T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK PLANIN, YATIRIM PROGRAMI İLE İLİŞKİSİ VE ÜST POLİTİKA BELGELERİYLE UYUMU: İSKİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Safa TOMBUL

Enstitü Anabilim Dalı: İktisat

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih ŞİMŞEK

OCAK – 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK PLANIN, YATIRIM PROGRAMI İLE İLİŞKİSİ VE ÜST POLİTİKA BELGELERİYLE UYUMU: İSKİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Safa TOMBUL

Enstitü Anabilim Dalı: İktisat

"Bu tez 24.03.2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Salih ŞİMŞEK	Başarılı	
Prof. Dr. Recep TARI	Başarılı	
Doç. Dr. Mustafa ÇALIŞIR	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Safa TOMBUL

24.03.2017

ÖNSÖZ

Hem kamu yönetim sistemimiz hem de stratejik planlama süreci hakkında önemli tespitler içerdiğine inandığım bu çalışmanın, tüm kamu kurumlarımıza katkı sağlamasını temenni ederim.

İktisata dair ilk dersimi üniversitenin birinci sınıfında kendisinden aldığım, yüksek lisans tez danışmanım olması hasebiyle de son dersimi yine kendisinden aldığım, iktisatı sevdiren kıymetli hocam Prof. Dr. Salih ŞİMŞEK'e,

Çalışmanın her aşamasında değerli görüşleriyle ufkumu açan, yol gösteren ve bitmek bilmeyen sorularımı hiç usanmadan cevaplayan sevgili üstadlarım Nilüfer ŞEN, Kamile ÖZYURT ve Mikail MUTLU'ya,

Ayrıca çalışmanın hazırlanmasına katkı sağlayarak her konuda yardımcı olan değerli meslektaşlarım İlknur KESKİN, Salih UĞUR, Mesut ÇAĞDAŞ ve İSKİ Genel Müdürlüğü Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü personeline, en kalbi şükranlarımı sunarım.

Yaşamım boyunca maddi manevi yanımda olan aileme teşekkür ederim.

Safa TOMBUL

24.03.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMA LİSTESİ iv

TABLO LİSTESİ v

ŞEKİL LİSTESİ vi

ÖZET vii

SUMMARY viii

GİRİŞ 1

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK BELGELER 3

1.1. Stratejik Yönetim ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı 3

1.1.1. Stratejik Yönetim 3

1.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı 5

1.2. Stratejik Plan Kavramı, Tanımı ve Gelişimi 9

1.3. Stratejik Yönetim - Stratejik Plan İlişkisi 14

1.4. Stratejik Belgeler 16

1.4.1. Yatırım Programı 17

1.4.2. Performans Programı 17

1.4.3. Faaliyet Raporu 22

1.5. Üst Politika Belgeleri 24

1.5.1. Kalkınma Planı 24

1.5.2. Orta Vadeli Program 26

1.5.3. Orta Vadeli Mali Plan 27

1.5.4. 2016 Yılı Programı 28

1.5.5. AB Müktesebatına Uyum Programı 29

BÖLÜM 2: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI 31

2.1. Stratejik Plan Uygulamasının Yurtdışındaki Örnekleri 31

2.1.1. Amerika Birleşik Devletleri 32

2.1.2. İngiltere 35

2.2. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama İhtiyacı ve Faydaları 38

2.3. Türkiye'de Stratejik Planlama Süreci ve Yasal Düzenlemeler 40

2.3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Süreci 41
2.3.2. Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Süreci 43
2.3.3. Yasal Düzenlemeler 45
2.4. Kamu Sektöründe Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler ve Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler 48
BÖLÜM 3: KAMU YATIRIMLARINI PROGRAMLAMA SÜRECİ, İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ 50
3.1. Türkiye'de Kamu Yatırımlarını Projelendirme ve Programlama Süreci 50
3.1.1. Proje Planlama 51
3.1.2. Proje Analizi ve Seçimi 52
3.1.3. Projenin Yatırım Programına Alınması 53
3.2. Yatırım Programlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi 54
3.2.1. Önceliklik Dönüşüm Programı İzleme Raporu 56
3.2.2. Yıllık Program İzleme ve Değerlendirme Raporu 56
3.2.3. Yatırım Uygulama Raporu 57
3.2.4. Proje Tamamlama Raporu 57
3.2.5. İl Koordinasyon Kurulları 58
3.2.6. Yatırım Programı İzleme ve Değerlendirme Raporu 58
BÖLÜM 4: İSTANBUL SU VE KANALİZASYON İDARESİ STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ 60
4.1. Mevcut Durum Analizi 60
4.1.1. Tarihsel Gelişim 60
4.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi 61
4.1.3. Hizmet Alanları 62
4.1.4. Kurum İçi Analiz 65
4.1.5. Paydaş Analizi 68
4.1.6. GZFT (SWOT) Analizi 75
4.2. Geleceğe Bakış 77
4.2.1. Misyon 77
4.2.2. Vizyon 78
4.2.3. Temel İlkeler 78
4.3. Stratejik Plan Mali Kaynak İhtiyacı 79

4.4. İzleme ve Değerlendirme 81
BÖLÜM 5: İSTANBUL SU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE BİR İNCELEME 84
5.1. İSKİ Stratejik Planı'nın Genel Olarak Değerlendirilmesi 84
5.2. İSKİ Stratejik Planı'nın, Yatırım Programı ile İlişkisi Yönünden İncelenmesi 89
5.3. İSKİ Stratejik Planı'nın Üst Politika Belgeleriyle Uyumu 94

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 98
KAYNAKÇA 101
EKLER 105
ÖZGEÇMİŞ 125

KISALTMA LİSTESİ

AB : Avrupa Birliği

ÇED : Çevresel Etki Değerlendirme

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

GPRA : Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu

GPRAMA : Hükümet Performans ve Sonuçları Modernizasyonu Kanunu

İSİ : İstanbul Sular İdaresi

İSKİ : İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi

KMYKK : Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

OMB : Kongre ve Bütçe Ofisi

OVMP : Orta Vadeli Mali Plan

OVP : Orta Vadeli Program

PART : Program Değerlendirme ve Derecelendirme Aracı

PART2 : Program Değerlendirme ve Ölçme Aracı

REHBER : Performans Programı Hazırlama Rehberi

RG : Resmi Gazete

SGB : Strateji Geliştirme Birimi

SP : Stratejik Plan

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Planlama Süreci 13
Tablo 2: Kamuda Plan ve Programların Hazırlık Süreçleri 47
Tablo 3: 2014 Yılında Şehre Verilen Kayıtlı Su Miktarı (m3) 64
Tablo 4: Kurumsal Paydaş Türü Dağılımı 69
Tablo 5: Kurumsal Paydaşların Mevcut Durumunun Geliştirilmesine Yönelik Beklentileri 70
Tablo 6: Çalışanların, Mevcut Durumun Geliştirilmesine Yönelik Beklentileri 72
Tablo 7: Müşterilerin, Mevcut Durumun Geliştirilmesine Yönelik Beklentileri 75
Tablo 8: İSKİ 2016-2020 Stratejik Planı Mali Kaynak İhtiyacı 80
Tablo 9: Rehber ve İSKİ Stratejik Planı Karşılaştırması 85
Tablo 10: İSKİ Stratejik Planı ile Üst Politika Belgelerinin Uyumunu Gösteren Tablo 95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi 18
Şekil 2: Performans Programı Hazırlama Süreci 20
Şekil 3: Hedefler ve Kaynak İlişkisi 21
Şekil 4: Personelin Toplam Yüzdesi 65
Şekil 5: Personelin Yaş Dağılımı 65
Şekil 6: Kurumsal Paydaşların İSKİ'nin Hizmet Alanları İtibariyle İş Birliği Alanları 69
Şekil 7: Kurumsal Paydaşların İSKİ ile İş Birliği Alanları Konusundaki Memnuniyeti 70
Şekil 8: Kurumsal Paydaşların, İSKİ'nin 5 Hizmet Alanı İle İlgili Değerlendirmesi 71
Şekil 9: Kurumsal Paydaşların, İSKİ'nin Hizmet Alanlarıyla İlgili Önceliklendirmesi 71
Şekil 10: Personel Türüne Göre İSKİ'de Çalışıyor Olmaktan Duyulan Memnuniyet ... 72
Şekil 11: Çalışanların, Birimler Arası Koordinasyon ve İletişimi Değerlendirmesi 73
Şekil 12: Genel Müşteri Memnuniyeti 73
Şekil 13: Musluk Suyu İçilme Oranı 74
Şekil 14: Müşterilerin Musluk Suyunu İçmeme Nedenleri 74
Şekil 15: Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme 82
Şekil 16: 2011-2015 Stratejik Plan Gerçekleşme Sonuçları 92

Tezin Başlığı: Stratejik Planın, Yatırım Programı ile İlişkisi ve Üst Politika Belgeleriyle Uyumu: İSKİ Üzerine Bir İnceleme	
Tezin Yazarı: Safa TOMBUL	**Danışman:** Prof. Dr. Salih ŞİMŞEK
Kabul Tarihi: 24/03/2017	**Sayfa Sayısı:** viii(ön kısım) + 104 (tez) + 20(ekler)
Anabilim Dalı: İktisat	**Bilim Dalı:** İktisat

Bu çalışmada İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü'nün 2016-2020 Stratejik Planı, yürürlükteki ilgili kanun, yönetmelik ve stratejik plan tekniğine uyumu açısından incelenmiştir.

Stratejik plan; kurum içi analiz, paydaş analizi ve GZFT analizi kapsamında yapılan anketler yardımıyla değerlendirilmiş, kurum politikalarının ve kurumsal kimliğinin stratejik plana yeterince yansıtıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik plan ve yatırım programı ilişkisi ise somut örneklerle açıklanarak, bir önceki stratejik plan gerçekleşme sonuçlarının başarı seviyelerinin oransal olarak aritmetik ortalaması alınmak suretiyle %83,56'lık başarı seviyesi yakaladığı görülmüştür.

Son olarak stratejik planın üst politika belgelerine uyumu konusu oluşturulan tablo yardımıyla açıklanmıştır. Tabloda stratejik planın; Onuncu Kalkınma Planı-AB Müktesebatı-Orman ve Su İşleri Bakanlığı Stratejik Planı-Orta Vadeli Program ve Orta Vadeli Mali Plan ile uyumlu olduğu hedefler belirlenmiş ve bu kısımlar tabloda işaretlenmiştir. Tabloda stratejik planın üst politika belgeleriyle 52 noktada örtüşerek planın üst politika belgelerine yüksek oranda uyum sağladığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Yatırım Programı, Üst Politika Belgeleri

Title of the Thesis: Strategic Plan's, Relation to Investment Program and Compliance with Upper Policy Documents: A Review on ISKI

Author: Safa TOMBUL **Supervisor:** Prof. Dr. Salih ŞİMŞEK

Date: 24.03.2017 **Nu. of pages:** viii(pre text)+104 (main body)+20(app.)

Department: Economy **Subfield:** Economy

In this study, the 2016-2020 strategic plan of Istanbul Water and Sewerage General Directorate has been dealt with whether it is compatible with valid law, regulations and the techniques of strategic plan.

The Strategic plan has been evaluated with concept of analysis of internal and external stakeholders and SWOT analysis through surveys, and it has been concluded that institutional policy and identity was reflected enough to the strategic plan. Explaining the relation between Strategic plan and investment program with the grave examples, it was seen that the realization results of the previous strategic plan has been reached to 83,6 % success rate in proportion.

Finally, compatibility of strategic plan with upper policy documents were explained through the created chart. In the chart, strategic plan goals which were compatible with The Tenth Development Plan- European Acquis Communautaire-Ministry of Forest and Water Management Strategic Plan-Medium-Term Programme and Medium-Term Financial Plan; were determined and compatible parts were marked on the chart. It has been precipitated that the strategic plan was compatible with the Upper policy documents at high rates, that is at 52 points.

Keywords: Strategic Plan, Investment Program, Upper Policy Documents

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle dünyadaki sosyo-kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlardaki değişimlerden kamu yönetimi anlayışı da etkilenmiştir. Kamu hizmetlerinin sunumunda birey odaklı, toplumsal ihtiyacı ve taleplerdeki çeşitliliği dikkate alan, değişen koşullara uyum sağlamak için daha esnek bir idare anlayışı ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimi anlayışında meydana gelen bu değişimin kuşkusuz ülkemize de etkileri olmuştur.

Avrupa Birliği müktesebatına uyum programları çerçevesinde, kamu kurumları arasında yönetsel anlamda bir standart oluşturulmak üzere 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. 5018 sayılı Kanunla, mali yönetim sisteminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmiş, kurumların faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli hale getirmek üzere performans esaslı bütçeleme sistemi getirilmiş bunun yanı sıra geleceğe yönelik belirsizliği ortadan kaldırmak üzere stratejik plan uygulamasına geçilmiştir.

Kamu yönetimi anlayışında meydana gelen değişimle beraber, kamu kurumları karşılaşabilecekleri olası risklerin etkilerini azaltmak, geleceğe yönelik kurumsal bir öngörü oluşturabilmek, orta ve uzun vadeli somut hedeflere dayanan politikalar üretmek, ulusal eylem planları ve makro ekonomik hedeflerle örtüşen stratejik belgeler hazırlamakla görevlendirilmişlerdir.

Bu çalışmada, İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü'nün 2016-2020 yılları için hazırlanan stratejik planı, stratejik plan tekniği ve yasal mevzuata uygunluğu açısından incelenmiştir. Çalışmada stratejik yönetim ve stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi sunulduktan sonra stratejik planlama süreci açıklanmıştır. Bunun yanı sıra stratejik planın yatırım programı ilişkisi 2011-2015 gerçekleşme sonuçlarına göre incelenmiş, son kısımda ise üst politika belgeleriyle olan uyumu değerlendirilmiştir.

Çalışmanın amacı

Kamu idarelerinin yönetim sisteminin en önemli aşamasını planlama süreci oluşturmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerine belirli standartlar altında plan hazırlama görevi verilmesi bu konunun

önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada kamu idarelerinin hazırlamakla görevlendirildiği "Stratejik Plan" kavramının tarihsel gelişimi açıklanmış, yasal mevzuata göre bir stratejik planın nasıl yapılacağı anlatılmıştır. Çalışmanın örneklemini oluşturan İSKİ 2016-2020 Stratejik Planı, mevzuat ile karşılaştırılmış ve stratejik plan tekniği açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın hedeflediği diğer unsur ise stratejik plan ile "Yatırım Programı" arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan raporlarda da özellikle dikkat çekilen bir husus olan stratejik plan-yatırım programı ilişkisi incelenerek tespitlerde bulunulmuştur. Çalışmanın son değişkeni "Üst Politika Belgeleri"dir. Ulusal ekonomiye yön veren makro ölçekli üst politika belgeleri, kamu idarelerini yönlendirici etkisi incelenerek İSKİ Stratejik Planı ile somut olarak karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın önemi

İnsanlık tarihi boyunca tüm kadim medeniyetler su havzaları etrafında kurulmuştur. Günümüzde de insan hayatının ve kent yaşamının devamını sağlamanın yolu kesintisiz su temininden geçmektedir. Hizmet alanı su olan ve kuruluşu Osmanlı Devleti'ne kadar uzanan İSKİ, tüm su idareleri için örnek bir kurumdur. Bu çalışmada İSKİ'nin su, atık su, çevre sağlığı ve diğer hizmet alanlarına ilişkin belirlenen, orta ve uzun vadeli politikalarının yazıldığı stratejik planı değerlendirilmiştir. Ayrıca stratejik planın yatırım programı ve üst politika belgeleriyle olan ilişkisi literatürde üzerinde yeterince durulmamış olsa da incelemeye değer görülmüştür.

Çalışmanın yöntemi

Çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda kaynak taraması ve doküman incelemesine başvurulmuş, karşılaştırma yöntemi ve istatiksel veri analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada stratejik planda mevcut durum analizi kapsamında yapılan kurum içi analiz, paydaş analizi ve GZFT analizi anketler yardımıyla açıklanmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda stratejik planlama süreci ve diğer unsurlarla ilişkisi üzerinden çıkarımlarda bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM, STRAJİK PLAN VE STRATEJİK BELGELER

1.1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı

1.1.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, küreselleşmenin de etkisiyle değişen dünya düzenine adapte olmayı, rekabetçi piyasaya uyum sağlamayı, uzun vadeli ve etkili stratejiler geliştirmeye odaklanıp, işletmelerin geleceğe yönelik proje ve faaliyetlerini uygulamayı, sürdürülebilir rekabetçi bir anlayışla yarın hangi noktada olması gerektiğini planlayan ve sonuçlarını değerlendirerek kontrolünü sağlayan bir sistemi ifade eder. Bu kapsamda stratejik yönetim; planlamayı, alternatif projeler üretmeyi, ileriye dönük hedefler seçmeyi, faaliyet sonuçlarını değerlendirerek amaçlara uygunluğunu ölçmeyi kapsayan bir süreçtir.

Strateji; dünü düşünme, geleceği kurgulama ve bu ikisini göz önüne alarak bugünü en rasyonel şekilde değerlendirmedir. Stratejik yönetim kurumun sahip olduğu vizyona nasıl ulaşacağının belirlendiği, kurum kimliğinin ve kültürünün oluşturulduğu bir yönetim biçimidir. Bu kapsamda stratejik yönetim biçimi ile kurum, diğer yapılardan farklı olarak kendi varlığını belirler ve ortaya çıkarır. Kurumda oluşturulan ortak ruh ile süreklilik ve gelişme yolu açılmış olur. Stratejik yönetim ile yukarıda sayılan bu süreçlere aktif olarak katılım ve şekillendirme sağlanmış olur (Gürses, 2010:5).

Tüm dünyada artan rekabet karşısında stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holdingler ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar (Aktan, 2006:167).

Stratejik yönetimi ilişkin literatürde birçok tanımlamaya gidilmiştir. Şentürk'e göre "Uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon,

amaç ve hedef belirleme bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarının kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır" (Şentürk, 2004:35).

Songür stratejik yönetimden bahsederken (Songür, 2011:23): "bir organizasyonun gelecekte bulunmayı arzu ettiği noktayı belirleyen bir yönetim tekniğidir. İdarenin amaçlarına ulaşmasını sağlamayı hedeflemekte, yöneticilere uzun vadeli düşünme becerisi kazandırarak onlarda vizyon oluşturmaktadır. Ayrıca, sorunlara odaklanılmasını sağlayarak çözülmesine katkıda bulunmaktadır. Stratejik yönetim, büyüme, gelişme ve sürekliliği hedefleyerek kaynakları ekonomik ve verimli bir şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Kamu yönetiminde ise, halkın isteklerini gözetip, kurumları geleceğe hazırlayarak daha verimli ve kaliteli hizmet sunma yolu olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, kamu idarelerinde çevreyle eşgüdüm içerisinde faaliyette bulunarak, beklentilere yanıt vererek, geleceği öngörerek ve performans değerlendirmesi yaparak yönetim kalitesini yükseltebilmektedir. Bunun yansıra, öncelikleri belirleyen bir yaklaşımla hareket ettiği için sunulan hizmetin muhatabı olan halkı yönetime katılmaya teşvik edebilmektedir. Stratejik yönetimi, yönetimden ayıran unsurlar; güdülen amaç doğrultusunda kurumun sahip olduğu birbirinden farklı işlevleri bütünleştirmek, örgütsel amaçlara yönelik olmak, geniş bir paydaş kitlesini dikkate alarak geçmişi, şimdiki zamanı ve geleceği göz önünde bulundurarak hareket etmektir" ifadelerine yer vermiştir.

Eren'e göre Stratejik yönetim (Eren, 2004:12): "Stratejilerin planlanması için gereken faaliyetlerden önce eylemlerin amaçlara uygunluğunu bir kez daha gözden geçirmeyi, yapısal önlemleri alarak işletme üst yönetimini bilgilendiren süreçler toplamıdır"

Aktan ise stratejik yönetimden, "kamu sektörü, özel sektör ve gönüllülük esasına göre hizmet eden kurumlar da dahil, faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç, hedef ve önceliklerin belirlenmesine ve bu doğrultuda yapılması gerekli işlemlerin tespit etmeye imkân sağlayarak, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve denetlenmesini ifade eder" şeklinde bahseder (Aktan, 2006:66).

Stratejik yönetim, "stratejik kararlar alma, uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi süreçlerinin tümünü ifade eder. Stratejik yönetimin diğer bir teknik ifadesi de; kurum içi

ve kurum dışı çevreye ait veriler elde edilerek, kurumun gelişmesi yönünde analiz edilerek yeni veri demetiyle süreçlerin sistematik bir bakış açıyla yorumlanıp yönetime yardımcı olacak şekilde tasarlamak" olarak da tanımlamak mümkündür. Bu tanımlardan hareketle, stratejik yönetimin temel öğeleri; tepe yöneticileri, dış çevre faktörleri, örgütün vizyonu, misyonu, amaçları ve kaynaklar olarak belirlenebilir" (Üzün, 2000:11).

Stratejik yönetim, bir bütün olarak kurumun geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle tepe yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Stratejik yönetim, yönetimin temel işlevlerini ortadan kaldırmayan üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim tarzıdır. Bu yönüyle yönetiminin temel işlevi stratejik yönetimde de değişmemektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlama ile bu planların etkili ve sürekli uygulanmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim kapsamında dile getirilen diğer alt kavramlara bakıldığı zaman yeni kamu yönetimi anlayışına vurgu yapılan kavramlar üzerinde yoğunlaştığı görülür. Bu kavramlar; performansa dayalı bütçeleme, toplam kalite yönetimi, hesap verebilirlik, kamu kesiminde yönetişim, performans yönetimi, süreç yönetimi, vatandaş odaklı yönetim olarak sayılabilir (Odabaş, 2004:83-84).

1.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı

1980'li yıllarda özellikle Thatcherizm ve Reaganizm olarak adlandırılan İngiltere ve ABD kaynaklı iktisadi politikalar ve reform süreci, bir bütün olarak devletin rolü ve sınırlarının yeniden tanımlanmasını gündeme getirmiştir. Kamu yönetimi anlayışı bu süreçte sınırlı işletmecilik bakışını, iktisat biliminden aldığı bir destek ile genişletmeye girişmiştir. Yeni kurumsal iktisat olarak adlandırılan bu yaklaşım, kamu yönetimi kapsamında yapısal değişiklikler yapılmasını ve kamu hizmeti sağlanmasında parçalanmış bürokratik kuruluşlar ile genişleyen rekabetçi piyasa ortamına, tüketici tercihleri gibi yapıların yerleştirilmesini önermiştir. Kamu yönetimi anlayışında "işletmecilik" yaklaşımı ile değişen yönetim anlayışına "Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı" adı verilmiştir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı uygulamada yönetimselcilik ve yeni kurumsal iktisat olmak üzere, iki anlamda kullanılmaktadır (Yıldırım, 2012:13).

Yönetimselcilik modeli, kamu kurumlarının özel sektör yönetim tekniklerinin benimsenmesiyle farklı bir yönetim olgusunu ortaya çıkarmıştır. Yönetimselcilik

kavramı, kamu sektöründe özel sektör uygulamalarına benzer şekilde profesyonel yönetime geçişle birlikte stratejik planlama, amaçlara ve sonuçlara göre yönetim, performans yönetimi ve müşteri odaklılık gibi kavramlar üzerine odaklanılmasını vurgulamaktadır. Bu çerçevede 1993 yılında ABD'de yürürlüğe giren "Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu" (GPRA) ile beraber hükümet temsilcilerinin ölçmeyi ve hesap verme sorumluluğunu getiren sosyo-kültürel bir değişim gerçekleşmiştir. Bu kanun, kamu idarelerine her üç yılda bir yenilenen ve beş yıllık bir süreci kapsayan stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Bu planlar bir misyon bildirimi, sonuç odaklı hazırlanmış amaç ve hedefler ile kuruluşların bunları nasıl başaracaklarının açıklaması ve değerlendirmesine ilişkin ifadeler içermektedir. Bununla ilişkili olarak çeşitli programlar bazında amaç ve hedefler belirlenmekte ve bu amaç ve hedeflerin izlenmesi ve performanslarının ölçülmesi çerçevesinde kısa adı PART 2 olan "Program Değerlendirme ve Ölçme Aracı" kullanılmaktadır. Ayrıca vatandaşların, kamu kuruluşlarının ve programların performansları ile performansın artırılması için gelecek senelerde neler yapılacağı hakkında bilgi sahibi olabilmeleri amacıyla da bir web sitesi kurulmuştur (Yıldırım, 2012:14).

Aynı dönemde İngiltere'de kamu yönetiminde stratejik yönetime geçiş çalışmaları başlamış ve 2002 yılında bakanlıkların politika geliştirme kapasitelerinin oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde kilit rol oynamak üzere "Başbakanlık Strateji Birimi" kurulmuştur. Strateji Birimi yayımladığı gözden geçirme raporları ile sürece ilişkin bilgi vermekte, sürecin geri bildirimini sağlamakta ve kamuoyunu bilgilendirmektedir. Başbakanlık Strateji Biriminin kurulmasını müteakip 2004 yılında bütün bakanlıklar, beş yıllık stratejik planlarını hazırlamıştır. Planlar, katılımcı yöntemlerle hazırlanmakta ve hizmetlerden yararlananların hizmetleri şekillendirmesi beklenmektedir.

Rekabetçi devlet düşüncesi, devlet ile hizmet sağlayıcılar arasında rekabet ortamı oluşturarak hizmetlerin vatandaş beklentilerini karşılamadaki hizmet kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Denetim mekanizmalarını topluma doğru yönlendirerek vatandaşları da bürokrasi ile birlikte denetim konusunda yetkilendirmektedir. Sonuç odaklılık, politikaların belirlenmesinde ve performansların ölçülmesinde oldukça önem verilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimci devletlerde mevzuat kısıtlayıcı değil, yol gösterici görülmektedir ve kuruluşları mevzuat değil amaçlar

güdülemektedir. Vatandaşlar, müşteri ya da hizmetlerden yararlananlar olarak yeniden tanımlanmaktadır. Aynı zamanda amaçların belirlenmesinde vatandaş odaklılık esas alınmaktadır. Karar alma ve uygulama süreçlerinin her aşamasında katılımcılık ön planda yer almaktadır. Tüm bu anlatılanlar çerçevesinde özet olarak yeni kamu yönetimi anlayışı özel sektöre özgü yönetim tekniklerinden ve yönetim kültüründen esinlenerek, kamu kuruluşlarının da özel şirketler gibi yönetilebileceğini ve böylelikle kamuda etkinliğin ve etkililiğin sağlanabileceğinden bahsetmektedir (Yıldırım, 2011:15).

Klasik yönetim modelleri hızla terk edilerek, yeni kavram, prensip ve teknikleri öngören, yeni yönetim uygulamaları benimsenmiştir. "Yeni yönetim yaklaşımında, sadece üst düzey yöneticilerin değil, diğer çalışanların da görüş, ufuk ve fikirlerini önemsenmekte, uygulamada 'ortak aklın' kullanılması amaçlanmaktadır" (Şimşek, 2011:33).

Geleneksel ve modern yönetim anlayışlarını betimleyen katı, mekanik ve bürokratik nitelikli yaklaşımlardan uzaklaşarak, bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı post-modern öncüllerden hareketle oluşan yeni yapılar, kamu yönetiminin yeni çağda alacağı biçimler hakkında fikir vermektedir. Yönetimin genel değişim iklimi içinde ortaya çıkan ve dolaylı ve dolaysız olarak kamu yönetimi sistemlerine de yansıyan yeni yönetim yaklaşım ve teknikleri şu şekilde sıralanabilir (Saran, 2004:45):

- Değişim Yönetimi,
- Sürekli Gelişme Stratejisi,
- Stratejik Yönetim,
- Sinerjik Yönetim,
- Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü,
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Ölçümü,
- Toplam Katılım Yönetimi,
- Personel Güçlendirme,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Örgüt Kültürünün Gelişimi,
- Öğrenen Örgütler,
- Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması,

- Şebeke Örgütlenmeler,
- En İyi Uygulamaların Adaptasyonu.

Yukarıda sıralanan bu yeni anlayışlardan özellikle toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi ve yönetişim olguları kamu yönetimi uygulamalarında daha yoğun etkisi görülen ve son yıllarda çokça tartışılan yönetim teknikleridir. Bir başka kaynakta özellikle 1990'lı yılların başından itibaren tüm dünyada giderek artan oranda kabul edilen ve başta özel sektör olmak üzere kamu ve üçüncü sektördeki her çeşit örgütte yararlanılan ve uygulama alanı bulan yeni yönetim teknikleri beş ana grupta toplanmıştır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Aktan, 2006:20):

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,
- Sinerjik Yönetim,
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Bilgi ve Teknoloji Yönetimi.

Önemle belirtilmelidir ki; verimsizlik, hantallık ve bürokratizm başta olmak üzere pek çok sorun ve aksaklıkla neredeyse işleyemez duruma gelen belediye yönetimi mekanizmalarının yüksek bir performansa ulaşması, etkin ve verimli çalışan birimler haline getirilmesi için bu yönetim tekniklerinin uygulanması son derece önem taşımaktadır. Ancak uygulama zemini kamusal nitelik taşıdığından kamu yararı ve olumsuz dışsallıklar gibi bazı hassasiyetlerin gözden uzak tutulmamasında yarar vardır (Şimşek, 2013:36).

Kamu sektöründe yeni yüzyılda başarı göstergeleri de değişmekte ve özel kesimdeki ölçülere yakınlaşılmakta, hatta birçok noktada örtüşmektedir. Etkin hizmet, yüksek kalite, düşük maliyet ve hız olarak sıralanan bu göstergelere ulaşabilmek için değişim mühendisliğinden yararlanılması önerilmekte ve sözü edilen yeni yönetim tekniklerini etkili bir biçimde uygulayabilmek ve kalıcı kılabilmek bakımından sürekli gelişme felsefesinin kamu sektöründe kurumsallaşmasının gerektiği belirtilmektedir (Aktan, 2006:22).

