

Halil MEMİŞ  
MİARGEM Başkanı

# BELEDİYELEERDE STRATEJİK PLANLAMA

# SUNUM PLANI

- ☐ Belediyelerde Stratejik Planlama
- ☐ Mevcut Durum Analizi
- ☐ Geleceğin Tasarlanması
- ☐ Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

# Belediyelerde Stratejik Planlama

- ☐ Kavramsal Çerçeve
- ☐ Stratejik Planlama Süreci
- ☐ Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi
- ☐ Hazırlık Süreci

## Kavramsal Çerçeve

### Strateji Kavramı

Kamu kuruluşları açısından strateji; kamu kuruluşlarının varlık nedenlerini göz önünde bulundurarak belirledikleri vizyon ve misyonları doğrultusunda eldeki mevcut kaynakları ile uzun vadeli amaç ve hedefler belirlemeleri ve örgütlerini bu amaç ve hedefler etrafında bütünleştirerek kendileri ile aynı ya da benzer işlevleri yerine getiren diğer kamu kuruluşları ile **rekabet edencesine** çaba göstermelerini ifade etmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### Strateji Kavramı

Stratejinin, organizasyonun çevresiyle ilişki kuran, uzun vadeli amaçları belirleyen, amaçlara ulaşabilmek için atılması gereken adımları ortaya koyan, örgütsel düzenlemeyi ve kaynak tahsisini sağlayan faaliyetler bütünü olduğundan hareketle stratejinin hem planlama hem de eylem yönünün bulunduğu da ifade edilmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### Stratejik Yönetim

- ❑ En basit tanımıyla stratejik yönetim; bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.
- ❑ Stratejik yönetim, örgütün faaliyetlerini çevresiyle uyum içinde sürdürmesine yönelik yönetsel kararlardan oluşur ve stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra bu çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.

## Kavramsal Çerçeve

### Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, zaman ve çevreyle yapılan mücadelenin adıdır.

Stratejik Yönetim «değişimle baş etmektir.»

## Kavramsal Çerçeve

### Stratejik Yönetimin Amacı

- ☐ Gündelik sorunlarla uğraşmaktan kurtulma
- ☐ Sistematik ve planlı hizmet üretme
- ☐ Mevcut mali ve idari sorunların azaltılması
- ☐ Kaynak tahsisini önceliklere dayandırma
- ☐ Performans takibine temel oluşturma
- ☐ Hesap verme sorumluluğu oluşturulması
- ☐ Kurum kültürü ve kimliğinin oluşumuna destek olma



## Kavramsal Çerçeve

Neyi Arıyoruz?

- ☐ Verimli ve etkin bir yönetim
- ☐ Adil ve sorumlu bir yönetim
- ☐ Kaliteli hizmet
- ☐ Yüksek düzeyde vatandaşların ve çalışanların memnuniyeti

## Kavramsal Çerçeve

Nasıl Ulaşılabilir?

Stratejik plan ve performans programı ile kurumun yönetilmesi için **yeni bir sistem kurulması ve uygulanması** gerekir.

# Kavramsal Çerçeve

## Misyon

- ❑ Misyon bir belediyenin görevlerinin ne olduğunu ve neyi başarmak istediğini ifade eder.
- ❑ Misyon bir nevi belediyenin kimliğidir.
- ❑ Misyon belediyenin faaliyet alanını tanımlamaya ve “biz ne iş yapıyoruz” sorusuna cevap bulmaya çalışır.

# Kavramsal Çerçeve

## Vizyon

- ❑ Vizyon belediyenin gelecekte ne olacağı ile ilgili en geniş tanımlamadır.
- ❑ Vizyon ifadesi belediye için genel ve soyut bir yön ve niyet belirtir.
- ❑ Vizyon misyondan farklı olarak ilk önce belediye liderinin - belediye başkanının - ufkuna dayalı olarak ifadesini bulur.
- ❑ Daha sonra diğer belediye çalışanları tarafından benimsenip paylaşıldıkça gerçekliğini kazanır.

# Kavramsal Çerçeve

## Amaçlar

- ❑ Amaçlar yönetimi yönlendiren, belediyenin ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır.
- ❑ Amaçlar bir yönüyle belirleyicidirler. Çünkü stratejiler, planlar, öncelikler ve kaynakların dağılımındaki temeller hep amaçlara göre belirlenirler.
- ❑ Amaçlar, belediyenin strateji ya da planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerin oluşmasına da kaynak oluştururlar.

# Kavramsal Çerçeve

## Hedefler

- ❑ Genellikle 3 ya da 5 yıllık dönemler için belirlenmiş olan stratejilerin yaşama geçirilmesi için gerekli olan, daha fonksiyonel ağırlıklı ve genellikle yıllık periyotlarda belirlenen hedefler, ana strateji ekseninde neden-sonuç ilişkileri ile birbirlerine bağlanmalıdırlar.
- ❑ Hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve bu özellikleriyle uygulamadaki gelişmelerin izlenmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olurlar.

# Kavramsal Çerçeve

## Hedefler

- Hedefler, üst düzey yöneticiler ya da strateji geliştirme birimleri tarafından belirlenen uzun vadeli stratejik kararların gerçekleştirilmesine yönelik belirlenen uygulama adımlarıdır ve kısa dönemli aşama durumlarını anlatmaktadır.

# Kavramsal Çerçeve

## Stratejik Planlama

- ❑ Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olmaktadır. Diğer bir anlatımla planlama, stratejik amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu göstermektedir.
- ❑ Plan daha ziyade hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adı verilmektedir.



## Kavramsal Çerçeve

### Stratejik Planlama

- ❑ En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün, misyonunun ve gelecek yönelimli uzun ya da kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır.
- ❑ Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder.
- ❑ Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir.
- ❑ Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

## Kavramsal Çerçeve

### Stratejik Planlamanın Özellikleri

#### ❑ Sonuçların planlanmasıdır:

- Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.
- Öncelikle örgütün gelecekte ne olacağına ya da ne olmak istediğine ilişkin kararları içerir.

#### ❑ Değişimin planlanmasıdır:

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

# Kavramsal Çerçeve

## Stratejik Planlamanın Özellikleri

### ❑ Gerçekçidir:

- Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.
- Gerek vizyon ve misyon ifadeleri gerekse diğer aşamalar ütopyik değil elde edilebilirdir.

### ❑ 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.

# Kavramsal Çerçeve

## Stratejik Planlamanın Özellikleri

### ❑ Katılımcı bir yaklaşımdır:

- Stratejik planlama süreci ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, başarıya ulaşamaz.

### ❑ Günü kurtarmaya yönelik değildir:

- Uzun vadeli bir yaklaşımdır.
- Ayrıca stratejik planlama, bir defa yapılan ve sona eren bir işlem değil ortaya çıkan fırsat ve tehditlere göre tekrarlanan bir süreçtir.

