

Belediye Kalkınma Stratejisi Süreci Uygulamacılar için elkitabı

BU ESER BİR VNG INTERNATIONAL ÜRÜNÜDÜR

Kalite stratejik planlama ve strateji gerçekle tirmenin, bir belediyenin geli imini y6nlendiren bir s6re ve araçlar b6t6n6 olarak 6nemi her geçen g6n artmaktadır. Kaynakların kit oldu u d6nemlerde, etkin ve verimli bir kaynak payla ımı daha da b6y6k 6nem kazanıyor. Bu nedenle bu yayın belediye seviyesinde stratejik planlamaya y6nelik, strateji s6recinin y6netilmesi için etkin yapıların kurulması (1), belediyenin iyi bir stratejik analizinin hazırlanması (2), strateji olu turma (3), ve strateji uygulama (4) olmak 6zere d6rt a amadan olu an pratik bir s6re 6neriyor. Bu s6rete en 6nemli temel kavramlardan biri ortaklık: bu d6rt adımın birlikte atılaca ı belediye içinde ortaklık ve belediye binası dı indakilerle ortaklıklar. Ortaklıklar belediye geli im s6recinin daha saydam ve gereklendirilebilir olmasını sa lar, b6ylelikle belediye geli im stratejisinin beklenen sonuçların sunulması ve vatanda ların ya am kalitesini geli tirme olasılı ını artırır.



Belediye Kalkınma Stratejisi Süreci

Uygulamacılar için elkitabı



Colophon

Bu yayın LOGO East II Programı kapsamında geliştirilmiştir.

Yazarlar

Florian Hauser (Kıdemli uzman ve VNG International Ortağı)

Milan Marjanovic (Belediye kalkınma uzmanı)

Katkıda bulunanlar

Nicole Boot (VNG International Proje Yöneticisi)

Carolien Vis (VNG International)

Tasarım

Bertine Colsen

Resim

VNG International

© 2010 VNG International

Bu yayının için Hollanda Dışişleri Bakanlığı Orta ve Doğu Avrupa Sosyal Dönüşüm Programı (Matra) tarafından mali destek sağlanmıştır.

VNG International

Lahey, Hollanda

Tel: +31 70 373 8401

Faks: +31 70 373 8660

E-mail: vng-international@vng.nl

www.vng-international.nl

VNG International'ın kalite yönetim sistemi ISO 9001:2008 belgelidir.

İçindekiler

Giriş 7

1 Belediye Kalkınma Stratejisi Süreci – Entegre Yaklaşım 10

Plan ve strateji – bazı tanımlar

Entegre yaklaşım ile ne kast ediyoruz?

2 Süreç boyunca Ortaklık Düşüncesiyle hareket edilmelidir 12

Ortaklık daha iyi olursa kalkınma da daha iyi olur

Ortaklık sosyal sermaye demektir

Ortaklığın boyutları

3 Strateji Hazırlama ve Gerçekleştirme Aşamaları 15

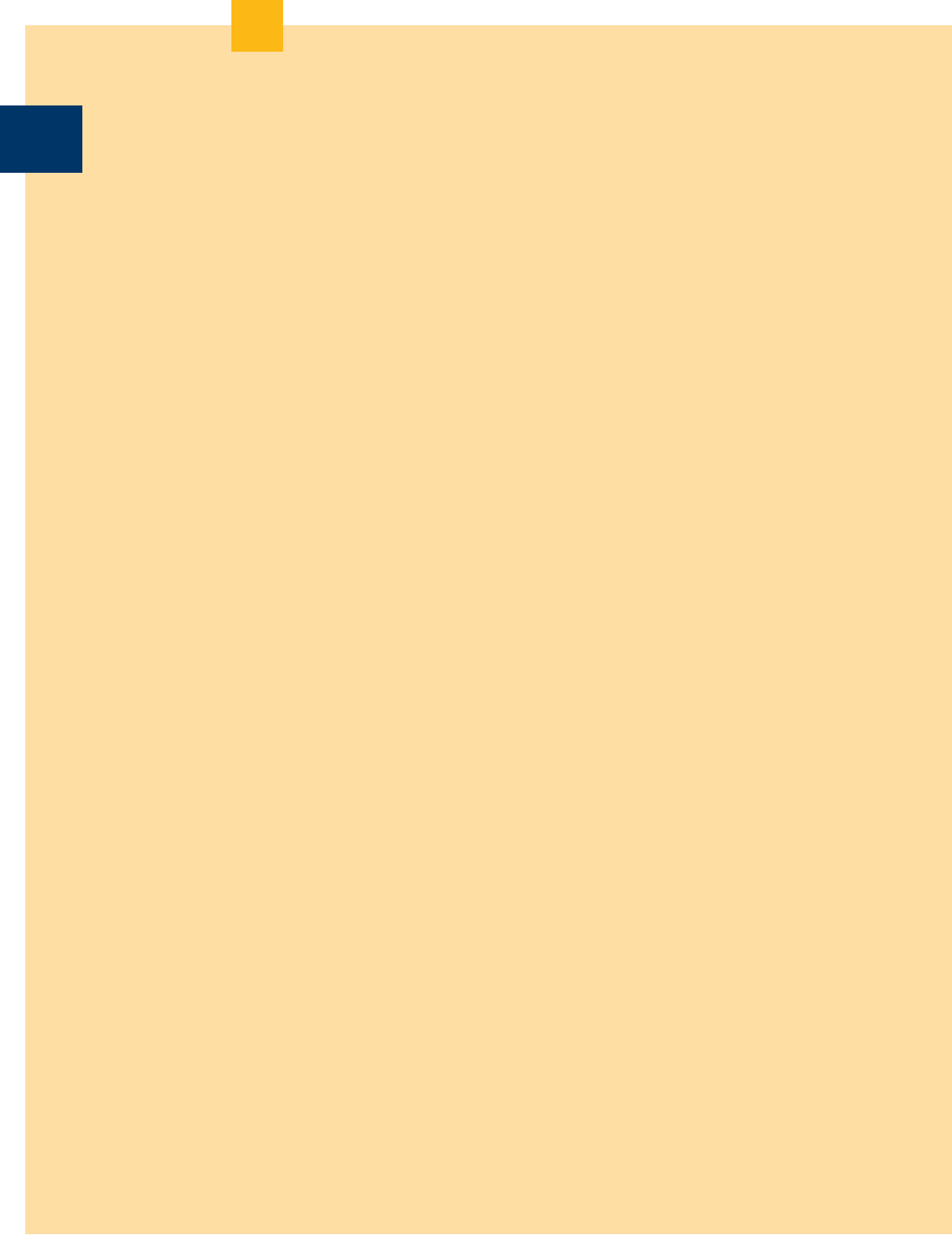
4 Birinci Aşama - Organize Olma 16

5 İkinci Aşama - Durum Analizi 24

6 Üçüncü Aşama - Strateji Oluşturma 32

7 Dördüncü aşama - Uygulama Stratejisi 41

Sonuç 51



Giriş

Belediyeler neden stratejiye ihtiyaç duyarlar?

Strateji, belirli bir amaca ulaşmak için tasarlanmış bir dizi yapılandırılmış eylemdir. Bir belediyenin her gün yüz yüze kaldığı genel stratejik sorular şunlardır:

Geniş stratejik bağlam	Belirtiler	Stratejik sorular
Belediye düşüşte	Belediye yıllardır dışarıya sürekli olarak göç vermektedir. Aktif olmayan nüfus oranı çok yüksektir. Gelir getirici faaliyet sayısı çok azdır. Belediye, istikrarlı veya büyümekte olan bir ekonomi merkezine her gün gidip gelme mesafesinde değildir.	Bu durumu tersine çevirmek için hangi koşullar veya önlemler gereklidir? Belediyenin diğer kentsel merkezlerle arasındaki bağlantıyı daha iyi hale getirmek mümkün müdür? Belediyeyi kalan nüfus için yaşanabilir kılmak amacıyla mevcut kaynakları nasıl bir araya getirebiliriz? Temel belediye hizmetlerinin daha düşük maliyetlerle sunulmasını sağlayabilmek için hizmetlerimizi nasıl adapte edebilir ve başkalarıyla nasıl işbirliğine gidebiliriz?
Belediye geçiş halinde	Bazı 'kilit' eski sanayiler birleştirilmiş veya kapatılmıştır; işsizlik oranı yüksektir. Sanayi mirası, değerli arazileri işgal ettiği için varlık olmaktan çok yük olmaktadır. Belediyedeki işgücü becerileri eski sanayilerde fazlaca odaklanmıştır. Bazı gerçek fırsatlar ve fikirleri olan insanlar mevcuttur; yeni işletmeler filizlenmektedir.	Dönüşüme nasıl yardımcı olabiliriz? Eski sanayi bölgelerini yeni ve modern yaşam, çalışma, sanat ve kültür mekanlarına nasıl dönüştürebiliriz? Yerel becerileri modern ekonominin modern gereksinimlerini karşılayacak biçimde nasıl genişletebilir ve adapte edebiliriz? Yeni fikirleri ve yeni işletmeleri nasıl teşvik edebiliriz? Kendimizi nasıl konumlandırabiliriz ve dönüşümümüzü nasıl duyurabiliriz?
Belediye büyümekte	Belediye başarılıdır ve büyümektedir. İçeride doğru göç mevcuttur. Mevcut altyapı planlaması yapılırken halihazırdakinden büyük bir nüfus göz önünde tutulmamıştır ve bu altyapı hızla yetersiz hale gelmektedir. Fiziksel gelişme çevresel ve estetik güçlüklerle yol açmaktadır (çarpık kentleşme)	Artan nüfusa nasıl yeterli hizmet verip altyapı sağlarız? Artan nüfus karşısında yaşam ve çevre standartlarının kalitesini nasıl sağlayıp idame edebiliriz? Sosyal entegrasyonu ve kaynaşmayı nasıl sağlarız?
Belediyenin kaynakları çok kısıtlı	Bu durum yukarıda değinilen bağlamın herhangi birinde görülebilir. Belediye yeterli gelir getirici yollara ve araçlara sahip değildir ve/veya kaynaklarını yeterince verimli kullanmamaktadır.	Nasıl daha fazla gelir üretebiliriz? Vergi tahsilatını nasıl daha etkili kılabiliriz? Daha az kaynakla nasıl daha çok hizmet üretebiliriz? Belediyemizde gereksiz yere en çok kaynak tüketen işler nelerdir? Geleceği emniyete alma adına nasıl yatırım yapabiliriz? Daha verimli hale gelmek için nasıl işbirliği yapabilir ve hizmet sunumunu nasıl paylaşabiliriz?

Tablo 1: Belediyenizdeki stratejik sorunlar

Strateji, bir dizi projeden oluşan kapsayıcı bir projedir (meta-proje). Strateji insan kaynakları, fiziksel kaynaklar veya mali kaynaklar da dahil belediye kaynaklarının etkili biçimde tahsis edilmesi konusunda gerçekçi biçimde yol göstermelidir. Kaynakların çok kısıtlı olduğu zamanlarda etkili ve verimli kaynak tahsisatı daha da büyük önem kazanmaktadır. Belediyeler iş ve insan çekecek bir yaşam kalitesi, iş ve hizmet ortamı sağlayabilmek için nasıl rekabet edeceklerini ve kendilerini nasıl konumlandıracaklarını öğrenmek durumundadırlar. İyi bir stratejinin etkili biçimde uygulanması, bir belediyenin refahı(nın devamlılığı) ile düşüşü arasındaki asıl etken olabilir. Ayrıca, strateji, belediye projelerinin finansmanı için bankalar, ulusal veya AB finansman kaynakları tarafından genellikle önkoşul olarak aranmaktadır.

Artık her yerde belediyeler kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için kaliteli bir stratejiye (ya da plana) sahip olmanın önemini kavramaya başlamışlardır. Günümüzde stratejileriyle ilgili müzakerelere başlamamış belediye sayısı pek azdır ve birçok belediye de birinci, ikinci ve hatta üçüncü nesil kalkınma stratejilerini geliştirmiş durumdadırlar. Stratejisi üzerinde etkili biçimde çalışmayı henüz öğrenmemiş belediyelerin bunu başarmış belediyeler karşısında başarısız olma ihtimali yüksektir.

Bazı belediyeler stratejiyi bir kağıt parçası ya da olsa olsa siyasi reklam aracı olarak görmektedirler. Stratejinizin etkili olabilmesi için bunun yeni bir kurumsal çerçeve olduğunu kabul etmek gerekir. Strateji hem dinamik bir süreçtir hem de belediyenin kaynaklarını (insan kaynakları, fiziksel ve mali kaynaklar) istenen sonuca yönelik harekete geçirecek bir araçtır. Belediye bu süreçte belediyenin içinde ve dışında (yeni) sosyal işbirliği ağları oluşturur. Bu ağlar ne denli güçlü olursa belediyenin gelecekte müreffehleşme olanakları da o denli yüksek olur. Bu ağlara genellikle 'ortaklık' denmektedir. Ortaklıklar belediyenin kalkınma sürecinin daha şeffaf ve hesap verilebilir hale getirilmesinde yardımcı olur. Daha şeffaf ve hesap verebilir biçimde çalışan belediyelerin uzun vadede başarılı olma ihtimali daha yüksektir.

Bu elkitabının getireceği fayda

Belediye planlarında ve stratejilerinde genellikle çok geniş ve genel hedeflerin bulunduğu gözlenir. Bu planlarda ve stratejilerde daha çok belediyenin 'ne' ye ulaşmak istediğine odaklanılmakta, ama buna 'nasıl' ulaşılabileceği konusunda pek az ayrıntıya girilmektedir. Aslında, birçok strateji asla uygulanmaz. O yüzden, bu elkitabında stratejinin gerçekleştirilmesi hususu üzerinde özellikle durulacaktır.

Kitapta ayrıca bazı proje yönetimi sorunlarına değinilecek, öz değerlendirme ve bununla birlikte belediyenin kendi iç yapılanmasından başlayarak bütün paydaşlara uzanan kapasite geliştirme konularına vurgu yapılacaktır. Bu nokta önemlidir; çünkü birçok belediye proje yönetimi deneyimi ve bilgisi eksik olduğu için belediye stratejisinin getirdiği sonuçlardan memnun kalınamayabilmektedir.

Kitapta üzerinde önemle durulan diğer bir konu da entegre yaklaşımın ve ortaklık geliştirmenin arz ettiği önemdir. Entegre yaklaşım, belediye dışında bütün sektörlerin ve ilgili kurumların, bölümlerin ve diğer ilgili kuruluşların koordinasyonunun ve işbirliğinin stratejide dikkate alınması anlamına gelmektedir.

Ortaklık geliştirme, belediye içerisindeki farklı çıkar gruplarıyla etkili ağlar ve güven ortamı oluşturma anlamına gelir ve yerel yönetimlerin karşı karşıya kaldıkları karmaşık güçlüklerle başa çıkmada esastır.

Bu çerçevede, bu elkitabı belediye kalkınma stratejisi sürecinin dört kapsamlı aşamasına göre dört bölümde düzenlenmiştir: *Organize olma, durum analizi, strateji oluşturma ve stratejinin uygulanması*. Her aşama için belirli sayıda pratik adımların takip edilmesi önerilmekte ve uygun durumlarda her adım için yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları gösterilmektedir. Ayrıca, her bölümde iyi uygulamalardan örnekler sunulmakta ve pratik öneriler getirilmektedir.

1 Belediye Kalkınma Stratejisi Süreci – Entegre Yaklaşım

Plan ve strateji – bazı tanımlar

'Plan' ve 'strateji' terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu sözcüklerin anlamları birbirine çok yakındır; ikisi de bir amaca ulaşmaya yönelik yöntem anlamında kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bu iki sözcük arasında bazı farklılıklar da yok değildir. Plan belirli bir amaç çerçevesinde gerçekleştirilen bir düzenleme, örüntü, program veya proje demektir. Plan doğası gereği çok somuttur ve herhangi bir sapmaya imkan tanımaz. Eğer 'A Planı' işe yaramazsa 'A Planı' nda değişikliğe gidilip aynı plan yeniden denenmez. Bunun yerine, bu plandan tümüyle farklı 'B Planı' na geçilir. Strateji ise, belirli bir hedefe ulaşma adına gerçekleştirilen ayrıntılı bir tasarı, taslak, tasarım veya fikirdir. Strateji çok esnek ve ihtiyaç duyulduğunda adaptasyona ve değişikliğe açıktır. Diğer bir deyişle, stratejinin gözden geçirilmesi sürecin parçasıdır.

