

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YEREL YÖNETİMLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR
KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI

DOKTORA TEZİ

Ramazan Özcan YILDIRIM

İstanbul
Haziran-2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YEREL YÖNETİMLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL
YÖNETİM YAKLAŞIMI

DOKTORA TEZİ

Ramazan Özcan YILDIRIM

Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Hayri BARAÇLI

İstanbul
Haziran-2020

ÖNSÖZ

Yerel Yönetimlerin yönetim kalitesini arttırmayı amaçlayan bu araştırma hazırlanırken Türkiye'nin 2023, 2053, 2071 hedeflerine katkı sunması arzu edilmiştir. Ülkemizin yanında dünya da böyle bir gereksinim olduğu, bu alan bir boşluk olduğu görülmüştür. Bu araştırmayı yapma cesareti veren, yönettiği kurumlarda ekibinde yer alma imkanını tanıyan, lisans yıllarımdan beri ilgisini üzerimden eksik etmeyen, her görüşmemizde ufkumu açan, Kıymetli Öğretmenim, Tez Danışmanım, Hocam Hayri Baraçlı başta olmak üzere, her zaman bize yol gösteren Değerli Hocam Özgür Kökalan'a ve bu süreçte desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen Sevgili Eşim ve Kızlarıma şükranlarımı sunarım.

Araştırma konusu itibariyle modern yönetim tekniklerini barındırmakta ve yönetime yaklaşımına bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Bu model yerel yönetimler, birlikler, merkezi hükümet, bakanlıklar tarafından desteklendiği takdirde yönetim kalitesi artacak ve bu vatandaş memnuniyetine yansiyacaktır. Bu konuda çalışma yapan uzmanların değerli katkıları ile çok farklı bir boyut kazanacağına ümit etmekteyim.

Ramazan Özcan YILDIRIM

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Ramazan Özcan YILDIRIM

Doktora, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hayri Baraçlı

Haziran, 2020, 224 Sayfa

Rekabetin şiddetlendiği günümüzde özel sektördeki işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için maliyetlerini azaltması ve karlarını arttırması önem arz etmektedir. Bunun yanında rakiplerinden farklı kılabacak ürün ve yönetim yetkinliğine de sahip olması gerekmektedir. Özel sektördeki bu değişim kamu kurumlarında da ekonomik, etkili ve verimli kamu yönetimi anlayışını ön plana çıkarmıştır. Aynı şekilde vatandaşların yaşam kalitelerini arttırmak için çalışan kamu kurumu olan yerel yönetimler de kıt kaynaklarla maksimum faydayı sağlayacak hizmetleri üretmesi beklenmektedir. Değişen müşteri davranışları ve öncelikleri özel işletmeler gibi yerel yönetimleri de yakından ilgilendirmektedir. Yerel yönetimlerde müşteri vatandaşdır. Müşteri odaklılık anlayışıyla yerel yönetimlerin vatandaşı tanınması, sürekli iletişimde olup bilgi vermesi, onu ikna etmesi ve sürekli kendini hatırlatması gerekmektedir. Faaliyetlerini gerçekleştirirken vatandaşın açığa çıkmamış ihtiyaçlarını dahi öngörmesi elzemdir. Yerel yönetimde görev alan liderlerden de vizyoner olmaları, yaptıklarının yıkılmayacak şekilde yapmaları, kaynaklarını verimli kullanması, faaliyetlerini etkin yönetmeleri şarttır. Buradan hareketle bu araştırmanın ana konusu yerel yönetimler için modern yönetim tekniklerini de kapsayan bütünsel bir yaklaşımı içeren bir sürdürülebilir kurumsal yönetim modeli önerisi getirmektir. Çalışma nitel bir araştırma olup, durum çalışması deseni kullanılarak yapılmıştır. Tüm yerel yönetimlere model olacak bu çalışma için Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinden bir tanesinde amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenen 24 üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak literatür taraması ve uzmanların görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz

yöntemiyle analiz edilerek ortaya çıkan temalar altında özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sürdürülebilirlik, Yerel Yönetim, Kurumsal Yönetim



ABSTRACT
CORPORATE SUSTAINABILITY APPROACH FOR LOCAL
GOVERNMENTS

Ramazan Özcan YILDIRIM

Ph.D. Business Administration

Thesis Advisor: Assistant Prof. Hayri Baraçlı

June, 2020 – 224 Pages

In today's competitive environment, it is important for enterprises in the private sector to reduce their costs and increase their profits in order to sustain their activities. Moreover, it is expected to have product and management competence that will make it different from its competitors. This change in the private sector has also inspired the understanding of economic, effective and efficient public administration in public institutions. Likewise, local governments, which are public institutions striving to increase the quality of life of citizens, are expected to adopt an effective to produce services that will count the maximum benefit with limited resources. Changing customer behavior and priorities are closely are in interest of local governments, such as private enterprises. For local governments, the customer is citizen. With understanding of customer orientation, local authorities should recognize the citizen, communicate constantly, convince citizen and keep remind them. It is essential for the authority to foresee even the potential needs of citizen throughout their activities. The leaders in the local government are expected to be visionaries, to do what they do in a non-destructive manner, to ensure their continuity, to use their resources efficiently and they must manage their activities effectively. Hence, the main theme of this research is to offer a corporate sustainability model for local governments, which is based on a holistic approach including modern management techniques. The study is a qualitative research, using a pattern of status. For this study that will be a model for all local governments, semi-structured interviews were conducted with 24 senior managers working for any of metropolitan municipalities in Turkey, selection determined by purposive sampling method. As a data collection tool, semi-structured interview forms developed by the researcher were used for the iterative survey and the

opinions of the experts. The data obtained were analyzed by descriptive analysis method and summarized and interpreted.

Keywords: Corporate Sustainability, Local Government, Corporate Management.



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Tezin Konusu ve Sorunsalı.....	2
1.2. Araştırma Yöntemi.....	2
1.3. Tezin Düzeni.....	4

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI.....	7
2.1. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramları	7
2.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelinde Yer Alan Kuram ve Teoriler.....	11
2.2.1. Sürdürülebilir Gelişme.....	12
2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	13
2.2.3. Paydaş Teorisi.....	14

2.2.4. Hesap Verebilirlik Teorisi.....	15
2.2.5. Sermaye Teorisi.....	16
2.2.6. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	16
2.2.7. Kurumsal Teori.....	17
2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Alanında Yapılan Çalışmalar	19
2.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Alanında Yapılan Nitel Araştırmalar	19
2.3.2. Endeksler ve Küresel Şirketlerce Yapılan Araştırmalar	34
2.3.2.1. McKinsey Sürdürülebilirliğin Stratejik Değeri Araştırması	34
2.3.2.2. Price Waterhouse Coopers Kurumsal Sürdürülebilirlik Anketi.....	37
2.3.2.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Anketi.....	37
2.3.2.4. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi	38
2.3.2.5. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi.....	39
2.3.2.6. American Management Association (Amerikan Yönetim Derneği/AMA) Sürdürülebilirlik Endeksi.....	40
2.3.2.7. Ernst&Young Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yükselen Altı Eğilim	41
2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri.....	43
2.4.1. Stead ve Stead Modeli.....	43
2.4.2. Rydberg Modeli.....	44
2.4.3. Gladwin ve Arkadaşlarının Geliştirdiği Model	45
2.4.4. Van Someran Modeli	46
2.4.5. Welford Modelleri	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM KALİTESİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK KULLANILAN MODELLER..... 50

3.1. Kanvas İş Modeli 50

3.2. EFQM 2013 Mükemmellik Modeli.....	53
3.2.1. Temel Kavramlar	54
3.2.2. Model Yapısı	55
3.2.3. RADAR.....	57
3.3. EFQM 2020 Mükemmellik Modeli.....	58
3.3.1. Yön.....	60
3.3.2. Uygulama	61
3.3.3. Sonuçlar.....	63
3.4. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli	66
3.4.1. Organizasyon Profili	67
3.4.1.1. Organizasyon Tanımı.....	67
3.4.1.2. Organizasyon Durumu	69
3.4.2. Temel Değerler ve Kavramlar	69
3.4.3. Kriterler	71
3.5. Micheal Porter Değer Zinciri Yönetimi.....	76
3.5.1. Temel Faaliyetler	79
3.5.2. Destek Faaliyetler	79
3.5.3. Kar.....	82
3.6. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi.....	85
3.6.1. Genel	86
3.6.2. Kuruluşun Bağlamı	87
3.6.3. Liderlik.....	88
3.6.4. Planlama.....	88
3.6.5. Destek.....	89
3.6.6. Operasyon.....	89
3.6.7. Performans Değerlendirme.....	90

3.6.8. İyileştirme.....	91
3.7. Kamu İç Kontrol Sistemi.....	91
3.7.1. Kontrol Ortamı	92
3.7.2. Risk Değerlendirme	93
3.7.3. Kontrol Faaliyetleri.....	93
3.7.4. Bilgi ve İletişim	94
3.7.5. İletişim.....	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI.....	95
4.1. Yerel Yönetimler ve Görevleri	95
4.2. Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Verimlilik Kavramları.....	96
4.3. Yerel Yönetimlerin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Olan İhtiyacı	98
4.4. Şehirlerin Kıyaslanması Adına Yapılan Çalışmalar.....	101
4.4.1. Türk Kentlerin Uluslararası Konumu	101
4.4.2. İller Arası Rekabetçilik Endeksi.....	105
4.4.3. İllerde Yaşam Endeksi	106
4.4.4. Türkiye İçin Rekabet Endeksi	106
4.4.5. Rekabet Endeksi	107
4.4.6. İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması	107
4.4.7. İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması	108
4.5. Şehir Kıyaslama Ofisleri	110
4.5.1. Municipal Benchmarking Network (Kanada Belediye Kıyaslama Ağı/MBN)	111
4.5.2. The Business of Cities (Şehirlerin İşletmesi).....	113
4.5.3. World Council on City Data (Dünya Şehir Verileri Konseyi/WCCD).....	114

4.5.4. City Benchmarking Data (Şehir Kıyaslama Verileri/CBD).....	115
4.5.5. Florida Benchmarking Consortium (Florida Kıyaslama Konsorsiyumu/FBC)	116
4.5.6. Smart Cities Ranking of European Medium-Sized Cities (Avrupa'daki Orta Büyüklerdeki Akıllı Şehirlerin Değerlendirilmesi).....	117
4.5.7. Scottish Local Government Benchmarking Framework (İskoçya Yerel Yönetim Kıyaslama Kavramsal Çerçeve/LGBF).....	117
4.5.8. What Works Cities (Şehirlerin Yaptığı/WWC).....	118
4.5.9. Compendium Cultural Policies and Trends in Europe (Avrupa'daki Kültür Politikaları ve Trendlerin Özet Durumları).....	118
4.5.10. North Carolina Benchmarking Tool for Municipalities and Counties Fiscal Analysis (Belediyeler ve İlçeler için Kuzey Karolina Mali Analiz Aracı).....	119
4.5.11. Imperial College Railway and Transport Strategy Centre (Imperial Koleji Ulaşım ve Demir Yolları Strateji Merkezi/RTSC).....	120
4.6. Yerel Yönetimler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi.....	122

BEŞİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI VE UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA..... 130

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	130
5.2. Çalışma Grubu	131
5.3. Veri Toplama Araçları.....	132
5.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	133
5.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	134
5.6. Bulgular	135
5.6.1. Model Yaklaşımı.....	136
5.6.2. Model Birleşenleri	138
5.6.2.1. Hedefler.....	138

5.6.2.2. Kaynaklar	143
5.6.2.3. Süreçler	148
5.6.2.4. Faaliyetler.....	155
5.6.2.5. Vatandaş Memnuniyeti	157
SONUÇ	159
6.1. Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli Önerisi.....	159
6.1.1. Hedefler.....	161
6.1.1.1. Gelecek Vizyonu	161
6.1.1.2. Süreklilik Yönetimi	163
6.1.1.3. Vizyoner Yönetim	166
6.1.1.4. Kurumsallaşma.....	168
6.1.2. Kaynaklar	171
6.1.2.1. İnsan.....	171
6.1.2.2. Varlık Yönetimi.....	174
6.1.2.3. Veri/Bilgi.....	176
6.1.2.4. Zaman	179
6.1.3. Süreçler	181
6.1.3.1. Planlama.....	181
6.1.3.2. Projelendirme	183
6.1.3.3. Uygulama	185
6.1.3.4. İşletme.....	188
6.1.4. Faaliyetler.....	190
6.1.5. Sonuçlar.....	190
6.2. Model Kıyaslamaları	192
KAYNAKÇA.....	204

EKLER	219
ÖZGEÇMİŞ	224



TABLolar LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 2.1: Teori ve Kuramların Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı.....	18
Tablo 2.2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Hedeflerinin Özellikleri	21
Tablo 2.3: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gelişim Aşamaları	25
Tablo 2.4: Nitel Araştırmaların Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı	30
Tablo 2.5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Kriterleri.....	38
Tablo 2.6: Araştırma Sonuçlarının Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı	42
Tablo 2.7: Welford Modeli Boyutları	47
Tablo 2.8: Modellerin İçerdiği Kavramlar ve Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı .	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 3.1: Temel Faaliyetlerin Alt Faaliyet ve Alt Değişkenleri	83
Tablo 3.2: Destek Faaliyetlerin Alt Faaliyet ve Alt Değişkenleri	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1: Yerel Yönetimlerin Yetersizlik Alanları	100
Tablo 4.2: İndekslerde Türk Kentleri ve Girdikleri Yüzdeler Dilimler	104
Tablo 4.3: Endeks Sonuçlarının Karşılaştırılması	108
Tablo 4.4: MBN Belediyelerin Hizmet Alanları	112
Tablo 4.5: Karşılaştırma Matrisi	124
Tablo 4.6: Normalize Edilmiş Matrisi.....	124
Tablo 4.7: Tüm Öncelikler Matrisi	125
Tablo 4.8: Tutarlılık İndeksi.....	126

Tablo 4.9: Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi Sonuçları.....	127
--	-----

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tablo 5.1: Görüşmeye Katılanların Listesi	132
Tablo 5.2: Hedeflere Ait Alt Temalardaki Kanıt Niteliğindeki Görüşler	139
Tablo 5.3: Kaynaklara Ait Alt Temalardaki Kanıt Niteliğindeki Görüşler.....	145
Tablo 5.4: Süreçlere Ait Alt Temalardaki Kanıt Niteliğindeki Görüşler.....	149
Tablo 5.5: Çevre Hizmeti Alt Faaliyetlerinin Kıyaslaması	156

ALTINCI BÖLÜM

Tablo 6.1: Faaliyet Alanlarına Göre Proje Ve Performans Göstergeleri Örneği.....	191
Tablo 6.2: SYYM ile M.Porter Değer Zinciri Boyutları Kıyaslaması.....	194
Tablo 6.3: SYYM ile Malcolm Baldrige Değer Zinciri Boyutları Kıyaslaması	195
Tablo 6.4: SYYM ile EFQM 2013 Modeli Boyutları Kıyaslaması	196
Tablo 6.5: SYYM ile EFQM 2020 Modeli Boyutları Kıyaslaması	197
Tablo 6.6: SYYM ile ISO 9001 Standardı Boyutları Kıyaslaması.....	198
Tablo 6.7: SYYM ile Kamu İç Kontrol Sistemi Kıyaslaması	199
Tablo 6.8: SYMM ile Kanvas İş Modeli Boyutları Kıyaslaması	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Şekil 1.1: Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli Oluşturma Yaklaşımı	6
--	---

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1: Kurumsal ve Küresel Sürdürülebilirlikteki Aktörler ve Etkileri.....	9
Şekil 2.2: BİST Sürdürülebilirlik Boyutları ve Bazı Uygulamalar.....	11
Şekil 2.3: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelinde Varolan Kavramlar.....	12
Şekil 2.4: Hesap Verilebilirlik Kavramındaki Unsurlar.....	15
Şekil 2.5: Kaynak Temelli Stratejik Analiz.....	17
Şekil 2.6: Kurumsal Sürdürülebilirlik Altı Kriterine Genel Bakış	21
Şekil 2.7: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramsal Çerçevesi	24
Şekil 2.8: Sürdürülebilir Girişimcilik Modeli.....	26
Şekil 2.9: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İlk Üç İstenme Nedeni	34
Şekil 2.10: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gündemde Olma Oranı	35
Şekil 2.11: Sürdürülebilirliğin İşletmelere Faydası	40
Şekil 2.12: Stead ve Stead Sürdürülebilirlik Stratejilerinin Öngörüsü	44
Şekil 2.13: Rydberg Modeli Kavramsal Çerçevesi.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1: İş Modeli Tuvali.....	51
Şekil 3.2: EFQM Modeli Temel Kavramları.....	54
Şekil 3.3: EFQM Model Yapısı	56
Şekil 3.4: Radar Yaklaşımı.....	58

Şekil 3.5: BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	59
Şekil 3.6: EFQM 2020 Modeli	60
Şekil 3.7: Malcolm Baldrige Modeli.....	67
Şekil 3.8: Malcolm Baldrige Sistem Perspektifinden Genel Bakış	76
Şekil 3.9: Değer Zinciri Modeli Genel Yapısı.....	78
Şekil 3.10: Süreç Unsurlarının Gösterimi	86
Şekil 3.11: PUKÖ Yaklaşımın Gösterimi	87
Şekil 3.12: COSO Küpü İç Kontrol Bileşenleri.....	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 4.1: MBN Ölçme Çalışmalarının Temel Çerçevesi	111
Şekil 4.2: MBN Metrik Çerçeve Bileşenleri Diyagramı	113
Şekil 4.3: The Business of Cities Baz Aldığı 20 Endeks	114
Şekil 4.4: WCCD Şehirlerin Performans Sonuçları.....	115
Şekil 4.5: ICC Temel Gösterge Başlığı.....	119
Şekil 4.6: North Caroline Benchmarking Tool 8 Boyutu.....	120
Şekil 4.7: IBBG Kritik Performans Gösterge Seti.....	122

BEŞİNCİ BÖLÜM

Şekil 5.1: Organizasyonel Yapı ve Değer Zinciri Modeli.....	131
---	-----

SONUÇ

Şekil 6.1: Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli Kavramsal Çerçevesi	160
Şekil 6.2: Kıyaslama Sonuçları.....	201

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABBG Grubu	: (American Bus Benchmarking Group) Amerika Otobüs Kıyaslama Grubu
AHP	: (Analytic Hierarchy Process) Analitik Hiyerarşı Yöntemi
AMA	: (American Management Association) Amerikan Yönetim Derneği
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BİST	: Borsa İstanbul
BM	: Birleşmiş Milletler
CBD	: (City Benchmarking Data) Şehir Kıyaslama Verileri
CEN Komitesi	: (European Committee for Standardization) Avrupa Standardizasyon Komitesi
CEO	: (Chief Executive Officer) Genel Müdür
CIMI	: (Cities in Motion Index) Hareketli Kentler İndeksi
CI	: (Consistency Index) Tutarlılık İndeksi
COSO	: (Comittee of Sponsoring Organizations) Sponsor Kuruluşlar Komitesi
CR	: (Consistency Ratio) Tutarlılık Oranı
DCI	: (<i>Destination Cities Index</i>) Destinasyon Kentleri İndeksi
Ed	: Editör
EDAM	: Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi
EFQM	: (European Foundation for Quality Management) Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
FBC	: (Florida Benchmarking Consortium) Florida Kıyaslama Konsorsiyumu
FHWA	: (Federal Highway Administration) Federal Karayolu İdaresi
GaWC	: (The Globalization and World Cities Research Network) Küreselleşme ve Dünya Kentleri Araştırma Ağı
GCR	: (<i>Global Cities Report</i>) Küresel Kentler Raporu
GFCI	: (Global Financial Centres Index) Küresel Finansal Merkezler İndeksi
GMM	: (Global Metro Monitor) Küresel Metropoliten Alan Gözlemi
GPCI	: (<i>Global Power City Index</i>) Küresel Güç Kent İndeksi
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IBBG	: (International Bus Benchmarking Group) Uluslararası Otobüs Kıyaslama Grubu

İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
QFD	: (Quality Function Deployment) Kalite Fonksiyon Geliştirme
QLR	: (<i>Quality of Living Ranking</i>) Hayat Kalitesi Sıralamaları
ICC	: (Intercultural Cities Charts) Kùltürlerarası Şehirler Grafikleri
ICI	: (<i>Innovation Cities Index</i>) İnovasyon Kentleri İndeksi
ISO	: (International Organization for Standardization) Uluslararası Standartlar Teşkilatı
JLL	: Jones Lang Lesalle
JSTOR	: Journal Storage
K	: Katılımcı
Kalder	: Kalite Derneği
KS	: Kurumsal Sürdürülebilirlik
KTO	: Kayseri Ticaret Odası
LGBF	: (Scottish Local Government Benchmarking Framework) İskoçya Yerel Yönetim Kıyaslama Kavramsal Çerçeve
MBN	: (Municipal Benchmarking Network) Kanada Belediye Kıyaslama Ağı
NIST	: (The National Institute of Standards and Technology) Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü
OECD	: (Organisation for Economic Co-operation and Development) Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
PWC	: Price Waterhouse Coopers
RADAR	: (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, Sonuç
RI	: (Random Index) Rassal İndeks
RTSC	: (Imperial College Railway and Transport Strategy Centre) Imperial Koleji Ulaşım ve Demir Yolları Strateji Merkezi
SEGE	: Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması
SA	: (Social Accountability International) Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standardı
SMART	: (Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Timely) Spesifik, Ölçülebilir, Kabul Edilebilir, Gerçekçi, Zamanında
SYYM	: Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu

URAK : Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
vd : Ve Diğerleri
WCCD : (World Council on City Data) Dünya Şehir Verileri Konseyi
WCED : (World Commission on Environment and Development) Dünya Çevre
ve Kalkınma Komisyonu
WR : (The Wealth Report) Zenginlik Raporu
WWC : (What Works Cities) Şehirlerin Yaptığı



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Baraçlı (2018: 87), Yönetimde Kırkdörtler isimli eserinde değişim yönetimini Şu Şekil tanımlamıştır:

Hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için işletmenin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümlenip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden organizasyon ve yapılanma işidir.

Çelebi (2014: 37), Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli isimli yüksek lisans tezinde değişimin etkili bir Şekilde uygulanabilmesi için modern yönetim tekniklerinin organizasyonlar tarafından iyi öğrenilmesi, üst yöneticilerinde bunların uygulanabilmesi için irade ortaya koyması gerektiğinden bahsetmektedir. Değişimin rasyonel olabilmesi ve olumlu sonuçlar meydana getirmesi için bu gereklidir. Sınırlı kaynaklarla sınırsız gereksinimlerin karşılanabilmesi, organizasyonların kamu olsun ve özel sektör olsun etkili ve verimli çalışabilmesi için, değişmesi, gelişmesi ve bunun için modern teknikler kullanması olmazsa olmazdır. Özer (2013: 78), Yerel Yönetimlerde Çağdaş Belediyecilik için Yeni Bir Model Önerisi isimli eserinde yeni nesil belediyecilik anlayışında kaynakları kullanırken savurganlık yapılmaması, etkili ve verimli bir Şekilde kullanılması ve bunun içinde planlama, programlama, yerleşme etütleri görev tanımları, iş analizi, insan kaynağı planlaması, eğitim, denetim, maliyet muhasebesi, eşgüdüm, liderlik, kurumsal gelişim, ödüllendirme, standardizasyon, katılımcı bütçe, proje yönetimi, performans esaslı bütçe, proje yönetimi vb. yönetim tekniklerinden yararlanılması ve yerel yönetim bu anlayışla yönetilmesi gerektiğinden bahsetmektedir.

Bu bakış açısıyla değişen dünya düzeninde öncelikli amacı vatandaş memnuniyetini sağlamak olan yerel yönetimlerin bütünsel bakış açısıyla yeni bir yönetim yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir.

1.1. Tezin Konusu ve Sorunsalı

Bu araştırmanın temel konusu yerel yönetimler için bütünsel bir yaklaşımla kaynaklarını etkin kullandığı, hedeflerine ulaştığı, süreçlerini etkin yönettiği, sonucunda vatandaş memnuniyetini sağladığı ve bunu sürdürülebilir kıldığı bir kurumsal yönetim modeli önerisi getirmektir.

Araştırmada aşağıda yer alan temel sorulara cevap aranacaktır:

- Yerel yönetimlerin gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden açığa çıkmamış ihtiyaçların karşılaması için nasıl bir yaklaşım sergilemelidir?
- İnsan, makine, malzeme, para gibi kaynaklarını etkin yönetmek için hangi kavramları göz önünde bulundurmalıdır?
- Hedef belirlerken rekabet avantajı, maliyet tasarrufu, itibar ve gelecek odaklılık gibi kavramlar bütünsel olarak nasıl ele alınmalıdır?
- Faaliyetlerin sürdürülebilir olması için hangi bütünsel bir süreç yaklaşımını benimsemelidir?
- Yerel Yönetimlerde vatandaş odaklı sürdürülebilir yerel yönetim modeli kavramsal çerçevesi nasıl oluşturulmalıdır?

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi için benimsemesi gereken yönetim yaklaşımlarını içeren birçok akademik çalışma yapılmasına karşın yerel yönetimleri kapsamına alan, modern yönetim tekniklerini barındıran, etkili, verimli ve ekonomikliğe dayalı küresel ölçüde, kavramsal bir model çerçevesinde ele alınan, kurumun her seviyesinde hâkim kılınan bütünsel bir yaklaşım bulunmamaktadır. Çalışmaya özgün değer katan ve onu bu alanda önemli kılan husus bu yaklaşımın yanında yerel yönetimler için kapsayıcı bir kavramsal çerçeve çizilecek olmasıdır.

1.2. Araştırma Yönetimi

Araştırmada yerel yönetimlerde kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, belirlenen hedefler, kaynaklar, süreçler, faaliyetler ve vatandaş memnuniyeti temalarının nasıl gerçekleştiği ve yeni bakış açısıyla nasıl ele alınması gerektiği nitel araştırma teknikleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma tekniği katılımcıların

araştırmanın konusu hakkındaki düşünceleri, beklentilerini, deneyim ve önerilerini ortaya çıkarmak için tercih edilmiştir. Ortaya konulacak betimlemeler ile yerel yönetimlerin yaptıkları faaliyetler daha etkili, verimli yapılmasına yardımcı olabilmesi ve çalışanların, yöneticilerin mesleki donanımlarının zenginleştirilmesi amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 343). Nitel araştırmalar, ürünlerden ya da çıktılardan daha çok süreç ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalar da anlamlar önem taşımaktadır. Nitel araştırmada tümevarım ilkesi hakimdir. Araştırmacı topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarma, topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturma, yani bu verilerden çıkarak kuram oluşturma çabası içerisindedir (A.g.e.: 45-47).

Çalışma için araştırma deseni durum çalışması olarak tercih edilmiştir. Durum çalışmasında amaç belli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymak, bir veya birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani duruma ilişkin olaylar, süreçler vb. etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri üzerine odaklanılır (A.g.e.: 73). Durum çalışması güncel bir olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağı mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (A.g.e.: 289). Durumsal çalışmasına yönelik önyargılardan birisi durum çalışmasından nasıl genelleme yapıldığına dairdir. Oysa aynı soru deneysel bir çalışma içinde geçerli olabilir. “Tek bir deneyden yola çıkarak genelleme yapmak mümkün olabilir mi?” bilimsel bilgi çoğu zaman tek bir deneyin sonuçlarından ziyade farklı koşullarda tekrar edilmiş ve birbirini teyit eden bir dizi deney sonucuna dayanır (A.g.e.: 291). Bu araştırmada Türkiye’de yer alan bir büyükşehir belediyesinde görev yapmış üst düzey yöneticilerin, kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına ve etkin bir yönetim tecrübesine sahip olduğu düşüncesinden hareketle tercih edilmiştir. Bütüncül bir yaklaşımla kurumun çeşitli boyutlarının birbiri ile ilişkili bir biçimde incelenmesi ve kurumun problemleri, iyi işleyen ve işlemeyen yönleri ve bunların nedenlerini, ileriye dönük olası gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak istenmiştir (A.g.e.: 345). Tek bir durum içinde çoğu kez birden fazla alt tabaka veya birim olabilir. Bu durumda birden fazla analiz birimi söz konusu olacaktır. Bir kurumu bir bütün ve tek bir analiz birimi olarak düşünmek yerine, kurumu oluşturan alt birimleri analiz ünitesi olarak kullanabilir (A.g.e.: 301). Çalışma bu kapsamda ele alındığından iç içe geçmiş çoklu durum deseni

kullanılmıştır. Ayrıca farklı yönetim modeli kuramları ile ilişkilendirmek, bu kurama yeni açılımlar önermek ve başarılı yerel yönetim olgusunu daha iyi tanınmasına ve anlanmasına katkı sağlayacak açıklamalar, yaşantılar ortaya konulmak amaçlanmıştır. Böylelikle hem bilimsel alanyazına hem de uygulamaya önemli katkılar getirilebilecektir.

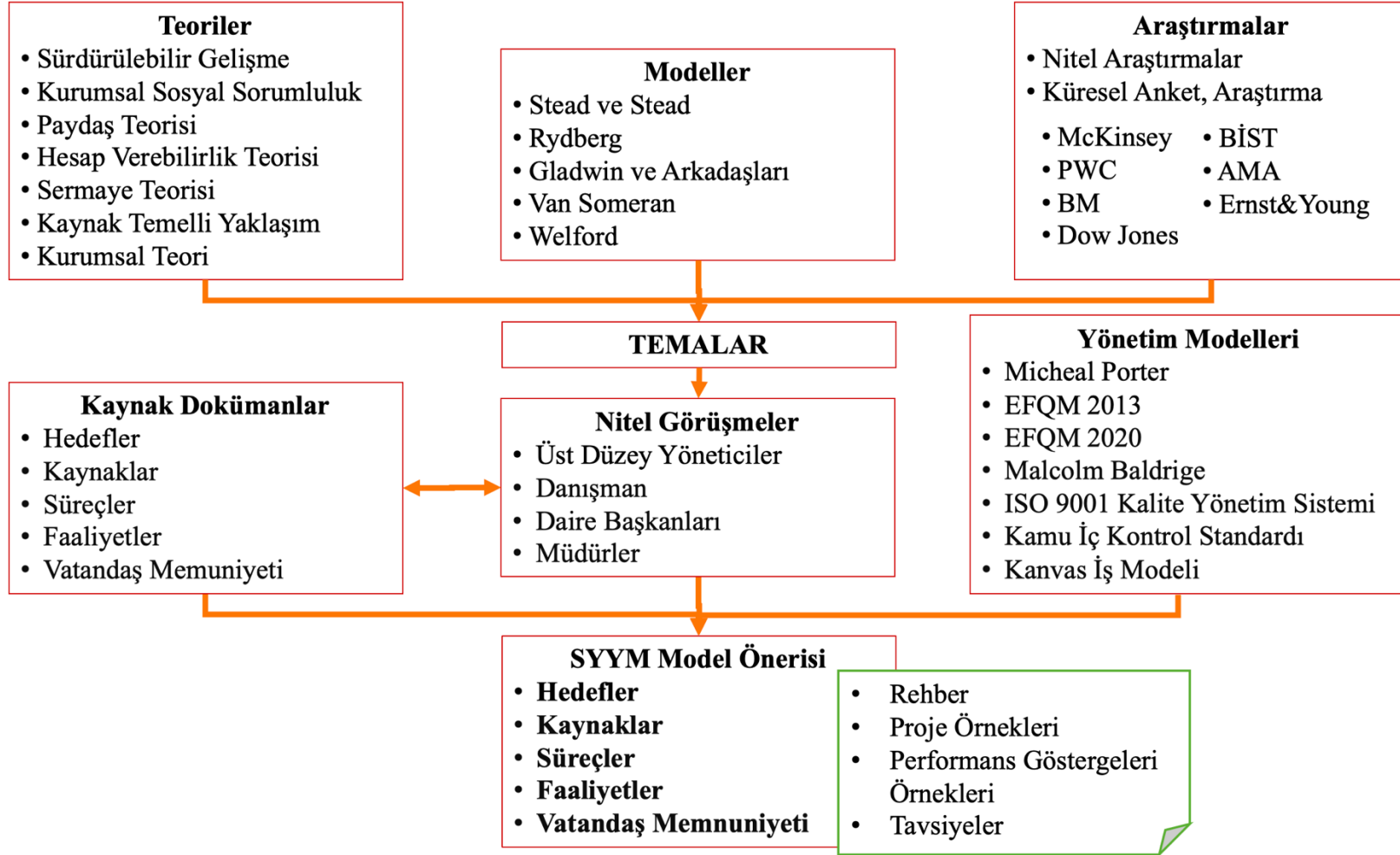
Nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ise sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (A.g.e.: 133-134). Anketler olgu ve içerik konusuyla ilgilenir, ancak olgunun içinde oluşturduğu içeriği derinlemesine araştırmak anketlerle mümkün olmaz. Durum çalışmasının “Nasıl” ve “Niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür (A.g.e.: 289). Görüşme soruları daha önceden belirlenen temalara göre hazırlanmıştır. Durum çalışması yapacak bir araştırmacı “Nasıl” ve “Niçin” temelinde araştırma sorularını oluşturması ve bunun yanında “Ne” sorusunu da araştırma desenine dahil etmesi uygun olacaktır. Buradaki nasıl ve niçin soruları araştırmanın yönünü belirlediği için, bu soruların yer aldığı birtakım alt problemlerin geliştirilmesi gerekebilir. Bu sorular yoluyla araştırmacı, veri toplarken özellikle üzerine odaklanacağı alanları belirlemiş olur (A.g.e.: 293). Bazı görüşme soruları, “Hedeflerinizi nasıl belirliyorsunuz?”, “Vatandaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını nasıl anlarsınız?”, “Kaynaklarınızın etkin ve verimli kullanıldığını nasıl anlarsınız?”, “Süreçlerinizi yeniden tasarlamak isterseniz ideal olarak nasıl tasarladınız?” vb. şeklinde olup Ek1 de sondaları ile birlikte yer almaktadır.

1.3. Tezin Düzeni

Tezin ikinci bölümünde sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilir kavramları incelenmiş, bu kavramların temelinde yer alan kuram ve teoriler incelenmiştir. Yine aynı bölümde yapılan nitel araştırmalar, küresel şirketler ve organizasyonlar tarafından bu konuda yapılan araştırmalar ve bilim insanlarının geliştirdiği modeller araştırılmıştır. Araştırmaların sonlarında yapılan çalışmaların kurumsal sürdürülebilirliğe katkıları özet olarak tablolarda gösterilmiştir. Üçüncü bölümde

kurumsal yönetim kalitesini arttırmaya yönelik kullanılan geçerliliği kanıtlanmış küresel yönetim modelleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde yerel yönetimlerin görevleri, yerel yönetimlerde etkinlik ve verimlilik kavramları, yerel yönetimlerin kurumsal sürdürülebilirliğe olan ihtiyaçları araştırılmıştır. Devamında Türkiye'deki yerel yönetimler için hazırlanan küresel ve yerel ölçekte sınıflandırma yaklaşımları, bu konuda çalışma yapan kıyaslama ofisleri araştırılmış ve görüşmelerde elde edilen çıktılar ışında “Yerel Yönetimler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi” oluşturulmuştur. Beşinci bölümde ise yapılan görüşmeler ve incelenen dokümanlar neticesinde toplanan veriler analiz edilerek daha önce belirlenen temalar altında özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Tüm bu araştırmalar sonrasında elde edilen bulgular ışığında “Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli” oluşturulmuş diğer yönetim modelleri ile kıyaslanarak analiz edilmiş ve sonuç kısmına yazılmıştır. Yine sonuç kısmında bu konuda bilimsel araştırma yapacak, model geliştirecek kuruluşlar ve araştırmacılar için tavsiyelerde bulunulmuştur. Araştırmanın ele alınma yaklaşımı Şekil 1.1’de tasarımsal olarak gösterilmiştir.

Şekil 1.1: Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli Oluşturma Yaklaşımı



İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

2.1. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramları

Canlılar yaşamlarını sürdürebilmesi için güvenli bir ortamda bulunma fiziki ihtiyaçlarını karşılayacak gıda gibi maddi ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsanları diğer canlılardan farklı kılan bu maddi ihtiyaçlara ilave düşünme, birlikte yaşama gibi manevi ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Kurumlarda yaşayan organizmalar gibi kendine özgü maddi ve manevi ihtiyaçları vardır ve bunlar karşılandığı müddetçe varlığını sürdürebilir. Uzun vadede organizasyonların hayatta kalabilmeleri için değişen müşteri taleplerini tahmin edip, kaynaklarını etkin kullanarak ürün ve hizmetlere çevirmesi, sonrasında ise kazanç ve memnuniyet elde etmesi ile mümkün olabilir. Bu sebeple sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramları işletmeler, kurumlar, kuruluşlar, insanlar, toplumlar için önemli ve incelenmesi gereken kavramlardır.

Brown ve arkadaşları (1987: 714) Küresel Sürdürülebilirlik isimli makalesinde sürdürülebilirliğin tanımı şu şekil yapılmıştır:

Oxford İngilizce sözlüğü sürdürülebilir kelimesini “Desteklenebilen, devam ettirilebilen” şeklinde, sürdürme kelimesini de “Bir insanın, topluluğun vb. başarısızlığa uğramasını veya yıkılmasını önlemek; mevcut halde tutmak, uygun bir seviyede devam ettirmek, içindeki hayatı desteklemek; hayatı, doğayı vb. ihtiyaçları konusunda desteklemek” diye tanımlar.

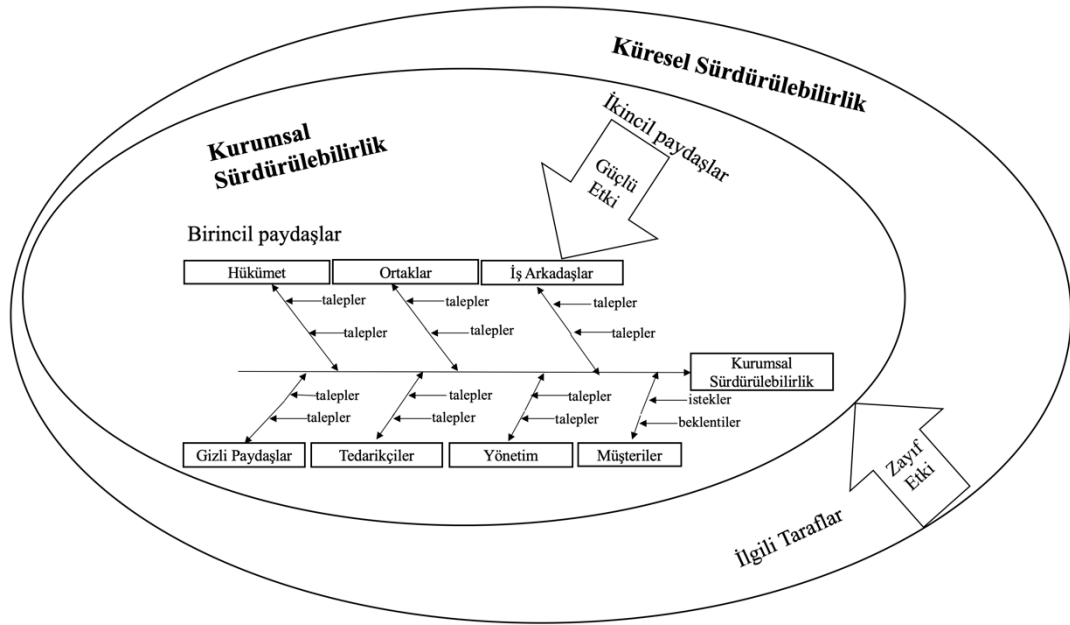
Massachusetts Institute of Technology'de işletme yöneticileri için hazırlanan What is Sustainability? isimli araştırmasında, her sistem sürekli devam ettirilmesi gerektiği, bunun temelinde sistemlerin kalıcı olarak yenilenme ve dengeli olma düşüncesi yattığı anlatılmıştır. Bunun ekonomik, sosyal, çevresel ve bireysel olmak üzere tüm sistemleri kapsadığı düşünülmelidir. Herkesin çalışma, yaşama ve rekabet etme yöntemleri değişmeye başlayacaktır, bunun kuruluşlar ve onlara liderlik eden insanlar için olağanüstü sonuçları olacaktır. İş süreçleri, örgütsel modeller, rekabet stratejileri ve

liderlik yöntemleri bundan etkilenecektir (MIT Sloan Management Review, 2008). Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirliğin Tanımını Geri Alma isimli makalede (Johnston, vd., 2007: 61) belirli bir faaliyetin ya da hareketin sonsuza kadar devam ettirilebilmesi anlamını taşıırken, Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü/OECD) Değerlendirme ve Sonuç Bazlı Yönetimde Temel Terimler Sözlüğünde ise uzun vadeli faydaların devam etme olasılığı olarak tanımlanmıştır (OECD, 2010: 36).

Teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği, küreselleşme, ürün çeşitliğinde ve rekabette artış, bilgiye erişimin kolaylaşması tüketici davranışlarını, beklentilerini, isteklerini değiştirmiştir. Aynı organizasyonlarda çalışanların beklentileri farklılaşmış, motivasyon kaynakları değişmiş, personeli elde tutma zorlaşmıştır. Bu değişim silsilesi organizasyonlar gibi bilim insanlarını kurumsal sürdürülebilirlik alanında daha fazla çalışma yapmaya yönlendirmiştir.

Foley (2005) kurumsal sürdürülebilirliği müşteriye sunulan ürünü en üst kaliteye çıkarılması ve tüm paydaşların beklentilerinin karşılanması olması gerektiğinin ifade etmiştir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirliği ilke edinmiş işletmeler kaynak kullanımını azaltarak maliyetlerini düşürmeli, enerji kullanımını kontrol ederek tasarruf yapmaları, atıklarını geri dönüştürerek ilave gelir sağlamaları, finansal performanslarını sürekli geliştirmeli ve inovasyon kültürünün kurum içerisinde teşvik etmeleri tavsiye edilmiştir. Ayrıca sürekli değişen piyasa koşullarında işletmeler devamlılığını sağlayabilmeleri için dolaylı ve doğrudan etkilendiği tüm paydaşlarını (müşteri, tedarikçi, hissedarlar, baskı grupları vb.) memnun etmek zorundadır. Garvare ve Johansson bu öneriden yola çıkarak Şekil 2.1’de yer alana küresel ve organizasyonel sürdürülebilirlikteki aktörleri resmetmiştir (Garvare ve Johansson, 2010: 737-744).

Şekil 2.1: Kurumsal ve Küresel Sürdürülebilirlikteki Aktörler ve Etkileri



Kaynak: Garvare ve Johansson (2010: 741)

Penrose (1959) kurumsal sürdürülebilirliği tanımlarken sürekli büyümeyi hedefleyen bir işletmelerin kaynak temelli bir yaklaşımla kaynaklarına odaklanması gerektirdiğini ifade eder. Dyllick ve Hockerts (2002: 130-132) kurumsal sürdürülebilirliği amaçlayan kurumların ekonomikliğin yanı sıra ekolojik ve sosyal boyutlara da önem vermesi gerektiğini, işletme stratejileri oluştururken paydaşların bugünü ve geleceği de göz önüne alınarak kısa ve uzun vadeli bakışın entegre bir şekilde ele alınması gerektiğini ayrıca ekonomik sosyal, doğal ve beşerî sermayelerinin yönetmeleri gerektiğini ifade ederler.

Marrewijk ve Werre (2002: 1-3) başarılı olmak isteyen işletmelerin çalışanlarına ve tedarikçilerine daha çok önem vermeleri gerektiğini ve kalitelerini iyileştirmeye devam etmelerini ve daha sosyal bir yönetim tarzını benimseyerek kurumsal sürdürülebilirliğe doğru giden bir davranışı sergilemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda yaşadıkları sıkıntıların temelinde ekonomik ve yönetsel konular olduğu görülmektedir. Ekonomik sorunlar, üretimin yetersizliği ve verimsizliği, kaynakların da etkin kullanılmaması dolayı karşılaşıldığı, yönetsel sorunlar ise düşük kapasitedeki yöneticiler ve etkin olmayan iç iletişimden kaynaklandığına rastlanmaktadır (Kuşat, 2012: 238).

Ciasullo ve Troisi (2013: 44-46) araştırmasında kurumsal itibarı güçlendiren ve rekabet avantajı üreten ortak projeler üzerine inşa edilen, bilgi ve güven ile beslenen işletmelerin ancak sürdürülebilir değer oluşturabileceğinden bahsetmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik organizasyonların insan, güven, sadakat, dürüstlük ve tatmin edici paydaş ilişkilerini içeren yapısal, ilişkisel entelektüel sermayesinden ve sürdürülebilir değer oluşturma kapasitesinden kaynaklanmaktadır (Edvinsson, 2002). Entelektüel sermayenin kavramsal bölünlendirilmesi, bireyler, örgütsel yapılar, süreçler, sistemler, ilişki ve ağlar açısından sürdürülebilir değerün üretilmesini sağlar (Subramaniam ve Youndt, 2005: 450-463). Yazarlar bu araştırmalarında, sürdürülebilirliğin paydaş ilişkilerini güçlendirdiği ve kurumsal güvenilirliği artırdığı göz önünde bulundurarak kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin bir sonuç değişkeni olarak maddi olmayan unsurlarından bahsetmektedir (Arrigo ve Milovanovic, 2009; Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006: 26-38; Perrini ve Vurro, 2010: 25-38). İşletmeler, vatandaşlık ve doğruluk duygularını pekiştirmek, topluma ve çevreye fayda sağlamak ve firma rekabetçiliğini artırmak zorundadır (Porter ve Kramer, 2006: 78-92; Husted ve Allen, 2004). Ekonomik başarı ve rekabet avantajı, doğal kaynakların verimli kullanımı, yasa ve yönetmeliklere uygunluk, firma hedefleri ile bağlantılıdır (Tencati, Perrini ve Russo, 2007: 285-300). Her ne kadar bir işletmenin asli sorumluluğu kar üretmek olsa da, sürdürülebilirliği temel işine stratejik bir yatırım olarak entegre etmekte, sosyo-çevresel kalkınmaya katkısı, yasal beklentilere uymakta ve beşeri sermayeye, çevreye ve paydaş ilişkilerine daha fazla yatırım yapmaktadır. Sürdürülebilir bir değer oluşturmak için, işlevsel olan paydaşları sürece dahil etmek ve hakkını ödemek zorundadır. Sonuç olarak sürdürülebilir değer oluşturmak yapıcı paydaş ilişkilerine bağlıdır (Tencati ve Perrini, 2008: 23-43).

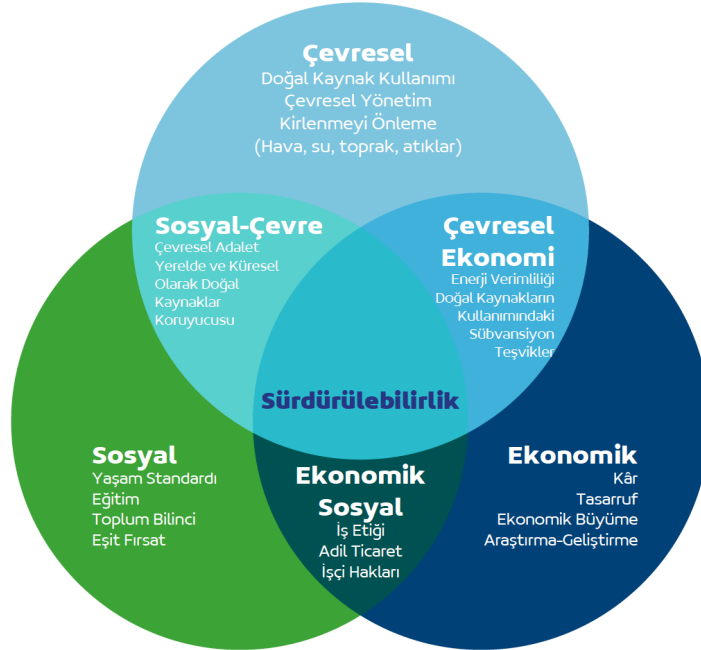
Bilim insanları, şirket yöneticileri, hükümetler, küresel örgütler kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için sürekli araştırmalar yapmışlardır. Bilinçlenen toplum da işletmelere sürekli baskıda bulunmuş, daha sorumlu davranmaya yöneltmiştir. Bu da işletmeleri kar elde etme ötesinde topluma çevreye karşı sorumlu hissettirmiş, açık, şeffaf, hesap verilebilir bir açık sistem haline getirmiştir. Özellikle borsada işlem gören, hisseleri halka arz edilen işletmeler sürdürülebilirlik endeksleri, sürdürülebilirlik raporları hazırlayarak kendini konumlarını görmüş ve kendilerini sürekli geliştirme ihtiyacı hissetmiştir. Bu endeks ve raporlarda sadece ekonomik

performans değil, sosyal, çevresel, kurumsal fırsat ve risklerin yönetme başarısı da kriterler arasında yerini almıştır.

Borsa İstanbul (BİST) kurumsal sürdürülebilirliği tanımlarken şirketleri bu konuda gerçek başarıya götürecektür unsurları şu şekilde somutlaştırmıştır (BİST, 2014: 5):

Kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflığı, adilliği, hesap verebilirliği ve sorumluluğu tam anlamıyla benimseyip hayata geçirerek, üretim sırasında doğayı daha az kirleten teknolojiler kullanarak, çevreyi koruma bilincini şirketin tüm kademelerinde öncelik haline getirerek, ürünlerin son kullanıcısı olan tüketicilere sağlıklı ürünler ulaştırarak, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirerek ve gerekli etik kuralları oluşturarak, üretim ve işletme süreçlerinde enerji tasarrufuna giderek veya enerji verimliliğini artırarak ya da yenilikçi ürünler geliştirerek atabilir.

Şekil 2.2: BİST Sürdürülebilirlik Boyutları ve Bazı Uygulamalar



Kaynak: BİST (2014: 6)

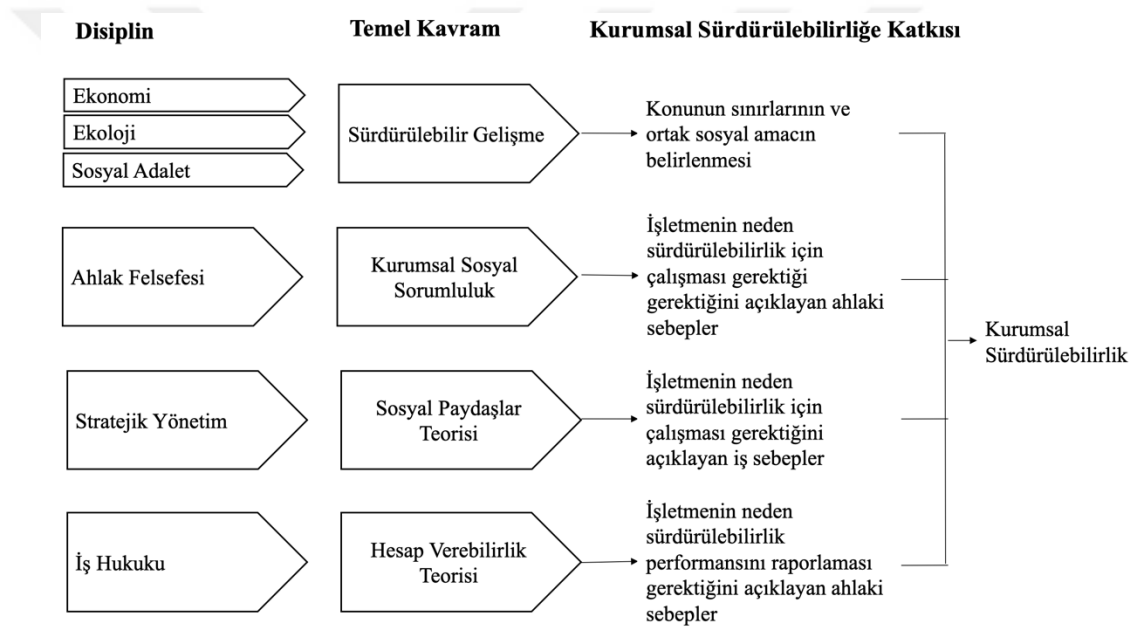
2.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelinde Yer Alan Kuram ve Teoriler

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için kar etmesi, vizyonlarına ulaşmak için stratejilerini gerçekleştirirken etkiledikleri ve etkilendikleri paydaşlarını

memnuniyetlerini ve gereksinimlerini karşılama gerektirir. Ekonomik açıdan sürekli gelişmeli, topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmeli, bunu da şeffaf ve hesap verilebilir olarak yapması gerekir.

Wilson (2003: 2) kurumsal sürdürülebilirliği temelinde sürdürülebilir gelişme, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi, hesap verebilirlik teorisi gibi kavramlar olduğundan bahsetmektedir. Şekil 2.3’de bu teoriler ve katkıları gösterilmektedir. Farklı kaynaklar bunlara ilave olarak sermaye teorisi, kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal teoriyi de eklemektedir.

Şekil 2.3: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelinde Var Olan Kavramlar



Kaynak: Wilson (2003: 2)

2.2.1. Sürdürülebilir Gelişme

Sürdürülebilir gelişme kavramı ilk 1987 yılında World Commission on Environment and Development (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu/WCED) tarafından yayınlanan raporda yer almış ve gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılayan gelişme olarak tanımlanmıştır. Raporda kaynakların tüketimi, yatırım kararı, teknolojik gelişme ve kurumsal gelişimin uyumlu gerçekleşmesi ve bugünün ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama potansiyelinin arttığı bir değişim süreci olduğu ifade

edilmiştir (İMKB, 2011: 1; Bansal, 2005: 197-199). Bu kavram Birleşmiş Milletler başta olmak üzere uluslararası kurum ve kuruluş, bilim insanı, sivil toplum kuruluşları tarafından bilimsel olarak incelenmiş, birçok konferanslar düzenlenmiştir. Yapılan her çalışma organizasyonların sürdürülebilir gelişmesine katkıda bulunmasını amaçlamıştır. Sürekli gelişmeyi göstermek isteyen kuruluşlara para kazanmanın tek ve ana hedef olmadığı, firma içinde ve dışında, sektörde, toplumda, teknolojiye, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinde, ekonomik ortamdaki değişimlerin farkında olması ve buna göre kendini yapılandırabilmesini, teknolojiyi kullanabilmesi, bütçeyi etkin kullanması, işgücünü verimli kullanması, yeni ürün tasarlaması ve geleceği tahmin etmesini gerekmektedir (Bozdoğan, 2005: 1017; Demirkaya, 2013: 115-116).

Kalkınma Bakanlığı (2013: 1) İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasında kalkınma ve gelişmeyi şu şekil tanımlamıştır:

Kalkınma, genel anlamda bir ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel alanda ilerlemesini, kurumsal kapasitesinin güçlenmesini, insan kaynakları niteliğinin artmasını, çevreye duyarlılığın gelişmesini ve bireysel refahın yükselmesini ifade eden çok boyutlu ve kapsamlı bir kavramdır. Gelişme, ekonomik büyüme, gelir dağılımı, eğitim düzeyi, sağlık hizmetleri, beslenme düzeyi, iletişim ve kadının statüsü gibi kapsadığı unsurlar nedeniyle çok boyutlu bir olgudur.

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sanayi devrimi ile birlikte üretimin artması buna bağlı işletmelerin yüksek kar elde etmesi beraberinde işletmeler hatta ülkeler arasında ekonomik uçurumlar oluşturmuştur. Organizasyonlar büyürken kendileri ile birlikte toplumunda gelişmesine, büyümesine destek olma ihtiyacı hissetmişler ve bu yaklaşım kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını doğurmuştur. İşletmelerin sadece ekonomik değil sosyal olarak da değer üretmesi gerekmektedir (Polonsky, 1995: 40-41). Bu bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler karar alırken, faaliyetlerini yerine getirirken, doğrudan ya da dolaylı etkiledikleri tüm paydaşlara karşı sorumluluğu olduğunu ifade eder (Gür, 2012: 88-90). İşlemelerin toplumun değerleri ile uyumlu politikalar benimsemesi ve karar alırken sosyal çıktıları da göz önünde bulundurması gerektiğini ifade edilmiştir. Yapılan diğer tanımlar, araştırmalar incelendiğinde organizasyonların

iç ve dış çevresinde bulunan tüm paydaşlara karşı ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü yükümlülükleri olduğunu kabul ederek hareket etmesi gerekmekte olduğu anlaşılmıştır. Ekonomik yükümlülükleri işletmelerin kar ile birlikte çalışanlar arası adil ücret dağıtımı, yeni hammadde ve kaynak arayan, vergisini ödeyen ve bunun yanında müşteri memnuniyeti, teknolojik yenilik, yeni iş kalemleri gibi faaliyetlerini de yerine getirmelidir. Yasal olarak kanunlara uymalı, insana, doğaya karşı saygılı olmalı ve ahlaki davranmalı, kazancının bir kısmını hayırseverlik işlerinde gönüllü olarak harcaması gerekmektedir (Lantos, 2001: 596-599; Uzkesici, 2005: 72-73). Bununla birlikte Social Accountability International (Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standardı/SA)'da çocuk işçiliği, zorla veya zorunlu çalıştırma, sağlık ve güncelik, örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı, ayrımcılık, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri, ücret ve yönetim sistemi olmak üzere 9 başlıkta konuyu ele almıştır (Social Accountability International, 2014).

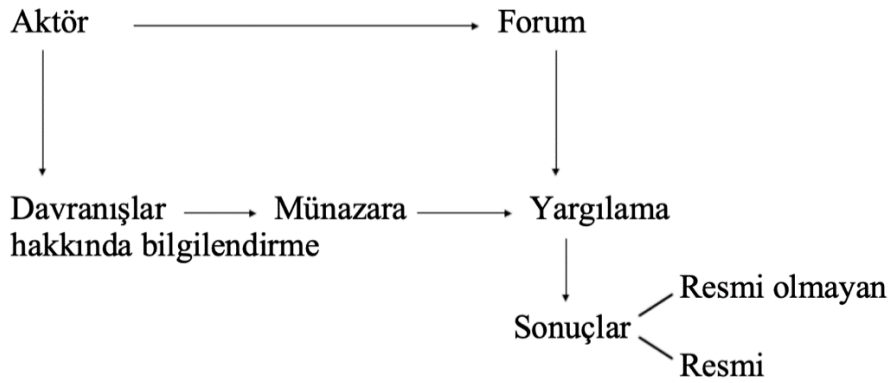
2.2.3. Paydaş Teorisi

Freeman, paydaşları organizasyonun amaçlarını yerine getirirken etkilendiği ve etkilediği grup ya da kişiler olarak tanımlamıştır. Paydaşlarla güçlü ilişkileri olan işletmelerin hedeflerine ulaşmasının kolay, aksi halde ise zor olacağı yaklaşımı paydaş teorisinin temelini oluşturmaktadır. Paydaş teorisi, stratejik açıdan iş birlikleri faaliyetleri amaçlarını ve bunu sağlama araçlarının kritik önemini vurgulamaktadır (Phillips, Freeman ve Wicks, 2003: 479-499). European Foundation for Quality Management Excellence Model (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli/EFQM) paydaşı “Bir kuruluşu etkileyebilmesi veya kuruluştan etkilenebilmesi nedeniyle bir kuruluştan doğrudan veya dolaylı olarak bir çıkar veya beklentisi olan kişi, grup veya kuruluş” şeklinde tanımlamıştır. Kuruluşun sahipleri yani hissedarlar, müşteriler, iş birliği yapılan kurum ve kuruluşlar, tedarikçiler, devlet kurum ve kuruluşları, toplum ve topluluk temsilcileri dış paydaş, organizasyonların çalışanları ve çalışan grupları da iç paydaş, kuruluşa finansman sağlayan ve yönetimin nihai rapor verdiği sahipler, yatırımcılar, kamu ise hükümet, bakanlar, siyasetçiler iş paydaşları olarak terimler sözlüğünde yer almaktadır. Model organizasyonlara temel paydaşların beklenti ve gereksinimlerini anlamayı, tahmin etmeyi ve yanıtlamak için sistemler kurmayı, dengeli bir şekilde yönetmeyi tavsiye etmektedir (EFQM, 2013:12-33).

2.2.4. Hesap Verebilirlik Teorisi

Bovens (2005: 184-186; 2007: 457) 20. Yüzyılın sonlarından itibaren gelişen yeni yönetim anlayışı hesap verilebilirliği kavramsal olarak içerdiğinden bahsetmektedir. Hesap verilebilirliği hesap soran ile arasındaki karşılıklı ilişki ve etkileşim olarak ele almıştır. Bu ilişkiyi de temelinde üç unsurla açıklamıştır. Birincisi karar veren, eylemi yerine getiren aktörün çevreye veya ilgili makamlara açıklama yapmak zorunda olması, ikincisi hesap soranın bilgileri sorgulayabilme kanallarının olması ve son olarak da sorgulama sonunda ödül veya ceza ortaya çıkabilmesidir. Organizasyonların bu ilişkiyi göz önünde bulundurarak hükümet dışı örgütlere, vatandaşlara özetle topluma açıklama yapma konusunda zorunlu hissetmelerine neden olmaktadır. Kamu kurumlarının sık sık çeşitli forumlara davranışlarını çeşitli şekillerde açıklamaları gerekmektedir. Şekil 2.4’de hesap verebilirlik kavramı içinde yer alan çeşitli unsurları göstermektedir. OECD (2010: 15) hesap verilebilirliği işin üzerinde mutabık kalınan kurallara ve standartlara uygun olarak yürütüldüğünü gösterme veya zorunlu roller veya planlar karşısında performans sonuçları hakkında adil ve doğru bir şekilde raporlama yapma yükümlülüğü olarak tanımlamıştır. Kamu sektörü yöneticileri ve politika yapımcılar için hesap verebilirlik vatandaşlara ait olduğundan bahsetmiştir.

Şekil 2.4: Hesap Verilebilirlik Kavramındaki Unsurlar



Kaynak: Boven (2007: 454)

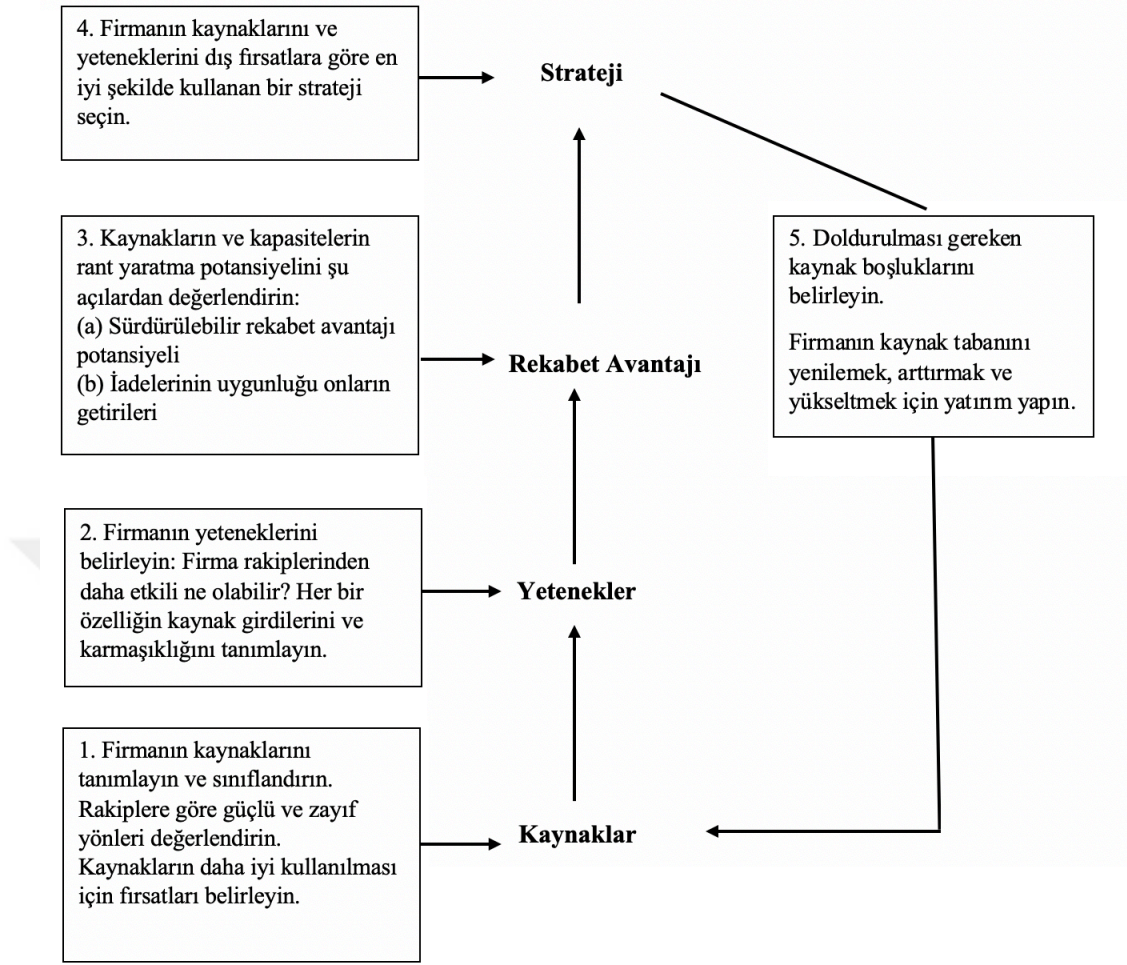
2.2.5. Sermaye Teorisi

Pierre Bourdieu (1986: 241) birikmiş emek olarak tanımladığı sermayeyi ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye olarak sınıflandırmıştır. Svendsen ve Sørensen (2007: 454) ise sürdürülebilir kalkınmada etkili sermayeyi yedi türde yani fiziksel, doğal, ekonomik üç maddi sermaye, sosyal, kültürel, örgütsel üç maddi olmayan sermaye ve beşerî az maddi sermaye olarak açıklamıştır. Dyllick ve Hockerts (2002: 132-133) organizasyonların ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak için makine, arazi, borç, özsermaye, itibar, bilgi birikimi, fikri mülkiyet hakları gibi ekonomik sermayeleri etkin yönetmesi, nakit akışı sağlaması, hissedarlarına olumlu geri dönüşler sağlaması gerektiğinden bahsetmektedir. Yenilenebilir ve yenilemeyen kaynakları, ekosistemi, doğal sermayeyi iyi yönetmeli çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalıdır. İnsan sermayesini becerilerini, bilgisini, çalışan sağlığını iyi yönetmeli, bireyler ve kurumlar arası ilişkileri olan sosyal sermayesini zenginleştirmeli, paydaş gruplarına değer katmak için kendini yenilemeli, adaletli davranmalı, demokratik olmalı ve sosyal sürdürülebilirliği sağlamalıdır.

2.2.6. Kaynak Temelli Yaklaşım

Penrose (1959) sürekli büyümek isteyen ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak isteyen organizasyonlar kaynak temelli bir yaklaşımla kaynaklarına odaklanması gerektiğini anlatmaktadır. Barney (1991: 101-106) kurumsal kaynaklar örgütsel yetenekler, teknoloji, bilgi birikimleri, süreçleri ve tüm varlıklarını içerdiğinden bahsetmektedir. Organizasyon rekabet avantajı elde etmeli başarılı sonuçlar elde etmek için dış çevresindeki fırsatları değerlendirmeli, rakiplerinden ayırt edilecek şekilde taklit edilebilir ama nadir olmalıdır. Bunun içinde müşteri kapasitesini arttırmalı, üretim tecrübesini, teknolojik yönelimini, makine kapasitesini kısacası kaynak temelli bir bakış açısı ile tüm kaynaklarını aynı önemde ele alıp stratejik konumunu ve rekabet avantajını geliştirmelidir. Grant (1991: 119) hammaddeler, tesisler, finansal kaynaklar, insan kaynakları, beceriler ve kurumsal itibar gibi maddi ve maddi olmayan kaynakları piyasa değeri ile arasındaki farkın fazla olması stratejik önemi göstermektedir. Şekil 2.5’de bu yaklaşımın kavramsal çerçevesi yer almaktadır.

Şekil 2.5: Kaynak Temelli Stratejik Analiz



Kaynak: Grant (1991: 115)

2.2.7. Kurumsal Teori

Philip Selznick (1949) organizasyonların hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerini koordine ettiği, her sistemin kendini gerçekleştirmek için sosyal bir yapı içinde değer oluşturmaya çalıştığından bahsetmektedir. Bunun ekonomik ve sosyal bir yönü olduğu, ekonomik tarafın da kaynakların verimli ve etkin kullanılması olarak açıklamaktadır. Sargut ve Özen'e (2007: 241) göre 1980'den itibaren Di Maggio ve Powell önerisiyle yeni kurumsalcılık tartışılmaya başlanmış, organizasyon yapıları, süreçleri çevre ile uyumlu şekillendiği ve hayatta kalmak isteyen işletmelerin performans, verimlik, karın yanında sosyal olarak çevresi ile tutarlı ilişkiler içinde uyumlu olması gerekmektedir. Bansal (2005: 210-215) sürdürülebilir kalkınma bir norm olarak kabul edildiğinden organizasyonların kurumsal ve kaynak temelli

güçlerinin birbirini etkilediğini, kurumsallaşma baskı altına girdiğinden bahsetmektedir.

Tablo 2.1: Teori ve Kuramların Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı

Teori ve Kuramlar	Kavramlar	Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı
Sürdürülebilir Gelişme	Ekonomi, Ekoloji, Sosyal Adalet	Para kazanmanın tek ve ana hedef olmadığı, firma içinde ve dışında, sektörde, toplumda, teknolojiye, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinde, ekonomik ortamdaki değişimlerin farkında olması ve buna göre kendini yapılandırabilmesini, teknolojiyi kullanabilmesi, bütçeyi etkin kullanması, işgücünü verimli kullanması, yeni ürün tasarlaması ve geleceği tahmin etmesi
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Ahlak, Felsefe	Çalışanlar arası adil ücret dağıtımı, çocuk ve zorla iş gören çalıştırılmaması, çalışma saatlerine riayet etmesi, maaş ve ücretlerde temel ihtiyaçları karşılayacak seviyede ödemesi, sağlık ve güvenlik imkanları sağlaması, ayrımcılık yapmaması ve sendika kurma, toplu pazarlık hakkını tanınması, kanunlara uymalı, vergisini ödeyip müşteri memnuniyetini önemsemesi, teknolojik yenilik getirmesi, insana, doğaya karşı saygılı olmalı ve ahlaki davranmalı, kazancının bir kısmını hayırseverlik işlerinde gönüllü olarak harcaması
Paydaş Teorisi	Stratejik Yönetim	Amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken müşteri, tedarikçi, çalışan, hissedar, hükümet gibi iç ve dış paydaşları ile güçlü ilişkiler içerisinde olması
Hesap Verebilirlik Teorisi	İş Hukuku	Karar veren, eylemi yerine getiren ve etkilenenler arasındaki ilişki, ödül ve ceza sistemi, vatandaş odaklı iletişim, topluma karşı sorumluluk, kurallara ve standartlara uygun yönetim, performans sonuçlarını doğru raporlama
Sermaye Teorisi	Etkililik, Verimlilik Değer Üretimi	Ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak için makine, arazi, borç, özsermaye, itibar, bilgi birikimi, fikri mülkiyet hakları gibi ekonomik sermayeleri etkin yönetmesi, nakit akışı, hissedarlarına olumlu geri dönüşler sağlaması, yenilenebilir ve yenilemeyen kaynakları, ekosistemi, doğal sermayeyi iyi yönetmesi, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunması, insan sermayesini becerilerini, bilgisini, çalışan bağlığını iyi yönetmesi, bireyler ve kurumlar arası ilişkileri olan sosyal sermayesini zenginleştirilmesi, paydaş gruplarına değer katmak için kendini yenilemesi, adaletli davranması, demokratik olması ve sosyal sürdürülebilirliği sağlaması

Kaynak Temelli Yaklaşım	Rekabet Yönetimi, Değer Üretme	Örgütsel yetenekler, teknoloji, bilgi birikimleri, süreçleri ve tüm varlıklarına ayrı ayrı odaklanarak, geliştirip nadir olanı üretme
Kurumsal Teori	Adalet, Sosyal Uyum	İşletmelerin organizasyon yapıları, süreçleri çevre ile uyumlu şekillendirme, performans, verimlik, karın yanında sosyal olarak çevresi ile tutarlı ilişkiler içinde uyumlu değer üretme gayreti

Wilson (2003: 2) de hazırlamış olduğu kurumsal sürdürülebilirliğin kökeninde yer alan kuram ve kavramlara ilave olarak sermaye teorisi, kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal teori de eklenmiş ve Tablo 2.1 oluşturulmuştur. Tabloda kavramların, teorilerin ve kuramların kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere organizasyonlardan faaliyeti yerine getirirken, kaynakları etkili ve verimli kullanması, amaç ve hedefleri gerçekleştirirken tüm paydaş beklentilerini karşılaması ve hatta aşması, kendini ile birlikte toplumu da geliştirmesi, rakiplerinden ayırt edici değerler üretmesi bunu da şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yapması beklenmektedir. Günümüz organizasyonları tüm bu yapıları entegre edecek bir modele ihtiyaç duymaktadır.