Yeni kamu yönetimi sistemi ülkemizde esas itibariyle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ve söz konusu kanuna istinaden yapılan ikincil ve üçüncül mevzuat

düzenlemeleri ile şekillenen bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. 5018 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde; bu kanun ile bütçe kapsamının genişletilmesi suretiyle bütçe hakkının en iyi şekilde kullanılması, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde etkinliğin arttırılması, mali yönetimde şeffaflığın sağlanması, sağlıklı bir hesap verebilme mekanizması ile harcama sürecinde yetki ve sorumluluk dengesinin yeniden kurulması, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu suretle çağdaş gelişmelere uygun yeni bir kamu mali yönetimi sisteminin oluşturulmasının amaçlandığı belirtilmiştir (Arslan, 2012:16).

Yeni yaklaşımın belediyelerde uygulanması amacıyla ülkemizde kamu yönetimi reformu ve yerel yönetimler reformu çalışmaları yapılmıştır. AB uyum yasaları çerçevesinde, çıkarılan kanunlarla, kamuda ve belediyelerde yönetim yapısı ve işleyişi değiştirilerek, hesap verebilirliğin öne çıktığı, kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanıldığı, bir yönetim amaçlanmıştır.

5018 sayılı kanunda, "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" ifadelerine yer verilmiştir (KMYKK, 2003:3).

1.2. Stratejik Plan Kavramı, Tanımı ve Gelişimi

Stratejik Planlama; değişen dünya şartlarına uyum sağlamak, kurumsal amaç ve hedefleri, misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda yönetmek, gelecekteki belirsizliğe ve olası krizlere karşı şimdiden planlama yaparak, kuruma geleceğe ilişkin öngörü sağlamak üzere kurgulanan planlar bütünüdür. Kamu idarelerinin mali, idari ve yapısal sorunları dikkate alındığında, kamunun faaliyetlerini planlaması, orta ve uzun vadede ne yapmak istediği ve hangi amaca yönelik hizmet geliştireceği konusunda strateji oluşturması kurumlara öngörülebilir bir yönetim avantajı sağlayacaktır.

Kamu hizmetlerinin sunumunda, kamu idarelerinin stratejik yönetim yaklaşımına uygun olarak stratejik plan hazırlamaları ve kurum kaynaklarının bu planlar doğrultusunda oluşturmaları öngörülmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturur. Stratejik planlama yaklaşımı ile yönetim süreci planlanmakta, diğer bir anlamda yönetimin planlanması yapılmaktadır. Bu sebeple belki de birçok çalışma, salt stratejik planlama üzerine yapılmıştır (Kırılmaz, 2013;119).

Öztemel'e göre Stratejik Planlama; "Herhangi bir organizasyonda, dinamik ortamda ve çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için, sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme sürecidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Öztemel, 2004:46).

Kamu hizmetlerinin planlı bir şekilde yürütülmesi, belirlenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere dayandırılması ve uygulamayı etkili bir biçimde izlemede kamu idarelerinin üstünlük almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmekte, bu faaliyetlerin idareler tarafından yürütülmesinde ise "stratejik planlama" temel amaç olarak gündeme gelmektedir.

5018 sayılı Kamu yönetimi ve kontrol kanununun 3. maddesinde stratejik plan: "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde tanımlanmıştır. Aynı kanunun 9. maddesinde stratejik plan şöyle ifade edilmektedir: "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 tahsisini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar" denmektedir (KMYKK, 2003:1).

Stratejik planlamada sayısal verilere ilişkin analizlere önem verilir. Stratejik planlama düşüncesine yöneltilen eleştiriler bu konuda birleşerek, sayısal verilerin yetersizliğinden

ve yeterince anlamlı sonuçlar vermeyebileceği düşüncesine yer verilir ve bu verilerle oluşturulacak planların sağlıklı işlemeyeceğinden bahsedilmektedir. Stratejik planlama kavramının, stratejik yönetimin uygulanması sırasında gerçekleştiği, stratejik planlama tekniğinin, stratejik yönetime ulaşılabilmek için kullanıldığı değerlendirilmektedir (Songür, 2011:22).

Temelde işletmelerde kullanılan bir kavram olma özelliği gösteren strateji kavramı, zamanla kamu idarelerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Özel sektörde strateji kavramıyla hedeflenen, rakiplerinden daha fazla kar elde etme düşüncesiyken, kamuda kar amacı olmadığı için öncelik hedeflenen noktaya ulaşmaktır. Bunu sağlarken kamuda sunulan hizmetlerin kalitesi ve vatandaşların memnuniyeti önem kazanmaktadır (Avcı, 2011:41).

Özellikle kamu sektöründe kaynakların etkinliğinin gözetilmemesi ve verimsiz kullanılmasının neden olduğu krizler, kamu mali yönetiminin sorgulanmasında önemli bir etken olmuştur. Bu sebeple kamu mali yönetiminde karar almanın güçlendirilmesi ve kamu kaynaklarının yönetiminde etkinliğin sağlanmasına yönelik olarak özel sektörün uyguladığı planlama yöntemlerinin kamuya adapte edilmesi için çalışmalar gelişmiştir (Genç, 2009: 202).

Rekabetin artması, hizmetlerden yararlananların bilgilerinin ve dolayısıyla taleplerinin nicelik ve nitelik olarak değişmesi, kurumların uzun vadeli düşünmelerine, kaynakların yönetiminde stratejik önceliklere dikkat edilmesine yol açmış, bu da uzun vadeli stratejik düşünmeyi ve planlamayı gerektirmiştir. Özellikle küreselleşmenin etkilerinin arttığı 1980'li yıllardan itibaren artık ülkeler geleneksel planlamayı bırakıp stratejik planlamaya önem vermeye başlamıştır. Bu bağlamda stratejik planlamanın geleneksel planlamadan farklarını belirterek, planlama anlayışında yaşanan değişimi ortaya koymak mümkündür.

Geleneksel planlama ulaşılması arzu edilen amaç ve hedefleri belirlerken, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusuna önem vermemektedir. Stratejik planlamada ise amaç ve hedeflere ulaşılacak yol ve yöntem gösterilirken, stratejik plan bu aşamada tam olarak yol haritası konumundadır. Başka bir deyişle, stratejik planda idarenin amaç ve hedefleri belirlenirken idarenin çevresindeki karmaşık yapı da dikkate alınmaktadır. Geleneksel planlama ile stratejik planlama arasındaki bir başka belirgin fark ise stratejik

planlama sürecinde kurumun her kademesinden kişilerin bu sürecin içerisinde yer almasıdır. Bu bağlamda stratejik planlamada, geleneksel planlamadaki katı merkezi kuralların aksine katılımcılık ve bağlılık ilkeleri önem taşımaktadır. Söz konusu özellikleri itibariyle stratejik planlamanın, kamu sektöründe yaşanan etkin olmayan yönetim anlayışının değiştirilmesine katkı sağlayacağı söylenebilir (Avcı, 2011:42).

Kamu kurumlarında stratejik plan uygulamalarıyla, kamuda yönetimde etkinliği sağlayacak şekilde karar alınması mümkün olacaktır. Kamu kurumlarında çalışanların neyi niçin yaptıklarını bilmeleri, alınan her kararın sebeplerini ve sonuçlarını en iyi şekilde tahmin etmelerini sağlayacaktır. Ayrıca stratejik plan, kamuda şeffaflığın oluşturulmasında ve hesap verilebilirliğin arttırılmasında sorumluluğunun tesis edilmesini sağlayacaktır. Stratejik planlama çalışmalarında en önemli konu geleceğin belirsizliğidir. Gelecekte her an için beklenmedik gelişmelerin yaşanabileceğinden hareketle, kamu yönetiminin bu tür durumlara hazır olması ve sürekli olarak gelişmeleri izlemesi gerekmektedir (Özen, 2008: 55).

Kamunun çevresinde olup biteni yakından izlemesi ve gelişmelere uyum sağlaması bakımından stratejik planlama önemli bir unsurdur. Stratejik planlama bir örgütün ne olduğuna, bunu niçin ve nasıl yaptığına ilişkin temel karar ve faaliyetleri üreten disipline edilmiş bir çabadır. Stratejik planlama ile öncelikle kurumun varlığının sebebinin anlaşılması, sonrasında kurumun faaliyetleriyle ne yapacağı ve bunu neden yapacağı ortaya koyulmaktadır (Yılmaz, 2003:75).

Stratejik planlama dört temel özellik taşıyan bir yönetim sürecidir. Bunlar sırasıyla örgütün misyonunun bildirimi, örgütün paydaşlarının tanımlanması ve bunların örgütün amaçları, hedefleri ve faaliyetleri doğrultusunda değerlendirmelerinin tespiti, örgütün stratejik hedef ve amaçlarının, üç ve beş yıllık planlar ile belirlenmesi, son olarak bu hedef ve amaçları başarmak için geleceğe dönük stratejilerin geliştirilmesidir. Stratejik planlama bir kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden bir yol haritası niteliğindedir. Bu süreçte stratejik planlama; kurumun zayıf ve güçlü yanlarını görmesini, kurumun kendisini çevreye adapte etmesini ve uygun stratejilerin geliştirilerek geleceğe yönelik amaçlarına ulaşmasını sistematik hale getirmesini tasarlayan bir süreçtir (Avcı, 2011:42).

Stratejik Plan oluşturulurken öncelikle mevcut durum analizi çalışması yapılır. Bu çalışmayla söz konusu kurumun kendini tanıması, çevresel şartlarını öğrenmesi, konumu ve kapasitesi hakkında fikir sahibi olmasını, hukuki çerçevede sınırlarını bilmesini ve bu çıktılarla hangi noktaya ulaşmak istediği konusunu ortaya koyar.

Mevcut durumunu ve kapasitesinin belirlenmesi konusunda paydaş analizi, GZFT analizi, kurum içi analiz gibi çeşitli metodlardan yararlanılır. Aslında tüm bu analizler tek bir sorunun cevabını aramaya yöneliktir; "Neredeyiz?"

Tablo 1

Stratejik Planlama Süreci

• Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
• Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: (Rehber, 2009:1-10)

Stratejik plan çalışmalarının diğer aşaması kurumun misyon, vizyon ve temel ilkelerinin belirlenmesi ve bu değerlere uygun olarak çalışmaların planlanmasıdır. Bu kısımda kurumun cevap aradığı soru şudur; "Nereye Ulaşmak İstiyoruz?"

Planlamanın en önemli bölümü ise daha önceki analizlerle ortaya konan mevcut duruma ve kurumun belirlediği temel ilkelere uygun stratejiler belirlemek, faaliyet ve projeler oluşturmaktır. Kurum oluşturduğu bu projelerle öncelikli olarak hedefi; "Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?" sorusuna cevap aramaktır.

Stratejik plan çalışmasının son aşamasında yapılan tüm bu faaliyetler, izleme ve performans ölçme-değerlendirme kısmı ile nihayete erer. İzleme kısmında kurgulanan stratejilerin ve projelerin senelik olarak gerçekleşme durumları raporlanarak bir sonraki plana ilave edilir. İzleme kısmında ayrıca projelerin karşılaştırmasına gidilerek durum analizi çalışması da yapılmaktadır.

Performans ölçme ve değerlendirme bölümünde ise bir sonraki stratejik plan yapılıncaya kadar geçen sürede, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşılmış, son ilerleme durumları ne aşamada ve hangi ölçme teknikleri kullanılarak faaliyetlerin değerlendirilmesi gerektiği hususları yer almaktadır. Son bölümde yanıt aradığımız soru aslında şudur; "Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?"

1.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Plan İlişkisi

Stratejik yönetim ve stratejik planlama bazen birbirinin yerine kullanılmakta ise de literatürde farklı kavram ve süreçlerdir. Özellikle Türkiye'de literatürde bu kavramların birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Literatürdeki bu farklı kullanım, kamu yönetimi alanında yapılan reform ve yasal düzenlemelerde de etkisini göstermekte ve stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinde güçlüklere neden olmaktadır. Bu yönü ile önemlidir. Çünkü üst politika belgelerinde stratejik yönetimden bahsedilirken yasal düzenlemelerde "stratejik yönetim" kavramının yer almaması (5018 Sayılı Kanun) konunun önemini arttırmaktadır.

"Stratejik Planlama" ile "Stratejik Yönetim" aynı anlama gelmemektedir. Stratejik planlama aslında stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır. Kurumlar amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler belirlerken, öncelikle bu stratejilerin bir planlama süreci gerçekleştirilir. Bu plan aşamasıdır. Sonraki aşamada ise planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları izlenir ve gerekli raporlama faaliyeti yapılır. Bu da yönetim sürecidir. Bu sebeple, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir. Stratejik plan, strateji kavramının 1960'lı

yıllarda ekonomik alanda kullanılmaya başlanması ile birlikte literatüre girmiştir. Stratejik yönetim ise daha sonra 1974'te İgor Ansoff tarafından ilk defa kullanılarak literatüre girmiştir (Kırılmaz, 2013:28).

Stratejik yönetim, yeniden doğmuş bir anlayış olmayıp daha çok stratejik planlamanın bir devamı olarak onu daha ileri aşamaya götüren bir düşüncedir. Özellikle yönetim alanında stratejik planlamanın yeterli olamayacağı düşüncesiyle, planların uygulanması süreci ile değerlendirme ve denetimini de kapsayan stratejik yönetim kavramı gündeme gelmiştir. Stratejik yönetim ile planlama işlevinin yönetim kısmına entegresi amaçlanır. Daha açık bir ifadeyle stratejik yönetim anlayışı, bir kurumun yönetiminde planlamayı yapıldıktan sonra bırakılan bir işlev olarak değil, yönetim faaliyetinin bütünü içerisinde bir işlev olarak görür (Çevik, 2010:142).

Stratejik yönetim stratejik plan farkını Aksu şöyle anlatmıştır: "Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki en önemli fark, stratejik planlama en iyi ve en uygun stratejik kararları almaya odaklanırken, stratejik yönetim, stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Stratejik planlama basit olarak bir A noktasından B noktasına nasıl ulaşılacağının ayrıntılarını belirlemeyle ilgili iken; stratejik yönetim, tüm sürecin ve ona ulaşılmasının denetiminden oluşur. Kısaca, stratejik plan en iyi ve optimal stratejik kararlara, stratejik yönetim ise stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır.

Stratejik yönetim, planlama işlevini bütün yönetim işine entegre etmeyi amaçlar. Planların nasıl uygulanacağını ve sonuçlara nasıl ulaşılacağını ve denetim konusunu da kapsar. Çünkü stratejik planın amaçlarına, etkili uygulama ve denetim olmaksızın ulaşılamaz. Denetim, planlanmış durumlarla gerçek durumları karşılaştırma, farklılığı çözümleme ve gerekli değişiklikleri yapma sürecini kapsar. Başka bir ifadeyle stratejik yönetim, bir kurumun yönetiminde planlamayı, yapıldıktan sonra raflarda bırakılan bir araç olarak değil, yönetim faaliyetinin bütünüyle ilgili bir işlev, bir basamak olarak görmektedir" (Aksu, 2002:27-28).

Diğer bir ifade ise; "Stratejik yönetim, sadece planlamaya değil, tüm kurumsal faaliyetlere odaklanmıştır. Stratejik yönetim sürecinde, 'verimlilik', 'etkililik', 'şeffaflık', 'katılımcılık', 'hesap verebilirlik' gibi sözcükler yönetimin amacını ortaya koyacak sıklıkta geçmektedir. Böyle bir yönetim şeklinde 'planlama' aktörü ancak

yöneticinin performansına etki edebilir." şeklinde açıklanmıştır (Leblebici ve Erkul, 2008:269-270).

Bütün bunların ışığında özetle; stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlı ve stratejik planlamanın devamı niteliğindedir. Bu yönüyle stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir (Kırılmaz, 2013:28).

1.4. Stratejik Belgeler

Bu kısımda değinilecek olan stratejik belgeler; kamu idarelerinin kendi bünyelerinde oluşturdukları projeleri izlemeye ve gerçekleşme sonuçlarının takibini yapmaya imkan vererek, üst yöneticilere yol gösterici niteliğe sahip raporlardır.

1.4.1. Yatırım Programı

Hükümetlerin öncelikli hedefi, vatandaşın refah ve mutluluğunu yükseltmek, büyümeyi hızlandırmak, istihdamı arttırmak, enflasyon oranını düşürerek fiyat istikrarını korumak, yurtiçi tasarrufları arttırarak cari açığın düşürülmesi ve kamu mali dengelerini güçlendirerek makroekonomik dengeleri ve finansal istikrarı korumaktır. Bu hedefler ve öncelikler çerçevesinde, kamunun sunduğu hizmetlerinin hız ve kalitesinin arttırılması için kamu yatırımlarına ayrılan kaynakların hedeflenen büyüme ve istihdam artışına katkı sağlayacak şekilde tahsis edilip verimli kullanılması gerekir. Kamu yatırım harcamalarında kalkınma potansiyelini destekleyici nitelikte iktisadi ve sosyal altyapı yatırımlarına öncelik verilerek, yatırımların bütüncül bir yaklaşımla özel kesim yatırımlarını da tamamlayacak şekilde planlanması gerekmektedir.

Kamu yatırım programları yukarıdaki hedef ve öncelikler çerçevesinde, devletin planlı ve programlı hareket ederek, yatırım süreçlerinin belli bir sistematik çerçevesinde oluşturulmasını sağlamak üzere yasal çerçevesi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kalkınma Bakanlığı'nca yayınlanan ilgili genelge ve kararlar ışığında hazırlanır.

Kamu Yatırım Programlarının hazırlanması sırasında genel olarak yürürlükteki Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Plandaki mali planla uyumlu olması gerekir. Kamu Yatırım Programları Yatırım Programı Hazırlama Rehberi esas alınarak, 5018 sayılı

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na da uygun olacak şekilde; kamu idarelerince uyulması gereken genel ilkeler, nesnel ve ölçülebilir standartlar ile bunlara ilişkin hesaplama yöntemleri esas alınır.

Yatırım programları, Kalkınma Bakanlığı tarafından 5018 sayılı kanun kapsamında "Yatırım Hazırlama Rehberi" yayımlanarak, kamu idarelerinin bilgilendirilmesi sağlanarak, ilgili birimlerce hazırlanan yatırım tekliflerinin strateji geliştirme dairelerince konsolide edilmesinin ardından yatırım programı teklifi olarak Kalkınma Bakanlığı'na ve ilgili kurumlara gönderilir. Yatırım programında yer alan faaliyetlerin, performans programında da faaliyet olarak yer alması gerekmektedir (Esaslar, 2016: 1-10).

1.4.2. Performans Programı

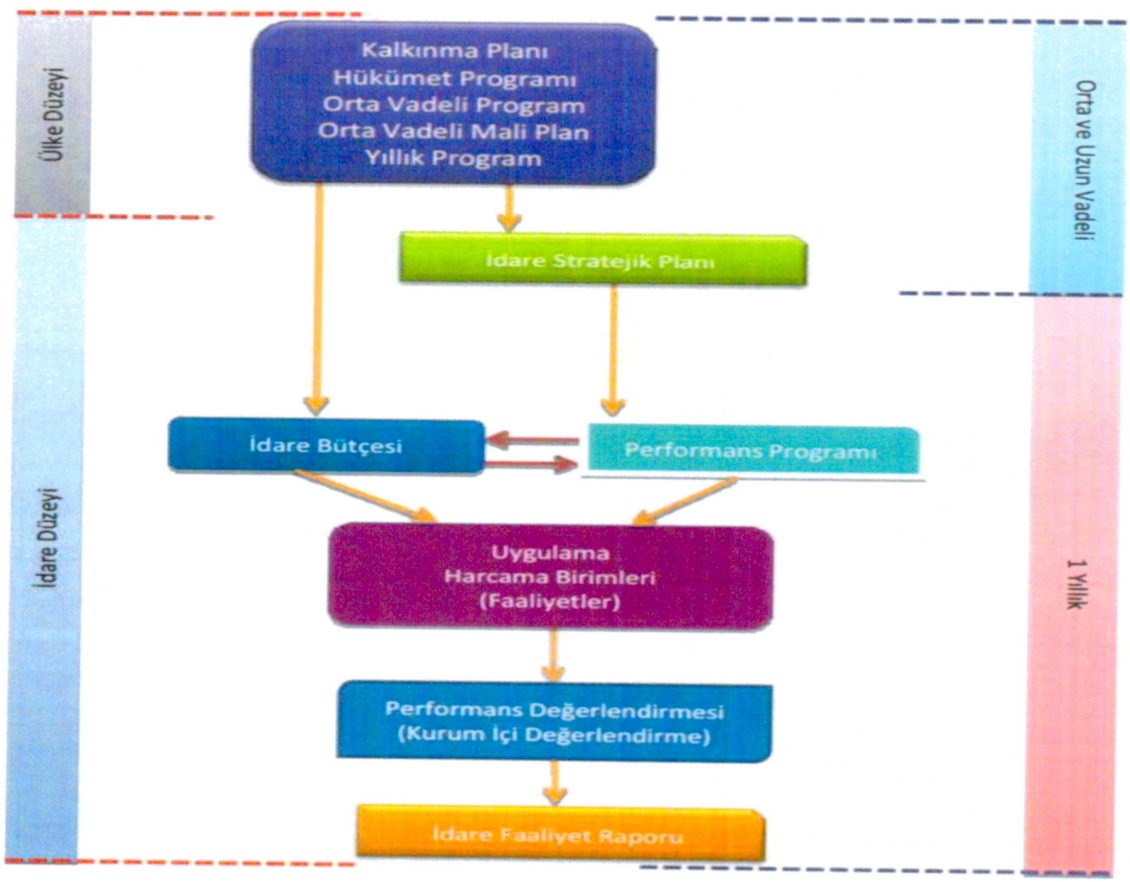
Performans Programı rehberde şöyle tanımlanmaktadır: "Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerinin içeren programdır" (Rehber, 2009:6).

Kamu idareleri orta ve uzun vadeli amaçlarını ve stratejik plan ile bütçe arasında bağlantıyı sağlamak üzere yıllık performans programına hazırlamaktadırlar. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Performans Programı Hazırlama Rehberinde "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren stratejik plan hazırlamaları ve bütçelerin stratejik planlarda yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlanması öngörülmüştür" denilerek kamu idarelerinin uyması gereken esaslar açıklanmıştır (Rehber, 2009:9).

Stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişki performans programları vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Stratejik planlar yapılırken belirlenen amaçlar ve hedefler de bütçe hazırlık süreçlerinde dikkate alınmakta ve sürece entegre edilen performans programları ile uyumlu hazırlanmaktadır.

Performans hedefleri ve göstergeleri, performans yönetiminin bir unsuru olarak ele alınarak kurumların stratejik planlarında gösterilen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için gelecek yıllar için hangi alanlarda performans göstermesi gerektiğine yönelik beklentiyi

ortaya koyar. Her bir yıl için ayrıca belirlenen performans hedeflerinin, stratejik planda belirtilen stratejilerle uyumlu olması gerekmektedir. Stratejik planlarda belirlenen orta ya da uzun vadeli amaç veya hedefler, performans hedefleri ile yıllık olarak uygulanabilir düzeye taşınmaktadır. Stratejik amaçlar beş yıldan on yıla kadar olan süreleri kapsarken stratejik hedefler en az beş yıllık bir sürede gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır. Performans hedeflerinin, performansın kolaylıkla izlenebilmesi ve değerlendirilebilmesinin yanı sıra hedefleri karşılayacak kaynak ihtiyacının bütçelerle temin edilebilmesi için yıl bazında belirlenmesi gerekmektedir (Işık, 2004:23).



Şekil 1: Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi

Kaynak: (Rehber, 2009:1-15).

Performans hedefleri, stratejik plan ve performans programı arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Hedef seviyesi bütçe imkanlarını ve bütçe dönemi tercihlerini yansıtmaktadır. Bu nedenden dolayı performans hedefleri yıllık belirlenmektedir. Fakat programlar üç yıllık bütçeleme anlayışına uygun olarak hazırlandığından, bilgi niteliğiyle gelecek iki yıl ile ilgili performans hedeflerine de yer verilmesi öngörülmektedir (Erüz, 2006:229).

Performans programları ile bütçe ilişkisi rehberde şu şekilde kurulmaktadır: "Bütçe dokümanlarında mali bilgilerin yanında, performans bilgilerinin de yer almasını sağlayarak, çıktı ve sonuç odaklı bir bütçeleme anlayışını ön plana çıkarmakta, yeni kamu mali yönetim sistemimizin dayandığı mali saydamlık ve hesap verilebilirlik ilkelerine işlerlik kazandırmaktadır" (Rehber, 2009:9).

İdareler performans programı hazırlama süreçlerinde üst yöneticiler ve harcama yetkililerince program dönemine yönelik stratejik amaç ve hedefler ile performans hedef ve göstergelerini belirleyerek en geç mayıs sonuna kadar duyururlar.

Performans programı, idarenin daha önceden hazırlamış olduğu beş yıllık süreci kapsayan stratejik planın bir yıllık uygulama dilimidir. Performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan programdır (Rehber, 2009:16).

Birinci aşamada idarenin stratejik planında belirtilen amaç ve hedeflerden o yıl için öncelikli olanları tespit edilmektedir. Orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirtildiği stratejik planlarda içinde bulunulan iktisadi, sosyal ve diğer koşullar nedeniyle önemli olanlar tespit edilerek önceliklendirme yapılmaktadır.

İkinci aşamada belirtilen performans hedefleri, stratejik hedeflere ilişkin bir mali yılda ulaşılması gereken performans seviyelerini göstermektedir. Bu bağlamda ilk aşamada tespit edilen öncelikli stratejik amaç ve hedeflere uygun çıktı ve sonuç odaklı performans hedefleri belirlenmektedir.

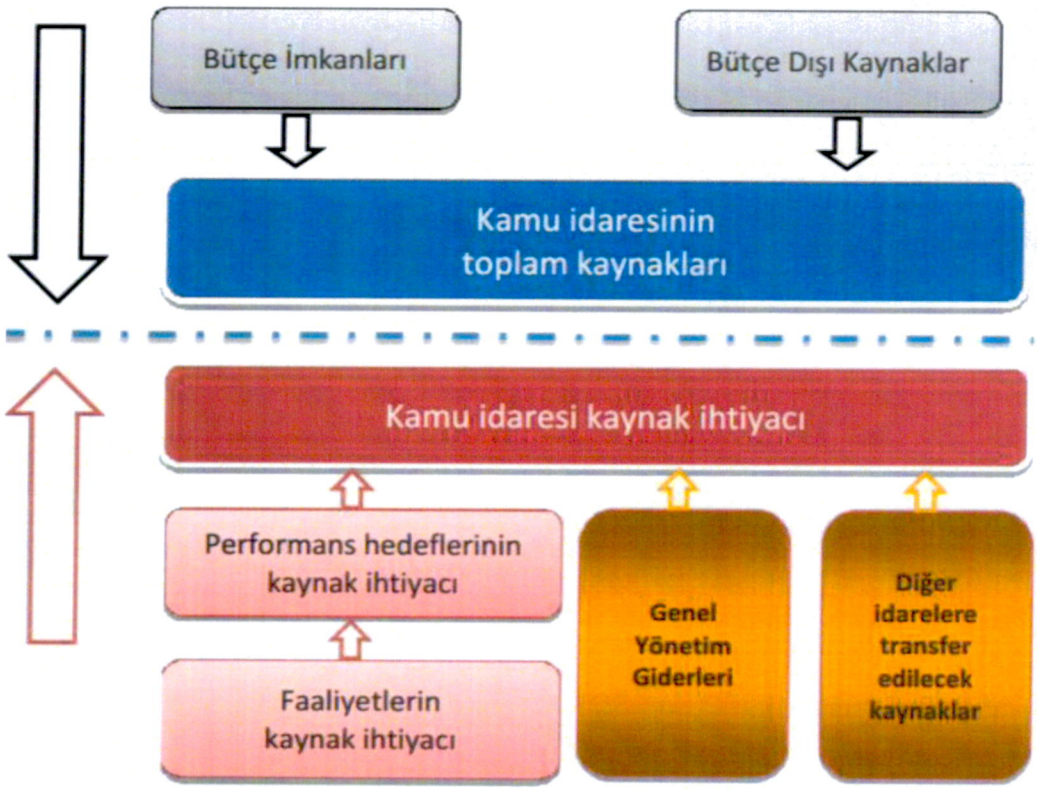
Üçüncü aşamada ise ikinci aşamada belirtilen performans hedeflerine ulaşılmasında hangi faaliyet ve projelerin seçilmesi gerektiğine karar verilmektedir. Belirli bir amaca ve hedefe yönelen ve başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmet birimi olan faaliyet ve projeler, belirlenen performans hedeflerine ulaşmanın yolunu göstermektedir. Faaliyetler idarenin cari ve sürekli nitelikteki hizmetlerin karşılanmasına dönük olarak oluşturulurken, projeler genellikle yatırım hizmetleri ile ilgili olup, süreklilik taşımamaktadır (Rehber, 2004:18).

Şekil 2: Performans Programı Hazırlama Süreci

Kaynak: (Rehber, 2009:10-15)

Dördüncü aşamada idarenin yürüttüğü faaliyet ve projelerin gerektirdiği kaynağın tespiti yapılmaktadır. İdarenin performans hedefine ilişkin faaliyet ve projelerin maliyetlerinin toplamı, ilgili performans hedefinin maliyetini belirlemektedir. Stratejik amaç ve hedefe ilişkin performans hedeflerinin maliyetlerinin toplamı ise ilgili stratejik amaç ve hedefin maliyetini ortaya koymaktadır. Zincirleme şekilde tespit edilen maliyetler neticede ilgili idarenin ihtiyacı olacağı kaynağın belirlenmesini

sağlamaktadır. Faaliyet ve projelerin maliyetlerinin tespiti bütçeden aktarılacak kaynakların yeterliliği açısından önemlidir.



Şekil 3: Hedefler ve Kaynak İlişkisi

Kaynak: (Rehber, 2009:5-15).