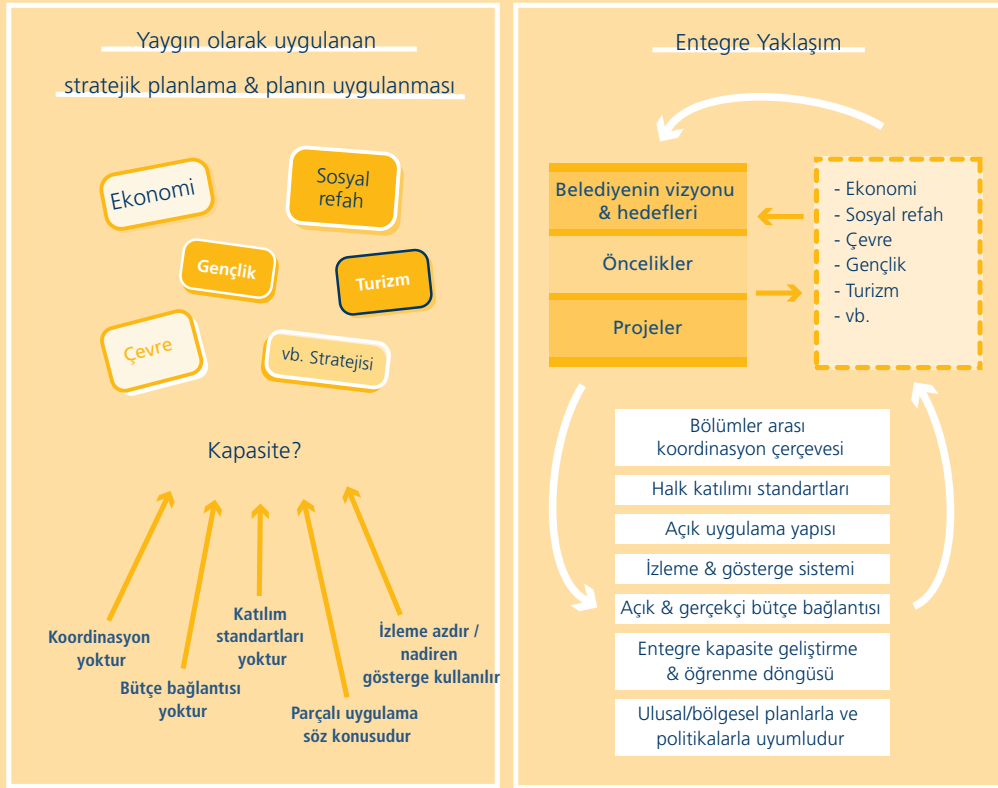
Gelecek bilinmezlerle doludur. Dolayısıyla, gelecek için planlama yaparken bunun bir strateji marifetiyle yapılması ve karşılaşılabilecek çeşitli senaryoların göz önünde tutulması, her seferinde en baştan başlamakansa stratejide değişikliğe giderek yola devam edilmesi imkanını sağlar. Kalkınma stratejisi bir belediyenin kendini gelecekte nasıl konumlandığını ve değişen durumlara nasıl uyum sağlayacağını gösterir. İmara ve fiziksel kalkınmaya yönelik somut bir belediye master planı da bu stratejinin tamamlayıcısı olacaktır.

Tamamıyla aynı şeyi ifade etmek için başka terimler de kullanılmaktadır. Örneğin, kısa süre önce gerçekleştirilen Kentler ve Belediyeler Daimi Konferansı sonrasında Sırbistan'da Entegre Sürdürülebilir Kalkınma Stratejileri terimi kullanılmaktadır. Bu kitapta Belediye Kalkınma Stratejisi terimini kullanacağız. Bu stratejiye yönelik yaklaşım, aşağıda açıklandığı üzere hem sürdürülebilir hem entegre olmalıdır.

Entegre yaklaşım ile ne kast ediyoruz?

Entegre belediye kalkınma stratejisi, yerel yönetimin ilgi alanına giren bütün sektörleri, ayrıca ilgili bütün aktörleri ve paydaşları koordineli biçimde bir araya getirir. Entegre stratejide sektörlerin sorunları yapılandırılmış bir şekilde bir araya getirilir. Belediyelerin çevre, altyapı, mali işler, sosyal işler vb. farklı bölümleri geleneksel olarak işbirliği içerisinde değil paralel çalışırlar. Belediye yönetiminin kapsayıcı tek bir stratejiyle ele aldığı bütün konular sektörler arası işbirliği sayesinde sinerji ve katma değer yaratma ve yenilikçilik fırsatları doğurur. Sözelimi, belediye sınırlarındaki bir bölgenin doğa koruma alanı haline getirilmesi çevrenin iyileştirilmesine katkıda bulunmayabilirse de eğlence ve turizm potansiyelini artırarak gençlik eğitim programlarında kullanılabilir.

Ayrıca, entegre stratejik planlama, stratejinin ayrıntılarıyla ele alınarak gerçekleştirilmesi adına yapılandırılmış bir sistem takip eden bir süreçtir. Bu sistemde halkın katılımı (ayrıntılar için bkz. aşağı bölüm) ile stratejinin yönetilmesi ve izlenmesi için açık roller ve mekanizmalar söz konusudur. Aşağıdaki şeklin soldaki bölümünde belediye stratejisiyle ilgili genelgeçer yaklaşım ve sağdaki bölümünde entegre yaklaşım karşılaştırılmaktadır. Genelgeçer yaklaşımda belediye stratejisinin halkın geniş kesimleri arasında destek bulmayan ve belediyenin kalkınmasında pek bir etkisi bulunmayacak bir istekler manzumesi olarak kalma ihtimali vardır. Entegre yaklaşım sistematik biçimde takip edilirse, strateji belediye paydaşlarının tam desteğiyle gerçek sonuçlar üretecektir. Entegre izleme sistemi ise işlerin yolunda gitmemeye başladığı an bunu tespit eder ve geleceğe dönük iyileştirmeler adına gerekli düzenlemeleri yapabilir.



Şekil 1: Belediye stratejilerinde yaygın olarak uygulanan genelgeçer yaklaşımla belediye stratejisinin karşılaştırılması

Son olarak, şurası unutulmamalıdır ki belediye kalkınma stratejisinin başarıyla geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi bir öğrenme sürecidir. Belediye kalkınmasında kestirme çözümler söz konusu değildir. Ancak, entegre yaklaşımın açık, istişareye dayalı ve şeffaf biçimde sistematik olarak uygulanması hangi ülkede olursa olsun her belediyenin gelecekte müreffeh olmasına ve vatandaşlarına kaliteli bir yaşam sunmasına ciddi ölçüde katkıda bulunacaktır.

2 Süreç boyunca Ortaklık Düşüncesiyle hareket edilmelidir

Ortaklık daha iyi olursa kalkınma da daha iyi olur

Ortaklık ne kadar iyi olursa strateji de o kadar iyi olur. Ancak, ortaklıkta başarıya ulaşmak kolay değildir ve bunun için uygun bir düşünce yapısı gereklidir. Ortaklığa dayalı belediye strateji sürecinin altında yatan düşünce şudur: İlgili paydaşların katılımının sağlanmadığı geleneksel yukarıdan aşağı karar alma ve iş yapma mekanizmaları, yerel yönetimlerin karşı karşıya buldukları karmaşık sorunlar karşısında yetersiz kalmaktadır.

BELEDİYE KALKINMA STRATEJISİNİN PAYDAŞLARI KİMLERDİR?

Paydaş etki oluşturma kapasitesine sahip olan ve ilgi alanları olumlu ya da olumsuz olarak alınan kararlar, yapılan eylemler ya da yapılmayanlar, performans ya da stratejinin hazırlanmasının ve gerçekleşmesinin bir parçası olan bir projenin performansından ya da tamamlanmasından etkilenen kişi, grup, organizasyon ya da sistem olarak tanımlanabilir.

Paydaş katılımının yerel kalkınmanın başarısındaki en kilit unsurlardan biri olduğu artık geniş kabul görmektedir. Paydaş katılımının yararlarından bazıları şunlardır:

- Genel ve kendi alanından bilgi sağlayarak strateji geliştirilmesinin daha etkili olmasını sağlar.
- İzlemenin daha şeffaf olması sayesinde stratejinin daha iyi gerçekleştirilmesini sağlar.
- Proje seçimi daha etkili yapılır.
- Kararlarda ve karar alma süreçlerinde daha fazla meşruiyet ve şeffaflık sağlanır.
- Strateji çıktılarına daha fazla bağlılık ve sahiplenme getirir.
- Yenilikçiliği ve kurumlar arası öğrenmeyi güçlendirecek fırsatlar sağlar.
- Sektör ve bölge düzeyinde kurumsal kapasite geliştirilmesini sağlar.

Ortaklık sosyal sermaye demektir

Avrupa Birliği işbirliği, birlikte çalışma, karşılıklı güven ve ortak değerlerle sosyal sermaye inşa etmenin önemini uzun süredir kabul etmektedir. Sosyal sermaye sürdürülebilir belediye kalkınmasının kilit etkeni olarak görülmektedir. Ortaklarla birlikte çalışmak, sosyal sermayeyi gübüzleştirecek normların, ağların, becerilerin ve kalkınma kültürünün meydana gelmesini sağlar. Fiziksel altyapı gibi sosyal sermaye de inşa edilmeye muhtaçtır ve bu sorumluluk politika yapıcılara ve yönetime aittir. Halkın katılımı belediye karar vericileri tarafından genellikle bir gereklilik olarak görülmektedir, zira ancak ortaklık kültürü üzerine bina edilen belediye kalkınma stratejileri uzun vadede sürdürülebilir kalkınmayı getirebilir. Bu kitapta ortaklığın belediye strateji döngüsünün kalbine yerleştirilmesi savunulmaktadır. Bu yüzden, belediyelerin stratejik uygulamacıları ortaklık düşüncesini hiçbir zaman akıllarından çıkarmamalıdır.

Ortaklığın boyutları

Yukarıda değinilen entegre yaklaşım ışığında, ortaklık kavramının halkın katılımıyla sınırlı tutulmamasını öneriyoruz. Modern ağlara sahip bir toplumda belediyenin ortaklığının birçok boyutu vardır. Belediye içinde ve dışında güçlü ağlara ve ittifaklara sahip belediyelerin uzun vadede başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Bu yüzden, belediye strateji uygulamacıları ortaklığın en az yedi boyutunu düşünmek durumundadırlar:

Yalnızca siyaset açısından düşünülmemelidir	Belediye stratejik planlaması belediye kaynaklarının tahsisinin kalbinde yer aldığından aynı zamanda siyasi bir süreçtir de. Strateji süreci başlatılmadan önce, strateji koordinatörü hem yönetimdeki partilerin hem de siyasi muhalefetin desteğini almalıdır. Belediye yönetiminin değişmesi nedeniyle mevcut stratejinin terk edilmesi neticesinde başarısızlığa mahkum olan belediye stratejilerine pek çok örnek verilebilir. Bu yüzden, belediye kalkınma stratejisinin tüm belediye nezdinde desteklenmesi gereklidir.
Bölümler ve sektörler arası koordinasyon düşünülmelidir	Geleneksel sektör bölümleri (mali işler, çevre vb.) şeklinde organize edilmiş bir belediye yönetimi, küreselleşen toplumda belediyenin karşılaştığı karmaşık sorunların üstesinden gelmekte zorlanacaktır. Bölümler arası işbirliğinin geliştirilmesine dönük yollar ve araçlar, strateji sürecinin bir parçası olarak teşvik edilmelidir.
Kesişen konuların düşünülmesi	Kesişen konular insan hakları ve demokrasi, iyi yönetim, çocuk hakları, yerlilerin hakları, cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir çevre ve HIV/AIDS gibi genel ilkelerle bağlantısı bulunan konulardır. Bunlar strateji sürecinin her aşamasında dikkate alınmalıdır.
Kamu – özel – sivil toplum – vatandaş katılımı düşünülmelidir	Yerel yönetimler 21. yüzyıla uygun hizmetler sunabilmek için iş sektörüyle ve sivil toplum kuruluşlarıyla iyi düzeyde işbirliği yapmak durumundadırlar.
Belediyeler arası işbirliği düşünülmelidir	Bir belediye kendi başına sürdürülebilir bir ekonomi bölgesi meydana getiremeyebilir. Yatırım yapmak isteyenler daha büyük bir kaynak havuzu veya tek bir belediyenin sunabileceğinden daha kapsamlı hizmetler arayışı içerisinde bulunabilirler. Ayrıca, kaynakların paylaşılmasıyla paradan tasarruf edilerek daha iyi hizmet sunulması sağlanabilir (örneğin, bölgesel atık yönetim merkezleri, yüksek kaliteli eğitim). Bu kapsamda bakanlıklar arası koordinasyon hayati öneme sahiptir.

Sınır ötesi ve uluslararası işbirliği düşünülmelidir	Öğrenme ve kapasite geliştirme her belediyenin başarısı için esastır. Kardeş kent uygulaması gibi uluslararası ortaklıklar bu konuda yardımcı olabilir. Sınır bölgelerinde bulunan belediyeler sınır ötesi işbirlikleri sayesinde sınır durumlarının yol açtığı sorunların çözümünü kolaylaştırabilirler.
Dikey koordinasyon düşünülmelidir	(Bazı şehir devletleri hariç) belediyeler yerel düzeyde olup bölgesel veya ulusal hükümetlerin altında yer almaktadırlar. Hükümetlerin ulusal, bölgesel düzeydeki ve belediye düzeyindeki yetki alanları çoğunlukla net olsa da durum her zaman böyle olmayabilir. Bakanlıklarla işbirliği iyi olan belediyeler daha fazla kaynak çekebilme ve hükümet politikalarını daha etkili uygulayabilmektedirler.

Tablo 2: Ortaklığın boyutları

ÖRNEK: KOCOLJEVA'DA BELEDİYELER ARASI İŞBİRLİĞİ (SIRBİSTAN)

Koceljeva belediyesi Batı Sırbistan'da 16.000 nüfuslu bir belediyedir. Her küçük belediye gibi bölgesel kalkınmada dengesizlik, AB ve diğer donör fonlarını kullanma konusunda nitelikli personel sayısının yetersiz olması ve kalkınmayı canlandırmak üzere kendi mali kaynaklarını üretememe gibi birçok sorunla uğraşmaktadır. Belediye yetkilileri Batı Sırbistan Küçük Belediyeler Birliği adıyla ilk defa belediyeler arasında işbirliğine gitmeye karar vermişlerdir. 11 belediye ortaklık anlaşması imzalayarak bu birlikte yer almış ve her belediyenin bir organla temsil edilmesine karar verilmiştir. Sırbistan Kentler ve Belediyeler Daimi Konferansından kayda değer bir destek alınmıştır. Sırbistan Kentler ve Belediyeler Daimi Konferansı bu girişimin oluşturulabilmesi için kendi tüzüğünde değişikliğe gitmiştir. İlgili bütün belediyeler İşbirliği Protokolünü onayladıkları için deneyim alışverişinde bulunmak üzere (Şube Müdürleri seviyesinde çalışma gezileri düzenlemek suretiyle) birlikte çalışmaya, festivaller düzenlemeye (sergilerde karşılıklı stant açmışlardır), Ulusal Yatırım Planı kapsamında projeler sunmaya ve Hükümet nezdinde ortak girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Birlik halinde bölgenin kalkındırılması amacıyla müşterek Bölge Teşkilatı kurmayı planlamaktadır.

3 Strateji Hazırlama ve Gerçekleştirme Aşamaları

Stratejik planlamada süreç çoğunlukla son üründen daha önemlidir. Herkes strateji yapabilir, fakat o strateji etkilenenlerce desteklenmiyorsa sonuç getirmeyecektir. Bu kitap kapsamında strateji sürecini dört kapsamlı aşamaya ayırmaktayız: Organize olma, durum analizi yapma, strateji oluşturma ve stratejinin uygulanması.

Her aşamanın tamamlanması için bazı adımlar takip edilmektedir. Aşağıdaki tabloda aşamalar, adımlar ve tahmini süreler yer almaktadır:

Aşama	Adımlar	Takvim
Organize olma	<ol style="list-style-type: none"> 1 Siyasi taahhüdün ve önderliğin sağlanması 2 Strateji koordinatörünün tayin edilmesi 3 Teknik destek alma seçeneğinin düşünülmesi 4 Ortaklık tesis edilmesi 5 Organizasyon yapısının oluşturulması 6 Çalışma kuralları & çalışma planı üzerinde mutabakat 7 Tanıtım kampanyasıyla başlangıç yapılması 	1-3. Ay
Durum analizi	<ol style="list-style-type: none"> 1 Stratejik bağlamın değerlendirilmesi 2 Belediye profilinin çıkarılması 3 Belediyenin kapasite ve kaynak değerlendirmesinin yapılması 4 SWOT analizi hazırlanması 5 Geniş tabanlı konsensüs sağlanması 6 Bilgi tabanını geliştirmeye devam edilmesi 	3-6. Ay
Strateji oluşturma	<ol style="list-style-type: none"> 1 Belediye vizyonunun oluşturulması 2 Hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi 3 Bütçe oluşturulması 4 Performansı ölçmek için göstergelerin geliştirilmesi 5 Gerçekleştirme / uygulama mekanizmasının tanımlanması 6 Stratejinin belirlenmesi 7 Siyasi onay alınması 	5-10. Ay
Stratejinin uygulanması	<ol style="list-style-type: none"> 1 Öncelikli projelerin belirlenmesi ve seçilmesi 2 Odaklanılacak hususların belirlenmesi ve sıralanması 3 Proje ağı hazırlanması (Projelerin sıraya konması) 4 Projelerin finansmanı ve gerçekleştirilmesi 5 İlerlemenin izlenmesi 6 Öngörüye dayalı uygulama yönetimi 7 Stratejinin gözden geçirilmesi 	12-18. Aydan sonra süreli

Tablo 3: Strateji hazırlama ve gerçekleştirme aşamaları

Sonraki bölümlerde her aşama ve ilgili adımlar daha ayrıntılı ele alınacak; her aşamada yaygın olarak görülen sorunlar ve bunlardan kaçınmanın yolları açıklanacaktır. Uygun durumlarda, her bölümde gerçek yaşamdan örnekler ışığında iyi uygulamalara ve pratik önerilere yer verilecektir.

4 Birinci Aşama Organize Olma

Strateji hazırlamak daima bir ekip işidir. Ekip birlikte ne kadar iyi çalışırsa strateji de o kadar etkili olacaktır. İlerleyen kısımlarda bu aşamanın ana aktörlerinden, rol ve sorumluluklarından söz edeceğiz.

1. Adım | Siyasi taahhüdün ve önderliğin sağlanması

Belediye stratejilerinin başarılı biçimde oluşturulması ve uygulanması için birçok önkoşul vardır:

- Belediye liderlerinin sürece resmi olarak katılımları ve taahhütleri.
- Bu iş için belediyenin para ve insan kaynaklarından gerçek anlamda tahsisatta bulunulması.
- Belediye liderlerinin ve yönetiminin stratejisinin uygulanması konusunda kararlılıkları.

