



**T.C.
KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI**

**2009–2013 STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK PROGRAMI**



Kasım 2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	2
SUNUŞ.....	3
GİRİŞ	4
1. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞININ GÖREVLERİ VE ÖRGÜT YAPISI	5
2. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ YASAL DAYANAKLARI	8
3. STRATEJİK PLANLAMA HAZIRLIK DÖNEMİ.....	9
3.1. Üst Yönetim Desteği	9
3.2. Ekiplerin Oluşturulması	9
3.3. Ekiplerin Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi	10
3.4. Eğitim.....	10
3.5. İş Takviminin Belirlenmesi	11
4. PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	11
4.1 Alt Yapı Destekleme Çalışmaları.....	12
4.2. Süreç.....	12
4.3. İhtiyaç Analizi	13
SONUÇ	15
EKLER	16
EK:1 Stratejik Plan İş Akış Takvimi.....	17
Ek:2 Zaman Çizelgesi	19

SUNUŞ

Kültür ve Turizm Bakanlığı 16/04/2003 tarihli ve 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun ile kültürel değerleri yaşatmak, geliştirmek, yaymak, tanıtmak, değerlendirmek ve benimsetmek; tarihî ve kültürel varlıkların tahribini ve yok edilmesini önlemek; yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacak şekilde değerlendirmek; turizmin geliştirilmesi, pazarlanması, teşvik ve desteklenmesi için gerekli önlemleri almak; kültür ve turizm konularıyla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek ve bu kuruluşlarla iş birliğinde bulunmak; yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi geliştirmek ve iş birliği yapmak amaçlarını gerçekleştirmek üzere, kurulmuştur.

24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesi gereğince kamu idarelerinin, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir.

5018 sayılı Kanun kapsamındaki kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlaması için uygulamaları gereken yöntemleri içeren Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle ülkemizde stratejik planlama süreci başlatılmıştır.

Söz konusu Yönetmelik'te, Bakanlığımızın ilk stratejik planının 2010-2014 yıllarını kapsaması ve planın 31/01/2009 tarihine kadar Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilmesi gerektiği; ancak kamu idarelerinin bu tarihten önce de stratejik planlarını hazırlayarak uygulamaya koyabilecekleri belirtildiği için, stratejik planlamanın Bakanlığımıza sağlayacağı katkılar göz önünde bulundurularak, ilk stratejik planın Yönetmelik'te belirtilen tarihten önce, 2009-2013 döneminde, uygulamaya konulması kararı alınmıştır.

Aynı Yönetmelik'te Bakanlığımızın bağlı kuruluşları olan Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ile Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, Bakanlığımız Stratejik Planından ayrı olarak kendi stratejik planlarını 2009-2013 dönemini kapsayacak şekilde hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır. Bu nedenle Bakanlığımız Stratejik Planı bağlı kuruluşlarımız dışındaki tüm birimlerimizi kapsayacak şekilde hazırlanacaktır.

Bu çerçevede, stratejik planın hazırlanması için gerekecek eğitim ve danışmanlık hizmetlerini, sürecin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacını, zaman planı ve planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevlerini içeren "Kültür ve Turizm Bakanlığı 2009-2013 Stratejik Planı Hazırlık Programı" hazırlanmıştır.

T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI

GİRİŞ

Asya ve Avrupa kıtaları arasında bir köprü vazifesi gören, tarih boyunca çeşitli medeniyetlere ev sahipliği yapan, sayısız tarihi, kültürel ve doğal değerleri barındıran Türkiye; dünya kültür ve turizminin en önemli merkezlerinden biridir. Sahip olduğumuz bu zenginliklerin gelecek kuşaklara aktarılması ve tüm dünyaya tanıtılması Bakanlığımızın temel görevidir.

Kültürel değerlerimizi yaşatmak, geliştirmek, yaymak, tanıtmak, değerlendirmek ve benimsetmek, tarihi ve kültürel varlıkların tahribini ve yok edilmesini önlemek, yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacak şekilde değerlendirmek, turizmin geliştirilmesi, pazarlanması, teşvik ve desteklenmesi için gerekli önlemleri alıp kültür ve turizm alanında, ülke kaynaklarını uygun biçimde kullanarak, sürdürülebilir politikalar geliştirmek amacıyla 1982-1989 yılları arasında birlikte teşkilatlanan Bakanlık 1989 yılında ayrılarak Kültür Bakanlığı ve Turizm Bakanlığı olarak faaliyetlerini ayrı ayrı sürdürmüşlerdir. Son olarak 29/04/2003 tarihli ve 25093 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 4848 sayılı “Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun” ile birleştirilerek Kültür ve Turizm Bakanlığı olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır.

