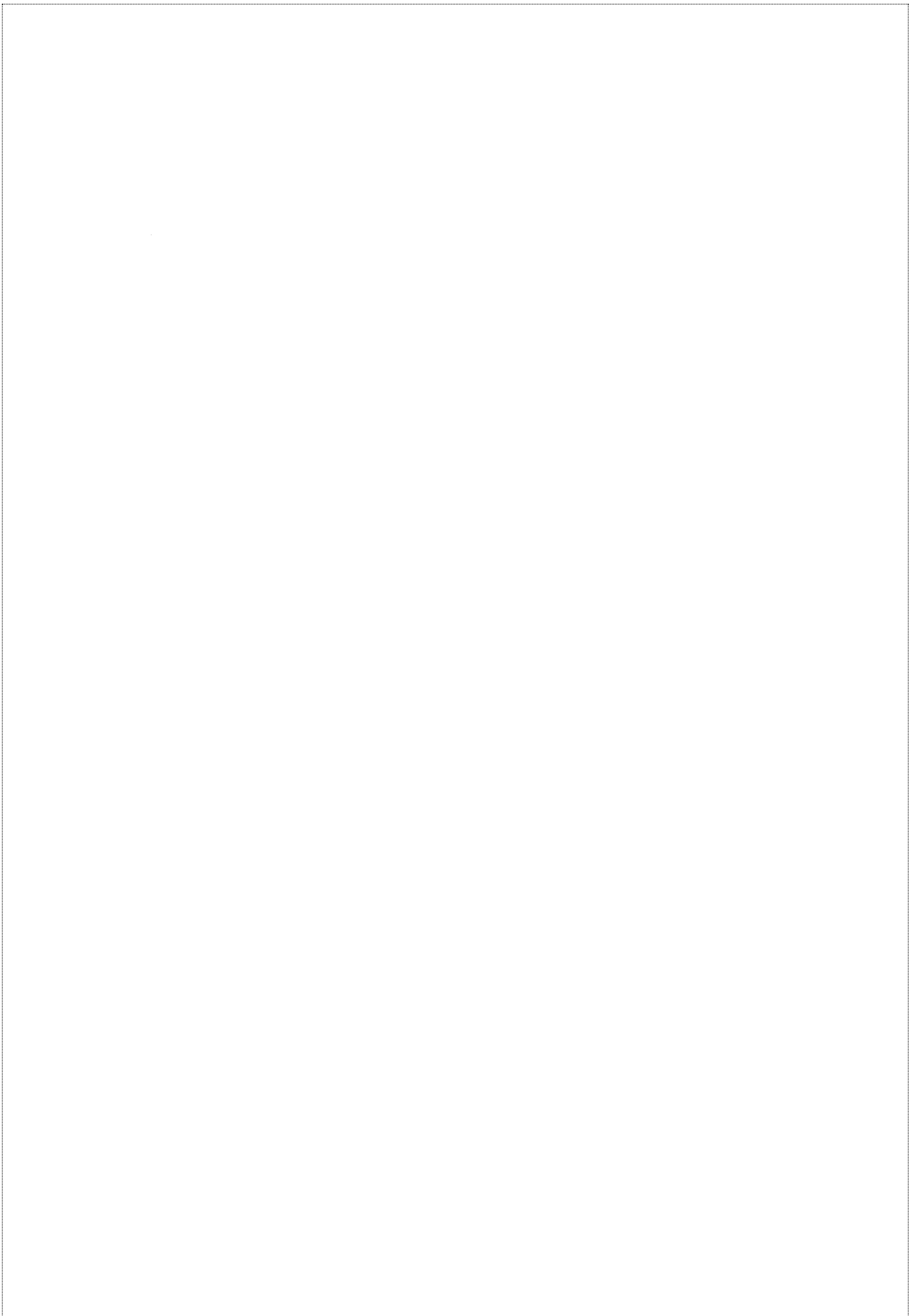




KAMU İDARELERİ İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU

3. Sürüm

2018



İÇİNDEKİLER

TABLolar	iii
ŞEKİLLER	iv
KUTULAR	v
TANIMLAR	vi
1. GİRİŞ	1
A. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi	1
B. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi	2
C. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı	3
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	8
A. Planın Sahiplenilmesi	8
B. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	8
C. Hazırlık Programı.....	10
3. DURUM ANALİZİ	12
A. Kurumsal Tarihçe	13
B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	13
C. Mevzuat Analizi.....	14
D. Üst Politika Belgeleri Analizi	15
E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	16
F. Paydaş Analizi.....	16
G. Kuruluş İçi Analiz	20
H. PESTLE Analizi	26
İ. GZFT Analizi.....	26
J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	28
4. GELECEĞE BAKIŞ	30
A. Misyon.....	31
B. Vizyon.....	33
C. Temel Değerler.....	36
5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	38
A. Amaçlar	39
B. Hedefler	40
C. Performans Göstergeleri.....	45
D. Stratejiler	48

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	49
F. Maliyetlendirme.....	50
6. TAŞRA TEŞKİLATLARININ ROLÜ: EYLEM PLANLARI	52
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	55
8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ	61
9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI	63
EKLER	65
A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ..	65
B. Mevzuat Analizi Örneği.....	72
C. Hedef Kartı Örneği	73
D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri	74
E. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri.....	80
F. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları	82
G. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği	83
H. Temel Performans Göstergeleri Şablonu.....	84
İ. Kontrol Listesi.....	85

TABLolar

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar	5
Tablo 2: Mevzuat Analizi	15
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi	16
Tablo 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi	16
Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi	18
Tablo 6: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi	18
Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi	19
Tablo 8: Tahmini Kaynaklar	25
Tablo 9: PESTLE Matrisi	26
Tablo 10: GZFT Listesi	28
Tablo 11: GZFT Stratejileri	28
Tablo 12: Tespitler ve İhtiyaçlar	29
Tablo 13: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği	42
Tablo 14: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	43
Tablo 15: Hedef Kartı Şablonu	44
Tablo 16: Performans Göstergesi Örneği	47
Tablo 17: Strateji - GZFT Matrisi	48
Tablo 18: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	49
Tablo 19: Tahmini Maliyetler	50
Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları	52
Tablo 21: Eylem Planı Şablonu	53
Tablo 22: Raporların Özellikleri	56
Tablo 23: Stratejik Plan İzleme Tablosu	57
Tablo 24: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu	58
Tablo 25: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları	59
Tablo 26: Hedef Kartı Güncelleme Şablonu	62
Tablo 27: Stratejik Plan Şablonu	63

ŞEKİLLER

Şekil 1: Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi.....	2
Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci.....	4
Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci	11
Şekil 4: Durum Analizi Süreci	13
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci	21
Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	31
Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi	34
Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki	36
Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci	38
Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci	55

KUTULAR

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular	14
Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilabilecek Sorular	20
Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler	22
Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri.....	24
Kutu 5: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	32
Kutu 6: Misyon Bildirimi Çalışma Formu	32
Kutu 7: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	34
Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular	34
Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	37
Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	39
Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	41
Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	46
Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	47
Kutu 14: Stratejilerin Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular	48
Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	51
Kutu 16: Taşra Düzeyinde Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	54
Kutu 17: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar...	59

TANIMLAR

Eylem Planı: İdarenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır.

Faaliyet: Belirli bir amaca ve hedefe yönelen, başlı başına bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.

Harcama Birimi: Kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimdir.

Hazırlık Programı: Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren ve stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan programdır.

Hedef Kartı: Amaç ve hedef ifadeleri ile performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren karttır.

Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu: Kamu idarelerinin kalkınma planında yer alan amaç, hedef ve politikalara ilişkin sorumluluklarını gösteren ve Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan tablodur.

Performans Göstergesi: Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlardır.

Strateji Geliştirme Birimi: Strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüklerdir.

Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kuruldur.

Stratejik Plan Değerlendirme Raporu: İzleme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içeren ve her yıl Şubat ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

Stratejik Plan Genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarda Bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgedir.

Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporudur.

Stratejik Plan İzleme Raporu: Stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

Üst Politika Belgeleri: Kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

Üst Yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını ifade eder.

1. GİRİŞ

A. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

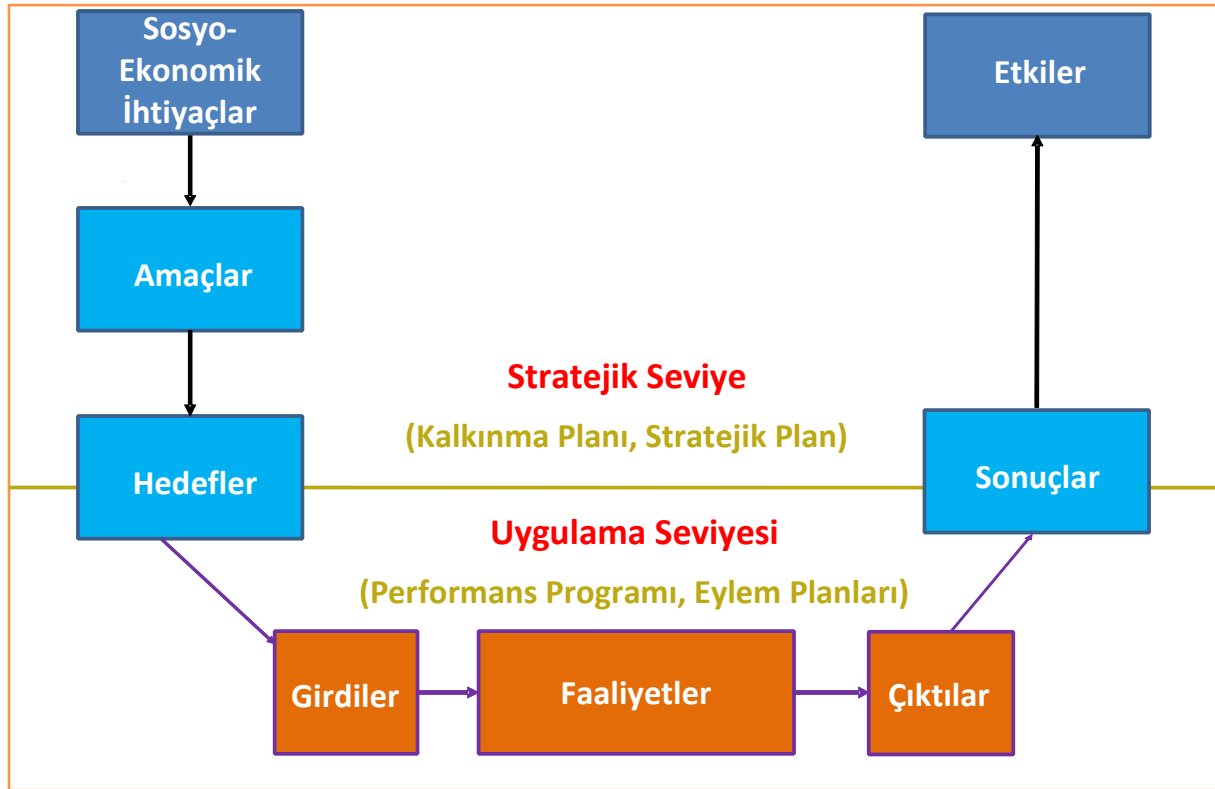
Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde kamu idarelerinde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi ile güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Ulusal düzeydeki kalkınma planları, hükümet programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanmakta olan stratejik planlar; programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planlarıyla birlikte planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar söz konusu belgelerde yer alan politikalardan idarelerce yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Kalkınma planı ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamayı amaçlayan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; etkililik, verimlilik ve ekonomiklik kavramlarını birlikte değerlendirmektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama ile asgari seviyede kamu kaynağıyla hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve toplum ihtiyaçlarına cevap verebilecek azami etkinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Şekil 1’de görüldüğü üzere amaç ve hedefler ile sonuçlar arasındaki ilişki stratejik seviyede “başarılmak istenilen nedir” ve “hangi sosyo-ekonomik ihtiyaçlar karşılanacak” sorusuna; faaliyetler ise uygulama seviyesinde “nasıl” ve “hangi kaynaklarla karşılanacak” sorusuna cevap vermektedir. Stratejik seviye, kalkınma planı ve kamu idaresinin stratejik planıyla; uygulama seviyesi ise performans programı ve eylem planlarıyla ilişkilidir.

Şekil 1: Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi



B. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

5018 sayılı Kanun'da stratejik plan,

“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”

olarak tanımlanmıştır. Kanun'la, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanun'un dokuzuncu maddesine göre, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Kamuda stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yenilenen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Ek A) 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

5018 sayılı Kanun'da belirtilen kamu idarelerinin yanı sıra 13/07/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'yla nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler ve 23/07/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla büyükşehir belediyeleri stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 04/03/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'yla il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bakanlar Kurulunun 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı gereğince 5018 sayılı Kanun'un ekli cetvelinde sayılmayan kamu iktisadi teşebbüsleri için de stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'la tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri (SGB) oluşturulmuştur. Bu birimler, 18/02/2006 tarihli ve 26084 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

C. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı

Kalkınma Bakanlığı tarafından kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla 2003 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmış ve 2006 yılında Kılavuzun ikinci sürümü uygulamaya konulmuştur. Bu Kılavuz ise ikinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilmiş ve üçüncü sürüm olarak yayımlanmıştır.

