



**T.C.  
BAŞBAKANLIK  
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI**

# **STRATEJİK PLANLAMA HAZIRLIK PROGRAMI**

ANKARA, 2006



# GİRİŞ

Bilindiği üzere, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilmiştir.

Anılan Kanununun 9 uncu maddesi gereğince 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 hazırlamakla yükümlüdürler. Aynı kanun maddesi Stratejik Plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve Stratejik Planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, Stratejik Planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi hususunda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı'nı yetkilendirmiştir.

Bu kapsamda DPT Müsteşarlığı tarafından çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre Müsteşarlığımızın Stratejik Plan Hazırlık Programını 2006 Kasım, ilk Stratejik Planını ise 2008 Ocak sonuna kadar hazırlayarak DPT Müsteşarlığına göndermesi gerekmektedir.

Müsteşarlığımız “Hazırlık Programı”, söz konusu yönetmelikte belirtilen hususları kapsayacak şekilde hazırlanmış olup; ayrıca kurumumuzun Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim konularına yaklaşımını da içermektedir.

Hazırlık Programı içerik olarak; hazırlık döneminde yapılmış faaliyetler, planlama sürecinde yapılması planlanan faaliyetler ve sürece ilişkin diğer hususlar şeklinde tasarlanmıştır.

Sonuç bölümünde ise Müsteşarlığımızın Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim uygulamalarına bakış açısı özetlenmiştir.

# 1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

## 1.1 Hazırlık Dönemi

Müşterliğimiz, DPT Müşterliği tarafından yayımlanan “Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in Mayıs 2006’da yürürlüğe girmesinden sonra Stratejik Planlamaya ilişkin hazırlık çalışmalarını başlatmıştır.

Çalışmaların en başında Stratejik Planlama çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birim olan DPT Müşterliği ile Stratejik Planlama çalışmalarında pilot kuruluşlardan biri olan Savunma Sanayi Müşterliği yetkilileri Müşterliğimize davet edilerek yöneticilerimizi, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim konularında bilgilendirmişlerdir.

Daha sonra Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı’nın organizasyon yapısı şekillendirilerek bu daire bünyesinde Stratejik Planlama çalışmalarını yürütmek üzere, Stratejik Planlama Şubesi kurulmuştur. Şube çalışanlarının Hazine kariyer personeli olmasına özel önem verilmiştir.

Müşterliğimizde, Stratejik Yönetim anlayışının tüm kuruma yayılması ve benimsetilmesi amacıyla çalışmalara “Hazırlık Dönemi” ile başlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar 10 başlık altında toplanmıştır.

### 1.1.1 Literatür Taraması ve Yerinde İncelemeler

Literatür taraması ve yerinde incelemeler kapsamında, ilk olarak konu ile ilgili mevzuat ve kaynak kitaplar incelenmiş, daha önce Stratejik Planlama çalışmalarını başlatmış olan pilot kurum ve kuruluşlarla görüşmeler yapılmıştır.

Mevzuat ve kaynak taraması kapsamında, ilgili Kanun ve Yönetmelikler detaylı olarak incelenmiş, bunun yanı sıra DPT Müşterliği tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Hazırlık Kılavuzu, John Bryson’ın “Strategic Planning For Public and Non-Profit Organizations” (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar ve Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama) adlı kitabı ve konuyla ilgili akademik alanda yazılan makaleler okunarak, teorik alt yapı güçlendirilmiştir.

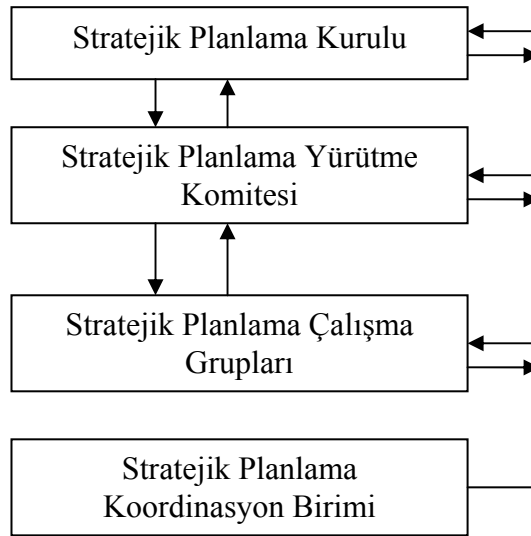
Bununla birlikte, teorinin uygulamaya nasıl dönüştürüldüğünü ve farklı tecrübeleri incelemek amacıyla Stratejik Planını hazırlayan kurum ve kuruluşlarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu kapsamda Müşterliğimiz Stratejik Planlama Şubesi İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile Savunma Sanayi Müşterliğini ziyaret ederek, bu kurumların Stratejik Planlama konusundaki deneyimlerini paylaşmıştır.

Bu konudaki son ziyaret Hacettepe Üniversitesi Hastaneler Grubuna yapılmıştır. Stratejik Planlama Yürütme Komitesi ve Koordinasyon Birimi ile ortaklaşa yapılan bu ziyaret sırasında, Hacettepe Üniversitesi Hastaneler Grubu Koordinatörü tarafından Hacettepe Üniversitesi’nde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin bir sunum yapılmıştır.

