

This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## Depremden Etkilenen Bölgelerde Yerel Kamu Hizmetleri için Katılımcı, Kapsayıcı ve Yeşil İyileştirme Projesi (PACE)



### İhtiyaç Analizi Raporları

Aralık 2025

*Bu taslak rapor, Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ve Almanya Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı'nın (BMZ) mali desteği ile yürütülmektedir. İçeriğinden yalnızca GIZ sorumludur ve Avrupa Birliği veya Almanya Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı'nın (BMZ) görüşlerini yansıtmaması zorunlu değildir.*

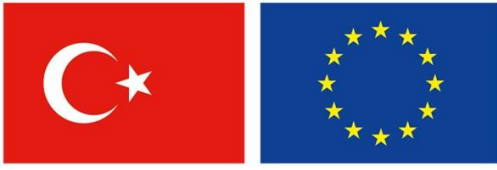


Implemented by

**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## Arka Plan

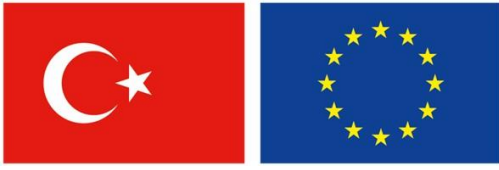
6 Şubat 2023 tarihinde Türkiye'nin güneydoğusunda meydana gelen depremler; Adana, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Gaziantep, Hatay, Kahramanmaraş, Kilis, Malatya, Osmaniye ve Şanlıurfa illerinde yıkıcı etkiler yaratmıştır. Bu afet, binlerce binanın geniş çapta yıkılmasına ve milyonlarca insanın yerinden edilmesine neden olmuştur. Bu felaket, hem gelecekteki afetlerin etkilerinin azaltılması, hem de etkilenen toplulukların korunması ve refahlarının sağlanması amacıyla yerel planlama ve kamu hizmeti sunumunda dayanıklı ve sürdürülebilir yaklaşımların kritik önemini ortaya koymuştur. Depremlerin hemen ardından Türkiye Cumhuriyeti, etkilenen illerde altyapının, yerel hizmetlerin ve sosyo-ekonomik koşulların yeniden inşası ve iyileştirilmesi için çalışmalar başlatmıştır. Avrupa Birliği ve Almanya Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı (BMZ), bu ulusal çabaları, Türkiye Cumhuriyeti yetkilileri ve ilgili kurumlarla yakın iş birliği içerisinde mali ve teknik destek sağlayarak desteklemektedir.

Buna yanıt olarak, yerel kamu hizmetlerinin sunumunu güçlendirerek Türkiye'nin deprem sonrası iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla '**Depremden Etkilenen Bölgelerde Yerel Kamu Hizmetleri için Katılımcı, Kapsayıcı ve Yeşil İyileştirme Projesi (PACE)**' başlatılmıştır. Proje, Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ve Almanya Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı'nın (BMZ) mali katkısı ile ortak olarak finanse edilmektedir. PACE Projesi'nin ana faydalanıcısı ve koordinatörü Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Avrupa Birliği Başkanlığı (ABB) olup; Türkiye Belediyeler Birliği, Vilayetler Birliği ve Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'na bağlı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü proje ortaklarıdır. Proje, sürdürülebilir kalkınma ve uluslararası eğitim alanlarında uluslararası iş birliği hizmeti sunan Alman federal girişimi Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH tarafından uygulanmaktadır.

PACE Projesi'nin amacı, depremden etkilenen **yerel yönetimlerin hizmet sunum kalitesini artırmak ve iyileştirme çalışmalarına toplum katılımını** sağlamaktır. Proje, yerel yönetimlerin daha yüksek kalitede, daha yeşil ve kapsayıcı bir şekilde planlama yapma ve hizmet sunma kapasitelerini güçlendirmeye odaklanmakta olup, AB'nin politika hedefleri ile uyumludur. Yerel yönetimlere sağlanan desteği tamamlayıcı olarak, PACE sivil toplum aktörleri ve yerel halkın yerel planlama, uygulama ve izleme süreçlerine katılımını artırmayı, böylece deprem sonrası iyileştirme çalışmalarına etkin bir şekilde katkı ve destek vermelerini sağlamayı hedeflemektedir.

Depremlerden etkilenen illerde, depremlerin öncesinde de birçok sosyo-ekonomik zorluk ve çevresel kırılganlık mevcuttur. Depremlerin sonucunda, birçok yerel yönetim temel kamu hizmetlerini sunmakta ciddi aksaklıklarla karşılaşmıştır. Karşılaşılan zorluklar arasında kurumsal kapasite eksikliği, dezavantajlı gruplara erişimin sınırlı olması ve atık yönetimi, çevre koruma, sağlık, eğitim, psikososyal destek ve sosyal hizmetler gibi temel hizmetlerin aksaması yer





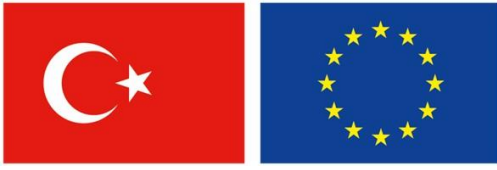
This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



almaktadır. Yerel işletmeler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), ciddi finansal kayıplar ve operasyonel aksaklıklar, altyapı hasarı, mali sıkıntılar ve daha geniş ekonomik belirsizliklerle karşı karşıya kalmıştır.

Projenin hazırlık analizleri sırasında, ulusal ve yerel düzeydeki tüm temsilciler, yerel yönetimlerin zorlanan kapasiteleri göz önüne alındığında, sivil toplum kuruluşlarının hizmet sunumunda önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Mevcut durumda yerel yönetimlerin çoğu, etkilenen topluluklardaki tüm gruplara, özellikle gençler, yaşlılar, engelliler, azınlıklar ve mülteciler, kadınlar ve çocuklar gibi en dezavantajlı veya kırılgan gruplara ulaşmakta zorluk yaşamaktadır. Ayrıca tüm temsilciler, depremde etkilenen bölgelerde sosyo-ekonomik iyileşmenin sağlanması için kritik önem taşıyan yerel kamu hizmetlerinin yeniden tesis ve iyileştirilmesinin ön koşulu olarak, yerel yönetimlerle yerel sivil toplum kuruluşları arasında uzun vadeli iş birliği ve koordinasyonun güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.





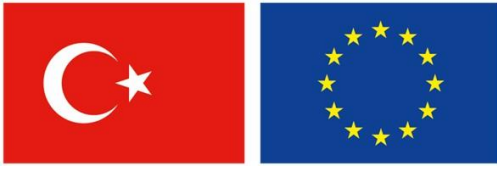
This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



# Malatya Büyükşehir Belediyesi İhtiyaç Analizi Raporu: Afet Sonrası Yerel Yönetim Kapasitesinin Değerlendirilmesi

Dr. Cihan Erçetin





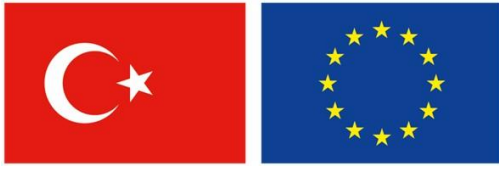
This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin Planlama Kapasitesi ve Hizmet Öncelikleri</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin Hizmet Öncelikleri Eksen</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Sivil Katılım Ekseninde Malatya Büyükşehir Belediyesi</b> .....	<b>8</b>
<b>SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>11</b>
<b>EK-1: GÖRÜŞÜLEN KURUM LİSTESİ VE ÇALIŞTAY KATILIMCI LİSTESİ</b> .....	<b>3</b>
 <b>Şekil 1. Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik ve Mekânsal Planlamada Geliştirilebilir Alanlar</b>	<b>5</b>
<b>Şekil 2. Malatya Büyükşehir Belediyesi İçin Sivil Katılım ve Kapsayıcılık Hizmet Öncelikleri Durumu Özeti</b> .....	<b>10</b>
 <b>Tablo 1. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde Planlama Konusunda Odaklanılması Gereken Alanlar</b> .....	<b>4</b>
<b>Tablo 2. Mülakat Sonuçlarına Göre Malatya Büyükşehir Belediyesi Hizmet Öncelikleri Özeti</b> .....	<b>7</b>
<b>Tablo 3. Malatya Büyükşehir Belediyesi İçin Sivil Katılım ve Kapsayıcılık Durumu Özeti</b> .....	<b>9</b>
<b>Tablo 4. Malatya Büyükşehir Belediyesi – Bütüncül Yeniden Yapılanma ve Dönüşüm Çerçevesi</b>	<b>1</b>