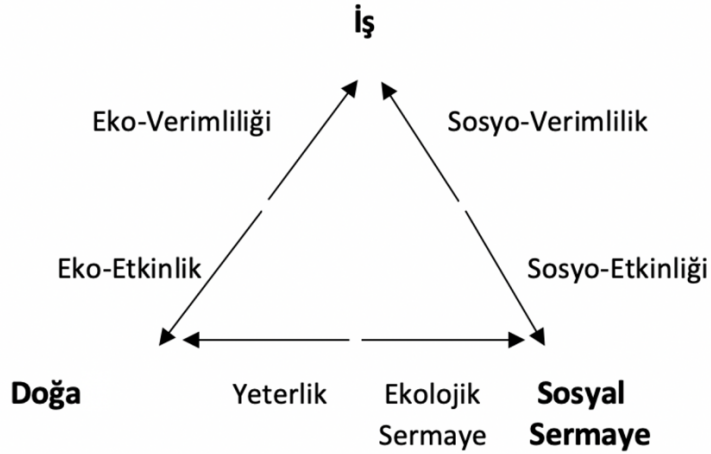
2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Alanında Yapılan Çalışmalar

2.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Alanında Yapılan Nitel Araştırmalar

Dyllick ve Hockerts (2002: 130-135) Kurumsal sürdürülebilirliğinin daha iyi anlaşılması ve işletmelerin strateji oluştururken, performans göstergeleri ile faaliyetlerini takip ederken kullanmaları üzerine kavramsal bir çalışma yapmıştır. İşletmelerin genellikle finansal verimlilik üzerine çalıştığını, bunun yeterli olmadığını ve sürdürülebilir kalkınma kavramı ile birlikte geliştirilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Şekil 2.6 kurumsal sürdürülebilirlik kavramının temelinde olan iş, doğa ve sosyal sermaye durumu arasında yöneticilerin eko-verimlilik, sosyo-verimlilik, eko-etkinlik, sosyo-etkinlik, yeterlilik ve ekolojik sermaye olmak üzere altı kriterleri dikkate alarak organizasyonlarını yönetmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Eko-verimlilik, bir firmanın doğal sermayeyi verimli kullanmasıdır. Bu da genellikle bir firmanın toplam ekolojik etkisine göre kattığı ekonomik değer olarak hesaplanır (Schaltegger ve Sturm, 1998).

Eko-verimlilik, insan ihtiyaçlarını karşılayan ve yaşam kalitesini getiren rekabetçi mal ve hizmetlerin sunulmasıyla elde edilirken, yaşam döngüsü boyunca ekolojik etkileri ve kaynak yoğunluğunu en azından dünyanın taşıma kapasitesine uygun bir seviyeye kademeli olarak azaltır (DeSimone ve Popoff, 1997: 47). Çevresel açıdan bakıldığında, asıl mesele eko-verimlilik değil eko-etkinliktir. Bir firmanın dağıtım sisteminin daha verimli hale getirilmesi daha ekonomik bir anlam ifade eder. Eko-etkin ürün ve hizmetler üretmek, kurumsal sürdürülebilirlik için doğal durumdaki tek kriter değildir. Verimlilik kazançları genellikle basit tüketiciler için etkilidir. Örneğin, fazla yakıt yakan spor araçlarına artan talep nedeniyle yakıt verimi araç satışları son yıllarda önemli lde azaldı. Çoğu savunucu, yeterliliği tek bir firmanın sorumluluğu yerine kişisel tercih konusu olarak görmektedir. Radikal savunucular buna göre marka sıkışması ve müşterilerin dışarda pazarlama terörü olarak gördüklerini takip etmeyi istemektedir. Hem eko-etkinlik hem de yeterlilik, ekolojik sürdürülebilirliğe, iş ve toplumla birlikte ana hedefleri olarak daha fazla çevresel fayda üretmenin ana itici gleri olarak bakan ltlerdir. Eko-verimlilik kavramına benzer sosyo-verimlilik de bir firmanın katma değeri ile sosyal etkisi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. evre zerindeki ticari etkilerin çoğunun olumsuz olduğu varsayılabilir, ancak bu sosyal etkiler için geçerli değildir. Hem istihdam oluşturma gibi olumlu hem de iş kazaları, çalışanların mobbingi, insan hakları ihlalleri gibi negatif yönleri olabilir. Etki türüne bağlı olarak, sosyo-verimlilik, bu nedenle, olumsuz sosyal etkilerin en aza indirilmesini veya katma değerle ilgili olumlu sosyal etkilerin en st düzeye çıkarılmasını ifade eder. Ekolojik sermaye, doğal sermayenin yönetimi ile sosyal sermaye arasındaki ilişki noktasında durmaktadır. şimdiki nesiller dünyanın doğal sermayesinin büyük bir kısmını tketicilerken, hasarın büyük kısmı gelecek nesiller tarafından karşılanacaktır. Sosyal sürdürülebilirlik sağlanacaksa, doğal sermayenin dağıtımını için adil bir zm bulunması gerekecektir. Ayrıca bu kriterlerin temel, stratejik ve operasyonel karar sistemlerine, süreçlere, rekabet ve yeniliklere dahil edilmesi ile kurumsal büyüme, rakiplerine karşı avantajlı durum, karlılık artışı, sosyal adalet ve ekonomik kalkınma mümkün olacaktır (Dyllick ve Hockerts 2002: 135-139).

Şekil 2.6: Kurumsal Sürdürülebilirlik Altı Kriterine Genel Bakış



Kaynak: Dyllick ve Hockerts (2002: 138)

Marrewijk ve Werre (2002: 5-6) organizasyonlara kurumsal sürdürülebilirlik yolculuklarında rehber olmak için altı seviyeli bir model tasarlamışlardır. Kurumsal sürdürülebilirliği (KS) KS öncesi kırmızı, uyum odaklı KS mavi, kar odaklı KS turuncu, bakım KS yeşil, sinerji KS sarı ve bütünsel KS turkuaz renkleri ile farklı seviyelerde tarif etseler dahi, her seviyede hesap verilebilir, şeffaf, paydaş katılımı, beşerî sermaye ve toplumsal duyarlılık gibi unsurları değerler olarak benimseyip dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. Farklı seviyelerdeki kurumsal sürdürülebilirlik olgunluklarına göre ölçme değerlendirme sistemi geliştirmiş ve organizasyonların yerine getirdikleri her faaliyetleri, kurumsal değerleri takip etmesi, analiz etmesi ve değerlendirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 2.2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Hedeflerinin Özellikleri

	KS Öncesi (Kırmızı)	Uyumluluk odaklı KS (Mavi)	Kâr odaklı KS (Turuncu)	Bakım KS (Yeşil)	Sinerji KS (Sarı)	Bütünsel KS (Turkuaz)
KAR						
Fiyatlar	Ne ile kaçabilirler	İntegral maliyet artışı	Piyasa fiyatı/değeri	Uygun fiyat	Algılanan değer	-
Hissedar değeri	Hissedarlar ancak güçlü oldukları zaman konu ile alakadardır	Sahipleri memnun edin	Hissedar değerini en üst düzeye çıkarmak önemlidir; Potansiyel hissedarların algılarını stok fiyatlarını artırma kullanmak	Hissedar değerini diğer paydaşların çıkarlarıyla dengelemek; sahiplenme olasılıklarını genişletin	Paydaş değerlerinin artması hissedarların geri dönüşünü sağlar.	Sahipler için adil fiyat, hisse senedi ticareti yapılmaması
Yatırımcı ilişkileri	Onlara müdahale etmelerini önlemek için ne gerekiyorsa söyleyin;	İlgili mevzuatlara uygunluk	Minimum maliyetle finansmanı sağlamak için ilişkilerin proaktif yönetimi	• Paydaş ilişkisi • Katılımcılık • Sosyal ve çevresel bilgi alışverişinin başlangıcı	• SRI yönelimi • Kurumsal Sürdürülebilir Performans hakkında tam bilgi	-

	Finansal ve diğer bilgileri manipüle etmeleri					
GEZEĞEN						
Çevre yönetim	Çevre ile ilgili konular uzun vadeli sonuçlardan endişe duymadan kısa vadeli kazançlar için kullanılır	Uyum odaklı basit iyileştirmelerin kullanılması	Çevresel önlemler doğrudan karlılığı arttırmaktadır (örneğin atık azaltma, enerji kullanımını azaltma) veya dolaylı olarak (örneğin itibarı arttıran yüksek görünürlük projeleri)	Eko-verimlilik	Çevre üzerindeki etkiyi en aza indir (örneğin emisyon, atık ve hammadde çıkarılması) sistematik bağımlılıklarda iç görü kullanımı	Çevre üzerindeki sıfır etkiye ulaşmak için takip etme (örneğin emisyonlar, atık ve hammadde çıkarımı)
Mahalle	Sorun edilmiyor	İlgili mevzuatlara uygunluk	İtibarı arttıran yüksek görünür projeleri	Mahalle gelişimini desteklemek	Birlikte kazanma yaklaşımı	
İNSAN						
İnsan Yönetimi	Otokratik; sömürücü	Gözetim; Otoriter	Destekleyici; manüplatif	Kolej ruhu; katılımcı	Motivasyon; interaktif	
İşyeri çevresi	Kalıcı denetim; yukarıdan aşağıya iletişim, çalışanların sömürülmesi riski	Uygunluk; fiziksel ve güvenlik gereksinimlerini karşılama, işin standardizasyonu	Verimliliği arttırmak ve çalışanların payını azaltmak için çalışan motivasyonun arttırmak için uygun maliyetli eylemler	Özellikle personel refahını arttırmak için çaba gösterin, kurum kültürü genellikle ana tema olarak kabul edilir	İhtiyaç ve tesislerin bireysel ve toplu olarak uyumu, bağlılık ve bireysel motivasyonu destekleme	
İş sağlığı ve güvenliği	Akut problemlere cevap verin	Mevzuata uygunluk; sık karşılaşılan sorunları envanteri ve sistematik yanıt	Olası iyileştirmelerin fayda maliyet değerlendirmeleri	Sosyo - psikolojik boyutlarında içeren güvenlik ve sağlık yönetim sistemi	İnsan kaynakları yönetimi ile ilişkili proaktif politikalar ve bireysel çalışanlar için özel düzenlemeler	
Çeşitlilik	Sorun edilmiyor	Homojen işgücü	Çeşitlilik yalnızca sonuçları arttırdığında dikkat çeker	Kadınlar, engelliler ve zenciler için politikalar	Kadınlar ve azınlıkların yönetim pozisyonları (kalifiye olmaları koşuluyla)	
İş etiği ve küreselleşme	Sorun edilmiyor	Etik kod, işlemek için tek ve doğru yolu tanımlar	Pragmatizm	Etik emperyalizmi; dışardayken evde olduğu gibi davranma (örneğin rüşvet, çocuk işçiliği tamamen yasak)	Durumsal görecelik; yerel gelişmeleri tanıtmak için uygun uzmanlığı uygulamak	Dünya çapında daha iyi kurumları tanıtmak için proaktif politikalar
Tüketiciler	Kurbanlar	Şirket odaklı, talep itici güç	Pazar odaklı; ancak yine de temelinde talep itici güç	Tüketici olmalarından ziyade arkasındaki insanlığı keşfetme	Gerçekten müşteri odaklılık; örneğin birlikte meydana getirme, herkes için tasarım	Entegre üretim-tüketim sistemleri
Tedarikçiler	Onlara ulaşmadan önce bize ulaşmaya çalışan oyuncular	Mümkün oldukça az; ölçek ekonomileri ve dikey bütünleşme ekonomilerine odaklanma (hijerarşiler); sadakat, gelenek	* Maliyet esaslı katı sözleşmeleri alt sözleşmeler (kazan-kaybet yaklaşımı) * Çıktı kontrolü	* İş ortaklığına giriş * Süreç kontrolü ve iç denetim	* Stratejik ortaklık (birlikte kazanma yaklaşımı) * Sistematik kalite kontrolü	Entegre tedarik zinciri

Kaynak: Marrewijk ve Werre (2002: 8-9)

Tablo 2.2'de kar boyutunu fiyatlar, hissedar değeri ve yatırımcı ilişkilerine, gezegen boyutu çevre yönetimi ve mahalle, toplum boyutu insan yönetimi, işyeri çevresi, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik, iş etiği ve küreselleşme, tüketiciler ve tedarikçiler olarak sınıflandırılmıştır.

Nemli (2004: 1-19) kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili yaptığı çalışmasında organizasyonların yaklaşımlarını, sosyal ve çevresel boyutlarla bütünleştirmelerine, stratejilerinde sürdürülebilirliğe yer vermesine, paydaşların katılımı ile çevreye karşı sorumluluklarının yerine getirilmesine, kurumsal kültürde değişikliğe gidilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe uyum sağlama nedenlerini araştırmıştır.

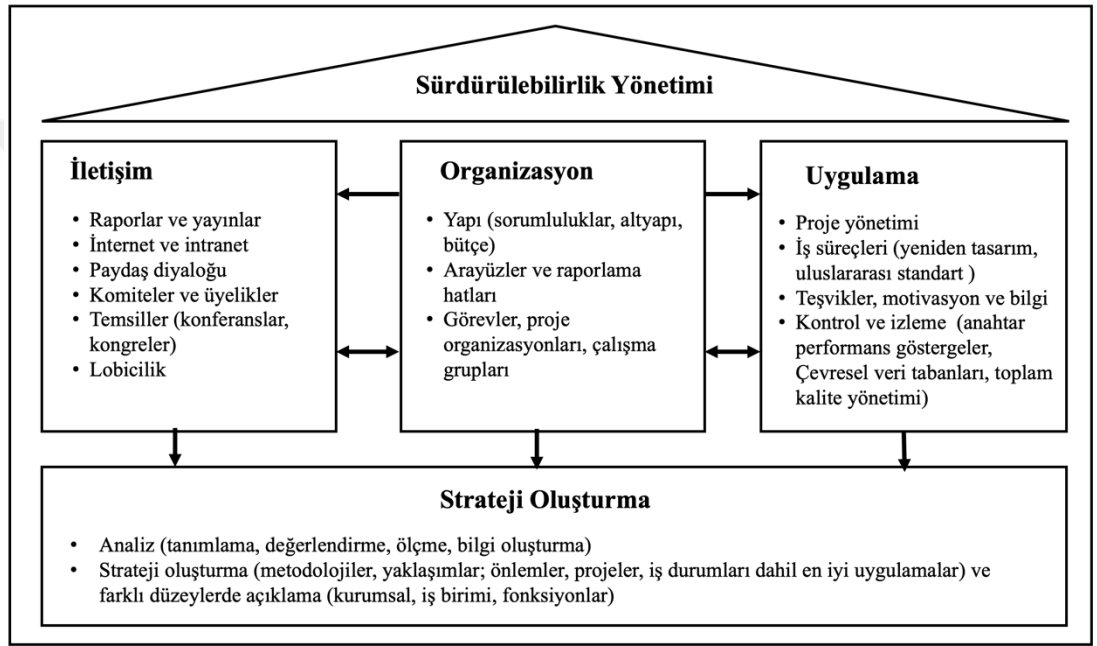
Gebel (2004: 99-123), havayolu şirketleri için yapmış olduğu çalışmasında kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini strateji, organizasyon, uygulama ve iletişim olmak üzere dört unsuru içeren kavramsal bir çerçevede Şekil 2.7'de yer aldığı üzere izah etmektedir. Dört unsurun hepsi birbiriyle ilişkilidir, örneğin organizasyon yapısı, uygulamayı etkiler. Yönetim kapasitesi, iletişim ve uygulama çalışanların motivasyonu, yeni iş süreçleri hakkında bilgi vb. ile yakından ilişkilidir. Aynı şekilde, strateji öncekilerden ve diğer faktörlerden, örneğin üzerinde çalışmak için atanan kişilerin niteliklerinden etkilenir. Havayolu işletmelerini örnek göstererek organizasyonların kendi koşullarına uyan sürdürülebilirlik performansı olması gerektiğini ifade etmiştir. Tüm organizasyonun yer aldığı sektör ve paydaşları tarafından kabul edilen sürdürülebilirlik performans göstergelerine ihtiyaç vardır. Bunu değerlendirmek için temel kriterler, iş gerekçesi, sürdürülebilirlik performansı ile yönetim unsurları arasındaki dengedir.

Etkili kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, birkaç engelin aşılmasını gerektirir:

- Sürdürülebilirliğin karmaşıklığı: Kavramın belirsizliği, konulardaki belirsizlik, çelişkili hedefler, standartların ve ölçümlerin eksikliği. Ana engellerden biri sürdürülebilirlik kavramının belirsizliğidir. Sürdürülebilirlik performans göstergeleri bir uzlaşmayı temsil edecek, zaman zaman uyarlanmalı, ilerlemeleri izleyerek ve çelişkili hedefler sorununu çözmeyecektir. Bununla birlikte şeffaflık, planlama güvenilirliği ve sürdürülebilir performans için bir ön koşuldur.

- Pazar kısıtlamaları: doğal yapısal sorunlar, son derece uluslararası kararların/düzenlemelerin en düşük ortak paydaya dayandığı piyasa.
- Davranışsal ve kültürel faktörler: umut ve olumlu imaj, farklı değerler. Pazar kısıtlamaları, davranışsal ve kültürel faktörler, tüm alanlarda sürdürülebilirlik gelişmelerini engelleyebilir ve sürdürülebilirlik yöneticilerinden her zaman etkilenemez.

Şekil 2.7: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Gebel (2004: 121)

Benn, Dunphy ve Griffiths (2006: 156-163) yapmış olduğu araştırmada sürdürülebilirlik ve iş rekabeti arasındaki kuvvetli bir ilişki olduğundan bahsetmiştir. İnsan kaynağı yönetimi, kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluk, işlerinde adil koşullar sağlamak, sosyal eşitliğe katkıda bulunmak ve biyosferin yenilenmesine yardımcı olmak gibi konularda yapılacak sistematik yaklaşımlar kurumsal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkileyecektir. Tablo 2.3'de özetlenen faz modeli sürdürülebilir şirkete giden yolda insan ve ekolojik sürdürülebilirliğin nasıl birbirleriyle ilişkili gelişmeler olduğunu göstermektedir. Aşamalar kuruluşların mevcut insani ve ekolojik sürdürülebilirlik seviyelerini tanımlamasına ve daha sürdürülebilir bir konuma doğru ilerlemelerine yardımcı olmaktadır. Yolum her

adımında kuruluşun kazandığı yeni insan yetenekleri kurumsal sürdürülebilirlikte daha fazla ilerleme sağlar.

Tablo 2.3: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gelişim Aşamaları

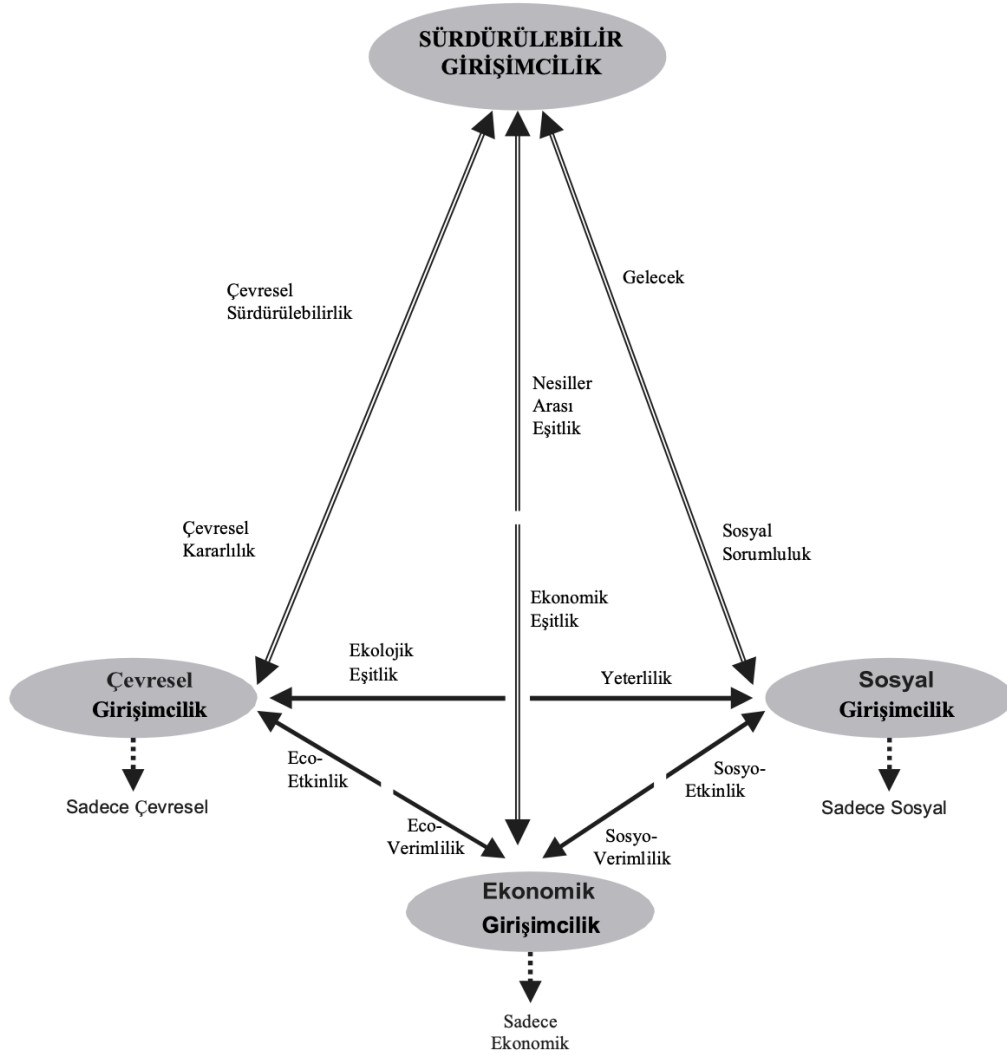
Evre	İnsani Sürdürülebilirlik	Ekolojik Sürdürülebilirlik
Birinci aşama Ret	Çalışanlar ve taşeronlar sömürülmektedir, topluluklar endişeleri açıkça reddedilir	Çevre özgür kabul edilir ve sömürülmektedir
İkinci Aşama Olumsuz Tepki	Finansal ve teknolojik faktörler sosyal endişeleri göz ardı etmektedir	Ekolojik faktörler karar verilirken göz ardı edilmektedir
Üçüncü Aşama Uyma	Endüstriyel ilişkiler ve güvenlik gereksinimleri yasal ile uyumludur	Ekolojik konulardaki güçlü davalar veya topluluk eylemleri göz ardı edilmektedir
Dördüncü Aşama Yeterliliği Gözleme	Kişilerarası beceri eğitimi ile artırılmış teknik ve denetleyici eğitim. Topluluk projeleri ve insan kaynakları katma değer stratejileri sadece şirkete maliyet getirisi açık olduğunda izlenir	Çevresel konular, önlenebilir maliyetler oluşturduğu veya verimsizlikleri arttırdığı için göz ardı edilmektedir
Beşinci Aşama Stratejik Pro-aktivitesi	Entelektüel ve sosyal sermaye ürün ve hizmetlerde inovasyon yoluyla stratejik avantaj geliştirmek için kullanılır	Ürün ve süreç yeniden tasarımı gibi proaktif çevre stratejileri rekabet kaynağı olarak görülmektedir
Altıncı Aşama Sürdürücü Şirket	Firma içindeki ve dışındaki önemli hedefler eşitlik ve insani refah ve potansiyel arayışıdır	Firma ekolojik yenilenme ve olumlu sürdürülebilirlik politikaları için toplumla birlikte çalışmaktadır

Kaynak: Benn, Dunphy ve Griffiths (2006: 157)

Young ve Tilley (2006: 402-415) kurumsal sürdürülebilirliğin iş stratejilerine ve çevresel etkisini göz önünde bulundurarak sürdürülebilir girişimcilik model önerisi getirmeye çalışmıştır. Daha önce kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan eko-verimlilik, sosyo-verimlilik, eko-etkinlik, sosyo-etkinlik, yeterlilik ve ekolojik sermaye kavramlarını tekrar açıklamış ve bu fikirlerin geliştirdikleri Şekil 2.8’de yer alan yeni sürdürülebilir girişimcilik modeli üzerindeki

etkilerini tespit etmiş, bunu yaparken de önceki çalışmaların güçlü yanlarının nereye katkıda bulunduğunu ve hangi sınırlamaların aşıldığını vurgulamışlardır. Day Chocolate Company isimli çikolata firmasında sürdürülebilir girişimci olmak için ne gibi adımlar atmaları gerektiğini tespit etmeye çalışmışlardır.

Şekil 2.8: Sürdürülebilir Girişimcilik Modeli



Kaynak: Young ve Tilley (2006: 410)

Yılmaz (2008: 304) kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili havayolu işletmeleri için bir model önerisi getirmişlerdir. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmesini, kurumsal risk yönetimi etkin kullanmalarını tavsiye eden modelde otuz iki adım tanımlanmıştır. Havayolu işletmelerinin yakıt miktarında artış, müşterinin rakipleri

tercih etmesi, artan masraflar gibi sayısız riskle baş ederken çevresel ve sosyal boyutları da göz ardı etmemesi gerektiğini bunun yanında ihtiyaçların yönetilmesine, amaçların gerçekleştirilmesine ve yönetim kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olan bir model olma özelliğini taşımaktadır.

Signtizer ve Prexl (2008: 1-9) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında iletişimin ve kurumsal yaklaşımlar arasındaki bağlantıyı kurmak amacıyla hazırladıkları çalışmalarda organizasyonların pazarlama, iş veya toplumsal nedenlerle kurduğu iletişimde profesyonelleşmesi için yeni bakış açısı önermektedir. Araştırmacılar sadece bugünün değil gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kavramından yola çıkarak sürdürülebilir kalkınma, ekonomik verimlilik, sosyal adalet ve çevre bilinci temel değerleri ile uzlaşmış organizasyonların odaklanması gereken toplum alanlar, geleceğe yönelik düşünceler, sürdürülebilir performans alanlarına dayanan bir yapı üzerine çalışmışlardır.

Tokgöz ve Önce (2009: 249-272) organizasyonların geleneksel iş yapış biçimleri ile hayatlarını sürdürebilmelerinin mümkün olmadığını, büyüme ve kar odaklılık anlayışının yeterli olmayıp yeni nesil kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesi gerektiğinden bahsetmişlerdir. Şirketlerin sürdürülebilirliği yaklaşımının temeline inilerek ilkeler, standartlar ve performans göstergeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sürdürülebilirlik yaklaşımında kısa dönemli bir bakışın olmaması gerektiği, bütün herkesin sorumlu olduğu, operasyonel süreçler geliştirme, maliyet tasarrufu sağlama ve sadece çevreyi koruma ile sınırlı olmadığından bahsetmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda son yapılan çalışmaların başarılı olmaya yolları, ölçme ve raporlama ile ilgili olduğundan bahsetmektedir.

Linnenluecke ve Griffiths (2010: 357-364) yapmış oldukları çalışmalarında kurumsal sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürü oluşturma ve bu değişim sayesinde daha sürdürülebilir olma üzerine odaklanmışlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik arayışında çalışanlara fikir birliği sunmakta, onların gelişimine ve kaynak odaklı verimlilik, çevreyi koruma ve paydaş katılımını sağlama gibi anlayışlar geliştirmiştir. Kurum içindeki farklı kültürlerin farklı tutumları olabileceği, kültür değişimi için kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının yayılması, çalışan performansına entegre edilmesi, eğitimlere dahil edilmesi ile mümkün olacağından bahsetmektedir.

Kuşat (2012: 227-242) sürdürülebilir kalkınma yaklaşımının hayata geçmesinde organizasyonların rolünü ve sürdürülebilirlik dinamikleri, sürdürülebilirlik yolunda

örgütsel öğrenmeyi araştırmışlardır. Bunun içinde süreçlerin ve ürünlerin yenilenmesi gerektiğinden, iç ve dış iletişim kanallarının güncellenmesi ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaçları olduğunu ve bunun için bilgiyi elde etme ve doğru kullanmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için beşerî, sosyal, entelektüel yapının da içinde olduğu ekonomik sermayenin çeşitlenmesi, güçlenmesi ve nitel, nicel özelliklerinin artırılması gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği uygulamak isten organizasyonlar içlerinde hayat boyu öğrenme imkanları geliştirmesi, üretim, inovasyon ve öğrenme politikalarını revize etmesi, işletme içi ve dışı eğitime önem vermesi ile mümkündür. Bu sayede organizasyonlar maliyetleri düşürmekte, rekabet avantajı sağlamakta, itibarları güçlenmekte, kaynakları etkin kullanmakta, çevresel değerlerde ve inovatif faaliyetlerde artış olmakta ve risk sermayesi azalmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik ile işletme yaşam süreleri uzayacak, kurumsal kültür unsurları ile kurumsal bilgi yönetimi, itibar, sosyal sorumluluk, mutluluk gibi içsel unsurların bir araya gelmesi ile işletmeye değer kazandıracaktır.

Ciasullo ve Troisi (2013: 53-55) kurumsal sürdürülebilirliği organizasyonların stratejilerine nasıl entegre ettiğini ve maddi olmayan duran varlıkların geliştirilmesinin ilişkisel etkilerini anlamaya çalışmış sonuçlarını vaka analizi ile tespit etmeye çalışmıştır. Vaka analizi sonucunda kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini uygulayan organizasyonda bir eko-yenilik sistemi oluşmuş, devam eden bir Ar-Ge, ürün ve süreç yeniliği, çevre bilinci ile ürün farklılaştırılması, yüksek kalite ve inovasyon standartlarını birleştirerek yeşil endüstride firma liderliğini elde etmiştir. Üretim sırasında atıkları azaltmak, enerji tüketimini rasyonelleştirmek, atıkları geri dönüştürmek ve kurumsal verimliliği artırmak için yalın düşünme modeli geliştirmek organizasyonun iyileştirme sürecini özetlemektedir. Analiz ettiği organizasyon sürdürülebilirlik projesi entegre bir tedarikçi-müşteri yönetim modelinde açıklanmış, Ar-Ge, bilgi birikimi, insan kaynakları becerileri ve uzmanlığı, personel geliştirme ve eğitim öncelikler olarak belirlenmiştir. İşletmenin insan kaynakları sermayesinin stratejik vasfı, aile tipi bir kurumsal iklim, iş birliği, ortak politikalar ve bilgi paylaşımına yansımıştır. Mesleki eğitim kursları ve motivasyon ile ileri beceriler geliştirilmiştir. Aidiyet duygusu ve insan kaynakları sermayesinin büyümesine katkıda bulunmuştur. İşletme müşteri ilişkilerini geliştirmiş ve ortaklıkları teşvik etmiştir. Etkileşim, müşterilere saygı, şeffaflık, diyalog ve iş birliğine açık olmuş ve itibarını

artırmıştır. Sürdürülebilirlik için ilişkiler ağı, paydaş değerinin oluşturulduğu erdemli ve sinerjik döngüleri tetiklemiş ve bu da çevresini olumlu etklemiştir. Sürdürülebilir değer oluşturmak için itibarı güçlendiren ve rekabet avantajı elde eden ortak projeler üretmenin öneminden bahsetmektedir. Çalışmasında işletmenin ilişkilerini destekleyen yazılı olmayan kurallar, değer oluşturma sürecinde paylaşım, ortak sorumluluk ve sinerjiyi desteklemekte, değer oluşturma, sistemler arası dinamiğin ürününü temsil etmektedir. Proje tabanlı paydaş ilişkileri ve kurumsal sürdürülebilir odaklı vizyon ve değerler oluşturan sorumlu eylem ve yönetim becerileri ile sonuçlanan değerlerin temelini oluşturan etkileşimdir. Bu nedenle değer oluşturma, kritik kaynakları toplama, paylaşma ve karşılıklı yarar sağlayan istikrarlı ve güvenilir ilişkiler oluşturma kapasitesiyle bağlantılıdır.

Tuna (2014) kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının organizasyonlar tarafından stratejilerine entegre edilmesi ve Ar-Ge, kalite, üretim, yatırım tüm birimlerinin bu yönde faaliyet göstermesi gerektiğinden bahsetmişlerdir. Araştırma yaptıkları sektörde mali yetersizlik, kredi imkanlarında kısıt, kalifiye iş gücü problemi, teknoloji kullanımında gerilik, dış pazarlara açılmama gibi sorunlar yaşandığından sürdürülebilirliğin uzun vadeli ve tüm işletme faaliyetlerini içine alan bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumsal sürdürülebilirliğin yönetilmesi ile ilgili International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı/ISO) ve EFQM gibi yönetim sistemleri, sürdürülebilir ürün tasarımı, geri dönüşüm faaliyetleri, yeşil teknoloji gibi çevre yönetim araçlarından, çalışma koşullarının geliştirilmesi, esnek ve evden çalışma gibi çalışanlara yönelik faaliyetlerden, yerli tedarikçi destekleme, sponsorluk, eğitim fırsatları gibi sosyal refah arttıran araç, teknik ve faaliyetlerin varlığından bahsetmektedirler. Sosyal olarak sürdürülebilir işletmeler özellikle, kendi ortaklarının beşerî sermayesinin gelişmesi için değer oluşturmak zorundadır. Beceriler, motivasyon, çalışan ve yönetici bağlılığının sağlanması gibi gelişmeler daha çok çalışanların, deneyim ve bilgi düzeylerinin artırılmasına bağlıdır.

Saydam (2014) kurumsal sürdürülebilirlikte başarılı ve uzun yıllar var olmak isteyen organizasyonların kurum kültürü, hedefler, iş süreçleri, karar mekanizmaları, ekonomisi ve çevresel ve toplumsal tüm gelecek planları içine ve iş yapış biçimlerinin yanında iletişim süreçlerine de bu yaklaşımı dahil etmesi ile mümkün olacağından bahsetmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin uzun vadeli ve stratejik olarak

bakılması, kurumun varoluş amaçları, değerleri, vizyonu ve stratejileri içerisinde yer alması gerekmektedir. Buna bağlı sistemler ve süreçler oluşturulurken para, insan ve zaman kaynağının etkin yönetilmesi, öğrenme ve gelişimi yeniden şekillendirmek gerekliliğinden bahsetmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik organizasyonlar için ekonomik olarak hayatta kalmanın ötesinde bütünsel bir bakış açısıyla çalışanlardan başlayarak tüm paydaşlara verdikleri değer, topluma sağladıkları faydanın, geleceğe yaşanabilir bir dünya bırakma istediğinin bir göstergesidir. Çalışmanın çıktısı olarak kurumsal sürdürülebilirlik kurumsallaşmanın en temel kriteri olduğu, bu doğrultuda kurumsallaşan işletmelerin başarılı ve uzun ömürlü olduğu, diğer işletmelerden farklılaştığı, sürdürülebilirlik, iletişim ve kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Turhan (2017) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında yönetmelikler, kurumsal itibar gelişimi, maliyet azaltma, iletişimi güçlendirmek, risk yönetimi, hedeflere uyum, değer oluşturmak ve kurumsal önceliklendirme motive edici unsurlar olarak belirtilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik unsurlarının birleşimi organizasyonların dönüşümüne, performansının iyileşmesine, sürdürülebilir olmasına olumlu katkıları olacağı tespit edilmiştir.

Tablo 2.4: Nitel Araştırmaların Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı

Yazar	Araştırma Evreni	Çalışma Amacı	Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı
Dyllick ve Hockerts (2002)	Kavramsal	Kurumsal sürdürülebilirliği anlama, strateji oluşturma, performans göstergeleri ile takip etme	Kurumsal sürdürülebilirlik için eko-verimlilik, sosyo-verimlilik, eko-etkinlik, sosyo-etkinlik, yeterlilik ve ekolojik sermaye kriterlerinde gelişimin sağlanması ve kriterlerin temel, stratejik ve operasyonel karar sistemlerine, süreçlere, rekabet ve yeniliklere dahil edilmesi
Marrewijk ve Werre (2002)	Kavramsal	İşletmelere kurumsal sürdürülebilirliği sağlamada yol gösterme	Kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarında (kar boyutunda fiyatlar, hissedar değeri ve yatırımcı ilişkilerine, gezegen boyutunda çevre yönetimi ve mahalle, toplum boyutunda insan yönetimi, işyeri çevresi, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik, iş etiği ve küreselleşme, tüketiciler ve tedarikçiler) analiz ve

			değerlendirme yapma, şeffaflık, kamuoyunu bilgilendirme, paydaş katılımı, beşerî sermaye ve faaliyetlerini yerine getirirken toplumsal duyarlılık da bulunma, bunun içinde kurumsal değerlerin, faaliyetlerin analiz edilmesi, yorumlanması ve denetlenmesi
Nemli (2004)	Türk İşletmeler	Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına uyum sağlama nedenlerinin araştırılması	Kurum kültürü ve işletme stratejilerine uyum sağlama, tüm paydaşların katılımı ile çevreye karşı sorumluluğun yerine getirilmesi
Gebel (2004)	Havayolu İşletmeleri	Model önerisi getirmek	Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini strateji, organizasyon, uygulama ve iletişim olmak üzere dört unsuru içeren, bunlar arası ilişkileri tanımlayan bir model önerisi
Benn, Dunphy ve Griffiths (2006)	Küresel İşletmeler	İşletmelerin stratejik sürdürülebilirliği sağlamak, mükemmel işletme olmak için model önerisi getirme	Sürdürülebilirlik ve iş rekabeti, çalışan yetenekleri arasındaki kuvvetli ilişki olması, insan kaynağı yönetimi, kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluk, işlerinde adil koşullar sağlamak, sosyal eşitliğe katkıda bulunmak ve biyosferin yenilenmesine yardımcı olması
Young ve Tilley (2006)	Küresel İşletmeler	Model önerisi geliştirmek	Sürdürülebilir girişimcilik modeli ile sosyal verimlilik, sosyal etkililik, sosyal sorumluluk ve ekonomik çeşitlilik kavramlarında gelişimin sağlanması
Yılmaz (2008)	Havayolu Şirketleri	Kurumsal sürdürülebilirlik alanında yeni model önerisi getirme	Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ile işletmelerin riskle baş ederken çevresel ve sosyal boyutları da göz ardı etmemesi gerektiğini bunun yanında ihtiyaçların yönetilmesine, amaçların gerçekleştirilmesine ve yönetim kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olan bir model önerisi
Signitzer ve Prexl (2008)	Kavramsal	Kurumsal sürdürülebilirlikte iletişim rolü	Kurumsal yaklaşımlar ile kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi arasındaki ilişki, odaklanması gereken toplum alanlar, geleceğe yönelik düşünceler, sürdürülebilir performans alanları
Tokgöz ve Önce (2009)	Kavramsal	Kurumsal sürdürülebilirlik	Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımında kısa dönemli bir

		ilkeler, standartlar ve performans göstergeleri	bakışın olmaması gerektiği, bütün herkesin sorumlu olduğu, operasyonel süreçler geliştirme, maliyet tasarrufu sağlama ve sadece çevreyi koruma ile sınırlı olmadığı
Linnenluecke ve Griffiths (2010)	Kavramsal	Kurumsal kültür ve kurumsal sürdürülebilirlik ilkeleri arasındaki ilişki	Çalışan güçlendirilmesi, paydaş katılımı, kaynakların verimli kullanılması ve çevrenin korunması konularına önem verilmesi, kurum içindeki farklı kültürlerin farklı tutumları olabileceği, kültür değişimi için kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının yayılması, çalışan performansına entegre edilmesi, eğitimlere dahil edilmesi ile mümkün olacağı
Kuşat (2012)	Kavramsal	Sürdürülebilir kalkınmada işletmelerin rolü	Kurumsal sürdürülebilirliğin kültür haline dönüşmesi, süreçlerin ve ürünlerin yenilenmesi gerektiğinden, iç ve dış iletişim kanallarının güncellenmesi ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaçları olduğunu ve bunun için bilgiyi elde etme ve doğru kullanmaları gerektiği ve beşerî, sosyal, entelektüel yapının da içinde olduğu ekonomik sermayenin çeşitlenmesi, güçlenmesi ve nitel, nicel özelliklerinin artırılması gerektiği
Ciasullo ve Troisi (2013)	Kobiler	Sürdürülebilir değer oluşturmak	Kurumsal sürdürülebilirliği organizasyonların stratejilerine entegre edildiğinde ve maddi olmayan duran varlıkların geliştirilmesinde kullanıldığında ürün ve süreç yeniliği, çevre bilinci ile ürün farklılaştırılması, yüksek kalite ve inovasyon standartlarını birleştirerek işletmeler başarı elde etmesi, entegre bir tedarikçi-müşteri yönetim modeli kurması, Ar-Ge, bilgi birikimi, insan kaynakları becerileri ve uzmanlığı, personel geliştirme ve eğitim öncelikler olarak belirlemesi, etkileşimde bulunduğu müşterilere saygı, şeffaflık, diyalog ve iş birliğine açık olması, sürdürülebilirlik için ilişkiler ağı, paydaş değerinin oluşturması ve proje tabanlı paydaş ilişkileri, kurumsal sürdürülebilir odaklı

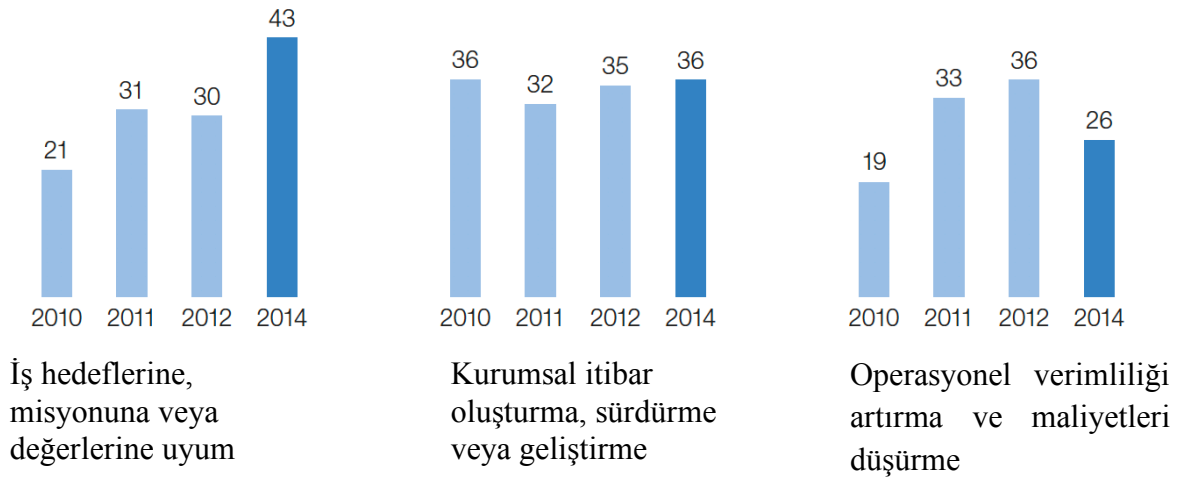
			vizyon ve değer oluşturmak için kritik kaynakları toplama, paylaşma ve karşılıklı yarar sağlayan istikrarlı ve güvenilir ilişkiler oluşturma kapasitesiyle bağlantılı olduğu
Tuna (2014)	Türk İşletmeler	Sürdürülebilirliğe yüklenen anlam, arkasındaki itici güç ve kullanılan araçlar belirlemek	Kurumsal sürdürülebilirliğin Ar-Ge, kalite, üretim, yatırım planlama vb. tüm iş birimlerinin stratejilerine entegre edilmesi, çalışanlara yönelik beceri geliştirme, motivasyon, bağlılık ve bilgi düzeyinin artması faaliyetlerine ve eğitilmelere dahil edilmesi, üretim ve diğer faaliyetlerin neden olduğu çevresel etkilerin azaltılması, ortaklarının beşerî sermayesinin geliştirilmesi, değer oluşturması, buna destek olacak ISO ve EFQM gibi sistemlerin kullanılması
Saydam (2014)	Türk İşletmeler	Kurumsal sürdürülebilirliği iyi yöneten şirketlerin kurumsallık ve iletişim sürdürülebilir kılma durumlarını araştırmak	Kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürü, hedefler, iş süreçleri, karar mekanizmaları, ekonomisi ve çevresel ve toplumsal tüm gelecek planları içine ve iş yapış biçimlerinin yanında iletişim süreçlerine de bu yaklaşımı dahil etmesi ve uzun vadeli, stratejik olarak bakılması, kurumun varoluş amaçları, değerleri, vizyonu ve stratejileri içerisinde yer alması, buna bağlı sistemler ve süreçler oluşturulurken para, insan ve zaman kaynağının etkin yönetilmesi, öğrenme ve gelişimi yeniden şekillendirilmesi, sürdürülebilirlik, iletişim ve kurumsallaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu
Turhan (2017)	Kavramsal	Kurumsal sürdürülebilirlik unsurlarının bileşenlerinin kompozisyonunu araştırmak	Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında yönetmelikler, kurumsal itibar gelişimi, maliyet azalmak, iletişimi güçlendirmek, risk yönetimi, hedeflere uyum, değer oluşturmak ve kurumsal önceliklendirme motive edici unsurların birleştirilmesi

2.3.2. Endeksler ve Küresel Şirketlerce Yapılan Araştırmalar

2.3.2.1. McKinsey Sürdürülebilirliğin Stratejik Değeri Araştırması

McKinsey 2010, 2011, 2012, 2014 yıllarında farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik değerini, bu konudaki gelişmelerin nasıl algılandığını ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmeleri için neden önemli olduğunu araştırılmıştır. Toplamda yaklaşık 11.500 kişinin katıldığı anket sonuçları incelediğinde ilk yıllarda organizasyonların kurumsal sürdürülebilirliğin peşinden koşmalarının ilk üç nedeni verimliliği arttırmak ve maliyet düşürme, itibarlarını oluşturmak, sürdürmek ve geliştirmek ve iş hedeflerine uyum sağlamak olarak çıkmıştır ve Şekil 2.9’da sonuçlar gösterilmektedir (McKinsey, 2014: 1-2).

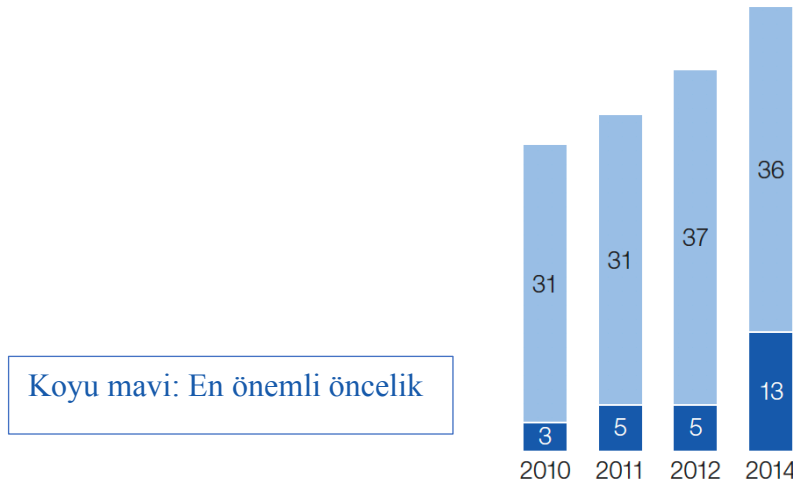
Şekil 2.9: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İlk Üç İstenme Nedeni



Kaynak: McKinsey (2014: 2)

2014 yılında katılımcıların %43’ü iş hedeflerine uyum için, %36’sı itibar oluşturma ve geliştirme, %26’sı operasyonel verimlilik ve maliyet düşürme olarak kurumsal sürdürülebilirliği istediklerini açıklamıştır. Son yıllarda özellikle birleşmiş miller sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin yaygınlaşması ile işletmeler sürdürülebilirliği hedeflerine, misyonuna ve değerlerine uyumlandırmadaki gayretleri sonuçlardan da anlaşılmaktadır. Aynı şekilde operasyonel verimliliği artırma ve maliyetlerde düşüşe de inancın azaldığı da gözükse dahil yine ilk üç sırada önemini korumaktadır. İşletme Genel Müdürlerinin gündeminde en öncelikli ve ilk üç sıradaki konu olma oranında %34 den, %49’a çıktığı Şekil 2.10’da görülmektedir. Maviler ilk 3 gündemden birisi, koyu mavi en önemli gündem olduğunu göstermektedir.

Şekil 2.10: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gündemde Olma Oranı



Kaynak: McKinsey (2014: 3)

Sorulan temel sürdürülebilirlik faaliyetinden yöneticiler %64 şirketlerinin operasyonlarda enerji kullanımını azalttığını, %63 israfı azalttığını ve %59 sürdürülebilirlik için kurumsal itibarlarını yönetebildiği sonucu çıkarılmıştır. Yine yöneticilerin %39'u müşteri iletişimi faaliyetinin finansal değeri en üst düzeye çıkardığı söylemektedir. Raporun sonuç kısmında kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik liderlerin desteklenmesi, icra odaklı, dışarıya yönelik ve derinlemesine entegre edilmesi gibi dört örgütsel yaklaşım belirlenmiş ve ilk beş kurumsal uygulama örnek gösterilmiştir (A.g.e.: 2-12).

Lider desteklenmesi yaklaşımında genel müdür dahil organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar sürdürülebilirlik ile ilgili sorunlar ve faaliyetleri ile ilgilenmesi gerekmektedir. Açık ve net bir sürdürülebilirlik vizyonu ve stratejisi açıklanmalıdır ve stratejik planlama, iç iletişim, insan kaynakları, kurum kültürü gibi kurumsal süreçlere sürdürülebilirlik entegre edilemelidir. Liderlerin desteklediği yaklaşımda ilk beş kurumsal uygulamalar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

- Çalışanlarına cesaret ve takdirle ilham veren liderler,
- Çalışanların sürdürülebilirlik değerlerine cazip getirilmesi,
- Sürdürülebilirlik faaliyetleri üzerinde iş birliğinin sağlanması,
- Çalışanları sürdürülebilirlik çalışmalarına dahil edip ve güçlendiren liderler,
- Sürdürülebilirlik vizyonunu açık strateji ve hedeflere dönüştürenler.

İcra odaklı olmak için sürdürülebilirlik programları ağırlıklı olarak kurumsal itibar ve rekabetçi konumlamaya odaklanmaktadır. İş birimleri, tedarik zinciri yönetimi, dış iletişim gibi kurumsal süreçlere sürdürülebilirlik entegre edilemelidir. İcra odaklı olma yaklaşımında ilk beş kurumsal uygulamalar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

- Performans değerlendirmelerinde sürdürülebilirliği dahil etme,
- Çabalar için net yapı, roller ve sorumluluklar sağlama,
- Performansı yönetmek için temel göstergeleri ve hedefleri kullanma,
- Beceri geliştirme yöntem ve araçlarında sürdürülebilirliği dahil etme,
- Sürdürülebilirlik vizyonunu açık strateji ve hedeflere dönüştürme.

Dışarıya yönelik olma yaklaşımında üst düzey liderler ve orta düzey yöneticiler gündemlerinde ağırlıklı olarak sürdürülebilirliği alıp, bunun yanında tüketici beklentileri, paydaş talepleri ve genel rekabetçi konumlarıyla ilgilenirler. Ar-Ge, satış ve pazarlama, dış iletişim gibi kurumsal süreçlere sürdürülebilirlik entegre edilemelidir. Dışarıya yönelik olma yaklaşımında ilk beş kurumsal uygulamalar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

- Dış taraflardan fikir ve en iyi uygulamaları yakalamak,
- Sürdürülebilirlik stratejisini bilgilendirmek için rekabetçi öngörüler kullanmak,
- Sürdürülebilirliği sağlamak için bir dış ortaklar ağı oluşturmak,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek için müşteri öngörülerini kullanmak,
- Yerel topluluklar ve hükümetler ile güçlü ilişkiler geliştirmek.

Derinlemesine entegrasyon yaklaşımı için sürdürülebilirlik en yoğun şekilde tüm süreçlere yerleştirilmiştir ve kuruluşun üst ve orta yöneticileri sürdürülebilirlik faaliyetlerine en çok dahil olanlardır. Bu yaklaşımla büyüme fırsatlarını takip edilir, düzenleyici konulara yanıt verilir ve daha geniş etkiye odaklanılır. Çalışan bağlılığı, performans yönetimi, veri analitiği gibi kurumsal süreçlere sürdürülebilirlik entegre edilemelidir. Derinlemesine entegrasyon yaklaşımında ilk beş kurumsal uygulamalar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

- En üst düzey sürdürülebilirlik elçilerine kariyer fırsatları sunmak,
- Sürdürülebilirlik programını yetenek gelişimi için bir fırsat olarak kullanmak,

- Performans değerlendirmelerinde sürdürülebilirliği dahil etmek,
- Beceri geliştirme yöntem ve araçlarında sürdürülebilirlik dahil etmek,
- Sürdürülebilirlik için performans standartlarının izlemek.

2.3.2.2. Price Waterhouse Coopers Kurumsal Sürdürülebilirlik Anketi

Price Waterhouse Coopers (PWC)'in kurumsal sürdürülebilirlik alanında 2002 yılında 140 işletmenin üst düzey yöneticileri ile yaptığı araştırma sonucuna göre katılımcıların %75'i sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemenin ilk üç gerekçesi olarak %90 itibarın artması, %75 rekabet avantajı ve %73 maliyet tasarrufu olarak ifade etmişlerdir. PWC Türkiye 2010 yılında 214 halka açık şirketin üst düzey yöneticileri ile yapmış olduğu sürdürülebilirlik anketinde %95'i iş yapış tarzları ile ilgili olduğunu, %60'ı sürdürülebilirlikle tamamen ilgili olduklarını, %94'ü operasyonların ve iş süreçlerinin sürdürülebilirlik yaklaşımı ile tamamen veya kısmen uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. %76'sı sürdürülebilirlik alanında yapılan yatırımların finansal performansa olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir. Sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeye %84 itibar, %70 rekabet, %58 ekoverimlilik, %56 yeni iş fırsatlarının çok etkili olduğunu söylemiştir (PWC, 2011: 7-23).

2.3.2.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Anketi

Küresel anlamda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili diğer bir çalışma da 2010 yılında Birleşmiş Milletler (BM) tarafından Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) kapsamında gerçekleştirilmiştir. Farklı ülkelerde bulunan 766 işletmenin genel müdürü ile yapılan görüşmelerde işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda teşvik eden en önemli faktörler; markanın değerine, güven ve itibarın artmasına olan katkısı, maliyetlerde düşüş ve karlılığını arttırması, personel motivasyonunun yükselmesi, işletme itibarının artmasıyla kalifiye işgücü istihdamının kolaylaşması, toplumun gözünde elde edilen meşruiyet sayesinde rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün elde edilmesi, uluslararası sorumlu yatırım şirketlerinden finansal destek sağlama imkânlarının kolaylaşması ve bilinç düzeyi artan tüketicilerin değişen işletme talepleri şeklinde sıralanmıştır (BİST, 2014: 15; İMKB, 2011: 3).

2.3.2.4. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi

1999 yılından itibaren küresel firmaların finansal performanslarını izlemek için kurulan Dow Jones Endeksi yöneticilere portföylerine uygun güvenilir, kıyaslama olanağı sağlamaktadır. SAM Grup tarafından geliştirilen kurumsal sürdürülebilirlik değerlemesi modeli en güvenilir sürdürülebilir endeksleri arasında yer almaktadır. Profesyoneller tarafından takip edilen model sayesinde organizasyonlar kurumsal sürdürülebilirlik liginde başarılı sonuçlar elde etmek için sistemler geliştirmekte ve sürdürülebilirlik, çevre, sağlık, güvenlik, sosyal, finansal, araştırma geliştirme, kurumsal yönetim, entelektüel sermaye ve çalışanlara ilişkin raporlar yayınlamaktadırlar (Dow Jones, 2008). Tablo 2.5’de takip edilen kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirme kriterleri yer almaktadır.

Tablo 2.5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Kriterleri

Boyut	Kriterler	Alt Kriterler
Ekonomik	Kurumsal Yönetim	Yönetim Kurulu Yapısı, İcracı Olmayan Başkan, Sorumluluklar ve Komiteler, Kurumsal Yönetim Politikası, Çıkar Çatışması Denetimi, Çeşitlilik, Yönetim Kurulu Etkinliği, Yerleştirme Hükümleri, Üst Yönetim Ücreti
	Risk ve Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi, Risk Optimizasyonu, Risk Haritası, Risk İncelemesi, Risk Stratejisi
	Davranış / Uyum / Yolsuzluk ve Rüşvet Kodları	Davranış Kuralları: Odaklanma, Sistem Prosedürleri, Yolsuzluk ve Rüşvet Politikasının Kapsamı
	Sektöre Özgü Kriterler	Marka Yönetimi Müşteri İlişkileri Yönetimi, İnovasyon
Çevre	Çevresel Raporlama	Güvence, Kapsam
	Çevre Endüstrisine Özel Kriterler	Çevre Yönetim Sistemleri, İklim Stratejisi, Biyoçeşitlilik, Ürün Yönetimi
Sosyal	Beşerî Sermaye Geliştirme	İnsan Kaynağı Beceri Haritalama ve Geliştirme Süreci, Beşerî Sermaye Performans Göstergeleri
	Yetenek Çekiciliği ve Elde Tutma	Önceden Tanımlanmış Performans Değerlendirme Süreci ile Çalışanların Kapsamı
	İşgücü Uygulamaları Göstergeleri	Şikâyet Çözümü, İşgücü Kritik Performans Göstergeleri

	Kurumsal Vatandaşlık ve Hayırseverlik	Grup Geneli Stratejisi-Finansal Odaklanma, Girdi Ölçüm Faydaları, Hayırsever Faaliyet Türleri
	Sosyal Raporlama	Güvence, Kapsam
	Sektöre Özgü	Sosyal Entegrasyon, İş Sağlığı ve Güvenliği, Sağlıklı Yaşam, Biyoetik, Tedarikçiler için Standart, vb.

Kaynak: Dow Jones (2008: 9-10)

2012 yılı Dow Jones Sustainability Indices (Sürdürülebilirlik Endeksi) verilerine göre kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımın benimseyen organizasyonlar stratejilerine, global rekabet edilebilirliği ve marka itibarını sağlayarak çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları entegre etmektedirler. Sağlam bir finansal gelir, uzun vadeli büyüme, açık şeffaf bir muhasebe ve hissedar isteklerinin bir araya getirmektedirler. Müşteri sadakati ve kaliteli ürün için, kaynaklarını etkili, verimli ve ekonomik kullanan, teknoloji ve sisteme odaklanan ve ürün hizmet inovasyonu yapmaktadırlar. Kurumsal yönetişime önem verip, iş gücü yetenekleri koruyup, memnuniyeti sağlamak için, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları ile insan kaynaklarını etkin yönetmektedirler (Dow Jones, 2012).

2.3.2.5. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 2010 yılında organizasyonların uluslararası arenada rekabet edebilirliklerini güçlendirmek için sürdürülebilirlik endeksi oluşturmuştur. Türkiye'deki işletmelerin performanslarını ölçüp karşılaştırmalar yaparak kendilerini geliştirmelerini amaçlanmıştır. Daha sonra bu kuruluşun Borsa İstanbul'a dönüşmesiyle 2014 sürdürülebilirlik yaklaşımın tüm Türkiye'deki işletmelere yayılmasını sağlamak için Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi ve BİST Sürdürülebilirlik Endeksi yayınlamıştır. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi amacı borsada işlem gören işletmelerin, kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi, küresel işletmelerle karşılaştırılmasının yapılması ve iyileştirme yapmaya, kurumsal risk ve fırsatları etkin yönetmeye imkân sağlanmasıdır. Bu sayede yatırımcılar tarafından ayırt edilip yatırım yapılabilirliği sağlayacak bir araç olarak kullanılmaktadır. Diğer faydaları ile birlikte Şekil 2.11'de gösterilmektedir (BİST, 2014: 15-17).

Şekil 2.11: Sürdürülebilirliğin İşletmelere Faydası



Kaynak: BİST (2014: 17)

2.3.2.6. American Management Association (Amerikan Yönetim Derneği/AMA) Sürdürülebilirlik Endeksi

AMA tarafından 2007 yılında hazırlanan organizasyonların sürdürülebilirlikte gelecek planlarını yapmasını sağlayan araştırmasına 1.365 kişi katılmıştır. Araştırma ile işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda yaptıkları uygulamalar, stratejilerini hayata geçirmedeki başarıları, on yıl içerisinde onları bekleyen değişimler ortaya çıkarılması

amaçlanmıştır. Araştırmada sürdürülebilirlikte başarılı olmak isteyen organizasyonların ilk üç özellik olarak üst yöneticilerin inanç ve desteği, sürdürülebilirlik temelli kurum değerlerinin varlığı, sürdürülebilirliği strateji olarak benimsemesi olarak tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik ile ilgili en yaygın uygulamalar ise paydaşların gereksinimlerine önem vermesi, bütünsel bakış açısına sahip olması, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin korunması, hesap verilebilirlik sistemleri olması, sivil toplum kuruluşları ve toplum ile iş birlikleri geliştirmesi, iş, özel hayat dengesinin sağlanması olarak tespit edilmiştir. Yine sürdürülebilirliği başarı ile icra eden işletmelerin temel özelliği on yıl sonrada yine aynı kalması, itibar artışı, yenilikçi olması, yetenekli çalışanlara sahip olması, verimli iş sonuçlarına ulaşması mümkündür (AMA, 2007: 4-36).

2.3.2.7. Ernst&Young Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yükselen Altı Eğilim

Ernst&Young'ın 2013 yılında yöneticiler ile yapılan Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yükselen Altı Eğilim araştırması sonucunda organizasyonlar sürdürülebilirlik konularını öncelikli gündemlerine taşımakta ve risk ile sürdürülebilirlik arasında kuvvetli bağlantı kurmaktadır. Altı eğilimi ise şu şekil sıralamaktadır (Godelnik, 2013).

- Üst yönetim katılımı ve kararlılığı sürdürülebilirlik riskine yönelik artan farkındalık ve hazırlık için kilit rodedir.
- Hükümetler ve çok taraflı kurumlar kurumsal sürdürülebilirlik gündemlerinde önemli bir rol oynamıyor, halbuki kurumsal sürdürülebilirliği küresel ölçekte geliştirecek kuruluşlar olarak sırasıyla hükümet, kamu kurumları, büyük şirketler, tüketicilere, sivil toplum kuruluşları ve endüstri gruplarıdır.
- Doğal kaynakların yetersiz olması, sürdürülebilirlik ile ilgili endişeler, artan risk kaygı oluşturmaktadır.
- Sürdürülebilirliğin sağlanması karşısındaki risklerin giderilmesi üst yönetimin gündeminde öncelikli bulunmamakta ve kurumsal risk yanıtı ile sürdürülebilirlik zorluklarının ölçeği iyi eşleştirilmemiş durumdadır.
- Sürdürülebilirlik raporlaması, entegre raporlama yeterince yaygın değildir
- Yatırımcılar ve hissedarlar sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarını daha çok gündemine almaya başlamış, gelen talepler her geçen gün artmaktadır.

Tablo 2.6: Araştırma Sonuçlarının Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı

Araştırma Firması	Kavramlar	Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı
McKinsey	Stratejik Planlama, İç İletişim, İnsan Kaynakları, Kurum Kültürü, Tedarik Zinciri Yönetimi, Dış İletişim, Ar-Ge, Satış ve Pazarlama, Çalışan Bağlılığı, Performans Yönetimi,	Lider tarafından desteklenmesi, iş hedeflerine dahil olması, icra odaklı olması ve operasyonel süreçlere dahil olması, çalışanların sürece katılımının sağlanması, sadece kurum içi değil dışarıya yönelik olması, paydaşlarla iş birlikleri yapılması, derinlemesine entegrasyon olması, itibar ve müşteri odaklı olması
PWC	İtibar, Rekabet, Tasarruf	İtibarın artması, rekabet avantajı, maliyet tasarrufu
Birleşmiş Milletler	İtibar Yönetimi, Güven Yönetimi, Marka Yönetimi, Motivasyon Yönetimi, Talep Yönetimi	Marka değeri, güven ve itibarın personel motivasyonunun artırılması, kalifiye işgücü istihdamının kolaylaşması, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi, finansal destek sağlama imkânlarının kolaylaşması ve bilinçli tüketici taleplerinin yönetimi
Dow Jones	Sürdürülebilirlik, Çevre, Sağlık, Güvenlik, Sosyal, Finansal, Ar-Ge, Kurumsal Yönetişim, Entelektüel Sermaye ve Çalışanlara İlişkin Raporlar	Sağlam bir finansal gelir, uzun vadeli büyüme, müşteri sadakati ve kaliteli ürün için kaynaklarını etkili, verimli ve ekonomik kullanılması, teknoloji, sisteme odaklanması, ürün hizmet inovasyonu yapılması, kurumsal yönetişime önem verilmesi, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme uygulamaları ile insan kaynaklarının etkin yönetilmesi
BİST	Çevre, İklim Değişikliği, Biyoçeşitlilik, Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Rüşvetle Mücadele, İnsan Hakları, Sağlık ve Güvenlik	Marka değerinin artması, kurumsal itibarın artması, orta ve uzun vadede maliyetlerde düşüş, nitelikli iş gücünü çekme, yeni iş ve yatırım fırsatlarını çekme, sermayeye kolay erişim, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirme, şirketin ömrünün uzaması
AMA	Üst Yönetici İnanç ve Desteği, Sürdürülebilirlik Temelli Kurum Değerleri, Sürdürülebilirlik Stratejisi.	Üst yönetimin sahiplenmesi, strateji ve temel değer olarak görmeleri, ölçümler ve sistemlerle uyumlu büyümesi, paydaşların katılımı ile bütünleşme yaklaşımı, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin korunması, hesap verilebilirlik sistemleri olması, sivil toplum kuruluşları ve toplum ile iş birlikleri geliştirmesi, iş, özel hayat dengesinin sağlanması, itibar artışı, yenilikçi olması, yetenekli çalışanlara sahip olması, verimli iş sonuçlarına ulaşması

Ernst & Young	Sürdürülebilirlik Öncelikli Gündemler, Risk ile Sürdürülebilirlik İlişkisi, Sürdürülebilirlik Raporlaması, Entegre Raporlama, Doğal Kaynak	Sürdürülebilirliğe engel olacak risklerin farkında olarak bunları ortadan kaldıracak hazırlıkları yapılması, risklerin giderilmesi üst yönetimin gündeminde öncelikli bulunması, sürdürülebilirlik ve entegre raporlamanın yaygınlaşması
---------------	--	--

Kurumsal sürdürülebilirliğe erişmek isteyen organizasyonların liderleri tarafından öncelikli gündeme alınması, stratejilerine, süreçlerine, temel değerlerine dahil etmesi, şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde performansın ölçümü ve raporlama sisteminin kurulması, riskleri bertaraf etmesi, çalışanların sürece katılımı, müşteri ve itibar odaklı olması, dış paydaşlarla etkili iletişim ve iş birliği halinde olunması, çevre ve doğal kaynak kullanımında hassas olması şeklinde özetlenebilir. Her bir araştırma şirketinin yaptığı çalışma sonuçları karşılaştırıldığında birbirine benzeyen ve ayrışan tespitler yapılabilmektedir, ancak başta hükümet ve kamu kurumları olmak üzere tüm organizasyonlarda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili bütünsel bir yaklaşım getirme ihtiyacı bulunmaktadır.

2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri

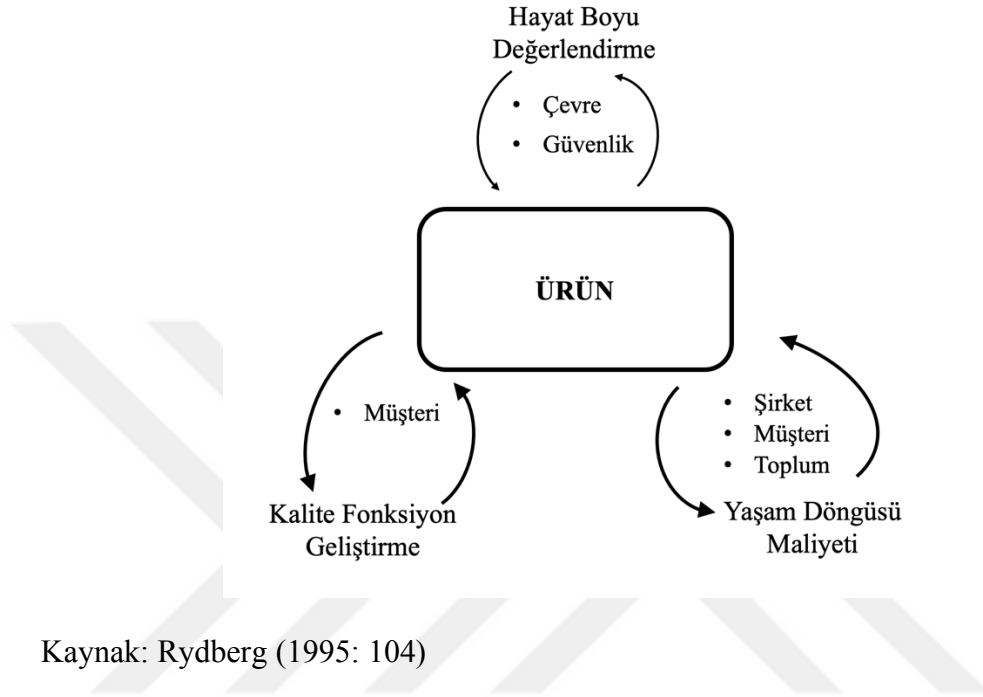
Bu bölümde kurumların, işletmelerin devamlılıklarını sürdürmeleri için kullandıkları modellerden bahsedilecektir. Yapılan araştırma sonrası tespit edilen modeller aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1. Stead ve Stead Modeli

Stead ve Stead (1992) modellerinde işletmelerin devamlılıklarını sürdürmeleri için sürdürülebilir kalkınmanın, sürdürülebilir gelişmenin temel değer olarak yönetimin bir parçası haline getirmeleri gerektiğinden bahsetmektedir. İşletmeler uzun dönemde hayatta kalmaları için vizyon ortaya koymalı, karlılık ve ekonomik refah ile birlikte çevresel sorumluluklarını ve ekosistemin sağlığını da birlikte düşünmesi gerekmektedir. Şekil 2.12’de sürdürülebilirlik stratejilerinin öngörüsü modelinde de yer aldığı üzere işletmeler toplumun, çevrenin bir parçası olduklarını bilinciyle faaliyetlerini yerine getirmelidirler. İşletmeler gezegenimizle birbirine bağlı dengeli bir şekilde bütünlük değeri, sadece bugünü değil yarını düşünerek gelecek nesil değeri,

model önerisi hizmet sektöründe değerlendirilmesi tavsiye edilmiştir (Rydberg, 1995: 104; Welford, Young ve Ytterhus, 1998: 45).