Beşinci aşamada ise performans göstergeleri belirlenir. Performans göstergeleri; ilgili idare, Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı tarafından birlikte tespit edilir ve kuruluş bütçesinde yer alır. Performans göstergeleri kamu idareleri amaç ve hedeflerini yerine getirmek üzere yürüttükleri faaliyetlerin her boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergeleri, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye ve değerlendirmeye yardımcı olur (Rehber, 2009:18).

Son aşamada ise ilk beş aşamadan geçildikten sonra idarenin performans programı tüm idarenin bilgilerini içerecek şekilde, üst yönetici gözetiminde, mali hizmetler birimlerince hazırlanır. Kamu idaresi bünyesinde yer alan her harcama birimi, birim performans programı hazırlamaktadır. Birim performans programları ilgili harcama

yetkilileri tarafından üst yöneticiye verilir. Üst yönetici de birim performans programlarını da dikkate alarak idare performans programını hazırlar.

Stratejik plan ve bütçe ilişkisi performans programları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bütçe hazırlık sürecine entegre edilen performans programları, idare bütçelerinin stratejik planlarda belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Performans programları, bütçe dokümanlarında mali bilgilerin yanında, performans bilgilerinin de yer almasını sağlayarak, çıktı ve sonuç odaklı bir bütçeleme anlayışını ön plana çıkarmakta, yeni kamu mali yönetim sisteminin dayandığı mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine işlerlik kazandırmaktadır (Rehber, 2009:19).

Performans Programı Hazırlama Rehberine göre (Rehber, 2009:32): "Kamu idarelerinde performans programı her yıl hazırlanmaktadır. Kamu idareleri teklif performans programlarını hazırlamış oldukları bütçe teklifleri ile birlikte temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığı'na gönderir. Maliye Bakanlığı'nda yapılan bütçe görüşmeleri ile makro ekonomik göstergeler ve bütçe büyüklüklerinin belirleneceği en geç ekim ayının ilk haftası içinde toplanan Yüksek Planlama Kurulu görüşmeleri sonucunda belirlenecek büyüklüklere göre teklif performans programı idare tarafından düzeltilir. Düzeltilen teklif performans programı, tasarı performans programı olarak idare tarafından TBMM'ye sunulur. TBMM tarafından kabul edilen bütçe büyüklüklerine göre aralık ayı sonuna kadar hazırlanacak nihai performans programı ise Bakanlar tarafından her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyuna açıklanır."

1.4.3. Faaliyet Raporu

Kamuda stratejik yönetimin bir unsuru olan faaliyet raporları, 5018 Sayılı Kanun'un 41. maddesinde yer almaktadır. Buna göre "üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır" denilerek yükümlülük getirilmiştir. Söz konusu maddeye dayanarak Maliye Bakanlığınca, yayımlanan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik" uyarınca kamu kurumları faaliyet raporlarında; "idare hakkında genel bilgilere, performans bilgilerine, mali bilgiler ile öneri ve tedbirlere yer verilir" denmektedir.

5018 sayılı Kanunun 41'nci maddesinde kurumların "İdare Faaliyet Raporları"nın, ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; "kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan mali bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içeren raporlar." olarak tanımlanmaktadır. Kısaca faaliyet raporları, kamu kurumlarının stratejik plan ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren bir rapordur (Kırılmaz, 2013:150).

Stratejik plan ve performans programındaki öngörülen hedeflere ilişkin gerçekleşmeler faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuna açıklanmaktadır. Bu raporda yer alan mali bilgiler başlığında "İdarenin stratejik plan ve performans programı uyarınca; kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel mali tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara yer verilir." denmektedir. Performans bilgileri kısmında ise "İdarenin stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyet ve projelerine, performans programında yer alan performans hedef ve göstergelerinin gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin bilgilere yer verilir." denmektedir.

Kırılmaz'a göre "Faaliyet raporları, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine ilişkin araçların en önemlilerinden biridir. Çünkü faaliyet raporları ile uygulanan faaliyet ve projelerin, kurumun stratejik amaçlarına ve performans programındaki hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilir. Raporlar, idareler tarafından yürütülen faaliyetlerin ve kaynakların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesini ve aynı zamanda, yeni performans programının da belirlenmesi sürecine katkı sağlar. Güvence beyanı ile de yöneticiler üzerindeki kamuoyu denetimi artar" (Kırılmaz, 2013:151).

Faaliyet Raporları, kanun gereği performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenlenir. Kamu kaynağının verimli ve etkin kullanımı konusunda genel bir değerlendirmeye imkan sağlayacak şekilde maliyet-fayda

ve maliyet-etkinlik analizlerine, gerçekleşen sonucun en düşük maliyetle elde edilmesine yönelik alınması gereken tedbirlere yer verilir.

1.5. Üst Politika Belgeleri

Üst politika belgeleri; ulusal ekonominin ileriye dönük hedeflerinin, amaçlarının, önceliklerinin ve temel stratejilerinin yer aldığı, tüm kamu kurumlarının kurumsal hedef, yatırım ve stratejilerinin yönünü belirleyen belgeler olarak açıklanmaktadır.

1.5.1. Kalkınma Planı

Kalkınma Planı, ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda toplumu yüksek refah düzeyine ulaştırmak ve küresel ekonomide geleceğe dönük risklerin ve belirsizliklerin ülkemizi minimum düzeyde etkilemesini sağlamak amacı gütmektedir. İstikrarlı ve kapsayıcı ekonomik büyümenin yanı sıra bilgi toplumu, uluslararası rekabet gücü, insani gelişmişlik, çevreyi korumak, sürdürülebilir kaynak kullanımı gibi unsurları da kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde oluşturulmuştur.

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı ile "toplumun refahını arttırmak, hayat standardını yükseltmek, temel hak ve özgürlükler zemininde adil, güvenli ve huzurlu bir yaşam ortamı tesis etmek amaçlanmaktadır. Bu anlayışla kalkınma sürecine herkesin ve her yörenin katılımını azami düzeye çıkarmak ve kalkınmanın sonuçlarından herkesin daha adil bir şekilde pay almasını sağlamak hedeflenmektedir"

Planın kapsamına alınan diğer hususlar; "yüksek, istikrarlı ve kapsayıcı ekonomik büyümenin yanı sıra hukukun üstünlüğü, bilgi toplumu, uluslararası rekabet gücü, insani gelişmişlik, çevrenin korunması ve kaynakların sürdürülebilir kullanımı gibi unsurları kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Planda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınma süreci bütüncül ve çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alınmış, insan odaklı kalkınma anlayışı çerçevesinde katılımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Ülkemizin potansiyelini, bölgesel dinamikleri ve insanımızın yeteneklerini harekete geçirerek kalkınma sürecinin hızlandırılması amacıyla, yeniden şekillenen dünya ekonomisinde uluslararası iş bölümü ve değer zinciri hiyerarşisinde Türkiye'nin konumunun aşamalı olarak üst basamaklara çıkarılması" şeklinde ifade edilmiştir.

Plan'ın 2023 hedeflerine ve Onuncu Kalkınma Planı'nın amaçlarına ulaşılabilmesi açısından; "öncelikli alanlarda, temel yapısal sorunlara çözüm olabilecek, dönüşüm sürecine katkıda bulunabilecek, kurumlar arası koordinasyon ve sorumluluk gerektiren 25 adet program tasarlanmıştır. Bu çerçevede programlar, Onuncu Kalkınma Planının izleme değerlendirme sürecinin kolaylaştırılması, program havuzunun yönetilebilir ve sonuçlarının ölçülebilir olması açısından öncelikli konularda sınırlı sayıda oluşturulmuştur. Sektörel ve sektörler arası bir yaklaşımla oluşturulan programlar kapsamında, merkezi düzeyde uygulama mekanizması ve müdahale araçları tasarlanmış; uygulama ve koordinasyondan sorumlu kurumlar belirlenmiştir" denilerek program hedeflerine yer verilmiştir.

Ülkemizin kalkınma sürecinin başarıyla devam etmesi için ön görülen hedefler kısmından bahsedilirken; "büyümenin yüksek oranda, istikrarlı ve sürdürülebilir bir yapıda sağlanması, tasarruf oranlarının artırılarak yatırımların ve büyümenin finansmanında dış kaynaklara olan bağımlılığın azaltılması büyük önem taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelere kıyasla düşük tasarruf oranlarına sahip ülkemizin yurtiçi tasarruf oranlarını artırması, kendi potansiyelini daha fazla harekete geçirmesine imkân tanıyacaktır. Uygulama etkinliğinin arttırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi" ifadelerine yer verilmiştir.

Ayrıca Plan döneminde;

- Plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesi,
- Kamuda etkin bir yönetim anlayışı ve harcama sisteminin kurulması,
- Kamu idarelerinde orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının geliştirilmesi,
- Politika önceliklerine dayalı kaynak tahsisi sürecinin ve performansa dayalı bütçe anlayışını güçlendirilmesi,
- İç kontrol sistemleri ile iç ve dış denetim uygulamalarının etkin bir biçimde hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Onuncu Kalkınma Planının etkinliğinin arttırılması amacıyla orta vadeli programlar (OVP), yıllık programlar, kurumsal stratejik planlar, bölgesel gelişme ve sektör

stratejileri, Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanmıştır. Kamu kuruluşları politikalarını, yatırımlarını, kurumsal ve hukuki düzenlemelerini bu çerçevede tespit edeceklerdir.

Kalkınma Planındaki gelişmelerin izlenmesi ve değerlendirilmesinin koordinasyonu, Kalkınma Bakanlığı Müsteşarı başkanlığında ilgili Bakanlıkların üst düzey yöneticilerinden oluşan "Kalkınma Planı İzleme ve Yönlendirme Komitesi" tarafından yapılmakta ve her yıl Bakanlar Kuruluna bir rapor şeklinde sunulmaktadır (10. Kalkınma Planı).

1.5.2. Orta Vadeli Program

Kalkınma planları, mevzuatta da yer alan tanımıyla "stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda Mayıs ayı sonuna kadar DPT tarafından hazırlanan ve makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri kapsayan programdır." 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'n 16. maddesi uyarınca eskiden Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Planlama Teşkilatının lağvedilmesiyle birlikte Kalkınma Bakanlığı'nca hazırlanan bütçe maratonunun ilk aşaması sayılan 3 yıllık mali programdır.

3 senelik zaman ufku boyunca temel makroekonomik büyüklüklere ilişkin resmi hedefleri ortaya koyan, Kalkınma Bakanlığı'nca tarafından hazırlanarak yayınlanan, Bakanlar Kurulu tarafından kabulü ertesi yılın bütçe hazırlık sürecinin başlangıcı olarak kabul edilen programdır.

Diğer yandan Program; ulusal, bölgesel ve küresel ekonomik/politik şartların olası negatif durumu göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Maliye Bakanlığı, merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, "Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar. Orta vadeli program, aynı süre içinde Resmi Gazetede yayımlanır." şeklinde düzenlenmiştir.

Bu doğrultuda, kamu idarelerinin bütçe tekliflerini ve yatırım programını hazırlama sürecini yönlendirmek üzere; "Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi" Maliye Bakanlığınca, "Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi" ise Kalkınma Bakanlığı'nca hazırlanarak haziran ayının sonuna kadar Resmi Gazetede yayımlanır (Kalkınma Bakanlığı, 2016,18).

1.5.3. Orta Vadeli Mali Plan

Bütçe hazırlık sürecinde faydalanılan diğer doküman Orta Vadeli Mali Plandır. 5018 sayılı Kanuna göre; "Orta Vadeli Mali Plan, Orta Vadeli Program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içeren bir belgedir. Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Orta Vadeli Mali Plan, en geç Eylül ayının onbeşine kadar Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanarak Resmi Gazetede yayımlanmaktadır." Bu amaçla hazırlanan orta vadeli mali plan, orta vadeli programda belirlenen temel amaç ve politikaların işlerlik kazanmasına yönelik olarak hazırlanan, merkezi yönetim bütçe büyüklüklerini ve kurumsal ölçekte ödenek teklif tavanlarını belirleyen bir belge niteliğindedir.

Mevzuatta; "genel ve özel bütçe kapsamındaki idareler, bu iki belge ile belirlenen sınırlar içinde kendi kurumsal önceliklerini saptayarak bütçelerini hazırlayacaklardır. Bütçenin hazırlanması ve uygulanmasında etkinliğin artırılarak mali disiplinin güçlendirilmesi, kamu maliyesi politikası hedeflerinin başında gelmektedir. Bu kapsamda ilk defa uygulamaya konulacak çok yıllı bütçeleme anlayışı, bu amaca ulaşma çabalarına önemli bir katkı sağlayacaktır" ifadelerine yer verilmiştir.

Diğer yandan, uygulanan politikaların amacına ulaşması, katılımcılığın artırılması, toplumsal mutabakatın sağlanması, politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında kamu kurumları arasında yeterli düzeyde iş birliği ve uyumun sağlanmasına bağlıdır. Bu destek ve iş birliği, bütçe yönetiminde saydamlık ve hesap verilebilirliğin artırılmasına da katkı sağlayacaktır.

Orta Vadeli Mali Planda yer alacak en önemli unsur Mali Planda yer alan politika öncelikleri ve makroekonomik göstergelere dayanarak ekonomik sınıflandırma bazında yapılan merkezi yönetim bütçe ödenek teklif tavanlarıdır. Belirlenmiş olan tavan; söz

konusu kurumun verebileceği hizmetler için ayrılmış olan maksimum kaynağı ifade etmekte olup, kurumun bütçe teklifinde belirteceği hizmetlere ihtiyaç duyulup duyulmamasına göre bu kaynağın tamamı tahsis edilebilir veya edilmeyebilir. Maliye Bakanlığı, merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, "Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Kalkınma Bakanlığı'nca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar. Orta vadeli program, aynı süre içinde Resmi Gazete'de yayımlanır. Orta vadeli program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte, açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içerir. Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan orta vadeli mali plan, haziran ayının onbeşine kadar Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanır ve Resmi Gazetede yayımlanır" gerçekleşmektedir (Maliye Bakanlığı, 2009:20-30).

1.5.4. 2016 Yılı Programı

Yüksek Planlama Kurulunun 2/10/2015 tarihli ve 2015/47 sayılı Raporu ile Bakanlar Kurulu'na sunulan "2016 Yılı Programı" ile "2016 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar"ın kabulü ve Bakanlar Kurulu'nun kararıyla uygulamaya konulmuştur. Bu kararın amacı, "2016 Yılı Programı'nda yer alan ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak için; makroekonomik politikaların, sektör stratejilerinin, bölge planlarının, bölgesel gelişmeye yönelik programların ve bunlarla ilgili yatırımların koordineli bir şekilde yürütülmesidir" 2016 Yılı Programı'nda yer alan hukuki ve kurumsal düzenlemelerin, sektör programlarının, öncelikli dönüşüm programları eylem planlarının, ekonomik, sosyal ve bölgesel gelişme politikalarının ve bunlarla ilgili yatırım ve tedbirlerin uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesi, görevli bakanlık ve kuruluşların her kademesince, programda belirtilen temel ilkelere uygun olarak hazırlanacak çalışma programına göre yürütüleceğini belirtir.

2016 Yılı Programının uygulanmasında, yatırımların, bütçeler ile programlarda değişiklik ve aktarma yapılmayacak şekilde gerçekleştirilmesi, makroekonomik

hedeflerin dikkate alınması ile sektörler ve bölgeler arası dengelerin bozulmaması temel ilke olarak ele alınmaktadır.

2016-2018 dönemini kapsayan Orta Vadeli Programın temel stratejileri çerçevesinde "makroekonomik istikrarın korunduğu, cari açığın kademeli olarak düşürüldüğü bir ortamda; küresel ekonomideki toparlanma eğiliminin etkisiyle birlikte, sürdürülebilir ve yüksek büyüme ortamına geçişin sağlanması 2016 Yılı Programı'nın temel amacıdır. Bununla beraber, enflasyonla mücadeleyi kararlılıkla sürdürmek, yurtiçi tasarrufları artırmak, ekonominin verimlilik düzeyini yükselterek özel yatırım kaynaklı bir büyüme yapısını özendirmek, kamu mali dengelerini gözetmek ve finansal istikrarı güçlendirmek Program döneminde temel makroekonomik öncelikler olacaktır. Bu amaçlara ulaşılması için yapısal reformlara devam edilecektir" denmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2016:1-10).

1.5.5. AB Müktesebatına Uyum Programı

Avrupa Birliği Bakanlığı, AB'ye katılım konusundaki temel tanımı şu şekildedir; "Bir aday ülkenin AB'ye katılımı, Birlik müktesebatı olarak bilinen, Birlik sistemini ve Birliğin kurumsal çerçevesine bağlanan hak ve yükümlülüklerin kabulünü gerektirir. Türkiye bu müktesebatı, katılım tarihindeki haliyle uygulamak zorundadır. AB müktesebatı, toplumsal yaşamı ilgilendiren tüm alanlarda AB'nin yürürlükte olan hukuk sistemi ve kurallar bütünüdür"

Avrupa Birliği katılım müzakerelerinde ülkemiz için önemli olan husus AB standartlarının ülkemize taşınabilmesi konusudur. AB müktesebatı kapsam olarak "sürekli olarak gelişmekte olup, Avrupa Birliğini kuran Antlaşmalar ile onu tadil eden antlaşmalar, ikincil mevzuat (direktifler, tüzükler, kararlar), üçüncü ülkelerle yapılan anlaşmalar, Adalet Divanı kararları, vb. kapsar. Diğer taraftan, kurumlararası anlaşmalar, ilke kararları, bildirimler, tavsiyeler, yönlendirici ilkeler gibi AB çerçevesinde kabul edilen ve hukuki bağlayıcılığı olan veya olmayan işlemler, dış güvenlik ve savunma politikası çerçevesinde kabul edilmiş ortak eylemler, ortak tutumlar, deklarasyonlar, sonuç bildirgeleri ve diğer işlemler ile adalet ve içişleri çerçevesinde kabul edilmiş ortak eylemler, ortak tutumlar, imzalanmış sözleşmeler, ilke kararları, bildirimler ve diğer işlemler de müktesebat kapsamına girmektedir. Ayrıca, Avrupa Toplulukları/AB tarafından veya Avrupa Toplulukları ve üye devletler

tarafından birlikte akdedilmiş uluslararası anlaşmalar ve üye devletlerin Birlik faaliyetlerine ilişkin olarak aralarında akdettikleri uluslararası anlaşmalar" yer almaktadır.

AB Müktesebatı, "1 Ekim 2009 tarihi itibarıyla 14.607 adet mevzuata ulaşmıştır. Ancak tıpkı herhangi bir ülkenin iç mevzuatı gibi AB Müktesebatı da dinamik bir yapıya sahip olup, zaman içerisinde değişikliklere uğramaktadır. Mevzuatın her sene ortalama 5.000 sayfa arttığı ve hâlihazırda yürürlükte bulunan AB mevzuatının yaklaşık 110.000 sayfadan oluştuğu tahmin edilmektedir. Katılım müzakereleri kapsamında AB müktesebatı 35 başlık (fasıl) altında ele alınmaktadır" (www.ab.gov.tr).

BÖLÜM 2: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI

2.1. Stratejik Plan Uygulamasının Yurtdışındaki Örnekleri

Dünyada pek çok ülkede 1980'li yıllardan itibaren kamu yönetimi reform çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmaların siyasi alanda farklı yerlerde bulunan hükümetler tarafından, bir kısmında kendi istekleriyle, bir kısmında ise, uluslararası mali kuruluşların etkileriyle, farklı başlıklarla yürütüldüğü; ancak, uygulamalarda benzer kavram ve yöntemlerin kullanıldığı söylenebilir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, stratejik yönetim, performans yönetimi, kıyaslama, süreç yönetimi gibi özel sektörde yoğun olarak kullanılan yöntemler kamu sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır (Songür, 2011:75).

Bazı ülkeler, hükümet bazında öncelik ve amaçların belirlenmesine odaklanırken, bazıları kurumsal düzeyde öncelik ve amaçlar belirlemektedir. Bazı ülkeler ise hem hükümet düzeyinde hem de kurum düzeyinde stratejik plan çalışmaları yürütmektedir. Hükümet düzeyinde hazırlanan planlar genellikle farklı sektörlerle müzakere edilerek katılımcı yöntemlerle hazırlanmaktadır. Kurumlar da hükümetin stratejik planında belirtilen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik eylem planları hazırlamaktadır. Kurumsal düzeyde hazırlanan stratejik planlarda ise kurumsal amaç ve hedeflerin belirlenmesinden kurum sorumludur. Bununla birlikte bazı ülkelerde ise hükümet düzeyinde stratejik öncelikler belirlenmekte kurumlardan da hükümetin önceliklerine uygun stratejik planlar hazırlanması istenmektedir. İsveç ve Finlandiya gibi ülkeler daha üst düzeyde stratejik planlama sistemi olan ülkelerdendir (Saygılı, 2014:18).

İsveç'te kurumların amaç ve hedefleri kabinedeki bakanlar aracılığıyla yıllık talimat mektuplarına göre belirlenmektedir. Her kurum bir ya da daha fazla politika alanından sorumlu olmaktadır. Finlandiya'da ise stratejik amaçlar hükümet tarafından belirlenmektedir. Hükümet programında en az 3 en fazla 5 öncelikli alan ortaya konulmaktadır. Hükümet programında belirtilen prensipler ve öncelikler doğrultusunda da 4 yıllık hükümet strateji dokümanları hazırlanmaktadır. Bakanlıklar ve diğer kurumlar da bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik eylem planları hazırlamaktadır. Hollanda, ABD gibi ülkeler ise kurumsal düzeyde stratejik plan hazırlayan ülkelerdendir. İrlanda, Malezya gibi ülkeler ise üçüncü grup sisteme örnek olabilecek

ülkelerdendir. Uzun dönemli stratejik amaçlar 'ulusal kalkınma planında' belirlenmektedir. Kurumlardan ise bu kalkınma planıyla uyumlu kendi stratejik amaçlarını belirledikleri strateji dokümanları hazırlamaları istenmektedir. Türkiye'deki uygulama da sonuncu gruba benzemektedir. Türkiye'de ulusal düzeyde politika alanlarının belirlendiği kalkınma planları hazırlanmakta ve kurumlardan kalkınma planına uygun stratejik planlar hazırlaması beklenmektedir. Ancak kalkınma planları stratejik dokümanlar olmaktan ziyade kapsayıcı plan niteliğinde hazırlanmaktadır. Dokuzuncu Kalkınma Planında bir miktar anlayış değişikliğine gidilse de kalkınma planlarının kapsayıcı niteliği devam etmektedir (Saygılı, 2014:18).

ABD ve Birleşik Krallık'ta uygulanan stratejik planlama süreçleri; bu ülkelerde stratejik planlama kavramının nasıl gündeme geldiği, sürecin nasıl işlediği ve stratejik planların uygulanmasını sağlayan sistemlerin neler olduğu aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir. Bazı ülkelerde hazırlanan plan ve programlar "stratejik plan" özelliklerini haiz olsa da adına stratejik plan denilmemekte, farklı isimler kullanılmaktadır. İncelenen ülkelerden ABD ve Norveç kurumsal düzeyde stratejik plan hazırlayan ülkelere örnektir. İrlanda ve Malezya ise Türkiye'de olduğu gibi hem kurumsal düzeyde hem hükümet düzeyinde stratejik plan çalışmaları yapmaktadır. Birleşik Krallık'ta ise 2010'a kadar kurumsal düzeyde çalışmalar yapılmakta olup, 2010 sonrası dönemde hem kurumsal hem hükümet düzeyinde stratejik plan çalışmaları yapıldığı görülmektedir (Saygılı, 2014:18).

2.1. Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de kamu yönetimi reform süreci 1993 yılında hazırlanan, Al Gore Raporu olarak da bilinen "Ulusal Performansın Değerlendirilmesi" ve "Devletin Yeniden Yapılandırılması" girişimi ile başlamıştır. Bu girişim gerek kapsam ve uygulama gerekse ulusal ve uluslararası alanda doğurduğu etkiler bakımından önemli bir çalışmadır. Modern idarelerin sorunlarının kökeninde temel aldıkları ve üzerine inşa edildikleri geniş, hiyerarşik ve merkezileşmiş bürokrasiler vardır. Çözüm olarak, özel sektör tipi yönetim tarzı ve örgütlenme olarak görülmüştür (Songür, 2011:76).

Bu sorunu çözmeye yönelik olarak aynı yıl "Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanunu" (GPRA) çıkarılmıştır. Kanunun amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Saygılı, 2014:19):

- Federal kurumların program sonuçları konusunda sistematik bir biçimde hesap vermelerinin sağlanmasıyla Amerikan halkının federal hükümete olan güveninin arttırılması,
- Pilot projelerle (program amacının belirlenmesini, performansın ölçülmesini ve gelişmelerin raporlanarak halkla paylaşılmasını sağlayan) program performans reformunun başlatılması,
- Sonuçlara, hizmet kalitesine ve yararlanıcı memnuniyete odaklanarak federal programın etkililiğinin ve kamuya hesap verebilirliğin arttırılması,
- Yöneticilerin hizmet sunumlarının geliştirilmesine yardımcı olmasının sağlanması,
- Daha objektif bilgi sağlayarak Kongre'nin karar verme sürecinin geliştirilmesi,
- Federal hükümetin iç yönetim kapasitesinin geliştirilmesi.

Kısaca GPRA; "federal hükümetin faaliyetlerindeki işleyişi önemli ölçüde değiştirmeyi amaçlayan, faaliyetler için kullanılacak girdileri (kamu kaynaklarını) önceden belirleyen ve uygulanan programların sonuçlarını kurumun başarısını ölçmek için kullanan ve bunları şeffaf bir yapıda gerçekleştirerek elde edilen sonuçları her yıl yayınlayan bir yapıyı öngörmektedir." Bu amaçların gerçekleştirilmesi için GPRA ile bütün kamu kurumlarında stratejik plan hazırlanması, bu planların yıllık performans planlarına dönüştürülmesi, bütçelerin yıllık performans planları çerçevesinde hazırlanması ve yıllık performans raporları ile harcama konusunda hesap verilmesi zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca Kanunda bu planlar ve amaçlar hazırlanırken Kongre'ye ve paydaşlara danışma gereğine de değinilmiştir (Saygılı, 2014:20).

Stratejik planlar, üç yılda bir güncellenmek üzere en az beş yıllık hazırlanmaktadır. Planların; kurumun önemli fonksiyonlarını içeren kapsamlı bir misyon ifadesini, amaç ve hedeflerini, bu amaç ve hedeflerin nasıl başarılacağının açıklamasını, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini etkileyecek temel faktörleri ve program değerlendirmelerini içermesi gerekmektedir. Kurumların stratejik planları Kongre ile Yönetim ve Bütçe Ofisine (OMB) sunması gerekmektedir. GPRA'ye göre yıllık performans planları da Kongre'ye ve OMB'ye sunulmalıdır. Yıllık performans planları çıktı odaklı, ölçülebilir amaçları ve program sonuçlarıyla amaçların karşılaştırılmasına imkân sağlayan performans göstergelerini içermektedir. Son belge olan yıllık performans raporları ise

kurumların performans planında oluşturmuş oldukları performans hedeflerine ulaşılmasındaki başarı düzeylerinin incelenmesinden oluşmaktadır. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa, kurumlar nedenlerini de bu belgede raporlamak zorundadır (Saygılı, 2014:20-21).

GPRA'dan sonraki en önemli gelişmelerden birisi Başkan Bush'un kurumların bütçelerinde performans bilgilerine yer vermelerini ve kurumların performansının tek tek programlar üzerinden değerlendirilmesini istemesi üzerine OMB'nin "Program Değerlendirme ve Derecelendirme Aracı" (PART) uygulamasını başlatmasıdır. PART, dört bölüm ve 25 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde amacın açıklığı ve amacın gerçekleştirilmesine yönelik iyi tasarım yapılıp yapılmadığı, ikinci bölümde stratejik planlamayı ve programları gerçekleştirmek için geçerli yıllık ve uzun dönemli hedeflerin içerilip içerilmediği, üçüncü bölümde programın iyi bir şekilde yönetilip yönetilmediği, dördüncü bölümde ise program sonuçlarının karşılanma düzeyi değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonuçları da ExpectMore adlı internet sitesinde yayınlanmaktadır. Bu site OMB tarafından hazırlanmış olup kamuoyuna programların performansı hakkında bilgi sunmayı amaçlamıştır. Bunun da hesap verebilirliğin artmasında çok önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak PART sonuçlarının kamuoyuna açıklanması hesap verebilirliğin sağlanması açısından çok önemli olsa da performans bilgisinin bütçe ve kaynak tahsisi ile ilişkilendirilmesi açısından çok fazla ilerleme sağlanamamıştır. 2008 yılında hükümet değişikliğiyle de PART uygulaması sonlandırılmıştır. PART uygulamasının sonuçlarının yayınlandığı ExpectMore internet sitesi de hükümet değişikliğinden beri güncellenmemekte ve sadece arşiv olarak korunmaktadır (Karacan, 2010:72).

Stratejik planla ilgili bazı uygulamalar aynı kalmakla birlikte birtakım değişiklikler de gerçekleştirilmiştir. İlk olarak stratejik plan ifadesi "kurumsal stratejik planlar" olarak değiştirilmiş, planların kurumsallığına vurgu yapılmıştır. İçerik olarak stratejik planlarda GPRA'daki gibi kurumun öncelikli faaliyetlerine yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, amaç ve hedefleri belirlemede kullanılan değerlendirmelerin yer alması gerekmektedir. GPRAMA buna, amacı gerçekleştirmek için diğer kurumlarla nasıl çalışmak gerektiğinin de açıklanmasını eklemiştir. GPRA'ya göre stratejik planlar üç yılda bir güncellemek üzere en az beş yıllık hazırlanmaktadır, GPRAMA'da ise her yıl

güncellenmek üzere planların dört yıllık hazırlanması gerekmektedir. Bir kurumun revize edilmiş planını yıllık bütçe teklifiyle aynı zamanda sunması gerekmektedir. Katılımcılık konusunda da birtakım değişikler getirilmiştir. Kurumların GPRA'daki gibi planlarını hazırlarken Kongreyi ve paydaşları sürece dahil etmesi gerekmektedir. Ayrıca GPRAMA'yla birlikte kurumun Kongre'ye karşı gereksinimleri daha spesifik hale getirilmiştir. Kurumsal stratejik plan hazırlanırken kurumların Kongre'ye periyodik olarak danışmaları gerekmektedir (Saygılı, 2014:25).