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## GİRİŞ

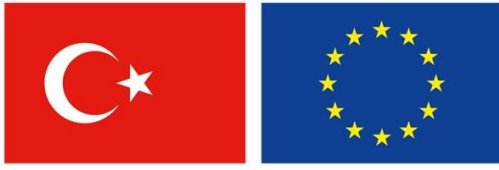
Bu rapor, Avrupa Birliği ve Alman Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı (BMZ) tarafından ortaklaşa finanse edilen “Depremden Etkilenen Bölgelerde Yerel Kamu Hizmetleri için Katılımcı, Kapsayıcı ve Yeşil İyileşme Projesi (PACE)” kapsamında hazırlanmıştır. Proje, ana yararlanıcı kurum olan Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı tarafından koordine edilmekte ve Alman Uluslararası İşbirliği Kurumu (GIZ) tarafından yürütülmektedir. Projenin ortakları Türkiye Cumhuriyeti Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, Türkiye Belediyeler Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Vilayetler Birliğidir.

PACE Projesi, depremde etkilenen bölgelerde yerel yönetimlerin kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi, afet sonrası hizmetlerin etkin biçimde yeniden tesis edilmesi, yeşil iyileşme süreçlerinin desteklenmesi ve kapsayıcı kalkınma politikalarının yerel düzeyde uygulanmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışma, Malatya Büyükşehir Belediyesi özelinde, yerel yönetimlerin planlama, afet yönetimi, yönetim, katılım, kapsayıcılık, dijitalleşme, yeşil dönüşüm ve finansman alanlarındaki mevcut kurumsal durumlarını bütüncül biçimde analiz etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin mevcut kurumsal yapısını ve planlama kapasitesini değerlendirerek hizmet sunum süreçlerindeki güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koymaktır. Araştırma, saha gözlemleri, kurum temsilcileriyle yapılan mülakatlar ve katılımcı çalıştay bulgularına dayanmaktadır. Bu yöntem aracılığıyla, kurumun örgütsel işleyişi, koordinasyon yapısı ve yerel düzeydeki yönetim pratikleri ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Araştırma, 1–5 Ekim 2025 tarihleri arasında yürütülmüş olup, Malatya Büyükşehir Belediyesi ile odak grup niteliğinde derinlemesine bir görüşme süreci gerçekleştirilmiştir. Çalışma, belediyenin afet sonrası hizmet sunum kapasitesini, kurumsal organizasyon yapısını ve planlama süreçlerini bütüncül bir çerçevede değerlendirmeyi ayrıca afet sonrası yeniden yapılanma sürecine ilişkin öncelikler, mevcut kurumsal kapasite ve hizmet sunum alanlarındaki temel gelişim alanlarının ele alınması amaçlamaktadır. Devam eden aşamada, belediye bünyesinde afet sonrası süreçlerde doğrudan görev alan ilgili birim amirleri ile birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının derinleştirilmesi amacıyla, çalışma çıktılarının paydaş görüşleriyle doğrulanması için 10 Ekim 2025 tarihinde 13:00 – 16:00 saatleri arasında Malatya Kent Konseyi iş birliğinde bir katılımcı çalıştay düzenlenmiştir. Çalıştayda belediye temsilcilerinin açılıştaki yer alması ile birlikte; ilgili kamu kurumları, meslek odaları, sivil toplum kuruluşları, akademik paydaşlar ve yerel aktörlerin katılımı sağlanmıştır. Çalıştay katılımcı listesi ve görüşme bilgilerine Ek–1’de yer verilmiştir.







This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



Araştırma kapsamında elde edilen veriler, nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, yerel yönetimlerin dayanıklılık, kapsayıcılık, dijitalleşme ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu bir gelişim gösterebilmeleri için somut politika ve uygulama önerileri sunmaktadır. Çalışma sonucunda, Malatya Büyükşehir Belediyesi için öncelikli hizmet alanları belirlenmiş; bu alanlar afet yönetimi, kurumsal planlama, yeşil dönüşüm, sosyal kapsayıcılık ve dijital kapasite temaları altında yapılandırılmıştır.

## 1. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin Planlama Kapasitesi ve Hizmet Öncelikleri

Çalışmanın bu kısmında, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin planlama süreçlerine ilişkin mevcut durum üst ve alt ölçekli belgeler üzerinden değerlendirilecektir. Analiz, belediyenin stratejik planları ile mekânsal ve tematik planları arasındaki bütünlüğü, üst ölçekli politika belgeleriyle uyumu ve yerel düzeydeki uygulama kapasitesini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca, söz konusu planların kapsayıcılık, katılım ve yönetim ilkeleriyle ne ölçüde örtüştüğü incelenecek; güçlü yönler, ihtiyaç duyulan alanlar ve geliştirme gereksinimleri sistematik biçimde belirlenerek sonraki aşamalarda kullanılacak kurumsal önerilere temel oluşturacaktır.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2025–2029 Stratejik Planı'na odaklanan bu analiz, mevcut kurumsal ve mekânsal planlama çerçevesini üst ve alt ölçekli planlarla uyumu, planların kapsayıcılığı ve uygulama gücü açısından incelemektedir. Plan, afet yönetimi, sürdürülebilir kalkınma, yeşil dönüşüm, ulaşım ve sosyal hizmetler gibi kilit alanlarda ulusal (On İkinci Kalkınma Planı) ve bölgesel (TRB1 Bölge Planı, Çevre Düzeni Planı) hedeflerle yüksek düzeyde uyum göstermektedir. Özellikle kurumsal hazırlık, enerji yönetimi ve veri temelli yönetim alanlarında performans odaklı bir izleme çerçevesi kurmuştur.

Ancak, analiz, döngüsel ekonomi, karbon yönetimi, su odaklı iklim uyumu (doğa temelli çözümler) ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi bazı kritik ulusal/uluslararası temaların yerel düzeyde somut, ayrıştırılmış göstergelere yeterince dönüştürülemediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, deprem sonrası süreçte alt ölçekli mekânsal planlara (İmar Planları) erişim zorluğu ve merkezi idarenin müdahaleleri, mekânsal kararların yerel kontrolünü ve konsolide analizini zorlaştırmaktadır.

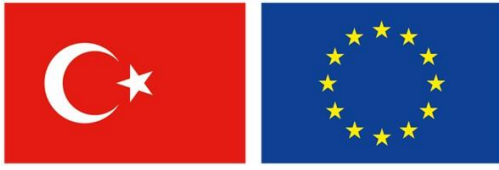
Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2025–2029 Stratejik Planı, üst ölçekli ulusal ve bölgesel politika belgeleriyle (On İkinci Kalkınma Planı, TRB1 Bölge Planı ve 1/100.000 Çevre Düzeni Planı) genel olarak yüksek bir uyum sergilemektedir. Analiz; dirençlilik, yeşil dönüşüm ve sürdürülebilir kalkınma temalarında güçlü bir örtüşme olduğunu göstermektedir. Stratejik Plan, afet döngüsü yönetimi, atık yönetimi, enerji geri kazanımı ve mali disiplin gibi konularda üst ölçekli hedefleri yerel stratejilere başarılı bir şekilde taşımıştır.



Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



Bununla birlikte, tematik uyum incelendiğinde bazı boşluklar ve zayıf temsil edilen alanlar tespit edilmiştir. Özellikle döngüsel ekonomi ve karbon yönetimi gibi çevresel stratejiler, planda yeterince vurgulanmamış ve bu durum, yeşil dönüşümün tam potansiyelini ortaya koymasını kısıtlamaktadır. İklim uyumu başlığında ise, su odaklı adaptasyon çözümleri (yağmur suyu, taşkın yönetimi) ve doğa temelli çözümlerin (ısı adası azaltımı gibi) sistematik ve görünür bir biçimde planlanması gerekmektedir. Kapsayıcılık alanında ise, sosyal hizmetler ve erişilebilirlik hedefleri uyumlu olsa da, erişilebilirlik standartları ve hizmetin mekânsal dağılımına dair net gösterge olmaması dikkat çekmektedir. Bu durumun giderilmemesi durumunda, Stratejik Plan'ın çevresel, dirençlilik ve sosyal kapsayıcılık hedeflerine ulaşmasında potansiyel engeller oluşabileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik Plan'ın mekânsal kararları ile Malatya-Elazığ-Bingöl-Tunceli Planlama Bölgesi 1/100.000 Ölçekli Çevre Düzeni Planı (ÇDP) arasında temel hedefler açısından güçlü bir uyum mevcuttur. Her iki plan da afetlere dayanıklı altyapı, kentsel dönüşüm, sürdürülebilir tarım ve yeşil altyapı gibi kritik konulara odaklanmaktadır. Örneğin, ulaşım altyapısının dayanıklı tasarlanması ve kentsel gelişim alanlarının afet risklerine uygun belirlenmesi konularında benzer bir yaklaşım sergilenmektedir.

Ancak, odak noktasındaki farklılıklar, potansiyel uyumsuzluk riskleri taşımaktadır. ÇDP, su kaynakları ve ekosistem koruma gibi doğrudan çevresel sürdürülebilirlik unsurlarına daha fazla odaklanırken, Stratejik Plan akıllı kavşaklar ve elektrikli otobüs gibi çevre dostu ulaşım çözümlerini öne çıkarmaktadır. Uygulama düzeyinde, bu odak farklılıklarının entegrasyonu önem arz etmektedir. Ayrıca, deprem sonrası süreçte alt ölçekli planlara (Nazım İmar Planı ve Uygulama İmar Planları) ait güncel mekânsal katmanlara erişim sağlanamamış olması, Stratejik Plan'ın sahaya yansıyan kararlarının konsolide bir analizini yapmayı engellemiştir. Bu durum, mekânsal kararların uygulama etkinliğini ve afet sonrası toparlanma hedeflerine ulaşma kapasitesini zayıflatabilir.

2025–2029 Stratejik Planı, ölçülebilirlik ve izlenebilirlik açısından uygulama çerçevesine sahiptir. Performans göstergeleri, başlangıç değerleri, yıllık hedefler ve periyodik raporlama döngüsü belirlenmiştir. Özellikle enerji yönetimi, ulaşım ve çevre gibi teknik alanlarda nicel göstergelerle izleme sağlanmıştır. Bu durum, planın performans odaklı bir yönetim yaklaşımını tesis ettiğini göstermektedir.

Kapsayıcılık yönüyle bakıldığında, plan; engelli, yaşlı ve genç bireylere yönelik hizmetleri, sosyal destekleri ve erişilebilir belediye hedefini açıkça içermektedir. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliği özelinde ölçülebilir ve ayrıştırılmış göstergelerin olmaması, bu alandaki hesap verebilirliği sınırlamaktadır. Ayrıca, hizmete erişim ve bütçeden yararlanım gibi sosyal metriklerin kırılgan gruplar bazında sistematik ayrıştırılması geliştirilmeye açıktır. Yönetişim boyutunda ise, paydaş







This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



katılımı istişare ve içerik geliştirme süreçlerine entegre edilmiş olmakla birlikte, katılımcılık ve geri bildirim mekanizmalarının dönem boyunca somut bir biçimde nasıl işleyeceğinin ayrıntılandırılması gerekmektedir. Bu geliştirme alanlarının ele alınması, planın stratejik hedeflerinin sahaya yansıma kapasitesini ve toplumsal faydasını önemli ölçüde artıracaktır.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2025–2029 Stratejik Planı, şehrin dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini güçlendirme yolunda sağlam bir kurumsal temel sunmaktadır. Ancak, stratejik hedeflerin sahaya yansımaları maksimize etmek için Tablo 1'de belirtilen alanlarda odaklanma önerilmektedir.

**Tablo 1.** Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde Planlama Konusunda Odaklanılması Gereken Alanlar

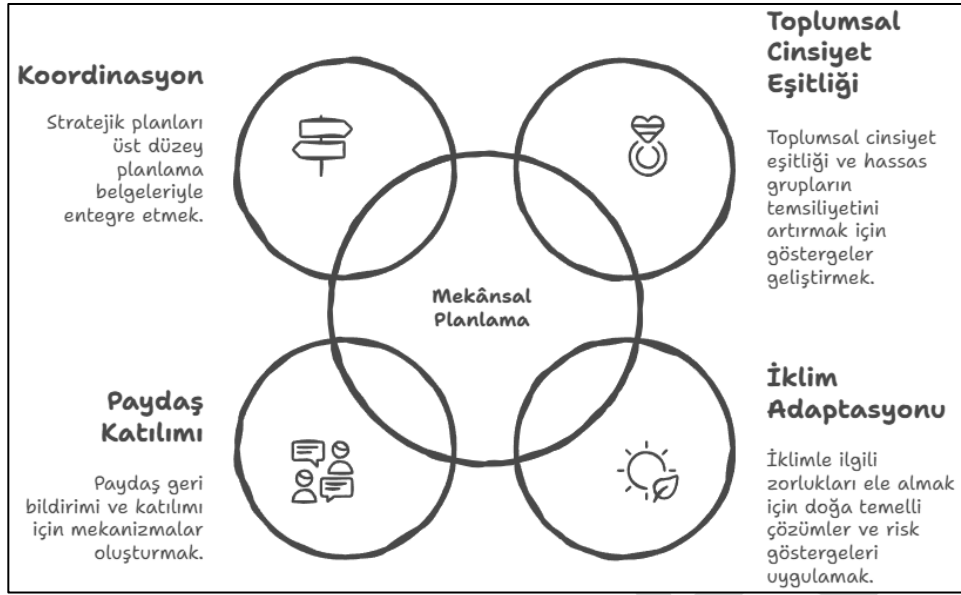
Geliştirme Alanı	Odaklanılması Gereken Eylemler
<b>Çevresel Sürdürülebilirlik</b>	Döngüsel ekonomi, karbon yönetimi ve <b>su odaklı adaptasyon</b> (yağmur suyu, geçirgen yüzeyler) stratejilerini somut, ölçülebilir yerel hedeflere dönüştürmek.
<b>Kapsayıcılık ve Eşitlik</b>	<b>Toplumsal cinsiyet eşitliği</b> ve kırılgan gruplara (engelli, yaşlı) yönelik hizmet ve erişim göstergelerini ayrıştırarak izlenebilirliği artırmak.
<b>İklim/Afet Dirençliliği</b>	<b>Doğa temelli çözümleri</b> (özellikle taşkın ve ısı adası azaltımı) projelerde daha görünür hale getirmek ve risk göstergelerini planlama süreçlerine entegre etmek.
<b>Yönetişim ve Katılım</b>	Paydaş geri bildirimlerini performans göstergeleriyle sistematik olarak ilişkilendiren <b>kalıcı mekanizmalar</b> oluşturmak ve katılımcı süreçleri tematik çalıştaylarla güçlendirmek.
<b>Plan Koordinasyonu</b>	Özellikle deprem sonrası süreçte alt ölçekli mekânsal kararların (imar planları) Stratejik Plan ve ÇDP ile uyumunu sağlamak için <b>Belediye içi birimler arası koordinasyon çerçevesini</b> güçlendirmek.

Özet olarak Şekil 1'de Malatya Büyükşehir Belediyesi için planlamada geliştirilebilir alanlar vurgulanmaktadır.