Şekil 2.13: Rydberg Modeli Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Rydberg (1995: 104)

2.4.3. Gladwin ve Arkadaşlarının Geliştirdiği Model

Gladwin ve arkadaşları işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşıma uygun olarak tekrardan yapılandırılması ve yönlendirilmesi gerektiğini ve bunun içinde vizyoner bir liderlik gerektiğinden bahsetmektedir. Yeniden yapılandırmada işletmeler kurumsal değişimi yönetmeli, etik sistemler oluşturmalı, değerler ve düşünce kalıpları oluşturmaları, hızlı ve etkili öğrenmeyi desteklemeli, çalışanlarını güçlendirmeli ve ödüllendirmeli, planlama, değerlendirme ölçüm sistemleri geliştirmeli, tüm paydaşlarını da sürece dahil ederek onlara destek olmalı, bilinçlendirmelidir. Güçlü dönüşümcü liderlik için organizasyonları yönetenlere şu tavsiyelerde bulunmuşlardır (Welford, Young ve Ytterhus, 1998: 44);

- İşletmelerinin paylaşılan vizyonlarına sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilir olarak ilham vermek,
- Sürdürülebilir davranışı yönlendiren ve destekleyen organizasyon kültürleri yani değerler ve düşünme kalıpları oluşturmak,

- Sürdürülebilir kalkınma tarafından sunulan talepler ve fırsatlar hakkında hızlı ve etkili bir organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmek,
- Kuruluşun üyelerini sürdürülebilir davranışlar başlatmak ve sorumluluk almak için güçlendirmek ve ödüllendirmek,
- Sürdürülebilir bir performans için gerekli olan kurumsal uzmanlığı örneğin planlama, değerlendirme ve ölçüm sistemleri vb. geliştirmek,
- Kuruluşun tüm paydaşlarını örneğin hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar vb. sürdürülebilir kurumsal davranışları desteklemeye ikna etmek,
- Sürdürülebilir kalkınmayı ödüllendirecek şekilde kamu politikalarının dönüştürülmesine yardımcı olmak.

2.4.4. Van Someran Modeli

Van Someran modelinde kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için ürün ve hizmetlerin yerine getirilirken atma, geri dönüşüm, yeniden kullanım ve yeniden üretimine vurgu yapmaktadır. Bunun sağlamak için gelecek odaklı ileri düzeyde planlama, tedarik aşamasından başlayan bir çalışma yapılmalıdır. Model ile işletmeler atık ve etkilerini, risklerini, kullanılan kaynakları minimize etmeli ve ürün, süreç, organizasyonunda yenikleri yapmalıdır. İdeal bir kurumsal sürdürülebilirliği elde etmek isteyen organizasyonların şu özellikleri olması gerekmektedir (Welford, Young ve Ytterhus, 1998: 44);

- Uzun vadeli gelecek vizyonu için yaptığı etkiler ve süreleri hakkında bilgi sahibi olması, 5-20 yıldan uzun stratejileri olması, yatırımlar gerçekleştirilmesi, üretim ve geri dönüşümü yaşamı boyunca sürdürmesi,
- Emisyonların ve çevresel etkilerin kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi veya gerekirse sıfırlanması,
- Atıkların en aza indirilmesi ve bertarafı,
- Malzemedен çıkarılan atıkları en aza indirme,
- Minimum girdi ve geri dönüşüm, yeniden kullanımla maksimum çıktı, kapalı malzeme döngüleri,
- Risklerin en aza indirilmesi,
- Ürün, süreç ve organizasyonda özellikle çevreye yönelik yeniliklerin oluşturulması.

2.4.5. Welford Modelleri

Welford modelinde kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak isteyen işletmeler ürün, kişiler ve gezegen üzerindeki etkilerini incelemelidir. Kişiler üzerinde genel ve sosyal, gezegen üzerinde çevresel ve ürünler üzerinde ekonomik etkileri bazı araçlar kullanarak incelenmesi ve negatif etkilerin azaltılıp, karın artırılması ve yararlı çıktılar elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Modelin özelliği Tablo 2.7’de belirtildiği gibi boyutların hedefleri olması ve belli araçlarla ölçülüp raporlanmasıdır. Welford daha sonra modeline sosyal ve etik konular üzerinde geliştirme yaparak 6E yaklaşımı oluşturmuştur. İşletmelerin çevre (environment), ekonomi (economic), eşitlik (equity), güçlendirme (empowerment), etik (ethics) ve eğitim (education) konularında açık bir politikaya sahip olmalı ve işlevsel araçlarla bu yaklaşımlarını uygulamalıdır. (Welford, Young ve Ytterhus, 1998: 46-50).

Tablo 2.7: Welford Modeli Boyutları

Politika Alanı	Gösterge araçları
Çevre	Yaşam döngüsü değerlendirmesi Çevre yönetim sistemi ve denetimleri İşlevsellik değerlendirmesi Kaynak yönetimi
Ekonomi	Kar fazlası Hizmet Kalite Uzun vadeli finansal istikrar ve yatırım
Eşitlik	Adil ticaret politikası ve faaliyeti Son fiyat denetimi Kalkınma yardımı Destek
Güçlendirme	Takım kurma Katılım Eşit fırsatlar Hakların beyanı
Etik	Hedeflerin şeffaflığı Endişelere açıklık Dürüstlük Değerler ifadesi

Eğitim	Eğitim Müşteri bilgileri Toplum katılımı Kampanya
--------	--

Kaynak: Welford, Young ve Ytterhus (1998: 48)

Tablo 2.8: Modellerin İçerdiği Kavramlar ve Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı

Model	Kavramlar	Kurumsal Sürdürülebilirliğe Katkısı
Stead ve Stead	Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilir Gelişme	Gelecek vizyonu ortaya koyma, karlılık ve ekonomik refah ile birlikte çevre ve ekosistemi de dikkate alma
Rydberg	Yaşam Döngüsü Yaklaşımı	Ürün - hizmetlerin tedarik aşamasından son kullanıcıya ulaştırana kadar olan tüm aşamalarında gereksinimleri karşılama, maliyet, kalite ve hayat boyu değerlendirme unsurları arasında ürün yönetimi gerçekleştirme
Gladwin ve Arkadaşları	Yeniden Yapılandırma, Yönlendirme ve Liderlik	Kurumsal değişimi yönetme, etik sistemler oluşturma, değerler ve düşünce kalıpları oluşturma, hızlı ve etkili öğrenmeyi destekleme, çalışanlarını güçlendirme ve ödüllendirme, planlama, değerlendirme ölçüm sistemleri geliştirme, tüm paydaşlarını da sürece dahil ederek onlara destek olma, bilinçlendirme ve bunu güçlü dönüşümcü bir liderlik ile gerçekleştirme
Van Someran	Atma, Geri Dönüşüm, Yeniden Kullanım ve Yeniden Üretim	Gelecek vizyonu ile ileri düzey planlama, tedarikten başlayan ürün ve süreç yenilikleri, atıklar ve etkileri, riskler, kullanılan kaynaklarda minimizasyon
Welford	Çevre, Ekonomi, Eşitlik, Güçlendirme, Etik ve Eğitim	Bu altı kavramda politika oluşturma, sosyal ve çevresel etki analizi yapılması, negatif etkilerin azaltılıp, kar ve yararlı çıktılarının elde edilmesi

Her organizasyonun sektörü, içinde buldukları pazarın yapısı, iç çevre ve dış çevrelerindeki gelişmeler ve buna bağlı fırsat ve tehditler, güçlü ve zayıf yönleri farklılık göstermektedir. Bu sebeple kamu ve özel, büyük, orta ve küçük ölçek

işletmeler için standart bir kurumsal sürdürülebilirlik modelinden ziyade kavramsal çerçeve çizmek daha uygun olacaktır. Bütün modeller incelendiğinde kurumsal sürdürülebilirlikte ilgili kavramsal bir çerçeve çizilecek olur isek organizasyonların kurumsal sürdürülebilirlik politikaları, hedefleri, stratejileri belirlemesi, gelecek vizyonu ile planlamalar yapması, kaynakların etkin kullanılması, tüm süreçlerini tedarikten son kullanıcıya ulaşana kadar israfı azaltarak çevreyi düşünerek tasarlaması, yenilikler yapması, çalışanlarını güçlendirmesi ve paydaşlarını geliştirmesi ve katılımlarını sağlaması, sadece kar değil yararlı çıktıları da elde etmesi, belli araçları kullanarak, ölçerek kendini, topluma ve dünyaya faydalı çıktıları üretmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM KALİTESİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK KULLANILAN MODELLER

Teknolojinin yıkıcı inovasyonlarla hayatımıza girmesi ile birlikte organizasyonların devamlılıkları sürdürebilmesi, ayakta kalabilmesi için rekabet stratejisini iyi belirlemesi, performansını sürekli takip edip hedeflerine ulaşması, durumları öz değerlendirme, iç ve dış denetimlerle değerlendirip sürekli gelişmesi gerekmektedir. Bu ve benzeri ihtiyaçlardan dolayı kurumsal yönetim için birçok model geliştirilmiştir. Günümüz bilgi toplumunda organizasyonların iç ve dış çevrelerindeki gelişmeleri yakından takip edip uyumlu hale gelmeleri, stratejik yönetimde başarılı olması, doğru ölçüm sistemleri geliştirmesi, kontrol mekanizmalarını verimli işletmesi gerekmektedir. Başarılı olabilmeleri için sadece teknolojik dönüşüm yeterli değil, finansal, maddi ve maddi olmayan varlıkları keşfedip harekete geçirmek önem kazanmıştır. Öncesi finansal performans tek başına yeterli iken, artık müşteri, iç işleyiş, çalışanlar ve sistemlere yönelik performanslar takip edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Aydemir vd., 2009: 206-218).

Bu bölümde organizasyonların yönetim kalitelerini arttırmaya yönelik kullandıkları kullandığı Kanvas İş Modeli, EFQM Mükemmellik Modeli 2013 ve 2020 versiyonları, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli ve Micheal Porter Değer Zinciri Yönetimi modelleri incelenecektir.










3.1.Kanvas İş Modeli

Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı (2018: 19) liderliğinde hazırlanan Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı El Kitabında iş planı kavramı 1881 yılından Josph Wharton'un Pennsylvania Üniversitesi'nin işletme fakültesini kurması ile başladığından bahsetmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık başta olmak üzere birçok ekonomi durgunluk yaşarken Asya kaizen kavramı ile birlikte süreç ve yöntemlerini sürekli geliştirerek ekonomisini büyütmeye devam ediyordu. 2008 Global Ekonomik Krizi ile

işletmeler yazımı güç olan iş planları yerine sürekli öğrenme ve gelişme temelli iş modeli, yalın girişimler oluşturmaya başlamıştır. Alexander Osterwalder, Yvens Pigneur (2010: 5) iş modeli inovasyonunun 15. Yüzyılda Jhones Gutenberg in makine baskı cihazına kadar gidebileceğini ama günümüz anlamıyla 1950 yılında Diners Club'ın kredi kartlarıyla başladığını, 1959 yılında Xerox fotokopi makinesinin kiralaması ve sayfa başı ödemesi ile devam ettiğinden bahsetmektedir. Sonuç itibariyle iş modeli inovasyonu organizasyonların müşterileri ve toplum için oluşturdukları değer ile ilgidir. Buradan hareketle iş modeli tanımı “Bir iş modeli, bir örgütün oluşturduğu değer, bu değeri sunuşunun ve mevcut bir değeri nasıl yakalayacağını mantıklı bir açıklamasını ortaya koyar” şeklinde yapmıştır (A.g.e.: 14).

Alexander Osterwalder ve Yvens Pigneur iş modeli inovasyonun nasıl sistematik bir şekilde yapılacağını göstermek için Şekil 3.1’de yer alan iş modeli tuvali geliştirmişlerdir. İş modeli tuvali dokuz yapı taşından oluşmaktadır.

Şekil 3.1: İş Modeli Tuvali

Temel Ortaklıklar 	Temel Faaliyetler 	Değer Önerisi 	Müşteri İlişkileri 	Müşteri Segmentleri 
	Temel Kaynaklar 		Kanallar 	
Maliyet Yapısı 		Gelir Akışları 		

Kaynak: Osterwalder ve Pigneur (2010: 44)

İş modelinin işletmelere kazanç getirmesi mantığında dokuz temel yapı taşıyla anlatılabileceğini ve bu yapı taşlarının bir işin müşteri, ürün, altyapı ve finansal sağlık

gibi dört ana alanı kapsadığından bahsetmektedir. Bu iş modeli örgütsel yapı, süreç ve sistemler ile uygulamaya konulacak bir iştir (A.g.e.: 15).

- **Müşteri Segmentleri:** Bir işletme bir veya daha fazla *müşteri segmentine* hizmet eder. İşletmenin ulaşmak, hizmeti götürmek istediği kurum veya gruplardır. Müşteri grupları, ihtiyaçları belirgin olarak teklif gerektiriyorsa, farklı dağıtım kanalları ile ulaşılmaktaysa, farklı bir ilişki türü gerektirmekteyse, kar fırsatları farklı ise, farklı boyutlarda para harcama durumları var ise farklı segmentlere ayrılabilir.
- **Değer Önerisi:** Değer sunarak müşterilerinin problemlerini çözmeye ve ihtiyaçlarına dönüş yapmaya çalışır. Belli müşteri segmenti için değer oluşturan ürün ve hizmetin ifadesidir. Bu yapı taşı müşterinin tercihini belirlemektedir.
- **Kanallar:** Müşterilerle kurduğu iletişim, dağıtım kanalları ve satış kanalları ile değer sunar. Müşteri segmentlerine göre kuracağı iletişimi ve onlara nasıl ulaşacağını ifa eder. Bu yapı taşı müşteri deneyiminde kritik bir role sahip müşteri temas noktalarıdır.
- **Müşteri İlişkileri:** İlişkilerini müşteri segmentleri üzerinden kurup yönetir. Müşteri ilişkileri müşteri kazanma, elde tutma, satışları artırma motivasyonları ile şekillenmektedir.
- **Gelir Akışları:** Gelir akışı, müşteri gruplarına sunulan başarılı değer önerisi tekliflerinden kaynaklıdır. Müşteri segmentinden kazandığı nakdi maliyetlerden düşmesi ile karı bulur. Gelir akışı bir defa alışveriş yapan ve değer önerisi sunarak veya satış sonrası verilen destek ile tekrarlanan gelirlere oluşmaktadır.
- **Temel Kaynaklar:** Öncesinde anlatılan yapı taşlarının sunumu için gereklidir. En önemli yapı taşıdır. Her işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için temel kaynaklara gereksinimi vardır. Bunlar fiziksel, finansal, beşerî ve entelektüel olabilir.
- **Temel Faaliyetler:** İş modelini gerçekleştirmek için bir kısım temel faaliyetlerin yerine getirilmesidir. İşletmenin başarılı yerine getirmesi gereken en önemli eylemdir.
- **Temel Ortaklıklar:** Birtakım faaliyetler dış kaynak kullanılarak tedarik edilirken, bir kısmı dışarıdan temin edilir. Rakipler ile aynı konumda olmayan işletmelerle kurulan ittifaklar, rakiplerin kendi arasında kurduğu ortaklıkları, yeni

iş geliştirmek için geliştirilen ortaklıklar, tedarikte sorun yaşamamak için kurulan satıcı-alıcı ilişkileri olmak üzere dört tip ortaklık söz konusudur.

- **Maliyet Yapısı:** İş modeli yapı taşları maliyet yapısının gereğidir. İş modeli kullanılırken meydana gelen tüm maliyetlerin ifadesidir.

3.2. EFQM 2013 Mükemmellik Modeli

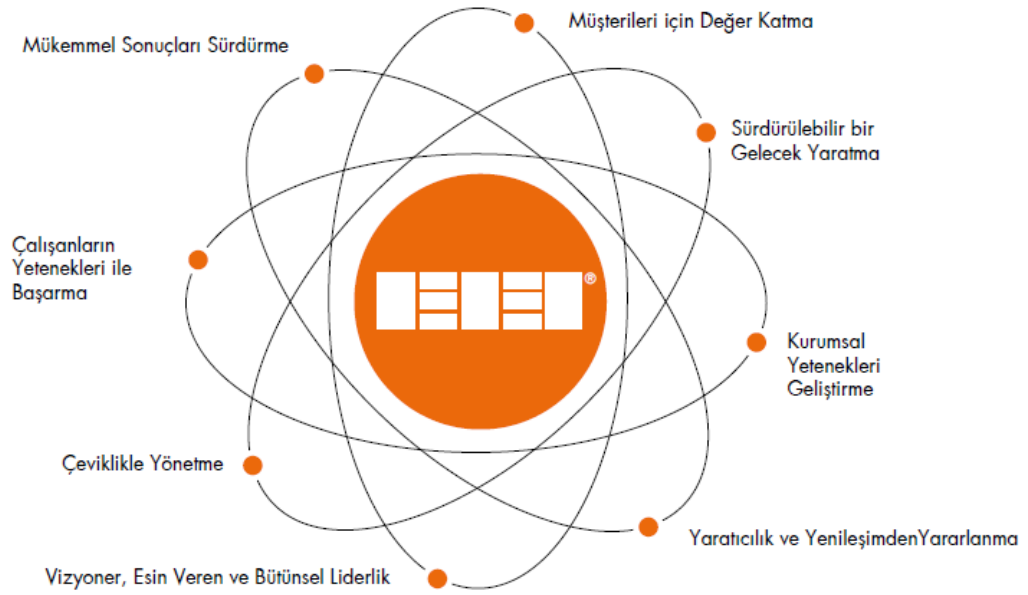
Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli temel felsefesinde mükemmelliği hedefleyen kuruluşlar paydaşlarının beklentilerini, gereksinimlerini karşılayan hatta aşacak şekilde performans göstermesi ve bunu sürdürmesi yatmaktadır. Tüm sektördeki işletmelere kurumsal değerlendirme imkân sunan bir araçtır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı 1988 yılında Avrupa da önde gelen Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi 14 firmasının Genel Müdürlerinin imzaladıkları iyi niyet mektubuyla kurulmuş bir vakıftır. Bu vakıf sanayi ve akademisyenlerden oluşan çalışma grubu ile 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini ortaya çıkarmıştır. Model organizasyonlara, oluşturduğu kriterleri dikkate alarak kendini değerlendirmesini, güçlü ve iyileştirmeye açık yanlarını tespit ederek sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları için ortaya çıkarılmıştır. Bu yolculukta nerede olduklarını değerlendirmek, ortak dil ve düşünce yapısını oluşturmak, işletmenin yönetim sistemleri için temel bir çerçeve oluşturmayı amaçlamıştır. Günümüzde dünya üzerinde 30.000'den fazla kuruluş tarafından yönetim modeli olarak tercih edilmektedir. Tüm kuruluşlar başarılı olmak için gayret etmektedir, sürdürülebilir bir şekilde başarılı olma ve saygınlık, itibar, hayranlık kazananların sayısı oldukça azdır. Günümüzde yönetim bilimleri kuruluşlara başarıyı elde etmek için doğru bir yönetim sistemi kurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Birçok yönetim sistemi sadece belli bir yönetim kısmını incelemektedir, halbuki işletmenin boyutuna sektörüne göre yaklaşımların sorgulanabilmesi için farklı araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için EFQM modeli içerisinde birçok araç ve tekniği barındırmakta, bütünsel bir bakış açısıyla bu araç ve teknikleri uyumlu ve bağlantılı şekilde kuruluşların kullanması noktasında yardımcı olmaktadır. Model kuruluşlara sürdürülebilir kurumsal mükemmellikleri doğrultusunda kavramsal bir çerçeve çizmektedir. Modelin 2013 versiyonunda organizasyonların kendilerini

karşılaştırabilmesi, sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için bütünleşik olarak temel kavramlar, model yapısı ve radar olmak üzere üç unsuru ortaya koymaktadır. Türkiye’de EFQM modeli ile ilgili Kalite Derneği (Kalder) modelin yaygınlaştırılması ve başarılı kuruluşların ödüllendirilmesi için çalışmalar yürütmektedir (Kalder, 2014).

3.2.1. Temel Kavramlar

Kuruluşlar sürdürülebilir bir başarıya ulaşmak istiyorlarsa bu temel kavramları kurumsal kültüre yansıtması gerekmektedir. Bu kavramlar ortak dil oluşturma açısından önemlidir (Sakarya Üniversitesi, 2014: 5-8).

Şekil 3.2: EFQM Modeli Temel Kavramları



Kaynak: Kalder 2014

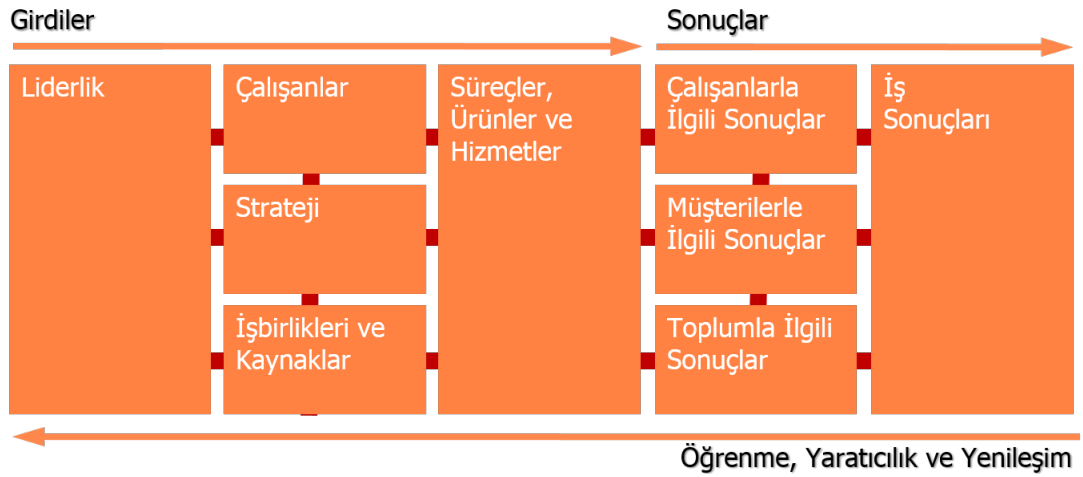
- **Müşteriler için Değer Katma:** Müşteri beklentileri, gereksinimleri ve fırsatları anlayıp, tahmin edip karşılayarak sürekli değer oluşturmalarıdır.
- **Sürdürülebilir Gelecek Yaratma:** Kuruluşlar performanslarını arttırırken içinde buldukları toplumun ekonomik, toplumsal ve çevresel imkanlarına olumlu destek olmasıdır.

- **Kurumsal Yetenekleri Geliştirme:** Kuruluşlar içeride ve dışarıdaki değişimleri izleyip, takip edip hatta değişimi etkin yönetip yeteneğini geliştirmesidir.
- **Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma:** Kuruluşlar paydaşlarının yenilikçi ruhlarını hareket geçirip sürekli iyileştirme ile performansını ve sunduğu değeri arttırmasıdır.
- **Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik:** Kuruluşlar değerleri ve etik yaklaşımları doğrultusunda geleceği, gerçekleştiren, örnek, vizyoner liderlere sahip olmasıdır.
- **Çeviklikle Yönetme:** Kuruluşlar dışarıdaki fırsatları ve tehditleri takip ederek etki ve verimli yanıt verme becerisine sahip olmasıdır.
- **Çalışanların Yetenekleriyle Başarma:** Kuruluşlar çalışanlarına değer verip onların kurumsal, bireysel hedefleri gerçekleştirmeleri için yetkelendirmesidir.
- **Mükemmel Sonuçları Sürdürme:** Kuruluşlar faaliyetlerini yerine getirirken, tüm paydaşların gereksinimlerini karşılayan hatta aşan sonuçlar elde etmesidir.

3.2.2. Model Yapısı

Yöneticilerin kuruluşlarındaki girdileri etkin yöneterek verimli sonuçlar elde etmesini ve bunun neden sonuç ilişkilerini belirlemesini sağlar. Model dokuz kriterden oluşmaktadır, liderlik, çalışanlar, strateji, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetleri toplam beş adet girdi kriterlerini; çalışanlarla, müşterilerle, toplumla ve iş sonuçlarıyla ilgili dört adet sonuç kriterleri içermektedir (Tarım ve Orman Bakanlığı Araştırma Kuruluşları, 2014: 3-9).

Şekil 3.3: EFQM Model Yapısı



Kaynak: Kalder 2014

- **Liderlik:** Kuruluşlar değerleri ve etik yaklaşımları doğrultusunda geleceği, gerçekleştiren, örnek, vizyoner liderlere sahip olmasıdır. Liderlerin esnek olması, kuruluşun başarısını sürekli kılacak gereken unsurları öngörmesi, gerçekleştirme ve güvence altına alması beklenmektedir.
- **Strateji:** Kuruluşlar misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı stratejilerle gerçekleştirmesi, buna göre politikalar, planlar, süreçler, amaçlar oluşturması ve uygulanması beklenmektedir.
- **Çalışanlar:** Kuruluşlar çalışanlarına değer verip onların kurumsal, bireysel hedefleri gerçekleştirmeleri için uygun bir kültür oluşturması, yeteneklerini geliştirmesi, adil ve eşit davranması, gözetmesi, iletişim kurması, motive etmesi, tanıma ve takdirde bulunması, katılımını sağlaması, yetenek ve bilgisinden yararlanması olarak ifade edilmektedir.
- **İş Birlikleri ve Kaynaklar:** Kuruluşlar iş birliklerini, tedarikçilerini, iç kaynaklarını strateji ve politikaları ile uyumlu bir şekilde planlaması, yönetmesi, çevresel ve toplumsal etkileri etkin yönetilmesini güvence altına almasıdır.
- **Süreçler, Ürünler ve Hizmetler:** Kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına değer üretmek adına süreçler, ürünler, hizmetler tasarlaması, yönetmesi ve iyileştirmesidir.

- **Müşterilerle İlgili Sonuçlar:** Kuruluşlar müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığının algısının ve performansının ölçülmesidir.
- **Çalışanlarla İlgili Sonuçlar:** Kuruluşlar çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığının algısının ve performansının ölçülmesidir.
- **Toplumla İlgili Sonuçlar:** Kuruluşlar toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığının algısının ve performansının ölçülmesidir.
- **İş Sonuçları İlgili Sonuçlar:** Kuruluşlar temel paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığının finansal ve finansal olmayan göstergelerle, temel stratejik çıktıların ölçülmesidir.

3.2.3. RADAR

Kuruluşun performansını sorgulamak için kullanılan bir araçtır. Elde etmek istediği hedefleri mevcut durum ve gelecekteki gerçekleştirmek amacıyla bütünleşik olarak planlaması, uygulaması, sonuçları izlemesi, analiz etmesi ve sürekli iyileştirmesidir. RADAR yaklaşım, yayılım, değerlendirme iyileştirme ve sonuçlar olmak üzere dört başlıktan oluşmaktadır (Kalder, 2014).

- **Yaklaşım:** Kuruluşun planlama ve geliştirmesini sağlam temelli ve bütünleşik yapılmasını kapsamaktadır.
- **Yayılım:** Yaklaşımın kurum içerisinde yayılmasını sağlamak için sistematik bir uygulamayı kapsamaktadır.
- **Değerlendirme ve İyileştirme:** Yaklaşım ve yayılımın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve öğrenme faaliyeti olarak yeni yaklaşımlara olanak sağlamasını ifade etmektedir.
- **Sonuçlar:** Kapsamlı bir şekilde sonuçların belirlenmiş, önceliklendirilmiş, kırılımlı, dört en az beş yıllık eğilimli, hedefleri belirlenmiş, diğer iyi kuruluşlarla karşılaştırılmış olmasıdır.

Şekil 3.4: Radar Yaklaşımı



Kaynak: Kalder 2014

3.3. EFQM 2020 Mükemmellik Modeli

EFQM 2020 yılında modelin yapısında değişikliğe gitmiştir. Yeni EFQM Modelini katılımcı bir anlayışlar yaklaşık 2000 değişim uzmanı ile, şirket içinde 24 çalıştay, 60 üzerinde farklı kuruluştaki liderlerle yüz yüze görüşüp, sanayi ve akademi genelinde uzmanlardan ve katılımcılardan oluşan çekirdek bir ekip ile oluşturulmuştur. Birleşmiş Milletler 17 Sürdürülebilirlik Kalkınma hedefleri, 2000/78/EC Avrupa Birliği (AB) Direktifi, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, AB Temel Haklar Şartı, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartında yer alan mesajların özüne saygı duyarak ve bu konuda hareket edilebileceği varsayılarak hazırlanmıştır (European Foundation for Quality Management, 2020).

Şekil 3.5: BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

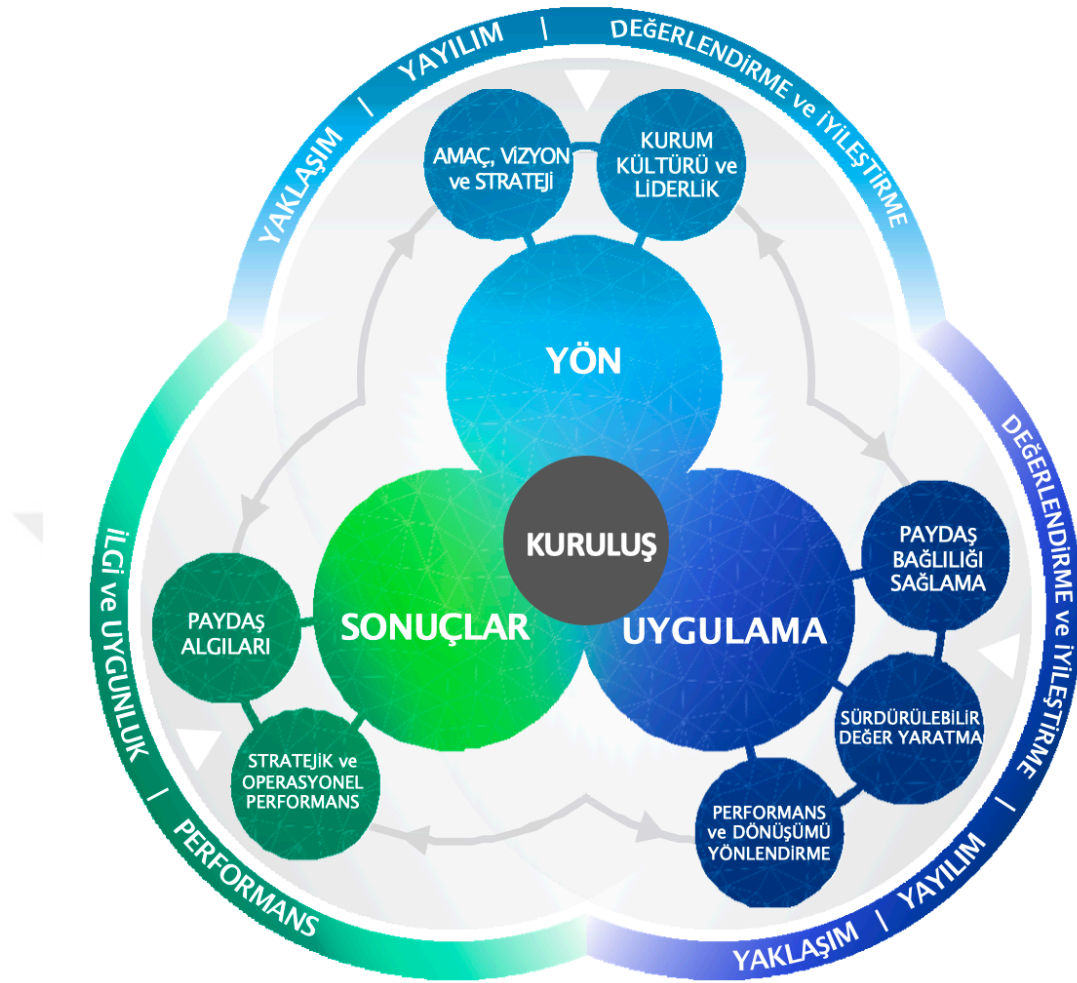


Kaynak: BM Türkiye Dergisi 2020

Yeni model tasarım düşüncesine dayanarak, basit bir değerlendirme aracı olmaktan çıkmış ve bireylerin ve kuruluşların her gün karşılaştıkları değişikliklere, dönüşümlere ve aksamalara yardımcı olacak hayati önemde bir çerçeve ve metodoloji sunmaktadır. Felsefesini bir kuruluşun amacı ve stratejisi ile bunun en önemli paydaşları için sürdürülebilir değer oluşturmak ve olağanüstü sonuçlar sunmak için nasıl kullanılacağı arasındaki bağlantıyı sağlama üzerine inşa etmiştir. EFQM 2020’de model yapısı Şekil 3.6’da gösterildiği üzere basit ama 3 soruyu soran güçlü bir mantık üzerine kuruludur:

- “Neden” bu organizasyon var? Hangi amaçlar için çalışır? Neden özellikle bu Strateji? (Yön)
- Amacını ve Stratejisini “Nasıl” sunmayı planlıyor? (Uygulama)
- Bu zamana kadar “Ne” başardı? Yarın başarmak istediği “Ne”? (Sonuçlar)

Şekil 3.6: EFQM 2020 Modeli



Kaynak: EFQM 2020 (Orijinal versiyonu Ek 2’de yer almaktadır)

3.3.1. Yön

Bir kuruluşun, paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya olumlu sonuçları elde etmesi ve sürdürmesi için; ilham verici, vizyon oluşturma, sürdürülebilir değer katmak üzere strateji geliştirme, kazanan bir kültür oluşturmalıdır.

Bu Yön için, kuruluşun ekosisteminde lider olarak görülmesi ve gelecekle ilgili planlarını yürütmek için iyi bir konuma gelmesi için yol hazırlamaktadır.

Kriter 1. Amaç, Vizyon ve Strateji: Organizasyonun amacı, neden önemli olduğunu açıklaması, paydaşlar için sürekli değer katma ve geliştirme ortamı sağlaması, çalıştığı ekosisteme katkı ve etki sağlamanın sorumluluğunun gerektirdiği bir çerçeve

sunmasıdır. Kuruluşun vizyonunda, uzun vadedeki hedeflerini açıklaması, net bir rehber olarak hizmet etmeyi amaçlaması ve gelecekteki çalışmalara ışık tutması, buna uygun amaç ve strateji belirlemesi gerekmektedir. Kuruluşun Stratejisi belirlerken, amaca nasıl ulaşılması gerektiğini açıklaması, vizyona ulaşabilmek için stratejik planlara öncelik vermesi gerekmektedir. Aşağıdaki alanlarda çalışmalar yapılmalıdır;

- Amaç ve Vizyonun Tanımlanması
- Paydaşların İhtiyaçlarını Belirleme
- Ekosistemi Anlamak
- Strateji Geliştirme
- Yönetişim Tasarlama ve Performans Yönetim Sistemi

Kriter 2. Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum kültürü genel anlamıyla herhangi bir kuruma özgü davranışları, inançları ve alışkanlıkları kapsamaktadır. Kültür o kurumun üyeleri tarafından paylaşılır, onların davranışlarını düzenlemeye yarar. Çalışanların kurumsal aksiyonlarının kurum kültürüyle örtüşmesi, yönlendirilebilmesi ve normların grup üyeleri tarafından kabul edilmesi halinde yerleşmiş bir kurum kültüründen söz edilebilir. Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin veya grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grubun üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir. Liderliğin güçlü bir ekosisteminin oluşturması için aşağıdaki yöntemlere odaklanmalıdır. Aşağıdaki alanlarda çalışmalar yapılmalıdır;

- Kuruluşun Kültürü ve Değerler
- Değişimi Gerçekleştiren Koşullar
- Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Etkinleştirilmesi
- Amacına Uygun Vizyon ve Strateji Geliştirmek

3.3.2. Uygulama

Paydaşların beklentilerini karşılamak ve kuruluşun ulaşması gereken hedefler ve bu hedeflerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için merkezi bir strateji geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak kuruluş için verimli ve geleceğe ışık tutan bir yolu oluşturur. Bunun için ekosistemdeki paydaşları iyi yönetmesi, sürdürülebilir değer

katması, gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirmek ve performans seviyelerini yukarıya çıkartması gerekmektedir.

Kriter 3. Paydaş Bağlılığı Sağlama: Paydaşlar, bir organizasyonun, kurum, kuruluşun ya da şirketin faaliyetlerinden, hedeflerinden, politikalarından, aldığı sonuçlardan etkilenebilen veya etkileyebilen kişiler, gruplar, organizasyonlar veya sistemlerdir. Kuruluşlar, paydaş gruplarının içerisinde belirli türleri ve kategorileri tanımlamalı, sürekli katılımın sağlanması için paydaş beklentilerinin ve ihtiyaçların anlaşılmasını sağlamalıdır. Stratejinin uygulanmasında ve sürdürülebilir değer katarak paydaşları dâhil etmeli, onlarla şeffaf, hesap verebilir, etik davranış ve güvene dayalı ilişki kurmalı ve bunu geliştirmelidir. Ortak bir anlayış geliştirmek ve ortak kalkınma yoluyla Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ve Küresel İlkeler Sözleşmesi hedeflerine nasıl katkıda bulunabileceğini ve bunlardan ilham alabileceği konusuna odaklanmak için ana Paydaşları ile birlikte çalışmalıdır. Öncelikli paydaşlarının algılarını aktif olarak toplayıp, başlıca paydaşların ihtiyaçları ile ilgili performansını değerlendirip algıladığı gibi geleceğini güvence altına almak için yapılması gerekenlere yerime getirmelidir. Aşağıdaki alanlarda çalışmalar yapılmalıdır;

- Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurun
- İnsanlar: Etkileme, İlişkilendirme, Geliştirme ve Koruma
- İşletme ve Yönetim Paydaşları- Güvenli ve Sürdürülebilir Sürekli Destek
- Toplum: Kalkınmaya, Refah ve Refaha Katkıda Bulunmak
- Ortaklar ve Tedarikçiler: İlişkiler Kurun ve Sürdürülebilir Değer Yaratmak İçin Destek Sağlayın

Kriter 4. Sürdürülebilir Değer Yaratmak: Sıra dışı bir organizasyon, kuruluşlar uzun vadeli başarı ve finansal güç için sürdürülebilir değer oluşturmanın hayati öneme sahip olduğunun farkında olmalıdır. Kuruluşun asıl amacı sürdürülebilir değer oluşturmak olmalıdır. Çoğu durumda, uygun şekilde segmentlere ayrılmış müşteriler sürdürülebilir değer oluşturmak için hedef kitledir. Bazı kuruluşlar sadece seçilen kilit paydaşlara odaklanabilmektedir. Kuruluşlar kilit paydaşların ihtiyaçlarının zamanla değişebileceğini ve onların ürünleri, hizmetleri veya çözümleri iyileştirmek veya değiştirmek için geri bildirimlerini toplamanın ve analiz etmenin önemli olduğunu kabul etmelidir. Sürdürülebilir değer oluşturma adımları aşağıda gösterilmiştir.

Kuruluşun bugün ve gelecek için yaptığı planların, kuruluşun işinin doğasına bağlı olarak paralel veya bazen tam örtüşecek şekilde iyi yönetilebileceği kabul edilmektedir.

- Değeri Tasarla ve Nasıl Oluşturulur Bak
- İletişim Kur ve Değeri Sat
- Değeri Sunun
- Tanımla ve Tecrübeyi Uygulayın

Kriter 5. Performans ve Dönüşüm Yönetimi: Bugün ve gelecekte bir kuruluş başarılı olmak ve başarıyı sürdürmek için aşağıdaki iki önemli gereksinimi aynı anda yerine getirebilmesi gerekir. Bir tarafta performans yönetiminin, mevcut iş operasyonlarının tesliminin başarılı bir şekilde devam etmesi gerekiyor. Diğer tarafta kuruluşun başarılı kalması için yönetilmesine ihtiyaç duyulan kuruluş içi ve dışı sürekli değişimleri, dönüşümü yönetmesi gerekmektedir. Performans ve dönüşümü yönetiminin kombinasyonunun, geleceğe hazırlanırken organizasyon için gereklidir ve aşağıdaki alanlarda çalışmalar yapılmalıdır;

- Performans ve Risk Yönetimi
- Gelecek için Kuruluşu Dönüştürün
- İnovasyon ve Teknoloji Kullanın
- Kaldıraç Veriler, Bilgi ve Birikim
- Varlıkları ve Kaynakları Yönet

3.3.3. Sonuçlar

Kuruluşun gelecek tahmini dâhil olmak üzere, yönlendirme ve uygulama bölümlerinde anlatılanlarla ilgili olarak kuruluş ne başardı, uygulamada kuruluşun paydaş algıları, sürdürülebilir değer oluşturmak, performansı ve dönüşüm yönetimi için ne tür sonuç verileri sağladığını takip etmesi gerekmektedir.

Kriter 6. Paydaş Algıları: Bu kriter, kilit paydaşların kuruluş ile ilgili kişisel deneyimleri, algıları hakkındaki geri bildirimlerine dayalı sonuçlara yoğunlaşmaktadır. Bu algılar, mevcut Kilit Paydaşların yanı sıra geçmişle ilgilide

olabilir. Anketler, odak grupları, derecelendirme, basın veya sosyal medya, dış tanınma, savunma, yapısal gözden geçirme toplantıları, yatırımcı raporları ve müşteri ilişkileri yönetim ekipleri tarafından övgü, şikayetler dahil edilerek derlenen geri bildirimleri içeren birçok kaynaktan elde edilebilir. Kişisel deneyimlere dayanan bir organizasyona sahip kilit paydaş algılarına ek olarak algılar çevre ve kuruluşun sosyal itibarı da değerlendirilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki alanlarda sınırlı kalmayacak sonuç çalışması yapılmalıdır;

- Müşteri Algı Sonuçları
- İnsanların Algı Sonuçları
- İşletme ve Yönetim Paydaşları Algı Sonuçları
- Toplum Algı Sonuçları
- Ortaklar ve Tedarikçiler Algı Sonuçları

Kriter 7. Stratejik ve Operasyonel Performans: Bu kriter kuruluşun amacını, stratejisini yerine getirme ve sürdürülebilir değer oluşturma yeteneği ve bunun yanında gelecek için ilgili performans sonuçlarına yoğunlaşmaktadır. Bu sonuçlar kuruluş tarafından genel performansı izleme, anlama, geliştirme ve performansın gelecek stratejik hedeflerin yanı sıra kilit paydaşların algıları üzerindeki etkisini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Aşağıdaki alanlarda sınırlı kalmayacak sonuç çalışması yapılmalıdır;

- Amacını Sağlama ve Sürdürülebilir Değer Oluşturmadaki Başarılar
- Finansal Performans
- Kilit Paydaş Beklentilerinin Yerine Getirilmesi
- Stratejik Hedeflerin Başarısı
- Performans Yönetme Başarısı
- Dönüşüm Yönetme Başarısı
- Gelecek İçin Önlem Tahmini

EFQM Modeli, kuruluşundan dünya çapındaki kuruluşlara bir performans ve yenilik kültürü geliştirmeleri için bir model çerçevesi sunmuştur. Yeni EFQM Modeli,

kuruluşların değişimi kucaklamasına, performansı artırmasına ve geleceğe yönelik gelişmesine olanak tanır. Modelin bazı avantajları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- Amacın tanımlamasına yardımcı olur: Amaç, herhangi bir organizasyonun can damarıdır. Onsuz hizmet etmek için hiçbir sebep yoktur. Yeni EFQM Modeli, sürdürülebilir değer oluşturmak için kuruluşlara amaç, vizyon ve çevik stratejilerin önemine benzersiz bir vurgu yapmaktadır.
- Kültür oluşturulmasına yardımcı olur: Model, vizyona bağlı kalmalarını sağlarken, kuruluşların kalbinde temel kalite inançlarına ve paylaşılan hedeflere değer veren yenilikçi bir kültür meydana getirecektir.
- Güçlü liderliklerin oluşturulmasına yardımcı olur: Etkili liderlik, bir organizasyonu amacına ve vizyonuna sadık tutar, bu nedenle model, her ekipte ve her projede güçlü karar alma, iş birliği ve ekip çalışması sağlamak için her düzeyde lider yaklaşımını savunmaktadır.
- Kuruluşu dönüştürmeye yardımcı olur: Dönüşüm zaman alır ve model dönüşüm sürecini mümkün olduğunca sorunsuz ve ağrısız hale getirmek için denenmiş ve test edilmiş bir çerçeve sağlar.
- Çevik uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olur: Ortaya çıkan tehditler arasında çevik olmak etkili bir organizasyonun göstergesidir. Model, ilerleme ve dönüşüm için güvenli bir yol oluşturmak için kurumsal analiz ve öngörü sağlar.
- Benzersiz kurumsal zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olur: Model, tüm kuruluşların farklı olduğunu ve dönüşüm yaklaşımına uyan tek beden olmadığını bilincindedir. Bu nedenle model, hem organizasyonel engellere uyarlanabilir hem de performans kazançları vaadini yerine getirecek kadar esnek olacak şekilde baştan sona inşa edilmiştir.
- Geleceği tahmin etmeye yardımcı olur: Model, organizasyonel analizin, gelecekteki öngörülerin ve gerçek dönüşümü yönlendirmede öngörücü zekanın faydalarını anlamak için değişen pazarlardaki yılların deneyiminden yola çıkılarak tasarlanmıştır (EFQM, 2020).

3.4. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli

Malcolm Baldrige kuruluşlara performansını iyileştirme konusunda güçlü yönlerini ve fırsatlarını değerlendirmesinde yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Kuruluşların başarısı için neyin önemli olduğunu tanınmasına ve buna göre geliştirilmesine yardımcı olur. Değerlendirme metodunu kullanarak faaliyetlerini başarı ile yerine getirmek, sonuçları geliştirmek ve daha rekabetçi olmak için daha iyi bir konumda olmayı kuruluşlara vadetmektedir (NIST- The National Institute of Standards and Technology, 2019).

Malcolm Baldrige Modeli Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödül sistemi rekabetin şiddetlendiği bir dönemde müşterilere daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak isteyen işletmeleri çabalarından dolayı ödüllendirmek amacıyla 1987 yılında Amerika' da oluşturulmuştur. 1988 yılından bu zamana verilmesine devam edilen bu ödül sayesinde kalite bilinci ve rekabet gücünde artış olmasının anlaşılmasından itibaren kalite ve mükemmellik yaklaşımı anlaşılmiş ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Ödül alanlar en iyi uygulamalarını paylaşıyorlar ve bu sayede, binlerce kuruluş operasyonlarını ve sonuçlarını ABD ve küresel ekonomiye katkılarını geliştirmiş olmaktadır. Baldrige, dünya çapında onaylanmış liderlik ve performans uygulamalarının öncüsü olarak tanınmaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlar, sürdürülebilir sonuçlar almak ve geliştirmek için Baldrige sistem çerçevesini kullanıyor (NIST, 2019).

Malcolm Baldrige Modeli iyileştirmeye odaklı olup kuruluşların hedeflerine ne seviyede ulaştığını anlamasına yardımcı olur:

- Süreçler sürekli ve etkili midir?
- Yaklaşımlarınız kuruluşunuzun ihtiyaçlarını karşılıyor mu?
- Alınan sonuçlarınız ne kadar iyi?
- Kurumunuz öğreniyor, yenilik yapıyor ve gelişiyor mu?

Sorularına cevap verirken, yanıtlar değerlendirirken, iyileştirilmesi gereken alanlar, güçlü yanlar ve fırsatlar belirlenmesini sağlamaktadır. Ardından, güçlü yanlar geliştirip fırsatlar ele alınırken, kuruluşların iyileştirme döngüleri oluşturulmaktadır.

Sistemler perspektifi açısından ilk temel değer kuruluşlar misyonlarını gerçekleştirmek için tüm bölümleri birleşik bir bütün olarak yönetmeleri gerekmektedir. Planların, işlemlerin, önlemlerin ve eylemlerin tutarlı olmasını

sağlamak gerekmektedir. Ve bu yönetim sistemi birbiriyle tamamen bağlantılı, birleşik ve yararlı bir şekilde çalışmaktadır. Model organizasyon profili, kriterler ve temel değerler ve kavramlar olmak üzere üç bölümden oluşmakta ve Şekil 3.7’de görsel olarak yer almaktadır (NIST, 2019: 1).

Şekil 3.7: Malcolm Baldrige Modeli



Kaynak: NIST 2019 (Orijinal versiyonu Ek 3’de yer almaktadır)

3.4.1. Organizasyon Profili

Malcolm Baldrige Modeli organizasyon profili ile başlar, kurumun en önemli özellikleri hakkında sorular içerir. Organizasyon profili organizasyonun tanımı ve durumu iki aşamada incelenmektedir (NIST, 2019: 4-6).

3.4.1.1. Organizasyon Tanımı

Örgütsel özelliklerinizin anahtar noktası nedir?

a) Örgütsel Çevre

- **Ürün Sunumları:** Ana ürünleriniz nelerdir? Her birinin başarınız için göreceli önemi nedir? Ürünlerinizi teslim etmek için hangi mekanizmaları kullanıyorsunuz?

- **Misyon, Vizyon ve Değerler:** Misyon, Vizyon ve Değerleriniz Nelerdir? Değerler dışında, varsa kültürünüzün özellikleri nelerdir? Kuruluşunuzun Temel Yeterlilikleri nelerdir ve Misyonunuzla ilişkileri nedir?
- **Çalışan Profili:** Çalışan profiliniz nedir? İşgücü kompozisyonunda veya İşgücünüz ile ilgili ihtiyaçlarınızda en son ne gibi değişiklikler yaşadınız? İşgücünüz veya çalışan grupları ve bölümleri, farklı çalışan grupları ve bölümleri için eğitim gereksinimleri, misyon ve vizyonunuzu gerçekleştirmeleri için onları meşgul eden temel faktörler nelerdir? Pazarlama birimleriniz nelerdir, sendika temsilciliği kimlerden oluşur? Kuruluşunuzun özel sağlık ve güvenlik gereksinimleri nelerdir?
- **Varlıklar:** Başlıca tesisleriniz, teknolojileriniz, ekipmanlarınız ve fikri mülkiyetleriniz nelerdir?
- **Düzenleyici Mevzuat:** Anahtar uygulanabilir iş sağlığı ve güvenliği yönetmelikleriniz nelerdir? (Akreditasyon, sertifikalandırma veya kayıt gereklilikleri, endüstri standartları ve çevresel, mali ve ürün düzenlemeleri gibi)

b) Örgütsel İlişkiler

- **Organizasyon Yapısı:** Kurumsal liderlik yapınız ve yönetim yapınız nedir? Kuruluşunuzun liderlik sistemini hangi yapılar ve mekanizmalar oluşturur? Uygun olduğu takdirde, yönetim kurulu, kıdemli liderler ve üst kuruluşunuz arasındaki raporlama ilişkisi nasıldır?
- **Müşteriler ve Paydaşlar:** Uygun olan kilit pazar segmentleriniz, müşteri gruplarınız ve paydaş gruplarınız nelerdir? Gruplar arasındaki farklar dahil olmak üzere, müşterilerinizin ürünlerinizden, müşteri destek hizmetlerinizden ve operasyonlarınızdan beklentileri ve anahtar gereklilikleri nelerdir?
- **Tedarikçiler, Ortaklar ve İş birlikleri:** Anahtar tedarikçi, ortaklar ve iş birliği türleriniz nelerdir? Anahtar ürünlerinizi ve müşteri destek hizmetlerini üretmede, sunmada ve rekabetçiliğinizi arttırmada hangi rolü

oyunlar? Kurumunuzdaki yeniliklere katkıda bulunmak ve uygulamakta ne gibi bir rol oynuyorlar? Anahtar tedarik ağı gereksinimleriniz nelerdir?

3.4.1.2. Organizasyon Durum

Organizasyonunuzun stratejik konumu nedir?

a) Rekabetçi Çevre

- **Rekabetçi Pozisyon:** Sektörünüzdeki veya hizmet verdiğiniz pazarlardaki göreceli büyüklüğünüz ve büyümeniz nedir? Kaç tane ve ne çeşit rakipleriniz var?
- **Rekabet Edebilirlik Değişiklikleri:** Eğer varsa, yenilikçilik ve iş birliğine yönelik fırsatlar oluşturan değişiklikler de dahil olmak üzere rekabet durumunuzu etkileyen anahtar değişiklikler hangileridir?
- **Karşılaştırmalı Veriler:** Sektörünüzde hangi karşılaştırmalı ve rekabetçi verilerin kaynakları mevcuttur? Hangi temel karşılaştırmalı veri kaynakları endüstrinizin dışından edinilebilir? Varsa, bu verileri edinme veya kullanma yeteneğinizi hangi sınırlamalar etkilemektedir?

b) Stratejik Bağlam

İşletme, operasyonlar, toplumsal sorumluluklar ve işgücü konularındaki temel stratejik zorluklar ve avantajlar nelerdir?

c) Performans İyileştirme Sistemi

Kilit kurumsal projelerin ve süreçlerin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi süreçlerini de içeren, performans iyileştirme sisteminizin temel unsurları nelerdir?

3.4.2. Temel Değerler ve Kavramlar

Kuruluşlar sürdürülebilir bir başarı yakalamak için aşağıdaki temel değer ve kavramları uygulaması gerekmektedir (A.g.e.: 38-40).

- **Sistem Perspektifi:** Sistemler perspektifi, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna doğru çabalamak için tüm bölümlerin tek bir bütün olarak yönetmek anlamına gelmektedir.

- **Vizyoner Liderlik:** Üst düzey liderler kuruluş için bir vizyon belirlemeli, müşteri odaklılık oluşturmalı, açık ve görünür değerler ve etik ilkelere bağlılık göstermeli ve işgücü için yüksek beklentiler belirlemelidir.
- **Müşteri Odaklı Mükemmellik:** Müşteriler, kurumun performansının, ürün ve hizmet kalitesinin nihai değerlendirenidir. Bu nedenle, kuruluşlar müşteri memnuniyetine, sadakatine, olumlu yönlendirmelere ve nihayetinde kuruluşun devam eden başarısına katkıda bulunan tüm ürün ve hizmet özelliklerini, müşteri erişim ve destek modlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir.
- **İnsanlara Değer Vermek:** Başarılı bir kuruluş, çalışanlarına, müşterilerine, topluluk üyelerine, tedarikçilerine, ortaklarına ve faaliyetlerinden etkilenen diğer paydaşlar dahil olmak üzere organizasyonda pay sahibi olan tüm insanlara değer verir.
- **Örgütsel Öğrenme ve Çeviklik:** Örgütsel öğrenme, mevcut yaklaşımların sürekli iyileştirilmesini ve yeni hedeflere, yaklaşımlara, ürünlere ve pazarlara ulaşmada önemli bir yere sahiptir. Örgütsel öğrenme, çevikliğe, hızlı değişim kapasitesine ve operasyonlarda esnekliğe olanak sağlamalıdır.
- **Başarıya Odaklanma:** Kuruluşun şimdi ve gelecekte başarısını sağlamak; pazar alanını etkileyen kısa ve uzun vadeli faktörleri anlamayı, çevredeki belirsizliği ve riski yönetmeyi ve bazı paydaşların kısa vadeli taleplerini dengelemeyi gerektirir. Uzun vadeli başarıya yatırım yapmak gerekmektedir.
- **Yenilik Yönetimi:** İnovasyon, paydaşlar için yeni değer oluşturmak amacıyla ürünleri, hizmetleri, programları, süreçleri, operasyonları ve iş modelini geliştirmek için anlamlı bir değişiklik yapmak anlamına gelmektedir. İnovasyon destekleyici bir ortam, stratejik fırsatları belirleme süreci ve akıllı risk taşıyanların peşinden gitmek gerekmektedir.
- **İdeal Yönetim:** Kuruluşun performansını hem kuruluş içinde hem de rekabet ortamında ölçmeyi ve analiz etmeyi gerektirmektedir. Performans ölçüleri ve göstergelerinin analizi, kurumsal değerlendirme, uyum ve karar vermeyi desteklemelidir.

- **Toplumsal Destek:** Kuruluşunun liderleri, topluma katkıları, sosyal refahı ve yararı dikkate almayı vurgulamalıdır. Liderler, toplumun refahı için rol model olmalıdır.
- **Etik ve Şeffaflık:** Kuruluşundaki tüm çalışanlar, tüm paydaş işlemlerinde ve etkileşimlerinde etik davranışı vurgulamalıdır. Üst düzey liderler, liderlik ve yönetim tarafında açık iletişimle doğru bilgilerin paylaşılması ile şeffaflık dahil olmak üzere etik davranış modellerini karakterize ederek rol model alınmalıdır.
- **Değer ve Sonuçları Sunmak:** Kuruluşun kilit paydaşları için değer sunmaya ve beklentileri dengelemeye yardımcı olacak sonuçları seçmeli ve analiz etmelidir. Bu nedenle, sonuçların sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda ürün ve süreç sonuçlarını, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve bağlılığı sonuçlarını ve liderlik, strateji ve toplumsal performans sonuçlarını da içermesi gerekmektedir.

3.4.3. Kriterler

7 kriterden ve kriterler altında alt detay sorulardan oluşmaktadır (A.g.e.: 7-28).

Kriter 1. Liderlik: Liderlik ve yönetim ve toplumsal sorumluluklar olmak üzere iki alt başlık yer almaktadır.

- **Liderlik:** Üst seviye liderleriniz kuruluşu nasıl yönetiyor? Liderler; kuruluşunuzun vizyonunu ve değerlerini nasıl belirliyor? Kişisel eylemleri yasal ve etik davranışa bağlılıklarını nasıl gösterir? Tüm işgücü ile temel müşterileriyle ve temel paydaşlarıyla nasıl iletişim ve ilişki kuruyor? Şimdi ve gelecekte başarı için nasıl bir ortam oluşturuyorlar? Kuruluşun misyonunu gerçekleştirecek bir eyleme nasıl odaklanıyor?
- **Yönetişim ve Toplumsal Sorumluluklar:** Kuruluşunuzu nasıl yönetirsiniz; toplumsal sorumluluklarınızı yerine getirir misiniz? Kuruluşunuz sorumlu yönetişimi nasıl sağlıyor? Kıdemli liderlerinizin ve yönetim kurulunuzun performansını nasıl değerlendirirsiniz? Ürünleriniz ve faaliyetlerinizle ilgili mevcut yasal, düzenleyici ve toplulukla ilgili endişeleri nasıl ele alıyorsunuz ve öngörüyorsunuz? Tüm etkileşimlerde etik davranışı nasıl teşvik eder ve sağlarsınız? Toplumsal refahı nasıl değerlendiriyorsunuz ve stratejinizin ve günlük

faaliyetlerinizin bir parçası olarak nasıl faydalanıyorsunuz? Temel topluluklarınızı aktif olarak nasıl destekliyor ve güçlendiriyorsunuz?

Kriter 2. Strateji: Strateji geliştirme ve strateji uygulaması olmak üzere iki alt başlık yer almaktadır.

- **Strateji Geliştirme:** Stratejinizi nasıl geliştirirsiniz? Stratejik planlamanızı nasıl yapıyorsunuz? Strateji geliştirme süreciniz inovasyonu nasıl teşvik eder ve birleştirir? Planlama sürecinde ilgili verileri nasıl toplar, analiz eder ve stratejik alanınız için bilgi geliştirirsiniz? Anahtar iş sistemleriniz nelerdir? Kuruluşunuzun temel stratejik hedefleri ve bunlara ulaşmak için zaman çizelgesi nedir? Stratejik hedefleriniz, değişen ve potansiyel olarak rekabet edebilecek organizasyon ihtiyaçları arasında uygun dengeyi nasıl sağlar?
- **Strateji Uygulaması:** Stratejinizi nasıl uyguluyorsunuz? Kısa ve uzun vadeli eylem planlarınız neler? Eylem planlarınızı nasıl uyguluyorsunuz? Mevcut yükümlülüklerinizi yerine getirirken, eylem planlarınızın başarılmasını desteklemek için finansal ve diğer kaynakların mevcut olmasını nasıl sağlıyorsunuz? Kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerinizi ve eylem planlarınızı desteklemek için temel işgücü planlarınız nelerdir? Eylem planlarınızın başarısını ve etkinliğini izlemek için hangi temel performans ölçütlerini veya göstergelerini kullanıyorsunuz? Bu temel performans ölçütleri veya göstergeleri için, kısa ve uzun vadeli planlama ufkunuzda performans tahminleriniz nelerdir? Koşulların eylem planlarında bir değişiklik yapılması ve yeni planların hızlı bir şekilde yürütülmesini gerektirdiği durumlarda nasıl tanıyor ve yanıt veriyorsunuz?

Kriter 3. Müşteri: Müşteri beklentileri ve bağlılığı olmak üzere iki alt başlık yer almaktadır.

- **Müşteri Beklentileri:** Müşterilerinizi nasıl dinler, ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri nasıl belirlersiniz? Uygulanabilir bilgiler elde etmek için müşterileri nasıl dinler, onlarla etkileşime girer ve gözlemlersiniz? İşlem yapılabilir bilgi edinmek için potansiyel müşterileri nasıl dinlersiniz? Müşteri gruplarınızı ve piyasa segmentlerinizi nasıl belirlersiniz? Ürün tekliflerini nasıl belirlersiniz?
- **Müşteri Bağlılığı:** Müşterilerle nasıl ilişkiler kurar, memnuniyeti ve bağlılığı nasıl belirlersiniz? Müşteri ilişkilerini nasıl kurup yönetiyorsunuz? Müşterilere bilgi ve destek almalarını nasıl sağlıyorsunuz? Müşteri şikayetlerini nasıl yönetiyorsunuz?

Müşteri memnuniyetini, memnuniyetsizliğini ve bağlılığını nasıl belirlersiniz? Müşterilerin kuruluşunuzdan diğer kuruluşlara göre memnuniyeti hakkında nasıl bilgi edinebilirsiniz? Müşteri sesini ve piyasa verileri ve bilgilerini nasıl kullanıyorsunuz?

Kriter 4. Ölçüm, Analiz ve Bilgi Yönetimi: Örgütsel performansın ölçümü, analizi ve iyileştirilmesi ve bilgi ve bilgi yönetimi olmak üzere iki alt başlık yer almaktadır.

- **Örgütsel Performansın Ölçümü, Analizi ve İyileştirilmesi:** Örgütsel performansı nasıl ölçüyorsunuz, analiz ediyorsunuz ve ardından iyileştiriyorsunuz? Günlük işlemler ve genel organizasyon performansı hakkındaki verileri ve bilgileri nasıl izlersiniz? Gerçeğe dayalı karar vermeyi desteklemek için karşılaştırmalı veri ve bilgileri nasıl seçersiniz? Performans ölçüm sisteminizin hızlı veya beklenmedik organizasyon veya harici değişikliklere cevap verebilmesini ve zamanında veri sağlayabilmesini nasıl sağlıyorsunuz? Performans ölçüm sisteminizin hızlı veya beklenmedik organizasyon veya harici değişikliklere cevap vermesini nasıl sağlıyorsunuz? Kuruluşunuzun performansı ve yeteneklerini nasıl gözden geçirirsiniz? Kuruluşunuzun gelecekteki performansı nasıl? Sürekli iyileştirme ve inovasyon için fırsatlar önceliklerini geliştirmek için performans incelemelerinden gelen fikirleri nasıl kullanıyorsunuz?
- **Bilgi ve Bilgi Yönetimi:** Bilgilerinizi ve kurumsal bilgi varlıklarınızı nasıl yönetirsiniz? Örgütsel veri ve bilgilerin kalitesini nasıl doğrular ve sağlarsınız? Kurumsal veri ve bilgilerin mevcudiyetini nasıl sağlıyorsunuz? Örgütsel bilgileri nasıl inşa ediyor ve yönetiyorsunuz? Kuruluşunuzdaki en iyi uygulamaları nasıl paylaşıyorsunuz? Bilginizi ve kaynaklarınızı, öğrenmeyi kuruluşunuzun çalışma biçimine dahil etmek için nasıl kullanıyorsunuz?

Kriter 5. İş Gücü: İş gücü ortamı ve iş gücü katılımı olmak üzere iki alt başlık yer almaktadır.

- **İş Gücü Ortamı:** Etkili ve destekleyici bir işgücü ortamını nasıl gerçekleştiriyorsunuz? İşgücü kapasitenizi ve kapasite ihtiyaçlarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Yeni işgücü üyelerini nasıl işe alır ve elde tutarsınız? İşgücünüzü kapasite ve kapasite gereksinimlerini değiştirmek için nasıl hazırlarsınız? İşgücünüzü nasıl organize ediyor ve yönetiyorsunuz? İşyerinde iş

sağlığı, güvenliği ve erişilebilirliği nasıl sağlıyorsunuz? İşgücünüzü hizmetler, faydalar ve politikalar yoluyla nasıl destekliyorsunuz?

- **İş Gücü Katılımı:** Çalışanınızı elde tutma ve yüksek performans için nasıl kullanıyorsunuz? İşgücü katılımının ana itici güçlerini nasıl belirlersiniz? İşgücü katılımını nasıl değerlendiriyorsunuz? Açık iletişim, yüksek performans ve meşgul bir çalışan ile karakterize edilen bir organizasyon kültürü nasıl teşvik ediyorsunuz? Çalışan performans yönetim sisteminiz yüksek performansı nasıl destekliyor? Öğrenme ve geliştirme sisteminiz çalışanlarınızın ve kuruluşunuzun gereksinimlerinin kişisel gelişimini nasıl destekliyor? Öğrenme ve geliştirme sisteminizin etkinliğini ve verimliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Çalışanlarınız ve gelecekteki liderleriniz için kariyer gelişiminizi nasıl yönetiyorsunuz?

Kriter 6. Operasyonlar: İş süreçleri ve operasyonel etkinlik olmak üzere iki alt başlık yer almaktadır.

- **İş Süreçleri:** Ana ürünleriniz ve iş süreçlerinizi nasıl tasarlar, yönetir ve geliştirirsiniz? Anahtar ürün ve iş süreci gereksinimlerini nasıl belirlersiniz? Kuruluşunuzun temel işleri nelerdir? Gereksinimlerinizi karşılamak için ürünlerinizi ve çalışma sürelerini nasıl tasarlıyorsunuz? İş süreçlerinizin güne gün operasyonlarını temel süreçlerinizin gereksinimlerine nasıl entegre edebilirsiniz? Temel destek süreçlerinizi nasıl belirlersiniz? Çalışma sürecinizi nasıl geliştirirsiniz, ürünleri ve işlem performansını geliştirmek, temel yeterliliklerinizi geliştirmek ve değişkenliği azaltmak için işlemleri nasıl sağlıyorsunuz? Tedarik ağınızı nasıl yönetiyorsunuz? İnovasyon için fırsatlarınızı nasıl takip ediyorsunuz?
- **Operasyonel Etkinlik:** Operasyonlarınızın etkin yönetimini nasıl sağlıyorsunuz? Operasyonlarınızın maliyetini, verimliliğini ve etkinliğini nasıl yönetiyorsunuz? Hassas veya ayrıcalıklı veri ve bilgilerin ve temel varlıklarının güvenliğini ve siber güvenliğini nasıl sağlıyorsunuz? Güvenli bir çalışma ortamı nasıl sağlıyorsunuz? Kuruluşunuzun felaketsel veya acil durumlara hazır olmasını nasıl sağlıyorsunuz?

Kriter 7. Sonuçlar: Ürün ve süreç, müşteri, işgücü, liderlik ve yönetim, finansal ve piyasa sonuçları olmak üzere beş alt kriterden oluşmaktadır.

- **Ürün ve Süreç Sonuçları:** Ürün performansınız ve süreç etkinliği sonuçları nedir? Ürünleriniz ve müşteri hizmetleri süreçleriniz için sonuçlarınız nelerdir? Süreç

etkinliğiniz ve verimlilik sonuçlarınız neler? Güvenlik ve acil durum için hazırlık sonuçlarınız nelerdir? Tedarik zinciri yönetimi sonuçlarınız neler?

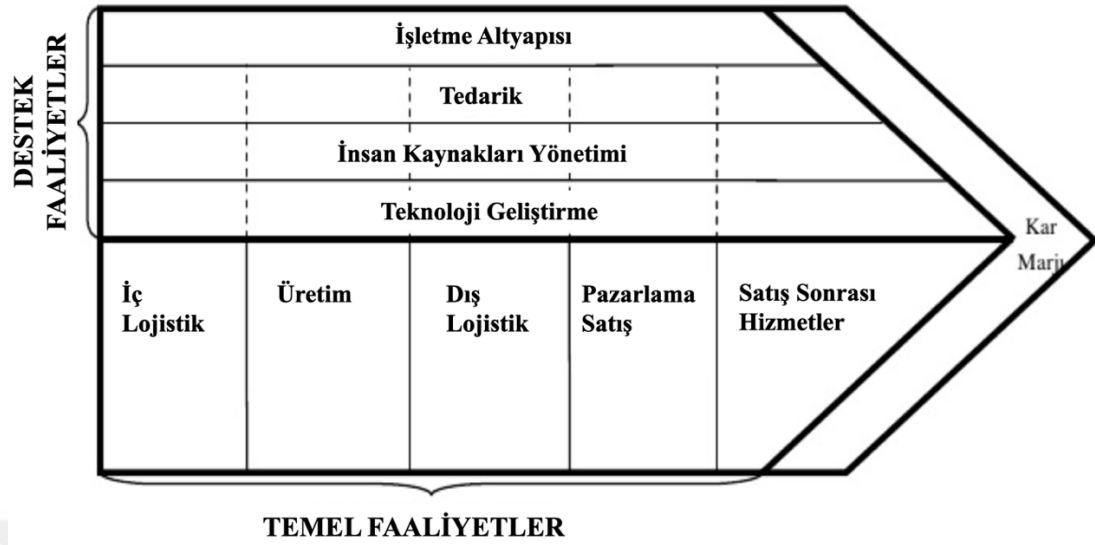
- **Müşteri Sonuçları:** Müşteri odaklı performans sonuçlarınız neler? Müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizlik sonuçlarınız neler? Müşteri katılımı sonuçlarınız neler?
- **İşgücü Sonuçları:** Sizin işgücü odaklı performans sonuçlarınız nelerdir? İş gücü yeteneğiniz ve kapasite sonuçlarınız neler? İşgücü ikliminin sonuçları nelerdir? Çalışan katılımı sonuçlarınız nelerdir? Çalışan ve lider gelişimi sonuçlarınız neler?
- **Liderlik ve Yönetişim Sonuçları:** Üst düzey liderlik ve yönetim sonuçlarınız nelerdir? Üst düzey liderlerin çalışanlar, ortaklar ve müşterilerle iletişimi ve etkileşimi konusundaki sonuçlarınız nelerdir? Yönetişim sorumluluğu konusundaki sonuçlarınız nelerdir? Yasal ve düzenleyici sonuçlarınız neler? Etik davranış sonuçlarınız nelerdir? Sosyal refah ve temel topluluklarınıza destek sonuçlarınız nelerdir?
- **Finansal ve Piyasa Sonuçları:** Finansal durumunuz ve pazar performansı sonuçlarınız nelerdir? Finansal performans sonuçlarınız nelerdir? Pazar performans sonuçlarınız neler? Organizasyonun stratejisi ve aksiyon planlarınızın başarı sonuçları nelerdir?

Modelin yapısı bütünsel olarak Şekil 3.8'de görüldüğü gibi gösterilmektedir. En dış halkada sonuç kriterleri, sonraki halkalarda ise sırasıyla diğer kriterler, temel değerler ve kavramlar yer almaktadır. Sistem perspektifi, modelin kavramsal çerçevesinde yer aldığı üzere ve organizasyonun misyonuna, sürekli başarıya ve performans mükemmelliğine ulaşması için tüm bileşenlerin bütün olarak yönetilmesini göstermek adına en merkeze konulmuştur.

belirlenmesi, tanımlanması, geliştirmesi üzerinde durmaktadır. İşletmeler maliyet liderliği, farklılaşma gibi rakiplerinden ayırt edici özelliklerinin olması için faaliyetlerini daha az maliyetle ve daha etkin geręekleřtirmesi gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, değer zinciri analizi yaklaşımında maliyet liderliği stratejisi ile hareket etmek isteyen organizasyonlar Ar-Ge, ürün mühendisliği, ürün farklılaşması, süreç etkinliği gibi değer zincirindeki tüm faaliyetlerde maliyetleri düşürmesi, kaynakları daha etkin kullanması gerekecektir. Değer zinciri boyunca operasyonların geręekleřmesiyle ortaya bazı maliyetler çıkmaktadır. Maliyet analizini yapabilmek için operasyon geręekleřtirme adımlarını, varlıkların oluşturduğu maliyetleri tanımlamak gerekmektedir. Maliyetleri etkileyen davranışlar ölçek ekonomisi, öğrenme, kapasite kullanma, performanslar arası bağlantılar, üniteler arası ilişkiler, entegrasyon derecesi, pazara giriş zamanlaması, firmanın farklılaşma veya maliyet politikası, coğrafi konum, kurumsal faktörler olarak tanımlanmıştır. Rekabet üstünlüğü bu davranışların etkin yönetilmesi ile kazanılmaktadır. Farklılaşma ise işletmenin rakipleri karşısında müşterilerine benzersiz, değerli ürün sunabilmesi ile sağlanmaktadır. Farklılaşma stratejisini belirleyen bir organizasyon pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerinde beceri kazanması ve farklılaşması gerekmektedir. Burada ürünün fiyatından ziyade yüksek performans sunması ve bunu geliştirmesi gerekmektedir. Benzersizliği etkileyen davranışlar politikalar, kararlar, operasyonlar arası bağlantılar, zamanlama, ilişkiler, mekân, ölçek, öğrenme ve etkileşim ve kurumsal faktörler olarak tanımlanmıştır. Farklılaşma yüksek maliyetlere neden olduğu için işletmeler farklılaşma ile maliyet arasından birisi seçmesi gerekmektedir.

