

# Yönetişim Temelli Yerel Kalkınma Anlayışı: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi “Hizmet Kervanı” Uygulaması

**Miray ÖZDEN\***

**Öz:** Kamu yönetiminde 1980 yılı ile birlikte başlayan reform çalışmaları merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki görev ve yetki paylaşımı konularının yeni ilkeler çerçevesinde şekillenmesine yol açmıştır. Özellikle yerel yönetimlerin önemini vurgulayan uluslararası metinlerin ve mevzuat çalışmalarının hız kazanması, kamu yönetiminde adem-i merkezîyetçilik anlayışının gelişmesine katkı sunmuştur. Kamu yönetiminin geleneksel anlayışı içerisinde yer alan temel unsurlara ek olarak şeffaflık, hesap verebilirlik ve çok aktörlük gibi yeni ilkelerin varlığı, yönetim süreçlerinin de vatandaşlara yakınlaştırılmasının ilk adımlarını oluşturmuştur. Geleneksel anlayışın katı bürokratik yapılar içerisinde ihmal ettiği etkinlik ve verimlilik kavramları yeni kamu anlayışının ortaya çıkması ile yerini kaynakların etkin kullanılabilceği alanlara bırakmıştır. Bu anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde yetki paylaşımı konusunda vatandaşa en yakın birimler olan yerel yönetimlerin ön plana çıkması, yerel düzeyde gerçekleştirilebilecek faaliyetlerin daha özenle planlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Çok aktörlük ve katılımçılık unsurlarının sıklıkla tartışılması, kentlerin ekonomi ve kalkınma alanlarında da cazibe merkezi haline dönüşmesi yerel yönetimlerin özellikle yerel kalkınma ve yönetim faaliyetlerini de yeniden şekillendirmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Çalışmada Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'nin 11 ilçe belediyesi bünyesinde hayata geçirdiği “Hizmet Kervanı” uygulaması yönetim ve yerel kalkınma açısından değerlendirilecek; süreç Motsi'nin kamu politikaları yapım sürecinde vatandaş etkileşimi için geliştirdiği amaç/durum, aktörler, süreç, sonuç/çıktılar aşamalarına uygun olarak analiz edilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Yerel Kalkınma, Yerel Yönetimler, Katılım, Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi

---

\* Dr. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu.

**E-mail:** mirayozden@nku.edu.tr. **ORCID:** 0000-0001-7998-9699

***The Governance-Based Local Development Approach: The Case Study of Tekirdağ Metropolitan Municipality Municipal Services’ Practise***

**Abstract:** Reform studies in public administration, which started in 1980, led to the shaping of the task and authority sharing issues between the central government and local governments within the framework of new principles. In particular, the acceleration of international texts and legislative studies that emphasize the importance of local governments contributed to the development of the understanding of decentralization in public administration. In addition to the basic elements in the traditional understanding of public administration, the existence of new principles such as transparency, accountability and multi-actor, constituted the first steps of bringing the management processes closer to the citizens. The concepts of efficiency and productivity, which the traditional understanding has neglected in strict bureaucratic structures, have left their place to areas where resources can be used effectively with the emergence of the new public understanding. Within the framework of this understanding, the fact that local governments, which are the closest units to the citizens in terms of sharing authority in public administration, revealed the necessity of planning the activities that can be carried out at the local level more carefully. The frequent discussion of multi-actor and participation elements and the fact that cities have become centers of attraction in the fields of economy and development have emphasized the need for local governments to reshape especially local development and governance activities. In the study, the "The Municipal Service Practise" implemented by Tekirdağ Metropolitan Municipality within 11 district municipalities will be evaluated in terms of governance and local development. The process will be analyzed in accordance with the stages of purpose/situation, actors, process, results/outputs developed by Motsi for citizen interaction in the public policy making process.

**Keywords:** Governance, Local Development, Local Government, Participation, Tekirdağ Metropolitan Municipality.

## Giriş

21. Yüzyılın ilk yılları ile birlikte, yönetim düşüncesinin içeriğine ve somut olaylara aktarımına ilişkin formlar değişmeye başlamış, katı yönetim anlayışı yerini daha dinamik ve esnek yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu değişim seçmen davranışlarını da etkilemiş, klasik hizmet sunumundan çağdaş hizmet sunum yöntemlerine geçişin hızlanmasına katkı sunmuştur. Devletin küçültülmesi üzerinden başlatılan tartışmalar, yönetim sürecinde etkinlik ve verimlilik kavramlarının dikkate alınması üzerine yoğunlaşmış; yetkinin paylaşımı konusunda da alt birimlerin -özellikle yerel yönetimlerin- görev ve yetki alanlarını genişletirken önemini arttırmıştır.

Kamu yönetiminde başlayan bu dönüşüm, yeni kamu yönetimi düşüncesinin gelişmesini sağlamıştır. Bu anlayışta kamu sektörü özel sektör anlayışına yakınlaştırılmış, etkinlik, verimlilik, işbirliği ve koordinasyon kavramları ön plana çıkarılarak, yönetimin daha dinamik hale kavuşturulması amaçlanmıştır. Sanayileşme sonrası kentleşmenin artması, kentsel nüfusun yoğunlaşmasına sebep olmuş, kentlerin ekonomik ve sosyal açıdan cazibe noktası haline dönüşmesine sebep olmuştur. Küresel anlamda başlayan bu dönüşüm, yereli de etkilemiş vatandaşları yönetim ile daha fazla yakınlaştırarak “çoğulcu” anlayışın gelişimine zemin hazırlamıştır. Bu dönüşümün öncülük ettiği yeni ilkeler, vatandaş odaklılık, katılımcılık, çok paydaşlık ve yönetim süreçlerinin yerel yönetimler özelinde yeni yöntemler aracılığıyla geliştirilmesine katkı sunmuştur. Yerel yönetimlerin vatandaşa en yakın birimler olarak, hizmet sunum kalitelerini iyileştirmede çağdaş yönetim tekniklerini dikkate alması yerel yöneticilerin de gündemini değiştirmiş; kaynakların etkin kullanımı aşamasında hizmetlerden yararlanacak tüm kesimlerin sürece dâhil edilmesi üzerinde yoğunlaşmalarına aracılık etmiştir. Yönetişim kavramının işaret ettiği işbirliği, şeffaflık, katılımcılık gibi kavramlar yerel kalkınma dinamiklerinin oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.

Bu doğrultuda çalışmada öncelikle yönetimden yönetişime geçiş aşaması incelenecek, yerel kalkınma çalışmalarının belediyeler nezdindeki önemi tartışılacaktır. En son aşamada konunun pekiştirilmesi amacıyla Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi’nin “Hizmet Kervanı Uygulaması” yönetişim ve yerel kalkınma unsurları açısından değerlendirilecektir.

## Yönetimden Yönetişime

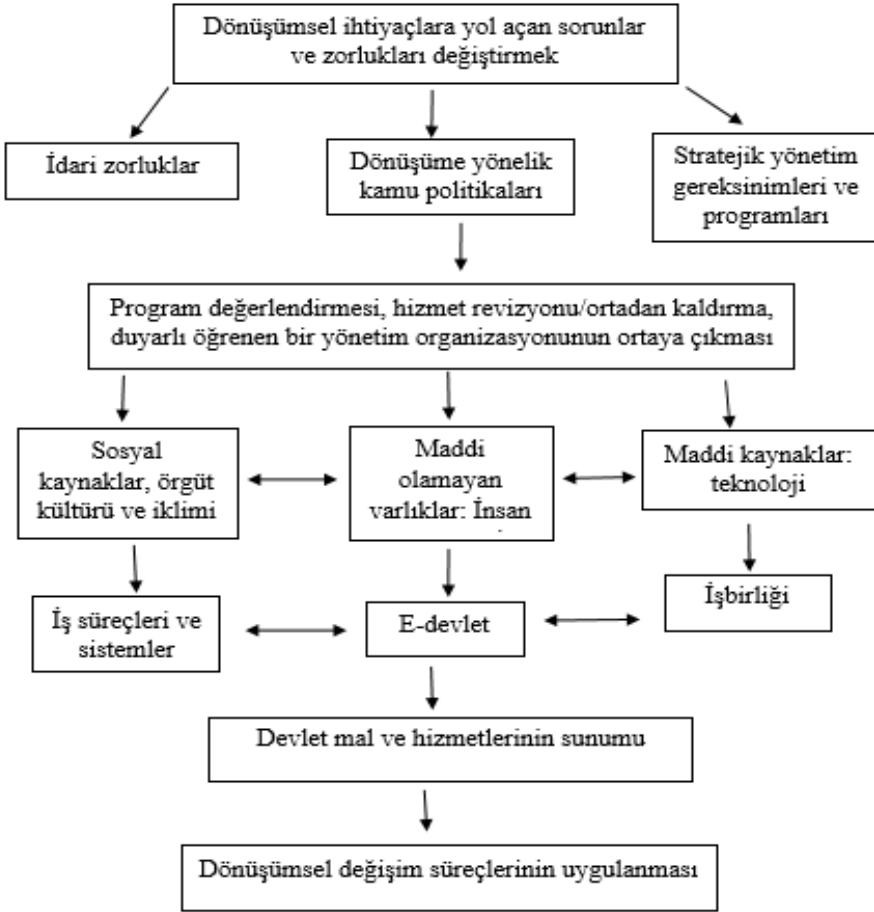
Yönetimden yönetişime geçmek, kamusal kararların alınma süreçlerinde, toplumsal ve ekonomik değişimin göz önünde tutulması yönündeki bir değişikliği tanımlamaktadır. Bu dönüşümün, temel çıkış noktası olan yönetişim, çok sayıda aktörün bu değişimde aktif rol almasını, çok katmanlı ve kapsayıcı bir politika yapım sürecinin oluşturulmasını hedeflemektedir.

