T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜKŞEHİR VE İL BELEDİYELERİ 2020 – 2024 STRATEJİK PLANLARINDA YER ALAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN ÇEŞİTLİ PARAMETRELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS

BEDRİGÜL MARKAL ALEMDAR

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BURCU MESTAV

ÇANAKKALE – 2024

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜKŞEHİR VE İL BELEDİYELERİ 2020 – 2024 STRATEJİK PLANLARINDA YER ALAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN ÇEŞİTLİ PARAMETRELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDRİGÜL MARKAL ALEMDAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Burcu MESTAV

ÇANAKKALE – 2024

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Bedrigül MARKAL ALEMDAR tarafından Doç. Dr. Burcu MESTAV yönetiminde hazırlanan ve 30/01/2024 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan "Türkiye'deki Büyükşehir ve İl Belediyeleri 2020 – 2024 Stratejik Planlarında Yer Alan Performans Göstergelerinin Çeşitli Parametreler Açısından Değerlendirilmesi" başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	**İmza**
Doç. Dr. Burcu MESTAV (Danışman)	……
Prof. Dr. Serdar KURT	……
Dr. Öğr. Üyesi Ümran Münire KAHRAMAN	…… .

Tez No : ……..
Tez Savunma Tarihi : 30/01/2024

……
Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL
Enstitü Müdürü

../../20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Bedrigül MARKAL ALEMDAR

30/01/2024

TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarım süresince bana değerli destekleriyle yol gösteren Doç. Dr. Burcu MESTAV'a ve saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mehmet Ali SALAHLI'ya derin teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca hayatımın her evresinde tüm zorlukları benimle göğüsleyen, bana destek olan değerli aileme ve bizi ulu önder Atatürk'ün ışığıyla aydınlatan canm babannem Neşe MARKAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Bedrigül MARKAL ALEMDAR

Çanakkale, Ocak 2024

ÖZET

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜKŞEHİR VE İL BELEDİYELERİ 2020 – 2024 STRATEJİK PLANLARINDA YER ALAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN ÇEŞİTLİ PARAMETRELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bedrigül MARKAL ALEMDAR
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Burcu MESTAV
30/01/2024, 70

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında yürürlüğe girdiğinde kamu kurumlarına stratejik plan oluşturma zorunluluğu getirmiştir. Aynı şekilde, 5393 sayılı Belediye Kanunu ile nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile büyükşehir belediyeleri stratejik plan hazırlama yükümlülüğü altındadır. Kamu kurumları ve belediyeler 5 yıllık stratejik plan hazırlığı sürecinde amaçlarını ve hedeflerini belirlerken, bu hedeflere ulaşmada en temel adım olan performans göstergelerini de belirlemektedirler. Türkiye'de yer alan Büyükşehir ve İl Belediyelerinin 2020 – 2024 Stratejik Planlarındaki performans göstergeleri farklı parametreler dikkate alınarak incelenmiştir. Bu stratejik planlar, bilgisayar ortamından temin edilerek doküman incelemesine tabi tutulmuştur. Doküman incelemesi sonucu toplanan veriler büyük veri türlerinden yapılandırılmış verilerdir. Hedef kartlarında yer alan amaç – hedef – performans göstergeleri toplanarak çeşitli analizler yapılmıştır. Doküman incelemesi sonrası toplanan veriler, veri ön işleme adımlarından geçirilerek işlenmiştir. Veri setindeki öznitelikler tanımlanarak, sürekli veriler kategorik verilere dönüştürtülmüş ve veriler birleştirilmiştir. Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'nde özellikleri belirtilen performans göstergeleri, hem rehberde yer alan sınıflandırmalara ve ölçülebilirlik özelliğine göre hem de ana hizmet konularına göre incelenmiştir. Ayrıca Sayıştay Başkanlığı Performans Denetimi Rehberi'nde yer alan ilgililik ve iyi tanımlama kriterleri de dikkate alınarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, gelecek planlama dönemlerinde belediyeler için performans göstergelerini belirlerken rehber niteliğinde OLAP küpleri ile

akıllı kartlar oluşturulmuştur. Hazırladığımız bu akıllı kartlar, belediyelerin gelecek planlama dönemlerinde performans göstergelerini belirlerken hem gerçekçi gelecek planlarının oluşturulmasına hem de bu çalışmayı yapanlar için 2020 – 2024 dönemi performans göstergelerinin özelliklerinin dağılımının görülmesine imkân sağlayarak zaman kazandıracak bir kaynak olarak hizmet edecektir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Performans Göstergesi, Belediye, Büyükşehir

ABSTRACT

EVALUATİON OF PERFORMANCE INDİCATORS İN THE 2020-204 STRATEGİC PLANS OF METROPOLİTAN AND PROVİNCİAL MUNİCİPALİTİES İN TURKEY İN TERMS OF VARİOUS PARAMETERS

Bedrigül MARKAL ALEMDAR
Çanakkale Onsekiz Mart University
School of Graduate Studies
Master of Science Thesis in Management
Supervisor: Assoc. Prof. Burcu MESTAV
30/01/2024, 70

The Law on Public Financial Management and Control No. 5018, enacted in 2003, introduced the obligation for public institutions to establish strategic plans. Similarly, Municipal Law No. 5393 requires all municipalities with populations of 50,000 or more, and Metropolitan Municipality Law No. 5216 requires metropolitan municipalities, to prepare strategic plans. During the 5-year strategic planning process, public institutions and municipalities determine their objectives and goals, as well as the performance indicators, which are the fundamental steps towards achieving these goals. Performance indicators in the Strategic Plans of Metropolitan and Provincial Municipalities in Türkiye for the period 2020-2024 were examined, considering various parameters. These strategic plans were obtained electronically and subjected to document analysis. The data collected as a result of document analysis consist of structured data, falling into the category of big data. Aim, objectives, and performance indicators from the target cards were collected, and various analyses were conducted. The collected data underwent preprocessing steps, where attributes in the dataset were defined, continuous data were converted into categorical data, and the data were merged. Performance indicators specified in the Strategic Planning Guide for Municipalities were examined based on classifications and measurability criteria in the guide, as well as according to main service areas. Furthermore, considering the relevance and good definition criteria in the Supreme Audit Institution's Performance Audit Guide, the analysis was conducted. Based on the analysis results, OLAP cubes and smart cards were created as guiding tools for municipalities to determine performance indicators in future

planning periods. These smart cards will serve as a valuable resource, saving time by facilitating the creation of realistic future plans for municipalities and providing insight into the distribution of performance indicator characteristics for the period 2020-2024, thus benefiting those involved in this study.

Keywords: Strategic Plan, Performance Indicator, Municipality, Metropolitan

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI……..……..... i
ETİK BEYAN…… ii
TEŞEKKÜR…….. iii
ÖZET ……..…….…… iv
ABSTRACT ……. vi
İÇİNDEKİLER ……..…… viii
SİMGELER ve KISALTMALAR…….....…… x
TABLOLAR DİZİNİ…….…… xi
ŞEKİLLER DİZİNİ……...……...…….……. xiv

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

1.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Anlayışını Gelişimi …… 1

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE 4

2.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama ……. 4
2.1.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri……. 4
2.1.2. Stratejik Plan Kavramı ve Özellikleri…… 6
2.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama……... 7
2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama…….. 10
2.3.1. Belediye Kanunu…… 11
2.3.2. Büyükşehir Belediye Kanunu……. 12

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ 14

3.1. Hazırlık Süreci ……....……..... 15
3.2 Durum Analizi ……....……..... 16
3.3. Geleceğe Bakış ……....……..... 18

3.4. Strateji Geliştirme ……...…….…... 19
3.4.1. Stratejik Amaç Belirleme……... 19
3.4.2. Stratejik Hedef Belirleme……... 19
3.4.3. Performans Göstergesi Belirleme……... 20

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE YÖNTEM 23

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Yöntemi ve Kapsamı……. 23
4.1.1. Araştırmanın Amacı……... 23
4.1.2. Araştırmanın Önemi……... 23
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi…… 24
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı…… 26

BEŞİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI 27

5.1. Büyükşehir Belediyeleri…… 27
5.2. İl Belediyeleri…… 60

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 61

KAYNAKÇA ..……. 66
EKLER ……..……. I
EK 1 Norm Kadro Sınıflandırmaları…….. I
EK 2 A1 Norm Kadro- Akıllı Kart……. II
EK 3 A2 Norm Kadro- Akıllı Kart……. V
EK 4 A3 Norm Kadro- Akıllı Kart……. XIV
EK 5 A4 Norm Kadro- Akıllı Kart……. XVII
EK 6 A5 Norm Kadro- Akıllı Kart……. XVIII
EK 7 A6 Norm Kadro- Akıllı Kart……. XIX
ÖZGEÇMİŞ……..…….. XX

SİMGELER VE KISALTMALAR

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
AB	Avrupa Birliği
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
vb	Ve Benzeri
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal, And Environmental (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevre)
GZFT	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
OLAP	Çevrimiçi Analitik İşleme
Sql	Structured Query Language (Yapılandırılmış Sorgu Dili)
Bşb	Büyükşehir Belediyesi
Bld	Belediye
Bknz	Bakınız

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Veri Ön İşleme Tablosu	25
Tablo 2	Büyükşehir Belediyelerinin Ortalama Hedef ve Performans Göstergeleri Sayıları	28
Tablo 3	Büyükşehir Belediye Bazlı Performans Göstergesi Sayıları	29
Tablo 4	Performans Göstergelerinin Genel Sınıf Dağılımı	30
Tablo 5	Adana Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	31
Tablo 6	Ankara Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	31
Tablo 7	Antalya Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	31
Tablo 8	Aydın Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	32
Tablo 9	Denizli Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	32
Tablo 10	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	32
Tablo 11	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	33
Tablo 12	Hatay Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	33
Tablo 13	İstanbul Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	33
Tablo 14	İzmir Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	34
Tablo 15	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	34
Tablo 16	Kayseri Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	34
Tablo 17	Manisa Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	35
Tablo 18	Mardin Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	35

Tablo 19	Mersin Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	35
Tablo 20	Muğla Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	36
Tablo 21	Ordu Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	36
Tablo 22	Samsun Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	36
Tablo 23	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	37
Tablo 24	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	37
Tablo 25	Trabzon Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	37
Tablo 26	Van Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Sınıf Dağılımı	38
Tablo 27	Performans Göstergelerinin Ana Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı	39
Tablo 28	Adana Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	40
Tablo 29	Ankara Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	41
Tablo 30	Antalya Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	42
Tablo 31	Aydın Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	43
Tablo 32	Denizli Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	44
Tablo 33	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	45
Tablo 34	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	46
Tablo 35	Hatay Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	47
Tablo 36	İstanbul Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	48
Tablo 37	İzmir Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	49

Tablo 38	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	50
Tablo 39	Kayseri Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	51
Tablo 40	Manisa Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	52
Tablo 41	Mardin Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	52
Tablo 42	Mersin Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	53
Tablo 43	Muğla Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	54
Tablo 44	Ordu Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	55
Tablo 45	Samsun Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	56
Tablo 46	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	56
Tablo 47	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	57
Tablo 48	Trabzon Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	58
Tablo 49	Van Büyükşehir Belediyesi- Performans Göstergesi Ana Hizmet Konusu Dağılımı	58
Tablo 50	İl Belediyelerinin Ortalama Hedef ve Performans Göstergeleri Sayıları	60

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Stratejik Yönetim Süreci	14
Şekil 2	Stratejik Plan Hazırlık Süreci	16

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

Stratejik yönetim, bir organizasyonun tanımı, gelecekteki durumu ve hedeflerine ulaşmak için kimlerle ve hangi kaynaklarla nasıl ilerleyeceğine yönelik önceden belirlenen kararlara odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik yönetim, örgütlerin mevcut durumlarını ve çevresel koşulları analiz ederek geleceği tahmin etmelerini sağlayan, potansiyel tehditleri fırsatlara dönüştürme yetkinliği sunan bir yönetim metodolojisidir. Kurumların karşılaştığı karmaşık durumları aşabilmesi, sadece stratejik yönetim anlayışı ve planlama ile mümkündür. Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları, özellikle özel sektörde yaygınlaşmış olmalarına rağmen, zamanla kamu yönetimine de aktarılmıştır.

1.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Anlayışının Gelişimi

2003 yılında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle birlikte, ülkemizde stratejik yönetim kavramı, Devlet Planlama Teşkilatı'nın öncülüğünde yapılan çalışmaların sonucunda yasal bir temele oturtulmuş ve kamu kurumları için gereklilik haline gelmiştir.

Bir stratejik yönetim aracı olan stratejik plan, 5018 sayılı Kanunu'na göre "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır.

Stratejik planlama, planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları programlara ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirme süreçlerini sağlamak için temel bir araç olarak kabul edilmiştir. Bu yaklaşım, hem kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken hem de kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimine ve güçlenmesine destek olmaktadır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021).

Bir stratejik planın ideal yapısında, kurumun misyonu, vizyonu ve değerleri ile anahtar kelimeler, açık ve ölçülebilir amaçlar ve hedefler, kapsamlı bir analiz, hizmetlerin

verimli bir şekilde sunulması için belirlenmiş ölçütler, performans değerlendirme kriterleri, liderler, yöneticiler, çalışanlar ve paydaşların katılımı bulunmalıdır (Karasu,2012:161).

Yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,2021) ve bir mahalli idare kuruluşu olan belediyeler de birbirinden farklı birçok konuda hizmet sunmakla görevlendirilmiş olduğundan, hizmet etkinliği ve verimli kaynak kullanımının sağlanması adına stratejik olarak yönetilmeleri önem taşımaktadır (Ayaz,2020:50).

