



Received / Makale Geliş Tarihi 16.06.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.08.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (57)
pp / ss 802-813

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.17014138
Mail: editor@pejoss.com

Dr. Öğr. Üyesi Faruk Selahattin Yolcu
<https://orcid.org/0000-0001-9942-7669>
Kocaeli Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kocaeli/ TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

Prof. Dr. S. Mustafa Önen
<https://orcid.org/0000-0002-7284-2616>
İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Malatya / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/04asck240>

Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Kocaeli ve Ontario London Örnekleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme¹

Strategic Planning in Local Government: A Comparative Study of Kocaeli and Ontario London

ÖZET

Bu çalışma, küresel dinamiklerin yerel yönetimlere yüklediği karmaşık yönetim sorumlulukları bağlamında, stratejik planlamanın büyükşehir düzeyindeki işlevini Kocaeli (2025-2029) ve Ontario London (2023-2027) örnekleri üzerinden karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Araştırmanın önemi, stratejik planların yalnızca yasal bir zorunluluk mu yoksa kentsel vizyon, katılımçılık ve hizmet kalitesini artıran etkin bir yönetim aracı mı olduğu sorusuna yanıt aramasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, iki farklı idari ve hukuki yapıya sahip büyükşehir yönetiminin stratejik planlama yaklaşımlarını misyon-vizyon, stratejik öncelikler, performans göstergeleri, katılımçılık ve sürdürülebilirlik-yenilikçilik boyutlarında analiz etmektir. Nitel araştırma yaklaşımıyla, ikincil veri analizi ve betimsel analiz yöntemi kullanılarak her iki belediyenin resmi stratejik plan belgeleri tematik olarak incelenmiş, ardından benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuştur. Bulgular, Ontario London'un stratejik ortaklıklar, yenilikçi ekonomik kalkınma politikaları ve sürdürülebilir büyüme planlamasında öne çıkan, bütünsel ve ölçülebilir bir yönetim modeli sunduğunu; Kocaeli'nin ise çevresel sürdürülebilirlik, altyapı yatırımları ve hizmet odaklı dijital dönüşüm vizyonu geliştirmede güçlü bir performans sergilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle Kocaeli'nin, planlama sürecinde paydaşlardan topladığı geniş ölçekli veriler ve bu verileri şeffaf biçimde paylaşma yaklaşımı, katılımçılık ilkesinin somut bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, yerel yönetimlerde veri temelli politika üretiminin önemini pekiştirmektedir. Bu bağlamda, çalışma, farklı bağlamlarda stratejik planlamanın kentsel yönetim kapasitesine etkilerine dair özgün bir karşılaştırmalı analiz sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yerel Yönetimler, Sürdürülebilirlik, Katılımçılık.

ABSTRACT

This study examines the function of strategic planning at the metropolitan level in the context of the complex management responsibilities imposed on local governments by global dynamics, comparing the examples of Kocaeli (2025-2029) and Ontario London (2023-2027). The significance of the research stems from its attempt to answer the question of whether strategic plans are merely a legal requirement or an effective management tool that enhances urban vision, participation, and service quality. The aim of the study is to analyse the strategic planning approaches of two metropolitan administrations with different administrative and legal structures in terms of mission-vision, strategic priorities, performance indicators, participation and sustainability-innovation dimensions. Using a qualitative research approach, secondary data analysis and descriptive analysis methods, the official strategic plan documents of both municipalities were thematically examined, and similarities and differences were identified. The findings reveal that Ontario London offers an integrated and measurable governance model that stands out in strategic partnerships, innovative economic development policies, and sustainable growth planning, while Kocaeli demonstrates strong performance in developing a vision for environmental sustainability, infrastructure investments, and service-oriented digital transformation. In particular, Kocaeli's approach of collecting large-scale data from stakeholders during the planning process and sharing this data transparently stands out as a concrete example of the principle of participation. This reinforces the importance of data-driven policy-making in local governments. In this context, the study offers a unique comparative analysis of the effects of strategic planning in different contexts on urban management capacity.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Local Government, Sustainability, Participation.

¹ Bu çalışma sorumlu yazarın, Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN danışmanlığında tamamladığı “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme” başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Kentler, küreselleşme süreciyle birlikte ulusal ekonomilerin yanı sıra uluslararası rekabetin de başat aktörleri haline gelmiştir. Demografik büyüme, iklim değişikliği, ekonomik dalgalanmalar, göç hareketleri ve dijitalleşme gibi çok boyutlu dinamikler, kentsel yönetimlerin karar alma süreçlerini her zamankinden daha karmaşık bir zemine taşımaktadır. Bu koşullar altında yerel yönetimlerin rastlantısal ve kısa vadeli kararlar yerine uzun vadeli hedefler doğrultusunda şekillendirilmiş, veriye dayalı ve katılımcı bir yönetim anlayışına yönelmeleri kaçınılmazdır. Bu noktada devreye giren planlama olgusu yeni bir kavram değildir; farklı uygarlıklar tarih boyunca kaynaklarını, mekânsal yerleşimlerini ve geleceğe ilişkin yönelimlerini belirli ölçülerde şekillendirmek için planlamayı temel bir yönetim aracı olarak kullanmışlardır (Leblebici ve Erkul, 2008: 272-273). Günümüzde stratejik planlama, bu tarihsel sürekliliğin çağdaş bir yansıması olarak öne çıkmakta; belediyelere hem kurumsal yönelimlerini netleştirme hem de kentsel politika ve hizmetleri bütüncül bir çerçevede ele alma olanağı sunmaktadır (Poister ve Streib, 2005: 49; Dinçer ve Yılmaz, 2003: 130-131). Bu bağlamda stratejik planlama, kentlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için esnek, izlenebilir ve ölçülebilir hedefler ortaya koymayı mümkün kılmakta, aynı zamanda paydaş katılımını merkeze alan yapısıyla yerel yönetimlerin toplumsal meşruiyetini güçlendiren demokratik bir yönetişim aracı işlevi görmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, büyükşehir düzeyinde yerel yönetimlerin stratejik planlarının kapsam, içerik ve uygulama boyutlarını karşılaştırmalı olarak incelemek; stratejik planların yalnızca yasal bir yükümlülük olarak mı görüldüğü, yoksa kentlerin gelecek vizyonunu şekillendiren, paydaş beklentilerini kurumsal hedeflere yansıtan ve hizmet kalitesini artıran etkin bir yönetim aracı mı olduğu sorusuna yanıt aramaktır. Araştırmada, Türkiye’den Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nin 2025-2029 Stratejik Planı ile Kanada’dan Ontario London 2023-2027 Stratejik Planı örneklem olarak seçilmiştir. Bu iki plan, farklı idari ve hukuki yapılara sahip olmalarına rağmen, büyükşehir ölçeğinde stratejik planlama pratiğinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine imkân vermektedir.

İnceleme sürecinde planların misyon-vizyon beyanları, stratejik amaç ve hedefleri, performans göstergeleri, katılım mekanizmaları ve sürdürülebilirlik-yenilikçilik boyutları temel odak alanlarını oluşturmuştur. Çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde ikincil veri analizi yöntemi ile yürütülmüş; her iki belediyenin resmî olarak yayımladığı stratejik plan belgeleri, içerdiği metin, tablo, gösterge ve yapısal düzenlemeler bakımından ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Elde edilen veriler, önceden belirlenmiş tematik kategoriler altında sınıflandırılmış ve betimsel analiz çözümlemeye kullanılmıştır. Bu kapsamda, her iki plan önce ayrı ayrı değerlendirilmiş, ardından benzerlik ve farklılıklar ortaya konmuştur.