## 1.1.2 Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması

Müşteşarlığımızda Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken, Müşteşarlığımızın her biriminin temsil edilmesine ve Stratejik Planın katılımcı bir anlayışla oluşturulmasına imkân verecek bir yapı oluşturulmasına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda, Müşteşarlığımızda Stratejik Planlama Ekibi Stratejik Planlama Kurulu, Stratejik Planlama Yürütme Komitesi, alışma Grupları ve Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi'nden oluşturulmuştur.

şekil 1: Stratejik Planlama Ekibi



### 1.1.2.1 Stratejik Planlama Kurulu

Stratejik Planlama Kurulu ekibin karar organı olup, Müşteşar, Müşteşar Yardımcısı ve birim amirlerinden oluşmaktadır. Kurul, Stratejik Planlama sürecinin işleyişini gözetmek, yönlendirmek ve planlama sürecine ilişkin önemli kararları almakla sorumludur. Stratejik Planlama Kurulu'nun ayda bir kez olağan toplanması öngörülmektedir.

### 1.1.2.2 Stratejik Planlama Yürütme Komitesi

Stratejik Planlama Yürütme Komitesi her birimden bir temsilci olacak şekilde orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Kurulda alınan kararlar ve verilen görevler doğrultusunda alışma Gruplarının çalışmalarını yönlendirmek ve bu grupların yaptıkları çalışmaları gözden geçirmek, birleştirmek ve son şeklini vererek Kurul'a sunmakla sorumludur. Stratejik Planlama Yürütme Komitesi haftada en az bir kez toplanmaktadır.

### 1.1.2.3 Stratejik Planlama alışma Grupları

Müşteşarlığımızın tüm birimlerinde en az 5 kişiden oluşan alışma Grupları oluşturulmuştur. Çalışma Grupları, birim amirlerinin ve sorumlu olduğu Yürütme Komitesi

üyesinin bilgisi ve yönlendirmeleri dahilinde Yürütme Komitesi tarafından verilen görevleri yapmakla sorumludur.

Stratejik Planlama çalışmalarının tüm Hazine çalışanlarının katılımıyla yürütülmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların katkılarının alınması çalışmaları, birim amirleri ve ilgili Yürütme Komitesi üyesinin yönlendirmeleriyle Çalışma Grupları tarafından yürütülecektir. Ayrıca Çalışma Gruplarının, aralarındaki karşılıklı etkileşimi artırmak amacıyla ayda bir kez toplanmaları planlanmaktadır.

#### **1.1.2.4 Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi**

Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve bu daire bünyesindeki Stratejik Planlama Şubesi çalışanlarından oluşmaktadır. Stratejik Planlama çalışmalarının koordinasyonunun sağlanması amacıyla Strateji Geliştirme Daire Başkanı; Stratejik Planlama Kurulu, Stratejik Planlama Yürütme Komitesi ve Stratejik Planlama Koordinasyon Biriminin her üçünde de görev almaktadır.

#### **1.1.3 Müsteşarlık Makamı Onayı, Yönerge ve İç Genelgenin Yayınlanması**

26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile Stratejik Plan hazırlaması gereken idarelerin Stratejik Planlarını hangi takvime göre hazırlayacakları belirlenmiştir. Söz konusu Yönetmelik ilkeleri ve kurallarına uygun olarak Müsteşarlığımız Stratejik Planının hazırlık aşaması 26.05.2006 tarihi itibarıyla başlatılmış olup, Stratejik Planlama Ekibi Müsteşarlık Makamının 02.08.2006 tarih ve 898 Sayılı Onayı ile oluşturulmuştur. Bununla birlikte, söz konusu Onay ile Stratejik Planlama Ekibinin çalışma usul ve esaslarını belirleyen Yönerge de kabul edilmiştir.

Ayrıca, Müsteşarlığımız Stratejik Planlama çalışmalarının başlatıldığı 14.08.2006 tarih ve 2006/35 sayılı İç Genelge ile tüm kuruma duyurulmuştur.

#### **1.1.4 Stratejik Planlama Kurulu Toplantıları**

Stratejik Planlama Kurulu ilk toplantısı Hazine Müsteşarı başkanlığında 18.08.2006 tarihinde yapılmıştır. Kurul yönerge kapsamında Stratejik Planlama çalışmalarında alınan mesafeyi değerlendirmek, gerekli geri bildirimde bulunmak ve karar almak üzere ayda bir toplanmayı hedeflemektedir.

#### **1.1.5 Stratejik Planlama Yürütme Komitesi Toplantıları**

Stratejik Planlama Yürütme Komitesi ilk toplantısı 11.09.2006 tarihinde Hazine Müsteşar Yardımcısı başkanlığında gerçekleştirilmiştir. Stratejik Planlama çalışmaları sırasında üzerine önemli görevler düşen Yürütme Komitesi, çalışmaların sürekliliğini sağlamak adına her hafta düzenli toplanmayı hedeflemektedir.