Değer zinciri yapısı Şekil 3.9'da görüldüğü üzere temel faaliyetler, destek faaliyetler ve kar olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. İşletmeler değer zinciri analizi yaparken bu başlıklar altında incelemeler yapması gerekmektedir. Temel faaliyetler üretim ile ilgili olan, destek faaliyetler ise firmanın, üretimin etkinliği için gerekli faaliyetlerdir (A.g.e.: 33-37).

Şekil 3.9: Değer Zinciri Modeli Genel Yapısı



Kaynak: Porter (1985: 37) (Orijinal versiyonu Ek 5’de yer almaktadır)

Her değer etkinliği, işlevini yerine getirmek için satın alınan girdileri, insan kaynaklarını, emek, yönetim ve bir tür teknolojiyi kullanır. Her değer etkinliği boyunca ayrıca alıcı verileri, sipariş girişi, performans parametreleri ve ürün hatası istatistik bilgileri oluşturur. Değerli faaliyetler, hayata geçirilirken envanter, alacak hesapları gibi finansal varlıkları kullanır. Şekil 3.9’un alt kısmında yer alan temel faaliyetler lojistik, ürünün fiziksel üretilmesi, satış ve alıcıya ve satış sonrası hizmetler ile ilgili faaliyetlerdir. Herhangi bir işletme, temel faaliyetler Şekil 3.9’da gösterilen beş genel kategoriye ayrılabilir. Destek faaliyetler satın alınan girdiler, teknoloji, insan kaynakları ve çeşitli işletme çapında işlevler sağlayarak temel faaliyetleri destekler. Kesikli çizgiler tedarik, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetiminin belirli temel faaliyetlerle ilişkilendirilebileceği ve tüm zinciri destekleyebileceği gerçeğini yansıtmaktadır. Her etkinliğin birlikte gerçekleştirilme ekonomisi bir işletmenin rakiplerine göre yüksek veya düşük maliyetli olup olmadığını belirleyecektir. Rakiplerin değer zincirlerinin karşılaştırılması, rekabet avantajını belirleyen farklılıkları ortaya koyar (A.g.e.: 36-39).

3.5.1. Temel Faaliyetler

Herhangi bir endüstride rekabet yarışına dahil olan beş genel temel faaliyet kategorisi vardır. Her kategori, belirli endüstriye ve firma stratejisine bağlı olarak bir dizi farklı aktiviteye bölünebilir.

- **İç Lojistik:** Malzeme istifleme, depolama, envanter kontrolü, araç çizelgeleme ve tedarikçilere iade gibi girdilerin alınması, depolanması ve dağıtılması ile ilgili faaliyetlerdir.
- **Üretim:** İşleme, paketlenme, montaj, ekipman bakımı, test, baskı ve tesis işlemleri gibi girdilerin nihai ürün formuna dönüştürülmesiyle ilişkili faaliyetlerdir.
- **Dış Lojistik:** Mamul depolama, malzeme taşıma, teslimat aracı operasyonu, sipariş işleme ve çizelgeleme gibi ürünün toplanması, depolanması ve fiziksel olarak alıcılara dağıtılması ile ilgili faaliyetlerdir.
- **Pazarlama Satış:** Reklam, tanıtım, satış gücü, teklif verme, kanal seçimi, kanal ilişkileri ve fiyatlandırma gibi alıcıların ürünü satın alabilecekleri ve bunu yapmaya teşvik edebilecekleri faaliyetlerdir.
- **Satış Sonrası Hizmetler:** Kurulum, onarım, eğitim, parça temini ve ürün ayarlaması gibi ürünün değerini artırmak veya korumak için hizmet sağlama ile ilgili faaliyetlerdir.

Kategorilerin her biri sektöre bağlı olarak rekabet avantajı için hayati öneme sahip olabilir. Bir distribütör için, gelen ve giden lojistik en kritik olanlardır. Kurumsal kredi veren bir banka için, pazarlama ve satış etkinliği ve kredilerin fiyatlandırılması yoluyla rekabet avantajının anahtarıdır. Yüksek hızlı fotokopi üreticisi için hizmet, rekabet avantajının anahtar kaynağını temsil eder. Her sektörde, tüm temel faaliyet kategorileri bir dereceye kadar mevcut olmakta ve rekabet avantajında bir rol oynamaktadır (A.g.e.: 39-40).

3.5.2. Destek Faaliyetler

Herhangi bir endüstride rekabet yarışına dahil olan organizasyonlar için destek faaliyet dört kategoriye ayrılabilir. Temel faaliyetlerde olduğu gibi, her bir destek faaliyeti etkinliği, belirli bir sektöre özgü bir dizi farklı değer faaliyetine bölünebilir; örneğin teknoloji geliştirmede, bileşen tasarımı, özellik tasarımı, saha testi, süreç mühendisliği ve teknoloji seçimini içerebilir. Benzer şekilde, tedarik faaliyetinde yeni tedarikçileri

nitelendirmek, farklı satın alınan girdi gruplarının tedarik edilmesi ve tedarikçi performansının sürekli izlenmesi gibi faaliyetlere ayrılabilir.

- **İşletme Altyapısı:** İşletme altyapısı genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet işleri ve kalite yönetimi gibi bir dizi faaliyetten oluşur. Altyapı, diğer destek faaliyetlerinin aksine, bireysel faaliyetleri değil genellikle tüm zinciri destekler. Bir işletme çeşitlendirilip çeşitlendirilmemesine bağlı olarak, işletme altyapısı bağımsız olabilir veya bir iş birimi ile ana şirket arasında bölünebilir. Çeşitlendirilmiş tasarımlarda altyapı faaliyetleri tipik olarak iş birimi ve kurumsal seviyeler arasında bölünmüştür, örneğin, finansman genellikle kurumsal düzeyde yapılırken kalite yönetimi iş birimi düzeyinde yapılır. Bununla birlikte, birçok altyapı faaliyeti hem iş birimi hem de kurumsal düzeyde gerçekleşir. İşletme altyapısı bazen sadece genel gider olarak görülür, ancak güçlü bir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Örneğin, bir telefon işletmesinde, düzenleyici, kural koyucu kurumlarla devam eden ilişkilerin müzakere edilmesi ve sürdürülmesi rekabet avantajı için en önemli faaliyetler arasında olabilir. Benzer şekilde, uygun yönetim bilgi sistemleri maliyet pozisyonuna önemli ölçüde katkıda bulunabilirken, bazı endüstrilerde üst yönetim alıcı ile ilişkide hayati bir rol oynamaktadır.
- **Tedarik:** Satın alınan girdilere değil, firmanın değer zincirinde kullanılan girdi satın alma işlevini ifade eder. Satın alınan girdiler arasında hammadde, malzeme ve diğer sarf malzemeleri ile makine, laboratuvar ekipmanı, ofis ekipmanı ve binalar gibi varlıklar bulunmaktadır. Satın alınan girdiler genellikle temel faaliyetlerle ilişkilendirilse de, satın alınan girdiler destek faaliyetleri de dahil olmak üzere her değer etkinliğinde bulunur. Muayene firması, laboratuvar malzemeleri ve bağımsız test hizmetleri teknoloji geliştirmede yaygın olarak satın alınan girdilerken, bir muhasebe firması işletme altyapısında ortak olarak satın alınan bir girdidir. Tüm değer faaliyetlerinde olduğu gibi, tedarik, satıcılarla uğraşma prosedürleri, yeterlilik kuralları ve bilgi sistemleri gibi bir teknoloji kullanır. Tedarik bir firmaya yayılma eğilimindedir. Bazı parçalar hammaddeler gibi geleneksel satın alma birimleri tarafından satın alınır, diğer öğeler ise makineler benzeri olanlar tesis yöneticileri, ofis yöneticileri, konaklama benzeri olanlar satış görevlileri ve hatta stratejik danışmanlık benzeri olanlar Chief Executive Officer (Genel Müdür/CEO) tarafından satın alınır. Tedarik işlevinin

dağılması, toplam satın alımların büyüklüğünü genellikle gizler ve birçok satın alımın çok az inceleme aldığı anlamına gelir. Belirli bir satın alma faaliyeti normalde desteklediği belirli bir değer faaliyeti ile ilişkilendirilebilir, ancak çoğu zaman bir satın alma birimi birçok değer etkinliğine hizmet eder ve satın alma politikaları işletme çapında uygulanır. Tedarik faaliyetlerinin maliyeti genellikle toplam maliyetlerin önemsiz olmasa da küçük bir kısmını temsil eder, ancak genellikle işletmenin toplam maliyeti ve farklılaşması üzerinde büyük etkisi vardır. İyileştirilmiş satın alma uygulamaları, girdilerin maliyetini, kalitesini ve girdilerin alınması, kullanılması ve tedarikçilerle etkileşime girilmesi ile diğer faaliyetleri güçlü bir şekilde etkileyebilir. Çikolata imalatında ve elektrik tesislerinde olduğu gibi, kakao çekirdekleri ve yakıt alımı, maliyet unsurunun açık ara en önemli belirleyicisidir.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Her türlü personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve istihdam edilmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşur. İnsan kaynakları yönetimi hem temel hem de destek faaliyetlerini ve tüm değer zincirini destekler. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, diğer destek faaliyetleri gibi bir firmanın farklı bölümlerinde meydana gelir ve bu faaliyetlerin dağıtılması tutarsız politikalara yol açabilir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin maliyetler üzerinde etkisi iyi anlaşılmamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların beceri, motivasyonlarını, işe alma, eğitim ve maliyet rolü sayesinde herhangi bir işletme rekabet avantajı elde edebilir. Bazı sektörlerde bu konu rekabet avantajının anahtarıdır. Örneğin, dünyanın önde gelen bir muhasebe firması on binlerce profesyonel personeli işe alma ve eğitime yaklaşımından dolayı önemli bir rekabet avantajı elde ediyor. Bu muhasebe firması eski bir üniversite kampüsü satın alıp uygulamalarını kodlamak ve düzenli olarak dünyanın dört bir yanındaki personeli metodoloji eğitimi için buraya düzenli olarak getirmek için büyük yatırımlar yapmıştır. Firma boyunca derinlemesine anlaşılmış bir metodolojiye sahip olmak, tüm eğitimleri daha etkili hale getirmekle ulusal ve çok uluslu müşterilerin hizmetini büyük ölçüde kolaylaştıracağı anlaşılmış ve bu alana yatırım yapılmıştır.
- **Teknoloji Geliştirme:** Her değer faaliyeti, üretim ekipmanında yer alan teknik bilgi, prosedürler teknolojiyi içermektedir. Çoğu işletmede kullanılan teknoloji envanteri, belge hazırlamak, mal taşımak için kullanılan teknolojilerden ürünün kendisinde bulunan teknolojilere kadar çok geniştir. Ayrıca çoğu değer etkinliği,

farklı bilimsel disiplinleri içeren bir dizi farklı alt teknolojiyi birleştiren bir yapıyı da bünyesinde barındırır. Teknoloji geliştirme, ürünü ve süreci geliştirme çabalarına kadar geniş bir dizi faaliyetten oluşur. Bu faaliyet kategorisini araştırma ve geliştirme yerine teknoloji geliştirme olarak adlandırmaktadır, çünkü Ar-Ge'nin çoğu yöneticiye çok az bir teması var, teknoloji geliştirme ise bir işletmenin birçok yerinde bulunmakta, kullanılmaktadır. Teknoloji geliştirme, sipariş giriş sistemi için telekomünikasyon teknolojisi, muhasebe departmanı için ofis otomasyonu gibi alanlar da dahil olmak üzere değer faaliyetlerinde yer alan sayısız teknolojiye herhangi birini desteklemektedir. Yalnızca nihai ürünle doğrudan bağlantılı teknolojiler için geçerli değildir, aynı zamanda temel araştırma, ürün tasarımından medya araştırmalarına, proses ekipmanı tasarımına, servis prosedürlerine kadar birçok şekilde kullanılmaktadır. Ürün ve özellikleriyle ilgili teknoloji geliştirme tüm zinciri desteklerken, diğer teknoloji geliştirme belirli temel veya destek faaliyetleriyle ilişkilendirilir (A.g.e.: 40-44).

3.5.3. Kar

Kar, işletme temel faaliyetleri sonrası oluşturduğu değer ile operasyonların maliyeti arasındaki farktır. Değer nitelendirilirken bir hizmet veya ürün için alıcıların ödemek isteyecekleri ücret olarak belirlenmiştir. Burada kâr marjı işletmenin değer zinciri boyunca gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin birbiri ile ilişkileri ve bağlantılarını yönetme kabiliyeti sonrası açığa çıkan karı açıklamaktadır. Burada yüksek kâr marjını elde etmek isteyen işletmeler faaliyetlerin maliyetlerini müşterinin ödediği fiyattan daha düşük tutması gerekmektedir (Visual Paradigm, 2020; Mind Tools, 2018).

Eraslan, Kuyucu ve Bakan (2008: 321-322) Değer Zinciri Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi isimli çalışmalarında literatür taraması, mülakatlar, uzman görüşleri olarak Tablo 3.1 ve 3.2'de yer alan faaliyet, alt faaliyet ve alt değişken tablosunu oluşturmuştur.

Tablo 3.1: Temel Faaliyetlerin Alt Faaliyet ve Alt Değişkenleri

Faaliyetler	Alt Faaliyet	Alt Değişkenler	
Temel Faaliyetler	Giren Lojistik	Taşımacılık Girdileri	
		Girdiler İçin Satın Alma Politikaları	
		Taşıma Planlama	
		Hammadde Teslim Alımı	
		Depolama	
		Depolama Girdileri	
		Transfer	
		Dağıtım Giderleri ve Firmanın Farklı F.	
		Transfer	
		Üretime Yönelik Dağıtım	
		Genel Giren Lojistik Operasyonları	
		Operasyonlar	Süreç Gidileri
			Üretim Planlama
	Gerekli Materyaller Planlaması		
	Üretimde İstatistiki Kayıt		
	Operasyonlarında Yenilikçilik		
	Operasyonlarda İş Süreci ve Tanımları		
	Operasyonlarda Süreç Kontrolü		
	Araç Kullanım Etkinliği		
	Makine		
	Montaj		
	Ekipman Desteği		
	Bakım		
	Kalite Kontrol Operasyonları		
	Genel Operasyon İşlemleri		
	Çıkan Lojistik		Nihai Ürünlerin Depolanması
		Nihai Ürünlerin Dağıtımı	
		Stok Kontrolü	
		Genel Çıkan Lojistik Operasyonları	
	Pazarlama ve Satış	Fiyatlama Politikaları	
		Ürün Geliştirme Politikaları	
		Pazarlama Seçimi Pazarlama Kanalı	
		Promosyon	
		Üretim	
		Yer	
		Halkla İlişkiler	
		Satış Geliştirme Operasyonları	
		Markalaşma	
		Genel Pazarlama Operasyonları	

Satış Sonrası Hizmetler	Müşteri Destek
	Müşteri Şikayetlerinin Kayıtları
	Tamir Hizmetleri
	Garantiler
	Kurulum
	Eğitim
	Satış Sonrası Müşteri Memnuniyeti
	Genel Servis Operasyonları

Kaynak: Eraslan, Kuyucu ve Bakan (2008: 321-322)

Tablo 3.2: Destek Faaliyetlerin Alt Faaliyet ve Alt Değişkenleri

Faaliyetler	Alt Faaliyet	Alt Değişkenler
Destek Faaliyetler	Firma Altyapısı	Firma Kültürü
		Yeniden Mühendislik
		Stratejik Planlama ve Kontrol
		Stratejik Yönetim
		Çevre Yönetimi
		Kurumsal Sosyal Sorumluluk
		Bilgi Yönetimi
		Finans Yönetimi
		Muhasebe Yönetimi
		Halkla İlişkiler
		Kalite
	Genel Firma Altyapısı Operasyon	
	İnsan Kaynakları Yönetimi	Örgütsel Yapı
		Kontrol Sistemi
		Planlama Yönetimi
		Genel Yönetim
		Yasal Çerçeve
		Hükümetle İlişkiler
		Garanti
		İnsan Kaynakları Planlaması
		İşe Alma
		Çalışanların Eğitimi
		Eğitim Geliştirme
Maaş Politikası		
Performans Değerlendirme		
Kariyer Planlama ve Yönetim		
Çalışan Sayısı		

		Çalışanların Katılımı
		Sağlık ve Güvenlik
		İşten Çıkarma ve Tazminat
		Genel İKY Operasyonları
	Satın Alma	Hammadde Satın Alma
		Makine ve Ekipman Satın Alma
		Hizmet Satın Alma
		Enerji Satın Alma
		Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
		Girdilerin Satın Alınması
		Genel Satın Alma Operasyonları
	Teknoloji ve Geliştirme	Teknoloji Transferi
		Ar-Ge Tasarımı
		Bilgi Üreten Kurumlarla İlişkiler
		Otomasyon Süreçleri
		Ofis İşlerinin Otomasyonu
		Operasyonlara Yönelik Teknolojik
		Destek
		Tasarım
		Yeniden Tasarım
		Genel Teknoloji ve Geliştirme
		Operasyonları
		Müşteri Şikayetlerinin Kayıtları
		Tamir Hizmetleri
		Garantiler
Kurulum		
Eğitim		
Satış Sonrası Müşteri Memnuniyeti		
Genel Servis Operasyonları		

Kaynak: Eraslan, Kuyucu ve Bakan (2008: 321-322)

3.6. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

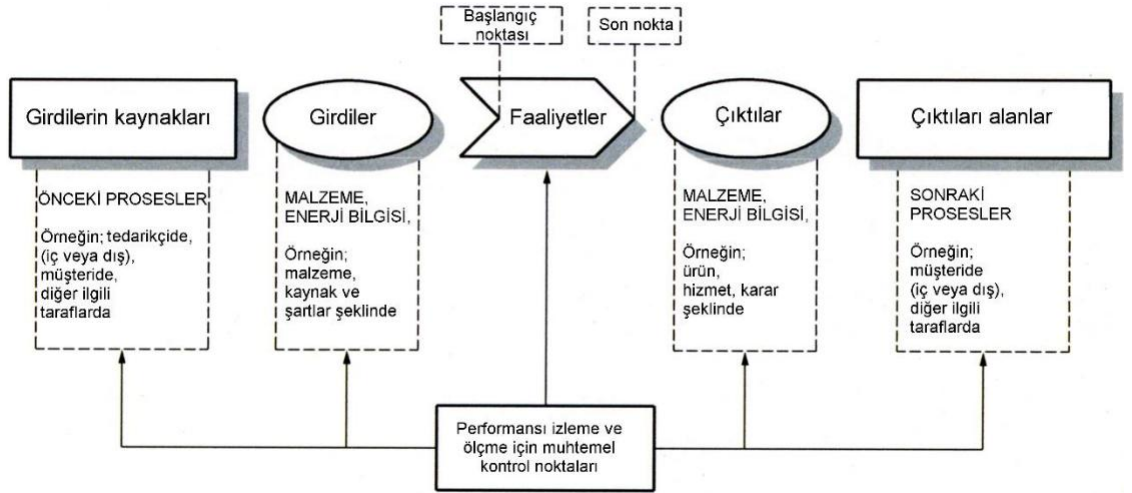
European Committee for Standardization (Avrupa Standardizasyon Komitesi/CEN) tarafından 14 Eylül 2015 tarihinde hazırlanan ISO 9001 kalite yönetim sistemi, AB Direktifinin temel gerekliliklerini destekleyen şartları içermekte olup Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından türkçeye tercüme edilmiştir (TSE, 2015: vi-24).

3.6.1. Genel

Kalite yönetim sistemi uygulamaları kuruluşun genel performansını artırılmasına yardım ederken sürdürülebilir kalkınma hedeflerine de sağlam bir zemin oluşturulmasını sağlamaktadır. Prensipten müşteri odaklılığı, liderliği, personel bağlılığını, süreç yaklaşımını, iyileştirmeyi, kanıt esaslı karar almayı ve ilişki yönetimini içermektedir.

- **Proses Yaklaşımı:** Kuruluşa süreçlerini ve onların etkileşimli bir şekilde planlamasını sağlar. Müşteri memnuniyetini arttırmak için kalite yönetim sistemlerinin oluşturulması ve uygulanması, etkinliğin iyileştirilmesini sağlaması süreç yaklaşımının içselleştirilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile ilişkili süreçler bir sistem içinde ele alıp yönetmek kuruluşun amaçladığı sonuçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasına yardım edecektir. Şekil 3.10'da bir sürecin unsurları ve birbirleriyle etkileşimi gösterilmektedir

Şekil 3.10: Süreç Unsurlarının Gösterimi

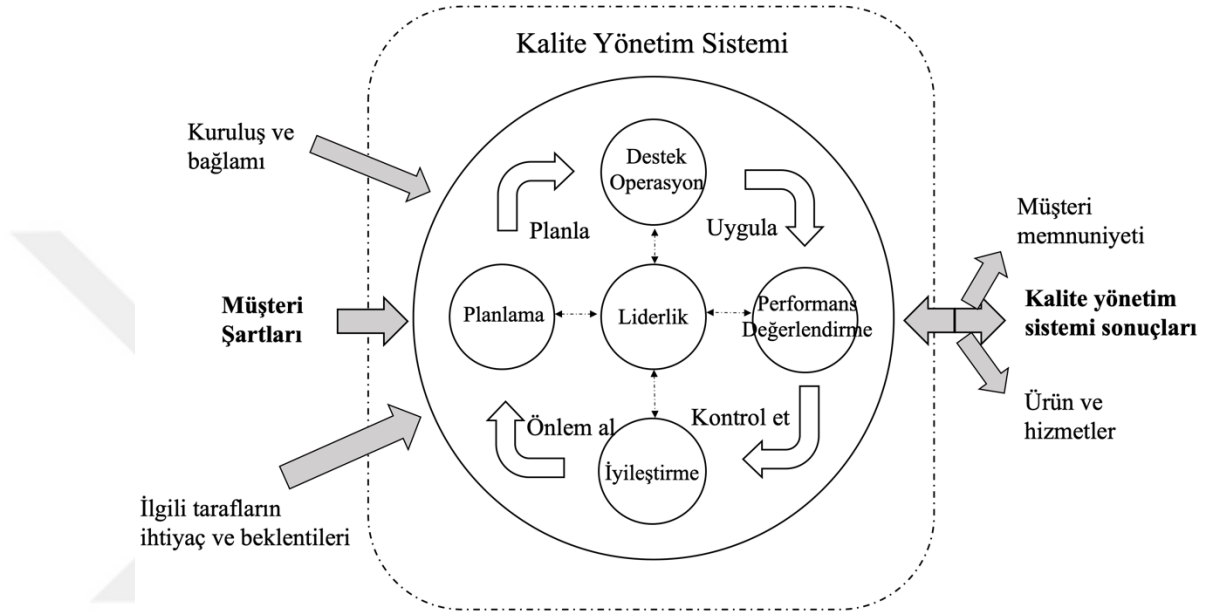


Kaynak: TSE (2015, vii)

- **PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al):** Bu yaklaşım organizasyonlara süreçlerine uygun kaynak sağladığı, uygun yönetildiği, iyileştirme için fırsatların belirlemesini sağlar. PUKÖ yaklaşımında planla müşteri şartları ve organizasyonların politikalarına uygun sonuçlar elde etmek için kaynakların oluşturulup risk ve fırsatların belirlenmesi, uygulamada planların uygulanması,

kontrol etme süreç ve sonuçlanan ürünlerin izlenmesi, ölçülmesi ve rapor edilmesi, önlem alda ise performansın iyileştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yapılmasını kapsamaktadır ve Şekil 3.11’de gruplanmış bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3.11: PUKÖ Yaklaşımın Gösterimi



Kaynak: TSE (2015, viii)

- **Risk Temelli Düşünce:** Süreç ve kalite yönetim sistemlerinde planlanan sonuçlara ulaşmayı engelleyecek olumsuz etkileri belirlemeyi ve asgari seviyeye indirilmesi, önleyici kontroller uygulamayı sağlar.

3.6.2. Kuruluşun Bağlamı

- **Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması:** Kuruluş amacı, stratejileri ve kalite yönetim sistemi ile amaçladığı sonuçlara ulaşabilme yeteneğini etkileyen iç ve dış unsurları belirlemelidir.
- **İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması:** Ürün ve hizmetlerini sağlama yeteneğine etkisinden dolayı ilgili tarafları ve ilgili şartlarını tanımlamalı, izlemeli ve gözden geçirmelidir.

- **Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi:** Kalite yönetim sisteminin sınırları ve uygulanabilirliği belirlenmelidir. Kapsam dokümanite edilmeli, ürün ve hizmet tiplerini içermelidir.
- **Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri:** Organizasyonlar süreçlerini belirlemeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve sürekli iyileştirmelidir. Süreçler için gerekli girdiler ve çıktıları belirlemeli, birbirleri ile etkileşimi izah etmeli, izleme ölçme ve performans kriterleri dahil güvence altına aldığı kriterleri tanımlamalıdır. Süreçler için gerekli kaynakları, yetki ve sorumlulukları, risk ile fırsatları belirlemeli ve sürekli iyileştirmelidir.

3.6.3. Liderlik

- **Liderlik ve Taahhüt:** Üst yönetim kalite yönetim sistemi için hesap verilebilirlik, kuruluşun strateji ve bağlamına uyumluluğu, şartların süreçlerle entegrasyonu, risk temelli düşünce, kaynak varlığı, şartların uygunluğu, ilgili kişilerin işe alınıp yönlendirilmesi ve desteklenmesinde, iyileştirmelerin teşviki gibi vasıtalarla liderlik ve taahhüt göstermelidir. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılıp karşılandığı, memnuniyetinin artırılması için müşteri odaklılık ile ilgili liderlik ve taahhüt göstermelidir.
- **Politika:** Kuruluş amaç ve bağlamına uygun, kalite amaçlarını belirleyen, sürekli iyileştirilmeyi içeren kalite politikası oluşturup sürekliliğini sağlamalı, organizasyon içerisinde duyurulması, anlaşılması ve uygulanmasını sağlama ve erişime uygun halde bulundurmalıdır.
- **Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar:** Üst yönetim görevler için kalite yönetim sisteminin şartlarının, süreç sonuçlarının, müşteri odaklılığın, değişiklikler planlayıp uygularken bütünlüğü güvence altına alınması için yetki ve sorumluluklar belirlenmelidir.

3.6.4. Planlama

- **Risk ve Fırsatları Belirleme Faaliyetleri:** Organizasyon kalite yönetim sistemini amaçlanan ulaşılabileceğine güvence vermek, etkileri geliştirmek, istenmeyen etkileri azaltmak, önlemek ve iyileşmeye erişim için risk ve fırsatları belirlemelidir.

- **Kalite Amaçları ve Bunlara Erişmek için Planlama:** Kalite politikası ile uyumlu, ölçülebilir, uygulanabilir, müşteri memnuniyetini arttırmaya uygun, izlenebilir, duyurulan, uygun şekilde güncellenen kalite amaçları oluşturmalı, bu amaçlara ulaşmak için yapılacakları, gerekli kaynakları, sorumlulukları, zaman planlaması ve sonuçların değerlendirileceği planlamalar yapmalıdır.
- **Değişikliklerin Planlanması:** Organizasyon kalite yönetim sisteminde değişiklikleri planlar, bütünlüğü, kaynakların varlığını, değişikliklerin amaçları ve potansiyel sonuçlarını değerlendirmelidir.

3.6.5. Destek

- **Kaynaklar:** Organizasyon iç kaynakların yetenekleri ve kısıtlamalarını, tedarik edeceklerini değerlendirir, gerekli personeli, binalar, yazılım ve donanım dahil makine teçhizat, bilgi iletişim teknolojisi gibi alt yapıyı belirler, gerekli sosyal, psikolojik, fiziksel beşerî ve fiziksel unsurların birleşiminden oluşan bir çevre belirler, kaynakları izler ve ölçer. Kurumsal bilgiyi tayin etmeli, sürdürülebilir kılmalı, ulaşılabilirliğini sağlamalıdır.
- **Yeterlilik:** Organizasyon kendi kontrolü altında çalışan kişilerin yetkinliği belirlemeli, uygun eğitim, öğretim ve tecrübelerini dikkate alarak yeterliliklerini sağlama ve ihtiyaç duyulan yeterliliği kazanmaları için gerekli faaliyetleri yapmalı, etkinliğini değerlendirmelidir.
- **Farkındalık:** Kalite politikası, kalite amaçları, sistemin şartlarını yerine getirilemediğinde müdahil olma gibi çalışan kişilerin farkındalığını sağlamalıdır.
- **İletişim:** Gerekli iç ve dış iletişimde olan ne, ne zaman, kiminle, nasıl, kimin iletişim kuracağını belirlemelidir.
- **Dokümanite Edilmiş Bilgi:** Standartta istenen, kalite yönetim sisteminin etkinliğini arttırmak için gerekli bilgiyi dokümanite etmeli, güncellemeli ve bilginin kontrolünü sağlamalıdır.

3.6.6. Operasyon

- **Operasyonel Planlama ve Kontrol:** Organizasyon ürün ve hizmetleri sunmak için ihtiyacı olan süreçleri, planlamalı, oluşturmalı, uygulamalı ve kontrol

etmelidir. Gerekli şartları belirlemeli, süreç ve ürün, hizmet kabulleri için kriterler oluşturmalı, kaynakları tayin etmeli, süreç kontrolü uygulamalı, bilgiyi muhafaza etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır.

- **Ürün ve Hizmetler İçin Şartlar:** Müşteri ile şikayetler dahil, geri bildirim sağlamalı, elleçleme soruları, sözleşme ve siparişleri içeren müşteri iletişimi yapmalıdır. Ürün ve hizmetler için şartları gözden geçirmeli, şartlar değiştiğinde personelin değişen şartların farkında olduğunu güvence altına almalıdır.
- **Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi:** Ürün ve hizmetlerin tasarım ve değiştirme süreci oluşturmalı, uygulamalı ve sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Tasarım ve geliştirmeyi planlamalı, yetki ve sorumlulukları belirlemeli, müşteri ihtiyaçlarını, beklenen kontrol seviyesini belirlemeli, gerekli kontrolleri sağlamalıdır.
- **Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü:** Dışarıdan tedarik edilen süreç, ürün ve hizmetlerin kontrollerini sağlamalı, tedarikçilerin yeteneklerini değerlendirmeli, seçim kriterlerini belirlemeli, performanslarını izlemeli, bilgi sağlamalıdır.
- **Üretim ve Hizmetin Sunumu:** Üretilen ürünlerin, sunulacak hizmetlerin karakteristiklerini, uygun izleme ve ölçme kaynaklarını, uygun altyapı ve çevreyi belirlemeli, personel görevlendirmeli, insan hatalarını önlemek için faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Müşteri ve dış tedarikçiye ait mülkiyete itina göstermeli, teslimat sonrası faaliyetlerin şartlarını sağlamalıdır.
- **Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü:** Şartlara uymayan çıktılar, istenmeyen teslimatların önlenmesi için uygun olmayan çıktıları düzeltmeli, ürün ve hizmetlerin geri çağırılması, müşterinin bilgilendirilmesini ele almalıdır.

3.6.7. Performans Değerlendirme

- **İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme:** Ölçülmesi ve izlenmesi gerekli sonuçların belirlenmesi, zamanın tayin edilmesi, sistemin performansı, planlamanın etkinliği, risk ve fırsatları belirlemek için yürütülen faaliyetlerin etkinliği, tedarikçilerin performansı ve sistemin iyileştirme ihtiyaçları değerlendirmelidir. Müşterinin kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasının algısı izlenmelidir.

- **İç Tetkik:** Organizasyon kalite yönetim sistemini belirli aralıklarla tetkik etmelidir. Tarafsız tetkikçiler tarafından gerekli şartlara, standartlara, kriterlere uygunluğu tetkik edildikten sonra raporlanmalı, sonuçların kanıtı olarak bilgi muhafaza edilmelidir.
- **Yönetimin Gözden Geçirmesi:** Üst yönetim kalite yönetim sisteminin amaca uygunluğunu, yeterli olmasını, etkinliğini sürdürmesini, stratejilerle uyumluluğunu güvence altına almak için yönetim sistemini gözden geçirmelidir. Müşteri memnuniyeti, amaçlara erişim derecesini, iç ve dış hususlarda yaşanan değişiklikleri, süreç performansını, tetkik sonuçlarını, tedarikçi performansını, uygunsuzluk düzeltici faaliyetleri, kaynakların varlığını, risk ve fırsatları, iyileştirmeleri gözden geçirir. Gözden geçirme çıktısı iyileştirme fırsatları, değişiklik ihtiyaçları ve gerekli kaynaklardır.

3.6.8. İyileştirme

- **Genel:** Organizasyon müşteri memnuniyetini arttırmak, müşteri şartlarını karşılamak için eksikleri ihtiyaç ve beklentileri analiz ederek ürün ve hizmetlerini iyileştirmeli, istenmeyen etkileri düzeltmeli, önlemeli ve azaltmalı, sistemin performansını ve etkinliğini arttırmalıdır.
- **Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet:** Uygunsuzluk oluştuğunda tepki verilmeli, düzeltmek için faaliyetler yerine getirilmeli ve sonuçları değerlendirilmelidir. Sebebi araştırılmalı, benzer hatalar tekrar etmeden tedbir alınmalıdır.
- **Sürekli İyileştirme:** Organizasyon kalite yönetim sistemi yeterliliğini, uygunluğunu ve etkinliğini sürekli iyileştirmeli, analiz ve değerlendirme sonuçlarını, yönetim gözden geçirme çıktılarını sürekli iyileştirmenin parçası tayin etmelidir.

3.7. Kamu İç Kontrol Sistemi

Hazine ve Maliye Bakanlığı (2011: 1-124) tarafından kamu hizmetlerinin kalitesini arttırması, hedef odaklı, kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılması, organizasyon yapısından iletişimine kadar etkili kontrol yapılabilmesi, varlıkların korunması, küçük hataların göz ardı edilerek büyük problemlere dönüşmesini

önlemek, işleri doğru bilgi kullanarak gerçekleştirmek, hesap vermeyi güçlendirmek, sonuçlar konusunda gerçekçi kanıtlar sunma imkanı sağlamak üzere için Kamu İç Kontrol Rehberi yayınlanmıştır. Bu model uluslararası alanda kabul gören Committee of Sponsoring Organizations (Sponsor Kuruluşlar Komitesi/COSO) tarafından hazırlanan ve Şekil 3.12’de yer alan iç kontrol bileşenleri çerçevesinde toparlanmıştır. 2011 yılında bakanlığın ismi Maliye Bakanlığı’dır.

Şekil 3.12: COSO Küpü İç Kontrol Bileşenleri



Kaynak: Hazine ve Maliye Bakanlığı (2011: 1)

3.7.1. Kontrol Ortamı

- **Etik Değerler ve Dürüstlük:** Personel davranış kurallarının personeller tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Kamu görevlileri kendilerinden beklenen etik davranışlara uygun hareket etmeli, yöneticilerde görevleri bu ilkelerle yerine getirmelidir. Etik ilke ve değerlere dayalı kurum kültürü oluşturmak, sahiplenilmesi ve yayılımı için her düzeyde personele etik eğitimi verilmelidir.
- **Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler:** Organizasyonun misyonu, birimlerin, personellerin görev tanımları yazı olarak tanımlanıp duyurulmalıdır. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Kamu yönetiminde kurumun itibarı, gizli belgelerin afişe edilmesi, yolsuzluk riskine

gibi bazı görevler daha önem taşımaktadır, bu görevler hassas görev olarak değerlendirilip riski azaltacak kontrol mekanizmaları geliştirilmeli ve personel yedeklemeleri yapılmalıdır. Görevlerin sonuçları değerlendirilmeli, maliyet etkinliği gözden geçirilmeli, izleme ve ölçme sistematığı geliştirilmelidir.

- **Personel Yeterliliği ve Performansı:** Personel yeterliliği ve görevleri arasında uyum sağlanmalı, performanslarının değerlendirilerek geliştirilmesine yönelik eylemler yerine getirilmelidir. Kamu kuruluşlarının en önemli sermayesi olan insan kaynakları sistematik bir şekilde yönetilmesi için iş analizleri yapılmalı, insan kaynakları planlanmalı, işe alım süreci, kariyer geliştirme ve liyakat sistemi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans ve disiplin uygulamaları ve çalışma ortamı kurulmalı ve yönetilmelidir.
- **Yetki Devri:** Yetkiler ve yetki devirleri sınırları belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir.

3.7.2. Risk Değerlendirme

- **Planlama ve Programlama:** Organizasyonlar faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini, gerekli kaynakları içeren planlar ve programlar yapmalı, bunlara uygun hareket etmelidir.
- **Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi:** Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek riskler tanımlanmalı, değerlendirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

3.7.3. Kontrol Faaliyetleri

- **Kontrol Stratejileri ve Yönetimleri:** Kamu kurumları hedeflerine ulaşmak için, riskleri bertaraf etmek için gerekli kontrol stratejileri ve yöntemleri belirlemeli ve uygulamalıdır. Yönlendirici, önleyici, tespit edici, düzeltici kontroller tanımlanmalı ve yerine getirmelidir.
- **Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi:** Organizasyonlar faaliyetlerini yerine getirirken yazılı prosedürler düzenlemeli, değişimler sonrası güncellemeli ve ilgili personelin erişimine hazır hale getirmelidir.

- **Görevler Ayrılığı:** Hataların, eksiklik, usulsüzlük, yanlışlık risklerini azaltmak için, faaliyetlerin, iş ve işlemlerin onaylanması, uygulanması ve kontrol edilmesi için personelleri arasında paylaşılmalıdır.
- **Hiyerarşik Kontroller:** Yöneticiler iş ve işlemleri prosedürlere uygunluğu sistemli kontrol etmelidir.
- **Faaliyetlerin Sürekliliği:** Faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak üzere gerekli tedbirler alınmalıdır.
- **Bilgi Sistemleri Kontrolleri:** İdareler bilgi sistemlerinin sürekliliğini, güvenilirliğini sağlamak için kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

Kontrol faaliyetlerini yönetmek için karar alma ve onaylama sistemleri kurmalıdır. Ön mali kontrol, muhasebe işlemleri ile ilgili, yolsuzlukla mücadele, varlık ve bilgiye erişim, bilginin arşivlenmesi ve depolanması, iş sürekliliği planları, bilgi ve teknolojilerine dair kontrol faaliyetleri tanımlamalı ve yönetmelidir.

3.7.4. Bilgi ve İletişim

- **Bilgi ve İletişim:** Birimlerin ve çalışanları performansının izlenmesi, karar alma süreçlerine katkı sağlaması, hizmet sunumunda etkinliği ve memnuiyeti sağlaması amacıyla gerekli bilgi ve iletişim sistemleri kurulmalıdır.
- **Raporlama:** Amaç, hedef, gösterge ve faaliyetlerin sonuçları şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde raporlanmalıdır.
- **Kayıt ve Dosyalama Sistemi:** Gelen ve giden her türlü evrak, iş ve işlemlerin kaydedilip sınıflandırıldığı, arşivlendiği bir sistem kurulmalıdır.
- **Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi:** Usulsüzlük, hata, yolsuzlukların bildirilebileceği yöntemler oluşturulmalıdır.

3.7.5. İletişim

- **İç Kontrolün Değerlendirilmesi:** Organizasyonlar iç kontrol sistemini yılda en az bir defa değerlendirmelidir.
- **İç Denetim:** Bağımsız bir iç denetim faaliyetleri sağlanmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

YAKLAŞIMI

4.1. Yerel Yönetimler ve Görevleri

Parlak ve Ökmen (2015: 20) yerel yönetimleri, bulunduğu coğrafyada yaşayan bireylere, birlikte yaşama sebebiyle ihtiyaç duydukları hizmetleri yerine getirmek amacıyla kurulan, seçimle göreve getirilen, kanun ve yönetmeliklerle belirlenen görev ve yetkilere sahip, belirli gelirlere, bütçeye ve personele sahip, organizasyon yapısını ihtiyaçlarına göre şekillendirebilen kamu tüzel kişileri olarak tanımlamıştır.

Urhan (2008: 85) ise yerel yönetimleri, belirli bir alanda yaşayan bireylerin birlikte yaşama ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş olan, yetki organları yerel bireylerce seçilen, görev, yetkileri kanunlarca belirlenmiş olan, özel kazanç ve bütçesi bulunan ve kendine has teşkilat yapısına ve personeline sahip kamu tüzel kişileri olarak tanımlamıştır.

Sezer ve Vural (2009: 800-803) yerel yönetimlerin ilk çıkış tarihi ile bu zamana kadar olan öncelikle ekonomik sonrasında ise toplumsal ve kültürel birçok alanlarda önem arz eden işlevleri olduğundan ve bu işlevlerin ülkelerin idare ve yönetim yapısı, tarihsel geleneklere sadık kalarak değişkenlik gösterse de genel anlamda yerel halka yönelik olarak arz edilen ulaşım, çevre, kentsel altyapı, eğitim, imar, sağlık, konut, su, kanalizasyon, temizlik, katı atık, sosyal, kültürel hizmetler öne çıktığından bahsetmektedir. Yine yerel yönetimlerin ihtiyaçlara göre kaynakları korumak ve kullanmak zorunda ve hizmet ettiği coğrafyanın ekonomik, sosyal ve kültürel olarak kalkınması için doğru politikalar belirlemesi önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Kaya (2007: 2) Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 90001 isimli eserinde insanlar ortak yaşam alanlarına sahip olmasından kaynaklanan ortak hizmet ihtiyaçları çeşitli olup, bu çeşitlilik gün geçtikçe arttığını anlatmaktadır. Güvenlik hizmeti, adalet, refah, ekonomik, sağlık, ulaşım, sosyal güvence, eğitim, haberleşme gibi hizmetlerinin yanında temizlik, yol, su, park, kentsel planlama, otopark, itfaiye, kanal ve buna benzer hizmetler toplumun gereksinim duyduğu ihtiyaçlardır. Bunların yanında toplum

yaşamında etkili olabilecek tertip ve düzen, toplumun yararına olabilecek denetim hizmetleri de bulunmaktadır. Bu ortak hizmetlerin çeşitliliğinden ve merkezi idarenin yerine getirmesinin doğuracağı hantal yapıdan ötürü yerel yönetimler tarafından yerine getirilmesi daha etkin ve verimli bir hizmet sunumu sağlayacaktır. Kamu hizmetinde amacın toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, hizmetlerin zamanında sunulması, nicelik ve nitelik yönünden yeterli olması ve bunun sürekliliğinin sağlanması içinde bürokrasinin azaltılması gerekmektedir.

Yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler şehrin ihtiyaçlarına ve vatandaşların yaşantısına katkısı itibariyle büyük bir öneme arz etmektedir. Ülkemiz nüfusun %80'ini şehirlerde yaşıyor olması yerel yönetim hizmetlerinin önemini arttırmaktadır. Hizmetlerde etkinlik, verimlilik, kalite ve nitelik, şehirlerin daha sağlıklı gelişimi ve şehir halkının yaşam kalitesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Yerel yönetimlerin kıt kaynaklarla maksimum hizmeti verebilmesi için etkinlik ve verimlilik kavramlarını gündemlerine almaları ve kurumsal yapılarını, örgüt kültürünü bu bakış açısıyla dönüştürmeleri gerekmektedir (A.g.e.: 4).

4.2. Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Verimlilik Kavramları

En yalın hali ile verimlilik maksimum çıktı için minimum girdi kullanmak, etkinlik ise amaca ulaşmak için yapılmak istenen faaliyetlerin net olarak belirlenmesi ve buna ulaşma sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesidir. Kurumsal verimlilik örgütün rekabet edebilme gücünü ve finansal olarak sağlıklı olmasının tamamlayıcısıdır. Kurumların etkin ve verimli olması için takım çalışması yapması, birimler arası iş birliğinde bulunması, yöneticilerin liderlik göstererek çalışanları ile birlikte hiyerarşi engeline takılmada faaliyet ve süreçlerini yönetmesi gerekmektedir (Berry, 1991: 147). Kaya (2007: 9) verimliliği elde edilen çıktıların kullanılan kaynaklara oranı, etkinliği hizmetleri yerine getirirken elde edilmesi arzu edilen sonuçların gerçekleşme oranını ve kaliteyi ise hizmetlerin beklenen özellikleri karşılama kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Yerel yönetim açısından bu kavramları şu örneği vererek açıklamıştır, imar hizmeti hizmetinden vatandaşın beklentisi müstakil bir tapuya sahip olması, şehrin sağlıklı gelişimi için uygun donatıların, alt yapının belirlenmesidir. Bu imar uygulamasının beklentileri karşılama seviyesi onun etkililiğini, hizmeti sunarken yerine getirilen harcamaların kabul edilebilir sınırlar için bulunması verimliliği, vatandaşın memnuniyeti ve şehrin gelişimi açısından uygunluğu da kalitesini

göstermektedir. Coşkun A. (1998: 89) özetle tutumluluğu az harcama, verimliliği iyi harcama, etkinliği ise akıllı harcama olarak ifade etmiştir.

Saran ve Göçerler (1998: 225-248) rekabetin artması, müşteri beklentisini karşılamaya yönelik gelişen hizmet anlayışı kamu yönetimini de etkilemiş, küresel yaşanan sivilleşme, yerelleşme, insan hakları, demokratikleşme yaklaşımları kamuda yeni hizmet sunumu anlayışını beraberinde getirmiştir. Bu oluşan yeni talepler, toplum ile ilişkilerin yeniden tanımlanması ve hizmetleri yerine getirirken daha verimli, daha etkin olunmasını zorunlu hale getirmiştir. Kamu hizmetini daha kaliteli sunabilmesi için müşterisi tanınması, onların talep, beklentilerinin farkında olması ve bunları karşılamak için yöntemler geliştirmesi gerekmektedir. OECD iyi hizmetin kapsamını şeffaf, katılımcı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılaması olarak özetlemiştir. Şeffaflığı vatandaşların kamu hizmetinin nasıl sunulduğu ve görevliliklerin yetki, sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olunması, katılımcılığı vatandaşın kamu hizmeti sunumunda söz sahibi olmalarını, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ise kamu hizmetlerinin beklenti ve talepleri karşılamaya yönelik olması gerektiğini ifade etmektedir.

Kamu kurumlarının müşterilerin yani vatandaşların beklentilerini karşılanması için zamanlama, miktar, erişim, süreklilik, güvenilirlik ve uygunluk gibi özellikleri taşıması elzemdir. Hizmetlerin zamanında, kuyrukta beklenilmeden verilmesi, hizmetlerin uygun miktarda olması, herkesin erişebilmesi, kesintiye uğramadan süreklilik arz etmesi, vatandaşın güvenin kazanması ve amaca uygun olması gerekmektedir (Aral, 1996: 522).

Kaya (2007: 4-10) günümüzde teknoloji ve iletişimin hızla gelişmesiyle vatandaşın ve toplumun kamu kurumlarından beklentilerinin arttığı ve çeşitlendiğinden bahsetmektedir. Özellikle yerel yönetimlerin kendilerinden beklenen etkinlik, verimlilik ve kaliteyi elde edememesinin nedenleri idari, yasal, mali ve hizmet alanlarından kaynaklanan problemler olarak sıralanabilir. İdari açıdan ele alınacak olur ise hizmet sunarken vatandaşa yakın olma ilkesi uyarınca yerel yönetimlerin halka en yakın birim yetkisi ve diğer kamu kurumlarınca vesayet denetiminin baskı aracı olarak kullanılabilme riski problem olarak yerel yönetimlerin karşısına çıkmaktadır. Yapısal olarak yönetim şemasının belirlenmesi, görevlendirmelerin yapılmasında ve etkin insan kaynakları yönetimi yaklaşımında yetersizlikler, verimsizlikler, kalite problemleri söz konudur. Mali açıdan yerel yönetimlerden beklenen sorumlulukları yerine getirmesi için gerekli mali kaynakların yetersizliğidir. Hizmet alanlarında

yaşanan problemler ise yerel yönetimlerin hizmetleri yerine getirirken rasyonel davrandığında vatandaş tarafından tepki alabilmektedir, bazen toplumun çıkarına yapılan hizmetler vatandaşın bireysel çıkarlarını etkilediğinde memnuniyetsizlikler doğmaktadır. Buradaki problem vatandaşa gerekli bilgilendirmelerin yeteri kadar yapılmaması, hizmetin gerekliliği anlatılamamasından kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin nicelik ve nitelik açısından değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Yerel yönetimler hizmetlerini üretirken şehrin yaşanabilir olması için gelişimi ve şehrinin ihtiyaçlarını karşılamada yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Bunu yerine getirirken de kendilerine emanet verilen şehri yönetmek, geliştirmek, ihtiyaçlarını optimum seviyede karşılamakla vatandaşa karşı sorumludurlar. Kıt kaynak kullanarak optimum çıktı elde ederek hizmetlerini sürdürmek durumundadır. Dünyada yaşanan gelişmeler, değişmelerle şehrin ve vatandaşların talep ve ihtiyaçlarında çeşitlenmeler olmuştur, bilinçlenen toplumlar hizmetlerde kaliteyi sorgulamaktadır. Yerel yönetimler büyük maliyetlerle karşılaşmamak için yatırımları ve sunduğu hizmeti diğer kamu kurumları işe entegre, koordine sunması gerekmektedir. Merkezi idare tüm yerel yönetimlerin kalite, etkinlik, verimlilik kavramlarına dikkat etmesine yönelik programlar, yönetmelikler çıkarmaktadır, bu mevzuat gereğince de yapılması gereken adımların atılması elzemdir. Yerel yönetimlerin müşteri memnuniyeti, performans ölçümü, iç ve dış iletişim, iş – süreç - görev tanımları, süreç odaklılık, planlama ve benzeri çağdaş yönetim tekniklerini uygulaması bu kavramları yerine getirilmesi için gerekli hususlardır. Ancak mevzuat çoğu zaman nasıl yapılacağına dair bir prosedür, yöntem tarif etmemektedir.

4.3. Yerel Yönetimlerin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Olan İhtiyacı

Tunçer (2011: 7) her şeyin hızla değişmesiyle işletmelerin ve kamunun talep ve ihtiyaçları karşılamada, sorunları çözmeye yeni yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Kamunun özellikle yerel yönetimlerin işletme yönetim ilkelerini kullanarak değişen ve çeşitlenen sorunlara çözüm bulmak için hizmetleri hızlı, güvenli, etkili bir şekilde yerine getirirken kurumsal yapılarını da geliştirmesi gerekmektedir. Eryılmaz (2000: 25) yeni yönetim anlayışında yönetim ve işletme kavramlarını açıklarken, yönetimi süreç, yöntem ve kurullarla işlerin idare ve sevk edilmesi, işletmeyi ise hedefler, öncelikler belirleyerek, uygulama planları yaparak, insan kaynaklarını etkili kullanılması, performansın değerlendirilmesi gibi birçok

kavramı barındırdığından bahsetmektedir. White (1998: 164) kamu kuruluşları hizmetlerini yerine getirirken özel kuruluşlarla daha fazla iş birliği yapılması gerektiğini ve merkezi yönetimle sinerji oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Bunun içinde yeni ortaklıklar, yeni ilişkilerin yasallaşması, stratejik davranılması, kaynakların etkin yönetilmesi, sistemlerin sahip olduğu sınırları yeniden tasarlanması, diğer kurumlarla bağlantıların kurulması gibi konuların üzerinde durulması gerekmektedir.

Genç (2005: 15-16) vatandaşla ilişkilerin yeniden şekillendiğinden ve geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının yerine yönetim kavramı aldığından bahsetmektedir. Bu kavram beraberinde verimlilik, katılım, sorumluluk, motivasyon, iş tatmini gibi yaklaşımların kamu yönetiminde de ele alınması gerekmektedir. Şengün ve Yazkan (2007: 161) hesap verilebilirlik, hukukun üstünlüğü, cevap verilebilirlik, eşitlik, şeffaflık, saydamlık, yeni liderlik yaklaşımı, katılımcılık, etkinlik ve stratejik vizyon yönetişimin mutlaka olması gereken unsurlar olarak ifade etmişlerdir. Hazine ve Maliye Bakanlığı hazırladıkları Kamu İç Kontrol Rehberinde (2011: 1) dünyadaki tüm hükümetlerinin odak alanı performansı sağlayacak yapıların hayata geçmesi, iyi yönetim ilkeleri ile sunulan hizmetin kalitesinin artırılması, hesap verebilirlik, saydamlık ve yönetsel esnekliğin sağlanarak yetki devri yapılması, sonuç odaklı olunması, bütçe anlayışı vatandaşın talep, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması olduğu yazmaktadır. Hizmetlerin kalitesinin artması ile hedef odaklılık, etkili, verimli ve ekonomik kamu kaynaklarının kullanılması ve beraberinde kurumsal yapıdan iletişime, mali yönetimden kontrol sistemlerine kadar birçok alanda etkili araç ve tekniklerin kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

1980 ile 2000'li yıllar arasında yerelleşme kapsamındaki düzenlemelerin temel yaklaşımı yerel yönetimlerde etkinliğin artırılması, şehirleşmenin yeniden yapılandırılması, doğal, tarihi ve kültürel değerlerin korunması iken, 2004 ve 2005 yıllarında çıkan kanunlar ile yerel yönetimlerin yeniden yapılması ve denetim sisteminin geliştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Ekici, 2005: 60). Stewart ve Stoker (1989: 2-4) Yerel Yönetimlerin Geleceği isimli çalışmasında yerel yönetimlerde yeniden yapılandırılmasını, sorumlulukların diğer kurumlar ile de paylaşılması, hizmet alımının, özel sektöre bir kısım işlerin yaptırılmasının yaygınlaşması, çalışanlara maaş, esnek sözleşme gibi çalışma koşullarının talep edilmesi, vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı, özel sektörde olduğu gibi modern

yönetim tekniklerinin uygulanmasına gayret gösterilmesi gibi konuları etkileri ile birlikte incelemiştir. Hizmet kalitesinin artırılması, bilgi iletişim teknolojilerinden daha fazla yararlanma, mali ve insan kaynakları yönetimi, yapısal değişimler, performans yönetimi gibi konular yerel yönetimlerde reform yapılması gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır (Öztürk ve Coşkun, 2003: 74-79).

Durna ve Eren (2002: 55-59) Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim isimli eserlerinde yerel yönetimlerin yetersizlik alanlarını vatandaş ile aralarındaki ilişkilerde, örgütsel olarak, finans ve insan kaynakları alanlarında tespitlerde bulunmuştur, araştırmamıza katkıda bulunması için özetlenerek ilgili kısımlar ile Tablo 4.1 oluşturulmuştur.

Tablo 4.1: Yerel Yönetimlerin Yetersizlik Alanları

Vatandaş ile Yönetim Arasındaki İlişkilerde	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri/vatandaş odaklılıkta • Yetki karmaşası • Katılım olanaklarında • İşlem sürelerinde • Vatandaşların uzun süre bekletilmesinde • Açılış, çalışma saatlerinin esnekliğinde
Örgütsel	<ul style="list-style-type: none"> • Çok fazla küçük birim bulunması • Birimler arasında gereksiz hiyerarşilerin bulunması • Değişime kapalı hat örgüt yapısının hâkim olması • Merkezi kaynak sorumluluğunun olması • Görev, yetki paylaşımının önceliği • Süreç odaklı yönetim yapısındaki yetersizlik
Finansal Alanda	<ul style="list-style-type: none"> • Bütçe ile ilgili çok fazla düzenleme olması • Bütçenin yılın son ayında yoğunlaşmaya sebep olması • Fayda- maliyet analizi yapmadaki yetersizlikler • İşletme yönetimi ile ilgili bilgilerinin yetersizliği • İç- dış rekabetin yeterli seviyede olmaması
İnsan Kaynakları Alanında	<ul style="list-style-type: none"> • Hukuki düzenlemenin başarıyı teşvik edecek şekilde olmaması • Hiyerarşik yönetim ve iş bölümünün özellikle orta ve alt seviyede çok kabul görmemesi • Personel eğitiminin sınırlı kalması ve kolay gerçekleşmemesi, • Otoriter yönetim şekillerinin yaygınlığı

Kaynak: Durna ve Eren (2002: 59)

4.4. Şehirlerin Kıyaslanması Adına Yapılan Çalışmalar

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan ve bu tez çalışması yapılırken geçerli olan Performans Programı Hazırlama Rehberinde (2009: 6-14) kamu kurumlarında hükümet programları, kalkınma planları, orta vadeli programlar göz önüne alarak stratejik planlar, performans programları hazırlaması gerektiğinden bahsetmektedir. Amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için planladıkları sonuç odaklı hedeflere performans hedefleri, performans hedeflerine ulaşım ulaşılmadığını da ölçmek ve değerlendirmek için sayısal ifade edilen araçlara da performans göstergesi denilmektedir. Performans göstergeleri hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmeli, ulaşılabilir nitelikte olmalı, verilerin temini ve değerlendirilmesi makul ve kabul edilebilecek maliyet seviyesinde olmalı, geçmiş dönemlere ve diğer kamu kurumları ile karşılaştırılabilir olmalıdır. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberinde (2019: 23-36) kurum dışı faktör analizleri, durum analizleri yapılırken, vizyon, temel değerler belirlerken, strateji geliştirme çalışmalarında şehrin yapısına göre ulusal veya uluslararası ilişkilerin detaylandırılması ve mümkün ise kıyaslamalar yapılmasını tavsiye etmektedir. Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde (2018: 24) kamu yöneticilerine iyi uygulama örneklerinin analiz edilerek sistematik olarak incelenmesi, dışarıdan öğrenmeyi sağlaması, değişimi yöneterek kurumsal performansı geliştirmesi için kıyaslama yönetimi bir araç gibi kullanılmasını yöntem olarak tavsiye etmiştir. Kamu yönetiminde süreç performansı güçlü ve zayıf yönler, kurumsal kapasite gibi mevcut durumu analiz ederken, geleceğe bakışını belirlerken, durumu ortaya koyulmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim kapsamında kıyaslama mevcut durum, stratejiler, süreçler ve performansın kıyaslanması şeklinde olabilmektedir.

4.4.1. Türk Kentlerin Uluslararası Konumu

Prof. Dr. Recep BOZDOĞAN 2019 yılında yayınlamış olduğu Küresel Kentler ve Türk Kentlerin Uluslararası Konumu isimli eserinde küresel kentlerin mevcut durumunu, rekabet güçlerini ve gelecekte erişebilecekleri konumları inceleyen birçok endeks olduğundan bahsetmektedir. Bu endeks çalışmalarının genel amacı dünyada önde gelen kentleri tespit etmek, kenti yönetenlere rehberlik etmek, kent sakinlerine fikir vermek, hükümetlere ve yatırımcılara rehberlik etmek, merkez ülkeler ve kentler

için erken uyarı fonksiyonunu yerine getirmek ve uluslararası toplumda küresel kentler hakkında kanat oluşmasını sağlamaktır (Bozdoğan, 2019: 173). Kentleri fonksiyonel, jenetik, morfolojik, biyolojik, büyük kent olgusuna (metropol, asal ve megapol) olması durumuna göre beş şekilde sınıflandırılmasından bahsetmektedir. Fonksiyonel açıdan ekonomik yapılarında öne çıkan faaliyetlere göre sanayi, maden, ticaret, kültür sanat, turizm, finans, üniversite, sağlık, dini, siyasi idari merkez gibi türlerde kent olarak sınıflandırılmasından bahsetmektedir. Jenetik sınıflandırmada tarih öncesi, ilk çağ, orta çağ, yeni çağ ve modern kentler olmak üzere beş gruba ayırmıştır. Morfolojik sınıflandırmada dairesel, uzunlamasına, parçalı, çok merkezli olmak üzere dört ana grupta değerlendirmiştir. Biyolojik açıdan ise aynı insanlar gibi doğup, büyüyerek geliştikleri, yaşlanarak sorunlar yaşadığı ve sonra çöktüğü benzetmesinden yola çıkarak Eopolis, polis, metropolis, megalopolis, tiranopolis, nekropolis olmak üzere altı alt gruba ayırmış ve her birisini detaylı izah etmiştir. Burada eopolis kentleri doğan, nekropolis kentleri çöken kentler olarak izah etmiştir. Son olarak büyük kent olgusunda ise sosyal ve ekonomik açıdan gelişen büyüyen ve çekim noktası haline gelen kentleri metropol, İstanbul gibi ülkedeki kent hiyerarşisinin tepesinde bulunan, nüfus açısından ikinci sıradaki kentin iki katından büyük, ülke içi ekonomik ve kültürel anlamda en önemli olan metropollere asal kent, nüfusu on milyonlarla ifade edilen kent kümelerine de megapol adı verilmiştir (A.g.e.: 73-79).

Türkiye'deki kentlerin küresel açıdan nasıl görüldüğünü anlamak için uluslararası seksen adet araştırmayı inceleyip altı kentin buralarda yer aldığını tespit etmiştir. Bu 80 araştırmadan İstanbul 77, Ankara 19, İzmir 14, Bursa 13, Adana 5 ve Antalya 3 geçtiğini tespit etmiştir. Bozdoğan araştırmasında özellikle kentlerimizin sık olarak yer aldığı on adet indekse detaylı yer vermiştir (A.g.e.: 233-234). Bu indeksler;

- The Globalization and World Cities Research Network (Küreselleşme ve Dünya Kentleri Araştırma Ağı/GaWC)
- Global Financial Centres Index (Küresel Finansal Merkezler İndeksi/GFCI)
- The Wealth Report (Zenginlik Raporu/WR)
- Innovation Cities Index (İnovasyon Kentleri İndeksi/ICI)
- Quality of Living Ranking (Hayat Kalitesi Sıralamaları/QLR)
- Global Cities Report (Küresel Kentler Raporu/GCR)
- Global Power City Index (Küresel Güç Kent İndeksi/GPCI)
- Global Metro Monitor (Küresel Metropoliten Alan Gözlemi/GMM)

- Destination Cities Index (Destinasyon Kentleri İndeksi/DCI)
- Cities in Motion Index (Hareketli Kentler İndeksi/CIMI)

Küreselleşme ve Dünya Kentleri Araştırma Ağı (GaWC), J.V. Beaverstock, R.G. Smith ve P.J. Taylor tarafından yapılan sınıglandırmada küresel kentler, başlıca hizmet merkezleri (alfa dünya kentleri), büyük hizmet merkezleri (beta dünya kentleri), küçük hizmet merkezleri (gamma dünya kentleri) olmak üzere üç kategoride incelenmiştir (A.g.e.: 179-180).

Küresel Finansal Merkezler İndeksi (GFCI), City of London Belediye Başkanı tarafından lemtin rekabet gücünü tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Halk, beşeri sermaye, iş ortamı, pazara erişim, altyapı, genel rekaberçilik, vergileme, itibar ve finansal sektörün gelişimi kriterlerinden oluşmaktadır. Sonraki yıllarda genel rekabetçilik ve vergilime kriterleri araştırmalara dahil edilmemiştir (A.g.e.: 185).

Zenginlik Raporu (WR), varlıklı insanların lüks konut piyasasındaki tutum ve davranışları ile dünyanın önde gelen kentleri ve varlıklı insanların tercih ettiği lüks konut piyasasının seyri incelemektedir (A.g.e.: 191).

İnovasyon Kentleri İndeksi (ICI), bir kentte inovasyon ortamı için gerekli ön şartları oluşturma derecesini tespit etmek üzere geliştirilmiştir. İnovasyonun fikir aşamasından, uygulama ve tanıtım aşamasına kadar bütünü kapsayan bir modeldir. İndekste kültürel varlıklar, beşeri altyapı, şebekeleşmiş piyasalar olmak üzere üç kategoride 162 gösterge ile analiz edilmektedir (A.g.e.: 195).

Hayat Kalitesi Sıralamaları (QLR), çokuluslu şirketlerin diğer ülkelerde çalışan yabancı uyruklu personeline verdiği ücrete ek olarak ödemesi gereken tazminatı gerçekçi tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. İndeks siyasi ve toplumsal çevre, sağlık faktörleri, kamu hizmetleri ve ulaşım, tüketici mamulleri, rekrasyon, sosyal ve kültürel çevre, doğal çevre, konut ve barınma, ekonomik çevre, eğitim ve okullar olmak üzere 10 kategoride 39 gösterge ile takip edilmektedir (A.g.e.: 201-203).

Küresel Kentler Raporu (GCR), dünyanın önde gelen metropollerinin küresel sermayeyi, insanları ve fikirleri çekme, elde tutma ve üretme kabiliyetlerini, bunların rekabet gücünün gelişimini ve bu başarıyı yönlendiren faktörleri incelemektedir. İş etkinliği, beşeri sermaye, bilgi mübadelesi, kültürel tecrübe, siyasi etki gücü olmak üzere beş faktör ve 27 gösterge ile analiz edilmektedir (A.g.e.: 207).

Küresel Güç Kent İndeksi (GPCI), kentlerin dünyanın değişik yerlerindeki insanları, sermayeyi ve girişimleri çekme gücünü inceleyen bir araştırmadır. Ekonomi, Ar-Ge, kültürel etkileşim, yaşanabilirlik, çevre ve erişebilirlik olmak üzere 6 ana fonksiyon, 26 gösterge grubu ve 70 göstergedenden oluşan bir bir indekstir (A.g.e.: 210).

Küresel Metropolitan Alan Gözlemi (GMM), dünya ekonomisine yön veren 300 metropolitan alanın küresel ekonomik kriz esnasında ve sonrasında performanslarını ölçmek, ekonomik gelişmelerini takip etmek amacıyla geliştirilmiştir. Tarım ve madencilik, imalat, hizmetler, inşaat, ticaret ve turizm, ulaşım, finans, sigortacılık, gayrimenkul ve iş dünyasına yönelik hizmetler, yerel, piyasa dışı hizmetler indekste incelemeye tabi tutulan endüstriyel uzmanlık alanlarıdır (A.g.e.: 217-218).

Destinasyon Kentleri İndeksi (DCI), uluslararası ziyaretçilerle en çok ziyaret edilen kentleri analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır (A.g.e.: 221).

Hareketli Kentler İndeksi (CIMI), dünyadaki büyük kentlerin ve bunların sakinlerinin hayat standartlarının gelecekteki sürdürülebilirliği ölçme amacıyla geliştirmiştir. Ekonomi, beşeri sermaye, toplumsal uyum, çevre, kamu işletmeciliği, yönetim, kent planlaması, uluslararası erişim, teknoloji, hareketlilik ve ulaşım olmak üzere 9 kategoride 83 göstergede analiz edilmektedir (A.g.e.: 228).

Tablo 4.2: İndekslerde Türk Kentleri ve Girdikleri Yüzdeler

Yıl	GaWC	GFCI	WR	ICI	QLR	GCR	GPCI	GMM	DCI	CIMI
2015	-	İst. I:54 II:56	İst:3	İst:21 Ada:73 Ank:74 İzm:81 Bur:88	İst:53	İst:23	İst: F:78 A:68	-	İst. Z:4 G:8	İst:55 Bur:66 Ank:73
2016	İst:7 Ank:46 İzm:75 Bur:86	İst. I:52 II:66	İst:4	İst:16 İzm:65 Ank:66 Ada:78	İst:53	İst:20	İst: F:50 A:33	-	İst: Z:6 G:9	İst:60 Ank:70 Bur:71

2017	-	İst. I:75 II:85	İst:96	Bur:79 Ant:80	İst:58	İst:20	İst. F:68 A:52	-	İst. Z:7	İst:58 Ank:82 Bur:86
2018	İst:9 Ank:47 İzm:62 Bur:84	İst. I:79 II:68	İst:31	İst:11 Ank:49 İzm:57 Ant:73 Ada:74 Bur:79	İst:58	İst:19	İst. F:77 A:73	İst:4 Ank:44 İzm:63	-	İst:69 Ank:73
2019	-	İst. I:59 II:68	İst:98 Bod:95	-	İst:56	-	-	-	-	-

Kaynak: Küresel Kentler ve Türk Kentlerin Uluslararası Konumu (2019: 235)

4.4.2. İller Arası Rekabetçilik Endeksi

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Türk halkının refahının artması için, ekonomik büyüme, kültürel sosyal alandaki gelişmeler, sektörel ve bölgesel rekabet stratejileri oluşturmak ve hayata geçmesini sağlamak için kurulmuş bir sivil toplum kuruluşudur. Bu misyonuyla URAK Türkiye’de ilk defa şehir rekabetçiliğinin her sene yenilenebilir şekilde ölçmek amacıyla, yıllık bazda ve düzenli yayımlanan verilerden Rekabetçilik Endeksi oluşturmuştur (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği, 2018: 10-11). Endeksi beşerî sermaye, üretim ve ticaret, yenilikçilik ve yaşanabilirlik olmak üzere 4 ana başlık ve bunlara bağlı 85 değişkenle tanımlamıştır. Beşerî sermaye alt endeksinde yüksek lisans mezun oranı, ön lisans, lisans düzeyinde öğrenci başına öğretim elemanı sayısı, yabancılara verilen çalışma izni sayısı gibi 16 gösterge yer almaktadır. Yenilikçilik alt endeksinde marka, patent, faydalı model, endüstriyel tasarım tescil sayısı, ilde bulunan Ar-Ge, kuluçka, tasarım merkezleri sayısı gibi 12 gösterge bulunmaktadır. Üretim ve ticaret alt endeksinde ihracat yapan firma başına ihracat hacmi, vergi tahsilat oranı, kişi başı toplam kredi miktarı, düzenlenen fuar sayısı, yabancı turist sayısı, kişi başı toplam milli gelir gibi toplam 34 adet gösterge yer almaktadır. Yaşanabilirlik alt endeksinde hava kalitesi değeri, net göç hızı, kişi başı hekim sayısı, sinema ve tiyatroya gidenlerin

sayısı gibi 23 gösterge yer almaktadır (A.g.e.: 19-29). Tablo 4.3’de URAK Rekabetçilik Endeksi 2017 yılına ait sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

4.4.3. İllerde Yaşam Endeksi

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından bireylerin ve hane halkının yaşamını objektif ve subjektif göstergeler kullanarak yaşam boyutlarını il seviyesinde ölçmek için İllerde Yaşam Endeksi yayınlanmıştır. Bu endeks konut, çalışma hayatı, gelir ve servet, sağlık, eğitim, çevre, güvenlik, sivil katılım, altyapı hizmetlerine erişim, sosyal yaşam ve yaşam memnuniyeti olmak üzere 11 boyut ve 41 göstergelyi içermektedir. Alt endeklere bakılacak olursa konutta fert başına düşen oda sayısı, çalışma hayatında işsizlik oranı, gelir ve servette kişi başına düşen tasarrıf mevduatı, sağlıkta hekimin başına düşen müracat sayısı, eğitimde fakülte veya yüksek lisans mezunlarının oranı, çevrede PM10 değeri, güvenlikte cinayet oranı, sivil katılımında sendika, dernek faaliyetleri ile ilgili olanların oranı, altyapı hizmetlerine erişimde belediyenin toplu taşıma hizmetinden memnuniyet oranı, sosyal yaşamda ise sinema ve tiyatro seyirci sayısına yer verilmiştir. Tablo 4.3’de endesin 2015 yılına ait sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir (İllerde Yaşam Endeksi: 2015).