ABD'nin stratejik yönetim süreci incelendiğinde stratejik plan kavramının GPRA'yla geldiği, PART gibi birtakım araçlarla güçlendirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Stratejik planlar ve diğer belgeler bir süre uygulandıktan sonra süreç içerisinde birtakım güncelleme ve çalışmalar yapılmasına rağmen bazı eksiklikler gözlenmiştir. ABD Sayıştayı tarafından yapılan incelemelerde de bu eksiklikler tespit edilmiş ve söz konusu eksiklikleri gidermek amacıyla GPRAMA adlı yeni kanun çıkartılmıştır. Ancak GPRAMA'da performans bütçelemeden bahsedilmemesi performans bilgisinin kullanım amacının değiştiği ve bütçeyle performans bilgisinin ayrı düşünüldüğü sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da stratejik yönetim sürecinin performans bütçelemeden ayrı düşünüldüğü, odağın hesap verebilirlik ve şeffaflık olduğu düşüncesine neden olmaktadır. Bununla birlikte GPRAMA'yla koordinasyonun sağlanması ve sorumluların belirlenmesine de son derece önem verildiği görülmektedir (Saygılı, 2014:26).

ABD'de 1993 yılında Kamu performansı ve Sonuçları ile başlatılan ve sürdürülen reform çalışmalarının pek çok açıdan başarılı olduğu söylenebilir. Kamu personel sayısının azaltılmasında, müşteri hizmetlerine yönelik kalitenin arttırılmasında, satın alma süreçlerinde etkinliğin sağlanmasında ve stratejik yönetim gibi özel sektör yaklaşımlarının kamu kuruluşlarına uyarlanmasında büyük ölçüde başarı sağlandığı ifade edilmektedir (Songür, 2011:82).

2.1.2. İngiltere

İngiltere'de kamu yönetimi çalışmaları, Muhafazakar Parti'nin seçimleri kazandığı 1979 yılında Başbakanlık koltuğuna oturan Thatcher döneminde başlamıştır. Üç dönem üst üste Başbakan olan Thatcher'ın iktidarında köklü kamu yönetimi değişiklikleri gerçekleştirilmiştir. Thatcher öncelikle kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesiyle

işe başlamıştır. Ardından kamu kurumlarında verimlilik denetimi yapmak için verimlilik birimi kurulmuştur. Daha sonra, kaynakların etkili kullanımını sağlamak ve finansal yönetimi geliştirebilmek amacıyla 1982 yılında 'Finansal Yönetim İnisiyatifleri Projesi' hayata geçirilmiştir. Bu proje ile performans değerlendirme ve amaçlara uygun kaynak kullanımı kavramları kamu sektörüne girmiştir (Songür, 2011:82).

1997'de Tony Blair'in Başbakan olması Birleşik Krallık'ta stratejik planlama konusunda yapılan çalışmaların ivme kazandığı bir dönem olmuştur. Başbakan'ın danışmanları tarafından stratejik planlamayla konusunda hazırlanan raporla kamu kurumlarının beş yıllık stratejik plan hazırlaması gerekliliğine değinilmektedir. 2003 yılında hükümet tarafından görüşülen rapor ilk olarak eğitim, sağlık, içişleri ve emeklilik alanlarında stratejik planlar hazırlanmasına konusunda fikir birliğine varılmıştır. İlerleyen süreçte stratejik plan uygulaması çalışmaları daha geniş tabanlı hale getirilip, tüm idareler tarafından kurumların vizyonu, misyonu, öncelikleri ve bunların nasıl başarılacağına yönelik bilgileri içeren stratejik planlar üzerinde çalışılmıştır (Saygılı, 2014:27).

Birleşik Krallık'ta stratejik planlama konusunda başarıyı sağlayan bir diğer faktör de Başbakanın bu süreçlerde öncü bir rol üstlenerek, sadece stratejik planları onaylamayıp ayrıca süreci sahiplenmesidir. Bu açıdan Birleşik Krallık'ın sistemi birçok ülkeden farklılık göstermektedir. Örneğin, ABD'de "siyasi gözetim" yaklaşımı varken, Birleşik Krallıktaki yaklaşım "siyasi liderlik"tir. Yani ABD ve birçok ülkede kurum yöneticileri stratejik planlara kaynak sağlayabilmek için siyasi destek beklerken, Birleşik Krallık'ta durum tam tersidir. Stratejik planlama sürecinde hedef, bütçeye altyapı hazırlamak değil, kamu hizmetlerinin sunumunda kalitenin artırılması için tahsis edilen kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamaktır. Hazırlanan harcama gözden geçirme raporları politika üreticilerin üç yıllık önceliklerini genel hatları ile ve bunların bütçesini de kapsayacak şekilde oluşturulmaktadır. Bütçe hazırlık süreçlerinin temel enstrümanlarından birisi olan bu raporlar hazine ile diğer kamu idareleri arasında yapılan görüşmeler çerçevesinde hazırlanmaktadır (Saygılı, 2014:27).

Kamu hizmet sözleşmeleri ise bakanlıklarla hazinenin anlaşmaya vardığı ulusal hedefler ile bu hedeflerin gerçekleştirilmesiyle görevli kamu idarelerini gösteren belgelerdir. Kamu hizmet sözleşmeleri; "üst düzey belirlenmiş bir amaç ifadesini, amacı

gerçekleştirmeye yönelik sonuç odaklı hedef ifadelerini, ölçülebilir, ulaşılabilir ve zaman çerçevesi olan performans hedef ve göstergeleriyle hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişinin beyanını içermektedir." şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, kamu idareleri tarafından kamu hizmeti sözleşmesi hedeflerinin gerçekleşme aşamalarını içeren "Hizmet Arzı Sözleşmeleri"nin de hazırlanması gerekmektedir (Saygılı, 2014:27).

2010 yılında Muhafazakar Parti ile Liberal Demokratların uzlaşmasıyla oluşturulan "Yeni Koalisyon Hükümeti" nin iktidara gelmesiyle yönetim yaklaşımı da değişmiştir. Kamu hizmet sözleşmelerinin kaldırılıp kurumsal iş planları yürürlüğe girmiştir. Kurumsal iş planlarının amacı Koalisyon Hükümeti tarafından belirlenen reformların gerçekleşmesi yönünde şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamaktır. Başbakanlık Strateji Birimi'nde çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca Birleşik Krallık'ta stratejik planlama süreci bütçeleme süreciyle örtüşmemektedir. Stratejik planlama sürecinde amaç bütçeye temel oluşturmak değil, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, daha iyi hizmet sunumunun sağlanması için harcama gözden geçirmelerinde tahsis edilen kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktır. Harcama gözden geçirme raporları hükümetin üç yıllık önceliklerinin genel çerçevesi ile bunların bütçesini içerecek şekilde hazırlanmaktadır. Bütçe sürecinin temel araçlarından birisi olan bu raporlar Hazine ile diğer kamu kurumları arasında yapılan müzakereler çerçevesinde hazırlanmaktadır (Saygılı, 2014:27-28).

Kamu hizmet sözleşmeleri ise bakanlıklarla Hazinenin mutabık kaldığı ulusal hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumlu kamu kurumlarını gösteren belgelerdir. Kamu hizmet sözleşmeleri; üst düzey belirlenmiş bir amaç ifadesini, amacı gerçekleştirmeye yönelik sonuç odaklı hedef ifadelerini, ölçülebilir, ulaşılabilir ve zaman çerçevesi olan performans hedef ve göstergeleriyle hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişinin beyanını içermektedir. Bununla birlikte, kamu idareleri tarafından kamu hizmeti sözleşmesi hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğinin ortaya konulduğu hizmet arzı sözleşmelerinin de hazırlanması gerekmektedir (Saygılı, 2014:29).

2010 yılında Muhafazakar Parti ile Liberal Demokratların kurduğu "Yeni Koalisyon Hükümeti" nin iktidara gelmesi ile beraber yönetim anlayışında da yeni bir aşamaya

geçilmiştir. Kamu hizmet sözleşmelerinin yerini "Kurumsal İş Planları" almıştır. Kurumsal iş planlarının amacı Koalisyon Hükümeti tarafından belirlenen reformların gerçekleşmesi yönünde şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamaktır. Kurumsal iş planlarının özellikleri şunlardır:

- Kurumsal iş planları ve bunların gerçekleştirilme durumları şeffaflık internet sitesinde yayımlanmaktadır.
- Hükümet önceliklerini geliştirmeye yönelik harcamaları içermektedir.
- Hükümet önceliklerini gerçekleştirmeye yönelik girdi ve etki göstergelerini içermektedir. Bunların da kurumsal internet sitelerinde yayımlanması gerekmektedir.

Kurumsal iş planları süreci; "Başbakanlık Ofisinin rehberliğinde hazırlanmakta ve Hazine Müsteşarlığına sunulmaktadır. Hazırlanan planlar bu birimler tarafından müzakere edilmekte ve görüşler planı hazırlayan kurumlara bildirilmektedir. İlgili kurumun bakanı tarafından planlar imzalandıktan sonra Başbakan Yardımcısı ve Başbakana onay için sunulmaktadır. Ayrıca bu süreçte bakan tarafından gerek görülürse diğer bakanlarla toplantı yapılmaktadır. Onaylanan kurumsal iş planları da şeffaflık internet sitesinde yayımlanmakta ve eylemlerin takibi yapılmaktadır. Bu internet sitesi Başbakanlık Ofisi tarafından kurumlardan gelen bilgiler doğrultusunda aylık olarak güncellenmektedir" şeklinde gerçekleşmektedir.

Birleşik Krallık'ta stratejik yönetimde 2010 sonrası dönemde odağın kurumsal iş planları olduğu ve bu süreçte hükümet önceliklerinin gerçekleştirilmesinde şeffaflık ve hesap verebilirliğe son derece önem verildiği görülmektedir. Bu dönemde stratejik planlamaya dair bilgiye rastlanılmamasına rağmen hazırlanan kurumsal iş planlarının sadeleştirilmiş stratejik planlar niteliğinde olduğu görülmektedir (Saygılı, 2014:29).

2.2. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama İhtiyacı ve Faydaları

Türkiye'de kamu kurumlarına ve çalışanlarına olan yaklaşımın değişmesi; kamu kurumlarının mevcut mali ve yönetimsel problemleri dikkate alındığında, kamu idarelerinin ileri vadede planlı hizmet üretip sunmaları, hedeflenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere endekslenmesiyle etkili bir denetim mekanizmasının önemi artmaktadır. Dolayısıyla, kamu hizmetlerinin sunumunda kaynakların etkili ve

verimli kullanılmasını, daha kaliteli hizmet sunulmasını ve vatandaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamada stratejik planlama önem kazanmaktadır.

Stratejik planlama; "bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar, programlar, sektörel ana planlar, bölgesel ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini arttıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır" (Murat ve Bağdigen, 2008:174-175).

Stratejik planlama; kurumlar açısından, sahip oldukları pozisyonun iyi bir şekilde değerlendirmenin verdiği güç ile geleceğin belirsizliği içerisinde en az sapmayı sağlayacak, geleceğe emin adımlarla ilerlemeye olanak veren bir araçtır. Bu açıdan kamu kurumlarının dünyadaki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesi, kamu kaynaklarını verimli bir biçimde kullanabilmesi, hizmet kalitesi ve projelerin vatandaşların beklentilerini karşılayabilmesi gerekliliği bu aracı kullanmayı gerektirmektedir (Kırılmaz ve Gül, 2013:105).

Bu yönüyle kamu mali yönetimine etkinlik sağlayan stratejik planlama, aynı zamanda kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, il gelişim planları ve bölgesel planlar ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama aşamalarında etkinliği artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımını sağlayacaktır (Torlak, 1999:249).

Kamu yönetiminin mevcut yapısı düşünüldüğünde planlı hizmet üretme; kalkınma planları ve programlar ile belirlenen politikaları kurum düzeyinde iş programlarına ve bütçelere dayandırma, uygulamayı etkin bir Şekilde izleme, değerlendirme ve son olarak kontrol etme sürecinde kamu bürokrasisinin aktif katılımı önem kazanmaktadır. Stratejik yönetim süreci, yöneticilerin "stratejik düşünme" ve "stratejik davranma" yeteneğini edinmesi sayesinde kamu yönetimine ciddi katkılar sağlayabilmektedir (Söyler, 2007:152).

Kamu kesimi açısından stratejik planlamanın aşağıdaki yararları sağlaması muhtemeldir:

- Plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin gerçekleşmesine yardım olacaktır.
- İdarelerin geçici ve günübirlik bir anlayışla yönetilmeleri engellenerek, orta vadeli ve somut hedeflere yönelik planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon belirlenmesi ile değişen şartlara adapte olup, sürekli meydana gelen gelişmelere göre kendini dizayn edip, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin arttırılması anlayışı hakim olacaktır.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematik bilgi toplama ve sonuçları yorumlama alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcılığı arttırarak yönetimin geniş tabanlı olmasını sağlayacaktır.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere kamu yönetimlerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, önceliklerini ve hedeflerini ortaya koyarak stratejik plan hazırlanması gerekmektedir. Stratejik planlama, kamu kuruluşlarının içinde bulundukları mevcut pozisyonu tespit etme, muhtemel geleceği öngörme, hedeflerini belirleme ve belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme sürecini kapsamakta ve aynı zamanda yapılan işlerin performanslarını ölçmeye yarayan bir süreç olmaktadır. Bu sayede stratejik plan kamu kurumları açısından bir yol haritası niteliği taşımaktadır (Aksaraylı, Tüğen, Akdeniz vd., 2008:315).

2.3. Türkiye'de Stratejik Planlama Süreci ve Yasal Düzenlemeler

Türkiye'de kamu idarelerinde stratejik yönetimden bahsedilen ilk metinlerden biri 2000 yılında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nca, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma

Planı hazırlık çalışmalarına yol göstermek üzere hazırlanan "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu" dur. Söz konusu raporun, kamu yönetimi reform sürecine ilişkin olarak sunduğu çeşitli önerilerden biri, "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı" dönemi içinde kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamalarına ve pilot projeler gerçekleştirilmesine yöneliktir.

2.3.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama farklı işlevler üstlenebilen ve farklı amaçlara göre uyarlanabilen bir yönetim aracıdır. Kapsamı ve uygulama biçimi; kamu yönetimi, kamu mali yönetimi, yerel yönetim, yerel kalkınma, kurumsal yönetim ve örgütsel gelişim bağlamları ile ulusal, yerel ve kurumsal ölçeklere bağlı olarak değişir. Bu bağlam ve ölçekler arasında olduğu gibi, bunların herhangi birisinin kapsamında da stratejik plan unsurlarının ve planlama sürecinin farklı amaçlarla kullanımı söz konusudur. Herhangi bir kamu idaresinde gerçekleştirilecek stratejik planlama çalışması, planlamadan beklenen etki, katkı, ihtiyaçlar, kurumsal kapasite ve belki de en belirleyici etken olarak biçimlenir.

Türkiye 1990'lı yıllarda ekonomik istikrarsızlıklar yaşamış, bu yılların sonlarına doğru İMF destekli mali uyum programlarını hayata geçirmiştir. Dünya Bankası ile ortak hazırlanan "Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme" çalışmasında sağlıklı bir mali yönetim için stratejik planlama konusunda adımlar atılması önerilmiştir. Şubat 2001 döneminde yaşanan kriz sonrasında Dünya Bankasından krediler alınmıştır. Dünya Bankasının verdiği bu krediler karşısında Türkiye imzalamış olduğu uyum anlaşmalarına riayet etmeyi taahhüt etmiştir. Bu kapsamda Dünya Bankası 1,1 milyar dolar tutarında kredi vermiştir. Bu kredi, mali ve kamu sektörüne uyum sağlama taahhüdü karşılığında tahsis edilmiştir. Uyum programı çerçevesinde kamuda stratejik planların yapılması hususunda taahhütler verilerek bir takvim hazırlanmıştır.

Stratejik planlamaları kamu kurumları için zorunlu kılan kanun tasarısı Ağustos 2002 yılında hazırlanmış fakat seçim kararı nedeniyle gerçekleşememiştir. Ocak 2003'te hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı'nda kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçileceği ifade edilmiştir. 4 Temmuz 2003'te ise Yüksek Planlama Kurulu kararı yayınlanmış, kamu kurumlarının Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında stratejik plan hazırlaması öngörülmüştür. Bu kapsamda 8 pilot kuruluşta stratejik planlama çalışmaları yapılması kararlaştırılarak bu çalışmaların DPT

yönetiminde yürütülmesi hüküm altına alınmıştır. Aynı ay içerisinde Avrupa Birliği Müktesebatı'nın Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile bu Program'ın uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesine dair Bakanlar Kurulu kararında DPT'nin stratejik planlama kılavuzunu hazırlayarak tüm kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçileceği belirtilmiştir (Sağlık, 2015:29).

Türkiye'de kamu kurumları açısından stratejik planlama anlayışına 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile geçilmiştir. Kanunun gerekçeleri şöyle açıklanabilir; "2005 yılına kadar kamu mali yönetimi 1927'de çıkarılan Muhasebe-i Umumiye Kanunuyla yönetilmiştir. Bu tarihten sonra kamu idaresi ile mali yönetiminde çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir. Kalkınma planları ile bütçeler arasında bağ kurulamaması, bazı mali işlemlerin bütçede yer almaması, çok yıllı bütçeleme sisteminin olmaması sistemin eksiklikleri olarak görülmektedir. Mevcut sistemin, gelir ve giderler bakımından kamu mali yönetimi ile kamuoyuna istenilen bilgileri ayrıntılı olarak veremediği ifade edilmektedir. Bu kanun ile bütçenin uygulanmasında etkinliğin artırılması, mali yönetim şeffaflığının sağlanması ve sağlıklı bir hesap verme mekanizmasının tesis edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte kamu idarelerinin bütçeleri üzerinde daha ayrıntılı hazırlık ve sağlıklı tahmin yapılması hedeflenmektedir. Stratejik planlar, performans programları aracılığıyla plan-bütçe ilişkisini kurmaktadır. Kalkınma planı, orta vadeli program, mali plan ile ulusal, bölgesel ve sektörel eylem planlarındaki hedefler ışığında hazırlanacak stratejik planlar, bütçelere dayanak oluşturmaktadır. İş ve işlemler harcama yetkilisi tarafından yerine getirileceği için yetki-sorumluluk dengesi tesis edilebilecektir. Faaliyet raporları hazırlanarak hesap verme mekanizmasının oluşturulması hedeflenmektedir. Nihayetinde, etkililik, verimlilik, mali saydamlık ve hesap verebilirlik esas alınarak uluslararası standartlara uygun bir mali yönetim sisteminin tesis edilmesi beklenmektedir." Kanun, 10 Aralık 2003'te kabul edilerek yürürlüğe girmiştir (Sağlık, 2015:30).

24 Aralık 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan 5436 sayılı Kanun ile strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu ve bütçeler ile yatırım programlarının hazırlanmasında strateji geliştirme birimleri sorumlu kılınmıştır. Strateji geliştirme birimlerinin çalışma esasları ise 18 Şubat 2006 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan yönetmelik ile belirlenmiştir.

2.3.2. Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Süreci

Türkiye'deki belediyeler 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre faaliyette bulunmaktadır. Söz konusu kanunlarda belediyelerin hazırlayacakları stratejik planlar ve yatırım programlarına ilişkin hükümler mevcuttur. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre "nüfusu 50 binin üstünde olan tüm belediyeler stratejik plan hazırlamak zorundadır. Belediye başkanı, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetir; bütçe ve faaliyet raporlarını hazırlayarak bununla ilgili raporları belediye meclisine sunar. Yerel seçimlerden sonraki 6 ay içerisinde stratejik plan hazırlanır. Belediye başkanı, stratejik planlama çalışmalarına başlandığını bir iç genelge ile duyurur. Kurumlarda strateji geliştirme birimleri mevcut ise, bu birimler stratejik planlama sürecini koordine eder fakat bu birimler planı hazırlamakla görevli değildir. Sonrasında, kurumda stratejik planlama ekibi oluşturulur. İdareler, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli mali planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibariyle amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur. Bu ekip stratejik planı hazırladıktan sonra, belediye başkanı planı belediye meclisine sunar. Belediye encümeni, planı inceleyip belediye meclisine görüş bildirir. Stratejik plan, bütçeye esas teşkil edecek bir biçimde Türkiye Büyük Millet Meclisindeki (TBMM) bütçe görüşmelerinden önce müzakere edilir. Plan kabul edildikten sonra İçişleri Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı'na gönderilir" (Resmi Gazete, 2005,8).

Stratejik planların yapımında göz önüne alınması gereken hususlar Kalkınma Bakanlığı tarafından açıklanmıştır (SP, 2014:123):

- "Stratejik planların kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak yapılması,
- Yıllık performans programı ile stratejik planın ilişkilendirilmesi,
- Üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin de stratejik plan yapım aşamasında değerlendirmeye tabi tutulması,
- Yerel yönetimlerin bütçelerinin hazırlanmasında, stratejik plân ve performans programlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir."

Stratejik plan ve yıllık uygulamaları olan performans programları o yılın, faaliyet, proje ve performans göstergelerini içermektedir. Yerel yönetimler tarafından hazırlanan stratejik planların incelenmesinde, stratejik planlamanın ana dayanağı olması gereken mevcut durum analizlerinin büyük ölçüde yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Raporlanmış olan analizler kentlerin sorunlarını yeterince yansıtmamaktadır. Belediyelerin stratejik planları, diğer kurumsal stratejik planlardan farklı olarak, kentin geleceğine ilişkin bir 124 yol haritası koyması sebebiyle, bir anlamda 'kentin planı' konumundadırlar. Bu özelliği itibariyle stratejik planların hazırlanmasında kent halkının tercih ve önceliklerinin göz önünde bulundurulması gereklidir.

Hem il özel idarelerinde hem de belediyelerde yıllık bütçe uygulamasının kanunlara ve kurumsal önceliklere uygun olarak gerçekleştirilmesinde stratejik plana uygun faaliyet yürütülmesi esastır. Bu çerçevede, yerel yönetimlerin il ve bölge ölçeğindeki uyumu da gözetmek suretiyle stratejik plana uygun hareket etmesi ve stratejik planı etkin kılması önemlidir. Bu hususta geliştirilen politika; stratejik yönetim algısının geliştirilmesi üzerinedir. Performans programı hazırlama süreci, "belediye başkanının en geç mayıs ayına kadar harcama birimlerine duyurduğu iç genelge ile başlar. Harcama birimleri sorumluları, sorumlu oldukları faaliyetlerin maliyetini hesapladıktan sonra hazırladıkları bu belgeyi mali hizmetler birimlerine gönderir, mali hizmetler birimleri de faaliyet maliyetlerini toplayarak performans programını hazırlar" (SP, 2014:124).

Performans programının hazırlanması sürecini de strateji geliştirme birimleri yönetir. Resmi Gazetede "Ağustos ayı sonuna kadar belediye başkanı, performans programını belediye meclisine sunar. Eylül ayı içerisinde belediye encümeni teklif edilen performans programını inceler ve bütçe teklifi ile birlikte belediye meclisine gönderir. Performans programları hazırlandıktan sonra bütçe teklifleri ile beraber Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı'na iletilir. Ekim ya da Kasım ayında da belediye meclisinde performans programı bütçe ile birlikte onaylanır. Maliye ve Kalkınma Bakanlığı, merkezi bütçe görüşmeleri sırasında teklifleri TBMM Plan ve Bütçe Komisyonuna sunar. Teklifler değerlendirildikten sonra ortaya çıkan son hali Ocak ayı içerisinde belediye başkanı tarafından kamuoyuna açıklanır, Mart ayında da Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı'na nihai hali gönderilir. Birim faaliyet raporları ise, harcama yetkilileri tarafından hazırlanıp, Şubat ayı sonuna kadar belediye başkanına

sunulur. Genel idare faaliyet raporu, belediye başkanı tarafından hazırlanıp, Nisan ayı içerisinde belediye meclisine arz edilir. Raporun bir örneği de İçişleri Bakanlığı ve Sayıştay'a gönderilir" denilerek yerel idarelerde gerçekleşen süreçler anlatılmaktadır.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre "büyükşehir belediyeleri ilçe belediyelerinin görüşlerini alarak stratejik plan, yatırım programı ve bütçeyi hazırlar. İlçe belediyelerinde olduğu gibi büyükşehir belediyelerinde de belediye başkanı, büyükşehri stratejik plana uygun olarak yönetip, bütçe ve faaliyet raporlarını hazırlayarak bunları belediye meclisine sunar" (Resmi Gazete, 2006).

2.3.3. Yasal Düzenlemeler

Kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitesinin arttırılması, orta ve uzun vadeli somut hedeflere dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesi, sonuçlara ve performansa odaklanma, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun hayata geçirilmesi amacıyla stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturan stratejik planların hazırlanması zorunlu kılınmıştır. Bu bağlamda kamu kurumlarının; "kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptayarak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirilmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle beş yıllık stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir"

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu tüm kamu idarelerine stratejik plan hazırlama ve bu stratejik plana dayanan performans esaslı bütçe oluşturma yükümlülüğü getirmiştir. Bu çerçevede Kalkınma Bakanlığı'na kamu idarelerinin stratejik plan yapma yükümlülüklerini düzenleme görevi verilirken, Maliye Bakanlığı'na kamu idarelerinin performans esaslı bütçelerini hazırlamalarını düzenleme görevi verilmiştir.

5018 sayılı kanunun amacı; "kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali

kontrolü düzenlemek amacı ile hazırlanmıştır." mevzuatta yazıldığı şekliyle ifade edilmektedir.

5018 sayılı kanun, 5436 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile değiştirilmiş ve kamu kurumlarında strateji geliştirme birimleri (strateji geliştirme başkanlıkları veya strateji geliştirme daire başkanlıkları) oluşturulmuştur. İlk Kanunda iş ve işlemleri yapacak birimin yer almayışı, stratejik yönetim kavramının yer almayışı gibi dikkat çekicidir.

5018 sayılı Kanunun Tanımlar başlıklı 3'ncü maddesinde "stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır.

Mali Saydamlık başlıklı 7. Maddesinde; "her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirileceği ve bu amaçla da hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması zorunlu tutulmuştur."

Yine aynı Kanunun, Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme başlıklı 9. maddesinde: "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 göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar" denmektedir.

Tablo 2

Kamuda Plan ve Programların Hazırlık Süreçleri

SÜREÇ	YETKİLİ MERCİ	TARİH	FAALİYETİN NİTELİĞİ
Orta Vadeli Program	Kalkınma Bakanlığı hazırlar. Bakanlar Kurulu kabul eder.	En geç Eylül ayının ilk haftası sonuna kadar	Kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri kapsar.
Orta Vadeli Mali Plan	Maliye Bakanlığı hazırlar. Yüksek Planlama Kurulu karara bağlar.	En geç Eylül ayının onbeşine kadar	Orta vadeli program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içerir.
Bütçe Çağrısı ve Eki Bütçe Hazırlama Rehberi	Maliye Bakanlığı	En geç Eylül ayının onbeşine kadar	Bütçe tekliflerinin hazırlanmasına esas olmak üzere, kamu idarelerince uyulması gereken genel ilkeleri, nesnel ve ölçülebilir standartları, hesaplama yöntemlerini, bunlara ilişkin olarak kullanılacak cetvel ve tablo örneklerini ve diğer bilgileri içerir.
Yatırım Genelgesi ve Eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi	Kalkınma Bakanlığı		
Kamu İdarelerinin Bütçe ve Yatırım Tekliflerinin Gönderilmesi ve Görüşülmesi	Harcamacı Kuruluşlar bütçe tekliflerini Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne, yatırım tekliflerini Kalkınma Bakanlığına gönderilir	Orta Vadeli Mali Planın Yayımı-Merkezi Yönetim Bütçe Kanununun TBMM'ye Sevki	Gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında; Orta vadeli program ve mali planda belirlenen temel büyüklükler ile ilke ve esaslar, Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları, Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllı bütçeleme anlayışı, İdarenin performans programı ve performans hedefleri, dikkate alınır.
			Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra Harcamacı Kuruluşların yetkilileriyle gider, gelir ve performans programı teklifleri hakkında bütçe görüşmeleri yapılır.
Yüksek Planlama Kurulu (Ypk)	Kalkınma Bakanlığı	En geç Ekim ayının ilk haftası	Merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısı Bakanlar Kurulunca TBMM'ye sunulmadan önce Yüksek Planlama Kurulu toplanarak makro ekonomik göstergeleri ve bütçe büyüklüklerini görüşür.
Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Tasarısının Hazırlanması	Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü	15 Eylül-17 Ekim	İlgili kurum ve kuruluşların görüş ve önerileri ile belirlenen maliye politikaları doğrultusunda merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısı ve bağlı cetvelleri hazırlanır.
Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Tasarısının TBMM' ye Sevki	Bakanlar Kurulu	En geç 17 Ekim	Makro ekonomik göstergeler ve bütçe büyüklüklerinin Yüksek Planlama Kurulunda görüşülmesinden sonra, Maliye Bakanlığınca hazırlanan merkezi yönetim bütçe kanun tasarısı, mali yıl başından en az 75 gün önce Bakanlar Kurulu tarafından TBMM'ye sunulur.
Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısının TBMM'de Görüşülmesi	T.B.M.M. Plan ve Bütçe Komisyonu	17 Ekim	Merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısı 17 Ekim'i takip eden 55 gün içinde Plan ve Bütçe Komisyonunda, sonraki 20 gün içerisinde ise Genel Kurul'da görüşülür.
	T.B.M.M. Genel Kurulu	31Aralık	
Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısının Kanunlaşması	T.B.M.M. ve Cumhurbaşkanı	En geç 31 Aralık	TBMM tarafından kabul edilen merkezi yönetim bütçe kanunu Cumhurbaşkanı tarafından onaylandıktan sonra mali yılbaşından önce Resmi Gazete'de yayımlanır.
Yürürlük	Maliye Bakanlığı Merkezi Yönetim Kapsamındaki Kamu İdareleri	1 Ocak 31 Aralık	Mali yıl

Kaynak: (Rehber, 2009:25)

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. Stratejik planlama, bu Kanunun belkemiği kavramlardan bir tanesidir. Stratejik planlama, merkezi kalkınma plan ve programlarına göre idarelerce yapılacaktır. Stratejik amaç ve hedefler izlenebilir göstergeler çerçevesinde şekillendirilecek ve performans ölçülecektir. Kamu kurumlarına kaynak tahsisi performans esasına göre yapılacaktır.