#### **1.1.6 Çalışma Gruplarının Oluşturulması**

Daha önce de belirtildiği üzere, Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında Müsteşarlığımızın bütün birimlerini temsil edecek şekilde her birimden en az 5 kişinin

belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda, 16.10.2006 tarihi itibarıyla bütün birimlerin Çalışma Grupları oluşturulmuştur.

### **1.1.7 Stratejik Planlama Bilgi Setinin Hazırlanması**

Müşteşarlığımız Stratejik Planlama çalışmalarına rehberlik etmesi amacıyla, ilgili Kanun ve Yönetmeliklerle birlikte, Müsteşarlık Makamı Onayı, İç Genelge, Stratejik Planlama Kılavuzu ve John Bryson'ın "Strategic Planning For Public and Non-Profit Organizations" (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar ve Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama) adlı kitabının özetinin yer aldığı bir bilgi seti oluşturularak; Stratejik Planlama Ekibi üyelerine ve Birim Yöneticilerine dağıtılmıştır.

### **1.1.8 İtranetin Hazırlanması**

Stratejik Planlama çalışmalarından tüm kurum personelinin haberdar edilmesi ve Stratejik Yönetim anlayışının Müsteşarlığımızın tamamı tarafından benimsenmesi amacıyla içeriği geniş ve kullanımı kolay bir intranetin hazırlanması çalışmaları tamamlanmıştır.

### **1.1.9 Planlama Kurulu, Yürütme Komitesi ve Koordinasyon Birimi Eğitimi**

Müşteşarlığımız Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında; Stratejik Planlama Ekibinin konuyla ilgili temel bilgileri alması ve çalışmalar sırasında ortak bir dil oluşturularak ahenk yakalanması amacıyla 2-5 Kasım 2006 tarihlerinde Stratejik Planlama Kurulu, Stratejik Planlama Yürütme Komitesi ve Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi üyeleri ile tüm birim amirleri TÜSSİDE'de Temel Stratejik Yönetim eğitimi almıştır. Alınan eğitimler kapsamında, Stratejik Yönetimin Temel Kavramları tanıtıldıktan sonra; Paydaş, Müşteri, Ürün-Hizmet Çalışması, Misyon-Vizyon-İlkeler Çalışması ile Stratejik Amaç ve Hedeflerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca, Performans Yönetimi kapsamında; Performans Yönetiminin Temel Kavramları anlatıldıktan sonra, Performans Ölçülerinin belirlenmesi ile Liderlik ve Motivasyon konuları üzerinde durulmuştur.

### **1.1.10 Çalışma Gruplarının Eğitimi ve Bilgilendirme Toplantıları**

Bir önceki madde de belirtildiği üzere çalışmalarda ortak bir anlayış oluşturmak adına Çalışma Gruplarının da eğitim alması planlanmaktadır. Böylelikle Stratejik Planlama Ekibinin eğitim ihtiyacı büyük oranda giderilmiş olacaktır. Hazırlık Programı Zaman Çizelgesi çerçevesinde yaklaşık 90 kişiden oluşan Çalışma Gruplarının Aralık ayı içerisinde eğitim alması hedeflenmektedir.

Bununla birlikte, kurum içerisinde farkındalık oluşturmak ve Hazine çalışanlarının katkılarının artırılmasını sağlamak amacıyla Çalışma Grupları ve tüm birimlerle ayrı ayrı bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Söz konusu toplantılarda, Yürütme Komitesi Başkanı ile Koordinasyon Birimi tarafından Stratejik Planlamanın önemi, Stratejik Planlama temel kavramları ve yapılan çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

## **1.2 Stratejik Planlama Sürecinde Yapılacak Faaliyetler**

Çalışma Gruplarının Stratejik Planlamayla ilgili temel eğitimi almasıyla birlikte hazırlık dönemi sona ermiş olacak ve Müsteşarlığımız, Stratejik Planını hazırlama aşamasına

gececektir. Bu aşamadan itibaren mümkün olduğunca hazırlık programına ve takvime uygun hareket edilecektir.

Anılan takvime göre Müsteşarlığımızca yapılacak faaliyetlerin zaman çizelgesi Tablo 1’de gösterilmiş olup bu faaliyetlerin detaylandırılması ve Müsteşarlığımızın Stratejik Planlama sürecine bakış açısı aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 1: Stratejik Planlama Süreci Özet Zaman Çizelgesi**

	<b>Başlangıç</b>	<b>Bitiş</b>
Hazırlık Dönemi- Eğitim Programları	2006 Haziran	2006 Aralık
Mevcut Durum Analizi	2007 Ocak	2007 Nisan
Misyon, Vizyon ve İlkelerin Belirlenmesi	2007 Mayıs	2007 Haziran
Stratejik Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi	2007 Temmuz	2007 Kasım
Stratejik Planın Yazılması ve Onay	2007 Aralık	2008 Ocak

### **1.2.1 Mevcut Durum Analizi**

Müsteşarlığımız Hazırlık Programı çerçevesinde, ilk olarak “Mevcut Durum Analizi” yapılacak ve bu aşama yaklaşık olarak 4 ay sürecektir. Bilindiği gibi Mevcut Durum Analizi çalışmalarında “Neredeyiz?” sorusunun cevabı bulunmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, Müsteşarlık olarak yaptığımız faaliyetler, sunduğumuz ürün ve hizmetler belirlenecek, iç ve dış paydaşlarımızdan topladığımız görüşlerle kurum içi ve kurum dışı detaylı analizler yapılacaktır. Söz konusu analizler vasıtasıyla Müsteşarlığımızın güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditler belirlenecektir. Mevcut durum analizinin 3 aşamada yapılması planlanmaktadır. Bu aşamalar:

