

T.C.
MALİYE BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Stratejik Planlama Bilgi Paylaşım Toplantısı İzlenimleri



**İstanbul Büyükşehir Belediyesi
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Stratejik Planlama Müdürlüğü**

23-24 KASIM 2006

Hazırlayanlar
Maliye Uzman Yardımcıları
Atilla ÇAKIR
Ümit ARSLAN

27 Kasım 2006

GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda, iktisat biliminin özü “kıt kaynaklar, sınırsız ihtiyaçlar” tezi her alanda kendini daha da ispatlar hale gelmiştir. Günümüzde gelişen yaşam koşullarıyla birlikte ihtiyaçlar artmış ve değişmiştir. Bunun sonucunda kıt kaynakları yönetmek daha da önemli bir hal almıştır. Ülke kaynaklarını yönlendiren hatta bir kısmını da kendi yöneten kamu otoritesi için de bu gerçek kendini göstermiş ve kamu otoritesi kıt kaynakları yöneterek sınırsız ihtiyaçları karşılama aşamasında stratejik konulara öncelik vermenin gereğini anlamıştır. Türkiye de dünyadaki bu gelişmeler sonucunda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile mali sistemin merkezine stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeyi yerleştirmiştir.

5018 sayılı Kanun ve ikincil mevzuatların yayımlanmasıyla birlikte genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri için stratejik planlama süreci başlamıştır. Maliye Bakanlığı da 2008-2012 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına 25 Ağustos 2006 tarihinde yapılan tanıtım ve bilgilendirme toplantısıyla başlamıştır. Türkiye’de stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşması ve stratejik yönetim anlayışının yerleşmesi için kurumlar arası iletişime ve paylaşımına büyük önem veren Bakanlığımız çeşitli paylaşım ve bilgilendirme toplantıları yapmış ve bu kapsamda yapılan çalışmalara da iştirak etmiştir.

Bu çalışmalardan birisi de İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Müdürlüğünde 23-24 Kasım 2006 tarihinde yapılan paylaşım toplantısıdır.

TOPLANTIYA KATILANLAR:

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Ekibi:

Stratejik Planlama Müdürü: M. Kemal İŞLER

Stratejik Planlama Koordinatörü: Atakan GENÇ

Stratejik Planlama Ekibi

Banu Tuğba ÇİĞDEM

Gökhan ÇİVİLİ

Figen ÖZTOPRAK

M. Ahmet TURĞUT

Mehmet ERTEK

Sevda CANLI

Zehra Nur BAŞARI

Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Stratejik Yönetim ve Planlama Dairesi

Daire Başkanı: Şaban KÜÇÜK

Maliye Uzman Yardımcıları:

Atilla ÇAKIR

Ümit ARSLAN

Yusuf ERTAŞ

Toplantının gündemi: Uygulanabilir bir Stratejik Plan hazırlamak için gereken çalışmalar ve hazırlık aşamasında karşılaşılan zorluklar.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi

Stratejik Planlama Süreci

1.Stratejik Planlama Çalışmasının Tanımı ve Tanıtımı

✓ **Literatür Araştırmaları**

Başlangıçta, Stratejik Planlamanın hazırlanması için uzun sayılabilecek bir süre literatür araştırması yapılmış. Ancak bu araştırmalara belli bir noktada ara verme gereği duyulmuş ve fiili olarak Stratejik Planlama çalışması başlatılmıştır.

✓ **Stratejik Planlama Tanıtım Toplantıları**

9 Temmuz 2005 tarihinde İBB üst düzey yöneticileriyle iki grup halinde bilgilendirme toplantıları yapılarak çalışmalara başlanmıştır.

✓ **Çalışma Grubunun Oluşturulması ve Eğitilmesi**

İBB genel müdürlükleri, müdürlükleri ve iştiraklerinden 100 kişilik çalışma grubu oluşturulmuş. 21-23-25 Kasım 2005 tarihlerinde bu gruba yarım günlük programlar halinde SP'nin genel çerçevesi ve İBB'de yapılması düşünülen SP çalışması anlatılmış.

✓ **Web üzerinde İBB Stratejik Planının Tanıtılması**

Çalışmanın tanıtımına katkıda bulunmak üzere bir web sitesi tasarlanmıştır.

2.Araştırmalar ve Analiz

Kurum içi analiz ve dış çevre analizi İBB'nin mevcut yapısının analizi ve mevcut yapıyı etkileyen bağımsız değişkenler üzerine olmuş. Yasa gereği planın Temmuz 2006 tarihinde yayımlanacak olması planlama ekibini zaman bakımından sınırlamış ve dış çevre analizi çalışmasında daha çok belediyede var olan bilgilerin kullanılması kararı alınmıştır.

