

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Şemsi Kamile CANBAY

Ana Bilim Dalı: Endüstri Mühendisliği

Danışman: Prof.Dr. Alparslan FIĞLALI

KOCAELİ, 2008

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

YÜKSEK LİSANS

End. Müh. Şemsi Kamile CANBAY

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 25 Nisan 2008

Tezin Savunulduğu Tarih: 30 Haziran 2008

Tez Danışmanı

Üye

Üye

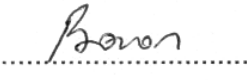
Prof.Dr. Alparslan FIĞLALI

Yrd. Doç. Dr. Kasım BAYNAL

Yrd. Doç. Dr. Semra BORAN

()

()

()

KOCAELİ, 2008

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması kapsamında son yıllarda yerel yönetimler dahil kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamaya alınmaya başlayan stratejik planlama konusu ele alınmıştır.

Tezin oluşturulması sürecinde stratejik plan uygulamalarının kamudaki geçmişi ele alınmış, kamu kuruluşlarında stratejik plan sürecinde izlenmesi öngörülen adımlar açıklanmıştır. Bu genel tesbitlerden sonra, stratejik planın oluşturulması aşaması bir araştırma bulgusu olarak ortaya konmuştur.

Son bölümde ise ortaya çıkan bilgileri de içine alan sonuç ve öneriler kısmı yer almıştır.

Bu çalışmanın gerçekleşmesine katkıda bulunan taraflara, özellikle destek ve yönlendirmelerde sürekli yanımda olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Alpaslan Fiğlalı ve uygulama çalışmasını gerçekleştirdiğim Altınova Belediyesi Başkanı Dr. Metin Oral'a, tüm belediye çalışanlarına teşekkür eder, saygılar sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	i
ŞEKİLLER DİZİNİ	iii
TABLolar DİZİNİ.....	iv
SİMGELER ve KISALTMALAR	v
ÖZET	vi
İNGİLİZCE ÖZET.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL KISIMLAR.....	2
2.1. Türkiye’de Ve Dünya’da Kamusal Alanda Stratejik Plan Uygulamalarına Giriş Dönemi	2
2.2. Türkiye Açısından Konunun Önemi.....	4
2.3. Stratejik Planda Kamusal Amaç Ve Değerlendirme.....	4
2.4. Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama	6
2.4.1. Belediyeler	6
2.4.2. İl Özel İdareleri	7
2.5. Kamu Kuruluşları Düzeyinde Uygulamaya Geçiş Süreci	7
2.6. Strateji Kavramı	8
2.7. Strateji Geliştirme’nin Bilimsel Tarih Gelişimi	9
2.8. Stratejik Planlama	10
2.9. Stratejik Planlama Süreci, Aşamaları	12
2.9.1. Stratejik planlama sürecinin temel bileşenleri	12
2.9.2. Stratejik planlama adımları	12
2.9.2.1. Durum analizi	13
2.9.2.2. Yöntem (GZFT analizi)	14
2.9.2.3. Kuruluş içi analiz	15
2.9.2.4. Çevre analizi.....	16
2.9.2.5. Hedef kitle ve ilgili taraflar analizi.....	17
2.9.2.6. Geleceğe bakış	18
2.9.2.7. Stratejik amaçlar.....	21
2.9.2.8. Stratejik hedefler	21
2.9.2.9. Planın birimlere aktarılması	23
2.9.2.10. Performansa ilişkin anahtar göstergelerle sürdürülen ölçüm süreci	24
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ, MALZEME VE YÖNTEM.....	27
4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	30
4.1. Durum Analizi	30
4.1.1. Altınova İlçesi çevre analizi	30
4.1.2. Altınova Belediyesi kurum içi analiz.....	33
4.1.3. Güçlü zayıf yanlar, fırsatlar tehditler (GZFT) analizi.....	35
4.2. Stratejik Amaç, Hedef, Faaliyet Tanımlama	37
4.3. Altınova Belediyesi 2008-2016 Stratejik Planlaması.....	38
4.3.1. Stratejik amaç ve hedefler	38
4.3.2. 2008-2016 Stratejik planlaması (faaliyet ve bütçe bazında).....	41
4.3.3. Stratejik planın bütçesi	62
4.3.4. Tartışma.....	64
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKLAR	68
EKLER.....	70

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Stratejik Planlama-Makro Planlama İlişkisi.....	5
Şekil 2.2: Kamu kuruluşunun çevresi ve çevre ile iletişimi.....	8
Şekil 2.3: Stratejik uygulamalarda bireysel ve toplumsal dönüşüm.....	10
Şekil 2.4 : Stratejik Planlama Süreci.....	13
Şekil 2.5 : GZFT Analizi.....	15
Şekil 2.6 : Stratejik Hedeflerin Yayılması.....	23
Şekil 2.7 : Alt Hedefler	24

TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1 : Altınova Genel Profili	31
Tablo 4.2 : Kurum İçi Analiz, Eğitim Durumu	34
Tablo 4.3 : Kurum İçi Analiz, Personel Deneyimi.....	35
Tablo 4.4 : GZFT Analizi	36
Tablo 4.5 : Stratejik Amaç ve Hedefler	39
Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması (faaliyet ve bütçe bazında).....	42
Tablo 4.7 : Stratejik Planın Bütçesi.....	62

SİMGELER ve KISALTMALAR

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GZFT : Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

ŞEMSİ KAMİLE CANBAY

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Strateji, Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Faaliyet, GZFT, Bütçe, Performans.

Özet: Stratejik planlama kamu kuruluşlarında performansa dayalı ve sonuç odaklı, planlı çalışmaların yapılmasını sağlamak üzere yasal zorunluluk olarak 2003 yılından itibaren uygulamaya konulmuştur. Uygulama takipleri ve denetimleri Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından yapılmaktadır. Bu uygulamaların nasıl bir performans ortaya koyacağı zaman içinde anlaşılacaktır. En büyük faydası, kamu kuruluşlarının kısa vadeli ve günübirlik politikalar veya siyasi değişimlerle uygulamalarını çok büyük sapmalarla değiştirmesini önleyecek olmasıdır. Bu sayede ülkeyi ve vatandaşları etkileyen ve etkileme potansiyeli olan meseleler orta ve uzun vadeli değişimleri de dikkate alarak ele alınmış olacaktır. Bu mesele ve yaklaşımları sağlıklı bir şekilde ele alabilmek için kamu sektöründe ilgili kuruluşların durum analizi yapması ve gelecekle ilgili öngörülerini çok titiz bir şekilde yapması en önemli çıkış noktasıdır. İç analiz ve çevre analizinden oluşan, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kendisini bekleyen değişimlerden ortaya çıkacak olan veya o an mevcut olan fırsatlar ve tehditler analizi ile tamamlanan durum analizi çalışması, eğer verilere dayalı olarak yapılmaz ise bu temel analize dayanarak belirlenecek stratejik amaçların somut verilere dayalı bir dayanağı olmayacaktır.

Söz konusu bu tez çalışmasında kamuda yapılacak bir stratejik plan ve uygulama aşamalarının nelerden oluştuğu üzerinde durulmuş, örnek bir araştırma uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Yalova Altınova Belediyesi stratejik plan süreci bu tez kapsamında araştırma, uygulama sahası olarak ele alınmıştır. Ortaya çıkan özet sonuç şudur ; stratejik planın sağlıklı olması için kuruluştaki ilgili kişilerin tam katılımının olması gerekir, mümkün olduğunca analitik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Yönetim sistemine dahil edilmeyen bir stratejik plan, rafta duran bir rapordan öteye gidemez. Şeffaf yönetim kapsamında ele alınması gereken stratejik plan halkın ve kamuoyunun bilgisine açık olmalıdır.

STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS

ŞEMİ KAMİLE CANBAY

Keywords: Strategic Planning, Strategic Management, Strategy, Strategic Aim, Strategic Objective, Activity, SWOT, Budget, Performance.

Abstract: Strategic planning has been on application since 2003 as a legal obligation to adopt a performance and objective based and planned applications in public sector.

The coordinator and the auditor of the applications in the sector is National Planning Institute (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)). On the other hand the performance of the strategic planning process and applications in the sector could be realised in time. The most beneficial point of strategic planning in the sector is that it might stop or at least break short term based and day to day policies or frequent political changes and its management affects. Problems which have affect on the country and on public life shall be solved with the consideration of medium and long term changes.

It is very important to make a “current situation analysis” and “a good detection of possible changes in the future” for a healthy and value added strategic planning in public sector. If a current situation analysis is not data based which is composed of internal analysis, environment analysis and swot analysis then defined strategic objectives can not be supported by data. In that case anybody wants to change the strategy can change the strategy without making any realistic comment on it.

In this thesis study a strategic planning's steps is identified then a sample research study is implemented. Yalova Altınova Municipality is the case study of this thesis. The sum of the thesis is this ; a strategic plan must be planned by a good structured team of the institution and must be an analytical process as much as possible. A strategic plan without considered and applied by management is can not go further beyond a good prepared file. A strategic plan which is supposed to be a part of transparent management is to be open to public information.

1. GİRİŞ

Tez konusu, “kamuda stratejik planlama” dır.

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemeye kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir. Bu kapsamda kamunun stratejik planlama ve stratejik yönetime geçiş süreci başlatılmıştır. Fakat kamuda bu sürece geçiş kolay olmayacaktır. Bu nedenle stratejik planlamanın ve uygulama sürecinin çok titiz olarak ele alınması gerekmektedir. Zira son yıllarda kamunun hizmet verdiği tarafların ve bu taraflardan olan vatandaşın da beklentileri daha hızlı değişmekte, kurumun hizmet verdiği alandaki değişimler eskiye göre çok daha dinamik ve hızlı yaşanmaktadır. Sadece en tepe yönetimin direktifleri ile amir-memur ilişkisi ile bu sürecin yönetilemeyeceği açıktır.

Kamusal alanda stratejik plan sürecini koordine eden ve denetleyen bir kuruluş olarak DPT, makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planların, yıllık programların, sektörel ana planların, bölgesel planların ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracaklarını ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaklarını öngörmektedir.

Tezin oluşturulması sürecinde stratejik plan uygulamalarının kamudaki geçmişi ele alınmış, kamu kuruluşlarında stratejik plan sürecinde izlenmesi öngörülen adımlar açıklanmıştır. Bu genel tesbitlerden sonra, stratejik planın oluşturulması aşaması bir araştırma bulgusu olarak ortaya konmuştur.

Son bölümde ise ortaya çıkan bilgileri de içine alan sonuç ve öneriler kısmı yer almıştır.

2. GENEL KISIMLAR

2.1. Türkiye’de Ve Dünya’da Kamusal Alanda Stratejik Plan Uygulamalarına Giriş Dönemi

Ülkemizde “kamu kesiminde stratejik planlama” çalışmaları, kamu kesimi reformu çalışmaları kapsamında ele alınmıştır.

AB ve Dünya Bankası gibi dış örgütlenmeler hem Avrupa’da hem de ülkemizde Kamu kesimi reformunu ; kalkınma açısından kilit öneme sahip (Üretim faktörleri/ Teknolojik Değişim/ Politikalar/ Kurumlar), “devlet kurumları”nın en geniş anlamda ekonomik davranışların teşvik edilmesi, caydırılması ve sınırlandırılması açısından ana kuralları belirleyen, hükümetin kamu kurumlarının sunduğu hizmetin kapsam ve kalitesinin belirlenmesinde temel rol oynayan bir değişim süreci olarak görmektedirler.

Dünya Bankası ülke direktörü Andrew N. Vorkink, kamu kesimindeki reformların Mali Yönetime İlişkin Ana Sistemlerde büyük iyileştirmeler getireceğini belirtmiş, böylece kapsamlı mali çerçeve, orta vadeli bütçe stratejisi, önceliklere göre kaynak tahsisi, önceliklerin belirlenmesi açısından politik ve sosyal fikir birliğine varılması ve üzerinde mutabakata varılmış mali kısıtlar çerçevesinde önceliklerle orantılı kaynak tahsisi ve performans bazlı reformların hayata geçirilmesi uygulamalarının gerçekleştirilebileceğinin altını çizmiştir.

Avrupa’da ve dünyanın gelişmiş ülkelerinde ortaya çıkan böyle bir yaklaşım ihtiyacı, kalem ve girdi bazlı bütçelendirmenin şeffaflık ilkesini ortaya koyan bir yapıda olmaması, paranın neden ve nasıl harcandığını bilme isteği ve hedefin olmadığı uygulamalarda değerlendirmenin de yapılamamış olmasından kaynaklanmıştır.

Bunun için de Türkiye’nin yürüttüğü bu reformlarda performans bütçelemesi ve stratejik planlamaya öncelik verilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede bakanlık ve kurumların belirlenen kamu hedeflerine odaklanmalarının sağlanması amaçlanmıştır. Özellikle stratejik planlama, kamu kurumlarının teşkilat ve

kapasitelerini bu hedeflere paralel iş yapan organlar hale getirmelerine yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama ile ilgili teknik bilgilere ve ülkemizdeki uygulama durumlarına geçmeden önce yurt dışındaki uygulamalara ve izlenimlere kısaca bir bakalım ;

Fransa Örneği ;

Stratejik planlama asıl itibarı ile hedeflere göre yönetim modelinin bir üst aşamasıdır.

70'lerde ortaya çıkan Hedeflerle Yönetim'in başlıca odak noktaları:

- Hizmet sunumu, hizmet kalitesi
- Yönetim kontrolü
- İKY'dir.

Fransa'daki uygulamaları takip eden ve bu konuda çalışmalar yapan Anne Marie LEROY 'un bu süreçle ilgili tesbitleri şunlardır ;

Eski Sistemin Teşvikleri şöyle idi ;

- Girdi temelinde, yıllık bütçelendirme: her kuruluş yıl sonundan önce harcanmalı!
- Harcama öncesi uygunluk kontrolü: neye istersen harca ama resmi kurallara uy
- Personelle çatışmalardan kaçın
- Yeni görev yeni politika? Daha fazla para/kadro iste!

Reform İlkeleri olarak şunlar belirlendi ;

- Harcamaların saydamlığını amaçlama: program bütçeleme
- Performans yönlendirme ("Yöneticilerin Yönetmesini Sağlayın"): amaçlar, performans göstergeleri
- Programlara tahsisatlar
- Programlar içinde yöneticileri tarafından serbestçe dağıtılan tahsisatlar
- Faaliyetlere ve harcama türlerine göre ayırım sadece endikatif
- 800 "bölümden" 150 programa

Son 30 yılın en iyi kazanımları elde edilmesine ve kaliteye, performansa, inisiyatif ve özerklik eksikliğine karşı çıkmaya odaklanılarak ortalama hizmet kalitesi ve kalite standartları iyileşmiş olmasına rağmen, bürokrasinin çalışma biçiminde gerçek bir değişiklik oluşturulamamıştır.

Bununla birlikte uygulama ile özellikle ortaya konan performansın yönü değişti. Buna göre,

- Yıllık Performans Raporu Yoluyla Hesap Verme Sorumluluğu arttı,
- Ertesi yılın bütçe kanunu kabul edilmeden önce Parlamento tarafından gözden geçirilmesi sağlandı,
- Yıllık Performans Planı ile aynı performanslar ortaya konuldu.

2.2. Türkiye Açısından Konunun Önemi

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, yıllık programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.

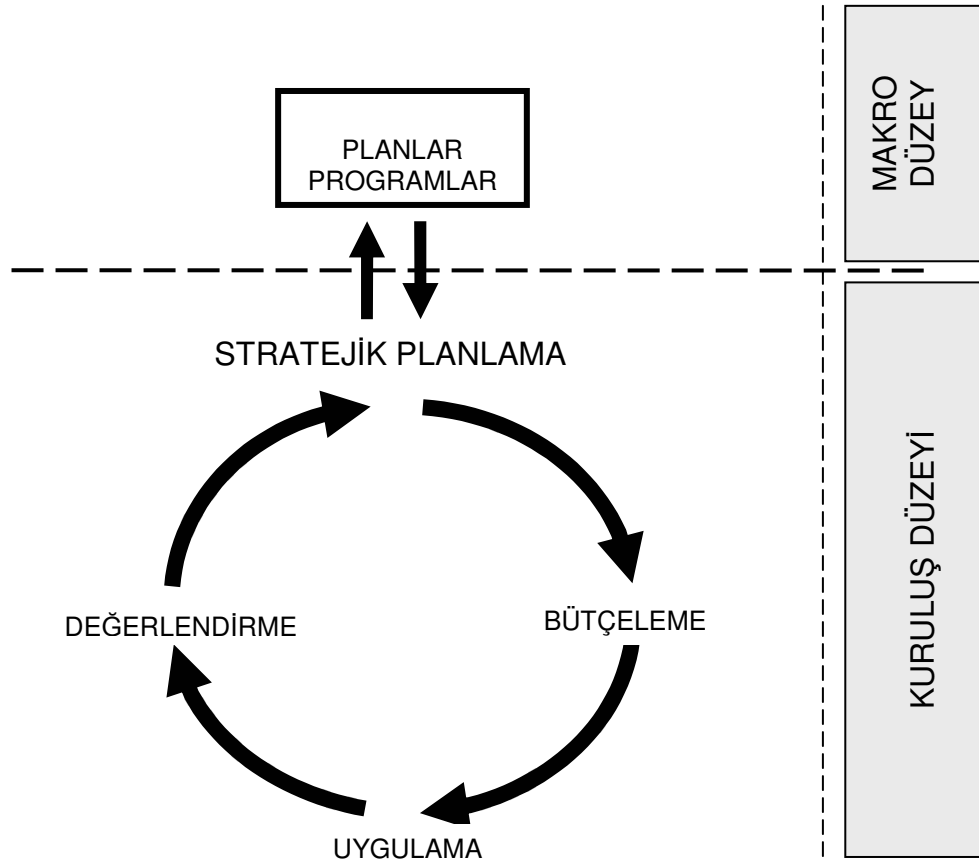
2.3. Stratejik Planda Kamusal Amaç Ve Değerlendirme

Stratejik planlama ile kamu kuruluşlarının, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

DPT teşkilatı tarafından hazırlanan kamu kurumlarını yönlendirme kılavuzunda stratejik planla ilgili açıklama şöyle açıklanmıştır ; “Kuruluş tarafından hazırlanacak olan stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır. “

Bu kapsamda ülkemizde Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde gerek uluslar arası kuruluşlarla yürütülen projelerde bütçesel sürecin etkinliğini artırmak amacıyla kamu harcama yönetimine yönelik çeşitli çalışmalar başlatılmıştır. Bu çerçevede, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır.