Yönetimde dönüşümsel değişim, 1980’lerden beri sürmekte olan küresel bir harekettir. Yönetimi dönüştürmeye yönelik bu hareketin ortak hedefleri, yönetimin maliyetlerinin azaltılmasını, devletin küçültülmesini ön görürken, aynı zamanda kamusal hizmetlerin içeriğinin ve sunumunun iyileştirilmesi gerekliliği olmuştur. Yönetim paradigmasında sürmekte olan değişim hareketi, kamu yöneticilerinin yetki kullanım alanlarını, yukarıdan aşağıya değil, koordinasyonun ve işbirliğinin temel ilkelerden kabul edildiği, ağ yönetiminin ve paydaşlığın ön plana çıktığı “çoğulcu” bir anlayışın geliştirilmesine çevirmiştir. Özellikle kamu kurumlarının çalışma ortamlarında (talepler ve istekler bakımından) meydana gelen değişiklikler, birçok ülkede hem bürokratik hem de siyasal süreçlerin yeniden tanımlanarak, yeni görev ve yöntemler ışığında yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmıştır. Yöneticiler artık yalnızca klasik hizmetlerin geleneksel yöntemlerle sunulmasının vatandaşlar açısından bir anlam ifade etmediğini gözlemleyerek, çağa uygun yeni teknolojik imkânların yönetim süreçlerine uyumlaştırılmasının farkına varmışlardır. Yeni kamu yönetimi anlayışının kamu yönetimini özel sektör ilkelerine yakınlaştırması, yeni ilkelerin ve hedeflerin bu dönüşümde sıklıkla ifade edilmesine katkı sunmuş; hizmet sunumunun çehresinin değişimde etkili olmuştur. Bu dönüşüm sürecinde etkili olan temel göstergeler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Kettl, 2005: 5-7):

- Ek hizmetler sunarken kamu çalışanlarının sayısını azaltmak ve kamu sektöründe verimliliği arttırmak
- Verimlilik anlayışı çerçevesinde bazı hizmetleri özelleştirmek ve kurumlar/sektörler arası işbirliğini geliştirmek
- Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek e-devlet yaklaşımları aracılığıyla sunulan hizmet sayısını ve çeşitliliğini arttırmak, vatandaş ve yönetici arasındaki iletişimi kolaylaştırmak, geribildirim uygulamalarını arttırmak
- Yönetim seviyeleri arasında yetki paylaşımını arttırmak ve adem-i merkeziyet düşüncesini geliştirmek
- Hizmet alımını hizmet sunumundan ayırmak ve yönetimin kamu politikası oluşturma sürecindeki rolünü yeniden yapılandırmak
- Performans ölçümünü başlatmak, yönetimin hesap verebilirliğini geliştirmek ve süreçlerden ziyade çıktılara daha fazla önem vermek

Geleneksel yönetim anlayışının sektörler arasındaki ilişki değişikliklerinde (kamu ve özel sektör arası) yetersiz kalması, yeni kamu yönetiminin, özel sektör anlayışına doğru evrilmesine imkân tanımıştır. Değişen yönetim anlayışı ile birlikte toplumsal aktörlerin politika ve yönetim üzerinde etkili oldukları anlayışı gelişmiş; hükümetin “yönlendirme” özelliğinden sıyrılması ile aktörlerin etkinliğinin artırılması söz konusu olmuştur. Bu yüzden de geleneksel hükümetin, toplumu düzenleyen ve kontrol eden organizasyon yapısı “modası geçmiş” olarak nitelendirilmiştir. Bu

değişim ile birlikte yönetimde, yönetilenlerin paydaş olarak değerlendirilmesi, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının aktör olarak yer alması sağlanarak; katılımcı bir yönetim anlayışının önü açılmıştır. Yönetişim kavramının bu aşamada, yönetimin ilkeleri olarak belirlediği, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve katılım gibi ilkeler geleneksel anlayışın eleştirildiği noktaların düzenlenmesine sağlamıştır (Özden, 2018:204-205). Yöneten ile yönetilen arasındaki uçurumun ortadan kalkmaya başladığı bir ortamda, çoklu aktör yapısında, halkın mümkün olan her alanda ve biçimde karar alma süreçlerine katılımını ve kamusal hizmetlerin etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde sunumunu öngören yönetim kavramı, toplumun ve ülkenin kaynaklarının yönetiminde yeni bir sürece ve metoda işaret etmektedir (Ökmen, Görmez, 2009: 117). Yönetimden yönetişime geçiş sürecinde etkili olan temel dönüşüm unsurlarını aşağıdaki şekil yardımı ile yorumlamak mümkündür:



Şekil 1. Dönüşüm Sürecinde Yer Alan Unsurlar (Kaynak: Mcnabb, 2009: 15-16)

Yönetimde yeni anlayışın, küçülme, yeniden organize olma, kendini keşfetme, yeni teknolojilerle entegre sistemin inşası yönünde oluşturmuş olduğu unsurlar yukarıda şekilde bahsedilen dönüşümün unsurlarının zorluklar ve güçlükler aşamasında da dikkate alınması gerekliliğine atıfta bulunmaktadır. Dönüşüme yönelik kamu politikalarının oluşturulmasında, kararlardan etkilenecek tüm kesimlerin sürece dâhil edilmesi, müzakere alanlarının yaratılması ve işbirliği süreçlerinin tasarlanması, yöneticileri de değişen istek ve beklentiler konusunda yeni kavramlarla yeni yöntemler geliştirmeye zorlamıştır.

Yönetişim konusundaki güncel tartışmaların büyük kısmı yönetişimde siyasi kurumların rolüyle ilgilidir. Çünkü burada devletin nerede duracağı, rolünün ne olacağı konusu tartışmaların da ana başlığını oluşturmaktadır. Yönetişim (governance), “yönetim” veya “yönetmek” (to govern) kavramından türetilmiştir. Bu kavramı ilk defa Dünya Bankası 1989 tarihli raporunda kullanmış ve daha sonra kavram popüler hale gelerek yönetimin alternatifi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu raporda “iyi yönetişim” olarak ifade edilen kavram, kamu sektörünün hesapverebilir, etkin yönetim anlayışı, adil bir yargı sistemi ve vatandaşlık süreçlerine dikkat çekilerek, daha iyi yönetişimin siyasal yenilenme süreçlerini de aktif etmesi gerekliliği tartışılmıştır (World Bank, 1989: 6). Yönetişim, toplum ile devlet arasındaki ilişkide, karşılıklı etkileşime dayalı yeni bir yönetim tarzını ifade etmektedir (Eryılmaz, 2013: 60). Bu etkileşim süreci de kamusal hizmetlerin sunum şeklinde ve ülke meselelerinin çözümünde politik gücün kullanım aşamalarında güncel gelişmelerin başlamasına sebep olmuştur.

Yeni yönetim anlayışı ve bu bağlamda ortaya konan yaklaşımlar çerçevesinde önemli bir yere sahip bulunan yönetişim kavramı, devlet merkezli yönetim yerine toplum merkezli ve yapabilir kılma stratejisini esas almaktadır. Yönetişim, kamu-özel ve sivil toplum işbirliğinde yönetime katılmak anlamında, ideolojik temelleri aynı, ancak katılımın mekânsal boyutlarına göre, yerel, ulusal ve küresel alanda gerçekleşmektedir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının önemli bir yönünü oluşturan yönetişim, verimliliği azalan klasik yönetim yapılarının tek başlarına hareket etmeleri yerine birlikte düzenleme, birlikte yönetim, birlikte üretim ve kamu-özel işbirliğini içermektedir (Ökmen, Parlak, 2010: 302).