#### **1.2.1.1 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

Bu aşama için yaklaşık 1 aylık süre ayrılmıştır. Bu süre içerisinde Müsteşarlığımız birimleri sadece yaptıkları faaliyetleri, sundukları ürün ve hizmetleri belirtmekle kalmayıp iş akış süreçlerini detaylı olarak ortaya koyacaklardır. Bu şekilde tüm Müsteşarlığın iş akış şeması elde edilecek ve gerekli yerlerde süreç iyileştirmesi yapılabilecektir.

Ayrıca, faaliyet ürün ve hizmetlerin doğru tespit edilmesi bir sonraki aşama olan paydaş analizi, paydaşların etki-önem sırasına göre sınıflandırılması ve çalışmaların etkinliği adına büyük önem taşımaktadır.

#### **1.2.1.2 Paydaş Analizi**

Bu aşama da yaklaşık olarak 1 ay sürecektir. Paydaş analizi kapsamında Müsteşarlığımızın müşterileri, tedarikçileri, çalışanları ile birlikte Müsteşarlığımızın yaptığı işlerden etkilenen ve yaptığı işleri etkileyen paydaşlar listelenecektir. Müsteşarlığımızın görev alanı dikkate alındığında paydaş listesinin ciddi bir sayıya ulaşması beklenmekte, bu aşamada paydaşların önceliklendirilmesi ve etki-önem matrisi oluşturulması daha büyük bir önem kazanmaktadır.

Ayrıca, bu aşamada bir sonraki aşamada kullanılmak üzere mülakat ve anket soruları tespit edilecektir.

### **1.2.1.3 SWOT Analizi**

Mevcut Durum Analizinde en uzun süre 2 ay ile SWOT analizine ayrılmıştır. SWOT analizinde bilindiği üzere kurumun güçlü (strengths) ve zayıf (weaknesses) yönleri ile çevresel fırsat (opportunities) ve tehditler (threats) belirlenmektedir. Bu şekilde, zayıf yönlerin tehditler karşısında güçlendirilmesi, güçlü yönlerin ise fırsatların değerlendirilerek etkin kullanılması hedeflenmektedir.

Müşterilerimizde bu aşamada, bir önceki aşamada tespit edilmiş ve önem sırasına konmuş olan iç ve dış paydaşlarımızın görüşleri alınacaktır. İç paydaşların görüşleri toplanırken birim yöneticileri ile mülakat yapılması ve diğer çalışanlarımızla da geniş içerikli bir anket yapılması planlanmaktadır. Ayrıca, intranet sitesine konulacak olan “Görüş ve Öneriler” linki vasıtasıyla tüm iç paydaşların Stratejik Plan sürecinin tamamına yönelik olarak görüş ve önerileri toplanacak, değerlendirilecek ve bunların kayıtları tutulacaktır.

Dış paydaş analizi kapsamında, dış paydaşlarımızın görüşleri toplanırken mümkün olduğu kadar yüz yüze görüşmelere önem verilecek ancak bunun mümkün olmadığı durumlarda paydaşların yazılı görüşlerine müracaat edilecektir.

### **1.2.2 Misyon, Vizyon ve İlkelerin Belirlenmesi**

Mevcut durum analizini tamamladıktan sonra yaklaşık 2 aylık süre içerisinde Müşterilerimiz “Misyon, Vizyon ve İlkeleri” belirlenecektir. Kurumun ne gibi hizmetleri, kim için ve nasıl bir yaklaşımla ürettiğini ifade eden misyon, gelecekte kendini hangi noktada görmek istediğini ifade eden vizyon ve misyonunu yerine getirirken vizyonuna nasıl bir yaklaşımla yürüyeceğini ifade eden ilkeler ve değerler ifadeleri bu bölümde son şeklini alacaktır. Bu aşamada, mümkün olması halinde kurum dışında Müşterilerimiz çalışanlarının katılacağı çalıştaylar yapılarak tüm kurumun katkıda bulunabileceği bir misyon, vizyon ve ilkeler ifadesi elde edilmesi planlanmaktadır. Çalışanların tamamının katılımıyla oluşturulacak olan bu ifadeler Yürütme Komitesi ve Kurul’da görüşüldükten sonra herkesin ifadesini kapsayacak bir temelde uzlaşılacaktır. Yapılacak bazı çalıştaylarda farklı birimlerin temsilcilerinin aynı grup içinde çalışarak kaynaşmaları ve kurum kültürünün de bu vesileyle pekiştirilmesi hedeflenmektedir.

