

**Strateji Odaklı Organizasyonlar
ve Performans Esaslı Bütçeleme**

**Kamu İdareleri Strateji Geliştirme Birimleri
Aylık Bilgi Paylaşımı Toplantısı – 1**



Maliye Bakanlığı – SGB
7 Temmuz 2006



Dr. Güldal Büyükdamgacı Alogan
Başkan Yardımcısı
TUBİTAK



Dr. Ahmet Kesik
Strateji Geliştirme Başkanı
MALİYE BAKANLIĞI



Şaban Kıpık
Stratejik Yönetim ve Planlama Daire Başkanı
MALİYE BAKANLIĞI

**Strateji Odaklı Organizasyonlar ve
Performans Esaslı Bütçeleme**



Ateş Sungur
Kurumsal Strateji ve Performans Yönetimi
Bimsa



Executing Strategy

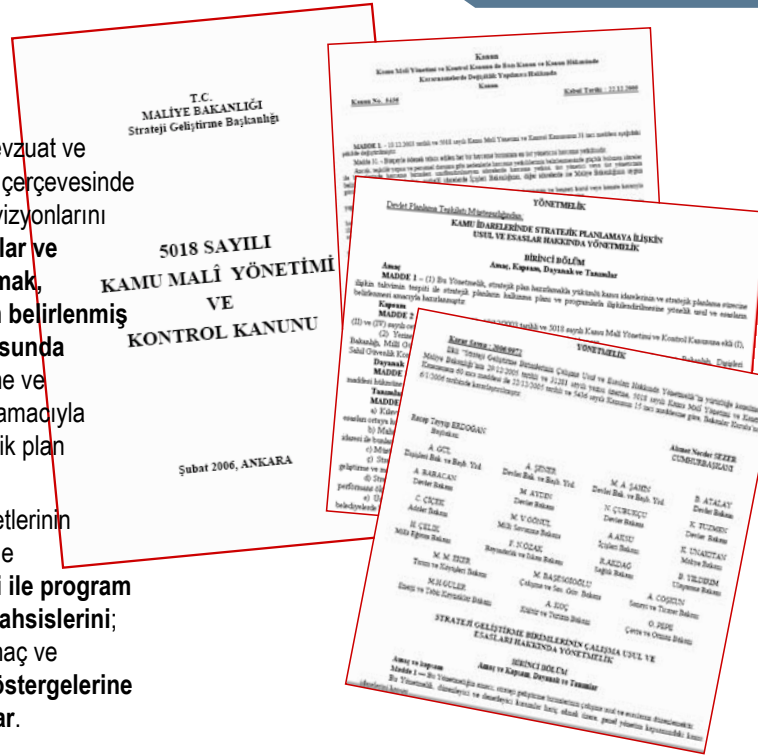
Sayın Başkan,

Stratejiye gönül vermiş değerli meslektaşlarım,

Hepinizi saygı ile selamlıyorum.

Bimsa olarak, bu önemli toplantıda aranızda bulunmaktan mutluluk duyuyoruz.

- 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.**



Türkiye’de kamu yönetimi büyük bir değişimden geçiyor.

Özellikle geçtiğimiz bir yıl içinde hem stratejik planlama ile ilgili pilot projeler, hem de yönetmelik çalışmaları hızla ilerledi.

Tüm kamu idarelerinin üstlendiği kanuni çerçeve, stratejik planlama tekniklerinin ötesinde bazı yönetsel unsurları gerekli kılmaktadır:

- Değişim yönetimi
- Liderlik – insan faktörü
- Kültür
- Sebep-sonuç ilişkisi
- Kavramsal dil ve anlayış birliği

Sadece kurumsal karne (Balanced Scorecard) uygulamalarına odaklanmış bir profesyonel hizmet şirketi

Grup hakkında

- Palladium, Balanced Scorecard Collaborative (BSColl) şirketini hayata geçirenler tarafından kurulmuş ve yönetilmektedir. Grupta ayrıca Amerika'dan Painted Word ile ThinkFast Consulting ve Avrupa'dan Sponsor şirketleri de yer alıyor
- Palladium, **stratejinin hayata geçirilmesi** (*strategy execution*) **yeni bilimini** geliştirerek, dünyanın lider organizasyonlarının yönetim şekillerini değiştiriyor
 - Robert Kaplan ve David Norton liderliği
 - Stratejinin uygulaması'na adanmış bir şirket olarak, kurumların yarının performansını bugünden yaratmalarına yardımcı olunan büyük bir deneyim ve birikim
 - Dünyanın lider yönetim uzmanlarıyla işbirlikleri
 - Stratejinin hayata geçirilmesi ile ilgili uzmanlar
 - Küresel olarak 1,000'in üzerinde üst düzey yöneticiye danışmanlık
 - Küresel olarak 500'ün üzerinde BSColl tarafından yapılan kurumsal karne uygulamaları
 - Kurumsal karne danışmanlığı, konferans ve eğitim konularında dünya liderliği
 - Kurumsal karne, e-öğrenim ve tasarım konularında öncü



Kaplan



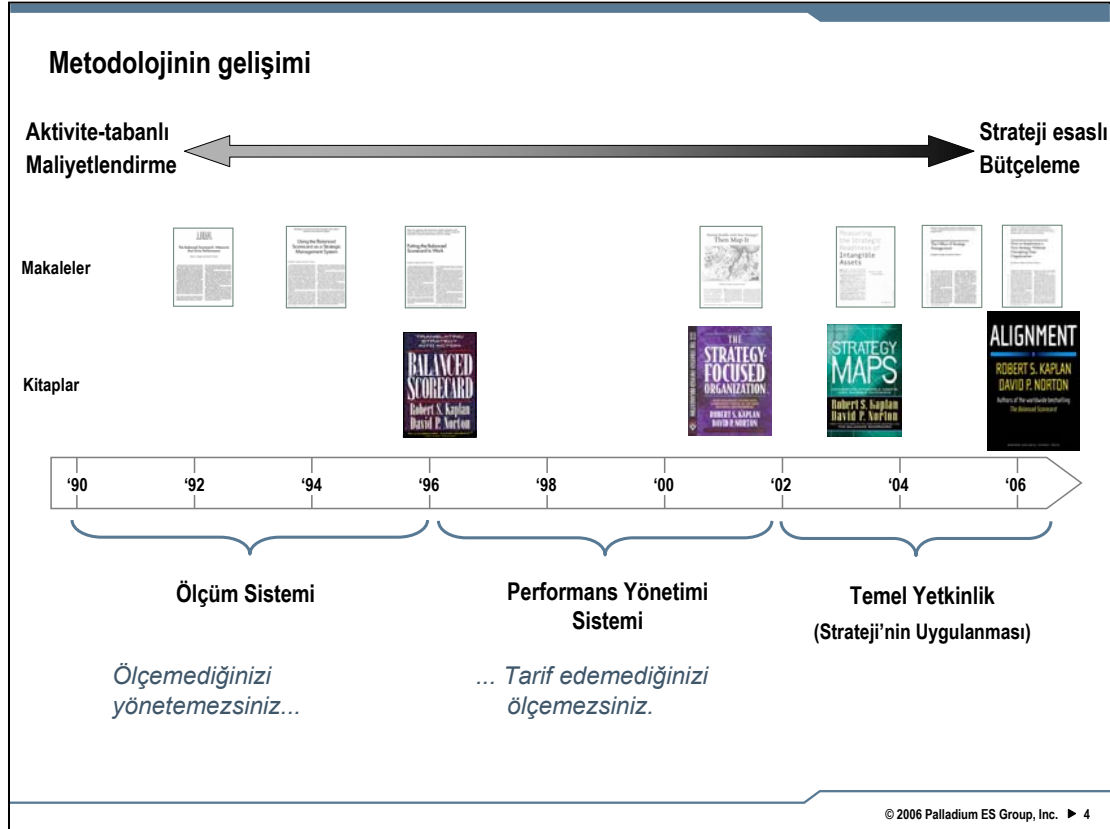
Norton

Bugün size, strateji ve performans yönetimi konusunda dünya lideri ekibi tanıtmak istiyorum.