# Kavramsal Çerçeve

## Stratejik Planlamanın Özellikleri

### ❑ Bir şablon değildir:

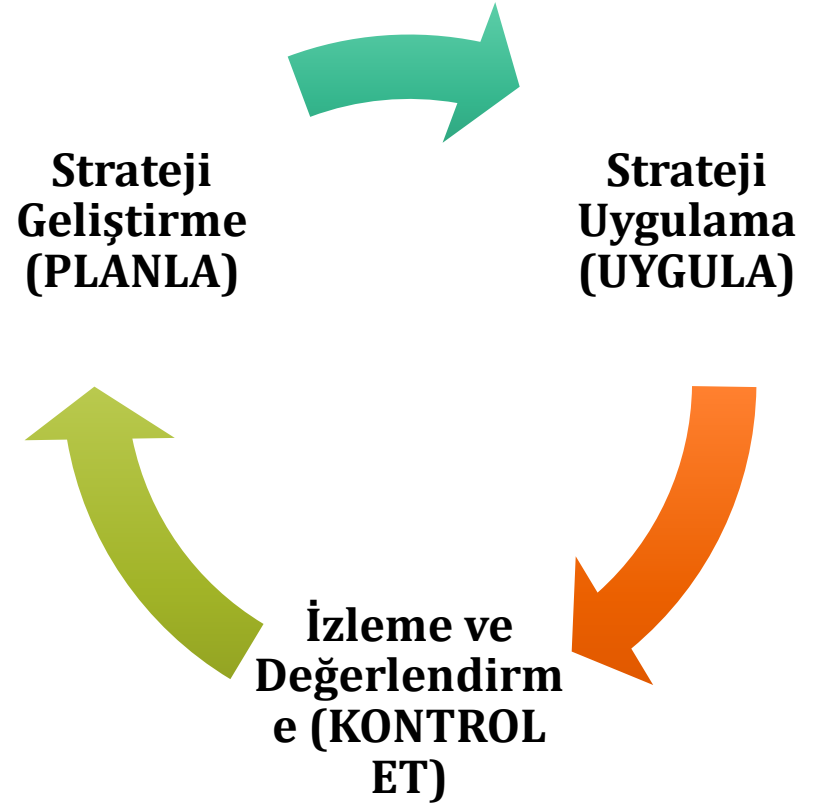
- Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.
- Organizasyon yapısına, kaynakları amaçlara uygun kullanabilmek için esneklik sağlar.

### ❑ Salt bir belge değildir:

- Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.
- Stratejik planın yayınlanması ile süreç son bulmaz. Stratejik plan dokümanı stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için oluşturulan yol haritasıdır.

# Kavramsal Çerçeve

## Stratejik Planlama Döngüsü



Belediyelerde Stratejik Planlama

# Stratejik Planlama Süreci

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- İhtiyaçların tespiti
- Zaman planı
- Hazırlık programı

## STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Planlama sürecinin  
planlanması

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Program-alt program analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- PESTLE analizi
- GZFT analizi

## DURUM ANALİZİ

Neredeyiz?

- Misyon
- Vizyon
- Temel değerler

## GELECEĞE BAKIŞ

Nereye ulaşmak istiyoruz?

- Amaçlar
- Hedefler
- Performans göstergeleri
- Stratejiler

## STRATEJİ GELİŞTİRME

- Program
- Program amacı
- Anahtar göstergeler
- Alt programlar
- Alt program hedefi
- Performans göstergeleri
- Faaliyetler
- Maliyetlendirme
- Bütçeleme

## PERFORMANS PROGRAMI

Gitmek istediğimiz yere  
nasıl ulaşabiliriz?

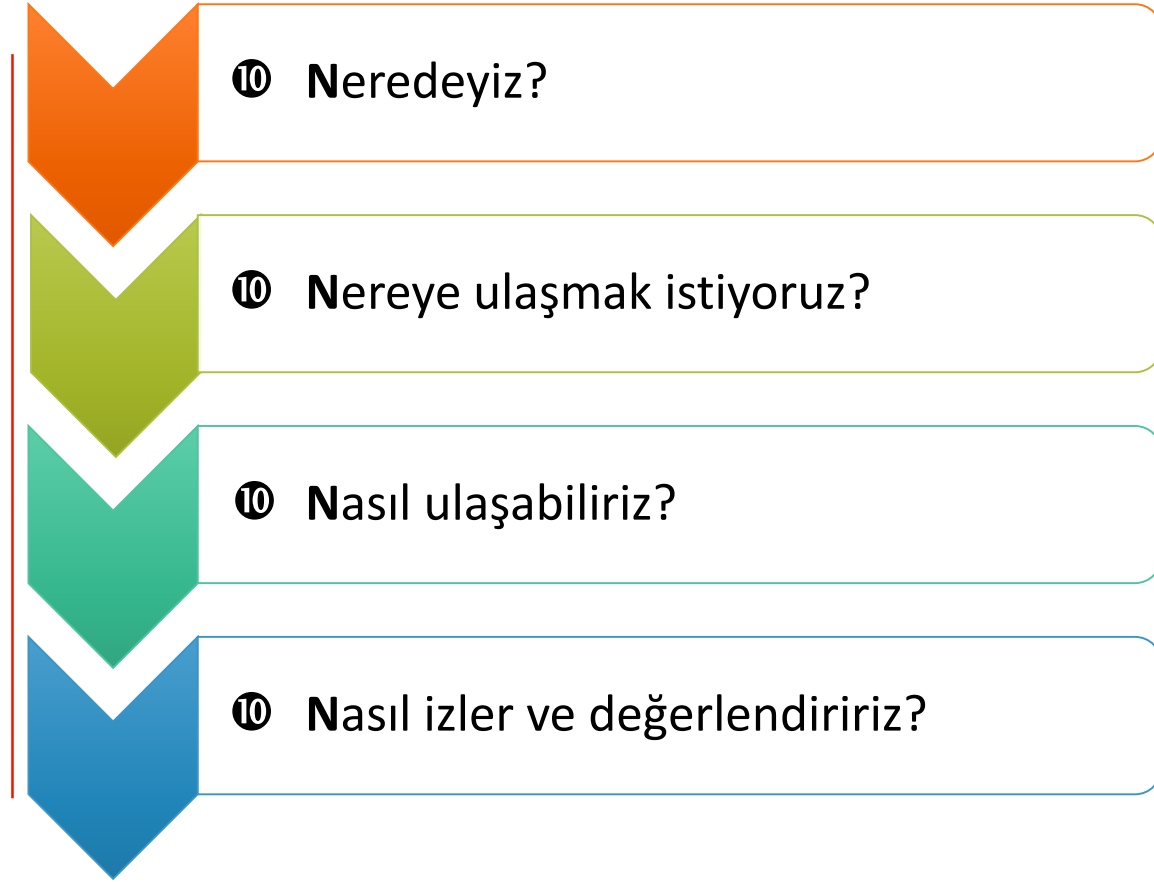
- Stratejik plan izleme raporu
- Stratejik plan değerlendirme tablosu
- Faaliyet raporu
- İç kontrol
- İç denetim

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Başarımızı nasıl takip eder  
ve değerlendiririz?

# Belediyelerde Stratejik Planlama

## Stratejik Planlama Süreci





# Stratejik Planlama Süreci

Neredeyiz?

