

STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ



I. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar .

II. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlendirme performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Uygulamada stratejik yönetim olmayabilir, ancak temel unsurlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

A. KALİTE YÖNETİMİ

Stratejik planlama kalite yönetiminin söz konusu olduğu bir ortamda maksimum performans verir. İdeal koşullarda stratejik planlama kalite anlayışlarıyla bütünsel hale getirilir; bununla birlikte stratejik planlama kalite anlayışları ve çabalarını ortaya koymanın bir aracı olarak da başarılı bir şekilde işleyebilir.

Kalite yönetimi paydaş tatminine önem veren bir yaklaşımdır ve süreçlerin, ürünlerin hizmetlerin ve kurumsal kültürün geliştirilmesinde tüm kurum mensuplarının katılımı üzerine temellenmiştir. Burada asıl olan ise tek vuruşluk bir anlayıştan çok sürekli iyileştirmedir.

Kalite yönetimi ve stratejik planlamanın temel unsurları aynıdır ve sorunların ve fırsatların tanımlanmasında sistematik bir yaklaşım sunarlar :

- Paydaş odaklı hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi
- Takım ruhu ve personel katılımının vurgulanması
- Sonuçlara yönelik performans ölçümlerinin kullanılması
- Verilerin toplanması ve yorumlanmasına yönelik olma
- Etkin ve etkili kaynak yönetim ve dağılımını içermek

Kalite yönetimi ve stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi vizyon, planlama ve üst yönetimin aktif katılımına ihtiyaç duyar. Ayrıca sürekli eğitim ve pratik yapma, zaman, para ve personel desteğini gerektirir. Kalite yönetimi, çalışma kalitesi ve kültürünün artırılması, paydaş tatmini, çalışanların güdülenmesi, verimlilik, çalışanların yetkilendirilmesi, bürokrasinin ve tekrarın azaltılması, iş süreçlerinin düzenli bir biçimde yürütülmesinin sağlaması nedeniyle popüler bir görünüm kazanmıştır.

B. BÜTÇELEME

Bütçeleme, stratejik planın yürütülmesine yönelik kaynakların sağlanması ve finansman biçimlerini belirler. Mali portreyi ihmal eden bir planlama faaliyeti gerçekleştirilemez.

C. ENFORMASYON TEKNOLOJİSİ VE KAYNAK YÖNETİMİ

Kaynak planlaması stratejik planlamanın bir unsurudur ve diğer unsurlar gibi planlama sürecinde enformasyon ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Enformasyon teknolojisinin planlaması, prosedürler, standartlar ve stratejik planla uyumlu olmanın yanı sıra destekleyebileceği spesifik programlara da başvurmalıdır.

D. PERFORMANS GÖZLEMLEME VE RAPORLAMA

Stratejik hedeflere ulaşmada stratejik plan çevriminin performans gözlemlene ve raporlama unsurları kurum tarafından geliştirilecek gözlemlene ve raporlama teknikleriyle en azından yıllık olarak ortaya konulmalıdır. Performansa yönelik bilgiler politika yapımcıların bilgilenmesinin ve kamuya yönelik raporlama faaliyetlerinin bir temelini oluşturur. Sonuçlar iyi ya da kötü olsun programların değerlendirmesi ve olası aksiyonların yapılması ve saptanması açısından kullanılacaktır.

III. STRATEJİK PLANLAMAYA BAŞLANGIÇ

A. NEDEN STRATEJİK PLANLAMA YAPILIR ?

Her şeyden önce stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır. Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar.

- Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.
- Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur.
- Gerekli bir yönetsel araçtır.
- Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibariyle geleceği de kapsamaktadır.
- Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.
- Paydaş desteği için gereklidir.
- İletişimi teşvik eder.
- “Planlamada başarısız olursanız başarısız olmayı planlamışsınızdır.” Kısıtlı kaynaklarla başarılı olmaya çalışan kurumlar yeni ve süregelen sorumlulukları daha düşük maliyetle karşılamaya çalışırlar.

Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama uzun vadede kendisini amorti eden bir yatırımdır. Bununla birlikte sihirli bir değnek değildir. Sonuç alabilmek için tüm yönetim ve kurum personeli planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler.

Başarılı bir stratejik plan:

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
 - Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
 - Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
 - Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
 - Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
 - Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
 - Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
 - Paydaşlararası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yöntemle sahip olmalıdır.
 - Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı durağan ve modası geçmiş olmamalıdır.
- Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenmelidir.

B. SÜRECİN UNSURLARI

Değişim için bir plan hazırlamadan önce kurum cari koşullarda nerede olduğunu ve değişim için ne tür fırsatların olduğunu saptamalıdır.

- ***Şu anda neredeyiz ?***

- Kurum içi değerlendirme: Kurumun pozisyonu, performansı, potansiyeli ve sorunları
- Kurum dışı değerlendirme: Kurumun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçlerin tanımlanması
- Paydaş tanımı: Kurum hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenenlerin saptanması

- ***Nerede olmayı istiyoruz ?:***

- Misyon: Kurumun geniş kapsamlı amacının kısa bir biçimde ifadesi
- Vizyon: Gelecekte arzulanan pozisyonun kavramsal bir biçimde ifadesi
- İlkeler: Kurumun misyonunu taşıyacak temel değerlerin belirlenmesi
- Amaçlar: Üç ya da daha fazla yıl sonunda ulaşılması arzulanan düzeyi ifade eder.
- Hedefler: Amaçlara ulaşabilmek için somut olarak belirlenmiş ve ölçülebilir hedefler

- ***Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz ?:***

- Başarı ölçütleri: Sürekli iyileştirmeye ve hesap verebilirliğe yönelik olarak performans ölçütlerinin saptanması

- ***Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz ?:***

- **Aksiyon planları:** Stratejik planın yürütülmesi ve kaynak dağılımına rehberlik edebilmesi için strateji ve adımların belirlendiği aksiyon planları yapılmalıdır

- ***Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz ?:***

Kurumun ilerlemesinin gözlenmesi, amaç ve hedeflere ulaşmanın denetlenmesi ve periyodik olarak “şimdi neredeyiz” sorusuna verilen yanıtın değerlendirilerek stratejik planlama çevriminin baştan ele alınması

Belirtilmesi gereken önemli bir nokta, yukarıda anılan süreçlerin stratejik planın adım adım izlenecek aşamaları olmasına karşın stratejik planın doğrusal bir işleyiş süreci içermediğidir. Bazen herhangi bir adımdan elde edilebilecek sonuçlar plancıları bir önceki aşamaya geri döndürebilir; çünkü varsayımlar ya da koşullar değişmiştir.