Siyasi taahhüt (bağlılık) stratejik planlamanın başarısı için esastır. İdeal olanı, bütün siyasi grupların başından itibaren stratejinin geliştirilmesini desteklemeleridir. Bunun dışında, taraflar ve paydaşlar ne kadar geniş bir fikirbirliği zemini bulursa strateji de o kadar başarılı olacaktır. Siyasi taahhüdün sağlanması adına aşağıdakileri öneriyoruz:

Belediye başkanının bilgilendirilmesi

Belediye başkanı süreci başlatır; *koordinatörü, belediye kalkınma ekibini* ve bunlara ek olarak muhtemelen bir *strateji yönlendirme komitesi* tayin eder, belediye meclisini süreç hakkında bilgilendirir ve meclise karşı sorumludur. Belediye başkanının sürece tam siyasi destek vermesi gereklidir. Belediye başkanı:

- Sürece itibar kazandıracak ve sürecin açık bir süreç olarak yürütüldüğünü vurgulayacaktır.
- Belediye yönetiminin süreçle ilgili bağlılığını sağlayacaktır.
- Siyasi temsilcilerin süreçle bağlantılarını ve sürece katılımlarını sağlayacaktır.
- Belediye yetkilileriyle birlikte strateji geliştirilmesi üzerinde çalışan bütün katılımcılara teşvik ve takdir edecektir.

Belediye başkanı süreçle ilgili layıkıyla bilgilendirilmeli ve ortaklık ilkesinin ve kendisinin siyasi konsensüs sağlama konusunda vazgeçilmez bir rolü olduğunun önemi kendisine aktarılmalıdır.

Belediye meclisinin bilgilendirilmesi

Belediye meclisi sürecin başlangıcına meşruiyet sağlar, taslak strateji üzerinde görüş bildirir ve nihai belgeyi onaylar. Meclisin veya meclis alt komitesinin üyeleri strateji sürecine katılmaya davet edilirler; bu sayede, üyeler bir belediye kararı veya kararnamesiyle süreci başlatarak stratejiye demokratik meşruiyet kazandırır ve tam destek bulmasını sağlarlar.

Belediye meclisinin sürece katılımını sağlayarak stratejide kaydedilen ilerleme konusunda düzenli biçimde bilgilendirilmesi ve stratejiye tam destek verilmesini sağlaması iyi uygulamalardandır. Bazen bir yıl gibi uzun bir süre strateji üzerinde çalışıldıktan sonra meclisin stratejiyle ilgili bilgisi olmaması veya içeriğini kabul etmemesi nedeniyle reddetmesi istenir bir durum değildir.

Süreci sahiplenme

Belediye kalkınma stratejisi süreci çeşitli paydaşların aktif katılımını gerektirir. *Ancak, belediye yönetimi belediye adına belediye planlamasında çok önemli olan liderlik rolünü üstlenmelidir.* Belediye stratejilerinin sonucunda gelecek yatırımların nihai faydalanıcıları belediyeler ve vatandaşlardır. Bu nedenle, belediye personeli sürecin bütününe omurgası olmak durumundadır.

2. Adım | Strateji koordinatörünün tayin edilmesi

Strateji koordinatörü süreç boyunca kilit bir role sahiptir; sürecin liderliğini üstlenir, belediye başkanına karşı sorumludur ve çalışma gruplarının çalışmalarını ve faaliyetlerini koordine eder. Strateji koordinatörünün belediye başkanı tarafından teklif edilip belediye meclisi tarafından onaylanmasını öneriyoruz. Koordinatör daha sonra belediye kalkınma stratejisinin uygulanmasından sorumlu ekibin yönetilmesinden de sorumlu hale getirilebilir.

Strateji koordinatörü belediye yönetiminde yer alan deneyimli ve saygın, üst düzey yetkilere sahip bir görevli olmalı ve iyi kolaylaştırıcılık becerilerine sahip olmalıdır. Bununla birlikte, bu sürece gerekli zamanı layıkıyla ayırma imkanına da sahip olmalıdır. Mümkünse koordinatörün toplantıları düzenlemek, toplantı notlarını tutmak gibi işleri yürütmek üzere bir sekreterlik ile desteklenmesi gereklidir.

3. Adım | Teknik destek alma seçeneğinin düşünülmesi

Süreç boyunca teknik destek alınması olmazsa olmaz değilse de tavsiye edilmektedir. Teknik desteğin pek çok avantajı vardır. Öncelikle, bağımsız uzmanların tarafsızlığını koruması kolaydır. İkinci olarak, dışarıdan uzmanların belediyede eksik olabilecek deneyim ve birikimlerinden yararlanılarak süreç içerisinde kapasite geliştirilmesi sağlanabilir. Son olarak, teknik destek strateji hazırlanması sırasında iş yükünü hafifletir.

Ancak, sürecin sahibi her zaman belediye yönetimi olmalıdır; belediye, strateji sorumluluğunu teknik destek ekibine aktarmamalıdır. Teknik destek aşağıdakilerden bir bölümünün veya hepsinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilir:

- Organizasyon yapısının ve ortaklığın oluşturulması.
- Farklı organlara tayin edilecek kişilerin belediyenin ihtiyaçlarına, becerilerine ve temsil ettikleri gruplara göre dengeli bir dağılımının belirlenmesi.
- Sürecin başında bir başlangıç toplantısının gerçekleştirilmesi.
- Durum analizi için bir bilgi veritabanı geliştirilmesi.
- Yerel koordinatörlere süreç boyunca rehberlik sağlanması.
- Başından sonuna bir metodolojik çerçevenin sağlanması.
- Çalıştayların moderatörlüğü / kolaylaştırılması.
- Stratejinin son versiyonunun yazılması.
- Stratejik planın medyada yer bulmasına yönelik fırsatların belirlenmesi, kamuoyuna yönelik toplantıların planlanmasına ve bu toplantılara azami katılımın sağlanmasına yardımcı olunması, planlama süreciyle ilgili kamuoyu farkındalığının artırılması.
- Stratejinin uygulanması.

Uluslararası donörlerden, belediyeler birliğinden, ülkenizin kalkınma ajansından veya hükümetten stratejiyi geliştirmenizde ve uygulamanızda yardımcı olabilecek belediye kalkınma uzmanları ile ilgili bilgi talep edebilirsiniz. Ancak, şurası unutulmamalıdır ki sürecin sahibi her zaman belediyedir. Uzmanlar yardımcı olacaklardır, fakat liderlik belediyenin rolüdür.

4. Adım | Ortaklık tesis edilmesi

Kamuoyunun etkili katılımı iki yönlü bir iletişimdir. Eğer kamuoyu bir kararın içeriğini etkileme fırsatına sahip olacaksa sürece girdi verme ve önerilen eylemlere yanıt verme imkanına sahip olmalıdır.

Önceki bölümde bahsedildiği üzere, ortaklığın birçok boyutu olabilir. Ortaklığın düzenlenmesinde bir tek iyi yol yoktur. Burada ortaklığın üç düzeyine değinmek istiyoruz:

- *Operasyonel ortaklık* – Stratejinin hazırlanmasına aktif biçimde katılan belediye dışından paydaşlar.
- *Paydaşlarla istişare ve izleme* – İlgili paydaşlar süreç boyunca bilgi sağlar ve kendileriyle istişare edilir.
- *Ağlar* – Strateji çerçevesinde belediye dışındaki olası ortaklarla aktif biçimde çalışılır (diğer belediyelerle ağ kurma; bakanlıklarla, donörlerle, uluslararası ortaklarla vb. işbirliği).

Ortaklık kapsamına bütün siyasi eğilimlerin temsilcileri dahil edilmeli ve böylelikle genel bir konsensüse varabilmek için geniş bir zemin oluşturulmalıdır. Bu ortaklık yapısı belediye meclisine tavsiyelerde bulunur ve meclise karşı sorumludur.

Paydaş analizi yapılması

Ortaklık, paydaş analizi üzerine bina edilir. Bu nedenle, ortaklık yapısının üyelerinin siyasi mülahazalarla değil sürece yapacakları katkıya uygun olarak şeffaf biçimde seçilmeleri gerekir. Kalkınma ortaklığı sürecinin temsilcileri aşağıdaki şekildedir:

- Seçilmiş ve üst düzey kamu görevlileri.
- Büyük endüstrilerin ve işletmelerin direktörleri.
- Girişimciler, işletme sahipleri ve yöneticileri.
- Banka yöneticileri.
- Kamu hizmet kurumlarının yöneticileri.
- Ticaret Odasının ve diğer meslek örgütlerinin yöneticileri.
- Okul ve üniversite temsilcileri.
- Sosyal hizmet kurumlarının temsilcileri.
- Gazete ve diğer yerel medya temsilcileri.
- Merkezi hükümetin yerel düzey temsilcileri.
- STK ve vatandaş girişimlerinin temsilcileri.
- Dini kurumların temsilcileri.
- Gençlik grupları.

Paydaş analizi için aşağıdakine benzer bir şablon kullanabilirsiniz:

Paydaş	Görev alanı	Stratejideki potansiyel rolü	Kapasite
Adı: Ticaret Odası Başkanı	İş camiasını temsil etmektedir	Mali işler üzerine çalışan grubun başkanlığını yapabilir	Güçlü kapasite, kilit aktörler
Adı: Roman toplulukları lideri	Romanları ve diğer etkin azınlıkları temsil etmek üzere seçilmiştir	Sosyal kalkınma çalışma gruplarına katılabilir; topluluk içerisinde anketler düzenleyebilir	Marjinal, aktif katılım sağlanmalı ve kapasite geliştirme üzerinde çalışmalı
Vb...

Tablo 4: Paydaş analizi

ÖRNEK: PETROVO BELEDİYE ORTAKLIĞI (BOSNA-HERSEK)

Yaklaşık 10,000 nüfuslu Petrovo'da Yerel Kalkınma Stratejisi hazırlanması amacıyla bir yerel kalkınma ortaklığı teşkil edilmiştir. Bu ortaklık grubunda kamu sektöründen, özel sektörden ve sivil toplumdan 70 temsilci bir araya gelmiş ve bir ortaklık mutabakatı imzalanmıştır. İlk toplantıda başkan (özel sektörden) ve iki başkan vekili (kamu sektöründen ve sivil toplumdan) oybirliğiyle seçilmiştir. Yörenin saygın ve önde gelen işadamlarından olan başkanın sürece dahil olması diğer işadamlarını da düzenlenen odak grup toplantılarına ve çalıştaylara katılma konusunda teşvik etmiş; öte yandan sivil toplumdan seçilen başkan vekili hükümet dışı gençlik, kültür ve spor kuruluşlarının genel stratejik planlama sürecine katılımcılarını sağlamıştır. Bu sayede Yerel Kalkınma Stratejisinin geliştirilmesinde geniş tabanlı toplum katılımı sağlanmıştır.

Beklentilerinizi netleştiriniz

Potansiyel paydaşlarınızın bilgilerini, ilgilerini ve ihtiyaçlarını belirlemek için onlarla konuşmanız gerekir. Strateji çalışma gruplarında yer alacak olanlara bu sürece aktif olarak katılmaları ve çok zaman ayırmaları gerektiğini özellikle ifade etmelisiniz. Bu ortaklığa işlerlik kazandırma adına, küçük çapta STK'ların sayısı çok fazla ise hepsinin çıkarlarını temsilen bir veya iki kişi seçiniz. Ayrıca, üyelerin bazı toplantılara katılmama durumuna karşı yerlerini alacak aynı sektörden yedek üyeler belirlenmelidir.

5. Adım | Organizasyon yapısının oluşturulması

Stratejinin geliştirilmesi için aşağıdaki organizasyon şeması gibi bir organizasyon yapılanmasına gidilebilir:



Şekil 2: Belediye stratejisinin geliştirilmesi için organizasyon şeması

Ortaklık ekibi olarak adlandırabileceğiniz ekip belediye kalkınma stratejisi sürecinde faaliyetleri yürütmekten sorumlu çekirdek operasyonel organdır. Ortaklık ekibinin faaliyetleri şunları içerir: Belediyenin mevcut kaynakları üzerine veri toplama, mevcut durumu değerlendirme, vizyon belirleme sürecine aktif katılım, öncelikleri belirleme, strateji taslağını hazırlama ve proje tekliflerini geliştirme.

Ortaklık ekibi altyapı, iş ve sosyal sorunlar gibi üzerinde fikirbirliğine varılacak gerekli konular üzerinde çalışmak üzere muhtemelen daha küçük *teknik çalışma gruplarına* ayrılacaktır. Ortaklık ekibi tesis etmenin tek bir yolu olmamakla birlikte, ekibin belediye yöneticileri ile gerekli uzmanlık düzeylerine sahip ilgili paydaşlardan tesis edilmesinin kanıtlanmış bir iyi uygulama olduğu görülmektedir.

Daha küçük belediyelerde, ortaklık ekibi konuyla ilgili paydaşların çoğunu zaten içereceği için fazladan kamuoyuyla istişare imkanı olmayabilir. *Daha büyük belediyelerde* çıkar gruplarının sayısı daha fazla olacak, dolayısıyla ortaklık ekibi de daha sınırlı sayıda üyeye sahip bir çekirdek çalışma ekibi olarak şekillendirilecektir. Ancak, stratejide kaydedilen ilerleme *kamuoyunun daha geniş tabanda temsil edildiği bir ortamda* tartışılmalıdır.

Tesis edilen bu ortaklık *belediye kalkınma stratejisinin tamamlanmasından sonra* da devam edecektir. Ortaklık ekibi stratejinin uygulanması sırasında *izleme komitesi* işlevini icra edecektir.

6. Adım | Çalışma kurallarının ve çalışma planının hazırlanması ve mutabakata varılması

Rol ve sorumlulukların net biçimde anlaşılmasını temin etmek için, bütün süreci kapsayan çalışma kurallarının belirlenmesi önerilmektedir. Belediye meclisince onaylanması gereken bu kurallar aşağıdakileri içerebilir:

- Belediye meclisinin çalışmalarını destekleyen ve herhangi resmi bir kurumu veya makamı ikame etmeyen bir danışma kurulu olarak ortaklık ekibinin rolünün açıklanması.
- Ortaklık ekibi üyelerinin seçiminin (paydaş analizine dayalı olarak) şeffaf biçimde yapılması.
- Ortaklık ekibinin üyelik yapısı (başkan vekillerinin atanması da dahil).
- Düzenli toplantılar (yazılı davet, toplantıların dokümantasyonu).
- Her katılımcıya eşit muamele.
- Ekip üyelerinin sorumlulukları.

Ayrıca, kimin neyi zamana kadar yapacağını gösteren bir çalışma planı hazırlamak da faydalı olacaktır.

7. Adım | Tanıtım kampanyasıyla başlangıç yapılması

Organizasyon ve hazırlıklar tamamlandıktan sonra, büyük çaplı bir faaliyete girişeceğinizden belediyenin bütün kademelerinin haberdar edilmesi iyi olacaktır: Strateji hazırlanması belediyenin geleceği üzerinde belirleyici olacaktır. Bu sürecin mümkün olduğunca şeffaflığını temin etmek için, bu fırsattan istifade büyük bir tanıtım kampanyası düzenlenerek vatandaşların katılımlarının sağlanmasını öneriyoruz.



ÖRNEK: KIKINDA BELEDİYESİ (SİRBİSTAN)

Kikinda Belediyesi strateji sürecinin başladığını duyurmak üzere bir animasyon filmi hazırlamış ve belediye binasının dışına oyun küpü biçiminde büyük bir posta kutusu yerleştirmiştir. Vatandaşlar gelecekle ilgili önerilerini yazarak bu kutuya atmaya teşvik edilmişlerdir.

Birinci aşama | Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

Aşağıdaki tabloda birinci aşamada karşılaşılabileceğiniz yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınma konusunda bazı tavsiyeler yer almaktadır.

Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler	Önerilen yollar
<p>Siyasi alışkanlıklar – Belediye politikacıları paydaşların katılımını sağlamak için gerekli şeffaflık ve açıklık konusunda yeterli deneyime sahip olmayabilirler. Siyasetçiler politikalarını kendi siyasi görüşlerini paylaşmayanlarla tartışmaya pek alışık değildiler. Yalnızca belediye başkanının partisinin desteğini alacak bir belediye stratejisi yönetimin değişmesiyle birlikte rafa kalkacaktır.</p>	<p>Stratejiyi herhangi bir başkanlık dönemiyle sınırlı olmayacak biçimde <i>tasarlayınız</i>. Siyasi muhalefeti en başından itibaren sürece <i>dahil ediniz</i>, belediye meclisiyle birlikte çalışarak meclisi durumdan haberdar ediniz. Toplumun mümkün mertebe her kesimini stratejiden haberdar ediniz. <i>Çalışmanızda açık ve şeffaf bir yaklaşım benimseyiniz</i> ve vatandaşların aktif katılımını temin ediniz. Belediyenin bütününe strateji konusunda <i>harekete geçiriniz</i>.</p>
<p>Kamuoyunun katılımının sözde kalması – Kamuoyuyla temaslar gerçek anlamıyla istişare biçiminde değil, katı biçimde yürütülmektedir. Paydaşların çoğu, ilgili politikayı etkileyemeyeceklerini hissettiklerinden düşündüklerini ifade edememektedirler.</p>	<p>Paydaşları en başından itibaren sürece <i>katınız</i>. İnsanlara birbirlerini tanımaları için zaman tanıyınız. İnsanların rahat edebilecekleri daha gayri resmi ve sosyal buluşmalar <i>düzenleyiniz</i>. İstemeleri halinde insanların fikirlerini gizli biçimde (örn. dilek kutuları) ifade etmelerine imkan <i>taniyiniz</i>.</p>
<p>Ortakların kapasitelerinin sınırlı olması – Bazı durumlarda paydaşların katılımlarının aktif olmaması siyasetçilerin hatasından değil, paydaşların yetkin analizler yapma veya yapıcı öneriler getirme kapasitelerinin bulunmamasından kaynaklanabilir. STK'ların sürekli yönetimi suçlamaları halinde STK'larla yapıcı bir diyalog mümkün olmayacaktır.</p>	<p>Daha marjinal grupların katılımını <i>teşvik ediniz</i>; gerekirse onlar için ayrı odak grupları oluşturunuz. İletişim teknikleri ve standartları üzerine bir <i>çalıştay düzenleyiniz</i>. Müzakerelerde uyulacak usul ve davranış kuralları konusunda <i>mutabakat tesis ediniz</i> (tartışmalar teknik konularla sınırlı tutulmalı, öneriler grupları veya bireyleri suçlamayacak biçimde ifade edilmelidir).</p>

<p>Yönetimin katılımında karışıklık olması – Belediye meclisi, ortaklık ekibini kendisine rakip gördüğü için ortaklığı reddetmektedir.</p>	<p>Ortaklık ekibinin işlevinin, vatandaşların gerçek ihtiyaçlarına uygun olarak karar alma konusunda belediye meclisine yardımcı olacak bir danışma grubu olduğunu <i>açıklayınız</i>. Belediye meclisinin süreci aktif biçimde sahiplenmesini <i>sağlayınız</i>.</p>
<p>Zaman sorunu – Ortaklık ekibi, üyelerin çok meşgul olmaları nedeniyle etkili şekilde çalışmamaktadır.</p>	<p>Toplantıları kısa <i>tutunuz</i> ve yalnızca toplantı konularının görüşülmesini sağlayınız. Resmi toplantılar dışında (bülten, web sitesi, internet üzerinden kamuoyu yoklamaları gibi) başka iletişim araçlarını da <i>kullanınız</i>. Her üyeden müsait olmadıklarında kendi yerlerini alacak birini belirlemesini <i>isteyiniz</i>.</p>
<p>Bazı üyelerin baskın olması – Bazı güçlü ve baskın üyeler ortaklık ekibine ağırlık koymaktadır ve zayıf paydaşlar söz hakkı elde edememektedir.</p>	<p>Bütün çalışma toplantılarını ve görüşmeleri <i>kolaylaştırınız / yapılandırılmış biçimde sürdürünüz</i>. Her üyenin katkıda bulunabilmesi için davranış kuralları ve zaman sınırları konusunda <i>mutabakat tesis ediniz</i>.</p>

Tablo 5: Organize olma – yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

5 İkinci Aşama Durum Analizi

Ön Bilgi

Belediye kalkınma stratejisi için durum analizinde strateji geliştirmeye temel teşkil eden dört tür analiz yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Analiz türü	Amaç
PESTL Analizi	Siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal etkenleri dikkate alarak belediyeyi etkileyen dış ortamı değerlendirir.
Sosyoekonomik profil	Belediyenin sosyoekonomik verilerini ve bilgilerini analiz eder.
Belediye kapasite ve kaynak değerlendirilmesi	Belediyenin kalkınma eylemlerini etkili şekilde planlama ve uygulama ve kaliteli hizmet sunma kapasitesini değerlendirir.
SWOT Analizi	Yukarıda değinilen üç farklı analizle belediyenin güçlü ve zayıf yanlarının ve önündeki fırsatlarla tehditlerin değerlendirilmesi için temel sağlanmış olur. SWOT analizi daha sonra geliştirilecek stratejinin vizyonu ve hedefleri için önem bir yol göstericidir.

Tablo 6: Durum analizi türleri

1. Adım | Stratejik bağlamın değerlendirilmesi

Genel eğilimler

Belediyenin geleceği yalnızca organizasyonunuza ve eylemlerimize değil, aynı zamanda önemli ölçüde dış etkenlere ve eğilimlere bağlıdır. Stratejik planlamada belediyenin doğrudan kontrolü altında bulunmayan siyasi, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve yasal ortamı değerlendirmek üzere PESTL analizi yapılır. Örneğin, aşağıdaki noktaların belediyeniz üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır:

Siyasi	Ekonomik	Sosyokültürel	Teknolojik	Yasal
Ulusal reform süreçleri, AB ile işbirliği (ortak üyelik veya katılım)	Serbest piyasa, Küresel mali kriz	Kentleşme eğilimleri, Yaşlanan nüfus	Mobil internet kullanımı, Sosyal ağ kurma, Enerji verimliliği	Daha yüksek çevre standartları, Mülk istihkakı

Tablo 7: PESTL analizi

Ulusal/bölgesel planlar & stratejiler

Birçok ülkede çoklu düzey yönetim sistemi uygulanmaktadır. *Ulusal hükümet* ülkenin bütünü için politikalar ve stratejiler belirler. Bölgesel yönetim bunun temelinde bölgesel kalkınma stratejisi belirler. *Belediye* düzeyinde ise, belediyenin görev alanı ve kaynakları paralelinde hedefler öncelikler belediye kalkınma planıyla belirlenir. Bu *strateji hiyerarşisinde tam uyum* sağlanmalıdır. Belediyenizi etkileyen bütün ulusal politikaların ve stratejilerin listesini çıkarınız ve bunların belediyenizi nasıl etkilediğini ve bunlara nasıl tepki verdiğinizi ifade ediniz. Örneğin, maliye alanında yerelleştirmeye gidilmiştir, fakat siz buna hazırlıklı değilsiniz.

Mevcut yerel stratejiler

Belediye kalkınma stratejisi yerel düzeyde *arsa geliştirme planı, sosyal koruma stratejisi, sosyal koruma stratejisi* gibi diğer planlarla *tam uyum içerisinde* olmalıdır. Var olan diğer bütün belediye stratejileri baştan bilinmelidir.

Nüfuz alanınızın ne kadar olduğunu bilmelisiniz

Strateji sürecinde şu husus unutulmamalıdır: Kalkınma üzerinde etkisi bulunan bazı etkenler belediyenin kontrolü dahilinde iken bazıları değildir. Strateji, belediyeye hangi alanları kontrol edebileceği konusunda yardımcı olmalıdır. Ayrıca, siyasi ortamın belediyeler lehine değişmesi adına nasıl etkili lobicilik yapılabileceği konusunda da yol gösterebilir. Fakat, etkilememizin çok güç olduğu ulusal düzeydeki dış etkenler nedeniyle stratejinin sınırlarının olduğu gerçeği de unutulmamalı ve gerçekçi bir tutum sergilenmelidir:

Doğrudan kontrol	Neyi kendimiz yapabiliriz?	Örnek: Yerel yönetimin daha şeffaf ve hesap verebilir hale getirilmesi, paydaş katılımının artırılması, akıllı yerel projelerin belirlenmesi
Dolaylı kontrol	Başkalarını etkilemek için ne yapabiliriz?	Örnek: Mali yapının yerel hale getirilmesi için (belediyeler birliğiniz aracılığıyla) lobi faaliyetleri yürütülmesi
Dış gerçeklikler	Etkilemesi güç?	Örnek: Siyasi istikrarsızlık, yerelleştirmenin siyasi kabul görmemesi, küreselleşmenin etkileri

Tablo 8: Belediyenin kalkınması ve nüfuz çevreleri

2. Adım | Belediyenin sosyoekonomik profiliyle ilgili bilgi toplanması

Belediyenin sosyoekonomik profilinde mevcut durum / bölgenin konumu ile ilgili değerlendirme ve tanımlamalar yer alır. Rakamların ifade edilmesinin gerekli olduğu yerlerde rakamlar konur. Bunlara aşağıdakiler dahildir:

- Coğrafya (konum, yüzölçümü, sınırlar, bölgesel dağılım, topografya vb.).
- Çevre ve doğal kaynaklar.
- Demografi ve insan kaynakları (işgücü piyasası, istihdam, demografi ve insan kaynakları oluşumu dahil).
- Genel ekonomik boyutlar (verimli sektörler).
- İşletmelerin gelişim durumu, kaynakları ve kabiliyetleri.
- İletişim ve bilgi teknolojileri.
- Bölge ve ekonomik faaliyetler: Belediye kapsamındaki jeo-ekonomik alanlar.
- Ulaşım altyapısı.
- Su ve su altyapısı.
- Enerji sektörü.
- Sosyal kaynaşma altyapısı: Eğitim ve sağlık (konum, eğilimler ve ihtiyaçlar).
- Belediyenin kaliteli hizmet sunmaya ve stratejiyi etkili biçimde uygulamaya ilişkin idari kapasitesi (bütçe kaynakları ve bütçe yönetimi dahil).

Temel analiz çerçevesinde ilgili veriler (istatistikler, yayınlar/dokümanlar, mevcut araştırmalar/değerlendirme raporları) toplanır ve ek materyal ve bilgi toplamak amacıyla *ulusal, bölgesel, yerel düzeyde ilgili kuruluşlarla, ortaklarla ve makamlarla ilk istişareler yapılır.*

ÖRNEK: KIKINDA'DAKİ İŞ İHTİYAÇLARININ ELE ALINMASI (SIRBİSTAN)

Kikinda'nın belediye kalkınmasındaki en büyük sorunlardan biri kamu sektörüyle özel sektör arasında işbirliği olmamasıdır. Bu sorun, Kikinda Belediye Kalkınma Stratejisinin hazırlıkları sırasında özel olarak vurgulanmıştır. Koordinasyon ekibi Kikinda'daki özel şirketlerin yöneticileriyle bireysel toplantılar düzenlemiş ve iş çevrelerinin Belediye Kalkınma Stratejisi kapsamında ele alınmasını istedikleri ihtiyaçları, iş hedeflerini ve kalkınma stratejilerinin stratejiye dahil edilmesini sağlamıştır. Görüşmeler sırasında şirketlerin yaşadıkları çeşitli sorunlar üzerinde durulmuştur. Sözelimi, Kikinda Dökümhanesi yetkilileri ile yapılan görüşmede, şirket dökümhanede çalışmak üzere özel niteliklere sahip pek çok işçiye ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Bu çerçevede doğrudan çalışmalar yapılmış ve stratejide sürdürülebilir kalkınma önlemleri çerçevesinde özel nitelik gerektiren işlerde çalışacak personel için burs temini sağlanmıştır.

Nasıl veri toplanır

İlk istişare turunda farklı paydaşların katılımının sağlanması (Ortaklık Komitesi/ Ekibi) konusunda teşvik edici olunmalı ve bu konuda hazırlıklar yapılmalıdır. Ortaklık komitesi sonrasında kalkınma stratejisinin ve önceliklerinin tanımlanması ve ardından stratejinin uygulanması aşamalarında da yer alacaktır.

İstatistik ve diğer veriler toplanırken toplanacak veri miktarını süreç kapsamında mevcut kaynaklarla ve analiz edilecek göstergelerin yerindeliğiyle sınırlı tutmaya özel itina gösterilmelidir. *Uygun durumlarda, araştırma mevcut materyaller/ çalışmalar/ raporlar üzerine bina edilmeli, ilgi çekici olsa bile planın/ programın tanımlanmasında yeri olmayan alanlara taşırılmamalıdır. Özellikle istatistiklerin sınırlı olduğu hallerde, kanıt tabanını iyileştirmek amacıyla iş çevreleri veya vatandaşlar arasında anketler düzenlemek gibi bazı temel araştırmalar yürütülmesi gerekebilir.*

En önemli husus ise *toplanan verilerin ve istatistiklerin kalitesinin, doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması ve analiz edilmesidir.* İstatistik genellikle tek başına pek bir anlam ifade etmez; genel bir eğilim ve karşılaştırılabilir veriler bulunmalıdır (örneğin, bir bölgedeki inek sayısının bir anlam taşıması için bölge genelindeki yörelerdeki inek dağılımının ve inek sayısının azalmakta mı yoksa artmakta mı olduğunun bilinmesi gerekir). Genel anlamda, kullanılan araştırma materyallerinin ve araştırma çıktılarının yüksek kalitede olmasının sağlanması gereklidir; zira bunlar SWOT (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizinde ve sonrasında kalkınma stratejisinin ve önceliklerin geliştirilmesinde kullanılacaktır.

ÖRNEK: ÇOKA'DA BELEDİYE VERİLERİNİN TOPLANMASINA İLİŞKİN İYİ BİR YAKLAŞIM (SİRBİSTAN)

Čoka Belediyesinin sürdürülebilir kalkınması için bir kalkınma stratejisi geliştirildiği sırada, doğru istatistik ve bilgi eksikliği olduğu ve bunun da kentin kalkınma stratejisinin hazırlanmasının önünde büyük bir engel teşkil ettiği belirlenmiştir. Bu bilgiler uzun vadeli ana ekonomik kalkınma eğilimlerinin tanımlanması amacıyla gerekli idi. Bu sorunun üstesinden gelmek için, Čoka'da 50 yılın üzerinde faaliyet gösteren şirketlerin yöneticileriyle bir toplantı düzenlenmiştir. Toplantı sonucunda Strateji Koordinasyon Ekibi önceden mevcut olmayan doğru bilgiler elde etmiştir. Bu veriler sosyoekonomik analiz hazırlanması sırasında dikkate alınmıştır.

3. Adım | Belediyenin kapasite ve kaynak değerlendirmesinin yapılması

Belediyenin idari kapasitesinin değerlendirilmesi çok önemlidir. Bir belediyenin kalkınma stratejisinin başarısı belediye hizmetlerinin kalitesine ve kurumsal kapasiteye bağlıdır.

Belediyenin kapasitesini ölçmek için mevcut çok sayıda araç ve yöntem mevcuttur. Avrupa Konseyi tarafından geliştirilen yöntemin faydalı olduğu kanıtlanmıştır. Diğer bir araç ise AB Ortak Değerlendirme Çerçevesidir. Her iki araç da internetten bulunabilir.

Belediye her iki araçla da belirli sayıda soruyu yanıtlamakta ve mevcut kapasitenin düzeyine göre her bir soru için puanlama yapmaktadır. Sorular ve kalite standartlarının kıyas kriterleri gelecekteki çalışmalar için yol göstericidir.

ÖRNEK: BELEDİYENİN YEREL EKONOMİK KALKINMA (YEK) KAPASİTESİNİN DE ERLENDİRİLMESİ (SİRBİSTAN)

Bir Alman kalkınma projesi kapsamında, kıyas kriteri yaklaşımı kullanılarak Belediye Yerel Ekonomik Kalkınma Kapasite Değerlendirmesi yapılmıştır. Bu çalışmada proje dahilindeki bazı belediyelerin kapasiteleri, 20 kapasite göstergesi kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme altı 'kapasite grubu' na göre yapılmıştır.

	Golubac	Majdanpek	Sokobanja	Zajecar	Ortalama program	Boljevac	Bor	Knjazevac	Kladovo	Ortalama kontrol
Toplam Puan (100 üzerinden)	14	29	22	36	25.5	29	16	45	0	30.0
I – YEK Stratejileri ve Eylem Planları	0	0	0	0	%0	4	0	0		%13
II – Belediye YEK Organizasyon Kapasitesi	4	6	6	6	%37	6	3	6		%33
III – LED Bilgi Sağlama, İşlevsellik ve Hizmetler	4	14	9	17	%24	6	6	22		%25
IV – Ortaklıklar ve İşbirliği	0	1	2	4	%18	3	2	7		%40
V – Proje Döngü Yönetimi	4	5	3	6	%45	9	2	7		%60
VI – Politika, Cinsiyet ve diğer girişimler	2	3	2	3	%25	1	3	3		%23

Analiz sonuçları ışığında öneriler geliştirilmiş ve spesifik kapasite geliştirme önlemleri tasarlanmıştır. Bu çalışma bir yıl sonra tekrarlandığında ilgili kapasite alanlarındaki iyileştirmeler ölçülebilir.

4. Adım | SWOT analizi hazırlanması

SWOT analizi (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) belediye kalkınma planının temel adımlarından biridir. SWOT analizi *uzun vadeli kalkınma stratejisinin* temelidir. Bu analiz, temel analize dahil edilen bilgilere dayalıdır ve bunların üzerine bina edilir. SWOT'un amacı aşağıdakileri analiz etmektir:

- *Güçlü yanlar* (örneğin coğrafi konum avantajı, sanayi sektörünün gelişmiş olması, kültür ve kültürel miras zenginliği, ulaşım altyapısının iyi olması vb.)
- *Zayıf yanlar* (örneğin yeni iş kurulmaması, yönetim / kilit işgücü becerilerinin eksikliği, eğitim ve öğretimin işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılayamaması, eğitime erişimde fırsat eşitliği sorunları vb.)
- *Fırsatlar* (örneğin bölgede yeni turizm fırsatları, çevre geliştirme fırsatları, bölgedeki kilit merkezlerin yenilenmesi, işsizlikle mücadele programları vb.)
- *Tehditler* (örneğin nüfus azalması veya göç, yatırım olmaması, çevre kirliliği, ulaşım altyapısının yetersiz olması vb.)

SWOT analizi belediyenin *şu an nerede olduğu ve gelecekte nasıl bir yerde olmak istediği* ile ilgili *bir tablo çizmek için* en yaygın kullanılan yöntemdir. SWOT temel olarak bu bağlamda toplanan analiz ve materyaller üzerine inşa edilir. İstatistik yoksa veya nicel verilerin güvenilirliği ve doğruluğu yeterli değilse, bu analiz anketler / istişareler aracılığıyla toplanan nitel verilerle yapılabilir. SWOT analizi insanların fikirlerine ve kanaatlerine göre değil, daima toplanan verilerin / materyallerin nesnel ve gerçekçi bir değerlendirmesi yoluyla yapılmalıdır.

