

Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR) II. Aşama



TR 07.01.05

VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİNİN KURUMSAL YAPISININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Ryan Knox, Kısa Dönemli Uzman
Ferhat Emil, Proje Danışmanı

Ankara, Nisan 2011

Faaliyetin Tanımı	
Bileşen	C.2. Yerel Yönetim Birliklerinde Kapasite Geliştirme
Faaliyet	C2.4 Vilayetler Hizmet Birliğinin Fonksiyonel ve Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi
Çıktı	Vilayetler Hizmet Birliğinin Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi
Açıklama	<ul style="list-style-type: none">• Türkiye’de İl Özel İdareleri ve reform süreci;• Karşılaştırmalı inceleme;• Vilayetler Hizmet Birliğinin rolü, mevcut durumu ve değişim vizyonu;• Stratejik planlama;• Kurumsal yapıya yönelik öneriler.



Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama) Avrupa Komisyonu tarafından katılım öncesi Mali İşbirliği Programı kapsamında finanse edilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı projenin ulusal faydalanıcısıdır. Merkezi Finans ve İhale Birimi projenin sözleşme makamıdır. Projenin uygulanmasına ilişkin teknik destek Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından sağlanmaktadır.



KISALTMALAR

LAR: Yerel Yönetim Reformu (Local Administration Reform)

UNDP: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

VHB: Vilayetler Hizmet Birliği

YYB: Yerel Yönetim Birlikleri

TBB: Türkiye Belediyeler Birliği

KYGG: Kurumsal Yapının Gözden Geçirilmesi

İÖİ: İl Özel İdaresi

GZFT (Analizi): Güçlü ve Zayıf Yönler & Fırsatlar ve Tehditler

AB: Avrupa Birliği

İGM: İl Genel Meclisi

MİGM: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü

İB: İçişleri Bakanlığı

Önemli Yasal Uyarı: Bu rapor, "Türkiye'de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama)" kapsamında hazırlanmıştır. Proje, Avrupa Komisyonu tarafından katılım öncesi Mali İşbirliği Programı kapsamında finanse edilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı projenin ulusal faydalanıcısıdır. Merkezi Finans ve İhale Birimi projenin sözleşme makamıdır. Projenin uygulanmasına ilişkin teknik destek Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından sağlanmaktadır. Bu raporun içeriği hiçbir şekilde yukarıda belirtilen kurumların görüşlerini yansıtmamaktadır.

İçindekiler

Yönetici Özeti	6
1. Konunun Geçmişi.....	7
2. Yöntem.....	9
3. Raporun Yapısı.....	10
4. Türkiye’de İl Özel İdareleri ve Reform Süreci.....	11
5. Avrupa’daki Birliklerin / Derneklerinin Karşılaştırmalı İncelemesi	15
5.1 Ara Düzey Yönetim Birlikleri / Dernekleri için Küresel ve Avrupa Ortaklıkları ... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
5.2 Avrupa’da Ulusal Ara Düzey Yönetim Birlikleri / Dernekleri	18
5.2.1 Fransa’nın İlleri ve Fransa İller Birliği (ADF)	18
5.2.2 Romanya’nın Kentleri ve Romanya Kent Meclisleri Ulusal Birliği (UNCJR).....	21
5.2.3 İsveç ve İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği (SALAR)	24
5.3 İlgili Diğer Uygulamalar	30
6. Genel Bulgular ve Gözlemler.....	32
6.1 Vilayetler Hizmet Birliğinin Rolü-Mevcut Durum.....	32
6.2 Değişime Odaklı Bir Vizyon İhtiyacı.....	35
6.3 Kurumsal Kimlik	36
6.4 Sınırlı Personel Yapısı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Politikalarına Öncelik Verilmesi	37
6.5 Üyelere Eğitim Verilmesi	38
6.6 Zorunlu Aidatlara Rağmen Meşruluk Kazanma	40
7. Öneriler.....	41
7.1 Yeni Stratejik Plan	41
7.2 Şirketin Vilayetler Hizmet Birliğinden Ayrılması	43
7.3 İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	44
7.4 Karar Verme Organları	46
7.5 İletişim.....	47
7.6 Üye Hizmetleri	49
7.7 Temsil Rolü	50
7.8 Uluslararası Ortaklıkların Kurulması.....	52
YÖNETİCİ ÖZETİ	58
VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİ ANKET SONUÇLARI ÖZET DEĞERLENDİRME RAPORU	59

Giriş	59
Yöntem ve Örneklem.....	59
Sonuçların değerlendirilmesi	59
VHB'nin Hizmetlerinin Tanınırlığı	59
VHB'nin Kurumsal Kapasitesi	59
VHB'nin Vermiş Olduğu Hizmetlerden Genel Memnuniyet.....	60
En Önemli Görülen Hizmetler	60
En Az Memnun Olunan Hizmetler	61
Önem ve Tatmin Değerlendirmesi	61
VHB'nin Stratejik Vizyonunda Yer Alması Arzu Edilen Unsurlar.....	62
SONUÇ	62
Bilgi Notu	67
VHB için Stratejik Plan Geliştirme	67
1. Stratejik Plan	67
2. Stratejik Plan hazırlama süreci	67
3. İzleme yöntemleri.....	68
Vizyon	69
Temel değerler	69
Misyon	69
Üyelerimiz için fırsatlar ve zorluklar	69
2011-2013 yılları için uzun dönemli hedefler	69
2011 için maksimum 4-5 öncelik.....	70
Öncelik 1	70
Öncelik 2	70
Öncelik 3	70
Öncelik 4	70
Öncelik 5	70
Yıllık Plan'ın takibi için taslak yapı.....	71

Ekler

- 1) Misyon Gündemi
- 2) GZFT Analizi
- 3) Anket Raporu
- 4) İl Özel İdaresi görevler ve fonksiyonlar matrisi
- 5) illere göre İl Özel İdaresi aidat ve ödemeleri
- 6) VHB için Önerilen Organizasyon Şeması
- 7) Çerçeve Notu-Stratejik Planın Hazırlanması

ÖNSÖZ

Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama) (bundan böyle “Proje” olarak anılacaktır), Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen bir projedir. Proje, Merkezi Finans ve İhale Birimi (CFCU) ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) arasında 2 Eylül 2009 tarihinde imzalanan Katkı Anlaşması kapsamında UNDP tarafından uygulanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığına (İB) bağlı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (MİGM) projenin direkt faydalanıcısıdır. Hedef gruplar ise İçişleri Bakanlığı, Türkiye Belediyeler Birliği, valilikler, kaymakamlıklar, belediyeler, il özel idareleri, belediye birlikleri ve bu kurumların seçilmiş temsilcileri ve üst düzey çalışanlarıdır.

Projenin genel hedefi, özellikle 2003 - 2005 yıllarında kabul edilen yeni mevzuatın tam olarak uygulanmasıyla, Türkiye’de etkin, şeffaf, kapsayıcı ve katılımcı bir yerel yönetimin sağlanmasıdır.

Projenin özel hedefi ise “Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığının (özellikle Mahalli İdareler Genel Müdürlüğünün, Valilik ve Kaymakamlıkların), Yerel Yönetim Birliklerinin ve bizzat yerel yönetimlerin, yerel yönetimlerle ilgili yeni mevzuatı etkin bir şekilde uygulamalarını sağlamak üzere, idari kapasitelerinin ve işbirliklerinin güçlendirilmesidir.”

Proje 5 bileşenden oluşmaktadır: (a) Yerel Yönetimlerde Kapasite Geliştirme; (b) Yerel Yönetim Birliklerinde Kapasite Geliştirme; (c) Yerel Katılım Mekanizmalarının Güçlendirilmesi; (d) Belediye Koordinasyonunun ve İşbirliğinin İyileştirilmesi; ve (e) İçişleri Bakanlığının Kapasitesinin Arttırılması. Vilayetler Hizmet Birliğinin Kurumsal Gelişiminin Gözden Geçirilmesi faaliyeti, Yerel Yönetim Birliklerinde Kapasite Geliştirme (2. Bileşen) kapsamında Proje Dokümanına zeyilname ile eklenen bir çıktıdır. Bu faaliyetin amacı, Vilayetler Hizmet Birliğinin (VHB) ilgili mevzuatta belirtilen görevleri etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak üzere stratejik bir yaklaşımı benimsemelerine yardımcı olmak suretiyle VHB’nin kapasite geliştirme çabalarına katkı sağlamaktır.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Vilayetler Hizmet Birliği (VHB), üstlendiği rolü Kanuna, Tüzüğüne ve üyelerinin beklentilerine yanıt verecek şekilde yerine getirememektedir. Bu durum, neredeyse üyelerinin tamamı ve hatta diğer önemli paydaşlar tarafından da kabul edilmektedir. Günümüzde VHB, öncelikle Valilere ve İl Özel İdaresi (İÖİ) personeline konaklama imkanı sağlama ve İl Özel İdareleri bünyelerinde anaokulu ve öğrenci yurdu inşa etmeye odaklanmış bir görüntü vermektedir.

VHB'nin kimliği ve meşruluğuyla ilgili sorunların üstesinden gelmek ve VHB'nin rolünü İl Özel İdarelerini etkin bir şekilde temsil edecek, destekleyecek ve gerekli hizmetleri sağlayacak şekilde değiştirmeye başlamak için önemli adımların atılması gerekmektedir. VHB'nin kurumsal yapısında yapılacak değişiklikler konusunda Avrupa Yerel Yönetim Birliklerinden (YYB) (örn; Fransa, Romanya ve İsveç'teki birlikler) ve ayrıca Türkiye Belediyeler Birliğinde (TBB) yakın zamanda gerçekleştirilen üyelerine vereceği hizmetler konusunda yapmış oldukları önceliklendirmelerinden çok önemli dersler alınabilir. Ancak VHB'nin herşeyden önce işe birliğin gelecekteki potansiyel rolü veya rolleri ile ilgili beklentilerin öğrenilmesi amacıyla üyeleriyle diyalog kurmaya yönelik etraflı bir çaba göstererek başlaması gerekir. Bu bakımdan VHB, bölgeler bazında üyeleri ile görüş alışverişinde bulunarak ve bir stratejik planlama ekibi kurarak bu diyalogu başlatmak için yeni Stratejik Plandan faydalanmalıdır.

VHB üyelerinin hizmet sunumu (eğitim, danışmanlık, vb.) ve temsil (lobicilik, uluslararası ve yerel ağlar oluşturma, vb.) konusunda VHB'nin gelecekte üstleneceği rolle ilgili beklentileri yüksektir. Ancak, hem VHB'nin hem de Birliğin Şirketinin şu anki personel durumu ve kurumsal yapısı gerçekte yapılabilecekleri kısıtlamaktadır. Kurumsal Yapıyı Gözden Geçirme (KYGG) ekibi, yapılacak bir grup kurumsal değişikliğin, personel alımının arttırılmasının ve personel işe alımlarıyla ilgili uygulanacak yeni politikaların, VHB'nin güçlenmesi ve dolayısıyla hizmetlerini ve eğitim faaliyetlerini genişletmek için yeni bir stratejiyi uygulaması bakımından önemli unsurlar olduğuna inanmaktadır. Bu raporda, kurumsal değişiklikle ilgili mevcut yasal yapının elverdiği seçeneklerle uygun bir ara çözüm olarak VHB için yeni bir kurumsal yapı önerilmektedir. Aynı zamanda bu raporda, personelin ve niteliklerin iyileştirilmesine yönelik öneriler de yer almaktadır. Bu değişiklikler kapsamında, biri iç işlerle ilgilenecek, diğeri ise üye hizmetleri ve (nihayetinde) lobi faaliyetlerine odaklı daha "dışa dönük" bir rol üstlenecek olan iki yeni Genel Sekreter Yardımcısının tayini öngörülmektedir. VHB aynı zamanda tam zamanlı çalışan bir Genel Sekreterin atanmasını da düşünmelidir.

VHB, şirketinin yönetim ve faaliyetlerini VHB yönetiminden ayırmalıdır. Bu anlamda şirkete müşteri tabanını genişletmesi ve pazarlama faaliyetlerini geliştirmesi için iki yıllık deneme süresi verilmelidir.

VHB'nin teşkilat yapısında, Encümenin mevcut durumda doğal başkan olan Ankara valisine ek olarak 5 vali ve 5 seçilmiş üyeden oluşan yapısında örneğin 3 vali ve 4 seçilmiş temsilciden oluşacak etkin çalışma imkanı sağlayacak şekilde sayıca daha az ve daha demokratik temsil içeren şekilde bir değişikliğe gidilmelidir. Daha sonra bu yapının kendi başkanını seçmesini sağlayacak düzenlemelerle dönüştürülmesi de düşünülebilir. Aynı zamanda, yerel yönetimlerin finansmanı, mevzuat, uluslararası ilişkiler, çevresel konular ve İl Özel İdarelerinin hizmet sunumları gibi konularda politika oluşturma rolüne sahip Daimi Komiteler de oluşturulmalıdır.

VHB'nin en zayıf yönlerinden biri, üyeleri ve dış dünya tarafından fazla tanınmamasıdır. Bu sebeple, ana hedef gruplarına yani üyelere, hükümete/parlametoya ve personele yönelik bir iletişim stratejisi hazırlanmalıdır. VHB, orta vadede bir iletişim birimi kurmayı hedeflemelidir. VHB, dış iletişimini desteklemek için, bu rapor kapsamında ana hatlarıyla açıklanan bazı faaliyetleri de gerçekleştirebilir.

Eğitim, VHB'nin üyelerinin ihtiyaçlarına cevap verme çabalarının başarılı bir unsuru olmuştur. Bu sebeple, yeniden yapılandırılmış ve güçlendirilmiş bir Strateji Dairesinin üyelerine yönelik bir dizi kapasite geliştirme girişimleriyle ilerlemesi için, tadil edilmiş bir eğitim programı hazırlanmalı ve Yürütme Kurulu tarafından onaylanmalıdır. VHB, üyelerine temel danışmanlık hizmetleri sağlamaya başlamalıdır.

VHB, temsil rolünü daha etkin bir şekilde yerine getirmeye başlamak için, Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ve Türkiye'deki diğer birlikler, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, AB bünyesindeki diğer önemli paydaşlar ve yardımcı birlikler ile stratejik ortaklıklar kurmaya çalışmalıdır. Ayrıca Yerel Yönetimler için Küresel ve Avrupa Ortaklıklarına katılma yoluna başvurmalıdır. Aynı zamanda VHB, nitelikli hukuk ve teknik personeli işe alarak ve Türkiye Büyük Millet Meclisi İçişleri Komisyonu ile kurumsal diyaloga girerek kapasite geliştirmeye ve "yumuşak" lobi faaliyetlerine katılmaya başlamalıdır.

1. Konunun Geçmişi

Türkiye'deki yerel yönetimleri düzenleyen yeni mevzuat 2004-2005 ve 2009 dönemlerinde hazırlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Bu mevzuat aşağıdakileri kapsamaktadır:

- Belediyeler;
- Büyükşehir Belediyeleri;
- İl Özel İdareleri;
- Yerel Yönetim Birlikleri;
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü;
- Merkezi Hükümetin koyduğu vergilerden elde edilen payların yerel yönetimlere tahsis edilmesi (Eylül 2009).

Yeni yasalarda nispeten demokratik yerel bir karar verme süreci öngörülse de, tüm bu yeni yasal araçların uygulanması yerel yönetimler (seçilmiş temsilciler ve personel), yerel yönetim birlikleri ve yerel yönetimden sorumlu merkezi idare teşkilatları, yani İçişleri Bakanlığı, Valilikler ve Kaymakamlıklar açısından büyük zorluk teşkil etmektedir. Bu zorluklar özellikle de Hükümet ve Parlamento tarafından onaylanan çok sayıda reformun uygulanması için kurumsal ve mesleki kapasitelerin geliştirilmesi ve yeni mevzuatın gerektirdiği değişikliklerin tam olarak anlaşılmasıyla ilgili konularda daha da açık bir şekilde görülmektedir.

Bu zorlukları hafifletmek amacıyla, 2005 - 2007 döneminde, AB tarafından finanse edilen ve UNDP'nin teknik yardımıyla İçişleri Bakanlığı tarafından yürütülen Türkiye'de Yerel Yönetim Reformuna Destek Projesi I. Aşama (LAR I. Aşama) uygulanmıştır. Bu projenin ikinci aşaması olan ve yerel yönetimlerin kurumsal ve mesleki kapasitelerini geliştirme amacına yönelik olarak daha geniş bir alanı kapsayan "Türkiye'de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama)" 2009'da başlatılmıştır.¹

LAR II. Aşama kapsamında, modern bir yerel yönetim sistemi oluşturma sürecinde, yerel yönetim birlikleri önemli bir rol oynamaya teşvik edilecektir. Ancak, yerel yönetim birliklerinin kapasitesi henüz oldukça sınırlıdır. Bu sebeple, projenin odak noktalarından biri yerel yönetim birliklerinin kapasitesinin geliştirilmesine destek olmaktır. Bu anlamda özellikle de Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ile üyeleri arasındaki iletişimin iyileştirilmesi ve belediyeler arasında hem yurtiçi hem de uluslararası ortaklıkların kurulmasına yönelik bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması üzerinde durulmalıdır.

Aslında, TBB bünyesindeki kapasite geliştirme çabaları Nisan 2009'da TUSENET projesi² kapsamında, TBB'nin kurumsal yapısının gözden geçirilmesiyle başlamıştır. TBB'nin kurumsal yapısının gözden geçirilmesi faaliyeti kapsamında, TBB'nin üyeleri adına lobi faaliyetlerini yürütmek ve üyelerini AB katılım sürecinde ve belediye reform müzakerelerinde temsil etmek ve ayrıca stratejik planlama çerçevesinde üyeleriyle ve dış kuruluşlarla iletişim kurmak için nasıl teşkilatlanması gerektiği ile ilgili meseleler ele alınmıştır. Aynı zamanda TBB'nin kurumsal yapısının gözden geçirilmesi çerçevesinde, TBB'nin üyelerinin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak daha iyi hizmet sunabilmesi için teşkilat yapısına uygun bazı pratik öneriler sunulmuştur. Ayrıca LAR II. Aşama kapsamında, iletişim stratejisi, iletişim eylem planı ve iletişim el kitabının geliştirilmesi ve ayrıca çeşitli çalıştaylar ve eğitim programları yoluyla belediyeler arası ortaklıkların kurulmasına yönelik bir stratejinin belirlenmesi suretiyle TBB'nin kapasitesini geliştirmeye yönelik daha fazla adım atılmıştır. O zamandan beri, TBB üyelerinin gözünde daha meşru bir konuma yerleşmiş ve üyelerini Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi'nde (CEMR) ve diğer uluslararası kuruluşlarda temsil etme anlamında varlığını arttırmıştır.

Bu zamana dek LAR II. Aşama kapsamında Vilayetler Hizmet Birliğinin (VHB) kapasite geliştirme ihtiyaçlarını desteklemeye yönelik çok az kaynak ayrılmıştır. VHB'nin LAR II.

¹ LAR II. Aşama ve bu projeye ilgili hazırlanan raporlarla ilgili daha fazla bilgi için bkz. www.lar.org.tr.

² Daha fazla bilgi için bkz. www.tusenet.org.

Aşama faaliyetlerine dahil edilmesi adına ilk başta fazla bir çalışma söz konusu olmamışsa da , Nisan 2010'da VHB yönetimi projede daha etkin bir rol oynamak istediklerini resmen bildirmiştir. Bu durum, VHB'nin kendisinden gelecekte üstlenmesi beklenen rollerin bilincinde olduğunun bir göstergesi olarak düşünülmüştür. Bundan cesaret alan LAR II. Aşama Proje ekibi VHB'yi proje faaliyetlerine dahil etmenin en iyi yolunun, başlangıç noktası olarak teşkilatın kurumsal yapısının gözden geçirilmesi olduğunu düşünmüştür. Bu yol, VHB üst düzey yönetiminin, etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kurumsal olarak güçlü bir VHB'yi gerektiren bir stratejik plan hazırlama amacına da uygundur. Bu sebeple VHB'nin Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi (KYGG) faaliyeti, VHB'nin stratejik planlama çalışmalarını tamamlayan yerinde bir çabadır olarak değerlendirilmelidir.³

2. Yöntem

Kurumsal Yapının Gözden Geçirilmesi (KYGG) faaliyetinin esas bölümü 14 Şubat - 24 Şubat 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görev yeri Ankara'dır. Ancak; Ankara, Kocaeli, Samsun ve Mardin illerinde⁴, il genel meclisi üyeleri ve İl Özel İdarelerinin (İÖİ) personeliyle kapsamlı paydaş toplantıları yapılmıştır. Bu kapsamda, Kocaeli ve Mardin Valileriyle de görüşmeler yapılmıştır. VHB, toplantılar süresince Strateji Daire Başkanı Bülent Boztağ tarafından temsil edilmiştir.

Aynı zamanda, İçişleri Bakanlığına bağlı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (MİGM) ile dış paydaş toplantıları yapılmıştır.

Ekip; Ankara Valisi (VHB Başkanı), Encümen üyeleri ve Genel Sekreterle, VHB ve İÖİ ile ilgili meseleleri görüşme şansı bulmuştur (Misyon Gündemi için Ek 1'e bakınız).

VHB personeliyle de görüşülmüş ve personelle birlikte ayrı bir oturumda GZFT analizi yapılmıştır (GZFT Analizi için Ek 2'ye bakınız).

Taslak rapor ile ilgili olarak VHB Genel Sekreterine 22 Mart 2011 de bir sunum yapılmış, İçişleri Bakanlığının görüşleri de alınmıştır.

TBB'nin Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi faaliyetinin aksine, VHB'nin Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi faaliyeti Mayıs 2010'da gerçekleştirilen ön hazırlıklarla başlatılmıştır. UNDP proje ekibi, VHB yönetiminin resmi isteğini aldıktan sonra, KYGG ekibinin Görev Tanımını (GT) belirlemeden önce faaliyetin kapsamını ve üst düzey yönetimin beklentilerini doğrulamak amacıyla, eski ve yeni atanan Genel Sekreterlerle temasa geçmiştir.

³ Stratejik Planlama çalışması hala devam etmektedir ve Mayıs 2011'e kadar tamamlanması beklenmektedir. Bu çalışma için, Vilayetler Hizmet Birliği tarafından iki akademisyen görevlendirilmiştir.

⁴ Bu iller; KYGG ekibinin İl Özel İdareleri ve Vilayetler Hizmet Birliğinin karşılaştığı sorunları kavramalarını sağlayacak olan büyüklük ve hizmet alanı kapsamı gibi unsurlar bakımından, İl Özel İdarelerinin işlevlerinde ülke genelinde farklılıklara sahip olmalarına dayanılarak, VHB yönetimi tarafından seçilmiştir.

İkinci bir adım olarak, Kasım 2010'da VHB'nin Genel Kurul toplantısında basit bir anket yapılmıştır. Bu anketin sonuçları, raporun sonraki bölümlerinde detaylı olarak açıklanmaktadır (Anket Raporu için Ek 3'e bakınız).

KYGG faaliyeti kapsamında, VHB'nin mevcut durumu ve mevzuat, tüzük ve üyelerinin beklentileri uyarınca öngörülen rolleri yerine getirme potansiyeli değerlendirilmiştir. Aynı zamanda, "donanım" (strateji, yapı, sistemler, hizmetler) ve "yazılım" (işe alım, beceriler, yönetim tarzı, paylaşılan değerler) unsurlarını içeren kurumsal değişkenlerin de değerlendirmesi yapılmıştır. Söz konusu süreçte, VHB'nin siyasi liderleri, yönetim ve personelinin görüşleri alınmış ve aynı zamanda VHB üyeleri, MİGM ve ilgili diğer paydaşlara da danışılmıştır.

Söz konusu Kurumsal Yapının Gözden Geçirilmesi faaliyetindeki yenilik, süreç danışma yaklaşımının uygulanmasıdır. Uzmanlar, VHB'nin veri toplama ve teşhis ("faaliyet öğrenme") sürecine bizzat katılmasını sağlamak için, "geleneksel değişim yönetimi" rolünün aksine, "süreç danışmanı" rolünü üstlenmeyi tercih etmişlerdir. Bu anlamda, KYGG ekibi Sayın Bülent Boztuğ tarafından desteklenmiştir. Strateji Daire Başkanı Boztuğ; TBB, AB Genel Sekreterliği (ABGS) ve TBMM İçişleri Komisyonu gibi dış paydaşlarla, AB'ye uyum hazırlıklarından belediyeler arası ortaklıklar, uluslararası temsil, lobicilik ve danışmanlığa kadar çeşitli konularda bir dizi görüşmede bulunmuştur⁵. Bu görüşmeler, KYGG ekibi tarafından programlanan görüşmelerden ayrı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, VHB bünyesinde birilerinin stratejik bir rol üstlenerek ve teşkilat içinde (yani üst düzey yönetim ve personel) dersler çıkarıp yayarak ve diğer önemli paydaşlarla stratejik ortaklıklar kurmak için fırsat yaratarak teşkilata ışık tutulması umut edilmektedir.

3. Raporun Yapısı

Bu rapor esasında basit bir KYGG raporu olmanın ötesine geçmektedir. Bunun üç nedeni bulunmaktadır. Rapor önce İÖİ'leri ve Türkiye'deki reform sürecini ele almaktadır. İÖİ'ler, geçmişleri 19.yüzyıla kadar gitmekle beraber, Türk idari yapısının en az bilinen kurumlarıdır. Bu bölümün amacı bu kurumlara kuş bakışı bir yaklaşımla göz atmak ve böylece konu hakkında bilgi sahibi olmayan okuyucuların da VHB'nin en önemli paydaşı olan İÖİ'lere aşinalık kazanmalarına yardımcı olmaktır. İkinci olarak bu bölümün VHB açısından da faydalı girdiler içerdiğini düşünmekteyiz. Zira VHB hem stratejik planını hazırlarken geleceğe yönelik olarak yararlı bir arka plan bilgiye sahip olmuş hem de üyesi olan İÖİ'lerin karşılaştığı sorunlar hakkında fikir edinmiş olacaktır. Üçüncü olarak; rapor üç farklı AB üyesi ülkenin -Fransa, Romanya ve İsveç- kurumsal yapısının karşılaştırmalı olarak bir değerlendirmesini yapmaktadır. Fransa ve Romanya'nın seçilmesinin nedeni her iki ülkenin idari yapılarının da valilik sistemi ve İÖİ'lerle yakınsamalar içeren ara düzey (hiyerarşik nitelik taşımayan) idari yapılanmalar açısından Türkiye'ye benzemesi ve reform süreçlerinden geçmiş olmalarıdır. İsveç'in yerel yönetim birliği olan SALAR örneği ise VHB açısından bir yerel yönetim birliğinin ne tür rol ve sorumluluklara sahip olması gerektiği, şirketleri

⁵ Bu görüşmelerin bir kısmı rapor yazımı sırasında yapılmış olup bir kısmının da yakın gelecekte yapılması planlanmıştır.

ile ilişkilerinin nasıl ele alınabileceği vb. konularında faydalı açılımlar içeren iyi bir örnek oluşturmaktadır. Böylece raporun bu tür arka plan destekleyici bilgiler ve ülke örneklerinde ele alınan reform süreçleri ile VHB'nin kendi kurumsal yapısını yeniden tasarlamak, İÖİ'lerine stratejik açıdan rehberlik yapmak, ve böylece onlara daha iyi hizmet sunmak açısından faydalı açılımlar yapmasına ve dersler çıkarmasına yardımcı olacağını düşünmekteyiz. Bu bilgiler bu açıdan raporun ilerideki bölümlerinde ele alacağımız VHB'nin durum analizi ve öneriler kısmı ile de bütünlük sağlamaktadır.

4. Türkiye'de İl Özel İdareleri ve Reform Süreci

Mevzuat dilinde İl Özel İdaresi (İÖİ); illerdeki insanların ortak yerel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş, karar verme organı seçmenler tarafından seçim yoluyla oluşturulmuş, idari ve mali özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kurumdur. İl Özel İdarelerinin görev alanı, il sınırları dahilindedir. Ancak, günlük dilde İl Özel İdareleri, işlev, rol ve sorumlulukları bakımından Belediyelerden ve hatta Köylerden bile daha az tanınmaktadır. Bu sebeple, genel reform süreci kapsamında İl Özel İdarelerinin faaliyetlerinin kısaca gözden geçirilmesi gerekir. İl Özel İdarelerinin geçmişte yaşadığı ve günümüzde yaşamakta olduğu bazı zorlukların ortaya konulması yoluyla, KYGG faaliyetinin VHB'nin üyelerinin gözünde meşruluğunu ve itibarını arttıracak fırsatları tanımlamasına yardım edeceği umut edilmektedir.