Robert Kaplan ve David Norton'un kurdukları Palladium Grubu'nun temelleri Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) sistemine dayanıyor.

Günümüzde, Kaplan ve Norton'un ekibi stratejinin uygulamasını / hayata geçirilmesini "yeni bilim" olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir kamu idaresinin hükümet politikaları ile ve organizasyonel uyumlanması, performansın ölçülmesi ve bütçenin strateji ile ilişkilendirilmesi esastır.

Bimsa olarak, ortaklık içinde olduğumuz Palladium Grubu'nu Türkiye'ye taşımaktan ve bilgi transferi ile kurumlara katkıda bulunmaktan mutluluk duyuyoruz.



1980'lerin sonlarında Aktivite-tabanlı Maliyetlendirme sistemini geliştiren Kaplan ve Norton, 1990'ların başında Kurumsal Karne sistematiğini iş dünyasına kazandırmıştır.

15 yıl önce bir ölçüm sistemi olarak (*kpi - key performance indicators*) başlayan ilk nesil Kurumsal Karne çerçevesi, kısa süre içinde bir yönetim sistemine (*SFO – Strategy Focused Organizations*) dönüşmüştür.

Metodoloji, günümüzde **Stratejinin Hayata Geçirilmesi** (*Strategy Execution*) yaklaşımı ile, kurumların temel yetkinliği haline gelerek 3. neslini sürdürmektedir.

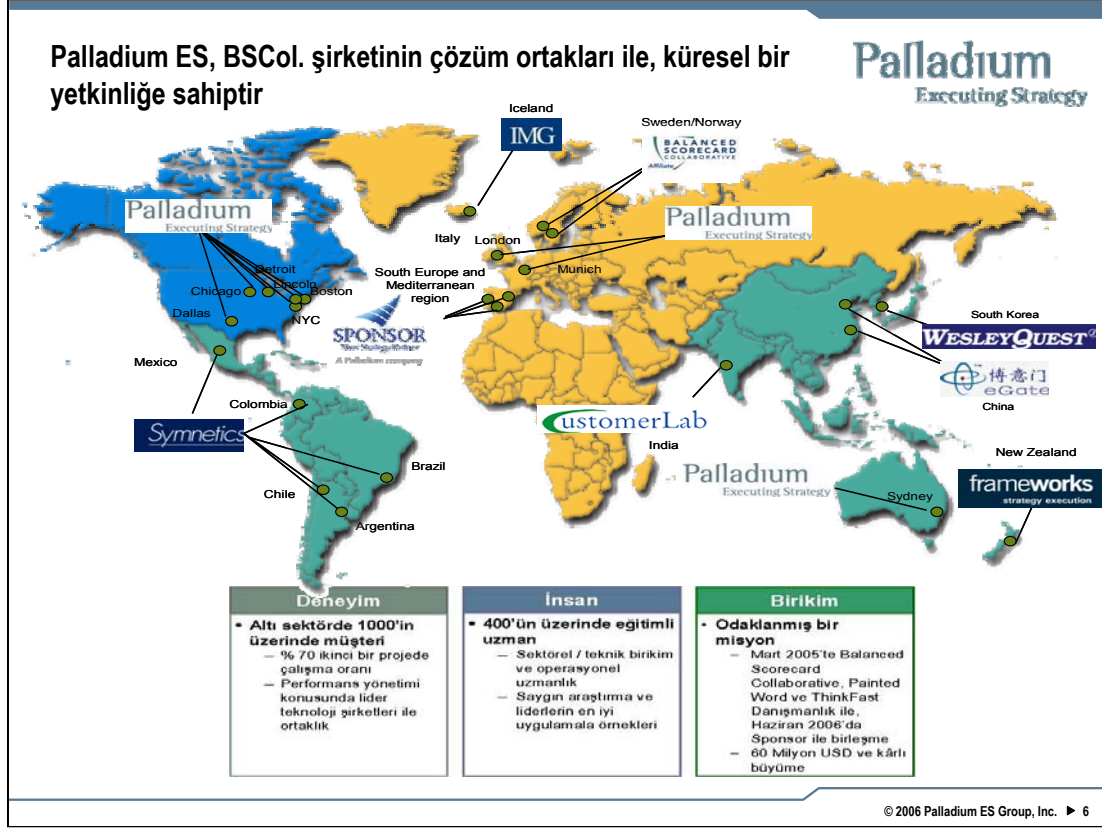
20 yıllık gelişimin son noktası **Strateji-esaslı Bütçeleme** (*SBB – strategy based budgeting*) yaklaşımıdır. Böylelikle, kurumların stratejik amaçlarına hizmet edecek performans ölçütleri, rakamsal hedefleri, proje ve programları bütçe ile ilişkilendirilerek performans bütünlüğü sağlanmaktadır.



Palladium grubu, çalışmalarını Araştırma ile beslemektedir.

Bu bulgular ile oluşturulan teoriler uygulamaya dökülerek, Danışmanlık hizmetleri daha da ileri düzeye taşınmaktadır. Basılı ve elektronik yayın ve eğitim programları ile Palladium'un yöneticileri destekleyen bütünlüğü sağlanmıştır.

Biz, Bimsa ve Palladium olarak kendimizi, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini iç içe sunan, "kolaylaştırıcı" (*facilitator / mentor*) terimi ile tarif etmeyi tercih ediyoruz. Böylelikle, strateji yönetimi sisteminin oluşum sürecine kılavuzluk ederek, kurumun stratejik plan çalışmasını kolaylaştırıyor ve hızlandırıyoruz.



Palladium Grubu küresel ölçekte bir yönetim sistemleri ağı kurmuştur.

Dünyanın çeşitli kültür ve iş ortamlarında elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, en-iyi uygulama örnekleri ile metodolojinin gelişimi sürdürülmektedir.

Bu en-iyi uygulama örnekleri sadece özel sektörü değil, kamu ve kâr-amacı-gütmeyen kuruluşları da kapsamaktadır.



Yaklaşımın candamarı, strateji'nin merkeze konmasıdır. Zira neyi ölçeceğimizi mevcut durumumuz değil, amaçlarımız belirlemektedir. Amaçlarımız sadece neyi ölçeceğimizi değil, eylemlerimizi ve kaynaklarımızı - bütçemizi nasıl önceliklendirdiğimizi de belirler. Deneyim ve uygulamaların gösterdiği doğru yaklaşım, sistemi yukardan-aşağı tasarlamak ve indirmek şeklindedir.

Sistem, strateji yönetimi ile başlar. Sonra yönetim süreçleri etrafını sarar. Stratejiyi besleyen finansal kaynak aktarımı ve yöneticilerin stratejiyi destekleyecek kararları verebilmeleri için organizasyonun strateji ile **uyumlanması** (*alignment*) gereklidir.