C. KURUM İÇİ – KURUM DIŞI DEĞERLENDİRME

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirme sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir. Değerlendirmenin yapılması SWOT analizi ile gerçekleştirilir. Zira kurumsal değerlendirme S (Strengths = Güçlü yönler), W (Weaknesses = Zayıf yönler), O (Opportunities = Fırsatlar), T (Threats = Sorunlar, olası sıkıntılar) aşamalarını içermektedir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına olanak verir. SWOT analizinin son aşamasını iç ve dış paydaşların tanımlanması ve taranması oluşturur.

1. Kurum İçi

Kurum içi değerlendirme mevcut durumun saptanması ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sorun ve fırsatlara karşı yanıt verebilme gücünün ortaya konmasını ifade eder. Ayrıca kurumun mevcut paradigması ve değerlerinin bir ifadesidir. SWOT un kurum içi değerlendirme kısmı çeşitli aşamalardan oluşur :

Kurum neredeydi? :

- Geçmişte iç ve dış paydaşların ihtiyaçları karşılandı mı?
- Ürün ve hizmetler yüksek kalitede mi idi ?
- İçsel olarak kurumda değişen nedir? Yeniden yapılanma oldu mu ? Durağan bir süreç mi yaşandı ? Neden ?
- Neler başarıldı ? Başarılmayan neler var ?

Kurum şimdi nerede ?:

- Mevcut program ve faaliyetlerin tanımlanması
- Mevcut program ve faaliyetler arasında kurum içinde çatışmalar var mı ?
- Mevcut program ve faaliyetlerden başarı mı elde edildi ? Yoksa başarısızlık mı?
- Mevcut performans ölçütlerine ulaşıldı mı? Öyle ise umulan performans elde edildi mi? Neden elde edildi ya da edilemedi?
- Mevcut programlar hakkında kamuoyu ve paydaşlar neler düşünüyor?
- Kurum diğer kurumlarla karşılaştırıldığında hizmetlerin maliyeti ve kalitesi açısından ne gibi bir sonuçlar çıkar ?
- Planlama, bütçeleme, kalite ve diğer yönetim çabaları bütünsel kılındı mı ?

Güçlü ve Zayıf Yönler

- Kurumun kapasitesi nedir ?
- Ne tür avantajları mevcuttur ?
- Ne tür dezavantajları mevcuttur ?
- Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmininde sınırlamalar var mı ?
- Paydaş ihtiyaç ve beklentileri nasıl değişiyor? Pozitif yönde bir değişime için ne gibi fırsatlar var ?

2. Kurum dışı değerlendirme

SWOT' un fırsatlar ve sorunlar aşamasını oluşturan bugün ve gelecek açısından değerlendirmeyi ele alan aşamasıdır .

Mevcut dışsal ortamın koşulları nelerdir ?

- Devletin mali durumu nasıl?
- Kurumu ilgilendiren ne gibi dışsal parametreler mevcuttur? Nasıl ?
- Kritik olan parametreler nelerdir?
- Mevcut sorunlar (yerel, ulusal, bölgesel, küresel) nelerdir ve önem dereceleri nedir ?
- Kamuoyunun dikkatini çeken sorun ve politika önerileri nelerdir? Kurum nasıl etkilenmektedir?

Dışsal ortam nasıl değişebilir ?

- Hükümetin yıllık ve beş yıllık harcama ve gelir tutarı nedir?
- Dışsal ortamın temel parametrelerini belirleyen güçler nelerdir?
- Ne gibi önemli sorunlar bekleniyor ve kurum üzerindeki etkileri neler olabilir ?
- Bu tarz dışsal etkilerin kurumsal davranışlar üzerindeki rolü neler olabilir ve hangileri en önemlidir ?
- Geleceğe yönelik en uygun senaryolar neler olabilir ?

Stratejik plan dahilinde, içsel ve dışsal değerlendirme sürecine bağlı olarak SWOT analizi yapılırken planın kamuya açık bir belge olduğu ve bazen kurum dışı kişiler tarafından incelenebileceği unutulmamalıdır.

ŞU ANDA NEREDEYİZ?

I. KURUM İÇİ VE DIŞI DEĞERLENDİRME

A. İÇ DEĞERLENDİRME : GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER

1. Kurumun işlevi ve çalışma alanına genel bakış

- Kurumun hukuksal statüsü ve kuruluş yılı
- Tarihsel perspektif ve geçirdiği önemli aşamalar
- Paydaş beklentileri ve kurumsal imaj
- Programların yapısı
- Kurumsal başarılar
- Mevcut performans ölçütlerinin incelenmesi

2. Kurumsal özellikler

- İşgücünün kompozisyonu
- Kurumsal yapı ve pozisyonlar
- Kurumun ana merkezi ve yardımcı ofisler
- İnsan kaynakları
- Varlık büyüklüğü
- Enformasyon teknolojisi, otomasyon düzeyi, denetleme ve gözetim sistemleri, telekomünikasyon

3. Finansal özellikler

- Bütçe büyüklüğü
- Fonlar
- İşletme maliyetleri
- Bütçe-program ilişkisi
- Bütçenin cari ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme gücü

B. DIŐ DEĞERLENDİRME : FIRSATLAR VE OLASI SORUNLAR

1. Paydaő kompozisyonu

- Kiőisel özellikler (yaő, eğitim vs.)
- Nüfus deęişimleri ve etkileri

2. Ekonomik deęişkenler

- İősizlik oranı, faiz oranı vs.
- Ekonomik koőullardan paydaőların etkilenme derecesi
- Geleceęe yönelik iktisadi bekleyiőler ve kurum paydaőlar ve hizmet alanlar üzerindeki etkisi
- Devletin mali projeksiyonları
- Deęişen iktisadi koőulara kurumun uyum gösterebilmesi

3. Dięer kamusal düzenlemelerin etkisi

- Temel yasalar
- Mevcut kamusal faaliyetler
- Kamusal müdahalelerin kurum ve paydaőlar üzerindeki etkisi

4. Dięer yasal sorunlar

- Beklenen hukuksal deęişimler
- Mevcut ya da bekleyen davalar
- Yerel kamusal gereklerin etkisi

5. Teknolojik gelişmeler

- Teknolojinin mevcut kurumsal faaliyetlere etkisi
- Beklenen teknolojik yeniliklerin etkisi

6. Kamu politikaları sorunları

- Mevcut durum
- Çocuk suçları ve aile sorunları vs.