İl Özel İdarelerinin kuruluşu, Osmanlı yönetimi döneminde 1864'te yürürlüğe giren Vilayât Nizamnâmesi ve 1871'de yürürlüğe giren İdare-i Umumiye-i Vilayât Nizamnâmesine dayanmaktadır. Bu düzenlemelerle, halk arasından seçilen üyelerden oluşan ve Valinin başkanlık ettiği bir il genel meclisi kurulmuştur ve bu meclis, doğrudan il yönetimini ilgilendiren imar, tarım ve ekonomi konularıyla ilgili görüş ve düşüncelerini beyan etmekle görevlendirilmiştir.

İl Özel İdaresi, şimdiki anlamıyla, Osmanlı döneminde 1913'te çıkarılan ve Cumhuriyet döneminde de uygulanmaya devam eden İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkati ile kurulmuştur ve bu kanunla İl Özel İdarelerine kamu tüzel kişiliği verilmiştir. Bu kanun, 1987'de 3360 sayılı kanunla tadil edilerek kapsamlı bir yenilemeden geçirilmiş ve 2005'te 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanununun kabul edilmesiyle yürürlükten kaldırılmıştır.

2005'e kadar, İl Özel İdareleri Merkezi Hükümetin bir uzantısı olarak görülmekteydi. Çünkü eski mevzuatta, bu tür kuruluşlar merkezi hükümetin görevlerini yerine getiren teşkilatlar olarak öngörülürdü. Önceki kanunlarda İl Özel İdarelerine, mekansal gelişim, imar, eğitim, sağlık, çevre koruması, kültür, turizm, ekonomi ve ticaret gibi alanlarda çeşitli görevler verilmiş olmasına rağmen, gerçekte İl Özel İdareleri bu görevleri söz konusu ildeki merkezi hükümet teşkilatları adına yerine getirmekteydi. Aslında Cumhuriyetin ilk yıllarından 1950'lere kadar İl Özel İdareleri öğretmen maaşlarının ödenmesi de dahil olmak üzere, sağlık, eğitim ve tarım hizmetlerinin sağlanmasından sorumluydu.

Ancak, yıllar geçtikçe, Merkezi Hükümet taşra teşkilatlarının (Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Tarım Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Bayındırlık

Bakanlığı bölge şubeleri gibi) kurulmasıyla birlikte, sözü edilen görevler bu kurumlar tarafından da yürütülmeye başlamış, ancak bu arada bu görevler İl Özel İdarelerinin sorumluluğundan alınmamıştır. Bu durum, 2005 yılından önceki dönemde, sorumluluk çatışmasına yol açmıştır. Aynı zamanda İl Özel İdarelerinin öneminin azalmasına da sebep olmuştur.⁶

İdari yapı bakımından İl Özel İdareleri neredeyse İl Valisinden sonra gelmekteydi. Vali, İl Genel Meclisinin ve Yürütme Kurulunun başkanırken, İl Özel İdareleri Valilikte bir şubeye kadar indirgenmişti. İl Genel Meclisi yılda iki kez toplanırdı. Ayrıca, Vali hem Merkezi Hükümetin temsilcisi hem de İl Özel İdaresinin başkanı olduğundan, İl Özel İdareleri yerel bir yönetim olmaktan ziyade merkezi hükümetin bir uzantısı olarak görülürdü. Kentsel alanlarda Belediyelerinin öneminin ve merkezi hükümet teşkilatlarının rolünün artmasıyla birlikte, İl Özel İdareleri çoğunlukla kırsal alanlarda sınırlı görevleri yerine getirmeye ve özellikle de köylerin ihtiyaçlarına hizmet etmeye devam ediyordu. Hatta İl Özel İdareleri, belediyelerin hizmet sunmadığı kırsal alanların belediyesi olarak bile düşünülüyordu. Bu algı hala devam etmektedir.

İllerdeki öncelikli yatırım alanları, illerdeki merkezi hükümet kuruluşlarının yoğun etkisi altında, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından merkezi olarak belirlenir ve merkezi hükümet organlarının taşra birimleri tarafından uygulanırdı. Bu anlamda İl Özel İdarelerinin rolü, okul binası, hastane ve diğer kamu altyapılarının inşası ve yüklenicilere yapılacak ödemelerin gerçekleştirilmesi hususunda merkezi hükümet teşkilatlarının bir aracı ve / veya alt yüklenicisi olarak hizmet sunmaktı.

2004 ve 2005 yıllarında Hükümet, yerel yönetim alanında, Yerel Yönetim Reformu adı altında bazı girişimlerde bulunmuştur. Bu girişimler, İl Özel İdarelerinin organlarında ve işlevlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. 2005'te yürürlüğe giren 5302 sayılı yeni kanunda, İl Özel İdaresi meclisi ve diğer organların rollerinde aşağıdaki değişiklikler öngörülmüştür:

- İl Genel Meclisinin başkanı artık Vali değildir; başkan, il genel meclisi üyeleri arasından seçilecektir.
- İl Genel Meclisi, daha önceden iki yılda bir yapılan toplantıların aksine, her ayın (bütçe görüşmeleri esnasında 20 gün) ilk haftasında düzenli olarak toplanacaktır.
- Vali hala İl Özel İdaresinin ve yürütme kurulunun başkanıdır.
- Öte yandan bu kanun ile ilk başta İl Genel Meclisinin aldığı kararlar üzerinde vesayet yetkisi biraz azaltılmıştı. Özetle söylemek gerekirse, daha önceleri kararlar Valinin onayıyla yürürlüğe girerken; yeni mevzuata göre, Valiye sunulan İl Genel Meclisi kararları 7 gün içinde onaylanmalı veya geri çevrilmeliydi. Geri çevrilen kararlardan İl genel meclisinin salt çoğunlukla ısrar ettiği kararlar ise , Vali tarafından ya onaylanacak ya da idari yargıya götürülecekti. Bu hüküm 2007 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından

⁶İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanan bir rapor, İl Özel İdarelerinin sağlıkla ilgili görevleri hiçbir zaman yerine getirmediği, tarımla ilgili görevleri yeterince yerine getiremediği ve bayındırlık hizmetlerinin sağlanması konusunda Bayındırlık Bakanlığı bölge şubesiyle görev çatışması yaşadığını ortaya koymuştur. Bu anlamda, finansal kaynakların yetersiz olması önemli bir faktördür. Bkz. Ruşen Keleş, Fehmi Yavuz, Yerel Yönetimler 1. Baskı Ankara, Turhan Kitabevi, 1983 syf. 49-51.

Anayasa'da öngörülen vesayet yetkisinin zayıflatıldığı gerekçesi ile iptal edilmiştir. Buna göre kanunun 15 inci maddesi aşağıdaki şekli almıştır.

Madde 15- İl genel meclisi tarafından alınan kararların tam metni, en geç beş gün içinde valiye gönderilir. Vali, hukuka aykırı gördüğü kararları, yedi gün içinde gerekçesini de belirterek yeniden görüşülmek üzere il genel meclisine iade edebilir. Valiye gönderilmeyen meclis kararları yürürlüğe girmez. Yeniden görüşülmesi istenilmeyen kararlar (...) kesinleşir.

Bu durumda yeniden görüşülmesi istenilmeyen kararların durumu hakkında hukuki bir boşluk doğduğu görülmektedir. Henüz bu boşluğu doldurulması açısından herhangi bir düzenleme yapılmayan bu durumun uygulamada da belirsizlik yarattığı yaptığımız görüşmeler sırasında dile getirilmiştir.

- Dış denetimin bir parçası olarak, üyeleri İl Genel Meclisi üyeleri arasından seçilen bir Denetim Komisyonu kurulmuştur.

Yeni kanunda, İl Özel İdarelerinin rol ve sorumlulukları daha detaylı olarak açıklanmaktadır. Ancak, görüşmelerimiz esnasında, 5302 sayılı kanunun İl Özel İdareleri ve merkezi hükümet birimleri ve hatta belediyeler arasında süregelen görev çatışması sorununu çözmediği görülmüştür. Bu sorun, hemen hemen her toplantıda Valiler, il genel meclisi üyeleri ve İl Özel İdaresi yönetimi ve personeli tarafından gündeme getirilmiştir. Bu sorun, afet yönetimiyle ilgili mevzuat gibi kanunların çıkarılmasıyla çok daha karmaşık hale gelmiştir.

Bu karmaşıklığın ardındaki temel sebep, merkezi hükümetin sorumluluklarının önemli bir bölümünü yerel yönetimlere yükleyen şemsiye bir kanunun, bir önceki Cumhurbaşkanı tarafından anayasal gerekçelere dayanarak veto edilmiş olmasıyla açıklanabilir. Bu durum, merkezi hükümetin taşra birimlerinin işlevlerinin sona erdirilmesi ve söz konusu sorumlulukların İl Özel İdarelerine verilmesini engellemiştir. Diğer taraftan, 5302 sayılı kanunla İl Özel İdarelerine de aynı görevler verilmiştir. Dolayısıyla, şu anda olan şey, İl Özel İdarelerinin görevleri genişletilirken, merkezi hükümetin taşra birimlerinin görevlerinin de devam etmesi ve bunun sonucunda oluşan görev çatışmalarının 2005 yılından önceki dönemle aynı özellikleri taşımasıdır.

Ek 4'te verilen matris, merkezi hükümet, İl Özel İdareleri ve belediyeler arasında görev çatışmasının yaşandığı alanları özetlemektedir. Bu tablo kısaca gözden geçirildiğinde; görevlerin genişletilmesi ve İl Özel İdaresi genel meclisi için kararların yerel ihtiyaçlara göre alınmasını sağlayan daha demokratik seçim sistemlerinin uygulanmasına rağmen, merkezi hükümet birimlerinin de aynı görev alanlarıyla ilgilenmesinin, birimlerde hizmet sunumunun koordine edilmesi konusunda yönetim sorunlarına yol açtığı ve İl Özel İdarelerinin iş yükünü arttırdığı görülmektedir. Ayrıca, 5302 sayılı kanunun çıkarılmasının ardından, kanunun 6. maddesi, neredeyse tüm Merkezi Hükümet teşkilatları, yatırım programlarını bütçelerinden aktarılan fonlarla, İl Özel İdareleri aracılığıyla yürütebilecek şekilde tadil edilmiştir. Bunun yanı sıra, Vilayetler Hizmet Birliği (VHB) tarafından finanse edilen, her ilde bir öğrenci yurdu ve ana okul inşa edilmesiyle ilgili projeler İl Özel İdareleri tarafından da uygulanmaktadır. İl Özel İdarelerine yüklenen ilave görevler, iş yükünün de ikiye katlanmasına sebep olmuştur.

Bu koşullar altında, İl Özel İdarelerinin günümüzde kamu hizmetlerinin sunulması bakımından hizmet sağlayıcı yerine alt yüklenici konumuna geçtiği söylenebilir. Hizmet sunumu, diğer yönetim birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum hesap verilebilirlik açısından sorunlara da yol açabilir. İl Genel Meclisi üyeleri, illerinde eğitim, sağlık, çevre ve kentsel planlama alanlarında sunulan hizmetleri iyileştirme sözü vererek seçilmeyi talep edebilirlerse de , esasında bu hizmetlerin sağlanması konusunda hesap verebilirlik anlamında tam kontrole sahip değillerdir. Bu sorunun nasıl ele alınacağı, karmaşık siyasi ve idari tartışmalara konu olabilir. Çözümü ise, her ülkenin kendi durumuna göre, ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilir.

Görüşmeler esnasında, yerel yönetimlerin çok iyi bilinen mali sorunlarından da bahsedilmiştir. İl Özel İdareleri çok fazla borcu olan Belediyelerden mali açıdan daha iyi durumda olmalarına rağmen, yine de bu yönüyle durumları çok da iyi değildir. İl Özel İdareleri, gelir paylaşım düzenlemeleri bakımından, merkezi hükümet vergi gelirlerinin % 1'inden biraz daha fazlasını almaktadır. Bu oran, İl Özel İdarelerinin ortalama toplam gelirlerinin % 25-% 30'undan daha fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca İl Özel İdarelerine, eski Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünden tayin edilen personelin maaşlarının ödenmesi için Merkezi Hükümet bütçesinden fon sağlanmaktadır. Bazı İl Özel İdaresi müdürleri, merkezi hükümet bütçesinde masraftan kısıldığı zamanlarda, personel maaşlarındaki açıkları bizzat İl Özel İdarelerinin tamamlamak zorunda kaldığını belirtmiştir. Bununla ve devletten alınan diğer ödeneklerle birlikte, dış fonların toplam İl Özel İdaresi gelirlerine oranı yaklaşık % 65-% 70 civarındadır.

Bu oranın Doğu ve Güneydoğu illerinde (örneğin Mardin'de) çok daha yüksek olması beklenmektedir. Köy yollarının yapımının ve içme suyu temininin hızlandırılması amacıyla Merkezi Hükümet tarafından başlatılan bir girişim olan KÖYDES projesiyle, öncelikle İl Özel İdarelerinin sorumluluğunda olan alanlara finansman sağlanmakta ve böylelikle bu teşkilatların yaşadığı finansal kısıtlamaların merkezi hükümet bütçesi aracılığıyla giderilmesine yardımcı olunmaktadır. Özetle, İl Özel İdareleri merkezi hükümet finansmanına aşırı bağımlıdır.

Zayıf yönlerden biri de insan kaynaklarıdır. Genel anlayış, İl Özel İdarelerinin aynı ilde Belediyelerden daha fazla insan kaynağı kapasitesine sahip olduğu yönündedir. İl Özel İdarelerinde, yönetimde fazla değişikliğe gidilmemekte ve personel çoğunlukla daha bürokratik bir yapı olan Valilik bünyesinde çalıştıkları için daha profesyonelce hareket etmektedir.

Ancak, yeni görev ve sorumlulukların yüklenmesi ve değişen mevzuatlarla birlikte, İÖİ personeli, İÖİ genel meclisi ve il komisyonlarının (Denetim, Bütçe vb.), eğitim yoluyla ve en iyi uygulamaları öğrenerek teknik kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Saha ziyaretlerimizde, İl Özel İdareleri kapasite geliştirme konusunda özellikle de aşağdaki alanlarda Vilayetler Hizmet Birliğinden (VHB) büyük destek beklediklerini belirtmiştir.

- Teknik bilgi: Pek çok VHB üyesi ve çalışanın, kendilerine verilen görevlerin teknik yönleriyle ilgili daha fazla bilgi edinmeleri gerekmektedir. Çevre, arazi planlaması, gayrimenkul yönetimi, finans ve mühendislik bu alanlardan bazılarıdır.
- Eğitim ihtiyaçları: Bu kapsamdaki ihtiyaçlar üç başlık altında sınıflandırılabilir:
 - Yasal konular: Günümüzde İl Özel İdareleri yeni mevzuat engelleri ve bu mevzuatların AB kurallarına uygunluğu gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Aynı zamanda, aynı kanunun yorumuyla ilgili görüşlerde de farklılıklar söz konusudur. Bu durum da karışıklığa ve duraksamalara yol açmakta ve hizmet kalitesini etkilemektedir.
 - Mali konular: Yeni Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu; performans bütçeleme, iç kontrol ve denetim ve stratejik planlama gibi yeni tekniklerin yanı sıra uygun muhasebe ve bütçeleme kuralları ve ikincil mevzuatın uygulanmasını gerektirmektedir. İÖİ personeli ve bütçe denetim komisyonu üyelerinin, kaynak kullanımını iyileştirmek için bu konularla ilgili daha fazla bilgi edinmeleri gerekmektedir.
 - Yeni roller ve sorumluluklar: Yukarıda da açıklandığı üzere, hükümet birimlerinin mevcut rol ve sorumluluklarının fazla oluşu ve aynı sorumluluğu birkaç birimin birden yerine getirmesi, İl Özel İdarelerinin işlevleri konusunda Personel ve İl Genel Meclisi üyeleri arasında bile karışıklığa ve belirsizliğe sebep olmaktadır.

5. Avrupa'daki Birliklerin / Derneklerinin Karşılaştırmalı İncelemesi

Bu bölümde, Vilayetler Hizmet Birliği (VHB) ile benzerlik taşıyan Avrupa'daki Birlikleri/ortaklıkları karşılaştırmalı olarak inceleyeceğiz. VHB'nin gelecekte kendisini yeniden yapılandırırken, bu kurumların karşılaştırmalı analizinden ders çıkaracağını umut ediyoruz. Bu alanda kullanılan terminoloji ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden, farklı kurumsal yapıları incelemeden önce konuya açıklık getirmek için aşağıdaki tanımları kullanmayı tercih ettik.

Tanımlar

Yerel Yönetim Birliği (LGA - Local Government Association), ulusal veya bölgesel düzeyde bir grup yerel yönetim birimini temsil eden üyelik kuruluşu için kullanılan standart bir terimdir. Yerel Yönetim Birlikleri, en fazla Avrupa ülkelerinde yaygındır; ulusal Yerel Yönetim Birlikleri genellikle ya birleşik yerel ve bölgesel yönetim grubunu ya da belirli düzeydeki yerel ve bölgesel yönetimi temsil etmektedir. Bu rapor kapsamında, LGA ifadesi çoğunlukla Türkiye'deki Yerel Yönetim "Birliklerini" ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır; ancak ulusal LGA gruplaşmaları da bazen "Meclis" olarak ifade edilmektedir.

Ara düzey yerel yönetim, genellikle kendi kendini yöneten ve çoğunlukla belirli hizmetlerin sunumuyla ilgili sorumlulukları olan yerel veya bölgesel idari birimleri ifade etmektedir. Pek çok Avrupa vakasında, bu durum, en küçük birimler (yani, Belediyeler), orta düzey (çeşitli bağlamlarda/dillerde "bölge", "eyalet", "departman" veya "il-vilayet" olarak ifade

edilmektedir) ve merkezi hükümet arasında hiyerarşik bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle alt düzey, ara düzey ve merkezi yönetim arasındaki hiyerarşik olmayan ancak verilen hizmetlerdeki farklılığı belirleyen tanımlar olarak ele alınmalıdır.

Bu rapor kapsamında **Bölgeler** (veya Fransızca'da 'Département'), Fransa'daki ara düzey yerel yönetimi ifade etmektedir. Bu kullanım, Türkiye bağlamında çok genel hatları ile, İl Özel İdarelerine karşılık gelmektedir.

5.1. Ara Düzey Yönetim Birlikleri / Dernekleri için Küresel ve Avrupa Ortaklıkları

Ara düzey yerel yönetim (çeşitli dillerde "bölge", "eyalet", "il" veya "vilayet" olarak ifade edilir) için çok sayıda ortaklık kuruluşu ve temsil organı bulunmaktadır. Bu tür kuruluşlar başka yerlerde de mevcut olsa da, bölgesel gelişim ve AB'de entegrasyon süreci, bu kuruluşların en yaygın olduğu yerin Avrupa olduğu anlamına gelmektedir. Aşağıda bu kuruluşlar kısaca açıklanmaktadır.

Birleşik Kentler ve Yerel Yönetimler (UCLG - United Cities and Local Governments); hizmet sunduğu toplulukların büyüklüğüne bakmaksızın, dünya sahnesinde yerel yönetimleri temsil eder ve çıkarlarını savunur. UCLG'nin çalışma programının odak noktası: yerel yönetimlerin ve küresel yönetişimde temsil kuruluşlarının rolü ve etkisinin artırılması; demokratik, etkin ve vatandaşa yakın yenilikçi bir yerel yönetimin desteklenmesinin temel kaynağı haline gelinmesi; etkin ve demokratik küresel örgütlenmenin sağlanması. 95 ülkede 1000'den fazla şehirde UCLG'nin doğrudan üyeleri vardır. 112 Yerel Yönetim Birliği, dünyadaki neredeyse tüm Yerel Yönetim Birliklerini temsil eden UCLG'nin üyesidir. UCLG, kentler ve yerel yönetim birlikleri arasındaki uluslararası işbirliğini destekler ve yerel yönetimlerin kapasitesini geliştirmeye yönelik program, ağ ve ortaklıkları kolaylaştırır. Kadınların yerel karar verme sürecinde rol almasını teşvik eder ve dünya çapında yerel yönetimlerle ilgili bilgiye açılan bir kapıdır. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı, UCLG'nin şu anki başkanıdır ve Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), UCLG Orta Doğu - Batı Asya Bölge Teşkilatının (UCLG - MEWA) bir üyesidir.

[Kaynaklar: www.cities-localgovernments.org; www.uclg-mewa.org]

Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR - Council of European Municipalities and Regions) Avrupa'daki en büyük yerel ve bölgesel yönetim teşkilatıdır. 39 ülkede 50'den fazla şehir, belediye ve bölge birliği bu teşkilatın üyesidir. CEMR, yerel ve bölgesel özerklik ve demokrasiye dayalı birleşmiş bir Avrupa için faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, yerel ve bölgesel yönetimin rolünü arttırmaya, Avrupa kanun ve politikalarında söz hakkına sahip olmaya, yerel ve bölgesel düzeyde tecrübeleri paylaşmaya ve dünyanın diğer bölgelerindeki ortaklarla işbirliği kurmaya çalışmaktadır. Komite ve çalışma grupları, AB yasama sürecinin ilk aşamalarından itibaren yerel ve bölgesel yönetimlerin çıkar ve kaygılarının hesaba katıldığından emin olmak için, taslak AB mevzuatında söz hakkına sahip olmaya çalışmaktadır. Türkiye Belediyeler Birliği (TBB), CEMR'in bir üyesidir.

[Kaynak: www.ccre.org]

Avrupa Ara Düzey Yerel Yönetimler Konfederasyonu (CEPLI - European Confederation of Local Intermediate Authorities); Lizbon Antlaşmasının geçmişine karşılık, günlük siyasi konjonktürde ve tüm AB strateji ve politikalarında yerel özerk yönetim, mali özerklik, yerindenlik, çok katmanlı yönetim ve kültürel çeşitlilikle ilgili temel prensipleri desteklemek amacıyla 2008’de kurulan yeni bir teşkilattir. CEPLI şu anda 10 Avrupa ülkesinde orta düzey yerel yönetimi temsil eden 11 ulusal birlikten oluşmaktadır.

[Kaynak: www.cepli.eu]

Avrupa Bölgeler Meclisi (AER - Assembly of European Regions); Geniş Avrupa’daki en büyük bağımsız bölgeler ağıdır. 33 ülkeden ve 16 bölgeler arası kuruluştan 270’in üzerinde bölgeyi bir araya getirmektedir. AER’in misyonu; yetki ikamesi ve bölgesel demokrasi ilkesini teşvik etmek; bölgelerin Avrupa kurumlarındaki siyasi nüfuzunu arttırmak; Avrupa genişleme ve küreselleşme sürecindeki bölgeleri desteklemek ve geniş Avrupa ve ötesinde bölgeler arası işbirliğini kolaylaştırmaktır. AER’in Türkiye’deki üyeleri arasında Denizli, Edirne, İstanbul, Kahramanmaraş, Kırşehir, Kocaeli ve Samsun bölgeleri yer almaktadır.

[Kaynak: www.aer.eu]

Bölgeler Komitesi (CoR - Committee of Regions); AB’de politika oluşturulurken ve mevzuat hazırlanırken bölgesel ve yerel düzeydeki yönetimlerin sesini temsil eden siyasi bir komitedir.. Antlaşmalar; bölgesel veya yerel seviyedeki yönetimleri etkileyen yeni teklifler sunulduğunda, Komisyon Parlamento ve Konseyin Bölgeler Komitesine danışmasını mecbur kılmaktadır. Bölgeler Komitesinin, 27 AB ülkesinde 344 üyesi vardır ve faaliyetlerini 6 farklı komisyonda sürdürmektedir. Bu komisyonlar, ana meselelerle ilgili resmi görüşlerini bildirmek için teklifleri inceler ve görüşme ve tartışmalar yapar.

[Kaynak: www.cor.europa.eu]

AER ile CoR’ın farkı, CoR’ın bir Avrupa Birliği kuruluşu olmasıdır. AER’in ise böyle bir resmi statüsü yoktur. Avrupa’daki bölgeleri temsil eden bağımsız bir organizasyondur.

Avrupa Konseyi **Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi** (The Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe - kısaca Congress olarak kullanılmaktadır); 636 üyesi seçim yoluyla göreve gelmiş (bölge veya belediye meclisi üyesi, vali veya bölge yönetimi başkanı olabilir), 47 Avrupa ülkesinde 200.000’den fazla yönetimi temsil eden Avrupa siyasi meclisidir. Rolü; yerel ve bölgesel demokrasiyi teşvik etmek, yerel ve bölgesel yönetimi geliştirmek ve yönetimlerin özerkliğini desteklemektir. Özellikle de Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartında (European Charter of Local Self-Government) belirtilen ilkelerin uygulanmasına odaklanmaktadır. Yetki devri ve bölgeselleşme süreçlerini ve ayrıca kentler ve bölgeler arası işbirliğini teşvik etmektedir.

[Kaynak: www.coe.int/t/congress]

5.2. Avrupa'da Ulusal Ara Düzey Yönetim Birlikleri / Dernekleri

Avrupa'daki Yerel Yönetim Birlikleriyle ilgili ön incelemeye dayalı olarak, KYGG ekibi, VHB ile de görüşerek, Avrupa'daki Ara Düzey Yönetim Birliklerinden üçünü (Fransa, Romanya ve İsveç) bu çalışma kapsamına örnek olarak dahil etmeye karar vermiştir. Fransa ve Romanya'daki yerel yönetim yapısının tarihi açıdan Türkiye ile uygunluk göstermesi içinde olması, Romanya ve İsveç'teki reform süreci ve AB entegrasyon hazırlıklarının da Türkiye açısından uygun olabileceği düşünüldüğünden, örnekler buna dayanarak seçilmiştir. Son olarak da İsveç, uzun dönemli bir işbirliği imkanı açısından bakıldığında, model teşkil eden ve uluslararası platformda güçlü bir varlığı olan İsveç Yerel Yönetim Birliği nedeni ile uygun görülmüştür.

5.3. Fransa'nın İlleri ve Fransa İller Birliği (French Departments and the Assembly of the Departments of France - ADF)

Fransa; merkezi hükümet, bölge, il ve "komün-belediye" olmak üzere dört yönetim düzeyine sahip birkaç AB üyesi ülkeden biridir. Fransa'da, 96'sı metropolitan, 6'sı ise denizaşırı topraklarda bulunan 102 il (*département*) vardır. 1789'da kurulan *département* adı verilen iller, kısmen adem-i merkezi bir yerel yönetim konumundayken, gelişerek tam yetki sahibi bir yönetim konumuna gelmiştir (1982'den beri). İller ülkenin idari ve coğrafi teşkilatlanmasında önemli bir rol oynamıştır. İller esas olarak sağlık ve sosyal hizmetler, kırsal altyapı çalışmaları, il yolları ve okullara yapılacak yatırım harcamaları ve bakım idame masrafları gibi konularda yetkilidir.

Fransa'da yerel yönetimin uzun bir merkezileşme tarihi olmakla birlikte, son 20 yılda bu hususta köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Mart 1982'de çıkarılan Adem-i Merkeziyet Yasası ve bu yasaı tamamlayan mevzuat, Hükümetin merkezi hükümet ve yerel yönetimler (Bölgeler, İller-departmanlar ve Belediyeler-Komünler) arasındaki dengeyi değiştirmeyi istediğinin bir göstergesidir. Bu yasa, idari ve mali konular ile ilgili görevlerin merkezi hükümet ve yerel yönetimler arasında paylaşımında yerel yönetimler adına daha fazla özerklik sağlamıştır.

Neredeyse 200 yıl boyunca (1800 - 1982), illerdeki yürütme yetkisi bölge valilerinin (*prefect*) elindeydi, ancak Mart 1982 tarihli yasa valilerin yetkilerini yeniden düzenlemiştir. Bu yasanın çıkarılmasıyla, illerde yürütme yetkisi illerde karar alma organı olan İl Genel Meclisi'nin Başkanına verilmiştir. Bu organ yani İl Genel Meclisi, 6 yıllık bir süre için seçilen Genel Meclis Üyelerinden meydana gelir. Söz konusu Meclis Üyeleri tarafından 6 yıllık bir süre için seçilen Başkan mecliste tartışılacak konuları belirler ve bütçeyle ilgili konularda alınan kararlar da dahil olmak üzere, meclis kararlarını uygular. Başkan, söz konusu illeri yasal düzeyde temsil eder, iller meclisi personelini ve meclisin hizmetlerini yönetir ve son olarak, koruma altındaki alanlar ve ilin karayolları hususunda belirli kolluk yetkilerini kullanır (Bu alanlarda, Belediye Başkanlarının ve Valinin yetkilerine hâle getirmeksizin). Görüldüğü gibi Fransa'da valilerin illerin yürütme organlarında bulunması durumu Türkiye'deki

durumdan farklı olarak kaldırılmıştır. Fransa'da İl Genel Meclisi , Başkanını seçerken aynı zamanda Encümeni de seçer.