Tüm bu yapının temeli, insan ve teknoloji üzerine inşa edilir. İnsan kaynağı ve bilgi teknolojileri olmadan en iyi stratejinin bile hayata geçirilmesi mümkün olmayacağı gibi, hiçbir araç da bir üst kurgu olmadan tek başına bir işe yaramayacaktır.

Önemli olan; en iyi ve mükemmel stratejiyi oluşturmak değil, hızlı bir kurgu ile stratejiyi operasyonel işlerimize bağlamak ve uygulamalarımızdan öğrenmektir.

Sektörel uzmanlık olağanüstü bir uluslar arası müşteri dizisi üzerine inşa edilmiştir

Palladium
Executing Strategy

Finans Hizmetleri	Perakende	İlaç-Kimya	İmalat	Enerji	Kamu

© 2006 Palladium ES Group, Inc. ▶ 8

Bimsa olarak hem metodolojik bilgi transferi, hem de uluslararası sektör uygulamalarını Türkiye'ye taşımaya başlamış olmaktan gurur duyuyoruz.

Örnekler ağırlıklı olarak ABD'den olsa da, son yıllarda Avrupa'da da çok sayıda başarı hikayeleri ortaya çıkmış, hatta uzak Asya'da da Kurumsal Karne konulu konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır.

Büyük üretim, perakende ve finans kuruluşlarının yanı sıra, kamudan da çeşitli kurumların strateji yönetimini işlerinin merkezine koymaya ve olağanüstü sonuçlar üretmeye başladıklarına şahit oluyoruz. Bu da, Kurumsal Karne'nin bir ölçüm aracından, bir yönetim aracına dönüştüğünün bir göstergesidir.

Hemen ilk akla gelen soru şu olmaktadır: "başarının formülü nedir?"

Palladium, “Strateji Odaklı Organizasyon” (SFO – Strategy Focused Organization) ve “Kurumsal Performans Yönetimi” (CPM – Corporate Performance Management) metodolojilerini birleştiriyor



Başarılı kurumların formülü; bir taraftan strateji yönetimi, diğer taraftan da bilgi teknolojilerinin ölçüm, takip ve raporlama ile desteklediği performans yönetimi bütünlüğüdür.

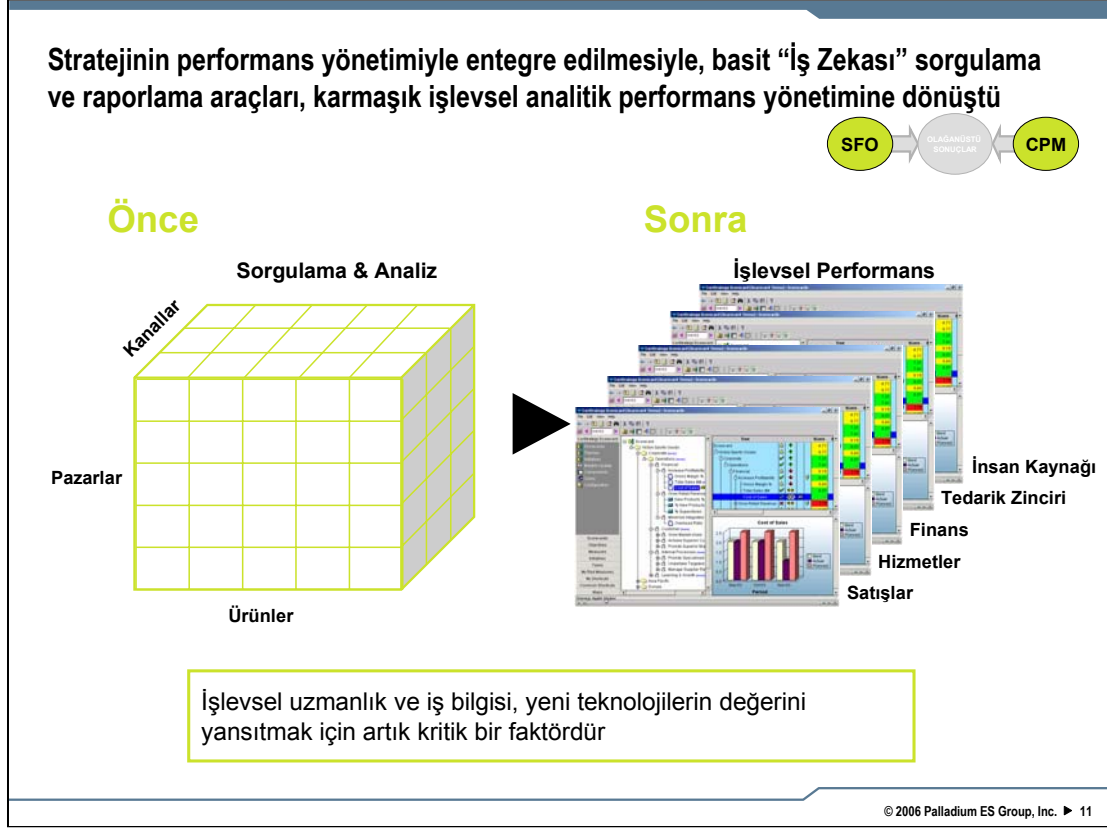
Kısacası, yönetmek için ölçmek, ölçmek için de önce tarif etmek gerekmektedir.



Stratejiyi yönetimde 5 ilke belirlenmiştir:

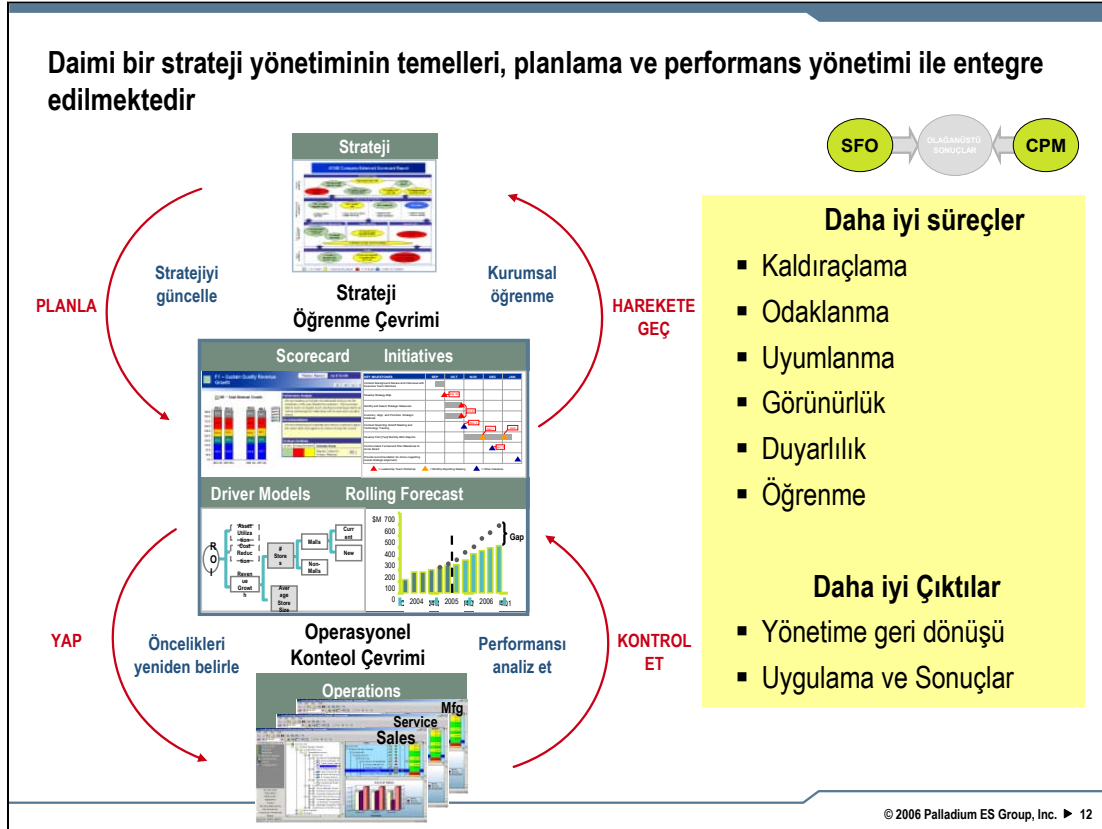
1. Liderlik - kararlılık
2. Stratejinin operasyona tercüme edilmesi (*Kurumsal Karne bu aşamanın en bilinen kısmıdır*)
3. Uyumlanma (*alignment*)
4. İletişim
5. Süreklilik - strateji yönetiminin yaşayan bir süreç olması (*özel sektörde Strateji Yönetimi Ofisi olarak adlandırılan yeni kurumsal oluşumların Türkiye’de kamuda “Strateji Geliştirme Başkanlıkları” olarak ortaya çıkması son derece değerli bir gelişimdir*)