2004 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı "Büyükşehir Belediye Kanunu"nda, Büyükşehir Belediyelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Buna göre, Büyükşehir Belediyelerinin sorumlulukları arasına; "Belediyelerin görüşlerini alarak stratejik planını, yıllık hedeflerini ve buna uygun olarak bütçesini hazırlamak." Ayrıca büyükşehir belediye başkanına da; "Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak" ifadeleri yer almaktadır.

Yine 5302 sayılı "İl Özel İdaresi Kanunu"nda ve 5393 sayılı "Belediye Kanunu"nda stratejik planların hazırlanması zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca 5018 sayılı kanunda "Başkanlık, müdürlük ve daire başkanlığı biçiminde örgütlenmesi öngörülen strateji geliştirme birimlerine idarenin stratejik planını ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek" görevi verilmiştir.

2.4. Kamu Sektöründe Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler ve Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler

Stratejik yönetim, özel kesime vizyon kazandırma, dinamiklik yaratma, rekabet gücü ve kar sağlama gibi yararlar sağlasa da kamu kesimi için bazı temel zorluklar çıkmaktadır. Bu zorluklardan biri kamu idarelerinin yasal düzenlemelere tabi tutulmuş olmalarıdır. Kamu kesiminde yöneticiler, yalnızca yetkili kılındıkları konularda karar alabilir. Bu durum, özel kesimden farklı bürokratik özelliklere sahip olması nedeniyle uygulamada birtakım engellerle karşılaşılmaktadır (Murat ve Bağdigen, 2008:179).

Kamu sektörünün kendine has geleneksel yapısı stratejik planların uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Narinoğlu'na göre (Narinoğlu, 2007:93), kamu sektöründe stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesini ve uygulanmasını zorlaştıran etkenler şunlardır:

- "Bugünü kurtarmayı düşünen, gelecek yönelimli olmayan bürokrasi kültürü;
- Plansız ve projesiz, maliyet ve verimlilik hesabı yapılmadan, bireysel veya grup çıkarlarına dayalı kaynak dağıtımı ve kullanımı,
- Çalışanı motive etmeyen, adaletsiz ücret politikalarının egemen olduğu personel rejimi,
- Demokratik olmayan, dışa kapalı, güncel gelişmeye yabancı yönetim anlayışı;
- Özellikle politik baskı gruplarının kamunun işleyişine müdahalesi,
- Son olarak kaynak kullanımı ve yönetim kademelerindeki çatışma alanlarının çokluğu ve kamuda bilgi yerine sadece tecrübeye önem verilmesi" şeklinde sıralanabilir.

Kamu kurumlarının faaliyet alanları, özel sektöre göre daha geniş ve karmaşık yapıda olduğu için, kamu kurumları faaliyetlerince öncelikli olarak kamu yararı amacı taşırlarken, devletin de çıkarlarını savunmak zorundadırlar. Kamu kesiminde kendine has bürokratik özelliklere sahip olması nedeniyle uygulamada bazı engellere takılmaktadır.

Murat ve Bağdigen bu engelleri şöyle tarif etmiştir (Murat ve Bağdigen, 2008:180): "Kamu kesiminin aşırı merkeziyetçi yapıya sahip olması, astlara planlama yapma ve kaynak kullanımında yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır. Bürokratik kültür kamu kesiminde değişim ve yeniliklerin statükoyu değiştireceği endişesiyle vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bir nitelik göstermektedir. Vatandaş kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültürüne sahip bulunmakta, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği taşımamaktadır. Kamu kesiminin ürettiği malların büyük bölümünün hizmet niteliğinde olması sebebiyle, fayda maliyet dengesi kurulamamaktadır. Üst yöneticiler, stratejik planları oluşturacak, uygulayacak ve değerlendirecek kadar görevde kalmamaktadır. Kamu kesiminde stratejik yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi gibi modern yöntemler uygulanmamaktadır"

BÖLÜM 3: KAMU YATIRIM PROGRAMLARININ MEVCUT DURUMU, İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ülkemizde kamu idareleri yatırımlarını, her yıl Bakanlar Kurulu Kararı ile uygulamaya konulan "Kamu Yatırım Programı"nda yer alan faaliyetler çerçevesinde yürütmek zorundadır. Bu bakımdan, yatırımcı kamu kuruluşları kamu yatırım programına dahil etmek istedikleri yatırım projelerini ilgili yılın "Yatırım Programı Hazırlık Esasları" çerçevesinde hazırlayarak, belirli parasal değeri aşan projeler için fizibilite etütleri ile beraber, Kalkınma Bakanlığı'na iletmektedirler. Kalkınma Bakanlığı, kamu kuruluşları tarafından iletilen projeleri ve fizibilite etütlerini; ulusal ekonomi, kamu yatırım politikaları, sektörel ve sektörler arası öncelikler ve plan hedefleri bakımından inceleyerek projeler arasında seçim yapmakta ve seçilen bu projelere kaynak tahsisi ile "Kamu Yatırım Programı"nı oluşturmaktadır.

3.1. Türkiye'de Kamu Yatırımlarını Projelendirme ve Programlama Süreci

Kamu yatırımlarını projelendirme süreci ile ilgili olarak temel kanuni dayanak 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"dur. Kanunun "Kamu yatırım projeleri" başlıklı 25. maddesinde kamu yatırım projelerinin; Devlet Planlama Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Hakkında 540 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ve ilgili diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde hazırlanarak, uygulanacağı ve izleneceği belirtilmiştir. DPT Müsteşarlığının, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin yatırım programında yer alan proje ödeneklerinin belirlenmesi sürecinde, bütçe bütünlüğünün sağlanması açısından Maliye Bakanlığı ile iş birliği yapacağı hükme bağlanmıştır (Gökyurt, 2010:45).

Projelerin hazırlık, uygulama ve izleme aşamalarının çeşitli mevzuata göre düzenleneceği belirtilerek, 5018 sayılı Kanunda bu süreçlerle ilgili bazı hükümlere de yer verilmiştir. Bunlardan ilki proje teklifleri ile ilgiliyken diğeri de uygulama sonuçlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi ile ilgilidir. Kanunda, yeni proje tekliflerinin Yatırım Programına alınabilmesi için; fayda-maliyet veya maliyet-etkinlik etütleri ile çevresel etki analizlerini de içerecek şekilde yapılabilirlik kararı bulunması ve bu yapılabilirlik kararlarının Kalkınma Bakanlığı'na gönderilerek incelenmesi ve onaylanması gerektiği belirtilmiştir (Gökyurt, 2010:45).

Kamu yatırım proje faaliyetlerinin gerçekleşme ve uygulama sonuçlarının, ilgili kamu kurumunca bir sonraki yılın mart ayı bitimine kadar bir rapor şeklinde Sayıştay Başkanlığına, Maliye Bakanlığına ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına da iletileceği kanunda düzenlenmiştir. Programlama sürecine dair diğer düzenlemeler daha çok Program Kararnamelerinde, Yatırım Programı Hazırlama Rehberlerinde, Yatırım Genelgelerinde detaylanmakla birlikte programlama dışındaki süreçler de dâhil olmak üzere proje döngüsü yönetimine uygun olarak aşamaların tümünün düzenlendiği bir mevzuat eksikliği hissedilmektedir. Programlama süreci kapsamında ülkemizde yatırım projelerinin yatırım programına alınmasının yanında işleyen mekanizmanın incelenmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Akça, 2002:379).

3.1.1. Proje Planlama

Proje planlama süreci, Türkiye'de uygulanan planlama sürecinde makro planlama ve sektörel planlamanın ardından son aşamayı oluşturmaktadır. Makro planlama ve sektörel analizler ne kadar iyi yapılsa da proje bazında kaynak tahsisleri yanlış yapıldığında beklenen hedeflere ulaşılması istenen düzeyde mümkün olmayacaktır. Bu bakımdan proje planlaması safhası, planın en önemli kısmını oluşturur. Planların bütünlüğü, tutarlılığı ve uygulama alanındaki başarısı, belirli ölçütlere göre doğru olarak seçilmiş projelerin aksatılmadan uygulanması ile mümkün olabilecektir. Projelerin durum takibini yapmak için gerekli altyapı bakanlık bünyesinde kurulmuştur (Gökyurt, 2010:46).

Ancak proje planlama sürecinin ülkemizde daha net bir şekilde tanımlanarak proje seçim kriterlerinin teknik, ekonomik, mali, sektörel, bölgesel ve zaman yönü bakımından detaylandırılmasına ve daha ölçülebilir hale getirilmesine ihtiyaç hissedilmektedir. Kalkınma Bakanlığı Müsteşarlığı ve yatırımcı kuruluşların sorumlulukları genel olarak tanımlanmış olmakla birlikte, süreçte yer alan aktörlerin kurumsal düzeyde görev, yetki ve sorumluluklarının daha detaylı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Bu nedenle proje planlama sürecinin başladığı aşama olan yatırımcı kuruluş aşaması hakkında da standart bir işleyiş bulunmamaktadır. Yatırımcı kuruluşların proje planlama sürecinde yerelden başlayan bir proje teklif mekanizması uygulanmakla birlikte, taşra teşkilatlarından gelen tekliflerin merkezde ne ölçüde dikkate alındığı ve nasıl bir

değerlendirmeye tabi tutulduğu konusunda her kurum ve kuruluş için geçerli bir sistematik yoktur.

Merkezi düzeyde süreçlerin net olarak tanımlanmamış olmasına mukabil, yerel ölçekte merkeze nazaran daha detaylı bir düzenleme göze çarpmaktadır. Zira yerel düzeyde proje tekliflerinin nasıl belirleneceğine ilişkin olarak merkezi düzeyden çok daha ayrıntılı bir düzenleme "İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlükleri Kuruluş Görev ve Çalışma Yönetmeliği" ile "İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlükleri Görev ve Çalışma Yönergesi"nde yer almaktadır. Ancak bu düzenlemeler yatırımcı kuruluşların ildeki birimlerinin proje tekliflerini nasıl oluşturacaklarına ilişkin değil, bu birimler tarafından oluşturulan tekliflerin il düzeyinde nasıl bir ön inceleme ve değerlendirmeden geçirilerek merkeze iletileceğine ilişkindir (Gökyurt, 2010:47).

3.1.2. Proje Analizi ve Seçimi

Proje analizi aşaması fayda-maliyet analizi de dâhil olmak üzere mekânsal ve çevresel analizleri de içeren kapsamlı bir değerlendirmedir. Ancak ülkemizde proje analizi aşaması daha çok fayda-maliyet analizi ile sınırlı olarak düşünülmektedir. Çevresel analizi içeren "Çevresel Etki Değerlendirme" (ÇED) süreci ise 7 Şubat 1993 tarihinde yürürlüğe giren ÇED Yönetmeliği ile uygulamaya konmuş olmasına rağmen hala DPT'ye iletilen yapılabilirlik etütlerinin ekinde ÇED raporlarına genellikle yer verilmemektedir. Sadece fayda-maliyet analizine göre yapılan proje analizi ise, projeler tarafından tüketilen kaynaklar (maliyet) ve üretilen mal ve/veya hizmetlerin (fayda) belirlenmesi, parasal olarak ölçülmesi ve ortak bir temelde karşılaştırılmasıdır. Ortak bir birim cinsinden ölçülen faydalar maliyetleri aştığında projeler kabul edilir, aksi durumda ise reddedilir. Alternatif projeler söz konusu ise, en küçük maliyetle en yüksek faydayı sağlayacak olan proje seçilir. Söz konusu analiz, yatırımcı kuruluşlar açısından yapıldığında ticari analiz, ulusal ekonomi veya toplum açısından yapılması halinde ise ulusal analiz veya fayda-maliyet analizi olarak adlandırılmaktadır (Gökyurt, 2010:48).

Proje analizi çalışmaları planlama aşamasında çok önemi bir konuma sahiptir. Zira proje analizi ile hedeflenen, kısıtlı kaynakların etkin kullanılmasıyla beraber mal ve hizmet üretiminin akılcı olmasını da temin etmektir. Çünkü kalkınma ve ekonomik büyüme için olmazsa olmaz bir niteliğe sahip olan yatırım projelerinin bilimsel temellere dayalı olarak hazırlanması ve değerlendirilmesi, "kaynakların en uygun kullanımının"

öncelikli koşuludur. Yatırımlardan beklenen başarının makro çerçevede gerçekleşmesi de ancak bu şekilde mümkün olacaktır (Gökyurt, 2010:48).

3.1.3. Projenin Yatırım Programına Alınması

Proje analizi neticesinde yapılabilir bulunan ve öncelik derecesine göre sıralanan projelerin tekrar bir elemeye daha tabi tutularak yatırım programının belirlenmesi bir sonraki aşamayı oluşturmaktadır. Finansman olanakları da dikkate alınarak makro düzeyde analiz edilen projeler bu aşamanın sonucunda reddedilebilir, ertelenebilir ya da belirli bir ödenek tahsis edilerek yatırım programına dâhil edilir (Gökyurt, 2010:48).

Yılmaz'a göre "yatırım programının hazırlanması makro planlamanın aksine hem yukarıdan aşağıya hem aşağıdan yukarıya doğru işleyen bir süreçtir. Makro plan ile projelerin bütünleştirilmesi tutarlı bir yatırım programının hazırlanmasına bağlıdır. Projelerin yalnızca proje analizi sonucunda erişilen yapılabilirlik kıstaslarına (iç karlılık oranı, fayda-maliyet oranı vb.) göre seçilmesi makro ve mikro düzey arasındaki ilişkinin sağlanamaması sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle, makro planlamayla belirlenen direktifler doğrultusunda hazırlanan, analiz edilen ve seçilen projelerle oluşturulan yatırım programının da bir bütün olarak yapılabilir ve tutarlı olması gerekir. Aksi takdirde sektörel ve bölgesel önceliklerin gözetilmesi ve bu önceliklerle ulaşılması hedeflenen çıktının elde edilmesi mümkün olmayacaktır" (Yılmaz ve Akça, 2002:379).

Yatırım programının bütün olarak yapılabilir ve tutarlı olmasının önündeki en önemli engellerden biri kamu yatırım programının proje analizi sürecinde yukarıda belirtilen aksaklıklar ve çeşitli müdahaleler sebebiyle gereğinden fazla bir büyüklüğe ulaşmasıdır. Zira sınırlı bütçe imkânları ile çok fazla sayıda projenin yürütülmeye çalışılması projelerin ekonomiye zamanında kazandırılmasına engel olurken, yatırım maliyetlerinin de önemli oranda artmasına sebep olmaktadır (Gökyurt, 2010:49).

Bununla birlikte son dönemde özellikle kamu yatırımlarının etkin, verimli ve zamanında gerçekleştirilmesini hedefleyen rasyonalizasyon çalışmaları kapsamında yapılan düzenlemelerle yatırımların ortalama bitiş sürelerinin azaltılması bakımından önemli mesafeler kat edilmiştir. Bu çalışmalarda, kısıtlı ödeneklerin kısa sürede tamamlanabilecek acil ve öncelikli projelere tahsis edilmesi ilkesi benimsenmiş ve

devam edilmesinde yarar görülmeyen yatırım projelerinin programdan çıkarılması ile bu süreler önemli ölçüde aşağıya çekilmiştir (Gökyurt, 2010:49).

Projelerin yatırım programına girmesine kadar geçen süreç, politikacıların, planlamacıların, uygulayıcı kamu kurum ve kuruluşlarının teknisyen ve yöneticilerinin pratik sorunlarla karşı karşıya gelip birlikte çözüm aradıkları bir aşamadır. Bu aşamada, hangi projenin nerede ve ne boyutta uygulanacağı, hangi talebi karşılayacağı, nasıl finanse edileceği, ne kadar insana iş olanağı sağlayacağı, ne kadar mal ve/veya hizmet üreteceği ve bunların nasıl pazarlanacağı gibi hususlar değerlendirilmektedir. Ancak bu sürecin en önemli eksiklerinden biri katılımcılık boyutunun yeterince ön plana çıkmaması ve uygun katılım mekanizmalarının yeterince kurumsallaştırılamamasıdır. Kalkınma Bakanlığına bağlı Yatırım Programlama, İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğünce bu konuda çalışmalar devam etmektedir (Yılmaz ve Akça, 2002:380).

3.2. Yatırım Programlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Kamu yatırım programını kamu yatırımları açısından önemli kılan husus kamu yatırım programında yer almayan herhangi bir kamu yatırım projesi için harcama yapılamamasıdır. Bu husus, 1970 yılından bu yana her yıl merkezi yönetim bütçe kanunlarının "yatırım harcamaları" başlıklı maddesinde düzenlenmektedir. Bu nedenle Türkiye'de kamu yatırım sürecindeki temel doküman kamu yatırım programıdır.

Kamu yatırım programı, bütçe yılında kamu kuruluşlarına tahsis edilen yatırım ödeneklerinin proje bazında dağılımını gösteren ve her yıl Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararının eki olarak Resmi Gazetede yayımlanan dokümandır. Kamu yatırım programının hazırlanması, bütçe sürecinin bir parçası olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda düzenlenmiştir. 5018 sayılı Kanunun 19. maddesine göre kamu yatırım programı, DPT Müsteşarlığınca hazırlanarak merkezi yönetim bütçe kanununun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 15 gün içerisinde Resmi Gazete'de yayımlanmaktadır. Kamu yatırım programında, merkezi yönetim bütçesi kapsamındaki kuruluşların yürüttüğü kamu yatırım projeleri yanında; kamu payı yüzde ellinin üzerindeki iktisadi devlet teşekküllerinin ve kamu iktisadi kuruluşları ile bunların bağlı ortaklıklarının, özelleştirme kapsamına alınan kuruluşların, sosyal güvenlik kurumlarının, döner

sermayeli kuruluşların, İller Bankasının kamu yatırım projelerine yer verilmektedir (Çelik, 2009:59).

Kamu bankalarının projelerine, özel statülü bazı kurum ve kuruluşların (TOKİ gibi) projelerine ve mahalli idarelerin kendi kaynakları ile yürüttükleri projelere kamu yatırım programlarında yer verilmemektedir. Ancak, 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanunun 4 üncü maddesindeki "Yıllık yatırım programında yer alan projelere dış finansman temini izni verilmesi için DPT Müsteşarlığının uygun görüşü aranır." hükmü ve 8. maddesindeki "Dış finansman ile gerçekleştirilecek projelerin yatırım programındaki yeri ve önceliği hususunda DPT Müsteşarlığının görüşü alınır." hükmü gereği mahalli idarelerin dış finansman kaynaklarından faydalanarak gerçekleştirecekleri projelere, izleme ve hazine garantisi veya izni verilebilmesi açısından kamu yatırım programlarında yer verilmektedir (Çelik, 2009:89-92).

Kamu yatırımlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak hem projelerin yürütücüsü olan kamu kuruluşları tarafından, hem de kamu yatırımları ile ilgili genel koordinatör konumundaki Kalkınma Bakanlığı Müsteşarlığı tarafından çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Genellikle üst yöneticilerden gelen talepler doğrultusunda gerçekleştirilen bu izleme ve değerlendirme çalışmaları proje veya program bazında yapılmakta ve sistematik bir izleme değerlendirme yapısı altında gerçekleştirilmemektedir (BKK, 2016:2).

Kamu yatırım programında yer alan projelerin izlenmesi ile ilgili hususlar temel olarak her yıl resmi gazetede yayımlanan, bu yıl 2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar ile 2016/28 sayılı 2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına göre kamu kuruluşlarından, kamu yatırım uygulamaları ile ilgili olarak talep edilen raporlar şunlardır (BKK, 2016:3-4):

- Öncelikli Dönüşüm Programı İzleme Raporu,
- Yıllık Program İzleme ve Değerlendirme Raporu,
- Yatırım Uygulama Raporu,
- Dış Kredi İzleme Raporu,

- KİT Veri Toplama Raporu,
- İşletme Gerçekleşme Raporu,
- Destekleme Alımları İle İlgili Raporlar,
- Teknik İş birliği Uygulama Raporu,
- Sektörel Bilgi Formları,
- Proje Tamamlama Raporu,
- Bilgi ve İletişim Teknolojisi Projeleri İzleme ve Değerlendirme Raporları,
- Teknolojik Araştırma Projeleri Gelişme, Sonuç ve Etki İzleme Raporları
- Bilimsel Araştırma Projeleri, İstanbul Depreme Hazırlık Çalışmaları İzleme Raporu.

Kamu yatırım programında yer alan projelerin izlenmesi ile ilgili olarak yukarıdaki raporlardan en önemlileri ve tüm kamu yatırım projeleri için geçerli olanları aşağıda açıklanacaktır.

3.2.1. Öncelikli Dönüşüm Programı İzleme Raporu

Onuncu Kalkınma Planı'nda kapsamında "Öncelikli Dönüşüm Programı İzleme Raporu" hazırlanmaktadır. Rapor içeriği şu şekilde ifade edilmiştir; "yatırım planlarındaki gelişmeleri içeren ve yılın ilk yarısına ilişkin rapor öncelikli dönüşüm programı genel koordinatörü kuruluşça bileşen sorumlusu kuruluşlarla iş birliği halinde ağustos ayının ilk haftası sonuna kadar, yılın tamamına ilişkin hazırlanan rapor ise takip eden yılın şubat ayının ilk haftası sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Kuruluşlar tarafından gönderilen raporlar dikkate alınarak Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan yıllık rapor Kalkınma Planı İzleme ve Yönlendirme Komitesince görüşülerek nihai hale getirilir ve Bakanlar Kuruluna sunulur" (Karar, 2016:11).

3.2.2. Yıllık Program İzleme ve Değerlendirme Raporu

2017 Yılı Programında yer alan tedbirlerin gerçekleşme durumlarıyla ilgili olarak hazırlanan "Yıllık Program İzleme ve Değerlendirme Raporu" şu şekilde tarif edilmektedir; "yılın ilk üç ayı için Mart sonunu takip eden, yılın ilk altı ayı için Haziran sonunu takip eden, yılın ilk dokuz ayı için Eylül sonunu takip eden ve yılın tamamı için Aralık sonunu takip eden 15 gün içinde sorumlu kuruluşların strateji geliştirme birimleri tarafından koordine edilerek Kalkınma Bakanlığının internet sayfasında yer alan YPİS'e

kaydedilir. Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan yılın tamamına ilişkin Yıllık Program İzleme ve Değerlendirme Raporu Kalkınma Planı İzleme ve Yönlendirme Komitesince görüşülerek nihai hale getirilir ve Bakanlar Kuruluna sunulur" (Karar, 2016:12).

3.2.3 Yatırım Uygulama Raporu

Yatırımların il bazından izlenmesine yönelik hazırlanan bu rapor şu şekilde ifade edilmiştir: "Yatırımcı kamu kuruluşlarının (projeleri yılı yatırım programında yer alan belediye ve il özel idareleri dahil) yatırım projeleri kuruluş, sektör ve proje bazında yatırım uygulama raporları ile izlenir. Yatırım uygulama raporlarında her yatırım projesinin, uygulama yılı başından dönem sonuna kadar ve dönem içinde harcama ve gerçekleşme durumları ve bunların finansman ayrıntısı (genel bütçe, fon, döner sermaye ve dış krediden -nakit ve makine teçhizat olarak- hangilerinin kullanıldığı) belirtilir. Ödeneği toplu olarak verilmiş veya ödenekleri toplulaştırılmış projelerin alt detayları ile ilgili bilgilere, geliştirilmiş formlara uygun olarak yatırım uygulama raporunda yer verilir. Ödeneği toplu olarak verilmiş, ödenekleri toplulaştırılmış veya çeşitli illerdeki yatırımları kapsadığı için 2017 Yılı Yatırım Programında yeri muhtelif olarak belirtilen projelerin yatırım harcamaları il bazında izlemeye tabi tutulur" (Karar, 2016:12).

3.2.4. Proje Tamamlama Raporları

Projelerin çıktı sonuçlarının değerlendirileceği rapor "2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar"da şu şekilde tarif edilmiştir; "Kamu yatırımlarının değerlendirilmesine ilişkin 2016/28 sayılı 2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine dair Bakanlar Kurulu Kararında düzenlenen ülkemizdeki tek araç proje tamamlama raporlarıdır. Kararın 26. Maddesi i bendinde; Kalkınma Bakanlığınca belirlenecek format çerçevesinde, uygulaması tamamlanarak işletme safhasına geçmiş projeler için kuruluş tarafından hazırlanacak Proje Tamamlama Raporları, projenin tamamlanmasını takiben üç ay içerisinde Kalkınma Bakanlığına gönderilir denmektedir. Bu raporlar kamu yatırımlarının çıktı seviyesindeki sonuçlarının değerlendirilebileceği raporlardır" (Karar, 2016:13).

3.2.5. İl Koordinasyon Kurulları

Yüksek Planlama Kurulunun 2016/28 sayılı raporu ve Bakanlar Kurulunun Kararı ile kabul edilen "2017 Yılı Programı" ile "2017 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar"ın kabulü ile her yıl tekrarlanmaktadır. İl bazında hedef ve önceliklerin oluşturulmasına katkı sağlamak üzere toplanan "İl Koordinasyon Kurulları" ilgili kararda şu şekilde tanımlanmıştır; "İllerdeki yatırımların ve sosyo-ekonomik gelişmelerin yerel ve bölgesel kalkınma perspektifiyle değerlendirildiği, bunlara ilişkin sorunların çözülmesinde ve sahip olunan potansiyelin değerlendirilmesinde kuruluşlar arası iş birliği ve koordinasyonun sağlandığı il koordinasyon kurulları; Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında olmak üzere yılda en az dört kez toplanır. Bu toplantılara ilgili konularda görüşlerine başvurmak üzere valinin belirleyeceği kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları, sanayi ve ticaret odaları, dernekler, vakıflar ve diğer sivil toplum kuruluşları da davet edilir. Toplantıların gündemi, yatırımların ve sosyo-ekonomik gelişmelerin izlenmesi, koordinasyonu ve yerel ve bölgesel kalkınma bakımından değerlendirilmesini, son toplantıda ise gelecek yıl için öngörülen tedbirlerin ve yatırım tekliflerinin değerlendirilerek valilik görüşlerinin oluşturulmasını esas alır" (Karar, 2016:11).

3.2.6. Yatırım Programı İzleme ve Değerlendirme Raporları

Kamu yatırım projelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi için temel düzenlemeler ilgili yılın Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararları ile yapılmaktadır. Kamu mali yönetim sistemimiz için temel kanun niteliğindeki 5018 sayılı Kanunda kamu yatırımlarının izlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik 25. Maddede kamu yatırım projelerinin gerçekleşme ve uygulama sonuçlarının kamu idarelerince izleyen yılın Mart ayı sonuna kadar bir rapor halinde Sayıştay Başkanlığı, Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığına gönderilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Ayrıca Bakanlar Kurulu kararıyla kabul edilen, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 24. Maddesinde "Yatırım projelerini uygulayan harcama birimleri, yıllık yatırım değerlendirme raporunun hazırlanmasına dayanak teşkil eden bilgi ve belgeleri strateji geliştirme birimlerine gönderir. Yatırım projelerinin gerçekleşme ve uygulama sonuçlarına ilişkin yıllık yatırım değerlendirme

raporu, strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanarak izleyen yılın Mart ayı sonuna kadar Sayıştay'a, Bakanlığa ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir" hükmü yer almaktadır.

Bu doğrultuda her yıl, yıl sonu kesin yatırım gerçekleşme sonuçları dikkate alınarak proje bazındaki sayısal bilgiler ile yatırım programı izleme ve değerlendirme raporu ve varsa diğer bilgiler hazırlanarak Kamu Yatırımları Proje Bilgi Sistemine girilmekte, ayrıca hazırlanan raporlar 5018 sayılı Kanun hükümlerine tabi yatırımcı kamu kuruluşları tarafından ilgili yerlere gönderilir.

Hazırlanan rapor dört bölümden oluşur. Birinci kısımda raporda yer alan ana hususlara kısaca değinilir. İkinci kısımda kuruluşun vizyonu, misyonu, temel hedefleri, yatırımlarının finansman kaynakları, mevcut üretim kapasitesi, hedef kapasite artışı gibi bilgilerle beraber uygulama durumu ve karşılaşılan problemlere ilişkin bilgiler de yer alır. Dördüncü kısımda ise uygulamada karşılaşılan problemlerin çözümlerine yönelik öneriler yer almaktadır (BKK, 2016:10-13).

BÖLÜM 4: İSTANBUL SU VE KANALİZASYON İDARESİ STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Bu bölümde İSKİ'nin 2016-2020 Stratejik Plan'ından yararlanılmıştır.

4.1. Mevcut Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan "Mevcut Durum Analizi", kuruluşun "Neredeyiz?" sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik planlamasının ilk aşaması, mevcut durumunun tespiti ile mümkündür. Bu bölüm 6 başlık altında incelenmiştir.