Günümüzde tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de toplumsal yapı ve ilişkileri derinden etkileyen hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim, tüm kurum ve kuruluşları etkili önlemler almaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Stratejik Planlama; kamu idarelerinin planlı hizmet sunmaları, politika geliştirmeleri, bu politikaları performans esaslı bütçelemeye dayandırmaları ve uygulamayı etkili bir şekilde izleyip değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama yaklaşımı ile politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulması amaçlanmaktadır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı 2009–2013 Stratejik Planı Hazırlık Programı, stratejik planlamaya yönelik tüm iş ve işlemlere, bunların gerçekleştirilmesiyle ilgili birimlere ve iş akış takviminin belirlenmesine açıklık getirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Stratejik Planı Hazırlık Programının ilk bölümünde Bakanlığın görevleri ve teşkilat yapısı anlatılmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarının yasal dayanaklarının anlatıldığı ikinci bölümünde, söz konusu çalışmaların nasıl bir yapılanma ve işleyişle yürütülmesinin öngörüldüğüne açıklık getirilmektedir. Stratejik planlama hazırlık döneminin anlatıldığı üçüncü bölümde stratejik planlama sürecinde üst yönetim desteğinin sağlanması, stratejik planlama ekibinin oluşturulması, söz konusu ekibin çalışma usul ve esasları ile eğitim ve iş takviminin belirlenmesi konuları yer almaktadır. Son bölüm ise altyapı destekleme çalışmaları, stratejik planlama süreci ve ihtiyaç analizi konularını içermektedir.

Stratejik planlama çalışmaları, kurumsal sorumluluğu ve şeffaflığı öne çıkararak daha akılcı, somut, sonuç odaklı ve planlı hizmet üretilmesi, kültürel değerlerin korunması ve turizmin geliştirilmesi konularında sürdürülebilir politikalar oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

1. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞININ GÖREVLERİ VE ÖRGÜT YAPISI

Kültür ve Turizm Bakanlığı, 29/04/2003 tarihli ve 25093 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 4848 sayılı “Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun” ile kurulmuştur. Bu Kanun’un amacı, kültürel değerleri korumak ve tanıtmak, tarihî ve kültürel varlıkların yok edilmesini önlemek, turizmin geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve desteklenmesi için gerekli önlemleri alarak, kültür ve turizm konularıyla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek ve bu kuruluşlarla iş birliğinde bulunmaktır.

Kültür ve Turizm Bakanlığının görevleri, 4848 sayılı Kanun’un 2’nci maddesinde aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir;

a) Millî, manevî, tarihî, kültürel ve turistik değerleri araştırmak, geliştirmek, korumak, yaşatmak, değerlendirmek, yaymak, tanıtmak, benimsetmek ve bu suretle millî bütünlüğün güçlenmesine ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak,

b) Kültür ve turizm konuları ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek, bu kuruluşlarla iş birliğinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi geliştirmek ve işbirliği yapmak,

c) Tarihî ve kültürel varlıkları korumak,

d) Turizmi, millî ekonominin verimli bir sektörü haline getirmek için yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını değerlendirmek, geliştirmek ve pazarlamak,

e) Kültür ve turizm alanlarında her türlü yatırım, iletişim ve gelişim potansiyelini yönlendirmek,

f) Kültür ve turizm yatırımları ile ilgili taşınmazları temin etmek, gerektiğinde kamulaştırmak, bunların etüt, proje ve inşaatını yapmak, yaptırmak,

g) Türkiye'nin turistik varlıklarını her alanda tanıtıcı faaliyetler ile her türlü imkân ve araçlardan faydalanarak kültür ve turizmle ilgili tanıtma hizmetlerini yürütmek,

h) Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmaktır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı kanunla verilen görevleri merkez, taşra, yurt dışı teşkilâtı ve bağlı kuruluşlarıyla yürütür.

I. Merkez Teşkilâtı

A) Ana Hizmet Birimleri

- a) Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü
- b) Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü
- c) Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü
- d) Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürlüğü
- e) Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü
- f) Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü
- g) Tanıtma Genel Müdürlüğü
- h) Millî Kütüphane Başkanlığı
- i) Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

B) Danışma ve Denetim Birimleri

- a) Teftiş Kurulu Başkanlığı
- b) Strateji Geliştirme Başkanlığı
- c) Hukuk Müşavirliği
- d) Bakanlık Müşavirleri
- e) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

C) Yardımcı Hizmet Birimleri

- a) Personel Dairesi Başkanlığı
- b) İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- c) Savunma Sekreterliği
- d) Özel Kalem Müdürlüğü