Bu soruya cevap vermek için “durum analizi” yapılması gerekmektedir.

Böylece “paydaş analizi” ve “GZFT (SWOT) analizi” gibi yöntemler kullanılarak kurumun içinde bulunduğu durum tespit edilecek, iç değerlendirme ile güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulacak, dış değerlendirme ile de çevrenin kuruma sunduğu fırsatlar ve kuruma yönelen tehditler belirlenmiş olacaktır.

## Stratejik Planlama Süreci

Nereye Ulaşmak  
İstiyoruz?

İkinci aşamada, birinci aşamada ortaya konulan “durum”dan hareketle, kuruluşun “misyon”u, temel ilkeleri ve “vizyon”u tanımlanmakta, belirlenen vizyona uygun orta vadeli amaçları ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak spesifik, somut ve ölçülebilir hedefleri belirlenmektedir.

## Stratejik Planlama Süreci

### Nasıl Ulaşabiliriz?

Üçüncü aşamada bir önceki aşamada belirlenen geleceğe ulaşmak için yapılması gerekenler, yani faaliyet ve projeler saptanmaktadır.

Hazırlanacak performans programıyla yıllık olarak performans hedefleri belirlenmekte, bütçe imkânları içerisinde bu hedeflere ulaşmak için hangi faaliyet ve projelerin hayata geçirileceği maliyetleri ile birlikte ortaya konulmaktadır.

## Stratejik Planlama Süreci

Nasıl İzler ve  
Değerlendiririz?

Son aşamada ise varılan sonuçların izlenmesi ve derlenmesi, önceden belirlenen performans hedefleriyle karşılaştırılması ve ilerleme veya sapmaların değerlendirilmesi, yani bir ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

# Stratejik Planlama Süreci

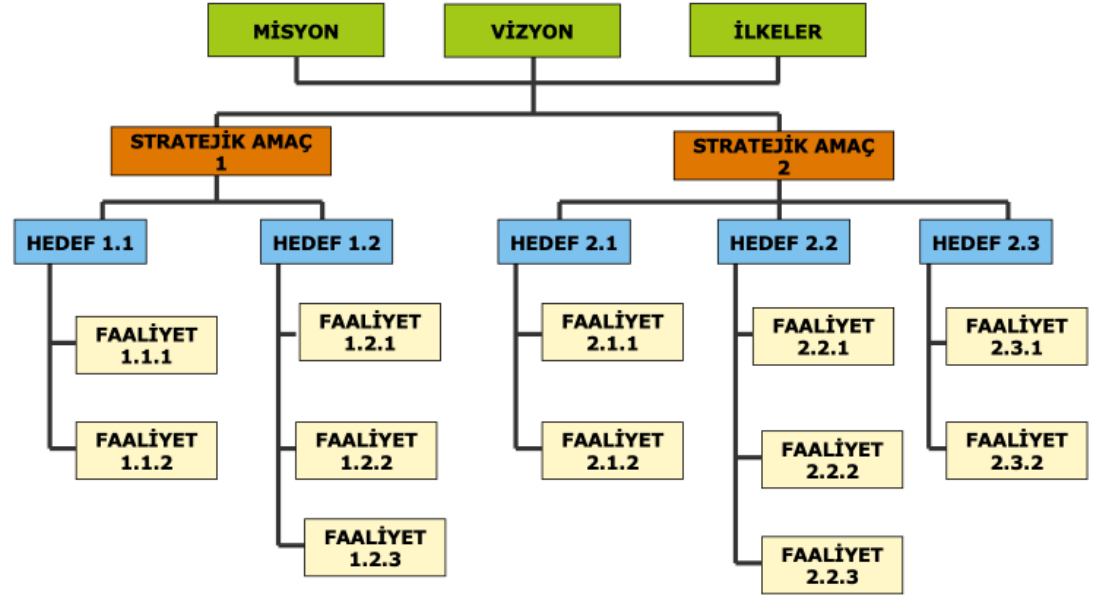
## Stratejik Plan Piramidi



Belediyelerde Stratejik Planlama

# Stratejik Planlama Süreci

## Stratejik Plan Piramidi



## Hukuki Çerçeve

- ❑ Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu (md 9)
- ❑ Belediye Kanunun (md 41)
- ❑ Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
  - Stratejik planlama sürecine yönelik genel ilkeler (md 7)

## Hukuki Çerçeve

- ❑ Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.
  - Güncelleme (md 15): Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir.
  - Güncelleme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.



## Hukuki Çerçeve

- Stratejik planın sunulması ve kamuoyuna açıklanması (md 13)
- Yenileme (md 16): Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması veya sorumlu olduğu program ve alt programlarında önemli değişikliklerin olması
- Mahallî idareler genel seçimleri haricinde mahallî idarede üst yöneticinin değişmesi halinde

## Hukuki Çerçeve

- Mahallî idareler genel seçimlerinin yapılması halinde ilgili mevzuatına göre kapsamdaki tüm mahallî idarelerin Belediyeler stratejik planlarını yenileyebilir.
- Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır.

## Hazırlık Süreci

### Planın Sahiplenilmesi

- ☐ Stratejik planlama kuruluş içinde bir grubun ya da bir birimin işi değildir.
- ☐ Stratejik planlamanın başarısı, ancak belediyenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür.
- ☐ Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini belediye çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

## Hazırlık Süreci

### Planın Sahiplenilmesi

- ❑ Stratejik planlamanın organizasyonunda şunlar yer almalıdır:
  - Koordinatör Birim
  - Belediye Başkanı
  - Stratejik Planlama Ekibi
    - ✓ Kuruluşun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmelidir
    - ✓ Farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalıdır
    - ✓ Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır
    - ✓ Süreçte üyeler değiştirilmemelidir.

## Hazırlık Süreci

### İhtiyaçların Tespiti

- ☐ Eğitim ihtiyacı
- ☐ Danışmanlık ihtiyacı
- ☐ Veri ihtiyacı
- ☐ Mali kaynak ihtiyacı

## Hazırlık Süreci

### Zaman Planı

- ❑ Stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir.
- ❑ Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılabilceği hazırlık çalışmaları dahilinde ortaya konulmalıdır.

## Hazırlık Süreci

### Hazırlık Programı

- ❑ Stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır:
  - Eğitim ihtiyacı
  - Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı
  - Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı
  - Zaman planı
  - Stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevleri.

## Hazırlık Süreci

### Zaman Çizelgesi

	Haziran				Temmuz				Ağustos				Eyl	
Çalışmaların başladığına dair yazının birimlere gönderilmesi														
Stratejik Plan ekibinin oluşturulması														
Literatür Araştırmaları														
Mevcut durum analizi														
SWOT Analizi														
Paydaş Analizi														
Çalışan ve vatandaş memnuniyet anketlerinin uygulanması														
Vizyon Belirleme Toplantısı														
Stratejik Amaç ve Hedef Belirleme Toplantıları														
Üst Yönetimle Görüşmeler														
Planın Encümene sunulması														
Planın Meclise sunulması														



## Mevcut Durum Analizi

- ☐ Tarihi Gelişim – Kurumsal Tarihçe
- ☐ Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
- ☐ Yasal Yükümlülükler, Mevzuat Analizi, Üst Politika Belgeleri Analizi
- ☐ Program – Alt Program Analizi
- ☐ Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi
- ☐ Paydaş Analizi ve Kuruluş İçi Analiz
- ☐ PESTLE Analizi
- ☐ SWOT (GZFT) Analizi
- ☐ Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

## Durum Analizi

Neredeyiz?