4.1.1. Tarihsel Gelişim

Yaklaşık üç bin yıllık tarihi boyunca birçok medeniyete ev sahipliği yapan İstanbul, eski su yapıları bakımından da oldukça zengindir. Tarihsel bir miras olarak kabul ettiğimiz Roma İmparatorluğu, Bizans İmparatorluğu ve Osmanlı Devleti dönemlerinden eski su yapılarının bazıları yüzlerce yıldan beri varlığını sürdürmekte ve İstanbul'daki su mühendisliği eserleri, ülkemizi tarihi su yapıları açısından da dünyanın en zengin alanlarından biri kılmaktadır.

Roma döneminde İstanbul'un su ihtiyacı kuyulardan, küçük memba ve sarnıçlar vasıtasıyla sağlanmaktayken, bununla birlikte çeşitli su yolları kemerler sayesinde Bizans'ın son dönemlerine kadar bu yapılardan faydalanılmıştır. Osmanlı Devleti dönemi ile birlikte, İstanbul'un su ihtiyacı kent nüfusunun artışlarıyla da önemi artmış ve Su Nezareti kurulması da ciddiyetle ele alındığını göstermektedir.

Fatih Sultan Mehmet Han devrinde çok sayıda kemer, su yolu ve buna bağlı yapı imar ve tadil edilmiştir. Bunlardan bazıları; Valens su yolları, Turunçlu su yolları, Mazul Kemeri, Kara Kemer, Ali Paşa Kemeri ve Bozdoğan Kemeri sayılabilir. Zamanla nüfusun artması üzerine bu işle ilgilenmesi için Mimar Sinan görevlendirilmiştir. Sinan, şehrin her yerine su götürme maksadıyla Kırkçeşme Su Tesislerini inşa etmiştir.

Günümüzde bentleriyle, su yolları ve su yolu kemerleriyle, biriktirme ve dağıtma yapılarıyla uzunluğu 50 km'yi aşan bir yapı olarak yapılmıştır. Yine günümüzde Taksim adıyla anılan yerleşim birimimiz, Sultan 1. Mahmut döneminde 25 km

uzunluğunda düzenli olarak suyla beslenen ve su dağıtımı buradan yapılan Taksim Su Yolundan gelmektedir.

Osmanlı Devleti'nde önemli şehir hizmetleri vakıflar eliyle yürütülmüştür. Bu kapsamda şehre, kasabalara ve köylere halkın su ihtiyacını karşılamak üzere birçok isale hattı ve çeşmeler yapılmıştır. 19. yüzyılda, su temini için yapılan çalışmaların en önemlisi Terkos Gölü'nden su getirilmesi projesidir. İstanbul'un su ihtiyacını karşılamak ve ilk defa modern binalara basınçlı su taşınmasını sağlamak üzere Sultan Abdulaziz tarafından 1868 yılında Fransız şirkete imtiyaz verilerek 'Dersaadet Anonim Su Şirketi' kurulmuştur. İlerleyen yıllarda su meselesinin imtiyazlı şirketler eliyle çözülmeyeceği düşünülerek, devletleştirme politikası çerçevesinde Terkos ve Üsküdar-Kadıköy Su Şirketleri İstanbul Sular İdaresi'ne (İSİ) devredilmiştir.

Türkiye'de yaşanan ekonomik ve sosyal faktörler sebebiyle yoğun göç alan İstanbul'un nüfusu 1950'li yıllardan itibaren hızla artmış ve kaynakları yeterli olmayan ve ihtiyacı karşılayamayan İstanbul Su İdaresi yerine daha geniş imkan ve yetkilerle 1984 yılında 2560 sayılı kanunla İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ) kurulmuştur.

Başlangıçta İstanbul Valiliği denetiminde olan İSKİ, 1984 yılında 3009 sayılı kanunla İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesine katılmış, 2004 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi'nin hizmet alanı genişlemiş ve hizmet verilen ilçe sayısı şu an itibariyle 39 olmuştur.

4.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü; 20/11/1981 tarih ve 2560 sayılı kanunla, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gereken her türlü tesisi kurmak, kurulu olanları devralmak ve bir elden işletmek üzere kurulmuştur.

İSKİ'nin hizmet alanı İstanbul Büyükşehir Belediyesi görev alanı ile sınırlıysa da kanun şehrin yararlandığı su kaynaklarının korunmasına ilişkin hizmetler bakımından şehrin dışında da yetkili kılmıştır. Bununla birlikte İSKİ'nin tabi olduğu ya da ilgilendiren birçok kanun, yönetmelik ve yönerge de bulunmaktadır.

4.1.3. Hizmet Alanları

İSKİ'nin hizmet alanları 5 ana başlık altında toplanmıştır. Bu hizmet alanlarının belirlenmesinde, İSKİ'nin kuruluş kanununda yer alan temel görevler esas alınmıştır.

1-Temiz Su Temini, Arıtılması ve Sunumu

İSKİ, ham su kaynaklarından alınan suyun isale hatları ile su arıtma tesislerine iletimini ve su arıtma tesislerinde üretilen temiz suyun isale hatları ve su hazneleri vasıtasıyla şebeke hatlarına dağıtımını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, her arıtma tesisinde su kalitesi ile ilgili çeşitli ölçüm cihazları bulunmakta ve bu cihazlar ölçüm değerlerinin anında bilgisayar sistemlerine aktararak su kalitesinin anlık izlenmesini sağlamaktadır.

Su kalitesinin belirlenmesinde, Türk Standartları Enstitüsü tarafından AB 98//3 EV direktifine uygun olarak belirlenmiş TS 266 içme suyu standardı ve İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik izlenmektedir. Ayrıca elde edilen değerler, ABD Çevre Koruma Ajansı, Avrupa Birliği ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenmiş standartlarla kıyaslanmaktadır.

2-Atık Suların Çevreye Zarar Vermeden Toplanması, Arıtılması ve Uzaklaştırılması

Bütün atık su arıtma tesislerinde toplama, arıtma ve uzaklaştırma olmak üzere üç ana unsur mevcuttur. Genelde birbirini takip eden havuz veya tanklardan meydana gelen atık su arıtma tesisinde, çeşitli ünitelerde fiziksel, kimyasal ve biyolojik işlemler ile atık su içinde yer alan partiküller veya erimiş haldeki kirliliklerin tutulması ve uzaklaştırılması sağlanır.

Atık suların arıtılma süreçlerinin fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ileri biyolojik arıtma olmak üzere dört ana başlık altında toplamak mümkündür.

3-Su Kaynaklarının ve Su Havzalarının Korunması

Su alanlarının korunması ve İstanbullulara kaliteli ve sağlıklı içme suyu sunulması İSKİ'nin temel görevlerindendir. İSKİ Kanunu'nun 1. maddesi, Büyükşehir Belediye sınırları dışında da olsa şehrin yararlandığı su kaynaklarının korunmasına ilişkin hizmetleri İSKİ'nin sorumluluğuna vermektedir. Benzer şekilde Kanunun 2/c maddesi

İSKİ'nin su havzalarının korunmasındaki sorumluluğunu "Bölge içindeki su kaynaklarının, deniz, göl, akarsu kıyılarının ve yer altı sularının kullanılmış sularla ve endüstri atıkları ile kirletilmesini, bu kaynaklarda suların kaybına veya azalmasına yol açacak tesis kurulmasını ve bu tür faaliyetlerde bulunmasını önlemek, bu konuda her türlü teknik, idari ve hukuki tedbiri almak" şeklinde ifade etmektedir.

İSKİ, havza koruma görevi kapsamında, havza sınırları (toplam havza alanı 9.263 km²) içindeki belediyelerin imar planlarına ve imar plan revizyonlarına görüş vermek, belediyeler tarafından verilmiş olan planlara ve havza koruma ilkelerine aykırı yapı ruhsatlarına iptal davası açmak, İSKİ mevzuatına aykırı yapıları yıkmak, kaçak dökülen katı atıkları tespit etmek ve kaldırılmasını sağlamak, su kaynaklarına zarar vermeyecek tarımı teşvik etmek, taş ocağı, maden ocağı gibi faaliyetlerden ruhsatsız olanları ve su kaynaklarına zarar verenleri faaliyetten men etmek, ilgili kurumlarca verilecek taş ocağı çalıştırma, maden arama ruhsatlarına ve açılacak kuyulara görüş vermek, ruhsatsız açılmış kuyuları kapatmak gibi faaliyetleri yürütmektedir.

4-Tarihi Su Yapılarının Korunması

İstanbul'un su ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuş ve günümüze kadar varlığını sürdürmüş belli başlı dört adet su yolu vardır. Bunlar Kırkçeşme, Taksim, Halkalı Su Yolları ve Üsküdar Sularıdır.

5- Müşteri Hizmetleri

İSKİ, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile bütün ilçe, belde ve köylerin İstanbul Büyükşehir Belediyesi hizmet alanına dâhil edilmesi sonucunda yaklaşık 5.461 km² hizmet alanında, 14,4 milyonun üzerinde nüfusa, 5,9 milyon aboneye su ve atık su hizmeti vermektedir.

Bu doğrultuda, müşteri hizmetleri ana hizmet alanı kapsamında, İSKİ aşağıdaki temel başlıklar altında çalışmalar yapmaktadır:

- Kontrol ve denetim hizmetlerini yürütmek,
- Sayaç okuma faaliyetlerini yürütmek,
- Abonelik işlemlerini yürütmek,
- Abonelere kesintisiz su ve atık su hizmeti sağlamak,

- Su ve atık su şebekelerinin bakım, onarım ve işletme çalışmalarını yapmak,
- Tahakkuk ve tahsilât işlemlerini yürütmek.

İSKİ için müşteri hizmetleri alanı açısından en önemli sorunların başında kayıp ve kaçak su konusu yer almaktadır. İSKİ'ye ait içme suyu şebeke sisteminden veya İSKİ'nin denetiminde olan su kaynaklarından abone olunmaksızın su kullanılması 'Kaçak Su' olarak nitelendirilirken, arıtmadan sonra dağıtım sistemine giren suyun, tüketiciye ulaşmadan önce depo ve şebekelerde kayba uğraması veya arızalı debimetreler nedeniyle sisteme verilmediği halde, verilmiş gibi görünen su miktarı da 'Kayıp Su' olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 3

2014 Yılında Şehre Verilen Kayıtlı Su Miktarı (m3)

Şehre Verilen Su	**924.448.577**
Faturalanan Su	581.942.716
Bedelsiz Su	8.993.853
Kartlı Sayaç	89.537.885
Kaçak Su	968.545
Tanker (Hamidiye)	152.936
Arıza ve Tahliye	20.917.288
Toplam Kayıt Altına Alınan Su	**702.513.223**

2014 Yılı Kayıp Su Oranı: % 24,01

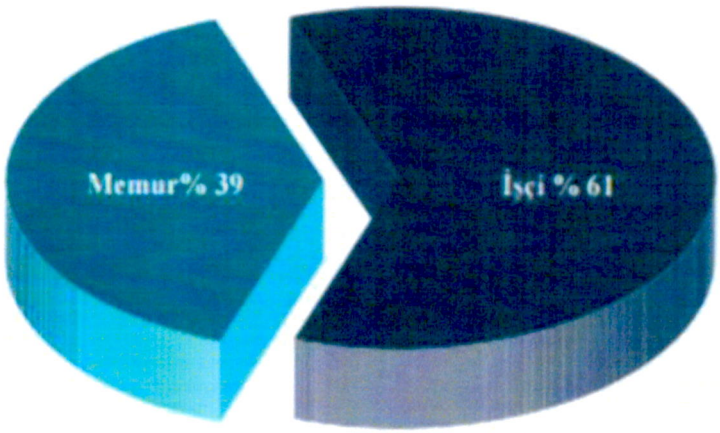
Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Müşteri Hizmetleri ana hizmet alanı kapsamında dikkate alınması gereken bir diğer nokta da tahakkuk-tahsilât işlemleridir. İSKİ, aylık olarak faturalandırdığı su tüketimlerinin tahsilâtında İdareye ve bankalara ait vezneleri, elektronik tahsilât yöntemlerini, yetkili ödeme merkezlerini ve otomatik ödeme yöntemini kullanmaktadır. Müşteri hizmetlerinin olmazsa olmaz bir parçası olan arıza ve şikâyetlerin takibi de İSKİ açısından hassasiyetle üzerinde durulan konulardan bir tanesidir. Bu doğrultuda İSKİ çağrı merkezini devreye alarak; telefonla, sözlü veya yazılı olarak iletilen arıza ve şikâyetleri alıp ilgili birimlere ulaştırarak, takip ederek, telefonla bilgi isteme sistemini etkin bir şekilde işleterek çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca, planlı ve plansız su kesintilerinin kamuoyuna duyurulması da bu kapsamda ele alınmaktadır.

4.1.4. Kurum İçi Analiz

Personel İstatistikleri

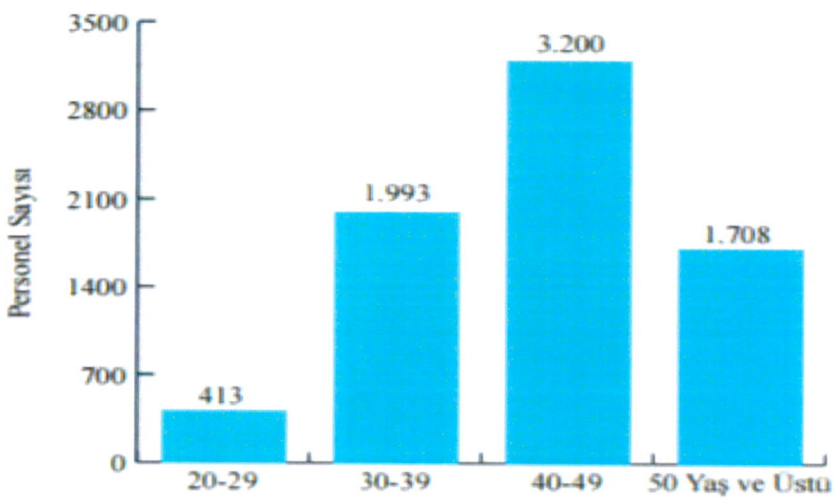
İSKİ'de 30.09.2015 tarihi itibariyle istihdam edilen toplam personel sayısı 7.314'tür.



Şekil 4: Personelin Toplam Yüzdesi

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Yukarıdaki şekilde personelin işçi-memur kategorisine göre dağılımı belirlenmiştir.



Şekil 5: Personelin Yaş Dağılımı

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Yukarıdaki şekilde ise personelin yaş itibariyle dağılımı yer almaktadır.

Mali Yönetim

a) **Gelirler:** 2560 Sayılı İSKİ Kanunu'na göre İSKİ'nin gelirleri; Su satışı ve kullanılmış suların uzaklaştırılmasına karşılık, tarifesine göre abonelerden alınacak ücretler, 2464 Belediye Gelirleri Kanunu uyarınca, su ve kanalizasyon tesislerinden yararlananlardan ilgili belediye adına alınacak katılma payları, İSKİ'nin hizmet alanındaki belediyelerin, İller Bankasınca 5779 Sayılı "Belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun" gereğince nüfus esasına göre dağıtılan paylardan bu bankaca tutularak İSKİ'ye gönderilecek % 10'lar büyük ve temel yatırım programları karşılığında Devletçe yapılacak yardımlar, İSKİ'ye devredilecek tesis ve işletmelerden sağlanan gelirler, Şahıs, kurum ve kuruluşlar için yapılan özel hizmetlerden alınacak ücretlerle ortaklıklardan ve üretilen malların satışlarından elde edilecek gelirlerden oluşmaktadır.

Bu kanunlar çerçevesinde İstanbul Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü'nün ana gelir kaynakları şöyle sınırlandırılabilir:

- Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri
- Alınan Bağışlar, Yardımlar ve Özel Gelirler
- Diğer Gelirler

Sermaye Gelirleri Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri; İdarenin mal satış (sermayeye dahil olması gerekenler hariç) gelirlerinden, KİT ve kamu bankaları gelirlerinden, sunulan belirli hizmetler karşılığında tahsil ettikleri kurum hasılatı gelirlerinden, kira gelirlerinden ve bunun gibi diğer gelirlerden oluşur.

Alınan Bağış ve Yardımlar; karşılıksız, geri ödemesiz ve zorunluluk esasına dayanmayan tahsilatları kapsar. Kurumlardan ve kişilerden alınan yardım ve bağışlar ve diğer idarelerden alınan bağış ve yardımlardan oluşmaktadır. Diğer gelirler; vergi gelirlerinden alınan paylar, kurumlardan alınan paylar, faizler ve ceza gelirlerinden oluşmaktadır. Sermaye Gelirleri; Taşınmaz ve taşınır satış gelirlerinden oluşmaktadır.

b) **Giderler:** İstanbul Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü'nün giderleri; İSKİ Kanunu'nun 2.maddesi ve diğer ilgili maddeleri, Büyükşehir Belediye Kanunu, Belediye Kanunu, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve diğer bağlı

mevzuatlara kapsamında yer alan hükümlere göre belirlenmekte ve uygulanmaktadır.

- Personel Giderleri
- Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Prim Giderleri
- Mal ve Hizmet Alım Giderleri
- Faiz Giderleri
- Cari Transferler
- Sermaye Giderleri
- Sermaye Transferleri
- Borç Verme
- Yedek Ödenekler

Personel Giderleri; Kamu personeli ile kamu personeli olmasa bile bunlar gibi çalıştırılan veya hizmetinden faydalanılan kişilere veya diğerlerine bordroya dayalı olarak nakden yapılan ödemeleri kapsamaktadır. Personelin maaş ödemeleri, maaş zamları, işten ayrılma durumunda tazminatlar, emeklilik ikramiyeleri, ödüller, sosyal haklar ve diğer ödenekleri kapsamaktadır.

Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Prim Giderleri; İşveren sıfatıyla ödenecek sigorta prim ödemeleri, prime esas kazanç ve sağlık primine ilişkin işveren hissesine ait oran üzerinden hesaplanacak giderleri kapsamaktadır.

Mal ve Hizmet Alım Giderleri; Bakım-onarım ödemelerini, telefon vb. haberleşme giderlerini, yolluk giderlerini, taşıma giderlerini, düşük değerli veya bir yıldan az kullanım ömrü olan ekipmanlar için yapılan ödemeler, Atıksu işletme giderleri, müşteri hizmetleri, destek hizmetleri, özel güvenlik, temizlik hizmet alım giderleri vb. hizmet alımları ve kiralamaları kapsamaktadır.

Faiz Giderleri; Finansman bölümünde sınıflandırılan borç alınan paranın anapara geri ödemesinden ve borçlanma için ödenen komisyon ve ihraç giderlerinden ayrılarak hesaplanan giderleri kapsamaktadır. Cari Transferler; Cari nitelikli mal ve hizmet alımını finanse etmek amacıyla karşılıksız olarak yapılan ödemelerdir. Memur emekli sandığı ikramiye ödemeleri, gelirlerden ayrılan paylar ve çevre katkı payı giderlerini kapsamaktadır.

Sermaye Giderleri; Sabit sermaye edinimleri, gayrimenkuller ya da gayri maddi aktiflerin edinimi için yapılan mal varlığını artıran giderlerdir. Mamul mal alımları, gayri maddi hak alımları, gayrimenkul alım ve kamulaştırılması, gayri menkul sermaye üretim giderleri ve gayrimenkul büyük onarım giderlerinden oluşmaktadır. Kanalizasyon tesisi yapım giderleri, içme suyu ve hizmet binası yapım giderleri vb. yatırım kalemleri bu giderler içerinde bulunmaktadır. Sermaye Transferleri; Bütçe dışına sermaye birikimi amaçlayan veya sermaye nitelikli mal ve hizmetlerin finansmanı amacıyla yapılan karşılıksız ödemelerdir. Borç Verme; Bir mali hakka dayanan veya teşebbüs mülkiyetinde hisse (sermaye) katılımına neden olan ve likidite yönetimi veya kazanç sağlama amaçları dışında kamusal amaçlarla yapılan ödemeleri kapsamaktadır. Yedek Ödenekler; Bütçede başlangıçta öngörülemeyen hizmetlerin karşılığı olmak üzere veya yıl içi gelişmeler neticesinde yapılan tahminlerde sapmalar olması ihtimaline karşılık olarak ayrılan ödenekleri kapsamaktadır.

4.1.5. Paydaş Analizi

Paydaş Analizi, Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla, kuruma hizmet veren veya kurumdan hizmet alan kişi, kurum, kuruluş ya da gruplar hakkında sistematik bilginin analiz edilerek sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu kapsamda İSKİ bünyesinde gerçekleştirilen Paydaş Analizi çalışmasının kurum hedeflerinin belirlenmesi konusunda yol gösterici niteliğe sahiptir. Çalışmada kurumsal paydaş görüşleri, müşteri görüşleri ve çalışan görüşleri değerlendirilip sonuçları tablolar halinde açıklanmıştır. Anket sonuçlarından bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

Kurumsal Paydaş Görüşleri Analizi

Paydaş Analizinde; kurum içi birimlerin katkıları sağlanarak, belediye, bakanlık, kaymakamlık, meslek odası, yüklenici firma, sivil toplum kuruluşları, üniversite ve diğer kuruma girdi sağlayan ya da kurumu etkileyen, kurumdan hizmet alan gruplar Kurumsal Paydaş olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda öncelikle literatür taraması yapılıp paydaş listeleri oluşturulmuş ardından anketlere katılım sağlanarak sonuçlar raporlanmıştır. Çalışmada bin adet paydaşa ilişkin bilgiler konsolide edilerek frekans değerlerine göre paydaş ağırlıklı puanlandırması yapılmış ve önem derecesine göre sıralanmıştır. Çalışmaya 188 kurum kurumsal paydaş olarak belirlenirken ankete katılan sayısı 104 olarak gerçekleşmiştir.

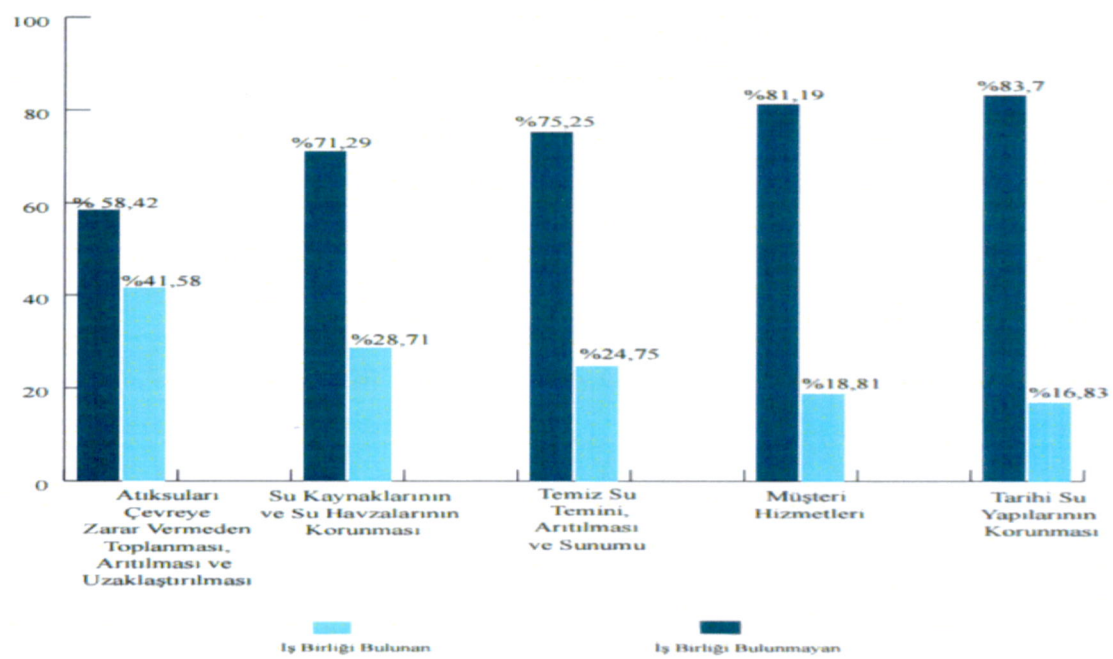
Tablo 4

Kurumsal Paydaş Türü Dağılımı

İSKİ 2016 - 2020 Stratejik Plan Paydaş Türü Listesi	
Sıra No	Paydaş Türü
1	Alt Yapı Kurumları
2	Bakanlıklar
3	Başbakanlık
4	Birlikler
5	Düzce Belediyesi
6	İlçe Belediyeleri
7	İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi
8	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
9	Kaymakamlıklar
10	Meslek Odaları
11	Muhtarlıklar
12	Organize Sanayi Siteleri/Bölgeleri
13	Sendikalar
14	Sivil Toplum Kuruluşları
15	Üniversiteler
16	Valilik
17	Yükleniciler

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

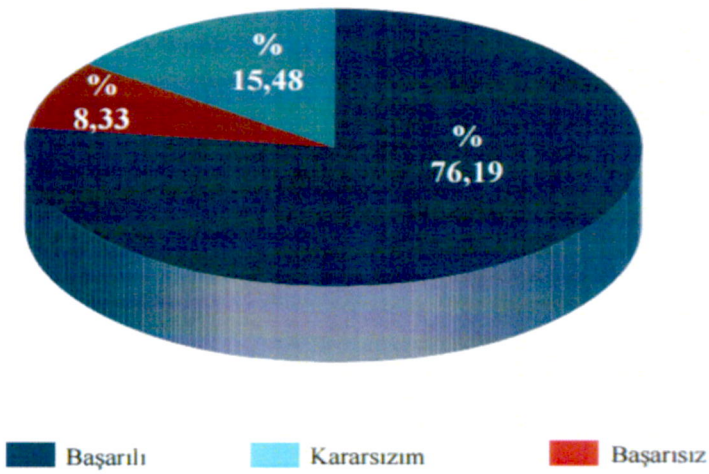
1. Kurumsal paydaşın hizmet alanları itibariyle iş birliği alanları incelendiğinde; aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, Atık Suların Çevreye Zarar Vermeden Toplanması, Arıtılması ve Uzaklaştırılması alanında İSKİ ile iş birliği bulunan kurumsal paydaş sayısının en fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 6: Kurumsal Paydaşların İSKİ'nin Hizmet Alanları İtibariyle İş Birliği Alanları

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

2. İSKİ ile iş birliği bulunan kurumsal paydaşların, aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere; yaklaşık %76'sı bu iş birliğini 'Başarı' olarak değerlendirmiştir. Ancak iş birliği değerlendirme konusunda %15'lik kesim 'Kararsız' kalmıştır.



Şekil 7: Kurumsal Paydaşların İSKİ ile İş Birliği Alanları Konusundaki Memnuniyeti

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

4. Kurumsal paydaşın mevcut durumun geliştirilmesine yönelik beklentileri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

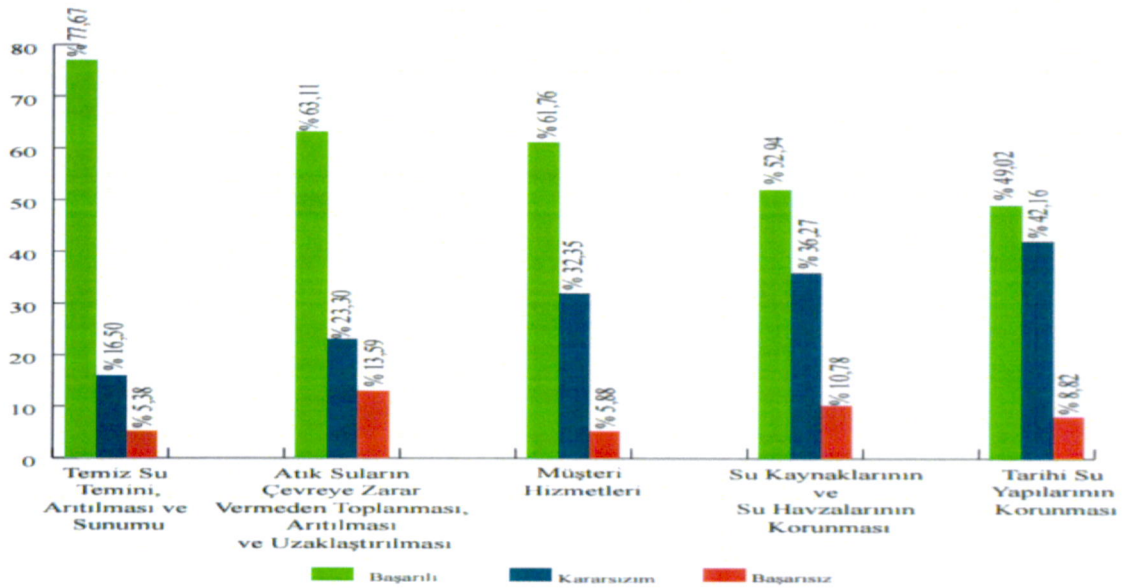
Tablo 5

Kurumsal Paydaşların Mevcut Durumunun Geliştirilmesine Yönelik Beklentileri

İş Birliği Geliştirilmesi Gereken Alan
AB Projeleri Kapsamında Daha Etkin ve Verimli Çalışılması
Altyapı Hizmetlerinde Daha Verimli Çalışılması
Arızalara Müdahale Süresinin kısaltılması
Atık Suyun Toplanması, Arıtılması ve Uzaklaştırılmasında Gelişen Teknolojinin Takip Edilmesi
Derelerde Tarama İhtiyacının Belirlenmesi, Araç Desteğinin Sağlanması
Görüş Bildiriminin Daha Kısa Zamanda Yapılması
Yeni Hizmete Alınan Bölgelerde Altyapı Çalışmalarının Tamamlanması
Karşılıklı Veri Değerlendirmelerinin Yapılması
Kazı Çalışmaları Sırasında Yapılan İşbirliğinin Geliştirilmesi
Kurumumuz Ile Yapılan Gayrimenkul Takas - Tahsis İşlerinin Süresinin Kısaltılması
Tarihi Su Yapılarının Korunması ile İlgili İşbirliğinin geliştirilmesi

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

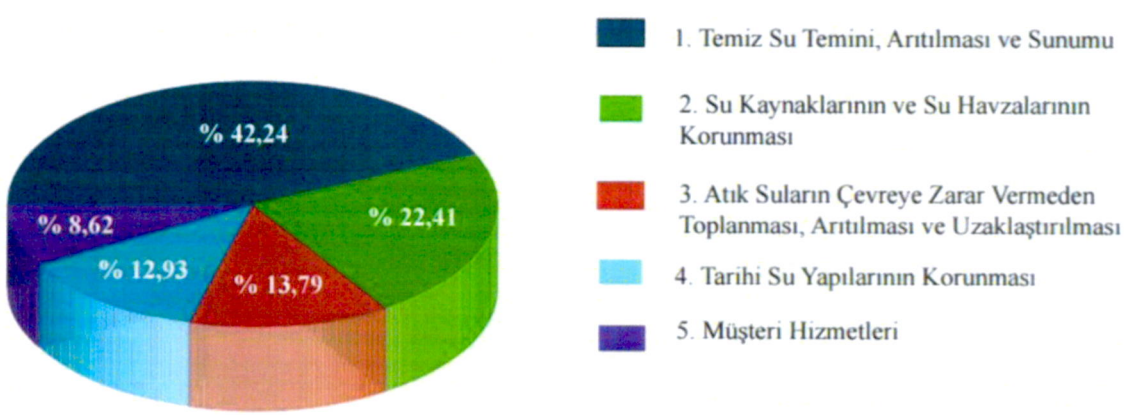
5. Kurumsal paydaşlar, İSKİ'nin 5 hizmet alanını değerlendirmiş ve aşağıdaki şekilde görüleceği üzere Temiz Su Temini, Arıtılması ve Sunumunu yaklaşık %78 oranında başarılı bulmuştur.