II. Taşra Teşkilâtı

İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri

III. Doğrudan Merkeze Bağlı Taşra Birimleri

IV. Yurt Dışı Teşkilâtı

Müşavirlikler ve Ataşelikler

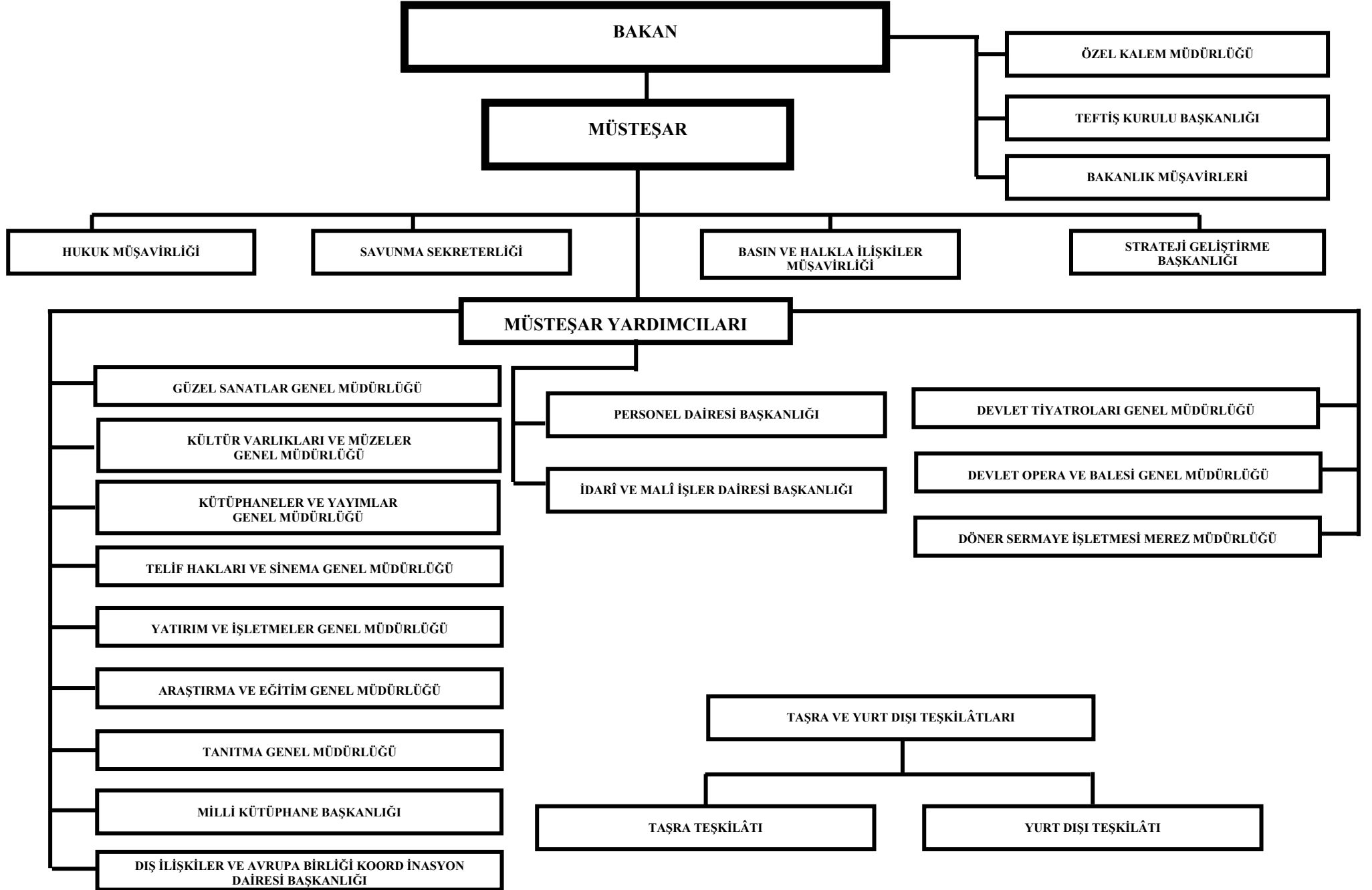
V. Bağlı Kuruluşlar

- A) Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü
- B) Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü

VI. Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI

TEŞKİLÂT ŞEMASI



2. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ YASAL DAYANAKLARI

Kamu mali yönetiminin etkinleştirilmesi amacıyla başlatılan çalışmalar sonucu kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kaynak kullanım kapasitesinin artırılarak etkinlik, verimlilik ve tutumluluğun sağlanması, siyasi ve yönetsel hesap verme mekanizmaları ile mali saydamlığın geliştirilmesi amacıyla hazırlanan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Bakanlığımız da dâhil belirlenen kamu kurumlarının performans esaslı bütçeleme ile bağlantılı olarak stratejik plan hazırlamalarını gerektirmektedir.

Kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan performans esaslı bütçeleme sisteminin temel unsurları; stratejik plan, performans programı ve idare faaliyet raporudur.