Stratejik planlama konusunda elde edilen deneyimler ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak kamu idareleri için Kılavuz; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı rehberler hazırlanmıştır. Bu Kılavuz, merkezi kamu idarelerine yönelik olmakla birlikte bütün kamu idareleri için ortak birtakım hususları da içeren ana rehber niteliğindedir.

Bu çerçevede Kılavuz, kamu idarelerine stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında rehberlik etmeyi ve aşağıdaki konularda yardımcı olmayı amaçlamaktadır:

- Stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak
- Kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde etkinliği artırmak
- Performans değerlendirmesinin daha iyi yapılarak kanıta dayalı karar alınmasını sağlamak
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.

Kılavuzda "stratejik yönetim döngüsü" bütünüyle kapsamaktadır. Planlama sürecinin planlanmasıyla başlayan bu döngü neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık programı 	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal tarihçe Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz PESTLE analizi GZFT analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> Misyon Vizyon Temel değerler 	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler 	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> Faaliyetler Sorumlular 	EYLEM PLANLARI	
<ul style="list-style-type: none"> Performans hedefleri Performans göstergeleri Faaliyetler Projeler Maliyetlendirme Bütçeleme 	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan izleme raporu Stratejik plan değerlendirme raporu Stratejik plan gerçekleşme raporu Faaliyet raporu İç denetim 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kılavuz, Şekil 2'deki stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, eylem planları, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

Stratejik planlama süreçlerinde yer alan aktörler ile sorumlulukları, her bölümün içerisindeki süreç diyagramlarında ayrı ayrı belirtilmiş olmakla birlikte, Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

Süreçler	Bakan	Üst Yönetici	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik Plan Genelgesini onaylar. (4) 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. Stratejik planlama ekibini onaylar. (6) Hazırlık programını onaylar. (9) 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini üst yöneticiye iletir. (1) Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve üst yöneticinin uygun görüşüne sunar. (2) Toplantı ve çalışmaları düzenler. Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. (8) Hazırlık programını intranette duyurur. (10) Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. Hazırlık programını oluşturur. (7) Eğitim çalışmalarına katılır. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (5) İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.

¹ Bakanız Ek İ.

Süreçler	Bakan	Üst Yönetici	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Durum Analizi			<ul style="list-style-type: none"> Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6) Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Durum analizi çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Çalışmaları raporlar. (5) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (1) Durum analizi çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3) Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4) 	<ul style="list-style-type: none"> SGB tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar. Çalışmalara aktif katılım sağlar. Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (2)
Geleceğe Bakış	<ul style="list-style-type: none"> Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir. Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir. (6) 	<ul style="list-style-type: none"> Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (5) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Paydaşların katkısını alır. (3) Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (4) 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmalara aktif katılım sağlar.

Süreçler	Bakan	Üst Yönetici	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Strateji Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> En üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Tartışmalı hususları karara bağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir. (9) Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Strateji geliştirme çalışmalarını koordine eder. Toplantı ve çalıştayları düzenler. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (8) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Paydaşların katkısını alır. (1) Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (2) Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde belirler. (5) Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirir. (7) 	<ul style="list-style-type: none"> Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (3) Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar. (4) Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar. (6)
İzleme ve Değerlendirme		<ul style="list-style-type: none"> Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. (5) 		<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarını koordine eder. Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister. (1) Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını konsolide eder. (3) Bu raporları üst yöneticiye sunar. (4) Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. 		<ul style="list-style-type: none"> İzleme ile değerlendirme sonuçlarını SGB'ye raporlar. (2)

* Numaralandırılmış maddeler süreç içerisinde takip edilmesi gereken sıralamayı göstermektedir. Numaralandırılmamış maddeler ise süreç içerisinde zamanlaması belirli olmayan ve süreklilik içerebilen hususlardır.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta üst yönetici olmak üzere idare genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. İdarenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında SGB, eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekreteryaya rolünü yerine getirir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- Hazırlık programının oluşturulmasıdır.

A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak idarenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama idare içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve idareyi bu plan doğrultusunda yönetmek idare yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, üst yöneticinin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetici, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini idare çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. İdare içerisinde üst yöneticiden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

Bakan

Bakan, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için idaredaki tüm birimlere;

- Çalışmaların Bakan tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu
- Çalışmaların SGB koordinasyonunda yürütüleceği
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Kılavuzda belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Bakan, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Taslak stratejik plan Bakanın onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

Üst Yönetici

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana karşı sorumludur. Üst yönetici Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar, stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

İdarenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için yönlendirici bir rol oynar. Üst yönetici, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu ekibin başkanlığını yürütebilir.

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip uygun görmesi halinde merkez teşkilatı ve/veya taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.

Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

Strateji Geliştirme Birimi

SGB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak üst yöneticinin uygun görüşüne sunulması, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGB aracılığıyla yapılır.

SGB'lerin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Üst yönetici tarafından yapılmasına karar verilmesi durumunda eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlar.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi üst yöneticinin bir yardımcısı başkanlığında, SGB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGB yöneticisinden oluşur. Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinin gerekli gördüğü durumlarda, taşra teşkilatını temsil eden katılımcılar da stratejik planlama ekibine dâhil edilebilir.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGB yöneticisi vekâlet edebilir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı
- Uyumlu çalışabilmeli
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve SGB yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Bakan tarafından yayımlanan Stratejik Planlama Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

C. Hazırlık Programı

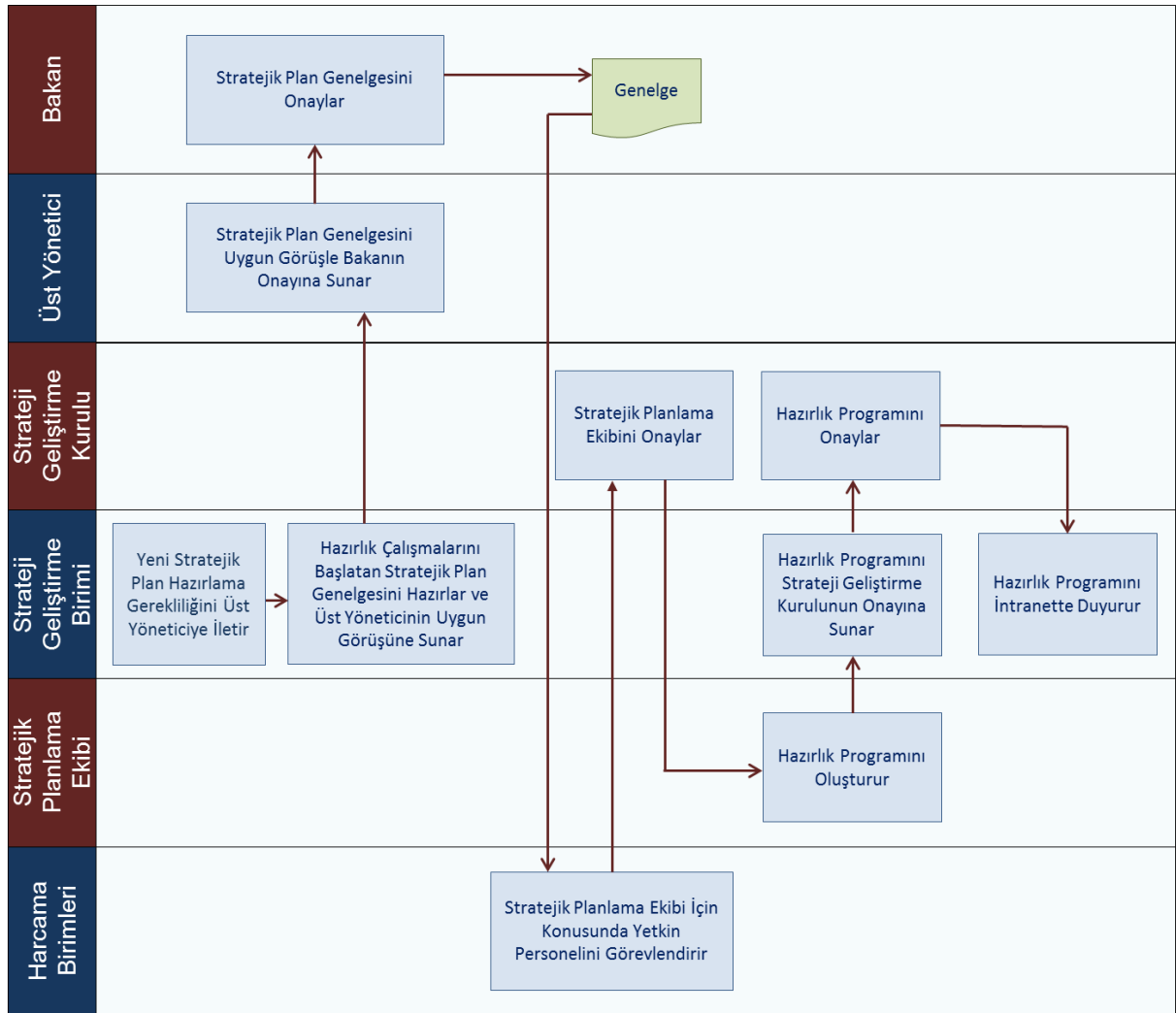
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında şu hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

Hazırlık programı SGB tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna sunulur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirerek son şeklini verir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerecek şekilde üst yönetici tarafından idare içerisinde yayımlanır. Burada hazırlık programında yapılacak değişikliklerin ne şekilde yapılacağı da açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı idarenin intranet sayfasında duyurulur.

Şekil 3'te stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. İdarenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve idarenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, idarenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

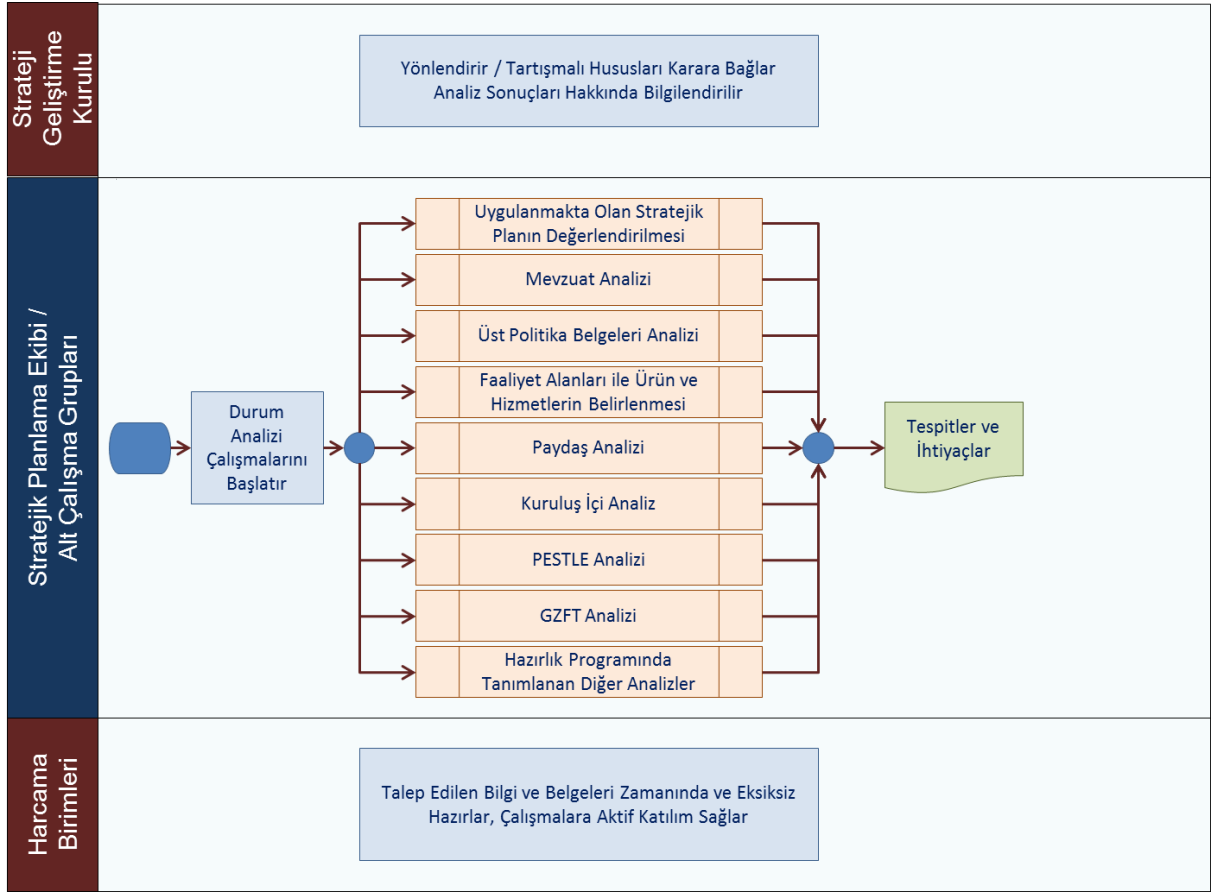
Söz konusu çalışmalara ilave olarak idarenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile idarenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi Şekil 4’te gösterildiği gibi, idarenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde² yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

² Söz konusu Rehber <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Şekil 4: Durum Analizi Süreci



A. Kurumsal Tarihçe

İdarenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin idarenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar idareler tarafından yapılabilir. Ancak stratejik planda bu çalışmanın ana hususlarına kısa ve öz bir biçimde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmez.