### **1.2.3 Stratejik Amaçlar, Hedefler, Stratejiler ile Faaliyet/Projelerin Belirlenmesi ve Maliyetlendirme**

Bilindiği gibi Stratejik Planlamanın en önemli aşamasını bu kısım oluşturmaktadır. Stratejik Planın en önemli kısmı olmasının sebebi ise kurumu vizyonuna taşıyacak amaçların ve sayısal olarak ölçülebilen hedeflerin bu aşamada belirlenmesidir. Ayrıca, bu aşamada belirlenecek amaç ve hedeflerin iddialı olduğu kadar; başarılabilecek nitelikte ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bu yüzden bu aşamanın üzerinde çok durulması gerekmekte ve gerçekçi hedefler konulması önem arz etmektedir. Bu nedenle Müşterilerimiz Hazırlık Programında en fazla süre, sürecin bu aşaması için ayrılmıştır. Bu aşamanın yaklaşık 4-5 ay içinde tamamlanması öngörülmektedir. Bununla birlikte, belirlenecek hedeflerin üst yönetimin onayından geçmesi kadar, bu hedefleri gerçekleştirecek çalışanların da bu hedefleri benimsemesi gerekir. Bu yüzden hazırlık programında öngörülen metot, bu aşama içerisinde geribildirim sağlanması ve üst yönetim ile alt birimlerin ortak noktalarda buluşmasını sağlayacak şekilde belirlenmiştir.

Ayrıca bu aşamada, amaç ve hedefler belirlendikten sonra bizi bu hedeflere taşıyacak stratejiler, faaliyet/projeler belirlenecek; bu faaliyet/projelerin tahmini maliyetleri ortaya konulacaktır. Böylelikle, Müsteşarlığımızın amaç ve hedefleri ile bütçe arasında ilişki kurulması sağlanacaktır. Öte yandan, Stratejik Planlama Kılavuzunda da belirtildiği üzere; faaliyet/projelerin Stratejik Planda yer alması zorunlu olmamakla birlikte, faaliyet/projelerin belirlenmesi maliyetlendirmenin daha gerçekçi yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

#### **1.2.4 Stratejik Planın Yazılması ve Onay**

Müsteşarlığımız Hazırlık Programının son aşamasını “Stratejik Planın Yazılması ve Onay” kısmı oluşturmaktadır. Bu aşama da yaklaşık olarak 2 ay sürecektir. Planın yazılması Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi tarafından yapılacak olup tüm birimlerin görüşleri alındıktan sonra son hali verilecektir.

### **1.3 Süreçle İlgili Diğer Hususlar**

#### **1.3.1 Çalışmalarda Üst Yönetimin Desteği ve Katılımcılığın Sağlanması**

Bilindiği gibi Stratejik Planlama çalışmalarının etkin yürütülmesi için en önemli faktör üst yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Bunun bilinciyle Müsteşarlığımız Stratejik Planlama çalışmaları bizzat üst yönetim tarafından sevk ve idare edilmektedir. Planlama Kurulunun başkanı Hazine Müsteşarı, Yürütme Komitesinin başkanı ise Müsteşar Yardımcısıdır.

Bununla birlikte, Müsteşarlığımız, Stratejik Planın kurum olarak tüm personelin katkılarıyla hazırlanması gerektiğine inanmaktadır. Bu bağlamda, Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulmasından Stratejik Planlama sürecinde uygulanacak metotlara kadar; her bir aşama katılımcılığı esas alarak planlanmıştır.

#### **1.3.2 Eğitim İhtiyacı**

Eğitim ihtiyacı tespit edilirken konuya iki alanda yaklaşmıştır. Birincisi, Stratejik Planın hazırlanmasına yönelik eğitim ihtiyacıdır. Diğeri ise hazırlanacak Stratejik Planın etkin şekilde uygulanmasının sağlanabilmesi için Stratejik Yönetim bilincinin tüm Müsteşarlık çalışanlarında oluşturulmasına yönelik eğitim ihtiyacıdır.

Hazırlık Programında maliyetlendirilen kısım birinci alana yönelik olan eğitim faaliyetleridir. Bu alanda Stratejik Planın hazırlanmasında aktif rol alacak kişilerin Temel Stratejik Yönetim eğitimini alması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda, hazırlık döneminde gerçekleştirilen faaliyetler bölümünde de anlatıldığı üzere, Stratejik Planlamanın hazırlanmasına yönelik eğitim kapsamında ilk olarak Müsteşarlığımız Stratejik Planlama Kurulu, Stratejik Planlama Yürütme Komitesi ve Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi ile tüm birim amirlerinin katıldığı bir eğitim programı gerçekleştirilmiştir. Stratejik Planın hazırlanması kapsamında Çalışma Grupları ile orta düzey yöneticilerin de konuyla ilgili temel eğitimlerinin Aralık 2006 sonuna kadar tamamlanması hedeflenmektedir.

İkinci kısımda yer alan eğitim faaliyetleri ise Müsteşarlığımızda Stratejik Yönetim bilincinin oluşturulması kapsamında bütün Hazine Müsteşarlığı çalışanlarına yönelik Stratejik Yönetim konuları ile ilgili eğitimleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, Müsteşarlığımızda

konuyla ilgili sürekli eğitimler düzenlenmesi hedeflenmektedir. Bu kısımda bahsedilen eğitimler plan hazırlama süreciyle doğrudan ilgili olmadığı için bütçelemeye dahil edilmemiştir.