Üniter devlet yapısına sahip ülkelerde kendi kendini yöneten yerel yönetimlerin faaliyetlerini koordine etmek ve tüm vatandaşların eşitliği ilkesinin bir bütün olarak ulusun genel çıkarlarının üstüne çıkmamasını sağlamak için belli ölçüde gözetim ve denetim gereklidir. Dolayısıyla, Valiler bu anlamda önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. Merkezi hükümet tarafından atanan Vali, hala illerde devlet adına hareket etme yetkisine sahip tek kişidir. Valiler, Başbakan ve Hükümeti temsil eder, devletin illerdeki dış hizmetleri hususunda yetki sahibidir ve illerdeki yerel yönetimlerin idari gözetim ve denetimini sağlar.

Fransa İller Birliği (ADF - Assemblée des départements de France), Fransa'daki 102 ilden (96'sı metropolitan, 6'sı deniz aşırı topraklarda) meydana gelen bir birliktir. Bu birliğin üç misyonu vardır:

- Merkezi Hükümetle diyalog içinde illerin çıkarlarını temsil eder.
- İl meclisleri için daimi kaynak merkezidir.
- Meclis üyeleri ve personeline, fikirlerini kıyaslama, tecrübelerini paylaşma ve önemli ulusal meselelerde ortak bir tutum sergileme imkanı sağlar.

ADF, iller adına faaliyetleri yerine getirecek çeşitli organlardan meydana gelir.

Daimi Kurul, Bu kurulun üyeleri İl Meclislerindeki çeşitli siyasi partilerin temsilcilerinden meydana gelir. ADF'nin çalışmalarını organize etmek ve muhtelif konularda takınılacak tavır konusunda karar vermek amacıyla ADF Başkanının başkanlığında her ay toplanır. Kurul üyeleri bu toplantılara bizzat katılmak mecburiyetindedir ve yerine temsilci gönderemez. Şayet üye, haklı bir gerekçesi olmadan toplantılara sürekli olarak katılmıyorsa, Başkan söz konusu üyenin yerine başka bir üye ile değiştirilmesini Kurula önerebilir (Tüm toplantılarda tutanak tutulur. Başkan daimi kurul üyeleri tarafından kendi aralarından seçilir.

Konulu komisyonlar, görev alanlarına giren konuları tartışmak ve bu konularda ADF tarafından takınılacak tavır konusunda önerilerde bulunmakla sorumludur. İl Meclisi Başkanı tarafından görevlendirilmiş Meclis Üyelerinden meydana gelir. Bir Meclis Üyesi, en fazla 2 komisyonda yer alabilir. Meclis üyeleri toplantılara bizzat katılır ve temsilci gönderemezler. Meclis Üyelerine , toplantılarda kendi tercih ettikleri kişi de eşlik edebilir, ancak söz konusu kişi oy hakkına sahip olamaz. Bu kişinin daha çok teknik açıdan esas üyeye danışmanlık yapması söz konusudur. Komisyonlar, Başkanın önerisiyle, sektöre göre, illerin veya illerin dışındaki kuruluşların çalışanlarının oluşturdukları sendika veya derneklerin temsilcilerini uzman olarak görevlendirebilir. Her komisyonun Başkanı, Kurul tarafından, İl seçimlerinin ardından, üyeler arasından 3 yıllık bir süre için atanır. Başkan, toplantı kararlarını alır ve gündemi ADF başkanıyla mutabakat halinde belirler. Komisyonlar, yaptıkları çalışmalar ve bir konuda görüş ve tavır belirlemek gerekiyorsa buna ilişkin önerilerini Daimi Kurula rapor olarak sunarlar. Komisyonlar en az yılda üç kez toplanır. Komisyon, yılda bir kez, tüm İl

Meclisi temsilcilerine ve illerin farklı bölümlerinde çalışan personele yönelik açık bir oturum düzenler.

Şu anda aşağıdaki konuları kapsayan 12 konulu komisyon bulunmaktadır:

- 1) **Finans ve yerel mali konular:** Özellikle il bütçeleri, il Meclislerinin mali durumu ve yerel yönetimlerin, merkezi yönetimle-yerel yönetimler arasındaki mali ilişkiler sistemindeki konumları gibi hususlar ele alınır.
- 2) **Sosyal politikalar ve aile politikası:** Çocukların korunması ve refahı, aile politikası ve bağımlılığı azaltacak politikaları inceler.
- 3) **Entegrasyon ve sosyal bütünleşme:** Tüm sosyal ve mesleki entegrasyon politikaları, istihdam konusunda yardım ve sözleşmeler bu komisyonun görev alanına girer. Bu komisyon, Aralık 2008 tarihli Kazanç Gelirlerine Uygulanacak Destekler Yasasında bazı değişikliklerin yapılmasına yönelik lobi çalışmalarında başarılı olmuştur.
- 4) **Konut ve barınma:** Konut, kentsel gelişim ve kent politikasıyla ilgilenir. Komisyon, yetki devri sürecini özellikle yakından takip eder ve ortaya çıkan yasal boşlukları belirler.
- 5) **Ekonomik kalkınma ve istihdam:** İllerin ekonomik kalkınmaya (turizm dahil) olan katkısını izler. Kamu yatırımı, yerel ekonomik kalkınmaya yönelik büyük yapısal projelerin finansmanı ve özel sektörle olan bağlantılar konusunda illerin rolü üzerinde durur.
- 6) **Çevre, sürdürülebilir kalkınma ve tarım:** Çevre koruması ve sürdürülebilir kalkınmaya ve Gündem 21'in uygulanmasına odaklanır.
- 7) **Şehir ve bölge planlaması ve Bilgi Teknolojileri:** Büyük altyapı, kentler arası ve okul ulaşımının yanı sıra, kamu hizmetlerinin kırsal ve kentsel alanlarda dağılımını iyileştirir ve bilgi teknolojileri ile araçlarına ulaşımında gözlemlenen farkları azaltmaya çalışır.
- 8) **Avrupa işleri:** Avrupa kurumlarıyla irtibat kurmaktan sorumludur. Yapısal fonlarla ilgili il programlarını izler ve CEMR ve CEPLI gibi Avrupa yerel yönetim ağlarına katılır.
- 9) **Eğitim, kültür, gençlik ve spor:** İllerdeki eğitim, kültür ve spor politikasına ilişkin tüm konularla ilgilenir.
- 10) **Denizaşırı:** Altı denizaşırı ili bir araya getirir. Coğrafi yapısı göz önüne alındığında, denizaşırı il temsilcilerinin bir araya gelerek görüşlerini paylaşabilecekleri ve birbirlerinden ders alabilecekleri bir platformdur.
- 11) **Yurtdışı işbirliği ve uluslararası ilişkiler:** Fransa ile diğer ülkelerdeki Ara Düzey Yerel Yönetimler arasındaki işbirlikleri geliştirir. Ön çalışma, çapraz çalışma ve değerlendirmelerin yapılabilmesi için finansman sağlamaktan sorumludur.
- 12) **Kamu hizmetleri ve devlet memurluğu:** Kamu hizmetleriyle ilgili tüm meselelerle ilgilenir. İllerdeki kamu işverenleri ile kamu hizmetlerinin düzenlenmesine yönelik çalışmalar arasında bir köprü işlevi görür.

Daimi Konferans, il Meclislerinin temsilcilerini (Her il için, il Meclisi Başkanı tarafından atanan, iktidar ve muhalefeti temsil eden 2 temsilci) yılda bir kez bir araya

getirir. Bu konferansta temsilciler; bir organ olarak illeri, Meclis Üyelerinin durumunu ve çalışma koşullarını ilgilendiren meselelerde görüşlerini ifade etme şansı bulurlar.

ADF sekreterliği, aşağıdaki rolleri yerine getiren daimi bir ADF personel ekibinden meydana gelir:

- Analiz ve değerlendirmeleri gerçekleştirir ve illerin çıkarlarını korur.
- Çıkartılmış olan yasal düzenlemelerin mali etkileri ile il politikaları üzerindeki diğer etkilerini analiz eder.
- Bilgi ve istatistikleri düzenli olarak yayınlar.
- Komisyonların tüm taslak mevzuatlarını veya teknik çalışmalarını hazırlar ve analiz eder.
- İl Meclisleri arasındaki toplantıları organize eder ve tartışılacak taslakları hazırlar.
- Uygulama tecrübelerini toplar ve bunların paylaşılmasını sağlar.

[Kaynaklar: www.departement.org; www.citymayors.com]

Görüldüğü gibi Fransız İller Birliği tipi bir yerel yönetim birliği özellikle daimi komiteler yolu ile birliğin üyeleri için ne gibi hizmetler sunabileceği ve onlar adına ne gibi lobi faaliyetleri yürütebileceği konusunda iyi bir örnek oluşturmaktadır. Kurulun yapısı ve kurul çalışmalarına katılımında devamlılık sağlanmasına olan ihtiyaç da VHB encümeninin çalışmaları için faydalı dersler içerebilir. İktidar ve muhalefet partilerinin bu komitelerde temsili konusu da VHB için ileride bir seçenek olarak düşünülebilir (VHB bünyesinde oluşturulacak komiteler konusundaki önerilerimiz ilerideki bölümlerde yer almaktadır).

5.4. Romanya'nın Kentleri ve Romanya Kent Meclisleri Ulusal Birliği (UNCJR)

Romanya; belediye-komün, ilçe ve kentlerden oluşan üniter bir devlettir. Romanya'da, Bükreş Belediyesi (farklı bir statüye sahiptir) dışında, 41 kent bulunmaktadır.

Komünist dönemde, Romanya kentleri merkezi hükümet tarafından atanan kimseler tarafından idare ediliyordu. 1990 - 1996 döneminde başa gelen İliescu hükümeti, yerel yönetimde reformlar gerçekleştirmeye çalışmış, ancak bu faaliyetler yerel yönetim birimlerinin yetkisinin azalmasıyla sonuçlanmıştır. 1991'de gerçekleştirilen mahalli idare yönetimi reformu sadece kısmen uygulanmıştır. Başlangıçta yapılan reformlar, sadece idari açıdan yeniden teşkilatlanmayla sınırlıydı ve öncelikle adem-i merkezi bir yönetim için gerekli olan kurumların oluşturulmasına odaklanmıştı. Özellikle de mali adem-i merkezilikle ilgili gerekli reformlar göz önünde bulundurulmamıştı. Bu düzenleme çerçevesinde, "Valiler" (prefect) yerel yönetimlerin faaliyetlerini askıya alma hakkına sahipti.

1996'da çıkarılan temel reform yasalarında yapılan değişiklikler, yerel yönetimler arasında daha şeffaf ve öngörülebilir yasal bir çerçevenin oluşmasını sağlamıştır. Bu kapsamdaki en önemli unsurlar arasında, valilerin (prefect) hesap verebilirliğini düzenleyen hükümlerin belirlenmesi, kent meclisi seçimlerinde tek dereceli genel oy sistemine geçilmesi ve yerel yönetimlerin yetkilerinin daha açık bir biçimde tanımlanmasının yapılması yer almaktadır. 1996 - 2000 döneminde, ilgili bakanlıkların kent birimleri toplum ihtiyaçlarının karşılanması konusunda daha bağımsız ve esnek hale gelmiş ve kendi sürekliliklerinin sağlanmasını destekleyecek hizmetleri geliştirmeye başlamıştır.

Günümüzde kent meclisleri, tek dereceli genel oy ile 4 yıllık bir süre için seçilen üyelerden meydana gelmektedir. Bu meclisler, kanunların uygulanma sürecini izler ve kamu fonlarının yönetmeliklere göre dağılımından sorumludur. Kent meclisinin başkanı, yürütme yetkisi olan seçilmiş meclis üyeleri tarafından atanır. Yerel meclisler ile kent meclisi arasında herhangi bir hiyerarşi söz konusu değildir. Kentlerin sahip olduğu yetkiler: kentin kalkınması, arazi ıslahı, kanalizasyon, toplu taşıma, kent karayolları, çocuklara sosyal yardım ve eğitim.

Romanya'da 8 kalkınma bölgesi (idari bölge) vardır. Bölgesel kalkınma, bölgesel kalkınma milli konseyi tarafından koordine edilir ve bölgesel kalkınma ajansları tarafından sağlanır. Bu ajanslar; komşu kentlerin gönüllü⁷ olarak birlik olmasıyla ortaya çıkan kar amacı gütmeyen kamu ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Bölgesel kalkınma ajanslarının sahip olduğu yetkiler: bölgesel kalkınma strateji ve programların taslaklarının hazırlanması, bölgesel kalkınma programlarının uygulanması ve yönetimi, kalkınma projelerinin finanse edilmesi için Avrupa Entegrasyon Bakanlığına teklif sunumu, Bölgesel Kalkınma Fonuna yapılacak finansal katkıları teşvik edecek faaliyetlerde bulunulması şeklinde sıralanabilir.

Valilik sistemi hala devam etmektedir. Valiler (prefect) merkezi hükümet tarafından atanır. Valiler, yerel ve eyalet düzeyindeki kamu idari yönetimleri tarafından kabul edilen veya gerçekleştirilen idari işlemlerin hukukiliğini kontrol etme yetkisine sahiptir. Vali (prefect), diğer işlevlerinin yanı sıra, kentlerde hükümet stratejilerinin / programlarının uygulanmasını sağlar; kentlerde hükümeti temsil eder; kentlerde merkezi yönetimin taşra teşkilatı birimlerinin müdürlerini tayin eder ve görevden alır; kentlerde merkezi yönetimin taşra birimlerince yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak kent meclisine yıllık mali rapor sunar.

Romanya Kent Meclisleri Ulusal Birliği (UNCJR - Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România), Romanya'nın 41 kentini temsil eden gönüllü bir üyelik kuruluşudur.

Kuruluş tüzüğüne göre UNCJR, faaliyetlerini aşağıdaki hedefler doğrultusunda sürdürecektir:

- a) Mahalli idare yönetimiyle ilgili Topluluk mevzuatına ve AB gereksinimlerine (Topluluk müktesebatı) uyum sağlanması;

⁷ Bu Rapor boyunca "gönüllü" kelimesi "isteğe bağlı, tercihe bağlı" anlamında kullanılmıştır.

- b) Bölgesel kalkınma ilkelerinin teşvik edilmesi ve uygulanması;
- c) Adem-i merkeziyet program ve faaliyetlerinin yürütülmesi;
- d) Siyasi (yurtiçi ve uluslararası), ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel açıdan, yerel ve bölgesel düzeyde sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi;
- e) Bölgeler arası eşgüdüm ve bölgesel çıkarların yerindenlik (subsidiarity) ilkesine dayalı olarak ulusal ve uluslararası düzeyde temsil edilmesi;
- f) Yerel mevzuat yapımı ile ilgili girişimlerinde açıklık, şeffaflık ve doğrudan katılımın sağlanmasıyla, sivil toplum karar verme sürecine katılımının desteklenmesi;
- g) Makroekonomik süreçlerin ve ulusal önceliklerin bölgesel olarak desteklenmesi;
- h) İşbirliği programlarının yürütülmesi (yurt içinde kentler ve bölgeler arasında, yurt dışında ise Orta ve Doğu Avrupa'da, Avrupa entegrasyonu açısından bölgesel işbirliği ve ortaklık);
- i) Bölgesel kalkınma programlarının teşvik edilmesiyle, kent ve bölgeler arasındaki gelir eşitsizliğinin azaltılması;
- j) UNCJR, yürütme ve yargı organlarıyla olan ilişkilerinde, Kent Meclislerinin çıkarlarını hem ayrı ayrı hem de birlik veya teşkilat olarak (her bir bölge için veya ortak çıkarlara göre) temsil eder;
- k) Gençlerin hak ve çıkarlarının korunması ve ayrıca sürdürülebilir kalkınmada rol almalarının ve kamu yönetimiyle ilgili belirli sorunlarında söz sahibi olmalarının sağlanması;
- l) Sivil Toplum Örgütleri, kamu kuruluşları ve uzmanlar gibi çeşitli ortaklarla işbirliği kurulması.

UNCJR, Kentler adına çalışmalarını yürüten çeşitli organlardan meydana gelir:

Genel Kurul, tüm üyeleri kapsayan ve aşağıdaki işlevleri yerine getiren bir temsil organıdır.

- a) UNCJR Tüzüğü ve bu tüzükte önerilen değişiklikleri onaylar;
- b) Birliğin yönetimini sağlar;
- c) Faaliyet programlarını tanımlar ve denetler;
- d) Kurul Başkanı ve üyelerini (gizli oyla) seçer ve görevden alır, açık oyla (çoğunluk oyu) denetçiyi tayin eder ve görevden alır;
- e) Yönetim Kurulunun Teşkilat Yapısı ve İşlevlerine dair Yönetmelikleri onaylar;
- f) Birliğe üyelik aidatlarının miktarını belirler;
- g) Çıkarılacak yayınları onaylar;
- h) Gelir ve gider bütçesini ve bütçenin uygulanmasını onaylar;
- i) Yönetim kurulu üyeleri ve Başkanının görev ve işlevlerini belirler;
- j) Uluslararası kuruluşlara, birliklere vb. katılma konusunda karar verir.

Yönetim Kurulu, görev süresi 2 yıl olan yönetim organıdır. UNCJR Başkanı (Birlik Başkanı), 9 Başkan Yardımcısı ve 1 Genel Sekreterden meydana gelir. Yönetim Kurulu, ilk toplantısında açık oylama yoluyla her görev için üyelerini aday gösterir. 3 kez izinsiz olarak toplantılara katılmayan üye görevini kaybeder. Yönetim Kurulunun işlevleri aşağıda belirtilmiştir:

- a) Birliğin mevcut yönetimini sağlar;
- b) Genel Kurul kararlarını hayata geçirir;
- c) Birliğin varlıklarını yönetir, taslak bütçeyi hazırlar ve uygulamaya koyar;
- d) Yönetim Kurulunun her üyesinin görev ve işlevlerini belirler;
- e) Hizmetinin karşılığı ödenecek personeli ve ödeme koşullarını belirler;
- f) İşbirliği, bölgesel kalkınma ve ortaklık programlarını destekler ve takip eder;
- g) Uluslararası faaliyet ve etkinliklerde yer alacak delegasyonların yapısını ve görev alanını belirler;
- h) UNCJR Genel Kurulu tarafından belirlenen ve Birlik Tüzüğü uyarınca gereken diğer görevleri yerine getirir.

Birlik Başkanının görev süresi 2 yıldır. Başkan, Birlik üyelerinin oy çoğunluğu ile seçilir ve gelecek dönemlerde tekrar seçilebilir.

UNCJR, aşağıdaki **Çalışma Komisyonlarından** meydana gelir:

- 1) Kalkınma, şehircilik, arazi planlaması, çevre ve toplum yönetimi;
- 2) Dış ilişkiler, finansman programları, ortaklıklar, yöre insanları arasında işbirliği;
- 3) Kurumsal yönetim, yerel ve bölgesel kalkınma programları;
- 4) Hukuki meseleler ve çocukların korunması;
- 5) Halkla ilişkiler ve medya, iş dünyası, Sivil Toplum Örgütleri ve KOBİ'ler.

UNCJR sekreterliği:

- Analiz ve değerlendirmeleri gerçekleştirir ve Kentlerin çıkarlarını korur.
- Mevzuatın mali etkilerini ve Kent politikaları üzerindeki diğer etkilerini analiz eder.
- Bilgi ve istatistikleri düzenli olarak yayınlar.
- Komisyonların tüm taslak mevzuatlarını veya teknik çalışmalarını hazırlar ve analiz eder.
- Kent Meclisleri arasındaki toplantıları organize eder ve tartışılacak taslakları hazırlar.
- Tecrübelerin paylaşılmasını sağlar.

Şubat 2004'ten bu yana, temel hedefi Birliğin çıkarlarını Avrupa kurum ve aktörlerine karşı korumak olan UNCJR'nin **Daimi Bürosu Brüksel'dedir**.

[Kaynak: www.uncjr.ro]

5.5. İsveç ve İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği (SALAR)

Yerel yönetim, İsveç'te uzun bir geleneğe sahiptir. Bu gelenek, 1763 yılında çıkarılan bir yasa ile bir kilisenin ruhani yönetiminde bulunan küçük yerleşim birimi anlamına

gelen “parish”lerde kiliselere dünyevi bir sorumluluk olarak yoksulların bakımı görevinin verilmesi ile başlamıştır denebilir. 1800’lü yılların ortalarında, ilköğretim okullarını işletme görevi Belediyelere verilmiştir. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından İsveç’te refah devleti anlayışı hız kazandığında , İsveç Parlamentosu ve Hükümeti kamu hizmetleriyle ilgili sorumluluğunun önemli bir bölümünü Belediyelere vermeye karar verdi. Bunun sebeplerinden biri, yerel ihtiyaçların en iyi yerel yönetim ve yerel sorumluluk bağlamında karşılanabileceği düşüncesiydi. İsveç İl Meclisleri de 1800’lü yılların ortalarında kurulmuştur. İl meclislerinin görevi, ekonomik durum, tarım, haberleşme, sağlık, eğitim, kanun ve düzen gibi illeri ilgilendiren meseleleri müzakere etmek ve bu hususta kararlar almaktır. Öte yandan Valiler ise İsveç illerinde tarih boyunca “Kralın temsilcisi” olarak nüfuzlu bir role sahip olmuşlardır.

1990’larda, görevlerin merkezi hükümetten Belediyelere devredilmesiyle, İsveç yerel yönetiminin hizmet sağlayıcısı olma rolü güçlendi. Örneğin; 1991’de ilk ve orta öğretimle ilgili sorumluluk devletten Belediyelere aktarıldı; 1992’de Belediyelere yaşlı ve engelli bakımı konusunda önemli oranda sorumluluk verildi. Bu dönemde meydana gelen diğer önemli bir gelişme ise, normalde İl İdare Kurulunun üstlendiği bazı görevlerin İl Meclislerine devredilmesidir. Bu gelişmeler, Valinin yerel ve bölgesel düzeyde merkezi hükümeti temsil rolüyle ilgili fiili değişiklikleri beraberinde getirmiştir.

İsveç Belediyeleri, ülkenin tüm topraklarını kapsamaktadır. İsveç’te belediyeye ait olmayan bir alan bulunmadığından ve İsveç coğrafi olarak son derece büyük bir ülke olduğundan, İsveç Belediyelerinin coğrafi olarak kapsadığı alan genellikle diğer ülkelerdeki Belediyelerden çok daha geniştir.

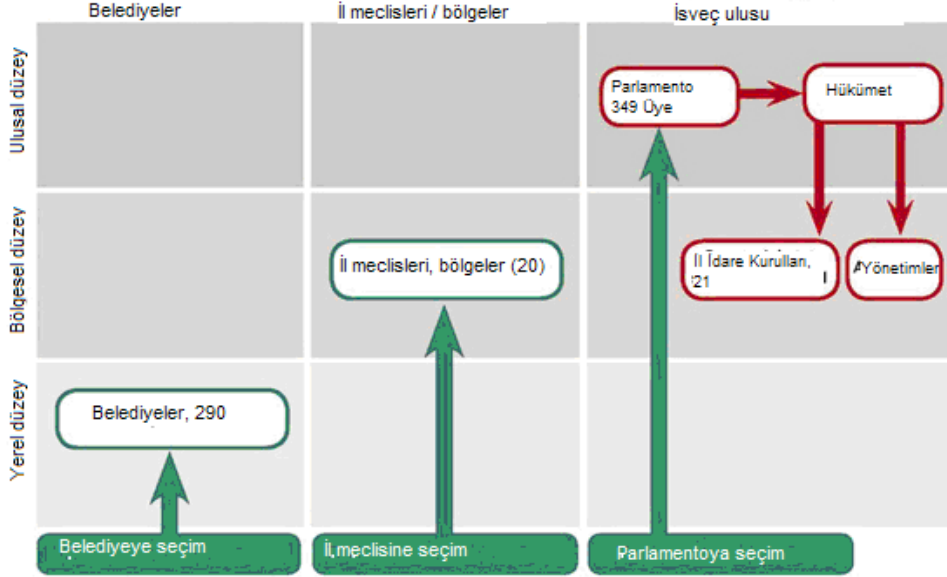
1992 yılında yürürlüğe giren Yerel Yönetim Yasasında, Belediyelerin, İl Meclislerinin ve Bölgelerin rolleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

- **Belediyeler**, Belediye ve yakın çevresinde yaşayanlarla ilgili meselelerden sorumludur. Örneğin Belediyeler, ilk ve orta öğretim, çocuk bakımı, yaşlı bakımı ve engelli bakımından sorumludur. Aynı zamanda Belediyeler, su temini, kanalizasyon ve sokaklar, mekansal planlama, kurtarma hizmetleri, çöp toplama ve atıkların imhasından sorumludur.
- **İl Meclisleri ve Bölgelerin** temel görevi, sağlık hizmetleridir. Sağlık hizmetleri, İl Meclisleri ve Bölgelerin faaliyetlerinin yüzde 90’ını oluşturmaktadır.
- 349 üyesi olan İsveç Parlamentosu, en yüksek siyasi karar verme organıdır. Parlamentosunun en önemli görevleri, yasaların geçirilmesi ve Başbakanın atanmasıdır. Bölgesel ve yerel düzeyde yönetimlerle ilgili merkezi hükümet kararları, **İl İdare Kurulları**⁸ tarafından uygulanmaktadır. İl İdare Kurulları,

⁸ İsveç’teki İl İdare Kurulları , ülkemizdeki İl İdare Kurulu uygulamasından idari açılarından bazı benzerliklere sahip gibi gözükse de yerine getirdiği işlevler açısından oldukça farklıdır. Ülkemizdeki gibi bu kurul Valiye bağlıdır. Ancak idari yapısında bir danışma kurulu (içinde parti temsilcileri, akademisyenlerin bulunduğu) yer alır. O ildeki vatandaşların tümünü ilgilendiren konularda hukukçu, biyolog, tarım iktisatçısı, orman mühendisi, sosyal bilimciler gibi meslek gruplarından Vali tarafından liyakat esasına göre atanan Valinin emir ve talimatı altında çalışan bir Kurul niteliği taşır . Kurulun bir sekreteryası ve daireleri bulunur. Günlük işler bu daireler ve sekreteryaya tarafından yapılır. Örneğin ilde

Devleti bölgesel düzeyde temsil eder. Dolayısıyla başlıca sorumluluğu, ulusal politikalarda belirlenen hedefler doğrultusunda, ilin gelişimini koordine etmektir. İl İdare Kurullarının; sürücü belgelerinin düzenlenmesi, hayvanların korunması, acil durum hazırlığı, gıda kontrolü, çevre korunması ve sosyal meseleler gibi daha pek çok görevi vardır. İl İdare Kurulunun başında, 6 yıllık bir süre için atanan Vali bulunur.

Aşağıdaki diyagram İsveç'teki üç demokratik yönetim düzeyini göstermektedir:



Günümüzde İsveç, 290 Belediye, 18 İl ve 2 Bölgeye (Västra Götaland ve Skåne) ayrılmıştır. Belediye, İl ve Bölgeler arasında herhangi hiyerarşik bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü tüm bu idari birimlerin farklı faaliyetlerden sorumlu kendi kendini yöneten yerel yönetimleri vardır⁹. Belediye, İl Meclisi ve Bölgeler, tüm kamu hizmetlerinin önemli bir bölümünün sağlanmasından sorumludur ve önemli ölçüde özerkliğe ve bağımsız vergilendirme yetkisine sahiptir. Yerel özerk yönetim ve vergilendirme hakkı, İsveç Anayasasındaki dört temel kanundan biri olan “Hükümet Reformu” kapsamında belirtilmektedir. Vergiler, halkın gelir yüzdesine göre alınmaktadır. Belediye, il meclisi ve bölgeler, kendi vergi oranlarına kendileri karar verirler. Ortalama toplam yerel vergi oranı %30’dur. Bunun yaklaşık % 20’si

ortaya çıkan şap hastalığı konusunda bu kurulun veterinerleri konu ile ilgilenir. Bu kurula ehliyet veya avcılık izin belgesi için de müracaat edilir. Aynı zamanda çevreye yönelik proje için hibe de sağlar. Aynı kurul acil yardım ve afet yönetimini de üstlenir. Bu kurul belediyelerin yürüttüğü bazı hizmetlerin standartlara ve yasalara uygunluğunu da denetler. Aynı zamanda bazı belediye kararlarına karşı itiraz mercii olarak görev yapar. Halihazırda bir nevi bölgesel kalkınmanın koordinatörü görevi de gören bu kurulların bu tür fonksiyonlarının yerel yönetimlere ve belediye meclislerine devri konusunda da bazı pilot çalışmalar yapılmaktadır..Bu konuda daha fazla bilgi için <http://www.regeringen.se/sb/d/2102/a/20616> ve http://www.lansstyrelsen.se/vastragotaland/SiteCollectionDocuments/Sv/publikationer/broschyrr-foldrar/Faktablad_L%C3%A4nsstyrelsen_eng.pdf bakılabilir.