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development

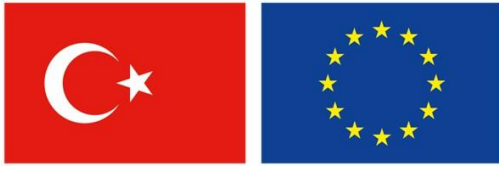


**Şekil 1.** Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik ve Mekânsal Planlamada Geliştirilebilir Alanlar

## 2. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin Hizmet Öncelikleri Eksenli

Malatya Büyükşehir Belediyesi ile yapılan derinlemesine mülakatlar ve çalıştay, demografik, afet yönetimi, kurumsal işleyiş, planlama, katılım, yeşil dönüşüm ve finansman mekanizmaları eksenlerinde mevcut durumu ve geliştirme alanlarını bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymaktadır. Demografik yapıda, Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinin en yüksek nüfus yoğunluğuna sahip merkezler olduğu görülürken, Malatya'da kayıtlı 19.288 Geçici Koruma Altındaki Suriyeli nüfusun bulunması, hizmet sunumu ve sosyal uyum çalışmalarının bu kırılgan grubu da kapsayacak şekilde özel bir dikkatle ele alınması gerektiğini göstermektedir. Afet yönetimi ve dirençlilik alanında, 2023 deprem tecrübesine rağmen kurumsal düzeyde ortak bir çerçeve ve sistematik bir "ders çıkarma" sürecinin henüz oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Farklı birimlerin ihtiyaçları mevcut olsa da, Olay Komuta Sistemi (ICS) esaslı, entegre bir Acil Durum Operasyon Merkezi (EOC) mimarisi ile kurumun gerçek kapasitesine kalibre edilmiş hizmet düzeyi hedefleri (SLA) ve felaket kurtarma hedefleri (RPO/RTO) içeren planlara acilen ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sel ve taşkınlara müdahale, itfaiye biriminin yeni risklere (elektrikli araç yangınları) adaptasyonu ve Bilgi İşlem Dairesi'nin 3-2-1 yedekleme ilkesine dayalı dijital iş sürekliliği düzeneklerinin gelişim ihtiyacı öne çıkmaktadır. Kurumsal deneyim ve işbirliği mekanizmalarında, "tek kapı" prensibiyle Strateji Geliştirme Dairesi üzerinden yürütülen temas noktasının olumlu olmakla birlikte, birim bazlı ve birbirinden bağımsız üretilen ihtiyaçlar nedeniyle süreç standardizasyonu ve ortak veri mimarisi gereksinimlerinin geri planda kaldığı gözlenmiştir. Planlama ve kapasite açısından, performans/program bütçe yaklaşımının birim düzeyinde





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



benimsenmesine rağmen, bütçelemenin girdi odaklı yürütülmesi, stratejik hedeflerle bütçe arasındaki tam ilişkinin kurulmasını engellemekte ve süreçlerin SOP/RACI/SLA gibi yazılı standartlar yerine kişilere bağımlı yürütülmesine yol açmaktadır. Son olarak, katılım ve kapsayıcılık mekanizmaları (Kent Konseyi, mahalle toplantıları) mevcut olmakla birlikte, bunların sekreteryaya ve çıktının kayıt altına alınması boyutlarında kurumsallaşmaya; kırılğan gruplara yönelik hizmetlerde ise erişilebilirlik ve çok dilli bilgilendirme açısından geliştirmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Yeşil dönüşüm ve dijitalleşme çabaları ise parçalı olduğu için, KBS/CBS ve e-belediye sistemlerini ortak veri mimarisinde buluşturan bütünsel bir Dijitalleşme ve Yeşil Dönüşüm Yol Haritasının temelini atmak kritik öncelik olarak belirlenmiştir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi, zorlu bir afet deneyiminin ardından kurumsal toparlanma ve dirençlilik inşa etme sürecindedir. Mülakat bulgularının analizi, belediyenin proje geliştirme, dış kaynaklara erişim potansiyeli ve operasyonel birimlerde (özellikle itfaiye) saha öğrenimini hızlı uygulama yeteneği gibi önemli güçlü yönleri sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, bu potansiyelin kurumsal ölçekte maksimize edilebilmesi için acilen giderilmesi gereken üç temel yapısal alan mevcuttur. Birincisi ve en kritiği, afet yönetiminden kurumsal işbirliğine kadar her alana sirayet eden süreç ve veri standardizasyonundaki gelişim gerekliliğidir. Farklı birimlerin ihtiyaçları bağımsız üretmesi, tekrar eden veya örtüşen taleplere yol açmakta; standart işletim prosedürlerinin (SOP), rol ve sorumluluk matrislerinin (RACI) ve hizmet düzeyi anlaşmalarının (SLA) yazılı olmaması, süreçlerin kişilere bağımlı kalmasına ve kurumsal hafızanın zayıflamasına neden olmaktadır. Bu durum, özellikle afet anında komuta-kontrol mekanizmalarının etkinliğini ciddi biçimde tehdit etmektedir. İkincisi, stratejik planlama ve bütçeleme arasındaki zayıf bağıdır. Girdi odaklı bütçeleme devam ettikçe, planlarda belirlenen vizyoner hedefler sadece dokümanlarda kalmakta ve mali kaynakların tahsisi ile performans sonuçları arasında tutarlı bir izleme zinciri oluşturulamamaktadır. Üçüncüsü, bütünsel dijital altyapının eksikliğidir. Kritik afet müdahalesi, e-belediye hizmetleri ve hatta yeşil dönüşüm yönetimi, ancak KBS/CBS ve diğer operasyonel modüllerin ortak bir veri mimarisi üzerinden konuşabildiği güçlü bir dijital omurga üzerine inşa edilebilir.

Bu değerlendirme ışığında, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin atması gereken ilk ve stratejik adım, kısa vadede (0-6 ay) afet yönetimi ve kurumsal dirençlilik omurgasını oluşturmaktır. Bu, ICS/EOC kurgusu, kritik altyapı için felaket kurtarma (DR) düzenekleri ve yazılı görev kartlarının hızlıca hazırlanması anlamına gelmektedir. Bu temel güvenlik ve iş sürekliliği zemini sağlandıktan sonra, daha uzun vadeli adımlar olan dijitalleşme, açık veri, yeşil dönüşüm ve kapsayıcı hizmet sunumu çalışmaları daha güvenli ve sistematik bir temelde ilerleyebilecektir. Mevcut "tek temas noktası" uygulamasının, sadece talep toplama aracı olmaktan çıkarılıp, birimler arası kesişim matrisi oluşturularak ihtiyaçları konsolide eden ve kurumsal standartları yayan bir eşgüdüm mekanizmasına dönüştürülmesi, kurumsal direncin anahtarıdır. Tablo 2 Malatya Büyükşehir Belediyesi hizmet öncelikleri özetini içermektedir.





