir. Klasik belediyecilikte girdi odaklılık (bütçeyi bitirmek) esasken, modern süreçte çıktı ve etki odaklılık ön plana çıkmıştır. Bu tarihsel dönüşüm, yerel yönetimleri sadece bir idari birim olmaktan çıkarıp, kentsel rekabetin ve yaşam kalitesinin motoru haline getirmiştir.

#### 19.2. PERFORMANS YÖNETİMİ VE KAMUDA UYGULAMASI

Kamuda performans yönetimi; hedeflerin belirlenmesi, kaynakların bu hedeflere yönlendirilmesi ve sonuçların sistematik olarak ölçülmesidir. Performans yönetimi sadece bir denetim aracı değil, aynı zamanda bir "öğrenme" sürecidir. Kamu kurumlarında bu süreç; stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporu üçgeninde yasal bir zemine oturtulmuştur.

#### 19.3. YEREL YÖNETİMLERDE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE KURUMSAL RİSKLER

Yerel yönetimlerin hizmet çeşitliliği (itfaiyeden sanata, ulaşımdan sosyal yardıma), performansın tek bir ölçekle ölçülmesini zorlaştırır.

1. **Uygulanabilirlik:** Somut verilerin (Örn: Toplanan atık miktarı) yanı sıra, soyut hizmetlerin (Örn: Kültürel

memnuniyet) ölçülmesi için karma modeller geliştirilmelidir.

2. **Kurumsal Riskler:** Siyasi popülizm nedeniyle hedeflerin gerçekçi seçilmemesi, veri manipülasyonu ve personelin sistemi sadece "form doldurma" olarak görmesi (bürokratik formalizm) en büyük risklerdir.

#### **19.4. YEREL YÖNETİMLERİN PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNDE GÜNCEL GELİŞMELER**

##### **19.4.1. Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumunda Dijital Dönüşüm**

Performans yönetimi artık kâğıt üzerindeki raporlardan "Anlık Veri Panellerine" (Dashboards) taşınmıştır. Nesnelerin İnterneti (IoT) ve büyük veri analitiği sayesinde, bir hizmetin hızı ve etkinliği gerçek zamanlı olarak ölçülmekte; bu da süreçlerin anında iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır.

##### **19.4.2. Yönetim Paradigmasındaki Değişmeler**

Yönetim anlayışı "yöneten" belediyeden "yönetişen" belediyeye kaymıştır. Vatandaş sadece hizmet alan değil, performans kriterlerini belirleyen ve denetleyen bir paydaşa dönüşmüştür. Şeffaflık, artık bir tercih değil, dijital dünyanın zorunlu kıldığı bir performans göstergesidir.

##### **19.4.3. Yerel Özerklik Uygulamaları**

Performans ve süreç yönetiminin etkinliği, yerel birimlerin karar alma esnekliği (özerkliği) ile doğru orantılıdır. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı prensipleri doğrultusunda, yerel yönetimlerin mali ve idari yetkilerinin artırılması, performansın "yerinden" ve "etkin" yönetilmesini sağlar.

#### **19.4.4. Yerel Yönetim Reformları**

Dünyada ve Türkiye'de gerçekleştirilen reformlar, belediyeleri daha "çevik" yapılar haline getirmeyi hedeflemektedir. Süreç sadeleştirme (Yalın Yönetim) ve bürokrasinin azaltılması, reformların odak noktasını oluşturmaktadır.

#### **19.5. DEĞERLENDİRME**

Performans yönetimi, yerel yönetimlerde "hesap verebilirliğin" matematiksel karşılığıdır. Son gelişmeler ışığında görülmektedir ki; süreçlerini dijitalleştiremeyen ve performansını vatandaşa şeffaf bir şekilde sunamayan belediyeler, kentsel rekabette geride kalacaktır. Geleceğin yerel yönetimi; veriyi hikâyeleştiren, süreci basitleştiren ve performansı halkın yaşam kalitesindeki artışla ölçen bir yapı olacaktır.

#### **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Stratejik Planlama Kılavuzları ve Yeni Kamu Yönetimi üzerine akademik çalışmalar .)

## BÖLÜM 20

### YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER

#### 20.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Strateji; kısıtlı kaynakları, belirlenen uzun vadeli hedeflere ulaşmak için en etkin şekilde yönlendirme sanatıdır. Stratejik yönetim ise, bir kurumun (belediyenin) iç ve dış çevresini sürekli analiz ederek, rakiplerine (diğer kentlere) göre avantaj sağlaması ve toplumsal faydayı maksimize etmesi için yürüttüğü dinamik süreçtir. Yerel yönetimlerde bu, "Bugün neredeyiz?", "Nereye gitmek istiyoruz?" ve "Oraya nasıl ulaşırız?" sorularına verilen yanıttır.