Her iki alanda da öngörülen eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında kurum içi imkânların da etkin olarak kullanılması düşünülmektedir. Bu amaçla ilgili konularda nitelik sahibi personelden kurum içinde eğitim vermek üzere bir eğitimci havuzu oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır.

### **1.3.3 Danışmanlık Hizmeti İhtiyacı**

Müşterilerimiz Stratejik Planın hazırlanması sürecini kendi çalışanlarıyla yürütme ilkesini benimsemiştir. Böylelikle, kurum kaynaklarının bu yönde kullanılarak Stratejik Planlama sürecinin sahiplenme duygusunun geliştirilmesi ve katılımı esas alan bir yönetim anlayışının kurum kültürüne kazandırılması amaçlanmıştır.

Stratejik Planlama çalışmaları sırasında genel bir danışmanlık hizmeti alınması düşünülmektedir. Stratejik Planlama çalışmaları kurum kapasitesi kullanılarak yürütülecektir. Bu bağlamda, kurum kapasitesinin alınan eğitimler yoluyla güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Bununla birlikte, teknik konularda ihtiyaç duyulması halinde sınırlı olarak danışmanlık hizmeti de alınabilecektir.

### **1.3.4 Maliyet Unsurları ve Bütçeleme**

Müşterilerimiz Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında, ortaya çıkacak maliyet unsurları ve tahmini maliyet rakamları aşağıda sıralanmıştır:

- 1- Eğitim Maliyeti-----350.000 YTL
- 2- Çalıştay veya Toplantı Maliyeti----- 30.000 YTL
- 3- Ekipman Maliyeti----- 2.500 YTL
- 4- Anket Maliyeti----- 4.500 YTL
- 5- Çeviri Maliyeti----- 3.000 YTL
- 6- Basım Maliyeti----- 10.000 YTL

Bunların dışında, ihtiyaç olması halinde “Danışmanlık Hizmetleri Maliyeti” de bunlara eklenecektir. Stratejik Planlama kapsamında yapılacak harcamaların 400.000 YTL olacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Kamu mali yönetiminde reform niteliği taşıyan 5018 sayılı Kanun ile getirilen Stratejik Yönetim anlayışını Hazine Müsteşarlığında yerleştirmek için süratle çalışmalara başlanmıştır. Bu anlamda Müsteşarlığımız, Stratejik Planlama çalışmalarını; sadece mevzuatla verilen bir görevin yerine getirilmesi olarak değil, beklentilerin arttığı globalleşen dünyada değişime ayak uydurmak ve yönetim felsefesinin değiştirilerek Stratejik Yönetim anlayışını hayata geçirmek için bir araç olarak görmektedir.

Bununla birlikte, Stratejik Planlama sürecinde kamu ve özel sektör kuruluşlarının konuyla ilgili birbirlerinden öğrenebilecekleri pek çok şey olduğuna inanılmaktadır. Bu bağlamda, kamu ve özel sektör kuruluşlarının Hazine Müsteşarlığı Stratejik Planlama çalışmalarına ilişkin her türlü fikir ve görüşlerini Müsteşarlığımıza iletmeleri memnuniyetle karşılanacaktır.

Hazırlık döneminde yapılan çalışmalar sırasında Stratejik Yönetim ve Planlama konularında önemli derecede bilgi birikimi sağlanmış ve önümüzdeki süreç içinde de sürekli öğrenme ve gelişme felsefesiyle bilgi birikimi artırılarak diğer kurumlara örnek olabilecek bir değişimin öncülüğünü yapma istek ve arzusu içinde olunacaktır.

Müsteşarlığımız, sunduğu hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanlarının motivasyon ve memnuniyetinin artırılması yoluyla ülke kaynaklarının daha etkin yönetimine katkıda bulunmak için Stratejik Yönetim kavramını yönetim felsefesinin temelinde görmektedir. Bu bağlamda, Stratejik Planlama çalışmaları kararlılık ve süratle devam ettirilecektir.