SWOT analizinde güçlü yanlar (çalışmalar bunlar üzerine bina edilebilir), zayıf yanlar (bunların dikkate alınması gereklidir), fırsatlar (çalışmalarda bunlardan yararlanılabilir) ve tehditler (mümkünse bunların en aza indirilmesi gerekir) sıralanır. SWOT analizinde *güçlü ve zayıf yönler daima fırsatlardan ve tehditlerden önce belirlenir*. Bu sayede fırsatlar güçlü yönlerle, olası tehditler de zayıf yönlerle bağlantılandırılabilir. Fırsatlar ve tehditler böyle bir bağlantılandırma yapılmaksızın tek başına bir anlam ifade edemezler; gerekçelendirilmeleri ve açıklanmaları gereklidir. Fırsatlar tanımlanırken ulaşılamaz hedefler belirlenmemesine özen gösterilmelidir.

SWOT analizinin bu dört kategorisinde yer alacak maddelerin önem sırasına göre yerleştirilmeleri gerekir. Böylelikle kalkınma ihtiyaçları ve potansiyelleri ile ilgili açık ve net biçimde yapılandırılmış bir liste çıkarma ve bunun politika içerimlerine de işaret etme süreci kolaylaştırılmış olur. SWOT analizi belediyenin bütünü için hazırlanabilir.

SWOT analizleri genellikle sorun listesi olarak hazırlanırlar. Analizin stratejide daha kolaylıkla kullanılmasını sağlama adına bunun sadece bir liste olarak değil ek bilgi sağlayan bir belge olarak hazırlanmasını öneriyoruz. Bu bilgiler şunlar olabilir:

- Mümkünse SWOT'u önceliklere göre sıralayınız (En önemli güçlü yan nedir? Konumun uygunluğu veya genç nüfus sayısı?).
- Bir maddenin neden güçlü yan, zayıf yan, fırsat veya tehdit olarak düşünüldüğünü açıklayınız.
- Belirli bir güçlü yandan en çok kim faydalanabileceğini ve nasıl faydalanabileceğini açıklayınız.
- Bir zayıf yandan veya tehditten kimin etkilendiğini ve nasıl etkilendiğini açıklayınız. Her durumda söz konusu zaafı / tehdidi kimin azaltabileceğini /ortadan kaldıracabileceğini açıklayınız.

5. Adım | Geniş tabanlı konsensüs sağlanması

Belediyenin durum analizinin tümüyle rasyonel olması mümkün değildir, çünkü söz konusu olan çıkar sayısı çoktur. İnsanların farklı görüşleri, umutları, korkuları ve önyargıları vardır. Ancak, analizin içerdiği geniş tabanlı mesajlar üzerinde mutabakata varan paydaşların ve çıkar gruplarının sayısı ne kadar fazla olursa strateji geliştirme konusunda o kadar güçlü bir zemin elde edilmiş olur.

Bu yüzden, analizin en başından itibaren geniş ve açık bir istişare ortamı temin edilmelidir. Ayrıca, analize dahil edilmeyecek olsa bile ifade edilen bütün fikirleri belgeleyiniz. Ancak, analize dahil edilmeyen görüşlerin hangileri olduklarını ve neden dahil edilmediklerini açık yüreklilikle ifade ediniz. Kamuoyu ile gerçekleştirilen bütün tartışmaların belgelerinin internette halka açık şekilde yayımlanmasını öneririz.

Son olarak, belediye meclisi sonraki aşamaya geçilmesi öncesinde bu aşamanın nihai sonucu olarak durum analizini onaylamalıdır. Belediye meclisi üyeleri analiz sonuçlarından son anda haberdar edilmemelidir; süreçten haberdar olmaları halinde onay konusunda sorun çıkmayacaktır.

6. Adım | Bilgi tabanını geliştirmeye devam edilmesi

Durum analizi stratejik bağlamın belirli bir zamandaki tablosu niteliğindedir. Ancak, belediye içinde ve dışındaki sosyoekonomik durum durmadan değişmektedir. Bu yüzden, belediye veri toplama ve bu veriyi analiz ederek yararlı bilgiler haline getirme kapasitesini geliştirmelidir. Verinin bilgiye dönüştürülebilmesi için paylaşılması ve yorumlanması gerekir. Stratejik olarak düşünülen bir belediye bilgi durumunun iyileştirilmesini bir defalık bir analiz olarak değil sürekli bir iş olarak görmelidir.

ÖRNEK: BÖLGESEL BİLGİ YÖNETİMİ (SIRBİSTAN)

Valjevo, Kraljevo, Pancevo, Cacak, Kragujevac ve Nis belediyeleri Belediye Entegre Bölgesel Bilgi Sistemleri (TIS) geliştirmeye başlamışlardır. Bu kapsamda bölgeyi doğru okuma ve yönetme amacıyla entegre bilgi sistemlerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Her belediye, yerel stratejik dokümanlarında ve politikalarında belirlenen yerel sistemlerin geliştirilmesine ilişkin konular üzerine sektörler arası bir pilot uygulama

tanımlamıştır. Belediyeler için Belediye Bölgesel Bilgi Sistemleri bilgi ışığında karar almak ve kalkınma stratejileriyle projelerini izlemek için önemli bir araç olarak görülmekteydi. Her belediyede TIS projesinin geliştirilmesini desteklemek ve uygulama ile ulaşılan sonuçların izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla bir koordinasyon grubu oluşturulmuştur. Bu sürecin önemli adımlarından biri de farklı bölümler ve kuruluşlar arasında bilgi ve veri alışverişine dönük protokollerin kurumsallaştırılması ve bu sayede veriye erişimi kolaylaştırarak kırsal kalkınmanın yerel aktörleri arasında şeffaflığın ve katılımın artırılması idi.

TIS'nin kurulması ve geliştirilmesi konusunda entegre bir yaklaşım sergilemek amacıyla farklı belediye kurumlarının, kamu sektörünün ve farklı sektörlerin temsilcilerinden oluşan teknik çalışma grupları teşkil edilmiştir. Belediye çalışma grupları çoğunlukla bilgi teknolojileri, planlama ve mali işler bölümlerinden, planlama ve inşaat için kamu sektöründen ve özel sektörden, turizm örgütlerinden, kadastro dairesinden, ticaret odasından ve kamu hizmeti veren kuruluşlardan gelen temsilcilerden oluşmakta idi.

İkinci aşama | Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

Aşağıdaki tablo, aşama iki'de karşılaşılabileceğiniz yaygın olarak karşılaşılan güçlükleri ve bunlardan nasıl uzak durabileceğinizi gösteren öneriler sunar.

Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler	Önerilen yollar
Sınırlı veriler – Sınırlı doğru veriler / istatistikler analizi güçleştirir.	Resmi verileri küçük gözlem ve anketlerle tamamlayınız. Öncü işletmelere kendileri için en çok neyin sorun yarattığını sorunuz. Paydaşlarla istişareler <i>düzenleyiniz</i> ve onlardan resmi istatistikleri değerlendirmelerini <i>isteyiniz</i> . Analizde görüşmeler ve istişarelerden alıntılara ve anekdotlara <i>yer veriniz</i> .
Çok uzun analiz – Analiz çok uzun ve, yeterli analiz olmadan gereksiz fazlasıyla açıklayıcı bilgi içeriyor veya verileri yanlış yorumluyor.	Önemli konuları ve önemli sonuçları her bölümün başında ve sonunda <i>özetleyiniz</i> . Bütün analizi en fazla 20 sayfa ile <i>sınırlayınız</i> . Ek bilgi vermek için ana analiz kısmına ek bölümler <i>ekleyiniz</i> . Belediyenizden aldığınız bilgi ile komşunuzun bilgilerini, bölgeniz, ülkeniz ve AB ortalama verileri ile <i>karşılaştırınız</i> .
Tutarsızlık – SWOT analizi (kısmen) durum analiziyle tutarsızlık göstermektedir.	SWOT'un durum analiziyle ne kadar bağlantılı olduğunu kontrol edin ve gerekirse analizi <i>uyarlayınız</i> . SWOT'u analizde belirtilen temel konular üzerine <i>oluşturunuz</i> .
Gerçekçi değil – Analiz belediyenin organizasyon ve idari kapasitesini yansıtmıyor.	Belediye kapasite değerlendirmesini gerçekleştirin ve bunu analize <i>ekleyiniz</i> . Güçlü yanları geliştirme ve zayıf yanları azaltmaya yönelik belediyenin rolünü <i>tanımlayınız</i> .

Kutu 9: Durum analizi – yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunları aşmanın yöntemleri

6 Üçüncü Aşama Strateji Oluşturma

1. Adım | Bir Belediye Vizyonu Yaratma

Bu vizyon, belediyeyi temsil eden paydaşların belediyenin gelecekte nasıl olması gerektiğini gösteren gerçekçi bir düştür. Bu vizyon bölgenin mevcut durumunu (durum analizi ve SWOT ile yakından ilgilidir) dikkate alır, başarılar üzerine inşa edilir (örneğin geçmişte izlenen başarılı politikalar ve kalkınma programları), ve temel stratejik hedefleri ve gelişim stratejisinin tahmini sonuçlarını belirler. Bir vizyonun tanımlanması ortaklığın önemli görevlerinden biridir. Avrupa'nın hemen hemen bütün başarılı bölgelerinde, kendi gelişim stratejilerini yönlendirmek ve vatandaşları teşvik etmek amacıyla gerçekçi ve uyumlu bir vizyon kullanılmaktadır.

ÖRNEK: TIMISOARA'NIN KIMLIĞI (ROMANYA)

Timisoara Kentinin 2025 yılına yönelik Master Planının hazırlanması sürecinde, sorumlu ekibi Timisoara'da yaşayan vatandaşlara yaşadıkları kenti hangi sözcüklerle tanımlayabileceklerini sordu. Söylenen kelimeler arasında en sık karşımıza çıkanlar şunlar oldu: *İş Dünyasına Açılım, Yüksek Teknoloji Bilim Merkezi, Çok kültürlü kent ve Turistler için Cazibe Merkezi*

Timisoara halkından alınan ve Hazırlık Ekibi tarafından Master Planın oluşturulmasında yönlendirici olan bu tanımlayıcı sözcükler halkın kendisinin planın yönünü belirlediğini ve bu nedenle planın tekliflerinin uygulanmasına önemli katkıda ve katılımında buldukları anlamına gelmektedir.

Vizyon, belediye kimliği ve özgünlüğünün merkezinde yer alır. Belediyenin vizyonunun geliştirilmesi paydaş ve vatandaş katılımı için bir başka önemli fırsattır. Aşağıdaki yaklaşımlar dikkate alınmalıdır:

- *Vizyon alıştırmalarıyla paydaş atölyeleri* – Örneğin bir yönlendirici katılımcılardan gözlerini kapatmalarını ve yaşadıkları semtte on beş yıl sonra yürüdüklerini hayal etmelerini ister. Ne görüyorlar? Binalar nasıl? İnsanlar nerede bir araya geliyor? Kararları nasıl alıyorlar? Ne yiyorlar? Nerede çalışıyorlar? Nasıl seyahat ediyorlar? Sokakta neler oluyor? Semtin merkezi neresi? Yeşil alanlar ve suyun oynadığı rol ne? – katılımcılardan gördüklerini çizmeleri ve daha sonra bunları tanımlamaları istenir.

- *Vatandaşların önerilerini teşvik etmek* – En iyi teklifi seçiniz ve ödüllendiriniz.
- *Okul resim yarışması* – Öğrenciler belediyeyi nasıl gördüklerini çizer ve en iyi resme bir ödül verilir.

ÖRNEK: NİŞ KENTİNDE VIZYON ALIŞTIRMASI (SIRBİSTAN)

Nis'in vizyonunun oluşturulmasına katkıda bulunmak için vatandaşlar yoğun olarak katkıda bulunmuştur. İlk olarak, okullarda 'Nis'in geleceğinin' resminin çizilmesi istenmiştir. 54 resim toplanmış ve en iyi resimlere jüri bir ödül vermiştir. 120'den fazla vatandaşa 'Nis'in en iyi özellikleri nedir?', sorusu soruldu; en ilginç yanıt şuydu: *'Niş şehri gelecekte, çalışmalarımın ve bilgimin karşılığını, sadece para olarak değil, sağlıklı ve temiz bir çevre, kaliteli kültürel ve spor etkinlikleri, iyi sağlık hizmetleri, ve güvenlik, yozlaşmanın daha az olduğu, bilgi, çalışma ve dürüstlüğü'nün takdir edilmesi ile alabildiğim bir yer olarak görüyorum. Değer sistemini değiştirmek gerekir ve bunu gerçekleştirmek için de eğitime önem vermeli ve eğitim kurumlarının kendi performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmalıyız. Sırbistan ve Niş'in daha çok çalışan insana ihtiyacı var, bu gerçekleşirse her şey mümkün olur, ortalama bir Avrupa kentinin yaşam kalitesine ulaşmak bile. Bence para çok önemli, ve bu da çalışma ile gerçekleşir, bu nedenle çözüm yoğun ve kaliteli çalışmaktan geçer'.*

Bir vizyon oluşturmak kolay değildir. Oluşturulan birçok vizyon sadece bir dilek listesine dönüşür, örneğin: 'çalışmak ve yaşamak için güzel bir yer'. Bu vizyonlar bir belediyenin gelişimini yönlendirecek bir slogan üretmeye yetecek kadar güçlü değildir. Vizyonun gelecekte belirli etkinliklere yön vermesi yararlı olur.

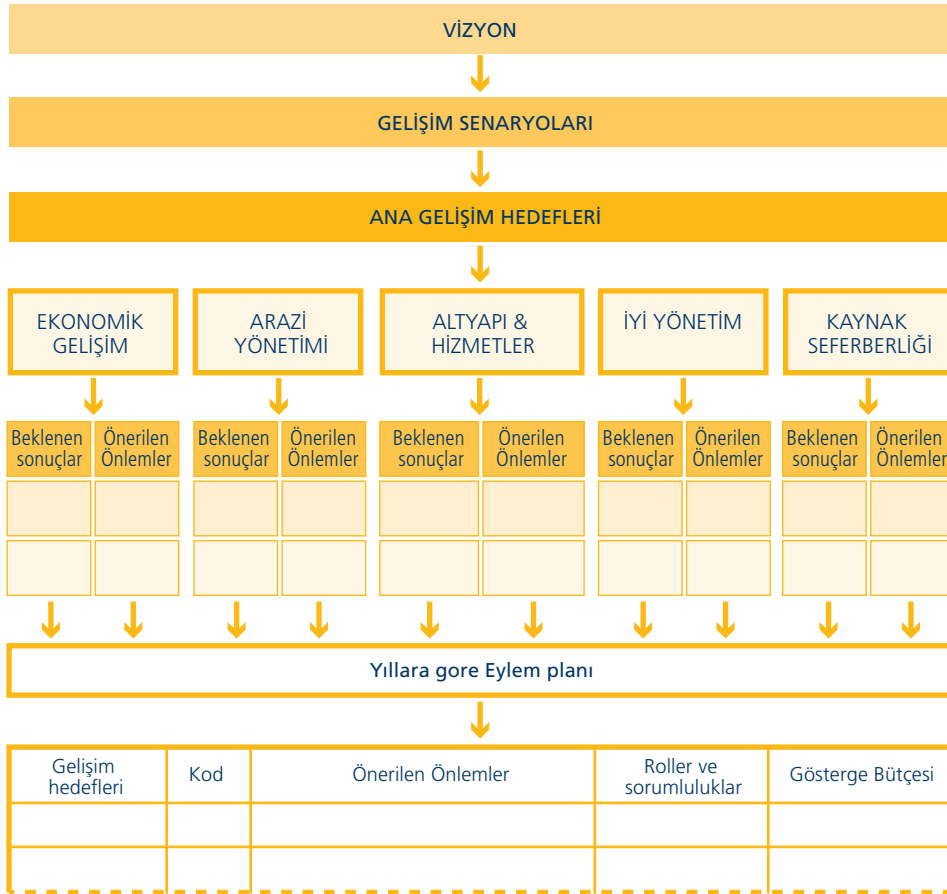
2. Adım | Hedef ve öncelikler geliştirme

Bu, kalkınma stratejisinin oluşturulmasında çok önemli bir adımdır. Vizyondan ve uzun vadeli stratejik hedeflerden mantıklı öncelikler geliştirilmelidir. Öncelik verme işlemi destek ve sınırlı kaynakların kapsamını dikkate almalıdır. Ekonomik altyapının (örneğin yol ve enerji altyapısı) kalkınmasını amaçlayan öncelikler ile insan kaynakları/kapasite oluşturmanın gelişimini hedefleyen öncelikler arasında bir denge bulmak önemlidir. Ayrıca, öncelikli politikalar ve programların ve planlanan projelerin geliştirilmesi dikkate alınmalıdır.

Önceliklerin sayısı sınırlı olmalıdır ve bu önceliklere odaklanmak gerekir. Her şey için bir öncelik oluşturursanız, bu sadece bir istek listesinden ibaret hale gelir. Odaklanmaya devam edebilmemiz için, öncelik listesinde yer almayan (örneğin kaynakların artması durumundaki dilekler) ne tür eylemlerin yapılmasının istendiğinin belirtilmesi yararlı olabilir. Bireysel Belediye Önceliklerinin geliştirilmesi aşağıdakilerin tanımlanmasını kapsar:

- Amaç (önceliğin amacını tanımlar).
- Hedefler (genel hedef ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli metodoloji).
- Gerekçe (bunun neden gerekli olduğu).
- Taraflar (bu öncelikten kim yararlanıyor örneğin KOBİler, Turizm, çiftçiler, vb).
- Uygulama birimleri / ortaklıklar (kimler katılımcı, kimler sorumlu).
- Kriterler (karşılaştırma yapıldığında seçim yapmayı amaçlar).
- Başarı göstergeleri.