4.4.4. Türkiye İçin Rekabet Endeksi

Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi (EDAM) ve Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) iş birliği ile bölgesel kalkınmanın ve rekabetin gücünün daha iyi anlaşılması amacıyla il bazında rekabet endeksi çalışması yapılmıştır. Makroekonomik istikrar, piyasa büyüklüğü, finansal derinlik, emek piyasası, insan sermaye, yaratıcı sermaye, sosyal sermaye ve fiziki altyapı endeksi olmak üzere toplam 8 alt endeksten oluşmaktadır. Makroekonomik istikrar alt endeksinde kişi başı vergi tahsilatı, kredi miktarı, dış ticaret hacmi gibi altı gösterge, piyasa büyüklüğü alt endeksinde kredi hacmi, işyeri sayısı, konut satışları gibi sekiz gösterge, finansal derinlik alt endeksinde kişi başı kredi, tasarruf mevduatı gibi altı gösterge, emek piyasası alt endeksinde işsizlik, istihdam oranı gibi yedi gösterge, insan sermayesi endeksinde akademisyen sayısı, okul öncesi öğretmen başına öğrenci sayısı gibi sekiz gösterge, yaratıcı sermaye alt endeksinde paten, akademisyen sayısı, akademik yayın gibi yedi gösterge, sosyal sermaye alt endeksinde partiküller madde,

atık hizmeti verilen nüfus toplama oran gibi on dört gösterge, fiziki altyapı endeksinde asfalt yol uzunluğu, demiryolu uzunluğu, kişi başı elektrik tüketimi gibi dokuz gösterge toplamda 65 gösterge içermektedir (EDAM, 2016: 1-8). Tablo 4.3’de Türkiye İçin Rekabet Endeksi 2014 yılına ait sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir (A.g.e.: 11).

4.4.5. Rekabet Endeksi

Rekabet Endeksi, Kayseri Ticaret Odası (KTO) tarafından Kayseri ilinin 81 il içerisindeki ekonomik ve sosyal konumunu analiz edip, ilin rekabet gücünü arttırmasında faydalanmak üzere hazırlanmıştır. Temel, ekonomik yapı ve girişimcilik inovasyon başlıkları altında göstergelere yer verilmiştir. Temel göstergeler altında demografik yapı, altyapı, ulaşım, sağlık, eğitim, sosyal yaşam, ekonomik yapı göstergeleri altında makroekonomi, dış ticaret ve sanayi, finansal piyasalar, turizm, tarım, girişimcilik ve inovasyon göstergeleri altında inovasyon, girişimcilik, yükseköğretim ve teknolojik altyapı başlıkları altında toplam 276 adet gösterge bu endeks oluşturulmuştur (KTO: 2-12). Tablo 4.3’de Rekabet Endeksi 2014 yılına ait sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir (A.g.e.: 27).

4.4.6. İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması

İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması, İş Bankası tarafından 2013 yılında iller arasındaki gelişmişlik farklılıklarının belirlenmesi, gelir dağılımı dengesizliklerinin giderilmesi, sosyal farklılıklarının ortadan kaldırılması ve özellikle bankacılık ve perakendecilik gibi ülke genelinde yaygın şube ağları ile hizmet vermeyi hedefleyen kurumların yatırım kararlarının yönlendirilmesi açısından oluşturulmuştur. Ekonomik gelişmişlik ve sosyal gelişmişlik olmak üzere iki alt kriterler belirlemiştir. Ekonomik gelişmişlik alt kriterinde işsizlik oranı, işgücüne katılım oranı, girişim sayısı, yatırım teşvikleri, ISO 1000’deki şirket sayısı gibi 32 gösterge, sosyal gelişmişlik alt kriterlerinde hava kirliliği, doktor sayısı, konut satışları, öğretim üyesi sayısı gibi 17 gösterge ile oluşturulmuştur (İş Bankası, 2015: 4-7). Tablo 4.3’de İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması 2013 yılına ait sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir (A.g.e.: 10).

4.4.7. İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması

Kalkınma Bakanlığı tarafından 2013 yılında illerin sosyo-ekonomik gelişmişliklerinin farklarını ortaya koymak, mekansal birimlerin gelişmelerini izlemek, kamu kaynaklarının tahsisi ve özel sektör yatırımlarının yönlendirilmesini gibi politika ve stratejiler belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE) araştırması yapılmıştır. Demografik, istihdam, eğitim, sağlık, rekabetçi ve yenilikçi kapasite, mali, erişilebilirlik ve yaşam kalitesi olmak üzere toplam sekiz başlık altında bu endeks oluşturulmuştur. Demografik başlığında şehirleşme oranı, istihdam başlığında işsizlik oranı, eğitim başlığında yüksek okul veya fakülte mezunu nüfusun 22+ yaş nüfusa oranı, sağlık başlığında en bin kişiye düşen hekim sayısı, rekabetçi ve yenilikçi kapasite başlığında marka, patent başvuru sayısı, mali başlığında kişi başına düşen bütçe gelirleri, erişilebilirlik başlığında toplam demiryolu hattının yüzölçümüne oranı, yaşam kalitesi başlığında SO2 ortalama değeri gibi toplam 61 göstergeleri tanımlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 21-23). Tablo 4.3'de Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması 2011 yılına ait sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiştir (A.g.e.: 50).

Tablo 4.3: Endeks Sonuçlarının Karşılaştırılması

İl	Rekabetçilik Endeksi	İllerin Sosyo Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması	İllerde Yaşam Endeksi	Türkiye İçin Rekabet Endeksi	Rekabet Endeksi	İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması
Alt Endeks Sayısı	4	8	11	8	3	2
Değişken Sayısı	85	61	41	65	276	49
İstanbul	1	1	5	1	1	1
Ankara	2	2	17	2	2	2
İzmir	3	3	21	3	3	3
Kocaeli	4	4	23	5	4	6
Bursa	5	6	19	8	6	5
Eskişehir	6	7	15	7	7	10
Antalya	7	5	44	4	5	4
Konya	8	20	18	24	8	8
Yalova	9	13	16	13	22	24
Sakarya	10	18	2	23	21	20
Tekirdağ	11	9	30	10	13	15

Trabzon	12	31	20	17	14	16
Denizli	13	10	26	9	19	12
Edirne	14	12	35	14	20	26
Bolu	15	11	3	15	27	28
Adana	16	16	61	33	9	9
Kayseri	17	17	42	21	11	13
Isparta	18	21	1	12	23	25
Aydın	19	19	46	18	17	18
Gaziantep	20	30	60	46	24	11
Karabük	21	28	12	16	36	33
Kırşehir	22	40	28	36	48	52
Samsun	23	33	33	29	15	19
Muğla	24	8	45	6	10	7
Çanakkale	25	14	24	11	18	23
Mersin	26	24	59	35	16	14
Rize	27	34	14	31	28	43
Zonguldak	28	29	41	30	34	27
Manisa	29	23	31	32	25	21
Kütahya	30	38	4	39	29	29
Kırklareli	31	15	32	19	26	30
Balıkesir	32	22	7	20	12	17
Tunceli	33	58	62	27	54	64
Kırıkkale	34	41	9	34	41	41
Bilecik	35	27	13	22	37	48
Elazığ	36	39	58	42	31	32
Düzce	37	35	49	37	39	40
Erzurum	38	59	52	56	32	45
Erzincan	39	45	34	41	43	56
Burdur	40	26	43	26	42	44
Malatya	41	42	53	52	35	31
Artvin	42	44	8	25	47	57
Amasya	43	37	27	38	44	47
Uşak	44	25	6	28	40	39
Sivas	45	49	40	45	30	36
Hatay	46	46	64	54	33	22
Nevşehir	47	36	37	40	38	34
Giresun	48	52	29	50	50	55
Çankırı	49	54	22	48	59	61
Afyonkarahisar	50	43	10	49	46	42
Çorum	51	50	56	55	56	50
Karaman	52	32	25	44	45	35

Kahramanmaraş	53	60	48	64	60	37
Yozgat	54	65	57	63	66	69
Niğde	55	56	51	57	53	63
Sinop	56	51	11	47	49	62
Bartın	57	48	38	43	61	49
Kastamonu	58	47	36	51	52	51
Kilis	59	63	67	65	68	70
Osmaniye	60	53	66	62	62	58
Tokat	61	57	39	61	51	60
Ordu	62	61	55	60	57	53
Gümüşhane	63	62	50	53	63	66
Ardahan	64	71	74	66	74	77
Bayburt	65	64	47	58	65	67
Adıyaman	66	66	69	68	67	68
Aksaray	67	55	54	59	58	54
Bingöl	68	72	63	70	72	72
Diyarbakır	69	67	75	71	55	38
Adıyaman	66	66	69	68	67	68
Ardahan	64	71	74	66	74	77
Bingöl	68	72	63	70	72	72
Kars	70	68	70	67	64	73
Batman	75	70	77	74	69	65
Siirt	71	77	65	76	76	78
Bitlis	72	76	68	72	79	79
Şırnak	79	78	78	81	77	75
Iğdır	77	69	72	69	73	74
Muş	78	81	81	80	80	80
Hakkari	80	80	76	77	81	81
Ağrı	81	79	79	78	78	76

4.5. Şehir Kıyaslama Ofisleri

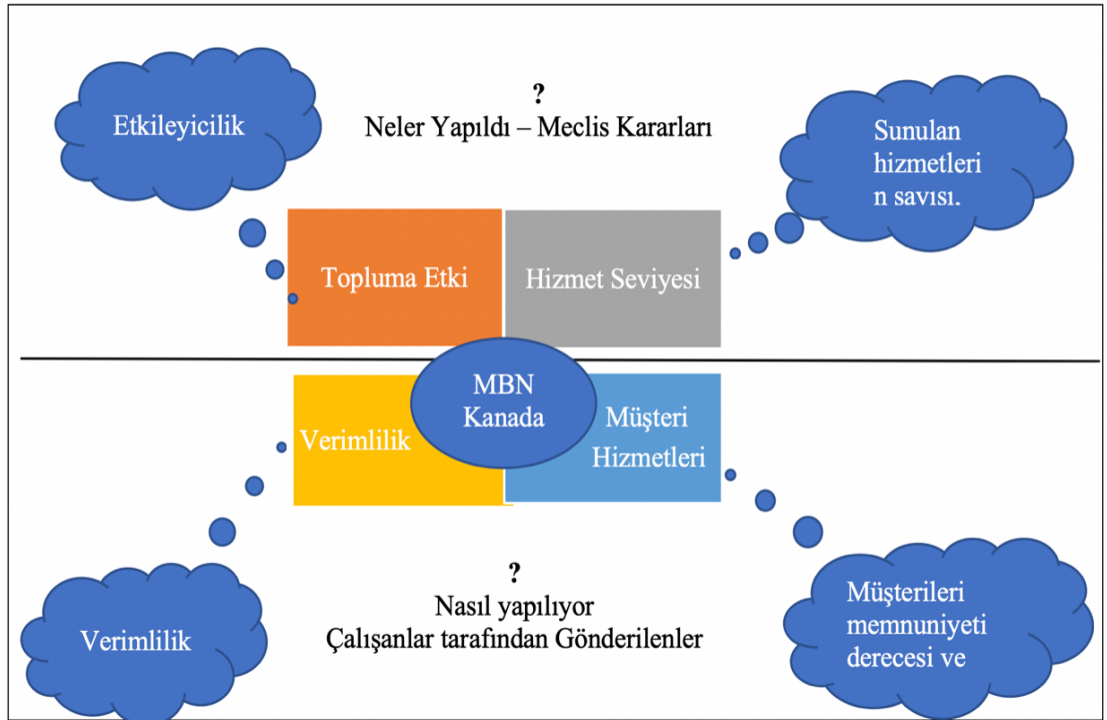
Günümüzde yerel yönetimler vatandaş memnuniyetini arttırmak, farklı proje ve hizmet türlerini çalışmalarını arasına katmak, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını özümseyerek yenilikçi sistemler kurma gayretindedir. Tüm bunları yaparken yalnız kendi performanslarını değil, bölgelerinde, dünyada kendilerine yakın şehirlerin çalışma ve faaliyetlerini takip etmektedir. Bu çalışmalarını koordine etmek, kıyaslamalar yapmak, sonuçları değerlendirmek üzere şehir kıyaslama birimleri kurmakta ve bu konudaki mevcut örgütlenmelere katılmaktadır. Bu kapsamda

belediyeler şehir kıyaslama ofisleri, ağı kurmaktadır. Yapılan araştırmada bu kapsamda faaliyet gösteren ofislerden bahsedilecektir.

4.5.1. Municipal Benchmarking Network (Kanada Belediye Kıyaslama Ağı/MBN)

Kanada Belediye Kıyaslama Ağı, belediyelerin vatandaşlarına sunduğu hizmet yöntemlerinin sürekli iyileştirilmesi için verileri doğru ifade edilmesi ve paylaşılmasına yönelik bir ağıdır. MBN Kanada, belediye performans ölçütlerinin, kıyaslama çalışmalarının geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla belediye hizmetlerinin iyileştirilmesini misyon edinmiştir, faaliyetlerinin temel çerçevesi Şekil 4.1’de yer almaktadır. Ofisin temel görevi farklı belediyelerin yıllara yayılan verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlamaktır. MBN Kanada kıyaslama çalışması sonucunda belediyelere her hizmet alanı için bir hedef sunmamakta, sadece mevcuttaki performansını göstermekte, en iyi uygulamaların paylaşılacağı ortamları sağlamaktadır (MBN Canada Performance Measurement Report, 2018: 1-10).

Şekil 4.1: MBN Ölçme Çalışmalarının Temel Çerçevesi



Kaynak: MBN (2018: 5)

Hizmetler doğrudan ve dolaylı olarak olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Her belediye tüm hizmetleri sağlamayabilmekte veya ölçme yöntemi bulunmayabilmektedir. Yeni üye belediyelerinden ilk yıllarında Tablo 4.4’de yer alan hizmet alanlarından seçtikleri ile sürece dâhil olabilmektedir. Dördüncü yılın sonunda hizmet sağladığı ve ölçebildiği tüm hizmetlere ilişkin verileri sunması beklenmektedir. Her belediye 650 adet performans göstergesinin fiili sonuçlarını grubun veri ambarına girişini yapıp veriler MBN ekibi tarafından ön değerlendirilmekte ve gerekli düzeltmeler yapılarak raporlar ilgili paydaşlara sunulmaktadır.

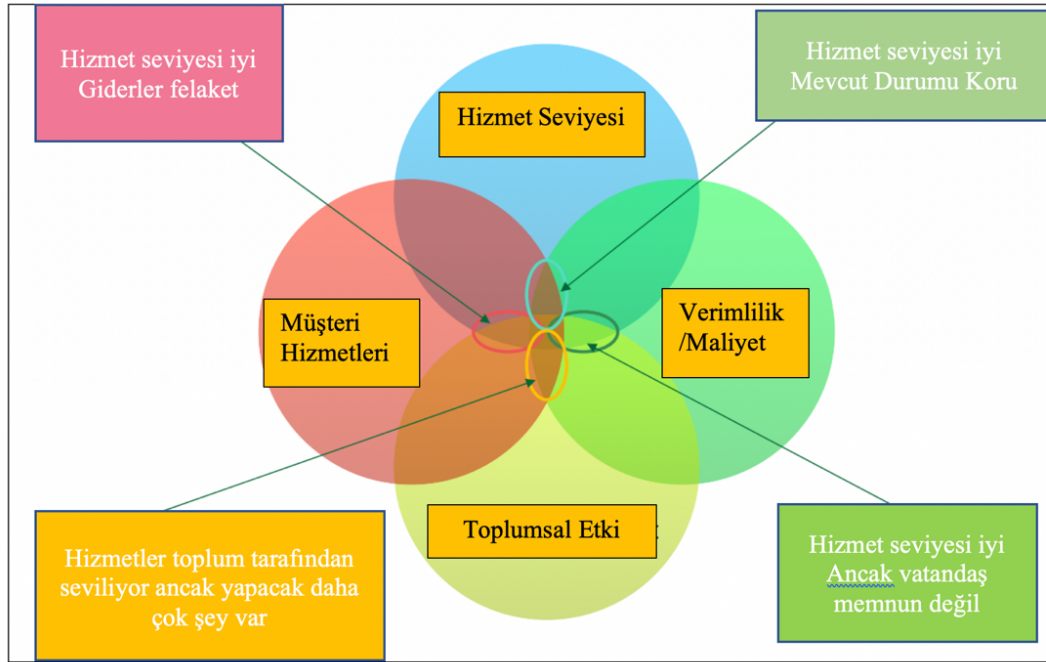
Tablo 4.4: MBN Belediyelerin Hizmet Alanları

Doğrudan Hizmetler		Dolaylı Hizmetler
1. Yapım	15. Polis	1. Bilgi Teknolojileri
2. Hukuki Düzenlemeler	16. Karayolları	2. Muhasebe
3. Çocuk Bakımı	17. Sosyal Destek	3. Beyaz Masa Hizmetleri
4. Kültür	18. Sosyal Konut	4. Filo Yönetimi
5. Acil Medikal Hizmetler	19. Spor ve Rekreasyon	5. Genel Gelirler
6. İtfaiye	20. Ulaşım	6. Genel Yönetim
7. Geçici Konaklama Yerleri	21. Atık Yönetimi	7. Giderler
8. Kütüphaneler	22. Atık Su	8. İnsan Kaynakları
9. Ruhsatlandırma	23. Su	9. Kanuni Hizmetler
10. Uzun Dönem Bakım		10. Müşteri Hizmetleri
11. Otopark		11. Satın alma
12. Park ve Bahçeler		12. Tesisler
13. Eyalet Mahkeme Hizmetleri		13. Vergilendirme
14. Planlama		14. Yatırım Yönetimi

Kaynak: MBN (2018: 9-10)

Şekil 4.2’de MBN Kanada’ya ait Metrik Çerçeve Bileşenleri Diyagramı yer almaktadır. Tüm kıyaslama organizasyonlarında olduğu gibi MBN Kanada’nın da önünde bazı güçlükler bulunmakta, bunlar belediyelerde sunulan hizmet türlerinin farklı olması, hizmetlerin farklı yöntemlerle sunulması, gereğinden fazla ve amaçlarından sapmış göstergelerin olması, kurumların veriler, sonuçları üzerinde daha çok çalışması olarak özetlenmektedir.

Şekil 4.2: MBN Metrik Çerçeve Bileşenleri Diyagramı



Kaynak: MBN (2018)

4.5.2. The Business of Cities (Şehirlerin İşletmesi)

Şehirlerin İşletmesi, iş dünyası ile şehirlerarasındaki ilişkileri takip ederek, verileri anlamlı bilgiye dönüştüren ve danışmanlık yapan bir organizasyondur. Globalleşme Sürecinde Şehirler, Şehir Markası, Şehrin DNA'sı, Şehir Yatırımları, Şehirlerin Geleceği, Liderlik ve Şehirler gibi konuları temel yeteneği olarak tanımlamıştır. Şehirlerin kıyaslanması ve indekslerin takibini ana temel yeteneği olarak ilan eden organizasyon 2011 yılından beri Jones Lang Lesalle (JLL) ile birlikte iki yılda bir raporlar yayınlamaktadır. JLL, gayrimenkul hizmetlerinde ve yatırım yönetiminde uzmanlaşmış danışmanlık ve profesyonel hizmetler sunan global bir firmadır. Bu raporda ekonomi, çevre, yaşam kalitesi, marka, kültür, ulaşım, sürdürülebilirlik, yatırımlar, finans, inovasyon gibi konuları içinde alan 200 indeks taranmış olup buna göre şehirlerarası kıyaslama sonuçları yayınlamaktadır. Bunlardan 20 tanesini ön plana çıkaran organizasyon listeyi de Şekil 4.3'de yer almaktadır (The Business of Cities, 2020).

Şekil 4.3: The Business of Cities Baz Aldığı 20 Endeks

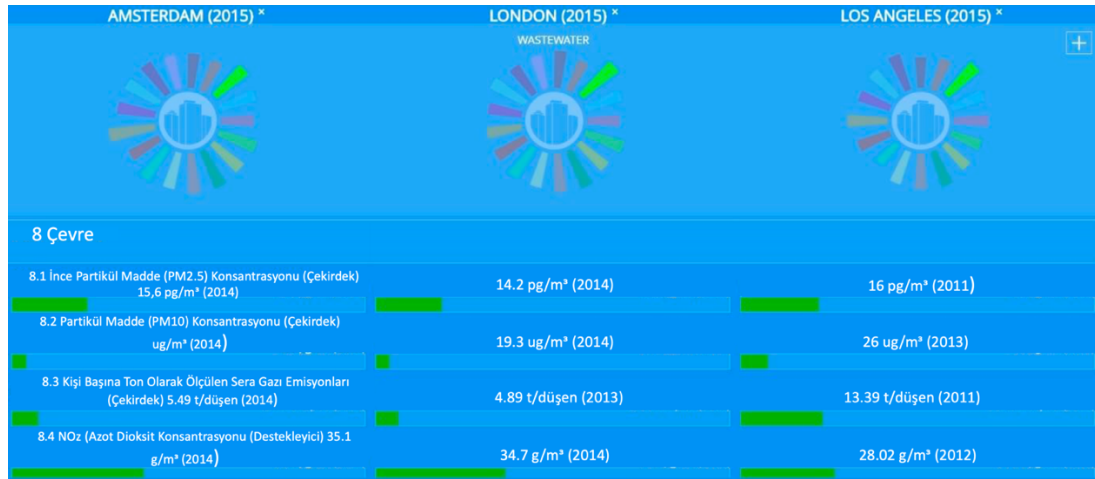
★ En sağlam 20 endeks	
2thinknow Innovation Cities Index	IESE Cities in Motion
AméricaEconomía Best Cities to Do Business	JLL City Momentum Index
Arcadis Sustainable Cities Index	MasterCard Global Destination Cities Index
AT Kearney Global Cities Index	MORI Global Power City Index
Brookings Global Metro Monitor	QS Best Student Cities Index
Economist Intelligence Unit Hotspots	PwC's Cities of Opportunity
Ericsson Networked Society City Index	Siemens Green City Index
fDi Magazine Cities of the Future	Toronto Board of Trade Scorecard of Prosperity
Giap, Thye and Aw, Global Liveable Cities Index	UN-Habitat City Prosperity Index
GaWC – The World According to GaWC	Z/Yen Global Financial Centres Index

Kaynak: The Business of Cities 2020

4.5.3. World Council on City Data (Dünya Şehir Verileri Konseyi/WCCD)

Dünya Şehir Verileri Konseyi, ISO 37120 Şehir Hizmetleri ve Yaşam Kalitesi Standardı ölçütlerine göre şehirleri kıyaslayan organizasyondur. Amacı dataları efektif bir şekilde kullanarak; akıllı, sürdürülebilir, güçlüklerle baş edebilen ve refah şehirlere ulaşmaktır. ISO 37120 ekonomi, eğitim, enerji, çevre, finans, yangın ve acil durum, yönetim, sağlık, rekreasyon, güvenlik, barınma, katı atıklar, telekomünikasyon ve inovasyon, ulaşım, şehir planlama, atık su, su ve sağlık önlemleri konuları kapsamında değerlendirme yapar. Bu alanların bütününde ya da özellikle incelenmek istenene göre şehirlerin performans değerlendirme sonuçları web sitesinde yer almaktadır. Web sitesinde şehirlerin performansları Şekil 4.4'de görüldüğü üzere birbirileri karşılaştırılabilmekte, performansı yüksek olan şehirler kıyaslama yapılması için kolaylıkla tespit edilebilmektedir. 29 şehirden oluşan kıyaslamasının yer aldığı WCCD'de Türkiye'den bir şehir yer almamaktadır (WCCD, 2020).

Şekil 4.4: WCCD Şehirlerin Performans Sonuçları



Kaynak: WCCD 2020

4.5.4. City Benchmarking Data (Şehir Kıyaslama Verileri/CBD)

Şehir Kıyaslama Verileri, bir veri havuzu oluşturup bunu işleyerek karar destek noktasında yerel yönetimlere yardımcı olmayı hedefleyen organizasyondur. 2thinknow adlı küresel inovasyon enstitüsü tarafından Avustralya'da kurulmuştur. CBD içerisinde 450 şehrin tüm standart verileri bulunmakta olup, 1200 şehrin ise gerekli olan verileri bulunmaktadır. Bu şehirlerin arasında Türkiye'den Adana, Ankara, İzmir, Bursa ve İstanbul bulunmaktadır.

CBD üyeleri aşağıdaki hizmetlerden yararlanabilmektedirler:

- Şehir ve eyalet hükümeti planlama
- Şehir kıyaslama verileriyle performansı ölçme, rakip şehirleri belirleme ve karşılaştırma
- Standart ölçümler, raporlar, sunumlar, sıralamalar
- Global iş ve yatırım projeleri için şehir performanslarını karşılaştırma
- Ticari ve ekonomik kararların alınmasına destek olma
- Şehir kıyaslama verilerine doğrultusunda yatırımcıların Start-up ve risk sermayesi yatırımı kararları verebilmelerini sağlama
- Üniversiteler, kütüphaneler ve şehirlerde okuyan öğrenciler ders kitaplarındaki istatistik bilgi eksikliğini doldurması

- Müze, galeri ve kurum değerinin ölçülmesi ile sosyal şehirler ve ekonomiklik üzerine çalışmalar yapılmasına yardımcı olmaktadır.

CBD, müşterilerine şehirler hakkında gerçek performans verileri sağlamaktadır. Müşteriler, şehir sorunlarını ve performansını ölçmek, karşılaştırmak, planlamak gibi faaliyetler için 2thinknow verilerini kullanırlar. 2thinknow Verileri, 3 faktör, 31 segment ve 162 standart göstergelerinden oluşur. 2thinknow'un 3 faktörü kültürel varlıklar, insan alt yapısı ve pazar ağlarıdır. Kültürel varlıklar segmentinde sanat toplulukları, sivil örgütler, müzeler, müzik etkinlikleri, galeriler, siyasi protestolar, kitap, medya, bilgi kullanılabilirliği ve spor vb. ile ölçülen bir kent kültürü oluşmaktadır. İnsan altyapısı segmentinde start-up, sağlık, telekomünikasyon, toplu taşıma altyapısı, finans, üniversiteler, hastaneler, demiryolu, yol, hukuk, ticaret başlıkları yer almaktadır. Pazar ağları segmentinde ise şehrin gücünün bir ölçüsü, küresel piyasalardaki bağlantılar, piyasa büyüklüğü, jeo-politik faktörler ve diplomasi, ihracat ve ithalat gibi ekonomi başlıkları bulunmaktadır.

Bu 3 faktör 31 segmente ayrılmaktadır, bunlar mimarlık, tarih ve planlama, kültür-sanat, temel hizmetler (yardımcı, yemek tedarikçisi, su), iş, ticaret ve finans, kültürel değişim, seyahat ve turizm, diplomasi ve ticaret, ekonomi (genel), eğitim, bilim ve üniversiteler, çevre ve doğa, moda, gıda ve konaklama, coğrafya, devlet ve politika, sağlık ve tıp, sanayi ve üretim, bilgi, medya ve yayıncılık, emek, istihdam ve işgücü, hukuk ve yönetim, lojistik, taşımacılık ve barınaklar, askeri ve savunma, hareketlilik, arabalar, bisiklet ve nakliye, müzik performansı, insanlar ve nüfus, kamu güvenliği, kaynaklar, madencilik, petrol ve doğal gaz, perakende ve alışveriş, maneviyat, din ve hayır kurumları, spor ve fitness, girişimciler ve start-up, teknoloji ve iletişim olup bunlar üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu segmentlere ait 162 gösterge, gerçek şehir performansı için dengeli bir değerlendirme sunulmakta ve bu 162 göstergede 1200 ham veri ile ölçülmektedir (CBD, 2020).

4.5.5. Florida Benchmarking Consortium (Florida Kıyaslama Konsorsiyumu/FBC)

Florida Kıyaslama Konsorsiyumu, Amerika'da 16 ilçe (Charlotte, Okaloosa vb.) 25 şehir (North Miami, Lakeland vb.) ve 2 diğer birim (Toho Su Otoritesi vb.) ile veri

alışverişi yapmaktadır. Bu veri toplama, kıyaslama çalışmaları ile etkin, verimli, kaliteli devlet programları ve uygulamalarının oluşturulması hedeflenmektedir.

Hayvan hizmetleri, atık su, trafik mühendisliği, filo yönetimi, insan kaynakları, risk yönetimi, parklar ve rekreasyon alanları, yangın, çevre yönetimi, kod geliştirme, yol yapım, polis hizmetleri, drenaj ve altyapı gibi alanlarda datalar toplanıp 670 performans göstergesi ışığında yıllık raporlar oluşturulmaktadır. Üyeler senelik 2.500 Dolar ücret ödemekte olup, raporlara dışarıdan ulaşmak için yine ücret ödemek gereklidir. Florida Parlamentosu tarafından kurulan Politika ve Yönetim Enstitüsü (Institute of Government) Florida Merkez Üniversitesi tarafından kurulmuştur. Florida'da yer alan Lakeland Eyaletinin Başkanı organizasyonun da yönetim kurulu başkanıdır. Florida Öğretim görevlileri bu organizasyon bünyesinde görev almaktadır. Üniversite de ofisi olan FBC 3 ayda bir tele konferans usulü ile toplantılarını gerçekleştirmektedir (FBC, 2020).

4.5.6. Smart Cities Ranking of European Medium-Sized Cities (Avrupa'daki Orta Büyüklükteki Akıllı Şehirlerin Değerlendirilmesi)

Avrupa'daki Orta Büyüklükteki Akıllı Şehirlerin Değerlendirilmesi, 100.000- 500.000 nüfusa sahip orta büyüklükte Avrupa şehirlerin akıllı şehir olma yolundaki serüvenlerini incelemek amacıyla yola çıkan organizasyon verilere sağlıklı bir şekilde ulaşabildiği 70 şehir ile kıyaslama çalışmaları yapan organizasyondur. Akıllı ekonomi, mobilite, çevre, insan, yaşam ve devlet olmak üzere 6 odak alan üzerinden 31 faktör ve 74 gösterge ile şehirleri kıyaslayan ve puanlayan bir yapıdır. Raporlarında Türkiye'den herhangi bir şehir bulunmamaktadır (European Smart Cities, 2007).

4.5.7. Scottish Local Government Benchmarking Framework (İskoçya Yerel Yönetim Kıyaslama Kavramsal Çerçeve/LGBF)

İskoçya Yerel Yönetim Kıyaslama Kavramsal Çerçeve projesi, yerel yönetimlerdeki hizmet şartlarının iyileştirilmesi, vatandaş beklentilerinin karşılanması, memnuniyetin artırılması amacıyla kıyaslama yöntemi ile hizmet kalitesinin yükseltilmesi hedefleyen organizasyondur. Çocuk, yetişkinlerin sosyal yaşamı, çevre, kültür ve boş zamanın değerlendirilmesi, barınma, ekonomik gelişme, kurumsal servisler konuları üzerinden performans göstergeleri ile kıyaslama çalışmalarını yürütmektedir. İskoçya ile sınırlı

olan çalışmada ülkedeki şehirler (32 şehir) ele almaktadır. Web tabanlı bir ortam üzerinden işler yürütülmekte, raporlar yayınlanmaktadır (LGBF, 2018).

4.5.8. What Works Cities (Şehirlerin Yaptığı/WWC)

Şehirlerin Yaptığı, Orta büyüklükteki 100.000 – 1.000.000 nüfuslu Amerikan Belediyelerinin oluşturduğu ve katılabildiği topluluktur. Dataları ve sayısal çıktıları kullanarak yönetimde etkinliği arttırmak ve vatandaşlar için katma değerli işler üretmek amacındadır. Verileri ve somut çıktıları kullanarak Belediye Başkanlarına karar destek noktasında yardımcı olmak ve kıyaslamalardan yararlanarak kendini ileriye taşıyan dünya klasında partnerlere sahip bir oluşum olmak için çalışmalar yürütür. Vaat, ölçüm, durum değerlendirme ve aksiyon olmak üzere 4 aşamada WWC yaptığı işleri anlatmaktadır. WWC Liderleri dataları ve somut çıktıları kullanarak işleri güçlü bir şekilde yerine getirebilme adına vatandaşlar için vaatler oluştururlar. Ölçüm kısmında vatandaş gereksinimlerini doğru bir şekilde teşhis etme işlemi yer almaktadır. Durum değerlendirmende yapılan teşhise göre bilgi birikiminin artırılması, gelişmeye açık alanların belirlenmesi ve doğru hamlelerin gözden geçirilmesi yaklaşımıdır. Aksiyon kısmı büyük çaplı kararların alınması ve aksiyona geçilmesi aşamasıdır. Belirlenen nüfusa sahip Amerika'da bulunan Belediye Başkanlarının doldurması gereken bir bilgilendirme formuna göre yeni üyeler eklenebilmektedir. Güncel durumda 39 şehir ve 25 eyalet buraya üye durumdadır (What Works Cities, 2019).

4.5.9. Compendium Cultural Policies and Trends in Europe (Avrupa'daki Kültür Politikaları ve Trendlerin Özet Durumları)

Avrupa'daki Kültür Politikaları ve Trendlerin Özet Durumları, web tabanlı olan organizasyon Avrupa'daki kültürel çeşitliliği takip etmek, Avrupa şehirlerine ait bilgileri ortaya koyarak güncel tutmak ve sunmak üzere kurulmuştur. Intercultural Cities Charts (Kültürlerarası Şehirler Grafikleri/ICC) ile kıyaslama raporları sunmaktadır. Şekil 4.5. de de görüleceği üzere 14 temel göstere kültürler arası bağlılık, eğitim sistemi, komşuluk ilişkileri, kamu hizmetleri, iş alanları ve işsizlik durumu, kültürel ve sivil yaşam, medya, kamu alanları, problem çözme yetisi, dil, dışarıdan görünüm, nitelik-yeterlilik, yönetişim ve 66 soru ile şehirleri değerlendiren

bu organizasyon, şehirlerin kendi aralarında ve belli konular özelinde karşılaştırma yapabilmelerine imkân vermektedir (Compendium Cultural Policies and Trends in Europe, 2020).

Şekil 4.5: ICC Temel Gösterge Başlığı



Kaynak: Compendium Cultural Policies and Trends in Europe 2020

4.5.10. North Carolina Benchmarking Tool for Municipalities and Counties Fiscal Analysis (Belediyeler ve İlçeler için Kuzey Karolina Mali Analiz Aracı)

Belediyeler ve İlçeler için Kuzey Karolina Mali Analiz Aracı, Kuzey Karolina'daki ilçeler ve belediyeler özelinde mali karşılaştırma yapan organizasyondur. 8 boyutta öz kaynaklar, finansal performans, öz yeterlilik, finansal yükümlülükler, likitide, sermaye, borç ödeyebilme yeteneği, kaldıraç gücü ve performans kriterleri ile finansal durum raporunu oluşturulmaktadır. Cleveland'ın Finansal Gücüne dair rapor orijinali Şekil 4.6'de yer almaktadır. Tek tek kendi özelinde olabileceği gibi farklı eyaletler ve belediyeler de kendi aralarında kıyaslanabilmektedir. Veriler belli bir düzen içinde toplanarak, işlenmektedir. Web tabanlı olarak sonuçta kıyaslama işlemleri yapılabilmektedir (North Carolina Benchmarking Tool for Municipalities and Counties Fiscal Analysis, 2019).

Şekil 4.6: North Caroline Benchmarking Tool 8 Boyutu

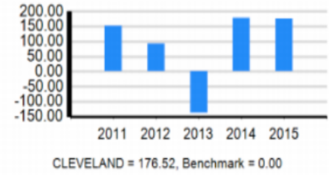
Kuzey Carolina Finansal Durum Analizi İpucu : Cleveland Hükümet Faaliyetleri

Kaynak Akışı

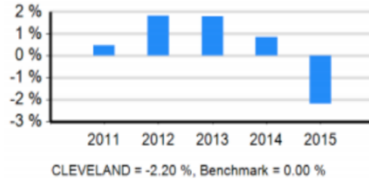
Dönemlerarası eşitlik Toplam oran



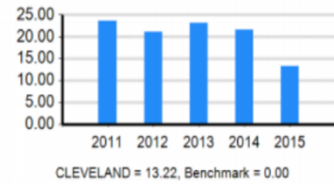
Likidite Seri oran



Finansal performans Net pozisyonda yüzde değişikliği



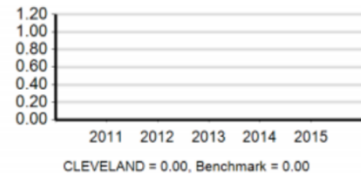
Ödeme gücü Net pozisyon oranı



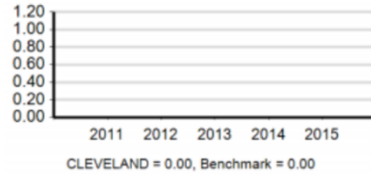
Yeterlilik Gelir - Gider oranı



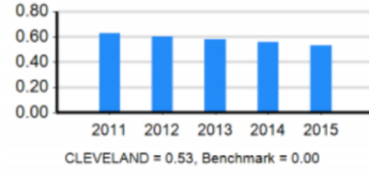
Baskı Borç - Varlık oranı



Finansal yükümlülük Borç servis oranı



Sermaye Sermaye varlıkları koşul oranı



Kaynak: North Caroline Benchmarking Tool for Municipalities and Counties Fiscal Analysis 2019

4.5.11. Imperial College Railway and Transport Strategy Centre (Imperial Koleji Ulaşım ve Demir Yolları Strateji Merkezi/RTSC)

Imperial Koleji Ulaşım ve Demir Yolları Strateji Merkezi, beş farklı program ile uluslararası ulaşım kıyaslama çalışmaları yapan Londra Imperial Koleji çatısı altındaki organizasyondur. Bu programların isimleri Community of Metros (Metro Topluluğu), Nova Group of Metros (Metro Nova Grubu), International Bus Benchmarking Group

(Uluslararası Otobüs Kıyaslama Grubu/IBBG), American Bus Benchmarking Group (Amerika Otobüs Kıyaslama Grubu/ABBG), International Suburban Rail Benchmarking Group (Uluslararası Banliyö Hatları Kıyaslama Grubu) şeklindedir. Community of Metros ve Nova Group of Metros, 31 şehirde 33 metro sistemini inceleyerek, gelişim olanakları sunan organizasyondur. IBBG, dünyadaki 15 otobüs otoritesinin (İstanbul-İETT, Londra, Barcelona, Singapur, Lizbon, NewYork vb.) geniş perspektifte incelemesini yaparak, oluşturulan raporlar ile faaliyetlerinde verimliliklerini arttırmayı amaçlayan organizasyondur. ABBG, 20 otobüs otoritesinin incelemesini yaparak, oluşturulan raporlar ile faaliyetlerinde verimliliklerini arttırmayı amaçlayan organizasyondur. International Suburban Rail Benchmarking Group, 13 dünya ülkesinde 14 şehrin banliyö hatlarının kıyaslamasını yaparak, oluşturulan raporlar ile faaliyetlerinde verimliliklerini arttırmayı amaçlayan organizasyondur. Imperial Koleji Ulaşım ve Demir Yolları Strateji Merkezi tarafından yürütülen süreçler benzer olup ulaşım sektöründe; ulaşımın yönetimi ve planlanması, operasyon süreçleri, güvenlik, ekonomi, konfor vb alanlarda gelişim hedeflenmektedir. IBBG’de ise Şekil 4.7’de yer aldığı üzere öğrenme ve gelişme, müşteri, iç süreçler, güvenlik ve emniyet, finansal durum, çevre konularında belirlenen performans göstergeleri ile kıyaslama çalışmaları yapılmaktadır. Hazırlanan excel tablosu üzerinde ana konular buna göre performans göstergeleri ve hesaplama yöntemleri paylaşmakta olup buraya üye olan ulaşım otoriteleri kendini dünyadaki diğer örneklerle kıyaslayıp, geliştirme noktasında aksiyonlar alabilmektedirler. Bunun dışında seminerler, konferanslar ile de bilgi paylaşımları yapılmaktadır (IBBG, 2010: 1-13).

Şekil 4.7: IBBG Kritik Performans Gösterge Seti

Otobüs Kıyaslama Grubu KPI'leri

Öğrenme ve Gelişme

- G1 Yolculuk Sayısı Değişim Yüzdesi
- G2 Saatlik Araç km Değişim Yüzdesi
- G3 Personel Eğitimi (Kategoriler Bazında)

Müşteri

- C1 Yolcu Km / Gelir Kapasite Km
- C2 Dinamik Yolcu Bilgilendirme
- C3 Alçak t-Tabanlı Otobüs Sayısı
- C4 Zamanında Hareket Eden Otobüsler (Dakiklik) %
- C5 Düzenlilik (Aşırı Bekleme Süresi)
- C6 Müşteri Memnuniyeti

İç Süreçler

- P1 Zirve Saatlerde Kullanılan Filo Yüzdesi
- P2 Gelir / Toplam Araç Km.Saat
- P3 Çalışma Saati Başına Toplam Araç Saati
- P4 Personelin İşe Gelme Oranı (Kategoriler bazında)
- P5 İki Arıza Arası Kat Edilen Ortalama Yol
- P6 Zayı Km (İç / Dış Sebepler)

Emniyet & Güvenlik

- S1 Km ve Saat Başına Araç Kazası Sayısı
- S2 Milyon Çalışma Saati Başına Düşen İş Kazası Sayısı
- S3 Yolculuk Başına Yolcu Kazası Sayısı
- S4 Üçüncü Şahıs Kazası Sayısı
- S5 Araçta İşlenen Suç Sayısı

Mali

- F1 Toplam Araç Km ve Saat Başına Toplam Maliyet
- F2 Toplam Araç Km ve Saat Başına Toplam İşletme Maliyeti (F3 hizmet İşletimi, F4 Bakım, F5 Yönetim)
- F6 Toplam Araç Km ve Saat Başına Toplam İşletme Maliyeti
- F7 Toplam Ücret Geliri / Toplam İşletme Maliyeti
- F8 Yolcu Binişi / Km Başına Toplam İşletme Maliyeti
- F9 Yolcu Binişi / Km Başına Ücret Geliri

Çevre

- E1 Toplam 100 Araç Km Başına Dizel / CNG Yakıt Tüketimi
- E2 Yolcu Km Başına Dizel / CNG Yakıt Tüketimi
- E3 Toplam Araç Ton Km Başına Dizel / CNG Yakıt Tüketimi
- E4 Euro Emisyon Kategorisini Karşılamanın Filo Yüzdesi
- E5 Yolcu Km ve Araç Km Başına CO2 Emisyonu

INTERNATIONAL BUS BENCHMARKING GROUP

CONFIDENTIAL

Kaynak: IBBG (2010: 13)

Londra'da Imperial Koleji Araştırma Merkezi'nin önderliğinde kurulmuştur. Özel Sektörden birçok kurum ile iş birliği bulunmaktadır Bunların bir kaçı Shell, British Petroleum, Pfizer, International Business Machines, Total, Klynveld Peat Marwick Goerdeler, Intel, Huawei, Airbus, GlaxoSmithKline olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.6. Yerel Yönetimler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi

Şehri anlamak için yerel yönetimlerin içinde bulunduğu sorunlara bakmak yanıltıcı olabilir. Tarafsız bir gözle bakıldığında bu sorunlarda benzerlik çok farklılıklar az gözüktür. Bu yaklaşım sorunların aynı olduğu anlamına gelmez. Yerel yönetimlerin konumları alan, yerleşim, kurumsal ve yönetim yönünden farklılık göstermektedir (Narinoğlu, 2009: 144-150). Hizmet sunumunda nüfusun, hatta merkez ile kırsal nüfusun dağılımının etkili olduğu ve 15 milyonu aşkın İstanbul ile 750.000 nüfuslu şehrin aynı karakterle sahip olmayacağı aşikardır. Yine gelir aktarımında nüfusun dağınık ve toplu olması, yazlık ve kışlık nüfus, gayri safi yurt içi hasılda ilin payı gibi kriterlerinde de dikkate alınması önerilmektedir. Yerel yönetimlerin sahip olduğu

bütçe, nüfus, ölçek ve kapasite gibi kriterler hizmetin sunuşuna ve verimliliğine etki etmektedir (Erdoğan, 2019: 248-249; Kömürcüoğlu, 2018: 176-183). Yerel yönetimler kentlerde yaşayan vatandaşlarının çöp toplama, yol temizliği, itfaiye, zabıya hizmetleri, halk sağlığını koruma, imar ile ilgili izimn ve belgelerin düzenlenmesi, kentiçi trafik ve toplu ulaşım hizmetlerinin sağlanması, eski tarihi eserleri koruma, kültür merkezi, spor alanları, tiyatro, müze gibi alanlarda hizmet verme gibi görevleri vardır. Yerel yönetimler bu hizmetleri yerine getirirken kentlerde yaşayan nüfus yoğunluğu, hizmet sunduğu personel sayısı, bütçesi, ilde yaşayanların milli gelire katkısı ve ilin kendine özgü durumu gibi parametrelerden etkilenmektedir. Bu değişkenlerden yerel yönetimleri ilgilendirenler Yerel Yönetim Genel Müdürlüğünden araştırma kapsamında istenmiş olup ortaya çıkan veriler normalize edilmiştir. Nüfus ve ve perosnel sayısı toplum, gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) ve kişi başına düşen belediye bütçesi ekonomik, belediyelerin hizmetlerinin en çok vurgulandığu TUIK yaşam kalitesi endeksi de toplum, çevre ve ekonomik üst başlıklarında değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında uzman dört kişiye bu değerlerin yerel yönetimlerin faaliyetlerini yerine getirmesindeki önemi sorulmuş ve analytic hierarchy process (Analitik hiyerarşi yöntemi/AHP) ile ağırlıkları oluşturulmuştur. TUIK yaşam kalitesinin seçilme nedeni içerisinde belediyenin temizlik hizmetlerinden memnuniyet oranı, gece yalnız yürürken kendini güvende hissedenlerin oranı sokaktan gelen gürültü problemi yaşayanların oranı, mahalli idareler seçimlerine katılım oranı, kanalizasyon ve şebeke suyuna erişim oranı, belediyenin toplu taşıma hizmetlerinden memnuniyet oranı, sinema ve tiyatro seyirci sayısı gibi belediye hizmetlerin direk yansımalarının tüm Türkiye çapında araştırılmış olmasındandır.

Çok kriterli karar verme yöntemi olarak kullanılan AHP yöntemi bölüm 5.3.de bahsedilen görüşme formunun değerlendiren uzmanlar ve onların uygun gördüğu kişilerin görüşleri alınarak oluşturulmuştur. Sonraki adımlarda literatüre uygun olarak oluşturulmuştur (Baysal, 2018:1-4; Ankara Üniversitesi, 2020:2-8). Endekste yer alan boyut sayısı kadar aşağıda yer alan formül kullanılarak değerlendirme matrisi oluşturulmuş ve ortalaması Tablo 4.5’de yer verilmiştir.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} = 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ a_{n1} = 1/a_{1n} & a_{n2} = 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Tablo 4.5: Karşılaştırma Matriksi

Kriterler	Nüfus	GSYH / kişi	TÜİK Yaşam Kalitesi	Bütçe TL / kişi	Personel Sayısı
Nüfus	1,00	0,75	0,50	0,88	0,63
GSYH / kişi	1,50	1,00	0,63	1,00	1,50
TÜİK Yaşam Kalitesi	2,00	1,75	1,00	1,25	2,75
Bütçe TL / kişi	1,63	1,38	0,88	1,00	2,50
Personel Sayısı	1,75	0,75	0,38	0,42	1,00
Toplam	7,88	5,625	3,38	4,54	8,38

Daha sonra aşağıda yer alan formu kullanılarak karşılaştırma matriksi normalize edilmiş ve Tablo 4.6'da yer alan matriks elde edilmiştir.

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

Tablo 4.6: Normalize Edilmiş Matriks

Kriterler	Nüfus	GSYH / kişi	TÜİK Yaşam Kalitesi	Bütçe TL / kişi	Personel Sayısı	Satır Toplam	Satır Ağırlığı (W)
Nüfus	0,13	0,13	0,15	0,19	0,07	0,68	14%
GSYH / kişi	0,19	0,18	0,19	0,22	0,18	0,95	19%
TÜİK Yaşam Kalitesi	0,25	0,31	0,30	0,28	0,33	1,46	29%

Bütçe TL / kişi	0,21	0,24	0,26	0,22	0,30	1,23	25%
Personel Sayısı	0,22	0,13	0,11	0,09	0,12	0,68	14%
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	100%

Öncelikler vektörü aşğıdaki formül kullanılarak hesaplanmış ve Tablo 4.7’de yer alan tüm öncelikler matrisi oluşturulmuştur.

$$w_i = \left(\frac{1}{n} \right) \sum_{j=1}^n a_{ij}' , i, j = 1, 2, \dots, n$$

Tablo 4.7: Tüm Öncelikler Matrisi

V	V/W
0,724313	5,359301
1,025484	5,381837
1,576731	5,381471
1,322643	5,382096
0,727253	5,364702

Önceliklendirme matrisinden elde edilen sonuç ise aşğıdaki formül kullanılarak Tablo 4.8’de yer alan tutarlılık indeksi hesaplanmıştır. CR’in 0.10 den küçük olması yapılan hesaplamanın tutarlılığını göstermektedir.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j}{w_i} \right)$$

$$A \times W = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} = 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ a_{n1} = 1/a_{1n} & a_{n2} = 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ x_n \end{bmatrix}$$

$$d_i = \frac{x_i}{w_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n}$$

<i>n</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>RI</i>	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.53	1.56	1.57	1.59

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Tablo 4.8: Tutarlılık İndeksi

Toplam	26,86941
Ortalama	5,373881
CI	0,09347
CR	0,083456

Yerel Yönetimler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksi 5 boyutu ile iller için hazırlanmış bileşik bir endekstir. Birbirinden farklı göstergelerin birlikte sunulduğu bileşik endekslerde göstergelerin belirlenmesi, değerlerin normalize edilmesi ve ağırlıklandırması aşamaları uygulanmıştır. Normalize edilebilmesi için de min-maks yönetimi uygulanmıştır, bu yöntem ile göstergeler 0,1 aralığında normalize edilmiştir. Ayrıca İller Arası Rekabetçilik Endeksi ilde kişi başına düşen milli gelir, ildeki kamu yatırımı göstergeleri (URAK, 2018:23-24), Rekabet Endeksinde toplam nüfus, nüfus yoğunluğu, ihracat - ithalat hacmi, ulaştırma alanında kamu yatırımı/nüfus, kanalizasyon hizmeti/belediye, nüfusu, atık hizmeti verilen nüfus, tiyatro toplam seyirci sayısı/nüfus, mahalli idareler bütçe gelirleri/toplam, mahalli idareler bütçe dengesi (bin TL) göstergeleri (KTO:14-19), İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırmasında nüfus, nüfus yoğunluğu, ihracat 1000'deki şirket sayısı, kamu yatırımları, sinema

seyircisi sayısı göstergeleri (İş Bankası, 2015:9), İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralamasında şehirleşme oranı, kişi başına düşen bütçe gelirleri, nüfus yoğunluğu, kişi başına düşen ihracat tutarı gibi göstergeler (Kalkınma Bakanlığı, 2013:48-49) endekslere pozitif getirisi olduğundan oluşturulan endekste tüm boyutlar olumlu katkıda bulunacağı varsayılarak hesaplanmıştır.

$$G_i = (X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \quad \check{G}_i = 1 - ((X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}))$$

X_i : Gösterge değeri

X_{\min} : Göstergenin minimum değeri

X_{\max} : Göstergenin maksimum değeri

Analitik hiyerarşi yöntemi ile göstergeler ağırlıklandırılmıştır.

Boyut sayısı (N) $\rightarrow w_B = 1/N$

Gösterge sayısı (n) $\rightarrow w_G = 1/n$

Her normalize edilen gösterge değeri boyutta yer alan göstergenin ağırlığı ile çarpılarak bir toplam elde edilmiştir.

$$\text{Toplam değeri} = \sum (w_{G_i} * G_i)$$

w_{G_i} = Gösterge ağırlığı

G_i = Normalize edilen göstergenin değeri

Her normalize edilen gösterge ağırlığı ve normalize edilen gösterge değeri ile çarpılarak toplam puan elde edilmiştir.

$$\text{Toplam puan} = \sum (w_{G_i} * G_i)$$

w_{G_i} = Göstergenin ağırlığı

G_i = Normalize edilmiş gösterge değeri

Tablo 4.9: Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksine Sonuçları

No	İl	Nüfus	GSYH / kişi	TUİK Yaşam Kalitesi	Bütçe TL / kişi	Personel Sayısı	Toplam Puan
AHP Ağırlıkları		14%	18%	24%	26%	18%	100%
1	İstanbul	15.067.724	64.389	0,65	2.682	76.023	0,98
2	Ankara	5.503.985	50.978	0,62	2.328	51.237	0,74

3	Kocaeli	1.906.391	62.985	0,59	2.423	8.344	0,67
4	İzmir	4.320.519	44.316	0,60	2.247	41.016	0,66
5	Bursa	2.994.521	42.606	0,60	1.867	16.901	0,57
6	Antalya	2.426.356	37.144	0,55	1.933	27.439	0,52
7	Tekirdağ	1.029.927	45.600	0,58	1.715	9.548	0,51
8	Balıkesir	1.226.575	31.444	0,63	1.693	11.633	0,50
9	Sakarya	1.010.700	35.340	0,67	1.411	3.507	0,50
10	Konya	2.205.609	29.979	0,62	1.641	13.173	0,49
11	Denizli	1.027.782	35.203	0,59	1.827	6.055	0,49
12	Yalova	262.234	39.580	0,62	1.540	1.776	0,48
13	Eskişehir	871.187	39.779	0,62	1.302	9.020	0,47
14	Manisa	1.429.643	34.757	0,58	1.649	12.645	0,47
15	Bolu	311.810	38.878	0,66	1.130	1.489	0,46
16	Erzurum	767.848	22.924	0,53	2.255	5.392	0,44
17	Muğla	967.487	36.059	0,54	1.579	8.718	0,43
18	Bilecik	223.448	42.562	0,63	969	1.082	0,43
19	Uşak	367.514	31.002	0,65	1.134	2.534	0,43
20	Kayseri	1.389.680	32.509	0,55	1.555	3.888	0,42
21	Kütahya	577.941	28.226	0,65	1.084	2.768	0,42
22	Trabzon	807.903	29.834	0,60	1.302	4.964	0,41
23	Çanakkale	540.662	37.190	0,59	1.121	3.902	0,41
24	Isparta	441.412	29.066	0,67	851	2.804	0,41
25	Samsun	1.335.716	26.634	0,57	1.325	8.871	0,40
26	Kırıkkale	286.602	30.962	0,63	967	1.839	0,39
27	Kırklareli	360.860	37.871	0,58	1.028	2.010	0,39
28	Afyonkarahisar	725.568	25.355	0,63	962	5.641	0,38
29	Mersin	1.814.468	30.626	0,48	1.543	15.135	0,38
30	Rize	348.608	30.529	0,63	864	1.700	0,38
31	Karaman	251.913	34.534	0,59	937	1.397	0,37
32	Artvin	174.010	31.197	0,63	749	930	0,37
33	Gaziantep	2.028.563	27.400	0,47	1.555	13.372	0,36
34	Karabük	248.014	30.088	0,63	754	1.601	0,36
35	Kahramanmaraş	1.144.851	22.472	0,53	1.373	7.309	0,35
36	Malatya	797.036	22.177	0,52	1.467	7.986	0,35
37	Adana	2.220.125	28.080	0,47	1.353	15.728	0,35
38	Erzincan	236.034	31.006	0,57	933	1.786	0,35
39	Aydın	1.097.746	27.479	0,54	1.077	7.367	0,34
40	Kırşehir	241.868	26.383	0,59	964	1.616	0,34
41	Edirne	411.528	30.995	0,57	907	1.681	0,34
42	Amasya	337.508	27.036	0,59	847	1.953	0,34
43	Düzce	387.844	32.648	0,53	972	2.123	0,33
44	Ordu	771.932	21.146	0,51	1.466	1.316	0,32
45	Nevşehir	298.339	25.346	0,56	964	2.027	0,32
46	Sivas	646.608	25.808	0,56	909	3.748	0,32
47	Bayburt	82.274	22.024	0,54	1.260	579	0,32
48	Sinop	219.733	22.201	0,63	618	1.149	0,32
49	Kastamonu	383.373	27.548	0,57	810	2.140	0,32
50	Çankırı	216.362	23.192	0,60	747	1.389	0,32
51	Burdur	269.926	30.891	0,55	830	652	0,31

52	Giresun	453.912	21.602	0,58	814	2.775	0,31
53	Zonguldak	599.698	27.547	0,55	826	1.585	0,31
54	Gümüşhane	162.748	21.997	0,53	1.125	416	0,30
55	Tokat	612.646	19.833	0,56	882	1.508	0,29
56	Hatay	1.609.856	25.129	0,44	1.338	6.210	0,29
57	Çorum	536.483	24.510	0,50	1.098	979	0,29
58	Bartın	198.999	23.457	0,56	628	862	0,28
59	Niğde	364.707	24.141	0,53	795	1.180	0,27
60	Aksaray	412.172	25.806	0,51	783	2.519	0,27
61	Elazığ	595.638	23.759	0,48	864	3.275	0,25
62	Tunceli	88.198	31.600	0,45	796	1.014	0,24
63	Yozgat	424.981	22.610	0,49	737	2.258	0,24
64	Osmaniye	534.415	23.339	0,41	820	1.238	0,19
65	Van	1.123.784	13.827	0,37	1.052	13.026	0,17
66	Kilis	142.541	20.676	0,40	868	222	0,17
67	Bingöl	281.205	18.539	0,44	547	1.206	0,16
68	Şanlıurfa	2.035.809	13.679	0,35	1.008	10.513	0,16
69	Diyarbakır	1.732.396	17.768	0,35	880	8.534	0,15
70	Siiirt	331.670	16.199	0,42	611	1.116	0,15
71	Bitlis	349.396	15.178	0,40	637	658	0,12
72	Adıyaman	624.513	18.355	0,38	564	2.443	0,12
73	Kars	288.878	20.265	0,38	498	1.233	0,12
74	Iğdır	197.456	21.834	0,36	470	583	0,10
75	Ardahan	98.907	23.011	0,35	489	397	0,10
76	Mardin	829.195	19.133	0,29	858	3.892	0,10
77	Batman	599.103	16.433	0,32	618	2.577	0,08
78	Şırnak	524.190	17.773	0,32	603	578	0,08
79	Hakkari	286.470	16.893	0,33	499	741	0,07
80	Muş	407.992	16.034	0,28	484	1.105	0,02
81	Ağrı	539.657	12.720	0,30	410	1.380	0,02
	TOPLAM	82.003.882	2.287.620		90.023	514.926	
	Ortalama	1.012.394	28.242	0,52	1.111	6.357	
	Min	82.274	12.720	0,28	410	222	
	Mak	15.067.724	64.389	0,67	2.682	76.023	

BEŞİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

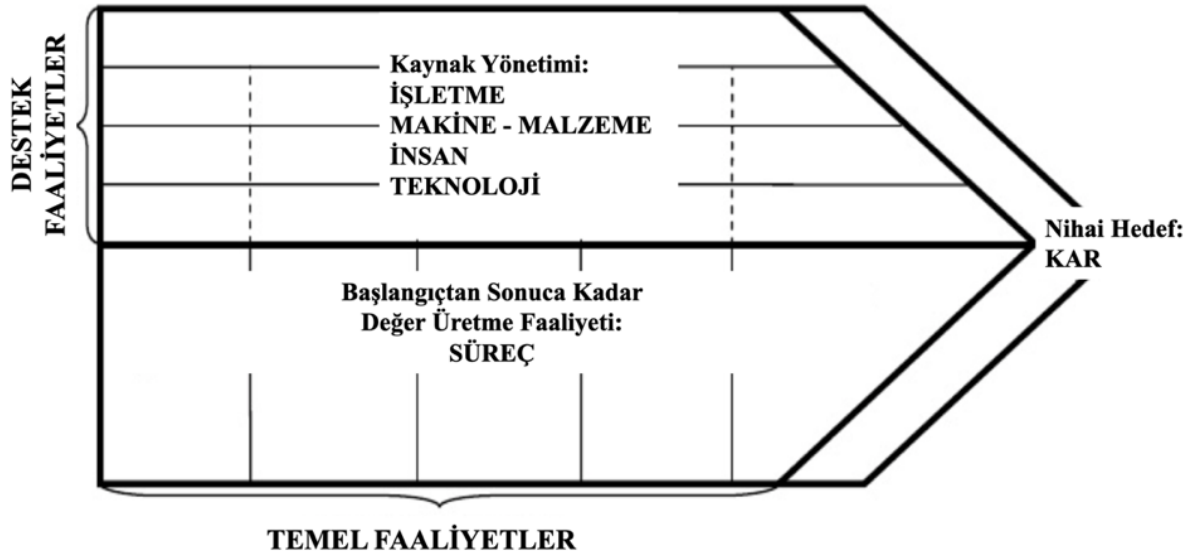
YAKLAŞIMI VE UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için birçok akademik çalışma yapılmasına rağmen modern yönetim tekniklerini barındıran, etkili, verimli ve ekonomikliğe dayalı küresel ölçüde, bir model çerçevesinde ele alınan, kurumun her seviyesinde hâkim kılınan ve yerel yönetimler özelinde bütünsel bir yönetim yaklaşımı bulunmamaktadır. Ayrıca bu perspektiften yönetim kalitesi değerlendirilmemekte ve iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmemektedir. Bu da kişilere bağımlı bir yönetim anlayışını, kaynakların etkin kullanılmamasını, israfı ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğünü beraberinde getirme riski taşımaktadır. Buradan hareketle yapılan literatür taraması sonrası elde edilen bilgiler ışığında yerel yönetimler için kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının ne olması ve hangi konulara odaklanmaları gerektiğinin, ayrıca bunun nasıl sürdürülebilir kılınacağına dair yönetmesi gereken alanlar olarak “Hedefler”, “Kaynaklar”, “Süreçler”, “Faaliyetler” ve “Vatandaş memnuniyeti” temaları belirlenmiştir. Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter tarafından geliştirilen yaklaşımdan esinlenerek Şekil 5.1’de yer alan organizasyonel yapı ve değer zinciri modelinden araştırma konusu modelin kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılacaktır. Porter birincil faaliyetler yaklaşımı süreçler ve faaliyetler temaları ile, destekleyici faaliyetler yaklaşımı kaynaklar ve hedefler temaları ile kâr marjı kavramı ise yerel yönetimlerde karşılığı müşteri memnuniyeti temaları ile ilişkilendirilmiştir.

Şekil 5.1: Organizasyonel Yapı ve Değer Zinciri Modeli



5.2. Çalışma Grubu

Türkiye ve Dünyada yerel yönetimlere örnek olması istenen bir model önerisi olduğu için araştırma evreni tüm yerel yönetimlerdir. Araştırmanın yapılacağı kurum belirlenirken, tecrübesi ile diğer yerel yönetimler tarafından takip edilen, rol model olacak iyi uygulama örnekleri olan bir yerel yönetim seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kritik durum örnekleme kullanılmıştır. Kritik bir durum veya durumların varlığına işaret eden en önemli gösterge “Bu, burada oluyorsa, başka benzer durumlarda kesinlikle olur” şeklinde bir ifadedir. Ya da “Bu grup belirli bir problemle karşılaşıyorsa, diğer bütün gruplar kesinlikle bu problemle karşı karşıya kalır” şeklinde bir yargının varlığı ya da yokluğudur (Patton, 1987). Araştırmacının araştırma yapılan kurumda yönetici olarak çalışıyor olması, katılımcılara ulaşmakta avantajlı bir durumda bulunmaktadır.

Araştırmanın ögesi yerel yönetimde çalışan ve görevde olan bir yöneticidir. Araştırma Ocak – Nisan 2019 tarihleri arasında bir yerel yönetimde görevli 24 üst düzey yönetici ile gerçekleşmiştir. Tablo 5.1 incelendiğinde araştırmaya yöneticilerden 19’u on beş yıl üzeri tecrübeye sahip olduğu gözükmektedir. Katılımcılar konusunda tecrübeli, karar verici pozisyonunda bulunan, büyük bütçeleri ve ekipleri yöneten kişilerdir.

Tablo 5.1: Görüşmeye Katılanların Listesi

Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem	Eğitim	Unvan	Mesleği
K1	Erkek	29	Doktora	Üst Düzey Yönetici	Endüstri Mühendisi
K2	Erkek	13	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K3	Erkek	19	Yüksek Lisans	Müdür	Uluslararası İlişkiler
K4	Erkek	14	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K5	Erkek	22	Yüksek Lisans	Daire Başkanı	Şehir Planlama
K6	Erkek	15	Yüksek Lisans	Daire Başkanı	Şehir Planlama
K7	Erkek	14	Lisans	Müdür	Şehir Planlama
K8	Erkek	24	Lisans	Daire Başkanı	Mimar
K9	Erkek	24	Doktora	Müdür	Endüstri Mühendisi
K10	Erkek	11	Yüksek Lisans	Müdür	Mimar
K11	Erkek	21	Lisans	Daire Başkanı	Bilgisayar Mühendisi
K12	Kadın	20	Doktora	Danışman	Çevre Mühendisi
K13	Erkek	32	Lisans	Daire Başkanı	Muhasebe
K14	Erkek	38	Lisans	Daire Başkanı	İktisat
K15	Erkek	26	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K16	Erkek	25	Yüksek Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K17	Kadın	29	Lisans	Daire Başkanı	İşletme
K18	Erkek	21	Lisans	Müdür	Kamu Yönetimi
K19	Erkek	16	Yüksek Lisans	Müdür	İktisat
K20	Erkek	20	Lisans	Daire Başkanı	İnşaat Mühendisi
K21	Erkek	21	Lisans	Müdür	İnşaat Mühendisi
K22	Erkek	9	Doktora	Daire Başkanı	İnşaat Mühendisi
K23	Erkek	20	Lisans	Daire Başkanı	Doktor
K24	Erkek	26	Lisans	Müdür	İnşaat Mühendisi

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (Patton, 1987: 111). Görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 132). Formda yer alan araştırma soruları literatür taraması sonrası edinilen bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Konusunda uzman, yerel yönetimlerde iç tetkik, öz değerlendirme, iç kontrol gibi değerlendirme yapma tecrübesine sahip yerel yönetimlerde görevli yöneticiler (K2, K3) tarafından kontrol ettirilmiş, uzmanlar tarafından soru maddelerinin geçerliliği

saptanmış ve yeterli görülmüştür. İlk olarak pilot uygulaması yapılmasının ardından son şekli verilmiştir. Görüşme formu Ek 1’de yer almaktadır. Geliştirilen soruların kolay anlaşılması, odaklı ve açık uçlu sorular olması, yönlendirmekten kaçınılması gibi ilkelere dikkat edilmiştir.

Araştırmanın deseni olan tercih edilen durum çalışması yapılırken genellikle birden fazla veri toplama yöntemi işe koşulur; bu yolla zengin ve birbirini teyit edebilecek veri çeşitliliğine ulaşılmaya çalışılır (A.g.e.: 73). Ayrıca görüşme esnasında katılımcılar bazı dokümanlar paylaşmış veya ödünç vermiştir. Verilen dokümanlarda araştırılan temalar ile ilgili kısımlar araştırmaya katkı vermesi açısından bulgular kısmında yer verilmiştir.

5.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Durum çalışmasında veri toplama yöntemi veya yöntemleri, araştırmanın başında oluşturulmuş olan alt problemler dikkate alınarak belirlenir. Veri toplamada dikkat edilmesi gereken üç nokta daha vardır. Birincisi, mümkün olduğu ölçüde birden fazla veri kaynağını ya da türünü kullanmalıdır (Yin, 1984). Araştırma verileri katılımcılarından kendi çalışma ortamında randevu verdikleri zaman diliminde toplanmıştır. Görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiş verilen cevaplar izin verilmesi durumunda ses kayıt cihazı ve izin verilmemesi durumunda not alma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Dokümanlarda araştırma amacına ve sorularına uygun kısımları da veri olarak toplanmış ve çalışmaya dahil edilmiştir.

Betimsel analiz yöntemiyle, elde edilen veriler, belirlenen temalar altında özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Betimsel analizde veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Bu analiz türünde görüşülen bireylerin görüşleri çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılarla sık sık yer verilir. Burada amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239).

5.5. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmada görüşme, doküman incelemesi ve arşiv kayıtları gibi bir dizi nitel veri toplama yöntemi; mümkün olduğu ölçüde birden fazla veri toplama yöntemini kullanmak önerilen bir durumdur (Hartley, 1995). Böylece araştırmanın veri tabanı zenginleşmiş olacak, araştırmanın sonunda ulaşılabilecek sonuçların daha geniş bir bakış açısıyla yapılması veya alternatif yorumlara ulaşılması mümkün olacaktır. Sonuç olarak, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği önemli ölçüde artacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 296). Veri toplamının belirli bir aşamasında aynı verinin tekrar tekrar ortaya çıktığını fark edebilir. Bu aşama, gerçekte veri toplama açısından bir doyum noktasıdır. Araştırma problemi ile ilgili bulguların yeterli bir biçimde ortaya çıktığı bir duruma işaret eden doyum noktasına ulaşan bir araştırmacı, artık yeni bir bilgi veya görüş elde edemediğini fark edecektir. Hartley (1995) bu noktada, araştırmacının veri toplamayı durdurmasını önermektedir. Doyum noktası pek çok nitel araştırmacının karşılaştığı bir olgudur. Araştırmanın güvenilirliği önemli ölçüde arttıracaktır.

Araştırmada iç geçerlilik (inandırıcılık) sağlanması adına görüşme sürelerinin uzun tutularak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmış, uzun süreli etkileşim içinde olunmuştur. Görüşme bitimine görüşülen kişiye öğrenilen özet bilgiler aktarılarak elde edilen verilerin katılımcılara teyit ettirilmiştir. Ayrıca araştırmacı ile uzmanlar değerlendirme toplantısı yapmış, araştırma süreci, toplanan veriler, ulaşılan sonuçlar aktarılmıştır. Uzmanın bu süreçteki soruları cevaplanmıştır. Ayrıca araştırmanın tutarlılığını arttırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir.

Erlandson ve diğerleri (1993) araştırmanın sonuçlarının dış geçerliliğini (aktarabilirliği) arttırmak için ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme olmak üzere iki yöntem önermektedir. Nitel araştırmada genele ait bilgileri ortaya koymak yerine hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşma yöntemi vardır. Bu amaçla araştırmaya dahil edilen veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak biçimde seçilmesi önem kazanmaktadır. Amaçlı örneklemenin, aktarabilirlik açısından bir diğer artısı süreç içerisinde ek örnekleme yapmaya olanak verecek bir esnekliğe sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 282). Bu araştırma amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Tutarlılık veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi aşamalarından kendini göstermelidir (A.g.e.: 283). Araştırmanın iç güvenilirliği

(tutarlık) arttırmak için katılımcıların cevapları bulgular kısmında herhangi bir yorum eklenmeden direkt verilmiştir.

Araştırmanın dış güvenilirliği (teyit edilebilirlik) arttırmak için ulaşılan yayınların, yorumların ve önerilerin ham verilere geri gidildiği zaman teyit edilip edilmediğine ilişkin bir değerlendirme yapılmak istenmesi durumunda ham veriler saklanmaktadır.

5.6. Bulgular

Katılımcılara görüşme esnasında araştırma sorularına verdiği cevapların ve görüşme süresince söylenenlerin tümü gizli olduğu bilgisi verilmiştir. Bu bilgiler araştırmacıların dışında kimsenin görmesi mümkün olmadığı ve araştırma sonuçlarını yazarken katılımcıların isimlerini rapora yansıtmayacağı taahhüt edilmiştir. Raporda katılımcıların görüşlerine “K” olarak kodlanmış olarak yer verilmiş, her katılımcıya “K1, K2, K3...K24” şeklinde numaralar verilmiştir. Görüşmede yer alan sorular yerel yönetimlerin kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısıyla faaliyetlerini nasıl değerlendirdiklerini anlamaya yönelik hazırlanmış ve Ek 1’de yer almaktadır. Katılımcıların verdiği cevaplar önceden belirlenen temalara göre analiz edilmiştir. Araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle nasıl ilişkilendirildiğini gösteren bir kanıt zincirinin oluşturulması gerekir. Buradaki amaç, alt problemlerden sonuçlara nasıl ulaşıldığını açıklayan bir örüntüyü, araştırmacı dışındaki kişilere açık ve yalın biçimde sunmaktır. Bunu gerçekleştirmek için araştırmacı, bulguları sunarken veya yorumlarken veriden alıntılar yapabilir veya verinin belirgin kısımlarına göndermelerde bulunabilir (A.g.e.: 297). Alt temalara ait görüşmeler direkt alıntılar şeklinde kanıt tabloları olarak hazırlanmıştır. Klein ve arkadaşları (2006: 590-621) tarafından yazılan Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in ExtremeAction Teams isimli makalede yer alan şablona göre kanıt tabloları oluşturulmuştur. Genellikle “Kurumsal Sürdürülebilirlik açısından ele alacak olur isek hangi konuları ilave olarak yapmak faydalı olabilir?” şeklindeki sorulara katılımcılar ellerinde bulunan dokümanları referans olarak göstererek cevap vermiştir. Dokümanda yer alan temalara ve araştırma sorularına ilişkin ilgili kısımlar bulgular bölümünde ilgili başlıklar altında yer verilmiştir.