B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Kılavuzun izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından yararlanır.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması durumunda;

- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilir.
- Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenir.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşamaması durumunda ise;

- Hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

Bu bölüme, hazırlanan yeni stratejik planın kamuoyuna duyurulan nihai halinde “20XX-20XX Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında yer verilir. Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Burada yer alan değerlendirmeler uygulanmakta olan planın son altı aylık dönemini içerebileceğinden ilgili döneme ilişkin gerçekleşme sonuçları tahmin edilerek bu bölüm sonlandırılır. Stratejik plan gerçekleşme raporunun yayımlanmasını müteakip bu bölüme ilişkin güncelleme ihtiyacı bulunması durumunda gerekli değişiklikler güncellemeye dair Kılavuzda belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilir.

C. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde idareye görev ve sorumluluk yükleyen, idarenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada idarenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. İdarenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. İdareler mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunda değildir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması gerekmekte birlikte stratejik planda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

1. İdarenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
2. İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
3. İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
4. İdarenin diğer kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
5. İdarenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
7. İdarenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir?

Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 2) yararlanır. Bu tabloda idarenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur. Bu çerçevede mevzuat analizi tablosu örneğine Ek B’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<ul style="list-style-type: none"> Kutu 1’de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Kutu 1’de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır. Kutu 1’de yer alan 7. soru cevaplandırılır. 	<ul style="list-style-type: none"> Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklerle yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır.

Stratejik planlar; kalkınma planlarında belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile benzer yönlendirmeleri dikkate almak zorundadır. Bu bağlamda “Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu”³ temel alınır. Ancak bu durum stratejik planların kalkınma planlarında yer alan politikalarla birebir aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir.

Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir. Bu çerçevede Tablo 3’te yer alan şablon kullanılır. İlgili tablo, amaç ve hedeflere temel teşkil edecek “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

³ Söz konusu tabloya <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	<ul style="list-style-type: none"> 249, 251, 252, 255, 276, 313, 314, 315, 445 ve 452 numaralı politika paragrafları İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem 	<ul style="list-style-type: none"> Kadın istihdamının artırılması
Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planı (2014-2016)	<ul style="list-style-type: none"> Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması, 1. Politika 	<ul style="list-style-type: none"> Kadınların işgücüne katılma oranı ve istihdamının artırılması Kayıt dışı istihdam ile mücadele edilmesi

E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak idarenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 4'te gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

Tablo 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Koruma Faaliyetleri	1- Kazılar ve yüzey araştırmaları 2- Tespit, tescil, konservasyon ve restorasyon hizmetleri 3- Kaçakçılığı önleme hizmetleri 4- Fikri mülkiyet haklarını koruma
B- Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler	1- Kültür ve sanat hizmetleri 2- Kültür ve sanat üst yapı hizmetleri

F. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımıcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. İdarenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Paydaşlar, idarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:

İç paydaşlar: İdareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare içerisindeki kişi ve gruplardır. İdarenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış paydaşlar: İdarenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile idareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. İdarenin bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşları ile idare faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaş analiziyle;

- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi
- Planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artması
- İdarenin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi
- İdarenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi.

Bu aşamaların detayları için Katılımcılığın İlkeleri ile Paydaş Anketleri Rehberlerinden⁴ yararlanılabilir.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında idarenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Tespit sürecinin başlatılmasının etkili yollarından birisi de stratejik planlama ekibi içerisinde beyin fırtınası yapmaktır. İdarenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:

- İdarenin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
- İdarenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- İdarenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- İdarenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

İdarenin paydaşları iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. Ayrıca, bir paydaşa farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşların bu alt gruplar bazında belirlenmesi paydaş analizinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlar.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşların sayısı etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak büyüklükte olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

⁴ Söz konusu Rehberlere <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, idarenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla idareyi etkileme gücünü, önem ise idarenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli bir ölçek ya da idarenin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 5'ten yararlanır.

Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği

Önceliklendirilen paydaşlar özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine göre gruplara ayrılabilir. Bu gruplandırma, farklı paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve idarenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranacak sorular şunlardır:

- Paydaş, idarenin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın idareden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, idarenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş, idarenin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, idarenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Tablo 6, paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir ürün/hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için faydalı bir araçtır.

Tablo 6: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			
Paydaş 3	√	√	√			√	
Paydaş 4			√				√
...							

Ü: Ürün; H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 5) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi

Önem Düzeyi \ Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
	Düşük	İzle
Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların idare hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması aşamasında aşağıdaki sorular cevaplandırılır:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- Hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Görüşlerin alınması aşamasından kimler sorumlu olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve ne kadar sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat
- Anket uygulaması
- Atölye çalışması
- Toplantı
- Arama konferansı

gibi yöntemlerden bir veya birkaçından faydalanılabilir. Paydaşların görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlardan istenilen kapsam ve derinlikte görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle paydaş gruplarına göre farklı yöntemler kullanılabilir gibi aynı paydaş grubuna yönelik birden fazla yöntemle de bilgi toplanabilir. Örneğin paydaşların görüşlerini almak üzere çalıştay düzenlenebilir. Çalıştayda öncelikli olarak tartışılacak konuları belirlemek üzere aynı paydaş grubuna anket uygulaması yapılabilir. Bununla birlikte, derinlemesine görüş ve öneri alınmasına ihtiyaç duyulan hususların bulunması halinde odak grup toplantıları da başvurulabilecek yöntemlerden biridir.

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, idare

üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerden derinlemesine bilgi alınmasını sağlayacak, ayrıca bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olacaktır. Görüşülecek kişi sayısının fazla olduğu durumlarda ise anket yapılması daha uygun olacaktır. Anket uygulamasında cevaplayan kişinin kendi görev alanına ilişkin bölümleri yanıtlaması gerekir. Bu nedenle anket soruları tasarlanırken ilgili idarede sorulara hangi alt birimlerden cevap beklenildiği soru bazında belirtilmelidir.

Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilabilecek Sorular

- İdaremizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- İdaremizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- İdaremizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- İdaremizden beklentileriniz nelerdir ve idaremizle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir?
- İdaremizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz, idaremiz bu faaliyet ve hizmetlere neden önem vermeli ve bunları nasıl sunmalıdır?
- Gelecek dönemde idaremizi olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir?
- Gelecek dönemde idaremiz için fırsatlar ve tehditler neler olabilir?
- İdaremizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- İdaremiz içerisinde etkin bir katılımıcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?
- İdaremize kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir?

Dikkat Kutusu

! İç paydaş görüşleri alınırken amaç sadece idarenin personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil esas olarak ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılmasına yönelik değerlendirmelerini almaktır.

Paydaş analizi konusunda detaylı bilgiler Katılımcılığın İlkeleri: Katımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu; Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi ile İnsanlar ve Katılım⁵ isimli yayınlarda yer almaktadır.

G. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak idarenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde idarenin teşkilat şemasına da yer verilir.

⁵ Söz konusu yayınlara <http://www.sp.gov.tr> adresinden ulaşılabilir.

Bu kapsamda gerçekleştirilecek çalışmalar stratejik plan hazırlık dönemiyle sınırlı bir biçimde düşünülmemelidir. Uzun zaman gerektirecek bazı kuruluş içi analiz çalışmaları stratejik plan hazırlık döneminden bağımsız olarak kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilebilir. Bu kapsamlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlar stratejik planın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında kullanılır.

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için idarenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, idarelerde stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce ya da bu çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemlidir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, idare personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Yetkinlik, idarenin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır.

Yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 5'te gösterilmiştir. İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların buldukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve idare bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir.

Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

- **Öz değerlendirme:** Kişinin, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesidir.
- **Yönetici değerlendirme:** Yöneticinin kendisine bağlı personeli, görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.
- **360 derece değerlendirme:** Çalışanın performansının; kendisiyle aynı düzeydeki meslektaşları, üstleri, astları, dış paydaşları ile kendisi tarafından değerlendirilmesidir.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda idare personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve idare düzeyinde raporlanır. Rapordaki bulgular amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu bulgular hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için idarenin yeterli sayıda personeli olmadığına işaret edebilir veya mevcut personelin nicelik olarak yeterli olmasına rağmen kapasitelerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği sonucunu da ortaya koyabilir.

Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, idare çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kamu idareleri tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle kamu idarelerinde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

İdareler, stratejik planlarında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürünü iyi analiz etmeli ve mevcut kurum kültürünü dikkate almalıdır.

Kurum kültürü idarenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve idarenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürü, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmelidir.

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı için harekete geçilmesi açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle, Kutu 4'te yer alan hususlar çerçevesinde tanımlanır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürünün zaman içerisinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılır.

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak da nasıl bir üst yönetim perspektifi

beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri

Katılım

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi
- Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı
- Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

İşbirliği

- Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi
- Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi
- İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi
- Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

Bilginin yayılımı

- Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi
- Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi
- Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi

Öğrenme

- Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı
- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı
- Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı

Kurum içi iletişim

- İdaredeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu
- Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi
- Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı
- İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi

Paydaşlarla ilişkiler

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi
- Paydaş yönetim stratejisinin varlığı
- İdarenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi

Değişime açıklık

- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi
- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi
- Var olan kuralların değişim yönünde engel oluşturma düzeyi
- Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

Stratejik yönetim

- Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi
- Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi
- Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi

Ödül ve ceza sistemi

- Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi
- İdarenin hataları tolere etme düzeyi

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle, özellikle idarenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşitların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, idarenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz, idarenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleri de incelenir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılması, fiziki kaynak analizinin etkinliğini artırır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, idarenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra idarenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknoloji ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir. Faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar ve özelliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmaları yapılmalıdır. Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılır.

Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, idarenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise idare tarafından tahmin edilir. Ayrıca, idarenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması durumunda bu kaynaklar da dikkate alınır. Mali kaynak analizi yapılırken Tablo 8'den yararlanılır.

Tablo 8: Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı	Toplam Kaynak
Genel Bütçe						
Özel Bütçe						
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Bütçe Dışı Fonlar						
Döner Sermaye						
Vakıf ve Dernekler						
Dış Kaynak						
Diğer (kaynak belirtilecek)						
TOPLAM						

Not: İdare bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

H. PESTLE Analizi

PESTLE analiziyle idare üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanır. İdareyi etkileyen ya da etkileyebilecek değişiklik ve eğilimlerin sınıflandırılması bu analizin ilk aşamasını oluşturur.

PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Politik etkenler: Siyasi sistem, seçimler, hükümet politikaları, sektör politikası, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri, uluslararası ya da bölgesel çatışmalar, kamu yönetimi reformları, uluslararası kuruluşlardan gelen talepler vb.

Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, vergi reformları, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, uluslararası ticaret ve uluslararası döviz kurları vb.

Sosyokültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların kamu hizmetleriyle ilgili görüşleri vb.

Teknolojik etkenler: Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb.

Yasal etkenler: Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; bilgi ve iletişim, iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.

Çevresel etkenler: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

Söz konusu etkenlerin tespit edilmesinde PESTLE matrisinden yararlanılır. Bu matriste PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda idare için oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulur.

Tablo 9: PESTLE Matrisi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

Bu çalışmayla elde edilecek bulgular, “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesi aşamasında kullanılır.

İ. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, idarenin ve idareyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler

belirlenir. İdarenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise PESTLE analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Bu yaklaşım, planlama yapılırken idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında idare tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler idare tarafından kontrol edilebilen, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların idarenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. Güçlü yönler yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi somut hususlar olabileceği gibi liderlik ya da destekleyici kurum kültürü gibi soyut hususlar da olabilir.

Zayıf yönler ise idarenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle idarenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılması gerekir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, idarenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve idare için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise idarenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. İdareyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında duruma göre geçişkenlik olabilir. Örneğin personel sayısının az olması zayıf bir yön olabileceği gibi personelin idarenin kontrolü dışında bütçe imkânları çerçevesinde idareye tahsis edildiği için bir tehdit olarak da değerlendirilebilir. Aynı şekilde bütçe imkânlarının iyi olması güçlü yön olabileceği gibi idarenin talep ettiği ödeneği merkezi bütçeden alabilmesi nedeniyle fırsat olarak da algılanabilir.

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir:

- PESTLE analizi bulguları
- Üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluluklar
- Diğer idarelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri
- Paydaş analizi sonuçları

GZFT analizi sonuçlarının değerlendirilmesinin ilk aşamasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler Tablo 10 kullanılarak belirlenir. GZFT analizi sonuçları Tablo 10'daki gibi tek bir liste halinde verilebileceği gibi faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak da sunulabilir.

Tablo 10: GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler

GZFT analizinin yalnızca güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespiti olarak algılanmaması gerekir. GZFT analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir. GZFT analizi çalışmasını takiben, stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacak tamamlayıcı bir çalışma Tablo 11'deki şablon çerçevesinde yapılır. Bu kapsamda GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren örneğe Tablo 17'de yer verilmiştir.

Tablo 11: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	İdarenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, idarenin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.
Zayıf Yönler	İdarenin zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.

J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Örneğin paydaş analizinden elde edilen ayrıntılı bulgular tespitler ve ihtiyaçlar listesine dönüştürülerek ilgili hedeflere yansıtılır.