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre, nüfusu 50.000 ve üzerinde olan tüm belediyeler ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre büyükşehir belediyeleri, stratejik plan hazırlama yükümlülüğüne sahiptir. Nüfusu 50.000 altında olan belediyeler için de stratejik plan hazırlamalarına engel herhangi bir yasal engel bulunmamaktır; ancak zorunlu değildir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından ‘Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’ yayınlanmış olsa da belediyeler için ayrı bir ‘Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’ yayınlamıştır.

Rehberde “stratejik yönetim döngüsü” kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu döngü planlama sürecinin planlanmasıyla başlar; neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşur (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi,2019).

Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi’nde bir stratejik planın ortaya çıkması ile ilgili olarak tüm süreçler ve izlenmesi gereken adımlar açık ve ayrıntılı şekilde belirlenmiştir.

Bir stratejik plan; stratejik plan hazırlık süreci ile başlar, kurumun bulunduğu noktayı ortaya koyabilecek çeşitli analizler yapılarak geniş kapsamlı bir durum analiziyle devam eder. Durum analizi ardından kurumun geleceğe bakışını şekillendirecek olan vizyon, misyon ve temel değerleri belirlenir. Belirlenen vizyon, misyon ve temel değerler ışığında kurumun ihtiyaçları ve bulunduğu noktadan varmak istediği noktaya taşıyacak olan amaçlar

ile bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir. Belirlenen bu amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyabilmek adına performans göstergeleri belirlenir.

Performans göstergeleri, belirli stratejik amaç veya hedeflerin bir süreçte, faaliyette veya organizasyonda ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmek için kullanılan ölçülebilir unsurlardır. Stratejik performans göstergelerini tanımlarken dört önemli unsuru dikkate almak gerekir: Bir amaç belirlemek, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir hedef belirlemek, hedefe ulaşmak için bir zaman çizelgesi belirlemek ve performans göstergelerinin uygulanabilir olduğu bir nüfus belirlemek (Ndefru,2019:3).

Performans göstergeleri hedefleri çok yönlü ölçen araçlardır (Karaaslan,2015:104). Performans göstergeleri, miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilerek ölçülebilirliği sağlar. Bu bağlamda, performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi,2019).

Ayrıca performans göstergeleri bunları kullananlar için kabul edilebilir olmalı, bir yön duygusu sağlamalı ve harekete geçmeyi teşvik etmelidir (Gözlükaya,2020:31).

Performans göstergeleri beş yılı kapsayan stratejik planda, izleme ve değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi için başlangıç (mevcut) değerleri ile birlikte planda her yıla ilişkin hedeflenmiş olan değerleri ile sunulur. Ayrıca her performans göstergesinin hedefi gerçekleştirmedeki etkisi de belirtilir.

Performans göstergelerinin taşıması gereken özellikler Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde belirlenmiştir.

Çalışmamızda belediyelerde stratejik yönetim anlayışının nasıl geliştiği anlatılarak, araştırma konumuz olan stratejik planlarda amaç – hedef – performans göstergeleri ilgililik, ölçülebilirlik ve iyi tanımlama özelliklerini taşıyan göstergeler Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'ndeki gösterge sınıflandırmalarına göre ve ana hizmet konularına sınıflandırılarak değerlendirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

Strateji, dünyada pek çok alanda kullanılan bir kavramdır. Daha çok askeri alanda kullanımını duyduğumuz bu kavram, son yıllarda işletme yönetimi ve kamusal alan yönetimi gibi farklı sektörlerde de sıkça duymaya başladığımız bir kavram haline gelmiştir. Strateji kavramını; temelde belirlenen bir hedefe ulaşmak için benimsenen yöntemlerin ve izlenen yollarının bütünü olarak açıklayabiliriz.

Bu bölümde strateji kavramının işletmelerde ve kamusal alanda uygulanabilirliğini ortaya koyan stratejik yönetimi ve bir yönetim aracı olarak işlev gören stratejik planlamayı inceleyerek kamusal alanda ve özellikle belediyelerde uygulanabilirliğinin yasal dayanaklarını inceleyeceğiz.

2.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Stratejik yönetimin ilk adımı doğru bir stratejik planlama yapmaktan geçmektedir. Stratejik planlama çalışmalarının doğru ve güvenilir verilere dayalı olarak yapılması, stratejik yönetim sürecine başlangıç için çok önemli ve kilit bir noktadır.

2.1.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri

Stratejik yönetim, organizasyonun büyüme ve kârlılık gibi hedeflerini vurgulayarak, bu hedefleri gerçekleştirmek için belirlediği eylemleri süre ve bütçe kısıtları altında planlayıp uygulayan, ardından gelişmeleri ve sonuçları değerlendiren bütünsel bir süreçtir (Barutçugil, 2013:17).

Stratejik yönetim, kararlar ve faaliyetlerin bütünleşik bir şekilde yürütülmesiyle etkili stratejilerin geliştirilmesini, uygulanmasını ve sonuçlarının değerlendirilerek kontrol edilmesini sağlayan bir süreçtir (Dinçer,2003:35).

Genel olarak değerlendirdiğimizde stratejik yönetim, rekabetçi ortamda varlığını sürdürmeye çalışan bir organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlayabilmek ve

sürdürebilmek adına, faaliyetlerini en etkili şekilde planlamak ve uygulamak için gerekli önlemleri alabilmesini sağlayan bir yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

Stratejik yönetim anlayışının başarılı olması için; içinde bulunulan ortam derinlemesine anlaşılmalı, düzgün ve uyumlu hedefler belirlenmeli, bu hedeflere ulaşmak için kaynaklar objektif kullanılmalı ve tüm bunlar için etkili bir uygulama yapılmalıdır.

Stratejik yönetimin aşağıdaki özellikleri onu diğer yönetim anlayışlarından ayırmaktadır (Dinçer,2003):

- Stratejik yönetim yaklaşımı, organizasyonun vizyonunu hedefleyen bir süreç olup, yalnızca üst yönetimin faaliyetiyle sınırlı değildir.
- Organizasyonun ileriye yönelik hedefleri başarması için gereken adımları ve bunların nasıl uygulanacağı belirlenir.
- Stratejik yönetim, organizasyon için açık bir sistem olarak kabul edilir ve çevresel faktörlerin önemini vurguladığı için yakından takip edilmesi gereken bir unsurdur.
- Stratejik yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynakları en etkin biçimde kullanmasıdır.

Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesiyle beraber; geleceğe dönük hedefleri belirlerken risk ve fırsatların da ortaya konulabilir unsurlar olması stratejik yönetimi diğer yönetim anlayışlarından ayıran önemli bir noktadır.

Tüm bu unsurları göz önüne aldığımızda, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, planlama sürecini de beraberinde getirir. İyi bir planlama süreci, etkili bir stratejik yönetimin ilk ve temel adımını oluşturur. Çünkü planlama aşamasında, mevcut durum doğru ve güvenilir verilerle analiz edilir; hedefler ve faaliyetler, mevcut kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlamak üzere belirlenir. Risk ve fırsatlar doğru bir şekilde değerlendirildiğinde, plan uygulama süreci sorunsuz bir şekilde ilerler.

2.1.2. Stratejik Plan Kavramı ve Özellikleri

Bu başlıkta hem stratejik plan kavramını açıklarken hem de stratejik planlama ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Plan; belirli bir hedefe ulaşmak için takip edilecek adımların önceden belirlenmesidir.

Planlama, belirlenen hedeflere ulaşmak için önceden ne yapılacağının, nasıl yapılacağının, ne zaman yapılacağının, nerede yapılacağının, kim tarafından yapılacağının ve hangi araç ve yöntemlerle yapılacağının kararlaştırıldığı bir süreçtir (Şimşek, 2005:121).

Stratejik planlama, bir organizasyonun temel kararlarını ve eylemlerini şekillendiren ve yönlendiren müzakereye dayalı, disiplinli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, organizasyonun ne olduğunu ne yaptığını ve neden yaptığını belirlemeye odaklanır (Bryson, 2011:7-8). Stratejik plan bir organizasyona yön verir (Barksdale ve Lund, 2006).

Stratejik planlama, bir kurumun mevcut konumunu tanımlayan ve yönlendirici bir disiplindir. Bu süreç, kuruluşun kim olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendirir. Temel kararları ve eylemleri belirleyerek kurumun gelecekteki yönünü belirler. Stratejik planlama, düzenli bir çalışma olarak kuruluşun hedeflerine ulaşmasına rehberlik eder (Narinoğlu 2007: 205).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşaması olan formülasyon safhasını oluşturur. Bu disiplinli çalışma, bir organizasyonun kim olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını belirleyerek, bu süreçte rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretir (Bryson 2004:6).

Her stratejik plan, kendi içinde özgün bir nitelik taşır. Stratejik planlama süreçleri aynı adımları içermesine rağmen, her kurum kendi özel özelliklerini yansıtarak, geleceğe dair farklı tahminleri ortaya koyar.

Stratejik planlamanın önemli özelliklerini ve işlevlerini şu şekilde özetleyebiliriz: Stratejik planlama, sonuçlara odaklanarak planlama yapar ve değişimin istenilen yönde olmasını sağlamak için çaba sarf eden bir yönetim aracı şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca, gerçekçi bir vizyon çizer ve kaliteli yönetim aracı olarak disiplinli bir şekilde organizasyonun kendisini tanımlamasına, değerlendirmesine ve yönlendirmesine yardımcı olur. Ayrıca, hesap verme sürecine temel oluşturarak hedeflenen sonuçların izlenmesini ve denetlenmesini sağlar. Bu ifadeler, stratejik planlamanın işletme performansını iyileştirmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak için nasıl bir araç olduğunu vurgulamaktadır (Ökmen ve Parlak, 2010:500):

Stratejik planın önemli bir özelliği de yalnızca üst yönetimin değil, aynı zamanda kurumun her kademesinin katılımına olanak tanıyan bir süreç olmasıdır. Ayrıca stratejik planlar uzun vadeli bir sürece odaklanmalarına rağmen, değişen ve dönüşen risk ve fırsatları içselleştirme kabiliyetine sahiptir.

Stratejik planlar, içsel ve dışsal faktörlerin detaylı analizleri ile kuruluşun yetki ve sınırlarını daha iyi anlamasını sağlayarak değişen çevresel koşullara daha etkili bir uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Stratejik planlama, dünya literatüründe yaklaşık 50 yıldır kullanılmaktadır; ancak Türkiye'de bu süre ortalama olarak 20-25 yıl ile sınırlıdır. Türkiye'de son yıllarda gerçekleştirilen yasal düzenlemelerle stratejik planlamada önemli adımlar atıldığı gözlemlenmektedir (Sınacı ve Büyükgöçmen, 2016: 163).

2.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama

Dünyada değişen küresel koşulların etkisiyle rekabetin hızlanması, özellikle özel sektörde uygulanan stratejik yönetim anlayışı, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından büyük bir öneme sahip olmuştur. Bu yönetim anlayışını benimseyen özel sektörde yapılan planlamaların gerçekleştirilmesi, rekabet gücünün arttığını görülmüştür. Stratejik planlama özel sektör için dış çevrede oluşabilecek riskleri bertaraf edebilecekleri ve fırsatları değerlendirebilecekleri bir yönetim aracı olmuştur. Özel sektörde başarı sağladığı görülen

bu yönetim anlayışı ilerleyen zamanlarda kamu kurumlarında da bir gereklilik haline gelmiştir.

Kamu kurumları, değişen ekonomik, demografik, çevresel ve teknolojik gelişmeleri göz önünde bulundurarak vatandaşlara daha etkili hizmet sunabilmek amacıyla stratejik yönetim anlayışını benimsemiş ve bu bağlamda gereken stratejik planlamayı uygulamaya başlamıştır. Bu süreç, kamu hizmetlerinin kalitesini artırma, kaynakları daha etkili kullanma ve toplumun değişen ihtiyaçlarına uyum sağlama konularında önemli bir rol oynamaktadır.

Kamu sektöründe stratejik planlama alanında en yaygın ve tanınan ilk örnek, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 1993 yılında kabul edilen Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanunu (GPRA) ile başlatılan sistemdir.

Ülkemizde bu yeni yönetim anlayışının 1990'lı yılların sonu 2000'lerin başında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) önderliğinde benimsenmeye başlandığı görülmektedir.

Türkiye'nin 2000'li yılların başında IMF ve Dünya Bankası ile ilişkileri, ülkenin ekonomik reformlara odaklandığı bir dönemi yansıtmaktadır. Yine bu dönemde, Türkiye, AB uyum süreci çerçevesinde, mali yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmaya yönelik önemli adımlar atmıştır. Bu noktada kamu mali yönetimi reformu bir zorundalık haline gelmiştir. Bu kapsamda ilk adım olarak 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Bu kanun kamu maliyesinin daha şeffaf ve hesap verebilir olması, AB normlarına uyum sağlama ve ekonomik yönetimde uluslararası standartlara ulaşma çabalarının bir yansımasıdır.

Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama yasal bir zemine oturtularak kamu kurumları için stratejik planlamayı zorundalık haline getirmiştir.

5018 sayılı Kanun'da stratejik plan; "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde tanımlanmaktadır.

5018 sayılı Kanun'unun 9. maddesinde kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama yükümlüğü şöyle ortaya konulmuştur: "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar."

Ulusal kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı programları ve stratejileri çerçevesinde kamu idareleri tarafından hazırlanan stratejik planlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile planlama ve uygulama sürecini daha etkili hale getirerek kaynakların daha rasyonel kullanılmasına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar, bu belgelerde yer alan politikaların uygulanmasından sorumlu olan kamu idareleri için yol gösterici niteliktedir ve kurumsal gelişime yönelik adımların atılmasına yardımcı olmaktadır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021:1).