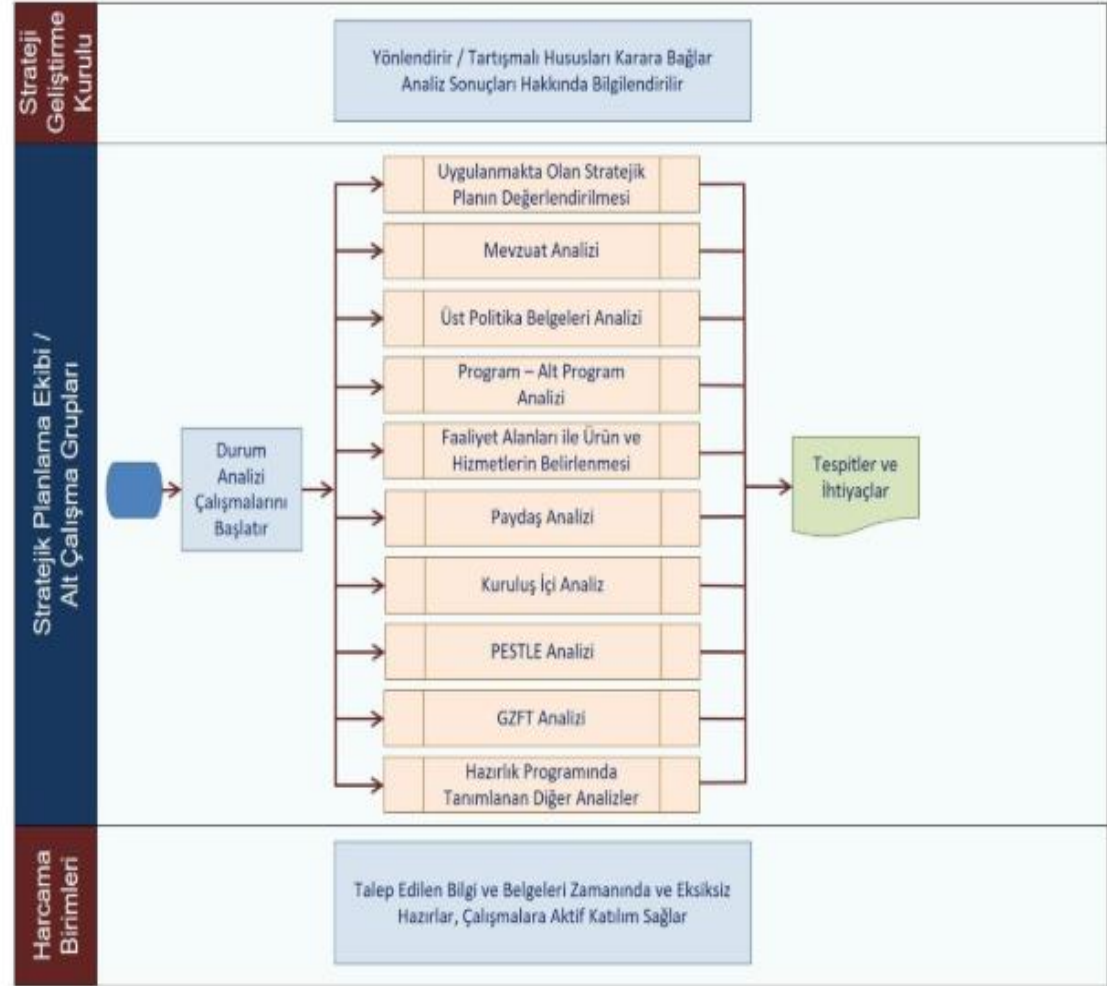
**NEREDE OLDUĐUNUZU BİLMİYORSANIZ,  
NEREYE GİDECEĞİNİZİN HİÇ ÖNEMİ  
YOKTUR.**

**Seneque**

Mevcut Durum Analizi

# Durum Analizi

Neredeyiz?



Mevcut Durum Analizi

## Durum Analizi

Neredeyiz?

- ❑ Mevcut durum analizi, stratejik planlamanın ilk ve en önemli adımıdır.
- ❑ Belediyelerin, geleceği sağlıklı bir şekilde tasarlayabilmeleri için öncelikle mevcut durumun fotoğrafını çekmeleri, bulundukları durumu tüm yönleriyle ortaya koymaları gerekir.

## Durum Analizi

Neredeyiz?

- ❑ Belediyenin yasal yükümlölükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler
- ❑ Belediye tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, belediyenin hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir.
- ❑ Belediyenin faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır.

## Tarihi Gelişim Kurumsal Tarihçe

- ❑ Belediyenin hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.
- ❑ Uygulamada stratejik planlarda, beldeye ilişkin tarihi bilgilere de yer verilmektedir.

## Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

- ❑ Planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir.
- ❑ Yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini sağlar.
- ❑ Belediye için özeleştirici fırsatı yaratır.

## Yasal Yükümlölükler ve Mevzuat Analizi

- ❑ Belediyelere görev ve sorumluluklar yükleyen, belediyenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlölükler listesi oluşturulur.
- ❑ Yasal yükümlölükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesine ve misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar.



Yasal Yükümlölük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yasal yükümlölükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.	İlgili yasal yükümlölüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.	Yasal yükümlölük ile ilgili tespitler vurgulanır. Diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması olup olmadığı, yasal yükümlölüklerin tümüyle yerine getirilip getirilemediği gibi tespitler bulunur.	Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlölüklere yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

## Mevcut Durum Analizi

# Yasal Yükümlölükler ve Mevzuat Analizi

Cevaplanması Gereken  
Temel Sorular

- ☐ Yasal yükümlölükler açısından bakıldığında belediye tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bunlardan faydalananlar kimlerdir?
- ☐ Belediye tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
- ☐ Belediyenin organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?

Mevcut Durum Analizi

# Yasal Yükümlölükler ve Mevzuat Analizi

Cevaplanması Gereken  
Temel Sorular

- ☐ Belediyenin diğler kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümler nelerdir?
- ☐ Belediyenin yürütmekte olduğı hizmetlerde diğler idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
- ☐ Yasal yükümlölükler ile belediyenin yürütmekte olduğı program ve faaliyetler arasındaki bağlantı nedir?

Mevcut Durum Analizi

# Yasal Yükümlölükler ve Mevzuat Analizi

## Üst Politika Belgeleri Analizi

- ❑ Üst politika belgeleri
  - Kalkınma Planı
  - Cumhurbaşkanlığı Programı
  - Orta Vadeli Program
  - Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı
  - Belediyeyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleri

## Mevcut Durum Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Üst politika belgesinin adı belirtilir.	Belgedeki ilgili kısım ya da kısımlar belirtilir	Bu belgenin ilgili kısımlarına göre belediyeye düşen görev veya karşılanması gereken ihtiyaç ortaya konur.