Strateji Yönetimi Ofisi -Türk kamu sisteminde ise yeni kanunla oluşturulan Strateji Geliştirme Başkanlıkları- bir koordinasyon merkezidir. Stratejinin sahibi ve uygulanmasından sorumlu olan yine üst yönetimdir, bu bir kurum projesidir. Bu nedenle, sorumluluklar ve işlevler çok iyi tanımlanmalıdır.



Kurumsal Performans Yönetimi, strateji yönetiminin aracıdır. Organizasyon eldeki verilerden raporlama, analiz, doküman yönetimi performans izleme ve geribildirim işlevleri ile "iş zekası" (*business intelligence*) olarak adlandırılan yapı oluşturulur.

12-14 Haziran'da Barcelona'da yapılan Avrupa KurumsalKarne Zirvesi'ndeki sunumlardan biri de Microsoft'un Dönüşüm Başkanı (*Chief Transformation Officer*) yaptığı sunumdu. Dünya devi şirketin teknolojik çözümleri ve ürünleri anlatılmadı. Microsoft Dönüşüm Başkanı tersine, onlarca ölçütten karar süreçlerinde katma değer elde edemediklerini ve stratejiye odaklandıkları yeni sistemlerini anlattı.



Başarılı şirketlerde bir çevrim olduğu gözlemlenmektedir..

Bu çevrim öncelikle stratejinin tarif edilmesi ile başlar, uygulamaya aktarılması ve ölçülmesi ile devam eder.

Amaç, en mükemmel stratejiyi oluşturmak değil, ortak bir gelecek düşüncesi etrafında kenetlenerek uygulamaya aktarmaktır. Temel faktör **odaklanma**dır.

Palladium, Strateji Yönetimi ile Kurumsal Performans Yönetimi metodolojilerini birleştirmiştir



Palladium'un Sonuçlarını Yansıtan Başlıca Örnekler



2 yıl içinde...

- Gelirde % 21 artış
- Operasyonel giderlerde % 14 düşüş



Online Financial Services

1 yıl içinde...

- Ortalama müşteri maliyetinde % 22 düşüş
- 250.000 yeni on-line müşteri kazanıldı

DAIMLERCHRYSLER

3 yıl içinde...

- 637 Milyon \$ kayıptan, 1,9 Milyar \$ operasyonel kâr



2-5 yıl içinde...

- Sektörel kârda en sondan en başa
- Nakit akışta 1,2 Milyar \$ artış
- Yatırımın geri dönüşünde % 100 artış



US Army

3 yıl içinde...

- Üst-düzey liderlerin, bir sistemden karar üretmeleri
- Kurumsal karne ile, 300'ün üzerinde birim uyumlandı (aynı çizgi üzerinde buluştu - alignment)



USA

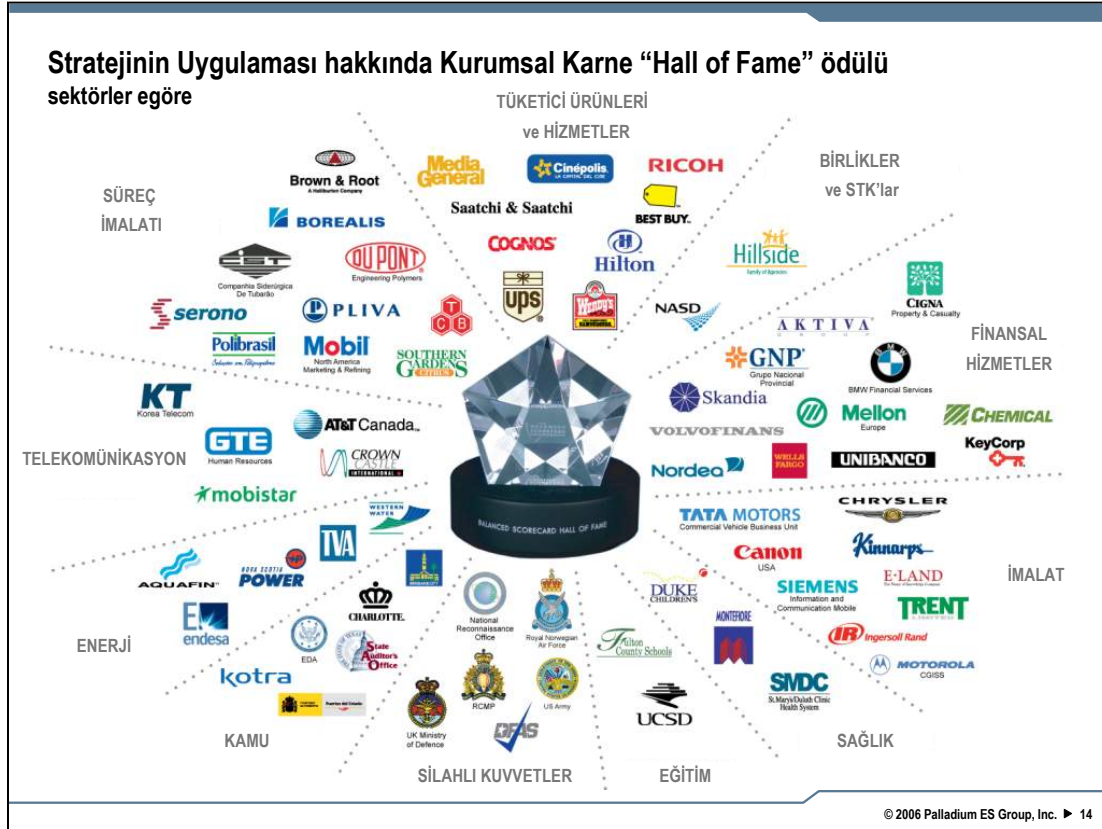
3 yıl içinde...

- Satışlar % 25 arttı
- Canon IT hizmetleri çift-haneli verimliliğe ulaştı ve hizmet seviyesi yükseldi

© 2006 Palladium ES Group, Inc. ► 13

Uzak bakışlı strateji ile günlük operasyonel konular arasında köprü kuran kurumlar büyük başarılar elde etmektedirler.

Sadece özel sektör değil, kamu kuruluşları da olağanüstü sonuçlar elde eden kurumlar arasında yerlerini almaktadırlar.