ÖRNEK: FUSHË-ARRËZ BELEDİYESİ TARAFINDAN UYGULANAN BELEDİYE STRATJESİNİN YAPISI (ARNAVUTLUK)

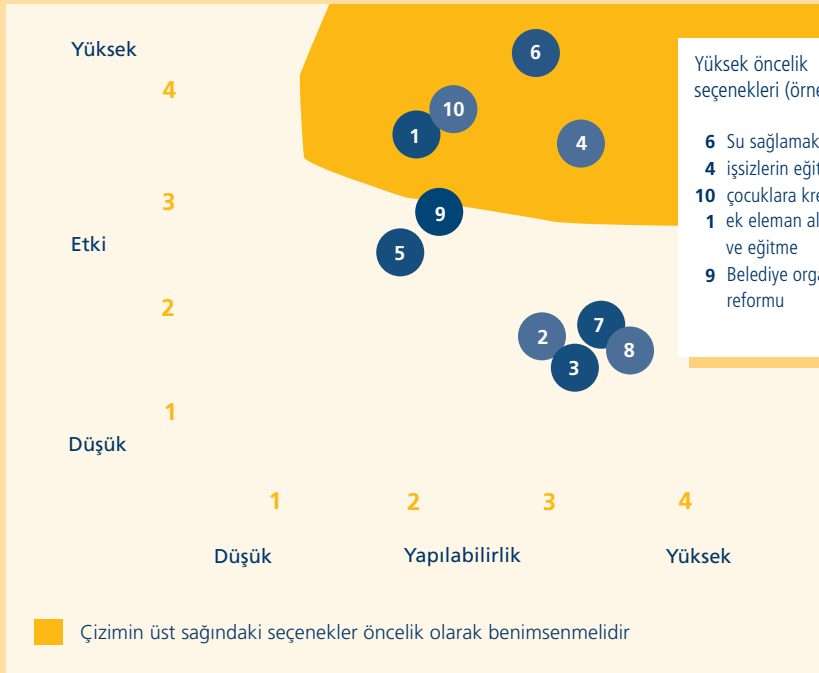


Birçok önceliğin belirli bir sektöre hitap etmesine karşın (örneğin sosyal güvenlik ya da çevre), sektörler arası konular için de özel hükümler geliştirmenizi öneririz. Sektörler arası inisiyatifleri 'topluluklar' olarak adlandırabilirsiniz. Bu topluluklar stratejiye en yenilikçi katkıyı yapma potansiyeline sahiptir. Topluluk örnekleri arasında şunlar yer alabilir:

- Eğitim ve iş sektörleri arasında işbirliği.
- İşsizlerin toplum inisiyatiflerine katılımı.
- Çevrenin korunması için bir gençlik inisiyatifi.

Öncelik verme işlemini nasıl başarmak gerekir?

Genellikle belediyelerin o kadar çok kalkınma ihtiyacı vardır ki ilk olarak hangisi ile ilgileneceğine karar vermek güçtür. Aynı zamanda, eğer kesin bir öncelik kazandırma işlemi yoksa, sonuçta hiçbir şey yapılmaması da söz konusu olabilir. Aşağıdaki araç, bir belediyeye öncelik kazandırma ile ilgili olarak size yardımcı olabilir.



Bu matrisin sonuç elde etme konusundaki beklenen kolaylıkla ilgili ölçüm etkisini çizebilir. En yüksek etkiyi sunduğu düşünülen ve belirli belediye bağlamında başarıya ulaşması muhtemel olan önlemler ya da eylemlere öncelik tanınmalı ve buna uygun olarak sıralanmalıdır.

Çizim 3: Öncelik Kazandırma matrisi

3. Adım | Başarı göstergeleri geliştirmek

Başarıyı ve bireysel önceliklerin etkisini ölçebilmek için, bunların ölçülmesi gereklidir. Bunlara uygun ve belirlenen hedeflerin ve mümkün ise bir taban çizgisinin tanımlanması dahildir. Göstergeler şöyle olmalıdır: spesifik, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir, ilgili ve zamanla sınırlı (SMART)

Göstergelerin yalın olmasına dikkat ediniz ve kontrol edebileceğiniz şeyler üzerine odaklanınız. Eğer, ekonomik büyüme ya da işsizliğin azaltılması gibi bir gösterge tasarlıyorsanız, stratejinin gerçekte ne kadar değişikliği etkileyebileceğini kendi kendinize sormanız gerekir. 'Yeniden beceri kazandırma sonrası istihdam edilen kişi sayısı' veya 'üç yılın ardından kuluçkadaki aktif işletmelerin sayısı' gibi pratik göstergelere sahip olmak daha yararlıdır. Geniş ekonomi yerine kendi eylemlerimize yakın göstergelerle bağlantı kurunuz.

4. Adım | Bir bütçe oluşturmak

Her müdahale önceliği için, ve bütün strateji için, ayrıntılı bir çok yılı kapsayan bir bütçe hazırlanmalıdır. Gösterge finansal plan, finansal bakış açılarıyla uyumlu olmalıdır, yani stratejinin kapsamında olan meblağların yıllara ayrılması (örneğin % olarak). Finansal plan donörlerden ve diğer ulusal ve yerel finansman kaynaklarından (bölgesel, belediye ve topluluk fonları dahil) beklenen finansal katkıyı açık bir şekilde gösterecektir. Finansal plan *belediye bütçe sürecine etkin bir şekilde bağlanmalıdır*. Aşağıdaki kutuda, mevcut beklenen bütçeyi hesaplamak için, her öncelik için nasıl bir muhtemel fon kaynağı listesi çıkartılabildiği gösterilmektedir.

Muhtemel Fon Kaynakları				
	Belediye Bütçesi	Doğal Kaynaklar	Donör 1, 2, 3	Krediler
Öncelik 1				
Öncelik 2				
Öncelik n				

Kutu 10: Öncelik başına bütçe

Çok az para olduğunda ne yapmalı?

Fon sağlama, strateji hedeflerine ulaşmadan önce genellikle ciddi bir kısıtlama oluşturur. Ancak, fon bulunmaması, kalkınmanın olmaması için genellikle bir bahane olarak kullanılmıştır. Günümüzde başarılı belediyeler daha güçlü kapasiteye sahip olan ve vatandaşlarını daha yapıcı yönlendiren belediyelerdir. Çok az parayla bile yapılacak birkaç şey vardır.

Proaktif olarak fon fırsatları arayın	Proaktif fon sağlama yaklaşımı gerçekten de işe yarayabilir. Fon olanaklarını ve alanınızdaki çeşitli donörlerin koşullarını incelemelisiniz. Genelde, sorun para olmaması değil, hazır proje bulunmamasıdır. Bu nedenle ilgili donörün hazırlık formatına uygun iyi bir proje kaynağınız olması gerekir. Bazı projelere yatırım yapılabilir. İyi işletme planları yapmayı öğrenin ve fizibilite çalışmaları yapınız.
Verimliliği artırın	Strateji kamu hizmet şirketlerinin ve belediye hizmet şirketlerinin çalışmalarını geliştirmek için değerlendirmesini teşvik etmelidir. Strateji aynı zamanda daha iyi bir organizasyon ve koordinasyonla çok şeyin başarılabilceğini göstermeli ve sadece yatırım projeleriyle sınırlı kalmamalıdır. Örneğin, enerji verimliliğindeki gelişmeler orta vadede para tasarrufu sağlayabilir.
Toplum inisiyatifleri	Stratejinin amacı insanların, yerel topluluk eylemcileri olabilme kapasitelerini artırmaktır. Strateji, dış fonlar olmadan da gerçekleştirilebilen, vatandaşların eylemleriyle toplumu seferber etme sürecini başlatır. Örneğin, genç bir grubu seferber edip nehir kenarını temizletebilirsiniz ve en çok çöp toplayan gruba ödül verebilirsiniz. Ya da yaşlıların çocuklara bakmalarını yönelik bir organizasyon yapabilirsiniz.
Projelere bir ortak olarak katılın	Birçok Avrupa programı sizin belediyenizi doğrudan hedef seçmeyebilir, ancak gene de bir ortak olarak katılabilirsiniz. Bu tür bir ortaklık belediye için ücretsiz olabilir. Deneyim kazanmak ya da diğer belediyelere deneyim aktarmak mümkündür. Örneğin, Sırbistan'ın Bulgaristan sınırına yakın olan Niş kenti, Sırp-Bosna sınır bölgesini hedefleyen bir sınır ötesi işbirliği AB programına ortak olarak katılmaktadır. Niş tam olarak hedef bölgede yer almasa da buna izin verilmektedir.

Kutu 11: Kapasite artırmanın yolları

Ortaklık tabanlı yaklaşım, vatandaşların ve organize ilgi alanlarının aktif katılımını ön görür. Belediye bir motivasyon, yönlendirme ve kolaylaştırma aracı olarak katılmalı ancak lehtarların aktif olarak katılmasına ve aşağıdaki örnekteki gibi konuyu devralmalarını sağlamak yararlı olur:

ÖRNEK: CENTAR TOPLUMSAL KATILIM YAKLAŞIMI OLARAK BELEDİYE STRATEJİSİ (BOSNA HERSEK)

Seferberlikten çıkmış askerlerin toplumdan dışlanmasına çözüm üretmek için getirilen olağanüstü bir yaklaşım Centar belediyesinde gözlemlenmiştir. Savaştan gelen askerler ve daha sonra da halkın diğer bölümleri için, apartman yapma amacıyla bir şirket kurmaya yönelik organizasyon yapmaları teşvik edilmiş ve buna yardım edilmiştir. Dönemin belediye başkanının (2000 – 2004 dönemi) bu çözümün etkisiyle ilgili sözleri şöyle *‘Savaştan dönen askerler gösteri düzenleme tehditlerinde bulunuyorlardı, biz de bazı prensipler uygulamaya başladık, belediye olarak savaş gazilerinin bir şirket kurması için 10,000 KM sermaye sağladık. Artık, bu şirket Centar Belediyesiindeki en büyük yatırımcı , yaklaşık 20 milyon KM yatırım yapıyorlar ve 80 kişiye istihdam sağlıyorlar. Bunun en büyük başarı olduğunu düşünüyorum; güvensizlikten sıyrılarak insanların güzel bir yaşam sürdüğü bir ortama kavuştuk.’*

5. Adım | Gerçekleştirme mekanizmasını tanımlayın

Stratejinin uygulanmasını sağlamak için rolleri ve sorumlulukları açık bir biçimde paylaşmanız gerekir. Gerçekleştirme organizasyonu muhtemelen, birinci aşamada belirtildiği gibi, strateji geliştirme organizasyonuna benzer olacaktır. Kolaylıkla tanınabilir bir kişi genel stratejinin uygulanmasından sorumlu olmalıdır.

Yapıyı tanımlayınız	Bir uygulama planı birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Ürün büyük oranda diğer paydaşların ne istediğine ya da neye ihtiyacı olduğuna bağlıdır. Plan ne kadar spesifik olursa o kadar yararlı olur. En azından bir uygulama planı kimin neyin ne zaman gerçekleştirmesinden sorumlu olduğunu açıkça belirtmelidir.
Sonuçlar/öneriler ve uygulama için gerekli görevleri tanımlayınız	Neyin gerektiğini belirleyin ve bunu belirli eylemlere bölün. Örneğin bir projeden tek bir sonuç birçok farklı sonuca, belirli sonuçlara ve birçok açık faaliyete ve gerçekleştirilen ürüne neden olabilir. Amaç spesifik, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir, gerçekçi ve zamana uygun (SMART) görevler geliştirmektir.
Dönüm noktalarını tanımlayınız	Önemli sonuç ve ürünleri ve bunları gerçekleştirmek için önemli dönüm noktalarını açıkça belirtiniz.
Sıralamayı tanımlayınız	Bazı görevler ve sonuçlar birbirine bağlı olabilir. Bu bağılıkları saptamak ve görevlerin ve olayların uygun biçimde sıralanmasını sağlamak önemlidir.
Sorumlulukları netleştiriniz ve uzlaşınız	Bir uygulama planının tasarlanması ve uzlaşma süreci bir projenin sonuçlarıyla ilgili hissiderlerin katılımını sağlamak için genel hedefin önemli bir parçasını oluşturabilir. Son olarak, görevlerin yerine getirilme sorumluluğu açık olmalı ve bütün önemli paydaşlar tarafından kabul edilmelidir.
Potansiyel gerçekleştirme risklerini saptayınız	Strateji gerçekleştirme ile ilgili riskler oluşması muhtemeldir. Bir risk tarama alıştırmaları yaparak, potansiyel risklerin olasılığını ve etkisini saptamak, yüksek olasılığa sahip ve yüksek etkiye sahip riskleri azaltmak üzere uygulanabilir.
İzleme ve değerlendirme düzenlemelerini açık olarak belirtiniz	Uygulama planlama sürecinin bir kısmı başarının nasıl olacağını ele almalıdır. Bir plan, ilerlemeyi izlemek ve ölçmek için başarı ölçütlerini ve temel hususları ve mekanizmaları belirleyebilir. Alternatif olarak, bir plan, belirli bir program dahilinde bir izleme ve değerlendirme çerçevesinin oluşturulması için öncü departmanın ihtiyaçlarını açık olarak belirtiniz.
Döküman düzenlemeleri	Bir uygulama planı oluşturmak ve önemli paydaşlarla uzlaşma sağlamak sonuçların uygulamaya konması açısından önemli olacaktır. Bu sürecin sonucu yazılmalı ve gelecekte gelişmelerin izlenebileceği bir döküman olarak paydaşlara dağıtılmalıdır.

Kutu 12: Gerçekleştirme mekanizması

6. Adım | Stratejinin oluşturulması

Strateji ile ilgili bütün unsurları gerçekleştirdikten sonra, bunları uyumlu bir döküman haline getirmelisiniz. Aşağıdaki gibi bir içindekiler tablosu yapmanız öneririz:

Belediye Başkanından not	Belediye Kalkınma Sürecini Tanıtmak
Strateji amacı	Stratejinin amacının açıklanması
Ortaklar	Katılımcı ortakların ve onların strateji gelişimine katkılarının genel değerlendirilmesi
Başarılar	Belediyenin geçmiş başarılarının bir dökümü
Vizyon	Belediyenin vizyonunun ayrıntılı bir tanımı
Önemli konular ve SWOT analizi	Sosyo ekonomik analiz ve güçlü, zayıf yanların, fırsatların ve tehditlerin tanımlanması
Strateji	Hedeflerin ve kalkınma temalarının (öncelikler) bir dökümü, ve strateji gerçekleştirmesi ile nelerin değişeceğinin açıklanması.
Ortak konular	Ortak konuların strateji gerçekleştirmenin nasıl ekleneceğinin açıklanması. AB'nin çok önem verdiği ve stratejide yer verilmesi gereken üç temel analiz özelliği <i>Eşit Fırsatlar, Bilgi Teknolojileri ve Çevre</i> . Bunlar, bütün stratejide ele alınması gereken yatay konulardır. Sürdürülebilir kalkınmanın en önemli hedeflerinden biri yoksulluğu ve işsizlik oranını, cinsiyetler arasındaki ve diğer eşitsizlikleri azaltmaktır, gençlere istihdam olanakları sağlamak, marjinal toplulukların ve özel ihtiyaçlara sahip bireylerin topluma kazandırılması.
Diğer politikalar ve inisiyatiflerle koordinasyon	Stratejinin, mevcut ulusal politikalar, sürmekte olan belediyenizle ilgili ulusal düzeydeki kalkınma programları, ve belediyenizdeki sürmekte olan (ulusal hükümet, AB ve/veya diğer donörler vb tarafından fon sağlanan) kalkınma programları ve projeleri ile nasıl işbirliği yaptığının açıklanması. Stratejiniz sürmekte olan programları ve projeleri tamamlamalı ve geliştirmelidir; strateji devam eden eylemleri tekrarlamamalıdır ya da bunları göz ardı etmemelidir. Strateji ilgili olma, ait olma ve tutarlılık açısından gerekçelendirilmelidir.
Belediyeler arası işbirliği	Stratejinin hedeflerinin (bazılarını) iyileştirmek için diğer belediyelerle nasıl işbirliği yapacağınızı belirtin.
Belediye kapasite inşası	Belediye organizasyonu ne kadar etkili olursa, ve belediye personeli ne kadar becerili ve deneyimli olursa, stratejinin başarıya ulaşma şansı o kadar yüksek olur. Organizasyon denetimi (analiz aşamasında) temel alındığında, stratejinin bir parçası olarak bir organizasyon kapasite inşası programı oluşturunuz. 'iyi yönetim' karşılaştırma alıştırmalarına katılmaya başlayın ve sonuçları yayınlayınız (bakınız aşama 2, adım 4).
Finansal plan	Bütçe ve fonların genel değerlendirmesi.
Stratejinin gerçekleştirme edilmesi	Uygulamanın ve izleme düzenlemelerinin, kimin ne zaman neden sorumlu olduğunun açık bir şekilde belirtilmesi
Ekler	Ayrıntılı durum analizi, uygulama düzenlemesi, 1-3 yıllık eylem planı, riskler ve azaltma önlemleri, kullanılan bütün işletme değerlendirme/ anketlerin kopyası

Kutu 13: Belediye kalkınma stratejisi – gösterge içerik tablosu

7. Adım | Stratejinin onayı

Son olarak, taslak strateji bir kez daha kamuoyunun görüşüne tabidir. Bütün paydaşlar onayladıktan sonra, belediye başkanı stratejiyi resmi onay için belediye meclisine sunar. Strateji onaylandıktan sonra, yayınlamanızı ve geniş bir kitleye ulaşacak şekilde dağıtmanızı öneriyoruz.