C. PAYDAŞLARIN KİMLİĞİ

Kurum hizmetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapılmalıdır. Kurum içi paydaş kimliğini aynı kurumda çalışan birim ya da kişiler oluşturur. Kurum dışı paydaşlar ise kurumun ürün ve hizmetlerinden nihai olarak yararlanan kişileri temsil eder.

- ***Kimlik belirlenme süreci***

1. Sorulacak sorular
 - Kurum hizmetlerinden ve ürünlerinden kim yararlanıyor ?
 - Kim en çok yararlanıyor?
 - Kurum dışı paydaşlar kimler?
 - Paydaşlar kurumun hizmet ve ürünlerini farklı bir kurumdan alabilir mi ? P iyasa yapısı nasıl ?
 - Kurum içi paydaşlar kimler ve kurum ya da programdan neler umuyorlar?
 - Kurum içi paydaşlar kimler?
2. Paydaşların düşünce ve arzularını bilmek için :
 - Yazılı ya da telefon taraması
 - Odak takımları
 - Bire bir görüşmeler
 - Yorum formları
 - Paydaş danışma komiteleri
 - Tanışma ve duyuru toplantıları

NEREDE OLMAK İSTİYORUZ?

I. MİSYON İFADESİ

Misyon ifadesi kurumun ya da uygulanan programların neyi kimin için yaptığını ifade eder. Bu anlamda misyon ifadesi ile kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanısıra kurumun varlık sebebi belirtilir. Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir :

- Biz kimiz ?
- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?
- Kamusal kaynaklar neden bu çaba için ayrılıyor?

İyi bir misyon ifadesi;

- Kurumun varlık sebebini ortaya koyar.
- Kurumun ortaya koymaya çalıştığı temel ihtiyaçları ve sorunları ifade eder.
- Kurumun paydaşlarını ve yararlananlarını tanımlar.
- Paydaşların, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün hizmet ve kaynakları ifade eder.
- Paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesine öncülük eder.

II. VİZYON İFADESİ

Kurumsal vizyonun belirlenmesi kısıtlı kaynak koşulları altında kurumun hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan talebin nasıl karşılanacağını ifade eder. Büyük vizyonlar hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebileceği, dolayısıyla vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir. Bu sebeple vizyon ifadesi kurumun gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır.

- Değişim için ciddi bir dönüm noktasını ifade eder.
- Kurum için küresel ve devamlılığı olan bir tarzı ifade eder.
- Heyecanlandırır ve güç verir. Ölçülebilen gelişmenin en üst standardını verir.
- Yapısı, kurumun tüm üyelerinin davranış ve değerleri üzerindeki etkisinden daha önemlidir.

Vizyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki ölçütler dikkate alınmalıdır.

- Özet ve hatırlanabilir olmalı
- Etkileyici ve iddialı olmalı
- İdeali tanıtıcı olmalı
- Kurum içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir olmalı
- geleceğin hizmet düzeyini tanıtmalı
- idealist olmalı ve mevcudun ötesine geçmeli
- devamlılığı içermelidir.

Ayrıca şu soruları yanıtlayabilmelidir:

- Kurum ne istiyor, güdülleri nelerdir ?
- Kurum, paydaşları tarafından nasıl bilinmek isteniyor?
- Kurum ürün ve hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabilir?

III. İLKELER

İlkeler kurumun davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve aksiyonun geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder. Kurumsal ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade etmek daha yararlı olabilir.

İlkeler sıklıkla kalite yönetimi kültürüyle bir arada ele alınır. Paydaşları tatmin etmek ve sürekli iyileşmeyi sağlayabilmek için ilk seferde en iyisini yapmak önemlidir.

Ayrıca ilkeler:

- Kurumun her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eder.
- Tüm kurum tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eder.
- Değişen kurumsal kültürün güçlü araçlarıdır.
- Çalışanları güdüler. Çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine dair temel inançları ifade eder.
- Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eder.

IV. AMAÇLAR

Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi amaçlar oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler.

Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler. Buna bağlı olarak program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır. Bu tarz yüksek öncelikli sorunlar ya da konular “yap ya da bırak” tarzı bir karaktere sahiptirler.

Stratejik sorunlar:

- Kurum içi değerlendirme sonucunda ortaya çıkmış olabilirler.
- Dışsal zorlamalar sonucu yaratılmış olabilirler
- Uzun vadede yürürlüğe girebilirler.
- Stratejik planın amaçlarına öncülük ederler.

Stratejik sorunlar beklenmeyen bir biçimde ortaya çıkabilir ve stratejik plan bu aşamada tamamlanmış olabilir. Kurum stratejik planın uygulanma süresince yeni ortaya çıkan sorunları kolaylıkla saptayabilir. Bu anlamda kurum misyonunun gerçekleştirilebilmesi için beklenmeyen sorunlar doğduğunda amaç ve hedefler kaynakların etkin dağılımını sağlayarak sorunlara karşı koyabilmeyi sağlarlar.

- *Amaçlara yönelik kriterler:*

- Amaçlar kurumun vizyon misyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.
- Kurumun vizyon ve misyonuna yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır.
- Öncelikli hedefleri ve kurum içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmeli ve stratejik sorulara yanıt verebilmelidir.
- Amaçlar değişmez gibi dursa da ortaya konuldukları koşullar değiştiğinde, stratejik sorunlar doğduğunda değiştirilebilir.
- En azından üç yıllık bir süreyi kapsarlar. Eğer kurumsal bir amaç üç yıldan önce başarıldıysa o bir hedef olabilir.
- Hizmetlerin mevcut haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyar.
- Kurum için açık bir yön belirler. Ancak spesifik strateji ya da aşamaları ifade etmez; bunu hedefler ve eylem planları yapar.

Amaçlara yönelik süreç şu aşamalardan geçer :

1. Süreç ortaya konur.
2. Kurum içi ve kurum dışı veriler değerlendirilir.
3. Paydaşlardan gelen geribildirimler bir araya getirilir.
4. Hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir.
5. Amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır.
6. Kurum dışı stratejik plan dokümanlarında yer alan amaçlar seçilir.