Betimsel analiz sürecinde yalnızca biçimsel karşılaştırma ile yetinilmeyip, planların içeriksel derinlikleri, hedeflerin ölçülebilirliği, performans göstergelerinin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirlik-yenilikçilik mekanizmalarının etkinliği gibi boyutlar da dikkate alınmıştır. Böylelikle, çalışmanın karşılaştırmalı yaklaşımı sayesinde yalnızca mevcut durumun fotoğrafı çekilmekle kalmamış, aynı zamanda her iki kentin stratejik yönetim anlayışlarının güçlü yönleri ile geliştirilmesi gereken alanlar da görünür hâle getirilmiştir.

Sonuç olarak, bu makale, Kocaeli ve Ontraio London’un güncel stratejik planlarını esas alarak, büyükşehir düzeyinde stratejik planlamanın kentsel yönetim kapasitesine ve politika üretim süreçlerine etkilerini değerlendirmektedir. Elde edilen bulgular, yerel yönetimlerde planlama kültürünün geliştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik temelli politika üretiminin kurumsal yapılara entegre edilmesi açısından yol gösterici niteliktedir.

2. STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik planlama, kamu yönetimi yazınında kurumsal yönelimi, hedef odaklılığı ve hesap verebilirliği aynı eksende buluşturan üst düzey bir yönetim pratiği olarak konumlanmaktadır; belediyeler özelinde ise politika üretiminden hizmet sunumuna uzanan tüm süreçlerde yönetsel kapasiteyi bileşenleriyle birlikte yapılandırmaktadır (Poister ve Streib, 2005: 49). Strateji düşüncesinin tarihsel kökeni “strategos” kavramına dayanmakta, bu köken stratejinin amaçların belirlenmesi ve onlara götüren yolların seçimiyle ilişkisini vurgulamaktadır (Aşgın ve Yaman, 2018: 450; Bramwell, 1997: 170). Erken dönem strateji metinleri, çevreyi okuma, belirsizlikle baş etme ve üstünlük kurma ilkelerini merkeze almakta, bu ilkeler modern kamusal planlamanın da zihinsel arkaplanını oluşturmaktadır (Gedikkaya ve Akçakaya, 2018: 146;

Tzu, 2008; Ozan ve Yolcu, 2024: 50). Sanayi sonrası dönemde stratejinin örgüt yapılarıyla bağıni tarihsel olarak ele alan çalışmalar, kurumsal tasarım ile stratejik tercihler arasındaki ilişkiyi görünür kılmakta ve çağdaş strateji literatürüne kurucu bir zemin sunmaktadır.

1980 sonrası dönemde kurumsal rekabet ve farklılaşma tartışmalarıyla olgunlaşan stratejik yönetim yaklaşımı, kamu sektöründe performans, etkililik ve şeffaflık ekseninde yeniden yorumlanmış ve karar süreçlerine entegrasyon süreci hız kazanmıştır (Coşkun ve Gündüz, 2020: 284.). Stratejik yönetim, kurumun misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda kaynakların tahsisini yöneten; iç ve dış çevre etkileşimlerini gözetten, uzun erimli hedeflere ulaşmayı sağlayan bir karar ve eylem örüntüsü olarak tanımlanmaktadır (Aydın vd., 2020: 722-723; Kloot ve Martin, 2000: 241). Bu çerçevede stratejik yönetim, yalnızca mevcut koşullara uyum sağlamayı değil, aynı zamanda geleceğe yönelik fırsat ve tehditleri öngörerek örgütün yönünü belirlemeyi amaçlayan dinamik bir süreçtir (İzci ve Yıldız, 2020: 2758). Bu bağlam, stratejik planlamayı örgütün geleceğine ilişkin düşünceli kararlar üretmeyi amaçlayan bütüncül bir gözden geçirme ve planlama süreci olarak kavramsallaştırmaktadır (Özgür, 2004: 20). Stratejik planlama, kurumun ne yaptığı, nasıl yaptığı ve varlığını nasıl sürdüreceğine dair temel kararların ortak çabayla alınmasını sağlayan sistematik bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir (Bryson, 2018: 9; Yılmaz, 2003: 78).

Alan yazınında stratejinin plan, manevra, desen, konum ve perspektif boyutlarını aynı düzlemde tartışan yaklaşımlar, strateji formülasyonunun çevre-kaynak uyumuna ve karar kalitesine etkisini öne çıkarmaktadır (Kloot ve Martin, 2000: 241; Yolcu ve Ozan, 2024: 2297-2299). Stratejiyi hedef farklılaştırması ve faaliyet akışlarının özgün kurgusu üzerinden açıklayan çalışmalar, kurumsal konumlanmanın seçici ve sürdürülebilir bir tercih olduğunun altını çizmektedir (Eren vd., 2014: 123-124; Mintzberg, 1994: 113). Yerel yönetim bağlamında strateji, paydaşlara ve topluma değer üretme kapasitesini artıran karar şemalarıyla kurumu yönlendirmekte ve dış çevre ile denge kurma işlevi görmektedir (Ruhanen, 2004: 244). Bu nedenle stratejik planlama, misyon ve vizyonun açıklığa kavuşturulması, amaç ve hedeflerin ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi ve kaynakların etkin kullanımına dönük düzenlemelerin yapılması süreçlerini bütünlştirmektedir.

Süreç tasarımı bakımından stratejik planlamanın aşamaları, kurumsal profilin çıkartılması, öngörü ve senaryoların geliştirilmesi, kaynak denetimi ve alternatiflerin tutarlılık testleriyle sınanması ile stratejik tercihlerin belirlenmesi şeklinde sıralanmaktadır (Gordon, 2013: 42). Bu aşamalar, örgütsel amaçların politika ve projelere tercüme edilmesini, uygulama için gerekli araç setinin ve performans mantığının kurulmasını ve sonuçların izlenmesini kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 2003: 78). Stratejik planlama iyi yapılandırıldığında öngörü ve esneklik sağlayarak belirsizlik kaynaklı risklerin etkisini azaltmakta, karar alma kalitesini artırmaktadır (Acar, 2003: 7).

Kamu sektöründe stratejik planlamanın yükselişi, mali disiplin ve kamu değeri üretimine yönelik beklentilerin artmasıyla hız kazanmakta, performans ve hesap verebilirlik talepleriyle birlikte kurumsallaşmaktadır. Uluslararası düzeyde 1990'lar sonrasında yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaştığı, bazı ülkelerde yerel düzeyde stratejik plan unsurlarını zorunlu kılan düzenlemelere gidildiği ve bu pratiğin yaklaşık son otuz yıllık dönemde belirginleştiği kabul edilmektedir. Yerel yönetimlerde stratejik plan, kamusal misyonun somutlaşmasına, bütçe-program-proje ilişkilerinin rasyonel bir hat üzerinde kurgulanmasına ve performans bilgisinin karar süreçlerine dâhil edilmesine hizmet etmektedir (Gordon, 2013: 40-43).