⁹ Tek istisna, Baltık Denizinde bulunan Gotland adasıdır. Burada, Belediyenin, normalde İl Meclisini ilgilendiren görev ve sorumlulukları vardır.

belediyelere, % 10'u da il meclisi ve bölgelere aittir. Merkezi hükümet; kurumlar vergisi, emlak vergisi, sermaye kazançları, mal ve hizmet katma değer vergisi (KDV), uluslararası ticaret vergisinin yanı sıra, 372101 SEK (yaklaşık 58 bin dolar) ila 532700 SEK (Yaklaşık 83.000 dolar-2010) arası yıllık şahsi geliri olanlardan % 50 oranında gelir vergisi alır.

İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği (SALAR - Swedish Association of Local Authorities and Regions), İsveç Yerel Yönetimler Birliği (SALAR) ve İsveç İl Meclisleri Federasyonunun (FCC) 2007 yılında birleşmesiyle kurulmuştur. Bu birleşmenin pek çok sebebi vardır, ancak en yaygın olarak belirtilen gerekçe, Avrupa karar verme sürecinin giderek artan etkisinin hem Birlikler hem de üyeleri açısından ortak zorluklar yaratmasıdır.

Günümüzde SALAR, Västra Götaland ve Skåne bölgeleri de dahil olmak üzere, İsveç'in 290 Belediyesi ve 20 İl Meclisinin çıkarlarını (hükümetle ilgili, mesleki ve işverenle ilgili) temsil eder. Birlik, yerel özerk yönetimi ve bölgesel ve yerel demokrasinin gelişimini teşvik etmeye ve güçlendirmeye çalışır. Birliğin faaliyetleri, yıllık olarak vergi matrahlarına göre üyeleri tarafından ödenen aidatlarla finanse edilir¹⁰.

SALAR, üyelerinin çıkarlarını savunur ve onlara destek ve hizmet sağlar. SALAR, ilgili konuları gündeme getirir, aktif davranır ve kamuoyunu şekillendirmek için faaliyet gösterir. Misyonu, Belediye ve İl Meclislerine yerel ve bölgesel özerk yönetim açısından daha iyi koşullar sağlamaktır; vizyonu ise refah hizmetlerini geliştirmek ve yaşam kalitesini arttırmaktır. SALAR, üyelerinin ve halkın çok çeşitli sosyal meselelerle ilgili olarak sorumluluk, ilgi ve katılımını arttıran forumlar kurmuş ve çalışma yöntemleri belirlemiştir. SALAR'ın üyelerine sağladığı hizmetlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

- Üyelerini çok iyi bilgilendirmek
- Hizmet ve danışmanlık sağlamak
- Üyeleri için ulusal bir forum işlevi görmek
- Üyeleriyle birlikte kalkınma projelerini takip etmek

Avrupa Birliği tarafından alınan pek çok karar, İsveç'teki yerel ve bölgesel yönetimi etkilemektedir. Bu sebeple SALAR, Avrupa siyasetinde etkin rol almayı hedeflemektedir. SALAR, Avrupa düzeyinde ve uluslararası düzeyde çeşitli platformlarda ve kuruluşlarda etkin rol almaktadır. Bölgeler Komitesinde İsveç; Belediye Meclisi, İl Meclisi ve Bölge Meclislerine seçilen siyasetçiler tarafından temsil edilmektedir. Danışma organı olan Komite; aynı zamanda Komisyon, Avrupa Parlamentosu ve Bakanlar Konseyi tarafından alınan kararları etkilemek için önemli bir siyasi kanaldır. Avrupa Kamu Hizmetleri İşveren teşkilatı CEEP ve CEMR, SALAR için diğer önemli platformlardır. Aynı zamanda SALAR, Avrupa Konseyi bünyesindeki UCLG ve CLRAE (Congress) teşkilatlarının bir üyesidir.

¹⁰ Üye aidatları, aidat matrahının her yıl Kurul tarafından belirlenen aidat oranıyla çarpılmasıyla belirlenir. Aidat matrahı, 1 Kasım'da üyenin en son bilinen nüfusunun, aidat yılından önceki yıl İsveç'teki ortalama vergi kapasitesiyle çarpılmasıyla belirlenir. Vergi kapasitesi kişi başına vergilenebilir gelir olarak tanımlanmaktadır.

SALAR, üyeleri adına faaliyetleri yerine getiren çeşitli organlardan meydana gelmektedir:



- 1) **Kongre:** Belediye ve İl Meclisleri / Bölgeler tarafından paylaşılan il seçim bölgelerinde seçilen (gizli oyla) delegelerden oluşan en yüksek karar verme organıdır. İlgili yönetmeliklere göre SALAR, bir Seçim Kongresi ve bir Olağan Kongre düzenleyebilir. Seçim Kongresi SALAR'ın ana organlarının üyelerini dört yıllığına seçmek için bir araya gelir. Olağan Kongrede şu meseleler ele alınır: Genel Kurulda başkanlık edecek komitenin seçilmesi; en son Olağan Kongreden itibaren geçen mali yıl için sunulan finansal raporlar; Birlik Genel Kurulunda tayin edilen görevlerle ilgili Kurul raporu; Denetçilerin raporları; rapor ve tabloların kabulü; Kurulun faaliyetlere dair teklifleri; Birliğe üyelik aidatlarıyla ilgili çerçeve; Kurulun diğer teklifleri; önergeler ve sorular. Kurul, üyelerin en az üçte birinin isteği üzerine, Olağanüstü Kongrenin toplanması çağrısında bulunabilir. Olağanüstü kongre ihtiyaç üzerine toplanan geçici bir nitelik SALAR üyeleri için önemli veya ilgili olan belli hususları için görüşmek üzere bir araya gelir.

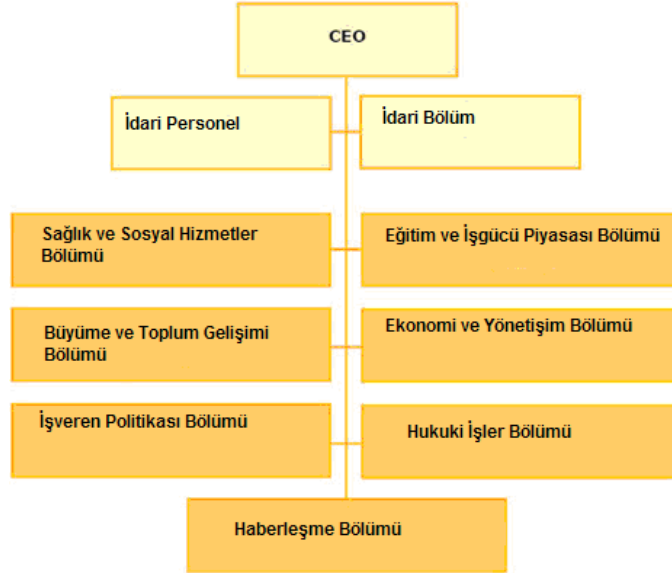
- 2) **Kurul:** Kongre, belirtilen görev süresi boyunca faaliyet gösterecek bir Kurul tayin eder¹¹. Kurul, Birliğin faaliyetlerini idare eder, birliğin teşkilatlanmasından ve yönetiminden sorumludur. Kurul 21 üye 21 temsilciden meydana gelir. Temsilciler; Belediye, İl Meclisi ve Bölgelerdeki çoğunluk ve iktidar partilerinden seçilmiştir.
- 3) **Yürütme Komitesi:** Kurul, çalışmalarını desteklemek amacıyla, 7 üyeden meydana gelen bir Yürütme Komitesi oluşturur. Söz konusu 7 üye, Birlik üyeleri arasından seçilmiş temsilcilerdir. Yürütme Komitesinin temel işlevi Kurulun iş yükünü azaltmaktır. Aldığı kararlar daha çok günlük işlerle ilgili olup, Kurulun alması gereken daha politik kararlara ilişkin hazırlık yapmaktır ve Kurulun gündemine sunmaktır. Dolayısı ile üzerinde daha fazla hazırlık yapılması ve tartışılması gereken kararlar kurul tarafından alınır.
- 4) **Başkan:** Seçim Kongresinde, 1 Başkan ve 1 veya daha fazla Başkan Yardımcısı tayin edilir. Söz konusu görevliler, seçim döneminde istifa ederlerse, Kurul onların yerine başka bir üyeyi tayin edebilir. Olağan veya Olağanüstü Kongre toplantılarında, Kurul üyelerini veya temsilcilerini yeniden belirlemek amacıyla ara seçim yapılabilir.
- 5) **Komisyonlar:** SALAR bünyesinde, iki Delegasyon, farklı konularla ilgilenen sekiz Komite ve iki Program Komitesinin yanı sıra, yaklaşık 250 daimi komite ve mesleki forum bulunmaktadır. Toplu pazarlık ve sağlık komitelerinin karar alma yetkisi bulunmaktadır.

Her seçim döneminin başlangıcında, Kongre gelecek 4 yıl için geçerli olacak stratejik "yön belirleme belgesini" kabul eder. Bu belgede, belirli önceliklerin ele alındığı yıllık İş Planları tanımlanır. Bu planlarda, söz konusu yılda SALAR tarafından gerçekleştirilecek işlemler ve odaklanılacak faaliyetler tanımlanır. SALAR, 2010 yılı için, 13 öncelikli alanı ana hatlarıyla belirtmiştir. Bu alanlar: Etkili bölgelerin oluşturulması; altyapıya yatırım; güvenlik ve emniyetin artırılması; sektörde verimliliğin artırılması; elektronik hizmetlerin yaygınlaştırılması; cazip meslekler; Sorumlu anlaşmalar; okullarda daha iyi sonuçlar; hasta ve yaşlılar için daha iyi yaşam kalitesi; savunmasız çocukların daha fazla desteklenmesi; sağlık hizmetlerine eşit erişim; iklim üzerindeki etkilerin sınırlandırılması; daha iyi iş ortamının sağlanması.

SALAR, her yıl kamuoyu anketleri yapmaktadır. Bu anketler, faaliyet ve önceliklerin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.

İdari Teşkilat, ortak bir idari büro ve 450'den fazla personeli olan sekiz İdari Bölümden meydana gelir. SALAR'ın Stockholm ve Brüksel'de birer bürosu bulunmaktadır. Ortak idari büro, Birlik dışından atanan bir Genel Müdür (CEO) tarafından sevk ve idare edilir. Aşağıda SALAR'ın kurumsal yapısını gösteren bir şekil yer almaktadır:

¹¹ İstendiği takdirde, Kurul üyeleri ve temsilcilerinin seçimi, belediye ve il meclislerinde orantılı temsille ilgili yasanın belirlediği kurallara göre yapılabilir.



İdari Bölüm (Esas olarak, SALAR'ın muhasebe ve idari işlevlerini ve personel işlerini destekler) dışındaki tüm Bölümler, lobi faaliyetlerinde bulunmaları ya da üyelerine hizmet sağlamaları bakımından “dışa dönüktür”. Ancak, İdari Bölüm aynı zamanda İdari Kurulu ve ana siyasi temsilcileri destekler ve ayrıca Birliğin AB ile ilgili ve uluslararası faaliyetlerini koordine eder.

Merkezi Stockholm ve Brüksel’de bulunan uluslararası birim, Birlik üyelerinin Avrupa’daki çıkarlarını korur ve ilk aşamalardan itibaren politika girişimleri üzerinde söz sahibi olmaya çalışır. Avrupa ve uluslararası bakış açısının Belediye, İl Meclisi ve Bölgelerin günlük çalışmalarına yansıtılması, bu rolün önemli bir parçasıdır. Personel, Avrupa’da ve uluslararası teşkilatlarda görev yapan siyasetçilere, özellikle de Bölgeler Komitesindeki İsveç delegasyonuna destek sağlamaktadır.

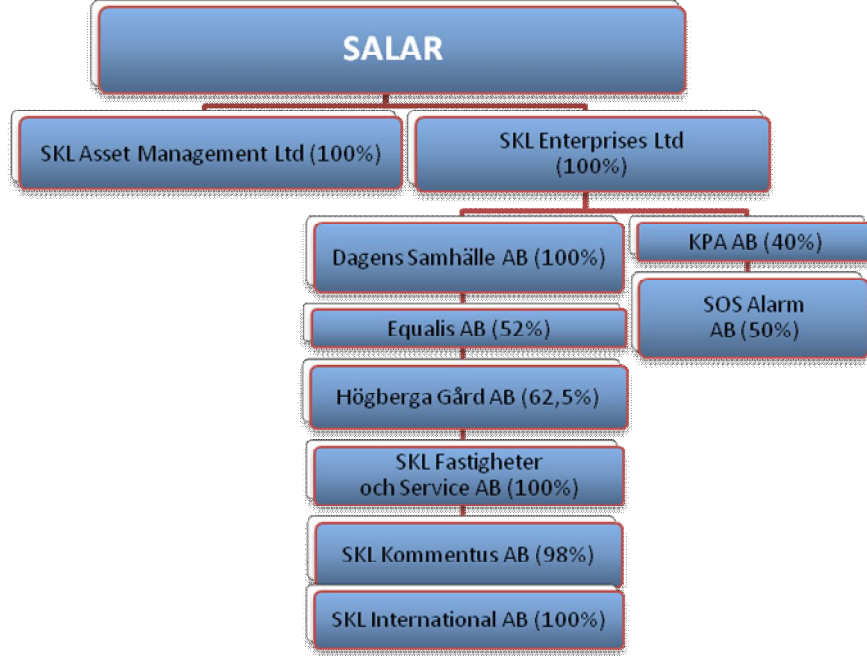
[Kaynak: www.skl.se]

5.6. İlgili Diğer Uygulamalar

SALAR, tarih boyunca birkaç **şirket** kurmuş ve bu şirketleri denetlemiştir. İlk örnek, belirli yayınların üretimi ve SALAR üyeleri tarafından satın alınmada ölçek ekonomilerini sağlamak amacıyla 1927’de kurulan bir yayın şirketi olan Kommentus’tur. Diğer şirketler, gayrimenkul yönetimi, çalışanların emeklilik sistemi maaşları, eğitim, belediye gazetesi, denetim, tıpta kalite güvencesi ve son zamanlarda da uluslararası kalkınma işbirliği alanlarında uzmanlaşmıştır. Bu şirketlerin bazıları uzun süredir varlığını devam ettirirken, bazıları bir süre sonra önemli oranda karla satılmıştır.

Şirketlerin kurulmasının ardındaki mantığı şu şekilde açıklamak mümkündür. SALAR’ın lobicilik ve danışmanlıkla gibi temel faaliyetleri üyelik aidatları ile finanse edilmektedir. Buna karşılık bu tür olağan faaliyetlere dahil edildiği takdirde Birliğin normal işleyişini gölgeleyecek olan diğer faaliyetlerinin Şirketler aracılığı ile yerine

getirilmesi anlayışı kabul edilmiştir. Her şeyden önce, bu şirketler SALAR üyelerinin isteğine dayalı olarak kurulmalıdır. Ayrıca, bu şirketler piyasada başka türlü temini mümkün olmayacak özellikteki ürünleri sunmalıdır. Aşağıdaki tabloda, SALAR'ın mevcut şirketleri ve bu şirketlerde SALAR'ın sahip olduğu paylar gösterilmektedir.



Günümüzde, SALAR 8 şirketin % 100 veya kısmi hissedarıdır. SALAR yönetimi ile şirketleri arasında, yönetim ve faaliyetler bakımından belirgin bir ayırım söz konusudur. Bu bakımdan SALAR, "Şirket Sahibi Direktifi" ile yardımcı şirketleri yönetme, denetleme ve kapatma yetkisine sahip ayrı bir ana şirket (SKL Enterprises Ltd.) kurmuştur. SKL Enterprises şirketinin Yönetim Kurulu, 7 yerel yönetim siyasetçisinden meydana gelir. Bu üyeler SALAR'ın Çalışma Komitesinde de temsil edilmekle birlikte, söz konusu iki görev arasında belirgin bir ayırım yapılmıştır. Her yardımcı şirketin kendi Yönetim Kurulu vardır ve bu kurul genellikle yerel yönetim siyasetçileri ve SALAR personelinden meydana gelir. Yardımcı şirketler birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet gösterir ve pek çok durumda SALAR'dan aldıkları hizmet karşılığında para öderler (örneğin; danışma amacıyla SALAR personelini kiralama, büro veya konferans salonu kiralama, vb). Yardımcı şirketlerden elde edilen gelirlerin belirli bir yüzdesi yıllık olarak SALAR'a geri döner. Bu bakımdan SALAR, gelir ve varlıklarını idare edecek bir varlık yönetim şirketi kurmuştur.

Kentler ve Belediyeler Daimi Konferans Birliği (SCTM - Standing Conference of Towns and Municipalities), 167 üyesinin her birinde **İrtibat Görevlileri** (Liaison Officers) ağı kurarak, haberleşme, işbirliği ve danışmanlık konularına yenikçi bir yaklaşım getirmiştir. SCTM ile üyeleri arasında bilgi paylaşımının en iyi yolunun bu olduğu düşünüldüğünden, tüm İrtibat Görevlileri, esas irtibat elemanı (elektronik ortamda, düzenli ve / veya bölgesel toplantılara katılım, vb.) konumuna gelmeden önce temel düzeyde eğitim alırlar. SCTM şu anda, İrtibat Görevlilerinin statüsünü

iyileştirerek ve belirli çalışma saatlerinin bu göreve ayrılmasını sağlayarak İrtibat Görevlisi işlevinin tanınmasını sağlamaya çalışmaktadır.

[Kaynak: www.skgo.org]

Buradan hareketle VHB için SALAR örneği bazı önemli ipuçları vermektedir. Bunları sıralayacak olursak ;

- *Bir yerel yönetim birliği olarak VHB'nin üyelerine ne gibi temel hizmetleri sunması gerektiği,*
- *Bir yerel yönetim birliğinin lobicilik ve hak ve çıkar savunuculuğu konusunda ne gibi faaliyetler gösterebileceği,*
- *VHB için yeni bir örgütlenme şeması (iç ve dışa yönelik hizmetler, iletişim birimi),*
- *Başkanın görünürlüğünün arttırılması ihtiyacı,*
- *Genel sekreterin nitelikleri ve iş başında sürekli bulunabilmesi,*
- *Çalışma komitesi de dahil olmak üzere iç komisyonlar oluşturulması ve üyelerin VHB'nin karar alma mekanizmasına dahil edilmesi,*
- *AB'ye Katılım öncesi ve sonrasında gerekli olan uluslar arası temsil görevleri*

6. Genel Bulgular ve Gözlemler

6.1. Vilayetler Hizmet Birliğinin Rolü-Mevcut Durum

Avrupa'daki pek çok benzer kuruluşla kıyaslandığında, Vilayetler Hizmet Birliği (VHB) yasal mevzuattaki dayanakları açısından güçlü bir konuma sahiptir. Elbette bu durumun sağladığı bazı avantajlar vardır. Özellikle Türk anayasa hukuku açısından Birliğin faaliyetlerinin açık bir yasal dayanağa kavuşturulması gereği karşısında bu durum VHB'ye önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Mahalli İdare Birlikleri Kanununda, VHB'nin üyeleri adına ve onlarla ilişkileri açısından yerine getirmek durumunda olduğu görevler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır. Buradaki genel hükümlerden hareketle "İl Özel İdareleri ülke çapında kurulmuş bir birlik olarak (...) Özel idarelerin çıkarlarını korumak, gelişmelerine yardımcı olmak, personelinin eğitmek gibi fonksiyonlar üstlenmekte ve yerel yönetimlerle ilgili kanun hazırlıklarında görüş bildirmek amacı ile özel idareleri temsil etmektedirler". Aynı zamanda bu birlik, "özel idarelere rehberlik eder, özel idareler arasında işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder, teknik ve idari tecrübelerin paylaşılmasını sağlar ve en iyi uygulamaların yaygınlaşmasına yardımcı olur."

Yasada belirtilen bu doğrultu, VHB Tüzüğünde de vurgulanmaktadır. Bu kapsamda VHB, İl Özel İdarelerinin çıkarlarını korumak ve savunma için lobi faaliyetlerini

yürütür; İl Özel İdareleri için eğitim programları hazırlar ve uygular; İl Özel İdarelerine rehberlik eder; İl Özel İdarelerini uluslararası ve ulusal düzeyde temsil eder ve uluslararası kurumlarla ve diğer ülkelerdeki yerel yönetim birlikleriyle işbirliği yapar.

VHB faaliyetlerin yasal dayanağının yanı sıra, Aralık 2010'da VHB Genel Meclisi üyelerinin yaklaşık üçte birinin (162 üyeden 48'i) katıldığı bir anket, Valilerin ve seçilmiş İl Genel Meclisi üyelerinin öncelikli beş görevinin aşağıda belirtilen görevler olması gerektiğinin düşünüldüğünü göstermiştir:

- 1) İl Özel İdarelerinin, merkezi hükümet nezdinde hak ve çıkarlarının korunması.
- 2) İl Özel İdarelerinin, AB ve diğer uluslararası kurumların sunduğu program ve fırsatlarından (örneğin; finansman sağlama) yararlanmasının sağlanması.
- 3) İl Özel İdarelerinin AB ve diğer uluslararası platformlarda etkili bir şekilde temsil edilmesi.
- 4) Teknik / idari konularda kısa ve uzun dönemli eğitim olanaklarının sağlanması.
- 5) İl Özel İdarelerinin hizmet alanlarında ihtiyaç duyulan yazılım programlarının geliştirilmesi.

Bu beklentiler, Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi faaliyeti esnasında görüşülen tüm paydaşlar tarafından doğrulanmıştır. VHB üyelerinin büyük çoğunluğu, ana okulu ve yurt için finansman sağlamanın gereksiz olduğunu ve bu konuya odaklanmanın yersiz olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, VHB'nin Anonim Şirketi tarafından yönetilen tesislerin bütçeye ve insan kaynaklarına büyük bir yük olduğu görüşü hakimdir. Bunun yanı sıra, görüşmelerimiz sırasında valiler de dahil olmak üzere VHB üyelerinin önemli bir bölümü, bu tesislere İl Özel İdaresi bünyesindeki personelin ve seçilmiş konumdaki meclis üyelerinin çoğunun hala erişim sağlayamadığını belirtmiştir.

Aslında Şirket, VHB üyelerine "sosyal" hizmetleri sağlama konusunda VHB'nin yürütme kolu olarak değerlendirilebilir. Şirketin faaliyetlerinin VHB'nin esas işlerini (yani VHB'nin dışa yönelik ve içe yönelik hizmet sağlama fonksiyonu¹²) yapmasının önüne geçmesinin birçok yönü vardır. İlk olarak, çoğu kimse tarafından Şirket, varlığının gerekçesi olarak kabul edilen konuk evlerini işletir. Bu zamana dek, çok az sayıda yurt işletmiştir ve bu yurtlar daha sonra Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğüne devredilmiştir. Bunun yanı sıra Şirket, personel görevlendirme ve mal ve hizmet satın alma konusunda VHB'ye esneklik kazandırmaktadır. Diğer taraftan Şirket yönetiminin, VHB yönetimiyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Genel Sekreter, şirketin Genel Müdürüdür (CEO) ve encümenin bazı üyeleri aynı zamanda şirket yönetiminde de yer almaktadır. VHB personelinin çoğu şirket kadrosundadır veya şirket personelinin bir kısmı VHB'den kadrosunda bulunmaktadır. Dolayısı ile yönetim ve eleman açısından Şirket ile VHB arasında bir iç içe geçmişlik söz konusudur.

Vilayetler Hizmet Birliği Sürekli Eğitim Merkezi (VİBEM), üyelere yönelik belirli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlayana kadar, VHB yukarıda bahsedilen işlevlerden hiçbirini yerine getirmiyordu. Görüşmelerimiz sırasında, üyeler ve çalışanlardan bu

¹² Terminolojide Bir yerel yönetim birliğinin dışa yönelik (upstream) görevleri lobi ve iletişim gibi dış dünyaya karşı üyeleri adına yürüttüğü faaliyetleri, içe yönelik (downstream) görevleri ise üyelerine yönelik eğitim, danışmanlık vb. faaliyetlerini ifade etmektedir.

eğitimlere katılanlar VİBEM tarafından sağlanan hizmetlerin hem değerli hem de Mahalli İdareler Genel M¼d¼rl¼đ¼, T¼rkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstit¼s¼ gibi akt¼rlerin sunduğu hizmetlerden çok daha kaliteli olduğunu belirtmiştir. Üyeler, VHB'nin bu eğitim faaliyetlerini arttırmasını istemektedir. B¼ylelikle, ortak İl Özel İdaresi uygulamaları, dış (AB dahil) proje finansmanına erişim ve y¼netim, mevzuattaki değişikliklerin yorumlanması ve bu değişikliklere ayak uydurulması gibi hususlarla ilgili bilgilere daha fazla personelin ve meclis üyesinin erişmesine imkan sağlanabilecektir. Mevzuattaki değişikliklere ayak uydurma konusuyla ilgili olarak, şu anda VHB'nin sunmadığı hukuki danışmanlık hizmetlerine yoğun talep vardır. B¼l¼m 5.5'te VHB'nin eğitim faaliyetleri daha detaylı olarak incelenmektedir.

“Hizmet sunumunun” anlamı ile ilgili olarak VHB b¼nyesinde bir yanlış anlama s¼z konusudur. Bu yanlış anlama sonucunda VHB, hizmet sunumunu İl Özel İdarelerinde belirli sermaye yatırımları (ana okulları, yurtlar vb.) için finansman sağlanmasını ve diğer yurt, konuk evi, yaz kampı ve lokantaların y¼netimini, İl Özel İdaresi üyelik katkı paylarının karşılığı olarak verilen hizmetler şeklinde algılamaktadır. VHB'nin kurumsal yapısı ve karar verme organları (şirket), bu yaklaşıma y¼nlendirilmiřtir ve bunun sonucunda şu anda VHB, hızla değişen yerel y¼netim sisteminde, pek çok kişi tarafından oynaması beklenen role uygun bir durumda değildir.

Stratejik açıdan bakıldığında, bir “¼ye kuruluşu” olarak Vilayetler Hizmet Birliğinin g¼çlendirilmesi oldukça ¼nemlidir. Avrupa'daki benzer kuruluşlardan edinilen tecr¼beler, ¼yeleri tarafından performans ve y¼netiřimi iyileştirmenin aracı olarak algılanan g¼çlü bir kuruluşun varlığı ¼yelerine hukuki, mali ve teknik konularda etkili hizmet sunumu için son derece ¼nemli olduğu g¼r¼ř¼n¼ desteklemektedir.

VHB, bu hedefe y¼nelik adımlar atmak için, dayandığı temel ilkeleri yeniden d¼zenlemeye başlamalı ve yerel y¼netimle ilgili ana konularda ¼yeleriyle diyaloga girmek için bilgi tabanını g¼çlendirmelidir.

VHB'nin mevcut durumunu analiz ederken son olarak mevcut y¼netim organları ve yapılanmasına da kısaca g¼z atmakta fayda g¼rmekteyiz. B¼ylece ileride yapacağımız ¼neriler hakkında daha iyi bir fikir edinilmesi m¼mk¼n olacaktır.

VHB nin karar organı 81 ilin valisi ile her ilin İl Genel Meclisinden seçilen 81 seçilmiş ¼yeden oluşan 162 ¼yeli Birlik Meclisidir. Ankara Valisi Birliğin doğal başkanıdır. Y¼r¼tme organı ise Birlik Enc¼menidir. Enc¼menin başi da Ankara Valisidir. Enc¼menin Birlik Meclisi tarafından gizli oyla bir yıllığına seçilen 10 ¼yesi bulunmaktadır. Bu ¼yelerin beş tanesi Birlik meclisindeki valiler arasından beş tanesi de yine Birlik Meclisindeki İGM ¼yeleri arasından seçilirler. Enc¼men her ay toplanmak zorundadır. Halen Doğal Başkan olan Ankara valisine ek olarak İstanbul,Diyarbakır,Antalya,Rize ve Kayseri valileri Birlik enc¼meni ¼yesidir.