5018 sayılı Kanun, kamu kurumlarında hizmet sunumunda düzenliliğin sağlanması, politika oluşturulması ve bu politikaların programlar ve bütçelerle uyumlu hale getirilmesi için stratejik planlamayı bir araç olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşım, süreçlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (Yörük ve Bozok, 2015:2).

5018 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesinin ardından stratejik plan hazırlarken kamu idarelerine yardımcı olması ve belirli standartlarda oluşturulması için 2003 yılında DPT tarafından 'Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlanmıştır. Uygulamalardan edinen tecrübelerle 2006 yılında ikinci sürümü yine DPT tarafından yayınlanmıştır. DPT'nin ve Kalkınma Bakanlığı'nın kaldırılmasının ardından 2018 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuş ve bu tarihten itibaren stratejik planlama uygulamaları ve çalışmaları bu Başkanlıkça devam ettirilmiştir. Görülen lüzum üzerine Strateji ve Bütçe Başkanlığı 2018 yılında "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" nu güncellemiş ve farklı kamu kuruluşları için ayrı ayrı stratejik planlama kılavuzları hazırlamıştır. Çalışmamızın konusu olan belediyeler için "Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi" de yayınlanmıştır. İlerleyen bölümlerde bu rehbere değinilecektir. Kamu idareleri içinse en son

sürüm 2021 yılında “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” olarak güncellenerek tekrar yayınlamıştır.

2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kurumlarının hizmetlerini, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen üst politika belgelerine dayandırarak düzenli bir planla hizmet sunumunu zorunlu kılar. Aynı zamanda, bütçenin etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına olanak tanır.

Belediyeler, kamu hizmetlerini yerelde vatandaşa sunan ve onlara en yakın kamu kurumlarıdır. 5018 sayılı Kanun diğer kamu kurumları gibi belediyelere de stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirmiştir. 5018 sayılı Kanun’un yanı sıra 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile belediyelerde stratejik planlama yasal zemine oturtulmuş ve süreçlere ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Bu kanunlardaki düzenlemeler ilerleyen başlıklarda incelenecektir.

Belediyelerde stratejik yönetim süreci; kurumun orta ve uzun vadede önceliklendirdiği hizmetlerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini koruma, kaynakların stratejik önceliklendirilen hizmetlere göre dağıtılması ve bu kaynakların etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi temelinde şekillenmektedir. Bu süreç sonunda hesap verme sorumluluğu geliştirilerek kurumun performansı değerlendirilebilmektedir.

Belediyeler hizmet verdikleri şehrin geleceğini, imar planlaması ve stratejik planlama ile şekillendirmektedirler. İmar planlama, şehrin konut, turizm, yeşil alan ve diğer sosyal mekanlar vb.nin şehirdeki yerleştirilmesi ile ilgili iken; stratejik planlama ise, kurumun kaynaklarını kullanırken etkili ve verimli olmasını belirleyen bir süreçtir. İmar planlama ve stratejik planlama birbirleri ile doğrudan ilişkili olsa da aralarında hiyerarşik bir yapı yoktur. Bu iki planlama süreci şehrin fiziksel, çevresel ve toplumsal koşullarını iyileştirmek için kurumsal kapasitenin verimli kullanılmasını sağlayacak şekilde etkileşim içerisinde çalışırlar. Bir şehrin kalkınmasını ve yönetimini beraber ele alırken birbirlerini tamamlayan unsurlar içerirler.

Belediyelerde stratejik planlama; vatandaşın şehirdeki yaşamını etkileyebilecek her türlü ihtimalin anlaşılıp değerlendirilmesini, yönetişim ilkesi çerçevesinde şehrin vatandaş dahil tüm paydaşlarıyla uzlaşma içerisinde olarak ileride şehrin konumlanmasını istediği yeri ve bu yolda kaynakların nasıl daha etkili ve verimli kullanılabileceği konusunda yol gösterici bir süreçtir.

Belediye stratejik planları yalnızca tüzel kişiliği içerisinde yer alan birimleri değil; aynı zamanda ayrı bütçesi ve kamu tüzel kişiliği olan ulaşım, su kanalizasyon vb. hizmetleri yürüten bağlı kuruluşları ve belediye iştiraki olan ve %50'den fazla sermayeye sahip olunan belediye şirketleri için de yol gösterici niteliktedir. Bu planlar, belediyenin genel hedefleri doğrultusunda tüm ilgili birimleri ve bağlı kuruluşları kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.

5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile belediyelerde stratejik planlamalar ile ilgili düzenlemelere yer verilirken; 2019 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından "Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi" yayınlanarak belediyelere stratejik plan hazırlık ve uygulamalarına yardımcı olmak amaçlanmıştır.

2.3.1. Belediye Kanunu

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesinde stratejik planlama ile ilgili olarak şu düzenlemeler yer almaktadır: "Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir."

Bu düzenlemede görüldüğü üzere nüfusu 50.000'nin üzerinde olan her belediye, yerel seçimlerden itibaren altı ay içerisinde stratejik plan hazırlamak zorundadır. Nüfusu 50.000'nin altındaki belediyeler için ise stratejik planlama bir zorundalık olmamakla beraber isteyen belediyeler bu süreci uygulamakta serbesttir.

5393 sayılı Kanunu'n 18. maddesinde belediye meclisinin görevleri arasında "Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek." yer alırken; 34. maddede "Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek." encümenin görevli arasında sayılmıştır.

5393 sayılı Kanunu'nun 38. maddesinde belediye başkanına "Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak" görevi verilmiştir.

Belediyelerin stratejik planlarının; Cumhurbaşkanı'nın belirlediği politikaların uygulanması ile bakanlıkların ve onlara bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanması Çevre ve Şehircilik Bakanlığı sorumluluğu altındadır (5018 sayılı Kanun, 2003).

2.3.2. Büyükşehir Belediye Kanunu

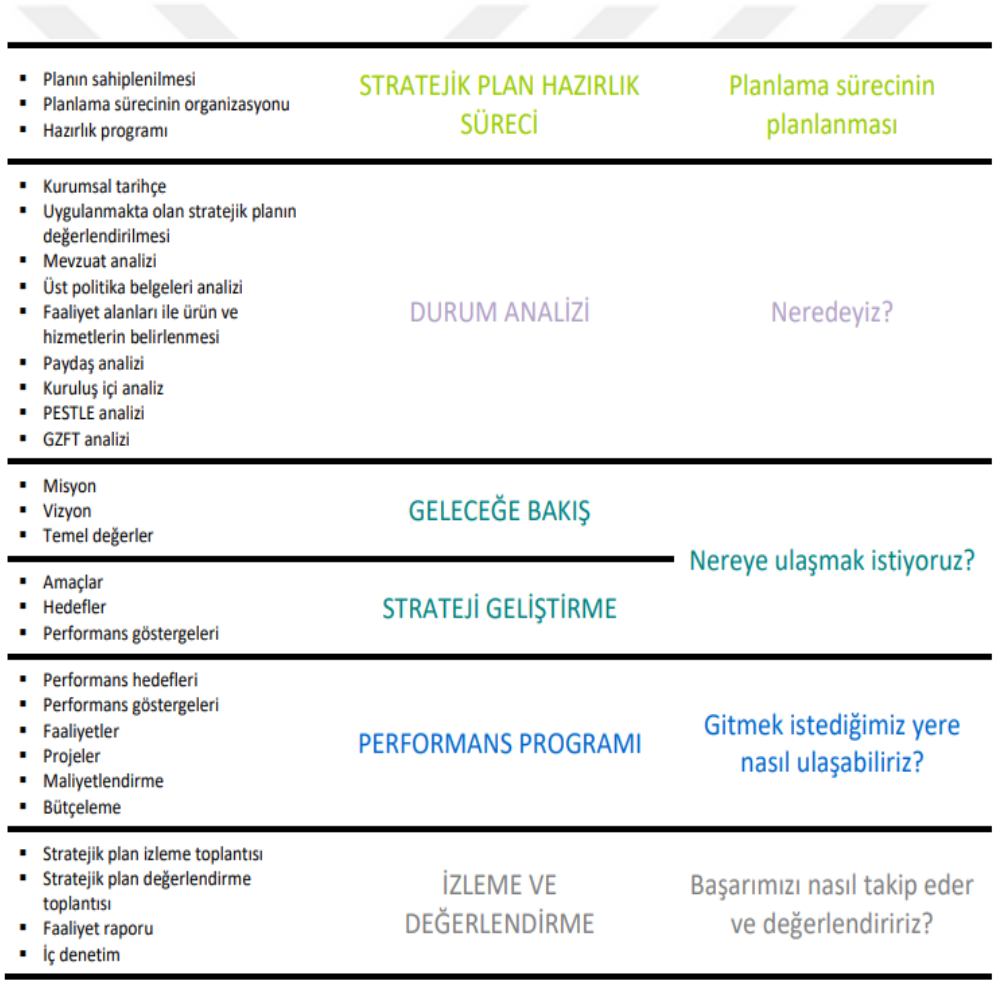
5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 7. maddesinde "İlçe (…) belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak." büyükşehir belediyelerinin görevleri arasında sayılmıştır. Bu düzenleme ile büyükşehir belediyelerine de stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

5216 sayılı Kanunu'n 18. maddesinde ise belediye başkanının görev ve sorumlulukları arasında "Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye

idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.” yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

2019'da Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından, belediyelerin stratejik planlama süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla "Belediyeler için Stratejik Planlama" rehberi yayımlanmıştır. Bu rehber stratejik planlamanın diğer stratejik yönetim araçlarıyla beraber, kaynakları etkin ve verimlik kullanabilmek adına önceliklendirilen hizmetler doğrultusunda amaç ve hedefleri belirlemeye sağlamayı, doğru ve güvenilir verilerle performansı ölçerek kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verilebilirliği amaçlamaktadır. Rehberde stratejik yönetim süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:3)

Çalışmamızın konusu olan performans göstergelerinin de stratejik planlama sürecinde strateji geliştirme ayağında olduğu tabloda görülmektedir.

3.1. Hazırlık Süreci

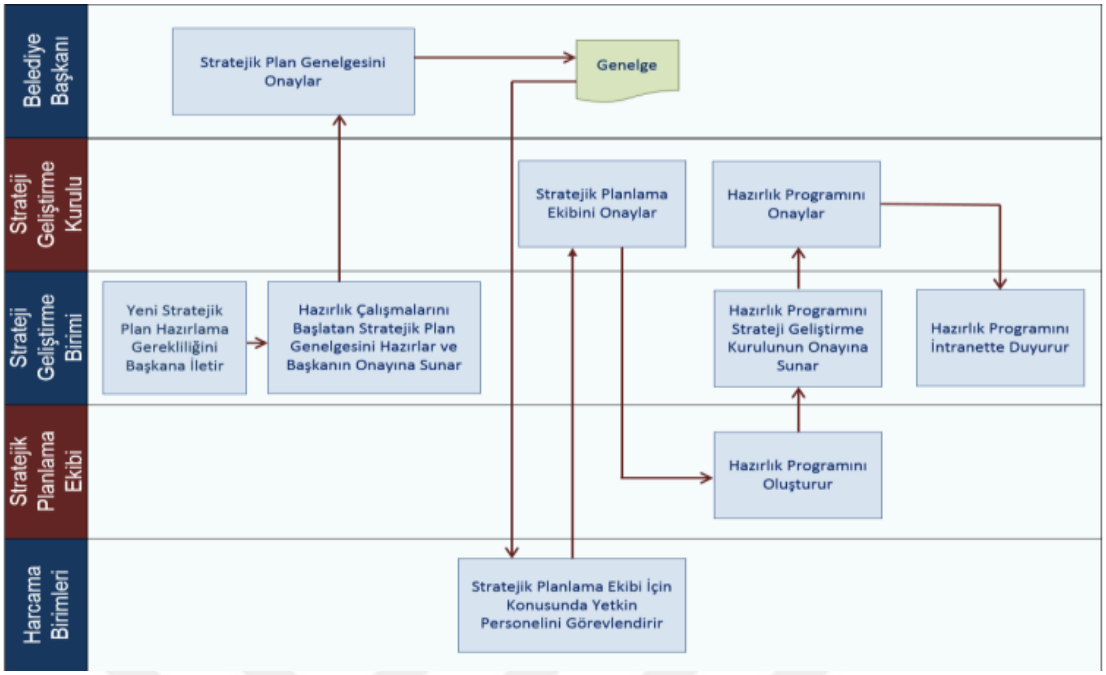
Stratejik Planlamanın ilk ayağı plan hazırlık sürecidir. Bu ilk ayakta planın sahiplenilmesi, bu sürecin organizasyonu ve hazırlık programı oluşturulmalıdır.

Stratejik planlama kurumda yalnızca bir birimin görevi olarak görülmemelidir. Stratejik planın başarısı, çalışanların planlama sürecine tam anlamıyla dahil olmasıyla mümkündür ve bu durum üst yönetim tarafından çalışanlara anlatılmalıdır. Stratejik planlamada üst yönetimin bu süreci benimsemesi ve çalışanlara etkili bir şekilde aktarması planın başarısını doğrudan etkilemektedir.

Stratejik planlamanın tüm çalışanların dahil olması ile başarılı olabileceğini yukarıda belirtmiştik. Hazırlık çalışmaları kapsamında en üst kademe yöneticisi olan başkandan başlayarak her düzeyden ve her birimden çalışanın yer aldığı gruplar oluşturulmaktadır. Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberinde oluşturulması gereken ekipler şöyledir:

- Strateji Geliştirme Kurulu
- Strateji Geliştirme Birimi
- Stratejik Planlama Ekibi

Bu ekiplerin oluşturulmasının ardından stratejik plan hazırlıklarının daha etkin ve verimli ilerlemesi için bu süreçte planlanır. Stratejik plan hazırlık faaliyetleri belirlenerek, hangi faaliyet hangi birim ve kişinin sorumlu olacağı belirlenir. Aynı zaman da bir zaman çizelgesi ile faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihleri de belirlenir. Bunlara ek olarak stratejik planlama ekibinin ve plana katkı sağlayabilecek olan diğer çalışanların stratejik planlama ile ilgili bir eğitim desteğine ihtiyacı olup olmadığı tespit edilir ve gerek görülürse bu konuda eğitim düzenlenir.