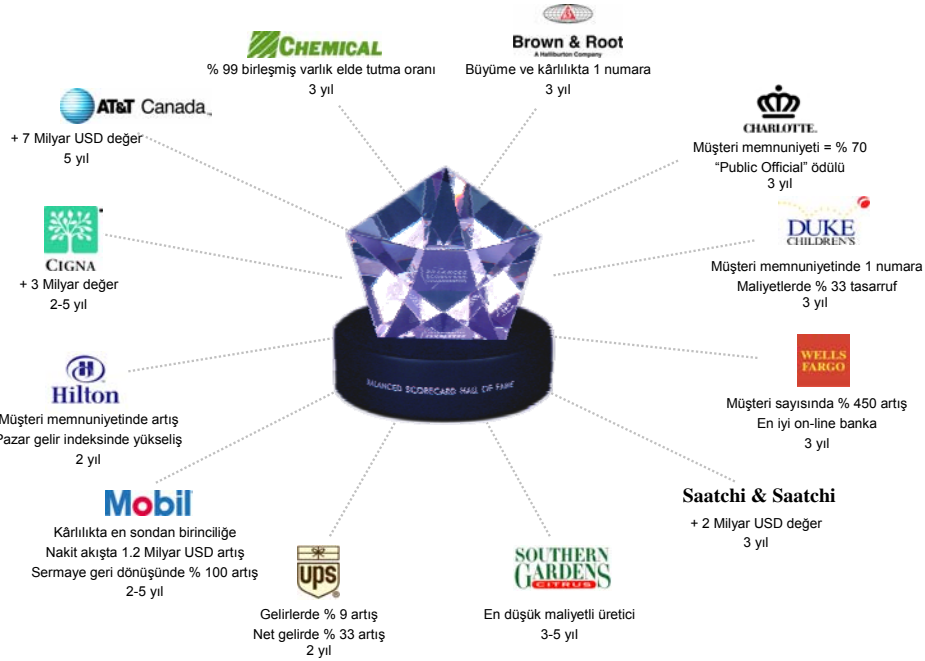


Palladium'un ilk kurucu şirketi olan Balanced Scorecard Collaborative tarafından geliştirilen "Hall of Fame" adı verilen ödül sistemi dünyadaki en iyi uygulamaları tanıtmak ve karşılaştırma yapmak imkanı vermektedir.

Bu ödüle aday gösterilmek için 3 temel kritere bakılmaktadır:

- Beş Strateji-odaklı Organizasyon ilkesinin tamamında uygulama
- Sektör ortalamasının üzerinde iş sonuçları
- Bilgileri vaka incelemesi olarak kamuoyuna açmayı kabul etmek (sektör ortalamasının çok üzerinde başarı elde eden kurumların bir çoğu gizlilik nedeniyle bilgilerini paylaşmaktan uzak durmaktadırlar)

Başarılı strateji uygulamaları BÜYÜK değer yaratır



© 2006 Palladium ES Group, Inc. ► 15

Hakiki iş sonuçlarına ulaşmak zaman almaktadır.

Eğer kısa süre içinde uygulamaya geçilmezse, strateji oluşturma süreci uzamakta, paydaşların katılımı düşmekte ve sahiplenme azalmaktadır.

Araştırmalardan elde edilen verilere göre, ilk 4-6 ay sistem inşası, ikinci 6 ay uygulamaya geçiş ve ikinci yıl sonunda ise gerçek iş sonuçlarına ulaşmaya başlanması olarak gösterilebilir.

Yaklaşım

- Temel amaç:

Maliye Bakanlığı'nın stratejik vizyonunu tanımlamak ve tüm Türk kamu kuruluşlarına model teşkil edecek Performans Esaslı Bütçeleme'nin uygulamasını ve uyumlanmasını temin edecek Strateji Uygulama Yönetimi çerçevesini geliştirmek

- Bu amaca ulaşmak için, Maliyet Bakanlığı'nın ihtiyacı:

Tüm organizasyon içinde planlama süreçlerine kılavuz edecek stratejik öncelikleri belirlemek

Yeni strateji uygulama çerçevesini ve performans esaslı bütçelemeyi sürdürülebilir kılacak teknolojik platformu geliştirmek

Planlama ve raporlama süreçleri ile Strateji-Odaklı-Organizasyon çerçevesinin unsurlarını birleştirmek

Strateji ile bütçe süreçlerini entegre etmek ve tek bir süreç olarak takip etmek

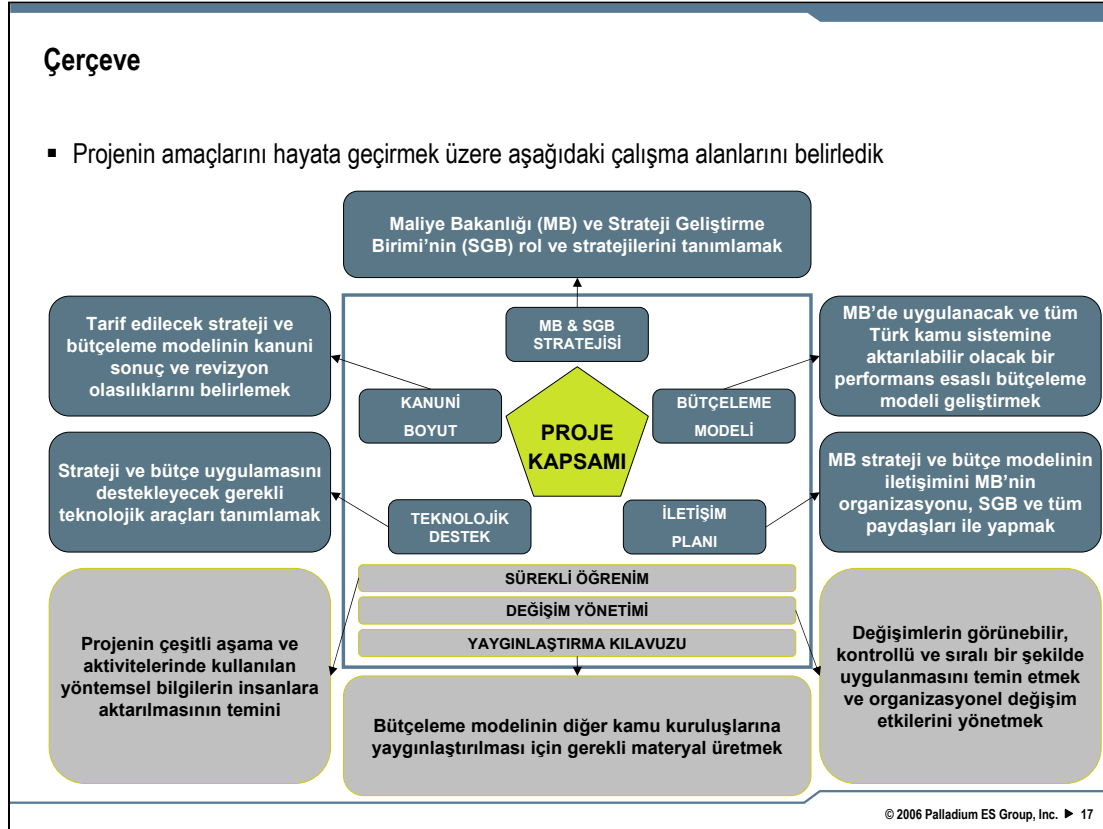
© 2006 Palladium ES Group, Inc. ► 16

Türkiye çok büyük bir sıçramanın eşiğindedir. Kamudaki yapılanmanın önderliğini üstlenen Maliye Bakanlığı'nın bugün sunduğu büyük projeye yaklaşımımıza ve modellemeye ilişkin görüşlerimize çok kısaca değinmek istiyorum.