Halihazırdaki vali ¼yelerin iş y¼k¼ yoğun olan illerin valisi olmasının hem enc¼men toplantılarının zamanlaması hem de VHB'nin stratejik olarak alacağı kararların tartışılabileceği bir platform olan enc¼men toplantılarına yeterli zaman ayıramamaları açısından bu kompozisyonun enc¼menin faaliyetlerini

yavaşlatabileceğini düşünmekteyiz. Aynı zamanda görüşmelerimiz sırasında encümen üye sayısının fazlalığı, bir yıllığına seçimin kısa bir süre olması, seçilmiş ve atanmış üyeler arasındaki eşit dağılımın da daha demokratik temsil ve VHB nin daha etkin bir faaliyet yürütmesi açısından tartışılması gerektiği de mevcut durum açısından dile getirilen hususlar olmuştur.

6.2. Değişime Odaklı Bir Vizyon İhtiyacı

VHB üyeleri (özellikle de İl Genel Meclisinin (İGM) seçilmiş temsilcileri), kuruluştaki değişiklik talep etmektedir. VHB faaliyetleri radikal olarak yeniden önceliklendirilmez ise, VHB'nin işlevlerinin anlamını yitirme riski söz konusudur. Örneğin görüşmelerimiz sırasında bazı paydaşlar, yeni gündeme getirilen ve bir grup İl Özel İdaresi ve Belediye Genel Sekreteri ve personeli tarafından kurulan İl Özel İdaresi ve Belediye Yöneticileri Derneğinin¹³ bu açıdan VHB'ye rakip konuma geçebileceğini ifade etmişlerdir.

Valilerin çoğu, değişime neden ihtiyaç duyulduğunu anlamaktadır. Aslında, Valilerin önemli bir bölümü İl Genel Meclisi üyelerinin öne sürdüğü bazı ifadeleri desteklemektedir. Stratejik Planın (Birliklerin stratejik plan hazırlamasına mevzuat açısından gerek olmamakla birlikte) hazırlanması sözünü veren VHB Başkanı da, bu yaklaşımı ile kuruluşun değişime ihtiyacı olduğuna işaret etmiş bulunmaktadır.

Encümen, VHB'nin eğitim ve danışmanlık gibi hizmetleri sağlayan temsil yönü ön plana çıkmış bir yerel yönetim birliği olma yönüne yeniden konumlandırılmasını destekliyor gibi görünmektedir. Aynı zamanda VHB'nin yeni sosyal altyapı projelerini finanse etme ve VHB üyelerine ve ailelerine konaklama hizmeti sağlama rolüne devam etmesini de desteklemektedir. Sosyal altyapı gibi işlevlerin, hala uygun ve makul olmaya devam edip etmeyeceği tartışmalıdır. Çünkü bu hizmetler, pek çok İl Özel İdaresinin sağlayabildiği hizmetlerdir. Ayrıca, yukarıda bahsedilen konaklama imkânı sağlama gibi işlevlerin Şirketin faaliyet alanından tamamen çıkarılmasına gerek olmamakla birlikte, bu unsurların VHB'nin üyelerine sunduğu esas hizmetler olarak görülmemesi gerekmektedir. Yürütme Komitesi, VHB'nin rolüyle ilgili bu değişimi benimsemelidir. Böylelikle VHB, mevzuatta ve VHB Tüzüğünde öngörülen ve VHB üyelerinin büyük çoğunluğu tarafından desteklenen işlevleri yerine getirebilecektir.

VHB personeli, kuruluşun faaliyetlerinin üyelerin öncelikleri ve Yerel Yönetim Birliğinin normal işlevleriyle aynı doğrultuda olmasını sağlamak için, kuruluşun değişmesi gerektiği fikrini genel olarak desteklemektedir. Bu değişim sadece personeli motive etmekle kalmayacak, aynı zamanda kuruluşun ihtiyacı olan ancak bir türlü sağlayamadığı meşruluğu da kazandıracaktır.

¹³ Bu yeni derneğin esas işlevi İl Özel İdaresi ve Belediye çalışanlarının sosyal, mesleki ve maddi çıkarlarını korumak olmakla birlikte, ilgili Tüzüğe göre, aynı zamanda bu kuruluştan adem-i merkeziyet felsefesi doğrultusunda yerel yönetimleri güçlendirmesi, diğer kamu kuruluşlarıyla ortak projeler geliştirmesi ve işbirliği yapması ve Birliğin amacına uygun olarak, diğer benzer Sivil Toplum Örgütleri, sendika ve vakıflarla ortak platformlar oluşturması da beklenmektedir.

6.3. Kurumsal Kimlik

VHB, genç bir Yerel Yönetim Birliğinin , küçük bir çocuğun baş etmek durumunda kaldığı karakteristik “dış çıkarma sorunlarıyla” karşı karşıya bulunan ve TBB’ye oranla küçük bir Birliktir. Bu sorunlar ancak VHB, kendi öz kimliği ve meşruluğuyla ilgili sorunları ele aldığı takdirde çözülebilir. Pek çok kişi VHB’yi, üyeler arasından seçilmiş bir gruba kişisel fayda sağlayan bir kulüpten ibaret olarak görmektedir. Ayrıca, pek çok üye Şirketin yönettiği tesislere, İl Genel Meclisi üyeleri ve İl Özel İdaresi personelinin genellikle erişim sağlayamadığını belirtmiştir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, üyeler, VHB’nin sermaye yatırımlarından ziyade, daha fazla eğitim, danışmanlık ve temsil rolü oynadığını görmeyi tercih etmektedir.

VHB’nin meşruluğuyla ilgili çok daha ciddi bir problem ise; Valilerin yönetim yapılarında güçlü bir şekilde temsil edilmelerinden dolayı, VHB’nin İl Özel İdarelerinin doğru temsilcisi rolünü asla tam anlamıyla yerine getiremediği şeklindeki algılarla ilgilidir (VHB ‘yi tanıdığını ifade eden kişilerin tanımaya ilişkin algıları anlamında). Mevcut düzenleme çerçevesinde, pek çok kişi VHB’nin (ve belli ölçüde İl Özel İdarelerinin) Merkezi Yönetimi temsil ettiğini düşünmektedir.

Bu sebeple VHB yönetimi, daha güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmak ve Türk toplumunda daha doğru bir yer edinmek amacıyla, kendisini yeniden tanımlamalıdır. Yeni Stratejik Plan, geliştirildiği ve gereği gibi uygulandığı takdirde, bu hedefe ulaşılmasına yardımcı olabilir.

VHB kendisini geliştirerek üyeleri arasında itibarını arttırmalı ve aynı zamanda Türkiye’deki illerin en önemli bir sözcüsü olma rolü üstlenmelidir. Benzer şekilde VHB, hem Türkiye’de merkezi yönetim hem de AB nezdinde, İl Özel İdarelerinin “sesi” konumuna gelmelidir. Siyasetçi, sivil toplum ve medyayla ulusal düzeyde diyaloglarda, VHB’nin İl Özel İdareleri, yereldeki vatandaş grupları ve “bunları çevreleyen diğer toplumsal gruplar” arasındaki doğal bağlantı konumunda olması son derece önemlidir.

Kurumsal kimlik oluşturma, sadece halkla ilişkiler ve dış iletişim meselesi değildir; sürdürülebilir bir kimlik aynı zamanda hem merkezi yönetimin etkisinden hem de belli ölçüde parti politikaları etkisinden bağımsız bir konuma dayalı olmalıdır. Bu bakımdan, VHB’nin (ve İl Özel İdarelerinin) merkezi yönetimin bir “uzantısı” olarak değil de, illerde özel idarelerin görev alanlarına giren konuların gerçek savunucusu olarak görülmesi veya algılanması oldukça önemlidir. Aslında bu algı, merkezi yönetim için de çok önemlidir. Aksi halde İl Özel İdareleriyle etkin irtibatın sağlanmasında VHB’den fazla yararlanılamayacaktır. Yukarı doğru lobicilikle (VHB nin özel idarelerin hak ve çıkarlarını merkezi yönetime karşı savunması anlamında) ilgili olarak, VHB’nin itibarı , VHB’nin sunduğu görüşlerin il seviyesinde edinilen tecrübe, bilgi ve çıkarları merkezi yönetim nezdinde ne derece yansıttığı ile yakından ilintilidir.

Her ne kadar şimdiki durumda fazla önemli gözükmesede de , zaman içinde VHB özel idarelerinin gerçek sesi olmaya doğru gelişme gösterdiğinde, tek bir partinin sesi olarak algılanmaması da son derece önemlidir. Her siyasi kuruluşta, kararlar

çoğunluğun siyasi görüşlerine dayalı olarak alınmalıdır. Ancak, sağlam bir kurumsal kimlik geliştirmek açısından, Meclis üyelerinin ve dolayısıyla VHB'nin üyelerin çıkarları ve sorunları konusunda ortak bakış açısına sahip olmaları ve dolayısıyla tartışmalara değer katmaları bağımsız bir duruş oluşturmak açısından büyük bir avantaj teşkil eder.

Bölüm 7.1 ila 7.6 arasında güçlü bir kurumsal kimlik oluştururken göz önünde bulundurulacak araç ve yöntemler detaylı olarak açıklanmaktadır.

6.4. Sınırlı Personel Yapısı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Politikalarına Öncelik Verilmesi

VHB üyelerinin, VHB'nin gelecekte üstleneceği rol ile ilgili beklentileri yüksektir; ancak hem VHB'nin hem de Şirketin şu anki personel durumu ve kurumsal yapısı gerçekte yapılabilecekleri kısıtlamaktadır.

İdeal bir senaryoda, Başkanın ve özellikle Genel Sekreterin VHB'nin çalışmalarını sürdürmesi ve geliştirmesi açısından daha fazla zaman ayırmaları gerekmektedir. Ancak bunun yakın bir gelecekte gerçekleşmesi mümkün olmayabilir. Bu pozisyonların (ve aynı zamanda Encümenin) nispeten kısa görev süresi de sorun yaratmaktadır ve dolayısıyla birbirlerinin yerine gelen yöneticiler VHB'nin faaliyetleriyle ilgili pek farklı yaklaşımlar sergileyememektedir. Böyle bir yapıda, yöneticilerin VHB'nin gelişimi için alternatif modelleri uygulamaya zamanlarının kalmaması anlaşılabilir bir durumdur.

Kurumsal yapı ve insan kaynaklarını geliştirme açısından bakıldığında, yarı zamanlı (part-time) liderlik hiçbir kuruluş için ideal değildir. İç diyalog olanakları çok azdır ve VHB personeli nitelikli olmakla birlikte, VHB'nin oynaması beklenen rolün tam olarak farkında değildir. Bu sebeple VHB personeli, yöneticilerin onayını almadan herhangi bir girişimde bulunmaktan veya yeni çalışmalar ortaya koymaktan kaçınmaktadır. Bu durum her kuruluş için zorluk teşkil etmekle birlikte, kendisini yeniden keşfetmek isteyen bir kuruluş için özellikle önem taşımaktadır.

VHB, yeterli personele sahip değildir. Mevcut personel de çoğunlukla Şirketle ilgili konularla ilgilenmektedir. Kamu kurumlarında söz konusu olan katı işe alım prosedürlerini ortadan kaldırmak için Şirket aracılığı ile eleman çalıştırılmasının esneklik sağladığı görüşü gerçekten haklı çıkarılamaz. Çünkü; (i) Bu durum VHB'nin insan kaynağı gereksinimlerine sürdürülebilir bir çözüm sunmaz (ve cazip kariyer fırsatları yaratmaz); (ii) Şirketin faaliyetlerinin, VHB hizmetlerinin özünü oluşturmasına engel olmak gerekir; (iii) VHB ve Şirket personelinin zamanı en çok Şirket çalışmalarına harcanmaktadır; ve (iv) Yeni Sayıştay Kanunu, Şirketlerin de, esas kamu kuruluşları gibi aynı kurallara göre denetleneceği anlamına gelmektedir.

Norm kadro, personel eksiklerini dengelemek için çeşitli seçenekler sunar; fakat norm kadro imkanları tam olarak kullanılmamaktadır. 69 profesyonel ve 34 işçi pozisyonu içerse de, VHB şu anda sadece 34 pozisyonun öngörüldüğü personel

listesine göre çalışmalarını sürdürmektedir. Bu pozisyonlardan sadece 10 tanesi doludur (Genel Sekreter ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü kadroları, vekaletle yürütülmekte olup, vekalet pozisyonları daimi pozisyon olarak değerlendirilmemiştir). VHB bünyesinde şu anda norm kadro standardına göre 9 birim müdürlüğü kadrosu gözükmekte olup, fiiliyatta sadece dört tanesi aktiftir. Bunlardan da iki tanesi vekaletle yürütülmektedir. 5 Avukat kadrosundan 1'i dolu gözükmekte olup ve 6 Uzman kadrosu da boştur. Aynı zamanda mali hizmetler uzman ve uzman yardımcısı ihtiyacı da bu kadrolara atama yapılmasını gerektirmektedir. Bu durum sorun yaratmaktadır. Çünkü personelden, normalde görev alanlarının dışındaki çeşitli işlevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bu durum aynı zamanda mevcut kurumsal yapının fazla bir anlam ifade etmediğini göstermektedir. Şu anda sadece 2 VHB personelinin "dışa dönük" (yani üyelerinin ihtiyaçlarına yanıt veren) bir işlevi vardır.

VHB personeli, norm kadrodaki pozisyonların dolmamasının önünde bazı engeller olduğunu da belirtmiştir. Engellerden biri, kamu personel seçme sınavlarının (KPSS) gerektirdiği uzun prosedürlerdir. KPSS sistemi, en uygun adayların işe alınacağını garanti etmemektedir.. Çoğu zaman VHB, kuruluşun fazla tanınmaması sebebiyle KPSS adaylarından yeterince ilgi görmemektedir. Bu sebeple mevcut işe alım sistemi, VHB'nin kurumsal gelişimi açısından bazı zorluklar yaratmakla birlikte, bazı pozisyonların yine de doldurulmasına çalışılmalıdır. Çünkü bu pozisyonlar, VHB üyelerinin yardım beklediği esas lobi ve hizmet işlevlerinden bazılarını temsil etmektedir.

VHB bünyesindeki personelde motivasyon eksikliği vardır. Bunun sebebi üyelerin ihtiyaçlarına yanıt vermedikleri için sık sık eleştiriye maruz kalırken, aynı zamanda söz konusu şikâyetleri gidermek için kendilerine fazla fırsat verilmemesinden kaynaklanmaktadır. VHB Birimleri ve Şirketinin rollerinin yeterince açık tanımlanamamış olması da sorunlara sebep olmaktadır. Ancak bu sorunların belki de en önemlisi, personele ilişkin bir politikanın (ve beraberinde ücret yapısının) ve personel ihtiyaçlarına ve personelin karşılaştığı zorluklara yönelik sistemlerin mevcut olmamasıdır.

Bölüm 7.2 ve 7.3'te söz konusu olası değişimler daha detaylı olarak anlatılmaktadır.

6.5. Üyelere Eğitim Verilmesi

Eğitim, Yerel Yönetim Birliklerinin meşruluk kazanma ve üyeleri nezdinde itibarını arttırmaya yönelik en etkili faaliyetlerden biridir. Eğitim, Yerel Yönetim Birliklerinin doğrudan üyeleriyle karşı karşıya kalmasını ve üyelerin ihtiyaçlarına yanıt verildiğini kabul etmelerini sağlar ve aynı zamanda Yerel Yönetim Birliklerinin de özgüvenini artırır. Dahası, eğitim üyelerle iletişimin etkili bir yoludur.

İl Özel İdarelerinin karşılaştığı sorunların çözümü için, VHB'lerin iyi tanımlanmış ve hedeflenmiş eğitim girişimlerinde bulunması gerektiğini daha önceki bölümlerde belirtmiştik. Bu konuda VHB'nin rehberliğine ihtiyaç olduğu aşikardır. İl Özel İdaresi

üyelerinin neredeyse tamamı, eğitim faaliyetlerinin sadece Valileri, meclis üyelerini ve üst düzey yönetimi değil aynı zamanda tüm İÖİ personelini de kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini ifade etmiştir. İl Özel İdarelerinde, hukuki meseleler, mali meseleler, yeni rol ve sorumlulukların teknik yönleri olmak üzere üç başlık altında toplanabilecek çeşitli konularda eğitim programlarına gerek vardır. VİBEM bünyesindeki eğitim faaliyetlerini takip eden VHB Strateji Dairesi de aynı hususları daha detaylı olarak destekleyen bir anket çalışması yapmıştır.

Elde ettiğimiz bulgulara göre, VHB'nin imajı, üyelerine iyi hizmet sunmadığı için biraz zarar görmüş olsa da, görüşülen kişiler VHB'nin son 2 yılda katıldığı eğitim faaliyetlerinin (özellikle de denetim komisyonu eğitim programları ve mevzuatla ilgili eğitim) VHB'nin bu imajını tam olarak olmasa da düzeltmeye başladığının farkındadır.

VİBEM, toplam 19 eğitim programı sunmuştur. Bu programlar, Vali, İl Özel İdaresi personeli denetim komisyonları ve il meclisi üyelerine yöneliktir. Bu programlardan üçünde, VHB Şirketinin personeli de yer almıştır. Toplam eğitim süresi 62 gün, katılımcı sayısı 943 ve her program başına ortalama eğitimci ve/veya konuşmacı sayısı 8'dir.

VİBEM, tecrübelerine dayanarak, Ağustos 2009 ve Eylül 2010 tarihlerinde art arda iki anket çalışması yapmıştır. Bu anket çalışmalarında en kayda değer bulgularından biri, ihtiyaçlara yanıt ve eğitim programlarına yönelik talep oranının ikinci ankette çok daha yüksek olmasıdır. İl Özel İdareleri, aşağıdaki alanlarda (tercih sırasına göre) eğitim talebinde bulunmaktadır:

- **Teknik konular:**
 - Çevresel Etki Analizi (İlk ankette 2, ikinci ankette 25 İl Özel İdaresi tarafından talep edilmiştir, VHB tarafından sadece bir eğitim programı sunulmuştur)
 - Yol, köprü ve diğer altyapılar için proje uygulaması (Birinci ankette 4, ikinci ankette 35 talep; henüz herhangi bir eğitim sunulmamıştır)
 - İmar mevzuatı (Birinci ankette 5, ikinci ankette 34 talep; henüz herhangi bir eğitim sunulmamıştır)
- **İdari konular:**
 - Kamu İhale Yasası (Birinci ankette 14, ikinci ankette 33 talep; VHB tarafından 3 eğitim programı sunulmuştur)
 - İl Özel İdareleri Kanunu ve ikincil mevzuat (Birinci ankette 10, ikinci ankette 30 talep; VHB tarafından sadece bir eğitim programı sunulmuştur).
 - Devlet Memurları Kanunu (Birinci ankette 9, ikinci ankette 30 talep; VHB tarafından sadece bir eğitim programı sunulmuştur).
- **Mali konular:**
 - Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Bütçeleme (Birinci ankette 5, ikinci ankette 42 talep; VHB tarafından 4 eğitim programı sunulmuştur).
 - Bütçe ve Yatırım Planlama Hazırlığı (Birinci ankette 6, ikinci ankette 27 talep; VHB tarafından sadece bir eğitim programı sunulmuştur)

- Mikro kredi (Birinci ankette talep yok, ikinci ankette 14 talep; herhangi bir eğitim sunulmamıştır)
- **Personel gelişimiyle ilgili konular:**
 - Liderlik, Motivasyon (Birinci ankette talep yok, ikinci ankette 23 talep; herhangi bir eğitim sunulmamıştır).
 - Karar Verme Teknikleri (Birinci ankette talep yok, ikinci ankette 19 talep; herhangi bir eğitim sunulmamıştır)
 - İletişim ve Halkla İlişkiler (Birinci ankette 2, ikinci ankette 18 talep; herhangi bir eğitim sunulmamıştır)

Bu ihtiyaçlara bağlı olarak, 2011-2012 dönemi için VHB bir eğitim planı hazırlama girişiminde bulunmuştur. Ancak, eğitim ihtiyaçları değerlendirmesinde ve İl Özel İdarelerin beklentileriyle ilgili bulgularımızdan da anlaşıldığı üzere, ne VİBEM ne de VHB ofisi yeterince donanımlı değildir ve düzenli bir eğitim programına devam edebilmeleri için yeterince destek sağlanmamıştır. Bu sebeple, orta vadede bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için, VİBEM veya VHB birimlerinin yeniden yapılandırılması ve personelinin yeniden düzenlenmesi gerekir.¹⁴

6.6. Zorunlu Aidatlara Rağmen Meşruluk Kazanma

VHB'nin mali durumunun güçlü olması performans iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin ön koşuludur. Yakında yürütülecek strateji çalışması için daha fazla kaynağa gerek duyulacağı öngörülebilir. Dolayısıyla istikrarlı bir gelir akışı son derece önemlidir. Gelir akışında istikrar şimdilik mevzuat ve zorunlu aidatlar aracılığıyla sağlanabilir. Aslında zorunlu aidat yapısı Türkiye'deki yerel yönetim birliklerinin ortak özelliğidir. Bu bakımdan hem Türkiye Belediyeler Birliği hem de VHB, diğer ülkelerdeki Yerel Yönetim Birlikleriyle kıyaslandığında çok rahat bir konumdadır. AB'deki ortak uygulama, gönüllü (isteğe bağlılık anlamında) aidat yapısıdır. Bu şekilde Yerel Yönetim Birlikleri, üyelerine daha iyi hizmet sağlayarak meşruluk kazanmakta ve yüksek oranda aidat toplayabilmektedir. Ancak Türkiye'de gönüllü sistem işe yaramamıştır ve Mahalli İdare Birlikleri Yasası, zorunlu üyelik ve aidat toplama sistemlerini gerektirmiştir.

Zorunlu aidat sistemi, istikrarlı gelir akışı avantajına sahip olmasına rağmen, bu sistemin dezavantajları da bulunmaktadır. Bir kuruluşun üyeleri tarafından tam bağımsız olarak kabul edilmesi için, aidatlara devletin karar verdiği mevcut sistem sürdürülebilir bir çözüm değildir. Bu durum, ulusal karar mercilerine eleştiri yöneltmekle görevli bir kuruluşun güçsüz yönlerinden biri olarak da görülebilir. Bu tür eksiklikler AB ilerleme raporlarında da belirtilmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, VHB'nin aidat yapısıyla ilgili meşruluk sorunu yaptığımız görüşmelere dayanarak aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

¹⁴VİBEM'in kendi çalışma tüzüğü ve yönetim ve danışma kurullarından meydana gelen kurumsal bir yapısı vardır. Ancak uygulamada, VİBEM'in işlevleri Strateji Dairesinde görev yapan iki personel tarafından yürütülmektedir.

- Üyeler, kendilerinden alınan aidatların, tıpkı yaptıkları bu yatırımın kozmetik bir getirisi gibi, yurt ve anaokulu şeklinde kendilerine geri verildiğini düşünmektedir. Görüşülen herkes, VHB olmadan da aynı yatırımları yapabileceklerini iddia etmiştir. (Görüşülen kişilerden biri “Daha iyisini yapıp % 1’den daha az aidat ödeyebiliriz” demiştir. Bir diğeri ise, “Yurt ve anaokullarına ihtiyacımız olmayabilir; ihtiyaçlarımızı kendimiz önceliklendirmeliyiz” demiştir.) Buna karşılık alınan aidatlar ve yurt ve anaokulu şeklinde yapılan ödemelerin listelendiği Ek 5 incelendiğinde, illerin neredeyse yarısının (81 ilin 37’si) 2006’dan beri ödediklerinden daha fazlasını aldıkları görülmektedir. Tablo aynı zamanda il gelişmişlik endeksi en düşük %20 olan illerin %62’sinin ödediklerinden daha fazlasını aldıklarını göstermektedir. Diğer taraftan bu oran, en yüksek endeksi %20 olan illerde %20’dir. Bu durum, VHB’lerin iller arasında bir çeşit dayanışma sağlama işlevi gördüğünü gösterebilir. Diğer taraftan, saha görüşmelerimizde de belirtildiği üzere, yatırım tercihleri arasında önceliklendirme sorununu ortaya çıkarır. VHB, gelecekteki benzer girişimler için, daha fazla sayıda üyeye danışarak bu tür konuları tartışmayı ve ona göre karar almayı düşünebilir.
- Üyeler, şu an yurt ve anaokulu şeklindeki veya gelecekte başka bir altyapı yatırımı şeklindeki getirilerin, yıllar boyunca ödediklerini telafi edemeyeceğini düşünmektedir.

VHB, aidat yapısına duyulan memnuniyetsizlik karşısında, üyelere hizmetlerin (eğitim, hukuki, mali danışmanlık) daha iyi sağlanmasına odaklanarak konumunu iyileştirebilir ve daha etkili bir lobi kuruluşu haline gelebilir. VHB, ancak ödenen aidatların boşa gitmediğini ve üyelerin iyiliği için kullanıldığını kanıtladığı takdirde, üyeler mevcut aidat yapısına karşı daha olumlu bir yaklaşım sergileyebilir.

Buna karşılık, uzun dönemde düşünüldüğünde, Kurumsal Yapının Gözden Geçirilmesi ekibi, VHB’nin kapasitesinin arttığı ve VHB’nin üyeleri tarafından daha fazla kabul gördüğü bir noktada, devletten ziyade, kuruluş bünyesindeki ilgili organlar tarafından alınan kararlara bağlı olarak tahsil edilen üyelik aidatlarına tabi yeni bir sistemin hakkında bir değerlendirme yapılması gerektiğine inanmaktadır. Ancak sonuçta üyelerin gönüllü olarak aidat ödemesi amacına yönelik olarak çaba gösterilmesi daha tercih edilebilir bir çözümdür.

7. Öneriler

7.1. Yeni Stratejik Plan

VHB’nin rolünü düzenlemeye yönelik adımların atıldığı varsayıldığında, VHB’nin kurumsal yapısı, kapasitesi ve işlevlerinin de iyi tanımlanmış bir Stratejik Plana göre düzenlenmesi önemlidir. Açık bir stratejik yön (stratejik vizyon ve öncelikler, eylem planları) belirlenmediği takdirde VHB’nin şu anda içinde olduğu kimlik krizi

çözülemezdir. Böyle bir yön olmadan, liderlerin üyeler tarafından kabul görecektir çözümleri bulması zor olacaktır.

Birlik Başkanı tarafından başlatılan ve dışarıdan uzman desteği ile stratejik bir planın hazırlanmasına yönelik çalışma iyi bir başlangıçtır. Ancak VHB, Stratejik Planın iç ve dış paydaşları bir araya getirerek, kapsayıcı bir şekilde hazırlanmasını sağlamaya çalışmalıdır. Stratejik Plan, tamamen dış danışmanlar tarafından hazırlanan bir belge olmamalıdır. Aşağıda, VHB yönetiminin kendi stratejik plan dokümanını hazırlamak için atacağı bazı adımlara yönelik KYGG ekibinin önerileri yer almaktadır:

Öneri 1: Taslak Stratejik Planının tamamlanmasında dış danışmanlara yardımcı olmak için Stratejik Planlama Ekibi kurulmalıdır

VHB kendine özgü bir kuruluştur; bu sebeple, sadece stratejik planlamayla ilgili Devlet Planlama Teşkilatının kılavuz ilkelerinden faydalanmak yeterli olmayacaktır. İlk adım olarak, şu anda VHB Stratejik Planın hazırlanmasını destekleyen akademisyenler normal bir Yerel Yönetim Birliğinin rol ve işlevlerini tam olarak aşına olmalıdırlar.

Taslak Stratejik Planı hazırlama süreci, VHB personeli ve üyelerinden meydana gelen bir stratejik planlama ekibi tarafından desteklenmelidir. Stratejik planlama ekibi, VHB'nin kurumsal yapısında, muhtemelen yeni görevlendirilen Genel Sekreter Yardımcısının liderliğinde, strateji geliştirme dairesinin temellerini atarak bu hususta önemli bir rol oynayabilir.

Taslak Stratejik Plan, en azından VHB'nin sürekli (iç) kurumsal ve insan kaynakları gelişimine odaklanmalı, bu kapsamda temsil (dış), lobi ve hizmet sunum rollerini destekleyecek hedef ve faaliyetler önceliklendirilmeli ve ayrıca iletişimle (iç / dış) ilgili öncelikler açık bir şekilde belirlenmelidir.

Stratejik Plana Mayıs 2011'e kadar ayına kadar nihai şekli verilmeye çalışılsa da, VHB'nin bu planı taslak olarak sadece Birlik Meclisi ile paylaşması ve daha sonra da üyelerle planı tartışarak olgunlaştırılması (Bkz. Öneri 2). Ek:7 de yer alan çerçeve notu VHB'nin stratejik planının hazırlanması ve onaylanması konusundaki potansiyel süreci özetlemektedir.