V. HEDEFLER

Hedefler stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı bir süreci kapsarlar.

İyi hedefler ussal olurlar.

- Belirginlik: Hedefler belirgin strateji ya da eylemleri açık ve anlaşılır biçimde detaylı olarak ifade ederler.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, ulaşıldığında değerlendirme yapabilmek için ölçülebilir olmalıdırlar. Hesap verebilirlik mutlaka plan sürecine dahil edilmelidir.
- Agresif ulaşılabilirlik: Hedefler tartışılabilir, ama olanaksız istememelidirler. Bu anlamda mevcut kaynaklarla uyumlu olmalıdırlar.
- Zamansal içeriklilik : Hedefler için bir yıldan fazla birkaç haftadan az olmayan bir süre kısıtı olmalıdır. Bu arada bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır.

Hedeflerin saptanmasına yönelik süreç şöyle işler :

1. Misyon ve amaçlar gözden geçirilir.
2. Arzulanan sonuçlara karar verilir.
3. Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır.
4. Hesap verebilirlik ilkesine dayandırılır.
5. Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır.
6. Her hedef için performans ölçütü belirlenir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi , onuru ve güveni için de geçerlidir.

GELİŞMEMİZİ NASIL ÖLÇECEĞİZ?

I. PERFORMANS NEDEN ÖLÇÜLÜR ?

II.

Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmada başarıya ulaşmanın ölçülebilmesi önemlidir. Sonuca dayalı bir performans ölçütü anlayışı stratejik planın en önemli unsurlarından biridir.

- Performans ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir.
- Ayrıca hizmetlerin kalitesini artırır.
- Çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma olanaklarını artırır.
- Bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.
- Kurumlara “kamu kaynaklarının niçin harcandığı “ sorusuna yanıt vermede yardımcı olur.

A. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

- Girdi Ölçütleri : Girdiler, işgücü, materyaller, ekipman, hedef kitle gibi faktörlerdir. Hizmetin toplam maliyetini ölçmek ve kaynakların kompozisyonu hizmetlere olan talep açısından önemlidirler.

- Çıktı Ölçütleri : Herhangi bir program ya da faaliyetin düzeyini belirler. İş zamanları, hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan zamanın saptanmasına yardımcı olur. Programların neler ürettiğinin belirlenmesini sağlar. Ancak sınırlıdır, çünkü program hedeflerine ulaşıp ulaşamadığı konusunda ya da hizmetlerin etkinliği ve kalitesi hakkında bir bilgi vermezler.

- Getiri Ölçütleri : Elde edilen fiili sonuçları ya da programın yararını ya da etkisini ölçer. Politika yapıcılarını ilgilendirirler; ancak yeterli bilgi vermeyebilirler. Çünkü ölçüme elverişli olmayabilirler. Yalnız çıktı ölçütleriyle karıştırılmamalıdır; getiri ölçütleri programın etkin olup olmadığını belirler. Çıktı ölçütleri ise program başarısı hakkında kesin bir fikir vermez.

- Etkinlik (verimlilik) Ölçütleri : Çeşitli oranlarla ifade edilirler. Çıktı/ girdi, zaman/ çıktı, maliyet/ girdi, maliyet / getiri gibi.

- Kalite Ölçütleri: Kalite ölçütü ise paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını bize anlatır. Kalite ölçütleri arasında güvenilir olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme gibi ürün ya da hizmet ile ilgili ölçütler yer alır. Kalite eksikliği de ölçülebilir . Paydaş şikayetleri, düzeltme hataları gibi.

B. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN TANIMLANMASI

Performans ölçütleri, ölçülerin ne olduğu, verilen kaynağı ve değerin (value) hesaplanacağını içerecek şekilde açıkça tanımlanmalıdır. Tanımlar anlaşılır kesin olmalı ve yoruma açık olmamalıdır. Bu yetkililerin belirli bir zaman geçtikten sonra bile doğru ve tutarlı bilgi edinmelerine olanak sağlayacaktır.

Yetkililere yardımcı olmak için, OSPB, performans ölçütleriyle ilgili uygun tüm bilgileri kayıt etmek ve açıklamak için bir sistem geliştirilmiştir ve ekte sunulmaktadır. Ölçütleri Özet Formu el kitabının “formlar kısmını” içermektedir, kurum, program ve alt program seviyelerinin hepsinde her türlü performans ölçütü için doldurulabilir.

Bu formların kullanılması yetkililere her performans ölçütünün zaman içinde gösterdiği gelişmenin ayrıntılı bir bilgisini sunacaktır. Formlar kısmı; Performans ölçütleri için Litmus Testi, Ölçütler Grubu Çizelgesi ve Seçilmiş Kriter Matris Çizelgesini içermektedir. Her çizelge farklı süreçlerdeki performans ölçütlerinin değerlendirilmesine olanak taşımaktadır.

C. TEMEL (Baseline) PERFORMANSIN BELİRLENMESİ

Bir sonraki adım, “şu an neredeyiz” sorusuna yanıt arama aşamasıdır. “Şu an neredeyiz” sorusunun yanıtı, hedeflenen verilerle karşılaştırmaya olanak verecek, nasıl bir ilerleme ve gelişme kaydedildiği ortaya koyacaktır. Temel performans belirlenmesi için geçen bir yıllık dönemin verilerine bakmak gerekir. Eğer veri yoksa, bazı durumlarda endüstri ortalaması kullanılabilir. Öte yandan, veriler başlangıç veri tabanı oluşturmak adına toplanmalıdır.

Amaç ve Hedeflerle İlişkin Performans Ölçütlerine Bir Örnek:

Aşağıdaki örnek, amaçlar, hedefler ve performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi göstermek için verilmiştir.

Yetişkinlere Yönelik Okuma-Yazma Kursuyla İlgili Bir Örnek :

Amaç: Yetişkin öğrencilerin okur yazarlık oranını arttırmak

Hedef: 1999 yılında 6.seviyesinin üzerinde okuyabilen yetişkin öğrenci sayısını % 25 seviyesine çıkarmak.

2000 yılında 6.seviyesinin üzerinde okuyabilen yetişkin öğrenci sayısını % 30 seviyesine çıkarmak.