## Mevcut Durum Analizi

# Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

## Program – Alt Program Analizi

- ❑ Performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında belediyenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur.
- ❑ Uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir.

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
Belediyenin sorumlu olduğu program adı ile programın amacına yer verilir	Belediyenin sorumlu olduğu alt programın adı ile alt program hedeflerine yer verilir	Alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin tespitler yapılır	Yapılan tespitlere ilişkin belediyenin sorumluluğunda bulunan alt programlara yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir

## Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

- ❑ Yasal yükümlölükler ve mevzuat analizi ile **belediyenin sorumlu olduğu programlar ve alt programların analizi** gerçekleştirildikten sonra, bu analizlerin çıktılarından da yararlanılarak belediyenin ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir.

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Faaliyetin ne ile ilgili olduğu Örneđin: Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler	Bu faaliyetin ürün ve/veya hizmetleri Örneđin: 1- Kültür ve sanat hizmetleri 2- Kültür ve sanat üst yapı hizmetleri



## Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

- ❑ Belirlenen ürün ve hizmetlerin birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılması, belediyenin organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin bütününe gözden geçirilmesi açısından faydalı bir çalışmadır.
- ❑ Belirlenen faaliyet alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında (özellikle amaç ve hedefler belirlenirken) dikkate alınır.
- ❑ Ayrıca, paydaşların görüş ve önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar yürütülebilir

# Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Belediye Örneği

- ☐ Kurumsal Yapı
- ☐ İmar ve Kentsel Altyapı
- ☐ Kentsel Dönüşüm
- ☐ Çevre ve Rekreasyon
- ☐ Sosyal Belediyecilik
- ☐ Eğitim, Kültür ve Sanat
- ☐ Sağlık ve Esenlik

Mevcut Durum Analizi

# Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

SKİ İdaresi Örneği

- ☐ Kurumsal Yapı
- ☐ Temiz Su Üretimi ve Dağıtımı
- ☐ Atık Su ve Yağmursuları Yönetimi
- ☐ Vatandaş Hizmetleri

Mevcut Durum Analizi

## Paydaş Analizi ve Kuruluş İçi Analiz

- ❑ Paydaşlar, belediyenin ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, belediyeden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya belediyeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.
- **İç Paydaşlar:** Belediyeden etkilenen veya belediyeyi etkileyen belediye içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Belediyenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

## Paydaş Analizi ve Kuruluş İçi Analiz

- **Dış Paydaşlar:** Belediyeden etkilenen veya belediyeyi etkileyen belediye dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Belediye faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, belediyeye girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.
- **Yararlanıcılar:** Belediyenin ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Yararlanıcılar dış paydaşların alt kümesidir.

# Paydaş Analizi ve Kuruluş İçi Analiz

## Amaçları

- ❑ Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- ❑ Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- ❑ Belediyenin faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- ❑ Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,

## Mevcut Durum Analizi

# Paydaş Analizi

## Amaçları

- ☐ Paydaşların belediye hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla belediyenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- ☐ Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi,
- ☐ Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

## Paydaşların Tespiti

- ☐ Belediyenin faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- ☐ Belediyenin faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- ☐ Belediyenin faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- ☐ Belediyenin faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?



## Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş – Dış Paydaş – Yararlanıcı	Neden Paydaş	Önceliği
Meclis ve Encümen Üyeleri			
Yöneticiler ve Çalışanlar			
Yükleniciler			
Vatandaşlar			
Kamu kurumları			
Sivil toplum örgütleri			
Meslek Kuruluşları			
Muhtarlar			
Üniversiteler			
Sendikalar			
Siyasi Partiler			

## Mevcut Durum Analizi

## Paydaşların Değerlendirilmesi

- ☐ Paydaş, belediyenin hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgilidir?
- ☐ Paydaşın belediyeden beklentileri nelerdir?
- ☐ Paydaş, belediyenin faaliyetlerini/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir? (olumlu-olumsuz)
- ☐ Paydaş, belediyenin faaliyetlerinden/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir? (olumlu-olumsuz)

# Paydaşların Değerlendirilmesi

## Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi

	Faaliyet Alanı 1			Faaliyet Alanı 2		
	Ürün/Hizmet 1	Ürün/Hizmet 2	Ürün/Hizmet 3	Ürün/Hizmet 1	Ürün/Hizmet 2	Ürün/Hizmet 3
Paydaş 1		✓			✓	
Paydaş 2			✓			
Paydaş 3	✓	✓	✓		✓	
Paydaş 4			✓			✓
...						

Mevcut Durum Analizi

# Paydaşların Değerlendirilmesi

## Paydaş – Etki/Önem Matrisi

Etki Önem	Zayıf	Güçlü
	Önemsiz	Önemli
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Etki, paydaşın belediyenin faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise belediyenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade eder.

## Mevcut Durum Analizi

## Paydaş Görüşlerinin Alınması

- ❑ Belirlenecek hususlar:
  - 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 Görüşlerinin Alınması

- ☐ Mülakat
- ☐ Anket uygulaması
- ☐ Atölye çalışması
- ☐ Toplantı
- ☐ Arama Konferansı

Mevcut Durum Analizi

## Paydaş Görüşlerinin Alınması

- ☐ Belediyenin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- ☐ Belediyenin olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- ☐ Belediyenin geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- ☐ Belediyeden beklentileriniz nelerdir?

## Paydaş Anket Çeşitleri

- ☐ Çalışan Memnuniyeti Anketi
- ☐ Vatandaş Memnuniyeti Anketi
- ☐ Dış Paydaş Anketi

Mevcut Durum Analizi



## Kuruluş İçi Analiz

- ❑ İnsan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak belediyenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir.
- ❑ Analiz örnekleri
  - İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi
  - Kurum Kültürü Analizi
  - Fiziki Kaynak Analizi
  - Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
  - Mali Kaynak Analizi

# Kuruluş İçi Analiz

## Dikkate Alınacak Hususlar

### ❑ Kuruluşun Yapısı

- Kuruluşun örgüt yapısı
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler
- Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- İzleme ve değerlendirme sistemi

# Kuruluş İçi Analiz

## Dikkate Alınacak Hususlar

### ❑ İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

- Nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizi
- Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı
- Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

### ❑ Kurum Kültürü Analizi

- Katılım
- İşbirliği
- Bilginin yayılımı
- Öğrenme
- Kurum İçi İletişim
- Paydaşlarla ilişkiler
- Değişime açıklık
- Stratejik yönetim
- Ödül ve ceza sistemi