Türkiye’de kamu mali yönetimi reformu ile stratejik planlama yasal dayanaklarını bulmakta ve yerel yönetimlerde uygulama alanı kazanmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesi, kamu idarelerinin misyon ve vizyonlarını belirlemesini, stratejik ve ölçülebilir hedefler koymasını, performanslarını önceden tanımlanmış göstergelerle ölçmesini ve bu sürecin katılımcı yöntemlerle hazırlanmış stratejik planlarla yürütülmesini hükme bağlamaktadır (Aydın ve Önder, 2020: 521; Demirkaya, 2015: 18-19; Resmî Gazete, 2003). Bu çerçevede kamu hizmetlerinin istenilen kalite ve düzeyde sunulabilmesi için bütçe, program ve proje bazlı kaynak tahsisi anlayışı geliştirilmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı’nın 2006 tarihli düzenlemesi stratejik planı “orta ve uzun vadeli amaç, ilke ve politikalar ile hedef ve öncelikleri, performans kriterlerini, izlenecek yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlamakta, uygulamaya dönük usul ve kılavuz setini de ortaya koymaktadır (Coşkun

ve Yıldırım, 2018: 4-5; DPT, 2006). Yerel yönetimlerin stratejik plan hazırlama ve izleme-değerlendirme yükümlülüklerini destekleyen ikincil düzenlemelerle birlikte performans programı, iç kontrol ve faaliyet raporlaması boyutları bütünsel bir yapıya kavuşturulmaktadır (Efe, 2012: 130-131).

Türkiye deneyiminde 2006'dan itibaren yayımlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve "Kamu İdarelerine Yönelik Stratejik Planlama Kılavuzu" uygulamaya teknik çerçeve sağlamakta; 2009 tarihli "Performans Programları Hakkında Yönetmelik" ile performans bileşenleri plan-bütçe döngüsüne bağlanmaktadır (Bayraktar, vd., 2020: 65-66; DPT, 2006; Maliye Bakanlığı, 2009). Gelişen bu mevzuat, belediyelerin planlama kapasitesini ve hesap verebilirlik düzeyini artırmayı hedeflemekte ve katılımcı yöntemlerin plan sürecine yerleşmesini teşvik etmektedir.

Yerel yönetimlerin özel sektörden farklı amaç, yapı ve denetim mekanizmalarıyla çalıştığı dikkate alındığında, stratejik planlamanın kamu kesimine uyarlanması bağlama duyarlı tasarımın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Belediyeler yasal düzenlemeler, gelenekler ve bürokratik yapılarla çevrelenmiş kurumsal yapılardır; bu nedenle stratejik yönetim uygulamalarının paydaş çeşitliliğini, siyasal sorumluluğu ve mali denetim sistemlerini gözetken bir esneklikle kurgulanması beklenmektedir (Önen ve Kurnaz, 2017: 64-65). Bu uyarlama, katılımcılık, saydamlık ve performans bilgisinin sistematik üretimi gibi yeni kamu yönetimi ilkelerinin plan metinlerine ve uygulama araçlarına nüfuz etmesiyle mümkün olmaktadır.

Kavramsal düzeyde stratejik plan, stratejik hedefler ile bu hedeflere ulaştıracak araçların ve kaynakların bir araya getirildiği; mevcut durumun gözden geçirildiği, göstergeler üzerinden ölçülebilirliğin sağlandığı bir yönetim aracını ifade etmektedir. Bu aracın yerel yönetim pratiğine uyarlanması, misyon-vizyon beyanları ile ölçülebilir hedeflerin tutarlı bir performans çerçevesiyle ilişkilendirilmesini, izleme-değerlendirme mekanizmalarının kurumsallaştırılmasını ve bütçe-programların stratejik önceliklerle uyumunu gerektirmektedir. Böylelikle stratejik planlama, belediyelerin amaçlarını politika ve projelere dönüştürmekte; sınırlı kaynakların kamu yararı gözetilerek tahsisini rasyonel bir temele oturtmakta ve sonuç odaklı bir yönetim kültürü üretmektedir (Bryson, 2018: 8-10).

Stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi, tarihsel köklerden kurumsal yönetime uzanan bir doğrultuda, çevre-kaynak uyumunu esas alan ve katılımcı, hesap verebilir, performans odaklı bir yönetim anlayışını önceleyen birikim üzerinde yükselmektedir; bu birikim, ilerleyen bölümde Kocaeli ve Ontario London büyükşehirlerinin plan metinleri üzerinden somut göstergelerle karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışma, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ve Ontario London'un en güncel stratejik plan belgelerini inceleyerek karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır. Bu örnekleme tercihi, iki kentin farklı coğrafi ve sosyo-ekonomik bağlamlara sahip olmalarına rağmen, stratejik planlama kültürünü kurumsallaştırmış olmalarına dayanmaktadır. İnceleme kapsamına alınan belgeler, her iki yerel idarenin resmî internet sayfalarından erişilen ve planlama döneminde yürürlükte olan stratejik planlarıdır. Bu doğrultuda; Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin 2025-2029 Stratejik Planı ile Ontario London'un 2023-2027 Stratejik Planı analiz edilmiştir. Söz konusu belgeler, yerel idarelerin yasal sorumlulukları, yönetim sistemleri ve kentsel öncelikleri doğrultusunda hazırlanmış, kamuya açık ve resmî onaylı politika metinleridir.

Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde *ikincil veri analizi* yöntemi ile yürütülmüştür. İkincil veri analizi, daha önce başka amaçlarla üretilmiş ve yayımlanmış verilerin, mevcut araştırma sorularına yanıt verecek biçimde yeniden incelenmesini ifade etmektedir. Bu çalışmada, stratejik plan belgeleri birincil veri toplama süreci gerektirmeden, içeriklerindeki metin, tablo, gösterge ve performans hedeflerinin sistematik biçimde taranması yoluyla değerlendirilmiştir. Böylece farklı yönetim yapısına sahip iki belediyenin planlama yaklaşımlarının doğrudan karşılaştırılması ve planların yapısal ile içeriksel unsurlarının bütüncül olarak ortaya konması mümkün olmuştur.

Çözümleme sürecinde *betimsel analiz* yaklaşımı benimsenmiş ve veriler önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde düzenlenmiştir. Betimsel analiz çözümlemede kullanılan temalar; vizyon-misyon beyanları, stratejik amaç ve hedefler, performans göstergeleri, paydaş katılımı ve sürdürülebilirlik-yenilikçilik boyutları olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, her plan öncelikle tek tek incelenmiş; genel yapısı, bölüm

başlıkları, dil ve ifade biçimi, hedeflerin ölçülebilirliği, performans göstergelerinin varlığı ve izleme-değerlendirme süreçlerinin kapsamı ayrıntılı biçimde kaydedilmiştir.

Elde edilen bulgular daha sonra karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiş; iki belediyenin stratejik planları arasındaki benzerlik ve farklılıklar hem biçimsel hem de içeriksel açıdan analiz edilmiştir. İnceleme sürecinde yalnızca belgelerde yer alan resmî içerikler kullanılmış, yorum ve tahminlerden kaçınılarak doğrudan doküman verilerine dayalı nesnel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu yaklaşım, belediyelerin kendi stratejik plan belgeleri aracılığıyla ortaya koydukları yönetim vizyonunu ve kentsel politika önceliklerini, karşılaştırmalı ve analitik bir bakış açısıyla ele alma imkânı sağlamaktadır.

4. KOCAELİ VE ONTRAİO LONDON İDARELERİNİN STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMLARININ ANALİZİ

Bu bölümde örneklem olarak ele alınan stratejik planlar belirlenen kriter bağlamında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (KBB) 2025-2029 Stratejik Planı ile Ontario London 2023-2027 Stratejik Planı, her iki kentin yönetim vizyonu, öncelikleri ve stratejik yönetim anlayışını yansıtan, resmî olarak onaylanmış politika belgeleridir. Her iki plan da kamuya açık olup, belediyelerin yasal sorumlulukları çerçevesinde hazırlanmıştır. Ancak, coğrafi, sosyo-ekonomik ve yönetsel bağlam farkları, planların içeriksel ve yapısal yönlerini belirgin biçimde farklılaştırmaktadır.