Öneri 2: Taslak Stratejik Planla ilgili bölgesel ve merkezi düzeydeki paydaşlarla danışma süreci yürütülmelidir.

Strateji geliştirmek, paydaşlarla kapsamlı bir danışma faaliyeti süreci yürütülmesini gerektirir. Kapsayıcı bir plan süreci, strateji içeriği hakkında tüm paydaşların mutabakatını yansıtmaya imkan sağlar. Bu tür bir görüş alışverişi aynı zamanda siyasi ve bölgesel bağlarına bakılmaksızın, VHB'nin üyelerinin gözünde daha fazla itibar kazanması açısından da önemlidir.

Bu durum göz önüne alınacak olursa, yukarıda belirtilen ilk adımların ardından atılacak ikinci adım, stratejik vizyonu ve VHB'nin önceliklerini daha fazla VHB üyesinden oluşan bir grupta tartışmak olacaktır. VHB'nin bir dizi bölgesel çalıştay

(ideal olarak Türkiye'nin 7 bölgesinde de) düzenlemesi önerilir. Bu çalıştaylara, VHB'den beklenen rollerle ilgili geri bildirim vermesi için İl Özel İdareleri davet edilmeli ve taslak Stratejik Plan sunularak ve üyelerle birlikte tartışılmalıdır. VHB Strateji Daire Başkanı, Bilgi İşlem Müdürü ve Avukattan oluşan bir ekip bu çalıştayları yönetebilir.

Aynı zamanda VHB, TBB üyelerinin de etkin katılımını sağlamalıdır. Bunun iki amacı vardır: (i) Öncelikle İki şemsiye kuruluş arasında bir diyalog başlatılacak ve aralarındaki işbirliği güçlenecektir; (ii) İkincisi VHB'nin profilini yükseltecek ve daha üst seviyede temsil edilmesini sağlayacaktır. İçişleri Bakanlığının ve ilgili merkezi yönetim görevlilerinin katılımı da önemlidir.

Öneri 3: Stratejik Plan ve Eylem Planları (İş Planı) hazırlanması, VHB Genel Meclisi tarafından onayı

İç ve dış paydaşlara danışıldıktan sonra, Stratejik Planlama ekibinin son adımı, yıllık eylem planına (iş planı) dönüştürülecek olan stratejik plana nihai şeklini vermek olmalıdır. Daha sonra belirli konulara yönelik alt stratejiler (politikalar) geliştirilebilir.

- İletişim alt stratejisi
- Ortaklık alt stratejisi
- İnsan kaynakları politikası - VHB'nin yeni kurumsal yapısı ve personel kapasitesinin geliştirilmesi politikası dahil.

VHB'nin bu süreci yönetmesi için, stratejik planlama süreciyle ilgili açık bir zaman çerçevesinin belirlenmesi ve takip edilmesi gerekecektir. VHB Meclisinin Kasım 2011'de toplanacağından, Stratejik Planına bu tarihe kadar nihai şeklinin verilmesi uygun olacaktır. Ardından İş Planı hazırlanacaktır, ancak alt stratejilerin geliştirilmesinde zaman bakımından daha fazla esneklik söz konusudur.

7.2. Şirketin Vilayetler Hizmet Birliğinden Ayrılması

Şirketin ve VHB'nin rolleri ve yönetim yapıları arasındaki ayrımın açık olmaması çeşitli sorunlara sebep olmaktadır. Bu durum, şeffaflık ve hesap verilebilirlik sorunlarına yol açmakla birlikte, VHB'nin meşruluğuyla ilgili sorunları da gündeme getirmektedir.

Kurumsal Yapının Gözden Geçirilmesi ekibi, VHB'nin itibarını arttırarak tam olarak üye odaklı bir kuruluş haline gelmesi ve Şirketin işleyiş tarzını düzene koyması için aşağıdaki adımları önermektedir.

Öneri 4: Şirket yönetimi VHB yönetiminden ayrılmalıdır

VHB, Şirket yönetimini mevcut yapısından ayırmalıdır. Şirketi yönetecek ve VHB yürütme kuruluna rapor sunacak profesyonel bir yönetim kurulu oluşturmalıdır. Personel de tamamen birbirinden ayrılmalı ve VHB veya Şirkette çalışanların hiçbirinin, diğer kuruluşla bağlantılı bir işlevi olmamalıdır.

Öneri 5: Şirkete müşteri tabanını genişletmesi ve pazarlama faaliyetlerini geliştirmesi için iki yıllık deneme süresi verilmelidir

Şirkete iki yıllık deneme süresi verilmelidir. Bu dönemde, çalışma kurulu, müşteri tabanını genişletmek ve şirket hizmetlerini kamuya tanıtmak için pazarlama faaliyetleri yürütecektir. Bu faaliyetler, işletme ve pazarlama alanında uzman 2 personelin işe alımını gerektirecektir. Deneme döneminin sonucuna bağlı olarak, Şirket faaliyetlerine devam edebilir veya tamamen özel sektöre devredilebilir.

7.3. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

VHB'nin mevcut personel yapısı, sürdürülebilir hizmet sunumu için uygun değildir. Kurumsal Yapının Gözden Geçirilmesi ekibi; yapılacak bir grup kurumsal değişikliğin, personel alımının artırılmasının ve personel işe alımlarıyla ilgili uygulanacak yeni politikaların, VHB'nin güçlenmesi ve dolayısıyla hizmetlerini ve eğitim faaliyetlerini genişletmek için yeni bir stratejiyi uygulaması bakımından önemli unsurlar olduğuna inanmaktadır.

Öneri 6: VHB boş pozisyonları 3 yıl içinde doldurmalı ve yeni bir kurumsal yapılanmaya gitmelidir

En kısa zamanda esas hizmet sunumuna geçilmesi için, VHB bünyesindeki boş pozisyonların acilen doldurulması gerekmektedir. Aşağıda 3 yıl içinde doldurulabilecek pozisyonlarla ilgili öneriler yer almaktadır:

Pozisyonlar	2011	2012	2013
Genel Sekreter Yardımcısı	2		
İnsan Kaynakları	2		
Hukuk Departmanı	2	2	2
Strateji	3	2	
Teknik Personel (Uzmanlar)	2	2	2
Mali Hizmetler Uzmanı	2	1	1
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	1	1	

Not: Bu tablo serbest kadroların dışında da standart norm kadro da yer alan pozisyonların da kullanılması varsayımına dayalı olarak önerilmektedir.

Ek 6'da önerdiğimiz üzere, yukarıdaki pozisyonlara uygun ilgili rol ve görevleri kapsayan bir Organizasyon Şeması yer almaktadır. Bu önerinin, sadece kurumsal yapıyla ilgili geçici bir önlem olarak sunulduğu dikkate alınmalıdır. Nihayetinde, gerçek ihtiyaçlara göre daha kapsamlı bir yapılanma ve Stratejik Planın uygulanması daha iyi olacaktır.

Organizasyon Şeması, VHB bünyesindeki iç ve dışa dönük görevleri iki yeni Genel Sekreter Yardımcısına tahsis eder. Her iki yardımcı da, mevcut norm kadrosuna göre görevlendirilebilir. Genel Sekreter Yardımcılarından biri; yazı işleri, insan kaynakları ve mali hizmetler gibi iç faaliyetlere odaklanır. Diğersinin ise daha dışa dönük bir rolü

vardır ve dolayısıyla VHB faaliyetlerinde yapılacak değişikliklerin teşvikiyle daha yakından ilgilidir. Bu rol, teknik danışmanlık ve üyelerle iletişim, eğitim programlarının hazırlanması ve sunumu ve temsil de dahil olmak üzere stratejik meselelere odaklanan strateji dairesi gibi üye odaklı esas VHB hizmetlerini kapsayacaktır.¹⁵Hukuk departmanının ise idari yapıdaki eğilime paralel olarak doğrudan Genel Sekretere bağlanması düşünülebilir. Ancak bu hukuk departmanının üyelere yönelik hukuki danışmanlık işlevi vermeyeceği anlamına gelmemelidir.

Öneri 7: VHB tam zamanlı bir Genel Sekreter atamalıdır

VHB'den beklenen görevleri yerine getirmek için, yarı zamanlı Genel Sekreter uygulanabilir bir çözüm değildir. VHB:

- Valilikteki diğer görevleri alınan tam zamanlı vali yardımcısı tayin ederek veya
- Tercihen, bu pozisyon için merkezi ve yerel yönetimler arasından tam zamanlı bir uzman görevlendirerek bu sorunu çözebilir.

Öneri 8: VHB, İl Özel İdaresi personelinin geçici görevlendirilmesiyle insan kaynaklarını güvenceye almalıdır

VHB'nin yerine getirmesi beklenen rollerin pek çoğu, danışmanlık (hukuki ve mali danışmanlık gibi) uzmanlık gerektiren hususlardır. Bu uzmanlığa sahip personel ise İl Özel İdaresi ve Belediyelerin dışındaki her zaman bulunmamaktadır. VHB, tecrübeli İl Özel İdaresi personelinin geçici olarak kuruluştaki çalıştırılması veya en azından onlardan yeni işe alınan personele 6 aylık bir süre için görev başı eğitimi vermesini istemelidir. VHB personeli de, kısa dönemde belirli konularda çalışma yapmak üzere geçici olarak İl Özel İdarelerinde görevlendirilebilir.

Öneri 9: Uzun vadede, VHB (TBB ile birlikte) personel alım prosedürlerini değiştirmek için lobi faaliyetleri yapılmalıdır.

Norm kadrosu kurallarına göre faydalanılabilecek boş pozisyon olmasına rağmen, personel alım süreci çeşitli sebeplerden ötürü hala sorun yaratabilir. Bu sebeplerden biri, yetersiz ücret yapısı ve kariyer pozisyonlarının olmamasıdır. Bu durum, genç mezunları ve devlet dairelerinde çalışan personeli VHB'ye katılmaktan vazgeçirmektedir. Aynı zamanda, VHB'nin halkın gözünde itibarının yüksek olmaması sebebiyle, pek çok genç mezun ve tecrübeli personel VHB'de çalışmayı tercih etmemektedir. Bu sorunu hafifletmenin yollarından biri, diğer kurumlara göre nispeten yüksek maaş oranları sunarak, VHB bünyesindeki pozisyonları daha cazip hale getirmektir. Elbette bunun için Birlik Kanununda ve personel alım kurallarında, aynı sorunları yaşayan TBB ile birlikte değişiklikler yapılması gerekmektedir.

KYGG ekibi, VHB ve TBB'nin bir araya gelerek daha iyi işe alım prosedürlerini araştırmalarını ve mevzuatta olası değişikliklere yönelik ortak lobi faaliyetlerine katılmalarını önermektedir. Seçeneklerden biri, Bölgesel Kalkınma Ajanslarında benimsenen kurallara benzer işe alım yöntemlerini benimsemek olabilir.

¹⁵Ek 6'da da belirtildiği üzere, Teknik Departman "Teknik Danışmanlık Hizmetleri" vb. gibi farklı şekillerde adlandırılabilir. Bu birim, farklı konularda danışmanlık sağlamaktan sorumlu olmalıdır. Uzman kapasitesi ideal olarak bir kamu maliyesi uzmanı, bir çevre mühendisi, bir kent planlayıcısı ve bir tarım ekonomistinden oluşacaktır. İşe alım, yıllar içinde aşamalı olarak gerçekleştirilebilir.

7.4. Karar Verme Organları

İdeal bir durumda, VHB'nin yönetim yapısı İl Özel İdarelerinin seçilmiş temsilcilerine öncelik tanıyacaktır. Böyle bir senaryoda Başkan, Genel Meclis üyeleri arasından seçilecektir. Ancak, bu durum şimdilik söz konusu olmadığından ve ayrıca bazı durumlarda, bu temsilciler hala Valilerden destek ve öneri aldığından, karar verme organlarının yapısıyla ilgili diğer öneriler görüşülmelidir. Öneriler aşağıda yer almaktadır.

Öneri 10: Encümenin yapısı değiştirilmelidir

Raporumuzun bundan önceki bölümünde VHB'nin karar organlarının mevcut durumu ve yapısı hakkında bilgi vermiştik. Raporu hazırlayan ekip olarak VHB encümenin yapısında seçilmişlere daha fazla söz hakkı verecek ve daha çabuk karar alabilecek düzenlemelere gidilmesi şeklindeki bir yapıyı desteklemekteyiz. Bu encümen üyelerinin sayısının azaltılması ve örneğin toplamda 3 vali + 4 meclis üyesi biçiminde bir yapıya geçilmesi şeklinde düşünülebilir. Hatta orta vadede doğal başkanlık sistemi yerine bu üyelerin kendi aralarından bir başkan seçmeleri de düşünülmelidir. Encümendeki üyelik süresinin de iki yıla çıkarılması düşünülebilir.

Öneri 11: VHB politikasını geliştirmek için farklı konularla ilgili Daimi Komiteler oluşturulmalıdır

Bu rapor kapsamında Bölüm 4'te ana hatlarıyla belirtildiği üzere, "konulu komiteler", "çalışma komiteleri" veya "daimi komiteler", pek çok Yerel Yönetim Birliği için önemli bir politika oluşturma rolü oynamaktadır. İlgili konu oldukça farklılık gösterebilir, ancak komiteler çoğunlukla yerel yönetim finansmanı, mevzuat, uluslararası ilişkiler, çevre konuları ve/veya hizmet sunumunun farklı yönleriyle ilgili konuları ele alacak şekilde yapılanmaktadır.

İlk adım olarak, VHB'nin yukarıda bahsedilen dört konuyla ilgili Daimi Komite oluşturması önerilir. Bu Komitelerde, VHB Meclisi tarafından seçilen ve VHB personeline danışarak toplantı gündemini belirlemekten sorumlu olan bir Başkan bulunur. Komiteler, İl Özel İdarelerinin seçilmiş temsilcilerinden oluşmalı ve yılda üç veya dört kez toplanmalıdır. Bu komitelerde valilerin yer almamasının gerekçesi, Valilerin Komite çalışmasına katılmak için genellikle çok sınırlı zamanlarının olmasıdır. Ayrıca bu yapı, söz konusu Komitelerin faaliyetlerine meşruluk kazandıracaktır. Diğer taraftan, valilerin Birlik Meclisinde sürekli temsil edilmeleri Daimi Komiteler tarafından sunulan tekliflerin ulusal stratejilere / önceliklere / programlara uygun olmasına da imkan sağlayacaktır.

Daimi Komiteler kalıcı olmalı ve VHB politika oluşturma sürecinin önemli bir parçası olarak kabul edilmelidir. Daha sonraki aşamalarda gerekli görülürse, VHB daha fazla Daimi Komite oluşturmayı isteyebilir, ancak VHB'nin gelişim aşamasındaki bir Yerel Yönetim Birliği için, en fazla 7 Komite oluşturulması önerilir.

7.5. İletişim

Bu rapor kapsamında belirtildiği üzere, VHB'nin en güçsüz yönlerinden biri, üyeleri nezdinde itibarının düşük olmasıdır. Bu durum, çabalarının ve iyi niyetinin karşılığını bulamayan personel arasında ve VHB yönetiminde motivasyonun azalmasına yol açabilir. Bu meseleye yönelik çözümlerden biri, VHB bünyesinde, iyi iletişim becerilerine sahip güçlü bir Halkla İlişkiler tabanının oluşturulmasıdır. İyi bir Halkla İlişkiler tabanı, etkili lobi faaliyetlerinin yapılmasını ve TBB'nin yurtiçi ve uluslar arası yönetimlerin gözünde önemli bir ortak haline gelmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda, üyelerle ve personelle en iyi şekilde iletişim kurulmasını sağlayacaktır.

Üyelerle iletişimi iyileştirmenin başlıca nedeni, VHB'nin onlar için neler yapabileceğiyle ilgili bilgileri başarılı bir şekilde kendilerine *ulaştırmaktır*. Esas olarak, bunun için üyelerin becerilerinin çeşitli yollarla (eğitim, bilgi, danışmanlık vb.) geliştirilmesine odaklanılmaktadır.

Diğer taraftan, hükümet ve TBMM üyeleriyle iletişimin iyileştirilmesi, VHB'nin bilgi *edinmesi* ve üyelerinin çıkarlarını koruması için gereklidir. Kuruluş, lobi kuruluşu olarak görevini başarılı bir şekilde yerine getirmek ve üyelerinin çıkarlarını savunmak için ilk aşamadan itibaren bilgi edinmeye gerek duyar.

En az diğerleri kadar önemli olan kurum içi iyi iletişim, TBB'nin personeli nezdinde kimliğini güçlendirecektir. Güçlü bir *kurumsal kimliğin* oluşturulması için kurum içi iletişimin güçlendirilmesi olması ön koşuldur.

Öneri 12: VHB, stratejik planla ilgili bir iletişim alt stratejisi geliştirmelidir

Genel stratejik planın bir parçası olarak, iletişim stratejisi geliştirilmelidir. İletişim stratejisi, üç temel hedef gruba (üyeler, hükümet / parlamento ve personel) hitap etmelidir. Ulusal ve uluslar arası kuruluşlar ve medya da VHB iletişim stratejisinin önemli hedef grupları arasındadır.

VHB, LAR II Projesi kapsamında TBB için hazırlanan iletişim stratejisi, eylem planı ve iletişim aracından faydalanabilir. VHB, bu planları gözden geçirebilir ve gerekirse kendi durumuna göre uyarlayabilir.

Öneri 13: VHB, orta vadede bir iletişim birimi kurmalıdır

Yukarıda bahsedilen üç hedef grup ile etkili iletişim kurmak için, bu grupların ihtiyaçlarına ve VHB'nin stratejik hedeflerine hitap eden etkili kurumsal bir yapı gereklidir. Kısa vadede, strateji birimi bünyesinde bir iletişim görevlisinin atanması bu amaca hizmet edebilir. Ancak, orta vadede, VHB'nin profilinin yükseleceği ve üyeleri, medya ve dış dünya tarafından tanınacağı varsayıldığında, VHB en az iki görevliden oluşan ayrı bir iletişim birimi kurmayı düşünmelidir. Söz konusu birimin görev tanımı, TBB'nin iletişim eylem planından uyarlanabilir.

Öneri 14: VHB, kurumsal kimlik oluşturma'nın bir parçası olarak, personeliyle kurum içi iletişimini geliştirmelidir

VHB'nin sınırlı sayıda personeli olmasına rağmen, daha fazla personel alacağı ve yeniden yapılandırılacağı düşünüldüğünde, VHB yönetiminin personeliyle yatay ve dikey iletişimini iyileştirmesi gerekir. Düzenli personel toplantıları, sosyal etkinlikler, yeni atananların oryantasyonu, kurum içi internet (intranet) ve bültenler VHB'nin kurumsal kimliğinin oluşmasına katkı sağlayabilir ve takım çalışması ve sahiplik duygusunu geliştirebilir.

Öneri 15: VHB, üyeleriyle ve dış dünyayla olan iletişimini geliştirmelidir

VHB, dış dünya, medya ve üyeleriyle olan ilişkisini geliştirmek için çeşitli araçlardan faydalanabilir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Yeni bir logo ve yeni bir sloganın benimsenmesi
- Kuruluşun adının değiştirilmesi (Vilayetler Birliği veya İl Özel İdareleri Birliği gibi)
- Haber bülteni
- Yeni bir dergi (etkili ve ses getiren makalelerle VHB'nin profili yükseltilebilir)
- Düzenli olarak kılavuz ilke ve el kitaplarının yayınlanması
- Eğitimlerden, VHB hakkında bilgi verme (iletişim) platformu olarak faydalanılması
- Yerel seçimlerin hemen ardından tüm yeni meclis üyelerine yönelik eğitim programları
- Üyeler arasında anketler
- Web TV
- Web sitede sıkça sorulan sorular bölümü
- İlgi alanları (küresel ısınma, yoksulluğun azaltılması, su ve arazi yönetimi vb.) ile ilgili düzenlenen sempozyumlar ve panellerin organize edilmesi
- En iyi uygulamaları ve bilgileri paylaşmak için İl Özel İdarelerine çalışma ziyaretleri ve bölgesel ziyaretler düzenlenmesi.
- TBMM deki komisyonlarla sürekli temas halinde olunması (Kanunların çıkarılması sürecini ve İl Özel İdareleri ile ilgili tartışmaları takip etmek için parlamentoda bir personelin bulundurulması ve bu konuda TBB ile işbirliği yapılması. Bu konuda aşağıdaki açıklamalara da bakılabilir.)

7.6. Üye Hizmetleri

Genel bulgu ve yorumlarımızda da belirttiğimiz üzere, üyelerin çeşitli alanlarda uzmanlık ihtiyaçlarının karşılanması için VHB bünyesindeki faaliyetlerin arttırılmasından yanayız. Aşağıda VHB'nin daha "hizmet odaklı" bir rol alması için önerilen adımlar yer almaktadır.

Öneri 16: Yeni kurumsal yapının hizmet sunumunun iyileştirilmesi ihtiyacını karşılaması gerekmektedir

Bölüm 7.3'te ana hatlarıyla açıklandığı üzere, VHB hizmet sunumu, idari reform süreciyle verilen görevlerin iyileştirilmesini hedefleyen kurumsal bir yapıyı benimsemelidir. Bu alan, VHB'nin en fazla meşruiyet kazanacağı alandır. Zira bu konuda üyelerden gelen çok büyük bir talep vardır ve bu talebin ancak bir kısmı VHB dışında bir başka kurum ve kuruluş tarafından karşılanabilir.

Öneri 17: Rağbet ve Talep gören eğitim programları teşvik edilmelidir

VHB, üyelerinin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik önemli çalışmalar yürütmüştür. VHB, bu ihtiyaçların halen geçerli olup olmadığını belirlemek için Bölüm 7.1'de önermiş olduğumuz şekilde üyelerle bölgesel düzeyde yapacağı toplantılardan da faydalanmalıdır. Daha sonra, buna göre revize edilmiş bir eğitim programı geliştirilmeli ve bu Encümen tarafından onaylanmalıdır. Böylece, Strateji Birimi VHB üyelerine yönelik bir dizi kapasite geliştirme girişiminde bulunabilir. Strateji Dairesine, belirli etkinlik, toplantılar için onay almak zorunda kalmadan işlevlerini yerine getirebilmesi için belli ölçüde yetki verilmelidir.

Öneri 18: Temel danışmanlık hizmetlerine yönelik bir anlayış geliştirilmeye ve bu hizmetlerin sağlanmasına başlanmalıdır

VHB, yine üyelerinden görüşler alarak sıkça sorulan sorular hazırlayarak (SSS), onların merak ettiği konuları ve onların bilgi belge taleplerini yanıtlayabilir. Bunlara, VHB'nin internet sitesinden kolaylıkla erişim sağlanmalı ve soruların yanıtları herkesin anlayabileceği şekilde hazırlanmalıdır.

Öneri 19: Üyelere yönelik hukuki ve mali danışmanlık hizmetleri vermeye daha fazla zaman ayrılmalıdır

VHB yeni bir hukuk birimi kurduğunda (ve genişlediğinde), üyeleri için bir danışma bürosu rolü oynaması gerekir. Çünkü kanunların ve diğer hukuki hizmetlerin tutarlı bir şekilde yorumlanması istenmektedir. Nihayetinde, VHB üyelerine nitelikli hukuki uzmanlık sağlamalı ve ayrıca bilgi, etkileşim ve deneyim merkezi işlevi görmelidir.

Öneri 20: Teknik konularda danışmanlık sağlamaya başlanmalıdır

Pek çok Avrupa ülkesinde edinilen tecrübeler, dışarıdan daha fazla (ve maliyetli) personel veya danışmanlık hizmeti almak yerine, farklı alanlarda en iyi tavsiyeleri almak için kendi birliğine "dayanmanın" özellikle uzak yerleşim birimlerinde ve küçük çaptaki yerel yönetim birimleri için oldukça önemli olduğunu göstermiştir. Yeni bir

Teknik Hizmetler Birimi kurulduğunda, bu birim örenğin imar planlaması gibi teknik konularda danışmanlık hizmeti sağlamaya başlamalıdır. Belediye veya İl Özel İdaresi bünyesindeki personelin geçici olarak görevlendirilmesiyle bu amacın yerine getirilmesi sağlanabilir. Dikkate alınması gereken diğer hizmetler, atık yönetimi, alt yapı meseleleri ve Bilgi İşlem hizmetidir.

Öneri 21: İl Özel İdaresi personelinden oluşan Profesyonel Forumlar –Komiteler kurulmalıdır

VHB, kurum içi teknik know-how eksikliğini telafi etmek için, Bölüm 6.4'te önerilen Daimi Komiteler tarafından ele alınan konularla ilgili Profesyonel Forumlar oluşturmayı isteyebilir. Bu forumlar, İl Özel İdaresi personelinden meydana gelmeli ve düzenli olarak toplanmalıdır. Bölgesel danışmalar sırasında, VHB, Profesyonel Forum için üye belirleyebilir.

Öneri 22: TBB'nin Belediyeler arası İşbirlikleri Stratejisi incelenmelidir

TBB, Türkiye ile diğer Avrupa Belediyeleri arasında başarılı ortaklık programları geliştirmiştir. Aynı zamanda ortaklık faaliyetlerini arttıracak Belediye Ortaklık Stratejisini de geliştirmiştir. Bu faaliyetler, TBB'nin lobi ve kapasite geliştirme konularının tanımlanmasında önemli rol oynamıştır. VHB, TBB'nin Belediye Ortaklık Stratejisini incelemelidir ve bundan kendi üyelerine sunabileceği hizmetlerle ilgili dersler çıkarmalıdır. Bu durum, VHB'nin, bu faaliyetlerin desteklenmesi için ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının tanımlanmasına da yardım edecektir.

7.7. Temsil Rolü

Yerel Yönetim Birlikleri, güçlü ağlar kurduklarında çok iyi gelişirler. Ağ kurmanın önemli yönlerinden biri, ilgili Yerel Yönetim Birliğine stratejik önceliklerini yerine getirmesi konusunda yardımcı olabilecek stratejik yerel ortakların tanımlanabilmesidir. Bu durum özellikle yeni veya oluşum sürecinde olan ve dolayısıyla kapasite ve kaynakları sınırlı olan Yerel Yönetim Birlikleri için geçerlidir. VHB durumunda ise, VHB'nin değişimini destekleyebilecek ve üyelerinin öncelikleri doğrultusunda daha etkin faaliyet göstermesine yardımcı olacak çok sayıda Türk aktör vardır. VHB Stratejik Geliştirme Müdürünün , TBB, AB Genel Sekreterliği ve TBMM İçişleri Komisyonu ile yapacağı ilk irtibat toplantıları bunun için iyi bir başlangıçtır.

Bu kapsamda sunulan öneriler, VHB'nin daha güçlü bir temsil ve lobicilik rolü oynamak için atabileceği başlangıç adımlarının sadece bazılarını odaklanmıştır. VHB, bu adımlarda ilerleme kaydettiğinde, araştırılacak çok fazla seçenek vardır. Ancak bu seçeneklerle ilgili olarak sonraki aşamada işbirliği yapılabilecek kardeş bir Yerel Yönetim Birliği ile ele alınmalıdır (Bkz. Bölüm 7.8).

Öneri 23: TBB ve diğer Türk Yerel Yönetim Birlikleri /Dernekleri ile stratejik ortaklıklar kurulmalıdır

TBB, son 2 yılda önemli bir dönüşüm sürecinden geçmiştir ve şu anda AB'deki köklü Yerel Yönetim Birliklerinin işlevlerine benzer işlevleri yerine getirmektedir. Hem Birlik hem de üyelerinin, ortak kaygıları/sorunları vardır. Herhangi bir dönüşüm esnasında TBB ile yakın işbirliği, VHB'nin TBB'nin kurumsal dönüşüm tecrübesinden yararlanmasını ve ayrıca ortak kaygı konularının tanımlanmasını sağlayacaktır. TBB'nin bakış açısıyla bakıldığında, bu işbirliğiyle ilgili ilk adımı VHB atmalıdır. Başlangıçta, her İki Birliğin belirli personeli (avukatlar gibi) arasında kurulacak ikili diyalogla başlanabilir. Ayrıca bu diyalog sonunda VHB, TBB personelini bir iki Stratejik Planlama toplantısına gözlemci olarak katılmaya davet edebilir.

Aynı zamanda VHB, yeni kurulan İl Özel İdaresi ve Belediye Yöneticileri Derneği ve Bölgesel Birliklerle (İl Özel İdarelerinin de yer aldığı) ilk irtibatı kurmalıdır. Bu sayede, olası ortak sorun alanları tespit edilebilir ve ayrıca Halka İlişkiler konusunda önemli bir adım atılmış olur. Çünkü bu irtibat, VHB'nin diğer ağlar üzerinden üyelerle diyaloga girmeye istekli olduğunu gösterecek bir fırsat da yaratmış olacaktır.