Şekil 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi,2019:7)

3.2. Durum Analizi

Hazırlık sürecini tamamladıktan stratejik planlama için kurum adına ilk sorumuz ‘neredeyiz?’ olmalı. Geleceğe yönelik amaç ve hedefleri belirleyebilmek için öncelikle hangi alanda neleri başaramadık ve niçin başaramadığı sorgulanır, hali hazırda kurumun sahip olduğu kaynaklar belirlenir, çevresinde kontrolü dışındaki olumlu veya olumsuz durumları değerlendirilir ve hangi yönlerde geleceğimizi şekillendirmeliyiz sorusunun cevabı aranır. Bu saydıklarımız belediyenin kendisini ve çevresini tanıyarak güçlü olduğu yönlerini tespit eder ve stratejik planlamanın doğru ve güçlü olması için bir temel oluşturur.

Durum analizi ile ilgili yapılacak analiz ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

- Kurumsal tarihçe: Belediyenin ne zaman kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin belediyenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği değerlendirilir (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:9).

- Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi: Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler

bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:9).

- Mevzuat Analizi: Mevzuat analizinde belediyeye görev ve sorumluluk yükleyen, belediyenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:9).

- Üst Politika Belgeleri Analizi: Üst politika belgeleri; ulusal düzeyde kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, yıllık program; bölge düzeyinde mekânsal strateji planı, bölge planı, çevre düzeni planı, şehir düzeyinde ise il gelişim planı ve nazım imar planını ifade eder (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:11).

- Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi: Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:13). Bunların belirlenmesi belediyenin geleceğini tasarlarken belirlenecek amaç ve hedeflerin sınırlarını doğru şekilde belirleyecektir.

- Paydaş Analizi: Paydaşlar, belediyenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, belediyeden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya belediyeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:14). Paydaşlar iç ve dış paydaşlar olarak iki gruba ayrılmaktadır. İç paydaşlar belediye içerisindeki çalışan ve yöneticileri iç paydaş olarak tanımlarken, dış paydaş; belediyenin ürün ve hizmetlerinden yararlanan kişi, grup ve kurumlar tanımlanmaktadır. Şehirdeki STK'lar, belediyenin vermiş olduğu hizmetlerden yararlanan hemşerilerin yanı sıra şehirde bulunan turist vs. gibi yabancılar dış paydaş olarak adlandırılmaktadır. Bu her iki paydaş grubu için çeşitli anket, çalıştay vb. çalışmalar yaparak stratejik planlama sürecinde onların beklentilerinin stratejik plana yansıtılması sağlanır. Yönetişim ilkesinin bir gereği olarak düşünülebilir.

- Kuruluş İçi Analiz: Belediyenin fiziki, mali kaynaklarının analiz edilmesinin yanı sıra, insan kaynağının yeterlilik ve yetkinlik düzeyi ile teknoloji ve donanım altyapısının analiz edilerek mevcut kapasitenin değerlendirilmesidir.

- PESTLE Analizi (Çevre Analizi): PESTLE analiziyle belediyeyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanır.

- GZFT Analizi: Yukarıda belirtilen analizler sonucunda belediyenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, PESTLE analizi ile de dış faktörlerle oluşabilecek fırsat ve tehditler belirlenir.

- Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi: Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019:26).

3.3. Geleceğe Bakış

Bu süreçte belediyeler, misyon, vizyon ve temel değerlerini belirleyerek uzun vadede belediyenin ideallerini ve sürekliliğini sağlarlar. Aynı zamanda, kurumsal kimliğin oluşturulması ve güçlendirilmesi amacıyla bu unsurları belirlemek önemlidir. Misyon, belediyenin temel amacını, vizyon ise ileriye dönük hedeflerini ifade eder. Temel değerler ise belediyenin çalışma prensiplerini ve etik değerlerini yansıtarak kurumsal kültürün oluşmasına katkı sağlar. Bu unsurların belirlenmesi, belediyenin yönetiminde tutarlılık ve etkinlik sağlayarak toplumla bütünleşmiş bir kurum olma yolunda önemli bir adımdır.

Planlamanın bunda sonraki adımı ise geleceğe bakış perspektifinde strateji geliştirme yaparak amaç ve hedefler belirlenir.

3.4. Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme, belediye için geleceğe yönelik olması gerekeni ve ulaşılmak istenen noktayı ortak akılla belirleme sürecidir. Bu süreç, amaç ve hedeflerin belirlemesi ile belediye için güçlü ve sürdürülebilir stratejiler oluşturmasına olanak tanır. Belediyenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını sağlayarak toplumun ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde yanıt vermesini amaçlar. Bu süreç, belediyenin gelecekteki gelişimine yön veren bir rehber olarak önemli bir rol oynar.

Strateji geliştirme sürecini, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma noktasında belediyenin performansını ölçebilmek için performans göstergelerinin belirlenmesi olarak ifade edebiliriz.

3.4.1. Stratejik Amaç Belirleme

Stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde kurumun kaynaklarını doğru şekilde tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin tüm taraflarca anlaşılmasını, sorumlulukların devrini ve sonuçlara hesap verebilirliği kolaylaştırmasından dolayı önemli bir aşamadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 81).

Amaçlar, hazırlık sürecinde analizlerle ortaya konulan hem tespit ve ihtiyaçlarla hem de misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu, aynı zamanda da gerçekçi olmalıdırlar. Amaçlar orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsarken belirlenecek hedeflere oluşturarak yönlendirici bir rol üstlenirler.

Bu noktalar dikkate alınarak, amaç sayısı belediyelerde en fazla 10 olması olacak şekilde belirlenirken, bu amaçlardan birinin mutlaka kurumsal kapasiteyi arttırmaya yönelik olması gerekmektedir.

3.4.2. Stratejik Hedef Belirleme

Hedefler, stratejik amaçların bir parçasıdır ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadelidir. Bu nedenle, stratejik amaçlarla uyumlu ve destekleyici hedefler belirlenmelidir.

Hedeflerin belirlenmesi, aynı zamanda stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını gösterme açısından büyük öneme sahiptir.

Hedefler, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu, net, ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdırlar.

Stratejik planın etkin bir şekilde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi için her amaç için en az iki, en fazla beş hedef belirlenmesi önerilmektedir. Belirlenen bu hedeflerin başarısını ölçmek için belirlenen performans göstergeleri de her hedef için en az bir, en fazla beş olacak şekilde performans göstergesi ile sunulması tavsiye edilmektedir (Belediyeler için Stratejik Planlama Kılavuzu,2019).

3.4.3. Performans Göstergesi Belirleme

Performans, bireyin, grubun veya planlı bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçladığı herhangi bir etkinliğin belirlenmiş standartlara göre gerçekleştirilmesi, başarıyı hedeflemesi, etkinlik ve verimliliği arttırmayı amaçlaması ve bu sürecin yönetilmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının sürekli olarak kontrol edilmesi performansın bir göstergesidir (Eroğlu, 2011: 18).

Performans göstergeleri, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirmekte kullanılır. Bu göstergeler, miktar ve zaman gibi ölçülebilir boyutları içererek performansın izlenmesini sağlar. Ayrıca, performans göstergeleri, amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeylerini belirlemek ve ölçmek için kullanılır.

Göstergeler, bir kurumun hedefler doğrultusundaki gelişimini, ilerlemesini ve iyileşmesini kanıtlayan sayısal verilerdir. Bu göstergeler, hedefin farklı yönlerini yansıtarak çeşitlilik gösterir (Karaaslan,2015:93).

Performans göstergeleri çok yönlü olup girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

- *Girdi Göstergeleri:* Bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşerî, mali ve fiziki kaynaklardır (Belediyeler için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2019:41).

"Sahipsiz hayvan rehabilitasyon merkezi sayısı", "Bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı" gibi göstergeler, girdi göstergesi örnekleridir.

- *Çıktı Göstergeleri:* Genellikle üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarını ifade eder. Bu somut veriler, ne üretildi veya sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri genellikle belediyenin doğrudan kontrolü altındadır, ancak bu göstergeler her zaman elde edilen sonuçların düzeyi hakkında tam bir bilgi sağlamazlar (Belediyeler için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2019:41).

"Tedavi hizmeti verilen hasta sayısı", "Yapılan yolların uzunluğu" gibi göstergeler, çıktı göstergesi örnekleridir.

- *Sonuç Göstergeleri:* üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonuçlarının ortaya çıkardığı etkiyle ilgilidir. Faaliyetlerin ve elde edilen çıktıların, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki etkinliğini ve başarısını gösterir (Belediyeler için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2019:41). Sonuç göstergeleri programın etkin olup olmadığını belirler.

"Sahiplendirilen hayvan sayısı"," Havası en kirli iller sıralamasındaki yeri" gibi göstergeler, sonuç göstergesi örnekleridir.

- *Kalite Göstergeleri:* Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir. Paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını yansıtır (Belediyeler için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2019:42).

"Belediyenin hayvan koruma hizmetlerinden memnuniyet oranı"," Nefes alınabilir şehir algısı" gibi göstergeler, kalite göstergesi örnekleridir.

- *Verimlilik Göstergeleri:* Çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder. Çeşitli oranlarla ifade edilebilirler. Çıktı/girdi, zaman/çıktı vb. gibi (Belediyeler için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2019:42).

"Taburcu olan hasta başına tedavi süresi", "Yangında itfaiyenin olay yerine varış süresi" gibi göstergeler, verimlilik göstergesi örnekleridir.

Performans göstergeleri açık, anlaşılır ve kesin bir yargıya sahip olmalıdır. Hedefe ulaşıp ulaşılamadığını belirlenebilmesi için mutlaka ölçülebilir olmalıdırlar. Ölçülebilir olan göstergeler ile ilgili olarak doğru ve güvenilir verilerin elde edilebilir olması performans göstergelerinin oluşturulmasında ve sonrasında değerlendirme aşamalarında oldukça önemli bir husustur. Ayrıca aynı performans göstergesi içerisinde birden fazla ölçülebilecek unsur olmamalıdır.

Yukarıda ifade ettiğimiz performans göstergesi sınıflandırmaları ve özellikleri ışığında çalışmamıza konu olan performans göstergelerini analiz ederek, değerlendirmeler yapacağız.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Yöntemi ve Kapsamı

Burada çalışmanın amacı ve öneminin yanı sıra veri toplama tekniklerine, veri analiz yöntemlerine yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızda Türkiye'deki Büyükşehir ve İl belediyelerinin stratejik planlarının amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en önemli araç olan performans göstergeleri ile ilgili olarak; göstergelerin özelliklerinin belirlenen ölçeklerde çeşitli analizlerle incelenmesi, performans göstergelerinin özelliklerinin kendi içlerinde değerlendirilerek stratejik planlarda yer alan performans göstergelerinin kendi içerisinde değerlendirilmesi ve inceleme kapsamındaki stratejik planların performans göstergelerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Bu analizler sonucu karşılaştırılmalı değerlendirme yapılarak; bir sonraki stratejik plan dönemi çalışmalarında, bu çalışmanın kurumlara performans göstergesi belirleme aşamasında güncel bir kaynak olarak yardımcı olması istenmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle, kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Kurumlar, 5 yıllık stratejik plan hazırlığı sürecinde amaç ve hedeflerini belirlerken, bu hedeflere ulaşmada en somut adım olan performans göstergelerini de tespit etmektedir. 5018 sayılı kanunun 9. Maddesi, "stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmek..." şeklinde bir ifade içermekte ve bunun yasal bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde de performans göstergelerinin tanımları ve nasıl belirleneceği ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Görüldüğü üzere performans göstergeleri stratejik planların en temel ögelerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Biz de çalışmamızda vatandaşa hizmetin ilk ayağı olan belediyelerden; Büyükşehir ve İl belediyelerinin stratejik planlarında yer alan performans göstergelerinin analizi ile hem mevzuat gerekliliği olan bir ögeyi incelerken hem de belediyeler için performans göstergelerinin analizi ile bir sonraki döneme ışık tutmayı ve güncel bir kaynak olmasını amaçlandığımızdan dolayı çalışmamız önem taşımaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında öncelikli olarak belediyelerde stratejik yönetim ve stratejik plan ile ilgili kaynak taraması yapılarak teorik çerçeve çizilmiştir. Araştırmanın ana konusunu oluşturacak performans göstergelerinin analizi için doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmamızda analiz edilecek olan dokümanlar Büyükşehir ve İl Belediyeleri 2020 2024 stratejik planlarında yer alan performans göstergeleridir.

Bu planlar şeffaflık ilkesi gereği yayınlanmak zorunda olduğundan dokümanlar internet ortamından temin edilmiştir.

Stratejik planlarda amaç, hedef ve performans göstergeleri hedef kartlarında yer almaktadır. Araştırmamız Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'nde yer alan hedef kartı örneğine uygun olan hedef kartlarında yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin incelenmesi ile yapılmıştır.

Büyükşehir belediyeleri amaç-hedef-performans göstergeleri öncelikli olarak Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberinde belirtilen amaç-hedef-performans gösterge sayıları açısından değerlendirilmiştir. Ardından Tablo 1'e göre veri ön işleme ve sınıflandırma işlemleri yapılmıştır.