Şekil 8: Kurumsal Paydaşların, İSKİ'nin 5 Hizmet Alanı İle İlgili Değerlendirmesi

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

6. Stratejik Plana altlık oluşturan bu ankette kurumsal paydaşlar, İSKİ'nin hizmet alanlarını önem derecesine göre sıralamıştır. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere; ilk sıralarda Temiz Su Temini, Arıtılması ve Sunumu ile Su Kaynaklarının ve Su Havzalarının Korunması alanlarına daha çok önem verilmesi gereği ortaya çıkmıştır.



Şekil 9: Kurumsal Paydaşların, İSKİ'nin Hizmet Alanlarıyla İlgili Önceliklendirmesi

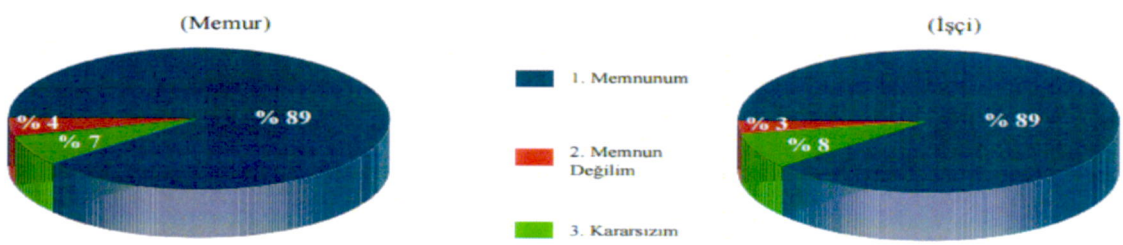
Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Çalışan Görüşleri Analizi

İSKİ bünyesinde çalışan tüm personelin katılımını sağlamayı hedefleyen, çalışanların idare hakkındaki düşüncelerini, görüş, beklenti ve önerilerinin öğrenilmesi ve idarenin ileriye dönük stratejilerine yön vermesi açısından 'Çalışan Görüşleri Anketi' yapılmıştır. Bu anket, çalışanların kurum hakkında mevcut durum değerlendirmesini yapmak için kullanılan kurum içi iletişim aracı olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya 853 personel katılım göstermiş ve bu anket sonuçları raporlanarak 10 başlık halinde derlenmiştir.

1. İSKİ'de çalışmaktan memnunum diyen çalışanlar personel türüne göre analiz edildiğinde; ankete katılan memur/işçi personelin yüzde olarak %89'unu oluşturduğu görülmektedir.



Şekil 10: Personel Türüne Göre İSKİ'de Çalışıyor Olmaktan Duyulan Memnuniyet

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

2. Çalışanların mevcut durumun geliştirilmesine yönelik beklentileri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

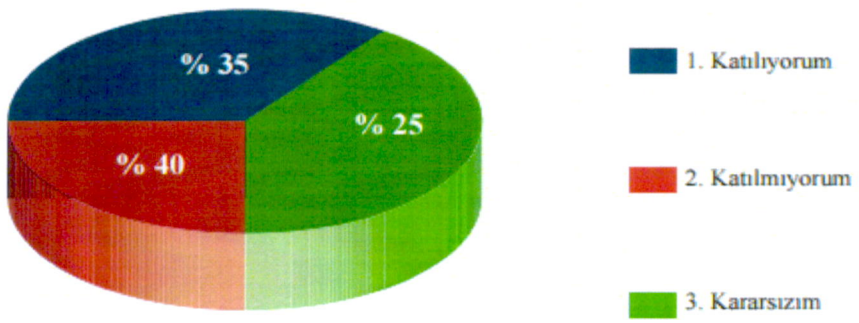
Tablo 6

Çalışanların, Mevcut Durumun Geliştirilmesine Yönelik Beklentileri

No	Öneri Adı
1	İş Yükü Dağılımının Uygun Olması
2	Tayin ve Terfi Sisteminde Liyakata ve Hakkaniyete Önem Verilmesi
3	Görev Yapılan Yerin Çalışanın Mesleği ile İlgili Olması
4	Eşit İşe Eşit Ücretin Verilmesi
5	Çalışana Daha Fazla Değer Verilmesi
6	Uzun Süre Aynı Birimde Çalışanların Rotasyona Tabi Tutulması
7	Üniversite Mezunu İşçilerin Uygun Kadrolarına Göre Memur Kadrosuna Alınması
8	Çalışma Ortamının Daha Uygun Olması
12	İnsan Kaynakları Yönetiminin Daha Etkin Yürütülmesi
13	Teknik Personele Yönelik Gerekli Yazılım ve Donanım Gibi İhtiyaçların (Bilgisayar, Programlama, Mail Alma Kapasitesi Vb.) Daha Hızlı Giderilmesi
14	Kurumda Aidiyet Bilincinin ve Amir Çalışan Diyaloğunun Geliştirilmesi
15	Çalışanlar Arasındaki İletişimin Geliştirilmesi
16	Engelli Personel İçin Kurum İçinde Çalışmalar Yapılması
17	Birimler Arası İletişimin Geliştirilmesi
18	Eğitime Önem Verilmesi, Donanımlı Personele Yatırım Yapılması

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

3.Çalışanlar, birimler arası koordinasyon ve iletişimi değerlendirmiş ve aşağıdaki şekilde görüleceği üzere; ankete katılan çalışanların %35'i 'Yeterli' bulmuştur.



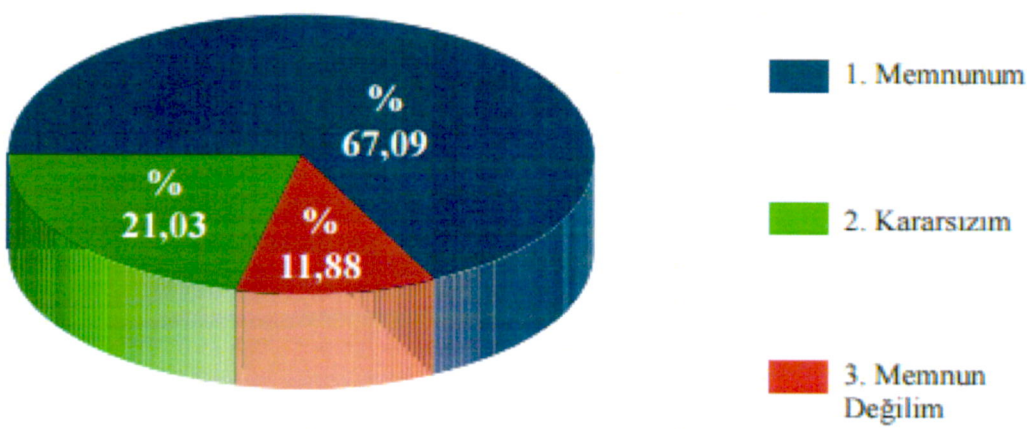
Şekil 11: Çalışanların, Birimler Arası Koordinasyon ve İletişimi Değerlendirmesi

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Müşteri Görüşleri Analizi

İSKİ paydaşlarıyla yapılan çalışmalar kapsamında hizmet alan müşterilerin, İSKİ hakkında görüş, beklenti ve önerilerinin öğrenilmesi ve sonuçlarının idarenin stratejilerine yansıtılması amacıyla 91 İSKİ veznesinde 3.473 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan abonelerin %64'ü erkek, %36'sı kadındır. Anket sonuçları 6 başlık altında yansıtılmıştır.

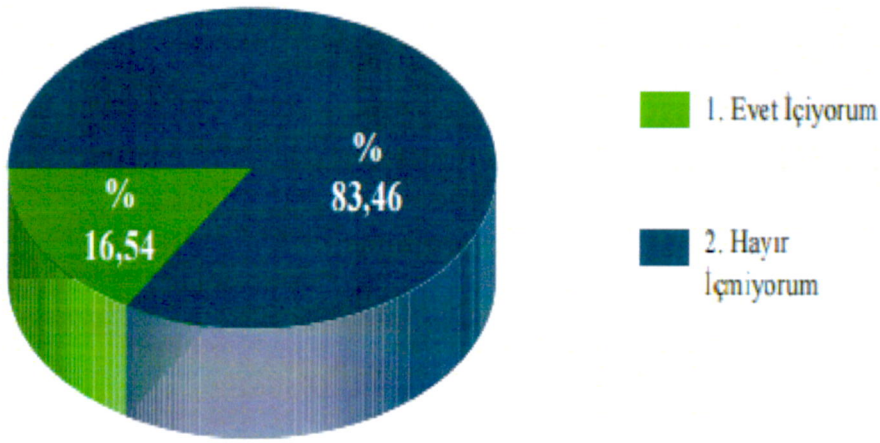
1. Müşterilerin, kurumdan genel olarak memnuniyeti değerlendirildiğinde, aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere; %67,09 oranında müşteri 'Memnun' olduğunu belirtmiştir.



Şekil 12: Genel Müşteri Memnuniyeti

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

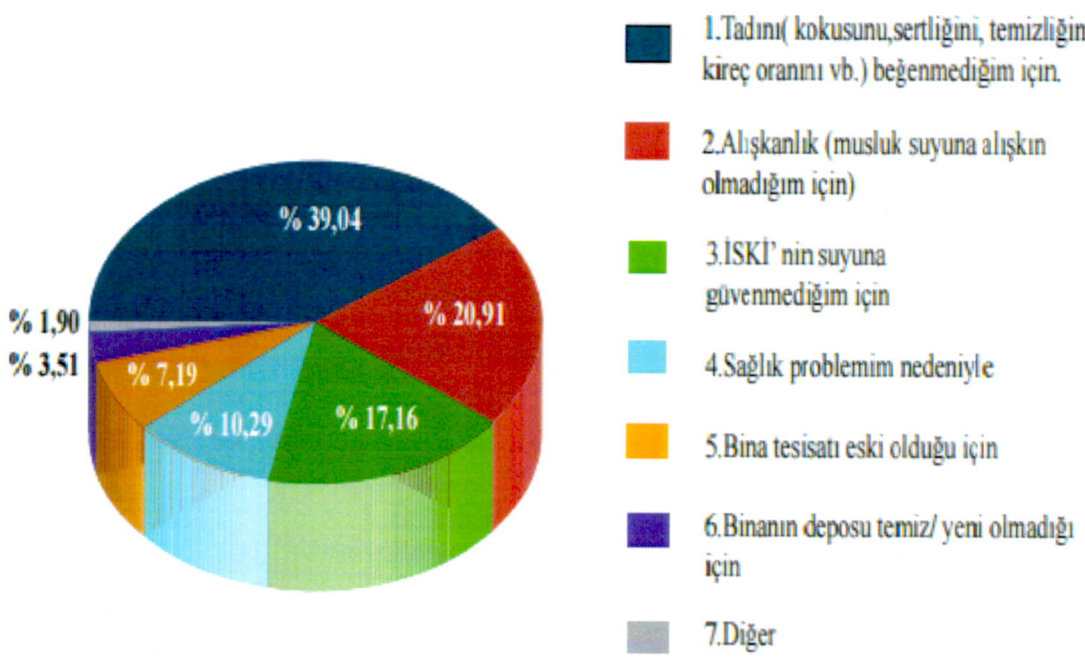
2. Müşterilerin, musluk suyunu içme oranı araştırıldığında, aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, %16,54 oranında içildiği sonucu ortaya çıkmıştır.



Şekil 13: Musluk Suyu İçilme Oranı

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

3. Musluk suyunu içmeyen müşterilerin gerekçeleri araştırılmıştır. Yandaki şekilde görüleceği üzere, müşterilerin %39,04'ü lezzet unsurunun iyileştirilmesi gerekliliğine değinmiştir.



Şekil 14: Müşterilerin Musluk Suyunu İçmeme Nedenleri

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

4. Müşterilerin, mevcut durumun geliştirilmesine yönelik ön plana çıkan beklentileri sırasıyla aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 7

Müşterilerin, Mevcut Durumun Geliştirilmesine Yönelik Beklentileri

No	Öneri
1	Su fiyatlarının düşürülmesi
2	Suyun içilebilirliğinin artırılması
3	Alt yapı çalışmalarının tamamlanması
4	Halkla ilişkiler konusunda çalışanların iletişim becerilerinin daha da geliştirilmesi
5	Arızaların kısa sürede giderilmesi
6	Kademeli su tarifesinin kaldırılması
7	Hizmet sunumunda abonelere bilgi verilmesi

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

4.1.6. GZFT (SWOT) Analizi

Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler sözcüklerinin baş harflerinden oluşmuş bir terimle anılan bu yöntem bir işletme analiz tekniğidir. Genellikle uzun vadeli plan ve buna bağlı eylem planları hazırlanırken yapılacak stratejik yaklaşım ve tercihler öncesince kurumun iç ve dış önceliklerini belirlemek için kullanılır. İSKİ stratejik planında anket çalışmaları ve ilgili birimlerin yaptığı çalışmaları sonucunda İSKİ'nin GZFT analizi başlıklar halinde yer almaktadır.

- **Güçlü Yönler**
  - ✓ Özel bir kanunla kurulmuş, idari ve mali özerkliğe sahip köklü bir kurum olması,
  - ✓ İstanbul'a kesintisiz su temini sağlanması,
  - ✓ Dünyada tanınır konumda ve Türkiye'de benzer kuruluşlara öncülük edecek nitelikte olması,
  - ✓ Finansal açıdan güçlü bir kurum olması,
  - ✓ Mevcut yerleşim yerlerinde yeni yatırımlara uzunca bir süre ihtiyaç duymayacak nitelikli altyapının varlığı,
  - ✓ Su kalitesinin standartların üstünde olması,

- ✓ Abonelere mahallinde hizmet verilmesi (e-hizmet),
- ✓ Çözüm odaklı çalışma anlayışı,
- ✓ Çalışanların nitelikli olması,
- ✓ Yeniliklere açık olması,
- ✓ Güçlü ve özgün bilgi işlem alt yapısına sahip olması.

➢ **Geliştirilmesi Gereken Yönler**

- ✓ Yatırım ve hizmetlerin etkin tanıtılamaması,
- ✓ Su kayıp ve kaçaklarının kabul edilebilir oranların üzerinde olması,
- ✓ Yağmur sularının yeterince değerlendirilememesi,
- ✓ Yenilenebilir enerji kaynaklarının yeterince kullanılamaması,
- ✓ Atık su ve yağmur suyu hatlarının bazı bölgelerde birleşik sistem olması,
- ✓ Atık suların geri kullanımının istenilen seviyede olmaması,
- ✓ Ar-Ge çalışmalarının yetersiz olması,
- ✓ İçme suyunun içilme oranının düşük olması,
- ✓ Oryantasyon eğitiminin/mesleki eğitimlerin yetersizliği,
- ✓ Takdir, ödül mekanizmasının yetersizliği,
- ✓ Kurum içi iletişim eksikliği.

➢ **Fırsatlar**

- ✓ İl sınırları dışındaki su kaynaklarına ulaşma ve kullanma imkanına sahip olunması,
- ✓ İstanbul'da su ve atık su konusunda yüksek düzeyde bilgi birikimine sahip üniversitelerin ve araştırma kurumlarının varlığı
- ✓ Tedarikçi kullanımı açısından özel sektörün güçlenmesi ve alternatif hizmet yöntemlerinin gelişmesi
- ✓ Yenilenebilir enerji kaynakları alanındaki gelişmeler,
- ✓ İstanbul'un etrafının denizlerle çevrili olması,
- ✓ Teknolojik gelişmeler.

➢ **Tehditler**

- ✓ İstanbul'un sürekli göç almasına bağlı olarak nüfusun hızla artması,
- ✓ Su kaynaklarının yüzeysel sulardan oluşması,

- ✓ İçme suyu kaynaklarının bulunduğu havzalarda mülkiyet sorunu nedeniyle kamulaştırma bedellerinin yükselmesi,
- ✓ Havza çevrelerinin doğal güzelliğinin nitelikli kaçak yapılaşmalar için cazibe merkezi olması,
- ✓ Küresel iklim değişikliğinin olumsuz ektileri,
- ✓ İstanbul'da doğal afet riskinin varlığı (1. Derece deprem bölgesi olması),
- ✓ Yağmur suyu ve derelerle ilgili yetki ve görev karmaşası, koordinasyon ve mevzuat eksiklikleri,
- ✓ Sanayi kuruluşlarının atık su altyapı sistemimize deşarj edilen kaçak endüstriyel atık suların varlığı,
- ✓ Enerji giderlerinin yüksek olması.

4.2. Geleceğe Bakış

İSKİ, Türkiye'deki su ve kanalizasyon idarelerinin en büyüğü ve en köklü olanıdır. Yalnızca Türkiye'nin değil, Avrupa ve Ortadoğu'nun en önemli kentlerinin başında gelen İstanbul'a hizmet sunan İSKİ, hem ulusal hem de uluslararası ölçekte lider kurum olma sorumluluğunu taşımaktadır. Stratejik hareket etmek, gelişime açık ve örnek olmak liderliğin temel şartlarındandır. O nedenle İSKİ, yalnızca gelişmeleri takip etmemekte, aynı zamanda gelişmeleri yönlendiren ve değişim yaratan bir kurum olmayı amaçlamaktadır.

4.2.1. Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder. Stratejik planın temel felsefesini oluşturur. Kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin de görüşleri alınarak; öz açık ve çarpıcı şekilde, hizmetin amacını tanımlayan, yasal çerçevede kuruluşa verilen görev ve yetkileri dikkate alan, kuruluşun hizmet sunduğu kişi kurum ve hizmetin konusunu tanımlayan bir çerçevede olmalıdır. Bu bağlamda İSKİ Genel Müdürlüğü'nün misyonu:

"Su ve Atık Su Hizmetlerini, Çevre ve İnsan Sağlığını Esas Alarak Etkin, Verimli ve Kaliteli Olarak Yürütmek."

4.2.2. Vizyon

Vizyon kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha önemlidir. Kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi şekilde ifadesi olan vizyon, çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, idealist, özgün, ayırt edici özellik gösteren, kısa ve akılda kalıcı, ayrıca ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur. İSKİ Genel Müdürlüğü'nün vizyonu:

"İstanbul'un Su Medeniyetinden Güç Alarak Su Yönetiminde İnsanı ve Çevreyi Esas Alan, Hizmet Kalitesi Yüksek, Sürekli Gelişime Açık Lider Kurum Olmak."

4.2.3. Temel İlkeler

Su, canlıların vazgeçilmez hayat kaynağıdır. Bu açıdan su, temel bir hak olarak görülmektedir. Dünyanın önemli metropollerinden biri olan İstanbul'da insanların su hakkının karşılanması İSKİ'nin temel görevidir.

Suyun bir hak olarak görülmesinin yanında, insan sağlığıyla uyumlu su arzı ve su ekipmanları kullanımı da önemlidir. Doğal ortamdan alınan suyun çeşitli işlemlerden ve süreçlerden geçirilerek insan sağlığına uygun ve içilebilir kalitede musluktan akıtılması sürdürülebilir hedefidir. Dolayısıyla İSKİ, suyun bir insan hakkı olduğu, uygun koşullarda ve sağlıklı olarak herkese sunulması gerektiği bilinciyle hareket etmektedir.

İSKİ, atık suların ekolojik dengeyi bozmadan, havada, suda ve toprakta kalıcı özellik gösteren kirleticiler oluşturmadan, çevreye zarar vermeden bertaraf edilmesini sağlamak ve bunun için gerekli denetimleri yapmakla yükümlüdür.

Köklü bir tarihi geçmişe sahip olan İstanbul, binlerce yıldan bu yana dünyanın en büyük ve en önemli şehirleri arasında yer almıştır. Eşsiz coğrafi konumu dolayısıyla, doğu ve batı uygarlıklarının buluşma noktası olmuş ve üç büyük imparatorluğa başkentlik yapmıştır. Şehir; yerine konulamaz nitelikte zengin bir tarihi ve kültürel mirasa sahiptir.

İstanbul'un özgün kimliğinin ayrılmaz bir parçası da yüzlerce yıldan bu yana yaşatılmakta olan "su medeniyeti"dir. Roma, Bizans ve Osmanlı dönemlerinde yapılan

su yapıları, birer sanat abidesi niteliğindedir. Bentler, sarnıçlar, su kemerleri, çeşmeler, hamamlar, havuzlar ve diğer birçok yapı, şehrin ulaştığı su medeniyetinin eşsizliğini yansıtmaktadır.

Osmanlı Dönemi, İstanbul'da su medeniyetinin zirvesi olarak kabul edilebilir. Şehir, sahip olduğu temizlik, bakım ve yeşillik dolayısıyla, 20. yüzyılın başlarında bile, batılı mimarlar tarafından "cennet bahçesi" olarak nitelendirilmiştir.

İstanbul'un su medeniyetinden güç almak, şehrin sahip olduğu eşsiz mirasın korunması, geliştirilmesi ve yaşatılması ile mümkündür. İSKİ'nin vizyonunda yer alan bu unsur, kurumun faaliyet gösterdiği bütün alanlar için rehber niteliğindedir. İSKİ yönetici ve çalışanları ile İstanbullular, devraldıkları mirasın kendilerine yüklediği sorumluluğun bilinci ile hareket etmektedir.

4.3. Stratejik Plan Mali Kaynak İhtiyacı

Stratejik planın maliyeti hesaplanırken ilk etapta kurumun sorumluluk alanlarıyla ilgili stratejik amaçlar belirlenmiştir. Daha sonra bu stratejik amaçları gerçekleştirmek için stratejik hedefler atanmış ve bu hedeflere yönelik faaliyet ve projeler ortaya konulmuştur. Belirlenen bu faaliyet ve projelerin bütçe ile ilişkisi kurulmuştur. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyeti hesaplanmıştır. Hedeflerin maliyet tahminleri toplamında her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamında ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda, İSKİ'nin 2016-2020 yılları için belirlenen stratejik amaçlarının gerçekleşmesi için yapılan tahminlerle oluşturulan toplam maliyet hesabı yapılmış ve stratejik planda yerini almıştır.

Tablo 8

İSKİ 2016-2020 Stratejik Planı Mali Kaynak İhtiyacı

Açıklama	Kaynak İhtiyacı 2016-2020	
	TL	Pay (%)
Stratejik Amaç 1. Su Teminin Sürekliliğini Sağlamak	**3.749.637.000**	**20,96**
Stratejik Hedef 1.1. Alternatif Su Kaynakları Geliştirmek	40.050.000	0,22
Stratejik Hedef 1.2. Sağlıklı İçme Suyu Temin Etmek	3.684.757.000	20,60
Stratejik Hedef 1.3. Su Kaynaklarını Etkin Yönetmek	24.830.000	0,14
Stratejik Amaç 2. Sürdürülebilir Çevreye Katkı Sağlamak	**8.665.602.466**	**48,45**
Stratejik Hedef 2.1. Geri Kazanım Suyunun Kullanımını Yaygınlaştırmak	350.000	0,00
Stratejik Hedef 2.2. Kamu ve Çevre Sağlığının Korunmasına Katkı Sağlamak	6.064.836.595	33,91
Stratejik Hedef 2.3. Su Havzalarını Korumak	1.658.965.871	9,27
Stratejik Hedef 2.4. Tarihi Su Yapılarını Korumak ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak	46.450.000	0,26
Stratejik Hedef 2.5. Yenilenebilir Enerji Kullanımını Arttırmak	895.000.000	5,00
Stratejik Amaç 3. Hizmeti Geliştirmek ve Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	**4.992.068.760**	**27,91**
Stratejik Hedef 3.1. Hizmet Seviyesini Geliştirmek	445.163.905	2,49
Stratejik Hedef 3.2. Hizmet Sürekliliğini Sağlamak	4.519.757.912	25,27
Stratejik Hedef 3.3. İçilebilir İSKİ Suyunu Etkin Tanıtmak	7.771.943	0,04
Stratejik Hedef 3.4. Su İçilebilirliğini Arttırmak ve Kalitesinin Sürekliliğini Sağlamak	19.375.000	0,11
Stratejik Amaç 4. Yenilikçi ve Gelişime Açık Lider Kurum Olmak	**390.169.300**	**2,18**

Stratejik Hedef 4.1. Kurum Kültürünün Gelişimine Katkı Sağlamak	383.493.500	2,14
Stratejik Hedef 4.2. Kurumsal Kapasitenin Gelişimine Katkı Sağlamak	6.675.800	0,04
Stratejik Amaç 5. Kurumsal Paydaşlarla İşbirliğini Geliştirmek ve Güçlendirmek	**0**	**0,00**
Stratejik Hedef 5.1. Yenilikçi İşbirlikleri ile Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek	0	0,00
Stratejik Amaç 6. Kaynakları Etkin ve Verimli Kullanmak	**64.600.000**	**0,36**
Stratejik Hedef 6.1. Gelirleri Etkin Yönetmek	0	0,00
Stratejik Hedef 6.2. Giderleri Etkin Yönetmek	1.200.000	0,01
Stratejik Hedef 6.3. Su Kayıplarını Azaltmak	63.400.000	0,35
Stratejik Amaç 7. Riskleri Etkin Yönetmek ve Uyum Yönetimini Geliştirmek	**25.353.450**	**0,14**
Stratejik Hedef 7.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemlerini Yaygınlaştırmak	3.430.000	0,02
Stratejik Hedef 7.2. Strateji ve Risk Odaklı Çalışma Anlayışını Yaygınlaştırmak	21.923.450	0,12
Stratejik Amaçlar İçin Toplam Mali Kaynak İhtiyacı	**17.887.430.976**	**100**

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

4.4. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik Planın hazırlanması ve uygulanması kadar sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Kurumların başarısı, geleceğini yönetebilmesi, isabetli kararlar alabilmesi gibi arzu edilen birçok gelişme, izleme ve değerlendirme sürecine bağlanmaktadır. İzleme ve değerlendirmenin sonuç odaklı yapılması ise, çıktıların oluşturduğu etkinin ortaya çıkardığı değere odaklanmaktır.

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme, stratejik planda belirtilen hedeflerin gerçekleşme durumunun sistematik olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesidir. Bu izleme ve değerlendirmenin sonuç odaklı yapılması ise, çıktıların oluşturduğu etkinin ortaya çıkardığı değere odaklanmaktır.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sürekli bir bilgi toplama ve çözümleme sürecidir. Sonuç odaklı izlemenin en belirgin etkileri; amaçları, faaliyet ve kaynakların amaçlarla ilişkisini, performans göstergelerini ve hedefleri net olarak belirlenmesidir. Ayrıca göstergelerle ilgili veri toplamayı ve sonuçlarla hedefleri kıyaslamayı gerektirir. Bu şekilde ilerleme net olarak görülür ve raporlanabilir.

Şekil 15: Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sürekli bir bilgi toplama ve çözümleme sürecidir. Sonuç odaklı izlemenin en belirgin etkileri; amaçları, faaliyet ve kaynakların amaçlarla ilişkisini, performans göstergelerini ve hedefleri net olarak belirlenmesidir. Ayrıca

göstergelerle ilgili veri toplamayı ve sonuçlarla hedefleri kıyaslamayı gerektirir. Bu şekilde ilerleme net olarak görülür ve raporlanabilir.

Stratejik Plan değerlendirmesi, kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yolun, hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen proje ve faaliyetlerin çıktı ve sonuçlarının analiz edilmesidir. Stratejik Plan değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Aynı zamanda bilgi birikimini artırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmak da hedeflenmektedir.

Sonuç odaklı değerlendirme ise, beklenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılamama nedenlerini analiz eder, faaliyet gerçekleşmelerinin sonuçlarına katkısını değerlendirir, faaliyetlerin sonuçlara etkisini ve nedenlerini analiz eder, istenmeyen sonuçları araştırır, elde edilen sonuçlardan çıkarılacak derslerden kurumun yararlanabilmesi için öneriler geliştirir ve raporlar.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirmenin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenler öncelikle üzerinde mutabakat sağlanmış hedeflerin belirlenebilmesi ve sonuçlardan ne beklendiğinin tanımlanmasıdır. Sonuçların izlenebilmesine yönelik olarak belirlenecek performans göstergelerinin ve hangi yöntemlerle toplanacaklarının belirlenmesi ise diğer önemli bir konudur.