Kuruluşların hazırlayacakları stratejik planların, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması hususunda makro, sektörel ve bölgesel kriterler ile birlikte yönlendirici/referans dokümanlar olması öngörülmüştür. Bu çerçevede, Şekil 1'de kuruluş düzeyindeki stratejik planlama süreci ile makro planlama arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Stratejik Planlama-Makro Planlama İlişkisi

Kamu kuruluşlarının hazırladıkları stratejik planlar, DPT ve diğer ilgili kurumların inceleme ve onay süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmektedir. Kuruluşlar bütçe tekliflerini stratejik planda öngörülen stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirmekle yükümlüdürler. Kuruluşların bütçe teklifleri DPT ve Maliye Bakanlığı tarafından değerlendirilir. Hazırlanan bütçenin sözkonusu kurumun stratejik planına uygunluğu da temel bir ölçüt olarak dikkate alınır. Böylece, bütçe sürecinde kuruluşların onaylanmış stratejik planlarına uygun olmayan proje ve faaliyetleri teklif etmelerinin önüne geçilmiş olunur.

Kamusal alanda stratejik planlama uygulaması, 10/12/2003 kabul tarihli “5018 sayılı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile yürürlüğe girmiştir

5018 sayılı Kanunun 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe giren hükümleri ; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri ve kullanılacak kaynakları gösterir.

Bu kanunla öncelikli amaç planlı ve somut programlara dayalı hizmet üretmektir.

2.4. Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama

2.4.1. Belediyeler

5018 sayılı Kanunun yanısıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50 binin üzerindeki belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler.

İçişleri Bakanlığının 2005/36 sayılı Genelgesi ile belediye stratejik planlarının mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde (ilk stratejik planın ise bir yıl içinde), performans planlarının da ilgili olduğu yıl başından önce hazırlanması ve bunların bütçeye esas teşkil etmesi gerektiği, bununla birlikte, o tarihe kadar 5018 sayılı Kanun gereğince DPT Müsteşarlığınca seçilecek belediyelerde stratejik planların hazırlanacağı bildirilmişti. Ancak, 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesinde, ilgili belediyelerde stratejik plan, “...Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde hazırlanır.” hükmüne yer verilmiştir. Uygulama bu hüküm

doğrultusunda yürütülmekte olup buna göre belediyelerde ilk stratejik plan 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlanmıştır veya hazırlanmış olması gerekmektedir.

2.4.2. II Özel İdareleri

5018 sayılı Kanunun yanısıra 4 Mart 2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5302 sayılı II Özel İdaresi Kanunu ile II Özel İdareleri, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlamakla yükümlüdürler. Geçici üçüncü madde ile "...altı aylık süre Kanunun yürürlüğünü müteakip hazırlanması gereken ilk stratejik planlar için bir yıl olarak uygulanır." hükmü getirilmiştir. Bu hüküm doğrultusunda II Özel İdarelerinde, ilk stratejik planın 4 Mart 2006 tarihine kadar hazırlanması gerekmektedir.

2.5. Kamu Kuruluşları Düzeyinde Uygulamaya Geçiş Süreci

Kamuda stratejik planlama uygulamalarını başlatmak üzere DPT liderliğinde Haziran 2004 itibarı ile sekiz kuruluştaki pilot düzeyde stratejik planlama çalışmaları yapılmıştır. Bu pilot kuruluşlar ;

1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
2. TÜİK
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

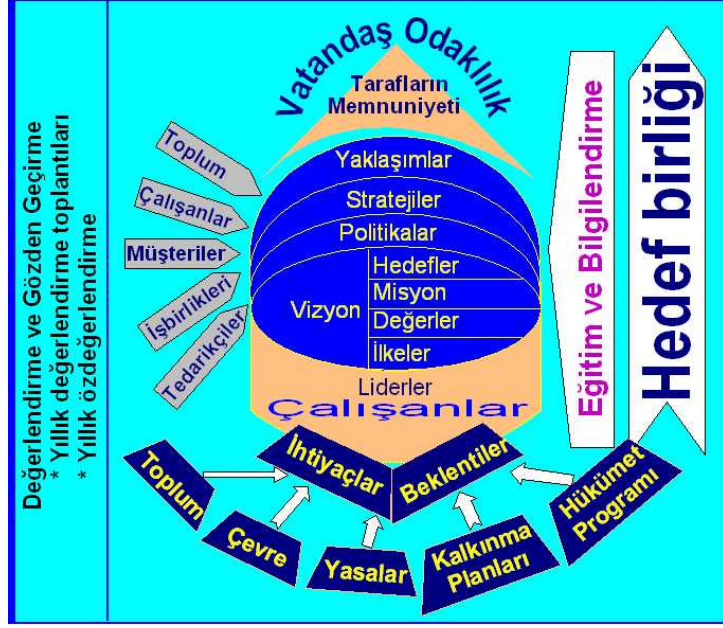
Pilot uygulamalar tamamlandıktan sonra DPT bunları yaygınlaştırma amaçlı toplantılar ve seminerler düzenlemiştir. Pilot uygulama tecrübelerini anlatan kuruluşlar stratejik planlama sürecinde en fazla karşılaştıkları sorunların mevcut durumu ortaya koyan verileri toplama ve planlama sırasında ve plan sonrasında çalışanların sahiplenmesi, kurum içinde yaygınlaştırılması konularında yaşadığını aktarmışlardır.

2.6. Strateji Kavramı

Strateji "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür (Jain:1993.4)." Kuruluş yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren:2000.5). Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok kuruluş /işletme geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır. Strateji ; pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu işletmelerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlayacaktır (Weir-Smallman:1998.46).

Kuruluşların belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin hizmet veya ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekecektir (Efil:1999.294). Bir kuruluş veya işletmenin görev çevresi genelde faaliyetlerini sürdürdüğü sektöri olarak tanımlanır. Sosyal çevre, kuruluşun faaliyetlerini kısa dönemde doğrudan etkilemeyen ancak, uzun dönemli kararlarında etkili olan, daha genel bir yapıya sahip olan güçleri içerir (Wheelen-Hunger:1995.7-8).

Şekil 2.2 de bir kamusal kuruluşun ilişki içerisinde bulunduğu ekonomik, sosyo - kültürel, teknolojik ve yasal-politik güçler görülmektedir.



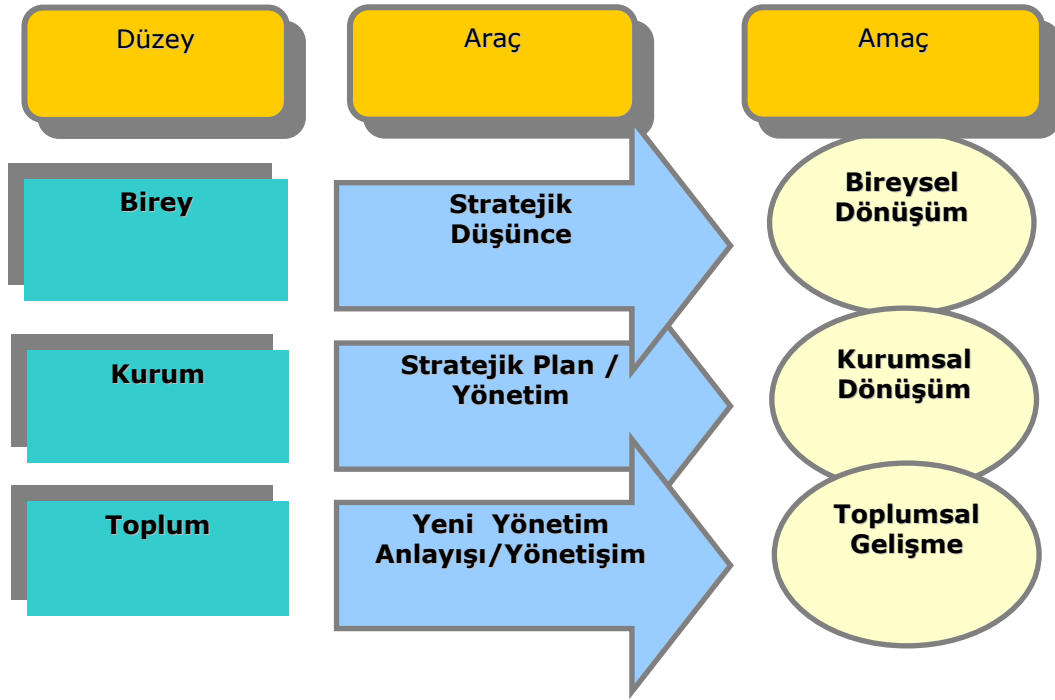
Şekil 2.2: Kamu kuruluşunun çevresi ve çevre ile iletişimi

2.7. Strateji Geliştirme'nin Bilimsel Tarih Gelişimi

Strateji geliştirmenin günümüzde anlaşılması ancak bu günlerde temel biçimini oluştururken pek çok kavram yirminci yüzyılın ilk yarısında geliştirilmiştir. Örneğin Taylor, etkinlik üzerindeki çalışmalarını, hızlı büyüme tahminleri ve teknikleri ölçümlerine yönelik araştırmalarını 1930' lu yıllarda gerçekleştirmiştir. Örgütsel yapıların gelişimi ve talep yönelimli üretim yapan işletmelere yönelme ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına denk gelmektedir. 1951 yılında ilk olarak Newman, stratejinin önemini ve doğasını ortaya koymuştur. Bu safhaları araştırmacıların tanımladığı genel başarı modellerinin genelleştirilmesi safhası takip eder. Günümüzde hala kullanılan strateji amaçlarını, teorik çatıyı ve çok sayıdaki strateji araçlarını bu çalışmalar sonuçlandırmıştır. 1980' ler de ise planlamadan stratejik planlamaya doğru bir odaklanma söz konusudur. Porter, işletme fırsatlarının tanımlanması ve tahmin edilmesi yoluyla amaçların inşa edilmesi ve rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaya yönelik geniş çaplı kavram ve tekniklerin geliştirilmesine önderlik etmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar, strateji araçları konusunun gelişmesini sağlamıştır. 1970 ve 1980' li yıllarda araştırmacılar, ortaya konulan strateji ve hedeflenen strateji arasında bir boşluk olabileceğini ve farklı strateji süreçlerinin farklı örgütler içerisinde olabileceğini, fakat strateji geliştirmenin basit bir mekanizma dizaynı gibi görülemeyeceği üzerine artan bir şekilde dikkatleri çekmişlerdir. Hızlı değişim, rekabetçi çevrenin gittikçe artması, yüksek derecedeki

belirsizlik seviyesi, işletmelerin hızlı bir şekilde bu koşullara sürekli olarak uyum sağlaması ve dinamik strateji geliştirmeye doğru hareket etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. (Feurer-Chaharbaghi: 1995.11-12).

Günümüzde artık stratejik plan ve uygulamalarının sadece kurumsal bir dönüşüm sağlamayacağı, aynı zamanda bireysel dönüşüm ve bireyde stratejik düşünce olgusunu da getireceği farkındalığı oldukça yaygınlaşmıştır.



Şekil 2.3: Stratejik uygulamalarda bireysel ve toplumsal dönüşüm

2.8. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, 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. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Bu çerçevede stratejik planlama:

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, 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 uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: 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: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin 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 elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Diğer yandan stratejik planlama:

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- NEREDEYİZ?
- NEREYE GİTMEK İSTİYORUZ?

- GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
- BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

2.9. Stratejik Planlama Süreci, Aşamaları

2.9.1. Stratejik planlama sürecinin temel bileşenleri

- Hedefler hiyerarşisi: Departmanlara ve bunların alt bölümlerine ait bütçeler, satış kotaları, vb. Mali amaçlarla desteklenen mali hedefleri içerir.
- Biçimsel yöntemler sistemi: Hedeflerin nasıl belirleneceğini ve stratejik planın ve yıllık işletme planının başarılması için hangi kaynakların sağlanması gerektiğine ilişkin yöntemleri içerir.
- Altyapı: Alt yapıda bir denetleyici ona bağlı destek personelin ve üst kademe yöneticilerden oluşan bir komite bulunmaktadır. Bu komite, planları gözden geçirmek ve gerektiğinde değişiklikler yapmaktır.
- Kontrol süreci: Kontrol sürecinde organizasyon çapındaki mali ölçütler, mali raporlar, veri toplama ve analizleri sistemleri, mali performansın hedeflerle karşılaştırıldığı incelemeler yapılması ve sonuçlara göre planda değişiklikler yapılmasıdır.
- Ödül Koşulları: Mali hedefleri başarma ve başarma performansı ödül kriteridir.
- Evrensel Katılım: Mali hedefler, raporlar vb. Şirketin hiyerarşik yapısı ile paralellik gösterecek şekilde tasarlanır.
- Ortak dil: Planlama süreci, ortak bir ölçü birimiyle ifade edilen sayısal araçlara odaklanır.
- Eğitim: Organizasyonun her kademesindeki çalışanlara finansal yöntemler, araçlar, vb. eğitimler verilir.

2.9.2. Stratejik planlama adımları

Takip eden bölümlerde kamu sektöründe yapılacak bir stratejik planın hangi aşamalardan oluştuğu ve bu aşamalarda nasıl bir yaklaşım sergileneceği açıklanmıştır. Şekil 2.4 'de stratejik planlama sürecinin tüm adımları görülmektedir.

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • GZFT Analizi • Piyasa Analizi • Hedef Kitle/ilgili Tarafların Belirlenmesi 	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Performans Yönetimi 	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?

Şekil 2.4 : Stratejik Planlama Süreci

2.9.2.1. Durum analizi

Anahtar stratejiler, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek üzere yapacağı temel seçimleri yansıtır. Anahtar stratejiler belirlenirken beş organizasyonun alanı ile ilgili gerekli verilerin toplanması gerekir.

- Vatandaş memnuniyeti,
- Düşük düzeyde kaliteden kaynaklanan masraflar,
- Kurum kültürü,
- Kurum içi işletme süreci,
- Kıyaslama

Bu verilerin toplanmasının ardından işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönleri ve önündeki fırsat ve tehditleri ortaya koymak üzere bunları analiz etmesi şarttır. Ancak bu aşamadan sonra bundan sonra ölçülebilir ve gözlemlenebilir uzun vadeli hedefleri yansıtmak üzere anahtar stratejiler yaratılabilir ya da var olan stratejiler değiştirilebilir.