2001 yılında 6.seviyesinin üzerinde okuyabilen yetişkin öğrenci sayısını % 35 seviyesine çıkarmak.

Performans ölçütleri:

Girdi: Okuma-yazma kursuna kaydolun yetişkin öğrenci sayısı

Çıktı: Kursu tamamlayan öğrenci sayısı

Sonuçlar:

1. Kurs tamamlandıktan sonra 6. seviyenin üzerinde okuyabilen öğrenci sayısı
2. Hedeflenen grubun okuryazarlık oranındaki yüzde azalma
3. Kursu tamamlayan öğrencilerin kaydolun öğrenciler içindeki yüzde payı

Etkinlik: Öğrenci başına maliyet

Kalite: Öğrencilerin Kursu 1-5 ölçeğinde değerlendirmesi

II. KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Kıyaslama süreci, kurumun içinde veya dışında yer alan ve en iyi performansı gösterenlerin aranmasına dayanır.

Potansiyel kıyaslama ortakları şunlar olabilir:

- Önceki çalışmalar
- Ulusal kurumlardaki yayınlar
- Kurumlara verilen ödüller
- İş/hükümet yayınları ve
- İnternet

Kıyaslama süreci 4 aşamadan oluşur:.

1. Planlama aşaması:

- Çalışma alanının belirlenir
- Bir takım oluşturulur ve kaynaklar saptanır
- Çalışmak istediğiniz süreç analiz edilir
- Bilgileri toplamak için ön yöntemler geliştirilir.

Sürecin ardışıklık göstermesine gerek yoktur; fakat böyle olması önemli faktörlerin gözardı edilmediğine ilişkin iyi bir işarettir.

2. Veri toplama aşaması:

- Kıyaslama ortaklarını tanımlamak için toplanılan bilgilerin ilk bölümü kullanılır
- Strateji ve belgeler için ihtiyaç duyabilecek yeni verilerin toplanması planlanır
- Veri toplama sürecinin ikinci aşamasının tamamlanması

3. Analiz aşaması:

- Herhangi bir yeni ölçü ya da süreç uygulamaya karar vermeden önce, kurum ile kıyaslama ortakları arasındaki veri benzerliğini ölçülür.
- Belirli bir program ya da hizmet için kıyaslama sürecindeki veriler belirlendikten ve karşılaştırma yapıldıktan sonra yöneticiler ve yetkililer en iyi performans gösterenlerle aynı düzeye ulaşmak için ne kadar bir mesafede olduğunu bilirler. Beklenen performans ile gerçek performans arasında oluşan farklılık ya da “açık” gelişmeye ihtiyaç olduğunu gösterir. Kıyaslama; kurumun doruğu hedeflemesi için bir şanstır ve o hedefe ulaşmak için neler yapılması gerektiğine ilişkin yol gösterir.

4. Performans hedeflerinin belirlenmesi:

- Performans hedefleri, belirli bir zaman diliminde ulaşılacak istenen sonuçlarla ilgili tahminlerdir. Performans hedeflerinin belirlenmesi bir sanattır. Aşağıdaki ölçütler bize yardımcı olabilir.

Performans hedefleri;

- Sorumlu olan kişiler tarafından belirlenmelidir.
- Paydaşlardan sağlanan girdileri içermelidir.
- Yıllık yükselen hedefleri içermelidir.
- Kıyaslama sürecinin sonucunda ortaya konmalıdır.
- Amaç ve hedefleri karşılayabilecek gerçekçi beklentileri yansıtmalıdır.
- Deneyimlere ve beklentilere göre ayarlanmalıdır.
- Verimliliğe yol açmalıdır.

KIYASLAMA PROJELERİNDEKİ TUZAKLAR

Doğru şekilde uygulandığında kıyaslamanın çeşitli avantajları vardır. Ancak dezavantajları olduğunu da belirtmek gerekir.

ÇALIŞMA ALANI: Çalışma alanı projesinin çok geniş olması, odaklanmayı zorlaştıracaktır.

ZAMAN: Planlama sürecine daha fazla zaman ayrılması, kıyaslama projesinin daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Veri toplanması için de yeterli zamanın ayrılması gereklidir.

FONLAMA: Bir projenin fon ihtiyacı, zamana, araştırmaya, veri toplamak için yapılan masraflara ve yönetsel desteğe bağlıdır.

ÖLÇÜTLER: Kamu kurumlarının genellikle raporlama ölçütleri yoktur. Farklı kamusal yapılar, muhasebe politikaları ve düzenlemeler rapor edilen performans bilgilerini etkiler

KARAR ALMA (COMMITMENT): Karar almayı sağlamak için, grup elemanlarının kıyaslama projesini kendi görevlerinin bir parçası olarak görmeleri gerekir.

İLETİŞİM: Projeye katılan herkes projenin başlamasından bitiş tarihine kadarki zaman kısıtını bilmelidir.

GÜVENİRLİLİK: Bazı ortak kurumlar kendi isimlerinin kullanılmasına izin verirken, bazıları gizli kalmalarını isterler; onların kurumunuza yardımcı oldukları gerçeğini unutmayarak gizlilik istekleri gözardı edilmemelidir.

İÇERİK: Ortak kurumların faaliyette bulundukları politik ve yasal çerçevenin farkında olunmalıdır.

AYIPLAMA (BLAME): Kıyaslama çalışmaları kurum yöneticilerinin hatalarını bulmak için kullanılmamalıdır.

HEDEFE NASIL ULAŞACAĞIZ?

I. EYLEM PLANLARI

Eylem planları, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” Kısımını oluşturur.

Eylem planı: stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımıdır.

Eylem planları, kurumun amacı, hedefleri ve misyonlarını ve program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar. Görevler ve sorumluluklar SMART (Specific=belirli, Measurable=ölçülebilir, Aggressive/attainable=ulaşılabilir, Result-oriented=sonuç alınabilir ve Time bound=sınırlı bir sürede) adımlar şeklinde bir taslak haline getirilir. Eylem planları önemli görülen her düzeyde mümkün olan en fazla veriyi içermelidir. İşverenler ya da bireyler daha fazla ayrıntıya ihtiyaç duyulan her amacı gerçekleştirmek ve bildirmekle sorumludurlar. Bununla birlikte üst yönetim sadece çizelgede yer alan amacın gerçekleşme durumunu bilmek istemektedir.