#### 20.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim bir döngüdür ve üç ana aşamadan oluşur:

##### 20.2.1. Stratejik Planlama

Bu aşama, misyon (varlık nedeni), vizyon (gelecek hayali) ve temel değerlerin belirlenmesiyle başlar. **SWOT (GZFT) Analizi** ile belediyenin güçlü ve zayıf yönleri, kentteki fırsat ve tehditler saptanır. Paydaş analizi ile halkın ve ilgili kurumların beklentileri plana dahil edilir.

##### 20.2.2. Stratejilerin Uygulanması

Hazırlanan planın kâğıt üzerinde kalmaması için organizasyon yapısının bu hedeflere göre revize edilmesi, bütçenin stratejik amaçlara göre tahsis edilmesi ve personelin bu vizyona odaklanması sürecidir.

### 10.2.3. Stratejilerin Denetlenmesi

Belirlenen stratejilerin gerçekleşme oranlarının izlenmesi, sapmaların nedenlerinin araştırılması ve değişen dünya şartlarına göre planın güncellenmesi (geribildirim) aşamasıdır.

## 20.3. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA SÜRECİ

Türkiye'de 5018 ve 5393 sayılı kanunlar ile nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyeler için stratejik plan hazırlamak yasal bir zorunluluktur. Bu süreç, sadece teknik bir rapor değil, kentin "gelecek anayasası" niteliğindedir.

### 20.3.1. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecini Gerektiren Nedenler

1. **Kaynak Kıtlığı:** Sınırlı bütçenin öncelikli alanlara (ulaşım, çevre, sosyal yardım vb.) doğru kanalize edilmesi gereği.
2. **Kentsel Rekabet:** Şehirlerin yatırımcı ve nitelikli nüfus çekmek için bir marka vizyonuna ihtiyaç duyması.
3. **Demokratik Hesap Verebilirlik:** Vatandaşa verilen vaatlerin ölçülebilir bir takvime bağlanması.

### 20.3.2. Madrid Belediyesi Örneğinde Stratejik Planlama Süreci

Madrid, stratejik planlamayı bir "kentsel pazarlama" ve "sosyal kapsayıcılık" aracı olarak kullanmıştır. Madrid modelinde; kentin dijital dönüşümü (Akıllı Madrid), yeşil kuşak projeleri ve mahalle bazlı katılımcı bütçeleme, stratejik planın ana sütunlarını oluşturmuştur. Bu örnek, stratejinin sadece fiziksel değil, sosyal kenti de nasıl dönüştürdüğünü kanıtlamaktadır.

## **20.4. DEĞERLENDİRME**

Stratejik yönetim, yerel yönetimler için bir lüks değil, hayatta kalma rehberidir. Günümüzde "çevik strateji" kavramı önem kazanmıştır; yani belediyeler sadece 5 yıllık planlar yapmamalı, aynı zamanda ani krizlere (pandemi, deprem vb.) anında yanıt verebilecek esnek planlama kapasitesine sahip olmalıdır. Geleceğin belediye başkanı, sadece iyi bir idareci değil, kentin geleceğini veri ve ortak akılla kurgulayan bir "strateji lideri" olacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; 5393 sayılı Belediye Kanunu, Strateji Geliştirme Başkanlığı rehberleri, Henry Mintzberg ve Michael Porter'ın strateji kuramları ile Avrupa Birliği Kentsel Şartı )

## BÖLÜM 21

### YEREL YÖNETİMLERDE ZABITA VE İTFAİYE HİZMETLERİNDE YENİLİKLER

#### 21.1. YEREL YÖNETİMLERDE ZABITA VE İTFAİYE HİZMETLERİ

Zabıta ve itfaiye, belediyelerin 7/24 esasına göre çalışan, vatandaşla doğrudan temas kuran ve kentin huzuru ile can/mal güvenliğini koruyan en köklü birimleridir. Zabıta, "belediye koluğu" olarak esenlik ve düzeni sağlarken; itfaiye, afet ve yangın müdahalesiyle kentin "savunma hattını" oluşturur.

#### 21.2. ZABITA HİZMETLERİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

##### 21.2.1. Geleneksel Zabıta Hizmetlerinin Zorlukları ve Eksiklikleri

Geleneksel yapıda zabıta; yetki kargaşası, personel yetersizliği ve sadece "denetim/ceza" odaklı bir algı ile sınırlı kalmıştır. Teknolojik altyapı eksikliği, saha verilerinin anlık işlenememesine ve müdahale hızının düşmesine neden olmuştur.