Durum analizinde esas olarak Şu değerlendirmeler yapılır:

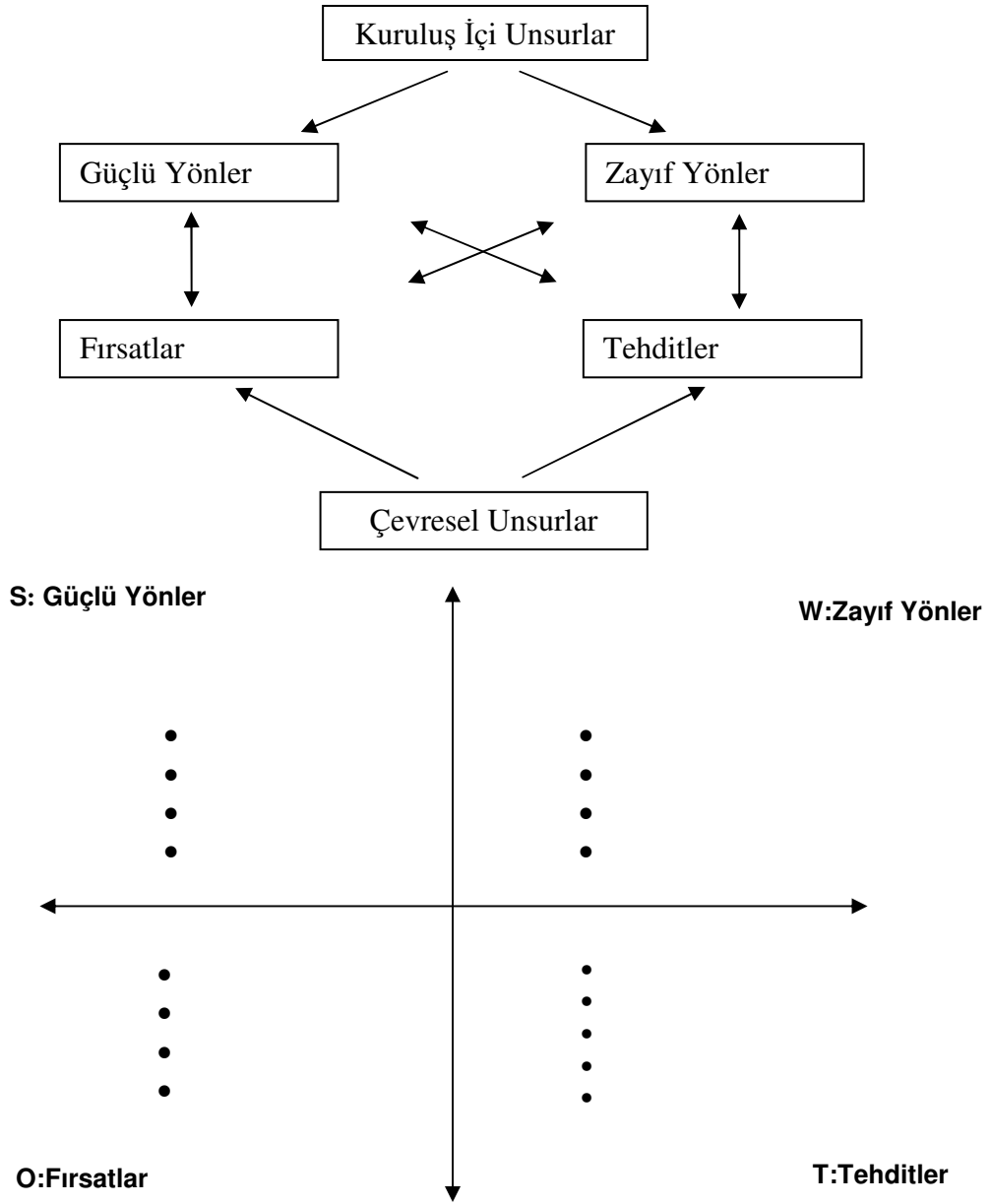
- Kuruluşun iç yapısının analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi).
Kuruluşun i unsurları, genellikle kontrol altında tutulabilen unsurlardan oluŐur.
- evre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
Genellikle kuruluşun tek başına kontrol altında tutamadığı unsurlardan oluŐur.
- Kuruluşun gelecekte karŐılaŐabilecek ve etkilenebilecek gelişmelerin analizi.
- İlgili tarafların (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin) analizi.

Durum analizi yapılırken kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ele alınabilir. Böylece, kuruluş tarafından üretilen mal ve/veya hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitlesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği, vb. hususlar deęerlendirilmiŐ olur. Bu değerlendirmeler yapılırken kuruluşun içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde dünyada ve ülkemizdeki genel eğilimler tartışılır.

2.9.2.2. Yöntem (GZFT analizi)

Durum analizi kapsamında kullanılan temel yöntem GZFT(Gl Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizi'dir (Şekil 2.5).

Planlama sürecinin bir parçası olup,planlama yapılırken kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirilmeye yardımcı olur. Kuruluşun kontrol edebileceği etkenler ile kontrolü dıŐında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi ile birlikte plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları içerir.



Şekil 2.5 : GZFT Analizi

2.9.2.3. Kuruluş içi analiz

Kuruluşun kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere baz teşkil edecektir.

Kuruluş İçi Analizde Örnek Temel Noktalar

- Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri
- Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı
- Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci
- Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri
- Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları (Bütçe, fon, döner sermaye, diğer)
- Kuruluşun personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri
- Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri
- Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi
- Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları
- Kuruluşta kullanılan raporlama sistemi
- Kuruluş faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi
- Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler
- Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları

Yukarıda belirtilenler ve benzeri konularda derlenen bilgiler ve yapılan çalışmalar çerçevesinde kuruluşun güçlü ve zayıf yanları özet bir tabloda ortaya konur. Kuruluş içi analiz yapmanın amacı, güçlü yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır.

2.9.2.4. Çevre analizi

Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi fırsatlar ve tehditler ortaya koyduğu incelenir. Çevre analizinde; dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır. Kuruluş içi değerlendirme ve çevre analizi yapılırken kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler özellikle tespit edilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında değerlendirilir.

Bu ve benzeri konulara dönük yapılacak çalışmalar ve araştırmalar sonucunda kuruluş karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri bir tabloda özetleyecektir. Geleceğe dönük stratejiler geliştirilirken fırsatlar önemli oranda etkili olacak, tehditler ise kuruluş tarafından yakından izlenecek ve bu tehditlere dönük tedbirler alınacaktır. Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalmaz; aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır veya senaryolar oluşturulur. Gelecekte oluşacak çevre şartlarının kuruluşu nasıl, ne ölçüde ve ne yönde etkileyeceği tartışılır. Çevrede meydana gelebilecek ve kuruluşun kontrol edemeyeceği gelişmelere karşı kuruluşun alternatif planlar hazırlaması söz konusu olabilecektir.

Bu çerçevede, geleceğe dair alternatif senaryolar üretilerek hazırlık yapılır. Gelecekte her an beklenmedik bir gelişmenin olabileceği varsayımından hareketle, bu tür durumlara hazır bir tutum içinde sürekli olarak gelişmelerin izlenmesi gerekir. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak planlar esnek bir yapıya dayanmak ve gelişmelerin seyrine göre sürekli revize edilmek durumundadır.

Çevre Analizinde Temel Noktalar

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Kuruluşun faaliyetleri ile alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- Kuruluşun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler

Çevre ile etkileşim içinde olan ve çevrede yer alan birçok süreci kontrol edemeyen kuruluş bu değişimi yakından izlemediği sürece stratejik planlama faaliyeti anlamını büyük oranda yitirecektir.

2.9.2.5. Hedef kitle ve ilgili taraflar analizi

Kamu kurumları, ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin hedef kitle tarafından gerçekten ihtiyaç duyulan veya talep edilen mal ve/veya hizmetler olup olmadığı konusundaki

incelemeleri, kuruluşun durum analizinde yer almasını sağlayacak şekilde yapmalıdırlar.

- Hedef kitle veya müşteri: Bir kurumun, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır.
- İlgili taraflar: Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır.

Kuruluş hizmet kapsamında dünyada ve ülkedeki mevcut şartları, farklı uygulamaları, gelişme/ değişim eğilimlerini, standartlardaki değişimleri, benzer hizmetleri yapan diğer kamu kurum ve kuruluşlarının yaklaşımlarını analiz etmelidir. İlgili tarafların (paydaşlar, vatandaşlar, hizmetten direk etkilenen taraflar v.b.) ihtiyaçlarını ve beklentilerini plan kapsamında ele almak üzere analiz etmelidir.

Hedef Kitle ve Diğer İlgili Tarafların Analizinde Temel Noktalar

- Faaliyetlerini sürdürmesi için kuruluşa girdi sağlayan kuruluş dışı birimler
- Kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar
- Öncelik sırasına göre kuruluşun ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin kuruluş ile ilgili temel beklentileri
- Hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikayetleri değerlendirme sistemi
- Hedef kitle ve diğer ilgililerin kuruluş çalışmaları ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği

Bu ve benzeri hususlar ışığında yapılan analizlerin sonuçları özet olarak verilecek ve yapılan çalışmalardan stratejik planlama sürecinde nasıl yararlanılacağı ortaya konacaktır.

2.9.2.6. Geleceğe bakış

Durum analizi yapıldıktan sonra kuruluş stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiştir.

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal

kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, kişileri disiplinli bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltir.

Misyon Bildirimi

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur.

Esas itibari ile bir kamu kuruluşunun misyonu kuruluşun ilgili olduğu yasa ile belirlenmiştir ve sınırları çizilmiştir.

Fakat yine de tüm kuruluş çalışanlarının “kuruluşun var olma nedeni” ni hatırlatmak ve akılda kalacak şekilde tanımlamak için kuruluş misyonunun tanımlanmasında fayda vardır. Genel olarak misyon ;

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Vizyon Bildirimi

Vizyon kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Değişimin kritik faktörüdür. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, bir çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.

Vizyon bildirimi kuruluşun kendisi için istediği geleceğin iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu istenen gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birleştiğinde kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturur.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.
- Ayırt edicidir; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

Bununla birlikte vizyonun gerçekliğe dönüşebilmesi stratejik planla mümkündür.

Vizyon ifadesi, neyi başarmak için uğraştığını hatırlatan bir söz almanın ötesine gitmez. Vizyonun faaliyete geçirilmesi eylemlerle mümkündür.

Vizyon oluşturmada yapılan hatalar:

- Stratejik planın yazılmasının ardından daha fazla iş yapılmadan yürütülebileceğinin düşünülmesi,
- Vizyonun müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere ve diğer iç ve dış müşterilere yarar sağlayacağını açıklanamaması,
- Gerçekleştirilmesi son derece zor ya da son derece kolay bir vizyon yaratılması,,
- Global ekonomideki gerçekleşen hızlı değişimlerin gelecek 3-5 yıllık döneme olan etkilerinin düşünülmemesi,
- Vizyonunun yaratılmasında her kademedeki kilit çalışanların dahil edilememesi,
- Kıyaslama yapılmaması ve mevcut bilgi kaynaklarının tümünün dikkate alınmaması.

Vizyon Kontrol Listesi:

- Kısa ve öz olmalı
- Basit olmalı
- Ana mesajları içermeli
- Toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalı
- Sorunun özünü anlamalı
- Vizyon oluşturan birimin kendisini aşan bir amaç vermeli
- Heyecanlandırıcı ve cesaret verici olmalı
- Stratejik karar ölçütlerini belirlemeli
- Zamandan bağımsız olmalı

2.9.2.7. Stratejik amaçlar

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “ Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Stratejik amaçlar, önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Stratejik amaçların zellikleri:

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir ereve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun ncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Kısa ve orta vadede vizyona ulaşmak için gerçekleştirilecek olan amaçlar iki türde olabilir

- Kurum içinde iyileştirilmesi, korunması veya önlem alınması gereken alanlarla ilgili olan stratejik amaçlar
- Kurum içinde yapılması düşünülen yenilikler ve atılımlarla ilgili olan stratejik amaçlar

2.9.2.8. Stratejik hedefler

Bu aşamada organizasyon belirgin, ölçülebilir stratejik hedefler ortaya koyar. Hedeflerin oluşturulmasını garanti etmek için hedeflerin en az yedi alana bölünmesi gerekir.

- Hizmet / rn performansı: Bu alanda hedefler hizmet verilen tarafların (vatandaş /müşteri) ihtiyaçlarına verilecek yanıtları belirleyen hizmet / ürün özellikleri ile ilgilidir.
- Rekabet Performansı: Burada belirlenen hedef, global hizmet ve global ekonomide hızlı gelişen olgu olan rekabet amacına hizmet etmektedir.

- Kalite Geliştirimi: Burada hedefler, hizmet veya ürün hatalarının ya da sürece ilişkin yanlışlıkların düzeltilmesini veya sistemde düşük kaliteye bağlı israfların azaltılmasını amaçlar.
- Düşük kaliteye bağlı maliyetler: Buradaki hedefler düşük kaliteye ya da süreç dahilindeki israflara bağlı olan maliyetleri azaltma amacına yönelirler.
- İşlem Süreçlerinin Performansı: Buradaki hedefler, çok işlevli olan temel süreçlerin performansı ile ilgilidir.
- Vatandaş/Müşteri memnuniyeti: Bu alanda oluşturulacak özel hedefler, kuruluşun sürekli bir biçimde hizmet verdiği taraflara / müşterilerine odaklanmasını sağlar.
- Vatandaş / Müşteri sadakati ve organizasyona bağlılığın sürekli kılınması: Bu alandaki hedefler ile kuruluş vatandaş/müşteri ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde nasıl karşılayabileceğini öğrenir.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedefler Kontrol Listesi:

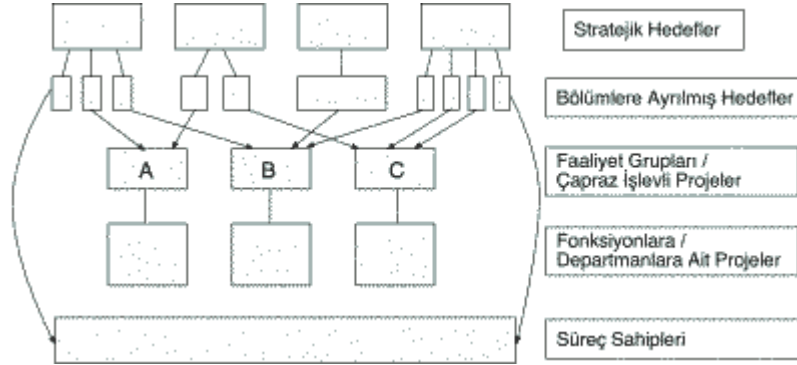
- Spesifik olmalı
- Ölçülebilir olmalı
- Ulaşılabilir olmalı
- Gerçekçi olmalı
- Zaman çerçevesi olmalı
- Açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalı
- Sonuca odaklı olmalı

Hedeflerin Ayrıştırılması

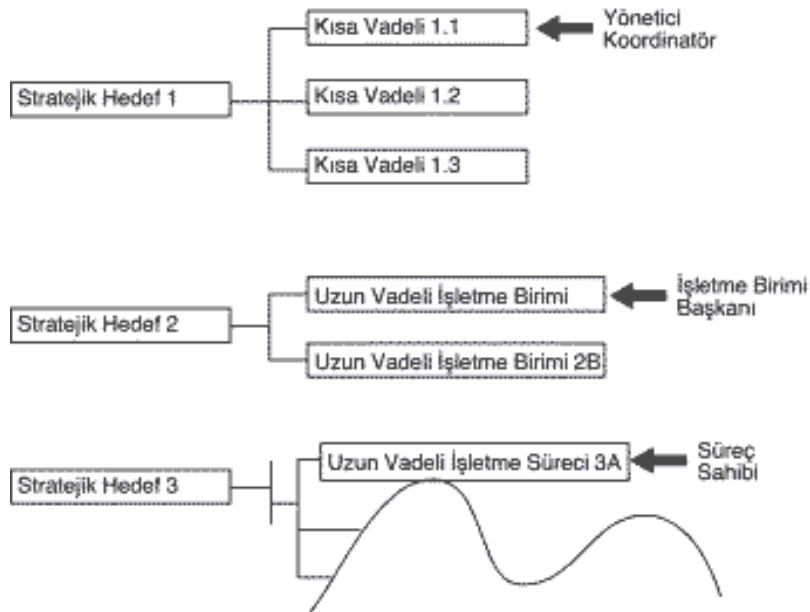
Üzerinde uzlaşma sağlanan hedeflerin alt hedeflere ayrıştırılması ve bu alt hedeflerin, alt kademelere iletilmesi gerekir. Yayılma süreci büyük hedeflerin, gerçekleştirilebilir parçalara ayrıştırılmasını da gerektirir.

Hedeflerin yayılması ile aşağıdaki amaçlar yerine getirilebilir.

- Alt birim, gerçekleştirilecek olan özel eylemleri tanımlayınca kadar varlığını devam ettirecektir.
- Hedef dağıtımı, özel eylemlere ilişkin özel sorumlulukların verilmesi bitinceye kadar sürecektir.



Şekil 2.6 : Stratejik Hedeflerin Yayılması



Şekil 2.7 : Alt Hedefler

2.9.2.9. Planın birimlere aktarılması

Hedefler oluşturulduktan sonra uygun kuruluş birimlerine aktarılmalıdır. Bu aktarma oluşturulurken üst yönetim ile alt kademe arasında ikili bir iletişim oluşturulmalı, ihtiyaçlar belirlenmelidir.

Bu aşamada üst yönetim stratejik planda gelecek iş yılında odaklanılması gereken önemli alanlar açık bir şekilde iletir, planda tanımlanan kararların hangi departmanlar ve birimlerce ele alınacağına ilişkin kararları ilgili birim yöneticileri ile biraraya gelerek alır.