Tablo 1

Veri ön işleme tablosu

Amaç	Hedef	Gösterge	İlgililik *	Ölçülebilirlik **	İyi Tanımlanma ***	Gösterge sınıfı ****	Ana hizmet konusu

*ilgililik olmaması durumunda diğer değerlendirmeler gerçekleştirilmemiştir.
** Ölçülebilir olmaması durumunda diğer değerlendirmeler gerçekleştirilmemiştir.
*** İyi Tanımlanmamış olması durumunda diğer değerlendirmeler gerçekleştirilmemiştir.
****girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik.

Doküman analizi ile elde ettiğimiz amaç, hedef ve performans göstergeleri büyük veri türlerinden olan yapılandırılmış verilerdir. Bu yapılandırılmış veriler, doküman incelemesi sonrasında toplandıktan sonra veri ön işleme adımlarından geçirilmiştir. Veri ön işleme Tablo 1'de yer alan adımlar izlenerek yapılmıştır.

Kurumların performans göstergeleri, her bir kurum özelinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ndeki sınıflandırmalar ve ölçülebilirlik özelliklerinin yanı sıra ana hizmet konularına göre yapılmıştır. Ayrıca, Sayıştay Başkanlığı Performans Denetimi Rehberi'nde belirtilen ilgililik ve iyi tanımlama kriterleri de dikkate alınmıştır.

Nüfus ile ilgili olan değerlendirmeler norm kadro sınıflandırmalarına göre yapılmıştır.

Veri ön işlemenin ardından veri kümesindeki özellikler belirlenmiş, sürekli veriler kategorik verilere dönüştürülmüş ve veriler bütünleştirilmiştir. Bunların ardından Microsoft Access Database'e veri tabanına yüklenen veriler, basit sql sorgulamalar ile OLAP küpleri oluşturularak veri setimiz için tanımlayıcı ve betimleyici analizler yapılmıştır.

OLAP bir akıllı raporlama aracıdır. Verileri çeşitli perspektiflerle analiz etmek, bir araya getirmek ve kategorize etmek için kullanılan bir yöntemdir.

OLAP sorguları genellikle, veri kayıtlarına salt okunur erişim gerektiren kümeleme ve özetleme işlemleri için kullanılır. OLAP sistemleri, büyük miktarda tarihsel veriyi yönetir, özetleme ve toplamada kolaylıklar sağlar ve öğe boyutunda farklı seviyelerde bilgiyi saklar ve yönetir. Bu özellikler, veriyi karar verme süreçlerinde kullanmayı daha kolay hale getirir ("Veri Ambarı ve Olap Teknolojsi", 2024).

Her büyükşehir belediyesi için Microsoft Access Database'de basit sql sorgulamalar yapılarak OLAP küpler oluşturulmuştur.

İl belediyeleri amaç-hedef-performans göstergeleri ise yalnızca Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberinde belirtilen amaç-hedef-performans gösterge sayıları açısından değerlendirilmiştir

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye'deki Büyükşehir ve İl Belediyeleri 2020 – 2024 Stratejik Planlarını kapsamakla beraber; stratejik planlarda yer alan hedef kartlarındaki amaç, hedef ve performans göstergeleri ile sınırlanmıştır. Stratejik planlarında Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'nde yer alan hedef tablosu örneğine uymayan belediyeler bu kapsamın dışında tutulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Büyükşehir Belediyeleri

Türkiye'de, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu'na göre toplamda 30 adet büyükşehir belediyesi bulunmaktadır. Mevzuat gereği, büyükşehir belediyelerinin tamamının 2020-2024 dönemini kapsayan stratejik planlarını hazırladığı ve kamuoyu ile paylaştığı görülmüştür. Ancak, bu büyükşehir belediyelerinin sadece 22 tanesi, Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'nde örnek olarak sunulan hedef kartlarına uygun hedef kartları hazırlamışlardır. Stratejik planlarında standart hedef kartları olmayan büyükşehir belediyeleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberine göre, stratejik plan içinde yer alacak amaç, hedef ve performans gösterge sayıları ile ilgili belirli öneriler bulunmaktadır. Stratejik plan içinde yer alacak amaç sayısı en fazla 10 adet olmalıdır. Her bir amaca yönelik belirlenen hedef sayısı en az iki, en fazla beş olmalı iken; her bir hedef için belirlenen performans göstergeleri ise en az bir, en fazla beş adet olmalıdır.

Öncelikli olarak büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarda yer alan amaç-hedef-performans gösterge sayıları ortalamalarına bakılarak analiz edilmiştir.

Tablo 2

Büyükşehir belediyelerinin ortalama hedef ve performans göstergeleri sayıları

Büyükşehir Belediyesi	Amaç sayısı	Hedef Sayısı	Ortalama Hedef Sayısı*	Performans Göstergesi Sayısı	Ortalama Performans Göstergesi Sayısı*
Adana	7	34	5	473	14
Ankara	8	45	6	212	5
Antalya	11	46	4	193	4
Aydın	8	30	4	92	3
Denizli	10	31	3	115	4
Diyarbakır	8	32	4	109	3
Eskişehir	8	24	3	90	4
Hatay	7	32	5	105	3
İstanbul	9	48	5	224	5
İzmir	7	26	4	178	7
Kahramanmaraş	9	31	3	124	4
Kayseri	10	47	5	197	4
Manisa	7	29	4	120	4
Mardin	9	38	4	174	5
Mersin	5	25	5	108	4
Muğla	10	46	5	149	3
Ordu	7	32	5	108	3
Samsun	10	74	7	191	3
Şanlıurfa	10	44	4	101	2
Tekirdağ	7	26	4	96	4
Trabzon	9	34	4	90	3
Van	9	40	4	181	5

(*sayılar yuvarlanmıştır.)

Amaç sayılarına baktığımızda Antalya Büyükşehir Belediyesinin Rehberde belirtilene uymadığı görülürken, amaç başına düşen hedef sayısına baktığımızda ise Ankara ve Samsun Büyükşehir Belediyelerinin belirtilen beşin üstünde olduğu görülmüştür. Hedef başına düşen performans göstergesi sayısına baktığımızda da Adana ve Samsun Büyükşehir Belediyelerinin Rehberde tavsiye edilen beşin üstünde olduğu gözlemlenirken Adana Büyükşehir Belediyesinde hedef başına düşen performans gösterge sayısı neredeyse Rehberdekinin üç katı olduğu görülmektedir.

22 adet büyükşehir belediyesinde veri ön işleme yapılmadan önce toplamda 3430 adet performans göstergesi bulunmaktadır.

Araştırma yönteminde belirttiğimiz veri ön işleme özelliklerine göre performans göstergeleri değerlendirilmiş; ilgililik, ölçülebilirlik ve iyi tanımla özelliği taşımadığı belirlenen performans göstergeleri ayıklanmıştır.

44 adet ilgililik, 378 adet ölçülebilirlik, 135 adet iyi tanımla özelliği taşımayan performans göstergesi ve 5 adet aynı stratejik planda mükerrer olan performans göstergesi veri setinden çıkarılmıştır.

Veri ön işleme ile veriler ayıklandıktan sonra büyükşehir belediyelerinin performans gösterge sayıları aşağıdaki gibidir:

Sorgu 1

```
SELECT Belediye, count(Belediye) AS PerformansGöstergeSayısı
FROM Tablo1
GROUP BY Tablo1.Belediye;
```

Tablo 3

Büyükşehir belediye bazlı performans göstergesi sayıları

Belediye	PerformansGöstergeSayısı
Adana Büyükşehir Belediyesi	394
Ankara Büyükşehir Belediyesi	170
Antalya Büyükşehir Belediyesi	153
Aydın Büyükşehir Belediyesi	87
Denizli Büyükşehir Belediyesi	99
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	92
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	89
Hatay Büyükşehir Belediyesi	105
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	204
İzmir Büyükşehir Belediyesi	161
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	113
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	153
Manisa Büyükşehir Belediyesi	89
Mardin Büyükşehir Belediyesi	168
Mersin Büyükşehir Belediyesi	98
Muğla Büyükşehir Belediyesi	135
Ordu Büyükşehir Belediyesi	98
Samsun Büyükşehir Belediyesi	121
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	62
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	85
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	87
Van Büyükşehir Belediyesi	105

Tablo 3'te büyükşehir belediyelerinin ön işleme yapılıp veriler ayıklandıktan sonraki performans göstergesi sayıları yer almaktadır. Buna göre en fazla performans göstergesinin Adana Büyükşehir Belediyesi'nde olduğu görülürken, en az performans göstergesi Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nde mevcuttur.

Veri ön işleme ile veriler ayıklandıktan sonra performans göstergeleri, gösterge sınıflarına ve ana hizmet konularına göre kategorik verilere dönüştürülmüştür. Aynı zamanda norm kadro sınıflandırmasına göre de kategorik verilere dönüştürülmüştür. Norm kadro ile ilgili değerlendirmelere yalnızca sonuç bölümünde yer verilecektir.

Veri ön işlemenin ardından değerlendirmeye aldığımız 2868 adet performans göstergesinin Belediyeler için Stratejik Planlama rehberinde yer alan girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik gösterge sınıflandırmalarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

Sorgu 2

```
SELECT Gosterge_Sınıfı, count(Gosterge_Sınıfı) AS toplam
FROM Tablo1
GROUP BY Tablo1.Gosterge_Sınıfı;
```

Tablo 4

Performans göstergelerinin genel sınıf dağılımı

Gosterge_Sınıfı	toplam
Çıktı	1902
Girdi	151
Kalite	113
Sonuç	590
Verimlilik	112

Tablo 4, performans göstergelerinin Rehberdeki sınıflandırmalara göre dağılımını göstermektedir. En çok tercih edilen göstergeler çıktı odaklı iken, kalite ve verimlilik özellikleri hemen hemen eşit bir tercih düzeyine sahiptir ve bu özellikler tabloda son sıralarda yer almaktadır.

Büyükşehir belediyelerine göre gösterge sınıf dağılımları aşağıdaki gibidir:

Sorgu 3 (her sorgu için belediye ismi değiştirilmiştir.)

```
SELECT Tablo1.Belediye, Tablo1.Gosterge_Sınıfı, Count(Tablo1.Belediye) AS toplam
FROM Tablo1
WHERE (((Tablo1.[Belediye])="Adana Büyükşehir Belediyesi"))
GROUP BY Tablo1.Belediye, Tablo1.Gosterge_Sınıfı;
```

Tablo 5

Adana büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	256
Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	20
Adana Büyükşehir Belediyesi	Kalite	2
Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	106
Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	10

Adana Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 6

Ankara büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	121
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	11
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kalite	3
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	20
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	15

Ankara Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 7

Antalya büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	105
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	8
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kalite	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	30
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	7

Antalya Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 8

Aydın büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	49
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	7
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	9
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	19
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

Aydın Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 9

Denizli büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	52
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Girdi	2
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kalite	5
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	31
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	9

Denizli Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 10

Diyarbakır büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	62
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Girdi	1
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	26
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir. Kalite göstergesinin ise hiç tercih edilmediği görülmektedir.

Tablo 11

Eskişehir büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	70
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	4
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	12
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir. Girdi göstergesinin ise hiç tercih edilmediği görülmektedir.

Tablo 12

Hatay büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	33
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Girdi	9
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	14
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	42
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	7

Hatay Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, sonuç göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 13

İstanbul büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	100
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Girdi	11
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	12
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	67
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	14

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 14

İzmir büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	127
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Girdi	5
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	5
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	21
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

İzmir Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 15

Kahramanmaraş büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	82
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Girdi	5
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kalite	1
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	23
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	2

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 16

Kayseri büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	109
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Girdi	7
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kalite	4
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	24
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	9

Kayseri Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 17

Manisa büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	61
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	7
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kalite	3
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	15
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

Manisa Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite ve verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 18

Mardin büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	112
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	5
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	4
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	45
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	2

Mardin Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 19

Mersin büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	56
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	1
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	16
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	22
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

Mersin Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 20

Muğla büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	88
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Girdi	19
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kalite	1
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	23
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	4

Muğla Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 21

Ordu büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	72
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Girdi	1
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kalite	1
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	23
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	1

Ordu Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, kalite ve girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 22

Samsun büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	109
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	9
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	2
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	1

Samsun Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir. Kalite göstergesinin ise hiç tercih edilmediği görülmektedir.

Tablo 23

Şanlıurfa büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	36
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	10
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	11
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	5

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir. Kalite göstergesinin ise hiç tercih edilmediği görülmektedir.

Tablo 24

Tekirdağ büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	50
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Girdi	1
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	20
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	10
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	4

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 25

Trabzon büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	72
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Girdi	1
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kalite	6
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	5
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	3

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, girdi göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir.

Tablo 26

Van büyükşehir belediyesi- performans göstergesi sınıf dağılımı

Belediye	Gosterge_Sınıfı	toplam
Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	80
Van Büyükşehir Belediyesi	Girdi	11
Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	13
Van Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	1

Van Büyükşehir Belediyesi stratejik planındaki gösterge dağılımını incelediğimizde, çıktı göstergelerinin daha fazla tercih edildiği gözlemlenirken, verimlilik göstergelerinin tercih edilme sayısı ise en düşük seviyededir. Kalite göstergesinin ise hiç tercih edilmediği görülmektedir.