Yönetişim, genellikle yetkinin merkezi yönetimden daha yukarıya, uluslararası birimlere ve daha aşağıya adem-i merkezi yönetim birimlerine aktarılmasını vurgulamaktadır. Burada, hem yerelde hem de küreselde sivil toplum aktörlerinin önemi artarken, merkezi yönetimin yönlendirme kapasitesi azalmaktadır (Kiaer, 2017: 262-263). Yönetişim, önemli soruları belirlerken faydalı cevapların bulunması için de çaba sarf etmektedir. Bunu yaparken de, geleneksel kamu yönetimi varsayımlarının çoğuna meydan okuyan bir referans noktası sağlamaktadır. Bu yüzden Stoker, yönetişim kavramının ortaya koyduğu önerileri şöyle özetlemektedir (1998: 18-28):

- Yönetişim, hükümet etmeyi referans alsa da, aynı zamanda hükümetin ötesine geçen bir dizi kurum ve aktör anlamına gelmektedir.
- Yönetişim, toplumsal ve ekonomik sorunlarla mücadele için sınırların ve sorumlulukların belirsiz oluşuna işaret etmektedir.
- Yönetişim, kolektif eylemde yer alan kurumlar arasındaki ilişkiler arasındaki güç bağımlılığını ifade etmektedir.
- Yönetişim özerk ve kendi kendini yöneten aktörler ağıyla ilgilidir.
- Yönetişim, sorunların ele alınmasında ve çözülmesinde sorumlu aktörlerin yeterli kapasiteye sahip olduklarını kabul ederken, sorunların çözümünü ve otoritenin kullanımını sadece idarenin güç ve yetkisine dayandırmamakta, otoritenin kullanımında devletin yeni araçlar ve teknikler geliştirebileceğini varsaymaktadır.

İyi yönetim ilkeleri, katılımcı, fikir birliğine dayalı, hesap verebilir, şeffaf, duyarlı, etkili ve verimli, adil ve kapsayıcı bir konudur ve hukukun üstünlüğünü takip etmektedir. Bu ilkeler, yolsuzluğun en aza indirgenmesini, azınlıkların görüşlerinin dikkate alınmasını ve toplumdaki en savunmasız kişilerin seslerinin karar alma sürecinde duyulmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda toplumun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Yönetişimin önemi sadece ilkeleri ile sınırlı değildir; aynı zamanda yönetim bir takım unsurlara da sahiptir. Bu unsurlar, kararlar üzerinde devletin tek aktör olarak değerlendirilmesini değil, ulusal, yerel ve uluslararası aktörlerin de söz sahibi olduğuna dikkat çekmekte; toplumun yönlendirilmesinde bu çok aktörlü yapının etkinliğine vurgu yapmaktadır. Yönetişimin sahip olduğu bu unsurlar, demokrasinin gelişimi, yerleşmesi ve derinleşmesi aşamasında da önem teşkil etmektedir. Bu unsurlar; *ağların önemi, kontrol etmekten ziyade etkilemenin varlığı, kamu kaynakları ile özel sektör kaynaklarının harmanlanması ve çoklu araç kullanımınıdır* (Peter, Pierre, 1998: 223-242).

Yönetişim, bir ülkedeki otoritenin uyguladığı gelenek ve kurumlardan oluşur. Bu, hükümetlerin seçilmesi, izlenmesi ve değiştirilmesi sürecini kapsar; Hükümetin sağlam politikaları etkili bir şekilde formüle etme ve uygulama kapasitesi; aralarında ekonomik ve sosyal etkileşimleri yöneten kurumlar için vatandaşların ve devletin saygısını içermektedir. Bu sebeple de yerel ve bölgesel kalkınmanın sağlanmasında, bölgenin kapasite artırımının gerçekleşmesinde yönetim süreçleri önemli bir yer tutmaktadır. Burada yerel yönetimlerin etkin çalışması, çoğulcu yaklaşımı benimsemesi, karar alma süreçlerinde katılımcı yöntemleri tercih etmesi yönetişimin yerel kalkınma dinamiklerinin oluşturulmasına da yardımcı olacaktır. Eski ve yeni anlayışı bütüncül yaklaşımlar çerçevesinde ele alıp, yeni stratejiler

etrafında şekillendirme arzusunda olacak yöneticiler ise şu unsurlara dikkat etmelidir (Mcnabb, 2009: 5-6):

- Bürokratik hiyerarşi ve otoritenin geleneksel kavramlarını tamamen değiştirmek yerine, yönetim modelinin gereksinimlerini daha iyi yansıtacak uygulamalar teşvik edilmelidir.
- Sivil toplum ile işbirliği süreçleri güçlendirilmelidir.
- Dikey ilişkiler ağı yerine, yatay ve informel ilişkiler ağı kullanılmalı, yöneticiler vatandaş için ulaşılabilir olmalıdır.
- Bilginin, yönetim sürecinin katalizörü olduğu unutulmamalıdır.
- Hesap verebilirlik, performans ölçümü gibi kavramlar geleneksel anlayışa entegre edilmelidir.
- Teknoloji, yönetim süreçlerine entegre edilmeli ve şeffaflık ön plana çıkarılmalıdır.
- Hem personel yapısını hem de temel becerileri çağın gereklerine uygun hale getirecek yeni yöntemler benimsenmelidir.
- Katılımcı uygulamalara daha fazla önem verilmeli, yeni yöntemler ve stratejiler benimsenmelidir.
- Kamu yönetiminde etik değerler ve ilkeler yaygın olarak hayata geçirilmeli, sektörler arası diyalog ortamı genişletilmeli ve işbirliği süreçleri arttırılmalıdır (Ağ yönetimi).
- Yönetişim sürecinin başarılı olabilmesi için yasal süreç de bu değişime uygun olarak yeniden tasarlanmalı ve uygun değişiklikler mevzuat uyarınca yapılmalıdır.

Yönetimden yönetime geçiş ile birlikte, yaklaşımların odak noktasına; şeffaflık, etkinlik, hesap verebilirlik ve katılım ilkeleri de dâhil olmuş; vatandaşların katılımına imkân veren mekanizmaların neler olması gerektiği yönündeki tartışmalar da hız kazanmıştır. Bu kavram ile birlikte devletin baskın rolü azaltılmaya çalışarak, sürece hem ulusal hem yerel hem de uluslararası aktörlerin dâhil olması sağlanmıştır. Bununla birlikte kamunun eleştirilen yönlerinin düzenlenmesi amaçlanmış ve kararların bu bütünsel yapı içerisinde alınması hedeflenmiştir.

Yönetişimin, yönetim anlayışına getirdiği bu yenilikler tabi ki de vatandaşa yakınlık açısından yerel yönetimleri çok daha fazla etkilemektedir. Burada artık kentlerin siyasetteki öneminin ortaya çıkması ile kent yaşamının düzenlenmesi, kentsel kararlarda vatandaşın katılımının sağlanması, alınan kararların gerekçelerinin



sorgulanması gibi unsurlar sürecin iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde etkin olmuştur.

Yönetişimin, yeni kamu yönetiminden farklı olarak, organizasyonlara ve ağların önemine vurgusu hem özel sektörün hem de kamu sektörünün kaynaklarının kullanımında ortaklaşa hareket etmelerinin de önemini arttırmıştır. Ortaya çıkan bu çoğulculuk anlayışı ile hizmetlerin sağlanmasına etkinliğin artırılması hedeflenmiş; sürdürülebilir kalkınmanın hem ulusal hem de yerel düzeyde sağlanmasının çerçevesini oluşturmuştur.

Yönetişim reformu ile geleneksel hiyerarşik düzenlemelerin zamanla daha etkin ve etkili yönetim mekanizmalarıyla değiştirilmesinin önu açılmış; kamu hizmetlerinin sunumunda etkinlik sağlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, yönetim sektörler arası iletişim ağının geliştirilip, sürece vatandaşın da dâhil edildiği demokrasi için uygun bir zeminin oluşturulmasına hizmet etmektedir.

### **Yerel Kalkınma Çalışmaları ve Belediyeler**

Yönetimden yönetime geçiş süreci, klasik hizmetlerin sunumunda yenilikçi yaklaşımların, toplum odaklı anlayışın geliştirilmesine katkı sağlamıştır. “*Tek beden herkese uyar*” söylemi yerine, yerel ihtiyaçların daha iyi tespit edilmesine, ihtiyaçlar doğrultusunda kaynakların kullanılmasına olanak veren bölgesel kalkınmayı öncelikli hale getiren inovatif projeler gündeme alınmıştır.

