



STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama
nedir? Stratejik
planlamanın yasal
dayanakları, önemi ve
planlama sürecinin
aşamaları nelerdir?

ÇEVRE VE
ŞEHİRCİLİK
BAKANLIĞI
Strateji
Geliştirme
Başkanlığı

Stratejik planlama;

kamu idarelerinin 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 araçtır.

Stratejik planlama, bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Stratejik planlar, kamu idarelerince ulusal düzeydeki kalkınma planları, hükümet programları ve stratejiler çerçevesinde hazırlanmaktadır. Stratejik planlar, planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planın hazırlık çalışmalarıyla başlayan stratejik yönetim süreci, neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz, başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır.

Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini

yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik; kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlaması için uygulamaları gereken yöntemleri içeren 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Stratejik planlama:

- ✚ Bir yönetim planlaması modeli,
- ✚ Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracı,
- ✚ Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlama,
- ✚ Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracı,
- ✚ Kurum açısından bir mikro planlama modeli,
- ✚ Kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi süreci olarak

tanımlanarak kavramın çeşitli yönlerini oluşturan özellikleri ortaya konmaktadır.

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.

Gereklidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Sonuçların nasıl ve ne şekilde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim İlişkisi

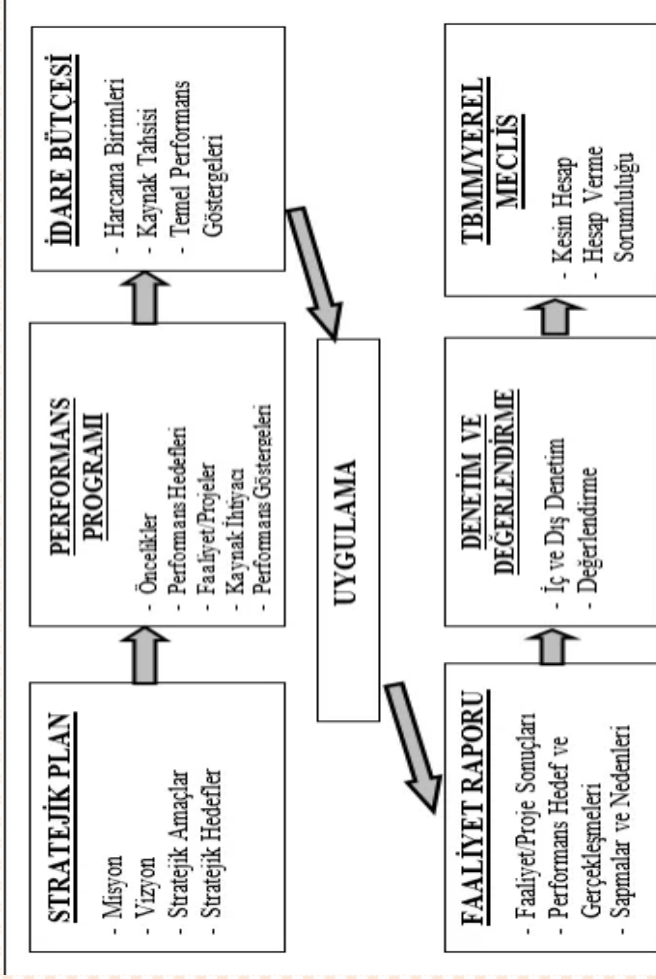


Stratejik yönetim, kurumun dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesiyle buraya ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Sadece örgütsel

stratejilerin oluşturulmasını ve bunların planlamasını değil aynı zamanda bu stratejilerin uygulanmasını ve uygulamanın kontrolünü de bir süreç olarak kapsamaktadır.

“Stratejik planlama”, “stratejik yönetim”in ilk aşamasını oluşturmaktadır. Zira yönetim süreci içerisinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük stratejilerin oluşturulmasında ilk olarak bunların planlaması yapılmaktadır. Planlama aşamasını ise belirlenen stratejilerin uygulanması ve uygulamanın kontrolü süreçleri izlemektedir.