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 12) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

Tablo 12: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

* Üst politika belgeleri analizinde Tablo 3'ten yararlanılarak sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

4. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecinde idarenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir idarenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

İdarelerin geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- **Planlar arasında devamlılığı sağlaması:** Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.
- **Tutarsızlıkları önlemesi:** Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- **Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması:** Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

İdarelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler Bakan ve üst yöneticidir. Üst yönetici, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

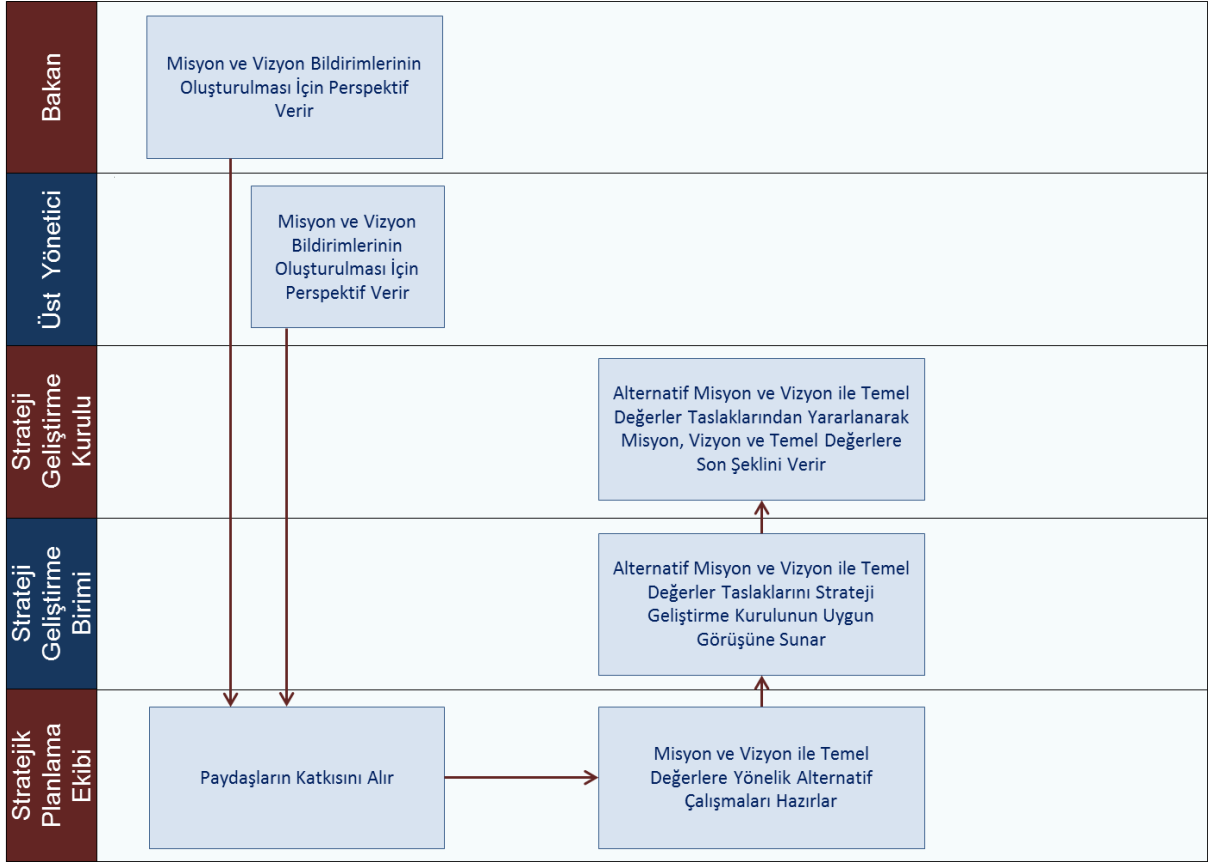
Geleceğe bakış, idarenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?

Bakan ve üst yönetici tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

Bu çerçevede geleceğe bakışın belirlenmesine ilişkin süreç Şekil 6'da yer almaktadır.

Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



A. Misyon

Misyon bir idarenin var oluş sebebidir. İdarenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimini, idarenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon ifadesinin; idarenin yasal yetkisini yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kuruluşun kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyon bildirimini belirlemede stratejik planlama ekibi, Bakan ve üst yöneticinin misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta idareye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur.

Stratejik planı olan idareler mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda idare misyonunu gözden geçirir. Örneğin; iki veya daha fazla bakanlık birleştirilirse, bir bakanlık iki ayrı bakanlığa bölünürse veya bakanlığın işlevlerinde önemli bir değişiklik olursa bu durum söz konusu olur.

Kutu 5: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- İdarenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- İdarenin yetkinlikleri ve idaredeki süreçlerden ziyade idarenin genel işlevleri ve politikaları ile sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- İdarenin politika alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon bildirimi geliştirilirken stratejik planlama ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Katılımcılar idarenin ana hizmet birimlerini temsil eder. Misyon Bildirimi Çalışma Formu kullanılarak farklı fikirler toplanır. Bu formlar idarenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından yararlanılır.

Kutu 6: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

- İdarenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- İdare kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- İdare hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- İdare hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon bildirimi oluşturulurken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası ve açık grup tartışmaları gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir.

Misyon Bildirimi Örnekleri**Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı**

“Hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile insan haklarını esas alarak, adalet hizmetlerinin adil, hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayacak politikaları geliştirmek ve uygulamaktır.”

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Bakanlığa verilen yasal yetki ve sorumluluklarla tutarlıdır. Bakanlığın var oluş sebebini (adalet hizmetlerinin sunulmasını sağlamak) yansıtmaktadır. Ayrıca politika alanlarını (adalet, insan hakları ...) tanımlamaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Enerji kaynaklarını ve doğal kaynakları verimli ve çevreye duyarlı şekilde değerlendirerek ülke refahına en yüksek katkıyı sağlamak.”

Bu misyon bildirimini kısa, açık ve Bakanlığın var oluş sebebini (ulusal kaynakların kullanımını değerlendirmek) yansıtmaktadır. Bu bildirim aynı zamanda Bakanlığın uzun vadeli politika eksenini (enerji ve doğal kaynaklar) ve hedefini (ülke refahına katkı) tanımlamaktadır.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

“Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine ve ülke kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla; ulaştırma, denizcilik, haberleşme, uzay ve bilgi teknolojileri alanında dengeli, güvenli, ekonomik, erişilebilir, ekolojik yapıyı gözetken, sürdürülebilir ve kaliteli hizmet verilmesini sağlamak ve denetlemek.”

Bu bildirim uygun ve eksiksizdir. Bakanlığın misyonunu net ve ön plana çıkaracak biçimde ifade etmektedir. Ayrıca, Bakanlığın genel işlev ve görev eksenlerini tanımlamaktadır. Bakanlığın hangi alanlarda politika oluşturacağını, sunacağı hizmetleri ve sağlayacağı uzun vadeli genel faydayı tanımlamaktadır. Ancak Bakanlığın vizyonu ile ilişkilendirilebileceği için hizmetlerden beklenen nitelikleri yansıtmaması sağlanarak bu misyon bildirimini kısaltılabilir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Hayat kalitesi yüksek şehirler ve sürdürülebilir çevreyi temin etmek üzere; planlama, yapım, dönüşüm ve çevre yönetimine ilişkin iş ve işlemleri düzenleyici, denetleyici, katılımcı ve çözüm odaklı bir anlayışla yapmak.”

Bu misyon ifadesi belirlenen kriterleri karşılamakla birlikte “katılımcı ve çözüm odaklı” gibi temel değerler niteliğindeki ifadelerin çıkarılmasıyla kısaltılabilir.

İyi Belirlenmemiş Misyon Bildirimi Örneği

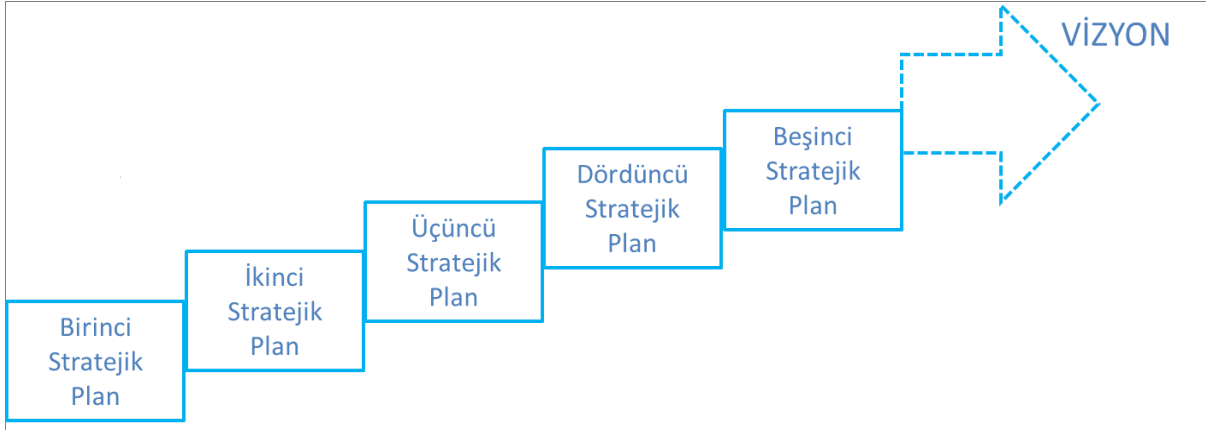
“Yaşanabilir ortam ve dost şehirler”

Bu ifade, misyondan ziyade vizyonu ifade etmektedir. İdarenin işlevleri ile sunduğu hizmetleri yansıtmamaktadır, dolayısıyla iyi bir örnek olarak değerlendirilemez.

B. Vizyon

Vizyon idarenin geleceğini sembolize eden genel amacdır. Vizyon bildirimini, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede idarenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.

Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Vizyon idarenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimini, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Stratejik planlama ekibi, Bakan ile üst yöneticinin vizyon bildirimine ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta idareye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur.

Kutu 7: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Stratejik planı olan idareler mevcut vizyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda idare vizyonunu gözden geçirir.

Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)
- Faaliyet gösterilen sektörde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir idare istiyoruz veya idare düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

Vizyon Bildirimi Örnekleri

Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Hak ve özgürlükleri koruyan, adil, güven veren, erişilebilir ve etkin bir adalet sistemi”

Bir önceki stratejik planda “Güven veren bir adalet sistemi” olarak belirlenen vizyon bildirimi, adil, erişilebilir ve etkin gibi tanımlayıcılarla zenginleştirilmiş ve misyon ile uyumluluğu korunmuştur.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

“Güvenle ulaştıran, hızla eriştiren, sevilen, şeffaf, başarı örneği olarak gösterilen bir kurum olmak”

Kısa ve net olarak belirlenmiş bu vizyon bildirimi Bakanlığın uzun vadeli isteklerini ifade etmektedir. Bu vizyon iddialıdır ve Bakanlığın paydaşları tarafından nasıl algılanmak istediğini yansıtmaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

“Enerjide ve doğal kaynaklarda güvenli bir gelecek”

Bu vizyon bildirimi kısa, ilham verici ve iddialıdır. Bakanlığın uzun vadede başarmak istedikleri ile gitmek istediği yeri yansıtmakta ve nasıl algılanmak istediğini göstermektedir.

İyi Belirlenmemiş Vizyon Bildirimi Örneği

“Eğitim sistemine duyulan güveni pekiştirmek”

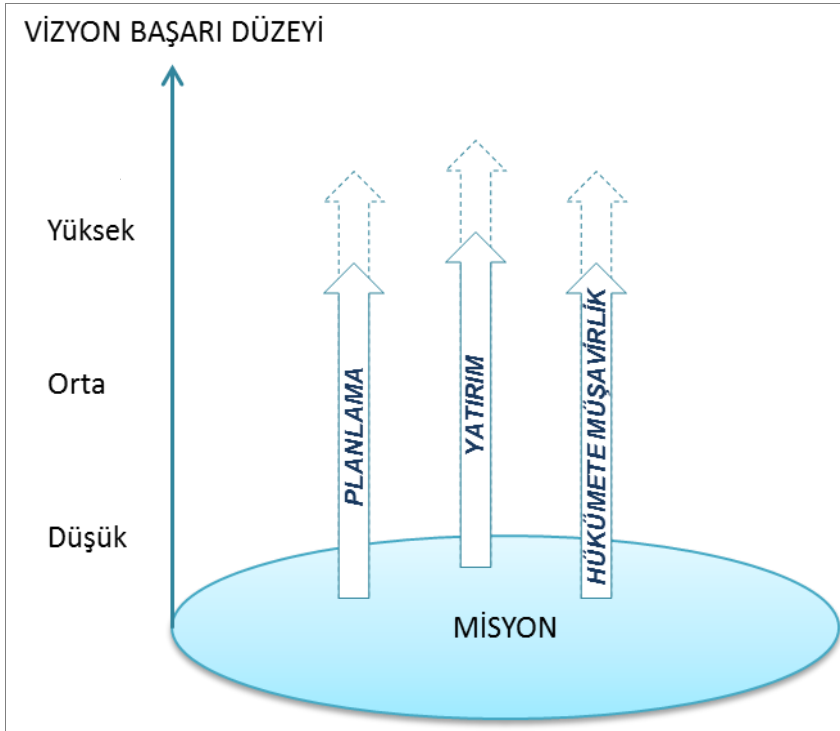
Bu vizyon bildirimi, kısa olmasına rağmen ilham verici ve uzun vadeyi tarif edici bir özelliği olmaması nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

Vizyon belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir.

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat, idarenin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizer. Vizyon bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyi vizyon ile belirlenir. Bu bağlamda vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimi “ne” ve “niçin” sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceğini ifade eder. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki örneği Şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



C. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların idareyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır.

Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar. Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan idare içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- **Kişiler:** İdare çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- **Süreçler:** İdarenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Politika oluşturma sürecinin ve idare tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

Stratejik planlama ekibi, Bakan ile üst yöneticinin temel değerlere ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta idareye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde

alternatif temel değer taslaklarını oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verir.

Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.
- Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemelidir.

Temel Değerler Örnekleri

Türkiye İstatistik Kurumu 2017-2021 Stratejik Planı

“Bilimsellik, mesleki bağımsızlık, kullanıcı odaklılık, güvenilirlik, veri gizliliği ve güvenliği, tarafsızlık, şeffaflık, erişilebilirlik, yenilikçilik”

Bu değerler kurumsal kültürü yansıtan, misyon ve vizyon ile ilişkilendirilebilecek temel değerler kümesini oluşturmaktadır.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

“Bilimsellik, çalışan odaklılık, dengeli, etik değerlere uygunluk, güvenilirlik, katılımcılık, öncü ve yönlendirici, sonuç odaklılık, sosyal sorumluluk sahibi, stratejik bakış, süreklilik, şeffaflık, tarafsızlık, çevreye ve tarihe duyarlılık, vatandaş odaklılık, verimlilik, yenilikçi ve gelişimci, yerli üretim odaklı”

Temel değerler uygun olarak belirlenmekle birlikte idarenin öncelikleri dikkate alınarak sayısı azaltılabilir.

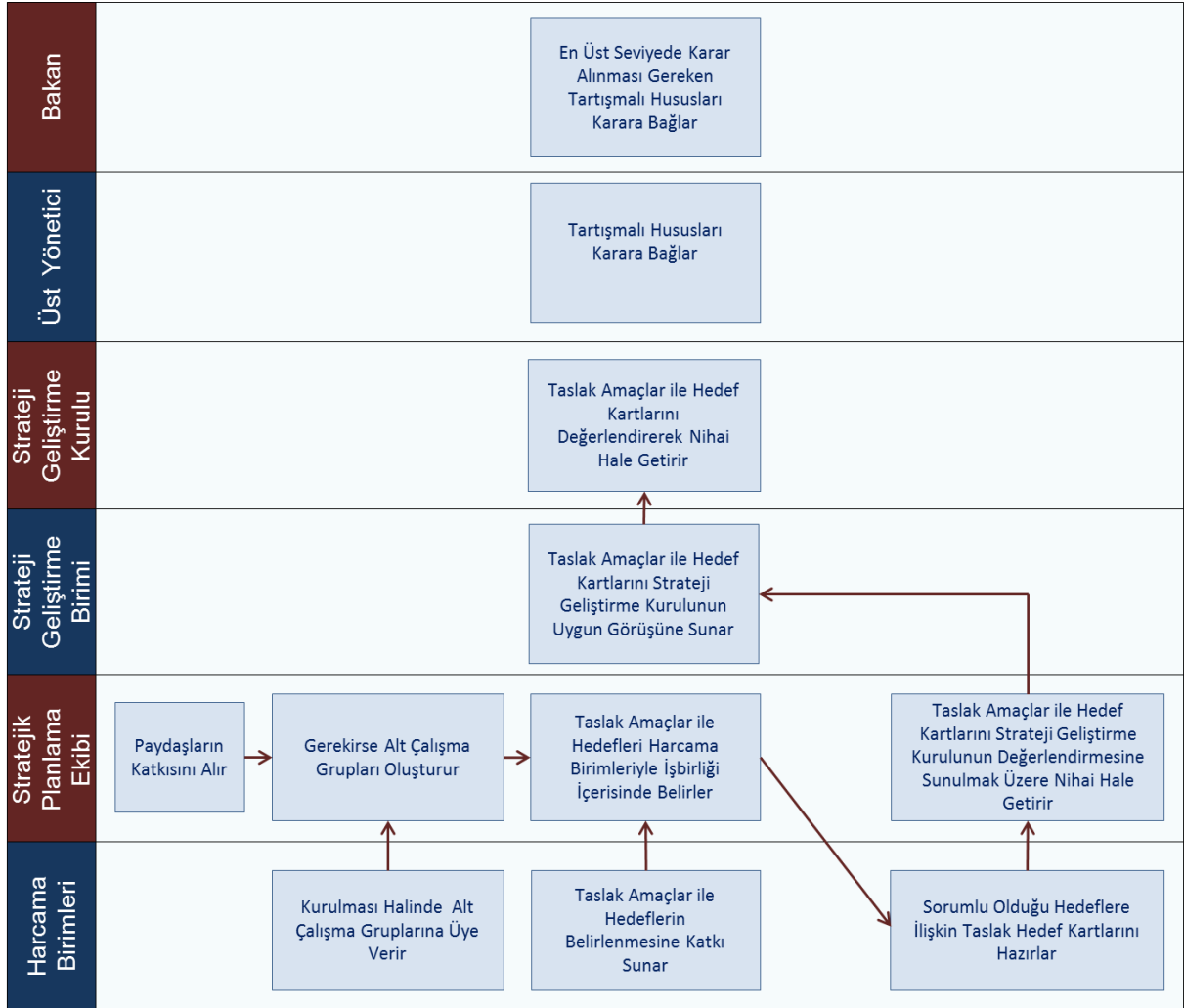
Temel değerler belirlenirken fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Strateji geliştirme, idarenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. İdarenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo 15’te yer alan hedef kartları oluşturulur. SGB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci



Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan aşağıdaki farklı araçlar kullanılabilir:

- Delphi yöntemi
- Kıyaslama
- Mülakat
- Odak grup çalışması
- Beyin fırtınası
- Arama konferansı

A. Amaçlar

Amaçlar, idarenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle sosyoekonomik sorunların çözümü ya da vatandaşların ve idarenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik idarenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- Misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabiliridir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Hedefler için çerçeve çizer.
- Faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcı niteliktedir.

Amaçlar belirlenirken Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 12) kullanılır. Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenir.

İdareler, amaçlarını belirlerken Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosundan yararlanır. İdareler, söz konusu tabloda ilgili olduğu politikalar doğrultusunda amaçlarını belirler. Amaçlar, üst politika belgeleriyle idareye verilmiş görevlerin yanı sıra idareye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Amaç sayısının en az iki, en fazla yedi olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir.

Amaç Örnekleri

A1. Şehrimizdeki yaşam kalitesini yükseltmek için temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturmak.

“Temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturma” ifadesi ulaşılmak istenilen sonucu açık bir şekilde ifade etmekte ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizmektedir. Amacın belirttiği hususlar hangi hedeflerin belirleneceği konusunda yol göstermektedir.

A2. Üretimden tüketime kadar, uluslararası standartlara uygun gıda güvenilirliğini sağlamak.

Ulaşılmak istenilen sonuç açık bir şekilde tanımlanmakta ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizilmektedir. Gıda güvenliği uluslararası standartlarla ilişkilendirilerek ilgili amaç kapsamında hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmektedir.

A3. Yararlanıcılarımıza hizmet etmeyi sürdüreceğiz.

Amaç, geleceğe dönük pozitif bir değişimi yansıtmamaktadır. İdarenin hizmet kalitesine ve hizmetin sunumu sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara ilişkin herhangi bir bildirimde bulunmamaktadır. Hedeflere çerçeve çizecek nitelikte değildir.

A4. Kurum personeline yönelik eğitim programları düzenlenecektir.

İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp hedef düzeyindedir.

B. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedeflerin;

- İdarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde oluşturulması gerekir.

Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmelidir.
- Sonucu etkileyen faktörler analiz edilmelidir.
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri tespit edilmelidir.
- Hedef gerçekleştirmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gerçekleştirmeler dikkate alınmalıdır.

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

Hedef: Plan dönemi sonunda dış ticaret açığının GSYH'ya oranını yüzde 4,9 seviyesinde gerçekleştirmek.

Performans Göstergeleri:

- Dış ticaret açığının GSYH'ya oranı
- İhracatın ithalatı karşılama oranı

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

Hedef: Uluslararası normlarda istatistik üretimini sağlamak.

Performans Göstergeleri:

- İstatistik üretiminde idari kayıtların kullanım oranı
- Standart sınıflama ve kodlama ile üretilen istatistik sayısı
- Resmi istatistik programı kapsamında üretilen istatistiklerden metaveri sisteminin kurulduğu istatistik sayısı
- İstatistiksel Yönetim Bilgi Sistemi kapsamında Eurostat tarafından değerlendirilen istatistiksel konu ve modüllerin uyum oranı

İdareler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. İdareler, hedeflerini belirlerken Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosundan da yararlanır. İdareler, söz konusu tabloda ilgili olduğu politikalar doğrultusunda hedeflerini oluşturur. Hedefler, üst politika belgeleriyle idareye verilmiş görevlerin yanı sıra idareye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 12) yararlanılarak Tablo 13 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez ancak, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanır.

Tablo 13: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

Tespitler	İhtiyaçlar	Amaçlar	Hedefler
<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır. İdare içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. İdare çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır. Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik yönetim algısının idarede yerleştirilmesi Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması 	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına kadar kurulacaktır.
<ul style="list-style-type: none"> Kadın istihdamı arzu edilen seviyede değildir. Kadın istihdamına yönelik teşvikler beklenen katkıyı sağlamamaktadır. İşgücü piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak ayrışması, kadınların görece yüksek ücretli ve sosyal güvencesi olan diğer alanlara girmesine engel oluşturmaktadır. Tarımsal çözümler ve kırdan kente göç sorunu devam etmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Kadın istihdamına yönelik teşviklerin etkinliğinin artırılması İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması Kadınlarda kayıt dışı istihdamın azaltılması Kadınların mesleki becerilerinin artırılması için eğitimler verilmesi Çalışan kadının “bakmakla yükümlüğü” görüldüğü alanlarda destek sağlanarak çalışma koşullarının oluşturulması İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem 	İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesine Katkıda Bulunmak	<ul style="list-style-type: none"> Kadınların işgücüne katılım oranı 2018 yılı sonunda yüzde 34,9’a yükseltilecektir.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir.

İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Tablo 14’te gösterildiği üzere hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.


Tablo 14: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri					
	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi	F Birimi
H1.1	S	İ		İ		
H1.2		İ		S		İ
...			S		İ	
...	İ	S	İ			
H5.3					S	İ

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için, sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

Dikkat Kutusu

 Bakanlıklar stratejik planlarındaki hedeflerinin sorumlu birimlerini yalnızca bakanlık birimleri arasından belirleyebilir. Bu sorumluluklar bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşlara dağıtılamaz. Bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşlar için bakanlık stratejik planında yönlendirici hususlara yer verilebilir. Bu kuruluşlar tarafından bakanlık stratejik planlarının, bir çerçeve plan olarak algılanıp kendi stratejik planlarında bakanlık stratejik planlarının dikkate alınması gerekir.

Hedef Örnekleri

H1.1- Bebek ölüm hızı, 2020 yılına kadar binde 5 oranına indirilecektir.

Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistikî bilgiler mevcuttur.

H1.2- 2018 yılına kadar nüfusun yüzde 90'ı, 2020 yılına kadar ise yüzde 93'ü sosyal güvenlik kapsamına alınacaktır.

Hedef ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

H1.3- 2020 yılına kadar sağlık hizmetlerinin kalitesi artırılacaktır.

Hedef ölçülebilir olmamakla birlikte diğer hedef kriterlerini karşılamaktadır. Bu tarz doğrudan ölçülebilir bir biçimde ifade edilemeyen hedeflerin; hasta memnuniyet oranı, bekleme süresi vb. performans göstergeleriyle desteklenerek ölçülebilirliği sağlanır.

H1.4- Ölümlü trafik kazaları ortadan kaldırılacaktır.

Gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

H1.5- Mevcut hizmet düzeyi 2023 yılına kadar korunacaktır.

Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla hedef yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Tablo 15: Hedef Kartı Şablonu⁶

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı***	Raporlama Sıklığı****
PG1.1.1*									
PG1.1.2*									
PG1.1.3*									
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.								
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.								
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.								
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.								

* Amaçlarda başında "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

** Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gelişmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

⁶ Şablon kapsamında hedef kartı örneğine Ek C'de yer verilmiştir.

C. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

1. Girdi göstergeleri bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.

Örnek Girdi Göstergeleri

- Çalışan personel sayısı
- Kullanılan araç/gereç sayısı
- Aşılama kampanyasında kullanılacak enjeksiyon sayısı

2. Çıktı göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman idarenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Örnek Çıktı Göstergeleri

- Mezun olan öğrenci sayısı
- Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu
- Aşılana çocuk sayısı

3. Sonuç göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak” istiyoruz sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri

- Mezunların aktif işgücüne katılım oranı
- Bakım onarım çalışmalarının yapıldığı yollardaki kaza sayısında azalma
- Aşılıyla önlenebilir hastalıklarda yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma

4. Kalite göstergeleri ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Örnek Kalite Göstergeleri

- Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı
- Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı
- Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı

5. Verimlilik göstergeleri çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Örnek Verimlilik Göstergeleri

- Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)
- Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı)
- Aşılana çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı)

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

Örneğin, “kadın istihdamının artırılması” hedefine ait performansı ölçmek için, Onuncu Kalkınma Planında iki sonuç göstergesi belirlenmiştir.