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



**Tablo 2. Mülakat sonuçlarına göre Malatya Büyükşehir Belediyesi Hizmet Öncelikleri Özeti**

Hizmetin Tanımlanması	PACE Hizmet Alanı	Önceliğin Nedeni	Temel İhtiyaç Türü	İşbirliği / Destek Gereksinimi
<b>Kurum geneli ICS/EOC/DR (olay komuta – acil durum operasyon – felaket kurtarma) omurgasının yazılı hâle getirilmesi</b>	Afet yönetimi / Kurumsal dirençlilik	2023 sonrası benzer bir durumda yine zorlanılacağı görülmüş; rol-sorumluluklar kişiye bağlı ve standart değil	Süreç ve görev standardizasyonu (SOP, görev kartı), kurumsal politika dokümanı	AFAD/112 ile entegrasyon danışmanlığı; tatbikat tasarımı; olay izleme yazılımı desteği
<b>Kurum çapında ortak veri mimarisi ve veri sözlüğü oluşturulması (KBS/CBS – EBYS – e-belediye uyumlu)</b>	Dijitalleşme	Birimler aynı veriyi farklı formatta üretiyor, tekrar eden ihtiyaçlar var, afet durumunda veri kaybı riski yüksek	Veri standardı, mimari tasarım, entegrasyon kuralları	KBS/CBS ve API entegrasyon uzmanlığı; veri yönetişimi eğitimi
<b>Başvuru-takip, e-ruhsat/e-imar modüllerinin EBYS ile entegre yaygınlaştırılması</b>	Dijitalleşme	Vatandaş başvurusu ile iç iş akışı kopuk; kapanış ve performans izlenemiyor	İş akışı tasarımı, modül entegrasyonu, kullanıcı eğitimi	Yazılım entegrasyon desteği; iyi uygulama/şablon paylaşımı
<b>65+ için erişim/gelir dengeleme protokolünün ve sade başvuru kanalının oluşturulması</b>	Sosyal kapsayıcılık	Deprem sonrası kırılgan grupların hizmete erişimi zor; belediye bunu kurala bağlamak istiyor	Hizmet tasarımı, başvuru prosedürü, izleme göstergeleri	Sosyal hizmet kurumlarıyla (ASDEP vb.) yönlendirme protokolleri; çok dilli materyal desteği



Implemented by





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



<b>TR/AR iki dilli bilgilendirme ve yönlendirme düzeninin kurulması</b>	<b>Sosyal kapsayıcılık</b>	<b>Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler ve kırılgan gruplarla iletişimde aksama var; hizmet talebi görünmez kalıyor</b>	<b>Çok dilli içerik üretimi, kanal standardı</b>	<b>Yerel STK'lar ve göç alanında çalışan kurumlarla işbirliği; çeviri/dil desteği</b>
---	----------------------------	--	--	---

### 3. Sivil Katılım Ekseninde Malatya Büyükşehir Belediyesi

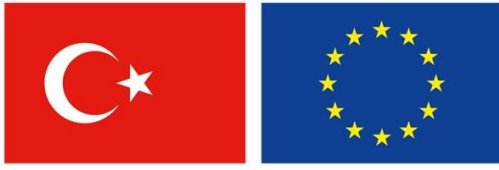
Malatya'da afet sonrası yönetim yapısına bakıldığında, sivil katılımın biçimsel düzeyde var olmakla birlikte içerik ve etki bakımından zayıf kaldığı görülmektedir. Kent konseyleri gibi sivil katılım yapıları, belediye bütçesi ve idari süreçlerle olan doğal bağılılıkları nedeniyle bağımsız hareket alanlarını genişletmekte zaman zaman güçlük yaşayabilmektedir; bu durum, politika geliştirme süreçlerine katkılarını zaman zaman sınırlandırarak daha çok danışma niteliğinde işlev üstlenmelerine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, Malatya Kent Konseyi yerel düzeyde farkındalık yaratma, toplumun farklı kesimlerini bir araya getirme ve katılım kültürünün güçlenmesine katkı sağlama gibi olumlu roller üstlenmeye devam etmektedir. Yerel yönetimler tarafından yürütülen toplantı ve istişare süreçlerinde paylaşılan görüşlerin karar mekanizmalarına yansımalarının her zaman net olarak görünür olmaması, sivil katılımın teşvik edici etkisini kısmen zayıflatabilmekte ve beklentilerin tam olarak karşılanamadığı durumlar yaratabilmektedir.

Sivil toplum örgütleriyle kurulan ilişkilerde de benzer bazı gelişim alanları dikkat çekmektedir. Sahada aktif olarak çalışan ve belirli temalarda uzmanlaşmış dernek ve oluşumların yerel yönetimler nezdindeki görünürlüklerinin her zaman yeterince belirgin olmadığı; bazı durumlarda konu ile ilgisi sınırlı kuruluşların daha fazla ön plana çıkabildiği ifade edilmektedir. Bu durumun, sivil toplum alanında yetkinlik ve adil temsil algısını kısmen etkileyebildiği ve mevcut uzmanlık birikiminin afet yönetimi ile kentsel planlama süreçlerine tam kapasiteyle yansıtılmasını zaman zaman güçleştirebildiği değerlendirilmektedir. Meslek odaları ve üniversitelerle kurulan işbirliklerinin sınırlılığı da, bilgiye dayalı ve katılımcı bir yönetim modelinin gelişmesini engelleyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Kapsayıcılık boyutunda ise, kırılgan grupların konumu kritik bir mesele olarak ortaya çıkmaktadır. Çocuklar, kadınlar, engelliler, yaşlılar ve Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler; afet öncesi hazırlık, afet anı ve afet sonrası yeniden yapılanma döngüsünde yeterince görünür aktörler hâline gelememekte, bu grupların özgün ihtiyaçları planlama süreçlerinde sistematik biçimde ele







This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



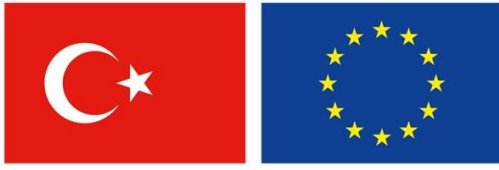
alınmalıdır. Psikososyal destek hizmetleri, erişilebilir ulaşım, engelsiz kamusal mekânlar, güvenli barınma alanları ve sosyal donatıya erişim gibi başlıklarda önemli geliştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Özellikle kadınlar, engelliler ve bağımlılıkla mücadele eden bireyler için özel destek programlarının sınırlı olması, afet sonrası iyileşme sürecinin adil ve kapsayıcı olmasını zorlaştırmaktadır.

**Tablo 3. Malatya Büyükşehir Belediyesi İçin Sivil Katılım ve Kapsayıcılık Durumu Özeti**

Alan	Mevcut Durum / Uygulamalar	Güçlü / Potansiyel Noktalar	Zayıf Noktalar / Eksiklikler	Kurumsal / Dijital Hedefler
<b>Sivil Katılım</b>	Kent Konseyi, çalışma grupları ve mahalle toplantıları iskeleti mevcut.	Katılımın kişilere bağlı değil, kurala bağlı şekilde yürütülmesi yönünde güçlü irade mevcut.	Düzenli ve raporlanan bir katılım döngüsü yok. Kent Konseylerinin özerk bütçesi bulunmamakta ve gelişim gerekli. Meslek odaları süreçlere bütüncül ve düzenli dahil olmalı. Kurumlar arası iletişim geliştirilmeli.	Katılım sekretaryası kurulması, yıllık katılım takvimi oluşturulması, tutanak ve raporların açık erişimde yayımlanması.
<b>Kapsayıcılık</b>	65+, engelli ve Suriyeliler belediyenin radarında öncelikli hedef gruplar olarak tanımlandı.	Güçlü kent konseyi örneklerinin genişletilebilmesi için potansiyel mevcut.	Erişilebilirlik ve iki dilli hizmetlerde gelişim sağlanmalı. Karar alma süreçlerinde kırılğan grupların temsili artırılmalı.	Mahalle forumları, tematik danışma kurulları, kapsayıcılık standartlarının dijital izlemesi.
<b>Afet ve Acil Durum Katılımı</b>	Afet ve saha birimlerinde toplumla etkileşime açılma ihtiyacı kabul edilmiş durumda.	Katılımın sadece görüş alma değil, kritik anlarda organize olma biçiminde yeniden tasarlanması için uygun potansiyel var.	Afet saha birimlerinde topluma açılan yapılar tamamlanmamış; erken uyarı, koordinasyon ve gönüllü katılım	Mahalle temelli uyarı sistemleri, çok kanallı duyuru altyapısı, afet gönüllü ağı ve CBS tabanlı afet