2.9.2.10. Performansa ilişkin anahtar göstergelerle sürdürülen ölçüm süreci

Kamu sektöründe "performans ölçümü" oldukça yeni bir kavramdır. Kamu sektöründe geçmişte bilinen ve uygulanan performans ölçütü "mevzuata ve yönetmeliklere uygun harcamalar yapmak" tır. Oysa, özel sektörün benzeri bir performans ölçümü kamuda geç kalınmış bir uygulamadır. Kamuda Performans Ölçümleri gereklidir. Çünkü performans ölçümleri ;

- Hedeflerin ne denli başarıldığını gösterirler
- Sürekli gelişim sürecini gözlemlemek ve denetlemek üzere performans ölçütlerine ihtiyaç vardır.
- Birey, takım ve işletme birimi performanslarının ölçülmesi yönetimin performansları düzenli olarak gözden geçirebilmesi açısından gereklidir

Performansı planlarla karşılaştırarak açık bir şekilde denetleyen ölçüm sistemi aşağıdaki unsurları içermelidir ;

- Organizasyonun stratejik hedefleri, vizyon ve misyonu ile güçlü bir bağı olan göstergeler,
 - İç ve dış müşterilerin (çalışanlar ve vatandaşlar) istek ve ihtiyaçlarına odaklanan ölçütler,
 - Üst yönetimin kararlar alabilmesini sağlamak üzere temel süreçlere ilişkin temel performans ölçütleri,
 - Kronik boyutlara varan israfı ya da düşük kaliteye bağlı maliyeti tanımlama ölçütleri
- Stratejik planlama sürecinin uygulanmasında kullanılabilecek en iyi ölçütler, basit, sayısal ve grafiklere dökülebilir olanlardır.

Performans Göstergeleri

Girdi: Belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösterir.

Örnekler:

Okuma yazma kursu için gereken öğretmen, bina ve malzeme miktarı, Tıbbi müdahale için ihtiyaç duyulan doktor sayısı, Kullanılan araç/ gereç sayısı

Çıktı: Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir.

Bu göstergeler, tek başına, faaliyetin verimliliği, etkinliği ve hizmet kalitesi hakkında yeterli bilgi vermez.

Örnekler:

İnşa edilen yol uzunluğu, Tamir edilen araç sayısı, Verilen ruhsat ve lisansların sayısı, Kursu tamamlayan erkek ve kadın kursiyer sayısı

Sonuçlar: Kamu idarelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösterir.

Örnekler:

Bulaşıcı hastalıklardan ölenlerin sayısındaki azalma, İşsizlik oranında meydana gelen azalma, Vergi kaçırma oranındaki düşme, Hedef nüfus içinde okur-yazarlıktaki yüzde artışı, puan karneleri (sayısal performans raporları, yürütülmüş olan teftişler, denetleme sonuçları)

Çıktı ve Sonuç Göstergeleri Arasındaki Farklar :

	Çıktı Göstergesi	Sonuç Göstergesi
Süre	Kısa vadede	Orta ve uzun vadede
Elde Edilebilirlik	Kolay	Zor
Kurum Tarafından Etkilenebilirlik	Güçlü (Kurum tarafından belirlenebilir)	Zayıf (Hizmetten yararlananlar veya topluma bağlı dışsal değişkenler tarafından belirlenir)
Diğer Göstergelerle İlişkisi	Girdi göstergesi ile birlikte <u>verimliliğe</u> ilişkin bilgi verir	Çıktı göstergesi ile birlikte <u>etkinliğe</u> ilişkin bilgi verir.

Verimlilik / Etkinlik:

Girdi - çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkilere dayanan göstergeler verimlilik ve etkinlik göstergeleridir.

Verimlilik göstergeleri, çıktı/girdi formülü kullanılarak hesaplanır.

Örnekler:

- Bir günde personel başına düşen işleme konulmuş şikâyet sayısı
- Verilen ruhsatların birim maliyeti
- Tedavi edilen hastaların birim maliyeti
- Birim zamanda (saat, gün, ay) tamamlanan işlem miktarı

Etkinlik göstergeleri, sonuç/çıktı formülü kullanılarak hesaplanır.

Örnekler:

- Üniversiteyi bitiren öğrencilerden bir yıl içinde iş bulabilenlerin oranı
- Yeni yapılan kaldırımlardan üç yıl içinde tamire ihtiyaç göstermeyenlerin oranı
- Önlem alınan kaza kara noktalarında kaza şiddetinin azalma oranı

Kalite göstergeleri, kamu idarelerince üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan araçlardır.

Kalite göstergelerinin oluşturulmasında, ihtiyaç ve istekleri karşılama, doğruluk, vaktindelik, güvenilirlik ve tüketici güveni gibi hususlar dikkate alınır.

Kalite göstergeleri, anket düzenlenmesi, hata oranının ölçülmesi gibi yollarla elde edilebilir.

Örnekler:

- Bilgisayara girilen verilerin doğruluk yüzdesi
- Karayollarında hatalı işaretleme sayısı
- Yemek hizmetine ilişkin şikâyet oranı
- Belediye otobüslerinin duraklardan zamanında geçme oranı
- Üniversite akademik personelinin yayınlarına uluslararası atıf endekslerindeki ortalama atıf sayısı
- Kurs içeriğini/ faaliyetlerini 10 üzerinden en az 9 ile değerlendiren kursiyerlerin oranı

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ, MALZEME VE YÖNTEM

Tez kapsamında araştırma konusu olarak ele alınan kamu sektörü belediyedir. Yasada belirtildiği üzere nüfusu 50.000'inin altındaki belediyelerin stratejik plan hazırlama zorunluluğu yoktur. Tez konusu olarak çalışma yapılan Yalova-Altınova Belediyesinin nüfusu 3231'dir ve stratejik plan oluşturma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak sürekli gelişme ve geliştirmeye önem verilmektedir. Aynı zamanda tez konusu olarak irdelene kuruluşun nisbeten küçüklüğü, tezin ortaya çıkmasına verimlilik katmıştır. Bu kapsamda belediyede stratejik plan yapılmıştır.

Tez kapsamında çalışma yapılan belediye ve belediye sınırları içindeki durum şöyledir ;

Altınova,1929 yılında, Bulgaristan'ın Rusçuk kentinden göç eden 40 aile tarafından Altınzade çiftliğinin satın alınması ile kurulmuştur. 1930 yılında Kocaeli'nin Karamürsel ilçesine bağlı köy statüsüne kavuşan Altınova, çevre köylerden gelenlerin yerleşimi ve Doğu Karadeniz ve Doğu Anadolu'dan göç edenlerin katılımlarıyla kısa sürede artan nüfus ve merkezi konumu nedeniyle Altınova, 7 Haziran 1987 yılında belediye statüsüne kavusarak belde olmuştur. 6 Haziran 1995 tarihinde bakanlar kurulu kararıyla Yalova iline bağlı ilçe statüsüne kavusan Altınova'nın 3 belde ve 12 köyü vardır. Altınova Belediyesi'nde memur kadrosunda 13, işçi kadsosunda 39 kişi çalışmaktadır. Şu anki Belediye Başkanı Dr. Metin Oral, 28 Mart 2004 yerel seçimleri ile göreve gelmiştir.

Altınova, Marmara Bölgesi'nin güneydoğusunda, Kocaeli Körfezi'nin en dar bölgesinde yer almakta, doğuda ve güneyde Karamürsel, batıda Çiftlikköy ilçesi, kuzeyde Kocaeli Körfezi ve Marmara Denizi ile çevrilidir.

Yalova'ya 27 km uzaklıktaki Altınova ilçe merkezi E-5 Karayolu üzerinde yer almakta, Bursa ve Kocaeli'ye ulaşım bu yol üzerinden sağlanmaktadır. İstanbul ulaşımı ilçe sınırları dahilindeki Topçular-Eskihisar feribot hattı ile yapılmaktadır. İznik üzerinden Bilecek ve Eskişehir'e de ulaşım gerçekleştirilmektedir.

İlçenin başlıca geçim kaynakları meyvecilik ve ticarettir.

Altınova ve çevresi Karadeniz ile Akdeniz iklimleri arasında bir geçiş sahası halinde farklı özelliklere sahip bir bölgedir. Bu iklim özellikleri nedeniyle her çeşit meyve ve sebze yetişmekte, saksı çiçekçiliği, dış mekan bitki ve çiçekçiliği ön plana çıkmaktadır. Ülkemizde üretilen dış mekan ve süs bitkilerinin %65'i Altınova sınırları içerisinde üretilmektedir. Bölgede ülkemizin en modern seraları ve soğuk hava depoları da yer almaktadır.

Altınova merkezinde kurulu Altıntaş Mermer Sanayi, ticaret ve nakliyecilik açısından ilçe merkezine canlılık getirmiştir. Mücavir alanda 1970 yılında kurulan İpek Kağıt fabrikalarının üretime geçmesi de iş ve ticaret yönünden bölgeye hareketlilik getirmiştir.

Bölgede tersane ve konfeksiyon atelye inşaatları devam etmektedir. Bu yatırımların da bölgeye ekonomik açıdan büyük katkılar sağlayacağı planlanmaktadır.

Stratejik planı oluşturma konusunda verileri toplamak, amaç ve hedefleri belirlemek için on kişiden oluşan bir ekip oluşturulmuştur. Kamile Canbay, KOÜ Yüksek Lisans Öğrencisi olarak Altınova Belediyesi stratejik planının yapılmasında stratejik plan adımlarının uygulanmasını sağlamış, metodoloji takibini yapmış, analizlerde yol gösterici olmuştur, proje ekibinin içinde yer alarak tez çalışmasına konu olan bu stratejik planı tamamlamıştır.

Proje Ekibi, haftalık rutin toplantılar biraraya gelmiş; stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Planlama süreci üç ay devam etmiştir. Belediye başkanı, çalışmaların başında ve plan taslağı ortaya çıktıktan sonra bütçe detaylarında çalışmalara aktif olarak katılmıştır.

Altınova Belediyesi, 2008-2016 stratejik planlamasının içeriği oluşturulurken stratejik planlama çalışmalarında kapsamında yapılan durum analizi, gzt analizleri ve geleceğe yönelik varsayımlar göz önünde bulundurulmuştur.

Altınova Belediyesi'nin vizyonu, tüm belediye çalışanlarının katılımı ile, Altınova ve Altınova Belediyesi'nin ulaşmasını istedikeri nokta tanımlanılarak, oy çokluğu ile belirlenmiştir.

Stratejik Plan içeriği, Altınova Belediyesi'nin vizyonu ve misyonu göz önünde bulundurularak, bilgi ve analize dayalı yakın geleceğe dair varsayımlar, Altınova

Belediyesi'nin sahip olduğu ve sahip olacağı kaynaklar göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Stratejik planlamanın içeriği oluşturulurken diğer belediye çalışanlarının da önerileri alınmış, belediyenin yaptığı anket sonuçları göz önünde bulundurulmuş, belediye başkanının kamu kurumları, esnaf ve diğer paydaşlara yönelik yaptığı rutin ziyaretler sırasında aldığı önerilere önem verilmiştir.

Stratejik plan çalışmaları boyunca gözlemler yapılmıştır. Yorumlar bulgular ve tartışmalar bölümünün son kısmı ile sonuç ve öneriler kısmında yer almaktadır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Durum Analizi

Durum Analizi çalışmaları kapsamında Altınova ilçesinin çevre analizi ve Altınova Belediyesi'nin kurum içi yapısı değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında GZFT Analizi yapılmıştır.

4.1.1. Altınova İlçesi çevre analizi

Aşağıdaki tabloda Altınova'ya ilişkin genel envanter bilgileri bulunmaktadır.

Tablo 4.1 : Altınova Genel Profili

YÜZÖLÇÜMÜ BİLGİLERİ	Belediye Sınırları: 312 Hektar (Mücvir Alanlar Hariç)
MAHALLE/KÖY SAYISI	Mahalle Sayısı : 2
	İlçe Bazındaki Köy Sayısı: 13
	Mücvir Alandaki Köy Sayısı: 4
CADDE-SOKAK BİLGİLERİ	Cadde Sayısı: 24 adet (Cumhuriyet Mahallesi) 15 adet (Hürriyet Mahallesi)
	Sokak Sayısı:49 adet (Hürriyet) 90 adet (Cumhuriyet)
İMAR PLANI BİLGİLERİ	Planlı Alan Toplamı: 150 Hektar Altınova
	Planlı Alan Toplamı: 100 Hektar Hersek
	Planlı Alan Toplamı: 430 Hektar Çavuşçiftliği
	Planlı Alan Toplamı: 100 Hektar Tokmak
BİNA BİLGİLERİ	Katlara Göre
	1 ve 2 katlı Betonarme :185 adet Konut(34.210 m2)Ticari Bina 35 adet(12.112m2)
	1 ve 2 katlı Yığma :43 adet Konut(4.394m2)T icari Bina 6 adet(680 m2)
	3 ve 4 katlı Betonarme :60 adet konut (26.230m2) Ticari Bina 1 adet (3091 m2)
5 ve üzeri kat Betonarme : 5 adet Konut (8724 m2)Ticari Bina 1 adet (2133 m2)	
SİĞİNAK VE AFET TOPLANMA MERKEZLERİ SAYISI VE YERLERİ	1-Yüksel Demirci İş merkezi (Hürriyet) 2-İlyas Karadağ İşyeri Konut Binası (Cumhuriyet) 3-Yaşar Demirci İşyeri (Hürriyet)
ALTYAPI BİLGİLERİ	Kanalizasyon Şebekesi Uzunluğu m. : 31616m(Kanalizasyon ev bağlantıları % 80 oranında tamamlanmıştır.)
	Su Şebekesi Boru Uzunluğu m.: 49726m

Tablo 4.1 : Altınova Genel Profili (Devam)

HİZMET VERİLEN KURUMLAR			
	ÖZEL	DEVLET	
SAĞLIK OCAĞI SAYISI		1	
OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI SAYISI	1	2	
İLKÖĞRETİM SAYISI/ÖĞRENCİ SAYISI		2	
LİSE SAYISI/ÖĞRENCİ SAYISI		1	
HALK EĞİTİM MERKEZİ		1	
HİZMET VERİLEN NÜFUS			
	KADIN	ERKEK	TOPLAM
NÜFUS			22 EKİM 2000 GENEL NÜFUS SAYIMI
ALTINOVA MERKEZ	1.494	1.737	3.231
ÇAVUŞÇIĞI KÖYÜ	548	3.064	3.612
HAVUZDERE KÖYÜ	125	116	241
TOKMAK KÖYÜ	555	552	1.107
SANAYİ VE TİCARET GÖSTERGELERİ			
FABRİKA SAYISI	Altıntaş Mermer Fabrikası, Mücavir Alan Sınırları içinde İpek Kağıt; Inteks Tekstil Sanayi, Ata Gemi Yat İnşaat Çekerek Yeri Ltd.Şti.		
SEMT PAZARI SAYISI	1		
BANKALAR	1 (Ziraat Bankası)		
MEVCUT İŞYERİ SAYISI	200 adet işyeri		
KÜLTÜREL VE SOSYAL FAALİYET GÖSTERGELERİ			
ÇOK AMAÇLI SALON SAYISI (Konferans, Düğün Salonu, Toplantı vb.)	Çok amaçlı bir salon bulunmaktadır.		
PARKLAR- ÇOCUK OYUN ALANLARI- OTURMA KÖŞELERİ	Cumhuriyet ve Hürriyet Parkı		
TARİH VE TURİZM GÖSTERGELERİ			
TARİHİ YERLER	Hersek Zade Ahmet Paşa Cami, Çoban Kale		
SPOR ALANLARI			
FUTBOL SAHASI	1 Açık, 1 Halı Saha		
AEROBİK SALONU	1		

Tablo 4.1 : Altınova Genel Profili (Devam)

TARIM GÖSTERGELERİ	
Seralar (Çiçekçilik - Süs Bitkileri)	SASBÜD'ün 48 üyesi bulunuyor. Derneğe üye olmayan ferdi olarak çalışanlar da var.
Meyvacılık	Yoğun meyvecilik olmamakla birlikte meyvecilik gelişmiştir. Şeftali ve kiraz üretimi bölgede meşhurdur
ULAŞIM GÖSTERGELERİ	
ŞEHİRLERARASI OTOBÜS TERMİNALİ	Yapım aşamasında.
ŞEHİRİÇİ OTOBÜS TERMİNALİ	Yok
ŞEHİRİÇİ KARA ULAŞIM ARAÇ/HAT SAYILARI SAYILARI	SS 81 Nolu Küçük Otobüs ve Minibüsçüler Kooperatifine bağlı 36 araç
KARA ULAŞIMI KOOPERATİF SAYISI	Kamyoncular ve Minibüsçüler Kooperatifi olmak üzere 2 tane
OTOPARK SAYISI/ARAÇ KAPASİTESİ	Yok
DİĞER	
Kütüphane	Altınova Belediye kütüphanesi kurulma aşamasındadır.
Aritma Tesisi	İlçe ve Belde Belediyelerinin Ortak TASK-KAB Arıtma Tesisi
Mezarlık	1

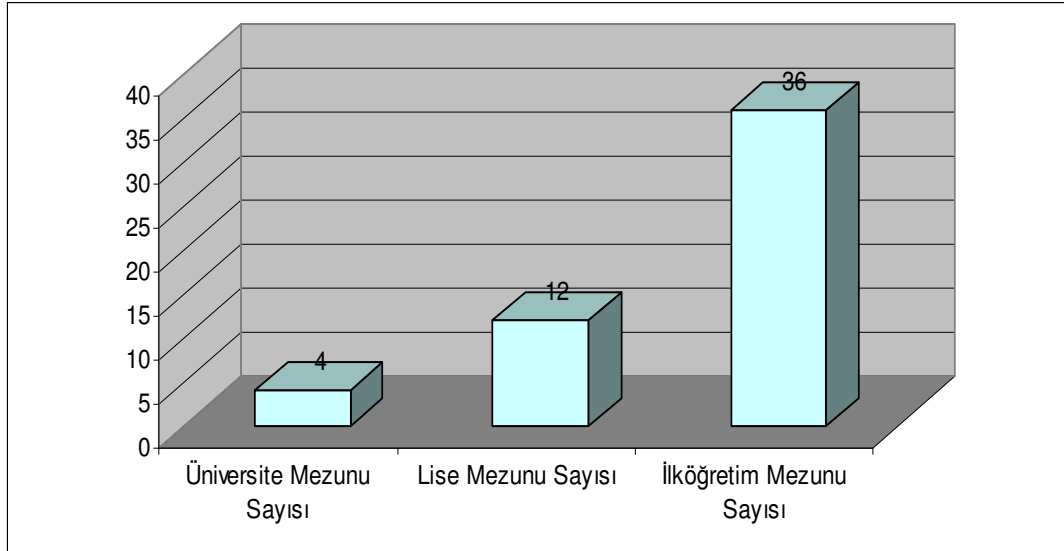
4.1.2. Altınova Belediyesi kurum içi analiz

Altınova Belediyesi, kurum içi analiz kapsamında Altınova Belediyesi, İnsan Kaynakları, yönetim ve çalışma sistemi gözden geçirilmiştir.