Üçüncü aşama | Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

Aşağıdaki tablo üçüncü aşamada karşılaşılabileceğiniz yaygın olarak karşılaşılan güçlükleri gösterir ve bunları nasıl aşabileceğinizle ilgili öneriler sunar.

Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler	Önerilen yollar
Gerçek dışı bir vizyon – Belediye vizyonu, mevcut kimlikler ve potansiyeller üzerine kurulmadığı için, çok genel ve gerçek dışıdır.	Belediyenizin gerçek kimliği üzerine <i>odaklanınız</i> . Halk neden gurur duyuyor? Hangi işlerde iyiler? Halkın olabildiğince sürece katılmasını <i>sağlayınız</i> .
Çok genel – Strateji herkesi memnun etmeye çalışıyor ve bu nedenle hedefler ve öncelikleri çok fazla ve çok genel. Bir stratejiden çok bir dilek listesi.	<i>Önerilen analizi kullanarak kesin</i> önceliklerinizi belirleyiniz. Kendinize şunu sorun, eğer sınırlı miktarda paranız olsaydı ya da tek bir şeyi değiştirebilseydiniz, bu ne olurdu?
Çok iddialı – Strateji, belediyenin gücünü aşan iddialara sahip olduğu için, gerçekçi değil.	Sorumlulukların neler olduğunu <i>netleştiriniz</i> . Yönetiminiz dışındaki politikalardan kimin sorumlu olduğunu <i>belirleyiniz ve işbirliği öneriniz</i> . Diğer belediyelerle daha güçlü bir lobi oluşturmak amacıyla bir ağ <i>oluşturunuz</i> .
Değerlendirme yapma güçlüğü – Strateji hiçbir başarı göstergesi sunmamaktadır, stratejinin yararını saptamak güçtür.	Stratejinin her hedefi, önceliği ve önlemi ile ilgili olarak kendi kendinize şunu sorun: Gelişme gösterdiğimi nereden bileceğim? Hedefleri gerçekleştirdiysem bunu nereden bileceğim? Bu temelde göstergeleri geliştirin.
Uygulama düzenlemelerinin olmaması – Strateji herhangi bir uygulama ve izleme düzenlemesi sunmuyor.	Kimin stratejinin gerçekleştirmesinden hangi program dahilinde sorumlu olduğunu <i>açıklayınız</i> . Stratejiyi geniş çapta tanıtırın, ve ortaklarınıza ve vatandaşlara gerçekleştirmeden sorumlu olduğunuzu <i>bildiriniz</i> .
Çok pahalı – Strateji aşırı iddialı, gerçek finansman araçlarına sahip değil.	Stratejiyi basit <i>tutunuz</i> . Hiç bir zaman gerçekleşmeyen birçok planlanmış eylemden, birkaç önlemin uygulanması daha iyidir.

Kutu 14: Strateji oluşturma– yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

7 Dördüncü Aşama Uygulama Stratejisi

1. Adım | Öncelik projelerini saptayınız ve seçiniz

Belediye Stratejisi projeler ile uygulanır. Temel öncelikler tanımlandıktan sonra, strateji yukarıdaki öncelikleri gerçekleştirmek için *proje fikirleri üretecektir*. Bu nedenle, projeler makul olarak ilgili önceliklerinden akmalıdır. Projeler strateji ve öncelikler çerçevesine makul olarak entegre olmalıdır.

Proje fikirleri, ortaklar tarafından grup alıştırmalarıyla üretilebilir (hem çalışma grubu hem de geniş bir paydaş katılımı). Alternatif olarak, proje fikirleri için açık bir çağrı yapabilirsiniz. Her durumda, bütün projelerin seçilmek için aşağıdaki ölçütleri yerine getirmesi gereklidir:

- Proje strateji önceliklerini açıkça karşılar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Proje makul bir zaman çerçevesinde tam olarak hazırlanır ya da hazırlanabilir (fizibilitenin değerlendirmesi dahil).
- Proje kabul edilebilir (ortakların büyük çoğunluğu aynı fikirde).
- Proje finanse edilebilir (yeterli fonlar mevcuttur).

Bir projenin beklenen fon kaynağına göre hazırlanması gerektiğini unutmayın. Avrupa Birliği tarafından fon sağlanan bir proje, ulusal kaynaklarla fon alan bir projeden farklı dökümantasyona ihtiyaç duyabilir.

Bu proje tanımlama listesi, projeleri değerlendirmek için ihtiyaç duyduğunuz bilgiyi sunar:

Projeyi öneren	Yerel Tarım Birliği
1 Strateji	Yerel Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi – Bir Belediye
2 Hedef: 1	Temel Ekonomik Sektörlerinin Rekabete uygun olarak yeniden yapılandırılması
3 Öncelik: 3	Tarımın yeniden yapılandırılması
4 Proje: 8	Talep tabanlı tarımsal eğitim ve öğretimin desteklenmesi
5 Gerekçe	Eğitim ve öğretim belediye tarım sektöründe, yeni pazar taleplerine cevap vererek önemli bir rol oynayacaktır. Eğitim ve öğretim desteği, tarımsal sistemin her seviyesinde gereklidir.
6 Aktiviteler	Piyasa talebine göre tarım sektöründeki eğitim ve öğretim taleplerini tanımlayın ve değerlendirin; Tarım paydaşları ve eğitim/öğretim kuruluşları arasında eğitim ortaklıkları geliştirin; uygun eğitim ve öğretim modülleri geliştirin; yeni eğitim ekipmanı tedarik edin; eğitim/öğretim kurumlarını güncelleyin.

Projeyi öneren	Yerel Tarım Birliği			
7 Destek Türü	Servisler, Tedarik, Çalışmalar			
8 Son lehtarlar	Tarım Kooperatifleri/üreticiler, belediyeler, KOBİler, Perakendeciler, Ticaret Odaları			
9 En son lehtarlar	Tarım üreticileri, çiftçiler, çiftçi toplulukları, tarım kooperatifleri			
10 Finansal plan 2009 - 2012	AB (M€)	Ulusal/Yerel (M€)	Diğer (M€)	Toplam (M€)
11 İzleme ve değerlendirme göstergeleri				
Müdahale Seviyesi	Gösterge	Veri Kaynağı	Çalışma taban çizgisi	Hedef
Sonuç (izleme)	Eğitim Talebi Kanıtı	PMU, Tarım birlikleri, Ticaret Odaları, Belediyeler	Tarım eğitim hükmünün 2007 istatistikleri	Eğitim alan sector personel sayısında % artış
Sonuç (izleme)	Eğitim alan tarım sektörü personeli	PMU, Tarım birlikleri, Ticaret Odaları, Belediyeler	Tarım eğitim hükmünün 2004 istatistikleri	Eğitim katılımcıları tarafından istihdam ve tarım Pazar payında % oranında artış
Etki (değerlendirme)	Tarım sektörünün ekonomiye katkısındaki artış	PMU, Tarım birlikleri, Ticaret Odaları, Belediyeler	2012 tarım üretimi ve yerli/ihracat satış istatistikleri, istihdam	Tarım sektörünün gelişmesi, istihdam ve gelirdede artış
12 Yatay konular				
Ortaklıklar	Belediye, tarım birlikleri /kooperatifler, Ticaret Odaları, perakendeciler, tarım üreticileri			
Eşit Fırsatlar	Tarım üreticileri, işlemciler ve çevre kırsal topluluklardaki perakendeciler, kadın ya da etnik gruplar eğitime eşit katılım hakkına sahiptir			
Bilgi Toplumu	Eğitim ve sektördeki rekabeti desteklemek için kullanılan ICT.			
13 Hazırlık				
Hazırlık seviyesi	<input type="checkbox"/> Proje fikri <input type="checkbox"/> Ön fizibilite aşaması <input type="checkbox"/> Fizibilite aşaması <input type="checkbox"/> Tamamlanan fizibilite çalışması <input type="checkbox"/> Tamamlanan bütün proje dökümantasyonu			

Kutu 14: Proje tanımlama sayfası

Gerçek hayatta, genellikle birçok fikir vardır ancak bunlardan sadece birkaç tanesi iyi düşünülmüş ve iyi hazırlanmıştır. Bu nedenle, bir projenin hazır olması seçime katkıda bulunan önemli bir etkidir. Proje seçildikten ve fon sağlandıktan sonra, genellikle ihaleye açılması gerekir. Ulusal ya da AB prosedürleriyle, uygun alım işlemlerini gerçekleştiriniz.

2. Adım | Odaklama ve sıralama

Strateji süreci ile tanımlanan projeler için talebin mevcut finansman kaynaklarını aşması muhtemeldir (AB, belediye, ulusal hükümet ve diğer donörler dahil bütün kaynaklardan). Ayrıca, Belediyenin sınırlı teknik kapasite ve özümleme kapasitesiyle özdeşleşmesi de muhtemeldir. Bu nedenle, projelerin önceliklerinin ve sıralamasının saptanması önemlidir.

Strateji, belediyenin sonraki beş ya da daha fazla yıl içinde uygulamak istediği bir öncelikler ve projeler menüsü gibidir; ancak ilk olarak *ne yapılacağı* ve *ne zamana kadar* yapılacağına karar vermek gerekir, yani, odaklanmak ve zamanı akıllıca planlamak. Ortaklık komitesi ve belediye yetkilileri bu konuları ortak kararlaştırmalıdır.

Odaklama iki şekilde yapılabilir: (a) Sektör ya da alt sektör olarak (örneğin KOBİ ile ilgili öncelikler ve alt yapı) ya da (b) coğrafi olarak (bir nehir yatağının farklı bağlantılı projelerle geliştirilmesi: Tarım, çevre, su yönetim, köy turizmi, temel altyapı). Sıralama zaman (yıl) göre yapılacak; sıralama planı hangi projelerin hangi ay/yıl yapılacağını gösterecektir.

3. Adım | Projeler ağı oluşturun

Proje fikirlerinden oluşan bir veri tabanı hazırlamanızı ve paydaşları yeni proje fikirleri sunmaya ya da mevcut olanları düzenli olarak güncellemeye davet ediniz. Daha önce tanımlanmış her proje fikri bir ya da birkaç somut proje teklifine dönüştürülebilir. Burada hedef sürdürülebilir ekonomik ve toplumsal kalkınmayla ilgili uygulamaya hazır projeleri hazırlamaktır. Şu üç adım izlenmelidir:

- 1 *Proje seçim ölçütlerinin geliştirilmesi* – Bütün ilgili belediye kalkınma stratejisi öncelikleri için. Hangi bazda bir proje seçilecek ve öncelik tanınacaktır?
- 2 *Öncelik kalkınma projelerinin saptanması* – Ekipler bütün paydaşlarla danışarak ve yukarıda belirtilen seçim ölçütlerini katı bir biçimde dikkate alarak öncelik projelerin (örneğin AB ya da ulusal fonla) uygun sayıda bir karışımını belirleyecektir.
- 3 *Olgun projelerden oluşan Proje ağının hazırlanması* – Muhtemel teknik yardım belediye yetkililerini yukarıda gösterildiği gibi tanımlanan öncelik projelerinin hazırlanmasında yardımcı olmayacaktır.

Her proje şu bilgileri sunmalıdır:

- *Projenin tanımı* – Yatırımın yapısı ve tanımı ve hedeflerin tanımı, finansman hacmi ve konumu.
- *Bir Program* – Projenin uygulanması için.
- *Bir maliyet-kazanç analizi* – Finansal maliyetler ve kazançlar ve projenin ekonomik açıdan verimliliği ile ilgili bir risk değerlendirme ve bilgilendirme çalışması dahil.
- *Altyapıda yatırım için* – Olası kullanım oranı, ilgili bölgenin dönüşümü ya da kalkınması üzerindeki öngörülebilir etkisi dahil projenin sosyoekonomik kazançlarının ve maliyetlerin analizi.
- *Üretim tesislerinde yatırım için* – İlgili sektördeki Pazar potansiyelinin ve projenin beklenen getirisi ve toplulukta olabildiğince istihdama yönelik doğrudan ya da dolayla çabaların analizi.
- *Fizibilite değerlendirmesi* proje için tam ya da kısmi özel finansman sağlamak için.
- Gerekli ve geçerliyse, *çevre üzerinde etkinin değerlendirilmesine izin veren bilgi* (özellikle hassas bölgeler üzerindeki potansiyel etkisi ve önleyici uygulama ilkesi ve önleyici eylemin yapılmasını gerektiren, çevreye verilen zararın kaynağa çözümlenmesini öngören ve kirleticinin çevre yönetmeliklerine uyması gerektiğine yönelik prensip dahil).
- Gerekli ve geçerli olması durumunda, devlet yardımları ve rekabet kurallarına uygunluk için gerekli bilgi.
- *Uygulama hükümlerinin*, geçerli alım kurallarına uygun olarak aktarılması.
- *Finans bilgisi* – Planın bütçesinde öngörüldüğü gibi yardım oranının gerekçelendirilmesi.

ÖRNEK: SURDULICA PROJE HAZIRLAMAYI CİDDİYE ALIYOR (SIRBİSTAN)

2007 yılında Surdulica Belediyesi bir belediye stratejisi hazırladı. Önceliklerden biri yol altyapısının geliştirilmesi idi. Bu öncelikte, öncelik sahibi faaliyetlerden biri 132 km yerel yolun ana dizaynı ve fizibilite çalışmasının hazırlanması idi. Belediye yetkilileri bunun çok ciddi bir proje olduğunu anladılar ve AB fonu Bulgaristan-Sırbistan Komşuluk programına başvurmaya karar verdiler. Bu proje Tran Belediyesi (Bulgaristan) yapılan ortaklıkla başarıyla tamamlandı. Surdulica belediyesi, Sırbistan'ın en yoksul belediyelerinden biri olmasına karşın, Sırbistan'da belediyedeki bütün yerel yollar için dizayn dökümanlarını tamamlayan tek belediye olmuştur.

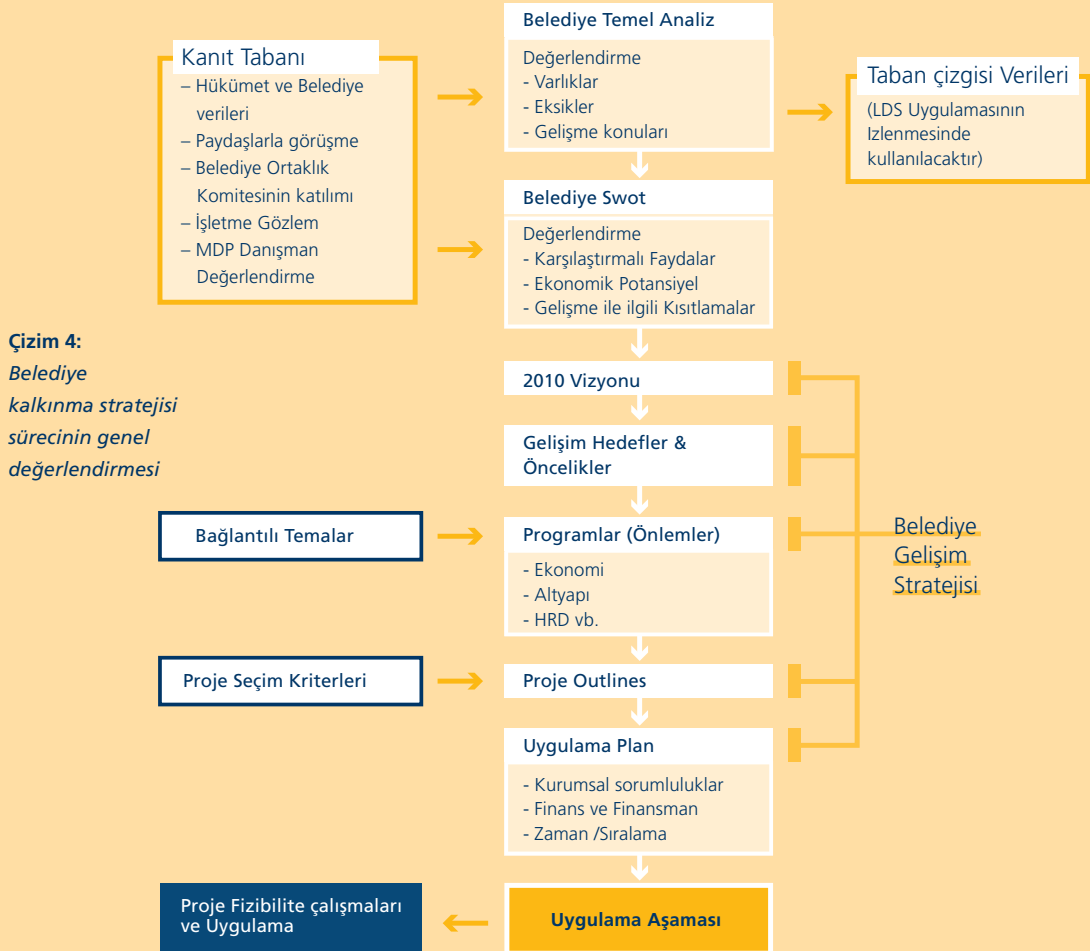
4. Adım | Proje fon sağlama ve gerçekleştirme

Belediyenin seçilmiş ve hazır olan proje(leri)sinin uygulanması gerekir. Bir proje muhtemelen dört türden birinde gerçekleşir:

Proje Türü	Ne zaman kullanılmalı?	Ne yapılmalı?
Servis projesi	Teknik destek, eğitim ya da kapasite inşası, çalışmalar ve araştırma, teknik denetim, izleme için.	Ulusal satın alma kurallarına ya da AB gibi donörlerin satın alma kurallarına uygun olarak ihaleye çıkartılmalıdır. AB fon sağlama durumunda, AB ya da Maliye Bakanlığınız ihaleyi sizin için yapabilir.
Tedarik projesi	Ekipman alımı için.	
İnşaat (çalışma) projesi	Alt yapı ya da binaların yenilenmesi için.	
Hibe projesi	Yukarıdakilerin bir karışımı için ya da personel maaşları ve giderlerin ödemesi dahil bir organizasyon işletmesine fon sağlamak.	Tanımlanmış ve seçilmiş özel bir projeniz olmadığı sürece, bir proje çağırısı başlatılabilir ve önceden belirlediğiniz ölçütlere göre bir seçim yapabilirsiniz.