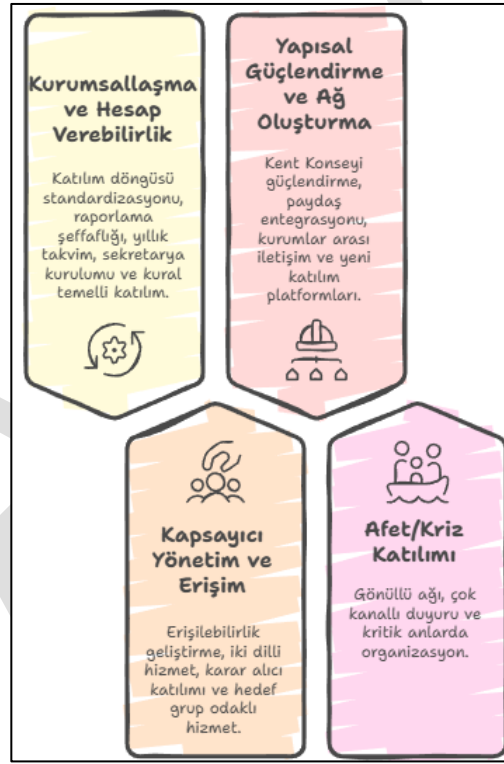


This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



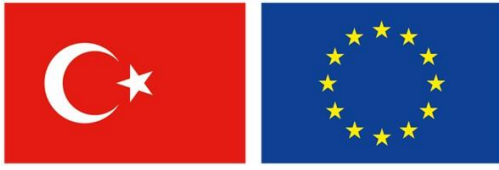
			mekanizmaları oluşturulmalı.	bilgilendirme sistemi.
--	--	--	------------------------------	------------------------

Bu genel çerçeve, afet sonrası yeniden yapılanmanın yalnızca fiziksel ve teknik bir süreç olarak değil, aynı zamanda demokratik, hak temelli ve kapsayıcı bir dönüşüm olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Mahalle ölçeğinden başlayarak forumlar, tematik danışma kurulları ve uzun vadeli izleme-değerlendirme mekanizmaları ile desteklenen bir katılım mimarisi; sivil toplum, meslek odaları ve üniversitelerin eşit ortaklar olarak yer aldığı, kırılgan grupların ise yalnızca "yararlanıcı" değil, karar süreçlerinin asli öznesi olarak görüldüğü bir yönetim modelini zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşüm sağlanmadan, ne afetlere karşı toplumsal dirençlilik ne de yeşil ve adil bir kentsel yeniden yapılanma hedefinin tam anlamıyla hayata geçirilebileceği öngörülmektedir. Şekil 2'de bu konudaki hizmet öncelikleri özetlenmektedir.



**Şekil 2.** Malatya Büyükşehir Belediyesi İçin Sivil Katılım ve Kapsayıcılık Hizmet Öncelikleri Durumu Özeti





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin afet sonrası kapasite analizi, yerel yönetimlerin operasyonel etkinliğini ve dirençliliğini artırmak için acil ve bütüncül bir dönüşüm ihtiyacını ortaya koymaktadır. 2025–2029 Stratejik Planı ulusal hedeflerle uyumlu olsa da, döngüsel ekonomi, su odaklı iklim uyumu ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi kritik temalarda somut, ölçülebilir yerel göstergelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Afet yönetimi ve kurumsal işbirliği alanlarında ise, süreçlerin yazılı standartlar (SOP, RACI, SLA) yerine kişilere bağımlı yürümesi, entegre bir Olay Komuta Sistemi (ICS) ve Acil Durum Operasyon Merkezi (EOC) mimarisinin oluşmamış olması, kritik güvenlik açıkları yaratmaktadır. Ayrıca, e-belediye sistemlerini ve CBS/KBS'yi birleştiren ortak bir veri mimarisi gereklidir. Sivil katılım mekanizmaları biçimsel olmakla birlikte, idari süreçle yakın bağlantı ve kırılgan gruplara yönelik erişilebilir, çok dilli hizmetlerdeki boşluklar nedeniyle demokratik ve kapsayıcı süreçlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle belediyenin kısa vadede afet ve veri standardizasyonuna, uzun vadede ise dijitalleşme ve katılımcı yönetim mekanizmalarının kurumsallaşmasına odaklanması önerilmektedir.

Malatya'da incelenen Doğanşehir Belediyesi, Akçadağ Belediyesi, Battalgazi Belediyesi ve Malatya Büyükşehir Belediyesi için ortaklaşan ihtiyaç ve sorunları incelenecek olursa, yapılan analizler, Malatya'daki yerel yönetimlerin operasyonel etkinliğini, kaynak yönetimini ve stratejik planlama kapasitesini artırmak için birlikte ele alınması gereken bir dizi kritik ihtiyaç alanı ortaya koymuştur. Bu ihtiyaçlar, yalnızca mevcut sorunların giderilmesi açısından değil, aynı zamanda kentin geleceğe dönük vizyonunun hayata geçirilmesi açısından da belirleyici önemdedir. Aşağıda özetlenen başlıklar, Malatya'daki belediyeler için bütüncül bir kurumsal dönüşüm çerçevesi sunmaktadır.

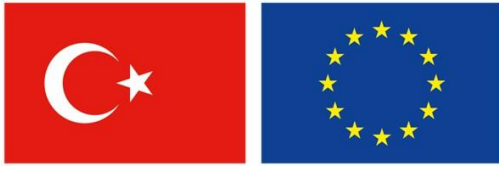
### 1. Dijitalleşme ve Veri Yönetimi Altyapısının Güçlendirilmesi

- Belediyelerin hizmet üretim ve karar alma süreçlerinde dağınık, standart dışı ve çoğu zaman güncel olmayan verilerle çalışması, hem kurumsal hafızayı hem de politika geliştirme kapasitesini zayıflatmaktadır. Bu nedenle: Dijital Kurumsal Veritabanı ile farklı birimlerde tutulan operasyonel ve idari verilerin tek bir çatı altında toplanması, verinin güncelliğini ve doğruluğunu güvence altına alacak; üst yönetimin anlık ve sağlıklı kararlar almasını mümkün kılacaktır. Bu yapı, aynı zamanda geçmiş uygulamaların izlenmesi ve iyi örneklerin kurumsallaştırılması için de temel bir referans noktası oluşturacaktır.
- Mekânsal/Planlama Veritabanı (CBS Entegrasyonu) sayesinde imar, altyapı, mülkiyet ve ulaşım gibi alanlara dair verilerin hem görsel hem analitik olarak yönetilmesi mümkün olacaktır. Bu tür bir entegrasyon, sahadaki uygulamalar ile masa başındaki planlamayı uyumlu hale getirerek, hatalı yatırım riskini azaltacak ve planlama süreçlerinde şeffaflık sağlayacaktır.



Implemented by





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



- Sosyo-mekânsal Veritabanı ile demografik yapı, kırılgan gruplar, ekonomik faaliyetler gibi sosyo-ekonomik verilerin mekânsal verilerle ilişkilendirilmesi, sosyal politika ve kentsel dönüşüm kararlarının daha hedefli, adil ve etkili biçimde alınmasını destekleyecektir. Böylece, sınırlı kaynakların en çok ihtiyaç duyulan bölgelere yönlendirilmesi mümkün olacaktır. Bu dijital dönüşümün hayata geçirilmesi, belediyelerin sadece günlük işleyişini değil, stratejik planlama ufkunu da kökten iyileştirecek niteliktedir.

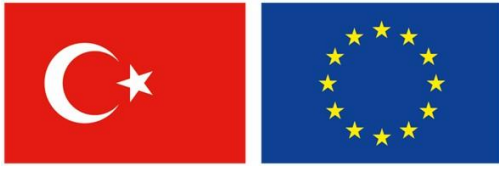
## 2. Kurumsal Koordinasyon ve İşbirliğinin Artırılması

- Malatya'daki belediyelerde birimler arası ve kurumlar arası koordinasyonun daha da geliştirilmesine ihtiyaç olduğu, mevcut durumda tekrar eden işler, çakışan projeler ve kaynakların optimal kullanılmaması gibi somut sonuçların ortaya çıkabildiği görülmektedir. Bu çerçevede:Belediye içinde, planlama, fen işleri, altyapı ve sosyal hizmetler gibi kritik birimlerin ortak bilgi paylaşımını ve birlikte karar almasını sağlayacak düzenli toplantı mekanizmalarının ve dijital koordinasyon platformlarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu sayede, bir birimin uygulamasının diğer birimin planlarını olumsuz etkilemesi ya da geciktirmesi daha etkin şekilde önlenebilecektir.
- Malatya Büyükşehir Belediyesi ile ilçe belediyeleri arasında, özellikle altyapı yatırımları, afet yönetimi, ulaşım, çevre ve sosyal hizmetler gibi kentin bütünüyle ilgili alanlarda ortak akıl üreten ve önceliklendirme yapan kurumsal işbirliği modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ortak strateji belgeleri, birlikte yürütülen projeler ve paylaşılan veri tabanları, bu işbirliğini somutlaştıran araçlar olabilir.
- Güçlü bir koordinasyon yapısı, hem maliyetleri azaltacak hem de vatandaş nezdinde daha tutarlı ve öngörülebilir bir hizmet algısı yaratacaktır.