##### 21.2.2. Yeni Yönetim Anlayışı ve Değişim İhtiyacı

Modern yönetimde zabıta, "ceza kesen" değil, "rehberlik eden" bir birime dönüşmektedir. **Toplum Destekli Zabıta** modeliyle, esnaf ve vatandaşla diyalog ön plana çıkmış; sorunların oluşmadan önlenmesi (proaktif yaklaşım) temel ilke haline gelmiştir.

##### 21.2.3. Teknolojik Yeniliklerin Zabıta Hizmetlerine Etkisi

1. **Mobil Denetim Sistemleri:** Tablet üzerinden anlık ruhsat sorgulama ve dijital tutanak.
2. **Giyilebilir Teknolojiler:** Yaka kameraları ile denetimlerin şeffaflaştırılması ve delil güvenliği.
3. **Yapay Zeka Destekli Kameralar:** İşgaliye veya kural ihlallerinin akıllı şehir sistemleriyle otomatik tespiti.

#### **21.2.4. Farklı Ülkelerde Çağdaş Zabıta Teşkilatları**

Avrupa'da (örneğin İspanya "Policía Local" veya Fransa "Police Municipale"), zabıta teşkilatları daha geniş yetkilere sahip yerel güvenlik birimleri olarak kurgulanmıştır. Bu modellerde, yerel polisin mahalle bazlı uzmanlaşması ve toplumsal entegrasyonu ön plandadır.

### **21.3. İTFAİYE HİZMETLERİNDE YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR**

#### **21.3.1. İtfaiye Hizmetlerinin Geleneksel Yapısı ve Sınırlamaları**

Geleneksel itfaiyecilikte odak noktası sadece "yangın söndürme" idi. Ancak kentsel karmaşıklığın artması, dikey yapılaşma ve endüstriyel kazalar, bu reaktif yapının yetersiz kalmasına yol açmıştır.

#### **21.3.2. Yeni Yönetim Anlayışının İtfaiye Hizmetlerindeki Etkileri**

Yeni anlayış, **Bütünleşik Afet Yönetimi**'ni esas alır. İtfaiye artık sadece söndürmez; risk analizi yapar, yangın önleme mimarisini denetler ve halkı bilinçlendirme süreçlerini yönetir.

#### **21.3.3. Eğitim ve Personel Yönetimi Alanındaki Gelişmeler**

Fiziksel yeterliliğin yanı sıra teknolojik okuryazarlık ve tehlikeli madde (HazMat) uzmanlığı zorunlu hale gelmiştir. Sanal

Gerçeklik (VR) tabanlı simülasyonlar, personelin risk almadan en zorlu senaryolara hazırlanmasını sağlamaktadır.

#### **21.3.4. İtfaiye Ekipmanlarındaki Teknolojik Yenilikler**

1. **İHA ve Dronlar:** Yangın alanının termal kameralarla havadan keşfi ve müdahale stratejisinin belirlenmesi.
2. **İtfaiye Robotları:** İnsan girmesi imkânsız olan yüksek ısıli veya patlama riski olan alanlarda otonom müdahale araçları.
3. **Akıllı Kıyafetler:** İtfaiyecinin yaşamsal verilerini (nabız, oksijen) merkeze anlık ileten sensörlü donanımlar.

#### **21.3.5. Gelişmiş Ülkelerde İtfaiye Teşkilatlarından Örnekler**

ABD (NFPA standartları) ve Almanya gibi ülkelerde itfaiye, tıbbi acil müdahale (paramedik) hizmetleriyle entegre çalışmaktadır. "Gönüllü İtfaiyecilik" sisteminin profesyonel yapıyla uyumu, bu ülkelerde operasyonel başarıyı artıran en büyük etkidir.

### **21.4. ZABITA VE İTFAİYE HİZMETLERİNE YENİ YÖNETİM VE DENETİM MEKANİZMALARININ ETKİSİ**

Toplam Kalite Yönetimi ve şeffaflık ilkeleri, her iki birimin de performans ölçütlerini değiştirmiştir. "Vatandaş memnuniyeti", "olay yerine ulaşma süresi" ve "önleyici denetim sayısı" gibi KPI'lar (Temel Performans Göstergeleri), bu birimlerin başarısını ölçmede esas alınmaktadır.

#### **21.5. DEĞERLENDİRME**

Zabıta ve itfaiye, belediyenin görünen yüzü ve kentin güvenli limanıdır. Yenilikçi yaklaşımlar, bu birimleri sadece fiziksel güç kullanan yapılar olmaktan çıkarıp, veriyle yönetilen, teknolojiyle donatılmış ve vatandaş odaklı hizmet üreten modern teşkilatlara dönüştürmektedir. Geleceğin akıllı kentinde, itfaiye ve zabıta,

dijital ağların ve yapay zekanın sağladığı "erken uyarı" sistemleriyle kenti koruyan birer teknoloji birimi olacaktır.