## Mevcut Durum Analizi

# Kuruluş İçi Analiz

## Dikkate Alınacak Hususlar

### ☐ Fiziki Kaynak Analizi

- Bina, arazi ve altyapı sayıları
- Taşıtların özellikleri ve sayıları

### ☐ Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

- Bilişim sistemleri
- Teknik donanım
- Teknolojiyi kullanma düzeyi

### ☐ Mali Kaynak Analizi

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü

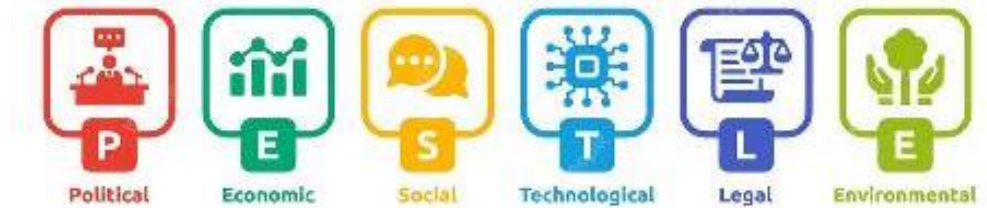
## Mevcut Durum Analizi

Kaynaklar	2020	2021	2022	2023	2024	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						

## Mevcut Durum Analizi

## PESTLE Analizi

- Belediye üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespiti amaçlanır.



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

Mevcut Durum Analizi

## SWOT – GZFT Analizi

SWOT - GZFT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir.

### **SWOT**

**Strengths**

**Weaknesses**

**Opportunities**

**Threats**

### **GZFT**

**Güçlü Yönler**

**Zayıf Yönler**

**Fırsatlar**

**Tehditler**



## SWOT – GZFT Analizi

- ❑ Belediye tarafından kontrol edilebilen, belediyenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların belediyenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlar güçlü yönlerdir.
- ❑ Belediyenin başarısını etkileyebilecek eksiklikler ya da gelişmeye açık alanlar zayıf yönler olarak nitelendirilebilir. Başka bir deyişle idarenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir.
- ❑ Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır.
- ❑ Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.

# SWOT – GZFT Analizi

## Güçlü Yönlerin Saptanması

- ☐ Belediyenin üstünlükleri nelerdir?
- ☐ Belediye neleri iyi yapar?
- ☐ Başkaları, belediyenin güçlü yanları olarak neleri görmekte?

# SWOT – GZFT Analizi

## Zayıf Yönlerin Saptanması

- ☐ Belediye neleri kötü yapar?
- ☐ Belediyede neleri iyileştirmeye ihtiyaç var?
- ☐ Başka belediyeler hangi konularda daha iyi?
- ☐ Başkalarının gözüyle ortaya çıkan zayıflıklar neler?

# SWOT – GZFT Analizi

## Fırsatlar

- ❑ Belediyenin önünde duran fırsatlar nelerdir?
- ❑ Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta?
- ❑ Fırsat Yaratan Kaynaklar:
  - Teknolojik değişimler
  - Hükümet politikalarındaki değişiklikler
  - Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler
  - Yerel olaylar vb.

# SWOT – GZFT Analizi

## Tehditler

- ☐ Ne gibi engellerle karşılaşmakta?
- ☐ Dış çevreden gelebilecek olumsuzluklar neler?

## SWOT – GZFT Analizi

- ❑ Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.
- ❑ SWOT analizi, güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar.

## SWOT – GZFT Analizi

	<b>POZİTİF</b>	<b>NEGATİF</b>
<b>İÇSEL</b>	<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
<b>DIŞSAL</b>	<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>

Mevcut Durum Analizi

# SWOT – GZFT Analizi

## Yöntem

### ❑ İç Çevre Analiz

- Kuruluşun, sistemin kaynak ve yeteneklerinin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi
- Genellikle kontrolümüz altında olabilen

### ❑ Dış Çevre Analizi

- Dış çevre etkenlerinin belirlenerek fırsat ve tehditlerin saptanması
- Genellikle kontrolümüz dışında olan



İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler

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

## Mevcut Durum Analizi

# SWOT – GZFT Analizi

## Sonuç

- ❑ Güçlü yönler ile fırsatların uyumlaştırılması: Güçlü yönlerin fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılması
- ❑ Zayıflıkları güçlü yönlerle dönüştürecek stratejiler geliştirilmesi
- ❑ Tehditlerin güçlü yanlar ile bütünleştirilebilecek fırsatlara dönüştürülmesi

## SWOT – GZFT Analizi

### Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

- ❑ Analizler 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.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi		
Mevzuat analizi		
Üst politika belgeleri analizi		Üst politika belgeleri analizi için sadece bu sütun doldurulur.
Program – alt program analizi		
Paydaş analizi		
İnsan kaynakları yetkinlik analizi		
Kurum kültürü analizi		
Fiziki kaynak analizi		
Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi		
Mali kaynak analizi		
PESTLE analizi		

## Mevcut Durum Analizi

# Geleceğin Tasarlanması (Nereye Ulaşmak İstiyoruz)

- ☐ Misyon Bildirimi
- ☐ Vizyon Bildirimi
- ☐ Temel Değerler
- ☐ Amaçlar
- ☐ Hedefler
- ☐ Performans Göstergeleri
- ☐ Stratejiler

# Geleceğin Tasarlanması

## Misyon Bildirimi

### ❑ Kurumun varlık sebebidir.

- Misyon Bildirimi, kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.
- Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur.
- Misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Misyon Bildirimi

### ❑ Misyonun özellikleri:

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazen bir örgütün yaşamı boyunca değişmez.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu nedenle, daha iyiye ve daha üst başarılarla yöneltilir.
- Misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi yeteneklerinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.
- Paylaşılan, örgütün ortak değer ve inançlarıdır. Tanımlanmış bu inanç ve değerler, kurumda çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve bir yön sağlamaktadır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Misyon Bildirimi

### ❑ Misyonun özellikleri:

- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir.
- Misyon kuruluşun içine değil, dışına yönelir. Başka bir tanımla misyon, ürünler üzerine değil, pazar üzerine odaklanır.
- Misyon örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, onu diğer örgütlerden ayırt eder. Özeldir, seçenekli faaliyetler arasından yönetimin yeğlediğidir.
- Misyon stratejinin temelidir ve daha somut hale gelmesine katkıda bulunarak uygulamaya yaklaştırır.



# Geleceğin Tasarlanması

## Misyon Bildirimi

- ❑ **Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:**
  - Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
  - Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar. Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
  - Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
  - Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Vizyon Bildirimi

### ❑ Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

# Geleceğin Tasarlanması

## Vizyon Bildirimi

❑ İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Temel Değerler

- ❑ Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur.
- ❑ **Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.**
- ❑ Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Temel Değerler

### ❑ Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

# Geleceğin Tasarlanması

## Temel Değerler

### ❑ Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

- **Kişiler:** Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- **Süreçler:** Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

# Geleceğin Tasarlanması

## Amaçlar

- ❑ Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir.
- ❑ Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder.
- ❑ **Amaçların özellikleri:**
  - Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
  - Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
  - İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Amaçlar

- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.