Yönetişimin beraberinde getirdiği temel unsurlar ve işbirliği süreçleri, yerel yönetimlerin de çehresini değiştirmiş, vatandaşa daha iyi hizmet sunabilmek adına önemli adımlar atmaya başlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yönetim sürecinde etkinlik, verimlilik, performans ve kalite algısının kurumsal yapıların işleyişine entegre edilmesi yönünde atılan adımlar, belediyeleri yerel dinamikleri ön plana çıkaran kalkınma programlarına yönlendirmiştir. Bu unsurlar da yönetişimin “yerel yönetim” çalışmaları ile güncellenmesine ve yerel düzeydeki uygulamaların çeşitlenmesine neden olmuştur. Yerel yönetim, çok aktörlü bir yapıyı, dinamik yapıları, yatay ilişkileri, esnekliği ve katılımcı mekanizmaları öne çıkaran yerel yönetimlerin hareket alanını genişleten bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte de amaçlanan, yerel yönetimlerin vatandaşlara hizmet sağlamanın yanı sıra, vatandaşların karar alma süreçlerinde de etkinliğini arttırmak ve kapsayıcılığı genişletmektir (Wilson, 2000: 51-52). Yerel yönetim, yerel yönetimlerde etkileşim ve iletişimin geliştirildiği alanları ifade etmekte; özellikle sermayenin kullanılması aşamasında yerel girişimlerin özendirilmesi gibi ekonomik faktörlerin geliştirilmesini önermektedir (King, Stoker, 1996: 50-56).

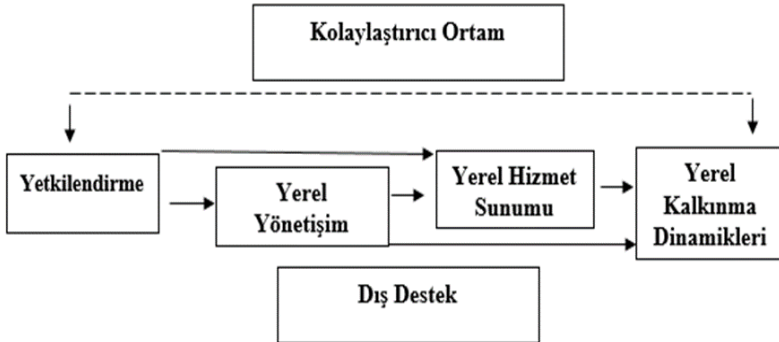
Yerel yönetimlerin vatandaşa en yakın birimler olarak, vatandaşların istek ve beklentilerinin iletilmesinde önemli rolleri dolayısı ile kalkınmanın da yerel ağlarda daha işlevsel bir görünüme sahip olmasında kilit aktör görevindedir. Bu sebeple de

yerel kalkınma dinamiklerinin oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve sürdürülebilir olmasında belediyelerin rolü yadsınamayacak kadar fazladır. Yerel kalkınmanın temel amacı, yerel düzeyde ekonomik, sosyal, fiziksel gelişme ve kurumsal kapasiteyi artırarak toplumun yaşam kalitesini ve refahını artırmaktır. Bu yaklaşım, yerel yönetimlerin yerel üretim ve istihdamı sürdürmek veya teşvik etmek için ilgili sosyal paydaşlarla bir araya geldiği aktif bir süreçtir (marmara.gov.tr. 2021).

Yerel kalkınma, yönetim, kamusal hizmet sunumu, ekonomik dinamizm gibi unsurların bir araya getirilmesine hizmet etmekte, yerel yönetimleri de bu doğrultuda yönlendirmektedir. Burada yerel kalkınma aktörlerinin belirlenmesi, organizasyon yapısının düzenlenmesi, sektörler arası uyumlaştırmanın sağlanması dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır.

Başarılı bir yerel kalkınma süreci, kamu sektörü, özel sektör, sivil toplum ve diğer paydaşların yerel düzeyde çözümler üretmek için birlikte çalıştığı katılımcı ve kapsayıcı bir süreçtir. Güçlü bir yerel liderlik altında yerel düzeyde kalkınma stratejilerinin belirlenmesi ve yerel halkın değerlerine uyumunun sağlanması sürecin itici gücüdür. Diğer bir deyişle yerel kalkınma, istihdam yaratarak yerel ekonomiyi canlandırır ve yerel düzeydeki potansiyeli kaydırarak yerel kaynakların verimli kullanılmasını sağlar (marmara.gov.tr. 2021).

Yerel kalkınma bir yereldeki potansiyel ve gereksinimlere uyarlanmış, ağırlıklı iş olanakları/alanları yaratmak suretiyle ekonomiyi canlandırma, işsizliği önleme ve yoksullukla savaş üzerine geliştirilen yerel politika ve kavramlardan oluşmaktadır (Darıcı, 2007: 218). Yerel kalkınmayı bir süreç olarak içsel ve dışsal faktörlerden oluşmaktadır. İçsel faktörler, yetkilendirme, yerel yönetim ve hizmet sunumundan oluşurken; dışsal faktörler yerel kalkınma için elverişli bir ortam ve dış destekten oluşmaktadır. İç ve dış unsurlar birlikte sürdürülebilir yerel kalkınma için kurumsal temellerin atılmasına katkı sunmaktadır. Bu unsurları aşağıda şekil yardımı ile açıklamak da mümkündür:



**Şekil 2.** Yerel Kalkınmanın Unsurları (*Kaynak: web.worldbank.org, 2014*)

Yukarıdaki şekil değerlendirildiğinde yetkilendirme, insanların seçim yapma ve ifade etme ve bu seçimleri istenen eylem ve sonuçlara dönüştürme fırsatlarını ve yeteneklerini geliştirmektedir. Yerel yönetim, planlama, karar verme ve hesap verebilirlik süreçleri aracılığıyla yerel halk tarafından ve onlar adına yetkinin organize edilmesi, meşrulaştırılması ve kullanılmasıdır. Yerel hizmet sunumu kamu sektörü, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar dâhil kararlardan etkilenecek tüm kesimler için kaynakların harekete geçirilmesini, yönetilmesini ve kamusal hizmetlerin bu doğrultuda sunulmasını içermektedir. Yerel kalkınma dinamikleri, yalnızca insanların sosyal ve ekonomik refahındaki gelişmeleri değil, aynı zamanda yerel beşeri, sosyal ve ekonomik sermaye birikimini de içermektedir. Yerel kalkınmayı kolaylaştıran ortam, yasalar, politikalar ve örgütsel sistemler gibi resmi kurumları ve ayrıca insanların kararlarını ve davranışlarını etkileyen değerler, normlar ve sosyal uygulamalar gibi gayri resmi kurumları içermektedir. Yerel kalkınmaya yönelik dış destek, finansman, eğitim, teknik yardım ve bilgi gibi kaynakların -kamu, sivil toplum ve toplum temelli kuruluşlar dâhil- yerel aktörlere sağlanmasını içermektedir.

Yerel kalkınma politikalarının önem kazanması ile birlikte “kolaylaştırıcı ortam” olarak nitelendirilen yerel yönetimler çok daha ön plana çıkmış, yapacakları doğrudan yatırımların yanı sıra bölgesel kalkınma ajansları, meslek odaları ve üniversiteler ile işbirliği yaparak kırsal ve bölgesel kalkınmayı destekleyen çalışmaların da başlatılmasını sağlamışlardır. Bu süreçte benimsenmesi gereken yerel kalkınma ilkelerini ise şu şekilde sırlamak mümkündür (Es, 2007: 8-9):

- Yerel aktörlerin işbirliği
- Yerel girişimlerin yapabilirlik kapasite ve becerilerinin geliştirilmesi
- Kamunun öncülük ve rehberlik yapması
- Kent planlarının yerel kalkınma anlayışına göre yeniden ele alınması
- İşgücünün geliştirilerek kalitesinin artırılması
- Kentin ekonomik durum analizinin yapılarak faaliyetlerin bu bilgiler ışığında yürütülmesi

Yerel kalkınmanın en önemli aktörü, yerel yönetimler ve özellikle de belediyelerdir. Belediyeler, köy ve il özel idarelerine göre çok daha geniş mali ve beşeri kaynaklara sahip kurumlardır. Elleri bulunan bu kaynakların yanı sıra planlama araçları, altyapı yatırımları ve özellikle de koordine edici kapasiteleri ile kentsel gelişmenin en etkin aktörü olacak kapasitededirler. Yerel yönetimlerin yerel kalkınmada alacakları rol bizzat ve doğrudan ekonomik faaliyette bulunmak değil, kent ekonomi

ve ticaretinin geliştirilmesi için uygun ortamın oluşturulması biçiminde olmalıdır (Kaya, 2008: 121-122).

Belediyelerin yerel kalkınma açısından önemi, bu süreçte üstlenmesi gereken misyonlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bu aşamada belediyelerin yürütecekleri yerel kalkınma çalışmalarında göz önünde bulundurması gereken dört farklı boyut bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Göymen, 2010: 132-133):

- *Ekonomik gelişme:* Bir yörenin tüm kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan, sermaye, teknoloji) akılcı bir şekilde ve belirli önceliklere göre, yöre insanının gönencini (refahını) arttıracak şekilde harekete geçirilmesi.
- *Sosyal paylaşım ve kapsayıcılık:* Toplumda eşitlik, paylaşım, dayanışma, gönüllülük, toplum hizmeti, ortak gelecek, ortak sorumluluk gibi değer ve kavramları yerleştirmek, geliştirmek, sosyalizasyon sürecinin bir parçası yapmak. Bunları yaparken tüm sosyal kesimleri kapsamak.
- *Siyasal katılım:* Tüm yurttaşların, siyaset ve karara alma mekanizmaları konusunda ilgilenmelerini ve bilgilendirilmelerini sağlayarak demokratik, katılımcı, saydam, hesap verebilir siyaset yapıları ve süreçler oluşturmak. Temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye geçişi sağlamak.
- *Kültürel çoğulculuk:* Yöredeki, ırk, dil, din, kültürel farklılıkların insanları / grupları ayırıcı / uzaklaştırıcı değil; yakınlaştırıcı, birleştirici, sosyal ilişkileri ve toplumu zenginleştirici olmasını sağlayacak politikalar uygulamak.