Planın varsayımları çoğu kez eylem planına dahil edilmektedir. Planın varsayımları, stratejik planın dayandığı gelecekle ilgili bekleyişleri açıklamaktadır. Gelecekle ilgili koşullar belirgin bir şekilde değişecekse planın varsayımlarının ve tabii ki, stratejik planın yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç doğacaktır. Sürecin bu kısmı gelecekteki performansı anlamlı bir şekilde etkileyebilecek geçmiş deneyimler, cari faaliyetler ve projeler üzerine inşa etmiştir.

ÖRNEK: *Sosyal güvenlik kurumu için örnek bir plan varsayımları şunlar olabilir:*

Nüfus: Hizmetlere olan talep ülkenin nüfus artış hızına, aile yapısındaki değişikliğe ve nüfusun yaş dağılımına bağlı olarak giderek artış gösterebilir.

Ekonomi: Ekonomi iyileştikçe, işsizlik giderek azalacak, mesleki eğitim programlarına olan talep giderek düşecektir.

İdari/Yasal: Sağlık reformu yasa haline dönüştürülebilir.

Planlı varsayımları, planlama takımının amaçların gerçekleştirilmesi için uygun stratejilerin seçilmesinde yardımcı olacaktır.

II. STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI

Eylem planının oluşturulması için, yöneticilerin, denetçilerin (supervisors) ve diğer kilit konumda yer alan yetkililerin arzulan hedefe nasıl başarıyla ulaşacağını belirlemeleri gerekir. Alternatif eylemlerin ya da stratejilerin maliyetleri, yararları ve olası sonuçları mutlaka karşılaştırılmalıdır. En etkili ve verimli stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Diğer kamu kurumlarında uygulanmış başarılı programların araştırılması da bu anlamda yardımcı olacaktır. Özel sektör kurumları da bu doğrultuda önemli bir bilgi kaynağıdır. Ayrıca kurumun içinde yer alan birimlerin ya da bölümlerin de araştırılması da verimli sonuçlara ulaşmasına yardımcı olacaktır. Benzer amaçların, hedeflerin ve prosedürlerin ödünç alınması da söz konusu olabilir. Ayrıca akademisyenlerin bilgilerinden ya da deneyimlerinden yararlanılabilir (sözelimi, beyin fırtınası, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için en etkin yollardan biridir.)

Eylem planına karar verilmeden önce, her strateji ağırlıklandırılmalıdır. Alternatifleri test ederken şu sorulardan yararlanılabilir:

Eğer bu eylem planı uygulanırsa, belirlenen amaca ulaşmak olası mı?

Bu eylem planının beklenen maliyetleri ve yararları nelerdir?

Bu eylem planının diğer amaçlar üzerinde pozitif ya da negatif bir etkisi olacak mı?

Bu hedefin gerçekleşmesi, diğer hedeflerin başarıyla tamamlanmasına mı bağlıdır?

Bu eylem planını gerçekleştirmek için kurum organize oldu mu? Eğer olmadıysa, planın gerçekleşmesi ne gibi değişiklikler yapılmalıdır?

Eğer değişiklikler gerekliyse, bunların yapılması ne kadar bir sürede gerçekleşecektir?

Plan uygulanmaya başlandıktan sonra, süreçsel değişikliklere ihtiyaç duyacak mı? Eğer duyulacaksa, bu değişikliklerin kurum üzerinde ne gibi bir etkisi olacak?

Bu planın uygulanması için hangi adımlara (aşamalara) ihtiyaç var ve her aşamanın tamamlanması için ne kadar bir süreye ihtiyaç var?

Çeşitli stratejilerin uygulanması için ihtiyaç duyulan kaynakların da göz önünde tutulması gerekir.

Kaynak dağılımı: Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması da önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmak için plan kararları finansal gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmalıdır. Cari politik ve ekonomik iklime bakmaksızın bütün kurumlar gelecekteki fonların kısıtlı olabileceği genel varsayımlardan hareket ederek planlarını hazırlamalıdır.

Her stratejinin ihtiyaç duyduğu kaynakları belirlemek için şu sorulardan yararlanılabilir:

- Eylem planını tamamlamak için bütçe, personel, tesis vb. kaynaklar yeterli mi? Değilse, ihtiyaç duyulan kaynaklar nasıl sağlanacak? Kurum içinde kaynaklar yeniden dağıtılabilir mi?

- İletişim kaynaklarına ihtiyaç duyulacaksa, bu ihtiyaçlar yıllık “İletişim Teknolojisi Planında” yer alıyor mu?

- Bu eylem planının gerçekleşmesi için ne kadar bir finansal destek gerekmekte? Ek fonlara ihtiyaç var mı?

Önce; maliyetleri, yararları, olumlu kısıtları, zaman ve kaynakları analiz ettikten sonra en uygun stratejiyi seçmek gerekir. Stratejinin başarıyla tamamlanması ve belirlenen amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan aşamaların belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar, eylem planında yer alması gereken aşamalardır.

III. EYLEM PLANININ ORTAYA KONULMASI

Eylem planı, her aşamada kimin sorumlu olduğunu ve her aşamanın tamamlanacağı süreyi içerir. Eylem planı işlemler, prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreçtir.

Aşağıdaki süreç, eylem planını yürütmenin bir yoludur.

1. Eylem planının uygulanması için sorumluların belirlenmesi
 - Eylem planının uygulanmasının her aşamasında kim görev alacak?
 - Sorumlu kim olacak?
2. Eylem planının aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması
 - Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan birey ya da gruplar, eylem planının tamamen bitirilmesini sağlamak için gerekli aşamaları belirlemelidirler.
 - Söz konusu aşamaların tamamlanmasından sorumlu olan kişiler ve olası başlangıç ve bitiş tarihleri öz bir şekilde açıklanmalıdır.
3. Eylem planının tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi
 - Eylem planı bir bütün olarak ne zaman tamamlanacak?
 - Eylem planında sorumlu olan kişi ya da gruplar arzulanan zamanda planın tamamlanacağını düşünüyorlar mı?
 - Bir bütün olarak eylem planı için öngörülen zaman süreci, aşamalar için belirlenen bireysel zaman süreçleriyle uygunluk gösteriyor mu? Göstermiyorsa, farklılıklar nasıl giderilebilir?
4. Eylem planı tamamlanması için ihtiyaç duyulan finansal fonların ve kaynakların belirlenmesi
 - Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan kişi ya da gruplar plan için gerekli olan finansal fonları ve ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemelidirler.
 - Eylem planı, sermaye ve operasyonel bütçe kadar beşeri ve enformasyon kaynakları yönetimi için de giderek artan ihtiyaçlara bir temel oluşturur.
 - Eylem planının aşamaları belirlenirken, eylem planı için düşünülen zaman süreci belirlenmeden önce, ara zaman dilimin de oluşturulması gerekir.