5018 sayılı Kanun, kamu idarelerinin bütçelerini stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamalarını zorunlu kılmaktadır.

24/12/2005 tarihli ve 26033 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 15'inci maddesi ile kamu kurum ve kuruluşlarında Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları ve Strateji Geliştirme Müdürlükleri kurulmuştur. 18/02/2006 tarihli ve 26084 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile idarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasının koordine edilmesi ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütme görevi Strateji Geliştirme Birimlerine verilmiştir. Bu kapsamda Bakanlığımızda bu görevi Strateji Geliştirme Başkanlığı yürütmektedir.

26/05/2006 tarihinde yürürlüğe giren Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümleri gereğince ilgili kamu kurumlarında stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu Yönetmelik gereği çalışmaların başlatıldığı 12/06/2006 tarihli ve 2006/07 sayılı Bakanlık Genelgesi ile birimlere duyurulmuştur. Aynı Yönetmelik'in Geçici 1'inci maddesi hükmü uyarınca belirlenen kamu kurum ve kuruluşlarının, Stratejik Planlama Hazırlık Programlarını 26/05/2006 tarihinden itibaren en geç altı ay içerisinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermeleri gerekmektedir.

5018 sayılı Kanun'un Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme başlıklı 9'uncu maddesinde, kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğunu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığının yetkili olduğu belirtilmektedir. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 17'nci maddesinde ise, performans göstergelerinin stratejik planlarda yer alacağı, bu göstergelerin tespitine ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasların Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği ve kamu idarelerinin, performans göstergelerini bu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturacağı ifade edilmiştir. Bu nedenle stratejik planlama çalışmaları devam ederken konuya ilişkin düzenlemeler Bakanlığımızca izlenecektir.

3. STRATEJİK PLANLAMA HAZIRLIK DÖNEMİ

3.1. Üst Yönetim Desteği

Bakanlığımız stratejik planlama çalışmaları, Müsteşarlık Makamının verdiği talimat üzerine, 31/03/2006 tarihinde Strateji Geliştirme Başkanlığı bünyesinde bir çekirdek ekibin oluşturulmasıyla başlamıştır.

Bakanlık birim amirlerinin stratejik planlama çalışmalarına desteğini sağlamak üzere, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından 08/05/2006 tarihli toplantıda bilgilendirme amaçlı bir sunum yapılmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarının sekretarya ve koordinasyonundan sorumlu Strateji Geliştirme Başkanlığında oluşturulan çekirdek ekip, öncelikle Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu, ilgili mevzuatı ve pilot kurumların çalışmalarını incelemiş ve Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı başta olmak üzere, çeşitli kurumların yetkilileri ile görüşerek Bakanlığımız bünyesinde yürütülecek çalışmalara ilişkin ön hazırlık yapmıştır.

3.2. Ekiplerin Oluşturulması

Stratejik planın hazırlanması için, 17/05/2006 tarihinde Bakanlık Stratejik Planlama Ekibini oluşturmak üzere, birimlerden üçer temsilci görevlendirmeleri istenmiş, görevlendirilen kişiler aynı zamanda Birim Stratejik Planlama Ekibini oluşturmuştur. Birim stratejik planlama ekiplerinden birer kişi ise kurulan Stratejik Planlama Redaksiyon Ekibinde Birim Koordinatörü olarak görevlendirilmiştir. Ayrıca her birim daha sonra, kendi Stratejik Planlama Ekibini desteklemek üzere, Birim Stratejik Plan Alt Çalışma Grubunu kurmuştur.

Stratejik Planlama Çalışmaları Yapılanma Şeması



3.3. Ekiplerin Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi

Bakanlığımız, stratejik planlama hazırlık çalışmalarını 12/06/2006 tarihinde yayımladığı 2006/07 numaralı Genelge ile başlatmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarının hazırlıkları ile ilgili olarak, 20/07/2006 tarihli ve 118923 sayılı Bakan Onayı ile birimlerde alınması öngörülen tedbirler ve uyulması gereken ilkeler belirlenmiştir.

Çalışmaların başlatılmasından itibaren geçen süre içerisinde Bakanlık birimleri arasında stratejik planlama çalışmaları için farklı altyapılar ve çalışma düzenleri olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlama hazırlıklarını hızlandırmak ve Bakanlık ölçeğinde standart bir yöntem belirlemek üzere, 29/09/2006 tarihinde daha ayrıntılı bir Makam Onayı alınmıştır.