Yerel kalkınma yaklaşımı gerek Birleşmiş Milletler’ in ve gerekse Avrupa Birliği’nin üzerinde hassasiyet durdukları ve destekledikleri bir konudur. BM, Yerel Gündem 21 ile bu yaklaşımı formüle ederken, AB de bölgesel ve yerel kalkınmayı üye ülkelerinin politikası olarak kabullenmektedir. Yerel kalkınmanın başarılı olarak sürdürülmesi, yerel idarelerin bu yaklaşım çerçevesinde etkin rol oynamalarını gerekli kılmaktadır. Çünkü yerel yönetimler, kendi görev ve yetki alanlarında kamu gücünü kullanan ve bu özellikleri ile de ekonomik-sosyal-kültürel-demokratik hareketliliğe etki eden idarelerdir (Kaya, 2008: 116). Bu anlamda yerel yönetimlerin özellikle de belediyelerin yerel kalkınma sürecindeki rollerini şu şekilde özetlemek mümkündür (web.worldbank.org, 2014; Göymen, 2010: 133):

- Yerel yönetimler, hesap verebilirlik aşamasında çok daha etkindirler.
- Yerel yönetimler, sektörel işbirliği yaptıkları sürece kalkınmaya çok daha fazla katkı sağlayabilirler.
- Belediyeler, bölgede sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilirler.

- Belediyeler, yatırımcılar için cazip fırsatları yaratabilecek uygulamaları ve ortamı sağlayabilirler.
- Yerel yönetim, yerel yönetimlerin koordinasyonu ve işbirliğine verdiği önem ile çok daha fazla önem kazanabilir.
- Yerel yönetimler, yerel nitelikteki ihtiyaçların belirlenip kaynakların bu doğrultuda belirlenmesinde etkin olduklarından özel girişimlerin de çerçevesini şekillendirebilirler.
- Yörede, ekonomik ve sosyal kalkınmaya dönük işbirliği, ortak yaklaşım, bilgi / beceri paylaşımı ve ortak hareketi özendirirler.
- Yerel yönetimlerin stratejik planlama süreçleri, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki diyalogu geliştirebilir ve bölgenin kalkınması için gerekli ortamın yaratılmasına katkıda bulunabilir.

### **Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi “Hizmet Kervanı Uygulaması”**

Tekirdağ ili, merkez ilçe ile birlikte toplam 11 ilçeden oluşmaktadır. Bu ilçelerin sekiz tanesi daha önce kurulmuş olup, diğer üç ilçe (Süleymanpaşa, Kapaklı ve Ergene) 6 Aralık 2012 Tarih ve 6360 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile ilçe statüsü kazanmıştır. Tekirdağ, 6360 Sayılı Yasa ile büyükşehir belediyesi statüsüne kavuşturulan 14 ilden biridir. Yeni kurulan ve sınırları genişleyen bütün büyükşehirlerde köy ve belde belediyelerinin tüzel kişiliği kaldırılmıştır. Bu yerlerdeki köyler mahalle olarak, belediyeler ise belde isimleri ile tek mahalle olarak bağlı oldukları ilçenin belediyesine katılmıştır. Tekirdağ’da 24 belde belediyesi lağvedilmiş, 257 köy ise mahalleye dönüştürülerek toplam mahalle sayısı 352’ye ulaşmıştır (Özden, 2020: 188).

Tekirdağ ilinin hem kıyı kenti olma niteliği hem de İstanbul’a komşu olması, nüfus artış hızını da etkilemiş ve 2017 yılında en çok göç alan iller sıralamasında ilk sırada yer almıştır. Özellikle Çorlu ve Çerkezköy ilçelerinde sanayi kuruluşlarının ve OSB’lerin artması, Avrupa Serbest Bölgesi’nin bölgede yer alması, 2015 tarihinde Asya port Limanı’nın açılması ilin istihdam alanı olarak cazibeli bir görünüm elde etmesini sağlamış ve bölgeye göçleri arttırmıştır.

Sanayinin İstanbul dışına çıkması ve doğu-batı hattında ulaştırma olanaklarının zengin olması, Tekirdağ’ın sanayi açısından cazibe merkezi haline gelmesine yol açmıştır. İstanbul’a komşu olması dolayısıyla İstanbul’dan taşan sanayi Tekirdağ çevresine kaymış ve bölgenin gelişimine ivme kazandırmıştır. Bu sayede Tekirdağ, ölçek ekonomilerinden yararlanarak üretilen ürünlerin ucuz ve kolay biçimde büyük pazarlara ulaştırmak isteyen yatırımcılar için bir cazibe merkezi haline gelmiştir. Tekirdağ’da gelişen sanayi, ilin dış ticaret performansını da yükseltmiştir (tekirdagtsso.org.tr, 2015).

2012 yılında kabul edilen 6360 Sayılı kanunla Tekirdağ’ın büyükşehir statüsüne kavuşması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi arasındaki görev ve yetki dağılımı hususunda yöneticiler ve vatandaşlar arasında kafa karışıklığı meydana gelmiştir. Hangi hizmetlerin büyükşehir belediyesi tarafından sağlanacağı, hangilerinin ise ilçe belediyesinin sorumluluk alanı içerisinde yer alacağı büyük tartışmalara sebep olmuştur. Bu karmaşanın önüne geçmek ve görev alanlarının belirlenebilmesini sağlamak için bilgilendirme toplantılarına ihtiyaç duyulmuş, bunun ise tek tek toplantılar düzenleyip zaman kaybetmektense periyodik olarak düzenlenen büyük çalıştaylar aracılığı ile yapılması kararlaştırılmıştır. Aynı zamanda bölgenin ekonomik açıdan cazibe noktası haline gelmesi, kalkınma çalışmalarının belirlenmesi gerekliliğini doğurmuş, bunun için yerel kalkınma sürecinin dinamikleri işbirliği odaklı bir biçimde şekillendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma içerisinde Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi’nin yerel kalkınmaya olanak tanıyan “Hizmet Kervanı Uygulaması” yönetim kavramına olan vurgusu ile incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu uygulamaya ilişkin analizler için ise, Motsi’nin çalışmasında kullandığı süreç takip edilmiştir. Burada Motsi 2009 yılında yayınladığı “*Evaluating Citizen Engagement in Policy Making*” adlı çalışmasında politika yapım sürecinde vatandaş katılımı için belirli aşamalardan oluşan bir süreç önermektedir. Bu modelde aşamalar, amaç (Neden böyle bir çalışma yapıldı?), süreç (Nasıl dizayn edildi?), aktörler (kimler etkin oldu, kimler katıldı), içerik ve çıktılardan oluşmaktadır.<sup>1</sup> Bu çalışmada da, vatandaş katılımı için oluşturulmuş süreç modeli, uygulamanın incelenmesine uyarlanmış ve bu doğrultuda örnek uygulama analiz edilmiştir.

## **Amaç**

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi’nin uygulamaya koyduğu “Hizmet Kervanı” başlıklı çalışması, öncelikli olarak 2014 yılı yerel seçimlerinden sonra başlatılmıştır. 2014 yılı yerel seçimleri ile Büyükşehir Belediye statüsüne kavuşan Tekirdağ Belediyesi, görev ve yetki alanlarında zorluğa düşmüş, özellikle ilçe-büyükşehir sınırları konusunda tüm kesimlerin bilgilendirilmesi aşamasında çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Bu sebeple “Hizmet Kervanı” ilk etapta yeni büyükşehir modelinin her ilçeye, her mahalleye, her gruba ve kesime doğru şekilde anlatılmasını, yeni yönetimin neleri içerdiğinin belirtilmesini, görev ve yetki ayrımları konusunda nelere dikkat edilmesi gerekliliğini içermektedir. Burada büyükşehir belediye başkanı, sistemin doğru anlatılabilmesi için 11 ilçeyi gezmeyi, talepleri dinlemeyi, kırsal mahallelerdeki dönüşümü doğru anlatabilmeyi amaçlamış; Hizmet Kervanı’nın ilk ayağı bu sebeple daha çok bilgilendirme ve paylaşım üzerine yoğunlaşmıştır.