İnsan Kaynakları Analizi:

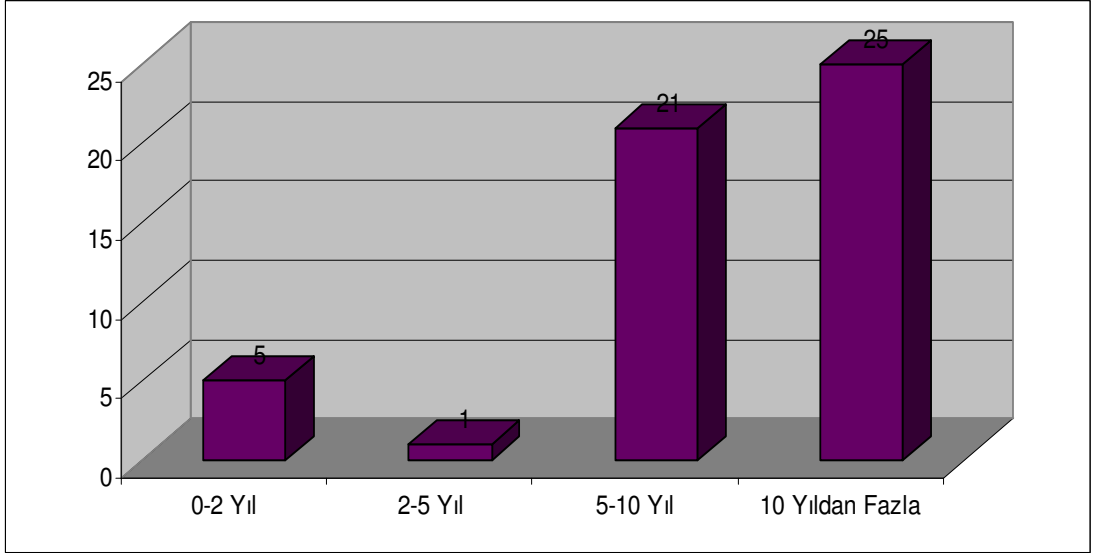
Altınova Belediyesi'nde 13 memur, 39 işçi olmak üzere toplam 52 kişi çalışmaktadır. Çalışanlar arasında 4 üniversite mezunu, 12 lise mezunu ve 36 ilkokul mezunu bulunmaktadır. Çalışanlardan 20 kişi bilgisayar kullanmayı bilmektedir. Belediyede 1 kişi çok iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.

Tablo 4.2 : Kurum İçi Analiz, Eğitim Durumu



Belediye çalışanlarının çoğu Altınova Belediyesi'nde 5 ile 10 yıl arası veya 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 4.3 : Kurum İçi Analiz, Personel Deneyimi



Yönetim ve Çalışma Sistemi:

Altınova Belediyesi, kurumsal gelişime önem veren bir belediye olarak ISO 9001:2000 kalite belgesine sahiptir. Haftada iki gün birim müdürleri toplantısı, aylık olarak tüm birim çalışanlarının katıldığı performans değerlendirme toplantıları ve ISO 9001:2000 kapsamında yıllık olarak yönetimin gözden geçirme toplantısı düzenlenmektedir.

Kurum içerisinde takım çalışması bilinci ve hedeflerle yönetim ilkesi geliştirilmeye çalışılmaktadır

4.1.3. Güçlü zayıf yanlar, fırsatlar tehditler (GZFT) analizi

Tablo 4.4 : GZFT Analizi

	GÜÇLÜ YANLARI	ZAYIF YANLARI
Personele ilişkin	Personelin deneyimli olması	Çalışanlar arasında iletişim kopukluğunun bulunması
	Personelin bilgisayar bilgisinin iyi ve teknolojiye açık olması	
		Personelin eğitim seviyesinin düşük olması ve teknik personel sayısının yetersiz olması
	Personelin vatandaş ile ilişkisinin iyi olması	Birimlerde tek bir personelin bulunması, personel sayısının yetersiz olması
	Personelin vatandaş ile ilgili işleri kısa sürede tamamlaması	
	Belediye başkanının ekip çalışmasını sevmesi, personeline güvenmesi ve eğitim seviyesinin yüksek olması	
Hizmet binasına ilişkin		Birimlerin farklı yerlerde bulunması
	Kolay ulaşılabilir olması ve sıcak bir havasının bulunması	Ofislerin küçük olması
	Depreme karşı dayanıklı olması	
		Hizmet binasının halkın isteklerini karşılayamaması
		Arşivlemenin olmaması
Gelir Gidere Göre		Nüfusun az olması nedeniyle İller Bankasından alınan payın az olması
	Tahsilat oranının yüksek olması	Belediye gelirlerine oranla personel giderlerinin yüksek olması
	Tersanenin yapılması nedeniyle gelirlerin artacak olması	
Varlıklara Göre		Araçların eski olması ve bakım giderlerinin yüksek olması
		Belediyeye ait gayrimenkul sayısının az olması
	Yerleşimin planlı olması	Yüzölçümünün küçük olması

Tablo 4.4 : GZFT Analizi (Devam)

Faaliyetlere Göre	GÜÇLÜ YANLARI	ZAYIF YANLARI
	Belediye faaliyetlerinin planlı yapılması	
	Sosyal faaliyet sayısının fazla olması	
	Cenaze işlemlerinin ücretsiz yapılması	
	Vatandaşın cemiyet törenlerinde ücretsiz otobüs tahsis edilmesi	
	Vatandaşların işlemlerinin kısa sürede tamamlanması ve aksaklıkların kısa sürede giderilmesi	
	Altyapı çalışmalarının hız kazanmış olması	
	Belediye salonunun vatandaşın isteklerini karşılaması	
	Öğrenci servislerinin ücretsiz olması	
	ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine geçilmiş olması	
	Stratejik Planlama çalışmalarına başlanmış olması	
Bulduğu sınırlar kapsamında	FIRSATLAR	TEHDİTLER
	Tersanenin ve konfeksiyon atölyelerinin yapılması	Yatırımlardan sonra kontrolsüz nüfus artışının olacak olması
	Çiçekçilik ve meyvecilik sektörünün gelişmiş olması	Birinci derece deprem bölgesinde bulunulması
	Doğal sit alanının bulunması	
	Hersek gölünün bulunması	
	Büyükşehirlere yakın olması	
		Tüm kamu kurumlarının ilçede bulunmaması
		Şehir dışından gelenler için uygun konaklama yerlerinin bulunmaması
		Kahvehanelerin çok olması
	Genç nüfusun fazla olması	İşsizliğin yoğun olması
		Halkın eğitim seviyesinin düşük olması
		Yaz tatilinde öğrencilerin vakit geçirebileceği bir yer bulunmaması

Tablo 4.4 : GZFT Analizi (Devam)

Yasalar ve ülkemizin durumunu dikkate alarak	FIRSATLAR	TEHDİTLER
	AB'ye uyum sürecinde yararlanabilecek fonlar bulunması	
	Belediye sınırlarının genişleme olasılığının bulunması	
		Yolcu taşımacılığında sorunlar bulunması

4.2. Stratejik Amaç, Hedef, Faaliyet Tanımlama

Stratejik planlamada yer alan,

Stratejik Amaç: Altınova Belediyesi ve çalışanlarının bundan sonra bütün karar ve davranışının bağımlı olacağı, vizyonlarını gerçekleştirmeye yönelik başlangıç noktasıdır.

Hedef: Stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik zaman, maliyet ve kalite cinsinden ölçülebilir alt amaçlardır. Altınova Belediyesi stratejik planlamasında kısa (2008) ve orta-uzun (2009-2016) vadeli olmak üzere iki şekilde hedef tanımlaması yapılmıştır.

Faaliyet: Hedefleri gerçekleştirmek üzere birimlerin üstlendiği sorumlulukları, işbirliği yapılacak kurum ve kuruluşları gösteren; başarısı belirli kriterler bağlı eylem ve etkinliklerdir. Faaliyetlerin başarısı performans kriterleri ile ölçülecektir. Performans kriterleri, bir faaliyetin nasıl yapılırsa başarılı olacağını ve/veya o faaliyetin Altınova ilçesine ve/veya Altınova Belediyesi'ne kurum olarak nasıl katkı sağlayacağını göstermektedir. Stratejik planda yer alan faaliyetlerin detaylı olarak tanımlanması, hedeflerin de somut olarak ölçülebilir olmasını sağlayacaktır.

4.3. Altınova Belediyesi 2008-2016 Stratejik Planlaması

VİZYONU

'KARDEŞLİĞİ, TARİHİ, SANAYİYİ VE KÜLTÜRLERİ DOĞASINDA BULUŞTURAN ALTINOVA'

MİSYONU

ÇEVREYE VE ALTINOVA HALKINA SAYGILI, GELİŞEN VE GELİŞTİREN, KATILIMCI YÖNETİM VE MODERN BELEDİYECİLİK ANLAYIŞI İLE ÇAĞDAŞ, DİNAMİK VE KALİTELİ HİZMETLERİ ALTINOVA HALKINA ZAMANINDA SUNMAK, ALTINOVA' YI SEÇKİN ÖRNEK GÖSTERİLEN BİR İLÇE HALİNE GETİRMEKTİR.

4.3.1. Stratejik amaç ve hedefler

Tablo 4.5 : Stratejik Amaç ve Hedefler

Strateji No	1.	İstihdamı arttırmaya yönelik faaliyet, yatırım ve bu yatırımlara bağlı olarak gelişecek yan sanayi ve ticareti desteklemek
		KISA VADELİ HEDEFLER (2008)
Hedef No	1.1.	2008 yılında tamamlanması planlanan tersane yatırımını desteklemek
Hedef No	1.2.	2008 yılında tamamlanması planlanan tekstilciler sitesi inşaatını desteklemek
Hedef No	1.3.	Süs Bitkileri mezatının kurulmasında öncü olmak
		ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)
Hedef No	1.4.	Tersanenin kullanımına yönelik belediye arıtma tesisinin yanına ek arıtma tesisi yapılması
Hedef No	1.5.	Tersaneciler ile imzalanan protokolleri hayata geçirmek
Hedef No	1.6.	Gölün temizlenerek göl bölgesinin turizm yatırımlarına açmak
Strateji No	2	İstihdamı arttırmaya yönelik faaliyet ve yatırımların ilçede getireceği değişiklikler ve zamana bağlı diğer değişiklikler ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak kaynak planlamalarını yapmak, alt yapı, üst yapı gereksinimlerini karşılamak ve kentsel düzenlemeleri yapmak
		KISA VADELİ HEDEFLER (2008)
Hedef No	2.1.	Ova bölgesine hizmet götürmek
Hedef No	2.2.	İlçenin su kaynağı ihtiyacını karşılamak
Hedef No	2.3.	İhtiyaçlar dahilinde alt yapı ve üst yapı projelerini hayata geçirmek
Hedef No	2.4.	İmar planlamalarının gözden geçirmek ve yeni konut alanları oluşturmak
Hedef No	2.5.	Sosyal, kültürel ve spor faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceği mekan sayılarını arttırmak
Hedef No	2.6.	Altınova'nın estetik olarak iyileştirilmesini sağlamak

Tablo 4.5 : Stratejik Amaç ve Hedefler (Devam)

		ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)
Hedef No	2.7.	Toplulukonut yapım projesine belediye olarak destek vermek
Hedef No	2.8.	İçme suyu şebekesini yenilemek
Hedef No	2.9.	Yağmur suyu drenaj projesini gerçekleştirmek
Hedef No	2.10.	Sondaj çalışmaları sonucuna göre ayaklı su deposu yapılması
Hedef No	2.11.	Belediye Kültür Merkezi inşaatının tamamlanması
Strateji No	3.	Tarihi eserlerin korunmasına yönelik restorasyon, saha düzenleme çalışmalarını gerçekleştirmek, Altınova'nın tarihi ve kültürel mirasını ön plana çıkaracak etkinlikler düzenlemek
		KISA VADELİ HEDEFLER (2008)
Hedef No	3.1.	Altınova'nın tarihi değerlerini ön plana çıkarmak ve turizm potansiyelini arttırmak
		ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)
Hedef No	3.2.	Hersek Bölgesindeki arkeolojik kalıntıların ortaya çıkarılması amacıyla çalışmalarda bulunmak
Hedef No	3.3.	Çobankale'nin restorasyonunun gerçekleştirilmesi amacıyla çalışmalarda bulunmak
Strateji No	4.	Spor, sosyal, kültürel ve eğitim faaliyetlerinin sayısını artırarak, halkın sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunmak, vatandaşlarımızın birbiri ile kaynaşmasını sağlamak
		KISA VADELİ HEDEFLER (2008)
Hedef No	4.1.	Altınova Belediyesi olarak sosyal, kültürel etkinlikler ve eğitimler düzenlemek; vatandaşın bu aktivitelere katılımını sağlamak
Hedef No	4.2.	Sporun bireylerin sağlığı üzerindeki olumlu etkisi göz önünde bulundurularak sporu ve sporcuyu desteklemek; spor imkanlarını arttırmak
Strateji No	5.	Dezavantajlı kesimlerin ve diğer ihtiyaç sahiplerinin gereksinimleri göz önünde bulundurularak sosyal yardımlar yapmak, toplumdaki sosyal konumlarını güçlendirmek
		KISA VADELİ HEDEFLER (2008)
Hedef No	5.1.	İhtiyaç sahiplerinin belirlenerek sosyal yardım planlamalarını yapmak
		ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)
Hedef No	5.2.	Sağlık Müdürlüğü ve Sağlık Bakanlığı ile iletişime geçerek 24 saat açık sağlık kuruluşunun kurulmasını sağlamak

Tablo 4.5 : Stratejik Amaç ve Hedefler (Devam)

Strateji No	6.	Örnek yönetim modeli ortaya koymak ve belediyecilik faaliyetlerinin kalitesini sürekli geliştirmek
		KISA VADELİ HEDEFLER (2008)
Hedef No	6.1.	Kent konseyi faaliyetlerini desteklemek ve geliştirmek
Hedef No	6.2.	Belediye ile Halk arasında iletişim kanallarının güçlendirilerek belediye faaliyetlerinin Altınova'da yaşayan halkın görüş ve önerilerini alarak gerçekleştirmek
Hedef No	6.3.	Kurumiçi teknolojik kapasitenin gerekli yatırımlar ve alımlar yapılarak arttırmak
Hedef No	6.4.	Her yıl çalışanlarımıza yönelik kurumiçi eğitimler düzenlemek ve her yıl 15 çalışanı kurum dışı seminer ve eğitimlere göndermek, çalışanlarımıza yönelik sosyal etkinlikler düzenlemek
Hedef No	6.5.	Kalite Yönetim sistemlerini sürekli olarak uygulamak
Hedef No	6.6.	Yeni Fen İşleri Binasını hizmet verir duruma getirmek
Hedef No	6.7.	Arşivleme sistemini kurmak
Hedef No	6.8.	Personel sayısının ihtiyaçlara göre düzenlemek
Hedef No	6.9.	Altınova Belediyesi'nin ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığını sağlamak
Hedef No	6.10.	2008 yılına kadar Sağlıklı Kentler Birliğine üye olmak

4.3.2. 2008-2016 Stratejik planlaması (faaliyet ve bütçe bazında)