4. 1. Vizyon ve Misyon Karşılaştırması

Stratejik planların en temel bileşenlerinden biri, kurumsal vizyon ve misyon ifadeleridir. Bu unsurlar, belediyelerin geleceğe dair yönelimlerini ve hizmet anlayışlarını yansıtırken, aynı zamanda kurumsal kimliğin temelini oluşturur. Vizyon, ulaşılmak istenen uzun vadeli hedefleri; misyon ise bu hedeflere hangi ilkeler ve hizmet anlayışıyla ulaşılabileceğini tanımlar. Bu bağlamda, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (KBB) ve Ontario London stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon beyanları, iki farklı kentsel bağlamın stratejik yönelimlerini ortaya koymaktadır. Her iki kuruluşun vizyon ve misyon odaklarının karşılaştırmalı analizi, Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Kocaeli ve Ontario London’un Vizyon-Misyon Odakları

Unsur	KBB 2025–2029	Ontario London 2023–2027
Misyon Odakları	Kapsayıcılık, yenilik, yaşam kalitesi	Proaktif hizmet, hesap verebilirlik, güçlü topluluk,
Vizyon Odakları	Etkililik, sürdürülebilirlik, katılımcılık	Yenilik, Güvenlik, Sürdürülebilirlik, Misafirperverlik

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur (KBB, 2024; City of London Corporation, 2023).

Vizyon ve misyon ifadeleri karşılaştırıldığında, her iki belediyenin de sürdürülebilirlik, yaşam kalitesi ve kapsayıcılık gibi küresel kentsel politika söylemleriyle uyumlu bir stratejik yönelim benimsediği görülmektedir. Ancak Ontario London’un yaklaşımı, proaktif hizmet, hesap verebilirlik, güçlü topluluk, güvenlik ve misafirperverlik gibi sosyal ve yönetim odaklı unsurları daha belirgin bir şekilde ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, Ontario London’un stratejik çerçevesinin yalnızca hizmet sunumunu değil, aynı zamanda toplumsal bağları güçlendiren ve kentsel yaşamın sosyal boyutlarını derinleştiren hedefleri kapsadığını göstermektedir. KBB’nin misyon ve vizyon odakları ise yenilik, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik ilkelerini barındırmakla birlikte, daha çok yerel kalkınma, hizmet verimliliği ve doğrudan hizmet üretim kapasitesine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu farklılıklar stratejik planların kentsel bağlamdan, yönetim ölçeğinden ve kentlerin öncelikli sorun alanlarından doğrudan etkilendiğini ortaya koymakta; aynı zamanda planların yönelimlerinin, kentlerin karşı karşıya olduğu ihtiyaç ve fırsatlarla güçlü bir bağ kurduğunu işaret etmektedir.

4.2. Stratejik Alanlar ve Öncelikler Karşılaştırması

Stratejik planlarda belirlenen tematik öncelikler, belediyelerin kaynak tahsisi, politika yönelimleri ve uygulama stratejilerinin çerçevesini şekillendirir. Bu öncelikler, kentin mevcut ihtiyaçlarını ve geleceğe yönelik vizyonunu somutlaştıran politika alanlarını temsil eder. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (KBB) 2025-2029 Stratejik Planı ile Ontario London 2023-2027 Stratejik Planı, farklı ölçek ve bağlamlara sahip olmalarına rağmen, altyapı, çevre, sosyal hizmetler, ekonomik kalkınma ve yönetim gibi kesişen alanlarda benzer temalar barındırmaktadır. Ancak bu temalar, iki kuruluşun farklı toplumsal, ekonomik ve mekânsal bağlamlarından ötürü değişen vurgu noktalarına sahiptir. Bu çerçevede, her iki planın öncelik

alanları Tablo 2’de özetlenmektedir. Aşağıdaki Tablo 2, KBB ve Ontario London’un stratejik planlarında yer alan tematik öncelik alanlarını karşılaştırmalı olarak açıklamaktadır:

Tablo 2. Kocaeli ve Ontario London Stratejik Planlarında Öncelik Alanları

Öncelik Alanı	KBB 2025-2029	Ontario London 2023-2027
<i>Altyapı ve Ulaşım</i>	Ulaşım ana planı çerçevesinde raylı sistem ve yol projeleri, su-kanalizasyon yenileme, enerji altyapısının modernizasyonu, kentsel dönüşüm uygulamaları	Toplu taşıma sistemlerinin entegrasyonu, bisiklet ve yaya yolları, erişilebilir ulaşım çözümleri, güvenlik odaklı düzenlemeler
<i>Çevre ve İklim</i>	Yenilenebilir enerji projeleri, yeşil alan miktarının artırılması, karbon salımının azaltılmasına dönük çalışmalar	İklim eylem planı, sürdürülebilir büyüme politikaları, çevre dostu imar planları
<i>Sosyal Refah</i>	Eğitim, sağlık ve sosyal yardım projeleri, dezavantajlı gruplara yönelik destek hizmetleri	Toplum sağlığı ve refahının iyileştirilmesi, güvenli yaşam ortamları, yaşam kalitesini yükseltmeye dönük sosyal programlar
<i>Toplumsal Eşitlik</i>	Eşitlik unsurları sosyal hizmetler teması içine entegre edilmiş durumda	Kadınlar, kız çocukları ve cinsiyet çeşitliliği için güvenlik ve erişim öncelikli politikalar
<i>Ekonomi ve İstihdam</i>	Yatırım çekme, girişimcilik destekleri, istihdam artırıcı projeler	Kültür, turizm ve yaratıcı sektörlerle ekonomik canlılık sağlama
<i>Kültür</i>	Ekonomik kalkınma kapsamında sınırlı vurgu	Bağımsız tema olarak ele alınan kültürel etkinlikler ve yaratıcı girişimlere destek
<i>Katılım ve Yönetişim</i>	Dijital dönüşüm, şeffaflık, mali disiplin, kurumsal kapasite geliştirme	Etkin yönetim, mali sürdürülebilirlik, şeffaflık ve paydaş katılımı
<i>Eşitlik ve Erişilebilirlik</i>	Sosyal hizmetler çatısı altında sınırlı uygulamalar	Eşitlik, erişilebilirlik, kapsayıcılık ve toplumsal uyum hedefleri
<i>Konut ve Evsizlik</i>	Stratejik alanlarda doğrudan yer almiyor	Konut arzı, evsizlikle mücadele, sosyal konut geliştirme programları

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur (KBB, 2024; City of London Corporation, 2023).

Tabloda görüldüğü üzere, KBB’nin stratejik planı ağırlıklı olarak altyapı ve ulaşım yatırımlarına, kentsel dönüşüm projelerine ve kurumsal kapasite artırımına odaklanmaktadır. Bu alanlarda özellikle raylı sistem hatlarının genişletilmesi, yol ve köprü modernizasyonu, içme suyu ve kanalizasyon hatlarının yenilenmesi, enerji altyapısının modernizasyonu gibi teknik projeler öncelik kazanmaktadır. Ayrıca ekonomi ve istihdam başlığında yatırım çekme, girişimcilik destekleri ve üretim altyapısının güçlendirilmesine yönelik politikalar öne çıkmaktadır. Buna karşılık, Ontario London’un stratejik planında sosyal kapsayıcılık, toplumsal eşitlik, erişilebilirlik, güvenlik ve kültürel gelişim bağımsız politika eksenleri olarak ele alınmakta; bu kapsamda kadın ve kız çocuklarının güvenliği, engellilerin erişim hakkı, kültürel etkinliklerin desteklenmesi ve toplumsal uyum gibi yumuşak politika alanlarına güçlü vurgu yapılmaktadır. Ontario London planı ayrıca iklim değişikliği ile mücadele, konut ve evsizlik sorunları gibi sosyal refah ve yaşam kalitesini doğrudan etkileyen konuları ayrı temalar hâlinde işleyerek, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik bağlamında kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır.