Maliye Bakanlığı **performans esaslı bütçeleme** sistemi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu gelecek vizyonu, stratejik yönetim çerçevesini, politik öncelikleri, teknoloji altyapısını ve performans ölçümünü strateji ile tek bir süreç haline getirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Pilot uygulama olarak Maliye Bakanlığı'nı baz aldığımız yaklaşımımız şöyledir:

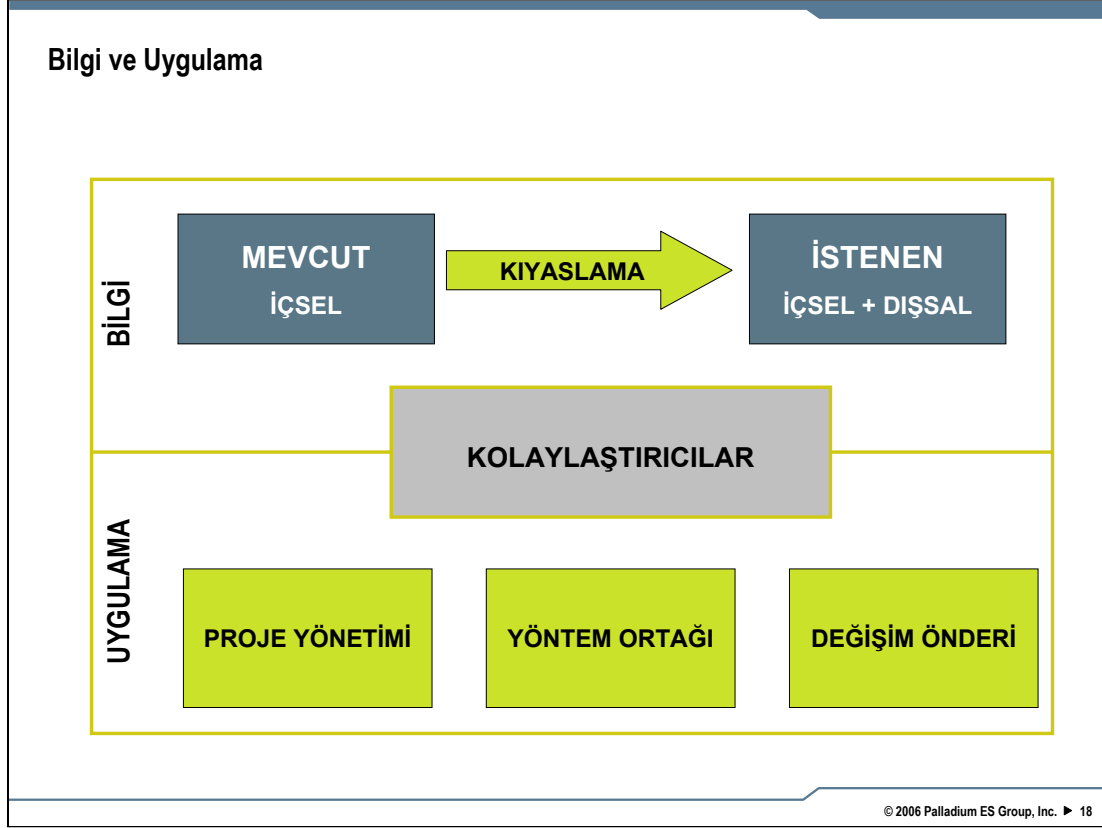
- kurumsal düzeyde strateji çerçevesi
- kurumsal hareket planı
- performans esaslı bütçeleme modeli için performans sistemi oluşturulması
- diğer birimlerin kurumsal düzeyle uyumlanmaları ve planların operasyonel düzeye indirgenmesi



Performans esaslı bütçeleme projesinin özünü, doğru modeli kurmak oluşturmaktadır.

Bütçeleme modeli büyük olasılıkla kanuni ve yönetmeliksel revizyon ihtiyacı doğurabilecektir. Bununla birlikte teknolojik altyapı, portal ve yazılım şeklinde hazırlanacaktır.

İletişim ve birbirimizden öğrenme için katılımcılık bugünkü toplantıda yapılan sunumlarda da defalarca altı çizilen unsurlar olmuştur.

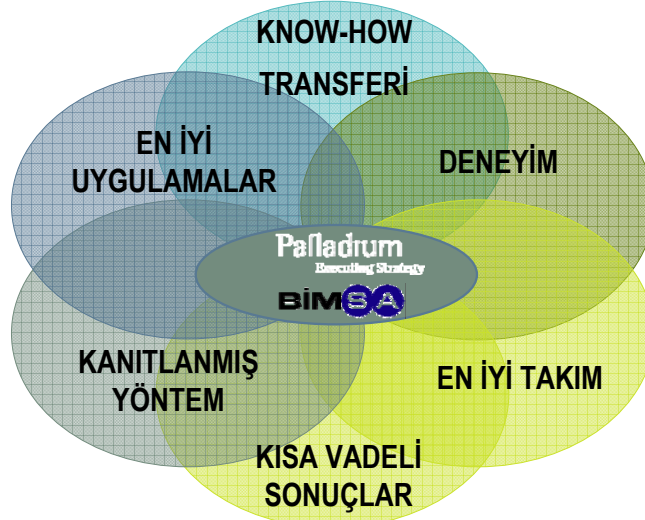


Başka bir ifadeyle, mevcut durumdan olunmak istenen yere gitmek için, uluslararası en-iyi-uygulama örnekleri bir yol gösterici olarak kullanılacaktır.

Bimsa ve Palladium olarak kolaylaştırıcı rolümüzle, sürecin yönetiminde kurumların bilgi ve uygulamayı buluşturmalarına yardımcı olmaya hazırız.

Neden Palladium & BIMSA

- Projenin başarısı için değişik unsurları birleştiriyoruz



Yaklaşımımız, kısa vadeli başarıları know-how transferi ile birleştirmektedir

© 2006 Palladium ES Group, Inc. ► 19

Bimsa olarak, Palladium'un uluslararası bilgi ve deneyim birikimini Türkiye'ye aktarmak üzere geliştirmiş ortaklık, bilgi (*know-how*) transferinin de ötesine geçen, beraber çalıştığımız kurumla birlikte değer üretme sürecini yönetmek anlamına gelmektedir.

Ürün/sonuç değil, değişim sürecinin yönetilmesi esas önemli olan unsurdur. Çünkü her bir kurum kendine özgüdür ve tek bir program/paket standart reçete mevcut değildir.

Dünyanın en ileri kanıtlanmış metodolojisini, en iyi strateji yönetimi ekibi ile birlikte yeni başarılarla dönüştürmeyi amaçlıyoruz.