Kutu 15: Proje türleri

Bütün belediye kalkınma planlama sürecinin genel bir değerlendirmesi için, aşağıdaki çizime bakınız:



5. Adım | İlerlemenin izlenmesi

Bir izleme komitesi kurunuz

Proje uygulamadaki ilerlemeyi saydam bir şekilde takip etmek için, düzenli bir izleme faaliyetinin olması gerekir. Önceden oluşturulmuş kalkınma ortaklık ekipleri bir izleme komitesinin görevini yerine getirebilir.

İzleme komite toplantılarında, strateji koordinatörü uygulamanın o ana kadar verimli, etkili ve sürdürülebilir olup olmadığını ele alan gelişmelerle ilgili bilgi sunar. Uygulama planı ile ilgili sorunlar ve önerilen çözümler ya da düzenlemeler tartışılır ve belgelenir. İzleme komitesinin üç ayda bir toplanmasını ve her toplantı dökümanının belediyenin strateji web sitesinde yayınlanmasını öneriyoruz.

İzleme verilerini toplayınız

Etkin bir izleme gerçekleştirmek için, strateji koordinatörünün sürmekte olan projelerle ilgili iyi ilişkiler geliştirmesi ve projelerin ilerleyişi ile ilgili veri ve bilgi talep etmesi gerekir. Projelerin düzenli ilerleme raporları sunmasını isteyebilir, bunların bir özeti izleme komitesine sunulacaktır.

Rapor gelişimi

Strateji gerçekleştirme ilerleme ile ilgili raporun yıllık olarak yapılmasını öneriyoruz. Raporlama aşama 3, adım 2'de belirtildiği gibi göstergeler şeklinde yapılmalıdır. Yıllık ilerleme raporu için aşağıdaki gibi bir tablo yapmanızı öneriyoruz. Ayrıca, bütün sorunlar ve önerilen çözümler rapor edilmelidir.

Göstergeler		2010	2011	2012	2013	Toplam
Gösterge 1: Eğitim programlarında işsiz sayısı	Başarı	57				
	Hedef	60	80	100		
	Taban çizgisi	20	57			
Gösterge n: Su şebekesine bağlı evler	Başarı	66%				
	Hedef	65%	75%	85%		
	Taban çizgisi	60%	66%			

Kutu 16: Yıllık gelişim raporu (Bu yıl elde edilen başarı bir sonraki yılın taban çizgisini oluşturur)

ÖRNEK: FIER (ARNAVUTLUK) ŞEHİR GELİŞİM STRATEJİSİNİN OLU TURULMASI VE İZLENMESİ (ARNAVUTLUK)

2006 yılında kabul edilmesinin ardından Şehir Gelişim Stratejisi, Stratejide belirtilen stratejik önceliklere göre, yıllık bütçe sürecine bağlanmıştır. Çok geçmeden anlaşıldı ki, belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan ve bütçe sağlanan faaliyetlerin etkinliğini ölçmek amacıyla bir izleme ve değerlendirme sistemine ihtiyaç duyuluyordu.

Bu nedenle Fier strateji için bir izleme planı oluşturdu ve uyguladı. Bir izleme ekibi oluşturuldu ve izleme aşamasında paydaş grupların yeniden canlandırılması için strateji belirleme aşamasında oluşturulan kurumsal yapıdan yararlandı. Bunun sonucu olarak, stratejinin başarılı uygulamasını ölçen göstergelerin tanımı katılımı gerçekleştirildi, böylelikle saydamlık, yüksek oranda bir güvenilirlik ve Belediye'nin sorumluluğunun sürmesi elde edildi.

6. Adım | Proaktif uygulama yönetimi

Bazı projelerin devam etmesi sırtınızı arkaya yaslamamız anlamına gelmiyor. Başarılı strateji uygulaması için aşağıdaki konularda günlük olarak çalışan aktif bir koordinatör gereklidir:

Halkla ilişkiler ve lobi çalışmaları

Stratejinizin elçisi olun. Belediyenizin içindeki ve dışındaki insanlara gerçekleştirdiğiniz ilerlemeyi ve belediye ile çalışmanın ya da yatırım yapmanın kazançlı olduğunu anlatın. Donörler ve ulusal kurumlarla iletişiminizde proaktif olunuz. Yardım isteyiniz. Bilgi malzemesi hazırlayınız ve iyi uygulamaları gerçekleştiriniz.

Fon fırsatlarını inceleyiniz

Normalde bir belediye için birçok fon fırsatı söz konusudur. Teklif çağrıları ya da başka yarışmalar, katılabileceğiniz ulusal ya da uluslararası projeler olabilir. Mümkün olduğu kadar çok fon yarışmasına katılınız. Bu size proje katılımı ile ilgili deneyim sağlayacaktır.

Yararlı ipucu: Hazırlıklar için fon sağlama konusunda dahili kapasiteniz yeterli değilse, başarı bazında dışarıdan insan kaynağı sağlayabilir ya da (donör) tarafından fon sağlanan projede proje yöneticisi olarak onları istihdam edebilirsiniz.

Ağ kurma

İşbirliğe ağınıza oluşturunuz, koruyunuz ve geliştiriniz ve birbirinizin deneyimlerinden bir şeyler öğrenmek için notlarınızı diğer belediyelerinkiyile karşılaştırınız. Gelecekteki işbirliği fırsatlarını düzenli olarak keşfediniz.

ÖRNEK: İNDJİJA ETKİN BİR STRATEJİ UYGULAMA ÖRNEĞİ (SİRBİSTAN)

İndjija'da gelişim stratejisinin temel önceliklerinden biri iş dünyasına ilişkin alt yapının iyileştirilmesiydi. 'Bir teknoloji parkının oluşturulması' önemli bir proje olarak belirlenmişti. Belediye bu projenin uygulamasını parkın yerini belirleyerek ve alana hizmet sunarak – su, kanalizasyon sistemi ve elektrik bağlantısı – başladı. Proaktif, hizmet odaklı ve iş dünyasına yakın girişimiyle (belki uygun isim budur), İndjija Belediyesi bir Hint şirketi olan 'Embassy group' ile 2008'de teknoloji parkının yapımı için beş yıllık bir dönemde 600 milyon euroluk bir yatırım konusunda bir sözleşme imzaladı. İnşaatin dünyanın birçok yerinden yatırımcı çekmesi bekleniyor. Bu proje, binlerce kişiye istihdam oluşturma açısından, sadece İndjija Belediyesi için değil, daha geniş bir alan için de önemlidir.

7. Adım | Stratejiyi gözden geçiriniz

Bu elkitabının başında, bir stratejinin bir plandan daha esnek olduğunu ve değişen koşullara daha kolay uyum sağladığını açıklamıştık. Hayat kalitesi ve iş fırsatları yaratmaya yönelik olabilen stratejik hedefler, muhtemelen değişmeyecektir. Ama bunları gerçekleştirme yöntemi değişebilir. Değişiklikler muhtemelen SWOT ortamında olacaktır. Örneğin, bir mali ya da siyasi kriz yeni tehditler oluşturur, siz buna bir karşılık vermek zorundasınız, ya da merkezi gücün el değiştirdiği yeni bir yasa bir fırsat yaratabilir. Stratejinin gözden geçirilmesi gereken diğer fırsatlar strateji işe yaramazsa ya da hedeflerinizi gerçekleştirdiğinizde ortaya çıkar. Bu durumda bir sonraki aşamaya geçebilirsiniz. Yıllık uygulama raporunun bir parçası olarak bir strateji değerlendirmeyi eklemenizi öneririz, ve ayrıca stratejik bağlam değiştiğinde ortakları acil değerlendirmeye çağırabilirsiniz.

Belediye gelişim stratejimizin kalitesini nasıl ölçebiliriz?

Mevcut belediye gelişim stratejinizin kalitesini ölçmek için, aşağıdaki listeyi kullanabilirsiniz. Belediye Gelişim Stratejisini her soruyla ilişkili olarak değerlendirin ve bulgularınız için kanıtların örneklerini sununuz. Bu aracı kullanarak stratejinizi yansıtabilirsiniz, ve sürecin her aşamasında istendiği gibi geliştirebilirsiniz.

Analiz	<i>Organizasyon</i>	Sorumluluklar, departmanlar arası işbirliği, kapasite ve kaynaklar belirgin bir biçimde paylaştırılmış mı?
	<i>Arka plan analizi</i>	Analiz temel konulara odaklanıyor mu yoksa daha az ilgili alanları mı kapsıyor? Analiz geniş bir bağlamı mı (örneğin belediyeler arası işbirliği ya da ulusal politikaların etkisi) ele alıyor? Kapasite konularını ele alıyor mu? Analiz karşılaştırmalı veriler + gerçek bir deneyim tabanı (örneğin bölgedeki şirket gözlemleri) sunuyor mu?
	<i>SWOT</i>	SWOT iyi odaklanmış mı ve baskın etkenleri belirtiyor mu? SWOT arka plan analizinde konular ve kanıtlarla ilgili yeterli bir tutarlılığa sahip mi?
Hedefler ve Öncelikler	<i>Hedefler</i> <i>Gereççeler</i> <i>Gerçekçi Hedefler</i>	Strateji (hedefler, öncelikler), analizle bağlantılı olarak makul bir stratejik çerçeve oluşturuyor mu? Öncelikler açık mı, dar odaklanma ve belirginleştirme sözkonusu mu? Önlemlerde (projeler) önceliklerin gerçekleştirilmesi için açık olarak hedefler belirtilmiş mi?
Tahmini sonuçlar ve etki	<i>İzleme göstergelerini belirleyin</i>	SMART olan bir göstergeler grubu var mı? Kesişen konular (örneğin cinsiyet, çevre, etki) ele alınmış mı?
Yönetim	<i>Danışma</i>	Katılım düzeyinde ve topluluğun planla ilgili nasıl bilgilendirildiği ile ilgili ayrıntılı bilgi var mı?
	<i>Ortaklık</i>	Ortaklık kurma ve sürecin tanımı (bir paydaş analizi yapılmış mı) var mı?
Uygulama	<i>İzleme & Değerlendirme mekanizması</i>	İzleme ve değerlendirme için düzenlemeler dahil uygulama mekanizması ayrıntılı açıklanmış mı? Ortaklarla tartışılan ve üzerinde uzlaşılan düzenli izleme raporları var mı?
	<i>Bütçe</i>	Bütçe var mı ve aşağıdakiler açısından gerçekçi mi: - Strateji gerçekleştirme (bütçe önlemleri uygulamak için yeterli mi)? - Mevcut finansman kaynakları?
Tanıtım		Bir tanıtım planı var mı? Tanıtım etkinlikleri yürütülüyor mu? Stratejiye ait, geri bildirimlerin alındığı yayınlandığı ya da üzerinde çalışıldığı interaktif bir web sitesi var mı?

Kutu 17: Belediye gelişim stratejisinin genel değerlendirmesi

Dördüncü aşama | Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

Aşağıdaki tablo dördüncü aşamada karşılaşılabileceğiniz güçlükleri ve bunları aşma yöntemlerini sunmaktadır.

Yaygın olarak karşılaşılan güçlükler	Önerilen yollar
Uygulanmayan strateji – Genellikle, strateji hiç uygulanmıyor. Bu zaman zaman bir belediye ücretsiz teknik yardım aldığında yaşanmaktadır, strateji hazırlanır ancak uygulamayı desteklemez.	Uygulama esnasında sizi yönlendirmesi için teknik yardım <i>isteyiniz</i> . Uygulama için aşağıdan, saydam bir şekilde çalışarak baskı oluşturunuz ve düzenli ilerleme raporları <i>sununuz</i> .
İzlemenin olmaması – Strateji düzenli izlenmiyor, ve ortaklık sürdürülüyor.	Strateji sürecinde erken bir dönemde ortakları bunun sadece bir araç olduğunu, ve gerçek işin uygulama esnasında gerçekleştiği konusunda <i>bilgi veriniz</i> . Ortaklık sadece hazırlık için değil uzun vadeli olarak ve bütün strateji kapsamında uygulanır.
Kapasitenin olmaması – Proje gelişimi için, ve proje ağı olmaması.	Bu genellikle gerçek anlamda bir sorundur, ve kapasite oluşturmak uzun zaman alabilir. Teknik yardım talep etmenizi ve proje hazırlamayla ilgili personel eğitimine yatırım yapmanızı öneririz. Şehir ortaklıklarına katıldıysanız, kardeş şehriniz size uzmanlık bilgisi sunabilir. Donörlerin fon sağladığı faaliyetlerde, aldığınız fon bazında ödeme yapabileceğiniz proje hazırlama konusunda birilerini kiralayabilirsiniz.

Kutu 18: Uygulama stratejisi – yaygın olarak karşılaşılan güçlükler ve bunlardan kaçınmanın yolları

Sonuç

Kalite stratejik planlama & strateji gerçekleştirmenin, bir belediyenin gelişimini yönlendiren bir süreç ve araçlar bütünü olarak önemi her geçen gün artmaktadır. Bu elkitabı belediyeleri stratejik planlama sürecinde pratik olarak dört ana aşama ile yönlendirir.

Birinci aşamada, *organize olmak* strateji sürecini yürütmek için etkin yapılar oluşturmak anlamına gelir. Bu yapılar ilgili paydaşlarla oluşturulan bir ortaklığa dayanmalı ve aynı zamanda yüksek düzeyde bir siyasi destek sağlamalıdır. İkinci aşamada, iyi bir *stratejik analiz* hazırlamak ilgili verilerin toplanması ve analiz edilmesini gerektirir ancak ayrıca bütün paydaşlarla birlikte gözlem ve görüş alışverişi yapılmasını gerektirir. Halkın görüşü, bir belediyenin karşılaştığı temel hususlarda istatistiklerin tek başına sağlayacağından çok daha fazla bilgi sunar. Üçüncü aşama için, *strateji oluşturma* paydaşların önceliklerin ne olması gerektiği, ve mevcut fon sınırları dahilinde gerçekçi ve fırsatçı bir yaklaşımla neyin gerçekleşeceğinin saptanması üzerinde geniş bir uzlaşma üzerinde kurulmalıdır. Son olarak, aşama dört *strateji uygulamanın* önemini vurgulamaktadır. Sadece uygulanabilir öncelik projeleri saydam, etkin ve verimli bir şekilde tanımlandığında, hazırlandığında, seçildiğinde, uygulandığında ve izlendiğinde, strateji beklenen sonuçları sunar ve vatandaşların yaşam kalitelerinin artmasına katkıda bulunur.

Ortaklık, bu strateji bütünüünün dört aşamasında önemli bir ortak paydadır. Ortaklık etkin ağlar kurmak ve belediye içinde farklı çıkar grupları arasında güven oluşturmak demektir. Ancak ayrıca belediye dışında diğer belediyeler, bakanlıklar ve kurumlarla işbirliği yapmak demektir. Bu ağlar belediyenin gelecekteki başarısı ve gelişimi için önemli bir 'yazılımı' oluşturuyor. Kaynak kullanımını ve hizmet sağlamayı optimum düzeye getirilmesi, gelecekteki ortaklarınızın yaratıcı fikirlerine ve onlarla yaptığınız işbirliğinin kalitesine bağlı olacaktır.

Stratejik planlama zor bir alan değildir. Bu elkitabı uygulamada sınanmış bir yöntem sunar, ama harfiyen yönlendirici olarak nitelendirilmemelidir. Uygulamacı kendi bağlamında işleri en iyi nasıl yapacağını keşfetmeli ve sınamalıdır. Stratejik yönetim temelde bir öğrenme sürecidir. Tıpkı kitaptan okuyarak iyi bir tenis oyuncusu olamayacağınız gibi, bu kitapçıyı okuyarak da deneyimli bir stratejik planlama uzmanı olamazsınız. Sadece düzenli uygulama ve sürecin uygulaması ile gerekli deneyim ve uzmanlığı geliştirebilirsiniz. Ancak, bu kitapçıyı yolculuğunuzda yararlı bulabilirsiniz.

VNG International yönetimin yerelleştirilmesini destekler ve yerelleştirilmiş bir işbirliğini kolaylaştırır. Organizasyon hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yerel yönetimleri, bunların ortaklarını, eğitim kurumlarını ve yerelleştirme kurumlarını güçlendirir. Ayrıca, Avrupa Hizmet Büromuz Hollanda ve diğer AB ülkelerindeki belediyelere Avrupa teşviklerine erişim ve bilgi ağları oluşturma konusunda yardımcı olmaktadır.

Merkez ofisimizde yaklaşık 50 personel çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, farklı ülkelerde proje ofislerimiz var. Geniş uluslararası bir deneyime sahip büyük bir yerel yönetim grubu ile çalışıyoruz. Ulusal belediye birlikleriyle yakın işbirliği yaparak Çek Cumhuriyeti, Güney Afrika, Ukrayna ve Meksika'da dört kardeş şirket kurduk.

VNG International

Dünya çapında demokratik yerel yönetimlerin güçlendirilmesine çalışmaktadır



VNG International

Hollanda Belediyeler Birliğinin
Uluslararası İşbirliği Bölümü

E-MAIL vng-international@vng.nl

TELEPHONE +31 (0)70 3738401

WWW www.vng-international.nl