Performans göstergelerinin belirlediğimiz ana hizmet konularına göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

Sorgu 4

```
SELECT Ana_Hizmet_Konusu, count(Belediye) AS toplam
FROM Tablo1
GROUP BY Tablo1.Ana_Hizmet_Konusu;
```

Tablo 27

Performans göstergelerinin ana hizmet konularına göre dağılımı

Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Afet ve Acil Durum	97
Atık Yönetimi	87
Basın-Yayın	49
Bilgi işlem-Teknoloji	157
Cenaze-Defin	50
Çevre	159
Denetim	126
Dış İlişkiler	42
Eğitim	128
Enerji	44
Halkla İlişkiler	71
İmar Planlama	74
Kent Planlama	212
Kırsal Kalkınma-Tarım	167
Kurumsal Kapasite	306
Kültür-Sosyal	191
Kültür-Turizm	49
Sağlık	159
Sosyal Hizmetler	266
Spor	69
Ulaşım	365

Tablo 27'de performans göstergelerinin ana hizmet konularında genel dağılımı verilmiştir. Ana hizmet konularının dağılımında ulaşım, kurumsal kapasite, sosyal hizmetler ve kent planlama ilk sıralarda yer alırken, basın-yayın, kültür-turizm, enerji ve dış ilişkiler ana hizmet konuları son sıralarda yer almaktadır.

Büyükşehir Belediyelerine göre ana hizmet konusu sınıf dağılımı aşağıdaki gibidir:

Sorgu 5 (her sorgu için belediye ismi değiştirilmiştir.)

```
SELECT Tablo1.Belediye, Tablo1.Ana_Hizmet_Konusu, Count(Tablo1.Belediye) AS toplam
FROM Tablo1
WHERE (((Tablo1.[Belediye])="Adana Büyükşehir Belediyesi"))
GROUP BY Tablo1.Belediye, Tablo1.Ana_Hizmet_Konusu;
```

Tablo 28

Adana büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Adana Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	10
Adana Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	19
Adana Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	18
Adana Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	16
Adana Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	8
Adana Büyükşehir Belediyesi	Çevre	39
Adana Büyükşehir Belediyesi	Denetim	31
Adana Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	9
Adana Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	24
Adana Büyükşehir Belediyesi	Enerji	6
Adana Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	16
Adana Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	8
Adana Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	20
Adana Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	8
Adana Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	57
Adana Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	22
Adana Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	12
Adana Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	17
Adana Büyükşehir Belediyesi	Spor	10
Adana Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	44

Adana Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kurumsal kapasite ve ulaşım hizmetleri önceliklendirilirken; cenaze-defin, imar planlama, kırsal kalkınma-tarım ve enerji en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 29

Ankara büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	4
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	7
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	4
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	8
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çevre	6
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Denetim	7
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	2
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	4
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Enerji	1
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	3
Ankara Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	4
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	13
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	10
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	20
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	12
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	13
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	26
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Spor	3
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	22

Ankara Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sosyal hizmetler, ulaşım ve kurumsal kapasite hizmetleri önceliklendirilirken; dış ilişkiler cenaze-defin ve enerji en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 30

Antalya büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	5
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çevre	5
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Denetim	7
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	10
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Enerji	5
Antalya Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	3
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	7
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	12
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	17
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	11
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	4
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	19
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	14
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Spor	5
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	14

Antalya Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sağlık, kurumsal kapasite sosyal hizmetler ve ulaşım hizmetleri önceliklendirilirken; afet ve acil durum, basın yayın, bilgi işlem- teknoloji, cenaze-defin, dış ilişkiler ve imar planlama en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 31

Aydın büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	1
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	6
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	6
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çevre	2
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	3
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Enerji	2
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	1
Aydın Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	3
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	7
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	9
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	9
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	2
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	2
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	8
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	10
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Spor	2
Aydın Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	14

Aydın Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım ve sosyal hizmetler önceliklendirilirken; afet ve acil durum, ve halkla ilişkiler en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 32

Denizli büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	6
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	5
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	7
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çevre	4
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Denetim	5
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	4
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	4
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Enerji	2
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	3
Denizli Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	6
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	6
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	25
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	1
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	2
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	2
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	5
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Spor	3
Denizli Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	6

Denizli Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kurumsal kapasite ağırlıklı olarak önceliklendirilirken; basın-yayın, cenaze-defin, kırsal kalkınma-tarım ve kültür-sosyal en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 33

Diyarbakır büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	1
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	3
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	12
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çevre	4
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Denetim	6
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	6
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Enerji	1
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	2
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	3
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	3
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	5
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	9
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	3
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	3
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	12
Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	17

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım, bilgi işlem-teknoloji, sosyal hizmetler önceliklendirilirken; afet ve acil durum, basın-yayın, cenaze-defin ve enerji en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 34

Eskişehir büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	3
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	2
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	5
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çevre	2
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Denetim	4
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	3
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	2
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Enerji	4
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	2
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	3
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	6
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	10
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	4
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	4
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	3
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	8
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Spor	3
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	15

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım ve kurumsal kapasite önceliklendirilirken; basın-yayın ve cenaze-defin en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 35

Hatay büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	4
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	1
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	13
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çevre	5
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Denetim	4
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	1
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	6
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	8
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	7
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	11
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	3
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	6
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	3
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	15
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Spor	1
Hatay Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	15

Hatay Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sosyal hizmetler, ulaşım, bilgi işlem-teknoloji ve kurumsal kapasite önceliklendirilirken; atık yönetimi, basın-yayın, cenaze-defin, dış ilişkiler ve spor en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 36

İstanbul büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	8
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	2
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	24
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	3
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çevre	8
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Denetim	12
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	1
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	10
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Enerji	6
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	7
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	6
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	10
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	2
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	32
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	25
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	1
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	11
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	13
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Spor	2
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	20

İstanbul Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kurumsal kapasite, kültür-sosyal, bilgi işlem-teknoloji ve ulaşım önceliklendirilirken; atık yönetimi, basın-yayın, dış ilişkiler ve kültür-turizm en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 37

İzmir büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	4
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	3
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	5
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	8
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	2
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çevre	9
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Denetim	2
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	5
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	10
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Enerji	2
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	3
İzmir Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	2
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	9
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	12
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	13
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	14
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	4
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	5
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	24
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Spor	6
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	19

İzmir Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sosyal hizmetler, ulaşım ve kültür-sosyal önceliklendirilirken; cenaze-defin, denetim, enerji, imar planlama en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 38

Kahramanmaraş büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	3
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	2
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	8
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çevre	2
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Denetim	3
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	4
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	9
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Enerji	1
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	3
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	13
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	7
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	3
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	8
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	5
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	5
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	7
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Spor	5
Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	24

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım ağırlıklı olarak önceliklendirilirken; cenaze-defin ve enerji en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 39

Kayseri büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	10
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	4
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	3
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	12
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çevre	2
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Denetim	11
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	1
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	8
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Enerji	1
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	5
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	4
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	16
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	16
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	14
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	1
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	4
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	10
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Spor	7
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	19

Kayseri Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım, kent planlama ve kurumsal kapasite önceliklendirilirken; cenaze-defin, dış ilişkiler, enerji ve kültür-turizm en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 40

Manisa büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	4
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	5
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	2
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	4
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	6
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çevre	3
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Denetim	1
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	1
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	5
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	3
Manisa Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	2
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	7
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	15
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	4
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	3
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	1
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	5
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	7
Manisa Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	11

Manisa Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kırsal kalkınma-tarım önceliklendirilirken; denetim, dış ilişkiler ve kültür-turizm en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 41

Mardin büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	10
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	5
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çevre	17
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Enerji	4
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	6
Mardin Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	5
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	22
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	10
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	17
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	17
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	18
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	20
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Spor	3
Mardin Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	14

Mardin Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kent planlama, sosyal hizmetler ve sağlık önceliklendirilirken; enerji ve spor en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 42

Mersin büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	2
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	3
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	2
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	7
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	4
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çevre	7
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Denetim	3
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	1
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	5
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Enerji	1
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	3
Mersin Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	5
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	4
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	5
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	7
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	7
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	2
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	10
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	8
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Spor	2
Mersin Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	10

Mersin Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sağlık ve ulaşım önceliklendirilirken; dış ilişkiler ve enerji en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 43

Muğla büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	3
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	11
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	6
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	4
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çevre	8
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Denetim	4
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	3
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	10
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Enerji	4
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	2
Muğla Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	4
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	5
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	8
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	13
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	14
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	3
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	6
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	5
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Spor	3
Muğla Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	18

Muğla Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım, kültür-sosyal ve kurumsal kapasite önceliklendirilirken; basın-yayın en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 44

Ordu büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	1
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	1
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	4
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	4
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	1
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Denetim	8
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Enerji	3
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	4
Ordu Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	1
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	15
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	13
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	10
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	4
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	4
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	3
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	5
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Spor	5
Ordu Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	12

Ordu Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kent planlama, kırsal kalkınma-tarım ve ulaşım önceliklendirilirken; afet ve acil durum, atık yönetimi, cenaze-defin ve imar planlama en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 45

Samsun büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	8
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	1
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	3
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çevre	6
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Denetim	7
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Dış ilişkiler	1
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	3
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Enerji	1
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	1
Samsun Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	3
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	8
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	8
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	5
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	5
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	8
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	29
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Spor	2
Samsun Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	17

Samsun Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sosyal hizmetler ağırlıklı olarak önceliklendirilirken; atık yönetimi, basın-yayın, dış ilişkiler, enerji ve halkla ilişkiler en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 46

Şanlıurfa büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	3
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	3
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çevre	6
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Denetim	5
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	3
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	1
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	1
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	5
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	3
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	6
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	4
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	8
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Spor	2
Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	12

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım ve sosyal hizmetler önceliklendirilirken; halkla ilişkiler ve imar planlama en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 47

Tekirdağ büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	5
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Atık Yönetimi	4
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Basın-Yayın	1
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	4
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çevre	10
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Denetim	4
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	6
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	2
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	4
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	6
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	5
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	7
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	4
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	3
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	3
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	4
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Spor	1
Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	12

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım ve çevre önceliklendirilirken; basın-yayın ve spor en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 48

Trabzon büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	3
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	4
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	3
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çevre	7
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Denetim	2
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Dış İlişkiler	3
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	2
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Halkla İlişkiler	1
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	2
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	12
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	3
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	8
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	10
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	1
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	9
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	7
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Spor	4
Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	6

Trabzon Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda kent planlama ve kültür-sosyal önceliklendirilirken; halkla ilişkiler ve kültür-turizm en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 49

Van büyükşehir belediyesi- performans göstergesi ana hizmet konusu dağılımı

Belediye	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
Van Büyükşehir Belediyesi	Afet ve Acil Durum	1
Van Büyükşehir Belediyesi	Bilgi işlem-Teknoloji	3
Van Büyükşehir Belediyesi	Cenaze-Defin	4
Van Büyükşehir Belediyesi	Çevre	7
Van Büyükşehir Belediyesi	Eğitim	4
Van Büyükşehir Belediyesi	İmar Planlama	2
Van Büyükşehir Belediyesi	Kent Planlama	10
Van Büyükşehir Belediyesi	Kırsal Kalkınma-Tarım	23
Van Büyükşehir Belediyesi	Kurumsal Kapasite	7
Van Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Sosyal	2
Van Büyükşehir Belediyesi	Kültür-Turizm	1
Van Büyükşehir Belediyesi	Sağlık	5
Van Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler	12
Van Büyükşehir Belediyesi	Ulaşım	24

Van Büyükşehir Belediyesi performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ulaşım ve Kırsal Kalkınma-Tarım önceliklendirilirken; afet ve acil durum ve kültür-turizm en son sıralarda yer almaktadır.

5.2. İl Belediyeleri

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. Mevzuat gereği, nüfusu 50.000 üzerinde yer alan belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü olduğu bilinmektedir. Buna istinaden Türkiye 51 adet il belediyesi bulunmaktadır. 2019 yılı nüfus verilerini incelediğimizde tüm il belediyelerinin stratejik plan hazırlamak zorunda olduğu belirlenmiştir. İl belediyelerinin 2020 – 2024 Stratejik Planları incelendiğinde Artvin, Gümüşhane, Hakkâri, Bayburt, Ardahan ve Tunceli dahil 6 il belediyesinin hiç stratejik plan hazırlamadığı tespit edilmiştir.

Diğer 45 il belediyesi, 2020-2024 dönemi için stratejik planlarını oluşturmuştur. Bu belediyeler arasında, Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'nde örnek olarak sunulan hedef kartlarına uygun hedef kartları içermeyen 19 il belediyesi bulunmaktadır. Araştırmaya, stratejik planlarında standart hedef kartları bulunmayan il belediyeleri dahil edilmemiştir. Bu bağlamda, 26 il belediyesinin stratejik planlarında yer alan amaç-hedef-performans gösterge sayıları analiz edilmiştir.

Tablo 50

İl belediyelerinin ortalama hedef ve performans göstergeleri sayıları

İl Belediyesi	Amaç sayısı	Hedef Sayısı	Ortalama Hedef Sayısı*	Performans Göstergesi Sayısı	Ortalama Performans Göstergesi Sayısı*
Afyonkarahisar	4	18	5	44	2
Amasya	5	14	3	83	6
Bitlis	5	28	6	78	3
Bolu	10	48	5	220	5
Burdur	8	17	2	58	3
Çanakkale	8	33	4	155	5
Çorum	8	29	4	104	4
Edirne	15	42	3	200	5
Isparta	27	28	1	142	5
Kars	8	27	3	162	6
Kastamonu	5	16	3	123	8
Kütahya	9	56	6	228	4
Muş	8	29	4	67	2
Nevşehir	8	31	4	141	5
Rize	14	50	4	162	3
Siirt	5	30	6	67	2
Sinop	4	13	3	94	7
Sivas	10	39	4	184	5
Zonguldak	9	24	3	73	3
Aksaray	7	26	4	68	3
Şırnak	4	17	4	62	4
Bartın	5	28	6	96	3
Iğdır	6	28	5	79	3
Yalova	8	26	3	71	3
Karabük	6	28	5	62	2
Düzce	5	18	4	85	5

(*sayılar yuvarlanmıştır.)