Kamu Sektöründen Referanslar**Amerika** Palladium
Executing Strategy

- IMF
- ABD Hazine Müsteşarlığı
- ABD Ticaret Bakanlığı, İktisadi Kalkınma Birimi
- ABD Personel Yönetim Bürosu
- ABD Silahlı Kuvvetleri
- ABD Deniz Kuvvetleri
- ABD Donanması
- ABD Savunma Lojistik Bürosu
- ABD Savunma Güvenlik Hizmetleri
- Berkeley California Üniversitesi
- Amerikan Diabet Birliği
- ABD Stanislaus Belediyesi, Kalifornia
- Kanada Kan Hizmetleri
- Kanada Şehirdışı Polis Gücü

Avrupa Palladium
Executing Strategy

- İngiliz Savunma Bakanlığı
- İngiliz Silahlı Kuvvetleri
- Norveç Hava Kuvvetleri
- Portekiz Maliye Bakanlığı
- İspanyol Liman İdareleri
- Madrid Metrosu
- Barselona Metropolitan Ulaşımı
- Katalon Telekomünikasyon Merkezi
- Vall d'Hebron Hastanesi

Türkiye BIMSA

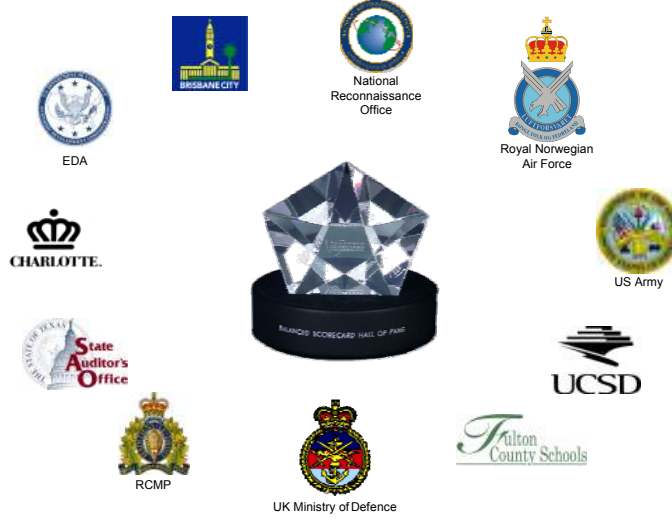
- MERNIS projesi (BT altyapısı)
- ADSL Türk Telekom (BT altyapısı)
- Vakıflar Genel Müdürlüğü (Vakıf envanteri çalışması devam ediyor)
- Havelsan Hv.Kuv. (SAP arşivleme)
- IETT (ERP ihtiyaç belirleme çalışması)
- IGDAŞ (Portal ve elektronik döküman yönetimi)
- e-BELEĐİYE
 - Beşiktaş Belediyesi Kent Bilgi Sistemi
 - Kadıköy Belediyesi e-Belediye Projesi
 - Güngören Belediyesi Coğrafi Bilgi Sistemi
 - Bakırköy Belediyesi Belediyecilik Uygulamaları

Döküman Yönetimi ve Arşivleme
Form Yönetimi
İş Akışı
e - Vergi Ödeme Sistemi
Kurum Portalı
Coğrafi Bilgi Sistemi
Kent Bilgi Sistemi

Palladium'un, kamu idarelerinin uluslararası düzeyde elde ettikleri strateji ve performans yönetimi referansları gittikçe artmaktadır.

Bimsa olarak da, çok boyutlu kamu bilgi sistemleri projelerini hayata geçirmektedir.

Kurumsal Karne, bir çok kamu ve eğitim organizasyonunda olağanüstü değer üretmiştir

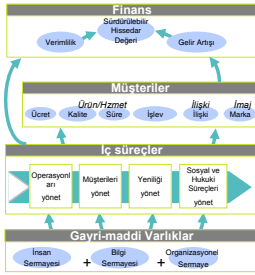


© 2006 Palladium ES Group, Inc. ▶ 21

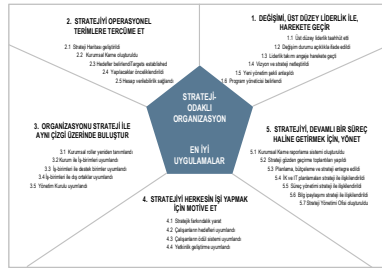
Kamu Kuruluşları, "Hall of Fame" ödül sisteminde yer alarak, en-iyi-uygulamalar arasına girmeye çok yeni başlıyorlar

Nasıl yaptılar ?

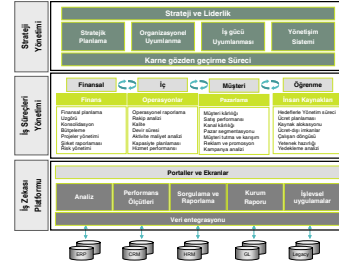
#1. Stratejiyi tarif ederek



#2. Stratejiyi yönetim sisteminin candamarı yaparak



#3. Stratejiyi performans yönetimi ve bilgi teknolojilerine bağlayarak



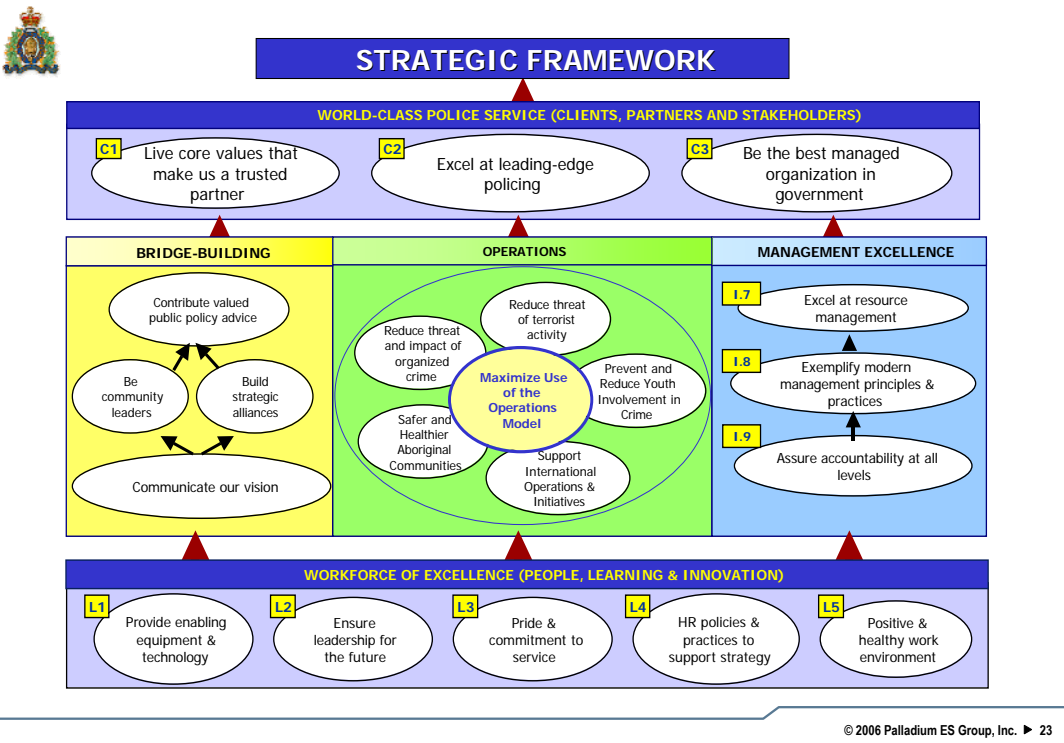
© 2006 Palladium ES Group, Inc. ▶ 22

Başarılı olan kurumlar stratejiyi, yönetim sisteminin candamarı haline getirmek için tarif ederek, paylaşılan ve ortak anlayış düzeyinde sahiplenilen çalışmalar yaptılar.