2.1.Kurum İçi Analiz

✓ **Birim yöneticileriyle yapılan mülakatlar**

Projenin bu kısmının çıktıları çok yönlü olmuş ve mevcut durum çalışmalarının tamamına rehberlik etmiş. Görüşmelere 2005 Ağustosunda başlanılmış ve görüşmeler birim yöneticilerinden alınan randevulara göre şekillenmiş. Burada şunu belirtmekte fayda var. Stratejik Planlama Proje grubunda bulunan 15 kişilik ekibin, ekip yöneticisi dışında daha önce belediyede çalışmadığı veya belediyenin diğer birimlerinde çok az çalıştığı düşünülürse İBB'yi tanımak için bu çalışmanın çok faydalı bir zemin oluşturduğu söylenebilir. İBB'de operasyonel düzeyde işlemlerin şube müdürü seviyesinde olduğu düşünülürse mülakatlar vasıtasıyla İBB'nin mevcut durumu konusunda ciddi bir bilgi birikimi ortaya çıkmış. Mülakatlar sırasında birim irtibat

personelinin bulunmasına özellikle çalışılmış, 2 ay süren çalışmada yaklaşık 100 birim yöneticisiyle görüşme yapılmış.

Görüşmede dile getirilen konular öncelikle “mülakat notları” olarak düzenlenmiş; ardından kodifikasyona tabi tutulup veri tabanına aktarıldıktan sonra mevcut durumun tesbit ve değerlendirmesinde kullanılmış.

Sonuçlar 22 başlık ve 7 kategoride raporlanmış. Görüşme sonuçlarının değerlendirilmesiyle üretilen “taslak rapor” yöneticilerin görüş ve önerileri için kendilerine sunulmuş.

✓ **Çalışan Memnuniyeti Anketi**

Bu çalışmada İBB, bağlı kuruluş ve iştirak çalışanlarının kurumla ilgili görüşleri öğrenilmeye çalışılmış. 1468 kişiye %95 güvenilirlik 0.05 hata payı ile anket çalışması yapılmış.

2. 2. Dış Çevre Analizi

✓ **Paydaş Analizi**

Çalışmanın belirli bir formatta yürütülmesi için planlama ekibi tarafından bir form hazırlanmış ve müdürlüklere gönderilmiştir. Müdürlüklerden gelen bilgiler üzerine çalışmalar yapılmış ve belediyenin paydaşları belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir. Paydaşlar belirlendikten sonra görüşleri resmi yazı, interaktif ortam ve mülakat yoluyla alınmaya çalışılmış fakat paydaşlardan geri dönüşler beklenen hızda olmamış.

✓ **Gelecek Senaryoları Çalışması**

İstanbul'un 5-10 yıllık geleceğine yönelik uzman kişilerin görüşleri bu bölümde değerlendirilmiş. Belirlenen listenin oluşturulmasında DPT'nin sektörel analiz çalışmalarında kullanılan listeden faydalanılmış. Senaryo analizinde kurumu özellikle etkileyebilecek 3 faktör belirlenip (2 üzeri 3) 8 alternatif senaryo ortaya çıkarılmış. Çok genel senaryo çalışmasından kaçınılmış, fırsat ve tehdit odaklı çalışılmış. Bu çalışmalar 5-7-9 Aralık 2005 tarihleri arasında yapılmış.

✓ **Vatandaş Memnuniyeti Araştırması**

İBB' nin çalışmalarının İstanbul halkı tarafından nasıl algılandığı üzerine bir anket çalışması yapılmış. Yaklaşık 2500 kişilik bir örneklem büyüklüğü üzerinden hareket edilmiş. Bu araştırma profesyonel bir araştırma şirketine yaptırılmış.

2.3. SWOT Analizi

İBB'nin SWOT analizi kurum içi analiz ve dış çevre analizi çalışmalarından elde edilen veriler doğrultusunda 9 hizmet sektörü göz önünde bulundurularak ortaya konulmuş.

3.Plan Unsurlarının Tespiti ve Planın Yapılandırılması

3.1.Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler Çalışmaları

Bu çalışmada ise alttan üstte doğru giden bir sistematik izlenmiş. Misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi amacıyla 2 adet çalıştay yapılmış ve sonuçlar üst yönetime sunulmuş.

✓ **Misyon, Vizyon ve İlkeler Çalıştayı I**

21.12.2005 tarihinde müdürler düzeyinde yapılan çalıştayda sabah ve öğle oturumunda 4 grup halinde odaklanılmış ve çalıştay teknikleri kullanılarak 4'er adet vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri belirlenmiş.

✓ **Misyon, Vizyon ve İlkeler Çalıştayı II**

02.01.2006 tarihinde ilk çalıştay sonuçları değerlendirilerek daire başkanları düzeyinde vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri belirlenmiş. Bu çalıştayda ikişer adet misyon, vizyon ve ilke ifadesi hazırlanmış. Yapılan çalışma Genel Sekreterliğe sunulmuş.

Genel sekreter başkanlığında yapılan çalışma sonucu İ.B.B'nin misyon, vizyon ve ilkeler ifadeleri belirlenmiştir.