- Kadınların işgücüne katılım oranı
- Kadınların istihdam oranı

Bu durumda idare, bu iki göstergelyi de içerecek şekilde;

- Kadınların işgücüne katılım oranı
- Kadınların istihdam oranı
- Bakım yükümlülüklerinin azalması sayesinde işgücü piyasasına giren kadın sayısı
- Girişimcilik desteklerinden faydalanan kadın sayısı
- Girişimcilik destekleri sonucunda kadın istihdamındaki artış oranı

performans göstergelerini belirleyebilir.

Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır.
- Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır.
- Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir.
- Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır.
- Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.

İdareler performans göstergelerini geliştirirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceğini belirler. Veriler, bilişim sistemlerinden otomatik olarak temin edilebilir veya farklı yöntemlerle veri girişi yapılarak da sisteme alınabilir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulur.

Tablo 16: Performans Göstergesi Örneği

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Kadınların işgücüne katılım oranı	30,8	31,4	32,2	33,0	33,9	34,9
Kadınların istihdam oranı	27,1	27,8	28,1	28,5	29,6	31,0

* Bu örnek 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir.

Performans göstergelerine, bu göstergelerin değerlerinin belirlenmesine ve sonuçlarının ölçülmesine ilişkin değerlendirme ve örneklere Ek D’de yer verilmektedir.

Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır.
- Gösterge değerleri kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir.
- Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir.
- Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinmiyorsa öncelikle ölçüm için bir yöntem geliştirilerek mevcut durum tahmin edilir. Göstergeye ilişkin mevcut durum verisine plan dönemi içerisinde ulaşıldığı durumlarda hedef değerlere dair güncelleme ihtiyacı olup olmadığı gözden geçirilir.
- Verisi olmayan performans göstergeleri için idare kendi veri bankasını oluşturur.
- Performans göstergeleri için verinin nasıl temin edileceği belirlenir. Veri kaynağı mevcut operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir.

D. Stratejiler

Stratejiler, idarenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. İyi belirlenmiş stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

Stratejiler hedeflere yönelik belirlenir. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken idarenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Kutu 14: Stratejilerin Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?
- Hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Strateji Örnekleri:

- Hizmetler yerinden karşılanma esasıyla yürütülecektir.
- Personel dağılımı iş analizine göre planlanacaktır.
- Kamu-özel işbirliği modelinden yararlanılacaktır.
- Uzaktan eğitim modülleri geliştirilecektir.
- Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır.

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen idarenin güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji belirlemede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

Tablo 17: Strateji - GZFT Matrisi

Stratejiler	Açıklama	Örnek
GF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Bölgesindeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri (F) değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların (G) uygulama tecrübelerinin artırılması.
GT Stratejileri	İdarenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Göç sonucu oluşan sağlık sorunlarının (T) idarenin güçlü sağlık personeli yapısı (G) kullanılarak kurulacak mobilize sağlık ekipleriyle asgari düzeye indirilmeye çalışılması.
FZ Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	İdare dışı fonların (F) kullanılmasıyla kurumsal kapasite eksikliğinin (Z) iyileştirilmesi.
TZ Stratejileri	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Giderek düşen talep (T) nedeniyle idarenin eski teknoloji ve yüksek maliyetle ürettiği (Z) bir ürünü üretmekten vazgeçmesi.

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır.

Risk analizine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir birlikte stratejik plan kapsamında idarelerin asgari seviyede hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa alternatif stratejiler de o kadar sağlıklı belirlenir, hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar.

Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır.

Tablo 18: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: Kadın istihdamı artırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliğinde oluşabilecek zafiyet	<ul style="list-style-type: none"> Diğer idareler tarafından yapılması gereken düzenleme ve/veya faaliyetlerin arzu edildiği şekilde ve/veya zamanında yapılmaması 	<ul style="list-style-type: none"> Ortak çalışma programları tasarlanması Düzenli gözden geçirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
Eğitim ve beceri eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> Kadınların işgücü piyasasının gerektirdiği eğitim düzeyinde olmaması Kadınların işgücü piyasasının gerektirdiği becerilere sahip olmaması Sosyal ve kültürel etkenler 	<ul style="list-style-type: none"> Kız çocuklarının orta ve yükseköğrenime devam oranlarının artırılması Kadınlara mesleki eğitim ile beceri geliştirme programları düzenlenmesi Kadınlar üzerindeki bakım yükümlülüklerinin azaltılmasına yönelik faaliyetler Kız çocuklarının ve kadınların eğitimi konusunda bilinçlendirme yapılması
Hedef: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi	<ul style="list-style-type: none"> Yönetici ve çalışan düzeyinde stratejik yönetim araçlarına yeterli önemin verilmemesi 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi

Not: Kalıntı risk için kontrol faaliyeti belirlenmez.

Risk değerlendirmesi sonucunda;

- Hedef
- Performans göstergesi
- Gösterge değerleri
- Göstergenin hedefe etkisi
- Stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir.

Bu değişiklikler Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosuna aykırı olamaz.

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

F. Maliyetlendirme

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, idarenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

İdareler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

Tablo 19: Tahmini Maliyetler

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.1						
Hedef 1.2						
Amaç 2						
Hedef 2.1						
...						
Genel Yönetim Giderleri						
TOPLAM						

Not: Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. İdare, Tablo 19'da belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 8'deki Tahmini Kaynaklar Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda şu yöntemler izlenir:

Hedef ve stratejilerin;

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
- Zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarında vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede; idarenin yetki alanı dâhilinde, başta kalkınma planı olmak üzere, politika oluşturulması sürecinde çerçeve oluşturan üst politika belgeleri esas alınır.

Maliyetlendirme yapılırken idareler, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyeti hesaplar.

Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir.
- Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGB yönetir.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ile sermaye giderlerinin doğrudan tek bir hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili tüm giderler o hedefin maliyetinde yer alır.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderlerinin birden fazla hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili giderler ağırlıklandırılarak dağıtılır.
- Herhangi bir hedefe veya faaliyete özgü olmayan, birden çok hedefe veya faaliyete yönelik olan hizmet binalarının ısıtma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarım gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.

6. TAŞRA TEŞKİLATLARININ ROLÜ: EYLEM PLANLARI

Taşra teşkilatları; il, bölge müdürlükleri, araştırma merkezleri, enstitüler, başkanlıklar gibi idarelerin ilgili mevzuatında taşra teşkilatı olarak tanımlanan birimlerdir. Kamu idarelerindeki stratejik planlama uygulamalarının geliştirilmesi için merkezde alınan kararların ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmesi, taşra teşkilatlarındaki planlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme kapasitesinin artırılması gerekir. Taşra teşkilatlarının sadece bilgisi alınan değil, aynı zamanda karar alınırken danışılan bir yapı olması gereğinden hareketle stratejik plan hazırlanırken ve uygulanırken taşra teşkilatları, sürecin önemli bir unsuru haline getirilmelidir. Bunun için;

- Stratejik planlama sürecinde merkez ile taşra teşkilatı arasında etkili bir iletişim yönetimi oluşturulması
- Yerelde planlama ve ortak çalışma kapasitesinin geliştirilmesi için taşra teşkilatının stratejik yönetim kapasitesinin merkez teşkilatları tarafından desteklenmesi
- Stratejik plan hazırlık aşamasında taşra teşkilatının sürece nasıl dâhil edileceğinin planlanması ve merkez ile taşra teşkilatı arasında rol ve sorumluluk paylaşımının netleştirilmesi gerekir.

Merkez teşkilatı, hedefler ile performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla aktif bir işbirliği içerisinde belirler. Hedefler ile performans göstergesi değerlerinin gerçekçi ve ulaşılabilir düzeyde belirlenebilmesi için taşra teşkilatlarının kapasitesi göz önünde bulundurulur.

Stratejik planın hedeflerinden sorumlu olacak taşra teşkilatlarının merkez teşkilatı tarafından belirlenmesi taşra teşkilatlarının faaliyet belirlemesini kolaylaştırır. Bu çerçevede merkez teşkilatınca, taşra teşkilatlarıyla aktif bir işbirliği içerisinde Tablo 20 hazırlanır. Bu tabloda ilçe düzeyi haricinde tüm taşra teşkilatlarına yer verilir.

Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları

Amaç ve Hedefler Taşra Teşkilatı	A1		A2			A3	
	H1.1	H1.2	H2.1	H2.2	H2.3	H3.1	H3.2
Taşra 1							
Taşra 2					X		X
...			X				
...						X	
Taşra 10			X	X			X
...							
...				X			X

Kamu idarelerindeki stratejik planların uygulanmasında etkinlik ve etkililiğin artırılmasına yönelik merkezde alınan kararların ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmesi için taşra düzeyinde hazırlanacak eylem planları önemli bir araçtır.

Eylem planı idarenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır. Eylem planının gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üst yöneticinin uygun görmesi halinde taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanması kararı verilebilir. Merkez teşkilatı, belirli sayıda taşra teşkilatından eylem planı hazırlamasını talep edebileceği gibi bütün taşra teşkilatlarının da eylem planı hazırlamasını zorunlu tutabilir. Hazırlanmasına karar verilmesi halinde, eylem planları Tablo 21’de yer alan şablona göre yapılır.

Tablo 21: Eylem Planı Şablonu

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1:	Hedef Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Planın 1.Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Faaliyetler*			Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi	
F1.1.1:							
F1.1.2:							
F1.1.3:							
...							

* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

Hedefler faaliyetler ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de taşra eylem planında faaliyet kapsamında yer verilir. Bu faaliyetler stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artırır.

Hazırlanmasını müteakip taşra eylem planları merkez teşkilatının uygun görüşüne sunulur. Merkez teşkilatının taşra eylem planlarına yönelik değişiklik talepleri bulunması durumunda ilgili taşra teşkilatı tarafından bu talepler yerine getirilir. Taşra eylem planları, üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip ilgili taşra teşkilatınca uygulamaya konulur. Taşra eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGB tarafından yürütülür.

Taşra eylem planları, merkez teşkilatının stratejik planıyla aynı dönemi kapsayacak bir biçimde ve Tablo 21’deki şablona uygun olarak hazırlanır. Her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur. Örneğin, beş yıllık bir stratejik planın ikinci yılının Ocak ayında uygulamaya konulacak eylem planı dört yıllık olarak hazırlanır. Merkez teşkilatı, eylem planı hazırlamayan taşra birimlerinden de stratejik planın kalan dönemi için eylem planı hazırlamasını isteyebilir. Örneğin, stratejik planın ilk iki yılı için eylem planı hazırlamayan

taşra teşkilatlarından eylem planı hazırlaması istenilmesi durumunda bu eylem planları, stratejik planın kalan dönemini kapsayacak şekilde hazırlanır.

Kutu 16: Taşra Düzeyinde Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Merkez teşkilatının stratejik planı ve performans programları dikkate alınır.
- Somut ve hedefle doğrudan ilgilidir.
- Taşra teşkilatının bulunduğu il ya da bölge düzeyinde hazırlanan diğer plan ve programlar da dikkate alınır.
- Taşra düzeyindeki çevresel faktörler dikkate alınır.
- Maliyetler göz önünde bulundurulur.

Stratejik planın güncellenmesi durumunda merkez teşkilatı, eylem planını güncelleyecek taşra teşkilatlarını belirler. İlgili taşra teşkilatları en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek merkez teşkilatının uygun görüşüne sunar. Güncellenen taşra eylem planları üst yöneticinin onayıyla uygulamaya konulur.

Taşra eylem planlarının gerçekleşme sonuçları idarenin stratejik planının izleme ve değerlendirilmesine temel teşkil eder. Taşra eylem planı için hazırlanacak izleme ile değerlendirme raporlarına ilişkin hususlar merkez teşkilatı tarafından belirlenir.

Dikkat Kutusu

! İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üst yöneticinin uygun görmesi halinde merkez teşkilatı için eylem planı hazırlanması kararı verilebilir. Merkez teşkilatı eylem planı, taşra teşkilatına yönelik belirlenen çerçeveye dikkate alınarak oluşturulur.

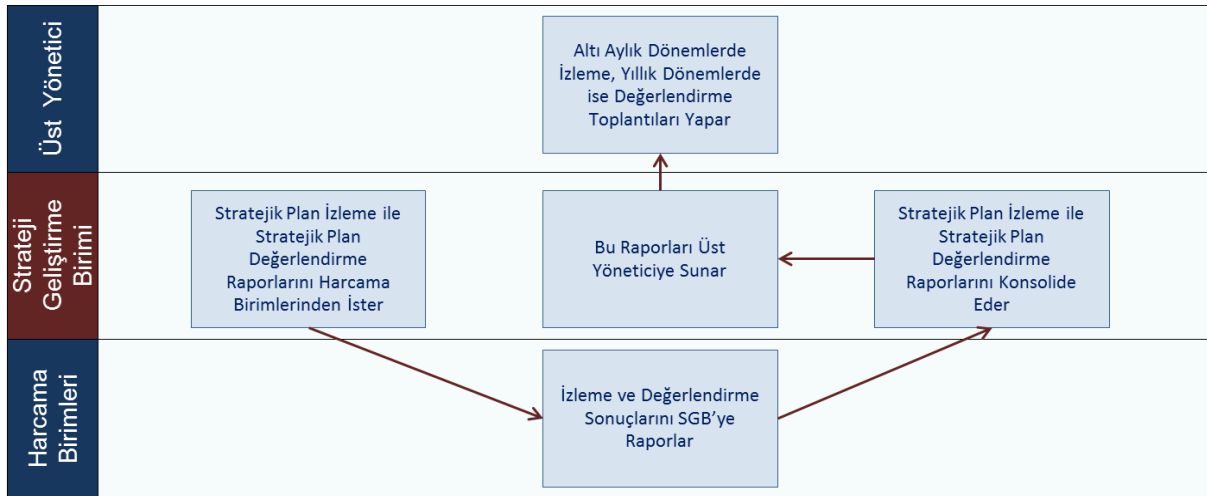
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci



İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

- Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi
- Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi
- Performans göstergesi değerlerinin belirlenmesi
- Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise SGB'nin sorumluluğundadır.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Raporların Özellikleri

Raporların Özellikleri	Açıklama
Açıklık	Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.
Kapsamlı ve öz olma	Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.
İlgililik ve yararlılık	Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir.
Güvenilirlik	Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.
Tutarlılık	Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanılmalıdır.
Zamanlılık	Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.
Ekonomiklik	Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir.