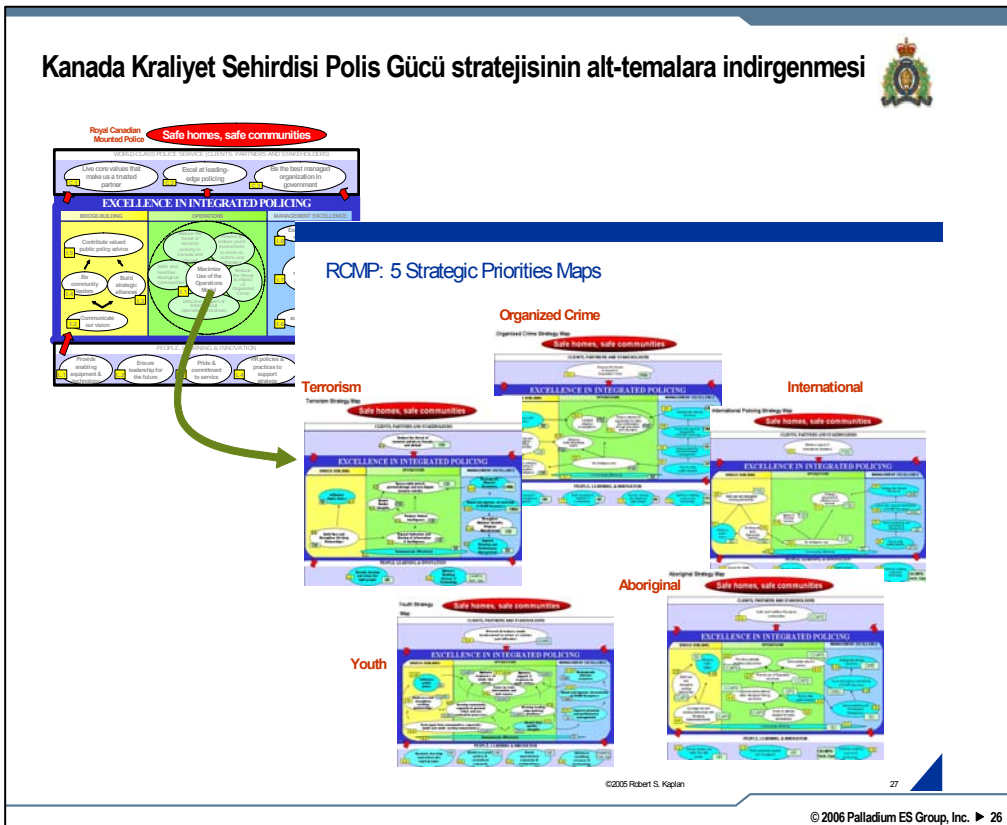
Strateji Haritası kurumun amaçları hakkında sebep-sonuç ilişkisi sağlar, Kurumsal Karne de performansını yönetmeye ve bütçe ile ilişkilendirmeye imkan veren yönetim aracıdır.

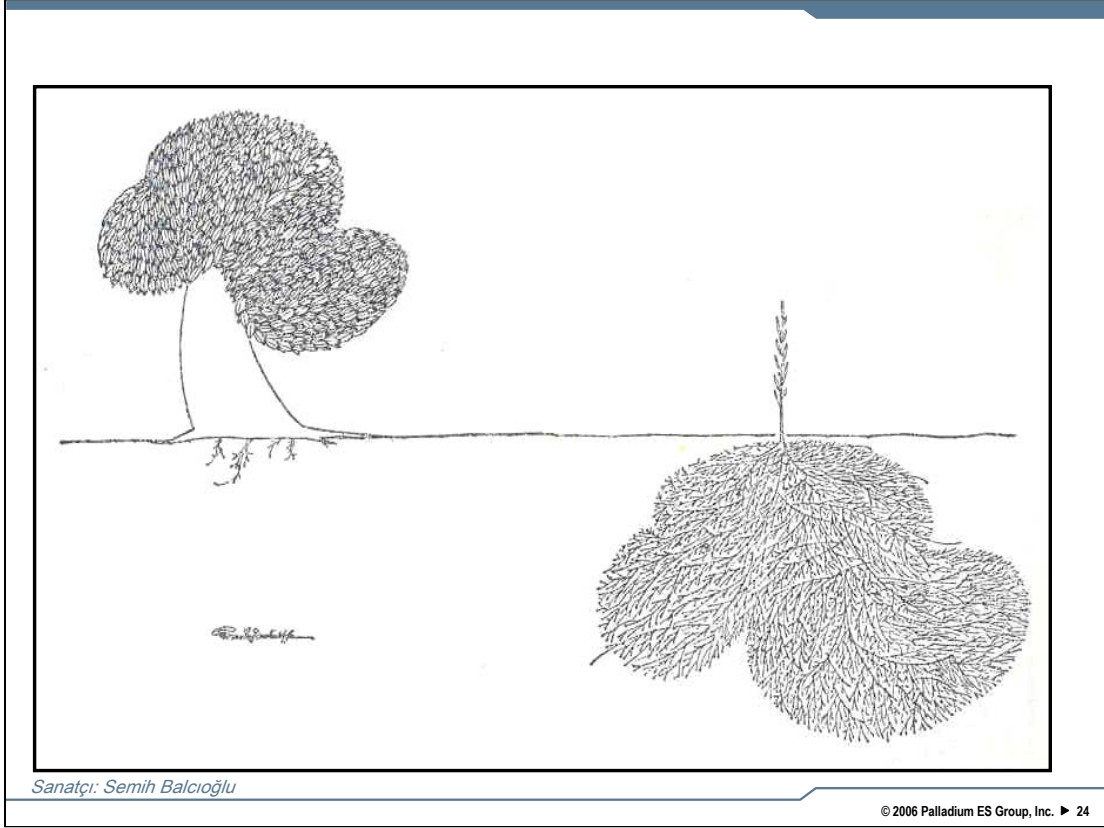
Performans yönetimi sistemi de, bilgi teknolojileri altyapısının stratejiyi ölçüm, analiz, raporlama, vb. şeklinde desteklemesi ve karar süreçlerini beslemesidir.

Örnek: Kanada Kraliyet Şehirdışı Polis Gücü



Kanada Kraliyet Şehirdisi Polis Gücü stratejisinin alt-temalara indirgenmesi





Sözlerimi, Semih Balcioğlu'nun bir eseriyle bağlamak istiyorum. Soldaki çizim yeteri kadar kurgulanmamış ve çok fazla yatırım yapılmış bir üstyapıya işaret ederken, sağdaki çizim ise, çok fazla vizyon ve gelecek düşüncelerine vakit ve enerji ayırmış ancak uygulamaya aktaracak üstyapıyı oluşturamamış bir organizasyona işaret ediyor. Hem özel sektörde hem de kamuda bu tip yaklaşımlarla sıkça karşılaşılıyor.

Kurumların nasıl performe ettikleriyle ilgili, "İş'te Performans" adını verdiğimiz 2-aylık bir dergi ile farkındalık oluşturmaya gayret ediyoruz. Son sayıda İstanbul Afet Koordinasyon Merkezi'nin (AKOM) çalışmalarına da yer verdik. Bilginin paylaşarak büyümesi ilkesinden hareketle, sizleri deneyimlerinizi paylaşmaya davet etmek istiyorum.

Büyük bir projeyi ortaya çıkaran Maliye Bakanlığı, Tübitak ve tns'i içtenlikle kutluyor, bugün aranızda bulunmaktan duyduğum mutluluk içinde ilginize teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,
Ateş SUNGUR
7 Temmuz 2006

ates.sungur@bimsa.com.tr