5.6.1. Model Yaklaşımı

Görüşmeye katılan üst düzey yönetici K1, model ile ilgili yeni yerel yönetim anlayışının yeni hükümet sistemi ile uyumlu olması gerektiğini düşünmektedir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmesiyle merkezi hükümet ile yerel yönetimlerin aynı dili konuşması gerektiği, bu kapsamda yerel yönetimlerin çözüm odaklı, verimli ve süreklilik arz eden bir yapıya dönüşmesi gerektiğini bunun içinde yerel yönetimlerde yeni bir yönetim modeli ihtiyacı olduğunu aktarmaktadır. Bu modelin yerel yönetim süreçlerinin standartlaştırarak, verimli ve ülkenin her noktasında aynı yüksek kalitede kamu hizmeti oluşturulmasına katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. Cumhurbaşkanlığı sistemindeki yalın, makamların azlığı, yeniliklere hızlı adapte olma, insan kaynağının gelişmesine olanak sağlayan, dijital dönüşüm gerçekleştiren, karar alma süreçlerinde hızlı, küresel rekabet gücü yüksek, ortak akli kurumsallaştıran ve yetki sorumluluk alanları net gibi hedeflerden bahsetmiştir. Buna eşgüdümlü olarak yerel yönetimlerde kurumsal bir yapıya sahip olan, vatandaş odaklı, kesintisi hizmet sunan, gelecek vizyonu ile faaliyet gösteren, vizyoner liderleri ile değişimi yöneten, gelecek için sorumlu davranan, sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden, çalışanlarına değer veren, verimli çalışan ve etkili olan bir yapıya sahip modeller kurulması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Şehirlerimizi ve dolayısıyla ülkemizi geleceğe taşıyacak olan 2071, 2053, 2023 stratejik hedefleri doğrultusunda faaliyet gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir. Hedefler doğrultusunda kaynakların etkin, verimli kullanılmasını ve yalın süreçlerle hizmete dönüşmesi gerektiğini ifade etmektedir. “Belirlenmiş misyon ve vizyon doğrultusunda vatandaş memnuniyetini sağlamak için tüm faaliyetlerin planlaması, projelendirilmesi ve yapılması gerekir. Vatandaş ve çalışan memnuniyetini sağlayacak kavramlar göz önünde bulundurulmalıdır”. “Tüm sistemi kurumsallaştırmayı, tüm faaliyetleri sürdürülebilir kılmayı tüm işlemleri gerçekleştirirken gelecek vizyonu ile hareket etmeyi öne planda tutmalıyız”. Şehirlerin vatandaşın açığa çıkmamış ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri sunarken vatandaşı tanımalı, bilgi vermeli, ikna etmeli ve kendini hatırlamalı olduğunu belirtmiştir. Vatandaş memnuniyetini elde etmek için kurulacak model yapısını bütünselliği anlatırken sürecin adımlarından bir tanesi ile kaynaklar içerisindeki bir alt adımı ilişkilendirmek gerektiğini kavramsal olarak birleştirip anlatmıştır. Yeni yüzyılda artık ülkeler yerelden kalkınmakta olduğu ve kentlerin kendine özgü özelliklerini koruyarak ve öne çıkararak sermayelerini, nitelikli iş gücünü, ulusal ve

uluslararası çapta etkili olan kurumlarını cezberek hizmet üretmeleri gerektiğini bahsetmiştir. Türkiye'nin kalkınmasında, gelişmesinde, vatandaşın doğrudan hayatına dokunan hizmetlerin yerine getirilmesinde yerel yönetimlerin büyük sorumluluğu olduğu altını çizmiştir. 21. Yüzyılda yerel yönetimlerin bilgi toplumunun bir gereği olarak etkinlik, verimlilik ve vatandaş ihtiyaçlarını eksiksiz ve kaliteli şekilde yerine getirilmesi anlayışını benimsemeleri gerektiğini vurgulamıştır.

BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerinin gerçekleşmesi için yerel yönetimlerin önemli paydaşlardan birisi olduğunu vurgulayan K12, BM 2030 gündeminde tüm ülkelerin, bütünleşik ve sürdürülebilir yerleşim planlaması yapması ve insan kaynağı kapasiteyi arttırması yer aldığı ifade etmiştir. “Dünyadaki şehirler, kronik, akut ve sosyal strese neden olan farklı baskı türlerine karşı hassastır. Kaynaklar için mevcut kapasitenin belirlenmesi, gelecekteki stratejilerin geliştirilmesinde kaynaklarını doğru ihtiyaçlara göre kullanması elzemdir”. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde, uzun vadeli finansal başarı ve aynı zamanda pazarlara değer katmayı sağlamak için kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen kuruluşların başarıyı ölçmesi gerektiğini, değişen koşullara göre uzun vadeli bir liderlik taahhüdü olmasını, dış paydaşlarını da geliştirmesi gerektiğini bahsetmiştir. Ayrıca Türk Hükümetinin Avrupa Birliğine üyelik süreci temel hedefleri paralelinde Yerel Yönetim Reformu projesi olduğundan bahsetmektedir. “Yerel Yönetim Reformu projesinin amacı demokratik karar alma mekanizmasının gelişmesi, yönetsel ve mali özerkliğin artması, yerel yönetimlerin hizmet sunum etkinliğinin artması, hesap verebilirliğin artması ve vatandaşın hizmetlere ulaşımı ve karar mekanizmalarına katılımın güçlenmesi amaçlanmıştır”. Projenin üç aşaması olduğu ve birinci aşamasının belediyelerin hizmet kalitesinin iyileştirilmesi olduğu, mali yönetimin güçlenmesi, kurumsal ve yönetim yapısının iyileştirilmesi ve performans yönetim sisteminin yerel yönetimlerde kurulması olduğunu aktarmıştır. İkinci aşamasının belediyelerde kapasite artırımı ve yerelde katılım olduğu bununda eğitimlerle, yasal düzenlemelerle, saydamlık ve hesap verebilirlikle sağlanacağı anlatılmıştır. Son aşamasında bilgi sistemi altyapısının kurulması ve güncellenmesi olduğundan bahsedilmiştir. Proje kapsamında yerel yönetim yapısına yeni bir model getireceklerinden bahsederken araştırmanın konusunun öneminden ve çalışmanın neticesini dinlemek istedikleri söylenmiştir.

Görüşmelerden yola çıkarak model yapısını daha önceden belirlenen temaları altında değerlendirilmesinde kapsayıcılıkla ilgi bir sorun olmayacağı sonucu çıkarılmaktadır.

5.6.2. Model Bileşenleri

5.6.2.1. Hedefler

Üst düzey yönetici olan K1, yerel yönetimlerin hedeflerini belirlerken geleceğe dair uzun vadeli bir vizyonu olması gerektiğini belirtmektedir. Bunun için şehirlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken nasıl bir duruş sergileyeceklerini belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Şehrin bir politikası olması, şehir hangi özellikleri ile cazibe merkezi olacağını planlaması, odaklanacağı alanları seçmesi gerektiğini aktarmaktadır. Bu alanda da güçlü bir algı oluşturmalı, bunun için kamu ve özel sektördeki ilgili paydaşları ile iş birliği yapmasını belirtmektedir. Gelecekte kendini görmek istediği yer için hedefler belirlemesini, hedeflere ulaştıracak stratejiler belirlemesi, bunları gerçekleştirecek kaynakları tanımlaması gerektiğinden bahsetmektedir.

K1, hizmetleri aşağıdaki şekilde bir anlatımda bulunmuştur:

Vatandaş tanımamız ihtiyaçları karşılayabilmemiz için problemleri tespit etmemiz, teşhis etmemiz ve tedavi etmemiz gerekiyor, takip bizde hizmet devamlılığı ile sağlanıyor. Vatandaşın sorunlarını çözerken şehir ile ilgili kavramı da göz önünde bulunduruyoruz, Vatandaş şehirde yaşıyor, vatandaşın sorunlarını çözerken hedefimiz akıllı şehir, sürdürülebilir şehir, dayanıklı şehir kavramı içerisinde vatandaşın probleminin çözülmesi. Tabii burada şehrin ihtiyaçları ile vatandaşın ihtiyaçları bazen örtüşmeyebilir, burada paydaş beklentilerinin dengelenmek başarıyı getirir.

Süreklilik yaklaşımıyla yapılan faaliyetlerin devamlı kılınabilecek yöntemler geliştirmenin öneminden ve şehirde yaşayanların memnuniyeti için şehri kalkındırmak gerektiği bunun içinde sürekli gelişimi ön planda tutmak gerektiğini ifade etmektedir. Bunun için de vizyoner bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu aktarmaktadır. K5 ise şu şekilde açıklamalar yapmıştır:

Yerel yönetimlerin yerelde kalkınma hamlesi başlatıp start-uplardan kentsel tarıma kadar birçok girişimleri desteklemesi, beyin göçünü önlemesi

gerekmektedir. Kırsal kalkınma modelleri ile yeni cazibe merkezleri oluşturup yerli yabancı turistlerin bu alanlara çekilmesi lazım. Hatta bu alanların şehir planlarına işlenmesi ile kalıcı hale getirilmesi de olabilir. Aslında şehre bu tarz hedefler koymak lazım sosyal, kültürel, spor, çevre gibi hizmetlerde artık belediyeler çok iyi, artık kalkınma zamanı.

K1, Yerel yönetimin yapmış olduğu işleri kurumsallaştırmasını, sınırları belli olan, standartların konulduğu, sorumlukların tanımlandığı, işlerin sürdürülebilir hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsallaşma odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunması ve performansın sürekli olarak takip edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

K3 ise hedeflerin belirlenirken dış çevre ve iç çevredeki gelişmelerin iyi analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Politik, ekonomik, sosyal, çevresel, hukuksal analizleri ve çalışan analizlerinin iyi yapıldıktan sonra kurumu bekleyen fırsatlar ve tehditler çıkarılması, güçlü ve zayıf yönler göre bir duruş sergilemesi gerektiğini ifade etmektedir. Vizyonu tanımlamalı, buna ulaşmak için hedefler belirlemeli ve faaliyetleri, projeleri, yatırımları önceliklendirerek gerçekleştirmeli şeklinde görüş bildirmektedir.

Tablo 5.2: Hedeflere Ait Alt Temalardaki Kanıt Niteliğindeki Görüşler

Konu	Kanıt
Gelecek Vizyonu	“Yerel yönetimlere de Türkiye’nin 2071, 2053, 2023 hedeflerine ulaşması için büyük ödevler düşüyor. Kısa dönemli beş yıllık planlar yerine şehirlerin geleceğini düşünen, şehirleri gelecek politikalarına göre yöneten, bu doğrultuda hedefler koyan bir vizyona sahip olunması şart” (K1). “...misyon ve vizyon ortaya konulmalıdır. Hedefler ve stratejiler belirlenmelidir. Bu hedefleri ulaşmak için kaynak planlaması yapılmalı ve buna ulaşacak eylemler yıllık olarak programlanmalıdır” (K3).
Süreklilik Yönetimi	“Yeni nesil vatandaşlar süreçlere dahil olmak istiyor, nasıl dünyayı elindeki telefonda takip ediyorsa yerel yönetimlerin de sürekli kendini geliştirmesini, hızlı olmasını istiyor. Beklemek istemiyor, hizmetler sürekli aksın akamete uğramasını istiyor. Yeni neslin memnuniyeti burada gizli” (K1).
Vizyoner Yönetim	“Vizyoner bir yönetim anlayışımız var, geleceğe odaklanıyoruz, geleceğe bakıyoruz, geleceği görebiliyoruz. Vizyoner yönetimle değişimi yönetmeli, itibarı sağlamalı, çalışanı motive etmeli ve paydaş beklentilerini karşılamalıyız” (K1).

Kurumsallaşma “Öğrenen bir organizasyonla kaynaklarımızı etkin yönetiyoruz, sürekli kendini geliştiren bir anlayışla faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz. Birim zamanda maksimum hizmet, maksimum memnuniyet, minimum maliyet sağlayabilecek bir organizasyonel yapı kuruyoruz. Bu yapıda bizim kurumsallaşmamıza neden oluyor” (K1). “Kamu olsun özel olsun yapılan işler kişilerden bağımsız sistemler kurarak yapması gerekmektedir. Sistem standartları oluşturulması ve sürekli gözden geçirilmesi başarıyı getirecektir” (K2).

Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberinde (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 12-13) stratejik yönetim sürecini belediyelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil ettiği ifade edilmektedir. Stratejik planlamayı şehir halkının yaşam kalitesini etkileyen ve etkilemesi muhtemel koşulların anlaşılması, şehrin gelecekte ulaşmak istediği konum konusunda ortak bir anlayış ve mümkün olduğunca geniş bir uzlaşma sağlanması olarak izah etmektedir. Ayrıca beş yıllık kurum düzeyi planlar yapılırken, kalkınma planları, orta vadeli programlar, cumhurbaşkanlığı programı gibi ulusal düzey planlar, çevre düzeni gibi bölge düzeyi planlar, il gelişim planı, nazım imar planı gibi şehir düzeyi planlar da dikkate alınması gerekmektedir. Paydaşları analiz etmek katılımıcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. Belediyenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin alınması, belediye hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Geleceğe bakış sürecinde yerel yönetimlerin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendirici misyon, vizyon ve temel değerler bildirimlerinde bulunması gerekmektedir. Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesi vurgulanmaktadır (A.g.e.: 28). Stratejik yönetim üst düzey yöneticilerle başlayıp tabana doğru yayılan bir yönetim şeklidir. İşletmenin varlık sebebi olan misyon, üst yönetim tarafından işletmeye özgü olacak şekilde faaliyetlerin, değerlerin, amaçların, stratejilerin süzölmüş ifadesidir. Belirlenen misyonun işletmeyi nereye taşıyacağını gösteren ve gelecekte olmak istediği yeri anlatan vizyon, uzun vadeli kararlar alırken

yöneticilerin başvurduğu bir araçtır. Kurumsal yönetim, fonksiyonel stratejilerin tabanını oluşturan amaçlar ve amaçları destekleyen hedefler belirlemesi gerekmektedir (Baraçlı, 2018: 176-177). Yerel yönetimlerde stratejik bakış mevcut durum için yalnızca varlıkların tespit edilmesi olarak görmez. Kaynak ve potansiyel değerleri misyondan hareketle vizyon ışığında mevcudu değerlendirir. Gelecek planlaması yaparken strateji oluştururken durumu yerel yönetimlerin sorunları, çıkmazları konumu, çevresi, rekabeti ile birlikte değerlendirir. Rekabet için organizasyon kapasitesi, değerleri, kültürü, imajı, insan kaynağı çok önemli rol oynar. Sorunları ve çıkmazları besleyen dört temel birleşenler olarak yapı, sistem, kültür ve birikimler sayılabilir (Narinoğlu, 2009: 144-158).

Kuruluş hedeflerine ulaşması için, her seviyedeki fonksiyonlara sürekli iyileştirme düşüncesine sahip olması gerekmektedir. Sürekli iyileştirmenin temeli planla, uygula, kontrol et, önlem al döngüsü oluşturmaktadır. Bu uygulamalar için iş akış şemaları, pareto analizi, kontrol tabloları ve balık kılıcı diyagramı gibi araç ve teknikler de kullanılmaktadır (Coşkun S., 2003: 56-57).

Sürekli iyileştirme ilkesi kuruluşlar için daha iyiye ulaşma, gelişme ve sürekli iyileşme isteği anlamlarına gelmektedir. Süreçlere yöneliktir, kuruluştaki tüm çalışanların katılımını gerektirmektedir. Bu süreçte küçük ama çok sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörmektedir (Paksoy, 2001: 492). Sürekli iyileştirme temel amacı her bir sürecin ve örgüt sisteminin bir bütün olarak iyileştirilmesidir. Müşteri beklentileri sürekli farklılaştığı ve arttığı için kuruluşlar, sistemleri ve süreçlerini her geçen gün iyileştirmek durumundadırlar (Coşkun S., 2003: 57). Baraçlı (2018: 87-88) değişim yönetimini rekabette organizasyonların kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını, potansiyelleri değerlendirmesi ve doğru stratejiler uygulayarak organizasyonu yeniden yapılandırması olarak tanımlamaktadır. Değişim karşısında gösterilen dirençlerin önüne geçmek için; basit, akılda kalıcı ve geniş kitlelere hitap eden değişim formülleri bulmalı ve sürekli tekrarlamalısınız. Değişmeyi, varlığı sürdürmek ve gelişmek için olmazsa olmaz bir koz olarak görmek ve değişim mesajını mümkün olduğunca anlaşılır kılmak şarttır. Değişimi gerçekleştirmek için sağlam bir ekip kurulmalıdır. Akın (2001: 75) ise liderlerin, ekibini ortak bir dille aynı amaç için yönlendirmesi ve motive etmesi gerektiğini aktarmaktadır. Sürekli iyileştirme belli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik olarak, çalışanlarda, süreçlerde ve teknolojide yavaş yavaş ve çok

sayıda hızlı gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü öngörmektedir. Sonuçlardan ziyade süreçlere yönelik olan bu kavram, sonuçlarda iyileştirme yapmak isteniyorsa, bu sonuçları meydana getiren süreçlerin iyileştirilmesi gerekmekte olduğuna vurgu yapmaktadır. Çünkü her gelişme çevrimi bittiğinde bir yenisi başlamaktadır.

Yerel yönetimlerin kaliteli bir kamu hizmetini sunarken, ayırım gözetmeksizin eşit bir şekilde vatandaşlara zamanında sunulması, ihtiyaçları karşılamada yeterli ve etkin olması, herkes tarafından uygun şartlarda erişilebilir ve ulaşılabilir durumda olması, süreklilik arz edecek şekilde kesintisiz ve düzenli sürdürülmesi, doğru ve hassas bir biçimde olması, güvenli ve risklerden uzak olması, amaca uygun bir şekilde olması gibi ilke ve gerekliliklere sahip olunmalıdır (Saran ve Göçerler, 1998: 249). Artan rekabet ile müşteriye elde tutmak gittikçe zorlaşması, organizasyonları yenilik, hız, kesintisiz hizmet gibi rekabet avantajı oluşturmaya iterken, aynı zamanda bilgi sistemleri ve teknolojileri, telekomünikasyon bağlantıları ve özel üretim araçları kuruluşların iş süreçleri ve özellikle kritik olanlarının dokularına yerleşmiştir (Komut, 2013: 109).

Yerel yönetimlerinin ana omurgasını oluşturan ve ülkede yaşayanların büyük bir kesimine hizmet eden yerel yönetimlerin kamu hizmeti içindeki faaliyetleri belediye yasası ile başlıca görevleri esas alınarak belirlenmiş, belediyelerin idari sınırları içindeki alanda ekonomik ve sosyal kalkınmasına destek olacak görevler verilmiştir. Belediye yasasında ilgili görevler tek tek belirtilmiştir. Belediyelere verilen görevlerden birisi de ekonomi ve ticaretin gelişmesine destek olmak gerekli hizmetleri sağlamaktır. Belediyeler yerel kalkınma ve refahın sağlanması için önemli görevler üstlenmiştir. Bu görevleri sağlıklı bir şekilde yerine getirmesi için, yerel aktörlerin iş birliği yapması, girişimcilerin kapasite ve becerilerinin geliştirilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarının öncülük etmesi ve rehberlik yapması, şehir planlarının yerel kalkınma perspektifinden yeniden gözden geçirilmesi, işgücünün geliştirilmesi ve kapasitesinin artırılması, şehrin ekonomik durumu analiz edilerek faaliyetlerin analiz çıktıları ışığında yürütülmesi olarak sayılabilir. Şehirlerin kalkınmasında dikkat edilmesi gereken üç önemli unsur olarak şehrin kimliğinin belirlenmesi, yerel yönetimin faaliyet alanları ile ilgili hedef kitlesini analiz ederek tanımlaması ve stratejilerini iş birliği ile oluşturarak iyi uygulama örnekleri ortaya çıkarmasıdır (Zengin, Başkurt ve Es, 2014: 106-108).

5.6.2.2. Kaynaklar

İnsan kaynağı yönetimi üzerine çalışan K17, günümüzde kurumların ve işletmelerin rekabette üstünlüğü belirleyen en kıymetli varlığının insan olduğunu ve bu bakış açısıyla çalışanların memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için yeteneklerinin geliştirilmesi, performansının sürekli ölçülerek kendilerine geri bildirimde yapılması gerektiğini belirtmektedir. Personelin sürekli gelişimini vurgulayan K19, performans ölçümü sonrası açığa çıkan iyileştirme alanlarında eğitimlerin planlanması, yeni bilgi ve beceriye donatılması için öğrenme sistemleri kurulması gerektiğini ileri sürmektedir. Kariyer haritaları oluşturarak personelin motivasyonunu sürekli artırılması gerektiğini vurgulayan K18, “Tanıma ve takdir sistemi ile sürekli başarıya özendirilmesi gerekiyor. Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olunması gerektiğini, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımının özendirilmesi, motivasyonun yüksek tutulması çalışan verimini artırıyor”.

Mali varlıklar yönetimi üzerine uzmanlaşan K14, yerel yönetimlerin sahip olduğu kaynakların sınırlı olduğu ve ekonomik, etkili ve verimli kullanılması gerektiğini altını çizerek ifade etmiştir. “Yerel yönetimlerin geneli gelirleri yetersiz, borçlu durumda, personel varlığı yetersiz ve nitelikle ilgili sorunları var, yönetişimde iletişim, koordinasyonda geliştirmesi gereken yönleri var. Plan, proje yapma alışkanlığını da geliştirmesi gerekiyor”. Tasarruf yapmanın önemine vurgu yapan K16 ise, “Kaynaklarını etkin kullanabilmek için hizmetlerin tasarımından sunulmasına kadar geçen her aşamada ve tüm destekleyen süreçlerde israfı ortadan kaldıracak tasarruf önlemlerini planlayarak devreye almalı, böylece gelir ve giderlerin dengelenmesine katkıda bulunmalıdır”. K15 ise şu şekilde açıklamalarda bulunmuşlardır:

İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilmelidir. Gelir yönetiminde yetki sorunu, personel ve yönetim kapasitesi, borç yönetimi ve veri paylaşımı başlıkları altında çözülmesi gereken sorunları sınıflandırabiliriz.

Fiziki varlıkların paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler üretmek için kullanıldığını belirten K13, yerel yönetimler sınırsız ihtiyaçları sınırlı kaynaklarla karşılama durumunda olduğundan gerçekleştirmeyi hedefledikleri hizmet seviyesine uygun varlık portföyü planlamanın, kullanımın ve elden çıkarımının önemli olduğunu

ileri sürmektedir. Ayrıca satın almalar yaparken teknik özelliklerin tam tanımlandığı doğru özellikte, doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda ve doğru maliyetle tedariklerin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Mal, hizmet ve yapım işlerinde yüklenici ile çalışılması durumunda sözleşmelerin çok doğru hazırlanılması ve yerli milli tedarikçilerin önceliklendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Gerek K14 gerekse K13 kaynak geliştirmenin önemli olduğuna mali performansı doğru yönde etkileyecek etkinliği ve verimliliği arttıracak, kaynak geliştirme imkanlarını yerel yönetimlerin araştırması gerektiğini belirtmektedir.

Bilgi teknoloji kaynaklarının önemine vurgu yapan K11, “Yerel yönetimlerde pek çok faaliyet gerçekleştirilmekte ve bu faaliyetlere ait çok sayıda kayıt oluşturulmaktadır. Kurumun gerçekleri olan bu kayıtlar veri olarak tanımlanır. Yerel yönetimler, verilere erişimi ve verilerin kullanılmasını düzenleyen ve yöneten kurumsal veri tabanı yönetimi yaklaşımlarına ihtiyaç duyarlar” şeklinde açıklamada bulunmuştur. Teknolojiyi hem hizmet kalitesi hem de etkili, verimli ve ekonomik süreç ve faaliyetler için bir kaynak olarak değerlendirmesi, hızla değişen teknolojiye uyum sağlamak için teknolojiyi yönetmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Akıllı şehir, sürdürülebilir şehir gibi kavramlarla birlikte dijitalleşme ile yapay zekâ, büyük veri ve ileri analitik, bulut bilişim, otonom sistemler, akıllı sensör gibi dijital teknolojiler kullanılarak karar alma süreçleri iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünü ifade etmektedir. Bu kadar dijitalleşmenin güvenlik riski taşıdığını ve siber güvenlik alanında çalışmalar yapılması gerektiğini anlatmaktadır.

Kaynak yaklaşımına farklı bir bakış açısı getiren K9 karar, bilgilendirme, gözden geçirme, koordinasyon vb. amaçlarla gerçekleştirilen kurum içi toplantılarla ilgili toplantı yönetimi kuralları belirlenmesi, toplantıların zaman kayıplarına neden olmasının önüne geçmesi gerektiğini düşünmektedir. “Zamanın etkin yönetilmesini, işlerin hedeflenen kalite ve maliyette tamamlanmasını sağlayan araçlardan birisi de proje yönetimi yaklaşımıdır. Uygun olan alanlarda, faaliyetlerin proje yönetimi disiplini içinde ele alınması, kalite, maliyet ve zaman boyutlarında isabetli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır”. Yerel yönetimlerin işi ilk seferde doğru yapmak olarak tanımlanan sıfır hata yaklaşımı hatalardan kaynaklanan zaman kayıplarını azaltmayı, hizmetleri tam, doğru ve zamanında sunmayı hedeflemesi gerektiği belirtmektedir. Minimum girdi ile maksimum kalitede, maksimum iş üretmek şeklinde tanımladığı

verimliliği arttırmak ve bu artışı sürekli kılmak için uygun koşullar oluşturmanın önemli olduğunu düşünmektedir.

Tablo 5.3: Kaynaklara Ait Alt Temalardaki Kanıt Niteliğindeki Görüşler

Konu	Kanıt
İnsan	“Aslında her şey kurumun ve birimlerin stratejileri ile başlıyor, bu stratejileri gerçekleştirecek insan kaynağını planlaması çok önemli. Aksi halde verimsizlik oluyor. Çalışanları doğru sayıda, doğru yerde istihdam edilen personelin yetenek bazlı, süreç bazlı, hedef bazlı performansı takip edilmeli” (K17). “Stratejik insan kaynakları yönetiminde en önemli unsur kurumun hedefleri ile bireyin hedeflerinin birbiri ile uyumlu olması hedefin hizalanması lazım. Bütünsel başarı için bu gerekmekte” (K18).
Varlık	“Yapılan harcamaların vatandaşın talep ettiği sonuçları doğurması gerekir. Kullanılan kaynakların tam karşılığının alınmasında hesap verebilirliği ve saydamlığı esas alan bir finansal yönetim sisteminin rolü büyüktür. Bu çerçevede finans ve muhasebe yönetimi kapsamında sistemler geliştirmeli ve uygulamalı, gelir – gider dengesine katkıda bulunacak kaynak geliştirme çalışmaları yürütmelidir. Mali sürdürülebilirlik sağlanması isteniyor ise ilk olarak gelirleri toplama, borç yönetimi, harcama kalitesi, varlık yönetimi gibi konularda kısa ve orta vadede uygulanabileceklerin yapılması, sonrasında yönetişimin ve sürdürülebilirliğin önündeki yasal engellerin çözüme kavuşturulması gerekmektedir” (K14). “Bir şeyi almadan önce ihtiyacı tam tanımlamak lazım, gerçekten gerekli mi, stokta var mı, almalı mı, kiralamalı mı, farklı birimlerde ihtiyacı var mı? gibi birçok soru sormak lazım. Özellikle bizim gibi büyük kamu kuruluşları ölçek ekonomisinden yararlanmalı” (K13).
Veri - Bilgi	“Günümüzün petrolünün yani en önemli kaynağı veridir, veriyi işleyen anlamlı bilgi haline getiren işletmeler, toplumlar, hatta yerel yönetimler kazanır. Tabi diğer risk de bu veriyi güvenli bir şekilde saklayabilmek. Bu da bir o kadar zor” (K11).
Zaman	“Aslında gözden kaçırıyoruz, zaman en kısıtlı ve geri dönüşümü olmayan tek kaynak, para kazanılır, insan eğitilir ama zaman israfı telafi edilemez” (K9).

Narinoğlu (2009: 147-148) yerel yönetimlerin temel kaynaklarının insan ve mali kaynaklar olarak incelemiştir. İnsan kaynağının az maliyetle çok verimli yönetilmesi gerektiğinden ve yerel yönetimlerde insan kaynağının niteliği ve yeterliliğinde

yaşanan sıkıntılardan bahsetmektedir. Mali kaynaklar için ise kaynakların yetersizliği ve planlı kullanılmaması problem olduğu ve yerel yönetimlerin işletme mantığı ile planlı, öngörülü, kaynakları etkin ve verimli kullanmaları bunun yanı sıra yeni kaynaklar oluşturması gerektiğini ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, bir işletmenin tüm faaliyetlerini ve kaynaklarını (insan, makine, malzeme, finans, teknoloji vs.) çalışan ve müşterilerini mevcut ve gelecekteki beklentilerini karşılayacak, iş sonuçlarında başarıyı sağlayacak ve topluma olumlu katkıda bulunacak şekilde yönlendirmesidir (Kaya, 2007: 17). Bir işletmenin sahip olduğu değer üreten ve ekonomik değeri bulunan maddi ve manevi her şeyi varlık olarak kabul edilir. İşletme bünyesinde çeşitli şekillerde (insan sermayesi, maddi, maddi olmayan, fikri mülkiyet, finansal, dijital vb.) varlıklar bulunabilir. Varlık yönetimi konusunda varlıkların çeşitleri göre ele alınması gerekmektedir. Fiziki varlıklar araçlar, tesisler, makineler, binalar, bilgi sistemi ile ilgili olan ve organizasyonunun işlevini sürdürmek için kullanılırlar (Hastings, 2010). Geçmişte işletmeler için üretim araçları, stoklar, nakit para olarak görülen sermaye günümüzde müşteri sadakatinden ortaklıklara, kurum kültüründen bilgi yönetimine kadar değerler bütünü olarak ifade edilmektedir. Sermaye yönetimi için bilgiyi iyi yönetmeli, tecrübelerden faydalanılmalı, çevresindeki ilişkileri iyi yönetmeli ve nakit para, stok, fiziksel varlık, borç, alacakları profesyonel yönetmelidir (Baraçlı, 2018: 25-27). Yerel yönetimlerin kendilerinden beklenen hizmetleri yerine getirebilmek için yeterli mali kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartında yerel yönetimlerin görevleri ile orantılı gelirlerle sahip olması şart koşulmaktadır (Kaya, 2007: 6).

Varlık yönetimini Baskarada, Gao ve Koronios (2006: 7) varlıkların yaşam döngüsü boyunca (tedarik, imalat, kabul, yerleştirilme, bakım, işletme ve bakım süreci) etkin bir şekilde yönetilmesi olarak, Shahidehpour ve Ferrero (2005: 32-38) varlık yaşam döngüsünde varlıkların performansını maksimum seviyeye çıkarmak ve maliyeti minimum seviyeye indirerek varlıkların yatırım getirisini maksimize etme olarak, Mohseni (2003: 962) işletme süreçlerin her aşamasında iş planları ve yatırımları ile ilgili stratejilerin hayata geçirildiği bir disiplin olarak tanımlamıştır. Dolayısı ile varlık yönetimi, fiziksel varlıkları maliyet etkin şekilde muhafaza etmek, işletmek ve yükseltmek, sistematik bir şekilde yapmaktır (Güler, Akad ve Ergun, 2004: 2-5). Temelinde varlıkların etkin kullanımı olan, günümüzde varlık yönetiminin tüm boyutları ile entegre yönetilmesini amaçlayan kurumsal varlık yönetimi kavramı

ortaya çıkmıştır. Kurumsal varlık yönetimi, mühendislik prensipleri, etkin iş süreçleri ile ekonomik anlayışı birleştiren, kurumların beklentilerinin karşılanması için gerekli tüm kararların verilmesinde esnek ve organize bir yaklaşım sağlayan, varlıkların işletilmesini, geliştirilmesini ve sürdürülebilirliğini hedefleyen sistematik bir yapı olup varlıkların etkin yönetimi için kurumdaki tüm süreç, veri, araç ve politikaları kapsamaktadır (FHWA - Federal Highway Administration, 1999: 7).

Toplam kalite yönetiminde temelinde hataları gidermek yerine hata yapmamak anlayışı vardır. Önlemeye dönük bu yaklaşım genel olarak planının doğru bir şekilde yapılması olarak özetlenebilir. Her yönü ile çalışılmış, kapsamlı bir planlama ile sonradan meydana gelecek hataların büyük bir kısmı ortadan kaldırılabilir, bu sayede kaynakların verimsizliği ve israf önlenmiş olur (Akçay ve Özer, 2006: 180). Baraçlı (2018: 75) sıfır hata yönetimini aynı tip hatanın tekrar etmemesi şeklinde tarif etmiş ve organizasyonların “İşi ilk seferde doğru yap” yaklaşımı ile kaynakta kontrol, otonomasyon, poke yoke gibi araç ve yöntemler kullanılarak sıfır müşteri şikâyeti hedefini temel almaları gerektiğini ifade etmiştir.

Çırpan ve Şen (2009: 110) yetenek yönetimini kuruluşların karşılaştığı zorluklarla mücadele edebilmesi ve vizyonunu hayata geçirerek hedeflere ulaşabilmesi için gerekli yetenekler ile sahibi olduğu mevcut yetenekleri arasındaki mesafeyi sistematik bir şekilde kapatmaya çalışan merkezinde insan kaynağı olan bir yönetim süreci olarak tanımlamıştır. İşe alım, eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi uygulamaların uyumlu, entegre bir biçimde değerlendirilmesi ve uygulanması kurumsal başarı için gereklidir. Baraçlı (2018: 116-117) işletmenin stratejisi ve değerlerini baz alarak başarı için gereksinimi olan bilgi, beceri ve yetenek belirleme, koçluk, mentorluk, bilgi ve beceriyi arttırmaya yönelik yetenek kazandırma, yetki devri, katılımcı yönetim uygulamaları ile yeteneği güçlendirme, her başarı sonrası da yeteneğin ödüllendirilmesi olarak yetenek yönetimini ifade etmiştir.

Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi (2015: 31) kuruluşların kaynaklarını, dijital teknolojilerin beraberinde getirdiği fırsatları değerlendirerek, yeni gelir kazanma, büyüme ve şirkete değer katacak sonuçlara dönüştürmeyi dijitalleşme olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle dijitalleşme, kuruluşların insan, bilgi ve teknoloji kaynaklarını yeni yaklaşımlarla birleştirerek, iş modelleri geliştirmek, benzersiz müşteri deneyimleri oluşturmak, yeni ürün ve hizmetleri sunmak ve kurumsal kaynaklarını daha etkin kullanmak için teknolojiyi uygulamak anlamına gelir. Rekabet

yarışını önde götürmek isteyen kurumlar, dijitalleşme kavramını kuruluşun merkezinde tutuyor ve hem kurum içi ve kurum dışı hem de kurumsal strateji hamlelerinde dijitalleşme uygulamaları ile fark oluşturuyorlar. Bu alanların hepsinde dengeli bir dijitalleşmeyi ortaya çıkarmanın ve organizasyon yapılarında yeni dijital iş modellerinden faydalanacak şekilde yeniden yapılandırmanın, bu rekabette öne çıkmanın ön şartı olduğu görülüyor. Baraçlı (2018: 193) günümüzde bir işletmenin başarısını sahip olduğu kaynakları kontrol etme, bütüncül olarak ele alabilme, insan, makine, malzeme ve mali kaynaklarını değişen iç ve dış koşullara göre etkin ve verimli yönetmesi belirlemekte olduğunu ifade etmiştir.

5.6.2.3. Süreçler

Yerel yönetimlerin en kritik sürecin planlama olduğunu ifade eden K5, şehirlerin doğal, tarihi ve kültürel değerlerini korumak, geliştirmek, yaşam kalitesi yüksek, güvenli çevreler oluşturmak, sürdürülebilir, yaşanabilir şehirler vizyonuyla mekânsal planlar üretilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. K6 üst ölçekli planlamanın önemini anlatarak şehrin geleceği için kısa vadeden ziyade uzun soluklu planlara, projelere ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Planlar yapılırken ihtiyaç analizine vurgu yapan K7, projelerin bugünün ihtiyaçları ile henüz açığa çıkmamış ancak gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları öngörerek, insan, zaman, mekân ve finans kaynakları gözetilerek ihtiyaç önceliklerine göre planlanmalı ve mekânsal planlarla uyumlu olarak geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca projelerin yer seçim kararları mekânsal planlar ve mevzuata uygun olarak belirlenmesi, projenin mimarisi, çevresindeki mimari karakter ile yerleşimin kimliğiyle uyumlu olması ifade etmektedir. K6 başlangıçtan bitişe doğru bakıldığında projenin planlanması, projelendirilmesi, yapım ve işletim süreci birlikte ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Süreç mantığında ele alındığında doğru ihtiyaç analizi ve yer seçimi tamamlandıktan sonra proje sürecinin başladığını vurgulayan K8, yapımı planlanan kentsel projelerin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan fizibilite analizleri yapılması, yatırım kararının uygunluğu değerlendirilmesi gerektiğini düşünülmektedir. Projelerin içinde barındırdığı pek çok bileşen nedeniyle karmaşık yapılar olduğunu ifade eden K10 düşüncesini şu şekilde açıklamaktadır:

Tasarım, uygulama, bakım ve işletme aşamalarındaki uzmanların da yer aldığı, uygulama aşaması ile sürekli bir ilişki kurulması gereken, üst seviyede koordinasyon gerektiren bir süreç olarak yürütülmelidir. Tasarım aşamasında tasarımın konseptte uygunluğunu değerlendirmek ve ilgili taraflar arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla gözden geçirme toplantıları yapılmalıdır.

Uygulamada proje sürecinin doğru yönetildiğinde işlerinin kolaylaştığını belirten K20, uygulamanın etkinliğini sağlamak için proje metodolojisine uygun proje yönetici görevlendirdiğini ve minimum hatayla sürecin gerçekleşmesi için detaylı uygulama proje planı oluşturduklarını ifade etmektedir. Uygulama yönetimini yaparken yasal mevzuata uygunluğunu sağlayacak tedbirler aldığını belirtmektedir. Uygulama projelerini yöneten K21 ve K24 uygulama aşamasının istenilen sonuçları zamanında ve doğru bir şekilde sağlaması için aksaklıklar ön görülmeli ve oluşan problemler hemen çözüme kavuşturulması için sürekli takibi sağlanmasının önemli olduğunu düşünmektedirler. Değer zinciri mantığında düşündüklerinde işletmeye almadan önceki son işlemin kabul işlemi ile proje kapatma işlemi olduğunu anlatmaktadırlar.

Doğru planlama, doğru proje ile yapılan doğru uygulamanın işletmesinin kolay olduğunu düşünen K23, yerel yönetimler faaliyet gösterdikleri alanda vatandaşa temas eden noktalarda görev, yetki, sorumluluk dahilinde hizmetlerini sunmakta olduğunu belirtmektedir. “Hizmetin sunulduğu işletmenin ve hatta içindeki varlıkların, etkin, planlı ve sürdürülebilir kullanımını sağlayacak bakım-onarım sistemleri oluşturmak lazım. Herhangi bir aksaklık nedeniyle oluşan ya da oluşabilecek olan hizmet kesintilerini analiz ederek gerekli tedbirleri alınması elzemdir”. K22 ve K2 hizmetleri sunarken vatandaşa bir taahhütte bulunulmasının, bunu hizmet seviyesi hedefi olarak belirleyip, bu seviye ulaşıp ulaşılmadığının sürekli değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Tablo 5.4: Süreçlere Ait Alt Temalardaki Kanıt Niteliğindeki Görüşler

Konu	Kanıt
Planlama	“Yerel yönetimler üst ölçekli planların, mekânsal ve sektörel hedeflerine ulaşması için gelişme eğilimlerini analiz ederek uzun vadeli yol haritasını belirleyen eylem planlarına referans veren araçlar ve aktörler arasındaki ilişkileri ve rolleri düzenleyen uygulama

	araçları ve metodolojisini tarifleyen master planlar yapılmalıdır. Uygulama, mekânsal planlar ile üst ölçekli plan kararları arasındaki uyum ve entegrasyon sağlanmalıdır” (K6).
Projelendirme	“İdeal olan aslında projelerin olumsuz çevresel etkiyi ortadan kaldıran, enerji verimli, uzun ömürlü, mümkün olduğunca geri dönüşüme uygun, paylaşım ekonomisi vb. geleceğin trendleri ile uyumlu tasarım anlayışına sahip olmalıdır. Projelendirmeden bir önceki adım planlamadır, fizibilitedir, ihtiyaçların doğru tespit edilmesidir” (K8).
Uygulama	“Açıkçası kamuda her şey mevzuata uygun yapılıyor, yapım süreçleri de mevzuatta, yönetmeliklerde yönergelerde tanımlanmış. Teknik şartnamede bu mevzuatı tek tek yazıyor ve ihaleyi kazananlardan buna uymalarını istiyoruz. Bize düşen sıkı takip ve kontrol etmek. Tabi şunu ifade edeyim inşa aşamasında sıkıntılı durumlarla karşılaştığımız oluyor, olmayacak şeyler oluyor. Burada esnek davranıp proje revizesine de gittiğimiz olmuştur” (K21).
İşletme	“Biz işletmecilere her şey anahtar teslim gelmesi lazım, biz vatandaşımızın memnuniyetine odaklanmalıyız, diğer tesis ile ilgili sorunlu işlere değil. Özellikle yeni yapılarda projelerin iyi çizilmesi gerekiyor, ince planlanması da. Tabi eski yapılara diyecek sözüm yok, burada bakımlar periyodik olsa, arıza olanlar hemen çözülsün de olur” (K23). “Vatandaş fikri alınmasını istiyor, evinin yanında, işe giderken yol üzerinde belediye orada bir üst yapı alt yapı yapıyorsa sorulsun fikri alınsın istiyor. Biz şu an inşaat alanı çevresinde esnafa, vatandaşa, muhtara bilgi veriyoruz. Ama en güzeli gel beraber projesini çizelim, alternatif projeleri anket yaparak kamuoyu ile birlikte seçelim” (K4).

Türkiye Habitat III Ulusal Raporunda (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2014: 56) yeni kentsel gündem için demografik konular bölümünde planlamadaki denetim yapısı tüm hatları ile kurulamadığından, plan kararlarından olumsuz bir şekilde etkilendiklerini düşünen kişiler veya kurumlar, denetim yapılarını kullanmaktan ziyade yargıya başvurmayı tercih ettikleri belirtilmiştir. Mekânsal planlama önemini koruyarak, merkezi yönetimin düzenleyici ve denetleyici rol üstleneceği, planlama ve uygulamanın ise yerindelik ilkesi bağlamında gerçekleştirileceği, ortak karar alma süreçlerini güçlendiren bir yapıya dönüştürülmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Merkez bu düzenleyici ve denetleyici rolünü, ülke ve bölge düzeyinde tüm kurumlarla iş birliği yaparak politika ve stratejileri belirleyen, bunları mekânsal olarak düzenleyen yönlendirici ve esnek mekânsal planlar aracılığıyla üstlenmelidir. Yerel ölçekte ise

yerel yönetimlerin teknik, idari ve mali kapasitelerinin artırılması sağlanmalı ve karar alma mekanizmalarına yerel aktörlerin katılımı da sağlanarak en uygun planlar üretilmelidir. Kentte yaşayanların karar alma süreçlerinde yer alma istekleri önümüzdeki dönemin en önemli gündem maddesi olacaktır. Yaşlılar, engelliler, gençler, kadınlar ve çocuklar öncelikli olmak üzere toplumun farklı kesimleri için yaşanabilirliği artırmayı hedefleyen; fırsat eşitliğini ve hakkaniyeti gözetilen mekânsal planlama ve kentsel tasarım uygulamaları hayata geçirilmelidir.

Şehirleri planlamak ve yönetmek için teknik kapasitenin geliştirilmesi alanlarda tecrübe edilmiş zorluklar ve öğrenilmiş dersler bölümünde kentsel mekânlar için üretilen projeler, kentsel tasarımdan bağımsız oluşturulmuş yapılaşma haklarına göre belirlendiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda mekânın yer aldığı özgün kentsel çevreyle bağlantılarını yeterince kuramamış, kentsel doku ile uyumsuz yapılaşmalar oluşmaktadır. Bu bağlamda kentsel tasarımın; kentsel planlamanın devamlılığı ve ilişkisi içinde ele alınmasına yönelik düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur (A.g.e.: 12).

Şehircilik Şûrası Komisyon Raporlarında (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2017: 32) planlama ve tasarım süreçlerinde, kentsel kimliğin korunması ve geliştirilmesinde kullanılabilen, kentler hakkında hızlı ve etkin bilgi edinilmesi sağlayan bütünleşik bilgi sistemleri ülke, bölge ve kent ölçeğinde geliştirilmelidir. Hızlı gelişen ve dönüşen kentlerde, elde edilen tüm analiz verilerinin dinamik veri haline getirilerek sürekli güncellenmeleri sağlanmalıdır. Büyük veri kullanan gerçek zamanlı kentsel izleme ve karar destek panelleri geliştirilmelidir. Yeni veri toplama kaynaklarının (sosyal ağlar, kitle, kaynak, crowdsourcing, vb.) kullanılmalıdır. Komisyon raporundaki çalışma konuları ve tavsiye kararlar planlama, tasarım, uygulama ve katılım yaklaşımı olmak üzere dört başlıkta özetlenmiştir. Bu tavsiye kararlardan bazıları sonlarında parantez içine tavsiye karar numarası ile birlikte aşağıda yer almaktadır (A.g.e.: 154-224),

- Sürdürülebilir kentsel gelişme parametreleri ve öncelikleri belirlenerek planlama ve tasarım süreçlerine entegre edilmelidir (1.1.8).
- Kentsel ulaşım planları; planlama ve tasarım ile bütünlük içinde ve eşzamanlı olarak yapılmalıdır (1.1.9).
- Kentsel kimliğin korunması ve geliştirilmesinde kentsel tasarım rehberleri hazırlanmalı ve kullanılmalıdır (1.2.1).

- Geçmişten günümüze kimliğini kaybetmeyen kentsel dokular belirlenmeli, kentsel tasarım projeleri ile yeniden planlanmalı ve şehircilik kurulları kurulmalıdır (1.3.1).
- Planlama ve tasarım süreçlerine temel olacak bütünleşik mekânsal bilgi sistemleri kurulmalıdır (1.5.1).
- Planlama ve tasarım çalışmalarında, yere özgü kimlik bileşenleri saptanmalıdır (1.5.2).
- Yeşil altyapı bileşenleri ve ekosistem servislerinin performansına yönelik ilkeler belirlenmelidir (2.1.2).
- İnsan-odaklı ve yaya öncelikli mekân tasarımı ilkeleri uygulanmalıdır (2.3.3).
- Kentsel kimlik ve estetik, planlama ve tasarımla ilişkilendirilmelidir (3.2.2).
- Plan bütünlüğü her bir plan kademesinde korunmalı ve parçacı yaklaşımlar önlenmelidir (3.3.1).
- Planlama, projelendirme ve yapılaşma süreçlerinde denetim bütünsel olarak ele alınmalıdır (3.3.6).
- Yapı inşa (altyapı, üstyapı) sürecinde gerekli kaliteli insan kaynağı, uzmanlık gerektiren istihdam ve ayrıntı mükemmeliyeti sağlanmalıdır (3.5.5).

KENTGES Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2010: 40) mekânsal planlama sisteminin yeniden yapılandırılması için kentlerde, çevre duyarlı bir yaşam ortamı oluşturmak hedeflenmiş ve yerleşmelerin planlanmasında, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını, ekolojik dengenin korunmasını, kirliliğin önlenmesini, enerji verimliliğini ve çevre duyarlılığını dikkate alan yaklaşımlar benimsenmesi için strateji oluşturulmuştur. Konut ve arsa sunumu çeşitlendirilecek ve desteklenecektir şeklinde stratejiler belirlenmiş ve mevcut yapım süreçleri uzun ve karmaşık bir yapıda olduğundan maliyeti ve inşaat süresini azaltarak ekonomik ve etkin konut üretimine yönelik yeni süreç ve yapım teknolojilerinin teşvik edilmesine ihtiyaç duyulduğu ve çevre dostu inşaat süreçlerinin ve yöntemlerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılacağı ifade edilmiştir.

Baradan ve Yiğiter (2014: 18-63) İnşaat Projelerinin Yönetimi isimli çalışmalarında planlamadan işletmeye alana kadar süreci planlama ve tasarım, yapım ve kabul olarak özetlemiştir. Planlama ve tasarım sürecinde tüm olasılıklar ele alınıp, en doğrusunu seçmek için her alternatifin fizibilitesine bakıldığı, finansman planları gözden geçirildiği, proje zaman ve para akışına göre planlandığı kavramsal planlama, arsa

seçimi ve temini, imar mevzuatına uygunluk, arazi ve şehircilik etüdü ve projeleri, vb. işlemlerin yapıldığı detaylı tasarım, tahmini keşif, takribi metraj, şartnameler, sözleşme taslağı hazırlama, ihale ile ilgili evrakları düzenleyip hazırlandığı, bir yapıyı meydana getirecek elemanların ünite olarak miktarlarının tespit edildiği metraj işlemi, bir yapının ne kadar para sarfı ile yapılabileceğinin veya yapıldığının hesap edildiği keşif işleminin yapıldığı yaklaşık maliyet hesapları süreci, yapım yönetimi yöntemi ile proje teslimatı, yap işlet devret seçimi yer almaktadır. Yapım sürecinde malzeme yapım yöneticisinin atandığı, taşeronları seçildiği, malzemelerin temini ve nakliyesi planlanır ve kontrol edildiği, şantiyede yapım işinin gerçekleştiği imalat süreci, işyeri tesliminin, iş programlarının hazırlandığı, hakkeşlerin hazırlandığı, iş güvenliğinin sağlandığı şantiye yönetimi süreci yer almaktadır. Proje tamamlandıktan sonra yapı kullanılması için sahibine devredilir, yapının teslim edilme işlemine kabul denir.

Can (2010: 5-9) İnşaat Projelerinde Tasarım Yönetimi ve Bir Tasarım Yapım İnşaat Projesinde Tasarım Yönetimi Uygulaması isimli yüksek lisans tezinde işverenin genelde proje sürecini başlatırken gereksinim duyduğu ilk paydaş sermaye sağlayıcı iken, sürece en son dahil olan ekip, tesis işletmesi olduğundan bahsetmektedir. Ortaya çıkan yapının, hedeflenen nitelikte olabilmesi için, tasarım sürecindeki ana girdiler ise; tasarım organizasyonunda görev alanların nitelikleri, müşteri beklentilerinin doğru belirlenmesi, tasarım organizasyonunun müşteri beklentilerindeki değişikliklere cevap verebilme yeteneği, hukuki kural ve standartlara uygunluktur (Tan ve Lu, 1995: 18-37).

Sezgin (2010: 93-120) Belediyelerde Halkla İlişkiler ve Halka Dönük Yönetim isimli makalesinde halkla ilişkiler biriminin belediyelerdeki amacını tek bir cümle ile “Halkın belediyesi olmak” şeklinde özetlemiştir. Doğru ve halk yararına yönelik bir belediyecilik anlayışında, belediyelerin temel amacı kent halkının gerçekten ihtiyacı olan hizmetleri en üst kalitede üretmek ve hizmetleri üretirken kent halkının parasını ve belediyenin kaynaklarını israf etmeden, verimli şekilde harcama yani minimum maliyet maksimumu fayda elde etmek, kamu yararı ve hukuka saygı ilkelerinden ayrılmadan insanı ön plana alarak, insan hak ve özgürlüklerini ve değerlerini gözetmek olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kent halkına karşı duyarlı, sorumlu ve saygılı davranış sergilemek ve toplumsal, ekonomik, kültürel, çevresel ve fiziksel nitelikleriyle yaşamaya değer birer mekân oluşturmak bu kentin varlığını sürdürmek ve gelecekte torunlarına miras bırakmak belediyelerin temel görevidir.

Yalçındağ (1996: 1003) belediyelerin vatandaş odaklı faaliyetlerini yerine getirebilmesi için öncelikle vatandaşı tanıması gerekmektedir. Vatandaşı tanımaya yönelik yerine getirmesi gereken hizmetler şu şekilde tanımlamıştır:

- Vatandaşın temel ihtiyaçları ve öncelikleri, vatandaşın mahalle, semt bazlı aileleri ya da kendileri için istedikleri, beklentileri, ihtiyacı olan hizmetler, bu hizmetlerinin tüketicisi olarak vatandaşın olumlu ya da olumsuz deneyimleri,
- Belediyenin yerine getirdiği hizmetin niteliği ile ilgili vatandaşın görüşleri ve belediye hizmetlerinin vatandaşa sağladığı yararlar veya meydana getirdiği sorunlar,
- Belediyenin vatandaş tarafından imajı ve vatandaşın belediyenin daha iyi daha farklı bir şekilde yapılmasını istediği hizmetler neler olduğu.

Vatandaş odaklı bir yerel yönetim oluşturmak için belediyeler tarafından vatandaş için etkili ve verimli hizmet üretmeye yönelik çalışmalar yapması ve gerekli şartları sağlanması gerekmektedir. Belediyelerde halkla ilişkiler kapsamında etkin ve verimli hizmet yaklaşımının iki farklı ilişki yönü vardır, bunlardan birincisi tüm kuruluşların büyük olsun küçük olsun, kamu veya özel olsun hemen hemen tümünün hizmet sundukları ve ilişki halinde oldukları tüm paydaşları nazarında uzun soluklu olumlu bir algı oluşturabilmeleri, orta, uzun vadede benimsenip desteklenmeleri için belediyelerin hizmet sunumunda, etkili ve verimli süreç yönetiminde başarılı bir performans göstermeleri gerekmektedir. Halkla ilişkilerde başarılı olmak isteyen belediyeler sahip olduğu kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmalı, vatandaşın beklenti, talep ve ihtiyaçları doğrultusunda verimli ve etkili hizmet sunmalı, bunun için yoğun bir şekilde sürekli çaba göstermesi gerekmektedir. Diğer yönü ise belediyelerin halkla ilişkiler yönetiminde etkin ve verimli olmasıdır. Belediye yönetiminde işleyişin, hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi halkla ilişkilerin hedeflerinden bir tanesidir. Halkla ilişkilerde bilgi vermenin en önemli amaçlarından bir tanesi de belediye yönetiminin kendini halkın nazarında değerlendirmeye açması, kendini geliştirmeye, iyileştirmeye olan açıklığı, şeffaflığını göstermesidir. Yerel yönetimlerin gerek halkı bilgilendirme gerek halkın talep ve önerine açık olmayı düzenli, planlı bir şekilde yürütmek için halkla ilişkilerin kurumsallaşması gerekmektedir (Acar, 2002: 184; Sezer, 1996: 63-65). Alternatifleri arasındaki en iyi ürünü üretseniz dahi müşteriye bunu doğru anlatamazsanız ve onların satın alma alışkanlıklarını değiştirerek ikna edemezsiniz çabaların ve yatırımın

karşılığını almanız güçleşir. İletişim bir manada algı yönetimidir, müşteri gibi düşünmek, empati yapmak, müşteriye önemseydiğiniz ona hissettirmek gibi genel iletişim stratejisinden ayrı ve özel müşteri iletişim stratejileri yapılmalıdır (Baraçlı, 2018: 123).

5.6.2.4. Faaliyetler

Görüşmenin gerçekleştirdiğimiz neredeyse tüm yöneticiler faaliyetlerini yerine getirirken vatandaşın beklentisini, paydaşların taleplerini ön planda tutarak değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. K22 yurt dışındaki modelleri yerinde incelediklerini, kıyaslamalar yaparak gerçekleştirdikleri faaliyetleri sürekli geliştirdiklerini ifade etmiştir. Yurt dışında sektörel toplantılara, sempozyumlara katılmanın önemi vurgulayan K22:

Ne kadar kamu da olsak özel sektör gibi trendleri takip etmeliyiz, sunduğumuz hizmet alanında dünya da gündemler neler, yeni başlayan projeler neler bunları bilip ona göre uygulamalıyız. İstanbul bu konuda çok önde, diğer belediyeler sürekli bizi arıyor, danışıyor, bir nevi onlara da danışmanlık yapıyoruz.

K14 ise belediyenin iştirakleri vasıtası ile yeni gelir kalemleri kazanması, belediyeçilik hizmetinde yurt dışına bağımlılığın azaltılması vurgusu yapmıştır:

Ülkemizin savunma sanayide dışa bağımlılığını nasıl azalttıysa bizde gerek ulaşım gerek akıllı şehircilik faaliyetlerinin tümünde dışa bağımlılığı azaltacak politikalar sergilemeliyiz. Tabi burada belediye, iştirakleri ve bağlı kuruluşları ile birlikte senkronize hareket etmeli, ortak hedefler belirlemelidir. Aynı şekilde alımlarında da kaynaklarını etkin kullanmak adına ölçek ekonomisinden yararlanmalıdır.

Baraçlı (2018: 139-140) kıyaslamayı performans seviyelerini arttırmak isteyen işletmelerin kendini diğer işletmelerde bulunan iyi uygulamaları belirleyerek kendi yapısına, süreçlerine adapte etmesi tanımlamıştır. Organizasyonlar tüm faaliyetlerini sektörde en iyi uygulamalar ile karşılaştırarak zaaf veya üstünlük alanlarını belirler, performans ölçütlerini, kriterleri belirleyerek kalitesini ve verimliliğini arttırmak için gayret gösterir.

Yerel yönetimler, belediyeler görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu başta olmak üzere ilgili hukuki mevzuat doğrultusunda faaliyet ve hizmetler yürütmektedir. Yerel yönetimler gerçekleştirmeyi düşündükleri faaliyetlerini beş yıllık stratejik planları ile planlayıp, hedefler koymaktadır. Bunun ile uyumlu yıllık performans programları, yatırım programları hazırlamaktadır. Yıllık bütçelerine uygun olarak gerçekleştirdiği hizmetleri ise faaliyet raporlarında yayınlamaktadır. Araştırma kapsamında altı büyükşehir belediyesinin 2020 – 2024 stratejik planları incelenmiştir. Stratejik plan dokümanlarında faaliyet alanları başlıkları kıyaslanmıştır. Araştırmada çok yer kaplamaması için sadece çevre alanındaki alt faaliyet gruplarına Tablo 5.5’de yer verilmiştir (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2019: 35, Antalya Büyükşehir Belediyesi, 2019: 40, Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2019: 44-58, Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2019: 17-21, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, 2019: 22-25). Bu kapsamda yerel yönetimlerin faaliyetlerini ana faaliyetleri çevre yönetimi, ulaşım hizmetleri, imar yönetimi, afet ve acil duruma müdahale yönetimi, sosyal destek hizmetleri, sosyal kapsayıcılık, sağlık hizmetleri, kent ve toplum düzeni, kültür hizmetleri ve destek faaliyetler başlıkları altında toplanıp özetlenebilir.

Tablo 5.5: Çevre Hizmeti Alt Faaliyetlerinin Kıyaslaması

Faaliyet Alanı	İstanbul	Antalya	Ankara	Bursa	Eskişehir
Çevre Hizmetleri	Atık Yönetimi	Atık Yönetimi ve Denetimi		Atık Yönetimi Faaliyetleri	Atık Yönetimi Faaliyetleri
	Yeşil Alan Yönetimi	Yeşil Alanların Yönetimi	Ankara Doğal Yaşam Parkları		
			Açık Alanların Korunması ve Güvenliği Yönetimi		Park ve Bahçelere Yönelik Kamulaştırma ve Hizmet Tesisleri Yapım Faaliyetleri
		Açık Alanların Yapısal İmalat ve Bakım Onarımı Yönetimi		Parklar ve Yeşil Alanlardaki Yapım ve Bakım Faaliyetleri	

			Fıskiyeli Havuzların Bakım Onarımı		
			Çevre Düzenleme Çalışmaları	Yeşil Alan, Mahalle, Meydan, Çevre Düzenlemesi	
Çevre Koruma	Çevre Koruma Çalışmaları	Çevre ve Hava Kirliliği Yönetimi	Çevre Koruma Çalışmaları Ve Eğitim Hizmetleri	Çevre Koruma Faaliyetleri	
				Çevre Koruma Bilincinin Arttırılması Faaliyetleri	
				Çevrenin Korunmasına Yönelik Denetim	
	Gürültü Yönetimi		Gürültü Yönetimi	Çevresel Gürültü Yönetimi Faaliyetleri	
Enerji Yönetimi		Enerji Yönetimi			

5.6.2.5. Vatandaş Memnuniyeti

K4 hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve vatandaş gözünde nasıl algılandığının görülmesi için vatandaş sesine kulak vermenin gerekli olduğunu belirtmektedir. “Vatandaşın temas ettiği tüm noktalarda olumlu deneyim yaşamasını sağlayacak, olası olumsuzlukları ortadan kaldıracak deneyim yönetimi yaklaşımını benimsek lazım”. Faaliyetleri yerine getirirken hedef kitlenin sunulan hizmetler hakkında farkındalık kazanması için tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerini de içeren pazarlama faaliyetlerini yürütmesinin elzem olduğunu ileri sürmektedir:

Değer zinciri olarak değerlendirecek olursak asıl hizmetlerin planlanırken vatandaşın gereksinimleri saptanmalıdır. Projeciler bu gereksinime uygun hizmetler tasarlamalı, yapımcular yapmalıdır. İşletmeye alındıktan sonra müşteri ile iletişimde olmalıdır. İdealde daha fazla hedef kitleye hitap etmek için hizmetlere yönelik pazarlama, tanıtım, iletişim planları yapılmalı, pazarlamanın 4P si yerel yönetimler tarafından da kullanılmalıdır.

Özellikle vatandaş fark etmeden sorunları çözmek için yerinde çözüm ekipleri kurmanın öneminden bahsetmekte ve tüm belediyelerin şehrin sokaklarından gezen gözleri olması gerektiğini vurgulamıştır. K2 de vatandaşın açığa çıkmamış

ihtiyaçlarını karşılayacak modeller kurmakta olduklarını bahsetmiştir. “Adına hizmet kalitesi ölçüm modeli adını verdiğimiz memnuniyet anketi, açık denetim, gizli denetim ve performans göstergelerinden oluşan dörtlü yapı ile hem işletme gözü hem de vatandaş gözü ile ölçümler yapıyoruz. Eksik gördüğümüz noktaları işletmeci birimlerle periyodik toplantılar ile değerlendiriyoruz”. K3 ise faaliyetlerin ve projelerin belediyenin amaçları, hedefleri, politikaları ile ilişkili olması gerektiğini, sürekli performansın ölçülmesi ve periyodik değerlendirilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. “Belediye yöneticileri öncelikle vatandaşa sonra meclise karşı sorumlulukları var. Beş yıllık stratejik planlarını, yıllık performans ve bütçe programlarını meclis onayına sunup faaliyetlerini yerine getiriyor. Dolayısıyla faaliyet ve projelerini gerçekleştirirken stratejik hedef, performans göstergesi ve bütçe uyumuna dikkat etmeleri şart”.

İşletmeler varlıklarını sürdürmek ve geliştirmek için kendilerini zarara uğratmayacak ilişkiler içerisinde bulunduğu paydaşların beklentilerini karşılayarak onları memnun etmesi gerekmektedir. Müşteri sadakatini müşteri memnuniyetini sağlayan ve sürdüren işletmeler kazanabilir. Müşteri taleplerine tam cevap verebilen hizmetlerin üretilmesi, hizmet kalitesinin beklenen seviyede olması, satış sonrası hizmetlerin en üst seviye bulunması, müşterileri için farklı inovatif yaklaşımlar geliştirmesi gerekmektedir (Baraçlı, 2018: 207-208).

SONUÇ

Yerel yönetimlerin yönetim kalitesini arttırmak, etkili, verimli ve ekonomik yönetilmesini sağlamak adına, yerel yönetimlere özgü bir kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını ortaya çıkarmak ve bir model önerisi getirmek için çalışılmış, bu bölümde başlıklar, alt başlıklar ve diğer modellerle kıyaslamalarına yer verilmiştir.

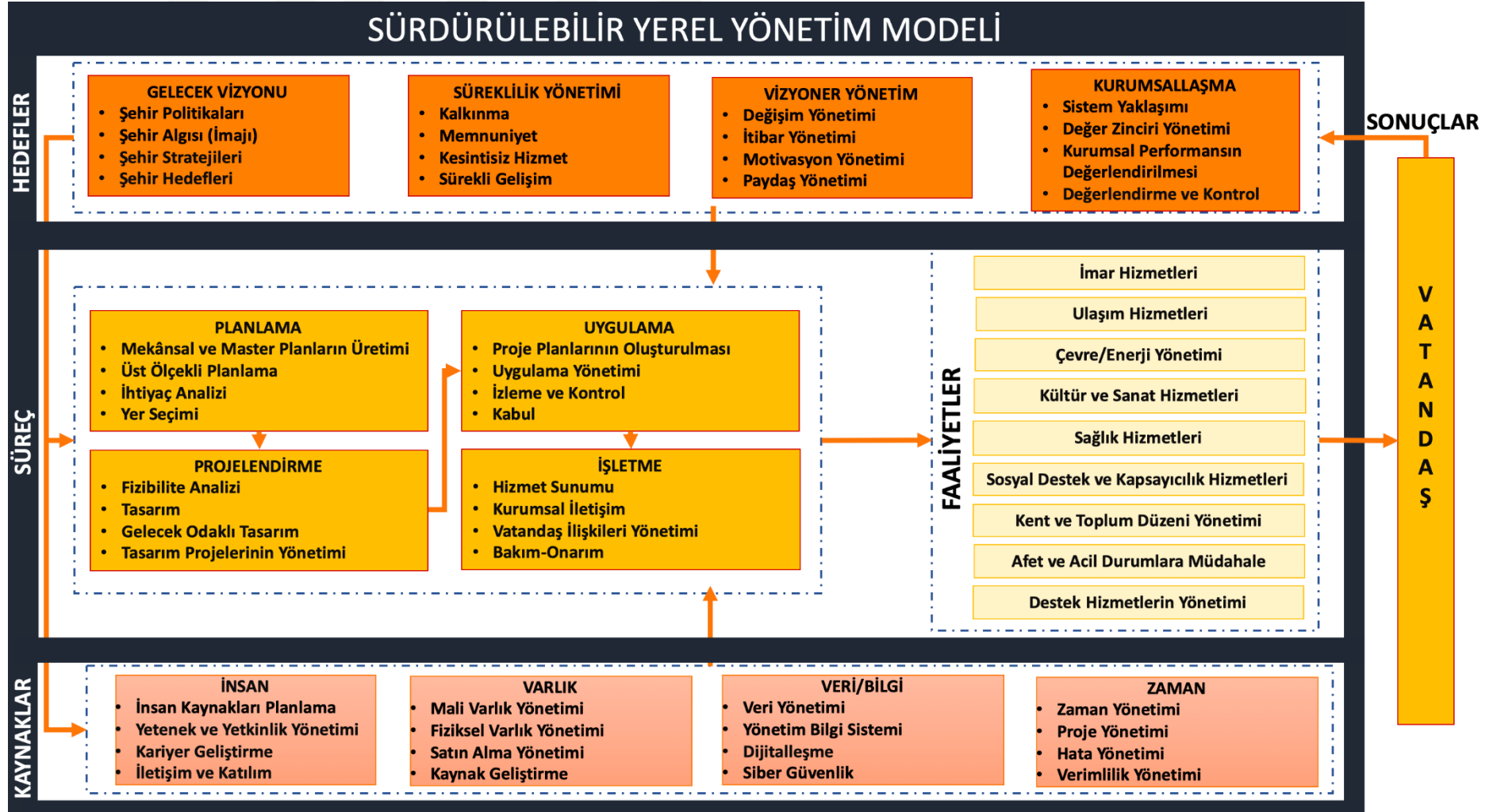
6.1. Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli Önerisi

24 Haziran 2018 tarihinde yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, yalın, yeniliklere hızlı adapte olan, insan kaynağının gelişmesine imkân sağlayan, dijital dönüşümü gerçekleştiren, karar alma süreçlerini hızlandıran, küresel rekabet gücünü yükselten, ortak akli kurumsallaştıran, yetki ve sorumlulukları net olan bir yapı ortaya koymaktadır.

Türkiye'yi hedeflerine taşıyacak bu yeni sistemin tam olarak amacına ulaşabilmesi ve bir vücudun organları gibi sağlıklı bir şekilde işlemesi için yerinden yönetim ilkesinin icracı birimleri olan yerel yönetimlerde yeni bir yönetim modelinin oluşturulması bir gereklilik haline gelmiştir. Bu gereklilikten hareketle bu araştırmanın konusu **Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli** çalışması oluşturulmuştur. Şekil 6.1'de yer modelin kavramsal çerçevesi ve model alt bileşenlerinin birbiri ile ilişkisi oklar ile gösterilmiştir.

Model, yerel yönetimlerin mevcut yönetim seviyelerini teşhis etmek ve geliştirmek için sistemsal bir çerçeve sunmaktadır. Özünde, vatandaş memnuniyetini sağlamak ve başarılı sonuçlar elde etmek için vizyoner hedefler doğrultusunda kaynaklarını etkili ve verimli süreçlerle yönetmek gerekir anlayışı olan model, yerel yönetimler için yönetim sistemi rehberi özelliği taşımaktadır.

Şekil 6.1: Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli Kavramsal Çerçevesi



6.1.1. Hedefler

6.1.1.1. Gelecek Vizyonu

a) Şehir Politikaları

Yerel yönetimler amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken nasıl bir yönetsel duruş sergileyeceklerini, bu yönde ilerlerken kendilerine hangi ilkelerin rehberlik edeceğini belirlemelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Sürdürülebilir, dayanıklı ve yaşam kalitesini yükselten hizmetler sunmak için ana faaliyet alanları ile ilgili politika ve öncelikleri belirlemelidir.
- Ulaşım, sosyal destek, kent ve toplum düzeni, imar vb. faaliyetleri ile ilgili düzenlemelere esas oluşturacak ilkeleri tanımlamalı ve kurum içinde duyurmalıdır.
- Yönetim sistemlerine uygun davranacağını ve yönetim sistemlerinin unsurlarını sürekli iyileştireceğini dokümante edilmiş bir irade beyanı ile taahhüt etmelidir.
- Tüm faaliyetlerini etkili, verimli ve ekonomik gerçekleştirmek için yönetim sistemleri tasarlamalıdır.

b) Şehir Algısı (İmajı)

Kentin kimliğine şekil veren önemli bir araç olan kentsel tasarıma yön veren olgu şehir algısıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Şehrin hangi özellikler ile cazibe merkezi olacağını planlamalı, odaklanmayı hedeflediği alandaki trendleri incelemelidir.
- Hedeflenen şehir algısının kamu ve özel sektördeki ilgili paydaşları ile iş birliği yapmalı, hedef kitleye özel etkinlikler düzenlemelidir.
- Güçlü bir şehir algısı oluşturmak için kentin ihtiyaç duyduğu yetenek ve yeterliliklerle ilgili tespitler yapmalı, bunları ihtiyaçları karşılamak için planlar yapmalı, şehir algısının hedef kesimlerce tanınmasını sağlayacak etkinlikler yapmalıdır.