Gerçekleştirilen karşılaştırma, KBB’nin mevcut yaklaşımının fiziksel ve teknik kalkınma odaklı olduğunu; Ontario London’un ise sosyal politika çeşitliliği ve kapsayıcılık boyutunda daha geniş bir perspektife sahip bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, KBB’nin stratejik planını, sosyal politika alanlarını bağımsız temalar olarak güçlendirecek şekilde çeşitlendirmesi hem kent sakinlerinin yaşam kalitesi hem de uluslararası iyi yönetim standartlarıyla uyum açısından önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilebilir.

4.3. Performans Göstergeleri ve Ölçülebilirlik

Performans göstergeleri, stratejik planların uygulanabilirliğini ve izlenebilirliğini doğrudan etkileyen temel bileşenlerdendir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (KBB) 2025-2029 Stratejik Planı ile Ontario London 2023-2027 Stratejik Planı karşılaştırıldığında, her iki planda da hedeflerin göstergelerle desteklendiği, ancak göstergelerin somutluk ve ölçülebilirlik düzeylerinin farklılaştığı görülmektedir. KBB, performans yönetimini “Amaç–Hedef–Faaliyet–Performans Göstergesi” zinciriyle yapılandırmış ve “Hedef Kartları” bölümünde bazı göstergeler için başlangıç değeri ve yıllık hedefleri içeren tablolar sunmuştur (KBB, 2024: s. 74–77). Ontario London ise “Outcome- Expected Results - Strategies” kurgusuyla her odak alan için beklenen sonuçları ve izlenecek stratejileri belirtmiş, ancak plan metninde çoğu durumda sayısal hedef vermemiştir; bu yaklaşım izleme çerçevesini daha çok ilerleme raporlarına bağlamaktadır (Ontario London, 2023: s. 13–27). Tablo 3, iki planın farklı tematik alanlardaki örnek performans göstergelerini karşılaştırmalı olarak sunmaktadır:

Tablo 3. Örnek Performans Göstergeleri Karşılaştırması

Stratejik Alan	KBB 2025-2029	Ontario London 2023-2027
<i>Ulaşım / Hareketlilik</i>	<i>Hedef Kartlarında</i> ulaşım altyapısına ilişkin göstergeler; bazıları için başlangıç ve yıllık hedef değerleri tablo halinde	<i>Hareketlilik ve Ulaşım</i> başlığı altında beklenen sonuçlar ve stratejiler tanımlanmıştır; ancak plan metninde sayısal hedefe yer verilmemiştir.
<i>Çevre / İklim</i>	Çevresel sürdürülebilirlik göstergeleri; belirli kalemlerde ölçülebilir hedef kartları	<i>İklim Eylemi ve Sürdürülebilir Büyüme</i> başlığı altında beklenen sonuçlar ve stratejiler belirlenmiştir; ancak plan metninde sayısal hedef yer almamaktadır.
<i>Ekonomi</i>	Yerel ekonomik kalkınmaya dair hedef ve göstergeler; bazı alanlarda nicel izleme imkânı	<i>Ekonomik Büyüme, Kültür ve Refah</i> başlığı altında beklenen sonuçlar ve stratejiler açıklanmıştır; ancak plan metninde sayısal hedef bulunmamaktadır.
<i>Sosyal Hizmetler</i>	Sosyal hizmetler için hedef/gösterge çerçevesi; kimi kalemlerde ölçülebilir hedefler	<i>İyi Yaşam ve Güvenlik</i> başlığı altında hedefler nitel çerçevede tanımlanmış olup, sayısal hedef verilmemiştir.
<i>Yönetişim / Katılım</i>	Kurumsal gelişim ve yönetim için hedef kartları; izleme periyotları belirtilir	<i>İyi Yönetilen Kent</i> başlığı altında yönetim ve mali sürdürülebilirlik hedefleri belirlenmiştir; ancak plan metninde sayısal hedef zorunlu tutulmamıştır.

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur (KBB, 2024; City of London Corporation, 2023).

Tablodaki karşılaştırma, KBB planının belirli temalarda başlangıç ve hedef değerleri içeren daha sayısal veriye dayalı bir izleme kurgusu sunduğunu; Ontario London planının ise odak alanları için sonuç ve strateji mantığını öne çıkaran, sayısal hedefleri plan dışındaki ilerleme/performans raporlarına bırakma eğiliminde olduğunu göstermektedir. KBB’de *Hedef Kartlarının* varlığı, çoğu gösterge için ölçülebilirliği güçlendirmektedir (KBB, 2024: s. 74–77). Ontario London planında ise beklenen sonuçlar ve stratejiler açıkça yazılsa da plan metninin kendisinde oran, seviye ya da yıl bazlı sayısal hedef her başlıkta verilmemektedir (Ontario London, 2023: s. 13–27). Bu nedenle ölçülebilirlik açısından KBB’nin tablo temelli yaklaşımı, Ontario London’un ise raporlamaya dayalı bir izleme mimarisi benimsediği söylenebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, KBB stratejik planı, ölçülebilirlik açısından daha gelişmiş bir metodolojik çerçeveye sahipken; Ontario London stratejik planında, performans izleme sistemine yönelik mevcut boşlukların giderilmesi gerekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, KBB stratejik planı, ölçülebilirlik ve izleme göstergeleri açısından daha sistematik bir metodolojik çerçeveye sahipken; Ontario London stratejik planında performans izleme mekanizmalarının bütüncül biçimde kurgulanmadığı görülmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi, özellikle başlangıç değerlerinin ve hedef sonuçların somut biçimde tanımlanmasıyla mümkün olacaktır. Böyle bir yaklaşım, planın uygulanabilirliğini güçlendirmenin yanı sıra, hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutlarını da anlamlı ölçüde pekiştirecektir.

4.4. Katılımcılık ve Paydaş Dahiliyeti

Katılımcılık ve paydaş dahiliyeti, stratejik planların hem meşruiyetini hem de uygulanabilirliğini güçlendiren temel unsurlardan biridir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (KBB) ile Ontario London’un stratejik planlama sürecinde paydaş katılımı ve veri toplama yöntemleri, kapsam ve şeffaflık açısından belirgin farklılıklar göstermektedir. KBB örneğinde, planlama süreci çok sayıda paydaş grubunu kapsayan, nicel veriye dayalı ve metodolojik çeşitliliği yüksek bir süreç olarak tasarlanmıştır. Çalıştaylar, odak grup görüşmeleri ve farklı hedef kitlelere yönelik anketler ile çok katmanlı bir veri seti elde edilmiştir. Ontario London’da ise paydaş katılımı stratejik öncelikler etrafında, geniş kapsama sahip ancak ölçme ve raporlama boyutları daha özet şekilde tasarlanmış, katılım süreçleri “memnuniyet yüksekliği” gibi nitel değerlendirmelerle ifade edilmiştir. Tablo 4, iki planın katılım mekanizmalarını yöntem, katılımcı profili, nicel veri sunumu ve katkıların nihai metne yansımaları gibi unsurlar üzerinden karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır:

