

## Türkiye’de Stratejik Planlama Sürecinin Temelleri Nelerdir?

Dünya Bankası ve Türkiye’nin 2000 yılında hazırladığı **PEIR- Kamu harcamaları Gözden Geçirme Raporu** 2001 yılında yayımlandı. Bu raporda kamu Harcamalarının çerçevesi çizildi. Bu raporun hazırlanmasındaki amaç Türkiye’deki harcama sisteminin ne kadar mali disiplin, stratejik öncelikler ile kaynakların etkili ve ekonomik kullanılması amaçlarına yönelik olduğunu tespit etmektir. Bu raporun sonucunda kamu idarelerinde politika oluşturma kapasitesinin zayıf olduğu ortaya çıkmış ve bu sorunun çözümüne yönelik olarak da DPT Müsteşarlığı tarafından Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanarak kamu idarelerinin kullanımına sunulmuştur.

Stratejik Planlama sürecine temel oluşturacak bir diğer kaynak ise **PFPSAL( I, II, III) Public Financial Problematic Structural Adjustment Loan**. Bu bir proje kredisi olmaktan çok bütçe desteği olarak görülmektedir ve bu desteğin kullanılma koşullarından biri de stratejik planın yapılmasıdır. Onaylanan PFPSAL III sonradan PPDPL’ ye dönüştü.

**PPDPL- Program Amaçlı Kamu Sektörü Kredisi** bir diğer referans noktası olarak görülmektedir. PPDPL için öngörülen koşullardan biride Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu idi.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu aynı zamanda AB ulusal programı yükümlülüğü içinde de yer alıyordu.

2002-2003 Yüksek Planlama Kurulu Kararıyla 8 pilot kuruluş stratejik planlama için pilot seçilmiş bu çalışmalar temmuz 2006 yılında tamamlanmıştır.

AEP ile kamu idarelerinde 2003’ten önce stratejik planların yaygınlaştırılması kararı alınmıştı.

Stratejik Planlamanın idari boyutu Kamu Yönetimi Temel Kanununda ele alınmıştı ancak kanunun çıkmaması mali ayağı KMYKK ile belirginleşen stratejik planlamanın idari boyutunda boşluk yarattı. Bu boşluk Mahalli İdareler, Büyükşehir Belediyeleri ve Belediyeler Kanunları ile bir nevi doldurulmaya çalışılmıştır.

Bu tür raporlar ve kanunlarla ulaşılmak istenen amaç ise şuydu: Hem politika oluşturma hem de maliyetlendirme kapasitelerini güçlendirmek. Politika oluştururken cevaplandırılması gereken sorularsa ‘Ne yapmak istiyoruz? , Alternatifler nedir? , Bilimsel temellerimiz var mı?’

Stratejik planlamadan önce MBO( Management By Objectives) amaçlara göre yönetim tekniği mevcuttu. Şu anda stratejik yönetime doğru geçiş söz konusudur.

### Stratejik Planlama Konusunda Elde Edilen Tecrübeler ve Belirlenen Kritik Noktalar

- ✓ Stratejik planlar iyi yönetilmesi gereken araçlardır.
- ✓ Stratejik planlarda mutlaka risk analizi yapılması gerekmektedir.
- ✓ KMYK kanunu ile hesap verme sorumluluğu vurgulanırken bu kavramın diğer ayağı olan esnekliğe nerdeyse hiç yer verilmemiştir.
- ✓ Politika kapasitemizi arttırmada fayda-maliyete dayalı proje yönetimi gibi yöntemlerden hangisinin daha yararlı olabileceğini düşünmek gerekebilir.
- ✓ Her şey SP’de yer almak zorunda mıdır?
- ✓ SP ne düzeyde olacak yani her birimin SP’si olacak mı?
- ✓ Performans programlarında ayrıntının zaten olduğu dikkate alınırsa, stratejiyi fark yaratma olarak ele alabiliriz.
- ✓ Bütçeye SP’nin her alanı yansıtacak mı?