## **BÖLÜM KAYNAKLARI**

(Bu bölümde; Belediye Zabıta Yönetmeliği, Belediye İtfaiye Yönetmeliği, NFPA (Ulusal Yangından Korunma Kurumu) standartları ve kentsel güvenlik üzerine akademik makaleler .)

## **KISA ÖZGEÇMİŞ**

**Dr. Mehmet Talat Şimdi**

Yönetim, Kalite ve Yerel Yönetimler Uzmanı Dr. Mehmet Talat Şimdi, yerel yönetimler, maliye ve kalite yönetimi alanlarında zengin deneyime sahip bir akademisyen ve yönetici olarak öne çıkmaktadır. 1953 yılında Mardin'de doğan Dr. Şimdi, uzun yıllar kamu ve özel sektörde çeşitli kademelerde görev almıştır. Kariyerine 1973'te memuriyetle başlayan Dr. Şimdi, maliye ve idari yargı hakimliğinde önemli tecrübeler edindikten sonra yerel yönetimlere odaklanmıştır. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nde daire başkanlığı, genel sekreter yardımcılığı ve genel sekreter vekilliği gibi üst düzey görevlerde bulunmuş, ayrıca İzmir Buca Belediyesi'nin kurucu belediye başkanlığı koordinatörlüğünü üstlenmiştir. Ankara Kocatepe Camii altındaki alışveriş merkezinin kurucu ekibinde genel müdür olarak yer alması, özel sektördeki liderlik vasfını da ortaya koymuştur. Akademik yolculuğunda "Kaynak Hizmetler Dengesi Açısından Belediye İşletmeciliği" konulu yüksek lisans tezi ve "Belediye Hizmetlerinde Kaynak Kullanımının Etkinliği Beşeri Sermayenin Rolü" başlıklı doktora teziyle uzmanlığını pekiştirmiştir. Özellikle 1998'de İzmir Büyükşehir Belediyesi'ni dünyada TSE-ISO-EN 9001:1994 Hizmette Kalite Belgesi'ne sahip ilk belediye yapması, kalite yönetimi alanındaki öncü vizyonunu kanıtlamıştır. Emekliliğinin ardından da boş durmayan Dr. Mehmet Talat Şimdi, serbest mali müşavir olarak ve toplam kalite yönetimi konusunda verdiği eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle bilgi birikimini paylaşmaya devam etmektedir. Dr. Mehmet Talat Şimdi'nin Eserleri

## Basılı Yayınlar

1. Vakıf Şehir Artuklu Mardin
2. Mardin Tarihi Kimliği
3. Demokrasi Okulu: Belediye Nedir? Ne İş Yapar?
4. Belediye Nedir? Ne İş Yapar? İzmir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan ve Uygulaması 1995
- 5- Yüksek Lisans Tezi: Kaynak Hizmet Dengesi Açısından Belediye İşletmesi (Türkiye Uygulaması)
- 6- Doktora Tezi: Belediye Hizmetlerinde Kaynak Kullanımının Etkinliğinde Beşeri Sermayenin Rolü
- 7- Mardin Taşın Kadim Mirası ve Medeniyetlerin İzleri
- 8- Mardin: Hoşgörünün Kalbi, Renklerin ve Lezzetlerin Şehri

Dr.Mehmet Talat Şimdi Resmi İnternet Sitesinde [www.talatsimdi.com](http://www.talatsimdi.com) adresinde olan diğer dijital kitaplar.

1. Yerel Yönetimlerde Norm Kadro Uygulaması
2. Belediyelerde Uygulamalı İç Denetim
3. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Kalite Yönetim Sistemi
4. Belediye Başkanının El Kitabı
5. Yerel Yönetimlerde Süreçlerle Yönetim Sistemi Uygulaması

6. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Performans Programı Uygulaması
7. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Kadro El Kitabı
8. Yerel Yönetimlerde Uygulamalı Stratejik Plan
9. Mavi Zırh: İzmir'in Su Krizi, Altyapı Restorasyonu ve Gelecek Vizyonu
- 10- Bin Yıllık Kardeşliğin Sosyo-Politik Temelleri
- 11-İzmir Büyükşehir Belediyesi Kaynak Tüketen Organizasyon Yapısı
- 12-İzmirin Mali Egemenliği
- 13- İzmir'in Kayıp Akciğerleri
- 14-"A'dan Z'ye Belediye Yönetimi: Sorunlar, Çözümler ve Yenilikler
- 15-Yeni Nesil Yerel Yönetimler Sürdürülebilirlik, Dijital Dön. Yılın Yönetişim
- 16-Belediyelerde Uygulamalı İç Denetim