Kurum belleğine ve çalışmalar sonunda gözden geçirilmesi planlanan Bakanlık Stratejik Planlama Kılavuzuna katkıda bulunmak üzere, süreç boyunca yapılacak çalışmaların tutanak ve raporlarla kaydının sağlanması kararlaştırılmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi üyeleri arasında iletişimi hızlandırmak, bilgi ve belgelerin bu yolla iletilmesi ve saklanmasını sağlamak amacıyla elektronik haberleşme grubu kurulmuştur.

Bakanlığımız internet sitesinde 11/07/2006 tarihinde “Stratejik Planlama Çalışmaları” başlığıyla erişilebilen bir sayfa açılarak çalışmaların başladığı duyurulmuş, stratejik planlamaya yönelik temel bilgi ve belgelere yer verilmiştir. Yine aynı dönemde bazı internet haber sitelerinde Bakanlığımız stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığı, konuyla ilgili görüş ve önerilerin Bakanlık sitesinden ulaştırılabileceği duyurulmuştur.

Ayrıca 16/08/2006 tarihli bir yazı ile kamu sektörü dışındaki öncelikli paydaşlar (meslek örgütü, dernek ve vakıf) bilgilendirilerek stratejik planlama sürecine başından itibaren katılımlarını sağlamak üzere, konuya ilişkin görüş ve önerilerinin beklendiği bildirilmiştir.

3.4. Eğitim

Stratejik Planlama Ekibi’ni kamuda stratejik planlama çalışmalarının yasal dayanakları ve pilot uygulamalar hakkında bilgilendirmek üzere, koordinatör kurumlar olan Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı ve pilot kurum olarak da Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı temsilcilerinin katılımıyla 03/07/2006 tarihinde bir toplantı yapılmıştır. Bakanlığımız Müsteşarı, toplantının açılışında stratejik planın sağlayacağı katkıları ve üst yönetimin stratejik plana verdiği önemi vurgulamıştır.

Stratejik planlama çalışmalarının bir bütünlük içerisinde yürütülebilmesi ve stratejik planlamaya ilişkin temel kavram ve yaklaşımların benimsenmesi amacıyla, MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) tarafından Bakanlık Stratejik Planlama Ekibine 04-07/09/2006 tarihleri arasında Stratejik Planlama Temel Eğitimi verilmiştir. Eğitim programının ilk gününde Bakanlık Stratejik Planlama Ekibinin tümüne yönelik tanıtım amaçlı bir sunuş yapılmıştır. Dört gün süren eğitim programına 33 kişilik Eğitim Grubu katılmıştır.

3.5. İş Takviminin Belirlenmesi

Hazırlık programının gerçekçi bir şekilde planlanmasını, temel belgelerin okunmasını, stratejik planlama çalışmalarının bazı aşamalarının fiilen başlatılmasını teminen pilot kurumların bu konudaki çalışmaları ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu dikkate alınarak hazırlanan ve işlem kalemlerinin yer aldığı taslak tablo 15/08/2006 tarihinde birimlere gönderilmiştir.

Yukarıda belirtildiği üzere, stratejik planın, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına Yönetmelik'te öngörülen tarihten bir yıl önce teslim edilmesi hedeflenmiştir. Birim Koordinatörlerinin haftalık toplantılarında, stratejik plan hazırlama sürecinin aşamaları ve bu aşamaların tamamlanması için gereken süreler görüşülmüştür. Hazırlık Programı, bu çalışmalar sonucunda hedef süre ve Bakanlığımızın görev alanı dikkate alınarak hazırlanmıştır.

4. PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Strateji Geliştirme Başkanlığının koordinasyonunda başlatılan çalışmalar sonucunda; Bakanlığın sistematik bir şekilde, planlı ve somut programlara dayalı hizmet üretmesine ve kaynakların rasyonel kullanılmasını sağlayacak yatırım programları ile bütçenin hazırlanmasına rehberlik etmek, performans takibine temel oluşturmak ve çağdaş bir kurum kültürünün oluşumuna katkıda bulunmak üzere, Bakanlık Stratejik Planı ve Performans Programı'nın katılımcı yöntemlerle oluşturulması hedeflenmektedir.

Stratejik planlama çalışmalarına ilişkin bilgi ve tekniklerin ilgili taraflarda görüş üretme, karar verme ve davranış biçimi geliştirmede belirleyici bir kültüre dönüştürülmesi gerekmektedir. Böylece Bakanlık stratejik planlama sürecinde anlatım ve anlayış birliği sağlanarak, sürece ilişkin tüm çalışmalarda etkinlik düzeyi yükseltilecektir.

Stratejik plan çalışmalarında Bakanlığın içyapısının ve faaliyet alanlarının incelenmesi atılacak ilk adımlardan birisidir. Mevcut durumun incelenmesi stratejik planın temelini oluşturacak ve paydaş beklentilerinin karşılanmasına hizmet edecektir.