Stratejik Planlama Süreci

1. Durum Analizi

Durum analizi, kurum ile çevresi arasında ilişkilerin analiz edilerek kurumun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilmesi faaliyetlerini kapsar. Durum analizi, gelecek yıllarda bir kurumun nerelerde olması, hedeflerinin ne olması, yönetim felsefesini ne şekilde oluşturması gerektiğini belirlemek amacı ile yapılır. Yapılan analizler ile kurumun şu andaki mevcut durumu ortaya çıkartılmaktadır.

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “**neredeyiz?**” sorusuna cevap vermektedir. Bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

2. Geleceğe Bakış

Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade eder, temel değerlerini belirler, amaçlarını, hedeflerini ve

stratejilerini ortaya koyarlar. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılabacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynar

3. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme süreci ile geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği mali tablo ortaya konulur. Bu suretle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanır. Ayrıca, maliyetlendirme ile kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olunması da hedeflenir. Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.

Stratejik planlama anlayışında, verilen bütçelere göre plan yapılmaz aksine,

bütçeler kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuş planları ve programları uygulamaya imkân verecek şekilde hazırlanır.

4. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi olarak tanımlanmaktadır. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyeti ifade etmektedir. Bu faaliyetin temelini performansın izlenmesi, temel aracını ise raporlama oluşturmaktadır. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Hem bir yönetim fonksiyonu olarak hem de kamuoyu denetimi çerçevesinde izleme faaliyetini odağına vatandaşı alan ve planlamayı, bütçelemeyi, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren bir bütün içinde algılamak gerekir. İzleme

faaliyetinin etkililiđi diğer ařamaların kalitesi ile doğrudan iliřkilidir.



POLİTİKA BELİRLENMESİ

- Orta Vadeli Harcama Çerçeveleri
- Çok Yıllı Bütçeleme
- Stratejik Planlar

DEĞERLENDİRME, RAPORLAMA VE DENETİM

- Değerlendirme
- Performans Raporları
- Performans Denetimi

BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

- Performans Planları
- Performans Sözleşmeleri

BÜTÇENİN UYGULANMASI

- Yönetmelikler
- Performans a Dayalı Ödül Ceza Sistemi

Stratejik planlama; ortaya koyduğu amaç ve hedefler bakımından performans esaslı bütçelemeye temel oluşturarak plan-bütçe ilişkisinin kurulmasına imkân sağlamakta, kamu kaynaklarının kullanım alanına ilişkin veriler sağlayarak siyasi tercihlere ilişkin bilgi vermekte ve uygulayıcıların sorgulanmasına olanak tanıyarak hesap verme sorumluluğunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planlama ile performans esaslı bütçe sistemi birliktelik arz eden, başka bir deyişle, biri olmadan bir diğ erinin pek de anlamlı olmadığı bir yapıyı ifade etmektedir. Stratejik planlamanın olmadığı bir yapıda performans esaslı bütçelemeye veri sağ lanamamakta, performans esaslı bütçe sisteminin olmadığı bir ortamda ise stratejik planlama ile mali yönetim bağ lamında beklenen sonuçların elde edilmesi mümkün olamamaktadır.

Stratejik planın kurum içinde benimsenmesi, tüm çalışanlarca sahiplenilmesi, kararlılıkla uygulanması, uygulama sonuçlarına yönelik iç kontrol denetim mekanizmalarının işletilmesi ve

bu unsurlarda etkin rol oynayan üst yönetimin destek olması olarak sayılan stratejik planlama sürecine ilişkin başarı faktörleri arasında olan kurum çalışanlarının ve özellikle kurum üst yönetiminin konuya ilişkin yaklaşımı başat önemde olup bunların gösterecekleri direnç ya da sahiplenme sürecin başarısını doğrudan etkileyecektir.





Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
Strateji geliştirme Başkanlığı
Şubat 2021