İzleme, Tablo 23'teki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gelişmelerin birikimli bir şekilde izlenerek plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için alınması gereken tedbirlere öz bir biçimde yer verilmesidir. Bu çerçevede stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablosu örneklerine Ek E'de yer verilmiştir.

Tablo 23: Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)			
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Açıklama	Her yılın ilk altı ayında ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağını analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.				
PG1.1.2:					
Açıklama					

* Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

Tablo 24: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)			
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni*					
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler					
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.2:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					

* Bu değerlendirme Tablo 25'te yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

** Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

*** Bu değerlendirmeler Tablo 25'te yer alan kriter ve sorulara göre yapılır.

Hedef performansının hesaplanmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara Kutu 17'de yer verilmekte olup göstergelerin performansının hesaplanmasına ilişkin farklı örnekler ve değerlendirmeler Ek D'de bulunmaktadır.

Kutu 17: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir göstergenin performansı yüzde 100'ü aşabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer 100 olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır.
- Bir göstergenin performansı negatif bir değer olabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer 0 olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır.
- Hedefe ilişkin tek bir gösterge belirlenmesi durumunda hedef performansının ölçümünde bu değer aynen alınır. Hedef performansı yüzde 100'ü aşabilir ya da negatif bir değer olabilir.

Bu çerçevede “stratejik plan izleme raporu”, her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 23 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. Bu raporlar sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz.

“Stratejik plan değerlendirme raporu” ise; Tablo 24 kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanır. Değerlendirme, Tablo 25'te yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. İdare ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapabilir.

Tablo 25: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	<ul style="list-style-type: none"> • Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? • Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi? • Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?
Etkililik	<ul style="list-style-type: none"> • Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? • Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? • Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? • Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> • Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeden maliyetler ortaya çıktı mı? • Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? • Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> • Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? • Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir?

Hazırlanacak raporlar hedef ve performans göstergelerine ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından faaliyet raporu için güçlü bir temel oluşturur. Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları hazırlanırken Ek F’de yer alan formatlar kullanılır.

İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte üst yönetici başkanlığında, üst yönetici yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGB birim yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre idarenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Bu süreçte oluşturulacak raporların üst yönetici başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Stratejik plan değerlendirme raporu, üst yönetici başkanlığında yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir.

Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu “stratejik plan gerçekleştirme raporu” olarak adlandırılır.

İdeal bir değerlendirmenin, idare dışından bağımsız bir değerlendirici tarafından yapılması gerekmektedir. Türkiye’de kamu idareleri için uygulanabilir olan durum, idare dışından bir değerlendirici yerine idarelerin harcama birimleri tarafından öz değerlendirme çalışmalarının yapılmasıdır. Bu süreçte SGB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ile değerlendirme raporlarını hazırlamasını ister. Harcama birimleri bu raporları SGB’ye belirtilen süre içerisinde gönderir. SGB, harcama birimlerinden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir.

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca idarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanır.

İdareler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik bir biçimde tasarlamak isteyen idareler;

- Sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
- Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde gerekli verileri toplamalı
- Karar alıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli bilgileri üretmelidir.

8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme raporundan yararlanır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz. Güncellenenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGB'nin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellenmenin kapsamı;

- Mevcut hedef ifadesinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir hedef eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergesi eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi
- Performans göstergelerinin hedefe etkisinin değiştirilmesi
- Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerin değiştirilmesi
- Mevcut risklerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir risk eklenmesi
- Mevcut stratejilerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir strateji eklenmesi
- Hedefe ilişkin toplam maliyet tahmininin değiştirilmesi
- Hedefe ilişkin tespitler ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespit ve ihtiyaç eklenmesidir.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve Tablo 26'da yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Kalkınma Bakanlığının uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekeç oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Kalkınma Bakanlığı, güncelleme talebi uygun bulunan ilgili kamu idaresine, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu gönderir. İlgili kamu idaresi rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Kalkınma Bakanlığına gönderir.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek G) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 26'ya yer verilir.

Tablo 26: Hedef Kartı Güncellemesi

20XX Yılı Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef			
	Performans Göstergesi			
	Performans Göstergesi Değeri			
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Riskler			
	Stratejiler			
	Toplam Maliyet			
	Tespitler			
	İhtiyaçlar			

9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik plan taslağı, üst yöneticinin onayını takiben değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Kalkınma Bakanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Bakan onayıyla yürürlüğe konulur.

Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlar, Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olanlar ve kamuoyuna açıklanacak olanlar olmak üzere iki farklı şablonda sunulur. Kalkınma Bakanlığında değerlendirilmek üzere gönderilecek ve kamuoyuna açıklanacak şablona dair detaylar Tablo 27’de sunulmaktadır.

Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez.

Bu şablonda yer alan ve Kılavuz içerisinde detaylandırılmayan “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümünde misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve politika odaklı olan ve idarenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna, “Temel Performans Göstergeleri” (Ek H) bölümünde yer verilir.

Tablo 27: Stratejik Plan Şablonu

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
Bakan Sunuşu	-	Azami bir sayfa
Üst Yönetici Sunuşu	-	Azami bir sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan	-	Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa	
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa	
Durum Analizi	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 20 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
• Mevzuat Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 2)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
• Üst Politika Belgeleri Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 3)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)
• Paydaş Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 5 ve Tablo 6)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)
• PESTLE Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 9)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
• GZFT Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 10 ve Tablo 11)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 10)
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Sadece Tablo 12'ye yer verilir.	-
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa	
• Misyon	✓	✓
• Vizyon	✓	✓
• Temel Değerler	✓	✓
Strateji Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte idarenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. • Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. • Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır. 	
• Hedef Kartları	Tablo 14 ve Tablo 15	Tablo 14 ve Tablo 15
• Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları	Tablo 20	Tablo 20
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo 18	-
• Maliyetlendirme	Tablo 19	Tablo 19
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa	

Not: Plan güncellemesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 26'ya da yer verilir.

EKLER

A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kalkınma Bakanlığında:

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesidir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği nedeniyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Kalkınma Bakanlığını,
- b) Eylem planı: Stratejik planın uygulanabilirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planı,
- c) Güncelleme: Misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri,
- ç) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- d) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,
- e) Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye ve bağlı idareleri ile il özel idaresini,
- f) Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları,

- g) Performans programı: Kamu idarelerinin yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren programı,
- ğ) Rehber: Üniversiteler, kamu sermayeli işletmeler ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Bakanlıkça hazırlanan belgeleri,
- h) Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü,
- ı) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurulu,
- i) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
- j) Stratejik plan değerlendirme raporu: Kılavuzda yer alan izleme ve değerlendirme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen raporu,
- k) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,
- l) Stratejik plan gerçekleştirme raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen değerlendirme raporunu,
- m) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plan döneminin her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesini sağlayan raporu,
- n) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,
- o) Üst yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,
- ö) Yenileme: Stratejik planın, dönemi tamamlanmadan yeni bir plan dönemi için tüm unsurlarıyla yeniden hazırlanmasını, ifade eder.

Genel ilkeler

MADDE 5 – (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

- a) Stratejik planlar bilfiil kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.
- ç) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.
- d) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- e) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.

- f) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra teşkilatlarının stratejik yönetim kapasitesinin artırılmasına yönelik önlemler merkez teşkilatınca alınır.
- g) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır.
- ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlık ile yakın işbirliği içerisinde yürütülür.
- h) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

Bakanlar

MADDE 6 – (1) Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının, kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına; mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

(2) Bakanlar, bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur.

Üst yöneticiler

MADDE 7 – (1) Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planların hazırlanması

MADDE 8 – (1) Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

- a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,
- b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,
- c) Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,
- ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine, yer verilir.

(2) Stratejik planlama ekibinde harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.

(3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.
- b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.
- c) Stratejik planlama ekibi üyeleri.

(4) Hazırlık programı, üst yönetici tarafından idare içerisinde duyurulur ve Bakanlığa bilgi olarak gönderilir.

(5) Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.

(6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(7) Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir.

Stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

MADDE 9 – (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanlarını dikkate alır.

İdarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

MADDE 10 – (1) Kamu idareleri stratejik planlarını faaliyet alanlarıyla ilgili diğer kamu idareleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hazırlar.

(2) Bakanlıkların stratejik planları ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları hazırlanırken bu planların birbirleriyle uyumu ilgili bakanlıklar tarafından aktif bir işbirliğiyle gözetilir.

Eylem planları

MADDE 11 – (1) Stratejik planların uygulama etkinliğini artırmak üzere merkez ve taşra teşkilatlarınca eylem planları hazırlanabilir. Eylem planı hazırlayacak taşra teşkilatlarını belirlemeye merkez teşkilatı yetkilidir.

(2) Eylem planları, stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak bir biçimde hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip uygulamaya konulur.

(3) Eylem planları, her yıl Aralık ayında stratejik plan döneminin kalan yıllarını içerecek bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur.

(4) Merkez teşkilatı, başlangıçta eylem planı hazırlamasını talep etmediği diğer taşra teşkilatlarından da stratejik plan döneminin kalan yılları için eylem planı hazırlamalarını isteyebilir.

(5) Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

Stratejik planların Bakanlıkça değerlendirilmesi

MADDE 12 – (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Bakanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(2) Bakanlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere uygunluğu,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,

- c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,
 ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı,
 açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.

(4) İkinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hususlara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik planlar değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik planlar iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Bakanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilir. Bu süre içerisinde stratejik planlarını göndermeyen kamu idareleri hakkında 8 inci maddenin yedinci fıkrası hükmü uygulanır.

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi

MADDE 13 – (1) Bakanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

Stratejik planların sunulması ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 14 – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakanın, mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Bakanlığa ve Maliye Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(2) Stratejik planlar, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştaya elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

(3) Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Bakanlığa ve İçişleri Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(4) Stratejik planlar kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

Stratejik planların uygulanması

MADDE 15 – (1) Stratejik planın uygulama araçları; performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır.

(2) İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plandaki amaç ve hedeflere uyum gözetilir.

Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları

MADDE 16 – (1) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

(2) Kamu idareleri Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlar.

(3) Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu

toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

(4) Stratejik plan değerlendirme raporu; hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Bakanlığa gönderilir.

(5) Stratejik plan dönemi sonunda stratejik plan gerçekleştirme raporu hazırlanır.

(6) Bakanlık, kamu idarelerinin stratejik planlarının değerlendirme ve uygulama sonuçlarını kamuoyuna açıklayabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planların Güncellenmesi ve Yenilenmesi

Güncelleme

MADDE 17 – (1) Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz.

(2) İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.

(3) Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın onayı; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile alınır.

(4) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte en geç Haziran ayı sonuna kadar Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık güncellemeye ilişkin kararını 30 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahalli idareler tarafından alınan güncelleme kararı gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(5) Mahalli idareler tarafından güncellenen stratejik planlar ilgili meclislerinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

(6) Güncellenen stratejik planlar, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen stratejik planlar 14 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamuoyuna açıklanır.

Yenileme

MADDE 18 – (1) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,

d) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, stratejik planı yenilenebilir.

(2) Stratejik planın yenilenmesi kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.

(3) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

(4) Bakanlık, stratejik planı yenilenmesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yeni kurulacak kamu idareleri

MADDE 19 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idarelerinin ilk stratejik planını hazırlamasına ilişkin süreç Bakanlıkça belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

Gizlilik gerektiren bilgiler

MADDE 20 – (1) Bakanlıkça uygun görülen kamu idareleri, hizmetin gerektirdiği gizlilik nedeniyle stratejik planlarını hazırlarken Kılavuzda yer alan birtakım hususlardan muaf tutulabilir.

(2) Stratejik planlarda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere yer verilmez.

Tebliğler

MADDE 21 – (1) Bu Yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Bakanlık yetkilidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Bakanlık yetkilidir.

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 23 – (1) 26/5/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçiş süreci

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilen ve 2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar, bu Yönetmelik ile Kılavuz ve rehberlere uyum sağlanması için ilgili idarelere iade edilebilir. Uyumlaştırmaya ilişkin takvim Bakanlıkça belirlenir.

Yürürlük

MADDE 24 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Kalkınma Bakanı yürütür.

B. Mevzuat Analizi Örneği

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
1. Üniversitelerle işbirliği içerisinde Ar-Ge faaliyetleri yürütmek	<ul style="list-style-type: none"> X Bakanlığının Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun (Md. 18) 	<ul style="list-style-type: none"> Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yeterli nitelik ve nicelikte bulunmamaktadır. Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının modernizasyonu ihtiyacı bulunmaktadır. Yürütülen Ar-Ge faaliyetleri istenilen düzeyde değildir. Bakanlığın Ar-Ge konusunda yetki ve görev çatışması bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması. Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi. Üniversitelerle işbirliğinin artırılması. Yetki ve görev çatışmasını gidermek üzere mevzuat değişikliğinin yapılması.
2. ...	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...