---

<sup>1</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz: Motsi, G. (2009), *Evaluating Citizen Engagement in Policy Making*, Institute on Governance, Ottawa/Canada

Hizmet Kervanı'nın ikinci ayağı 2019 yerel seçimlerinden sonra gerçekleştirilmiştir. Büyükşehir Belediye sisteminin bölgede ve şehirde anlatımının ardından tüm kesimlerin dâhil edilip bu süreçte oluşan eksiklerin doğru tespit edilebilmesi, çok aktörlü bir yapı içerisinde bölgesel kalkınmaya yönelik adımların belirlenebilmesi, çağdaş yönetim modelleri çerçevesinde süreç iyileştirilmesinin sağlanabilmesi amaçlanmıştır; stratejik planlamaya temel oluşturacak amaçların doğru şekilde saptanabilmesi hedeflenmiştir. Uygulamanın ikinci ayağı, Tekirdağ'ın özellikle transit geçiş ve kolay ulaşım ağı sebebi ile sanayileşmenin yoğunlaşmasından ötürü, bölgesel yatırımların çehresine ilişkin gelişmelerin ve görüşlerin doğru analiz edilebilmesini hedeflemiştir; yerel kalkınma dinamiklerinin yönetim ekseninde açık, şeffaf, katılımcı ve çok paydaşlı bir anlayış ile gerçekleştirilmesini amaçlamıştır. Hizmet Kervanı Uygulamasının amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>2</sup>:

- 6360 Sayılı Kanun ile Büyükşehir Belediyesi statüsüne kavuşan Tekirdağ genelinde büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki görev ve yetki alanlarını doğru anlatabilmek,
- Katılımcı demokrasi anlayışı gereği çok aktörlü bir diyalog ortamını hazırlamak,
- İlçelerin ve tüm mahallelerin sorunlarını dinlemek, ihtiyaçlarını belirlemek ve taleplerini değerlendirmek,
- Belediye hizmet birimlerinin çalışma alanlarının doğru şekilde tanıtılabilmesini sağlamak,
- Sunulacak hizmetler konusunda öncelik alanlarını belirlemek
- Stratejik plan ve bölgesel yatırımlar konusunda yapılacak çalışmalara zemin hazırlamak,
- Kararlardan etkilenebilecek tüm kesimleri sürece dâhil etmek ve tüm kesimlerin istek ve beklentilerine uygun yerel kalkınma için yol haritası çizmek,
- Büyükşehir belediyesinin belirlemiş olduğu a) kırsal alan sorunları (değişen statüden kaynaklı ekonomik sorunların çözümü gibi), b) kıyı alanı sorunları, c) endüstri alanı (göç ve entegrasyon) sorunları gibi öncelik alanlarını yerel siyasete etki eden aktörler aracılığı ile vatandaşlar ile paylaşmak ve konuya ilişkin sorunların çözümünde yörede yaşayan herkesin fikrini almak.

---

<sup>2</sup> Burada bahsi geçen uygulama detaylarına ilişkin bilgiler, Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'nin ilgili birimlerinden, Genel Sekreter Yardımcısı'ndan alınan bilgiler ve görüşmeler neticesinde derlenip aktarılmıştır.

## Aktörler

Hizmet Kervanı, çok aşamalı bir süreç olarak değerlendirildiğinden programa dâhil edilen aktörler de çeşitlilik göstermektedir. Uygulamanın başlatılmasından işleyişine ve sonlandırılmasına kadar geçen program çerçevesinde etkin olan aktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Büyükşehir Belediye Başkanı
- 11 İlçe Belediye Başkanı
- Belediye hizmet birim temsilcileri
- Yerel bürokratlar
- Siyasi parti il ve ilçe başkanlıkları
- Muhtarlar
- Yerel basın
- Sivil toplum kuruluşları
- Mülki idare amirleri
- Vatandaşlar ( Mahalle gezileri sırasında)

Uygulama, tüm günü kapsayan bir program dâhilinde geliştirildiğinden hem hizmet sağlayıcılar, politika yapım sürecinde etkin olanlar, proje yöneticileri ve uygulayıcılar hem de kararlardan etkilenecek olanlar aktör olarak yer almaktadır.

## Süreç

Hizmet Kervanı Uygulaması, 2014-2021 yılları arasını kapsayan 2014 ve 2019 yerel seçimleri olmak üzere iki yerel seçimi bünyesinde barındıran hem hazırlık dönemi hem de sonrasında gelen kapsayıcı uygulamaları ile bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan bir “bilgilendirme, danışma ve yönetim” süreci olarak tasarlanmıştır. Bu sebeple uygulama, sürdürülebilirlik açısından önem arz etmekte, bu özelliği de sürecin doğru ve eksiksiz olarak tasarlanması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Hizmet Kervanı Uygulamasının düşünce ve eylem olarak ilk başlatıldığı 2014 yılında, “Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi olarak vizyonumuz, güçlü sanayisi, tarım ve hayvancılığı, lojistik yatırımları, turizmi ve üniversitesiyle çevreye duyarlı, kentleşmesini tamamlamış, yaşanabilir ve mutlu bir Tekirdağ” söylemi, belediyenin ortaya koymuş olduğu amaca uygun bir şekilde kapsayıcı bir programın oluşturulmasına kaynaklık etmiştir. “Her hafta bir ilçe” olarak başlatılan program ile 11 ilçe belediyesi ve ilçelere bağlı mahalleler ziyaret edilmiş ve uygulamanın ilk ayağı ilk yerel seçim sonuçlarının bölgesel düzeyde yarattığı etkiyi tespit edebilme ile sonlandırılmıştır.



**Yönetişim Temelli Yerel Kalkınma Anlayışı :**  
**Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi “Hizmet Kervanı” Uygulaması**

Hizmet Kervanı'nın ikinci ayağı, 2019 yerel seçimlerinden sonra başlatılmış, program kapsamı genişletilerek “11 gün 11 ilçemizde halkımızla beraberiz” söylemi ile kapsayıcılığı ve program saati arttırılmıştır. Burada programa siyasi parti teşkilatları da eklenmiş, mahalle ve vatandaş görüşmeleri sıklaştırılmış, sanayileşme ve yatırım vurguları arttırılmıştır.

Uygulamanın üçüncü ayağı yine 2019 yılı içerisinde gerçekleştirilmiş, “Gelişen ve büyüyen Tekirdağ için siyasi partilerimizle buluşuyoruz” temalı, kapsayıcılığı sadece yerel siyaseti yönlendiren ve karar alınma süreçlerini doğrudan etkileyen siyasi parti temsilcileri ile sınırlı tutulmuştur.

Uygulamanın dördüncü ve son ayağı 2021 yılında 11 ilçe belediye başkanını yerel basın mensupları ile bir araya getiren, projeler, yapılması planlananlar, gerçekleştirilen çalışmalar ve gerçekleşmeyen hedefler konusunda organize edilen “aydınlanma toplantıları” şeklinde gerçekleştirilmiştir. Burada bölgede yapılan yatırımların incelenmesi, değerlendirilmesi ve yeni yatırımlar için planlanan süreçler katılımcı bir anlayış çerçevesinde tartışılmıştır. Tüm bu uygulama sürecini ise aşağıda verilen tabloda özetlemek mümkündür:

**Tablo 1.** Hizmet Kervanı Uygulama Süreci

Uygulama Başlığı	Uygulama Süreci
Her hafta 1 İlçe, 11 İlçe Uygulaması (07:30-19:30)	<b><u>Öğleden Önce (Bilgilendirme)</u></b> Kaymakamlık Ziyareti, ilçe belediye ziyareti <b><u>Öğleden sonra (Bilgilendirme ve Danışma)</u></b> Sivil Toplum Kuruluşları ve muhtarlar toplantısı, esnaf ziyareti, mahalle ve vatandaş ziyaretleri
11 Gün 11 İlçemizde Halkımızla Beraberiz	<b><u>Öğleden Önce (Bilgilendirme ve Danışma)</u></b> Mahalle gezisi (eksiklerin tespiti, hizmetlerin kontrol edilmesi), kaymakamlık ziyareti, TESKİ hizmet alanı tespiti, ilçe belediyesi ziyareti, muhtarlar toplantısı, hizmet birimleri toplantısı <b><u>Öğleden sonra (Bilgilendirme ve</u></b>

**Yönetişim Temelli Yerel Kalkınma Anlayışı :**  
**Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi “Hizmet Kervanı” Uygulaması**

(04:30-20:30)	<b><u>Danışma)</u></b> Siyasi parti ilçe başkanlıkları ziyareti, meslek odaları ziyareti, basın ziyareti, yatırım ve projeleri inceleme, mahalle ve köy ziyaretleri, vatandaş ile buluşma
Gelişen ve Büyüyen Tekirdağ İçin Siyasi Partilerimizle Buluşuyoruz	CHP, İYİ Parti, AK Parti ve MHP il ve ilçe başkanları ile görüşme
11 İlçe Belediye Başkanı ve Basın Mensupları ile Ortak Basın Toplantısı	Öğleden sonra başlayan basın toplantısı, bilgilendirme ve soru-cevap bölümlerinden oluşmaktadır.