Tablo 4. Katılım Mekanizmaları Karşılaştırması

<i>Katılım Unsuru</i>	<i>KBB 2025-2029</i>	<i>Ontario London 2023-2027</i>
<i>Yöntemler</i>	Çok aşamalı ve karma yöntem yaklaşımı: çalıştay (72 kurum, 400 katılımcı), GZFT analizi, odak grup görüşmeleri, anketler (çalışan, meclis üyesi, muhtar, kurumsal paydaş, vatandaş) ve telefon anketleri (CATI) ile kota örnekleme. 2.281 çalışan, 34 meclis üyesi, 377 kurumsal paydaş (100 kurum), 316 muhtar, 5.562 vatandaş (cinsiyet dağılımı belirtilmiş), 16.000 kişi ile CATI anketi (demografik ve mesleki dağılımlar verilmiş).	Çeşitli katılım fırsatları sunulmuş, sakinler, işletmeler ve ziyaretçilerden geri bildirim alınmış. Yöntem türleri detaylandırılmamış; genel olarak yüz yüze, çevrimiçi ve sektörel istişare süreçleri ima edilmiş.
<i>Katılımcı Profili</i>	Tüm anketler için kesin katılımcı sayıları, cinsiyet oranları, ilçe dağılımları ve öncelikli hizmet alanları raporlanmıştır. 16.000 kişilik CATI anketiyle temsil gücü yüksek veri seti elde edilmiştir.	Üç ana grup tanımlanmış: sakinler, işletmeler ve ziyaretçiler. Demografik veya sayısal kırılımlar belirtilmemiş.
<i>Nicel Veriler</i>	Anket ve çalıştay çıktıları stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesinde doğrudan kullanılmış; öncelikli hizmet alanları (ulaşım, kentsel dönüşüm, kültürel faaliyetler vb.) net olarak plana entegre edilmiştir.	Katılımcı sayıları veya yüzdelere verilmemiş; memnuniyetin yüksek olduğu ifade edilmiş ancak ölçüm sonuçları sayısallaştırılmamış.
<i>Katkının Nihai Metne Yansımaları</i>		Geri bildirimlerin hizmetlerin planlanması, tasarımı ve sunumuna entegre edileceği belirtilmiş; ancak hangi geri bildirimin hangi stratejik önceliğe dönüştüğü netleştirilmemiş.

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur (KBB, 2024; City of London Corporation, 2023).

Karşılaştırma tablosu, KBB'nin veri şeffaflığı ve metodolojik detay düzeyinin Ontario London'a kıyasla çok daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. KBB, paydaş görüşlerini yalnızca sürece dahil etmekle kalmamış, bu verileri ölçülebilir çıktılara dönüştürerek doğrudan stratejik amaç ve faaliyetlere entegre etmiştir. Bu yaklaşım, planın hesap verebilirliğini ve kanıta dayalı politika tasarım kapasitesini artırmaktadır. Buna karşılık Ontario London, stratejik planında katılımı güçlü bir ilke olarak benimsemekle birlikte, ölçme, değerlendirme ve sayısallaştırma süreçlerini daha soyut bir düzeyde bırakmıştır. Bu fark, KBB'nin planının uygulama ve izleme aşamalarında daha net performans göstergelerine sahip olabileceğini; Ontario London'un ise esnek, prensip temelli ancak ölçüm derinliği düşük bir izleme sistemiyle ilerleyeceğini düşündürmektedir.

4.5. Sürdürülebilirlik ve Yenilikçilik Boyutları

Stratejik planlama sürecinde şehirlerin hem mevcut kaynaklarını etkin kullanmaları hem de geleceğe yönelik dayanıklı ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik yalnızca çevresel boyutu değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik dengeleri de kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışını gerektirir. Yenilikçilik ise teknolojik gelişmelerin, iş birliği modellerinin ve veri temelli karar alma süreçlerinin kentsel hizmetlere entegre edilmesini öngörür. Bu iki alanın kesişiminde, şehirler hem yaşam kalitesini artırmakta hem de ekonomik rekabetçiliklerini güçlendirmektedir. Ontario London ve Kocaeli örnekleri, farklı ölçek ve bağlamlarda bu anlayışın nasıl hayata geçirilebileceğine dair önemli göstergeler sunmaktadır. Tablo 5, iki planın sürdürülebilirlik ve yenilikçilik unsurlarını karşılaştırmalı olarak göstermektedir:

Tablo 5. Sürdürülebilirlik ve Yenilikçilik Unsurları Karşılaştırması

<i>Boyut</i>	<i>KBB 2025-2029</i>	<i>Ontario London 2023-2027</i>
<i>Çevresel Sürdürülebilirlik</i>	İklim değişikliğine uyum, yeşil alan artışı, atık yönetimi	Karbon azaltımı, sıfır atık ve enerji yönetimi inovasyonu, sürdürülebilir ulaşım
<i>Ekonomik Sürdürülebilirlik</i>	Yerel üretim ve istihdamın desteklenmesi	Stratejik ortaklıklar yoluyla iş birliği, kaynak ve enerji akışını gözetan sürdürülebilir büyüme
<i>Sosyal Sürdürülebilirlik</i>	Dezavantajlı gruplara yönelik hizmetlerin artırılması	Eşitsizlikle mücadele, erişilebilir hizmetler, kültürel çeşitlilik
<i>Yenilikçilik</i>	Yenilenebilir enerji yatırımları	Dijital şehir altyapısı, veri odaklı politika, akıllı şehir çözümleri

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur (KBB, 2024; City of London Corporation, 2023).

Ontario London'un stratejik planında yenilikçilik, büyük ölçüde sektörel iş birliklerinin geliştirilmesi ve bu yolla istihdam yaratma ile ekonomik yatırımların teşvik edilmesine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kent ekonomisini güçlendiren ve girişimcilik ekosistemini besleyen bir yönelim sergilemektedir. Sürdürülebilirlik boyutunda ise, özellikle atık yönetimi ve enerji yönetimi inovasyonu aracılığıyla malzeme ve kaynak döngüsünün optimize edilmesi öne çıkmaktadır. Böylece hem çevresel etki azaltılmakta hem de uzun vadeli kaynak verimliliği hedeflenmektedir. Kocaeli örneğinde ise yenilikçilik, daha çok dijital dönüşüm ve akıllı şehir altyapılarının kurulması ile ilişkilendirilmiştir. Veri odaklı yönetim, karar alma süreçlerinin hızlanmasını ve kamu hizmetlerinin etkinliğinin artmasını sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik alanında ise yenilenebilir enerjiye geçiş, geri dönüşüm kapasitesinin artırılması ve çevresel göstergelerin izlenmesi, kentin ekolojik ayak izini küçültme yönündeki somut adımlar olarak öne çıkmaktadır. Her iki

şehir de kendi bağlamlarında güçlü stratejiler geliştirmiştir; ancak Ontraio London, özel sektör iş birlikleri ve inovasyon ekosistemiyle, Kocaeli ise dijital altyapı ve teknik kapasite geliştirme yönüyle öne çıkmaktadır.