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması “faaliyet ve bütçe bazında”

Strateji No	1.	İstihdamı arttırmaya yönelik faaliyet, yatırım ve bu yatırımlara bağlı olarak gelişecek yan sanayi ve ticareti desteklemek						
Hedef No	1.1.	KISA VADELİ HEDEFLER (2008)						
Hedef No	1.1.	2008 yılında tamamlanması planlanan tersane yatırımı desteklemek						
Faaliyet No	1.1.1.	FAALİYETLER	Belediye deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
		Tersanenin Altınova'ya etkisine yönelik kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Yazı İşleri		2008	1. Etkinliklere katılan kişi sayısı	0 YTL	0 YTL
		Tersanede ihtiyaç duyulacak iş kollarına yönelik mesleki eğitimler düzenlenmesi	Yazı İşleri		2008	1. Belediye eğitimleri sonrasında tersanede istihdam edilen kişi sayısı	Başbakanlık ve diğer kurumlara eğitimler için fon başvuru yapılabacaktır.	Başbakanlık ve diğer kurumlara eğitimler için fon başvuru yapılabacaktır.
		Beraber çalışılacak konular ile ilgili tersanede yer alan firmalar ile protokollerin imzalanması	Başbakanlık		2008	1. Yağmur suyu drenaj projesi 2. Yol yapımı 3. Ek artıma tesisi yapımı	0 YTL	0 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	1.2.	2008 yılında tamamlanması planlanan tekstilciler sitesi inşaatını desteklemek	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	1.2.1.	FAALİYETLER Tekstilciler sitesinde ihtiyaç duyulacak iş kollarına yönelik mesleki eğitimler düzenlenmesi	Belediye'deki Sorumlu Birim Fen işleri	Başbakanlık ve diğer kurumlara eğitimler için fon başvuruları yapılacaktır.
Hedef No	1.3.	Süs Bitkileri mezarının kurulmasında öncü olmak	Performans Kriteri Belediye eğitimleri sonrasında tekstilciler sitesinde istihdam edilen kişi sayısı	Başbakanlık ve diğer kurumlara eğitimler için fon başvuruları yapılacaktır.
Faaliyet No	1.3.1.	FAALİYETLER Süs Bitkileri mezarının kurulması amacıyla projesinin hazırlanması, başvurunun yapılarak, mezarın çalışacak hale getirilmesi	Tarih 2008	Maliyet 2008/1 10.000 YTL
Hedef No	1.4.	ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016) Tersanenin kullanımına yönelik belediye arıtma tesisinin yanına ek arıtma tesisi yapılması	Performans Kriteri Ocak 2008 Tarihine kadar projenin hazırlanması 2008 yılına kadar proje kriterlerine sahip mezarın kurulması	Maliyet 2008/2 600.000 YTL
Hedef No	1.5.	Tersaneciler ile imzalanan protokoller hayata geçirmek		
Hedef No	1.6.	Gölün temizlenerek göl bölgesinin turizm yatırımlarına açmak		
Strateji No	2	İstihdamı arttırmaya yönelik faaliyet ve yatırımların ilçede getireceği değişiklikler ve zamana bağlı diğer değişiklikler ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak kaynak planlamalarını yapmak, alt yapı, üst yapı gereksinimlerini karşılamak ve kentsel düzenlemeleri yapmak		

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

KISA VADELİ HEDEFLER (2008)									
Hedef No	2.1.	2008 yılından itibaren Ova bölgesine hizmet götürmek							
	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2		
Faaliyet No	2.1.1.	Ova Bölgesinin hizmet ihtiyacını karşılamak amacıyla planlamaların yapılması	Fen İşleri, Su İşleri	2008	Bölgeye ait yol, nüfus, imar, altyapı su ihtiyacı bilgilerinin edinilmesi Edinilen bilgilere göre malzeme, eleman, araç ihtiyacının belirlenmesi	0 YTL	0 YTL		
Faaliyet No	2.2.2.	Planlamalar doğrultusunda malzeme, araç alımının ve personel istihdamlarının gerçekleştirilmesi	Satın Alma	2008	Götürülecek hizmetler ile Ova Bölgesi'ndeki vatandaş memnuniyetinin sağlanması	6,000 YTL	0 YTL		

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	2.2.	İlçenin su kaynağı ihtiyacını karşılamak					
	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	2.2.1.	Altınova belediyesinin su deposunun beslenmesi amacıyla sondaj çalışmalarının yapılması	Fen İşleri- Hesap İşleri	2008	Erzurum mahallesinde sondaj çalışması yapılması, Çavuşçiftliği'nde sondaj çalışması yapılması, Ova Bölgesinde sondaj çalışması yapılması	9,000 YTL	6,000 YTL
Faaliyet No	2.2.2.	Sondaj çalışmaları sonucuna göre Erzurum Mahallesinden Altınova su deposuna hat çekilmesi	Fen İşleri- Hesap İşleri	2008	Kullanılacak borunun cinsi suyun basıncına, borunun cinsine, zeminin yapısı ve jeolojik durumuna ve mesafeye göre belirlenmektedir.	100,000 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.2.3.	Belediyenin Yeşil Körfez Su Birliğine ödenen su faturasının yüksek olması nedeni ile düzeltici ve önleyici faaliyetlerin belirlenmesi, yeni sayaç alınması	Fen İşleri	2008	Tüketilen su ile faturası ödenen su miktarının eşitlenmesi	3,000 YTL	0 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	2.3.	İhtiyaçlar dahilinde alt yapı ve üst yapı projelerini hayata geçirmek	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
		FAALİYETLER		
		Belediye'deki Sorumlu Birim		
		Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar		
		Tarih		
		Performans Kriteri		
		0 YTL	0 YTL	0
		Ark Yolu Caddesi parke yol, Karaçamur, Çınar, Dereyolu, 45., 47 ve 48. sokak (hürriyet Mah.) parke yol, Ptt caddesi, 21., 23., 27. ve 28. sokaklar parke yol, Cumhuriyet Mahallesi 51., 52., 58. ve 59. sokak parke yol çalışmaları yapılması		
		Hürriyet Mahallesi 6., 8. Sokak parke taş, Bursa caddesi, Kemer köprü caddesi, Ayazma caddesi, 39. sokak asfalt çalışmaları; 19 Mayıs ve Zeytinlik Caddeleri yama çalışmaları yapılması	0 YTL	0 YTL
		Göl, Değirmen, Köyaltı Altunizade, Merkez, 17 Ağustos, Stadyum caddeleri asfalt çalışmaları yapılması	200,000 YTL	0 YTL
		Sağlık Caddesi, Subaşı Caddesi	0 YTL	0 YTL
		Projenin tamamlanması	300,000 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.3.1.	Yol yapım projelerinin gerçekleştirilmesi		
		Fen işleri		
Faaliyet No	2.3.2.	Pazar yeri ve otogar projesinin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi		
		Fen işleri, hesap işleri, satınalma		

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Faaliyet No	2.3.3.	Mezarlık 2.kademe düzenleme çalışmalarının yapılması	Fen işleri, hesap işleri		2008	234 kişilik mezarlığın yapılması, parselleme, ağaçlandırma çalışmalarının ve çadırının onarım çalışmalarının yapılması, çevre duvarı örülmesi	10,000 YTL	10,000 YTL	10,000 YTL
Faaliyet No	2.3.4.	Altınovadaki tüm evlerin kanalizasyon bağlantılarının yapılması	Fen işleri	-	2008	Çalışmalar sırasında ve sonrasında vatandaş memnuniyetinin sağlanması	20,000 YTL	20,000 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.3.5.	İlçe çöplüğünün kaldırılması yerin ıslahı	Fen işleri		2008	Vatandaş memnuniyeti	20,000 YTL	20,000 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.3.6.	Doğalgaz şebekesinin yapımı projesinin gerçekleştirilmesi	Fen işleri		2008 Aralık	Çalışmalar sırasında ve sonrasında vatandaş memnuniyeti sağlanması	0 YTL	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.3.7.	Ova bölgesinin kanalizasyon bağlantı çalışmalarının yapılması	Fen işleri		2008	Çalışmalar sırasında ve sonrasında vatandaş memnuniyeti sağlanması	3,000 YTL	3,000 YTL	2,000 YTL
Hedef No	2.4.	İmar planlamalarının gözden geçirmek ve yeni konut alanları oluşturmak							
		FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Berber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2	
Faaliyet No	2.4.1.	Ova bölgesi, Çavuş Çiftliği ve Hersek imar planlarının gözden geçirilmesi	İmar işleri		2008	İmara açılacak alanların belirlenmesi, Kaç katlı yapılaşmaya izin verileceğinin belirlenmesi, Tarım alanlarının korunması			

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	2.5.	Sosyal, kültürel ve spor faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceği mekan sayılarını arttırmak	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
		FAALİYETLER		
Faaliyet No	2.5.1.	Çavuşçiftliği park yapım projesinin gerçekleştirilmesi	10.000 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.5.2.	Orman içi yürüyüş yolunun düzenlenmesi	100.000 YTL	200.000 YTL
Faaliyet No	2.5.3.	Ergenekon Caddesi Park Yapım Projesinin gerçekleştirilmesi	45.000 YTL	0 YTL
Faaliyet No	2.5.4.	Futbol sahasının çimlendirilmesi ve çevre tesislerinin yapılması	50000 YTL (100.000 YTL Futbol Fed.)	100.000 YTL (100.000 YTL Futbol Fed.)
Faaliyet No	2.5.5.	Erzurum Mahallesinde Park yapım projesinin gerçekleştirilmesi	121.000 YTL	0 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması “faaliyet ve bütçe bazında” (Devam)

Faaliyet No	2.5.6.	Belediye Kültür Merkezi projesinin hazırlanması	Fen işleri, Hesap İşleri		2008	2008: Projenin hazırlanması 2009: İnşaatı başlanması	15,000 YTL	Projeye göre çıkacak yaklaşık miktar 750.00 YTL
Faaliyet No	2.5.7.	Hersek Gölü çevre boyut düzenleme projesinin gerçekleştirilmesi	Fen işleri	Darülaceze Müdürlüğü, Çevre İl Müdürlüğü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi	2008-2009	2008 Tarihinde inşaata başlanarak 2010 Tarihinde inşaatın tamamlanması	Kaynak arayışı devam etmektedir. (2.000.000 YTL)	Kaynak arayışı devam etmektedir. (2.500.00 YTL)
Hedef No	2.6.	Altınova'nın estetik olarak iyileştirilmesini sağlamak						
		FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Berber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	2.6.1.	Çınar bölgesine kavşak haline getirilebilecek meydan projesinin gerçekleştirilmesi	Fen işleri		2008	İşin tamamlanması	4.000 YTL	0 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	2.6.2. İlçe içi kaldırımların düzenlenmesi projesinin gerçekleştirilmesi	Fen işleri	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	2008-2009	2008: Zeytinlik Cd.si, Atatürk bulvarları, Okullar Cd. Bursa Caddesi, Ark yolu Caddesi, Karaçamur Cad., Hürriyet Mahallesi 22., 23.sokak,28.sokak, Ptt Cd. 2009:Altunizade Caddesi, Merkez Cd., Köyaltı Cd., Ayzama Cd., Pazaryolu Cd., Cumhuriyet Mahallesi 8.Sokak, 17 ağustos Cd., Cumhuriyet Mah. 16., 17. sokaklar kaldırım düzenlemelerinin yapılması 2. Kaldırım düzenlemelerinin engelli ve yaşlıların rahatça kullanabileceği şekilde düzenlenmesi	35,000 Yıtl	0 YTL
Faaliyet No	2.6.3. Cadde giydirme projesinin gerçekleştirilmesi	Fen işleri, Hesap İşleri		2008	Vatandaşların onaylanılarak için tamamlanması	Maliyetlerin vatandaşlar tarafından karşılanması beklenmektedir; işçilik ve boya alımları konusunda belediye tarafından kolaylıklar sağlanacaktır.	Maliyetlerin vatandaşlar tarafından karşılanması beklenmektedir; işçilik ve boya alımları konusunda belediye tarafından kolaylıklar sağlanacaktır.

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)						
Hedef No	2.7.	Topluluknut yapım projesine belediye olarak destek vermek				
Hedef No	2.8.	İçme suyu şebekesini yenilemek				
Hedef No	2.9.	Yağmır suyu drenaj projesini gerçekleştirmek				
Hedef No	2.10.	Sondaj çalışmaları sonucuna göre ayaklı su deposu yapılması				
Hedef No	2.11.	Belediye Kültür Merkezi inşaatının tamamlanması				
Strateji No	3.	Tarihi eserlerin korunmasına yönelik restorasyon, saha düzenleme çalışmaları gerçekleştirmek, Altınova'nın tarihi ve kültürel mirasını ön plana çıkaracak etkinlikler düzenlemek				
KISA VADELİ HEDEFLER (2008)						
Hedef No	3.1.	Altınova'nın tarihi değerlerini ön plana çıkarmak ve turizm potansiyelini arttırmak				
		FAALİYETLER	Belediyedeki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri
Faaliyet No	3.1.2.	Tarihte Altınova'da yaşanmış önemli olaylara dikkat çekmek amacıyla sempozyumlar ve anma etkinlikleri düzenlemek	Tüm Birimler		2008	1.Tarihçilerin ve akedemisyenlerin Altınova'ya olan ilgilerinin artırılması 2. Etkinliklerin uluslararası boyuta taşınması
						Maliyet 2008/1
						Maliyet 2008/2
						5,000 YTL
						10,000 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)										
Hedef No	3.2.	Hersek Bölgesindeki arkeolojik kalıntıların ortaya çıkarılması amacıyla çalışmalarında bulunmak								Maliyet 2008/2
Hedef No	3.3.	Çobankale'nin restorasyonunun gerçekleştirilmesi amacıyla çalışmalarında bulunmak								Maliyet 2008/1
Strateji No	4.	Spor, sosyal, kültürel ve eğitim faaliyetlerinin sayısını artırarak, halkın sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunmak, vatandaşlarımızın birbiri ile kaynaşmasını sağlamak								Maliyet 2008/2
KISA VADELİ HEDEFLER (2008)										
Hedef No	4.1.	Altınova Belediyesi olarak sosyal, kültürel etkinlikler ve eğitimler düzenlemek; vatandaşın bu aktivitelere katılımını sağlamak								Maliyet 2008/1
Faaliyet No	4.1.1.	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2		
		Önemli Gün ve Haftaların kutlanması	Tüm Birimler		RUTİN - Her yıl	Önemli gün ve haftalar göz önünde bulundurularak Belediyemizin yıllık sosyal faaliyet planı yapılmıştır.	17,000 YTL	18,000 YTL		
Faaliyet No	4.1.2.	Halkın ihtiyaçları göz önünde bulundurularak eğitim planlamalarının yapılması ve eğitimlerin gerçekleştirilmesi	Yazı İşleri	Kadın ve Gençlik Meclisi	RUTİN - Her yıl	1. Her yıl Eylül ayına kadar yıllık eğitim planlamalarının yapılması 2. Eğitimlere katılan kişi sayısı 3. Eğitimlerden memnuniyet oranı	3,000 YTL	4,000 YTL		

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Faaliyet No	4.1.3.	Uluslararası folklor festivallerinin düzenlenmesi	Yazı İşleri, Fen İşleri		RUTİN - Her yıl	Festival organizasyonu ile vatandaş memnuniyetinin sağlanması	20,000 YTL	23,000 YTL
Faaliyet No	4.1.4.	Gezici kütüphanenin faaliyetlerine başlatılması	Fen İşleri		2008	1. Gezici kütüphanenin hizmet verir hale getirilmesi 2. Hizmet götürülen kişi sayısı	8,000 YTL	0 YTL
Hedef No	4.2.	Sporun bireylerin sağlığı üzerindeki olumlu etkisi göz önünde bulundurularak sporu ve sporcuyla desteklemek; spor imkanlarını arttırmak						
Faaliyet No	4.2.1.	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	4.2.1.	Geleneksel Fevziye Yağlı Güreş organizasyonlarının yapılması			RUTİN - Her yıl	Organizasyonların başarılı ile gerçekleştirilmesi	65,000 YTL	70,000 YTL
Faaliyet No	4.2.2.	Kırkpınar Yağlı Güreş organizasyonlarında belediye adına 5 sporcu güreştirilmesi, çadır kurulması ve araç kaldırılması	Zabıta-Fen İşleri	I	RUTİN - Her yıl	Organizasyonların başarılı ile gerçekleştirilmesi	3,000 YTL	3,500 YTL
Faaliyet No	4.2.3.	Altınova Spor Kulübünün Rutin faaliyetlerini gerçekleştirilmeleri amacıyla maddi destek sağlanması	Zabıta-Fen İşleri		RUTİN	1. Altınova spor kulübünün kazandığı başarılar	20,000 YTL	23,000 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Faaliyet No	4.2.4.	Kadınlar spor salonunun rutin giderlerinin karşılanması	Hesap İşleri		RUTİN	1. Spor salonundan faydalanan kişi sayısı	13,500 YTL	14,500 YTL
Faaliyet No	4.2.5.	Yılda bir kere voleybol turnuvası düzenlenmesi	Zabita-Fen İşleri		RUTİN, Her yıl 23 Nisan- 19 Mayıs	1. Turnuvaya katılan takım sayısı	2,750 YTL	3,000 YTL
Faaliyet No	4.2.6.	Yılda bir kere masa tenisi turnuvası düzenlenmesi	Zabita-Fen İşleri		RUTİN, her yıl		1,250 YTL	1,500 YTL
Faaliyet No	4.2.7.	Yaz spor okulunun açılması ve talep edilen dallarda eğitimlerin verilmesi	Zabita-Hesap İşleri		RUTİN, her yıl	1. Yaz spor okullarının duyurulmasının her yıl Temmuz ayına kadar yapılması 2. Açılan kurs sayısı/Talep edilen kurs sayısı 3. Katılan kişi sayısı 4. Kurslara katılan kişilerde yaralanma/kaza meydana gelmemesi	4,000 YTL	5,000 YTL
Strateji No	5.	Dezavantajlı kesimlerin ve diğer ihtiyaç sahiplerinin gereksinimleri göz önünde bulundurularak sosyal yardımlar yapmak, toplumdaki sosyal konularını güçlendirmek						