Öneri 24: AB Genel Sekreterliğiyle stratejik ortaklık kurulmalıdır

Üyelerle yapılan anket, İl Özel İdarelerinin, VHB'nin, AB programlarından ve finansman olanaklarından faydalanma konusunda kendilerini desteklemelerini istediğini ve ayrıca VHB'nin AB'de İl Özel İdareleri adına etkin bir temsil rolü oynamasını istediğini göstermektedir.

VHB, Topluluk Müktesebatı ve AB yasal çerçevesine uyum yasasını, politika analizi ve lobi faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmelidir. Katılım Öncesi Yardım Fonlarının varlığı ve bu fonlara ulaşmanın gerekleri analiz edilmelidir. Bu analiz özellikle de gelir sağlamada büyük güçlüklerle karşılaşan VHB üyeleri için önemlidir. Bu bakımdan VHB, halen TBB ile birlikte Belediyelerin bilgi ve kapasitelerinin geliştirilmesine ilişkin bir program yürüten AB Genel Sekreterliğiyle işbirliği kurmak isteyebilir. Türkiye AB'ye uyum konusunda yol aldığı takdirde, VHB ve TBB, ortak programlar ve komiteler ve nihayetinde yasaların el vermesi halinde Brüksel'de bir temsilcilik ofisinin açılması da dahil olmak üzere, ABGS ile daha yakın işbirliği kurmayı düşünebilir.

Öneri 25: Başlangıçta İçişleri Komisyonu ile irtibata geçerek Hükümet ve TBMM ile diyalog konusunda resmi bir sistem geliştirmelidir

VHB'nin Hükümet ve TBMM ile diyaloga girmek için resmi platformlar oluşturması oldukça önemlidir. Çünkü Valilerin desteğiyle gerçekleştirilen bireysel lobi faaliyetleri, cazip olsa da, VHB'ye lobicilik için sürdürülebilir bir yapı kazandırmaz. Bu sebeple VHB, kendisine yasal konularda danışılması hakkını elde etmek ve mevzuatla ilgili ortak komitelere katılma hakkını güvence altına almak için, İçişleri Komisyonu ile ilk irtibatı kurmalıdır.

Öneri 26: VHB Kapasitesini geliştirerek ve “yumuşak” lobi faaliyetlerine geçilmelidir

Yerel Yönetimler için, mali kaynak ve sorumlulukların dengede tutulduğu yerel yönetim sistemini desteklemek için kapasitenin geliştirilmesi esas teşkil eder. Örneğin yeni kanunlar ile özel idarelere yeni sorumluluklar verildiğinde İl Özel İdarelerine gerekli mali kaynağın da sağlanması konusunda lobi yapılmalıdır. (Finansman ilkesi lobiciliği) . Özel İdareleri için, yönetmeliklerin tutarlı ve yerel koşullara uygun olması oldukça önemlidir. Bu sebeple VHB, öncelikle hem Merkezi Hükümet hem de VHB'nin çıkarının söz konusu olduğu konularda, üyelerinin çıkarlarını korumak ve İl Özel İdarelerinin çalışma koşullarını iyileştirmek için kapasitesini geliştirmelidir. Bu anlamda, VHB'nin rolünü güçlendirmek için, işe alım, beceri geliştirme, maaş ve çalışma koşulları üzerinde durulmalıdır. Bu şekilde VHB'nin söz konusu rolleri yerine getirmek için gerekli kapasiteyi kazanması sağlanmalıdır.

7.8. Uluslararası Ortaklıkların Kurulması

VHB, eğer isterse, Avrupa'da, kendisine lobi ve hizmet sunum faaliyetlerinin de ötesinde yardımcı olabilecek “doğal” ortaklıklar kurabilir. Aynı zamanda, uluslararası ortaklık teşkilatlarına katılarak daha güçlü bir temsil rolüne sahip olabilir. Ancak VHB'nin hem seçilmiş hem de atanmış üyelerden oluşan mevcut yönetim yapısı, bu teşkilatların bazılarında tam üye olmasını engelleyebilir.

Öneri 27: AB'deki yardımcı birliklerle stratejik ortaklıklar kurulmalı ve Küresel ve Avrupa Ortaklıklarına katılım seçenekleri araştırılmalıdır

VHB'deki değişim süreci için, AB'de köklü Yerel Yönetim Birliği ortağının desteğinin alınması sağlanmalıdır. Söz konusu destek, TBB'nin son birkaç yılda gelişiminin önemli bir unsuru olmuştur. Bu destek, başlangıçta yönetim kurulu üyelerinin ve ana personelin yardımcı Birliklere (VHB'nin finansman bulmaya gerek duyacağı birlikler) yapacağı keşif ziyaretleri şeklinde gelebilir. Aynı zamanda söz konusu destek, yeni Genel Sekreter ve Strateji Dairesine, özellikle de yeni Stratejik Planının geliştirilmesi ve uygulanması konusunda danışmanlık yapmak şeklinde sağlanabilir. Alt stratejilerin ve insan kaynakları politikasının geliştirilmesine yönelik de destek sağlanabilir. VHB, Ankara'da bir temsil platformu oluşturduğunda, lobi faaliyetlerine yönelik farklı yaklaşımlar konusunda daha fazla destek sağlanabilir.

Gelecekte VHB, Bölüm 4.1'de bahsedilen Küresel ve Avrupa Ortaklıklarının bazılarıyla diyaloga girme seçenekleri üzerinde düşünebilir.

Ek I- MİSYON GÜNDEMİ

VHB KYGG BİRİNCİ MİSYON GEZİSİ İÇİN TASLAK PROGRAM

14-25 Şubat 2011

14 Şubat 2011 Pazartesi

09:30-11:00 İstişare toplantısı (Proje Ofisi)

11:30-12:30 Hasan Hüseyin Can ile toplantı (Genel Müdür Yardımcısı, MiGM)

14:00-18:00 Encümen toplantısı sırasında Ankara Valisi, Encümen Üyeleri ve Valiler ile görüşme

15 Şubat 2011 Salı

10:00-12:00 Ankara İl Özel İdaresi Genel Sekreteri ve çalışanları, Ankara İl Genel Meclisi üyeleri ile toplantı

14:00-18:00 VHB'de birimlerle toplantılar

16 Şubat 2011 Çarşamba

İstanbul'a hareket (Sabiha Gökçen), saat 07:00

Kocaeli'ye araç ile hareket

Kocaeli'ye saha ziyareti ve aynı gün Ankara'a hareket

Kocaeli Valisi, Kocaeli İÖİ Genel Sekreteri ve çalışanları, İl Genel Meclisi ile toplantılar

17 Şubat 2011 Perşembe

09:30-10:30 Masa başı çalışma

11:00-12:00 VHB Genel Sekreteri ile toplantı

Samsun'a hareket

21:00-22:00 Samsun İÖİ Genel Sekreteri ile toplantı

18 Şubat 2011 Cuma

Samsun'a saha ziyareti ve aynı gün Ankara'ya hareket

10:00-11:00 Samsun Vali Yardımcı ile toplantı

11:00-12:00 Samsun İÖİ çalışanları, İl Genel Meclisi ile toplantılar

14:00-15:00 Samsun İl Genel Meclisi Başkan Yardımcısı ile toplantı

20 Şubat 2011 Pazar

Mardin'e hareket

16:30-18:00 – Mardin Valisi ile toplantı

21 Şubat 2011 Pazartesi

Mardin'de saha gezisi ve aynı gün Ankara'ya hareket

09:30-12:00 Mardin İl Genel Meclisi Başkanı ve üyeleri ile toplantı

22 Şubat 2011 Salı

10:00-12:30 Proje ofisinde masa başı çalışma

14:00-18:00 VHB ile toplantılar (GZTF analizi)

23 Şubat 2011 Çarşamba

Masa başı çalışma-Sunum hazırlıklarının tamamlanması-Gerekli olursa VHB ile toplantılar

24 Şubat 2011 Perşembe

Sunum için hazırlıklar

25 Şubat 2011 Cuma

10:00-12:30 Değerlendirme-gelecek adımlar

Ek II - VHB PERSONELİYLE YAPILAN GZFT ANALİZİ

<p>Güçlü Yönler</p> <p>Valiler tarafından desteklenen ulusal kuruluş</p> <p>Diğer devlet kuruluşlarına uygun destek sağlar (personel eğitimi vb)</p> <p>Üye kuruluşu</p> <p>Yasal dayanak: Üye odaklı olmak için mevzuatın/tüzüğün değiştirilmesi şart değil!</p> <p>Mali kaynaklar; sınırlı bütçe kısıtlamaları; harcama özgürlüğü (devletin harcama prosedürlerine tabi değil)</p> <p>Norm kadrosu; personel tabanını genişletmek için yeterli</p> <p>Şirketin, devlet prosedürlerine tabi olmadan, personel alımı/ekipman satın alma konusunda esnekliği</p>	<p>Zayıf Yönler</p> <p>Henüz bir kurum değil; kurumsal kimliğe sahip değil; personel kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmemektedir</p> <p>Personel politikası, sürdürülebilir kadro sistemi (Miktar, kalite, eğitim ve ücretler) veya personelin ihtiyaçlarının anlaşılması konusunda yetersizlikler ve motivasyon eksikliği vardır.</p> <p>Daireler ve şirket arasındaki iletişim zayıftır ve roller iyi tanımlanmamıştır</p> <p>Dış iletişim zayıftır – İl Özel İdaresi bütçe borçları (aidat) haricinde bilinmemekte</p> <p>Kaynakların kullanımı görevli Başkana bağlı ve 5 yıllık plana uygun değil</p> <p>Yürütme Komitesi ve liderlik ikincil rolde</p> <p>Valiler için ayrılan ofis alanı (6 oda) kullanılmamakta, genişletilen personel kadrosu için yeterli oda yok.</p> <p>Yerel Yönetim Birliği işlevleri veya Yürütme Kurulunda zayıf yönlerin giderilmesi hakkında sınırlı bilgi/deneyim</p>
<p>Fırsatlar</p> <p>Kurumsal Yapı Gözden Geçirme faaliyeti (LAR), güçlükleri tartışma fırsatı sağlıyor</p> <p>Millet Meclisi ile lobicilik rolü (valiler açısından güçç)</p> <p>Yerel Yönetim reformunda rol oynayabilir ve iletişim sorunlarını/olumsuz algıları azaltabilir</p> <p>İl Özel İdaresinin gelişmiş rolü - mevzuatın farklı yorumları</p> <p>TBB, barolar, ABGS, Amme İdare Enstitüsü, tecrübeli İl Özel İdareleri ve üniversitelerle stratejik ortaklık</p> <p>Muhtemel uluslararası ortaklıklar (ve çalışma programları)</p> <p>Oldukça fazla mal varlığının olması ve bunun kaynak yaratma imkanı sağlaması</p> <p>Yapılacak en ufak iyileşmenin paydaşlarca takdirle karşılanacak olması</p> <p>Belediyelere göre siyasi etkinin daha az olması</p>	<p>Yürütme Kurulunda yıllık seçim üyelere yeniden eğitim verilmesi ve istikrarsız politikaların uygulanması sonucunu doğuruyor</p> <p>Yanlış mesaj, üyelerin yeni altyapı beklentilerine girmelerine yol açıyor</p> <p>Üyelerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerek, ancak 2011'de bu konudaki uygulamalar oldukça yavaş; değişim yönetimi / gelecek seçimler</p> <p>Üye personel arasında eğitimin valiler ve İl Genel Meclisi üyeleri için olduğuna dair algı</p> <p>İl Özel İdaresi personeline yönelik eğitim programlarından vazgeçildi</p>
	<p>Tehditler</p> <p>Mevcut durum devam ediyor, VHB yeni mevzuatla dağılabilir</p> <p>Bazı İl Özel İdareleri Vilayetler Hizmet Birliğinin üyelik aidatlarının kaldırılmasını ve / veya azaltmasını talep edebilir</p> <p>Gönüllü (zorunlu değil) üyelik</p> <p>Yeni Sayıştay Yasası, Yardımcı Şirketin denetleneceği anlamına gelmektedir</p>

Ek III - ANKET RAPORU

Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi



LAR II. Aşama

TR.07.01.05

VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİ ANKET SONUÇLARI ÖZET DEĞERLENDİRME RAPORU

Ferhat Emil

Ankara, Aralık 2010

Faaliyetlerin Tanımı Belgesine Referans	
Bileşen	C.2. Yerel Yönetim Birliklerinde Kapasite Geliştirme
Faaliyet	Vilayetler Hizmet Birliği’nin Kurumsal Gözden Geçirme Raporu için Anket Çalışması
Çıktı	Vilayetler Hizmet Birliği Anket Sonuçları Özet Değerlendirme Raporu
Açıklama	<ul style="list-style-type: none">Yöntem ve örneklem açıklaması;Anket sonuçlarının değerlendirilmesi;Sonuç



Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama) Avrupa Komisyonu tarafından katılım öncesi Mali İşbirliği Programı kapsamında finanse edilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı projenin ulusal faydalanıcısıdır. Merkezi Finans ve İhale Birimi projenin sözleşme makamıdır. Projenin uygulanmasına ilişkin teknik destek Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından sağlanmaktadır.



KISALTMALAR

LAR: Yerel Yönetim Reformu

UNDP: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

VHB: Vilayetler Hizmet Birliği

AB: Avrupa Birliği

Önemli Açıklama: Bu rapor, "Türkiye'de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama)" kapsamında hazırlanmıştır. Proje, Avrupa Komisyonu tarafından katılım öncesi Mali İşbirliği Programı kapsamında finanse edilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı projenin ulusal faydalanıcısıdır. Merkezi Finans ve İhale Birimi projenin sözleşme makamıdır. Projenin uygulanmasına ilişkin teknik destek Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından sağlanmaktadır. Bu raporun içeriği hiçbir şekilde yukarıda belirtilen kurumların görüşlerini yansıtmamaktadır.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama) (bundan sonra “Proje” olarak anılacaktır), Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen bir projedir. Proje, Merkezi Finans ve İhale Birimi ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) arasında 02 Eylül 2009 tarihinde imzalanan katkı anlaşması kapsamında UNDP tarafından uygulanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı’nın Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü projenin direkt faydalanıcısıdır. Hedef gruplar İçişleri Bakanlığı, Türkiye Belediyeler Birliği, valilikler, kaymakamlıklar, belediyeler, il özel idareleri, belediye birlikleri ve bu kurumların seçilmiş temsilcileri ve üst düzey çalışanlarıdır.

Projenin genel hedefi, özellikle 2003-05 yıllarında benimsenen yeni mevzuatın tam olarak uygulanmasıyla, Türkiye’de etkin, saydam, kapsayıcı ve katılımcı bir yerel yönetimin sağlanmasıdır. Projenin özel hedefi ise “Türk İçişleri Bakanlığı’nın (bilhassa Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nün, Valilik ve Kaymakamlıkların), yerel yönetim birliklerinin ve bizzat yerel yönetimlerin, yerel yönetimlerle ilgili yeni mevzuatı etkin bir şekilde uygulamalarını sağlamak üzere, idari kapasitelerinin ve işbirliklerinin güçlendirilmesidir.”

Proje 5 bileşenden oluşmaktadır: (a) Yerel Yönetimlerde Kapasite Geliştirme; (b) Yerel Yönetim Birliklerinde Kapasite Geliştirme; (c) Yerel Katılım Mekanizmalarının Güçlendirilmesi; (d) Belediye Koordinasyonunun ve İşbirliğinin İyileştirilmesi; ve (e) İçişleri Bakanlığının Kapasitesinin Arttırılması. Vilayetler Hizmet Birliği Anket Sonuçları Özet Değerlendirme Raporu, Yerel Yönetim Birliklerinde Kapasite Geliştirme (2. Bileşen) kapsamında hazırlanmış bir çıktıdır.

VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİ ANKET SONUÇLARI

ÖZET DEĞERLENDİRME RAPORU

Giriş

Vilayetler Hizmet Birliği'nin (VHB) kurumsal yapısının gözden geçirilmesi amacı ile "Yerel Yönetim Reformunun Devamına Destek Projesi Kapsamında" bir çalışma başlatılması planlanmaktadır. Bu çalışma öncesi VHB'nin hizmetlerinin üyeleri nezdinde nasıl algılandığına ilişkin kısa bir anket uygulanmıştır. Anket 29 Kasım 2010 tarihinde Ankara'da toplanan VHB Genel Kuruluna katılan üyelere uygulanmıştır.

Yöntem ve Örneklem

Anket esas olarak algı ölçme tekniğine dayalı olup, seçmeli sorular Likert 5'li ölçeği üzerinden uygulanmıştır. VHB'nin toplam üye sayısı 162 iken Genel Kurula 140 civarında üye katılmış, ankete yanıt veren üye sayısı ise 16 vali ve 32 il genel meclisi üyesi olmak üzere toplam 48 olarak hesaplanmıştır. Anket kâğıtlarının geri dönüş oranı ise böylece % 40 olarak gerçekleşmiştir. Ancak düşük kitle sayısında % 5 hata payında % 95 güven aralığında uygun örnek sayısı (103) açısından bakıldığında 48 oldukça düşük bir örnek sayısına tekabül etmektedir. Bu da anket sonuçlarının dikkatli bir biçimde yorumlanması gereğine işaret etmektedir. Buna rağmen anket sonuçlarının genel eğilim konusunda bir fikir vereceği düşünülmektedir.

Sonuçların değerlendirilmesi

VHB'nin Hizmetlerinin Tanınırlığı

VHB'nin bir kurum olarak üyeleri nezdindeki farkındalığının ölçülmesine yönelik bu soruya Valilerin ve İl Genel Meclisi üyelerinin toplam olarak % 95'i VHB'yi bir kurum olarak (Çok İyi ve İyi Tanıyorum anlamında) tanıdıklarını ifade etmişlerdir. VHB'nin genel kurulunu oluşturan üyeleri nezdindeki bu yüksek tanınırlığın normal bir durumu ifade ettiği düşünülmektedir. Bu oran hem valiler hem de il genel meclisi üyeleri bazında aynı yüksek tanınırlılık derecesine de karşılık gelmektedir.

VHB'nin Kurumsal Kapasitesi

VHB'nin üyelerine verdiği hizmet açısından kurumsal kapasitesinin yeterli olup olmadığına dair soruya yanıt veren Valilerin % 62'si VHB'nin kapasitesinin "yeterli" olduğunu düşünmektedirler. Diğer valiler ise bu soruya ya "fikrim yok-% 19" veya "yetersizdir-% 19" şeklinde yanıt vermişlerdir. İl genel meclisi üyelerinde ise VHB'nin kurumsal kapasitesinin "yeterli" olduğunu düşünenlerin oranı % 45'e inmekte buna karşılık fikrim yok ya da "yetersizdir" veya "çok yetersizdir" şeklinde görüş beyan edenlerin toplam oranı ise % 55'e ulaşmaktadır. Bu anlamda İl Genel Meclisi üyeleri valilere oranla VHB'nin kapasitesi konusunda nispeten daha olumsuz bir görüşe sahiptir. Bir bütün olarak ise VHB'nin kurumsal kapasitesinin yeterli olduğunu düşünenlerin oranı % 51'dir. Bu durum VHB'nin kurumsal kapasite açısından kendisinin geliştirmesi konusuna ağırlık vermesi gerektiği konusunda bazı işaretler vermektedir. Zira tanınırlık oranının yüksekliği karşısında kapasite konusunda yarıya yakın bir üyenin henüz fikir geliştirmedeği veya yetersizlik beyan ettiği bir durum üzerinde durulması gereken bir husus olduğu anlamına gelebilir.

VHB'nin Vermiş Olduğu Hizmetlerden Genel Memnuniyet

Bu soru ile çok genel olarak üyelerin verilen hizmetlerden memnuniyet derecesi sorulmuştur. Bu soruya valilerin % 94 gibi yüksek bir oranda "memnunum" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Öte yandan memnuniyet oranı il genel meclisi üyeleri arasında (çok memnunum + memnunum) şeklinde % 61 civarına inmekte bir bütün olarak da üyeler VHB'nin hizmetlerinden % 72 civarında memnun olduklarını ifade etmektedirler.

Yukarıdaki sonuçlarla karşılaştırıldığında VHB'nin kurumsal kapasitesinin yetersizliği ile yeterliliği konusundaki eğilimlerin aynı ağırlıkta olduğu noktasından hareketle, hizmetlerden buna rağmen % 72 gibi nispeten yüksek bir oranda memnun olunmasının sebebi, sorulan sorunun genel nitelikli olması ve bazı özellikli hizmetlerden memnuniyetin bu genel memnuniyeti etkilemesi olabilir. Alternatif olarak VHB'nin bütün kapasite eksikliklerine rağmen üyeler nezdinde iyi hizmet veren bir kurum olarak algılandığına işaret edebilir. Bunun kurumsal gözden geçirme çalışmalarında üzerinde durulması gereken bir konu olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir.

En Önemli Görülen Hizmetler

Bu soruda üyelere VHB tarafından verilen hizmetlerin kendilerince en önemli görülen beş adedini işaretlemeleri istenmiştir. Amaç hizmetleri önem derecesine göre sıralayabilmektir. Bu soruya verilen yanıtlara göre Valiler ilk beş önemli hizmeti;

- i. VHB'nin üyelerinin hak ve menfaatlerini merkezi yönetim nezdinde savunması
- ii. VHB'nin üyelerini yurtdışı platformlarda temsil görevini yerine getirmesi
- iii. Üyelerine eğitim hizmeti vermesi
- iv. Ortak yazılım programları geliştirmesi
- v. Üyelerini AB ve diğer uluslar arası program ve fon imkanlarından yararlandırması

şeklinde sıralamışlardır.

Aynı soruya yanıt veren il genel meclisi üyelerine göre ise en önemli beş hizmet;

- i. VHB'nin üyelerinin hak ve menfaatlerini merkezi yönetim nezdinde savunması
- ii. AB ve diğer uluslar arası program ve fon imkanlarından yararlanması
- iii. VHB'nin üyelerini yurtdışı platformlarda temsil görevini yerine getirmesi
- iv. Eğitim,
- v. ortak yazılım, özel idareler arası işbirlikleri

şeklinde sıralamışlardır.

Bu soruya verilen yanıtların toplamında ise bütün üyelerin ilk beş tercihi;

- i. VHB'nin üyelerinin hak ve menfaatlerini merkezi yönetim nezdinde savunması
- ii. Üyelerinin AB ve diğer uluslar arası program ve fon imkânlarından yararlandırması
- iii. VHB'nin üyelerini yurtdışı platformlarda temsil görevini yerine getirmesi
- iv. Üyelerine eğitim hizmeti vermesi
- v. Ortak yazılım programları geliştirmesi, şeklinde sıralanmıştır.

Görüleceği gibi üyeler VHB'nin lobicilik fonksiyonunun önemi konusunda hemfikirdir. Öncelik sırası değişmekle beraber VHB'nin daha dışa dönük temsil faaliyetinde bulunmasının önemi konusunda da genel bir anlayış birliği bulunmaktadır. Bunları eğitim ve yazılım programlarının geliştirilmesi gibi bir yerel yönetim birliğinden beklenen fonksiyonlar izlemektedir. Üyelerin VHB'nin eğitim ve sosyal amaçlı tesisler yapıp işletmesini en önemli gördükleri tercihler arasına katmadıkları izlenimi edinilmektedir. Buna karşılık ilk beş içinde yer almamakla beraber az bir farkla ağırlıklı olarak hukuki danışmanlık (mevzuat uygulamalarında birliktelik dahil) hizmetinin de önemli görüldüğü anlaşılmaktadır.

En Az Memnun Olunan Hizmetler

Bu bölümde yukarıda sorulan sorular tekrarlanmış ve üyelere bu hizmetlerden en az memnun oldukları beş tane hizmetin işaretlenmesi istenmiştir.

Buna göre valiler;

- i. VHB'nin üyelerini yurtdışı platformlarda temsil görevini yerine getirmesi
- ii. VHB'nin üyelerinin hak ve menfaatlerini merkezi yönetim nezdinde savunması
- iii. VHB'nin İyi uygulama örnekleri ortak platformu oluşturması
- iv. Özel İdareler arası işbirliklerinin geliştirilmesi
- v. Eşit oranda Hukuki danışmanlık, mevzuat birlikteliği ve AB Fon imkanları

gibi hizmetlerden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

İl genel meclisi üyeleri ise;

- i. VHB'nin üyelerinin hak ve menfaatlerini merkezi yönetim nezdinde savunması
- ii. Mevzuat uygulamalarında birliktelik sağlanması
- iii. Uluslararası temsil
- iv. Kardeş kent ilişkileri
- v. Özel İdareler arası işbirlikleri ve az farkla uzman havuzu oluşturma

hizmetlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bir bütün olarak ise memnun olunmayan hizmetler;

- i. VHB'nin üyelerinin hak ve menfaatlerini merkezi yönetim nezdinde savunması
- ii. VHB'nin üyelerini yurtdışı platformlarda temsil görevini yerine getirmesi
- iii. Mevzuat Birlikteliği ve ortak platformlar oluşturma
- iv. Özel idareler arası işbirliklerinin geliştirilmesi
- v. AB Fon imkanları

olarak sıralanmaktadır. Öte yandan eğitim hizmetleri bunlardan sonra gelmektedir.

Önem ve Tatmin Değerlendirmesi

Yukarıdaki son iki soruya verilen yanıtlar bir arada ele alınacak olursa katılımcıların en önemli gördükleri hizmetler ile bu hizmetlerin sunumundan en az memnun oldukları arasında bir sıralama yapıldığında; en önemli görülen ancak en az memnun olunan hizmetlerin en öncelikli olarak ele alınmasına ve bu alanların geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Buna göre bir bütün olarak üyelerin VHB tarafından sunulan;

- b. En önemli gördükleri fakat en az memnun oldukları hizmetlerin öncelik sırası
 - i. VHB'nin merkezi yönetim nezdinde hak ve menfaat savunusu yapması (lobicilik)
 - ii. Yurtdışı platformlarda temsil
 - iii. AB ve uluslar arası kuruluşların fon imkanlarından yararlanılması

gibi alanlar olarak görülmektedir. Bu alanları aşağı yukarı aynı önem ve memnuniyetsizlik oranlarının bir bileşkesi olarak;

- iv. Eğitim hizmetleri, mevzuat birlikteliği sağlanması (hukuki danışmanlık)
- v. Ortak yazılım geliştirilmesi
- vi. Özel idareler arası işbirliklerinin geliştirilmesi izlenmektedir.

VHB'nin Stratejik Vizyonunda Yer Alması Arzu Edilen Unsurlar

Son soruda üyelerden VHB'nin stratejik planında yer almasını gerekli gördükleri üç unsuru işaretlemeleri istenmiştir. Burada üyeler bir bütün olarak;

1. Bütün il özel idarelerinin temsilcisi olmak
2. Üyelerinin kapasitesini arttırmak, katılımcılık
3. Üyelerin isteklerine duyarlılık
4. Güvenilir olmak, hizmet sunumunda yeterli kapasiteye sahip olmak
5. Tarafsızlık, üyelerle ve dış dünya ile iletişim şeklinde bir sıralama yapmışlardır.

Bu sorunun değerlendirmesinden üyeler VHB'den *"kapsayıcı, katılımcı, tarafsız, güvenilir, üyelerinin isteklerine duyarlı ve onların hizmet kapasitesini arttırmaya önem veren, dış dünya ve üyeleri ile güçlü bir iletişim içinde kendisi de yeterli kapasiteye sahip bir VHB"* vizyonu bekledikleri sonucu çıkarılabilir.

1 SONUÇ

Bu kısa anket sonuçlarına göre VHB genel olarak üyeleri tarafından tanınan ancak hizmet kapasitesi konusuna kendisini geliştirmesi gereken bir kurum olarak algılanmaktadır. VHB'nin hizmetlerinden genel olarak memnuniyet söz konusu iken memnun olunmayan hizmetlerin ayrıntısına girildiğinde VHB'nin lobicilik, yurtdışı temsil, yurtdışı fonlara erişim, eğitim, hukuki danışmanlık, işbirlikleri gibi alanlardaki hizmetlerinden memnun olunmadığı bu alanların da üyeler tarafından en önemli dolayısı ile öncelikle ele alınması gereken alanlar olduğu izlenimi doğmaktadır.

Anket örnekleminin küçük olması bu sonuçların değerlendirmesinde ve bütüne mal edilmesinde ihtiyatlı olunmasını işaret etmekle beraber bulguların genel olarak bir eğilimi temsil edebileceği de düşünülmektedir.