5. BULGULAR

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2025-2029) ve Ontario London (2023-2027) stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi, yerel yönetimlerde stratejik planlamanın nasıl konumlandığını ve hangi yönetsel, sosyal, çevresel ile ekonomik öncelikleri yansıttığını ortaya koymaktadır. Stratejik planlamanın kavramsal düzlemde ifade edildiği gibi, yalnızca yasal bir gereklilikten ibaret olmayıp, kurumun geleceğe dair yönelimlerini belirleyen, kaynak tahsisini rasyonel temele oturtan, paydaş katılımını sistematikleştiren ve hesap verebilirliği güçlendiren bir yönetim aracı olduğu her iki kent örneğinde de görülmektedir. Ancak iki planın içerik, yöntem ve önceliklerinde ortaya çıkan farklılıklar, stratejik planlamanın bağlamsal koşullara ne denli duyarlı bir süreç olduğunu da göstermektedir. Nitekim Kocaeli örneği, stratejik yönetim literatüründe vurgulanan “amaç-hedef-faaliyet-performans göstergesi” zincirini somut ve ölçülebilir göstergelerle destekleyen bir yapıya sahipken; Ontraio London örneği, “sonuç-strateji” odaklı esnek bir çerçeve üzerinden, sosyal kapsayıcılık ve yönetim ilkelerini ön plana çıkaran bir yaklaşımı benimsemektedir.

Her iki planın vizyon ve misyon ifadeleri, sürdürülebilirlik, yaşam kalitesi ve kapsayıcılık gibi küresel kentsel politika söylemleriyle uyumlu bir stratejik yönelim ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Ontraio London’un vizyonunda proaktif hizmet, hesap verebilirlik, güçlü topluluk bağları, güvenlik ve misafirperverlik gibi sosyal boyutu zenginleştiren unsurlar daha belirgin bir şekilde yer almakta; bu durum, stratejik çerçevenin yalnızca hizmet sunumuna değil, kentin sosyal dokusunun güçlendirilmesine de yöneldiğini göstermektedir. Kocaeli ise vizyon ve misyonunda yenilikçilik ve kapsayıcılık unsurlarını barındırmakla birlikte, daha çok fiziksel kalkınma, teknik altyapı yatırımları ve hizmet verimliliği ekseninde bir yönelim sergilemektedir. Bu farklılık, kavramsal çerçevede stratejik planın hem kurumsal kimlik beyanı hem de politika rehberi işlevi gördüğünü ortaya koyarken, planın bağlamdan bağımsız düşünülmemeyeceğini de göstermektedir.

Stratejik alanlar incelendiğinde, Kocaeli’nin stratejik planında altyapı, ulaşım, enerji sistemlerinin modernizasyonu ve kentsel dönüşüm gibi teknik ve fiziksel gelişim odaklı alanların öne çıktığı görülmektedir. Ontraio London ise toplumsal eşitlik, kültürel gelişim, konut ve evsizlikle mücadele gibi sosyal politika temalarını bağımsız stratejik eksenler olarak ele almakta ve bu sayede yumuşak politika alanlarına güçlü bir vurgu yapmaktadır. Strateji literatüründe çevre-kaynak uyumunun önemi vurgulandığında, Ontraio London’un sosyal sermayeyi güçlendirmeye dönük hedeflerinin, kentteki demografik ve kültürel çeşitliliğe yanıt üreten bir stratejik tercih olduğu; Kocaeli’nin ise demografik büyüme, sanayi yoğunluğu ve mekânsal yayılma baskısına karşılık teknik kapasiteyi artırmaya yöneldiği görülmektedir. Bu bağlamda, iki plan da kendi kentlerinin öncelikli ihtiyaçlarına uygun bir strateji seti geliştirmiş, ancak uygulama alanlarının kapsamı bakımından farklılaşmıştır.

Performans göstergeleri açısından Kocaeli, planında yer alan “Hedef Kartları” ile başlangıç değerleri ve yıllık hedefleri açıkça belirterek ölçülebilirlik düzeyini yükseltmiştir. Bu yaklaşım, stratejik planın uygulanabilirliğini ve izlenebilirliğini güçlendirmekte, ayrıca hesap verebilirlik mekanizmasını daha görünür kılmaktadır. Ontraio London ise sonuç ve stratejiler üzerinde yoğunlaşmakta, sayısal hedefleri plan metninde değil, dönemsel ilerleme raporlarında sunmayı tercih etmektedir. Bu durum, esnekliğin sağlanması açısından avantaj sağlasa da izleme-değerlendirme süreçlerinde başlangıç verisinin eksikliği, kavramsal çerçevede vurgulanan “ölçülebilir hedef” ilkesinin tam anlamıyla yerine getirilmesini güçleştirmektedir.

Katılımcılık ve paydaş dahililiyeti bakımından Kocaeli, geniş ölçekli ve metodolojik çeşitliliğe sahip bir süreç yürütmüş; çalıştaylar, odak grup görüşmeleri, anketler ve telefonla anket (CATI) gibi yöntemlerle çok katmanlı bir veri seti elde etmiştir. Toplam katılımcı sayılarının, demografik dağılımların ve öncelikli hizmet alanlarının net biçimde raporlanması, planın kanıta dayalı politika üretme kapasitesini artırmıştır. Ontraio London ise katılımı stratejik bir ilke olarak benimsemekle birlikte, yöntemsel ayrıntılar ve nicel veriler konusunda daha sınırlı bir açıklama yapmıştır. Bu fark, Kocaeli’nin paydaş geri bildirimlerini

doğrudan stratejik amaçlara entegre etme kapasitesini güçlendirirken, Ontario London'un daha prensip temelli, ancak ölçüm derinliği düşük bir katılım yaklaşımı benimsediğini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik ve yenilikçilik boyutlarında, her iki plan da kendi bağlamına uygun özgün stratejiler geliştirmiştir. Ontario London, özel sektör iş birlikleri, kültürel çeşitlilik, atık ve enerji yönetimi inovasyonları ile çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği bütünleştiren bir perspektife sahiptir. Kocaeli ise dijital dönüşüm, akıllı şehir altyapısı ve yenilenebilir enerji yatırımları gibi teknik kapasiteyi artıran stratejilere yönelmektedir. Kavramsal çerçevede vurgulanan kaynakların etkin kullanımı ve yenilikçi politika araçlarının geliştirilmesi ilkeleri açısından değerlendirildiğinde, Ontario London'un yenilikçiliği daha çok sosyal ve ekonomik ekosistem üzerinden inşa ettiği; Kocaeli'nin ise teknik ve altyapısal dönüşüm üzerinden ilerlediği söylenebilir.

Genel olarak, bulgular iki önemli sonuca işaret etmektedir. Birincisi, stratejik planların içeriği ve öncelikleri, yerel bağlamın koşullarına doğrudan bağlı olarak şekillenmektedir. Bu durum, kavramsal çerçevede ifade edilen “bağlama duyarlı stratejik planlama” yaklaşımını doğrulamaktadır. İkincisi, planın uygulanabilirliği, ölçülebilir göstergeler, katılımcı süreçlerin derinliği ve sürdürülebilirlik vizyonunun bütüncül olarak entegre edilmesi ile güçlenmektedir. Kocaeli'nin güçlü olduğu alanlar, teknik kapasite ve ölçülebilirlik; Ontario London'un öne çıktığı alanlar ise sosyal kapsayıcılık ve yenilikçilik olmuştur. Her iki plan için de karşılıklı öğrenme potansiyeli bulunmakta; Kocaeli'nin sosyal politika eksenlerini çeşitlendirmesi, Ontario London'un ise sayısal göstergelerle izleme kapasitesini artırması, stratejik yönetim kalitesini yükseltecek adımlar olarak değerlendirilebilir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (KBB) ve Ontario London örneklerini merkeze alarak, sürdürülebilirlik ile yenilikçilik boyutlarının stratejik planlama süreçlerinde nasıl konumlandığını karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Analiz, her iki şehrin farklı ölçek, sosyo-ekonomik yapı, yönetim biçimi ve finansman kapasitesine sahip olmasına rağmen, temel stratejik önceliklerde ortak temaların öne çıktığını göstermektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri, akıllı şehir vizyonu, çevresel uyum ve yeşil ekonomi odaklı politikalar her iki planın da merkezinde yer almakta; ancak bu hedeflerin uygulanma araçları, önceliklendirme biçimleri ve kurumsal kapasite düzeyleri bakımından önemli farklılıklar gözlenmektedir.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, çevresel sürdürülebilirlik ekseninde güçlü bir perspektif sunmakta; yenilenebilir enerji kullanımı, atık geri dönüşüm oranlarının artırılması, çevresel izleme ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi gibi teknik altyapı ve çevre mühendisliği odaklı eylemleri ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşım, kentin ekolojik taşıma kapasitesini koruma ve çevresel riskleri azaltma yönünde belirgin avantajlar sağlamaktadır. Ancak ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarında, Ontario London örneğine kıyasla daha sınırlı bir çerçeve çizildiği görülmektedir. Özellikle kapsayıcı istihdam, kültürel çeşitlilik ve sosyal inovasyon gibi alanların stratejik hedeflerde daha güçlü biçimde yer alması, planın bütüncül sürdürülebilirlik yaklaşımını güçlendirebilir.