- ✓ Katılımcılığı iki kategoride düşünebiliriz: Karar alma sürecine dahil olması gerekenlerin bir araya getirilmesi ve görüş sorma.
- ✓ Stratejik yönetim ya da planlama organizasyon yapısıyla ilgili bir etki yaratacak mı?
- ✓ Niye birden fazla birim aynı işi yapıyor diye düşünecek miyiz? Yoksa mevcut organizasyon yapısını veri mi alacağız?
- ✓ Ne stratejiktir ne değildir?
- ✓ Rutin faaliyetlerde iyileştirme ya da değişiklik yapılacaksa bu tür faaliyetler SP'nin dışında nasıl tutulacak?
- ✓ Rutin diye belirlediğimiz harcama kalemlerini stratejik amaca yönelik kullanamaz mıyız?
- ✓ SP her şeyi kapsayacak gibi görünüyor.
- ✓ PEB sadece fonksiyonel bazda bazı rakamları ortaya koyma anlamına mı geliyor?
- ✓ PEB'i nasıl kullanacağız?
- ✓ Sonuç odaklılık SP'de çok önemli.
- ✓ SP ile Faaliyet Plan/ Operasyonel Plan/ Performans Programı ayrımı iyi yapılmalıdır.
- ✓ SP'da misyon, vizyon, stratejik amaç, performans kriterleri ve hedefler yer almalı; stratejiler, faaliyet, eylem ve projeleri PP aktarmalı.

## TOPLANTININ GENEL ÖZETİ

### I. Kısım (Çarşamba akşamı)

Toplantı, stratejik planlama sürecinin öncü kuruluşlarından olan ve bu yetkisini 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile pekiştiren DPT Müsteşarlığı Stratejik planlama dairesi başkanı Nahit BİNGÖL'ün stratejik planlama anlayışının Türkiye'ye nasıl ve hangi düzenlemelerle geldiğini ve dünya örneklerini anlattığı konuşmasıyla başladı. Genel olarak vermiş olduğu bilgiler eşliğinde kendisine yöneltilen sorulara cevap vererek konunun kısa ama aynı zamanda yararlı bir özetini yapmıştır.

Sonuç: Katılımcılar tarafından Stratejik planlama sürecinin gelişi ve gerekliliği anlaşılmıştır.

### II. Kısım (Perşembe sabah)

ODTÜ stratejik planlama destek ofisinden toplantıya katılan Elçin ERTAŞ sabah oturumunun ilk kısmında ODTÜ'de yapılan stratejik planlama çalışmalarından ve ODTÜ'nün bu çalışmalara 5018 sayılı KMYKK'dan önce başlattıklarını ve bu alanda üniversiteler içinde öncü olduklarını anlattı. Toplantının ikinci bölümünde ODTÜ stratejik planı ve genel olarak stratejik planlama üzerine konuşuldu.

Sonuç: Stratejik planını hazırlayan ODTÜ'nün planını performans esaslı bütçe ile ilişkilendirilmesinde sistemden kaynaklanan endişeleri yaşadığı görülmüştür.

### III. Kısım (Perşembe öğleden sonra)

Maliye Bakanlığı, Tüside ve TNS tarafından hayata geçirilecek olan stratejik yönetim sistemi modeli projesinin basamakları ve detayları hakkında bilgilendirme ve fikir alış-verişi yapıldı. Projenin basamaklarından sorumlu olan kişiler tarafından süreç hakkında bilgi paylaşımı yapıldı ve üzerinde tartışıldı. Soru- cevap şeklinde de program sonlandı.

Sonuç: Stratejik yönetim sistemi modelinin basamaklarının daha uygulanabilir şekilde ve üzerinde fikir birliği olacak şekilde açıklanması ve detaylandırılması gereklidir.

#### IV. Kısım (Perşembe akşam)

Savunma Sanayi Müsteşarlığı stratejik planlama ekibinden Nazlı ACAR hazırlamış oldukları plan hakkında bir sunum yaptı. Özellikle plan aşamalarında nelere dikkat ettiklerini ve daha çok nelerde zorlandıklarını anlatarak sunumunu soru- cevap şeklinde tamamladı.

Sonuç: Plan hazırlama süreçlerinin daha net anlaşılması sağlanmıştır.

#### IV. Kısım (Cuma sabah)

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama ekibi Mustafa Kemal İŞLER başkanlığında hazırladıkları stratejik planlarını ve bu süreçte yaşadıkları deneyimleri anlattılar. Deneyimlerinden yola çıkarak sorulan sorulara uygulamaya yönelik vermiş oldukları cevaplar konu hakkında katılımcıların daha somut bilgilere ulaşmalarına katkıda bulunmuştur.

Sonuç: Bilimsel bilginin yanında stratejik planını hazırlamış olan birimlerin yapmış oldukları sunum ve konuşmaların da bilgi birikimi için yararlı olacağı ve bu bilgi akışını sağlamanın da düzenli, organize ve katılımcı bir şekilde yapılacak seminer ve toplantılardan geçtiği anlaşılmıştır.