IV. EYLEM PLANININ ORGANİZE EDİLMESİ

Her amacın, hedefin ve aşamanın belirtilmesini sağlamak için numaralandırma ya da harflendirme sisteminden yararlanılması önerilmektedir. Stratejik planın oluşturulmasındaki yöntem; numaralandırma sistemidir. Örneğin.

- Amaçlar 1,2,3,4, v.b, şekilde numaralandırılır.
- Hedefler, her zaman amaca karşılık gelecek şekilde numaralandırılmalıdır. 1.1 gibi. 1.1; birinci hedefin birinci amacın altında yer aldığını ifade eder.
- Amaçlar, hangi amaç ve hedefin altında yer alıyorsa onu yansıtacak şekilde numaralandırılmalıdır. 1.1.2; birinci hedefin, birinci amacın altındaki 2. aşamayı ifade etmektedir.
- Kurum planda yer alan öğelerin önceliğine karar vermezse, numaralandırma sistemi amaçların veya hedeflerin önemini göstermez.

EYLEM PLANI İÇİN BASİT BİR FORMAT

PROGRAM:.....

GÜN:.....

Amaç:			
Hedef:			
Strateji:			
E y l e m	S o r u m l u	Z a m a n	İhtiyaç Duyulan Kaynaklar
Aşamaları	Kişiler	Çizelgesi	

GELİŞMEMİZİ NASIL İZLEYECEĞİZ?

I. İZLEME (TRACKING) SİSTEMLERİ

İzleme sistemleri:

- Eylem planının yürütülmesinden sorumlu olan kişi ya da gruplar aynı zamanda da hedef ve amaçların yerine getirildiğini/getirilmediğini de izlemekle yükümlüdürler. Gözden geçirilmelerin üçer aylık ya da aylık periyotlar halinde yapılması idealdir.

İzleme Dokümanlarının Hazırlanması:

- İyi bir izleme dokümanları şu öğelerden oluşmalıdır.
- Amaçlar
- Hedefler
- Performans ölçütleri
- Eylem planları
- O güne kadar yapılmış çalışmaların açıklanması ve eleştirilere yer verilmesi
- Cari durum hakkındaki bilgiler

Gözden geçirme sonrasında gelişmeler ve gecikmeler rapor edilmelidir. Çizelgede yer alan ve belirtilen zamandan önce tamamlanan gelişmeler rapor edilir. Plana göre tamamlanmayan noktaların tamamlanmama nedenleri yazılır ve ayrıca tamamlanması için geri kalan zamanda neler yapılacağını belirtilir.

Kurumlar kendilerine ait amaçları, hedefleri ve eylem planlarının uygulanmasının denetimi için kendi metotlarını geliştirebilirler. Dokümanın her aşamanın durumunu belirtmesi gerekmektedir. Örneğin; iptal mi edildiği, planlama aşamasında mı olduğu veya gecikme mi olduğu? (Durumu anlatan kısaltmalara da yer verilebilir). Yorumlar içinde boş bir yer ayrılmalıdır.

II. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN İZLENMESİ

Amaçların, hedeflerin ve eylem planlarının denetlenmesine ek olarak performans ölçütlerinin de izlenmesi gerekir. Her performans ölçütü için veriler toplanmalı ve düzenli aralıklarla rapor edilmelidir. Performans ölçütleri, veri tabloları, şemalar veya grafikler şeklinde hazırlanmalıdır.

Gerçek performansın “planlanan” performansla karşılaştırılması, stratejik plan ve planlama sürecinin periyodik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır. Yönetim, beklenen sonuçlara ulaşılmaması durumunda üçer aylık veya aylık raporların sonuçlarını kullanarak sorunları saptar. Ve bu bilgileri kullanarak, ihtiyaç duyuyorsa, politikalarını, prosedürleri, amaç ve hedeflerini yeniden düzenler.

Stratejik planda yer alan amaçlara ulaşılmasında, performansın denetlenmesinin ve sonuçların rapor edilmesinin önemli bir rolü vardır.

- Rapor verme için belirli tarihlerin oluşturulması
- Personel değişimi sırasında verilerin toplanmasının devamlılığının sağlanması ve hesaplanması için büyük özen gösterilmesi. Yeni personelin eski yöntemler ışığında ölçütlerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin eğitilmesi önemlidir.
- Enformasyonun düzenli bir şekilde toplandığı ve doğru bir şekilde rapor edildiğine ilişkin etkin bir kurum içi denetim mekanizmasının varlığından emin olunmalıdır.
- Her performans ölçütü için, gerçek performans ile beklenen performans düzeyini karşılaştırılır ve sonuçları rapor edilir.
- Önceki dönemlerle karşılaştırıldığında rapor edilen performansın durumuna bakılır
- Amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılabilmesi için değişikliğe gerek olup olmadığı saptanır.
- Dışsal faktörler ulaşamayan hedefler üzerinde etkili mi, ona bakılır.
- Performans bilgilerinin hangi sıklıkla hazırlandığına bakılır.
- Trendleri ve sonuçları açıklamak için hangi tür açıklayıcı değişikliklere ihtiyaç duyulduğuna bakılması gerekir.
- Veri veya bilgilerin doğruluğunu göstermek için hangi tür testlerin ya da ölçütlerin kullanılmasının uygun olacağına bakılır.
- Programınızı değerlendirmek, iyileştirmek ve değiştirmek için verilerin nasıl kullanıldığı incelenir.
- Programın etkin ve verimli olmadığını nasıl anlaşılabılır, bunu değerlendirmek gerekir.

III. SONUÇLARIN RAPORLANMASI

Her kurum, performans bilgilerinin hangi sıklıkla toplandığı ve rapor edildiğine ilişkin kendi rehberini (guidelines) hazırlamalıdır. Her ölçüte ilişkin verilerin yılda bir kez toplanması gerekir, fakat bazı bilgilerin daha sıklıkla hesaplanması gerekir.