Bu çalışmanın sonunda ortaya konulacak stratejik modelleme ile belirlenen faaliyet ve projelere ilişkin operasyonel planlama tespit edilecek ve buna uygun olarak hazırlanacak performans programı doğrultusunda Bakanlık, performans esaslı bütçeleme sistemine geçişe hazır hale gelecektir.

Bakanlık Stratejik Planının istenilen sürede gerçekleştirilebilmesi için yürütülecek faaliyetlerle ilgili bir iş akış planı oluşturulmuştur. Hazırlanan çalışma programı kapsamında yer verilen iş ve işlemler ile gerçekleştirilmesinden sorumlu olacak birimler ve gerçekleşme tarihleri Ek:1 ve Ek:2 çizelgelerde açıklanmıştır.

4.1 Alt Yapı Destekleme Çalışmaları

Alt yapının desteklenmesi amacıyla aşağıdaki çalışmaların gerçekleştirilmesi planlanmıştır:

- Bakanlığımızın çeşitli düzeydeki yöneticilerine stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme sistemi hakkında seminerler verilmesi,
- Stratejik Planlama Ekibi'nin toplantı ve çalıştay yönetimi, stratejik amaçlar, ilkeler, değerler, hedefler ile performans kriterleri ve ölçümlerin tespiti konularında danışmanlık veya eğitim hizmeti almalarının sağlanması,
- Stratejik planlama sürecinde gerekli olabilecek her türlü bilgi ve belgenin derlenmesi,
- Bakanlıkta planlı çalışma duyarlılığı ve bilincinin pekiştirilmesine katkıda bulunabilecek etkinliklerin gerçekleştirilmesi,
- Bakanlık görev alanı ile ilgili kurum ve kuruluşların stratejik planlama sürecine uygun düzey ve biçimlerde katılmalarını sağlayabilecek yöntemlerin saptanması.

4.2. Süreç

Stratejik plan hazırlama süreci Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan model esas alınarak geliştirilmiştir. Klasik stratejik planlama modeli olarak da adlandırılan bu modelde temel olarak dört sorunun cevaplandırılması amaçlanmaktadır:

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
- Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Tespit edilen bu model çerçevesinde Bakanlık Stratejik Planı hazırlama süreci dört aşamalı olarak yürütülecektir.

1) Durum Analizi: Stratejik planlama sürecinin ilk adımı Bakanlığın “Neredeyiz?” sorusuna cevap vermesidir. Bu da kapsamlı bir durum analizinin yapılmasını gerektirmektedir.

Durum tespiti için mevzuat analizi; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve sektörel gelişmelerin incelendiği dış çevre (PESTS) analizi; Bakanlığın güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe dönük fırsat ve tehditlere ilişkin GZFT analizi; hedef kitle ve ilgili taraflara ilişkin paydaş analizi yapılacak ve bunlarla ilgili anket, bilgi formu vb. araştırma tekniklerinden yararlanılacaktır. Elde edilecek bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda stratejik modelleme ortaya konulacaktır.

Bu çalışmalar yürütülürken aşağıdaki referans kaynaklardan yararlanılacaktır:

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- DPT tarafından hazırlanan Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu,

- 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı,
- 2006-2008 dönemini kapsayan Orta Vadeli Program,
- 2007-2013 Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu,
- 2007-2013 Kültür Özel İhtisas Komisyonu Raporu,
- Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi,
- Bilgi Toplumu Eylem Stratejisi,
- Bakanlık faaliyet alanı ile ilgili ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlar,
- Kültür ve Turizm Şurası Kararları,
- TÜBİTAK Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Raporları
- 4. Yayın Kongresi
- 2004 Türkiye İktisat Kongresi Çalışma Grubu Raporları
- Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Taslak Raporu
- Uluslararası Kazı, Araştırma ve Arkeometri Sempozyumları
- Uluslararası Türk Kültürü Kongreleri

Ayrıca tüm bu çalışmalar sırasında, yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilmiş olan stratejik planlama çalışmalarını ile konuya ilişkin kitap, makale vb. kaynaklardan da yararlanılacaktır.

2) Bakanlığımızın Geleceği: Durum analizi sonrasında “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunu cevaplandırmak üzere, tüm iç ve dış paydaşlarla katılımcı bir çalışma yöntemi izlenerek Bakanlığın misyon ve vizyonu tanımlanacak, temel değerler, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefler belirlenecektir.

3) Yol Haritası: Bu kapsamda “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuna cevap vermek üzere, stratejiler belirlenecek ve gerçekleştirilmesi planlanan faaliyet ve projelere yönelik detaylı iş planları hazırlanarak maliyetlendirilecektir. Belirlenen göstergeler uyarınca hazırlanacak program ile performans esaslı bütçe uygulamalarına başlanacaktır.