Amaç sayılarını incelediğimizde, Isparta, Edirne ve Rize il belediyelerinin Rehberde belirtilen amaç sayısının üzerinde amaç belirlediği görülmektedir. Özellikle Isparta il belediyesi, belirtilen sayının oldukça üzerinde bir amaç çeşitliliğine sahiptir.

Amaç başına düşen ortalama hedef sayısını incelediğimizde Bitlis, Kütahya, Siirt ve Bartın il belediyelerinin Rehberde tavsiye edilen beşin üstünde olduğu görülmüştür. Isparta il belediyesinin ise amaç başına düşen hedef sayısının rehberde tavsiye edilenin altında olduğu belirlenmiştir.

Hedef başına düşen ortalama performans gösterge sayısının Kastamonu, Sinop, Amasya ve Kars il belediyelerinin Rehberde belirtilen sayının üzerinde olduğu görülmüştür.

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmamız kapsamında Türkiye'deki 30 büyükşehir belediyesinin mevzuatın gerekliliği olan 2020-2024 dönemini kapsamayan stratejik planlamaları yaptığı belirlenmiştir.

Büyükşehir belediyelerinin %73'ü (22 bşb), 2020-2024 Stratejik Planlarında rehberde belirtilen standart hedef kartlarına yer verirken; %27'sinin (8 bşb) ise stratejik planlarında bu standart hedef kartları mevcut değildir.

İl belediyelerinin durumuna baktığımızda 51 il belediyesinin %12'si (6 bld) 2020-2024 dönemi için stratejik planlama yapmamıştır. 45 il belediyesi mevzuat gerekliliği olan stratejik planlamalarını yapmıştır. Stratejik planlama yapan il belediyelerinin ise %42'si (19 bld) stratejik planlarında rehberde belirtilen standart hedef kartlarına yer vermemiştir.

2020-2024 dönemi stratejik planlama dönemine incelediğimizde büyükşehir belediyelerinin %100'nün mevzuat gerekliliğini yerine getirdiği görülmüş; il belediyelerinin ise %88'i stratejik plan hazırlamıştır. Stratejik plan hazırlama durumlarının hem büyükşehir belediyesi hem de il belediyeleri için yüksek olduğu görülmektedir. Bu stratejik planlarda rehberde belirlenen standart hedef kartına uygunluk noktasına baktığımızda ise büyükşehir belediyelerinin rehbere uygunluk konusunda il belediyelerine göre daha başarılıdır.

Büyükşehir belediyeleri ve İl belediyelerinin amaç sayılarına baktığımızda yine rehberde belirtilen amaç sayısına uyum noktasında büyükşehir belediyelerinin daha başarılı olduğu görülmüştür.

Amaç başına düşen ortalama hedef sayısı ve hedef başına düşen ortalama performans göstergesi durumları da incelendiğinde de yine büyükşehir belediyelerinin il belediyelerine göre bu konuda daha uyumlu olduğu görülmektedir.

Büyükşehir belediyelerinin il belediyelerine göre stratejik planlarda hedef kartı hazırlarken rehbere daha uygun planlama yaptığı söylenebilir.

Çalışmamızda hedef kartı uygunluğu daha yüksek olan büyükşehir belediyelerinin performans göstergeleri öncelikle ilgililik, ölçülebilirlik ve iyi tanımla özellikleri ile veri ön işlemeye tabi tutulmuştur. 557 performans göstergesi veri setinden ayıklanmıştır. Bu performans göstergelerinin %8'i (44 pg) ilgililik, %68'i (378 pg) ölçülebilirlik ve %24'ü (135 pg) iyi tanımlama özelliğine uymadığı tespit edilmiştir. Veri ön işlemede ayıklama işlemi ile veri setinden çıkarılan performans göstergelerinin yarısından fazlasının ölçülebilirlik özelliğine sahip olmadığı görülmüştür. Bu noktada büyükşehir belediyeleri özellikle performans göstergesi belirlerken birden fazla ölçülebilir unsur barındırmama noktasına dikkat etmelidir.

Bu veri ayıklama işlemenin ardından performans göstergeleri rehberdeki performans göstergesi sınıflandırmalarına göre kategorik verilere dönüştürülmüş olup göstergelerin %66'sı (1902 pg) çıktı, %21'i (590 pg) sonuç, %5'i (151 pg) girdi, %4'ü (113 pg) kalite ve %4'ü (112 pg) verimlilik göstergesidir.

Büyükşehir belediyelerinde performans göstergelerinin sınıflandırmalarının dağılımına baktığımızda Hatay Büyükşehir Belediyesi dışında çalışmamızda yer alan diğer büyükşehir belediyelerinin hepsinde çıktı göstergeleri ilk sırada yer alırken; diğer gösterge sınıflarına göre belirgin bir şekilde tercih edildiği de görülmektedir. Hatay Büyükşehir Belediyesi'nde ise ilk sırada sonuç göstergeleri tercih edildiği görülmüştür. Ayrıca Diyarbakır, Samsun, Şanlıurfa ve Van Büyükşehir Belediyeleri'nde kalite göstergelerine, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi'nde ise girdi göstergelerine hiç yer verilmemiştir.

Rehberde tavsiye edilen performans göstergeleri belirlenirken mümkün olduğunca sonuç göstergesi belirlenmesidir. Özellikle hizmet alanında sonuç ve verimlilik göstergelerinin belirlenmesi hedefle kurulan bağ açısından çok önemlidir. Çalışmamızda incelediğimiz performans göstergelerine baktığımızda çıktı göstergelerinin belirgin bir üstünlüğü mevcuttur. Gelecek dönemlerde, belediyeler performans göstergelerini belirlerken, çıktı göstergelerine odaklanmaktan ziyade gösterge sınıflarının çeşitliliğini daha fazla göz önünde bulundurmalılardır. Çıktı göstergelerini, verimlilik, kalite veya sonuç göstergeleri ile entegre ederek, hedefleri ölçme konusunda daha sağlıklı sonuçlar elde edileceğinin bilincinde olarak planlamalarını yapmalıdırlar.

Bu sınıflandırmaların ardından performans göstergeleri 21 ana hizmet konusunda da kategorik verilere dönüştürülmüş. Performans göstergelerinin büyükşehir belediyelerinde ana hizmet konularına göre sayılara baktığımızda; ulaşım %13 (365 pg) ile ilk sırada yer alırken, kurumsal kapasite %11 (306 pg) ile ikinci sırada yer almaktadır. Halkla ilişkiler, spor, cenaze-defin, basın-yayın, kültür-turizm, enerji ve dış ilişkiler %2 ile son sırada yer almaktadır.

A1 norm kadro (0 – 999.999 nüfus) sınıfında ve çalışmamız kapsamında yer alan Eskişehir, Mardin, Ordu ve Trabzon Büyükşehir Belediyeleri'nin performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda Eskişehir Büyükşehir Belediyesi hariç diğer 4 büyükşehirde ana hizmet konusunda ilk sırada kent planlama olduğu görülmektedir. Bu norm sınıfındaki büyükşehir belediyelerinin öncelik verdiği alanın kent planlaması olduğunu söyleyebiliriz.

A2 norm kadro (1.000.000 – 1.999.999 nüfus) sınıfında ve çalışmamız kapsamında yer alan Aydın, Diyarbakır, Hatay, Kahramanmaraş, Tekirdağ, Kayseri, Manisa, Mersin, Muğla, Samsun ve Van Büyükşehir Belediyeleri'nin performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ilk sıralarda ulaşım olduğu görülmektedir. Bu noktada bu norma kadro sınıfında Denizli Büyükşehir Belediyesi bu noktada diğerlerinden ayrışmaktadır.

A3 norm kadro (2.000.000 – 2.999.999 nüfus) sınıfında ve çalışmamız kapsamında yer alan Adana ve Şanlıurfa Büyükşehir Belediyeleri'nin performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ilk sıralarda yine ulaşım dikkat çekerken, Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde ilk sırada sağlık yer alarak sınıfındaki büyükşehirlerden ayrışmaktadır.

A4 norm kadro (3.000.000 – 4.999.999 nüfus) sınıfında ve çalışmamız kapsamında yer alan İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sosyal hizmetler ilk sırada, ulaşım ikinci sırada yer alırken, yine burada ulaşım konusunun önde olduğu görülmektedir.

A5 norm kadro (5.000.000 – 7.499.999 nüfus) sınıfında ve çalışmamız kapsamında yer alan Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda sosyal hizmetler ilk sırada, ulaşım ikinci sırada yer alırken, yine burada ulaşım konusunun önde olduğu görülmektedir. Bu noktada İzmir Büyükşehir Belediyesi ile benzeştiği görülmektedir.

A6 norm kadro (7.500.000+ nüfus) sınıfında ve çalışmamız kapsamında yer alan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin performans göstergelerinin ana hizmet konusu dağılımına baktığımızda ilk iki sırada kurumsal kapasite ve kültür-sanat olduğu görülmektedir. Bu noktada İstanbul Büyükşehir Belediyesi diğer norm kadrolardaki büyükşehir belediyelerinden ayrışmaktadır.

Tabi ki her büyükşehir belediyesinin hizmet ihtiyacı farklılıklar göstermektedir. Stratejik planlama dönemlerinde bunlara yönelik çeşitli analizler yaparak planlamalarını yapmaktadırlar. Ama yukarıda görüldüğü üzere aynı norm kadro sınıfında yer alan büyükşehir belediyelerinin hizmet ihtiyacı noktasında benzerlikler göstermektedir.

Her bir büyükşehir belediyesi için hem gösterge sınıfı hem de ana hizmet konularına göre sql sorgulamalarla OLAP küpleri oluşturulmuştur. Bunlardan yola çıkılarak aşağıdaki sql sorgulamalarla norm kadro sınıflandırmalarına göre akıllı kartlar oluşturulmuştur.

Sorgu 6

```
SELECT Tablo1.Norm_Kadro, Tablo1.Statu, Tablo1.Belediye, Tablo1.Gosterge_Sınıfı, Tablo1.Ana_Hizmet_Konusu, Count(Tablo1.Belediye) AS toplam
FROM Tablo1
WHERE (((Tablo1.[Norm_Kadro])="A1"))
GROUP BY Tablo1.Norm_Kadro, Tablo1.Statu, Tablo1.Belediye, Tablo1.Gosterge_Sınıfı, Tablo1.Ana_Hizmet_Konusu;
```

Akıllı kartlar her bir norm kadroda yer alan büyükşehir belediyelerinin performans göstergelerinin ana hizmet konuları ve gösterge sınıfları olacak şekilde tasarlanmıştır. Bu kartlar sayesinde büyükşehir belediyeleri, hangi ana hizmet konularına odaklandıklarını ve

bu alanlar için hangi gösterge sınıflarını kullandıklarını analiz edebilecekleri gibi, aynı norm kadroda bulunan diğer büyükşehir belediyeleriyle de kendilerini karşılaştırabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Ağın, K. (2020). "Stratejik Yönetim Enstrümanlarının Özellikleri ve Örgütler Üzerindeki Etkileri", *ARHUSS*, 3(2), 297-314.

Akçakaya, O. (2016). "Toronto ve Sidney Yerel Yönetimlerinin Stratejik Yönetim Süreçleri Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme", *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 65-80.

Aktürk, N. (2018). Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulamaları Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli Belediyeleri Üzerine Karşılaştırılmalı Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alan, M. (2020). Yerel Yönetim Reformu Sonrası Yerel Yönetim Mali Tablo Verilerinin Analizi ile Yönetim Karar ve Stratejik Planlara Etkileri: Bursa Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. İçişleri Bakanlığı: Ankara.

Ayaz, Ç.E. (2021). Türkiye'de Büyükşehir Belediyelerinin Çevre Yönetimi ile İlgili Stratejik Plan Hedeflerine Ulaşma Düzeylerinin Yıllık Faaliyet Raporları Aracılığıyla İzlenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.

Balcıoğlu, M. (2012). Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Barksdale, S. & Lund, T. (2006). *10 Steps to Successful Strategic Planning. Danvers*, MA: American Society for Training & Development.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. Kariyer Yayınları: İstanbul.

Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2019). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.

Bryson, JM (2011). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. CA: Jossey-Bass: San Francisco

Bryson, JM. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. CA: Jossey-Bass: San Francisco Bass.

Canbay, Ş. K. (2008). Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.

Çiğdem, B.T. (2007). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınevi: Ankara

Dölkeleş, T. ve Özer, M.A. (2021). "Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği". *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7(2), 295-318.

Erkul, H., Seçtim, H. ve Akı, Ö. (2022). "Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma". *Management and Political Sciences Review* 4(1), 1-24.

Eroğlu, H.T. (2011), *Kamu Yönetiminde Performans: Balanced Scorecard*. Çizgi Kitabevi: Konya.

Eryiğit, B. H. (2013). "Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-172.

Gözlükaya, T. (2020). Ege Bölgesi İl ve Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim". *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85

Gül,S.K. ve Kırılmaz, M. *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Adalet Yayınevi

Güngör, B. (2011). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırılması.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Güngör, Ş. ve Kutlu, Ö. (2018). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı". *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 11(33), 305-316.

Kahraman, Y. (2003). *Stratejik Yönetim ve Uygulama*. Qafqaz Üniversitesi Yayınları: Bakü

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2021). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2021, 22 Nisan). *T.C. Resmi Gazete, 31462.*

Karaaslan, H. (2015). "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler". *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 88-107.

Karakoyun, S. (2021). Stratejik Planlamanın İşletme Yönetimi Açısından Önemi, İşletme, Çalışanlar ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: Aygaz A.Ş. Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Nevşehir.

Karasoy, H.A. (2014). "Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(2), 257-274.

Karasu, M.A. (2012). "Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (16), 159-180.

Kargın Çakar, Ö. (2019). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinin Kurum Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaşıkırık, A. (2023). "Stratejik Planlarda Kadınlar: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin İzini Sürmek". *Anadolu Strateji Dergisi*, 125-159.