\*Büyükşehir Belediye personelinden alınan dokümanlar, basında yer alan haberler ve katılımcı gözlemci sonucu elde edilen bilgiler toplanarak hazırlanmıştır.

### **Sonuç/Çıktılar**

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Hizmet Kervanı Uygulaması 2014 yılında başlayan ve 2021 yılı içerisinde de çeşitli uygulamalar ile devam eden uzun soluklu bir programdır. Başladığı 2014 yılında daha çok yeni büyükşehir belediye sistemini anlatmaya yönelik organize edilmiş, köylerin mahalleye dönüştürülmesinden kaynaklı kırsal alan sorunlarının tespit edilmesine yönelik uygulamaları hayata geçirmiştir. Bu dönem içerisinde daha çok;

- Kırsal alan kentsel alan tespitinin yapılması ve bu ayımdan kaynaklı sorunların tespit edilmesi
- Büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasındaki görev ve yetki paylaşımı ve koordinasyonu konusunda bilgilendirmelerin yapılması
- Kırsal turizmin gelişmesi
- Numarataj konusunda yaşanan sorunların çözümlenmesi
- Stratejik planlamaya zemin hazırlanması
- Ulaşım sorunlarının giderilmesi, gibi klasik belediye hizmetlerine ilişkin sorunlar raporlanmıştır. Büyükşehir Belediyesi'nin ilk yıllarını oluşturan bu dönem içerisinde, hizmet alanlarının belirlenebilmesi, koordinasyon sorunlarının önüne geçilebilmesi, bilgilendirme toplantılarının yapılması ana gündem maddelerini

oluşturmuştur. 2019 yerel seçimlerine doğru ise, uygulama yönünü biraz daha seçim kampanyasına, kamuoyu ve siyasi desteğin alınmasına yöneltmiş, ana gündem maddelerini yeni hizmet döneminde yapacağı projelere çevirmiştir. Yerel seçimlerinden ardından 2019 yılı ile birlikte uygulamanın ikinci ayağında gerçekleştirilmesi gerekenler, aktörlerin de çeşitlenmesiyle odak noktasını yatırım ve projeler olarak belirlemiştir. Burada hem siyasi ağın hem de STK ağının kuvvetlenmesi, uygulama içerisinde tartışılan konuların çeşitlenmesine katkı sağlamıştır. Burada 11 ilçe içerisinde tüm günü kapsayan program çerçevesinde,

- Ulaşım sorunları
- Kentsel markalaşma
- Kırsal kalkınma
- Temel belediyeçilik sorunları
- Sosyal hizmetler ve sosyal belediyeçilik
- Kültürel ve sportif faaliyetler
- Göç ve entegrasyon sorunları
- Kooperatifçilik (özellikle kadın kooperatifleri)
- Kentsel dönüşüm
- Bölgede istihdamın geliştirilmesine yönelik projeler
- Uluslararası ağların gelişimi ve işbirlikleri
- Bölgesel yatırımlar ve projeler, başlıkları ön plana çıkmış ve süreç içerisinde çeşitli çalışmaların zeminini oluşturmuştur. 2020 yılının Mart ayında ilk vakanın Türkiye’de görülmesi ile başlayan COVID 19 küresel pandemisi sebebiyle, tüm belediyelerin yönünü salgın tedbirlerinin alınmasına yönlendirmesi, uygulamanın durağan döneme geçmesine sebep olmuş; bu dönem içerisinde hizmet ağı daha çok sağlık ve temizlik üzerinde yoğunlaşmıştır. 2021 yılında uygulamada tekrar hareketlenme başlamış ve hem kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi hem de talep ve isteklerin değerlendirilmesi amacıyla belediye başkanları ve basın ile ortak basın toplantıları düzenlenmiştir. Burada;
- Belediye faaliyet ve hizmetlerinin anlatımı
- Gerçekleşen projelerin sunumu

- Hedeflenen çalışmaların görünümü
- Gerçekleşmeyen projelerin gerçekleşmeme nedenlerinin anlatımı
- Bölge ihtiyaçlarının tespit edilmesi
- Bölgesel yatırımın değerlendirilmesi, ana başlıkları tartışılmıştır. Bu toplantılar neticesinde belediyelerin ilgili birimleri görevlendirilmiş, eksiklikler ve yapılması gerekenler konusunda bilgilendirilerek, bilgilerin somutlaştırılması süreçleri başlatılmıştır.

### **Başarılı Yönler/Zorluklar ya da Eksiklikler**

Hizmet Kervanı, büyükşehir belediyesinin planladığı önemli bir organizasyondur. Belediyenin 2014 yılından itibaren düzenli aralıklarla yaptığı ve hizmet planlama noktasında nerelere öncelik vermesi gerektiği konusunda yol gösterici bir mekanizmadır. Uygulama ilk yapıldığı günden bu yana içeriğini genişletmiş ve görüülen konular çerçevesinde kendini geliştirmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde uygulamanın başarılı yönlerinin yanı sıra, bazı eksikliklerinin de bulunduğu gözlenmiştir. Başarılı yönleri ve uygulama açısından zorluklar şöyle sıralanabilir:

#### *Başarılı Yönler*

- Uygulama düzenli aralıklarla yapıldığından sürdürülebilir olma özelliği taşımaktadır.
- Hem bilgilendirme hem de danışma aşamalarından oluştuğundan “dâhil olma” aşamasına çok yakın bir uygulamadır.
- Uygulamaya dâhil edilen aktörler çeşitli olduğundan kapsayıcılığı yüksek bir organizasyondur.
- Kamuoyunun bilgilendirilmesi ve aydınlatılması aşamasında oldukça etkin yöntemleri seçmesi, ulaşılabilirliği arttırmaktadır.
- Bölgesel yol haritasının oluşturulmasında bir veri sisteminin oluşturulması için oldukça elverişli imkânlar sahiptir.
- Sunulacak hizmetlere ilişkin öncelik alanlarının belirlenmesinde etkin bir yöntemdir.
- Uygulama neticesinde elde edilen bilgiler operasyonel çalışmalara katkı sağlamaktadır.

- Müzakere ortamının oluşturulması ile yakın diyalogların geliştirilmesi aşamasında yönetim sürecinin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır.
- Bölgesel ihtiyaçların doğrudan tespit edilmesinde, somutlaştırılmasında ve yatırımlara ilişkin fikir alışverişinin sağlanmasına yerel kalkınma dinamiklerinin hayata geçirilmesinde etkin bir uygulamadır.

Uygulama yukarıda sıralanan başarılı yönlerinin yanı sıra, süreç içerisinde karşılaşılan zorluklara, organizasyon yapısından kaynaklı eksikliklere bağlı olarak zayıf yönlere de sahiptir.

#### *Zorluklar ya da eksiklikler*

- Sivil toplum duyarlılığı zayıftır.
- Siyasi parti temsilcilerinin sürece katkısı parti ideolojileri çerçevesinde gerçekleştiğinden “ortak bir dil” oluşturulabilmesi yoğun çabalara bağlı olmaktadır.
- Uygulama esnasında yapılan toplantılar kayıt altına alınsa da sistematik olarak oluşturulmuş toplantı tutanakları, değerlendirme notları ve katılım oranları bulunmamaktadır. Bu da toplantıdan hedeflenenler ve elde edilen çıktılar aşamasında sağlıklı bir raporlama sisteminin oluşturulamamasına neden olmakta, uygulamanın profesyonellikten uzaklaşması sorununu doğurmaktadır.
- Uygulama, stratejik plan için bir altyapı oluşturduğundan toplantılar bazı aşamalarda kişisel çıkarlar doğrultusunda yönlendirilme riskini taşımaktadır.
- Belediye hizmet birimleri arasında koordinasyon aşamasında sıkıntılar yaşanmakta, toplantıda alınan kararlar birimlere doğru aktarılamamaktadır.
- Uygulamanın seçim dönemlerine denk gelen aşamaları seçim kampanyası riskini taşımaktadır. Bu da uygulamanın siyasi çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesine, amacından uzaklaşmasına neden olmaktadır.
- Uygulamanın sonuç raporu oluşturulmadığından dolayı, uygulama neticesinde alınan kararlar, hedefler ve gerekçeler kamuyu ile net bir şekilde paylaşılamamaktadır. Bu da uygulamanın şeffaflığına, kapsayıcılığına, hesapverebilirliğine ilişkin olumsuz düşüncelerin gelişmesine neden olmaktadır.
- Sunumlar ve konuşmalar daha çok belediyenin çalışmaları konusunda “onaylanma” ihtiyacı üzerinden yürütülmekte; bu da müzakereden daha çok bilgilendirme toplantısı şeklinde ilerleyen bir sürece dönüşmektedir.
- Uygulama çok kapsamlı seyahat ve çok katılımlı bir organizasyon yapısını gerektirdiğinden maliyet açısından da olumsuz bir görünüm sergilemektedir.