C. Hedef Kartı Örneği

Amaç	A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.								
Hedef	H6.1: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	60	0	30	60	80	100	-	3 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	40	50	100	160	220	280	340	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime direnç gösterilmesi 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılacaktır. • Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır. 								
Maliyet Tahmini	4.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • İş akış süreçleri ve iş tanımlarının belirli olmaması • Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu • İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması • İzleme ve değerlendirme sisteminin etkisizliği 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) • İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleri ile iş tanımlarının belirlenmesi • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması • İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması 								

D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri

1. Kümülatif Artışı İfade Eden Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Hizmet verilen kişi sayısı	1600	2000	2500	3000	3500	4000

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

H1.1 Performansı		$(\%85,7 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%88,28$			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Hizmet verilen kişi sayısı	%40	1600	3000	2800	%85,7
...	%60	%90

2. Azalma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Ölümlü kaza sayısı	2400	2000	1600	1200	1000	800

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		$(\%75 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%84$			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Ölümlü kaza sayısı	%40	2400	1600	1800	%75
...	%60	%90

Yüzde Olarak Artışı İfade Eden Göstergeler

Örnek 1:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranı	%50	%55	%60	%65	%70	%75

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Örnek 2:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranının her yıl artırılma oranı		%5	%5	%5	%5	%5

Bu gösterge türü hem başlangıç değerine sahip olmadığı hem de kümülatif artışı ifade etmediği için performansın hesaplanmasına imkan vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1’de olduğu gibi başlangıç değerine ve her yıla ait kümülatif artış değerlerine sahip olacak şekilde ifade edilmelidir. Yüzde değerleri başlangıç değeri baz alınarak hesaplanmalıdır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

H1.1 Performansı		$(\%90 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%90$			
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) $(C-A)/(B-A)$
Memnuniyet oranı	%40	%50	%70	%68	%90
...	%60	%90

3. Her Yıl Aynı Değeri Koruma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranı	%85	%85	%85	%85	%85	%85

Ulaşılan belirli bir seviyeyi korumak şeklindeki gösterge türünde performans ölçümünde gösterge değerinin korunmuş olması %100 performansı ifade eder.

Bu tip performans göstergelerinde performansın hesaplanması, stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 24) yer alan $(C-A)/(B-A)$

formülasyonuna göre değil; İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri/İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (C/B) formülasyonuna göre yapılır.

Aşağı ya da yukarı yönlü değişimler, göstergenin mahiyetine göre düşük ya da yüksek performansı ifade edebilir. Performansa ilişkin değerlendirme bu husus dikkate alınarak yapılır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

H1.1 Performansı		$(\%100 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%94$			
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C/B)
Memnuniyet oranı	%40	%85	%85	%90	%105,8*
...	%60	%90

* Kutu 17'de ifade edildiği üzere gösterge sayısı birden fazla olan hedefler için hedef performansı hesaplamasında performansı %100'ü geçen göstergeler için bu değer %100 olarak alınır.

4. Her Yılın Değerinin Ayrı Verildiği Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan kitap sayısı	320	12	8	8	10	12

Bu şekilde her yıl için farklı değerler verilen göstergelerin izlemeye uygun olması açısından kümülatif artışı gösterecek şekilde tasarlanması gerekir. Bu göstergenin niteliği kümülatif artışı gösterebilecek niteliktedir. Elde veri olması durumunda başlangıç değeri o yıla kadar elde edilen kümülatif değeri ifade etmelidir. Stratejik plan dönemi boyunca göstergeye ilişkin hedeflenen değerlere yıl bazında odaklanmak yerine plan perspektifi çerçevesinde göstergenin kümülatif değerlerine yer verilir. Bu husus idarenin kuruluşundan plan dönemi başlangıcına kadar ulaşılan performans ile plan dönemi sonuna kadar hedeflenen performansı kıyaslamak açısından da önemlidir.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan kitap sayısı	320	332	340	348	358	370

Performansın hesaplanması: 2022 yılı

H1.1 Performansı		$(\%96 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%92,4$			
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Yayımlanan kitap sayısı	%40	320	370	368	%96
...	%60	%90

5. Herhangi Bir Yılda Tek Seferde Gerçekleşen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması				X		

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygun değildir.

Performansın ölçülmesini sağlamak için varsa bir başlangıç değerine yer verilir. Başlangıç değeri yoksa bu değer sıfır olarak alınır. Örneğin sistemin kullanıma açılması 2020 yılında gerçekleşecekse 2020 değeri %100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2018 ve 2019 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2019 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa 2018 ve 2019 değerlerine sıfır olarak yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması	0	0	0	100	100	100

Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2018 ve 2019 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2018: %25, 2019: %75) yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanır.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması	0	25	75	100	100	100

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

H1.1 Performansı		$(\%100 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%94$			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Sistemin kullanıma açılması	%40	0	100	100	%100
...	%60	%90

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		$(\%80 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%86$			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Sistemin kullanıma açılması	%40	0	%75	%60	%80
...	%60	%90

6. Uluslararası Standartlara Göre Belirlenmiş Performans Göstergeleri

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Uluslararası sıralamadaki yerimiz	26	25	24	23	22	20

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur. Bazı durumlarda bu tip göstergeler için mevcut durumun korunması da performans göstergesi hedefi olarak belirlenebilir. Bu durumda yukarıda “4. Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler” başlığında yer verilen hususlar dikkate alınır.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		$(\%50 \times \%40) + (\%90 \times \%60) = \%74$			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Uluslararası sıralamadaki yerimiz	%40	26	24	25	%50
...	%60	%90

E. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri

E.1. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Ocak - Haziran Dönemi Stratejik Plan İzleme Tablosu Örneği

A6		Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.			
H6.1		İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.			
H6.1 Performansı		$(\%80 \times \%60) + (\%60 \times \%40)$ $\%48 + \%24$ %72			
Sorumlu Birim		Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	%60	0	60	48	%80
Açıklama	2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılabileceği beklenmektedir.				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	100	80	%60
Açıklama	2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %60 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşmada güçlük yaşanacağı görülmektedir. Yılın ikinci yarısında bütçe çalışmalarının yoğunluğundan dolayı birim personelinin danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini istenilen seviyede yürütememe riski bulunmaktadır. Bu çerçevede yılsonunda hedeflenen değere ulaşabilmesi için kurum dışından danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek üzere uzman personel temin edilmesi gerekmektedir.				

E.2. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2020 Yılı Sonu Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örneği

A1	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.				
H1.1	İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.				
H1.1 Performansı	$(\%87,5 \times \%60) + (\%70,5 \times \%40)$ $\%52,5 + \%28,20$ %80,70				
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni	<ul style="list-style-type: none"> İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. 				
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler	<ul style="list-style-type: none"> Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti bu idarelerden temin edilecektir. 				
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı				
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yıllık Ortalama Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	%60	0	80	70	%87,5
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	<ul style="list-style-type: none"> Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktadır. 				
Etkililik	<ul style="list-style-type: none"> Gösterge değerine ulaşamamıştır. Bununla birlikte iş akış süreçleri belirlenmiş ve iş tanımları yapılmış olup gösterge değerlerine ilişkin gelecek yıllara dair bir güncelleme ihtiyacı bulunmamaktadır. Sonraki yıllara ait hedeflenen değerlere ulaşılmasını teminen harcama birim yöneticileriyle birlikte yeni bir çalışma programı hazırlanacaktır. 				
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 				
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. İç kontrol eylem planını izlemek üzere üst yönetici başkanlığında yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. 				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	220	170	%70,5
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	Kamu mali yönetimine getirilen yeni yükümlülükler dolayısıyla harcama birimlerine verilmesi gereken danışmanlık ve rehberlik hizmetine yönelik hedeflenen değerlerde bir artışa ihtiyaç bulunmaktadır.				
Etkililik	Gösterge değerine ulaşamamıştır. Aynı zamanda ihtiyaçlardaki değişim, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin idare içerisinde daha yoğun bir biçimde verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hedeflenen gösterge değerine ilişkin bir güncelleme ihtiyacı doğurmaktadır.				
Etkinlik	Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. Hedeflenen gösterge değerlerinde artış beklenmekle birlikte diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmetinin bu idarelerden temin edilmesi planlanmaktadır. Hedefin toplam maliyetinde bir değişiklik beklenmemektedir.				
Sürdürülebilirlik	Danışmanlık ve rehberlik hizmetini temin etmek üzere diğer kamu idareleriyle istenilen düzeyde işbirliği geliştirilememesi riski bulunmaktadır. Bu riskin azaltılmasını teminen üst yönetim düzeyinde gerekli girişimlerde bulunulacaktır.				

F. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları

F.1. Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. Giriş (1 sayfa)

- Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
- Raporun konusu ve dönemi
- Raporun yapısı ve içeriği

2. Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları

- Tablo 23

F.2. Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. Giriş (1 sayfa)

- Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
- Raporun konusu ve dönemi
- Raporun yapısı ve içeriği

2. Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları

- Tablo 24

3. Elde Edilen Sonuçların Planın Geleceği Üzerindeki Etkileri⁷

- Mevcut stratejik planın güncellenmesi ihtiyacı doğdu mu?
- Mevcut stratejik planın yenilenmesi ihtiyacı doğdu mu?

4. Temel Riskler

- Stratejik planda belirlenen riskler gerçekleşti mi?
- Bu risklere karşı hangi önlemler alındı?
- Öngörülme riskler ortaya çıktı mı?

5. Temel Kapasite İhtiyaçları

- Hedeflere ve performans göstergesi değerlerine ulaşmada stratejik planda öngörülme kurumsal kapasite ihtiyaçları (personel, fiziki, teknolojik ve mali kaynak) ortaya çıktı mı?

⁷ Stratejik plan gerçekleştirme raporunda bu bölüme yer verilmeyecektir.

G. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği

... BAKANLIğI
2018-2022 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon
(2020)

H. Temel Performans Göstergeleri Şablonu

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)*	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2022)
2,5	... oranı	4
120	... sayısı	145
14	... sıralaması	8
...
...

* 2017 yılsonu değeridir.

Not: Bu şablon 2018-2022 yıllarını içeren bir stratejik plan için örnek olarak hazırlanmıştır.

İ. Kontrol Listesi

Kontrol Soruları		Evete	Hayır	Açıklama
Stratejik Plan Hazırlık Süreci				
1	Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı?			
2	Stratejik planlama ekibi Kılavuza uygun bir şekilde oluşturuldu mu?			
3	Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı?			
4	Hazırlık programı Kılavuza uygun bir şekilde hazırlandı mı?			
5	Hazırlık programı yayımlandı mı?			
6	Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu?			
7	Çalışmalara katılacak idare personeline yönelik eğitim verildi mi?			
Durum Analizi				
1	Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde hazırlandı mı?			
2	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları çerçevesinde yapıldı mı?			
3	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde yapıldı mı?			
4	Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde yapıldı mı?			
5	Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi?			
6	Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu dikkate alındı mı?			
7	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi?			
8	Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi?			
9	Paydaş analizi sonuçlarına yer verildi mi?			
10	Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi?			
11	Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının idarenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi?			
12	Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
13	Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı?			
14	Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Genel bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.)			
15	PESTLE analizi fırsatlar ve tehditlere girdi oluşturacak bir biçimde yapıldı mı?			
16	GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi?			
17	Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu?			
18	Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi?			
19	İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi?			
Geleceğe Bakış				
1	Misyon bildirimini idarenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Ne)			
2	Misyon bildirimini hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edildi mi? (Kime)			
3	Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtildi mi? (Nasıl)			
4	Misyon bildirimini, idarenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin)			
5	Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi?			
6	Vizyon bildirimini, idarenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösterecek bir biçimde belirlendi mi?			
7	Vizyon bildirimini kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edildi mi?			
8	Vizyon bildirimini ulaşılabilirliği ile iddiası arasındaki denge sağlandı mı?			
9	İdarenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlendi mi?			
10	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler; temel değerler ile tutarlı bir biçimde belirlendi mi?			
11	Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda oluşturuldu mu?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi				
1	Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
2	Amaçlar, idarenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi?			
3	Amaçlar, faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarındaki amaçlar ile uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte belirlendi mi?			
4	Amaçların sayısı iki ila yedi arasında olacak şekilde belirlendi mi?			
5	Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
6	Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi?			
7	Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi?			
8	Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi?			
9	Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi?			
10	Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi?			
11	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi?			
12	Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu?			
13	Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı?			
14	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı?			
15	Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
16	Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi?			
17	Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı ve kümülatif olarak belirlendi mi?			
18	Kalkınma planında yer alan ilgili göstergelere stratejik planda yer verildi mi?			
19	Stratejiler “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?			
20	Stratejilerin sayısı en fazla üç olacak şekilde belirlendi mi?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
21	Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu?			
22	Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı olacak şekilde oluşturuldu mu?			
İzleme ve Değerlendirme				
1	İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve işbirliği yapılan diğer birimler tanımlandı mı?			
2	İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği tespit edildi mi?			
3	Hedef kartında izleme ve raporlama dönemleri belirlendi mi?			
4	Üst yönetici başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde değerlendirme toplantıları planlandı mı?			