3.2.Stratejik Amaç ve Hedef Toplantıları

Bu kısımda konsolide vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri doğrultusunda kuruluşun hedeflediği kavramsal hedefleri belirlemek için stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine geçilmiş. Bu doğrultuda 20 Ocak 2006 tarihinde tüm müdürlere yönelik bir bilgilendirme toplantısı yapılmış. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında da planlama ekibi daire başkanlarını, ona bağlı müdürleri ve irtibat personelini bir araya getirmiş ve şimdiye kadar yapılan çalışmalarını anlatarak ve sunarak onlardan birimlerinin stratejik amaçlarını ve bu amaçlara gitmek için gerekli hedefleri yazmalarını istemişler. Yapılan çalışmalar ve geri bildirimler sayesinde daire başkanlıkları bazında stratejik amaç ve hedefler kesin olarak belirlenmiş. Bu amaçla 31 Ocak-6 Şubat 2006 tarihleri Stratejik Amaç ve Hedef Çalıştayı düzenlenmiş.

3.3.İlerleme ve Bilgilendirme Raporu Hazırlanması ve Sunumu

Şubat 2006 tarihinde İlerleme ve Bilgilendirme Raporu hazırlanmış ve kamuoyuna sunulmuş.

4.Stratejik Plan Taslağının Yazımı

SP dokümanı taslak olarak basılmış ve taslak birim yöneticilerinin görüşlerine sunulmuş. Taslak metin birim yöneticilerinden geri bildirimler doğrultusunda şekillendirilmiş. Birim yöneticilerinin taslak metinleri incelemesi için taslak metni mümkün olduğunca erken basmışlar. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Stratejik Planı yaklaşık bir yıllık bir çalışma süreci sonucunda tamamlanmış ve 14

Temmuz 2006 tarihli İstanbul Büyükşehir Belediyesi Meclis toplantısında kabul edilmiş.

5.Performans Programı

Planlama ekibi stratejik planın uygulanabilirliğini göstermek ve performans esaslı bütçelemeye geçiş için gerekli olan performans programının hazırlanmasına da devam etmektedir. Taslak olarak oluşturulan performans programında daire başkanlıklarının stratejik amaç ve hedeflerinin yanında bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetler/projeler, yıllık performans hedefleri, performans göstergeleri ve bu faaliyetler/projelerin maliyetleri belirlenmiş.

SONUÇ:

Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı olarak İ.B.B. Stratejik Planlama Müdürlüğü ile yapmış olduğumuz çalışma sonucunda;

- Stratejik planlama gereğinin kurumlarda tam olarak anlaşılabilmesi,
- Her zaman istenilen desteğin verilmemesi,
- Stratejik planın hazırlanmasının sadece bir birimin görevi olarak görülmesi,
- Stratejik plan, performans programı ve bütçe ilişkisinin tam olarak kurulabilmesi,
- Yeni kanunlara rağmen eski usulde çalışmaların devam etmesi,
- Birimler arasında ve birim içerisinde bilgi ve koordinasyon eksikliği,
- Veri saklama kültürünün zayıflığı,
- Bilgi teknolojilerinden yeterince faydalanılmaması,
- Kanuni bir zorunluluk olmasına rağmen kurumların stratejik planlamayı ek iş olarak görmesi,
- Stratejik planın uygulanabilirliğine olan inançsızlık v.b. sorunlarla karşılaşıldığı saptanmıştır.

Stratejik planlamanın tam olarak anlaşılabilmesinde “stratejik” kelimesinin de tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir. Girişte de belirtildiği üzere kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. İşte bu noktada kaynakların belirli stratejilere ve önceliklere göre dağıtılması gerekmektedir. Stratejik planlama anlayışı da burada devreye girip yukarıda bahsedilen aşamalar sonucunda (iç-dış analiz, paydaş analizi, senaryo ve swot analizi) elde edilen bilgileri kullanarak yöneticilerin stratejik öneme sahip ihtiyaçları belirlemesi ve bu ihtiyaçlar için ellerindeki imkanları en iyi şekilde görmesini hedeflenmektedir. Stratejik plana bu açıdan bakıldığında ülkenin sahip olduğu tüm kaynakları yönetmede ne denli gerekli bir yönetim aracı olduğu anlaşılacaktır.

Sonuç olarak 5018, 5216, 5272, 5302 sayılı kanunlar ve ikincil mevzuatlar sonucunda Türk kamu yönetimi sistemi içerisine yerleştirilmek istenen stratejik yönetim ve planlama anlayışı kapsamında istenen her şeyin tam anlamıyla gerçekleştirilememesine rağmen bu kapsamda kamu idarelerinde kurulan Strateji Geliştirme Başkanlıkları, daire başkanlıkları ve müdürlükleri gerçekten özverili çalışmalar yapmaktadır. Bunlardan biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Strateji Geliştirme Dairesi ve ona bağlı stratejik planlama müdürlüğünün yapmış oldukları çalışmalardan ötürü ve işlerine verdikleri önem bakımından tebrik eder, çalışmalarının İstanbullular için en güzel şekilde devam etmesini temenni ederiz.