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

KISA VADELİ HEDEFLER (2008)									
Hedef No	5.1.	FAALİYETLER	Belediyedeki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2	
Faaliyet No	5.1.1.	Halka yönelik anket yapılarak ihtiyaç sahiplerinin belirlenmesi	Yazı İşleri		RUTİN - 2 yılda bir	1. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinin sağlıklı olarak yapılması	3.000 YTL	3.500 YTL	
Faaliyet No	5.1.2.	Yıllık sosyal yardım planlarının oluşturulması				Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi			
Faaliyet No	5.1.3.	1. 400 kişilik ramazan çadırının kurulması	Yazı İşl. Satınalma-Muhasebe	Vatandaş-Özel Sektör-Belediye	RUTİN - Her yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	45.000 YTL	52.000 YTL	
Faaliyet No	5.1.4.	2. 300 aileye yiyecek yardımı yapılması .	Yazı İşl. Satınalma-Muhasebe	-	RUTİN- Her Yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	20.000 YTL	23.000 YTL	

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Faaliyet No	5.1.5.	3. 50 aileye yakacak yardımı yapılması	Yazı İşl. Satın alma- Muhasebe	-	RUTİN- Her Yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	4.000 YTL	5.000 YTL
Faaliyet No	5.1.6.	4. Öğrencilere okul kıyafet yardımı yapılması.	Yazı İşl. Satın alma- Muhasebe	-	RUTİN- Her Yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	1.500 YTL	2.000 YTL
Faaliyet No	5.1.7.	5. İlçemizdeki ve mücavir alanlarımızdaki tüm öğrencilere okul gereçleri yardımı yapılması	Yazı İşl. Satın alma- Muhasebe	-	RUTİN- Her Yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	2.500 YTL	3.000 YTL
Faaliyet No	5.1.8.	6. Öğrencilere burs verilmesi	Yazı İşl. Satın alma- Muhasebe	-	RUTİN- Her Yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	40.000 YTL	60.000 YTL
Faaliyet No	5.1.9.	7. Sünnet şöleni düzenlenmesi	Yazı İşl. Satın alma- Muhasebe	-	RUTİN- Her Yıl	Vatandaş memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	45.000 YTL	52.000 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

ORTA VE UZUN VADELİ HEDEFLER (2009-2016)									
Hedef No	5.2.	Sağlık Müdürlüğü ve Sağlık Bakanlığı ile iletişime geçerek 24 saat açık sağlık kuruluşunun kurulmasını sağlamak							
Strateji No	6.	Örnek yönetim modeli ortaya koymak ve belediyecilik faaliyetlerinin kalitesini sürekli geliştirmek							
KISA VADELİ HEDEFLER (2008)									
Hedef No	6.1.	Kent konseyi faaliyetlerini desteklemek ve geliştirmek							
		FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2	
Faaliyet No	6.1.1.	Kent Konseyi sekreteryası işlerinin gerçekleştirilmesi	Fen İşleri-Yazı İşleri-Satın alma-Emlak	Diğer Kamu Kurumları	Her yıl iki kez	Kent konseyi faaliyetlerinin aksamadan gerçekleştirilmesi	0 YTL	0 YTL	
Faaliyet No	6.1.2.	Kent Konseyi içerisinde yer alan Kadın ve gençlik meclislerinin ve kütüphanenin rutin giderlerinin karşılanması	Hesap İşleri-Satın alma	Kadın Meclisi-Gençlik Meclisi	Sürekli	Altınova'daki katılımçılık bilincinin artırılması	10,200 YTL	11,400 YTL	
Faaliyet No	6.1.3.	Kent konseyi kapsamında çalışma gruplarının oluşturulması ve faaliyete geçirilmesi	Fen İşleri-Yazı İşleri-Satın alma-Emlak	Vatandaşlar	2008	Bilgisayar Alımı Altınova'daki katılımçılık bilincinin artırılması	2.000 YTL	3.000 YTL	

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	6.2.	Belediye ile Halk arasında iletişim kanallarının güçlendirilerek belediye faaliyetlerinin Altınova'da yaşayan halkın görüş ve önerilerini alarak gerçekleştirmek	Belediyedeki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No		FAALİYETLER						
	6.2.1.	Rutin mahalle toplantılarının düzenlenmesi	Yazı İşleri		Rutin	1. Düzenlenen toplantı sayısı 2. Görüşülen kişi sayısı	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.2.2.	Esnaf gezilerinin düzenlenmesi	Yazı İşleri		Rutin	2. Görüşülen esnaf sayısı	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.2.3.	Halkın öneri ve şikayetlerini web sayfasından yapılımasının sağlanması				Şikayetine cevap verilen kişi sayısı / Alınan şikayet sayısı	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.2.4.	Altınova halkına yönelik beklenti ve memnuniyet ölçme anketi ve analizlerinin yapılması	Satın alma	-	2008	1. Vatandaş memnuniyet oranının yükseltilmesi		

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	6.3.	Kurum içi teknolojik kapasitenin gerekli yatırımlar ve alımlar yapılarak arttırmak	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	6.3.1.	FAALİYETLER 1 tane yeni laptop alınması	Satınalma		2008	Bilgisayar kullanma alışkanlığının geliştirilerek zaman kayıplarının azaltılması, bilgi saklama alışkanlığının kazandırılması ve e-mail kullanımını yolu ile telefon ve faks faturalarında azaltma sağlanması	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.3.2.	Belediye ödemelerinin kredi kartı ile de gerçekleştirilmesi	Hesap İşleri		2008	1. Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması 2. Belediye tahsilatının artırılması	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.3.3.	Ana bilgisayarın kapasitesinin artırılması	Satınalma		2008	Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması	500 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.3.4.	10 tane yeni printer alınması	Satınalma		2008	Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması	1,800 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6.3.5.	Bilgisayarların Teknik ve donanım amacıyla yıllık bakımların yapılması	Satınalma		Düzenli olarak her ay yapılıyor	Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması	4,500 YTL	5,000 YTL
Faaliyet No	6.3.6.	Fotokopi makinesinin yıllık bakımının yapılması (Haziran 2008'e kadar garanti kapsamında)	Satın alma		Düzenli olarak her yıl	Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması	0 YTL	2,000 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	6.4.	Her yıl çalışanlarımıza yönelik kurumiçi eğitimler düzenlemek ve her yıl 15 çalışanımızı kurumdışı seminer ve eğitimlere göndermek, çalışanlarımıza yönelik sosyal etkinlikler düzenlemek						
Faaliyet No	6.4.1.	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Berber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
		Yıllık eğitim programlarının planlanması ve plana uygun eğitimlerin gerçekleştirilmesi	Yazı İşleri, Özel Kalem			1. Düzenlenen ve katılan eğitimlerden ortalama memnuniyet oranının en az %80 civarında olması Aşağıda belirtilen etkinlikler ve talep edilecek yeni aktiviteler ile kurumiçi kaynaşmanın sağlanması ve takım çalışması için ortam yaratılması: 1. Ramazanda iftar yemeği düzenlenmesi 2. Personel ve aileleri ile beraber yılda iki defa piknik düzenlenmesi 3. Ayda bir tiyatro veya sinemaya gidilmesi	20,000 YTL	25,000 YTL
Faaliyet No	6.4.2.	Çalışanlarımızın talepleri doğrultusunda sosyal etkinlikler düzenlenmesi	Yazı İşleri, Özel Kalem				3,000 YTL	3,500 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması "faaliyet ve bütçe bazında" (Devam)

Hedef No	6.5.	Kalite Yönetim sistemlerini sürekli olarak uygulamak					
	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	6 ayda bir kurumiçi iç denetimlerin yapılması	Kalite Yönetim Temsilcisi	İç Tetkikçiler	2008	1. Kurumiçi uygunsuzlukların önlenmesi	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	6 ayda bir kurumiçi dış denetim yapılması	Kalite Yönetim Temsilcisi	Belegelendirme Kuruluğu	2008	1. Kalite yönetim sistemi sürekliliğinin sağlanması	2,500 YTL	3,000 YTL
Hedef No	6.6.	Yeni Fen İşleri Binasını hizmet verir duruma getirmek					
	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	Fen İşleri Binasının iç donanımının ve ağı bağlantısının tamamlanması	Fen İşleri, Hesap İşleri, Satınalma		2008	İşin Tamamlanması	0 YTL	0 YTL
Hedef No	6.7.	Arşivleme sistemini kurmak					
	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2
Faaliyet No	Yeni hizmet binasında arşiv odasının kurulması	Fen İşleri, Yazı İşleri		2008	1. Yeterli büyüklükte ve teknik şartlara uygun arşiv odasının kurulması 2. Dosya kayıplarının önlenmesi	0 YTL	0 YTL
Faaliyet No	Her birimin kendi arşivleme sistemini kurması	Tüm Birimler		2008	1. Dosya aramak ile geçen zaman kayıplarının önlenmesi 2. Dosya kayıplarının önlenmesi	0 YTL	0 YTL

Tablo 4.6 : 2008-2016 Stratejik Planlaması “faaliyet ve bütçe bazında” (Devam)

Personel sayısının ihtiyaçlara göre düzenlemek										
Hedef No	6.8.	FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2		
Faaliyet No	6.8.1.	Norm kadro uygulamasının gerçekleştirilmesi	Yazı İşleri, Başkanlık			1. Norm kadronun yasal yükümlülükler dahilinde yerine getirilmesi 2. Çalışanların mağduriyetinin en az seviyeye indirilmesi	0 YTL	0 YTL		
Hedef No	6.9.	Altınova Belediyesi'nin ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığını sağlamak								
		FAALİYETLER	Belediye'deki Sorumlu Birim	Beraber Çalışılacak Diğer Kurumlar	Tarih	Performans Kriteri	Maliyet 2008/1	Maliyet 2008/2		
Faaliyet No	6.9.1.	Yıllık faaliyet kitapçığının hazırlanması	Yazı İşleri		Düzenli olarak her yıl	1. Yıllık faaliyet kitapçığının her yıl Şubat ayına kadar hazırlanması 2. 1500 adet kitabın basılması	6,250 YTL	6,500 YTL		
Faaliyet No	6.9.2.	Belediye gazetesinin yayınlanması	Yazı İşleri		2008 yılından itibaren her yıl	1. Gazetenein ulaştırıldığı kişi sayısı	5,000 YTL	6,000 YTL		
Hedef No	6.10.	2008 yılına kadar Sağlık/Kı Kentler Birliğine üye olmak								

4.3.3. Stratejik planın bütçesi

Tablo 4.7 : Stratejik Planın Bütçesi

GENEL		2008/1	2008/2
STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ		3.841.250 YTL	4.512.000 YTL
KAYNAKLAR	Altınova Belediyesi	1.441.250 YTL	1.512.000 YTL
	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	–	–
	Başbakanlık	–	–
	Bağışlar	400.000 YTL	500.000 YTL
	Kaynak arayışı devam eden faaliyetlerin maliyet toplamı	2.000.000 YTL	2.500.000 YTL
		2008/1	2008/2
STRATEJİK PLANDA YER ALMAYAN DİĞER RUTİN BELEDİYE GİDERLERİ TOPLAMI		1.477.771 YTL	1.695.111 YTL
Akaryakıt Giderleri		234.749 YTL	281.699 YTL
Araç Onarımları		65.871 YTL	79.046 YTL
Personel Giderleri		922.151 YTL	1.014.366 YTL
Telefon, Fax, İnternet		15.000 YTL	20.000 YTL
Temizlik işlerinin ihale edilmesi		240.000 YTL	300.000 YTL
		2008/1	2008/2
Altınova Belediyesi tarafından karşılanması gereken toplam kaynak		2.919.021 YTL	3.207.111 YTL

Yukarıdaki bulgulara göre Altınova'nın önümüzdeki dönemlerde en önemli konusu bölgeye yapılacak tersane, sanayi yatırımları ve bu yatırımların bölge üzerinde olacak etkileridir. Dolayısıyla Altınova Belediyesi'nin diğer kurumlar ile beraber Altınova'yı bu yatırımlara ve etkilerine hazırlaması gerekmektedir.

Bu yatırımlar ile bölge nüfusunun 2010-2016 yılına kadar oldukça artacağı tahmin edilmektedir. Bu nüfus artışına bağlı olarak su, yeşil alan, eğitim kurumu, sosyal tesis ve ulaşım ihtiyaçlarının; katı atık ve sıvı atık planlamalarının; imar planlarının, konut ve işyerlerine ayrılacak yerlerin belirlenmesi ve bu ihtiyaçların teminine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Altınova halkının yeni açılacak iş alanlarda istihdam edilebilmeleri amacıyla bu alana yönelik mesleki eğitimlerin düzenlenmesi bölge halkı için faydalı olacaktır. Yatırımlara bağlı değişikliklerin planlanmasının yanı sıra Altınova Belediyesi'nin, halka yönelik sosyal, eğitim ve spor faaliyetlerini yeni sosyal alanlar ve imkanlar oluşturarak artırma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Özellikle gençlere yönelik olanakların artırılması gerekmektedir.

Altınova'nın tarihi ve turistik özelliklerinin ön plana çıkarılarak ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığının artırılması diğer bir stratejik amaç olarak ortaya çıkmıştır. Böylece bölgenin turizm potansiyeli arttırılacaktır.

Tüm bu çalışmaların yanı sıra Altınova Belediyesi'nin vatandaş ve paydaş memnuniyetini arttırma, hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik faaliyetleri de devam edecektir. Bu anlamda Altınova Belediyesi, teknolojiyi yakından takip edecek, personelin eğitimine öncelik verecek, belediyecilik hizmetleri kalitesini geliştirmeye yönelik yatırımlarına devam edecek ve geliştirdiği çok taraflı yaklaşım ile örnek yönetim modeli uygulayacaktır.

Stratejik Planlamanın takip ve değerlendirmesi, birim müdürlerinin katılımıyla Belediye Başkanı liderliğinde aylık olarak değerlendirilmelidir; faaliyetlerin gelişimine göre faaliyetleri hızlandırıcı, düzeltici önlemler alınmalıdır. Bununla beraber stratejik planlamanın yıllık değerlendirme raporları yazılmalı; performans kriterlerine göre faaliyetlerin başarısı ölçülmelidir.

4.3.4. Tartışma

Kamu stratejik planlama çalışmalarında sistem tasarımının doğru yapılması önemli olmakla birlikte, başarı için bu yeter şart değildir.

Kurumsal değişim için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi çok önemlidir ;

- Geliştirilen sistemlerin uygulamalarının nasıl olacağına karar verilmesi
- Kurumsal liderlik
- Kurumsal kültür
- Vatandaşların performans beklentisi

Stratejik plan uygulamalarının performansında itici faktörler de vardır. Bu kapsamda ;

- Kamu hizmetlerinin vatandaş odaklı olması bu reformlar için doğru bir motivasyondur.
- Sivil toplumun performansın izlenmesinde önemli rolü bulunmaktadır

Potansiyel Riskler ;

Stratejik plana geçiş süreci, kamu kuruluşlarında yeni birimler kurulması ile başlatılmaktadır. Uygulama, genel müdürlük veya bakanlık gibi genel kamu kuruluşlarında genellikle önceki APK birimlerinin “strateji geliştirme daire başkanlığı” na dönüştürülmesi ile yapılmaktadır. Bu durum, stratejik uygulama sürecine geçişi daha baştan zayıf noktada başlatmaktadır. Zira kamu kuruluşlarında APK birimleri, tipik olarak kuruluşta kritik olarak görülmeyen ikincil bir birimdir. Bu birimin isim değiştirmesi kuruluşlar içinde stratejik planın yapılması gereken yasal bir prosedür gibi görülmesine neden olmakta, diğer daire başkanlıkları tarafından önemi başlangıçta tam olarak algılanamamaktadır. Ayrıca, bu birimlerde çalışanlar, birimin organizasyon içindeki yerine uygun olarak kuruluş içinde çok efektif değerlendirilmemiş kişilerden oluşmaktadır. Bu da, uygulamada çok kritik öneme sahip insan kaynağı faktörünün güçlendirilmesini gerektirmektedir.