## 3. Proje Geliştirme ve Fonlara Erişim Kapasitesinin Artırılması

- Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının etkin kullanımı, belediye bütçelerinin desteklenmesi ve yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.
- Farklı fon programlarının ve çağrı takvimlerinin sistematik biçimde izlenmesini sağlayan, başvuru koşullarını analiz eden ve yerel ihtiyaçlarla eşleştiren kurumsal bir proje izleme ve geliştirme sisteminin daha da güçlendirilmesi önem arz etmektedir.
- Mantıksal çerçeve, bütçe geliştirme, paydaş analizi ve risk yönetimi gibi teknik alanlarda uzmanlaşmış proje yazımı ve yönetimi kapasitesinin genişletilmesi, özellikle altyapı, üstyapı ve yeşil dönüşüm temalı büyük ölçekli fonlara erişimi kolaylaştıracaktır.
- Projelerin yalnızca başvuru aşamasında değil, uygulama, izleme ve raporlama safhalarında da profesyonelce yönetilmesi, hem fon sağlayıcı kurumlar nezdinde güvenilirliği artıracak hem de şehrin uzun vadeli yatırım ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sunacaktır.
- Bu kapsamda, Malatya Büyükşehir Belediyesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Hibe ve Projeler Biriminin, yurt içi ve yurt dışındaki proje





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



kaynaklarına erişim, proje yazımı ve fon takip süreçlerine ilişkin kapsamlı çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bununla birlikte, şehrin deprem sonrası ortaya çıkan ağır altyapı ve üstyapı ihtiyaçları ile artan yeşil finansman gereksinimleri dikkate alındığında, bu alandaki kurumsal kapasitenin bu konuda ilgili olabilecek diğer departmanlarında katılımı ile daha da güçlendirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

#### 4. Katılımcı Karar Alma Mekanizmalarının Kurulması

- Yerel yönetimlerin meşruiyeti ve başarısı, büyük ölçüde kararların yerel ihtiyaçlarla ne kadar uyumlu ve ne kadar kapsayıcı süreçlerle alındığına bağlıdır. Malatya özelinde, vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının ve diğer yerel paydaşların sürece düzenli ve sistematik katılımını sağlayan mekanizmaların geliştirilmeye açık olduğu görülmektedir. Bu bağlamda:
- Karar alma süreçlerinin farklı aşamalarında kullanılabilecek dijital katılım platformlarının geliştirilmesi (anketler, oylamalar, geri bildirim araçları vb.), geniş bir kesimin görüşlerinin hızlı ve düşük maliyetle toplanmasını sağlayacaktır.
- Mahalle ve ilçe ölçeğinde düzenli halk meclisleri ve tematik paydaş çalıştayları ile özellikle imar, ulaşım, çevre, sosyal destek programları gibi doğrudan yaşam kalitesini etkileyen politikalarda tartışma ve ortak akıl üretme zemini oluşturulması ve katılımın sembolik düzeyde kalmaması için, alınan geri bildirimlerin nasıl değerlendirildiğini ve kararlara nasıl yansıdığını gösteren şeffaf raporlama süreçlerinin kurgulanması önem arz etmektedir.
- Bu tür katılımcı mekanizmalar, hem belediye kararlarının kalitesini artıracak hem de vatandaşların yerel yönetime olan güvenini ve aidiyet duygusunu güçlendirecektir.

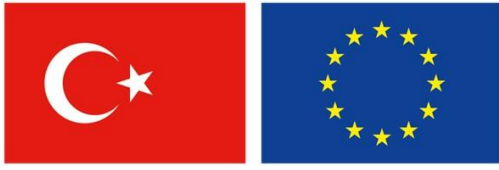
#### 5. Kentsel Dirençlilik ve Afet Sakınım Planlarının Oluşturulması

- Malatya'nın yüksek afet riski, kent yönetiminde dirençlilik ve risk azaltma perspektifini zorunlu kılmaktadır. Son yıllarda yaşanan afetler, yalnızca fiziksel altyapının değil, ekonomik ve sosyal sistemlerin de kırılganlığını ortaya koymuştur. Bu nedenle:
- Afet sonrası barınma, istihdam, sosyal destek, psikososyal iyileşme gibi boyutları da içeren kapsamlı bir Kentsel Dirençlilik Planı hazırlanmalıdır. Bu plan, kritik altyapıların (ulaşım, enerji, su, iletişim) sürdürülebilirliğini, hizmet sürekliliğini ve hızlı toparlanma kapasitesini güvence altına alacak stratejiler içermelidir.
- Afet öncesi risk azaltma, afet anında operasyonel koordinasyon ve afet sonrası iyileşme süreçlerini, tüm ilgili birimlerin rollerini ve sorumluluklarını net biçimde tanımlayan bir Afet Sakınım Planı geliştirilmelidir. Bu plan kapsamında, düzenli tatbikatlar, eğitimler ve erken uyarı sistemleri gibi uygulamalar kurumsallaştırılmalıdır.
- Dirençlilik ve sakınım planları, tek seferlik dokümanlar olarak değil, belirli aralıklarla güncellenen ve performansı izlenen "yaşayan belgeler" olarak ele alınmalıdır.

#### 6. Kurumsal Kapasite ve İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

- Belediyelerin elindeki en önemli stratejik kaynak, insan kaynağıdır. Teknolojik araçların ve fon imkânlarının etkin kullanımı, doğrudan personelin bilgi, beceri ve motivasyon düzeyiyle





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



ilişkilidir. Mevcut durumda, yeni teknolojilere, güncel planlama araçlarına ve fonlama dinamiklerine uyum konusunda yapılandırılmış ve sürekli bir eğitim sistemine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda: Dijitalleşme ve veri yönetimi araçlarının kullanımı (CBS, karar destek sistemleri, veri analitiği vb.) konusunda personelin yetkinliklerinin artırılması, diğer tüm dönüşüm alanlarının temelini oluşturacaktır.

- Var olan proje biriminin sürekliliği açısından proje döngüsü yönetimi, fon bulma ve raporlama konularında uzmanlaşmış çekirdek ekipler yetiştirilmesi, dış kaynak kullanımını kurumsal bir refleks haline getirecektir.
- Afet yönetimi, kriz koordinasyonu ve kentsel dirençlilik gibi konularda hem teknik personelin hem de yöneticilerin düzenli eğitimlere tabi tutulması, planların uygulanabilirliğini güçlendirecektir.
- Eğitim süreçlerinin, tek seferlik kurslar yerine, performans değerlendirmeleriyle ilişkilendirilen, sertifikalı ve kademeli ilerleyen bir kurumsal öğrenme sistemi olarak tasarlanması, bilgi birikiminin kalıcılığını sağlayacaktır.