## HAZIRLIK PROGRAMI ZAMAN ÇİZELGESİ

FAALİYETİN İSMİ	SÜRE	BAŞLANGIÇ	BİTİŞ	SORUMLU BİRİM
<b>I-HAZIRLIK DÖNEMİ-EGİTİM PROGRAMLARI</b>	150	26-05-06	20-12-06	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
<b>1. Literatür Taraması ve Yerinde İncelemeler</b>	96	01-06-06	11-10-06	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile Görüşme	3	19-07-06	21-07-06	SPKB
Savunma Sanayii Müsteşarlığı ile Görüşme	1	24-07-06	24-07-06	SPKB
Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı ile Görüşme	1	15-09-06	15-09-06	SPKB
Hacettepe Üniversitesi ile Görüşme	1	11-10-06	11-10-06	SPYK,SPKB
<b>2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması</b>	7	21-07-06	02-08-06	SPK
<b>3. Müsteşar Onayı ve İç Genelgenin Yayımlanması</b>	9	02-08-06	14-08-06	SPK
<b>4. Stratejik Planlama Kurulu İlk Toplantısı</b>	1	18-08-06	18-08-06	SPK
<b>5. Stratejik Planlama Yürütme Komitesi İlk Toplantısı</b>	1	11-09-06	11-09-06	SPYK
<b>6. Çalışma Gruplarının Oluşturulması</b>	7	06-10-06	16-10-06	SPYK
<b>7.Stratejik Planlama Bilgi Setinin Hazırlanması ve Ekibe Dağıtılması</b>	29	21-09-06	30-10-06	SPYK,SPKB
<b>8. İtranetin Hazırlanması ve Kullanıma Açılması</b>	43	03-10-06	30-11-06	SPKB
<b>9. Planlama Kurulu ile Yürütme Komitesi Eğitimi (TÜSSİDE)</b>	3	02-11-06	06-11-06	SPK,SPYK,SPKB
<b>10.Stratejik Planlama Taslak Hazırlık Programının Yazılması ve DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi</b>	44	02-10-06	30-11-06	SPK,SPYK,SPKB
10.1 Hazırlık Programının İçeriğinin Yürütme Komitesince Belirlenmesi ve Kurula Sunulması	39	02-10-06	23-11-06	SPYK
10.2 Hazırlık Programına Kurul Tarafından Son Şeklinin Verilmesi	1	27-11-06	27-11-06	SPK
10.3 Hazırlık Programının Son Şeklinin DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi	3	28-11-06	30-11-06	SPKB
<b>11. Çalışma Gruplarının Eğitimi</b>	13	04-12-06	29-12-06	SPYK,SPÇG
1. Grup Eğitimi	3	09-12-06	12-12-06	SPYK,SPÇG
2. Grup Eğitimi	4	18-12-06	21-12-06	SPYK,SPÇG
3. Grup Eğitimi	3	26-12-06	29-12-06	SPYK,SPÇG
<b>II-MEVcut DURUM ANALİZİ</b>	86	29-12-06	27-04-07	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
<b>1. Faaliyet Alanları ile Hizmetlerin Belirlenmesi</b>	26	29-12-06	02-02-07	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
1.1 Çalışma Grupları Tarafından Kendi Birimlerinin Faaliyet Alanları ile Hizmetlerinin Belirlenmesi	11	29-12-06	12-01-07	SPYK,SPÇG
1.2 Koordinasyon Birimi Tarafından Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Konsolidasyonu	5	15-01-07	19-01-07	SPKB
1.3 Müsteşarlık Faaliyet Alanları ve Hizmetlerinin Yürütme Komitesinde Görüşülmesi	5	22-01-07	26-01-07	SPYK
1.4 Faaliyet Alanları ile Hizmetlerin Kurul'da Son Şeklinin Verilmesi	5	29-01-07	02-02-07	SPK
<b>2. Paydaş Analizi</b>	20	05-02-07	02-03-07	SPYK,SPYK,SPÇG
2.1 İç ve Dış Paydaşların Listesinin Oluşturulması	10	05-02-07	16-02-07	SPYK,SPÇG
2.2 İç ve Dış Paydaşların Önem ve Etkisine Göre Sınıflandırılması	5	19-02-07	23-02-07	SPYK,SPÇG
2.3. Anket ve Mülakatlarda Sorulacak Soruların Çalışma Gruplarıncı Belirlenmesi Yürütme Komitesince Değerlendirilmesi ve Kurula Sunulması	5	26-02-07	02-03-07	SPYK
<b>3. SWOT Analizi</b>	40	05-03-07	27-04-07	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
3.1 İç ve Dış Paydaşların Görüşlerinin Alınması	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.1.1 İç Paydaşlarla Mülakat/Anket	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.1.1.1 Birim Yöneticileri ile Mülakat	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.1.1.2 Diğer Çalışanlarla Anket	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.1.2. Dış Paydaşların Görüşlerinin Alınması	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.1.2.1 Yazılı Görüş	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.1.2.2 Yüzyüze Görüşme ve Toplantı	15	05-03-07	23-03-07	SPYK,SPÇG
3.2 İç ve Dış Paydaş Görüşlerinin Konsolide Edilip Rapor Haline Getirilmesi	10	26-03-07	06-04-07	SPKB
3.3 İç Çevre Analizi	25	26-03-07	27-04-07	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
3.3.1 Güçlü ve Zayıf Yönlerin Tespit Edilmesi	10	26-03-07	06-04-07	SPYK,SPÇG
3.3.1.1 Birimler Tarafından Güçlü ve Zayıf Görülen Yönlerin Tespit Edilip Koordinasyon Birimine Gönderilmesi	10	26-03-07	06-04-07	SPYK,SPÇG
3.3.1.2 Koordinasyon Birimi Tarafından Konsolide Edilip Yürütme Komitesine Sunulması	5	09-04-07	13-04-07	SPKB
3.3.1.3 Tespit Edilen Güçlü ve Zayıf Yönlerin Yürütme Komitesince Değerlendirilmesi ve Kurula Sunulması	5	16-04-07	20-04-07	SPYK
3.3.1.4 Güçlü ve Zayıf Yönlere Kurul Tarafından Son Şeklinin Verilmesi	5	23-04-07	27-04-07	SPK