- Birçok aktör var olan süre içerisinde doğrudan başkan ile iletişim kurabildikleri için, uygulama daha çok “buluşma”, “vakit geçirme”, “toplantılardan hemen ayrılmayı isteme”, “bitse de gitsek” eylemine dönüşmekte, bölge için yararlı konuların ciddiyetle tartışılmamasına sebep olmaktadır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

1980’lerden bu yana kamu yönetimde reform çalışmaları küresel anlamda tüm dünyada geniş yankılar uyandırmıştır. Yöneticiler hizmet sunum kalitelerini iyileştirmek, vatandaş ile daha yakın ilişkiler kurabilmek, kaynakları etkin kullanabilmek adına bu değişimden faydalanma gerekliliğine kayıtsız kalamamış, geleneksel anlayışın durağan yönü dinamizm ile kırılmıştır. Dönüşüm hareketi yalnızca küresel olma özelliği ile değil, sisteme eklediği özellikleri ile de dikkat çekmiş, sıkışan sistemin nefes alması için bir avantaj olarak değerlendirilmiştir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte etkinlik, verimlilik, hesapverebilirlik, pazarlama, hizmet sunumu, adem-i merkezîyetçilik, kamu politikaları gibi unsurlar çok daha fazla önem kazanmış ve çalışmaların yönünü “çok katmanlı yönetim” sürecinin inşasına çevirmiştir. Bu süreçte özellikle kentsel ağlarda başlayan yoğunlaşma siyasetin görünümünde yerleşmenin ön plana çıkmasında etkili olarak, kentlerin rekabet edebilirlik sınırlarının genişletilmesine aracılık etmiştir. Kentlerin yoğun nüfus artışı ile birlikte başlayan sorunları klasik belediyeçilik hizmetlerinin yetersiz kalmasına, artan iş yükü ve kentsel sorunların çözümünde çağdaş yöntemler aracılığı ile “müzakereciliğin” ve “katılımcılığın” geliştirilmesine olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Sürece eklenen yeni ilkeler ışığında yönetim kavramı gündeme gelmiş, vatandaş odaklı hizmet sunumu söylemleri artış göstermiştir.

Yönetişimin beraberinde getirdiği temel ilkeler, işbirliği ve koordinasyon aşamalarının yerel kalkınma dinamiklerinin oluşturulmasında zemin oluşturması bakımından önem kazanmıştır. Bu aşamada özellikle belediyelerin, uluslararası işbirliği ağlarını da kullanarak bölgesel kalkınma amaçlı yatırım ve proje geliştirme arzusu içerisinde olması, atılması gereken adımların yeni yöntemler ışığında gerçekleştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi’nin 2014 yılı yerel seçimlerinin ardından hayata geçirdiği “Hizmet Kervanı Uygulaması” asıl olarak bir yönetim uygulamasıdır. Uygulama içerisinde dâhil edilen aktörlerin çokluğu, sürecin şeffaf olarak ilerletilmesi, açık hedeflerin konulması gibi unsurlar çerçevesinde, yerel yönetimlerin hizmet kalitesini arttırmayı hedeflemektedir. Bölgenin özellikle 2017 yılından sonra yapılan yatırımlar ile birlikte ekonomik anlamda cazip bir nokta haline gelmesi ile olan göçün artmasına, bu da kentsel hizmetler anlamında sorunların yaşanmasına sebep olmuştur. Uygulama bu anlamda da kentsel hizmetlerin çeşitlenmesi, kentsel sorunların tespit edilmesi açısından tüm ilçeleri ve

mahalleleri kapsayan yoğun bir görünüme sahiptir. İlin daha çok sanayileşme ile ön plana çıkan ilçelerinde (Çorlu, Çerkezköy) yerel kalkınma anlamında yatırım ve projelerin değerlendirilmesi toplantıları, kamuoyunun da doğru şekilde bilgilendirilmesine katkı sağlamıştır. Uygulama başarılı yönlerinde, kapsayıcı, katılımcı, çok aktörlü olarak değerlendirilse de, raporlama eksikliği sebebi ile de eksik yönleri sahiptir. Bu sebeple de uygulamanın başarılı bir şekilde ilerlemesi, siyasi çıkarların geride bırakılarak, etkin çıktı yönetiminin planlanması, toplantı tutanaklarının profesyonelleşmesi, maliyetlerin azaltılması, toplantı sonuçlarının uygulamalara aktarılması aşamalarının etkin olmasına bağlıdır.

Tekirdağ özelinde yönetim sürecinin temel dinamikleri değerlendirildiğinde, yönetim, kamusal hizmetlerde etkinliğin artırılarak, özellikle yerel kalkınmanın içeriğinin çok paydaşlı bir anlayışın geliştirilmesine yönelik değiştirilmesine katkı sağlamalıdır. Yönetişim süreci bir tasarım sürecidir. Bu sebeple de bölgesel kalkınma çalışmalarının bu tasarıma uygun olarak planlı ve koordineli bir şekilde somutlaştırılması gerekmektedir. Burada da özellikle belediyelerin kilit aktör olarak süreci kolaylaştırıcı, destekleyici, geliştirici olmaları önem arz etmekte, bölgesel yatırımların kentlerin markalaşmasını sağlayıcı bir boyuta taşınmasına hizmet etmelidir.

### **Kaynakça**

- *Darıcı, B. (2007). Yerel Kalkınmada Küresel Yaklaşımlar ve Türkiye'nin Konumu. Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Yerel Ekonomiler Özel Sayısı. 2007(3). s.s. 215-221.*
- *Eryılmaz, B. (2013). Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar. Kocaeli: Umuttepe Yayınları. s. 6-7.*
- *Es, M. (2007). Kent Üzerine Düşünceler. İstanbul: Okutan Yayıncılık.*
- *Göymen, K. (2010). Türkiye’de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma. İstanbul: Boyut Yayın Grubu.*
- [https://marmara.gov.tr/calisma\\_alanlarimiz/yerel-kalkinma/](https://marmara.gov.tr/calisma_alanlarimiz/yerel-kalkinma/) (20.09.2021).
- <https://web.worldbank.org/archive/website00681/WEB/PDF/LDDPEXEC.PDF> (25.10.2021).
- *Kettl, D. F. (2005). The Global Public Management Revolution. Brookings Institution Press, Washington DC. s. 5-15.*
- *Kjaer, M. A. (2017). Yönetişim ve Kentsel Bürokrasi. J. Davies, ve I. D.L. içinde, Kentsel Politika Teorileri (s. 259-291). İstanbul: Litera Yayıncılık. s. 262.*

- King, D., Stoker, G. (1996). *Rethinking Local Democracy*. Mal.millan Distribution Ltd, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, RG21 6XS, England. s.s. 50-56.
- Mcnabb, D. (2009). *The New Face of Government: How Public Managers are Forcing a New Approach to Governance*. New York: CRC Press.
- Motsi, G. (2009), *Evaluating Citizen Engagement in Policy Making*, Institute on Governance, Ottawa/Canada
- Ökmen, M, Görmez, K. (2009) "Türkiye'de Yerel Gündem 21 ve Yerel Yönetişim Uygulamaları", *Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları* (Edit. K.Görmez, M.Ökmen), Beta Yayını, İstanbul, ss.109- 128.
- Kaya, E. (2008). *Yerel Kalkınma ve Siyaset. Yerel Siyaset*. (Ed. Hulusi Şentürk). İstanbul: Okutan Yayıncılık. ss. 115-125.
- Ökmen, M., Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat*. Bursa: Alfa Aktüel. s.s. 302.
- Özden, M. (2018). *Yönetişim. Yönetim Genel Esaslar*. (Ed. Nazım Kartal, Konur Alp Demir). Ankara: Orion Kitabevi.
- Özden, M. (2020). *Katılımcı Demokrasi: Trakya'da Yerel Katılım Pratikleri*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Peters, B. G., Pierre, J. (1998). *Governance Without Government? Journal of Public Administration Research and Theory*, s.s. 223-242.
- Stoker, G. (1998). *Governance as Theory: Five Propositions*. UNESCO 1998, s. 18-28.
- Tekirdağ Ekonomisindeki Gelişmeler Araştırma Raporu (2015).[http://www.tekirdagtso.org.tr/Formlar/Tekirdag\\_Rapor.pdf](http://www.tekirdagtso.org.tr/Formlar/Tekirdag_Rapor.pdf). (10.09.2019).
- Wilson, R. (2000). *Understanding Local Governance: An International Perspective*. *Revista de Administração de Empresas*. v. 40, n. 2 s.s. 51-63.
- World Bank Report (1989). *Sub-Saharan Africa From Crisis to Sustainable Growth* <https://documents1.worldbank.org/curated/en/498241468742846138/pdf/multi0page.pdf>