Bu açıdan VHB'nin kurumsal gözden geçirme çalışmaları sırasında bu sorulara verilen yanıtların teyit edilip edilmediğini anlayacak bir biçimde bir dizi mülakat (çalışanlar, yöneticiler, valiler ve il genel meclisi üyeleri ile özel idare çalışanları ile) yapılması uygun olacaktır.

-Ek III. (ANKET RAPORU) sonu-

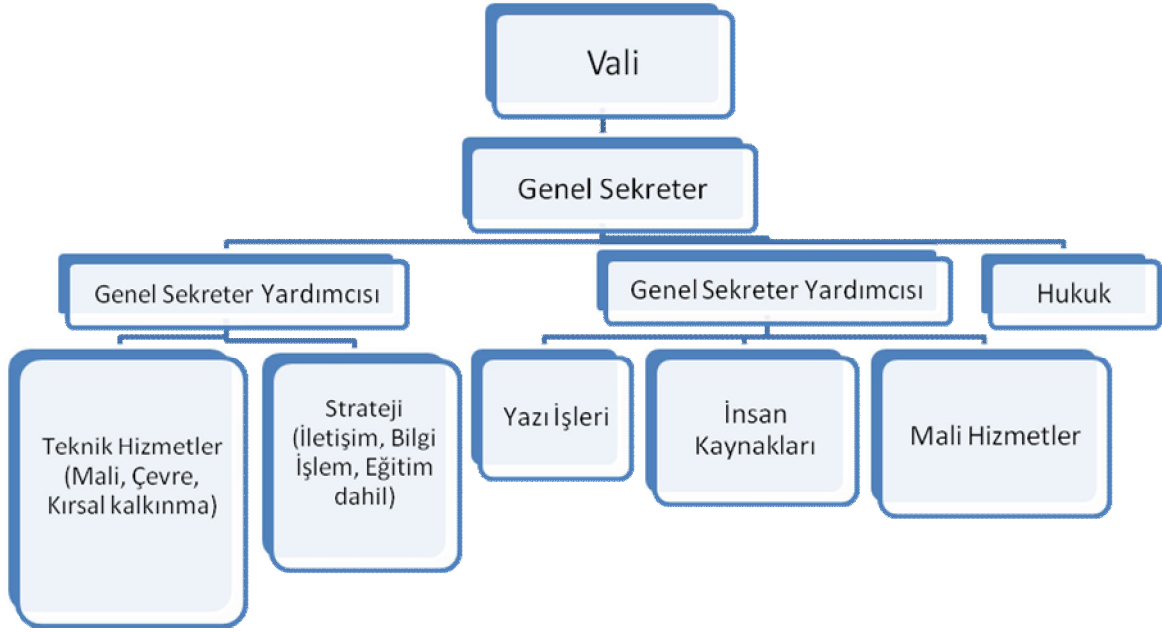
Ek IV – İL ÖZEL İDARESİ GÖREV VE FONKSİYON MATRİSİ

İL SINIRLARI İÇİNDE (Yasa No 5302 / 6a)	MERKEZİ HÜKÜMET TEŞKİLATLARI İL ŞUBELERİ										YEREL YÖNETİMLER	
	İl Özel İdaresi	Milli Eğitim Bakanlığı	Sağlık Bakanlığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Bayındırlık Bakanlığı	Tarım ve Orman Bakanlığı	Çevre Bakanlığı	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	CPEC G.M	Afet Yönetimi	DiĞER	BÜYÜKŞEHİR
Sağlık, Gençlik ve spor, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetler	Mikro krediler doğrudan sağlanır, Çevre ve Sağlık Bakanlığına arazi tahsisi, resmi binaların inşası ve tamir işlerini yapar, ilköğretim okullarının inşasına karar verir, Sanayi Bölgelerine altyapı sağlar, sermaye yatırımlarının yönetimini sağlar	Eğitim hizmetinin sağlanması	Sağlık hizmetlerini sağlar, İl Özel İdaresi üyeleri İl Hasta Hakları Komisyonuna katılır	Hizmet sunumu – görev çatışması	İl Özel İdarelerinin sözleşme yönetim görevleri genişletildi, Bayındırlık Bakanlığı taşra şubelerinin varlığı tartışılıyor	Sulama, arazi ıslahı, erozyon yönetimi vb. konularda görev çatışması. Vali arabulucu rolünde.		Organize Sanayi Bölgeleriyle ilgili yetkiler Sanayi ve Ticaret Bakanlığında	Hizmet sunumu		Belediye ve İl Özel İdaresi tarafından ortaklaşa tasarlanan ve her iki Meclis tarafından da onaylanan İl Çevre Planı (Aşağıya bakınız)	Büyükşehir Belediyesi tarafından tasarlanan ve Büyükşehir Belediye Meclisi tarafından onaylanan İl Çevre Planı
BELEDİYE SINIRLARI DIŞINDA (Yasa No 5302 / 6b)											İl Özel İdareleri belediye sınırları içindeki park, dinlenme ve eğlence alanları, okulların bakımı gibi hizmetleri nadiren sağlamaktadır. Bu durum nadiren görev çatışmasına sebep olmaktadır.	
İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetler	Esas olarak KÖYDES (Merkezi Hükümet Finansmanı) yardımıyla, köy yollarının yapımı, içme suyu, kanalizasyon, Köy Hizmet Birlikleriyle (İllerin Kırsal Kesimlerdeki Belediye) koordinasyon,			Hizmet sunumu – görev çatışması		Köy Hizmet Müdürlüklerin in birleşmesi iş yükünü ikiye çıkarmış ve yukarıda da bahsedilen yönetim sorunlarını ortaya çıkarmıştır				Eski Acil Durum ve Kurtarma ve Sivil Savunma Genel Müdürlüğündeki il kadroları İl Özel İdarelerine aktarılmıştır. Ancak, işlevler, görevlerin kesin çizgileri, ve yeni Afet Yönetiminin bölge şubeleri için geçerli kurallar henüz açık değildir. Yönetim sorunu vardır. İl Özel İdareleri, illerin Afet Yönetim Koordinasyon Dairesinde yerini alır.	İstanbul ve Kocaeli gibi metropolitan alanlarda, bu hizmetlerin büyük bir kısmı Büyükşehir Belediyesi tarafından sağlanır. Bu illerdeki İl özel İdareleri, özellikle okul ve sağlık tesisi yapımı ve sözleşme yönetimi sağlar ve mikro kredi sağlar.	
MERKEZİ İDARE KURULUŞLARI ADINA (Yasa No 5302 / 6)												
Yapım, bakım ve onarım işleri, devlet ve il yolları, içme suyu, sulama suyu, kanalizasyon, enerji nakil hattı, sağlık, eğitim, kültür, turizm, çevre, imar, bayındırlık, iskan, gençlik ve spor, güvenlikle ilgili satın alımlar	Sözleşme Yönetimi	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu	Hizmet sunumu		
VHB Adına İnşaat Çalışması	Her il projesi (VHB tarafından finanse edilen) için bir yurt ve bir ana okul inşası	Hizmet Sunumu										

Ek V - İL ÖZEL İDARESİ AİDAT VE ÖDEMELERİ

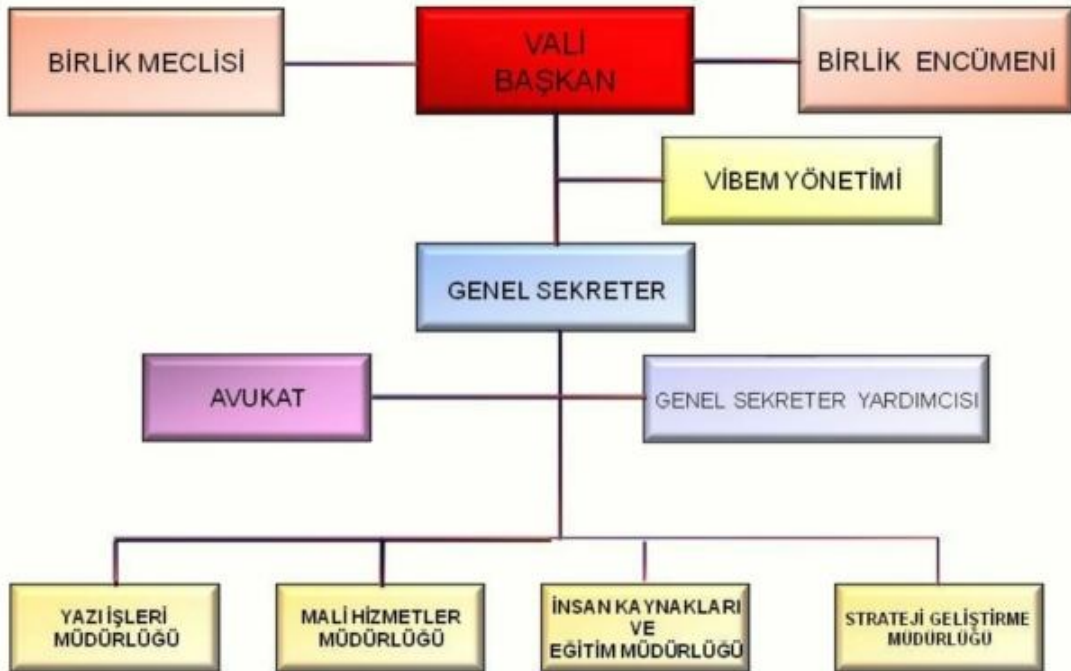
İl Özel İdaresi/ Öİ	Toplanan Aidatlar	Yurt Ödemeleri	Anaokul Ödemeleri	Fark	İl Kalkınma Endeksi		
49-Muş	1.014.000,00	1.000.000,00	500.000,00	-486.000,00	81		
04-Ağrı	835.000,00	893.787,27	500.000,00	-568.787,27	80		
13-Bilecik	656.500,00	993.020,80	229.198,48	-565.789,28	79		
73-Samsak	1.259.500,00	998.147,17	50.000,00	211.352,83	78		
12-Bingöl	729.485,00	1.000.000,00	500.000,00	-770.515,00	76		
66-Yanık	1.315.000,00	818.448,65	274.940,05	221.611,30	75	0,625	
75-Ardahan	385.000,00	1.000.000,00	120.485,20	-735.485,20	74		
56-Siirt	692.566,87	1.000.000,00	271.895,59	-579.328,72	73		
47-Mardin	2.100.000,00	1.000.000,00	500.000,00	600.000,00	72		
29-Gümüşhane	486.169,25	1.000.000,00	195.729,30	-709.560,05	71		
72-Batman	1.065.000,00	1.000.000,00	418.900,00	-363.900,00	70		
76-Niğde	403.500,00	1.000.000,00	460.976,43	-1.057.476,43	69		
63-Samsun	2.800.000,00	976.675,10	499.137,18	1.324.187,72	68		
36-Kars	711.876,00	1.000.000,00	395.782,54	-683.906,54	67		
69-Bayburt	247.000,00	1.000.000,00	368.487,77	-1.121.487,77	66		
07-Adıyaman	945.000,00	250.000,00	309.103,25	385.896,75	65		
66-Yozgat	1.170.000,00	1.000.000,00	50.000,00	120.000,00	64		
21-Diyarbakır	2.356.000,00	1.000.000,00	4.317.844,68	-2.961.844,68	63		
52-Ordu	1.493.500,00	1.000.000,00	323.084,00	170.416,00	62		
60-Tokat	1.217.000,00	823.640,00	50.000,00	343.360,00	61		
25-Erzurum	1.784.122,50	1.000.000,00	412.751,91	371.370,59	60	0,52941	
38-Çankırı	430.000,00	1.000.000,00	500.000,00	-1.070.000,00	59		
57-Sinop	452.800,00	1.000.000,00	128.574,10	-675.774,10	57		
68-Aksaray	539.388,00	1.000.000,00	50.000,00	-510.612,00	56		
74-Bartın	575.000,00	1.000.000,00	50.000,00	-475.000,00	55		
79-Kilis	490.000,00	861.154,24	50.000,00	-421.154,24	54		
58-Sivas	1.574.500,00	250.000,00	50.000,00	1.274.500,00	53		
62-Tunceli	420.000,00	250.000,00	50.000,00	120.000,00	52		
37-Kastamonu	1.060.000,00	1.000.000,00	50.000,00	10.000,00	51		
28-Giresun	1.015.000,00	997.100,00	135.993,98	-118.093,98	50		
51-Miğlaç	850.000,00	446.870,85	447.400,52	-44.771,37	49		
24-Erzincan	1.326.682,00	1.000.000,00	50.000,00	276.682,00	48		
46-Kahramanmaraş	1.274.800,00	1.000.000,00	500.000,00	-225.200,00	48		
80-Osmaniye	647.000,00	1.000.000,00	50.000,00	-403.000,00	47		
39-Corum	1.001.000,00	1.000.000,00	500.000,00	-499.000,00	46		
81-Düzce	450.250,00	1.000.000,00	50.000,00	-599.750,00	45		
03-Afyon	2.399.000,00	1.000.000,00	50.000,00	1.349.000,00	44		
08-Artvin	585.350,00	250.000,00	50.000,00	285.350,00	43	0,64706	
40-Kırşehir	536.120,00	1.000.000,00	487.907,78	-951.787,78	42		
44-Malakya	1.440.000,00	1.000.000,00	50.000,00	390.000,00	41		
43-Kütahya	1.204.325,00	999.657,39	401.508,57	-196.890,96	40		
05-Amasya	970.000,00	1.000.000,00	445.885,72	-475.885,72	39		
61-Tatvan	1.407.500,00	0,00	538.363,62	869.136,38	38		
53-Rize	650.000,00	1.000.000,00	50.000,00	-400.000,00	37		
23-Erzazığ	1.075.000,00	1.000.000,00	50.000,00	25.000,00	36		
70-Karaman	382.500,00	999.660,18	473.919,10	-1.091.079,28	35		
50-Nevşehir	700.000,00	459.385,20	464.184,58	-223.569,78	34		
71-Kırkkale	559.000,00	1.000.000,00	308.239,08	-749.239,08	33		
55-Samsun	1.860.000,00	1.000.000,00	500.000,00	360.000,00	32		
15-Burdur	622.083,08	1.000.000,00	309.712,38	-687.629,30	31		
64-Uşak	580.000,00	999.407,70	350.600,94	-770.008,64	30		
31-Hatay	1.871.500,00	772.475,63	438.578,83	660.445,54	29		
30-Hakkari	590.000,00	944.922,60	353.092,30	-708.014,90	29		
32-Isparta	817.500,00	1.000.000,00	347.887,59	-530.387,59	28	0,56566	
78-Kabaklık	377.997,50	1.000.000,00	50.000,00	-672.002,50	27		
42-Konya	3.238.650,00	250.000,00	50.000,00	2.938.650,00	26		
45-Merana	2.495.000,00	996.406,66	255.001,92	1.243.591,42	25		
17-Çankkale	715.000,00	250.000,00	500.000,00	-35.000,00	24		
54-Sakarya	1.920.000,00	1.000.000,00	344.526,04	575.473,96	23		
09-Aydın	1.687.500,00	1.000.000,00	322.583,54	364.916,46	22		
67-Zonguldak	855.000,00	619.942,62	408.044,00	-172.986,62	21		
27-Gaziantep	2.965.468,94	1.000.000,00	500.000,00	1.465.468,94	20		
38-Kayseri	1.215.000,00	1.000.000,00	500.000,00	-285.000,00	19		
11-Bilecik	362.500,00	1.000.000,00	50.000,00	-687.500,00	17		
33-Icel	2.302.532,48	1.000.000,00	500.000,00	802.532,48	17		
22-Erdine	612.500,00	1.000.000,00	475.924,67	-863.424,67	16		
30-Balıkesir	2.084.000,00	250.000,00	274.675,20	1.559.324,80	15		
14-Bolu	494.100,00	1.000.000,00	50.000,00	-555.900,00	14		
48-Miğlaç	3.275.500,00	250.000,00	407.510,31	2.617.989,69	13		
20-Denizli	2.410.000,00	1.000.000,00	50.000,00	1.360.000,00	12		
39-Kırklareli	496.000,00	1.000.000,00	322.815,14	-826.815,14	11		
07-Antalya	2.928.500,00	1.000.000,00	50.000,00	1.878.500,00	10		
77-Yalova	323.000,00	250.000,00	500.000,00	-427.000,00	9	0,2	
01-Adana	2.444.363,00	1.000.000,00	438.373,37	1.005.989,63	8		
59-Tekirdağ	1.196.770,00	1.000.000,00	50.000,00	146.770,00	7		
26-Eskişehir	1.580.000,00	585.197,86	500.000,00	494.802,14	6		
16-Bursa	3.740.000,00	1.000.000,00	497.545,88	2.242.454,12	5		
41-Kocaeli	1.701.750,00	1.000.000,00	500.000,00	201.750,00	4		
35-Izmir	7.050.000,00	1.000.000,00	500.000,00	5.550.000,00	3		
06-Ankara	6.865.000,00	1.000.000,00	500.000,00	5.365.000,00	2		
34-İstanbul	21.209.992,12	250.000,00	50.000,00	20.909.992,12	1		37 il alic
Yıllık Toplam	130.568.641,74	69.685.899,92	27.727.165,54	33.155.576,28			

Ek VI - ÖNERİLEN ORGANİZASYON ŞEMASI



Mevcut Yapı

VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİ TEŞKİLAT ŞEMASI



Ek 7 - STRATEJİK PLAN NOTU

Bilgi Notu VHB için Stratejik Plan Geliştirme

1. Stratejik Plan

VHB şu anda 2011 sonrasına yönelik olarak bir Stratejik Plan hazırlamaktadır.

Stratejik Plan kısa, sade ve izlemesi kolay yapıda olmalıdır (Ek 1’de örnek verilmiştir). Plan, ileriki üç yıl¹⁶ süresince VHB’nin izleyeceği yolu gösteren bir “takip edilecek yol belgesi şeklinde hazırlanmalıdır.

Stratejik Plan sayısal olmak zorunda değildir. Bunun yerine, her yıl için belirli faaliyetler/göstergeler içeren yıllık planlar hazırlanabilir (Ek 2’de örnek verilmiştir).

2. Stratejik Plan hazırlama süreci

VHB, Stratejik Plan taslağı geliştirmek için iki uzman görevlendirmiştir. Bu uzmanlar, VHB personeli ve seçilmiş temsilcileri ile görüşmelerde bulunmuştur. Uzmanlar Stratejik Plan kapsamında 18 Nisan 2011 tarihine kadar vizyon, misyon, hedefler ve faaliyetler geliştireceklerdir. Ancak bugüne kadar yapılanlar çerçevesinde, VHB’nin kurumsal yapısının gözden geçirilmesinden daha çok, İl Özel İdarelerini (İÖİ) ilgilendiren sektörel bir inceleme yapılmış gibi görünmektedir.

Taslak bir Stratejik Plan oluştururken uzmanların aşağıdaki belgelere başvurmaları tavsiye edilir:

- Üye Anketi
- VHB’nin Kurumsal Yapısının Gözden Geçirilmesi (KYGG) Raporu
- TBB Stratejik Planı ile bunun İletişim ve İşbirlikleri Alt Stratejileri

Uzmanların ayrıca, KYGG çalışmasının ortaya koyduğu belli başlı tavsiyeler hakkında VHB Genel Sekreteri ile (ve gerekirse LAR II Projesiyle) görüşmeleri ve vizyon, misyon ve hedeflere daha çok odaklanmaları gerekmektedir. Stratejik Plan altındaki faaliyetler daha geniş kapsamlı şekilde sıralanmalı ve üyelerle istişare edilerek belirlenmiş konuları içermelidir. Faaliyetler daha sonra Yıllık Planlar kapsamında ayrıntılandırılabilir.

Stratejik Plan’ın onaylanmak üzere Mayıs 2011’de Genel Kurul’a sunulması yerine, VHB’nin bu fırsatı Stratejik Plan taslağını üyeleriyle derinlemesine tartışmak için kullanması daha iyi olacaktır. Bu tartışma VHB tarafından yönetilmelidir. Bu sürecin amacı şudur:

- Üyelerin ihtiyaçlarını ve VHB’ye bakış açılarını anlamak.
- Vizyon, misyon ve hedeflerin meşru kılınması için temel oluşturmak ve gelecekte yürütülecek faaliyetlerin çerçevesini çizmek.
- Üyelerin Stratejik Planı sahiplenmesini sağlamak.
- VHB ve üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirmek.

¹⁶DPT’nin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi’nde belirtilen süre.

Üyelere ulaşma aracı olarak *bölgesel çalıştaylar* düzenlenmesi önerilir. Bu çalıştaylara davet edilecek kişiler özel olarak seçilmelidir; böylece VHB'nin sürece özellikle dahil etmek istediği meslek memurları, meclis üyeleri ve önemli paydaşlar gibi bir çok farklı alandan katılım sağlanabilir. Çalıştaylar tercihan 7 coğrafi bölgede düzenlenmelidir; ancak her bölgeden iyi oranda katılım sağlanacağı garanti edilebilirse daha az sayıda bölgede de organize edilebilir.

Çalıştayların kolaylaştırıcılığı VHB personelinden oluşan bir Stratejik Planlama Ekibi tarafından yapılmalı ve Strateji Geliştirme Müdürü veya (yeni) Genel Sekreter Yardımcısı tarafından yönetilmelidir.

İÖİ çalışanları ve seçilmiş temsilcileri, planlama sürecine yakinen dahil olmuş ve konuyla ilgili destek verebilecek ayrı bir *çalışma grubu* oluşturulması için davet edilmelidir. Önerilen bu çalışma grubunu yaklaşık 15 kişiden oluşmalıdır. Çalışma grubu bölgesel konferansların öncesinde (bilgi alma, çalıştayların içeriğine etki etme ve buralarda konuşmacı olarak görev almak üzere) ve sonrasında (toplantının değerlendirilmesi, Stratejik Planın içeriğinin ve önceliklerinin yeniden şekillendirilmesi için) toplanmalıdır. Çalışma grubu karar verici bir güce sahip olmayacak, ancak tavsiye ve katkı sunacaktır. Kararlar VHB Encümeni (nihayetinde de VHB Genel Kurulu) tarafından alınmalıdır.

Taslak Stratejik Plan tamamlandığında diğer paydaşlar da bilgilendirme amaçlı olarak sürece dahil edilebilirler.

Son çalışma grubu toplantısından sonra, Stratejik Plan önerisi Genel Kurul tarafından onaylanabilir.

VHB, iletişim, yerel yönetimlerle işbirlikleri ve insan kaynakları yönetimi için alt stratejiler (politikalar) geliştirilmesini Stratejik Plan tamamlandıktan sonra düşünebilir.

3. İzleme yöntemleri

Yıllık Planın izlenmesi, VHB Stratejik Planlama Ekibi tarafından yapılmalı ve Encümen'e raporlanmalıdır.

SALAR¹⁷ tarafından kullanılan basit bir sistemle faaliyetler ve başarı göstergeleri şu şekilde incelenir: *kırmızı*=faaliyet henüz finanse edilmedi ve başlatılmadı, *sarı*=faaliyet başlatıldı ama henüz tamamlanmadı, *yeşil*=faaliyet tamamlandı. Bu sistem, Encümen'e raporlama yapmak üzere basit bir yapı olarak kullanılabilir.

Stratejik Plan görev süresini tamamladıktan sonra değerlendirmeye alınabilir ve sonuçlar Encümen ve Genel Kurul'a raporlanabilir.

Ryan Knox, SKL International
Mart 2011

¹⁷ İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği (SALAR)

Ek 1: VHB Stratejik Planı – örnek

Aşağıda VHB Stratejik Planının nasıl hazırlanabileceği konusunda bazı fikirler sunulmuştur. Taslak Stratejik Planı hazırlanırken hem üye anketinden hem de sahada yapılan toplantılardan yararlanmak önemlidir.

Vizyon

Olası örnekler: “Türkiye’nin tüm illerinde yaşayan insanların hayat standartlarını geliştirmek için çalışmak”, “Türkiye’nin gelişimi” vb.

Temel değerler

Olası bir fikir:

“VHB olarak biz;

- Temsil gücü yüksek ve katılımcı yerel yönetimlerin gerekliliğine,
- İÖİ sisteminin Türkiye’de başarılı bir yönetim için vazgeçilmez unsur olduğuna,
- En yüksek standartlarda kamu hizmeti sağlanması için kararlı olmaya,
- İÖİ’lerinin bir araya getirilmesi ve deneyimlerini paylaşmasının önemine,
- Toplumun ihtiyaçlarını tahmin etmenin ve bu ihtiyaçları karşılamak için stratejiler geliştirmenin gerekliliğine,
- VHB’nin, üyelerinin ve savunuculuk çabalarının güçlendirilmesi için ortaklıklar ve işbirlikleri geliştirilmesi ve sürdürülmesinin gerekli olduğuna, inanıyoruz.”

Misyon

Olası bir fikir:

“Türkiye’de İl Özel İdarelerinin gelişimi için sürdürülebilir standartlar yakalamak amacı ile,

- İÖİ’lerinin çıkarlarını savunmak,
- Üyelerimize hizmet sunmak,
- Üyelerimizle düzenli olarak iletişimde olmak, ve
- İşbirlikleri geliştirmek yoluyla, İÖİ’lerinin sesini ve faaliyetlerini bütünleştirmek ve onları merkezi, yerel ve uluslararası düzeyde temsil etmek.”

Üyelerimiz için fırsatlar ve zorluklar

Bu tip bir bölüm Stratejik Plan’a eklenmelidir. Bu VHB’nin genel hedeflerini neden seçtiğini gösteren etkenleri ortaya koyar.

2011-2013 yılları için uzun dönemli hedefler

Uzun vadeli hedeflerin sayılara dayanması gerekmez, bunlar genel yön verir. Sayısallaştırma Yıllık Plan’da yapılır.

Taslak Stratejik Plan, asgari olarak bakılırsa, aşağıdakilere odaklanmalıdır:

- VHB’nin kurumsal yapısının gözden geçirilmesi (örn: insan kaynakları gelişimi ve dönüşümü, politik yapıdaki değişiklikler vs.)
- İletişim (örn: kurum içi iletişim, kurum dışı temsil, uluslararası ilişkiler vs.)
- Lobicilik ve savunuculuk (örn: insan kaynakları konusunda VHB’nin önündeki engeller, yeni oluşturulan daimi komiteler/profesyonel forumlar yoluyla üyeler tarafından ortaya konulan meseleler vs.)
- Hizmet sunumu (örn: eğitim hedefleri, danışmanlık, araştırma vs.)

Yıllık Plan 2011 – örnek yapı

2011 için maksimum 4-5 öncelik

1. Öncelik 1
2. Öncelik 2
3. Öncelik 3
4. Öncelik 4
5. Öncelik 5

Öncelik 1

Her öncelik için sebepleri açıklayan destekleyici bir giriş yazısı (birkaç cümle)

- * İlgili genel hedefler
- * Başarı göstergeleri
- * Ana faaliyetler

Öncelik 2

Her öncelik için sebepleri açıklayan destekleyici bir giriş yazısı (birkaç cümle)

- * İlgili genel hedefler
- * Başarı göstergeleri
- * Ana faaliyetler

Öncelik 3

Her öncelik için sebepleri açıklayan destekleyici bir giriş yazısı (birkaç cümle)

- * İlgili genel hedefler
- * Başarı göstergeleri
- * Ana faaliyetler

Öncelik 4

Her öncelik için sebepleri açıklayan destekleyici bir giriş yazısı (birkaç cümle)

- * İlgili genel hedefler
- * Başarı göstergeleri
- * Ana faaliyetler

Öncelik 5

Her öncelik için sebepleri açıklayan destekleyici bir giriş yazısı (birkaç cümle)

- * İlgili genel hedefler
- * Başarı göstergeleri
- * Ana faaliyetler

Yıllık Plan bir matris şeklinde hazırlanmalıdır (aşağıda örnek verilmiştir). Matris, Yıllık Plan'ı değerlendirmek ve takip etmek için iyi bir araçtır. Ancak üyeler, Encümen, Genel Kurul ve diğer paydaşlar ile daha rahat paylaşılması ve daha kolay okunabilir olması açısından Yıllık Plan düz yazı halinde de hazırlanabilir.

Yıllık Plan'ın takibi için taslak yapı

Öncelikler	Başarı göstergeleri/faaliyetler	Durum/başarı
Öncelik 1	Gösterge 1	0=kırmızı 0=sarı 0=yeşil
	Gösterge 2	0=kırmızı 0=sarı 0=yeşil
	Gösterge 3	0=kırmızı 0=sarı 0=yeşil
	Temel faaliyet 1	0=kırmızı 0=sarı 0=yeşil
	Temel faaliyet 2	0=kırmızı 0=sarı 0=yeşil
	Temel faaliyet 2	0=kırmızı 0=sarı 0=yeşil
Öncelik 2		
Öncelik 3		