Stratejik plana geçiş sürecinde bir diğer risk, veri ve bilgiye dayalı yönetimin henüz yerleşmemiş olmasıdır. Özellikle “durum analizi” süreci ve “gzft analizleri”, bilgiye ve verilere dayalı olarak yapılamamaktadır. Geçiş süreci için DPT son bitirme tarihini

belirlenmesine rağmen, kuruluşlar stratejik plan sürecinde mevcut durumun ve çevre analizinin yapılması için altyapı gerekliliğini önceden kavrayamamış olabilmektedirler. Oysa, yeterli veri olmaksızın yapılan stratejik planlama, planın gerçekleştirilmesini engelleyecek ya da başarılması çok kolay hedeflerin oluşmasına yol açacaktır. Bu durumda finansal gelişimler yetersiz kalacaktır.

Ayrıca stratejik plan uygulamaları başladığından itibaren kuruluşlarda şu yaklaşımlardan dolayı geçiş sürecinde sıkıntılar yaşama riski oldukça yüksektir ;

- Kamu çalışanlarının değişim korkusu
- “reformun zor olduğunu anlamak”
- “reform çok karmaşıktır, uzmanların işidir ve onlar içindir, ben bu reformun içinde değilim”
- “performans yönetimi ile daha çok çalışacağım”
- “kamu hizmeti ahlakımızı kaybedeceğiz”

Bu riskler, planlama, iletişim ve eğitim ile azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir.

Kuruluşun izleme ve değerlendirme kapasitesi, aynı kamu kurumunun bağlı kuruluşları arasında koordinasyon ve karar alma yeteneği, birbiri ile aynı hizmet kapsamında misyonu olan farklı kamu kurumları arasında koordinasyon yeteneği ve genel olarak siyasal süreçle entegrasyon, stratejik plan sürecinde önemli etkileri olan konulardır.

Stratejik planlar kuruluşun mevcut durumu ve gelecekteki olası değişimleri dikkate alarak yapılır. Zaman ilerledikçe kuruluşun mevcut durumu gelecekte olması muhtemel değişimlerin realiteye dönüşmesi ile değişir. Öngörülen değişimler zaman içinde meydana gelmez veya farklı sonuçları ortaya koyarsa stratejik planın da revize edilmesi gerekir. Örneğin stratejik plan sürecinde öngörülen bütçeler kuruluşa sağlanamaz ise veya ülke içindeki genel yönetim yaklaşımlarında farklı uygulamalar meydana gelirse mutlaka revize edilmelidir.

Genel olarak her altı ayda bir bulunan yıla dair ve gelecek yıllara dair planlar gözden geçirilmeli, yeniden değerlendirme sürecine girmelidir. Ancak bu şekilde stratejik planlar dinamik bir yapıya kavuşturulur.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Belirlenen hedeflere ulaşmak için hedefler , politikalar ve planlar bütünü olan strateji, gelecekle ilgilidir ve işletmenin optimuma ulaşması için seçmiş olduğu kararlar dizisidir. İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, iç ve dış çevre dinamiklerini de iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler. Kuruluşların dünyada, ülkede ve hizmet verdiği vatandaşlarda meydana gelen değişimlerden haberdar olabilmesi ve bu değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi etkin bir şekilde kullanması ile mümkün olacaktır. Bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıyla birlikte bilgi, kamu kuruluşu içindeki süreçleri ve yenilikçi örgütsel üstünlükleri destekleyerek etkin bir üstünlük sağlamaktadır. Değişimi özel sektöre göre geç yakalayan ülkemizdeki kamu kuruluşları bu sayede işletmeler çevresel değişimlere ayak uydurabilirler ve vatandaş/müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilirler. Bu da kamu kuruluşlarının stratejik bir başarı elde etmesini sağlayacaktır. Kısacası bilginin etkin bir şekilde kullanılarak stratejik bir başarının elde edilebilmesi yenilikçi bir kültüre dayalı bilgi paylaşımını sağlayan bir örgüt kültürünü gerekli kılmaktadır.

Stratejik yönetimde;

- Her aşamasında katılımcılık ve sahiplenme sağlanmalıdır,
- Kaynak dağılımına yön gösterilmelidir,
- Sonuçlar ölçülmelidir
- Stratejik planı kuruluş içindeki herkes, statüsü veya konumu ne olursa olsun kabul etmeli ve tüm faaliyetlerinde öncelikli kriter olarak dikkate almalıdır.

Stratejik Plan, günlük yaşamın içinde olmalıdır. Zira stratejik planlama, 'sürekli devam eden bir süreç' tir.

Stratejik planın oluşturulmasında kamuda üst yönetimin sürece katılması çok önemlidir. Üst kademe yönetim,organizasyonun stratejik yöneliminin ne olacağına karar verip, stratejik planı gerçekleştirmeye yönelik tüm stratejik etkinliklerin gözlemlenmesi ve

koordinasyonu amaçlarına hizmet etmeli ve stratejik planın yürütülmesi ve performansla ilişkin anahtar göstergeleri denetlemelidir. Üst yönetimin nasıl yapıldığını, neler içerdiğini bilmediği bir stratejik planın, kuruluş içinde iyi bir performansla uygulanma ihtimali çok düşüktür. Üst yönetimin stratejik planı sahiplenmesi ve buna uygun bir yönetim gerçekleştirmesi özellikle kamuda çok önemlidir. Kamu kurumlarında üst yönetimin seçimlerle veya başka nedenlerle değişmesi, stratejik planın ve stratejik yönetimin sürekliliği açısından kritik risklerden biridir.

Kamu kuruluşlarında hiyerarşik derinlik veya diğer bir ifade ile hiyerarşik kademe sayısı özel sektörden daha fazladır. Bu nedenle, stratejik planda üst yönetimin liderliği ve planın alt kademelere indirgenmesi, uygulamada çok önemli bir yere sahiptir.

KAYNAKLAR

ALTINTAŞ, Füsün, "Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi", **Uludağ Üniversitesi Yayınları**, Bursa, (2005)

DPT, "Kamu Mali Yönetimi Reformu Sempozyumu Notları", Ankara, (2005)

DPT, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", Ankara, (2003)

DPT, "Kamu Sektörü Reformları Bağlamında Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme Sempozyumu Notları", Ankara, (2005)

EFİL, İsmail, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", **Detay Yayıncılık**, Ankara, (2003)

EREN, Erol, "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", **Beta Basım Yayım Evi**, İstanbul, (2000)

FEURER, Rainer , CHAHARBAGHI, Kazem; "Strategy Development: Past, Present And Future", **Emerald Group Publishing Limited**, (1995)

FEURER, Rainer, CHAHARBAGHI, Kazem, "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", **Emerald Group Publishing Limited**, (1994)

JAIN, Subhash C., "Marketing Planning & Strategy", Fourth Edition, **South - Western Publishing Company**, (1993)

KOSGEB, "Stratejik Yol Haritası Hazırlama Rehberi" , Ankara, (2004)

NICHOLLS, John; "The MMC Matrix: A Tool for Applying Strategic Logic to Everyday Activity", **Management Decision, Vol.33 No.6**, (1995)

OXTOPY, Barrie, McGUINNESS, Tony, MORGAN, Robert; "The Why How Of Effective Strategy Change: Reflections On Thorn Lighting", ***Journal of European Industrial Training***, Vol: 24, No: 9, (2000) , 513-522

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J., Strategic Management - Concepts & Cases, ***Irwin McGRAW – Hill Publishing Company***, (1996)

THOMPSON, John L., "Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge", ***Emerald Group Publishing Limited***, (1996)

VORKINK, Andrew N., 2005, "Dünya Bankası Ülke Direktörü, Türkiye'de Yürütülen Kamu Kesimi Reformlarının Güçlükleri ve Vadettikleri", [www.sp.gov.tr /documents / 1_1_DUNYA_BANKASI_Andrew_VORKINK_Kamu_Sektoru_Reformlari.ppt](http://www.sp.gov.tr/documents/1_1_DUNYA_BANKASI_Andrew_VORKINK_Kamu_Sektoru_Reformlari.ppt), (Ziyaret Tarihi: 20 Mart 2008)

WEIR, David, SMALLMAN, Clive, "Managers In The Year 2000 and After: A Strategy For Development", ***Emerald Group Publishing Limited***, (1998)

WHEELEN, Thomas L., J. HUNGER, David, "Stratejik Management And Business Policy", Fifth Edition, ***Addison Wesley Publishing Company***, (1995)

EKLER

İLGİLİ KANUN MADDELERİ

STRATEJİK PLAN İLE İLGİLİ 5393 VE 5018 NUMARALI KANUNLARDA YER ALAN MADDELER

KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

Kanun No : 5018

Kabul Tarihi : 10/12/2003

MADDE 3.- Münhasıran bu Kanunun uygulanmasında;

n) 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 planı,

MADDE 7.- Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla;

b) Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, zorunludur.

Mali saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir.

MADDE 9.- Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

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 Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığının yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

MADDE 10.- Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili veya ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından,

bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Milli Eğitim Bakanına, mahalli idareler için İçişleri Bakanına aittir.

Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakan ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne karşı sorumludurlar.

Bakanlar; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirir.

MADDE 11.- Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Milli Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır.

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.

MADDE 13.- Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

c) Bütçeler, kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.

MADDE 16.- Maliye Bakanlığı, merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar. Orta vadeli program, aynı süre içinde Resmi Gazetede yayımlanır.

Orta vadeli program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içeren ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan orta vadeli mali plan,

Haziran ayının onbeşine kadar Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanır ve Resmi Gazetede yayımlanır.

Bu doğrultuda, kamu idarelerinin bütçe tekliflerini ve yatırım programını hazırlama sürecini yönlendirmek üzere; Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi Maliye Bakanlığınca, Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ise Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanarak Haziran ayının sonuna kadar Resmi Gazetede yayımlanır.

MADDE 17.- Gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında;

b) Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları,

c) Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı, Dikkate alınır.

Kamu idareleri, merkez ve merkez dışı birimlerinin ödenek taleplerini dikkate alarak gider tekliflerini hazırlar. Genel bütçe gelir teklifi Maliye Bakanlığınca, diğer bütçelerin gelir teklifleri ilgili idarelerce hazırlanır.

Gider ve gelir teklifleri, ekonomik ve malî analiz yapılmasına imkân verecek, hesap verilebilirliği ve saydamlığı sağlayacak şekilde, Maliye Bakanlığınca uluslararası standartlara uyumlu olarak belirlenen sınıflandırma sistemine göre hazırlanır.

Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına gönderir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri, değerlendirilmek üzere aynı süre içinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilir.

Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra, kamu idarelerinin yetkilileriyle gider ve gelir teklifleri hakkında görüşmeler yapılabilir.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bütçelerini üç yıllık bütçeleme anlayışı, stratejik planları ve performans hedefleri ile kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine göre hazırlarlar.

MADDE 41.- Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar. Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri ve sosyal güvenlik kurumları, idare faaliyet raporlarının birer örneğini Sayıştaya ve Maliye Bakanlığına gönderir.

Mahallî idarelerce hazırlanan idare faaliyet raporlarının birer örneği Sayıştay ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri Bakanlığı, bu raporları esas alarak kendi değerlendirmelerini de içeren mahallî idareler genel faaliyet raporunu hazırlar ve kamuoyuna açıklar. Raporun birer örneği Sayıştaya ve Maliye Bakanlığına gönderilir.

Merkezî yönetim kapsamındaki idareler ile sosyal güvenlik kurumlarının bir malî yıldaki faaliyet sonuçları, Maliye Bakanlığınca hazırlanacak genel faaliyet raporunda gösterilir. Bu raporda, mahallî idarelerin malî yapılarına ilişkin genel değerlendirmelere de yer verilir. Maliye Bakanlığı, genel faaliyet raporunu kamuoyuna açıklar ve bir örneğini Sayıştaya gönderir.

Sayıştay, mahallî idarelerin raporları hariç idare faaliyet raporlarını, mahallî idareler genel faaliyet raporunu ve genel faaliyet raporunu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Türkiye Büyük Millet Meclisine sunar. Türkiye Büyük Millet Meclisi bu raporlar ve değerlendirmeler çerçevesinde, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin olarak kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumluluklarını görüşür. Bu görüşmelere üst yönetici veya görevlendireceği yardımcısının ilgili bakanla birlikte katılması zorunludur.

İdare faaliyet raporu, ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan malî bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenlenir.

Bu raporlarda yer alacak hususlar, raporların hazırlanması, ilgili idarelere verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usûl ve esaslar, İçişleri Bakanlığı ve Sayıştayın görüşü alınarak Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

MADDE 60.- Kamu idarelerinde aşağıda sayılan görevler, malî hizmetler birimi tarafından yürütülür:

- a) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.
- b) İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

Alım, satım, yapım, kiralama, kiraya verme, bakım-onarım ve benzeri malî işlemlerden; idarenin tamamını ilgilendirenler destek hizmetlerini yürüten birim, sadece harcama birimlerini ilgilendirenler ise harcama birimleri tarafından gerçekleştirilir. Ancak, harcama yetkililiği görevi uhdesinde kalmak şartıyla, harcama birimlerinin talebi ve üst yöneticinin onayıyla bu işlemler destek hizmetlerini yürüten birim tarafından yapılabilir. Malî hizmetler biriminin yapısı teşkilât kanunlarında gösterilir. Malî hizmetler birimlerinin çalışma usûl ve esasları; idarelerin teşkilat yapısı dikkate alınmak ve stratejik planlama, bütçe ve performans programı, muhasebe-kesin hesap ve raporlama ile iç kontrol fonksiyonlarının ayrı alt birimler tarafından yürütülebilmesini sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığınca hazırlanarak Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir. Harcama yetkilisi ile muhasebe yetkilisi görevi aynı kişide birleşemez. Malî hizmetler biriminde ön malî kontrol görevini yürütenler malî işlem sürecinde görev alamazlar. İdarelerin malî hizmetler birimlerinde malî hizmetler uzmanı çalıştırılabilir. Bunlar sınavın yapıldığı yılın başı itibarıyla 30 yaşını doldurmamış olmak kaydıyla, en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler

fakültelerinden veya bunlara denkliği yetkili makamlarca kabul edilen yurt içi veya yurt dışındaki ğretim kurumlarından mezun olanlar arasından yapılacak özel yarışma sınavı sonunda mesleğe malî hizmetler uzman yardımcısı olarak alınırlar ve en az  yıl çalışmak ve olumlu sicil almak şartıyla açılacak yeterlik sınavına girme hakkını kazanırlar. Yeterlik sınavında başarılı olanlar malî hizmetler uzmanı olarak atanırlar. Malî hizmetler uzmanlarının mesleğe giriş ve yeterlik sınavları ile çalışma usûl ve esasları Maliye Bakanlığınınca ıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

MADDE 64.- Kamu idarelerinin yıllık iç denetim programı st yöneticinin nerileri de dikkate alınarak i denetçiler tarafından hazırlanır ve st yönetici tarafından onaylanır. İ denetçi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:

d) İdarenin harcamalarının, mali işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek.

İ denetçi bu görevlerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen ve uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getirir. İ denetçi, görevinde bağımsızdır ve i denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılmaz.

İ denetçiler, raporlarını doğrudan st yöneticiye sunar. Bu raporlar st yönetici tarafından değerlendirmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile mali hizmetler birimine verilir. İç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemler, st yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir.

BELEDİYE KANUNU
Kanun No : 5393

Kabul Tarihi : 03/07/2005

MADDE 18.- Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.

MADDE 34.- Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesinhesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

MADDE 38.- Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

MADDE 41.- Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

MADDE 56.- Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.

Faaliyet raporu nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

MADDE 61.- Belediyenin stratejik plânına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir.

Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır. Bütçe dışı harcama yapılamaz.

Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğler görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

GEÇİCİ MADDE 4.- 41 inci maddede öngörülen stratejik plân, Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde hazırlanır.

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Eskişehir’de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Ankara’da tamamladı. 1987 yılında girdiği İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nden 1991 yılında Endüstri Mühendisi olarak mezun oldu. 2006 yılında Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı. İş yaşamına Mart 1992’de Bayraktarlar Holding bünyesinde faaliyet göstermekte olan AYGERSAN şirketinde Üretim Planlama ve Kontrol Mühendisi olarak başlamıştır. Eylül 1994’de GOODYEAR firmasına fabrika direktör asistanı olarak geçmiştir. Kasım 2000 yılına kadar aynı şirkette çeşitli pozisyonlarda çalışmıştır. GOODYEAR’dan ayrıldıktan sonra İstanbul Kardiyoloji Hastanesi’nde beş ay süreyle hastane müdürlüğü görevini yürütmüştür. Nisan 2002’den bu yana kurucusu olduğu CRM Yönetim Danışmanlık Şirketi’nde Yönetim Danışmanı ve Proje Koordinatörü olarak çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce ve Almanca bilmektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.