4) İzleme ve Değerlendirme: “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevaplandırılacağı bu aşamada öncelikle faaliyetler ve projelere dair yönetsel bilgiler derlenecek ve plan uygulamaları raporlanarak izleme süreci tamamlanacaktır. Daha sonra alınan sonuçların misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğu performans göstergelerine göre değerlendirilecektir.

4.3. İhtiyaç Analizi

Bakanlık stratejik planlama çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek ihtiyaç kalemleri aşağıda belirlenmiştir:

- Beşeri kaynak ihtiyacı:

Bakanlığımız stratejik planlama çalışmalarını yürütmek üzere, Stratejik Planlama Ekibi ve birim alt çalışma grupları oluşturulmuştur. İleride gerekli görülmesi halinde bu ekipler birimler tarafından yeni görevlendirmelerle desteklenecektir.

- Teknik kaynak ve donanım ihtiyacı:

Çalışmalar süresince çeşitli yayın, bilgisayar, faks, fotokopi makinesi, projeksiyon cihazı, kırtasiye malzemesi, destek yazılımlar vb. ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.

- Eğitim ve danışmanlık hizmetleri ihtiyacı:

Bakanlık stratejik planlama çalışmaları sürecinde eğitim ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyulacaktır. Birimlerin stratejik plan hazırlanması sürecine etkin bir şekilde katılımını sağlamak amacıyla, stratejik planlamanın önemi, yasal dayanakları, yaptırımları, Bakanlık ve tüm birimlerinin faaliyetleri ile bağlantısı konusunda Bakanlık yöneticilerimizi (birim amirleri, daire başkanları ve şube müdürleri) bilgilendirmek amacıyla seminerler düzenlenecektir.

Ayrıca Stratejik Planlama Ekibinin aldığı temel eğitime ek olarak planlama süreci boyunca aşağıda belirtilen eğitim ve/veya danışmanlık hizmetlerine de ihtiyaç duyulacaktır:

- Temel ilke ve değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedeflerin belirlenmesi için çalıştay ve toplantı yönetimi eğitimi ve/veya danışmanlığı,
- Maliye Bakanlığının çalışmalarına paralel olarak performans göstergelerinin belirlenmesi eğitimi ve/veya danışmanlığı,
- Maliye Bakanlığının çalışmalarına paralel olarak performans ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi eğitimi ve/veya danışmanlığı,
- Diğer konular.

- Veri ihtiyacı:

– Stratejik planlama çalışmaları sürecinde kullanılmak üzere, stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve Bakanlığımız görev ve faaliyet alanı ile ilgili mevzuat, kalkınma planı, orta vadeli program, Bakanlık faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlar ile akademik çalışmalar derlenecektir.

– Stratejik planlama çalışmalarının durum analizi, paydaş analizi, vizyon, misyon, ilke ve değerlerin belirlenmesi gibi aşamalarında; Bakanlığın merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile dış paydaşları nezdinde anket, mülakat, atölye çalışması, toplantı vb. veri toplama çalışmalarının yapılması gerekecektir.

- Diğer İhtiyaçlar:

- Çalışmaların çeşitli aşamalarında düzenlenecek toplantı giderleri,
- Ekip üyelerinin görev giderleri,
- Öngörülemeyen diğer giderler.

Birim amirlerince yukarıda sayılan ihtiyaçlar için bütçelerine ödenek ayrılması ve bu ödeneklerin diğer tertiplere aktarılmaması sağlanacaktır.

SONUÇ

Bakanlığımız; kalkınma planları, yıllık programlar, ilgili mevzuatı ve temel ilkeleri çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonunu oluşturmak, stratejik amaçlar, ilkeler, politikalar ve ölçülebilir hedefler saptamak, Bakanlık performansını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla başlattığı stratejik planlama çalışmaları ile kültür ve turizm sektörüne yeni bir boyut kazandıracaktır.

Ayrıca, stratejik planlama çalışmaları ile Türk turizminin geliştirilmesi ve kültür değerlerimizin korunarak gelecek kuşaklara aktarımını sağlamak amacıyla tüm paydaşların katılımlarıyla sürdürülebilir politikalar oluşturulmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Bakanlık faaliyetlerinin bir plan ve program dâhilinde gerçekleştiriliyor olması, belirlenen amaçlara daha kısa sürede ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Hazırlanacak stratejik plan, Bakanlığımız amaçları ve hedefleri ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri belirleyip, önceliklendirerek Bakanlık bütçesinin bu amaç ve hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanmasını ve hesap verme sorumluluğunu zorunlu kılacaktır.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Bakanlığımız Stratejik Planının 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanacağı belirtilmiştir. Ancak aynı Yönetmelik'te Kamu idarelerinin geçiş takviminde belirtilen tarihten önce de stratejik planlarını hazırlamalarına imkân tanınmıştır. Bu nedenle Bakanlığımız Stratejik planı hazırlık programı 2009–2013 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Bakanlığımız vizyonuna ulaşılmasını sağlayacak stratejik planlama sürecine; başta yöneticiler olmak üzere, tüm kurum çalışanlarının ve dış paydaşların fikir ve önerileri ile katılımı stratejik planın başarısında önemli ölçüde etken olacaktır.