# Geleceğin Tasarlanması

Amaçlar  
(Belirlenirken Dikkat  
Edilmesi Gereken  
Hususlar)

- ❑ **Özgün ve anlaşılabilir olma:** Özgün ve anlaşılabilirlikten kasıt, amaçların zamanlanması, ilgili oldukları alanların açık bir şekilde belirtilmesidir.
- ❑ **Esneklik:** Çevrede meydana gelebilecek değişikliklere göre belirlenen zaman ve yöntemlerden sapılabilmesi amaçların esnekliğini ifade etmektedir.
- ❑ **Ölçülebilirlik:** Amaçların ölçülebilir olması sayılarla ifade edilebilmesiyle alakalıdır. Nitekim sayılarla ifade edilebilme kontrol sistemiyle ilgilidir. Zira, sayılarla ifade edilen amaçların odaklanma için daha yararlı olacağı belirtilmektedir.

# Geleceğin Tasarlanması

Amaçlar  
(Belirlenirken Dikkat  
Edilmesi Gereken  
Hususlar)

- ❑ ***Ulaşılabilirlik:*** İstenen sonuçları elde edebilmek ve hayal kırıklığına uğramamak için amaçların gerçekçi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- ❑ ***Tutarlılık:*** Amaçların birbiriyle uyumlu olması gerektiği ifade edilmektedir. Bir amaca ulaşma çabası diğer amaçlara ulaşmayı engelliyorsa amaçlar arasında tutarsızlık var demektir. Nitekim amaçlar arasındaki tutarsızlık örgüt içinde birimler arasında çatışmayı da doğurabilecektir.

# Geleceğin Tasarlanması

Amaçlar  
(Belirlenirken Dikkat  
Edilmesi Gereken  
Hususlar)

- ❑ **Kabul edilebilirlik:** Genel yönetim tarafından belirlenen amaçların bunları uygulayacak birim yöneticileri tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir. Genel yönetimin kabul edilebilir amaçlar belirleyebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin bilinmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

# Geleceğin Tasarlanması

## Hedefler

- ❑ Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.
- ❑ Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir.
- ❑ Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.
- ❑ Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

# Geleceğin Tasarlanması

## Hedefler

- ❑ Hedefler,
  - Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
  - Ölçülebilir olmalıdır.
  - İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
  - Sonuca odaklanmış olmalıdır.
  - Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Hedefler

- ❑ Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir.

### FAKAT

- ❑ Her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir.

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

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birim

Amaç (A1)							
Hedef (H1.1)	En önemli tablolardan biri. Her hedef için ayrı ayrı yapılması gerekir.						
Amacın İlgili Olduğu Program/ Alt Program Adı	Hedeflerin tüm ayrıntılarının toplu olarak görülebileceği yer.						
Amacın İlgili Olduğu Alt Program Hedefi							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
PG1.1.1							
PG1.1.2							
PG1.1.3							
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan <b>tek bir</b> birime yer verilir						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.						
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek <b>en fazla beş</b> temel riske yer verilir.						
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik <b>en fazla beş</b> stratejiye yer verilir.						
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.						
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan <b>en fazla beş</b> tanesine maddeler halinde yer verilir.						
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere <b>en fazla beş</b> madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.						

# Geleceğin Tasarlanması

## Performans Göstergeleri

- ❑ Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır.
- ❑ Ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir.



# Geleceğin Tasarlanması

## Performans Göstergeleri

- ❑ **Girdi göstergeleri:** Bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.
- ❑ **Çıktı göstergeleri:** Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir.
- ❑ **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.
- ❑ **Kalite göstergeleri:** Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.
- ❑ **Verimlilik göstergeleri:** Çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi gösterir.

# Geleceğin Tasarlanması

## Performans Göstergeleri (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.
- ☐ İdarenin sorumlu olduğu programların anahtar göstergeleri ile alt programların performans göstergelerinden yararlanır.

# Geleceğin Tasarlanması

## Performans Göstergeleri (Dikkat edilmesi gereken hususlar)

- ☐ 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

# Geleceğin Tasarlanması

## Performans Göstergeleri

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

Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
Kadınların işgücüne katılım oranı (Yüzde)	30,8	31,4	32,2	33,0	33,9	34,9
Kadınların istihdamının artırılmasına yönelik gerçekleştirilen farkındalık toplantı sayısı	1	2	3	4	5	6
Kadının güçlendirilmesine yönelik uygulanan proje sayısı	6	1	2	2	1	2

# Geleceğin Tasarlanması

## Stratejiler

- ☐ İdarenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür.
- ☐ Hedeflere yönelik belirlenir.
- ☐ Bir hedef için en fazla beş stratejiye stratejik planda yer verilir.
- ☐ Hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini oluşturur.

# Geleceğin Tasarlanması

Stratejiler  
(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?

# Geleceğin Tasarlanması

## Stratejiler (Strateji – GZFT Matrisi)

- GZFT analizinde tespit edilen idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler strateji belirlemede kullanılabilir

Stratejiler	Açıklama
Güçlü Yön ve Fırsatlar Stratejisi	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.
Güçlü Yön ve Tehditler Stratejisi	İdarenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.
Fırsatlar ve Zayıf Yön Stratejisi	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.
Tehditler ve Zayıf Yön Stratejisi	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

## Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

- ❑ Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin kök neden ve etkiyi de kapsayacak şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir.
- ❑ Hedeflere yönelik risklerin yönetilmesine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberine; birim, süreç ve faaliyet seviyesinde ele alınan risklerin yönetiminin ise Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmekle birlikte stratejik plan kapsamında idarelerin asgari seviyede, hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir.



## Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

- ❑ Risk değerlendirmesi sonucunda;
  - Hedef
  - Performans göstergesi
  - Gösterge değerleri
  - Göstergenin hedefe etkisi
  - Stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir.
- ❑ 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.

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

## Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Performans  
Programının  
Hazırlanması  
(Nasıl Ulaşabiliriz)  
ve  
İzleme ve  
Değerlendirme  
(Nasıl İzler ve  
Değerlendiririz)

- ☐ Stratejik Planda Maliyetlendirme
- ☐ Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

## Stratejik Planda Maliyetlendirme

- ☐ Hizmetlerin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için belediyeler, bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır.
- ☐ Bütçe, stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.
- ☐ Hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyeti tespit edilir.
- ☐ **Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.**

## Stratejik Planda Maliyetlendirme

- Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir.

### Tahmini Maliyetler Tablosu

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

# Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

## İzleme ve Değerlendirme

- ❑ Stratejik planlama sürecinin son aşaması, izleme ve değerlendirme sürecidir.
- ❑ Bu aşama, kuruluşların kendilerine sordukları “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz” sorusunun cevaplandırılmasıyla ilgilidir.
- ❑ İzleme ve değerlendirme aşaması kuruluşun varmak istediği noktaya ulaşp ulaşmadığını görebileceği aşamadır.

# Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

## İzleme ve Değerlendirme

- ☐ Ne yaptık?
- ☐ Başardığımızı nasıl anlarız?
- ☐ Uygulama ne kadar etkili oluyor?
- ☐ Neler değiştirilmelidir?
- ☐ Gözden kaçanlar nelerdir?

# Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

## İzleme ve Değerlendirme

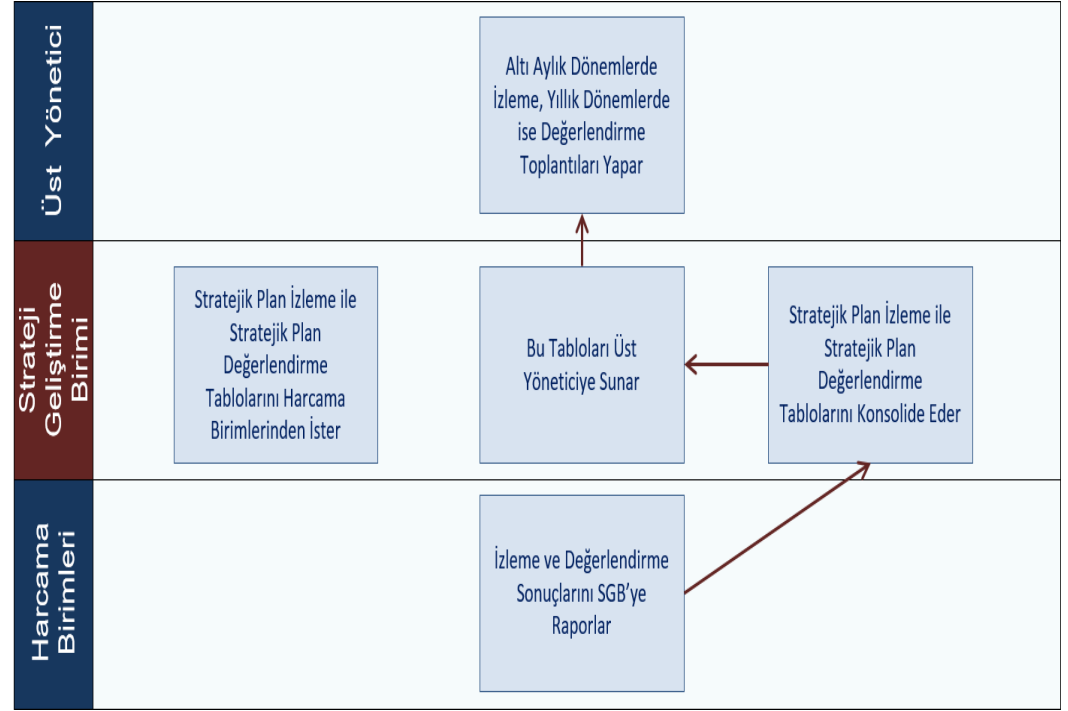
- ❑ İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.
- ❑ Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.



## Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

- ❑ Sistematik ve etkin bir süreç için belediyeler,
  - İzleme ve değerlendirmeden sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
  - Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
  - Performans göstergesi değerleri belirlemeli
  - Hedefleri nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirmeli
  - Hedeflere ilişkin sorumlulukları netleştirmeli
  - Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde uygun, doğru, tutarlı veri ve istatistikleri temin etmeli
  - İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğini tespit etmeli ve bu kapsamdaki kısıtları belirlemeli

# Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi



Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

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 kullanmalıdır.
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.

## Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

☐ İzleme, **Stratejik Plan İzleme Tablosu** kullanılarak gerçekleştirilir.

A1 (Amaç 1)					
H1.1 (Hedef1.1)					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
H1.1 Performansı		(PG 1.1.1 (Performans Göstergesi 1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG 1.1.2 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)
PG 1.1.1:					
PG 1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler					
Her yılın ilk altı ayında, ilgili hedefe ait performans göstergelerinin 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.					

Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

## ❑ Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1 (Amaç 1)					
H1.1 (Hedef1.1)					
Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
H1.1 Performansı		(PG 1.1.1 (Performans Göstergesi 1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG 1.1.2 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)
PG 1.1.1:					
PG 1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler					
İlgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak değerlendirmenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamadığının analizi yapılır. Bu analiz, hedefe ilişkin sapmanın nedeni ile hedefe ilişkin alınacak önlemleri de içerecek şekilde, sonraki tabloda yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.					

Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

# Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

- ❑ Stratejik plan izleme raporu,
  - Her yılın ilk altı aylık dönemi için Stratejik Plan İzleme Tablosu kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır ve üst yöneticiye sunulur.
  - Sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye **odaklanmaz**.
  - Hazırlanan stratejik plan izleme tablolarına, idarenin faaliyet raporlarında **yer verilmez**.
- ❑ Stratejik plan değerlendirme raporu,
  - Stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak önlemleri içerecek şekilde yapılır.
  - Hazırlanan stratejik plan değerlendirme tablolarına, idare faaliyet raporlarında **yer verilir**.
  - Ayrıca, stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında **dikkate alınır**.
- ❑ Hazırlanan stratejik plan izleme tabloları ile stratejik plan değerlendirme tabloları Strateji ve Bütçe Başkanlığına **gönderilmez**.

Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	<input type="checkbox"/> Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? <input type="checkbox"/> Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi? <input type="checkbox"/> Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?
Etkililik	<input type="checkbox"/> Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? <input type="checkbox"/> Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? <input type="checkbox"/> Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? <input type="checkbox"/> Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Etkinlik	<input type="checkbox"/> Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı? <input type="checkbox"/> Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? <input type="checkbox"/> Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?
Sürdürülebilirlik	<input type="checkbox"/> Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? <input type="checkbox"/> Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir? <input type="checkbox"/> Hedef bazında belirlenen risklerde bir değişiklik oldu mu? <input type="checkbox"/> Gerçekleşen riskler hedeflere ulaşamamasına neden olabilir mi? <input type="checkbox"/> Gerçekleşen riskler ya da öngörülemeyen ancak maruz kalınan ilave riskler, stratejik planın güncellenmesini gerektirir mi?

## Performans Programının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

- ❑ İlgili döneme ilişkin stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının hazırlanmasıyla birlikte üst yönetici başkanlığında, Strateji Geliştirme Kurulu ile Strateji Geliştirme Birimi 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 ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.
- ❑ Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının, üst yönetici başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.



	Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler
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	Azami 30 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Azami bir sayfa
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Azami iki sayfa
• Mevzuat Analizi	Tablo
• Üst Politika Belgeleri Analizi	Tablo
• Program – Alt Program Analizi	Tablo
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Tablo
• Paydaş Analizi	Tablolar (GZFT ve PESTLE)
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile Analiz Tablosu
• PESTLE Analizi	Tablo
• GZFT Analizi	Tablo
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Tablo

## Stratejik Plan Şablonu

	Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler
<b>Geleceğe Bakış</b>	Azami iki sayfa
• Misyon	✓
• Vizyon	✓
• Temel Değerler	✓
<b>Strateji Geliştirme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte idarenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir.</li> <li>Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır.</li> <li>Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.</li> </ul>
• Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	Tablo
• Hedef Kartları	Tablo
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo
• Maliyetlendirme	Tablo
<b>İzleme ve Değerlendirme</b>	Azami iki sayfa

## Stratejik Plan Şablonu

     HalilMemisTR

Halil **MEMİŞ**  
MİARGEM Başkanı

*Sabrınız İçin*  
*Teşekkür Ediyorum*