- Hedeflenen şehir algısının ölçülebileceği kriterleri oluşturmalı, kriterlerle uyumu denetleyecek, değerlendirecek, ölçecek sistemler geliştirmelidir.

c) Şehir Stratejileri

Yerel yönetimler belirli bir dönem sonunda varılmak istenen noktanın saptanması, en uygun sonuçları sağlama ihtimali yüksek eylemlerin tasarlanması ve faaliyetler için gerekli olan uygun kaynakların belirlenmesi amacıyla stratejik yönetim sistemi tasarlamalıdır. Stratejik yönetim sistemi, değişim ihtiyaçlarını ortaya koymalı, alışlagelmiş sorgulamalı, paydaş ihtiyaç ve beklentilerini dengelemeli, inovatif çözümleri cesaretlendirmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Amacını, stratejilerini ve yönetim sistemlerini etkileyebilecek iç ve dış unsurları ortaya koymalı ve bu unsurları izlenmelidir.
- Stratejik Plan oluşturmalı, üst yönetimin oluşturulmasını sağladığı misyon, vizyon ve değerlerle uyumlu ve kurumun iç-dış çevre etkenlerini ve paydaş ihtiyaç ve beklentilerini esas alan uzun ve kısa dönemli amaçlar belirlemeli, kurumu amaçlara taşıyacak stratejiler oluşturmalıdır.
- Amaçları ve stratejileri yaşama geçirecek eylem ve projeleri tanımlamalı ve yıllık planlar oluşturmalı, eylem ve projelerin gerçekleşmesini temin edecek kaynakları planlamalı ve oluşturulan planları düzenli olarak izlemeli ve güncellemelidir.
- Misyon, vizyon ve değerleri, kurumun çalışanları, müşterileri, temel tedarikçileri, vatandaşlar ve diğer uygun paydaşları ile paylaşmalı, farkındalık oluşturmalıdır.

d) Şehir Hedefleri

Yerel yönetimler, oluşturduğu planların ve süreçlerin başarısını izlemek için performans göstergeleri belirlemeli, hedeflerini oluşturmalı ve dokümante etmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Amaç ve stratejilere ait hedefleri belirlemelidir.
- Hedeflere uygun performans göstergelerini tanımlamalıdır.
- Hedeflere sorumlu birimleri atamalı ve sahiplenilmesini sağlamalıdır.
- Hedefleri, uygun şekilde gözden geçirmeli ve gerekiyorsa güncellemelidir.

6.1.1.2 Süreklilik Yönetimi

a) Kalkınma

Daha canlı, yaşanabilir ve sürdürülebilir kent hayatının temel unsurlarından biri ekonomik kalkınmadır. Kent ekonomisinin, ticaretin, istihdam sahalarının ve yatırım çekecek politikaların geliştirilmesi yerel yönetimlerin öncelikli gündem maddelerinden biri olmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Teşvik edecekleri sektörleri belirlemeli, yerel ekonomik kalkınma için iş birlikleri geliştirmeli, etkin yönetim için organizasyonel yapılar oluşturmalıdır.
- Özellikle kent sorunlarına çözüm getirecek, kentte yaşayanların ihtiyaçlarına cevap verecek ve global ölçekte büyüme potansiyeli olan start-up'ların desteklenmesi için yapılar kurulmalı ve bu amaçla teknoloji ve bilim parkları ile iş birliği yapılmalı, yerli ve milli ürün sayısını artıracak girişimlerin teşvik edileceği merkezler kurulmalı veya bu merkezleri hayata geçiren oluşumlara destek sağlamalıdır.
- Mevcut sınıai ve ticari kuruluşların varlıklarını sürdürmesi ve büyümesi, ekonomik kalkınma programının öncelikleri arasında yer almalıdır.
- Potansiyel yatırımcılara yönelik pazarlama araçlarını tasarlamalı, şehrin potansiyelini tanıttacak web sayfalarını hayata geçirmelidir.

b) Memnuniyet

Yerel yönetimlerin başarı unsurlarından biri de vatandaşın ilgisinin ve güveninin sürdürülmesidir. Bu nedenle vatandaşın sesini duymak için kanallar geliştirilmeli, ihtiyaçlar bu yollarla anlaşılmalı, hizmetler hakkında bilgilendirme yapılmalı ve hizmetlere erişim kolaylaştırılmalı, hizmet kalitesi ölçülmeli, sunulan hizmetlerle ilgili vatandaşın algısı ölçülmelidir. Sunulan hizmetleri zenginleştirmek ve gerektiğinde yeniden tasarlamak için vatandaşın sesini duymak zorundadır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Hizmetlerden yararlanan vatandaşları tanımak için demografik özelliklerini, vatandaşların ihtiyaç ve tercihlerini anlamalı. Bu amaçla; müşteri ve çalışanlarından ürün ve hizmetlerle ilgili geri bildirimleri toplayacak araçları

geliştirmeli. Ayrıca vatandaşların ürün ve hizmetlerle ilgili yaşadıkları deneyimleri öğrenmek amacıyla birebir temas imkânı sağlayacak istişare mekanizmaları oluşturmalı. Vatandaş dinleyerek ne istedikleri ve nasıl istedikleri soruları açıklığa kavuşturulmalı. Çeşitli kanallardan temin edilen vatandaşın sesi verileri anlamlandırılarak hizmet kalitesi seviyesini yükseltmek için kullanılmalıdır. Geri bildirim ve istişare kanalları ile elde edilen bilginin nasıl kullanıldığı, hangi ürün ve hizmet tasarım ve sunumlarında değişikliğe neden olduğu, ilgili bilgiyi sağlayan vatandaşlarla paylaşılmalıdır.

- Vatandaşları sunulan hizmetler hakkında bilgilendirmeli. Bu bilgi hizmetin nasıl, ne zaman temin edilebileceğini, temas noktalarını, varsa fiyat ve ödeme şartlarını içermeli.
- Hizmetlere kolayca erişim sağlanmalı. Farklı vatandaş segmentleri için erişim kanallarını çeşitlendirmelidir.
- Vatandaş temas noktalarında yaşanan deneyimlere ait veri vatandaş deneyimini iyileştirmek amacıyla kullanılmalı, vatandaşın hizmet almak için doğrudan ziyaret ettiği mekanlar temiz ve konforlu olmalıdır.

c) Kesintisiz Hizmet

Yerel yönetimler vatandaşın talep, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak ve beklentilerin ötesinde hizmet sunmak için hizmetlerin sürekliliğini temin etmelidir. Yerel yönetimler bu amaca hizmet etmek için hizmetleri kesintiye uğratabilecek riskleri öngörerek proaktif olmalı, sorunlara hızla müdahale edecek aksiyonlara ve reaktif planlara sahip olmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kritik hizmetlerde oluşabilecek hizmet kesintilerini önleyecek kontroller geliştirmelidir. Hizmetleri önceliklendirmeli, kesintisiz verilmesi gereken kritik hizmetleri belirlemeli, hizmet sunumunun her aşamasında oluşabilecek potansiyel kesinti kaynaklarını yani tehlikeleri tespit etmelidir.
- Faaliyetlerinin yürütülmesini kesintiye uğratabilecek risklere hazırlıklı olmak için sistemler kurmalı, risk ve fırsatları yönetmelidir.
- Hizmet sunumunu kesintiye uğratabilecek acil durumlara hazırlıklı olmak için sistemler kurmalı, acil durumlarla başa çıkma becerilerini geliştirmelidir. Bu

amaçla acil durum gerektirecek tehlikelerden hareketle riskleri belirlemeli, risk analizleri gerçekleştirmelidir. Risk analizleri esas alınarak acil durum müdahale planları yapmalı, planların iletişimini gerçekleştirmeli, acil durum organizasyonu kurmalıdır.

- Kesintiye uğrayan hizmetin gerekçesi ile ilgili kök neden analizi yapılmalıdır.

d) Sürekli Gelişim

Yerel yönetimler başarının sürdürülebilmesi için sonuçlara etki edecek her alanda iyileştirme yapılmasını sağlayacak şartları oluşturmaktadır. Yapılan işler kuruluş çalışanlarının ve paydaşlarının katılımıyla geliştirilmeli işlem hızı, işlem süresi, iş kapasitesi, verimlilik, maliyet, memnuniyet göstergelerinde iyileşme sağlanmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Çalışanları sürekli iyileştirme çalışmalarında yer almaya yönlendirmeli. Bu amaçla, iyileştirme alanlarını belirlemeli, çalışanları iyileştirme teknikleri konusunda eğitmeli, ekip çalışmalarını teşvik etmeli, kurum içi girişimcilik için ortamlar hazırlamalıdır.
- İnovasyon sistemi kurmalı, insan kaynağını ekonomik ve sosyal değer sağlayan yenilikleri yapmak için cesaretlendirmelidir. İnovasyonun yalnız ürün ve hizmetlerle sınırlı olmayıp, iş süreçlerine ve iş modellerine de uygulanabileceğinin bilinci ile çalışanların her alanda inovasyon yapabilmeleri için olanaklar geliştirmeli. İyileştirme ve geliştirme çabalarını tanımalı, takdir etmelidir.
- Yeni ürün ve hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin faydalı ürün ve hizmetlere dönüşmesini sağlamak için kurum içindeki bireyleri ve ekipleri destekleyecek kurum içi girişimcilik yaklaşımı geliştirmelidir.
- Yasal şartların, kurum mevzuat yapısındaki şartların karşılama ve uyum oranını tespit etmek ve düzeltmek için uyumluluğun ele alınacağı bir sistem geliştirmelidir.

6.1.1.3. Vizyoner Yönetim

a) Değişim Yönetimi

Yerel yönetimler, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için organizasyon yapısında, süreçlerde, sistemlerde, görevlerde değişiklik yapmak durumundadır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Değişen koşulları öngörmek için iç ve dış trendleri, eğilimleri, yönelimleri izlemelidir.
- Yürütülmekte olan değişim projeleri için gerekli adımları ivedilikle atmalıdır.
- Değişim vizyonunu belirlemeli, değişimin amacını ortaya koyarak ilgili paydaşlara iletmeli, değişimin gerekliliği konusunda duyarlılık oluşturmalı, değişimi gerçekleştirecek işgücünün değişimi gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmasını temin etmeli, gerekirse iş birlikleri oluşturmalıdır.
- Değişimden etkilenen taraflarla iletişim, eğitim, katılım faaliyetleri planlamalı, değişim için gereken kaynakları belirlemeli, temin etmeli, değişimin nasıl gerçekleştirileceğine dair bir yol haritası oluşturmalıdır.

b) İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar, kurumun yıllar boyunca göstereceği tutarlı bir performans ile şekillenir. İtibar paydaşların zihnindeki geçici bir beğeniden öte, kalıcı bir güven kazanmakla ilgilidir. Yerel Yönetim liderleri, paydaşların kuruma atfettikleri değer toplamı olan kurumsal itibarı olumlu yönde oluşturabilmek ve korumak için kurumsal itibar yönetimini gündemlerine almak zorundadır. İtibarı oluşturan paydaşların zihinlerindeki imajdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kurumsal kimliği tanımlamalı, kurumu ayırt edecek özellikleri belirlemelidir.
- Paydaşların zihinlerinde oluşan kurumsal imajı etkileyebilmek için kurumsal kimliği esas alan kurumsal iletişim faaliyetini yönetmelidir.
- Halkı ilgilendiren konularda alınan kararlara halkın aktif olarak katılımını teşvik etmelidir.

- İtibarı olumsuz etkileyecek tehdit ve riskleri belirleyerek, kriz yönetimi sistemi oluşturmalı ve kurumsal itibarı ölçmelidir.

c) Motivasyon Yönetimi

Yerel Yönetim Liderleri;

- Çalışan performansının bir boyutu olarak çalışanın yeterliliğini geliştirmeli, bu kapsamda çalışana kurum/departman/süreç performansı ile uyumlu açık ve net (SMART- Spesifik, Ölçülebilir, Kabul Edilebilir, Gerçekçi, Zamanında) performans hedefleri vermelidir.
- Çalışanın geniş bakış açısına sahip olmasını sağlayacak öğrenme ve kişisel gelişim olanakları sunmalı, çalışana işiyle ilgili konularda özgürce karar alabilme, inisiyatif kullanma olanağı sunmalı, bu vesile ile çalışana sonuçları etkileyebilme gücü kazandırmalıdır.
- Çalışanı başta kendi süreçleri ile ilgili olmak üzere iyileştirme ve fikir geliştirme faaliyetlerine katılmaya özendirilmelidir.
- Çalışan performansının bir boyutu olarak çalışanın bağlılığını geliştirmeli, bu kapsamda, çalışanları hem kurum geneli hem de kendi işleri ile ilgili konularda düzenli olarak haberdar etmeli, düzenli iletişim kurmalı, çalışanı yalnız bırakmamalı, performansını düzenli olarak izlemeli ve performansı hakkında zamanında geri bildirimde bulunmalıdır. Adil iş dağılımı, çeşitliliklere saygı ve fırsat eşitliği ilkelerine uygun davranmalı, başarılarını zamanında takdir etmelidir.

c) Paydaş Yönetimi

Yerel yönetim liderleri kurumu hedeflenen amaçlara yönlendirirken farklı paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini dengeli biçimde karşılamalı, paydaşların memnuniyetini sağlamalı ve sürekli kılmalıdır. Yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, kamu kuruluşları, üniversiteler, odalar ve birlikler, dernekler vb. paydaşlarla stratejik amaçlarını ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için iş birlikleri yapmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Paydaş yönetimi sistemini kurmalı, bu kapsamda, paydaşları belirlemeli, paydaşları kurumu etkileme ve/veya kurumun faaliyetlerinden etkilenme

derecelerine göre sınıflandırmalı, önceliklendirmeli, paydaşların beklentilerini saptamalı ve tanımlamalı ve paydaşlarla proaktif iletişim kurulmasını sağlayacak plan oluşturmalı, paydaş ilişkilerinden sorumlu yetkilileri belirlemeli ve ilişkileri plana uygun gerçekleştirmelidir.

- Uzun ve kısa dönemli hedeflerini gerçekleştirmek için hangi alanlarda, konularda iş birliği yapması gerektiğini belirlemeli. Alternatifler arasından iş birliği yapılacak kuruluşu belirlemelidir.
- İş birliği kurallarını belirlemeli, üzerinde anlaşma sağlamalıdır. İş birlikleri bir proje yönetim yaklaşımı ile gerçekleştirilmeli, bu çerçevede iş birliği projesi, izleme toplantıları ve proje ilerleme raporları ile değerlendirilmeli, iş birliği projesi, proje kapanış raporu hazırlamak suretiyle sonlandırılmalıdır.
- Kurumu yönetirken ve paydaşlarla ilişkilerde iyi yönetim ilkelerini benimsemelidir.

6.1.1.4 Kurumsallaşma

Yerel yönetimler tutarlı ve güvenilir bir hizmet kalitesi seviyesi elde etmek ve kurumu hedeflenen amaca taşımak için politika, süreç, prosedür, talimat vb. dokümanlar vasıtasıyla kurum içi kurallar, yani standartları tanımlamalı, uygulamalı ve bu standartlara uyulmasını temin edecek kontrol sistemlerini oluşturmalıdır. Böylece kurumsal işleyiş, kişisel inisiyatifler ve davranışlara bağımlı olmaktan çıkartılmalı, üzerinde uzlaşma sağlanmış standartları esas almalıdır.

a) Sistem Yaklaşımı

Yerel yönetimler ana hizmetlerini sunmak ve vatandaşa değer üretmek amacıyla sistem bakış açısına sahip bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Sistem bakış açısı, kuruluşun tüm birim, süreç, yönetim fonksiyonu vb. bileşenlerinin etkileşim içinde bir bütün olarak yönetilmesini gerektirir. Sistem bakış açısına sahip kuruluşlarda sistemi oluşturan her bileşen ortak amaçlara hizmet edecek şekilde çalışır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- İşlerin planlanması, icra edilmesi, kontrol edilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kuruluşu amaca taşıyacak şekilde entegre etmeli, bu entegrasyonu sağlayacak kurallardan oluşan yönetim sistemleri kurmalıdır.
- Kalite Yönetimi, Çevre ve Enerji Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Vatandaş İletişim Merkezleri Hizmet Yönetimi vb. sistemleri kurmalıdır.
- Yönetim sistemlerinin etkinliğini değerlendirmeli ve kontrol etmelidir.
- Kurulan yönetim sisteminin hedeflediği sonuçlara ulaşmasını garanti altına almak için gereken dokümantasyon yapısını oluşturmalıdır.

b) Değer Zinciri Yönetimi

Yerel yönetimler stratejik amaç ve hedeflerini kurumdaki çeşitli birimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler ile hayata geçirir. Gerçekleştirilen bu faaliyetlerin hedefi vatandaşa değer, fayda üretmektir. Yerel yönetimler bu değerün üretilmesini güvence altına almak için süreçlerini tanımlamalı, uygulamalı ve iyileştirmelidir. Değer zinciri bakış açısıyla birimler kendi hedeflerinin yanı sıra değer üreten toplam iş akışını dikkate alarak vatandaş memnuniyetine odaklanmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda

- Değer zincirinin halkalarını oluşturan süreçleri belirlemeli, tanımlamalı, sınıflandırmalı, sırasını ve bu süreçlerin birbiri ile ilişkilerini ortaya koymalıdır.
- Süreçleri sahiplendirmeli, süreç performans göstergelerini belirlemeli, performansını ölçmeli ve değerlendirmeli, süreçleri gözden geçirmelidir.
- Süreç performans değerlendirme ve süreç gözden geçirme faaliyetlerinin sonuçlarına göre süreç iyileştirme aksiyonlarını başlatmalı, süreç performans göstergelerinde iyileştirmeler gerçekleştirmelidir.
- Her yılın planlarına bağlı olarak öncelikli, kritik süreçleri belirleyerek yönetimin bu süreçlerin iyileştirilmesi için kaynak ayırmasını sağlamalıdır.

c) Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi

Yerel yönetimler misyon ve vizyonları doğrultusundaki ilerlemeyi ve belirledikleri şehir hedeflerini gerçekleştirme başarısını ölçecek ve değerlendirecek sistemler kurmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Sistemlerin etkililiğini gözden geçirmelidir.
- Sistemlerin icrasından sorumlu birimlerin, süreçlerin koordinasyon sağlamasını temin etmelidir.
- Gerekli iyileştirme aksiyonlarının alınmasını ve sonuçlarının izlenmesini sağlayacak kurul yapısı oluşturmalıdır.
- Kuruluşun, birimlerin, süreçlerin performansını ölçecek, raporlayacak, değerlendirecek ve iyileştirme aksiyonlarının alınmasını sağlayacak kurumsal performans yönetimi sistemini kurmalıdır.

d) Değerlendirme ve Kontrol

Yerel yönetimler yönetim sisteminin durumunu belirlemek için planlanan aralıklarla iç tetkikler, öz değerlendirmeler, dış tetkikler ve yönetimin değerlendirilmesini yapmalıdır. Bu tetkiklerin etkili bir şekilde uygulandığı ve sürekliliğinin sağlandığını garanti altına almak için dokümente bilgiyi hazırlamalı ve muhafaza etmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Yerel yönetimler yerel yönetim modelinde belirtilen sistemleri tetkik etmelidir. Önceki tetkik sonuçları değerlendirilerek bir tetkik programı planlamalı, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.
- Dış denetim raporlarında yer alan tespit ve değerlendirmelerle ilgili gerekli iyileştirme çalışmalarını yapmalı, yasal ve düzenleyici şartların gerektirdiği dış denetimlerde gereken bilgi ve desteği sağlamayı taahhüt etmelidir.
- Yerel Yönetim birimleri bu modelde yer alan bileşenlerle ilgili kendi birim personelini kullanarak öz değerlendirme yapmalı, dokümente etmeli, sonuçlarına göre iyileştirme planları hazırlamalıdır.
- Yönetimin değerlendirmesini planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Değerlendirme kontrolün çıktılarına göre karar ve iyileştirme, değişim aksiyonları almalıdır.

6.1.2. Kaynaklar

6.1.2.1. İnsan

a) İnsan Kaynakları Planlama

Yerel yönetimler nitelik ve nicelik açısından doğru sayıda ve en uygun kişilerle çalışabilmek amacıyla insan kaynakları planlaması yapmalıdır. Bu çerçevede organizasyon yapısının, iş tanımlarının ve görevlendirme süreçlerinin oluşturulması gerekir. Bu sayede istihdam açığının ve gereksiz istihdamın önüne geçilebilir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Uzun ve kısa dönemli kurum planları ile uyumlu personel nitelik ve niceliğini ortaya koyan insan kaynakları planları yapmalı,
- Belirlemiş olduğu süreçleri yönetmek için, uyum yükümlülüklerini de dikkate alarak, gereken iş bölümlenmesini kapsayan organizasyonel yapıyı oluşturmalı, dokümante etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır.
- Çalışanların gerçekleştirdikleri görev ve/veya pozisyonlarına ait güncel iş tanımları oluşturmalı, çalışanların bilgilendirilmesini sağlamalıdır.
- İşe alım ve yerleştirme, yeniden görevlendirme (rotasyon), terfi, işten ayrılma alanlarında adil uygulamalar gerçekleştirmeli, bu amaçla uyguladıkları yöntemleri çalışanlara duyurmalı.

b) Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi

Yerel yönetimler, kurum stratejilerinin hayata geçirilmesi açısından yüksek katma değere sahip ve boşaldığı takdirde kolay doldurulamayacak pozisyonların potansiyel adaylarını belirlemek ve geliştirmek amacıyla yetenek yönetim sistemi oluşturmalı, uygulamalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Süreçlerini etkin şekilde yürütmek için ilgili personelin bulunduğu görevin gerektirdiği yetkinliği belirlemeli, değerlendirmeli, geliştirmelidir. Stratejik hedefler, süreç hedefleri ve iş planlarına dayanarak belirlenmiş olan SMART bireysel hedefleri, yetkinlikleri değerlendirmeli ve dokümante etmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kurum stratejilerin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan kritik yönetsel ve teknik pozisyonları belirlemeli, özelliklerini tanımlamalı ve söz konusu görevi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adayları belirlemelidir.
- Potansiyel olarak belirlenen çalışan için, gelişim faaliyetleri planlanmalı, çalışan yeteneklerinin performansını değerlendirmeli, neticesinde terfi, havuzda tutma ve havuzdan çıkarma kararlarını vermelidir. Yönetim kadrolarında yaşanabilecek değişikliklere hazır olmak amacıyla yedekleme planlaması yapılmalıdır.
- Kurum değerleri ile ilişkili kurumsal yetkinlikleri, görevin gerçekleştirildiği pozisyon ile ilgili bireysel yetkinlikleri ve hedef seviyeleri belirlemeli, yetkinliklerin değerlendirilmesini sağlamalı, yetkinliklerin gelişimi için bireysel planlar yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi kurmalı, bireysel hedeflerin ilişkili olduğu kurum, birim, süreç hedefleri konusunda çalışmada farkındalık sağlamalı, bireysel hedefleri ve yetkinlik hedeflerini her yıl güncellemelidir. Performans gerçekleştirmeleri ile ilgili geri bildirim görüşmeleri yapmalı, kişisel gelişim planı yapılmalıdır.

c) Kariyer Geliştirme

Yerel yönetim, çalışanları beceri ve nitelik yönünden geliştirmek, kişisel gelişimini sağlamak, terfi edebilir hale getirmek, aidiyeti sağlamak, motive etmek için kariyer geliştirme faaliyetleri ve çalışmaya yeni başlayan veya yer değişikliği yapılan personelin işe adaptasyonu için gereken faaliyetleri planlamalı, uygulamalı ve dokümanete etmelidir. Kurumların kalıcılığının temel unsurlarından birisi de öğrenme kapasitesidir. Bilginin güncel kalma süresinin giderek kısaldığı günümüzde öğrenmek, yeni bilgi üretme ve gerekli bilgiye erişme açısından önem taşımaktadır. Yerel yönetimler bireylerin ve ekiplerin davranışlarında olumlu değişimlerin oluşmasını sağlamak için sürekli öğrenmeyi teşvik edecek ortamlar geliştirmeli, öğrenmeyi bireysel seviyeden kurumsal seviyeye yaygınlaştırmalıdır.

- Çalışanların kariyer planlarının yapılmasına destek olmalı, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayacak kariyer geliştirme olanakları sunmalıdır.
- İşe yeni personel için genel ve teknik oryantasyon programları düzenlemelidir. Eğitim ihtiyaç analizi ve ihtiyaç analizini esas alan eğitim ve gelişim planları yapılmalıdır. Eğitim programlarının etkisini ölçmelidir.

- Yaşanmış olaylardan, yapılan hatalardan ve kazanılmış deneyimlerden çıkarılan derslerin kayıt edip paylaşılacağı sistem geliştirmelidir. İyi uygulama sahibi kurum ve kuruluşlardan öğrenmesini sağlayacak kıyaslama yaklaşımı geliştirmelidir.
- Çalışanların, öğrenmeyi sağlayacak, iş birlikleri ve ilişki ağları içinde yer almasını sağlamalı, çalışanların konularıyla ilgili dış çevredeki gelişme ve trendleri bilmesini sağlamalı, takım ve kurumun performansına ait bilgiyi paylaşmalı ve yeni fikirlerin geliştirilebileceği ortamları hazırlamalıdır.

d) İletişim ve Katılım

Yerel yönetimler, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımını özendirmeli, başarılı performansını ön plana çıkartmalıdır. Bu amaçla çalışanların fayda sağlayan çabalarını ve bu çaba sonucu elde ettikleri başarıları tanıyacak, takdir edecek ve bu vesile ile çalışanları başarıya özendirecek yaklaşımlar geliştirmelidir. Yönetim kademeleri ile çalışanlar arasında dikey, çalışanlar arası ve birimler arası yatay bilgi akışını sağlayacak uygun iletişim araçlarını devreye almalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Ekip çalışmasını özendirmeli, çalışanların işleri ve çalışma ortamı ile ilgili fikir ve önerilerini alacak, problemlere çözüm bulmalarını sağlayacak bireysel ve grupsal sistemler geliştirmelidir. Çalışanların kurum içi sosyal dayanışmayı geliştirecek sosyal, sportif, kültürel etkinlikler planlamalı ve düzenlemelidir.
- Hangi başarıların, nasıl, hangi seviyede takdir edileceğini tanımlamalıdır. Birey ve ekip başarılarını duyurmalı, tüm çalışanları iyileştirmeye ve gelişime katkı sağlama yönünde özendirmelidir.
- Kurum içi iletişim ihtiyaçlarını belirlemeli ve uygun iletişim araçlarını geliştirerek devreye almalı, planlı bir şekilde amaç ve hedeflerin, başarıların, iyi uygulamaların, kazanılan derslerin vb. yöntemlerle öğrenilen bilginin paylaşılmasını sağlamalıdır.
- Odak gruplar, çalışan temsilcilikleri, anketler vb. araçlarla çalışanların genel veya konu bazlı görüşlerini almalıdır.

6.1.2.2. Varlık Yönetimi

a) Mali Varlık Yönetimi

Sahip oldukları sınırlı kaynaklara karşın Yerel yönetimlerden beklenen hizmetler gün geçtikçe artmaktadır. Yerel yönetimler ellerindeki kaynakları ekonomik, verimli ve etkili kullanmak durumundadır. Yapılan harcamaların vatandaşın talep ettiği sonuçları doğurması gerekir. Kullanılan kaynakların tam karşılığının alınmasında hesap verebilirliği ve saydamlığı esas alan bir finansal yönetim sisteminin rolü büyüktür.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kaynaklarının stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda tahsis edilmesini ve kullanılmasını sağlamak üzere performans esaslı bütçe oluşturmalı. Çok yıllık bütçelerle uzun vadeli gelir ve gider planları yapmalıdır. İhtiyaç duyulan giderleri zamanında karşılayabilmek amacıyla nakit akım tahmini yapabilen nakit yönetim sistemine sahip olmalıdır. İhtiyaç halinde düşük maliyet ve asgari risk ile borçlanarak (iç – dış) finansman ihtiyacını karşılamalıdır. Yatırım kararlarını maliyet – fayda analizlerine dayandırmalıdır.
- Gelir ve giderlerin muhasebeleştirilmesine dair kuralları oluşturmalı, muhasebe kayıtlarının bu kurallara uygun gerçekleştirilmesini temin etmelidir. Muhasebeleştirme işlemlerinde entegre bilgi sistemleri kullanmalı. Hizmetlerin karlılıklarını belirleyebilecekleri bir maliyet sistemine sahip olmalıdır.
- Üst yönetim düzeyinde tasarruf önlemlerinin planlanacağı ve koordine edileceği bir yapı oluşturmalı, tasarruf edilebilecek alanları belirleyerek önceliklendirmeli, öncelikli konular için tasarruf projeleri yürütmelidir. Her bir faaliyetin maliyetinin hesaplanmasına imkân sağlayan Faaliyet Tabanlı Maliyet sistemini kurmalıdır.
- İş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için tasarlanan iç kontrol sistemi ile risk esaslı iç denetim faaliyeti planlamalı ve gerçekleştirmeli, raporlama ve tespitlerle ilgili izleme sistemleri kurmalıdır.

b) Fiziksel Varlık Yönetimi

Yerel yönetimler paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hizmeti üretmek için varlıklarını kullanmak durumundadır. Yerel yönetimler, bu nedenle, gerçekleştirmeyi hedefledikleri hizmetin seviyesine uygun varlık portföyüne sahip olmalıdır.

Varlıklarının etkin, planlı ve sürdürülebilir kullanımını sağlayacak sistemlerini kurmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Stratejik planları ile uyumlu varlık yenileme planlarına sahip olmalıdır. Varlıkları ile ilgili veriyi toplamak ve analiz etmek, bu vesile ile bakım ve yenileme ihtiyaçlarını belirlemek, varlık yönetimi performansını ölçmek, raporlama ihtiyacını karşılamak için entegre varlık yönetimi bilgi sistemine sahip olmalıdır.
- Kritik varlıklarını belirlemeli, kritik varlıklar için portföy analizleri yaparak kullanım dışı bırakılması ve yenilenmesi gereken varlıklarını saptamalı, kullanım dışı bırakılan varlıkları mevzuata uygun olarak elden çıkarmalıdır.
- Stok çeşitliliği yüksek kalemlerde stokların değerine göre sınıflandırma yapılarak kritik stok kalemleri belirlemeli, stok hareketliliği artırmalı, stok seviyeleriyle ilgili analizler yapmalı, uygun sipariş miktarları ve uygun sipariş süreleri belirlemelidir.
- Gelişmekte olan teknolojileri izlemeli, bu teknolojilere ilişkin bilgi toplamalı, analiz etmeli, değerlendirmeli, teknolojik varlıklarını; kullanma verimliliği, ekonomik ömür, hizmet kalitesine katkı, alternatif teknolojilerin seviyesi gibi unsurları dikkate alarak değerlendirmeli, teknoloji ihtiyaçlarını belirlemelidir. Ticarileştirilme potansiyeli olan teknolojide saklı olan entelektüel değerleri fikri mülkiyet hakları çerçevesinde korumalıdır.

c) Satın Alma Yönetimi

Yerel yönetimler, kurum ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla teknik özellikleri tanımlanmış, doğru kalitedeki yapım, ürün ve hizmetleri, doğru tedarikçilerden, doğru zamanda, doğru maliyetle tedarik etmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Tedarik ihtiyacını uygun yöntemler kullanarak belirlemeli, yapım, ürün ve hizmetin teknik ve idari özelliklerini tanımlamalıdır. Uygun kalite, miktar ve teslimat yeteneğine sahip tedarikçileri seçme ve onaylama sistemine sahip olmalıdır. Tedarik kararlarında yalnız yapım, ürün ve hizmetin satın alma maliyeti değil, toplam sahip olma maliyetini esas almalıdır.

- Seçilen tedarikçilerle karşılıklı taahhütleri ve uyulması gereken kuralları tanımlayan sözleşme oluşturmalıdır. Tedarikçi seçim aşamasında oluşturulan tedarikçi bilgi tabanları ilerleyen aşamalarda tedarikçinin olumlu/olumsuz performansını ve değişen koşullarını kapsayacak şekilde güncellenmelidir.
- Tedarikçilere performansları hakkında geri bildirimde bulunmalı, gelişim ihtiyacı belirlediği tedarikçilerinden iyileştirme aksiyon planları talep ederek tedarikçileri geliştirmeye katkıda bulunmalıdır.
- Yerli ve milli tedarik konusunda kararlılığını gösterecek politika oluşturmalı kurum içinde duyurmalı, ürün ve hizmet portföy analizleri yapmalı, yurt dışı kaynaklı ürün ve hizmetleri yerli ve milli kaynaklardan tedarik etmeye yönelik kısa-orta-uzun dönemli planlar yapmalıdır.

d) Kaynak Geliştirme

Yerel yönetimler mali performansını olumlu yönde etkilemek amacıyla etkinliği, verimliliği artıracak kaynak geliştirme fırsatlarını araştırmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Ulusal ve uluslararası hibe ve destek programlarından yararlanılması için çalışmalar yapmalıdır. Gelir getirici yeni ticari alanların oluşturulması yönünde çalışmalıdır.
- Mal ve hizmet temininde toplam işletme giderlerini azaltıcı yenilikçi iş modelleri geliştirmeli, bu amaçla outsourcing, yap-işlet-devret, bakım-onarım garantili satın alma, sanayi iş birliği vb. tedarik modellerini dikkate almalıdır.
- Araç ve tesislerinin kapasite kullanım oranlarını artıracak tedbirleri almalı.
- Gayrimenkulleri gelir getirici amaçlı kullanımına dikkat etmelidir.

6.1.2.3. Veri/Bilgi

a) Veri Yönetimi

Yerel yönetimlerde pek çok faaliyet gerçekleştirilmekte ve bu faaliyetlere ait çok sayıda kayıt oluşturulmaktadır. Kurumun gerçekleri olan bu kayıtlar veri olarak tanımlanır. Yerel yönetimler, verilere erişimi ve verilerin kullanılmasını düzenleyen ve yöneten kurumsal veri tabanı yönetimi yaklaşımlarına ihtiyaç duyarlar.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Farklı uygulamalara hizmet edecek şekilde veriyi merkezileştiren veri tabanları oluşturmalıdır.
- Farklı alanlar için ayrı veri tabanlarında tutulan verilere erişmek ve büyük verileri analiz etmek için özel yaklaşımlar geliştirmelidir.
- Veri ambarları vasıtasıyla elde edilen veriye anlam kazandırmak, veriler arası ilişkileri tanımlamak ve yönetsel kararlara destek olmak amacıyla iş zekâsı araçları kullanılmalı
- Verilerin güncel, güvenilir ve ihtiyaç duyan kullanıcılar için her an hazır olduğunu güvence altına almak için veri yönetimi konusunda kurallar tanımlamalı, güncel olmayan ve eksik bilgi içeren veriyi düzeltecek veya veri tabanından çıkartacak veri kalitesi denetim sistemi geliştirmelidir.

b) Yönetim Bilgi Sistemi

Yerel yönetimler, bilgi ihtiyacı olan tarafların, kullanıcıların uygun ve güvenilir bilgiye, zamanında erişimini sağlamak ve her seviyede bilgiye dayalı karar almak için sistemler geliştirmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Bilgi ihtiyaçlarını belirlemeli ve bilgi sistemi süreçlerini tanımlamalıdır.
- Farklı alanlarda ve farklı iş süreçlerinde üretilen bilgiyi entegre eden kurumsal sistem çözümleri geliştirmelidir.
- Kurumun performansı ile ilgili bilgiyi sağlayacak yönetim bilgi sistemini oluşturmalı, elde edilen veriyi esas alan düzenli raporlar ile karar verme süreçleri desteklenmelidir.
- Kurum hafızasını oluşturan bilgiyi tanımlamalı, ilgili kurum içi kullanıcılar için erişilebilir kılmalı, bu amaçla intranet, arama motoru gibi teknolojilerden faydalanmalı, arşivleme sistemleri geliştirmelidir.

c) Dijitalleşme

Yerel yönetimler dünyada ve ülkemizde hızla gelişen dijital dönüşüm programları doğrultusunda, daha verimli, daha hızlı, daha kaliteli ve daha esnek olabilmek için

dijital teknolojilere adapte olmalıdır. Yapay zekâ, büyük veri ve ileri analitik, bulut bilişim, otonom sistemler, akıllı sensör gibi dijital teknolojiler kullanılarak karar alma süreçleri iyileştirilmeli, kurum değer zincirindeki faaliyetlerin verimliliği artırılmalı, hizmet sunulan vatandaşların yaşam kalitesini yükseltecek ürünler ve yeni iş modelleri geliştirilmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Dijital teknolojiden yararlanma konusunda politika ve planlar oluşturmalı, dijitalleşmede hangi alanlara öncelik verileceği kararlaştırılmalı, üniversite ve araştırma merkezleri ile iş birliği yaparak dijital teknoloji kapasitesini ve kurum personelinin dijital yetkinlikleri artırılmalıdır.
- Müşteri yaşam döngüsünün her aşamasında dijital hizmetler sunmak için girişimde bulunmalıdır.
- Dijital hizmet çözümleri ile elde edilen veriyi analiz ederek hizmet alanların hareketlerini izlemeli, değerlendirmeli, dijital teknoloji ile kurum içindeki süreç ve faaliyetleri iyileştirmelidir.
- Günlük faaliyetleri gerçekleştirmek için dijital teknoloji kullanma olanaklarını geliştirmelidir.

d) Siber Güvenlik

Bilgi sistemleri yanlış kullanım, sahtecilik, yazılım ve donanım hatası kaynaklı güvenlik açıkları ile karşı karşıyadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması da kuruluşların her türlü siber saldırıya açık hale gelmesine yol açmıştır. Yerel yönetimler, bilgiye yetkisiz erişimi, verinin değiştirilmesini, çalınmasını, zarar görmesini engelleyecek güvenlik önlemlerini devreye almalı, arıza ve doğal afetlerin neden olabileceği kesintilere karşı tedbirler planlamalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Bilgi kaynaklarını ve sistemlerini koruyacak güvenlik ve kontrol yöntemlerini oluşturmalı, uygun yönetsel yapıları kurmalıdır.
- Yetkilendirme yönetim sistemi kurmalı, farklı düzeydeki kullanıcılar için erişim kuralları tanımlamalıdır.

- Bilgi sistemlerinin ve uygulamalarının her zaman hazır ve sürekli olabilmesi için olası kesintilerde devreye alınacak süreklilik ve afet kurtarma planları geliştirmelidir.
- Veri ve sistem güvenliği teknolojilerinden yararlanmalıdır.

6.1.2.4. Zaman

a) Zaman Yönetimi

Zaman en kısıtlı ve tekrar kullanımını mümkün olmayan bir kaynaktır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kurum personelini, zamanı verimli kullanmayı kolaylaştıracak, planlama ve önceliklendirme teknikleri konusunda eğitmelidir.
- Karar, bilgilendirme, gözden geçirme, koordinasyon vb. amaçlarla gerçekleştirilen kurum-içi toplantılarla ilgili toplantı yönetimi kuralları belirlemelidir.
- Toplantıların zaman kayıplarına neden olmasının önüne geçmesi için zamanında başlayıp bitmesi sağlanmalı, mümkün mertebede telekonferanslarla toplantılar organize edilmelidir.
- Zaman israfına neden olan konularla ilgili çeşitli eğitim ve iletişim araçlarıyla çalışanlarda farkındalık oluşturmaktadır.

b) Proje Yönetimi

Zamanın etkin yönetilmesini, işlerin hedeflenen kalite ve maliyette tamamlanmasını sağlayan araçlardan birisi de proje yönetimi yaklaşımıdır. Uygun olan alanlarda, faaliyetlerin proje yönetimi disiplini içinde ele alınması, kalite, maliyet ve zaman boyutlarında isabetli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Projelerin kurumsal düzeyde yönetilmesini sağlayacak organizasyonel yapıları oluşturmaktadır. Kurumsal düzeyde yöneteceği projeleri belirlemeli, kurumsal projeleri stratejik ilişkilerine göre önceliklendirmelidir.
- Ulusal ve uluslararası proje yönetimi yöntemleri ile uyumlu proje yönetim

yaklaşımı oluşturmalı, bu yaklaşımı ilgili personele eğitimlerle yaygınlaştırmalı ve kurum ve birim düzeyindeki projelerin yürütüleceği proje yönetim platformu oluşturmalıdır.

- Projelerin kurum ve birim düzeyinde izlenmesi ve raporlanması ile ilgili sistem oluşturmalıdır.
- Hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilen projelerde, yüklenici firmalardan proje planı istemeli, proje ilerleme ve kapanış raporlaması için talepte bulunmalıdır.

c) Hata Yönetimi

İşi ilk seferde doğru yapmak olarak tanımlanan sıfır hata yaklaşımı hatalardan kaynaklanan zaman kayıplarını azaltmayı, hizmetleri tam, doğru ve zamanında sunmayı hedeflemektedir. Tüm önlemlere rağmen hataların ortaya çıkması halinde hatanın tekrar etmesini ve aynı hatanın ikinci kez oluşmasını önlemek de sıfır hata yönetimi yaklaşımının kapsamına girmektedir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Faaliyet adımlarında ortaya çıkabilecek hataları tanımlamalı, önem derecelerine göre önceliklendirmeli, hataları önlemek için gerekli kontrolleri planlamalıdır.
- Ortaya çıkacak hataların kök nedenlerini analiz edecek ve hatanın tekrarını önleyecek sistemleri kurmalıdır.
- Hataları bir öğrenme fırsatı olarak görmeli, hatalardan ve hataların nedenlerinin analizi amacıyla yapılan çalışmalardan çıkarılan dersleri gerektiğinde başvurmak üzere kayıt etmelidir.
- Hataların önlenmesinin bir aracı olarak standart işi iyileşme ve gelişim için temel unsur olarak kabul etmeli, işlerin standartlaşmasını sağlamalıdır.

d) Verimlilik Yönetimi

Minimum girdi ile maksimum kalitede, maksimum iş üretmek şeklinde ifade edilebilecek verimliliği artırmak ve bu artışı sürekli kılmak için uygun koşulları oluşturmak gerekir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kurumsal stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda verimlilik artırma programı

tasarlamalı ve bu kapsamda verimlilik projeleri tanımlamalı, uygulamalı, sonuçlarını izlemeli ve değerlendirmelidir.

- Planlama, eğitim, motivasyon vb. unsurların eksikliğinden kaynaklanan kayıp işgücü zamanlarını belirlemeli, azaltmalıdır.
- Verimlilik projelerinin başarı ile uygulanması için ilgili çalışanları verimlilik artırma yöntem ve araçları hakkında eğitmelidir.
- Kurumsal verimlilik düzeyini ölçecek gösterge belirlemeli, göstergeleri üst yönetim seviyesinde izlemeli, değerlendirmelidir

6.1.3. Süreçler

6.1.3.1 Planlama

a) Mekânsal ve Master Planların Üretimi

Yerel yönetimler, şehirlerin doğal, tarihi ve kültürel değerlerini korumak, geliştirmek, yaşam kalitesi yüksek, güvenli çevreler oluşturmak, sürdürülebilir, yaşanabilir şehirler vizyonu ile mekânsal planlar ve master planlar üretilmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Alt ölçekli planlar üst ölçekli planlara uygun olarak hazırlanmalı, merkezi düzeyde yönlendirilen kamu yatırımlarının yerel ölçekteki plan kararlarına etkileri değerlendirilmelidir.
- Planlamada proje temelli yaklaşımlar yerine bütüncül anlayış benimsenmeli, ekonomik, sosyal ve çevresel yapının yönlendirilmesi ile ilgili uzun dönemli hedefleri içermelidir. Planlar, Türkiye hedefleri ve bölge planları ile uyumlu olmalıdır.
- Kentin mekânsal gelişiminde deprem ve diğer afet risk faktörlerini dikkate almalı, deprem vb. afetlere hazırlıklı olmayı sağlayacak dönüşüm fırsatlarını tanımlamalıdır. Planlama ile kentin gelişme yönü belirlenmeli, gelişimin kontrol altına alınması ve gelişimin teşvik edilmesi alanlar belirlenmeli, yoğunluk dağılımları planlanmalıdır.
- Planlardan etkilenecek tarafların plan hazırlık ve tadilatlarında görüş, öneri ve temennilerini alacak katılım mekanizmaları oluşturmalıdır. Yer verilen ulaşım modları ve hatları ile kentsel yaşamı hızlandırmalı, iklim değişikliği ve karbon emisyonu sorununu giderecek bir yapıya sahip olmalıdır.

b) Üst Ölçekli Planlama

Ülke, bölge ve şehir düzeyinde sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, dengeli ve sağlıklı büyüme için şehirler arası ilişkileri gözeterek şehir planları tasarlanırken üst ölçekli planlar hazırlanmalı, alt ölçekli planlamalı, bu planlarda yer alan hedeflere, kural ve ilkelere uymalıdır. Üst ölçekli planlar hazırlanırken merkezi ve yerel yönetimler ile sektör temsilcilerinin, sivil toplum kuruluşlarının birlikte çalışması ve katılımının artırılması büyük önem kazanmaktadır.

c) İhtiyaç Analizi

Projeler bugünün ihtiyaçları ile henüz açığa çıkmamış ancak gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları öngörerek, insan, zaman, mekân ve finans kaynakları gözetilerek ihtiyaç önceliklerine göre planlanmalı ve mekânsal planlarla uyumlu olarak geliştirilmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Hayata geçirilecek projeler, hedef kitle tarafından talep görmeli ve kullanılmalıdır. Yerel yönetimler projelerin sağlayacağı faydayı en üst seviyeye getirmek için beklenti ve talep analizleri yaparak doğru projeleri belirlemeli, projenin geniş kesimlerce kullanılmasını temin edecek doğru lokasyonları seçmelidir.
- Projenin planlanması, projelendirilmesi, yapım ve işletim süreci birlikte ele alınmalıdır.
- Detaylı ve geniş araştırma ve analizleri esas almalı, sosyoekonomik durum, kültürel seviye önemli bilgi kaynakları listelenmelidir.
- Kentte yaşayan tüm kesimleri kentle bütünleştirmeli, kentsel hizmet ve fırsatlardan toplumun tüm kesimlerinin yararlanabilmesini sağlamalıdır.

d) Yer Seçimi

Projelerin yer seçim kararları mekânsal planlar ve mevzuata uygun olarak belirlenmeli, projenin mimarisi, çevresindeki mimari karakter ile yerleşimin kimliğiyle uyumlu olmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Projeye ilişkin yakın çevre koşulları, kullanıcılar iyi analiz edilmeli, paydaşlar dinlenmeli, olumsuz etki yapmayacak uygulamalara gidilmelidir.
- Proje yapılacak arazinin elde edilmesi için kamulaştırma süreçleri imar yatırım programları doğrultusunda, yapım sürecinden önce tamamlanmalıdır.
- Şehrin kimliğine değer katan vizyon öğeleri için yer belirlenmeli, finans, kültür, turizm vb. alanların geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Planlama ekonominin büyümesi için bir çekim alanı oluşturmalı, şehirde ekonomik gerekçelerle yer alması istenmeyen faaliyetler bölge planları doğrultusunda uygun alanlara yönlendirilmelidir.

6.1.3.2 Projelendirme

Yerel yönetimler ihtiyaç analizi ve yer seçimi tamamlanan kentsel projeler için tasarım çalışması yürütür. Avan proje tasarımından detay tasarımlara doğru ilerleyen projelendirme aşamasında uygulamanın kalitesini, maliyetini ve zamanını etkileyen kararlar alınır.

a) Fizibilite Analizi

Yapımı planlanan kentsel projelerin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan fizibilite analizleri yapılmalı, yatırım kararının uygunluğu değerlendirilmelidir. Böylece yanlış yatırım kararlarının hayata geçmesi ve olası olumsuz etkilerin önüne geçilmesi sağlanacaktır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Hedef kitlenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak ve talep büyüklüğünü saptamak, projenin verimliliğini temin etmek için pazar araştırması yapmalı, uygunluk değerlendirmesi gerçekleştirmelidir.
- Tasarım kapsamlı bir incelemeyi esas almalı, veri ve bilgi temelli olmalı. Tasarımın konumlanacağı çevre ile uyum içinde olması için tasarlanacak nesnenin konumlanacağı bölge incelenmeli, yapının çevresindeki sosyal ve kültürel yaşama uygun olması için sosyokültürel çevre analizi yapılmalıdır. Vatandaş, kullanıcının gereksinim ve amaçları analiz edilmeli, tasarlanacak nesnenin işlevi kullanıcı

ihtiyaçları esas alınarak belirlenmelidir. Tasarımı yönlendirici ve sınırlayıcı etkisini göz önünde bulundurarak teknik ve malzeme verisi dikkate alınmalıdır.

- Proje ile ilgili yasal, teknik, mali değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Proje riskleri analiz edilmeli, duyarlılık analizleri gerçekleştirilmelidir.

b) Tasarım

Kentsel projeler, içinde barındırdığı pek çok bileşen nedeniyle karmaşık yapılardır. Yerel yönetimlerde tasarım, uygulama, bakım ve işletme aşamalarındaki uzmanların da yer aldığı, uygulama aşaması ile sürekli bir ilişki kurulması gereken, üst seviyede koordinasyon gerektiren bir süreç olarak yürütülmelidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Tasarlanacak yapı ile ilgili kavramsal fikir geliştirilmeli, alternatif konsept tasarımlar oluşturulmalı böylece tasarıma yönelik düşünce özgün olarak formüle edilmelidir.
- Proje yerinin kesinleştirilmesi ve yaklaşık maliyetinin belirlenmesi için ön proje hazırlamalı, böylece alternatifler içinde karar alma imkânı oluşturmalıdır.
- Uygulamaya esas projenin oluşturulması için sistem geliştirmeli, uygulama projesi kapsamında, kamulaştırma ihtiyacı ve varsa işgalin kaldırılması ile ilgili konularda gerekli adımlar atılmalıdır.
- Tasarımı yapılan nesneye ait mimari, statik, mekanik, elektrik vb. projelerin uyumlu olmasını sağlayacak iç ve dış koordinasyon yapısı oluşturulmalı, metraj ve maliyetlendirme doğruluğunu sağlayacak kontrol sistemleri oluşturulmalıdır.

c) Gelecek Odaklı Tasarım

Yerel yönetimler, olumsuz çevresel etkiyi ortadan kaldıran, enerji verimli, uzun ömürlü, mümkün olduğunca geri dönüşüme uygun, paylaşım ekonomisi vb. geleceğin trendleri ile uyumlu tasarım anlayışına sahip olmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Hizmetlerin sunulacağı ortamların tasarlanmasında ekolojik malzeme kullanımını tercih etmelidir.

- Fosil yakıt kullanımını azaltan, yenilenebilir enerji kullanımına yönelik tasarımlara ağırlık vermelidir. İklim, rüzgâr, yön faktörleri ile uyumlu malzeme ve tasarıma yönelmeli, enerji verimliliği ilkelerine özen göstermelidir.
- Güvenli ve güvenilir tasarıma odaklanmalı, gelecek nesilleri potansiyel tehlike ve sürekli bakım ihtiyacı gibi yüklerden korumalıdır.
- Tasarımı yapılan hizmete ait yaşam döngüsünü değerlendirerek yapımda, kullanımda, kullanım sonrasında çevresel etkileri ve atıkları en aza indirecek analizler yapmalı, sıfır atık oluşturacak tasarımlar yapılmalıdır.

d) Tasarım Projelerinin Yönetimi

Açıklık ve tutarlılık ilkeleri göz önünde bulundurularak tasarım dokümanları ve tasarım dokümantasyon sistemi oluşturulmalıdır. Tasarım aşamasında tasarımın konseptte uygunluğunu değerlendirmek ve ilgili taraflar arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla gözden geçirme toplantıları yapılmalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Projelendirme gereksinimlerinin planlanması ve uygulanması için tasarım iş programı hazırlanmalıdır. Tüm tasarım çalışmaları yazılım vb. gelişmiş teknoloji ürünleri kullanılarak gerçekleştirilmelidir.
- Tasarım ihtiyaçlarını yapım ve işletimdeki paydaşlarla ve potansiyel kullanıcılarla birlikte gözden geçirip değerlendirecek kurumsal yapılar kurmalı, böylece imalatların yeniden yapılması riski bertaraf edilmelidir.
- Proje amaçlarına ulaşabilmek ve anlaşmazlıkları hızla çözebilmek için proje paydaşları arasındaki koordinasyonu sağlayacak yapılar oluşturulmalıdır.
- Uygulamanın, tasarımı gerçekleştiren mimar ve mühendis vb. teknik personellerce denetleneceği bir yapı kurulmalıdır.

6.1.3.3. Uygulama

a) Proje Planlarının Oluşturulması

Yerel yönetimler uygulamanın etkinliğini sağlamak amacıyla proje metodolojisine uygun olarak hareket eder ve her bir projeden sorumlu bir proje yöneticisi

görevlendirir. Uygulama aşamasının minimum hata ile gerçekleştirilebilmesi için öncelikle iş programlarını kapsayan bir proje planı oluşturulur.

- Yerel Yönetim uygulama ile ilgili proje yöneticisi atamalıdır.
- Uygulama projesine ait proje yönetim planı oluşturulmalıdır.
- Proje yönetim planı, bütçeyi, ana ve ayrıntılı iş programını, proje ekibinin görev ve sorumluluklarını, iletişim planını, şantiye planını vb. unsurları içermelidir.
- Proje ekiplerinin projelerini sahiplenmelerini sağlamalıdır.

b) Uygulama Yönetimi

Yerel yönetimler projede rol alan tüm tarafların ve tüm süreçlerin yasal mevzuata ve kurumsal sistemlere uygunluğunu sağlayacak tedbirleri alır. Proje yönetimi metodolojisinde yer alan iletişim ve paydaşlar bu aşamada oldukça önemlidir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Gerekli birikime sahip yüklenicilerin projeye ilgileri çekilmeli, teklif sunmalarını sağlamalıdır. Yapım işi idarenin öngördüğü teknik şartlara uyacağını beyan eden istekliler arasından en uygun koşulları teklif eden istekliye ihale yolu ile verilmeli, yapılacak işi, yüklenici ile yerel yönetim arasındaki ilişkileri, sorumlulukları ve yükümlülükleri düzenleyen sözleşme oluşturulmalıdır.
- Yüklenici firma proje yöneticisi atamalı, yapım öncesinde yüklenici ile bilgilendirme toplantısı yapılmalı, yüklenici kurumun politikaları ve prosedürleri konusunda bilgilendirilmelidir. Yüklenici uygun bir şantiye organizasyonu oluşturmalı, doküman endeksleme ve arşivleme sistemi kurmalı, işin kalite, maliyet, termin kriterlerine uyması için uygun nitelik ve nicelikte personel istihdam etmelidir.
- Yapım esnasında yasanın ve kurumun öngördüğü iş güvenliği ve çevre yönetim standartlarına uyulması sağlamalı, yapımın zamanında tamamlanmasını engelleyecek kritik gecikme unsurlarının nasıl değerlendirileceğini, gecikme konusunda alınan kararların nasıl onaylanacağını tanımlayan prosedürler hazırlanmalıdır.
- Ek işler/talepler, ek işlere, taleplere ait ödemeler ve üretim değişikliği konularında uygulanacak prosedürler belirlenmeli, hakediş taleplerinin incelenmesi, karara bağlanması ve uyuşmazlıkların çözümü ile ilgili yapı oluşturulmalıdır.

c) İzleme ve Kontrol

Uygulama aşamasının istenilen sonuçları zamanında ve doğru bir şekilde sağlanması için aksaklıklar ön görülmeli ve oluşan problemler hemen çözüme kavuşturulması için sürekli takibi sağlanır. Bu kapsamda yerel yönetimler proje takipleri için bir izleme ve kontrol sistemi geliştirir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Kurumu temsil eden proje yöneticisi, tasarımı ve yapımı yürütenler proje gereklerini yerine getirmek için koordinasyon içinde olmalı, bu amaçla iletişim sistemi kurulmalıdır.
- İlerlemeyi değerlendirmek, çalışmaların proje yönetim planına ve sözleşmelere uygun yürütülmesini sağlamak, kalan işleri gözden geçirmek ve problem çözmek amacıyla periyodik toplantılar düzenlemelidir. Yüklenicinin çalışmasını değerlendirmek ve kısa-orta vadeli sorunların çözülmesini sağlamak amacıyla periyodik şantiye toplantıları düzenlemelidir.
- Kalite koşullarının yerine getirilmesini sağlayacak kalite kontrol programı olmalı ve kalite unsurlarının bu programa göre kontrol edilmesi güvence altına alınmalıdır.
- Projenin durumu ile ilgili bir raporlama sistemi oluşturulmalı, raporların tipi, biçimi, sıklığı ve dağıtım kanalları belirlenmeli.

d) Kabul

Projelerin yerel yönetim sistemine geçirilmesinden önceki son adımdır ve en başta belirlenen tasarım ve kriterlere uygunluğu kontrol edildikten sonra kabul işlemi ile proje kapatma işlemi gerçekleştirilir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Projenin kullanılabilir olması durumu yani kabul kriterleri tanımlanmalı, yapımı üstlenen taraf bu şartların yerine gelmiş olmasını sağlayarak kabul işlemleri için talepte bulunmalı, geçici ve kesin kabulün yapıldığını belgeleyen dokümantasyon yapısı oluşturulmalıdır.
- Projenin tamamlanmasıyla birlikte projede iyi sonuç veren ve geliştirilmesi gereken yönler esas alınarak kapanış raporu oluşturulmalı. Tasarımın, yapımın ve

teslimin her aşamasında yaşanan deneyimleri ve bu deneyimlerden çıkılarak oluşturulan önerileri kapsayan rapor gelecek projeler için rehber kaynak olarak kullanılmalıdır.

- Yapım sonunda, varsa değişiklikleri de içeren tüm proje çizimlerinin yapımcıdan alınarak tasarımdan sorumlu birimlere verilmesi sağlanmalı, projenin güncel çizimlerinin arşivlenmesi temin edilmeli, yapım sırasında monte edilen tüm makine ve ekipmana ait kullanım ve bakım kılavuzlarının hazırlanması sağlanmalı bu dokümanlar yapıyı işletecek birimlere teslim edilmelidir.
- Proje sonunda yapıyı işletecek ve bakımını üstlenecek birimlere kullanım ve bakım ile ilgili hususlarda eğitim verilmeli, bilgi aktarılmalıdır.

6.1.3.4 İşletme

Yerel yönetimler yapımı tamamlanan varlıklar ve oluşturduğu sistemler ile vatandaşlara hizmet sunar. Standart işletme modelleri ile kaliteli, tutarlı, güvenilir hizmet sunumu sağlanmalıdır.

a) Hizmet Sunumu

Yerel yönetimler, faaliyet gösterdikleri hizmet alanlarında vatandaşlara temas eden her noktada görev, yetki ve sorumlulukları ile hizmet sunum standartlarını tanımlar, sunulan hizmete ait oluşturulan işletme modellerini hayata geçirir.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- İşletmenin hedef kitlesi ve hedef kitleye sunulacak değer tanımlanmalı, hedef kitleye taahhüt edeceği hizmet seviyeleri yani başarı göstergeleri belirlenmelidir.
- Hizmet seviyesinin hedef ve gerçek değerleri raporlanmalı, hizmetin sunumuna ait eylemler, süreç akış şemaları, prosedürler, talimatlar vb. dokümanlarla standartlaştırılmalı, sorumluları belirlenmelidir.
- İşletmenin paydaşları belirlenmeli, paydaşların etkili yönetimi sağlanmalıdır.
- İşletmenin sunduğu hizmetlerin standartlara uygunluğunu kontrol edecek denetim yapısı oluşturulmalıdır.

b) Kurumsal İletişim

Yerel yönetimler belirledikleri hedef kitlenin sunulan hizmetler hakkında farkındalık kazanması için tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerini de içeren pazarlama faaliyetlerini yürütürler.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Araştırmalar yaparak hizmetlerle ilgili karşılanmamış gereksinimleri ve talepleri saptamalıdır.
- Sunulan hizmetin hitap edeceği hedef kitleyi belirlemelidir.
- Belirlenen hedef kitleye hizmet edecek uygun ürün ve hizmetleri planlamalı, ürün ve hizmetlere yönelik pazarlama bileşenlerini tasarlamalı ve bir pazarlama planı oluşturmalıdır.
- Yürürlüğe koyduğu planların sonuçlarını değerlendirmeli, dersler çıkarmalıdır.

c) Vatandaş İlişkileri Yönetimi

Sunulan hizmetin kalitesinin yükseltilmesi ve vatandaş gözünde nasıl algılandığının görülmesi için vatandaşın sesine kulak vermek şarttır. Vatandaşın temas ettiği tüm noktalarda olumlu deneyim yaşamasını sağlayacak, olası olumsuzlukları ortadan kaldıracak deneyim yönetimi yaklaşımını benimser.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- Hizmet kalitesini ölçmelidir. Vatandaşın hizmeti almak için hangi noktalara temas ettiğini belirlemeli. Her temas noktasında yasal uyumu da dikkate alacak şekilde hizmet verme standartları oluşturulmalıdır.
- Standartların oluşturulmasında ve iyileştirilmesinde hizmetten yararlananların, iş birliği yapılan kuruluşların ve çalışanların katılımını sağlamalı, sunulan hizmetlerin performansını ölçmeli, ölçüm sonuçlarına göre hizmet sunum performansını iyileştirmelidir.
- Vatandaş memnuniyeti seviyesini güvenilir metotlarla düzenli biçimde ölçmelidir. Ölçümler tüm vatandaş kesimlerini ve sunulan tüm ürün ve hizmetleri kapsamalıdır.
- Vatandaş ve hizmet segmentlerine yönelik yapılan analizler sonucu oluşturulan aksiyon planları dokümanite edilmelidir.

d) Bakım-Onarım

Yerel yönetimler, hizmetin sunulduğu işletmenin etkin, planlı ve sürdürülebilir kullanımını sağlayacak bakım, onarım sistemleri oluşturur, herhangi bir aksaklık nedeniyle oluşan ya da oluşabilecek olan hizmet kesintilerini analiz ederek gerekli tedbirleri almalıdır.

Yerel yönetimler bu kapsamda;

- İşletmenin arıza kaynaklı duruşlarının önüne geçmek amacıyla planlı koruyucu bakım faaliyetleri yürütmeli, bakım planına uyum oranlarını izlemelidir.
- Hizmetin sunumunu engelleyecek makine, teçhizat, tesis arızalarına müdahale edecek yapıları oluşturmalı, arıza kaynaklı hizmet kesintilerini süre ve sayı olarak azaltmalıdır.
- Arıza ve bakım kayıtlarını tutacak, analiz edecek ve iyileştirecek yapıları kurmalıdır.
- Bakım, onarım faaliyetlerinin üçüncü taraflarca sağlanması halinde işletmenin hizmet seviyesi için hedefler belirlemeli, denetim ve kontroller ile bakım-onarım faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmelidir.

6.1.4. Faaliyetler

Model kapsamında, belirlenen hedeflere ulaşmak ve açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılamak için yerel yönetimler kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak etkin süreçler ile faaliyetlere dönüştürmelidir. Vatandaş odağında şehirlerin bütünsel bir bakış açısıyla ele alınması ile yerel yönetim faaliyetleri temel hizmet alanında toparlamalıdır. Tüm faaliyet alanlarında şehre değer katacak projeler üretmelidir. 5.6.2.4. bölümü kapsamında incelenen yerel yönetim faaliyetleri, proje önerileri Tablo 6.1’de örnek olarak yer almaktadır.

6.1.5. Sonuçlar

Yerel yönetimler, model kapsamında tüm bileşenlerin yani hedef, kaynak, süreç ve faaliyetlere dair sonuçlarını ölçmeli ve izlemelidir. Temel düşünce vatandaş memnuniyetini elde etme ve faaliyetlerin başarı ile icra edilmesiyle amaçlanan

sonuçlara ulaşmadır. Kurumun başarısını anlamak için ölçmek ve değerlendirmek durumunda olduğu performans göstergeleri tanımlamalıdır.

Yerel Yönetimler bu kapsamda;

- Hedeflenen sonuca ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için uygun göstergeler kullanılmalı ve uygun zamanlarda ölçülmeli,
- Ölçüm sonuçlarının gidişatı analiz edilmeli, eğilimdeki dalgalanmalar belirlenmeli, sebepleri bulunmalıdır.
- Alt segment analizleri yapılmalı, göstergeleri kırılımlandırarak anlamlı sonuçlar elde edecek hale getirmelidir.
- Hedeften sapma analizleri gerçekleştirilmeli, ulusal ve uluslararası karşılaştırmalarda bulunmalıdır.

Tablo 6.1’de yerel yönetim faaliyetleri bazında performans göstergeleri örnek halde gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Faaliyet Alanlarına Göre Proje Ve Performans Göstergeleri Örneği

Bölüm	Faaliyet Alanı	Alt Faaliyet Alanı	Projeler	Performans Göstergesi
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Algısı	Marka Yönetimi	Çocuk Dostu Şehir Algı Puanı
	Süreklilik Yönetimi	Kalkınma	Girişimcilik Merkezleri	Desteklenen Start-Up Sayısı
	Vizyoner Yönetim	İtibar Yönetimi	Kurumsal İtibar Yönetimi	Kurumsal İtibar Oranı
	Kurumsallaşma	Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi	Kurumsal Karne	Kurum Geneli Performans Puanı
K A Y N A K L A R	İnsan	Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	Performans Gelişim Sistemi	Kurumsal Yeteneklerin Gelişme Oranı
	Varlık Yönetimi	Mali Varlık Yönetimi	Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme	Özgelirlerin Gerçekleşen Bütçeye Oranı
	Veri/Bilgi	Dijitalleşme	Akıllı Şehir Projeleri	Dijital Dönüşüm Karnesi
	Zaman	Hata Yönetimi	Sıfır Hata Yaklaşımı	Yapılan Kök-Neden Analizi Sayısı
S Ü	Planlama	Mekânsal ve Master Planların Üretimi	Master Planlarda Entegrasyon	Master Planlar Arası Uyum Oranı

R E Ç L E R	Projelendirme	Gelecek Odaklı Tasarım	Çevreci Ekolojik Tasarımlar	Çevreci Uygulama Sayısı (Akıllı bina, Leed Bina, Yeşil Çatı vb.)
	Uygulama	Kabul	Proje Yönetim ve Takip Sistemi	Zamanında Tamamlanan Proje Sayısı
	İşletme	Bakım-Onarım	Toplam Verimli Bakım	Planlı Bakım Performansı
F A A L İ Y E T L E R	İmar Yönetimi	Kentsel Dönüşüm Çalışmaları	Kentsel Dönüşüm Master Planı	Mevcut Yapı Stokunun Yenilenme Oranı
	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi	Trafik Yönetimi	Ulaşım Yönetim Merkezi	Trafik Yoğunluğu
	Çevre Yönetimi	Atık Yönetimi	Kaynağında Ayrıştırma	Kaynağında Ayrıştırılan Atık Oranı
	Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi	Afet ve Acil Duruma Müdahale	Afet Yönetimi Bilgi Sistem	Ortalama Varış Süresi
	Sağlık Hizmetleri Yönetimi	Vektörlerle Mücadele Hizmetleri	Biyolojik Mücadele	Entegre Vektörle Mücadelesi Yapılan Alan Oranı
	Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi	Gençlere Yönelik Hizmetler	Meslek Edindirme Hizmetleri	Kariyer Eğitim Günlerine Katılan Kişi Sayısı
	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi	Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri	Uzmanlık Okulları	Kurslarından Sertifika Alan Kişi Sayısı İle İşe Yerleşen Kişi Sayısının Oranı
	Kültür Hizmetleri Yönetimi	Kültür Varlıklarının Korunması	Kültür Envanteri	Envantere Alınan Kültür Varlığı Yapı Sayısı
	Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi	Toplum Düzenine İlişkin Denetimler	Seyyar Satıcı Takip Sistemi	Engellenen Kayıt Dışı Ekonomik Faaliyet Sayısı
	Destek Faaliyetler	İştirakler	İştirak Yönetim Modeli	İştiraklerin Karlılık Oranı

6.2. Modellerin Kıyaslamaları

Ortaya konulan Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli (SYMM) ile M.Porter Değer Zinciri, EFQM 2013 modeli, EFQM 2020 modeli, Malcolm Baldrige modeli, ISO

9001 standardı, Kamu İç Kontrol Sistemi, Kanvas iş modeli ana ve alt boyutlarına göre kıyaslamalar yapılmıştır. Birbiri ile ilişkili görülen kısımlar oklar çizilerek aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Ayrıca bir modelde olup diğer yönetim modellerinde yer verilmeyen kısımlarda kırmızı ile işaretlenmiştir. Bu sayede SYYM modelinin kapsayıcılığı, yerel yönetimlere özgün olması da ölçülmüştür. Özellikle okların sıklaştığı maddeler modeller arası ilişkinin yoğun olduğu kısımları göstermektedir.

M.Porter Değer zinciri yönetiminde stratejik yönetim, tasarım, yasal çerçeve, genel teknoloji ve geliştirme operasyonları, genel operasyon işlemleri başlıkları SYYM modeli ile yoğun ilişkili maddeler olarak göze çarpmaktadır. Malcolm Baldige de liderlik, strateji geliştirme, iş süreçleri, yönetişim ve toplumsal sorumluluk, operasyonel etkinlik, ürün ve süreç sonuçları yoğun ilişkili olduğu tespit edilmiştir. EFQM 2020 modelinde ise paydaş ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteriler ile sürdürülebilir ilişkiler kurma, değeri sunun, performans yönetimi, risk yönetimi, varlıklar ve kaynakları yönetme, kaldiraç veriler, bilgi ve birikim, performans yönetme başarıları kriterleri ile ilişkilerde yoğunlaşma olmuştur. EFQM 2013 de ise stratejinin, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alması, ürün ve hizmetlerin müşterilere en uygun değeri sunmak amacıyla geliştirilmesi, bilgi ve bilgi birikimi, ürün ve hizmetlerin müşterilere uygun geliştirilmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, toplumla ilgili ve iş sonuçları konularında ilişkiler yoğunluk göstermiştir. ISO 9001 standardında izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme, ürün ve hizmetin tasarımı ve geliştirilmesi, ürün ve hizmetin sunumu, kaynaklar, PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al), liderlik ve taahhüt alt bileşenleri arasında yoğun ilişki tespit edilmiştir. Kamu İç Kontrol Sisteminde bilgi yönetimi, kurumsal iletişim, performans iyileştirme ve ödüllendirme alt kriterlerinde yoğun ilişki tespit edilirken, Kanvas iş modelinde ise en fazla yoğunluk temel faaliyetler ve temel kaynaklar kısmında yoğunlaşma olmuştur.