Ontario London ise sürdürülebilirlik politikasını yalnızca çevresel boyutta değil, ekonomik büyüme, sosyal kapsayıcılık ve kültürel zenginlik eksenlerinde bütünleşik bir vizyonla kurgulamaktadır. “Stratejik ortaklıklar” yaklaşımı ile özel sektör, sivil toplum ve akademi arasında iş birliğini güçlendirerek inovasyon kapasitesini artırmakta; atık yönetimi ve enerji yönetimi alanlarında yenilikçi çözümler geliştirerek döngüsel ekonomi prensiplerini yerel yönetim pratiğine taşımaktadır. Ayrıca veri odaklı karar alma, dijital şehir altyapıları ve akıllı şehir teknolojileri Ontario London'un yenilikçilik stratejisinin omurgasını oluşturmaktadır.

Karşılaştırmalı analiz, Kocaeli'nin çevresel teknik çözümler ve dijital altyapı geliştirme odaklı bir strateji izlediğini, Ontario London'un ise çok boyutlu, kapsayıcı ve yatırım çekme kapasitesi yüksek bir sürdürülebilirlik ve yenilikçilik ekosistemi kurma hedefini benimsediğini ortaya koymaktadır. Bu noktada Kocaeli için politika önerileri; sürdürülebilir kalkınma stratejisine sosyal kapsayıcılık, kültürel çeşitlilik, yeşil istihdam ve yenilikçi finansman mekanizmalarının entegre edilmesi yönünde geliştirilebilir. Ontario London açısından ise, makro ölçekli projelerin yanı sıra yerel topluluk düzeyinde kapsayıcı üretim ve mikro ölçekli sürdürülebilir girişimlere daha fazla kaynak aktarımı, stratejinin etkinliğini artırabilir.

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik arasındaki kesişim alanı, kentlerin yalnızca teknik altyapı yatırımları veya çevresel önlemlerle sınırlı olmayan, çok aktörlü, veri temelli ve kapsayıcı politikalar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda iki şehir örneği, farklı bağlamsal koşullarda benzer hedeflere ulaşmak için izlenebilecek çeşitlilikte politika araçlarını ve yönetim modellerini ortaya koymaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu tür karşılaştırmalı çalışmaların genişletilerek farklı coğrafi bölgeler ve yönetim ölçeklerini kapsamaları, yerel yönetimlerin küresel sürdürülebilirlik gündemine daha güçlü katkı sunmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik yönetim ve kamuda uygulanan stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Aşgin, S., & Yaman, K. (2019). Türkiye’de bakanlıkların stratejik plan uygulamalarında mevcut yapı ve sürecin değerlendirilmesi. *Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 449-466.
- Aydın, G. & Önder, M. (2020). Kamu Yönetiminde Güncel Sorunlar, Tartışmalar ve Çözüm Önerileri. Emre Akçagündüz ve Ömür Aydın, (Ed.) *Türk kamu yönetiminde planlama: mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri* (s. 507-547). Nobel Yayınevi.
- Aydın, G., Nyadera, I. N., & Önder, M. (2020). Strategic management in Turkey’s public sector: Reforms and application issues. *Public Organization Review*, 20(4), 719-734.
- Bayraktar, E., Turan, E., & Çetin, S. (2020). Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: TR82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 56-90.
- Bramwell, B. (1997). Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism management*, 18(3), 167-176.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Fifth Edition*, John Wiley & Sons.
- City of London Corporation. (2023). “Strategic plan 2023-2027 city of London”. https://london.ca/sites/default/files/2023-04/sCofL_StrategicPlan_Digital%20final%20final.pdf.
- Coşkun, B., & Yıldırım, Ç. P. (2018). Türkiye’de stratejik planlama: son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16. <https://doi.org/10.25069/spmj.492784>.
- Coşkun, S., & Gündüz, O. (2020). Bir Kamu Politikası Transferi Örneği Olarak Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 277-301. <https://doi.org/10.11616/basbed.v20i53206.682953>.
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic planning in the Turkish public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(S1), 15-29.
- Dinçer, Ömer ve Yılmaz, Cevdet (2003). Değişimin yönetimi için yönetimde değişim: kamu yönetiminde yeniden yapılanma: 1, T.C. Başbakanlık.
- DPT. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Devlet Planlama Teşkilatı. https://strateji.duzce.edu.tr/Dokumanlar/strateji/Stratejikplan/stratejik_planlama_kilavuzu.pdf.
- Efe, Ş. (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, (87), 121-142.
- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde stratejik planlama süreci: devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2). 121-143.
- Gedikkaya, M. T., & Akçakaya, M. (2018). Kamu örgütlerinde stratejik planlama: Türkiye İş Kurumu örneği (2008-2017). *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 145-160. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.002>.

- Gordon, G. L. (2013). *Strategic planning for local government*. ICMA Publishing.
- İzci, F. & Yıldız, M. Ş. (2020). Yöneticilerin stratejik yönetim algısının Van ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri özelinde analizi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2756-2775.
- KBB. (2024). *2025–2029 Stratejik Plan*. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Yayınları. https://www.kocaeli.bel.tr/files/uploads/documents/1733317663_2025-2029-stratejik-plan_ek_kbb-2025-2029-stratejik-planipdfpdf.pdf.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management accounting research*, 11(2), 231-251.
- Leblebici, D. N., & Erkul, E. (2008). Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 269-285.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Önen, M., & Kurnaz, S. (2017). Kamu yönetimi reformlarında yeni perspektifler ve arayışlar. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 51-69.
- Ozan, M. S., & Yolcu, F. S. (2024). Sükût daima altın mıdır? stratejik sessizlik kavramını kamu kurumlarının belirsiz itibarı üzerinden değerlendirmek. *Amme İdaresi Dergisi*, 57(1), 47-64.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Resmî Gazete. (2003). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (25326 sayılı). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Ruhanen, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253.
- T. C. Hazine ve Maliye Bakanlığı (2009). *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik*. <https://www.lexpera.com.tr/mevzuat/yonetmelikler/kamu-idarelerince-hazirlanacak-performans-programlari-hakkinda-yonetmelik-1>.
- Tzu, S. (2008). *The art of war* (T. Cleary, Trans.). Shambhala Publications.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-86.
- Yolcu, F. S., & Ozan, M. S. (2024). Stratejik yönetim perspektifinden dijital hükümet: uygulama süreçlerine ilişkin nitel bir inceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(5), 2294-2318.