A. KURUM DIŞI RAPORLAMA

Kurum dışında yer alan paydaşlar, politika yapıcılar, tedarikçiler v.b.leri kurumun durumu ve programlarının gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Eğer performans ölçütleri, sonuçlar üzerinde pozitif etki yaratacak şekilde sürekli bir iyileşmeyi gösteriyorsa, bazı kurum dışı paydaşların kaygıları giderilmiş olur.

Politika yapıcılar için hazırlanan raporların açık ve özet olması gerekir. Verilerin grafik şekilde hazırlanması raporların okunmasını kolaylaştıracaktır. Sonuçları rapor ederken açıklayıcı bilgilere yer vermek gerekir.

Sonuçlar rapor edilirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir.

- Gerçek sonuçlar kadar hedefler de belirtilmelidir.
- Performansın önceki düzeylerinden veya hedeflerden belirgin bir şekilde farklılaştığı durumlarda açıklamalara yer verilmelidir.
- Herkes tarafından anlaşılabilir bir rapor hazırlanmalıdır.
- Raporların okuyuculara performans düzeyinin durumu hakkında yeterli bilgi verip vermediğine bakmak gerekir.

B. KURUM İÇİ RAPORLAMA

Kurum içi raporlama çeşitle şekillerde olabilir. Performans değerlendirmesi, planlama ve bütçeleme çalışmaları bunlardan birkaçıdır. Program yöneticileri için bu programların daha ayrıntılı olarak hazırlanmaları gerekmektedir. Bu raporlar aynı zamanda uygulanan süreçle ilgili daha fazla bilgi içermektedir. Bazı durumlarda verileri (örneğin coğrafi bölgelere göre) gruplamak da mümkündür.

<i>ID No.</i>	<i>A M A Ç L A R / E Y L E M AŞAMALARI</i>	<i>STATÜSÜ</i>	<i>YORUMLAR</i>	<i>BÖLÜM</i>
<i>Asıl Amaç</i>				
<i>Alt Hedefler</i>				
<i>Alt Hedefler</i>				

Şu anda, stratejik plan için bütün öğeleri tamamlanmış durumdayız. Bu aşamadan sonra amaçların ve hedeflere ulaşılabilmesini sağlamak için hangi öğretim mekanizmasına ihtiyaç olduğunu saptamalıyız. İzleme, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olmaksızın stratejik planın sadece bir belgeden ibaret olduğunu unutmayınız.

PLAN

- **BAŞARILI BİR STRATEJİK PLANIN ÖZELLİKLERİ**
- **İLETİŞİM VE PLANIN DUYURULMASI**

I. BAŞARILI BİR STRATEJİK PLANIN ÖZELLİKLERİ

Başarı bir stratejik plan;

- Yönetim ve kurumun çalışma grubunun tam desteğinde hazırlanmış planlama sürecinin sonucu olmalıdır.

- Bütün kurum yetkilerinin gerekçelerini yansıtmalıdır.

- Hangi iş alanında olduğunuzu ifade eden bir misyonu olmalıdır.

- Heyecanlandırıcı bir vizyonu olmalıdır.

- Açık, uzun dönemli fakat gerçekçi ve ulaşılabilir amaçları içermelidir.

- SMART hedefleri içermelidir.

- Amaçların önemli sonuçlarını titizlikle yansıtabilecek dengeli bir performans ölçütleri kümesini içermelidir.

Planınızın bütün bileşenlerini kontrol etmek için bu el kitabında formlar kısmında yer alan Litmus Testlerinden faydalanınız. Bu testler size misyonunuzu, prensiplerinizi ve vizyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi, eylem planınızı ve performans ölçütlerinizi değerlendirmenizde yardımcı olacaktır. Litmus Testleri aynı zamanda program ve alt program yapınızın şu andaki OSPB rehberiyle uygun olup olmadığınızı belirlemenize de yardımcı olacaktır.

II. İLETİŞİM VE PLANIN DUYURULMASI

Amaçlar ve önemli performans ölçütleri yıllık olarak yayınlanan Master List of State Government Programı'nda yayınlanmalıdır. Çünkü, stratejik planın başarıyla uygulanması etkili bir iletişime bağlıdır. Kurum içinde stratejik planın tüm kurumsal düzeylere bildirilmesi gereklidir. Yöneticiler ve yetkililer planı ve kendi rollerini anlamalıdır. Plan genel olarak anlaşılmıyorsa ve kabul edilmiyorsa daha az değerli olacaktır.

Planın bildirilmesinde şunlar yapılabilir:

- Yetkili kurullarda plan hakkında konuşabiliriz.
- Program yöneticilerine planın tam metninin kopya nüshasını dağıtabilirsiniz.
- Bütün çalışanlarla paylaşmak için planın özet bir broşür versiyonunu hazırlayınız.
- Binanızın belirgin bir yerine misyonunuzu asınız.
- Planın amaç ve hedefleriyle ilgili kaydedilen gelişmeleri, yetkili kurullarda, gazetelerde vb. yerlerde anlatınız.

Stratejik plan Master List'te yer almasına karşın, konuyla ilgili olduğu düşünülen diğer bireyler ve kurumlara da bildirilmelidir. Kurumun dışında yer alan ve plana destekleri gereken kurumlara yönelik bilgi akımının da sağlanması gerekir. Büyük kurumlar bu konuda daha avantajlı olmalarına karşın küçük kurumları da içerecek şekilde şu faaliyetlerde bulunabilir:

- Kurum yayınlarında plan hakkındaki makalelere yer veriniz.
- Kamuya ait toplantılarda planı anlatınız.
- Planın özet bir halini gösterişli bir broşür şeklinde hazırlayıp ilgili kişi ve kurumlara dağıtınız.

FORMLAR

- Kurum içi/dışı Değerlendirme Formu
- Paydaşları Tanımlama Formu
- Misyon ile ilgili Litmus Testi
- Vizyon ve Prensiplerle ilgili Litmus Testi
- Amaçlarla ilgili Litmus Testi
- Performans Ölçütleriyle Litmus Testi
- Ölçüt Grupları çizelgesi
- Seçilmiş Kriter Matrisi Formu
- Performans Ölçütleri Özet Formu
- Eylem Planı ile ilgili Litmus Testi
- Veri Toplama Formu