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

Ndefru, A. (2019). Preparing for Success with Key Performance Indicators, https://www.researchgate.net/publication/332466547_Preparing_for_Success_with_Key_Performance_Indicators

Ökmen, M. ve Parlak B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuatlar*. Alfa Akademi: İstanbul.

Öztop, T. (2021). Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özutku, H., Gürler Hazman, G., Çalışkan, A., Töre Başat, H. ve Tatar, A. (2014). *Belediyeler İçin Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması*. Maliye Bakanlığı: Ankara

Sayıştay (1993). *Performans Ölçüm Rehberi*.
Erişim: https://sayistay.gov.tr/files/820_performans_olcum_rehberi.pdf

Sayğılı, D.D. (2014). Merkezi Kamu İdarelerinde Tratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması. Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı, Ankara.

Sınacı, F. ve Büyükgöçmen, A. (2016). "Türkiye'de Stratejik Planlama Uygulamaları ve Avrupa Birliği Ülkeleri Karşılaştırması". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 163-188.

Stratejik Planlar. (2023) Erişim: http://www.sp.gov.tr/tr/kurum/g/mahalli/kurum/Mahalli

Şahin İpek, E.A. (2013). *Kamu Kesiminde Performans Yönetim Aracı Olarak Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi: Büyükşehir Belediyeleri Örneği*. Türkiye Belediyeler Birliği: Ankara.

Şimşek, Ş.M. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Yayınları: Konya

Usta, A. (2014). "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği". *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi,* 1(2), 31-53.

Ülgen, H. ve MİRZE, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım

Veri Ambarı ve Olap Teknolojsi (25.12.2023). Erişim adresi: https://mail.baskent.edu.tr/~20410964/DM_5.pdf,

Yörük, D. ve Bozok, Y. (2015). "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Yöneticilerin Algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 1-18.

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 10 Aralık). *T.C. Resmi Gazete, 25326.*

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. (2004, 7 Temmuz). T.*C. Resmi Gazete, 25531*

5393 Sayılı Belediye Kanunu. (2005, 7 Temmuz). *T.C. Resmi Gazete, 25874*.

EKLER

Ek 1: Norma Kadro Sınıflandırmaları

A-1 (0-999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
S.NO	**İL**	**BELEDİYE ADI**	**NÜFUSU**	**BELEDİYE TÜRÜ**
1	Erzurum	Erzurum	756.893	Büyükşehir
2	Eskişehir	Eskişehir	898.369	Büyükşehir
3	Malatya	Malatya	808.692	Büyükşehir
4	Mardin	Mardin	862.757	Büyükşehir
5	Ordu	Ordu	760.872	Büyükşehir
6	Trabzon	Trabzon	816.684	Büyükşehir
A-2 (1.000.000-1.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
S.NO	**İL**	**BELEDİYE ADI**	**NÜFUSU**	**BELEDİYE TÜRÜ**
1	Aydın	Aydın	1.134.031	Büyükşehir
2	Balıkesir	Balıkesir	1.250.610	Büyükşehir
3	Denizli	Denizli	1.051.056	Büyükşehir
4	Diyarbakır	Diyarbakır	1.791.373	Büyükşehir
5	Hatay	Hatay	1.670.712	Büyükşehir
6	Kahramanmaraş	Kahramanmaraş	1.171.298	Büyükşehir
7	Kayseri	Kayseri	1.434.357	Büyükşehir
8	Manisa	Manisa	1.456.626	Büyükşehir
9	Mersin	Mersin	1.891.145	Büyükşehir
10	Muğla	Muğla	1.021.141	Büyükşehir
11	Sakarya	Sakarya	1.060.876	Büyükşehir
12	Samsun	Samsun	1.371.274	Büyükşehir
13	Tekirdağ	Tekirdağ	1.113.400	Büyükşehir
14	Van	Van	1.141.015	Büyükşehir
A-3 (2.000.000-2.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
S.NO	**İL**	**BELEDİYE ADI**	**NÜFUSU**	**BELEDİYE TÜRÜ**
1	Adana	Adana	2.263.373	Büyükşehir
2	Antalya	Antalya	2.619.832	Büyükşehir
3	Gaziantep	Gaziantep	2.130.432	Büyükşehir
4	Kocaeli	Kocaeli	2.033.441	Büyükşehir
5	Konya	Konya	2.277.017	Büyükşehir
6	Şanlıurfa	Şanlıurfa	2.143.020	Büyükşehir
A-4 (3.000.000-4.999.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
S.NO	**İL**	**BELEDİYE ADI**	**NÜFUSU**	**BELEDİYE TÜRÜ**
1	Bursa	Bursa	3.147.818	Büyükşehir
2	İzmir	İzmir	4.425.789	Büyükşehir
A-5 (5.000.000-7.499.999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
S.NO	**İL**	**BELEDİYE ADI**	**NÜFUSU**	**BELEDİYE TÜRÜ**
1	Ankara	Ankara	5.747.325	Büyükşehir
A-6 (7.500.000 VE ÜZERİ) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
S.NO	**İL**	**BELEDİYE ADI**	**NÜFUSU**	**BELEDİYE TÜRÜ**
1	İstanbul	İstanbul	15.840.900	Büyükşehir

Ek 2: A1 Norm Kadro- Akıllı Kart

Norm_Kadro	Statu	Belediye	Gosterge_Sınıfı	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	3
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış İlişkiler	3
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	3
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	5
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	3
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	4
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	4
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	8
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	3
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	15
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	İmar Planlama	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	5
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	2
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A1	BŞB	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	5
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	4
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	6
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	3
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	3
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	17
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	8
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	11
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	12
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	15
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	18
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	3
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	7
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Afet ve Acil Durum	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Çevre	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kent Planlama	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1

EK 2’nin devamı

A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	2
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Ulaşım	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	4
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	10
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	2
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	5
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	4
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	4
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	4
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	3
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	2
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	5
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A1	BŞB	Mardin Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kültür-Sosyal	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	4
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	3
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	8
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	3
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	9
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	13
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	5
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	4
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	2
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	5
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	5
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	6
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	3
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	6
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	3
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Turizm	2
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	2
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	6
A1	BŞB	Ordu Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	3
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	5
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış İlişkiler	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	12
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	3
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	3

EK 2’nin devamı

A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	10
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	8
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	5
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	4
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	4
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Ulaşım	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	2
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Dış İlişkiler	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A1	BŞB	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	2

EK 3: A2 Norm Kadro- Akıllı Kart

Norm_Kadro	Statu	Belediye	Gosterge_Sınıfı	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	4
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	2
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	3
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	4
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	8
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	2
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	8
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	9
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	4
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Ulaşım	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	2
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Eğitim	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	2
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	5
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Spor	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	2
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	5
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	2
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	5
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	4
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	2
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	2
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	5
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	1

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	6
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	2
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	2
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Eğitim	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	6
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	2
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	4
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	11
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	3
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Denizli Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	5
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	3
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	5
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	4
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	6
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	6
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	3
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	3
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	3
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	12
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	6
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Enerji	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	7
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	2
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	6
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	9
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	4

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	3
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	3
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	6
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	4
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	5
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kırsal Kalkınma-Tarım	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	3
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Ulaşım	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	8
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	3
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	7
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	5
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Turizm	2
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	8
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Hatay Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	2
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	2
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	3
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	2
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	3
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	4
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	7
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	3
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	10
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	7

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	7
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	4
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	2
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	3
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	5
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	15
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Eğitim	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	2
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	5
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	3
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	3
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	4
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	6
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	5
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	4
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	2
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	9
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	9
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	7
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	4
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	14
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	3
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	12
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	4
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	8
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	6
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	11
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Afet ve Acil Durum	4
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	3
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kültür-Sosyal	2
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Spor	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	2
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Eğitim	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	10

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	5
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	3
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	3
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	3
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	2
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	5
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	4
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	6
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	10
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	3
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	7
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	9
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Dış İlişkiler	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kırsal Kalkınma-Tarım	5
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Çevre	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	2
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	3
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	3
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	2
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A2	BŞB	Manisa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	3
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	4
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	4
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	3
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	5
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	6
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	4
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	4
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	8
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Cenaze-Defin	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Çevre	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	3
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Ulaşım	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	5
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	3
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	3
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	1
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	2
A2	BŞB	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	6
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	3
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	4
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	6
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	3
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	9
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	3
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	4
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	5
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	8
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	14
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	3
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	2
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	5
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	3
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	7
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Atık Yönetimi	5
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Çevre	1

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	4
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	8
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	12
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	3
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Denetim	2
A2	BŞB	Muğla Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	6
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	6
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	7
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış ilişkiler	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	2
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	3
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	7
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	4
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	7
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	5
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	5
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	7
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	27
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	2
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	15
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Afet ve Acil Durum	2
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Eğitim	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	2
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Samsun Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Sosyal Hizmetler	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	3
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	7
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	3
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	4
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	4
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	4

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	3
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	3
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	7
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Çevre	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Denetim	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kent Planlama	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kültür-Sosyal	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Ulaşım	3
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Eğitim	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	3
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	2
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A2	BŞB	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	2
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	4
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	9
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	20
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	5
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	2
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	3
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	7
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	23
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Cenaze-Defin	2
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Çevre	5
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	2
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	2
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kırsal Kalkınma-Tarım	3

EK 3’ün devamı

A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	1
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	5
A2	BŞB	Van Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1

EK 4: A3 Norm Kadro- Akıllı Kart

Norm_Kadro	Statu	Belediye	Gosterge_Sınıfı	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	11
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	16
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	11
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	5
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	32
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	25
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış İlişkiler	7
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	19
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	10
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	7
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	7
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	18
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	19
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	8
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	10
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	10
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	32
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Atık Yönetimi	6
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Basın-Yayın	2
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Cenaze-Defin	2
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Dış ilişkiler	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Eğitim	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Enerji	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	3
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	2
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	6
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Dış İlişkiler	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Eğitim	3
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	7
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	13
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	32
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	3
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	4
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	7
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	10
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	2
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Denetim	2

EK 4’ün devamı

A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Halkla İlişkiler	1
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	3
A3	BŞB	Adana Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	5
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	3
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	4
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	4
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış İlişkiler	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	7
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	4
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	3
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	11
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	9
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	10
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	12
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	11
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	4
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	9
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Cenaze-Defin	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Denetim	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Dış İlişkiler	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kültür-Sosyal	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Spor	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Eğitim	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Eğitim	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	4
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	5
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Turizm	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	7
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	3
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Basın-Yayın	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Denetim	1
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	2
A3	BŞB	Antalya Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	4
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	5
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	3

EK 4’ün devamı

A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	3
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	2
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	4
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	7
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	6
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Atık Yönetimi	2
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kültür-Sosyal	4
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Spor	2
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	2
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	2
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	4
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Sosyal Hizmetler	1
A3	BŞB	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	1

EK 5: A4 Norm Kadro- Akıllı Kart

Norm_Kadro	Statu	Belediye	Gosterge_Sınıfı	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	3
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	2
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	5
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Cenaze-Defin	2
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	9
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış İlişkiler	5
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	10
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	2
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	2
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	6
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	12
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	5
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	13
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	4
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	3
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	17
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	6
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	15
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Atık Yönetimi	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sağlık	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	4
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	2
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	3
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	5
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	2
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	3
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	1
A4	BŞB	İzmir Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	2

EK 6: A5 Norm Kadro- Akıllı Kart

Norm_Kadro	Statu	Belediye	Gosterge_Sınıfı	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Atık Yönetimi	5
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	3
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	5
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	7
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Dış İlişkiler	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	3
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	3
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	13
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	9
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	6
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	7
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	9
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	25
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	17
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Basın-Yayın	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Eğitim	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kurumsal Kapasite	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kültür-Sosyal	3
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Sosyal Hizmetler	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Spor	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Cenaze-Defin	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	4
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kırsal Kalkınma-Tarım	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	3
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	4
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	2
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Atık Yönetimi	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Halkla İlişkiler	1
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	8
A5	BŞB	Ankara Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	2

EK 7: A6 Norm Kadro- Akıllı Kart

Norm_Kadro	Statu	Belediye	Gosterge_Sınıfı	Ana_Hizmet_Konusu	toplam
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Afet ve Acil Durum	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Basın-Yayın	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Bilgi işlem-Teknoloji	13
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Çevre	5
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Denetim	7
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Eğitim	9
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Enerji	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Halkla İlişkiler	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	İmar Planlama	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kent Planlama	4
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kırsal Kalkınma-Tarım	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kurumsal Kapasite	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Sosyal	19
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Kültür-Turizm	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sağlık	8
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Sosyal Hizmetler	9
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Spor	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Çıktı	Ulaşım	9
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Bilgi işlem-Teknoloji	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Enerji	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Kültür-Sosyal	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Girdi	Ulaşım	6
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Dış İlişkiler	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Halkla İlişkiler	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kurumsal Kapasite	4
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Kültür-Sosyal	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sağlık	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Kalite	Sosyal Hizmetler	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Afet ve Acil Durum	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Atık Yönetimi	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Bilgi işlem-Teknoloji	8
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Cenaze-Defin	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Çevre	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Denetim	4
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Eğitim	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Enerji	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Halkla İlişkiler	4
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	İmar Planlama	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kent Planlama	4
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kurumsal Kapasite	24
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Kültür-Sosyal	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sağlık	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Sosyal Hizmetler	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sonuç	Ulaşım	3
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Afet ve Acil Durum	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Bilgi işlem-Teknoloji	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Çevre	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Denetim	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Enerji	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	İmar Planlama	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kent Planlama	2
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Kurumsal Kapasite	1
A6	BŞB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Verimlilik	Ulaşım	2