EKLER

EK:1 Stratejik Plan İş Akış Takvimi

KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI
2009–2013 STRATEJİK PLANI
İŞ AKIŞ TAKVİMİ

SIRA NO	GERÇEKLEŞTİRİLMİŞ/GERÇEKLEŞTİRİLECEK İŞ VE İŞLEMLER	SORUMLU BİRİMLER	UYGULAMA TAKVİMİ
1	Stratejik Planlama (SP) çalışmalarının başlatılması, Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) Birimlerine Duyurulması için Genelgenin Yayınlanması	SGB	Mayıs-Haziran 2006
2	Stratejik Planlama Ekibinin (SPE) ve çalışma yöntemlerinin belirlenmesi, KTB SP Hazırlık Kılavuzunun hazırlanması	SGB	Haziran-Ekim 2006
3	Eğitim ve Danışmanlık Alınması (SP Temel Kavramları, Toplantı Yönetimi, Stratejik Amaçların, İlkelerin, Değerlerin, Hedeflerin, Performans Kriterlerinin ve Ölçümlerinin Tespiti- (Maliye Bakanlığının çalışmalarını sonuçlandırmasına bağlı olarak)	SGB	Eylül 2006-Mayıs 2007
4	DURUM ANALİZİ: Mevzuat Analizi, Paydaş Analizi, Dış Çevre (PESTS) Analizi, SWOT (GZTF) Analizi ve bu analizlerle ilgili anket ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programlanması	SPE BAÇG	Eylül 2006-Mart 2007
5	STRATEJİK MODELLEME: Misyonun, Vizyonun, Temel ilke ve Değerlerin, Stratejik Amaç ve Hedeflerin (Faaliyet, Proje ve Stratejilerin) ve Performans Göstergelerinin kesinleştirilmesi (Performans Göstergeleri ile ilgili çalışmalar Maliye Bakanlığının gerekli düzenlemeleri bitirmesine bağlı olarak gerçekleştirilecektir.)	SGB SPE BK BAÇG	Ocak-Mayıs 2007
6	KTB Taslak Stratejik Planının hazırlanması, Birimlere gönderilmesi, son şeklinin verilmesi	SGB SPK, BK	Haziran-Eylül 2007
7	Birimlerin Stratejik Planlarının hazırlanması, Birim Stratejik Planlarının bütünleştirilmesi	BK BA SGB, BAÇG	Eylül 2006-Ekim2007 (dönem içinde 1-3 aylık süre öngörülmüyor)
8	KTB İçin Strateji Geliştirme	BK SPE SPK	Nisan-Ekim 2007
9	Birim stratejilerinin Geliştirilmesi, (Bakanlık Stratejik Planı'yla paralel olarak), Operasyonel Planlama - Eylem ve Projelerin Tespiti	BK BA BAÇG	Nisan-Ekim 2007
10	KTB Stratejik Planının Bakanlık Makamına arz edilmesi	SGB	Kasım 2007
11	KTB Stratejik Planının DPT'ye sunulması	SGB	Kasım 2007
12	KTB Stratejik Planının incelenmiş son haliyle basımı	SGB	Aralık 2007

13	Performans Programının hazırlanması, Faaliyetlerin Performans Programı doğrultusunda bütçelendirilmesi (Amaç, strateji, faaliyet/proje, performans göstergesi, bütçe)	SGB BK SPK	Aralık 2007-Mart 2008
14	Performans Programının Bakanlık Makamına arz edilmesi	SGB SPK	Nisan 2008
15	Performans Programının Maliye Bakanlığı'na sunulması	SGB	Nisan 2008
16	Stratejik Plana geçiş süreci (Fark analizi)	TB	Mayıs 2008-Ocak 2009
17	KTB-SP Kılavuzunun revizyonu (Bir sonraki SP hazırlık dönemine kaynak oluşturmak üzere.)	SGB BK	Mayıs-Ağustos 2008
18	KTB-SP Uygulama Kılavuzunun Hazırlanması	BK SGB	Ocak 2009

Kısaltmalar:

- SGB** :Strateji Geliştirme Başkanlığı
SPE :Stratejik Planlama Ekibi
BAÇG:Birim Alt Çalışma Grupları
BK :Birim Koordinatörleri
SPK : Strateji Planlama Kurulu
BA :Birim Amirleri
TB :Tüm Birimler