Tüm bu başlıklar bir arada değerlendirildiğinde, Malatya belediyelerinin dijital altyapı, koordinasyon, proje geliştirme, katılımcı yönetim, afet odaklı planlama ve insan kaynağı alanlarında eş zamanlı ve bütüncül bir dönüşüm sürecine ihtiyaç duyduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu alanlara yapılacak stratejik ve planlı yatırımlar, kentin hem mevcut sorunlara müdahale kapasitesini güçlendirecek hem de gelecekte ortaya çıkabilecek risk ve fırsatlara karşı daha dirençli, kapsayıcı ve yenilikçi bir yönetim modeli benimsemesini mümkün kılacaktır. Bu çerçevede, söz konusu ihtiyaç alanları yalnızca birer eksiklik değil, aynı zamanda Malatya için yeni bir yerel yönetim vizyonu geliştirmek ve uygulamak adına güçlü birer fırsat alanı olarak görülmelidir.







This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



**Tablo 4. Malatya Büyükşehir Belediyesi – Bütüncül Yeniden Yapılanma ve Dönüşüm Çerçevesi**

Tema	Hizmet Önceliği	Yöreye Özgü Durum / Kök Neden	0–12 Ay Önlemleri (Operasyonel)	1–5 Yıl Dönüşüm Adımları (Yapısal)	Gerekli Kaynak / Yetkinlik	İşbirliği & Koordinasyon	Temel Başarı Göstergeleri (KPI)
<b>PLANLAMA &amp; KURUMSAL KAPASİTE</b>	Dijitalleşme ve Veri Yönetimi	Dağınık/veri standardı olmayan yapı; CBS entegrasyon eksikliği	Dijital kurumsal veri tabanı ve dosya yönetim sistemi kurulumu; veri temizliği	CBS tabanlı mekânsal-sosyo-mekânsal veri yönetimi; MRV karar destek sistemi	Veri analitiği, CBS yazılımı, sunucu altyapısı	Büyükşehir, Kalkınma Ajansı, Üniversiteler, GIZ	Dijital arşiv %80; CBS kullanım oranı %60
	Kurumsal Koordinasyon	Birimler arası iletişim gelişmeli; çakışan projeler ve kaynak israfı	Koordinasyon toplantı takvimi, ortak proje havuzu	Paylaşımlı strateji ve yatırım platformu	Yönetişim tasarımı, süreç yönetimi	Büyükşehir, DAP, Bakanlıklar	Çakışan proje oranı %50 azalma
	Proje/Fon Geliştirme Kapasitesi	Fon çağrı takibi ve proje yazımı yeşil finansman	Proje izleme ve fon takip sistemi; çekirdek proje ekibi	AB / Dünya Bankası fon portföyü; Mimar ve mühendislerin	Proje döngüsü (PCM), bütçe, raporlama	AB, WB, Kalkınma Ajansı İller Bankası	Yıllık min. 5 yeşil finansman proje başvurusu;







This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



		bazında geliştirilmeli		katılımı ile proje ofisi gelişimi			dış kaynak payı %15
<b>YEREL YÖNETİMİN HİZMET ÖNCELİKLERİ</b>	Kentsel Dirençlilik & Afet Sakınım	Yüksek deprem & taşkın riski, dağınık afet organizasyonu	Afet komuta yapısı, tatbikatlar, erken uyarı pilotu	Kentsel dirençlilik planı, AKOM + CBS afet platformu	Risk analizi, afet planlama, saha koordinasyon	AFAD, AKOM, Üniversiteler	Afet yanıt süresinde %35 iyileşme
	Yeşil / Döngüsel Kent & Enerji	Atık-su yönetimi ve enerji maliyetlerinde artış	GES ön fizibilite, atık ayrıştırma pilotları	Tekstil-organik atık geri dönüşüm tesisleri; yağmur suyu hasadı	ÇSED / SSED, yeşil finansman	Çevre ve Enerji Bakanlığı, STK'lar	Geri dönüşüm oranı %40; GES kurulu güç artışı
<b>KATILIMCI YÖNETİŞİM &amp; SOSYAL DAYANIKLILIK</b>	Katılımcı Karar Alma	Katılım düzensiz, Kent Konseyi etkisi gelişmeli	Dijital katılım platformu, mahalle toplantıları	Katılımcı bütçe, tematik meclisler	Moderasyon, katılım tasarımı, raporlama	STK'lar, Meslek Odaları, Kent Konseyi	Katılımcı karar sayısı; bütçe payı %5
	Sosyal Kapsayıcılık	65+, engelli, Suriyeliler için hizmet erişim eşitsizliği iyileştirilmeli	İki dilli hizmet; erişilebilirlik analizi	Sosyal kırılganlık endeksi; kapsayıcı tasarım standardı	Sosyal politika, erişilebilirlik uzmanlığı	Aile/Sosyal Hizmetler, STK'lar	Kırılgan gruplarda hizmet erişim artışı





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



	Afet Toplum Katılımı	Gönüllü ağlar ve mahalle katılımı zayıf	Afet gönüllü havuzu, çok kanallı uyarı sistemi	Mahalle temelli afet dayanışma ağı	Toplum afet eğitimi, saha organizasyonu	AFAD, Muhtarlıklar, STK'lar	Mahalle afet planı sayısı; gönüllü sayısı
--	----------------------	---	--	------------------------------------	---	-----------------------------	---



Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## Kısaltmalar

Kısaltma	Açılımı / Türkçe Karşılığı
<b>PACE</b>	Post-Earthquake Assistance for Community and Environment Projesi
<b>BMZ</b>	Alman Federal Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığı
<b>GIZ</b>	Alman Uluslararası İşbirliği Kurumu
<b>TRB1</b>	Malatya–Elazığ–Bingöl–Tunceli Planlama Bölgesi / TRB1 Bölge Planı
<b>ÇDP</b>	Çevre Düzeni Planı
<b>KBS</b>	Kent Bilgi Sistemi
<b>CBS</b>	Coğrafi Bilgi Sistemi
<b>EBYS</b>	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
<b>ICS</b>	Incident Command System (Olay Komuta Sistemi)
<b>EOC</b>	Emergency Operations Center (Acil Durum Operasyon Merkezi)
<b>DR</b>	Disaster Recovery (Felaket Kurtarma)
<b>SOP</b>	Standard Operating Procedure (Standart İşletim Prosedürü)
<b>AFAD</b>	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



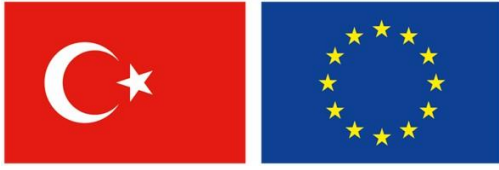
Kısaltma	Açılımı / Türkçe Karşılığı
API	Application Programming Interface (Uygulama Programlama Arayüzü)
ASDEP	Aile Sosyal Destek Programı
TR/AR	Türkçe / Arapça
SLA	Service Level Agreement (Hizmet Düzeyi Anlaşması)
RACI	Responsible–Accountable–Consulted–Informed Matrisi (Sorumlu–Hesap veren–Danışılan–Bilgilendirilen)



Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



## EK-1: GÖRÜŞÜLEN KURUM LİSTESİ VE ÇALIŞTAY KATILIMCI LİSTESİ

### Mülakat Katılımcı Listesi

Kentsel Dönüşüm Dairesi Başkanlığı

İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı

Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Fen İşleri Dairesi Başkanlığı

Afet İşleri Dairesi Başkanlığı

Zabıta Dairesi Başkanlığı

İtfaiye Dairesi Başkanlığı

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

### Çalıştay Katılımcı Kurumlar Listesi

ARS Planlama

Romani Gadi

İnönü Üniv.

KOSGEB

Kent Araştırmaları Enstitüsü

Fırat Kalkınma Ajansı



Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





This Project is co-funded by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



**Yayınlayan** Alman Uluslararası İşbirliği Kurumu (GIZ) GmbH  
**Merkez Ofisler** Bonn ve Eschborn, Almanya  
**Proje** Depremden Etkilenen Bölgelerde Yerel Kamu Hizmetleri için Katılımcı, Kapsayıcı ve Yeşil İyileştirme Projesi (PACE)  
Çankaya, Ankara, Türkiye  
**İçerik** Alman Uluslararası İşbirliği Kurumu (GIZ)  
**İletişim** pace@giz.de

TASV



Implemented by  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