Tablo 6.2: SYYM ile M.Porter Değer Zinciri Boyutları Kıyaslaması

BİLEŞENLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR YEREL YÖNETİM MODELİ		MICHAEL PORTER ANA BOYUTLARI VE ALT DEĞİŞKENLERİ				
	ALT BİLEŞENLER	İÇERİK	ALT DEĞİŞKENLER	ALT OPERASYONLAR			
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Politikaları	Firma Kültürü	Firma Altyapısı			
		Şehir Algısı	Yeniden Mühendislik				
		Şehir Stratejileri	Stratejik Planlama ve Kontrol				
	Süreklilik Yönetimi	Şehir Hedefleri	Stratejik Yönetim		Firma Altyapısı		
		Kalkınma	Çevre Yönetimi				
		Memnuniyet	Kurumsal Sosyal Sorumluluk				
	Vizyoner Yönetim	Kesintisiz Hizmet	Bilgi Yönetimi			Firma Altyapısı	
		Sürekli Gelişim	Finans Yönetimi				
		Değişim Yönetimi	Muhasebe Yönetimi				
	Kurumsallaşma	İtibar Yönetimi	Halkla İlişkiler				Firma Altyapısı
		Motivasyon Yönetimi	Kalite				
		Paydas Yönetimi	Genel Firma Altyapısı Operasyon.				
Sistem Yaklaşımı		Örgütsel Yapı					
K A Y N A K L A R	İnsan	Değer Zinciri Yönetimi	Kontrol Sistemi	İnsan Kaynakları ve Yönetimi			
		Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi	Planlama Yönetimi				
		Değerlendirme ve Kontrol	Genel Yönetim				
		İnsan Kaynakları Planlama	Yasal Çerçeve				
	Varlık Yönetimi	Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	Hükümetle İlişkiler		İnsan Kaynakları ve Yönetimi		
		Kariyer Geliştirme	Garanti				
		İletişim ve Katılım	İnsan Kaynakları Planlaması				
	Veri/Bilgi	Mali Varlık Yönetimi	İşe Alma			İnsan Kaynakları ve Yönetimi	
		Fiziksel Varlık Yönetimi	Çalışanların Eğitimi				
	Zaman	Satınalma Yönetimi	Eğitim Geliştirme				İnsan Kaynakları ve Yönetimi
		Kaynak Geliştirme	Maas Politikası				
		Veri Yönetimi	Performans Değerlendirme				
Yönetim Bilgi Sistemi		Kariyer Planlama ve Yönetim					
S Ü R E Ç L E R	Planlama	Dijitalleşme	Çalışan Sayısı	Satin Alma			
		Siber Güvenlik	Çalışanların Katılımı				
		Zaman Yönetimi	Sağlık ve Güvenlik				
		Proje Yönetimi	İşten Çıkarma ve Tazminat				
	Projelendirme	Hata Yönetimi	Genel İKY Operasyonları		Satin Alma		
		Verimlilik Yönetimi	Hammaddede Satın Alma				
		Mekânsal ve Master Planların Üretimi	Makine ve Ekipman Satın Alma				
	Uygulama	Üst Ölçekli Planlama	Hizmet Satın Alma			Satin Alma	
		İhtiyaç Analizi	Enerji Satın Alma				
		Yer Seçimi	Tedarikçi İlişkileri Yönetimi				
		Fizibilite Analizi	Girdilerin Satın Alınması				
	İşletme	Tasarım	Genel Satın Alma Operasyonları				Teknoloji ve Geliştirme
Gelecek Odaklı Tasarım		Teknoloji Transferi					
Tasarım Projelerinin Yönetimi		Ar-Ge Tasarımı					
Proje Planlarının Oluşturulması		Bilgi Üreten Kurumlarla İlişkiler					
F A A L İ Y E T L E R	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi	Uygulama Yönetimi	Otomasyon Süreçleri	Giren Lojistik			
		İzleme ve Kontrol	Ofis İşlerinin Otomasyonu				
		Kabul	Operasyonlara Yönelik Teknolojik Destek				
	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi	Hizmet Sunumu	Tasarım		Giren Lojistik		
		Kurumsal İletişim	Yeniden Tasarım				
		Vatandaş İlişkileri Yönetimi	Genel Teknoloji ve Geliştirme Operas.				
	Sağlık Hizmetleri Yönetimi	Bakım-Onarım	Taşımaçlık Girdileri			Giren Lojistik	
		İmar Hizmetleri Yönetimi	Girdiler İçin Satın Alma Politikaları				
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi	Taşıma Planlama				
		Çevre Hizmetleri Yönetimi	Hammaddede Teslim Alımı				
		Afet ve Acil Durumlara Müdahale Yönetimi	Depolama				
		Sağlık Hizmetleri Yönetimi	Depolama Girdileri				
S O N U Ç L A R	Hedefler ile İlgili Sonuçlar	Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi	Transfer	Operasyonlar			
		Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi	Dağıtım Giderleri ve Firmanın Farklı F.				
		Kültür Hizmetleri Yönetimi	Transfer				
	Kaynaklar ile İlgili Sonuçlar	Üretim Planlama	Üretim Yönelik Dağıtım		Operasyonlar		
		Zaman ile İlgili Sonuçlar	Genel Giren Lojistik Operasyonları				
		Bilgi/Veri ile İlgili Sonuçlar	Süreç Gidileri				
	Süreçler ile İlgili Sonuçlar	Üretim Planlama	Üretim Planlama			Operasyonlar	
		Planlar ile İlgili Sonuçlar	Gerekli Materyaller Planlaması				
		Projelendirme ile İlgili Sonuçlar	Üretimde İstatistiksel Kayıt				
	Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Uygulama ile İlgili Sonuçlar	Operasyonlarında Yenilikçilik				Operasyonlar
		İşletme ile İlgili Sonuçlar	Operasyonlarda İş Süreci ve Tanımlar				
		İmar Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Operasyonlarda Süreç Kontrolü				
Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Araç Kullanım Etkinliği					
Çevre Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Makine					
Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Montaj					
Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Ekipman Desteği					
Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Bakım					
Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Kalite Kontrol Operasyonları					
Kültür Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Genel Operasyon İşlemleri					
Kent ve Toplum Düzeni ile İlgili Sonuçlar		Nihai Ürünlerin Depolanması					
Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar		Nihai Ürünlerin Dağıtım					
S O N U Ç L A R	Hedefler ile İlgili Sonuçlar	Stok Kontrolü	Çıkan Lojistik				
		Süreklilik Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Genel Çıkan Lojistik Operasyonları			
		Vizyoner Yönetim ile İlgili Sonuçlar		Fiyatlama Politikaları			
	Kaynaklar ile İlgili Sonuçlar	Kurumsallaşma ile İlgili Sonuçlar		Ürün Geliştirme Politikaları	Pazarlama ve Satış		
		İnsan Kaynakları ile İlgili Sonuçlar		Pazarlama Seçimi Pazarlama Kanalı			
		Varlık ile İlgili Sonuçlar		Promosyon			
	Süreçler ile İlgili Sonuçlar	Uygulama ile İlgili Sonuçlar		Üretim		Pazarlama ve Satış	
		İşletme ile İlgili Sonuçlar		Yer			
		İmar Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Halkla İlişkiler			
	Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Satış Geliştirme Operasyonları			Pazarlama ve Satış
		Çevre Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Markalaşma			
		Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Genel Pazarlama Operasyonları			
Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Müşteri Destek					
Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Müşteri Şikayetlerinin Kayıtları					
Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		Tamir Hizmetleri					
Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Kültür Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Garantiler	Satış Sonrası Hizmetler				
	Kent ve Toplum Düzeni ile İlgili Sonuçlar	Kurulum					
	Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Eğitim					
	Gelecek Vizyonu ile İlgili Sonuçlar	Satış Sonrası Müşteri Memnuniyeti					
	Süreklilik Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Genel Servis Operasyonları					
	Vizyoner Yönetim ile İlgili Sonuçlar	Genel Servis Operasyonları					

Tablo 6.5: SYYM ile EFQM 2020 Modeli Boyutları Kıyaslaması

SÜRDÜRÜLEBİLİR YEREL YÖNETİM MODELİ			EFQM MÜKEMMELİK MODELİ 2020		
BİLEŞENLER	ALT BİLEŞENLER	İÇERİK	ALT KRİTERLER	KRİTERLER	
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Politikaları	1.1. Amaç ve Vizyonun Tanımlanması	1. Amaç, Vizyon ve Strateji	Y Ö N
		Şehir Algısı	1.2. Paydaşların İhtiyaçlarının Belirlenmesi		
		Şehir Stratejileri	1.3. Ekosisteminin Anlaşılması		
	Süreklilik Yönetimi	Kalkınma	1.4. Stratejilerin Geliştirilmesi		
		Memnuniyet	1.5. Yönetişimin Tasarlanması ve Performans Yönetim Sistemi		
		Kesintisiz Hizmet	2.1. Kuruluşun Kültürü ve Değerleri		
	Sürekli Gelişim	2.2. Değişimi Gerçekleştiren Kosullar			
	Değişim Yönetimi	2.3. Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Etkinleştirilmesi			
	Vizyoner Yönetim	İtibar Yönetimi	2.4. Amacına Uygun Vizyon Ve Strateji Geliştirmek	2. Kurum Kültürü Ve Liderlik	
		Motivasyon Yönetimi	3.1. Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurun		
	Kurumsallaşma	Paydaş Yönetimi	3.2. İnsanlar: Etkileme, İlişkilendirme, Geliştirme Ve Koruma	3. Paydaş Bağlılığı Sağlama	
		Sistem Yaklaşımı	3.3. İşletme Ve Yönetim Paydaşları - Güvenli Ve Sürdürülebilir Sürekli Destek		
Değer Zinciri Yönetimi		3.4. Toplum: Kalkınmaya, Refah Ve Refaha Katkıda Bulunmak			
Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi		3.5. Ortaklar Ve Tedarikçiler: İlişkiler Kurun Ve Sürdürülebilir Değer Yaratmak İçin Destek Sağlayın			
K A Y N A K L A R	İnsan	Değerlendirme ve Kontrol	4.1. Değer Tasarla & Nasıl Olusturulur?	4. Sürdürülebilir Değer Yaratmak	U Y G U L A M A
		İnsan Kaynakları Planlama	4.2. İletişim Kur & Değeri Sat		
		Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	4.3. Değeri Sunun		
	Varlık Yönetimi	Kariyer Geliştirme	4.4. Tanımla & Tecrübeyi Uygulayın	5. Performans Ve Dönüşüm Yönetimi	
		İletişim ve Katılım	5.1. Performans Yönetimi & Risk Yönetimi		
		Mali Varlık Yönetimi	5.2. Gelecek İçin Kuruluşu Dönüştürün		
	Veri/Bilgi	Fiziksel Varlık Yönetimi	5.3. İnovasyon Ve Teknoloji Kullanın	6. Paydaş Algıları	
		Satınalma Yönetimi	5.4. Kaldıraç Veriler, Bilgi & Birikim		
	Zaman	Kaynak Geliştirme	5.5. Varlıklar & Kaynakları Yönet	7. Stratejik ve Operasyonel Performans	
		Veri Yönetimi	6.1. Müşteri Algı Sonuçları		
		Yönetim Bilgi Sistemi	6.2. İnsanların Algı Sonuçları		
	S Ü R E Ç L E R	Planlama	Diitalleşme	6.3. İşletme & Yönetim Paydaşları Algı Sonuçları	
Siber Güvenlik			6.4. Toplum Algı Sonuçları		
Zaman Yönetimi			6.5. Ortaklar & Tedarikçiler Algı Sonuçları		
Proje Yönetimi			6.6. Amacını Sağlama ve Sürdürülebilir Değer Yaratmadaki Başarılar		
Uygulama		Hata Yönetimi	6.7. Finansal Performans	7. Stratejik ve Operasyonel Performans	
		Verimlilik Yönetimi	6.8. Kilit Paydaş Beklentilerinin Yerine Getirilmesi		
		Mekânsal ve Master Planların Üretimi	6.9. Stratejik Hedeflerin Başarısı		
Projelendirme		Üst Ölçekli Planlama	6.10. Performans Yönetme Başarısı	7.7. Gelecek İçin Önlem Tahmini	
		İhtivac Analizi	6.11. Dönüşüm Yönetme Başarısı		
İşletme		Yer Seçimi	6.12. Gelecek İçin Önlem Tahmini		
		Fizibilite Analizi			
F A A L I Y E T L E R		Planlama	Tasarım		
	Gelecek Odaklı Tasarım				
	Projelendirme	Tasarım Projelerinin Yönetimi			
		Proje Planlarının Olusturulması			
	Uygulama	Uygulama Yönetimi			
		İzleme ve Kontrol			
	İşletme	Kabul			
		Hizmet Sunumu			
	S O N U Ç L A R	İmar Hizmetleri Yönetimi	Kurumsal İletişim		
			Vatandaş İlişkileri Yönetimi		
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi	Bakım-Onarım		
			Çevre Hizmetleri Yönetimi		
Sağlık Hizmetleri Yönetimi		Gelecek Vizyonu İle İlgili Sonuçlar			
		Afet ve Acil Durumlara Müdahale Yönetimi	Süreklilik Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi		Vizyoner Yönetim İle İlgili Sonuçlar			
		Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi	Kurumsallaşma İle İlgili Sonuçlar		
Kültür Hizmetleri Yönetimi		İnsan Kaynakları İle İlgili Sonuçlar			
		Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi	Varlık İle İlgili Sonuçlar		
Destek Faaliyetler		Zaman İle İlgili Sonuçlar			
		Gelecek Vizyonu İle İlgili Sonuçlar	Bilgi/Veri İle İlgili Sonuçlar		
S O N U Ç L A R	Hedefler İle İlgili Sonuçlar	Planlar İle İlgili Sonuçlar			
		Projelendirme İle İlgili Sonuçlar			
	Kaynaklar İle İlgili Sonuçlar	Uygulama İle İlgili Sonuçlar			
		İşletme İle İlgili Sonuçlar			
	Süreçler İle İlgili Sonuçlar	İmar Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
	Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar	Çevre Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
		Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
	S O N U Ç L A R	Hedefler İle İlgili Sonuçlar	Sağlık Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
			Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
		Kaynaklar İle İlgili Sonuçlar	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
			Kültür Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
Süreçler İle İlgili Sonuçlar		Kent ve Toplum Düzeni İle İlgili Sonuçlar			
		Destek Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar			
Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar		Gelecek Vizyonu İle İlgili Sonuçlar			
		Süreklilik Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
Kaynaklar İle İlgili Sonuçlar		Vizyoner Yönetim İle İlgili Sonuçlar			
		Kurumsallaşma İle İlgili Sonuçlar			
Süreçler İle İlgili Sonuçlar		İnsan Kaynakları İle İlgili Sonuçlar			
		Varlık İle İlgili Sonuçlar			
Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar	Zaman İle İlgili Sonuçlar				
	Bilgi/Veri İle İlgili Sonuçlar				
S O N U Ç L A R	Hedefler İle İlgili Sonuçlar	Planlar İle İlgili Sonuçlar			
		Projelendirme İle İlgili Sonuçlar			
	Kaynaklar İle İlgili Sonuçlar	Uygulama İle İlgili Sonuçlar			
		İşletme İle İlgili Sonuçlar			
	Süreçler İle İlgili Sonuçlar	İmar Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
	Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar	Çevre Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
		Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
	S O N U Ç L A R	Hedefler İle İlgili Sonuçlar	Sağlık Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
			Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
		Kaynaklar İle İlgili Sonuçlar	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
			Kültür Hizmetleri Yönetimi İle İlgili Sonuçlar		
Süreçler İle İlgili Sonuçlar		Kent ve Toplum Düzeni İle İlgili Sonuçlar			
		Destek Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar			
Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar		Gelecek Vizyonu İle İlgili Sonuçlar			
		Süreklilik Yönetimi İle İlgili Sonuçlar			
Kaynaklar İle İlgili Sonuçlar		Vizyoner Yönetim İle İlgili Sonuçlar			
		Kurumsallaşma İle İlgili Sonuçlar			
Süreçler İle İlgili Sonuçlar		İnsan Kaynakları İle İlgili Sonuçlar			
		Varlık İle İlgili Sonuçlar			
Faaliyetler İle İlgili Sonuçlar	Zaman İle İlgili Sonuçlar				
	Bilgi/Veri İle İlgili Sonuçlar				

Tablo 6.6: SYYM ile ISO 9001 Standardı Boyutları Kıyaslaması

SÜRDÜRÜLEBİLİR YEREL YÖNETİM MODELİ			ISO 9001		
BİLEŞENLER	ALT BİLEŞENLER	İÇERİK	ALT BİLEŞENLER	BİLEŞENLER	
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Politikaları	Proses Yaklaşımı	Genel	
		Şehir Algısı	PUKO		
		Şehir Stratejileri	Risk Temelli Düşünce		
	Süreklilik Yönetimi	Şehir Hedefleri	Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması	Kuruluşun Bağlamı	
		Kalkınma	İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması		
		Memnuniyet	Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi		
	Vizyoner Yönetim	Kesintisiz Hizmet	Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri	Liderlik	
		Süreklilik Gelişim	Değerlendirme ve Kontrol		
		Değişim Yönetimi	Politika		
	Kurumsallaşma	İtibar Yönetimi	Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar	Planlama	
		Motivasyon Yönetimi	Risk ve Fırsatların Belirleme Faaliyetleri		
		Paydaş Yönetimi	Kalite Amaçları ve Bunlara Erişmek İçin Planlama		
K A Y N A K L A R	İnsan	Sistem Yaklaşımı	Değişikliklerin Planlanması	Destek	
		Değer Zinciri Yönetimi	Kaynaklar		
		Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi	Yeterlilik		
	Varlık Yönetimi	Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	Farkındalık	Operasyon	
		Kariyer Geliştirme	İletişim		
		İletişim ve Katılım	Doküman Edilmiş Bilgi		
	Veri/Bilgi	Mali Varlık Yönetimi	Operasyonel Planlama ve Kontrol	Performans Değerlendirme	
		Fiziksel Varlık Yönetimi	Ürün ve Hizmetler İçin Şartlar		
		Satınalma Yönetimi	Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi		
	Zaman	Kaynak Geliştirme	Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü	İyileştirme	
		Veri Yönetimi	Üretim ve Hizmetin Sunumu		
		Yönetim Bilgi Sistemi	Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü		
S Ü R E Ç L E R	Planlama	Düitalleşme	İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme	İyileştirme	
		Siber Güvenlik	İç Tetkik		
		Zaman Yönetimi	Yönetimin Gözden Geçirilmesi		
	Projelendirme	Proje Yönetimi	Genel	İyileştirme	
		Verimlilik Yönetimi	Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet		
		Hata Yönetimi	Süreklilik iyileştirme		
	Uygulama	Mekânsal ve Master Planların Üretimi			
		Üst Ölçekli Planlama			
		İhtiyaç Analizi			
	İşletme	Yer Seçimi			
		Fizibilite Analizi			
		Tasarım			
F A A L İ Y E T L E R	Planlama	Gelecek Odaklı Tasarım			
		Tasarım Projelerinin Yönetimi			
		Proje Planlarının Oluşturulması			
	Uygulama	Uygulama Yönetimi			
		İzleme ve Kontrol			
		Kabul			
	İşletme	Hizmet Sunumu			
		Kurumsal İletişim			
		Vatandaş İlişkileri Yönetimi			
	S O N U Ç L A R	İmar Hizmetleri Yönetimi	Bakım-Onarım		
			Ulaşım Hizmetleri Yönetimi		
			Çevre Hizmetleri Yönetimi		
Ulaşım Hizmetleri Yönetimi		Afet ve Acil Durumlara Müdahale Yönetimi			
		Sağlık Hizmetleri Yönetimi			
		Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi			
Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi		Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi			
		Kültür Hizmetleri Yönetimi			
		Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi			
S O N U Ç L A R		Hedefler ile İlgili Sonuçlar	Destek Faaliyetler		
			Gelecek Vizyonu ile İlgili Sonuçlar		
			Süreklilik Yönetimi ile İlgili Sonuçlar		
	Kaynaklar ile İlgili Sonuçlar	Vizyoner Yönetim ile İlgili Sonuçlar			
		Kurumsallaşma ile İlgili Sonuçlar			
		İnsan Kaynakları ile İlgili Sonuçlar			
	Süreçler ile İlgili Sonuçlar	Varlık ile İlgili Sonuçlar			
		Zaman ile İlgili Sonuçlar			
		Bilgi/Veri ile İlgili Sonuçlar			
	Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Planlar ile İlgili Sonuçlar			
		Projelendirme ile İlgili Sonuçlar			
		Uygulama ile İlgili Sonuçlar			
S O N U Ç L A R	İmar Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İşletme ile İlgili Sonuçlar			
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
		Çevre Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
		Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
		Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
		Kültür Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
		Kent ve Toplum Düzeni ile İlgili Sonuçlar			
	Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar			

Tablo 6.7: SYYM ile Kamu İç Kontrol Sistemi Kıyaslaması

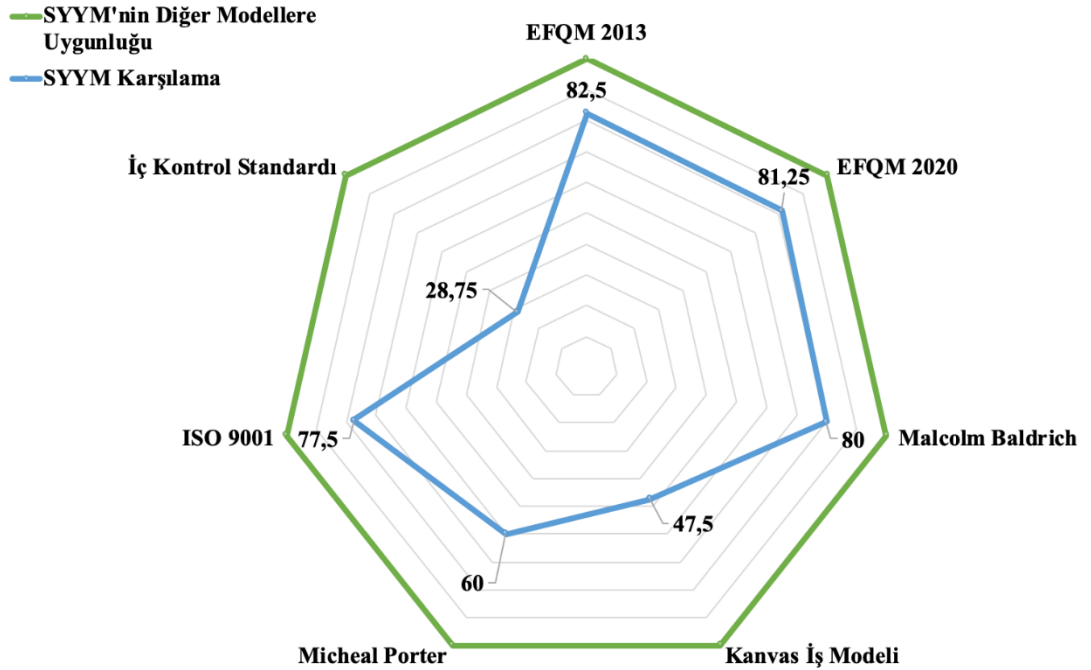
SÜRDÜRÜLEBİLİR YEREL YÖNETİM MODELİ			İÇ KONTROL BİLEŞENLERİ VE STANDARTLARI			
BİLEŞENLER	ALT BİLEŞENLER	İÇERİK	İÇERİK	ALT BİLEŞENLER	BİLEŞENLER	
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Politikaları	Sahiplendirme ve Yayımlı	Etik Değerler ve Dürüstlük	Kontrol Ortamı	
		Şehir Algısı	Etik Değerler			
	Süreklilik Yönetimi	Şehir Stratejileri	Bilgi Yönetimi	Misyon		Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler
		Şehir Hedefleri	Organizasyon Yapısı	Görev, Yetki ve Sorumluluklar		
		Kalkınma	Hassas Görevler	İzleme ve Ölçme		
		Mernunivnet	İnsan Kaynakları Planlama	Yetenek Yönetimi		
	Vizyoner Yönetim	Kesintisiz Hizmet	Yeterlilik Yönetimi	Liyakat		Personelin Yeterliliği ve Performansı
		Sürekli Gelişim	Performans Değerlendirme Sistemi	Performans İyileştirme ve Odüllendirme		
		Değişim Yönetimi	Dokümantasyon	Yetkilendirme		
		İtibar Yönetimi	Stratejik Plan	Performans Programı		
	Kurumsallaşma	Motivasyon Yönetimi	Bütçe	Hedeflerle Yönetim		Planlama ve Programlama
		Paydaş Yönetimi	SMART Hedefler	Hedefleri İzleme ve Ölçme		
Sistem Yaklaşımı		Risk Yönetimi	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi			
Değer Zinciri Yönetimi		Periyodik Gözden Geçirme	Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri			
K A Y N A K L A R	İnsan	İnsan Kaynakları Planlama	Değerlendirme ve Kontrol	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi		
		Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	Süreçlerin Kontrolü			
		Kariyer Geliştirme	Varlıkların Kontrolü			
	Varlık Yönetimi	İletişim ve Katılım	Doküman Yönetimi	Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi	Kontrol Faaliyetleri	
		Mali Varlık Yönetimi	(Prosedürler ve ilgili dokümanlar)	Görevlerin Dağıtılması		
		Fiziksel Varlık Yönetimi	İnsan Kaynakları Planlama	Kontrol		
	Veri/Bilgi	Satınalma Yönetimi	Hata Yönetimi	Hiyerarşik Kontroller	Bilgi ve İletişim	
		Kaynak Geliştirme	Önlemler	Faaliyetlerin Sürekliliği		
		Veri Yönetimi	Personel Yedekleme	Bilgi Sistemleri Kontrolleri		
	Zaman	Yönetim Bilgi Sistemi	Bilgi Güvenliği ve Sürekliliği	Bilgi Erişim	Bilgi ve İletişim	
		Diitalleşme	Bilgi Güvenliği Veri Girişi	Bilgiye Erişim		
		Siber Güvenlik	Bilgi Erişim	Bilgiye Erişim		
Zaman Yönetimi		Bilgi Erişim	Bilgiye Erişim			
S Ü R E Ç L E R	Planlama	Hata Yönetimi	Bilgi Erişim	Bilgi ve İletişim		
		Üst Ölçekli Planlama	Bilgi Erişim			
		İhtivaç Analizi	Bilgi Erişim			
		Yer Secimi	Bilgi Erişim			
	Projelendirme	Mekânsal ve Master Planların Üretimi	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim	Bilgi ve İletişim	
		Üst Ölçekli Planlama	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim		
		İhtivaç Analizi	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim		
	Uygulama	Gelecek Odaklı Tasarım	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim	Bilgi ve İletişim	
		Tasarım	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim		
		Tasarım Projelerinin Yönetimi	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim		
	İşletme	Proje Planlarının Oluşturulması	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim	Bilgi ve İletişim	
		Uygulama Yönetimi	Bilgi Erişim	Bilgi Erişim		
İzleme ve Kontrol		Bilgi Erişim	Bilgi Erişim			
Kabul		Bilgi Erişim	Bilgi Erişim			
F A A L İ Y E T L E R	İmar Hizmetleri Yönetimi	Hizmet Sunumu	Bilgiye Erişim	Bilgi ve İletişim		
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi	Yönetim Bilgi Sistemi			
		Çevre Hizmetleri Yönetimi	Misyon, Vizyon ve Amaçların Yayımlı			
		Afet ve Acil Durumlara Müdahale Yönetimi	Öneri Sistemi, Şikayet ve Katılım			
		Sağlık Hizmetleri Yönetimi	Raporlama			
		Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi	Kamuoyu Bilgilendirme			
		Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi	Faaliyet Raporu			
		Kültür Hizmetleri Yönetimi	Dokümantasyon			
	Destek Faaliyetler	Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi	Hata Yönetimi	Kayıt ve Dosyalama Sistemi	Bilgi ve İletişim	
		Destek Faaliyetler	Düzenleyici Faaliyetler	Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi		
		Gelecek Vizyonu ile İlgili Sonuçlar	Yolsuzlukla Mücadele	İç Kontrol Değerlendirme Sistemi		
		Süreklilik Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Değerlendirme Sistemi	İç Kontrolün Değerlendirilmesi		
S O N U Ç L A R	Hedefler ile İlgili Sonuçlar	Vizyoner Yönetim ile İlgili Sonuçlar	İç Denetim	İzleme		
		Kurumsallaşma ile İlgili Sonuçlar	İç Denetim			
		İnsan Kaynakları ile İlgili Sonuçlar	İç Denetim			
		Varlık ile İlgili Sonuçlar	İç Denetim			
	Kaynaklar ile İlgili Sonuçlar	Zaman ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı	İzleme		
		Bilgi/Veri ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı			
		Planlar ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı			
		Projelendirme ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı			
	Süreçler ile İlgili Sonuçlar	Uygulama ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı	İzleme		
		İşletme ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı			
		İmar Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı			
		Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı			
Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Çevre Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı	İzleme			
	Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				
	Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				
	Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				
	Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				
	Kültür Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				
	Kent ve Toplum Düzeni ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				
	Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	İç Kontrol Eylem Planı				

Tablo 6.8: SYYM ile Kanvas İş Modeli Boyutları Kıyaslaması

SÜRDÜRÜLEBİLİR YEREL YÖNETİM MODELİ			KANVAS İŞ MODELİ KRİTERLERİ		
BİLEŞENLER	ALT BİLEŞENLER	İÇERİK			
H E D E F L E R	Gelecek Vizyonu	Şehir Politikaları	1.Müşteri Segmentleri 2. Değer Önerisi 3. Kanallar 4.Müşteri İlişkileri 5. Gelir Akışı 6.Temel Kaynaklar 7.Temel Faaliyetler 8. Temel Ortaklıklar 9.Maliyet Yapısı		
		Şehir Algısı			
	Süreklilik Yönetimi	Şehir Stratejileri		Kalkınma	
		Şehir Hedefleri			Memnuniyet
		Kesintisiz Hizmet			
	Vizyoner Yönetim	Süreklilik Gelişim		Değişim Yönetimi	
		İtibar Yönetimi		Motivasyon Yönetimi	
		Paydas Yönetimi		Sistem Yaklaşımı	
	Kurumsallaşma	Değer Zinciri Yönetimi		Değerlendirme ve Kontrol	
		Kurumsal Performansın		İnsan Kaynakları Planlama	
		Değerlendirilmesi		Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi	
	K A Y N A K L A R	İnsan		Kariyer Geliştirme	7.Temel Faaliyetler
İletişim ve Katılım					
Mali Varlık Yönetimi					
Varlık Yönetimi		Fiziksel Varlık Yönetimi	8. Temel Ortaklıklar		
		Satınalma Yönetimi			
		Kaynak Geliştirme			
Veri/Bilgi		Veri Yönetimi	9.Maliyet Yapısı		
		Yönetim Bilgi Sistemi			
Zaman		Dijitalleşme	Siber Güvenlik		
		Zaman Yönetimi			
		Proje Yönetimi			
S Ü R E Ç L E R		Planlama	Hata Yönetimi	Mekânsal ve Master Planların Üretimi Üst Ölçekli Planlama İhtivac Analizi Yer Seçimi Fizibilite Analizi Tasarım Gelecek Odaklı Tasarım Tasarım Projelerinin Yönetimi Proje Planlarının Oluşturulması Uygulama Yönetimi İzleme ve Kontrol Kabul Hizmet Sunumu Kurumsal İletişim Vatandaş İlişkileri Yönetimi Bakım-Onarım	
	Verimlilik Yönetimi				
	Projelendirme				
	Uygulama	İşletme			
		İmar Hizmetleri Yönetimi			
	F A L İ Y E T L E R	Ulaşım Hizmetleri Yönetimi			
		Çevre Hizmetleri Yönetimi			
		Afet ve Acil Durumlara Müdahale Yönetimi			
		Sağlık Hizmetleri Yönetimi			
		Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi			
		Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi			
		Kültür Hizmetleri Yönetimi			
Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi					
S O N U Ç L A R	Hedefler ile İlgili Sonuçlar	Destek Faaliyetler			
		Gelecek Vizyonu ile İlgili Sonuçlar			
		Süreklilik Yönetimi ile İlgili Sonuçlar			
	Kaynaklar ile İlgili Sonuçlar	Vizyoner Yönetim ile İlgili Sonuçlar			
		Kurumsallaşma ile İlgili Sonuçlar			
		İnsan Kaynakları ile İlgili Sonuçlar			
	Süreçler ile İlgili Sonuçlar	Varlık ile İlgili Sonuçlar			
		Zaman ile İlgili Sonuçlar			
		Bilgi/Veri ile İlgili Sonuçlar			
	Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar	Planlar ile İlgili Sonuçlar			
		Projelendirme ile İlgili Sonuçlar			
		Uygulama ile İlgili Sonuçlar			
İşletme ile İlgili Sonuçlar					
İmar Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Çevre Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Afet ve Acil Duruma Müdahale Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Sosyal Kapsayıcılık Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Kültür Hizmetleri Yönetimi ile İlgili Sonuçlar					
Kent ve Toplum Düzeni ile İlgili Sonuçlar					
Destek Faaliyetler ile İlgili Sonuçlar					

İlişki kıyaslaması Şekil 6.2’de görüleceği üzere EFQM 2013’de en yoğun gerçekleşmiştir. Yoğunluk sırası EFQM 2020, Malcolm Baldrich, ISO 9001, Micheal Porter, Kanvas İş Modeli ve İç Kontrol Standardı olarak devam etmiştir. İlişki yoğunlukları farklılık gösterse de stratejik yönetim, yönetişim, tasarım, performans yönetimi, veri, bilgi, kaynak yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, ürün ve hizmet sunumu gibi konularda ağırlık göstermektedir. EFQM ve Malcolm Baldrige modellerinde ürün, hizmet, müşteri, çalışan, iş gücü, liderlik, yönetişim gibi başlıklar altında sonuçlara yer verilmiştir. Micheal Porter Değer Zinciri Yönetiminde ise en önemli sonuç karlılık olarak belirlenmiştir. ISO 9001’de izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme kısmında performans değerlendirilirken, Kanvas iş modelinde ise direk sonuçlara yer verilmediği gelir ve maliyet yapısı üzerine bina edildiği ve son olarak İç Kontrol Standardında amaç ve hedeflere ulaşma derecesi ile personel memnuniyeti haricinde performansın takip edilmediği, süreç yaklaşımı sadece iş akış şeması olarak anlaşıldığı ve çok az yer verildiği söylenebilir.

Şekil 6.2: Kıyaslama Sonuçları



EFQM modeli ağırlıklı olarak Avrupa’da ve Malcolm Baldrich modeli ise Amerika kıtasında ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin, kamu kurumların,

kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin daha iyi yönetim arayışından ortaya çıkan bu modeller güncel olaylar, dış dünyadaki değişimler, demografinin değişimi gibi birçok nedenlerden dolayı sürekli kendini güncellemektedir. Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modelini diğer modellerden ayıran en temel özellik yerel yönetimlere özgü olmasıdır. İçeriğinde mekânsal planlama, şehir politikaları, şehir stratejileri, değişim yönetimi, kaynak geliştirme, hata yönetimi gibi özgün ifadeler yer verilmiştir.

Yerel yönetimlerin yönetim kalitesini arttırmak, etkili, verimli ve ekonomik yönetilmesini sağlamak adına, yerel yönetimlere özgü bir kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını ortaya çıkarmak ve bir model önerisi getirmek için çalışılmıştır. Elde edilen nitel görüşme ve doküman analizi verileri daha önceden belirlenen temalar altında uzman yöneticilerin görüşleri alınarak bulgular kısmında özetlenmiştir. Literatür araştırması, yönetim modelleri karşılaştırması ve nitel veri analizleri neticesinde Şekil 6.1’de yer alan model kavramsal çerçevesi elde edilmiştir. Kavramsal çerçevede birbirini etkileyen temalar ve neden sonuç ilişkisi ok yönleri ile gösterilmiştir. Sonuçların temelinde vatandaş memnuniyeti beklendiğinden gösterimde sonuçlar vatandaşın üstünde yazılmıştır.

Yerel yönetimler hedef koyarken gelecek vizyonu, vizyoner yönetim, kurumsallaşma ve süreklilik yönetimi başlıkları altında yapması gereken hususlar özetlenmiştir. Kaynaklarını etkin yönetmek isteyen yerel yönetimlere insan, veri, zaman ve varlık başlıkları altında nelere dikkat etmesi gerektiği izah edilmiştir. Şehrin ihtiyaçlarını karşılamada kaynaklarını kıymetli faaliyetlerle hizmete dönüştürürken süreçlerini planlama, projelendirme, uygulama ve işletme perspektifinden ele alıp yapacakları adım adım anlatılmaya çalışılmıştır. Vatandaş memnuniyetini sağlamak için dikkat etmesi gerekli hususları, faaliyet bazlı proje ve performans göstergesi kısımları açıklanmıştır. M.Porterin değer zinciri modelinde olduğu gibi bir gösterim seçilmiştir.

Türkiye’nin kalkınmasında, gelişmesinde, vatandaşın doğrudan hayatına dokunan hizmetlerin yerine getirilmesinde büyük sorumluluğu bulunan yerel yönetimlerin bu modeli uygulaması, ülkemizde yerel yönetim sistemlerinin standartlaştırılmasına, verimli ve yüksek kalitede hizmet oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Model, yerel yönetimlerin vatandaş memnuniyetini sağlamak için hedefler doğrultusunda kaynaklarını etkili ve verimli kullandığı, süreçlerini iyi yöneterek başarılı sonuçlar elde edeceğinden yerel yönetimlere rehber olacak bir model ortaya çıkarılmaya gayret edilmiştir. Bu rehberin kullanacak yerel yönetimlere, belediyeler birliklerine,

bakanlıklardaki ilgili birimlere ve bu konuda araştırma yapacaklara değerlendirme, seviyelendirme, performans ölçümü ve kıyaslama açısından tavsiye niteliğinde sonuçlara da yer verilmiştir.

Değerlendirme açısından, Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeline aynı EFQM, Malcolm Baldrige gibi modellerde olduğu gibi değerlendirme kısımları eklenmeli, yerel yönetimler tarafından bu kısımlara uygun öz değerlendirme yapımları sağlanmalıdır. Bir sonraki aşamada ise eğitim programları düzenlenmeli ve uygulama tüm yerel yönetimlere yayılmalıdır. Yerel yönetimlerde bulunan kalite temsilcileri, şube müdürleri, şeflere ve mühendislere eğitimler verilmeli, yerel yönetimler model çerçevesinde değerlendirme ziyaretleri yapılmalıdır. Bu ziyaretler sonunda yerel yönetimlerin kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları tespit edilip en üst seviye yöneticilerin dahil olduğu toplantılarda kendilerine aktarılmalıdır. Başarılı yerel yönetimler ödüllendirilmeli ve sürekli birbirleri ile deneyimlerini paylaşacakları ortamlar sağlanmalıdır.

Seviyelendirme açısından, yerel yönetimler mali kaynak, insan kaynağı yetkinliği, şehrin sakinlerin temel ihtiyaç ve öncelikleri açısından tek seviyede değerlendirmek doğru olmayacaktır. Yerel yönetimler bu açıdan faaliyet çeşidi, performans hedefleri, uygulanan yönetim teknikleri, kaynakları kullanma ve değerlendirme açısından farklı uygulamaları olacaktır. Şehrin sorunları, nüfusun büyüklüğü açısından İstanbul ile Tunceli gibi yerel yönetimlerin önceliğindeki faaliyetlerde, projelerde, sonuçlar da farklılık gösterecektir. Bu yüzden yerel yönetimler açısından geliştirilen model de seviyelendirilerek farklı gereksinimleri karşılamaya odaklanması isabetli olacaktır.

Performans ölçümü açısından, sürdürülebilir yerel yönetim modeli kavramsal çerçevesindeki hedefler, süreçler, kaynaklar, faaliyetler ve vatandaş açısından temel performans göstergeleri tanımlanmalıdır, yerel yönetimler bu performans göstergelerine nerede olduğu ölçmelidir. Merkezde bakanlık ya da birlikler tarafından bu göstergeler toplanarak şehir karşılaştırmaları yapılmalıdır. Burada öne çıkan şehirlerdeki uygulamalar, başarılı projeler ortaya koyulmalıdır.

Kıyaslama açısından, yerel yönetimler açısından bu model kapsamında iyi uygulama örnekleri ortaya konulmalıdır. Yerel yönetimler tarafından geliştirilen sistemler, faaliyetler, projeler, süreçler diğer yerel yönetimlere ilham vermesi açısından kıyaslama çalışmaları yapılmalıdır. Böylelikle tecrübe paylaşımı ortamları oluşturulmalıdır. Burada arz ve talebi toplayacak kurumsal yapılar kurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2002). Belediyelerde Halkla İlişkiler İlkeleri. B. Parlak (Der.), *Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler*, İstanbul: Alfa, 184.
- Accenture Türkiye. (2015). *Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi*. http://www.m2s.com.tr/HBR_Accenture_Dijitallesme_Endeksi_raporu.pdf [17.06.2019]. 31.
- Akçay, B. ve Özer, M.A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3): 180.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Bursa: Ezgi Yayınları, 75.
- American Management Association. (2007). *Creating A Sustainable Future, A Global Study of Current Trends and Possibilities 2007-2017*. <http://view.fdu.edu/files/amawebcastreport.pdf> [20.05.2019].
- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (2019). *2020 – 2024 Stratejik Planı*. http://www.ankara.bel.tr/files/9915/7189/6995/2020-2024_Stratejik_Plan_BASKI_son.pdf [04.01.2020]. 44-58.
- Ankara Üniversitesi. (2020). *Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri*. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/105296/mod_resource/content/0/1_1.Çok%20Ölçütlü%20Karar%20Verme%20Yöntemleri-III.pdf [25.01.2020]. 2-8.
- Antalya Büyükşehir Belediyesi. (2019). *2020 – 2024 Stratejik Planı*. <http://www.antalya.bel.tr/Content/UserFiles/Files/Raporlar%2F2020-2024%20STRATEJİK%20PLAN.pdf> [04.01.2020]. 40.
- Aral, M. (1996). *Kamu Hizmetlerinde Kalite, 5. Ulusal Kalite Kongresi (13-14 Kasım), Özgeçmişler ve Tebliğler*, İstanbul: Kalder Yayınları, 522.
- Arrigo, B. A. & Milovanovic, D. (2009). *Revolution in Penology: Rethinking the Society of Captives*, New York, NY: Rowman & Littlefield.

- Aydemir, O., Alpan, L., Kitapçı, H. ve Çömlek, O. (2009). Özdeğerleme Modellerinin Denge Skor Kartıyla Entegre Edilmesi: Bir Özdeğerlendirme Modeli Önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25: 206-218.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26: 197-215.
- Baskarada, S., Gao, J. & Koronios, A. (2006, May). Agile Maturity Model Approach to Assessing and Enhancing the Quality of Asset Information in Engineering Asset Management Information Systems. *9th International Conference on Business Information Systems (BIS)*, May 31 - June 2, 2006. Klagenfurt, 7.
- Baraçlı, H. (2018). *Yönetimde Kırk Dörtler*, (2. Baskı). İstanbul: Abe Yayınevi, 25-208.
- Baradan, S. ve Yiğiter, H. (2014). *İnşaat Projelerinin Yönetimi*. <http://kisi.deu.edu.tr/huseyin.yigiter/YI%20%2302%20-%20INSAAT%20PROJELERI.pdf> [15.09.2019]. 18-63.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1): 26-38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 101-106.
- Baysal, G. (2018). *Analitik Hiyerarşi Prosesi*. http://kisi.deu.edu.tr/gokce.baysal/Hafta2_AHP.pdf [25.01.2020]. 1-4
- Benn, S., Dunphy, D. & Griffiths, A. (2006). Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3): 156-163.
- Berry, T.H. (1991). *Managing the Total Quality Transformation*, New York, NY: McGraw-Hill Inc, 147.
- Birleşmiş Milletler Türkiye Dergisi. (2020). *Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilirlik Hedefleri*. <http://www.bmdergi.org/tr/tarihi-birlesmis-milletler-zirvesinde-193-uye-ulke-oybirligi-ile-yeni-surdurulebilir-kalkinma-hedeflerini-kabul-etti/> [04.01.2020].

- Borsa İstanbul. (2014). *Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi*.
<https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> [10.09.2019]. 5-17.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Eds.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Westport, CT: Greenwood, 241.
- Bovens, M. (2005). Public Accountability. In E. Ferlie, L.E. Lynn Jr. and C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 184-186.
- (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 454-457.
- Bozdoğan, R. (2019). *Küresel Kentler ve Türk Kentlerin Uluslararası Konumu*, İstanbul: İstanbul Ayvansaray Üniversitesi, 73-235.
- Bozdoğan, R. (2005). Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50: 1017.
- Brown, J.B., Hanson, E.M., Liverman M.D., & Merideth, W.R. (1987). Global Sustainability: Toward Definition. *Environmental Management*, 11(6): 714.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2019). *2020 – 2024 Stratejik Planı*.
https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/191011104504_0.0.0.BBB-2020-2024-Stratejik-Plani.pdf [04.01.2020]. 17-21.
- Can, N. (2010). *İnşaat Projelerinde Tasarım Yönetimi ve Bir Tasarım Yapım İnşaat Projesinde Tasarım Yönetimi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 5-9
- Ciasullo, M.V. & Troisi, O. (2013). Sustainable Value Creation in SMEs: A Case Study. *The TQM Journal*, 25(1): 44-55.
- City Benchmarking Data. (2020). *City Benchmarking Data*.
<http://www.citybenchmarkingdata.com/> [15.01.2020].
- Compendium Cultural Policies and Trends in Europe. (2020). *Cultural Policies and Trends*. <http://www.culturalpolicies.net/web/intercultural-cities-charts.php> [17.01.2020].

- Coşkun, A. (1998). *Cumhuriyetin 75. Yılında Kamu Harcamaları ve Denetimi Sempozyumu*, Ankara: Sayıştay Yayınları, 89.
- Coşkun, S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(4): 56-57.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*.
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf [06.01.2020]. 12-36.
- Çelebi, S. (2014). *Kamu İşletmelerinde Değişim Yönetimi Modeli*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 37.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2010). *KENTGES Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı 2010 – 2023*.
https://webdosya.csb.gov.tr/db/kentges/editedosya/kentges_tr.pdf
[15.09.2019]. 40.
- (2014). *Türkiye Habitat III Ulusal Raporu*.
[https://webdosya.csb.gov.tr/db/habitat/editedosya/file/HABITAT_III_ULUSAL_RAPOR_\(turkce\).pdf](https://webdosya.csb.gov.tr/db/habitat/editedosya/file/HABITAT_III_ULUSAL_RAPOR_(turkce).pdf) [17.09.2019]. 56.
- (2017). *Şehircilik Şûrası Komisyon Raporları*.
<https://webdosya.csb.gov.tr/db/sehirciliksurasi/icerikler/kom-syonraporlar-son-20180226140426.pdf> [13.09.2019]. 32-224.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16): 110.
- Demirkaya, M.A. (2013). *KOBİ'lerde Finansal Planlama ve Finansal Risk Yönetimi Yolu ile Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul, 115-116.
- DeSimone, L.D. & Popoff, F. (1997). *Eco-Efficiency: The Business Link to Sustainable Development*. Cambridge, MA: MIT Press, 47.
- Dow Jones. (2008). *Dow Jones Sustainability World Indexes Guide*.
http://sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/negocios/djsi/DJSI_World_Guidebook_91.pdf [05.06.2019]. 9-10.

- (2012). *Corporate Sustainability*. http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsi.html [05.06.2019]. 12.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 55-59.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130-139.
- Edvinsson, L. (2002). *Corporate Longitude: What You Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*, Sweden: Bookhouse.
- Ekici, B. (2005). Kamu Yönetiminde ve Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Bağlamında Denetim. A. Nohutçu, A. Balcı (Der.), *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I*, İstanbul: Beta Yayınları, 60.
- Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi. (2016). *Türkiye İçin Rekabet Endeksi*. http://edam.org.tr/wp-content/uploads/2016/11/rekabet_web.pdf [15.11.2019]. 1-11.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. ve Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 321-322.
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. T. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Method*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Erdoğan, O. (2019). *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yerel Yönetimler*, Ankara: SAGE Yayınları, 248-249.
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Umuttepe Yayınları, 25.
- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi. (2019). *2020 – 2024 Stratejik Planı*. http://www.eskisehir.bel.tr/dosyalar/stratejik_plan/2020.pdf [04.01.2020]. 22-25.
- European Foundation for Quality Management. (2013). *EFQM Excellence Model 2013 in Turkish*. <https://mailchi.mp/1de4ef3ee8bc/model2013turkish> [04.01.2020]. 12-33.

- (2020). *EFQM Excellence Model*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [04.01.2020].
- (2020). *Short Version of the EFQM Model in English*. <https://mailchi.mp/7703bd3f60fd/qgru7x5leq> [04.01.2020].
- European Smart Cities. (2007). *Smart Cities Ranking of European Medium-Sized Cities*. <http://www.smart-cities.eu/benchmarking.html> [16.01.2020].
- Federal Highway Administration. (1999). *Asset Management Primer*, Washington: Federal Highway Administration, 7.
- Florida Benchmarking Consortium. (2020). *Benchmarking Data*. <http://www.flbenchmark.org/> [15.01.2020].
- Foley, K. (2005). *Meta Management: A Stakeholder/Quality Management Approach to Whole of Enterprise Management*. Sydney: SAI Global.
- Garvare, R. & Johansson, P. (2010). Management for Sustainability–A Stakeholder Theory. *Total Quality Management*, 21(7): 737–744.
- Gebel, A. (2004). The Aviation Industry. In U. Steger (Eds.), *The Business of Sustainability: Building Industry Cases for Corporate Sustainability*, New York, NY: Palgrave Macmillan, 99-123.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları. 15-16.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3): 119.
- Güler, H., Akad, M. ve Ergun, M. (2004 May). Railway Asset Management System in Turkey: A GIS Application. *FIG Working Week May 22- 27, 2004*. Athens, Greece, 2-5.
- Gür, B. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Türkiye'de Mikro Finansman Uygulamaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 88-90.

- Godelnik, R. (2013). *6 Latest Trends in Corporate Sustainability*.
<https://www.triplepundit.com/story/2013/6-latest-trends-corporate-sustainability/51566> [17.06.2019].
- Hastings, N. A. J. (2010). *Physical Asset Management*, London: Springer.
- Hartley, J. F. (1995). Case Studies in Organizational Research. In C. Cassell Ve G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London: Sage.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2011). *İç Kontrol Rehberi*.
<https://dosyaism.saglik.gov.tr/Eklenti/34716,ic-kontrol-mevzuatiek47799650pdf.pdf?0> [02.01.2020]. 1-124.
- (2009). *Performans Programı Hazırlama Rehberi*.
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinalpdf.pdf [04.01.2020]. 6-14.
- Husted, B.W. & Allen, D.B. (2007). Corporate Social Strategy in the Multinational Enterprise: Antecedents And Value Creation. *Journal of Bussiness Ethics*, 74(4): 345-361.
- Imperial College Railway and Transport Strategy Centre. (2010). *About*.
<https://www.imperial.ac.uk/transport-studies/transport-strategy-centre/about-us/> [18.01.2020].
- International Bus Benchmarking Group. (2010). *Introduction*. M. Trompet (Eds.),
<https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/research-centres-and-groups/centre-for-transport-studies/seminars/2010/The-Development-of-a-Performance-Indicator-to-Compare-Regularity-of-Service-between-Urban-Bus-Operators.pdf> [18.01.2020]. 1-13.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2019). *2020 – 2024 Stratejik Planı*.
<https://www.ibb.istanbul/Uploads/2020/1/iBB-2020-2024-STRATEJIK-PLAN.PDF> [04.01.2020]. 35.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. (2011). *Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler*.
https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf [25.02.2019]. 1-3.

- İş Bankası (2015). *İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması*.
https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/ar_07_2015.pdf [17.11.2019]. 4-10.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D & Robert, K.K. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1): 61.
- Kalite Derneği. (2014). *EFQM Mükemmellik Modeli*.
http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli [04.01.2020].
- Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE)*.
https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/2_turkiye_ab_iliskileri/2_2_2_2_8_diger/tckb_sege_2013.pdf [17.11.2019]. 1-50.
- (2018). *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*.
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/I0zj6+Stratejik_Planlama_Icin_Analiz_ve_Yontemler_Rehberi.pdf [07.01.2020]. 24.
- Kaya, E. (2007). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 90001*, İstanbul: Okutan, 2-17
- Kayseri Ticaret Odası. (2015). *Rekabet Endeksi*.
https://www.academia.edu/31528495/Kayseri_Rekabet_Endeksi_2013-2014.pdf [15.11.2019]. 2-27.
- Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A.P. & Xiao, Y. (2006). Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51: 590-621.
- Komut, M. (2013). İş Sürekliliği Organizasyonu. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49: 109.
- Kömürcüoğlu, M. (2018). Merkezi İdare ve Yerel Yönetimler Arasındaki Görev, Yetki ve Bütçe Paylaşımı: Mahalli İdarelerin Dönüşüm Stratejileri. H. Ateş, M. Çöpoğlu, M. Bıyıkoğlu (Der.), *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkezi İdare ve Yerel Yönetimlerin Geleceği: Yeni Sistemde Yerel Yönetimler*, Ankara: Savaş Yayınevi, 176-183.

- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 227-242.
- Lantos, G.P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7): 596-599.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(4): 357-364.
- Marrewijk, M.V. & Werre, M. (2002). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2): 1-9.
- McKinsey (2014). *Sustainability's Strategic Worth: Mckinsey Global Survey Results*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Sustainabilitys%20strategic%20worth%20McKinsey%20Global%20Survey%20results/Sustainabilitys%20strategic%20worth%20McKinsey%20Global%20Survey%20results.ashx> [25.03.2019]. 1-3.
- MIT Sloan Management Review. (2008). *What is Sustainability*. <http://sloanreview.mit.edu/what-is-sustainability/> [12.03.2019].
- Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı. (2018). *Yatırıma Hazır Sosyal Girişimler: Kapasite Geliştirme Programı El Kitabı*. <http://www.mikadoconsulting.com/dosyalar/yayinlar/482018195513.dosya.pdf> [11.01.2020]. 19.
- Mind Tools. (2018). *Porter's Value Chain: Understanding How Value is Created Within Organizations*. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm [17.12.2019].
- Mohseni, M. (2003, September). What does Asset Management Mean to You?. *Transmission and Distribution Conf./Expo., IEEE PES (3), 7-12 September 2003*. Dallas, Texas, 962.
- Municipal Benchmarking Network. (2018). *MBN Canada Performance Measurement Report*. http://mbncanada.ca/app/uploads/2019/11/2018_FINAL_Performance_Report_OCT-30-2019.pdf [05.01.2020]. 1-10.

- Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1-19.
- North Caroline Benchmarking Tool for Municipalities and Counties Fiscal Analysis. (2019). *Benchmarking Tool for Municipalities and Counties Fiscal Analysis*. <https://www.nctreasurer.com/slg/lfm/financial-analysis/Pages/Financial-Statistics-Tool.aspx> [18.01.2020].
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> [12.01.2020]. 15-36.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model*, Danvers: Wiley. 5-44.
- Özer, A. (2013). Yerel Yönetimlerde Çağdaş Belediyecilik için Yeni Bir Model Önerisi. Y. Bulut, V. Eren, S. Karakaya ve A. Aydın (Der.), *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler ve Kentsel Politikalar*, Ankara: Pagem Akademi, 78.
- Öztürk, N.K. ve Coşkun, B. (2003). Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye’de Devletin Kalite ve Etkinlik ile Buluşması. *Türk İdare Dergisi*, 439: 74-79.
- Paksoy, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Unsurları, Öncüleri ve Kalite Kavramı. S. Güney (Der.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 492.
- Parlak, B. ve Ökmen, M. (2015). *Yerel Yönetimler Kuram ve Uygulamada Küresel ve Ulusal Konular ve Sorunlar*, (4. Baskı). Bursa: Ekin Yayınları, 20.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Newbury Park, CA: Sage.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: John Wiley.
- Perrini, F. & Vurro, C. (2010). Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage. *Symphonia, Emerging Issues in Management*, 2: 25-38.
- Polonsky, M.J. (1995). A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3): 40-41

- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: The Free Press, 20- 44.
- Porter, M.E. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Phillips, R. R., Freeman R.E. & Wicks A. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 479-499.
- Price Waterhouse Coopers. (2011). *Türk İş Dünyasında Sürdürülebilirlik Uygulamaları*.
<http://www.pwc.com/tr/tr/publications/arastirmalar/pages/surdurebilirlik-raporu.jhtml> [21.03.2019]. 7-23.
- Rydberg, T. (1995). Cleaner Products in the Nordic Countries Based on the Life Cycle Assessment Approach - the Swedish Product Ecology Project and the Nordic Project for Sustainable Product Development. *Journal of Cleaner Production*, 3(1), 104.
- Sakarya Üniversitesi. (2014). *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*.
<http://www.kalite.sakarya.edu.tr/dokuman/2014/1.pdf> [04.01.2020]. 5-9.
- Saran, U. ve Göçerler, A. (1998). Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 70(421): 225-249.
- Sargut, A. S. ve Özen Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitapevi, 241.
- Saydam, Z. A. (2014). *Sürdürülebilir İletişimin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi, İşletmeler Örneğinde Karşılaştırmalı Uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Schaltegger, S. & Sturm, A. (1998). *Eco-Efficiency by Eco-Controlling: On the Implementation of EMAS and ISO 14001*, Zürich: VDF Hochschulverlag AG.
- Scottish Local Government Benchmarking Framework. (2018). *Benchmarking Framework*.
<http://www.improvementservice.org.uk/benchmarking/index.html>
[16.01.2020].

- Sezer, B. (1996). Yerel Yönetimler ve Halkla İlişkiler. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(6): 65.
- Sezer, Ö. ve Vural, T. (2009). *Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler 4. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri-2: Küreselleşme Yerelleşme Etkileşimi Çerçevesinde Yerel Yönetimlerde Kalkınma Odaklı Yerel Sosyal Politikalar*, Ankara: TODAİE, 800-803.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley: University of California Press.
- Sezgin, M. (2011). Belediyelerde Halkla İlişkiler ve Halkla Dönük Yönetim. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 93-120.
- Shahidehpour, M. & Ferrero, R. (2005). Time Management for Assets: Chronical Strategies Power System Asset Management. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) Power & Energy Magazine*, 3(3): 32-38.
- Signitzer, B. & Prexl, A. (2008). Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1): 1-9.
- Social Accountability International. (2014). *Elements of the SA8000 Standard*. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689> [10.04.2019].
- Stead, W.E. & Stead, J.G. (1992). *Management for a Small Planet: Strategic Decision Making and the Environment*, London: Sage.
- Stewart, J. & Stoker, G. (1989). *The Future of Local Government*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2-4.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovation Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-463.
- Svendsen, G.L.H. & Sørensen, J.F.L. (2007). There's More to the Picture Than Meets the Eye: Measuring Tangible and Intangible Capital in Two Marginal Communities in Rural Denmark. *Journal of Rural Studies*, 23(4): 454.

- Şengün, R. ve Yazkan, E. (2007). Yönetişim Modeli Olarak Kalkınma Ajansları. A. Yılmaz, Y. Bozkurt (Der.), *Türk Kamu Yönetimi: Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında*, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları, 161.
- Tan, R.R. & Lu, Y.G. (1995). On the Quality of Construction Engineering Design Projects: Criteria and Impacting Factors. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(5): 18-37.
- Tarım ve Orman Bakanlığı Araştırma Kuruluşları. (2014). *EFQM Mükemmellik Modeli*.
<https://arastirma.tarimorman.gov.tr/bursagida/Belgeler/EFQM%20KALDER.pdf> [04.01.2020]. 3-9.
- Tencati, A., Perrini, F. & Russo, A. (2007). CSR Strategies of Smes and Large Firms Evidence From Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3): 285-300.
- Tencati, A. & Perrini, F. (2008). La Responsabilita Sociale D'impresa: Strategia Per L'impresa Relazionale E İnnovazione Per La Sostenibilita. *Sinergie*, 77: 23-43.
- The Business of Cities. (2020). *City and Regional Benchmarking*.
<https://www.thebusinessofcities.com/city-and-regional-benchmarking> [12.01.2020].
- The National Institute of Standards and Technology. (2019). *Baldrige Excellence Framework*. <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit> [07.01.2020]. 1-40.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 249-272.
- Türk Standartları Enstitüsü. (2015). *TS EN ISO 9001*, Ankara: TSE, vi-24.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2015). *İllerde Yaşam Endeksi*.
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24561> [15.11.2019].
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşım ve Uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Tunçer, P. (2011). *Yerel Yönetimlerde Değişim Yönetimi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara, 7.
- Turhan, G. D. (2017). *Unfolding Strategic Drivers of Corporate Sustainability Practices*. Doktora Tezi. Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği. (2018). *İller Arası Rekabetçilik Endeksi*. http://www.urak.org/wp-content/uploads/2019/05/URAK_İRE_2018-2.pdf [13.11.2019]. 10-29.
- Urhan, V. F. (2008). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, Örnekleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 70: 85.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentisinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 21: 72-73.
- Visual Paradigm. (2020). *What is Value Chain Analysis?*. <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-value-chain-analysis/> [17.12.2019].
- Welford R. C., Young, W. & Ytterhus, B. (1998). Towards Sustainable Production and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for the Service Sector. *Eco-Management and Auditing*, 5(1): 44-50.
- What Works Cities. (2019). *About*. <http://whatworkscities.bloomberg.org/get-started/> [17.01.2020].
- White, R. E. (1998). *Takım Lideri* (A. Çimen, Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları, 164.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and Where Does it Come From?. *Ivey Business Journal*, 67(4): 2.
- World Council on City Data. (2020). *City Data*. <https://www.dataforcities.org> [15.01.2020].
- Yalçındağ, S. (1996). *Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler*, Ankara: TODAİE, 1003.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 45-345.

- Yılmaz, A. K. (2008). The Corporate Sustainability Model for Airline Business. *European Journal of Scientific Research*, 22(3): 304.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Young, W. & Tilley, F. (2006). Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6): 402-415.
- Zengin, E., Başkurt, M. ve Es, M. (2014). Yerel Yönetimler ve Yerel Kalkınma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 106-108.



EKLER

EK 1

GÖRÜŞME FORMU

Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı Değerlendirme Görüşme Formu	
Araştırma Sorusu	Gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden mevcut paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılması için yerel yönetimlerin vatandaş memnuniyeti, doğru hedef yaklaşımı, kaynakların etkin kullanımı, uçtan uca süreç yapısını nasıl sağlanmalıdır?
Görüşmeci	Ramazan Özcan YILDIRIM
GİRİŞ	
<p>Merhabalar benim adım Ramazan Özcan YILDIRIM ve İZU de doktora öğrencisiyim. Yerel Yönetimler için Kurumsal Sürdürülebilirlik yaklaşımında bir model geliştirmeye çalışıyorum. Takdir edersiniz ki vatandaşın yaşam kalitesini arttırmak için çalışan yerel yönetimler kıt kaynaklarla maksimum faydayı sağlayacak hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesi beklenir. Yine vatandaş ile sürekli iletişimde olması, ihtiyaçlarını gidermesi hatta açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılması, süreçlerini uçtan uca yönetmesi, lider yöneticilerinin de vizyoner olması, kısa, orta, uzun vadeli hedefleri ortaya koymaları elzemdir. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına göre bütünsel bir bakış açısı getirmek adına araştırma yapıyorum ve sizinle İstanbul Büyükşehir Belediyesinde uygulanan yönetim şekli hakkında konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım kurumsal sürdürülebilirlik hakkında lider yöneticilerin düşüncelerini ortaya çıkarmak ve yaptıkları faaliyetleri mevzuat ötesine taşımaktır. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların tüm yerel yönetimlere rehberlik edecek bütünsel bir bakış açısı getirmesinde katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu sebeple sizin yaklaşımlarınızı öğrenmek istiyorum.</p> <p>*Görüşme süresince söylediklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgiler araştırmacıların dışında kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğüm bireylerin isimlerini rapora yansıtmayacağım.</p> <p>*Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce sormak istediğiniz bir soru var mı?</p> <p>*Görüşmemizin yaklaşık bir buçuk saat sürmesini tahmin ediyorum, müsaadenizle sorularla başlamak istiyorum</p>	
GÖRÜŞME SORULARI	
<ol style="list-style-type: none">1. Hedeflerinizi nasıl belirliyorsunuz?<ol style="list-style-type: none">1.1.Hedef belirleme yöntemleriniz nelerdir?1.2.Hedeflerin doğru belirlendiğini nasıl anlarsınız?2. Hedeflerinize ulaşıp ulaşılmadığını nasıl ölçersiniz?3. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından ele alacak olur isek doğru hedef belirlemek için hangi konuları ilave olarak dikkate almak faydalı olabilir?<ol style="list-style-type: none">3.1.Hedef belirleme sistemini yeniden tasarlamak isteseyiz ideal olarak nasıl tasarlardınız?	

4. Kaynaklarınızı tanımlar mısınız?
 - 4.1.Kaynaklarınızı elde etme yöntemleriniz nelerdir?
 - 4.2.Kaynaklarınızı arttırma yöntemleriniz nelerdir?
5. Kaynaklarınızın etkin ve verimli kullanıldığını nasıl anlarsınız?
 - 5.1.Kaynakların etkin ve verimli kullanıldığını nasıl ölçersiniz?
 - 5.2.Kaynaklarınızı kullanırken önceliği nasıl belirliyorsunuz?
6. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından ele alacak olur isek kaynakların verimli kullanımına ve maksimumum faydayı sağlamak için hangi konuları ilave olarak yapmak faydalı olabilir?
 - 6.1.Kaynaklarınızı yeniden tasarlamak istesenez ideal olarak nasıl tasarlardınız?
7. Faaliyetinizi nelerdir ve nasıl yerine getirdiğinizi anlatır mısınız?
 - 7.1. Faaliyetini süreç olarak ele alacak olur isek uçtan uca bir süreç mantığında sizi etkileyen ve sizin etkilediğiniz süreçleri anlatır mısınız?
 - 7.2. Sürecinizin, sunduğunuz hizmetin kesintiye uğramaması için nasıl tedbirler alıyor, hangi teknikleri kullanıyorsunuz?
 - 7.3. Sürecinizi yönetirken kaynaklarınızı nasıl yönetiyorsunuz ve önceliklerinizi nasıl belirliyorsunuz?
 - 7.4. Sürecinizi yerine getirirken hedeflerinizi nasıl belirliyorsunuz ve nasıl ölçüyorsunuz?
 - 7.5. Sürecinizi gözden geçirme ve iyileştirme yaklaşımınız nedir?
8. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından ele alacak olur isek faaliyetlerinizi yerine getirirken hangi konuları ilave olarak yapmak faydalı olabilir?
 - 8.1. Sürecinizi yeniden tasarlamak istesenez ideal olarak nasıl tasarlardınız?
9. Gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden mevcut paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılması için yerel yönetimlerin nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
 - 9.1.Vatandaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını nasıl anlarsınız?

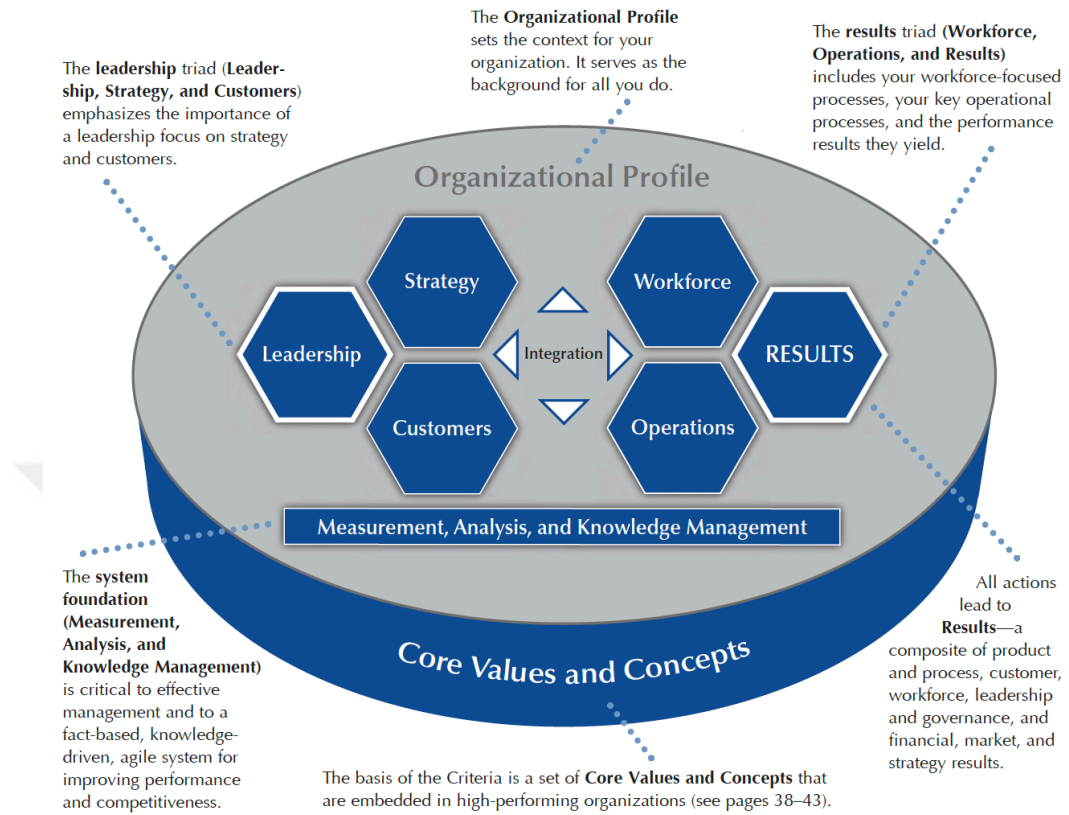
EK 2

EFQM 2020 MÜKEMMELLİK MODELİ YAPISI ORJİNAL VERSİYONU



EK 3

BALDRIGE MÜKEMMELLİK MODELİ YAPISI ORJİNAL VERSİYONU



EK 4

BALDRIGE MÜKEMMELLİK MODELİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE ORJİNAL VERSİYONU

The Baldrige Criteria build on core values and concepts...

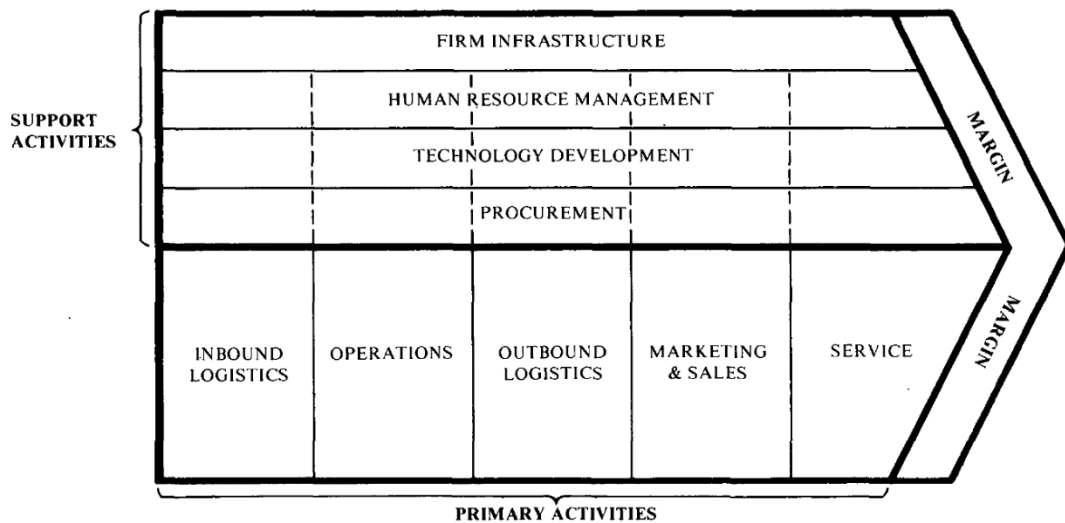
which are embedded in systematic processes... (Criteria categories 1-6)

yielding performance results. (Criteria category 7)



EK 5

PORTER DEĞER ZİNCİRİ MODELİ ORJİNAL VERSİYONU



ÖZGEÇMİŞ



Ramazan Özcan YILDIRIM

Endüstri Mühendisi

10 Temmuz 1983



İŞ TECRÜBELERİ

- 2015 - Devam **İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**
Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sistemleri Daire Başkanı
Sürdürülebilir - Akıllı - Dayanıklı Şehir Stratejileri, Stratejik Plan, Yatırım Programı, Performans Programı, Faaliyet Raporu, İç Kontrol, Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesi Yönetimi, Şehir Standartları Yönetimi, Değer Zinciri Yönetimi, Yönetim Sistemleri Uygulamaları, Avrupa Birliği İlişkileri, Kalkınma Ajansı İlişkileri, Ulusal ve Uluslararası Fon Başvuruları Yönetimi.
- 2009 - 2015 **İETT İŞLETMERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**
Strateji Geliştirme Daire Başkanı, İstanbulkart Yönetim Müdürü
Stratejik Yönetim, Kurumsal Karne, Hizmet Kalitesi Yönetim Modeli, Yönetim Sistemleri Uygulamaları, 14adet ISO Belgesi Yönetim Temsilciliği, EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamaları, İş Zekası ve Proje Yönetim Modelleri, Elektronik Kart Yönetim Modelleri, Bayi Yönetimi.
- 2003 - 2009 **ÖZEL SEKTÖR**
İşletme Planlama, Üretim Planlama, Lojistik Yönetimi
Raylı Sistem Hat Planlama, İşletme Performans Yönetimi, Üretim Planlama, Depo-Lojistik Yönetimi, Satınalma Yönetimi, Süreç İyileştirme Çalışmaları



EĞİTİM

- 2016 - Devam **İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**
Doktora, İşletme
- 2009 - 2010 **İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**
Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu
- 2001 - 2005 **YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
Lisans, Endüstri Mühendisi



DİL

İngilizce ●●●●
Almanca ●●●●



YAYINLAR

- 2019 Sürdürülebilir Yerel Yönetim Modeli
2018 Şehir Standartları Yönetim Sistemi
2017 Sağlık-Sosyal-Ulaşım-Meydan Yönetim Sistemi
2017 Milli ve Yerli Tedarik Yönetim Sistemi
2016 Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Modeli
2015 Toplu Ulaşım Mükemmellik Endeksi
2014 Kamuda Değişim Yönetimi - 212 Proje Kitabı
2013 EFQM Avrupa Mükemmellik Modeli Başvuru Kitabı

İLETİŞİM



royildirim@outlook.com



530 341 99 07



[linkedin.com/ramazan-ozcan-yildirim](https://www.linkedin.com/ramazan-ozcan-yildirim)