3.4 Dış Çevre Analizi	25	26-03-07	27-04-07	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
3.4.1 Fırsat ve Tehditlerin Tespit Edilmesi	10	26-03-07	06-04-07	SPYK,SPÇG
3.4.1.1 Birimler Tarafından Fırsat ve Tehditlerin Tespit Edilip Koordinasyon Birimine Gönderilmesi	10	26-03-07	06-04-07	SPYK,SPÇG
3.4.1.2 Koordinasyon Birimi Tarafından Konsolide Edilip Yürütme Komitesine Sunulması	5	09-04-07	13-04-07	SPKB
3.4.1.3 Tespit Edilen Fırsat ve Tehditlerin Yürütme Komitesince Değerlendirilmesi ve Kurula Sunulması	5	16-04-07	20-04-07	SPYK
3.4.1.4 Fırsat ve Tehditlere Kurul Tarafından Son Şeklinin Verilmesi	5	23-04-07	27-04-07	SPK
<b>III-MİSYON-VİZYON VE İLKELERİN TESPİT EDİLMESİ</b>				
1.Çalıştayların Yapılacağı Yerin Yürütme Komitesince Tespit Edilmesi	5	30-04-07	04-05-07	SPYK
2. Çalıştaylar İçin Dışardan Hizmet Alımı	5	07-05-07	11-05-07	SPKB
3. Çalışma Grupları ile Çalıştaylar	5	14-05-07	18-05-07	SPKB,SPYK,SPÇG
3.1 Birinci Grup Çalıştay	3	14-05-07	16-05-07	SPYK,SPÇG
3.2 İkinci Grup Çalıştay	2	17-05-07	18-05-07	SPYK,SPÇG
4. Çalıştaylarca Elde Edilen Taslak Misyon, Vizyon ve İlkelerin Yürütme Komitesine Sunulması	10	21-05-07	01-06-07	SPKB
5. Yürütme Komitesi Tarafından Kurula Sunulmak Üzere Yeterli Sayıda İfadenin Seçilmesi	5	04-06-07	08-06-07	SPYK
6. Stratejik Planlama Kurulu Tarafından Nihai Misyon, Vizyon ve İlkeler İfadelerinin Belirlenmesi	15	11-06-07	29-06-07	SPK
<b>IV-STRATEJİK AMAÇLAR, HEDEFLER, STRATEJİLER İLE FAALİYET/PROJELERİN BELİRLENMESİ VE MALİYETLENDİRİLMESİ</b>				
1. Alt Birimler Tarafından Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ile Faaliyet/Projelerin Belirlenmesi ve Maliyetlendirilmesi	45	02-07-07	23-11-07	SPK,SPYK,SPKB,SPÇG
2. Koordinasyon Birimi Tarafından Tasnif Edilip Konsolide Edilmesi	10	03-09-07	14-09-07	SPKB
3. Sonuçların Yürütme Komitesince Değerlendirilip Geri Bildirimde Bulunulması	10	17-09-07	28-09-07	SPYK
4. Alt Birimlerin Geri Bildirime Göre Hedef, Strateji ile Faaliyet/Projeleri ve Maliyetleri Revize Etmeleri	5	01-10-07	05-10-07	SPYK,SPÇG
5. Revizelerin Yürütme Komitesince Tekrar Değerlendirilip Kurula Sunulması	5	08-10-07	12-10-07	SPYK
6. Sonuçların Kurul Tarafından Değerlendirilip Geri Bildirimde Bulunulması	10	15-10-07	26-10-07	SPK
7. Alt Birimlerin Geri Bildirime Göre Hedef, Strateji ile Faaliyet/Projeleri ve Maliyetleri Revize Etmeleri	5	29-10-07	02-11-07	SPYK,SPÇG
8. Revizelerin Yürütme Komitesince Tekrar Değerlendirilip Kurula Sunulması	5	05-11-07	09-11-07	SPYK
9. Nihai Amaç, Hedef, Strateji ile Faaliyet/Projelerin ve Maliyetlerin Kurulca Kabul Edilip Onaylanması	10	12-11-07	23-11-07	SPK
<b>V-STRATEJİK PLANIN YAZILMASI VE ONAY</b>				
1. Stratejik Plan Taslağının Yazılması	12	26-11-07	11-12-07	SPKB
2. Taslağın Yürütme Komitesi ve Kurula Sunulması	10	19-11-07	30-11-07	SPKB
3. Geri Bildirime Göre Stratejik Plana Son Şeklinin Verilmesi	5	03-12-07	07-12-07	SPKB
4. Görüş Alınmak Üzere Taslağın DPT'ye İletilmesi	16	10-12-07	31-12-07	SPKB
5. DPT Görüşüne Göre Stratejik Plana Son Şeklinin Verilmesi ve Kurul Onayına Sunulması	9	01-01-08	11-01-08	SPKB
6.Stratejik Planın Onaylanması, Basımı ve DPT'ye Gönderilmesi	14	14-01-08	31-01-08	SPK,SPYK,SPKB

SPK: Stratejik Planlama Kurulu

SPYK: Stratejik Planlama Yürütme Komitesi

SPKB: stratejik Planlama Koordinasyon Birimi

SPÇG: Stratejik Planlama Çalışma Grupları