BÖLÜM 5: İSTANBUL SU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE BİR İNCELEME

5.1. İSKİ Stratejik Planı'nın Genel Olarak Değerlendirilmesi

İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Stratejik Planı, yasal yükümlülükler gereği Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu"na göre hazırlanmıştır. Stratejik plan şu alt başlıklardan oluşmaktadır:

- Mevcut Durum Analizi
    - ✓ Tarihsel Gelişim
    - ✓ Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
    - ✓ Hizmet Alanları
    - ✓ Kurum İçi Analiz
    - ✓ Gerçekleşme Sonuçları
    - ✓ Paydaş Analizi
    - ✓ GZFT Analizi
- Geleceğe Bakış
    - ✓ Misyon
    - ✓ Vizyon
    - ✓ İlke ve Değerler
    - ✓ Hedef Kartları
    - ✓ Stratejik Plan Mali Kaynak İhtiyacı
    - ✓ Hedef – Birim Sorumluluk Matrisi
- İzleme ve Değerlendirme

Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu" ile İSKİ Stratejik Planının içerik karşılaştırmasını bir tablo aracılığıyla yapabiliriz.

Tablo 9
Rehber ve İSKİ Stratejik Planı Karşılaştırması

REHBER	**İSKİ STRATEJİK PLANI**
DURUM ANALİZİ	MEVCUT DURUM ANALİZİ
1. Tarihi Gelişim	1. Tarihsel Gelişim
2.Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	2.Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
3.Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	3. Hizmet Alanları
4. Paydaş Analizi	4. Paydaş Analizi
5. Kuruluş İçi Analiz 5.1. Kuruluşun Yapısı 5.2. Beşeri Kaynaklar 5.3. Kurum Kültürü 5.4. Teknoloji 5.5. Mali Durum	5. Kurum İçi Analiz 5.1. Organizasyonel Yapılanma 5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 5.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi 5.4. Mali Yönetim 5.5. Varlık Yönetimi
6. Çevre Analizi	6. GZFT Analizi
GELECEĞE BAKIŞ	GELECEĞE BAKIŞ
1. Misyon Bildirimi	1. Misyon
2. Vizyon Bildirimi	2. Vizyon
3. Temel Değerler	3. İlke ve Değerler
4. Amaçlar	4. Strateji Haritası
5. Hedefler	5. Hedef Kartları
6. Stratejiler	6. Stratejik Plan Mali Kaynak İhtiyacı
MALİYETLENDİRME	Hedef – Birim Sorumluluk Matrisi
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

İncelenen stratejik planın mevcut durum analizi 6 başlık altında değerlendirilmiştir.

"Tarihsel Gelişim" başlığında; İstanbul'un su ve kanal tarihçesinden bahsedilerek, hangi süreçlerden geçerek günümüze kadar gelindiği ifade edilmiştir. İSKİ'nin kuruluşuna atıf yapılarak kurumun kurumsallaşma süreci doğru ve tam olarak ele alınmıştır.

Yine "Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi" kısmında yasa ile kuruma yüklenen görev, yetki ve sorumlulukları içeren kanunlar ve yönetmelikler detaylandırılarak açıklanmıştır. Ayrıca esas alınan üst politika belgelerine değinilerek İSKİ'nin görev alanına giren görev ve sorumluluklar sıralanmıştır.

"Hizmet Alanları" başlığında İSKİ Kuruluş Kanunu esas alınarak temel sorumluluk ve görevler yazılmıştır. 5 başlık altında incelenen bu kısımda şu başlıklar üzerinde durulmuştur:

- Temiz Su Temini, Arıtılması ve Sunumu
- Atık Suların Çevreye Zarar Vermeden Toplanması, Arıtılması ve Uzaklaştırılması
- Su Kaynaklarının ve Su Havzalarının Korunması
- Tarihi Su Yapılarının Korunması
- Müşteri Hizmetleri

Bu başlıklar altında kurumun hizmet alanları detaylı olarak açıklanarak, sunulan hizmetler tarif edilmiş ve etki alanı çerçevesi oluşturulmuştur.

Stratejik planın "Paydaş Analizi" kısmında, paydaşlar ile yapılan anket çalışmalarına değinilerek, mevcut durum tablolar ve grafikler yardımıyla açıklanmıştır. Anketteki "Kurumsal Paydaşların, İSKİ'nin 5 Hizmet Alanı İle İlgili Değerlendirmesi" bölümünde katılımcıların %77,67'lik oranı "Temiz Su Temini, Arıtılması ve Sunumu" seçeneğini başarılı bulurken, en başarısız kısmı %13,59'luk oranla "Atık Suların Çevreye Zarar Vermeden Toplanması, Arıtılması ve Uzaklaştırılması" seçilmiştir.

Müşteriler üzerinde yapılan, genel memnuniyet konusundaki anket çalışmaları sonucunda; %67,09 oranında "Memnun", %21,03'lük kesim "Kararsız" ve %11,88'lik kesim ise "Memnun Değilim" seçeneğini tercih etmiştir. Müşterilerin musluk suyunu içme oranı sorulduğunda, katılımcıların %83,46'lık kesimi "Hayır İçmiyorum" cevabını vermişken %16,54'lük bölümü ise içiyorum demiştir. İSKİ için çok önemli olan bu

anket sonucunun iyi analiz edilip değerlendirilmesi gerekir. İSKİ'nin sağladığı suyun kalitesinin uluslararası su standartlarının da üstünde olmasına rağmen katılımcıların yüksek bir oranda çeşme suyunu içmemesi konusunda çalışma yapılmalıdır.

Yine yapılan anketlerde sorulan "Musluk Suyu İçmeme Nedenleri" sonuçlarında %39,04 oranındaki en büyük kesim "Tadını Beğenmediğim İçin" demiştir. 2. Sırada ise "Alışkanlık" seçeneği yer almaktadır. Su tadı ve kokusuna yönelik İSKİ bünyesinde iki önemli çalışma yapıldığı, özellikle klor kokusunu azaltmaya yönelik yapılan bu çalışmalar pilot bölgelerde uygulamaya koyulduğu tespit edilmiştir.

Stratejik plandaki "GZFT Analizi Tablosu" oluşturulurken, kurum çalışanlarının görüşlerine başvurulması; katılımcı bir anlayışla hazırlanmasına ve daha doğru sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamıştır. Analiz tablosu incelendiğinde; "Güçlü Yönler" 6 başlık altında incelenmiş, Stratejik plandaki 16 stratejik hedefle ilişkilendirilmiş ve 25 faaliyet öngörülmüştür. "Geliştirilmesi Gereken Yönler" ise 12 başlık altında incelenirken, bu başlıklar 15 stratejik hedef ile ilişkilendirilerek toplam 49 faaliyet öngörülmüştür. Analizin "Fırsatlar" bölümü 4 başlık altında incelenirken, bu başlıklar yine 4 adet stratejik hedefle ilişkilendirilmiş ve 5 adet faaliyet öngörülmüştür. Analizin son kısmını "Tehditler" başlığı oluşturmaktadır. Bu bölüm 8 başlık altında incelenirken, 16 stratejik hedefle ilişkilendirilmiş ve bu stratejik hedeflere yönelik 26 faaliyet öngörülmüştür.

İSKİ 2016-2020 Stratejik Plan'ı hazırlık çalışmalarında "Geleceğe Bakış" kapsamında öncelikle kurumsal "Odak Alanları" oluşturulmuştur. Belirlenen "Odak Alanları" şu şekilde ifade edilmiştir:

- Sürdürülebilir Hizmet
- Daha Lezzetli İçme Suyu
- Çevreye Duyarlılık
- Verimlilik
- Yeniliğe ve Gelişime Açıklık
- Sürdürülebilir Mali Yapı

Tespit edilen "Odak Alanlar" çerçevesinde "Stratejik Amaçlar" 3 katmanda ele alınmıştır:

- Paydaş: Paydaşlara taahhüt ettiğimiz birinci seviye amaçlarımız,
- Operasyonel Gelişim: Paydaşlara Taahhütlerimizi yerine getirirken kurum içinde amaçladıklarımız,
- Kaynak Yönetimi: Paydaşlara taahhütlerimizi yerine getirirken yine kurum içinde kaynaklarımızı etkin ve verimli yönetebilmek için amaçladıklarımız.

"Stratejik Amaçlar" belirlendikten sonra bu amaçları daha somut hale getirmek için ilgili birimlerin katılımıyla "Stratejik Hedefler" tanımlanmıştır. Belirlenen stratejik hedeflere faaliyetler ve projeler atanarak, somut olarak gerçekleşme durumlarının izlenmesine imkan tanınmaktadır. Bu aşamada planlanan faaliyetler 2016-2020 yılları için maliyetlendirilmiştir. Son aşamada planlanan faaliyetlere yönelik performans göstergeleri tespit edilmiştir. Belirlenen performans göstergeleri incelendiğinde somut ve ölçülebilir nitelikte olduğu görülmüştür. Stratejik planın başarısının değerlendirilmesi aşamasında ölçülebilir hedeflerin seçilmesi, yapılan çalışmaya verilen önemi gösteren önemli bir kriterdir. Kalkınma Bakanlığı'nca yayımlanan "Yatırım Programı Hazırlama Rehberi"nde dikkat çekilen bir husus olan yatırım projeleri ile performans göstergeleri arasında kodlama yapılması gerektiği hususu idarenin faaliyetlerinin çeşitliliği nedeniyle ihmal edilmişse de bu konunun faaliyetlerin belirliliğini tespit etmek için önemli olduğu değerlendirilmektedir.

İSKİ'nin misyonu; "Su ve Atık Su Hizmetlerini, Çevre ve İnsan Sağlığını Esas Alarak Etkin, Verimli ve Kaliteli Olarak Yürütmek" olarak belirlenmiştir. Misyon bildirimi açık, anlaşılır ve hizmet çerçevesini çok açık şekilde yansıtmaktadır. Vizyonu ise; "İstanbul'un Su Medeniyetinden Güç Alarak Su Yönteminde İnsanı ve Çevreyi Esas Alan, Hizmet Kalitesi Yüksek, Sürekli Gelişime Açık Lider Kurum Olmak" şeklindedir. Vizyon, kurumun geçmişini ve gelecekte olmak istediği konumunu tarif etmesi, ayrıca yalın bir anlatıma sahip olması bakımından uygun olarak değerlendirilmektedir.

Kurumun "İlke ve Değerler" kısmında belirlenen temel ilkeleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Çevreye Duyarlı
- İnsan Odaklı
- Etik Değerlere Bağlı
- Güvenilir

- Yenilikçi
- Katılımcı
- Şeffaf

İSKİ Genel Müdürlüğü'nün "Strateji Haritası" incelendiğinde göze çarpan ilk detay, amaçlar ile kurumun misyon ve vizyonu arasındaki ilişkinin oldukça başarılı bir şekilde kurulmuş olmasıdır. Diğer bir deyişle, kurumun misyonu ve vizyonu, kurumun amaçlarında açıkça kendini göstermektedir. Bu yönüyle ikinci ve altıncı amaçlar olan "Sürdürülebilir Çevreye Katkı Sağlamak" ile "Kaynakları Etkin ve Verimli Yönetmek"; kurumun misyonu olan "Su ve Atık Su Hizmetlerini, Çevre ve İnsan Sağlığını Esas Alarak Etkin, Verimli Kaliteli Yürütmek" ifadesinin, aynı şekilde üçüncü ve dördüncü amaç olan "Hizmeti Geliştirmek ve Müşteri Memnuniyetini Arttırmak" ile "Yenilikçi ve Gelişime Açık Lider Kurum Olmak" amaçları da kurumun vizyonu olan "İstanbul'un Su Medeniyetinden Güç Alarak Su Yönetiminde İnsanı ve Çevreyi Esas Alan, Hizmet Kalitesi Yüksek, Sürekli Gelişime Açık Lider Kurum Olmak" ifadesinin hayat bulmuş halidir.

Yapılan incelemeler neticesinde stratejik planın tüm bu sayılan özellikleriyle, bir stratejik planda bulunması gereken tüm bilgilere sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik planın en önemli özelliği, hazırlanma aşamasında yöntem olarak belirlenen; amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergeleri arasında nedensellik bağı kuracak şekilde sunulmuş olmasıdır. Bu özelliği sayesinde bir kurumu sadece stratejik planını inceleyerek tanımak mümkün hale gelmektedir. İSKİ stratejik planı tüm bu bilgiler ışında değerlendirildiğinde, stratejik amaçlar, hedefler ve projeler arasında sıkı bir ilişki kurularak hazırlandığı, somut ve ölçülebilir göstergelere dayanarak, kurumun kurumsal kimliğini stratejik plana çok iyi yansıttığı görülmüştür.

5.2. İSKİ Stratejik Planı'nın Yatırım Programı ile İlişkisi Yönünden İncelenmesi

Yatırım programı ile stratejik plan arasındaki köprüyü kurarken esas alınan yaklaşım "Yatırım Programı Hazırlama Rehberi"nde de açıklandığı gibi, yatırım tekliflerinin stratejik plan ve performans programındaki amaç, hedef ve performans göstergelerine dayandırılması, projelerin stratejik plan ve performans programı ile ilişkilendirilerek sunulmasıdır.

Stratejik planlar; ilgili kurumun, kuruluş amacını gerçekleştirmek ve devamlılığını sağlamak üzere, temel politika ve hedeflerinin belirlendiği, geleceğe ışık tutan ve olası krizlerin etkisini azaltmak için kurumların günübirlik kararlardan, orta ve uzun vadeli planlara geçmesini sağlayan stratejik belgelerdir. Kurumlar bu planları gerçekleştirmek için stratejik amaçlar belirlerken, amaçlara yönelik hedefler ve stratejiler geliştirirler. Yatırım programları, stratejik planlarda belirlenen amaçlara yönelik olarak, tespit edilen hedefler ve stratejiler doğrultusunda projelendirilen faaliyetlerdir. Bu projeler kuşkusuz üst politika belgeleri ve mevcut konjonktüre ilişkin öngörülerle de ilişkili ve uyumlu olmak zorundadır. Yatırım programları, stratejik planlarda belirlenen amaçlara yönelik olarak, tespit edilen hedefler ve stratejiler doğrultusunda projelendirilen faaliyetlerdir. Bu projeler kuşkusuz üst politika belgeleri ve mevcut konjonktüre ilişkin öngörülerle de ilişkili ve uyumlu olmak zorundadır.

İSKİ özelinde bu durumun önemini daha iyi kavramak adına bir örnek yardımıyla açıklayabiliriz. Örneğimizde kurumun proje bazlı öncelikli hedefleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- İleri Biyolojik Atık Su Tesis Sayısının Arttırılarak 2023'e kadar %90'lık bir orana ulaştırmak,
- Atık Su ve Temiz Su Taşıyan Yeraltı Şebekesinin Yenilenmesi,
- Yenilenebilir Enerji Kullanımını Arttırmak,
- Atık Su Deşarj Kapasitesini Geliştirmek.

Bu hedeflere yönelik standart prosedüre uygun olarak belirlenen faaliyetlerin projelendirme çalışması ve ilgili projeler için bütçeden kaynak tahsisi suretiyle yatırıma dönüştürülmesi süreci uygulanır.

Tam bu noktada dışsal bir değişken olarak "İklim Değişikliği"nin kurum faaliyetleri aleyhine şekillendiği bir durumu ve bu durumun yarattığı riske yönelik kurumun stratejik hedeflerinin öncelik sıralamasını ve yatırım programındaki projelerin, yeni duruma uygun olarak değiştirilmesi gerekmektedir. İlgili meteoroloji birimlerince elde edilen bilgiler neticesinde, ülkemiz ve İstanbul için beklenen iklim değişikliğine bağlı bir "Kuraklık" durumunda, kurumun normal bir zaman dilimini esas alarak belirlediği stratejik amaç ve hedeflerinde hızlı bir değişime gidilerek kurumun yeni tehlikeye göre pozisyon almasını sağlayacak faaliyetlere bütçe ayrılacaktır. Bu noktada öncelik sıralaması değişen yeni stratejik hedeflerimiz şu şekilde ifade edilebilir:

- Yeni İçme Suyu İsale Hatlarıyla Barajların Doluluk Oranını Kontrol Altına Almak
- Alternatif Su Kaynakları Geliştirmek Üzere İçme Suyu Tesisi Projeleri Hazırlamak,
- Atık Suların Geri Kazanımına Yönelik Projeler Hazırlamak,
- Yeraltı Sulardan Yararlanmak Üzere Projeler Geliştirmek,
- Su Havzalarını Korumak.

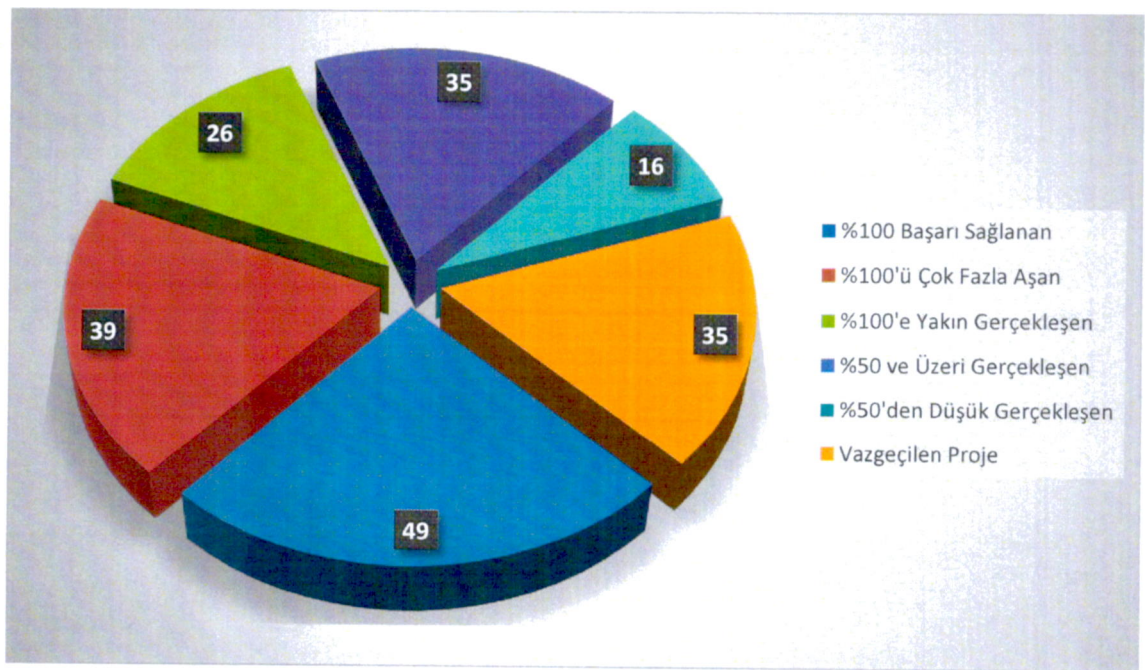
Görüldüğü üzere yeni durumun yarattığı olası risklerin etkilerini azaltmak için kurumun stratejik amaç ve stratejik hedeflerinde yeni bir önceliklendirme politikasına gidilecek, kurumu yeni duruma adapte etmek üzere mevcut yatırım programındaki projeler gözden geçirilecek ve yeni durumun negatif etkisini azaltacak projelere önem verilerek bütçe tahsisleri gerçekleşecektir. Tüm bu faaliyetlerin belli bir sistematik çerçevesinde yapılması için, kurumların stratejik planlarını oluştururken özen göstermesi ve planların gerçeğe en yakın durumu yansıtacak şekilde yapılmasına özen gösterilmelidir. Kurumlar beşer yıllık dönemler itibariyle hazırladıkları stratejik planlarını, stratejik amaçlar ve hedefler belirleyerek ve bunlara yönelik faaliyet ve projeler tasarlayarak, gerçekleşme durumunun ölçümünü sağlamak üzere belirlenen performans göstergeleri ve bu göstergelerin gerçekleşme sonuçları aracılığıyla takip ederler.

Ekler kısmında sunulan İSKİ'nin 2011-2015 Stratejik Planı'nın beş yıllık hedefleri ve gerçekleştirme sonuçları yatırım programıyla ilişki kurularak açıklanmıştır. Belirlenen hedeflerin bir kısmı Yatırım Programında yer alan projeler, diğer kısmı ise idare faaliyetleri ile alakalı projelerdir. Yatırım Programı ile Stratejik Plan arasındaki ilişkinin

sonuçlarını da takip etmemize yarayan bu Sonuç Tabloları, kurumun diğer faaliyetlerine yönelik projeleri de içermesi bakımından geniş kapsamlı bir değerlendirmeye imkan sağlayacak niteliktedir.

2011-2015 yılı İSKİ Stratejik Plan Gerçekleşme Sonuçları Tablosunun gerçekleşme yüzdelerinin aritmetik ortalaması, çalışmanın tekniği açısından yazılan yüzdelere göre hesaplandığında %117,42'lik bir başarı seviyesi yakalamıştır. Yapılan analizin daha gerçekçi sonuç vermesi bakımından hesaplamada yöntem değişikliğine gidilmiş ve %100'ü aşan gerçekleşme sonuçları %100 olarak değerlendirilerek tekrar aritmetik ortalama hesabı yapılmış ve bu sonuç da %83,56'lık bir gerçekleşme oranı göstermiştir. Daha anlamlı bir istatistik olarak değerlendirilen bu sonuca göre, İSKİ stratejik planının beş yıllık döneminin değerlendirilmesi açısından oldukça güçlü bir veridir. Elde edilen bilgilere göre İSKİ, belirlediği 5 yıllık hedeflere büyük ölçüde ulaşmıştır.

İSKİ Genel Müdürlüğü; birçok bakanlığın bütçesinden yüksek bütçe büyüklüğüyle, dünyanın en eski ve kadim kentlerinden biri olan İstanbul'un, tüm İçme Suyu ve Atık Su hizmetlerini, yaklaşık 15 milyon nüfusluk kent halkını mağdur etmemeye özen göstererek, kesintisiz olarak gerçekleştirmesi, bu sonucun ortaya çıkmasını doğrular niteliktedir.



Şekil 16: 2011-2015 Stratejik Plan Gerçekleşme Sonuçları
Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

Tabloyu incelediğimizde %100 başarı seviyesi ile gerçekleşen 49 proje yer alırken, %100'e çok yakın seviyelerde gerçekleşen 26 proje bulunmaktadır. Gerçekleşme sonuçları tablosundaki göstergelerden başarı seviyesi %50 ve daha altında olan 16 performans göstergesi tespit edilmiştir. Yine tabloda belirlenen performans göstergelerinden başarı seviyesi %100'ün çok üzerinde gerçekleşen faaliyetler görülmüştür. %10'luk bir hata payı konularak yapılan inceleme neticesinde 39 performans hedefi belirlenenden çok daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç her ne kadar başarı gibi gözükse de planlamanın ruhuna aykırı bir gerçekleşme olduğu için, performans hedefinin doğru ifade edilmediği anlaşılmaktadır. Gerçekleşme sonuçları tablosunda, 5 yıllık süreçte toplam 35 projeden vazgeçilmiştir.

"Yatırım Programı Hazırlama Rehberi"nde idarelerin yatırım tekliflerini stratejik planlarında ve performans programlarındaki amaç, hedef ve performans göstergelerine dayandıracakları ve projelerini stratejik plan ve performans programı ile ilişkilendirerek teklif edecekleri vurgulanmaktadır. Söz konusu belgeler incelendiğinde yatırım programındaki projelerin stratejik amaç, hedef ve performans göstergeleriyle örtüştüğü tespit edilmiştir

Sonuç itibariyle, İSKİ'nin 2011-2015 Stratejik Plan Gerçekleşme Sonuçları incelendiğinde; %83,56'lık başarı seviyesi ile iyi bir performans sergilediği görülmüştür. Kurumun seçtiği performans göstergelerinin tümünün ölçülebilir olması ve tüm performans hedeflerinin gerçekleşme sonuçlarının izlenmesine imkan sağlaması, planlama anlayışının İSKİ'nin kurumsal kültürüyle özdeşleşmesinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

5.3. İSKİ Stratejik Planı'nın Üst Politika Belgeleriyle Uyumu

Üst politika belgeleri, Türkiye'nin orta ve uzun vadede nerede durması gerektiğini, ileriye dönük olarak temel strateji, amaç ve hedeflerinin belirlendiği, ulusal etkisi olan politika belgeleridir. Başlıca üst politika belgelerimiz 1. Bölümde de açıklandığı üzere; Kalkınma Planları, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan, Yatırım Programları, Avrupa Birliği Müktesebatına Uyum Programı'dır. Bunun yanı sıra İSKİ'nin temel hedef ve stratejileri belirlenirken öncelik verilen diğer politika belgeleri de; Orman ve Su İşleri Bakanlığı Stratejik Planı ve Avrupa Birliğine Katılım İçin Ulusal Eylem Planı'dır.

Kamu kurumlarının, stratejik plan hazırlık süreçlerinde dikkate alması gereken çok sayıdaki üst politika belgelerinin, kurumların stratejik planlarını somut olarak yönlendirecek biçimde oluşturulmamış olması önemli bir sorundur. Bu sebeple stratejik planların; Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan, yıllık program, Yatırım Programı ile diğer bölgesel ve sektörel plan ve stratejilerin kuruluş düzeyindeki uygulama aracı olması gerekirken, bu fonksiyonu yeterince yerine getiremedikleri değerlendirilmektedir.

Yerel yönetimlerin stratejik planlama süreçlerinde de aynı nitelikte sorunlar yaşanmaktadır. Yerel yönetimlerin ilgi alanına giren çevre planı, imar planı, turizm planı, ulaşım master planı gibi çok sayıda plan mevcuttur. Söz konusu planlar arasındaki hiyerarşinin belirsizliği ve kuvvetli ilişki kurulamaması, hem mevcut planların hem de stratejik planların işlevselliğinde yeni sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

Aşağıdaki tabloda İSKİ Stratejik Planı ile Üst Politika belgelerinin amaç, hedef ve kapsamları incelenmiş ve uyumlu olduğu kısımlar işaretlenmiştir.

Tablo 11

İSKİ Stratejik Planı ile Üst Politika Belgelerinin Uyumunu Gösteren Tablo

2016-2020 İSKİ STRATEJİ HARİTASI		10. Kalkınma Planı	AB Müktesebatı	Orman ve Su İşleri Bakanlığı (SP)	OVP OVMP
Stratejik Amaç 1. Su Teminin Sürekliliğini Sağlamak	**Stratejik Hedef 1.1** Alternatif Su Kaynakları Geliştirmek	✓	✓	✓	
	Stratejik Hedef 1.2 Sağlıklı İçme Suyu Temin Etmek	✓	✓	✓	✓
	Stratejik Hedef 1.3 Su Kaynaklarını Etkin Yönetmek	✓	✓	✓	✓
Stratejik Amaç 2. Sürdürülebilir Çevreye Katkı Sağlamak	**Stratejik Hedef 2.1** Geri Kazanım Suyun Kullanımını Yaygınlaştırmak		✓		
	Stratejik Hedef 2.2 Kamu ve Çevre Sağlığının Korunmasını Sağlamak	✓	✓	✓	✓
	Stratejik Hedef 2.3 Su Havzalarını Korumak	✓	✓	✓	✓
	Stratejik Hedef 2.4 Tarihi Su Yapılarını Korumak ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak	✓			
	Stratejik Hedef 2.5 Yenilenebilir Enerji Kullanımını Arttırmak	✓	✓		✓

Stratejik Amaç 3. Hizmeti Geliştirmek ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamak	**Stratejik Hedef 3.1** Hizmet Seviyesini Geliştirmek			✓	✓
	Stratejik Hedef 3.2 Hizmet Sürekliliğini Sağlamak	✓	✓	✓	✓
	Stratejik Hedef 3.3 İçilebilir İSKİ Suyunu Etkin Tanıtmak				
	Stratejik Hedef 3.4 Su İçilebilirliğini Arttırmak ve Kalitesinin Sürekliliğini Sağlamak	✓	✓		
Stratejik Amaç 4. Yenilikçi ve Gelişime Açık Lider Kurum Olmak	**Stratejik Hedef 4.1** Kurum Kültürünün Gelişimine Katkı Sağlamak				
	Stratejik Hedef 4.2 Kurum Kapasitesinin Gelişimine Katkı Sağlamak	✓		✓	
Stratejik Amaç 5. Kurumsal Paydaşlarla İşbirliğini Geliştirmek ve Güçlendirmek	**Stratejik Hedef 5.1** Yenilikçi İş birlikleri ile Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirmek	✓	✓	✓	✓
Stratejik Amaç 6. Kaynakları Etkin ve Verimli Yönetmek	**Stratejik Hedef 6.1** Gelirleri Etkin Yönetmek	✓	✓		✓
	Stratejik Hedef 6.2 Giderleri Etkin Yönetmek	✓	✓		✓
	Stratejik Hedef 6.3 Su Kayıplarını Azaltmak	✓	✓		
Stratejik Amaç 7. Riskleri Etkin Yönetmek ve Uyum Yönetimini Geliştirmek	**Stratejik Hedef 7.1** İş Sağlığı ve Güvenliğini Yaygınlaştırmak	✓	✓		✓
	Stratejik Hedef 7.2 Strateji ve Risk Odaklı Çalışma Anlayışını Yaygınlaştırmak	✓	✓		✓

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İSKİ Stratejik Planı ile üst politika belgelerinin uyumunu göstermek üzere oluşturulan tablo, kurumun stratejik amaç ve hedefleri ile üst politika belgelerinin içeriği ve kapsamı bakımından karşılaştırma imkanı sağlamaktadır.

Toplam 7 stratejik amaç ve bu amaçlara hizmet eden 20 stratejik hedeften oluşan İSKİ Strateji Haritası, 5 farklı üst politika belgesiyle karşılaştırılmış olup, İSKİ stratejik hedeflerinin, üst politika belgelerinin tümünü dikkate aldığımızda toplam 52 noktada uyum sağladığı, 28 noktada ise örtüşmediği tespit edilmiştir. Uyumun yakalanamadığı hedefler incelendiğinde; "Stratejik Hedef 4.1 Kurum Kültürünün Gelişimine Katkı Sağlamak" ve "Stratejik Hedef 3.3 İçilebilir İSKİ Suyunu Etkin Tanıtmak" hedeflerinin, sadece İSKİ'yi ilgilendiren hususlar olduğu için hiç eşleşme sağlanamamasına sebep olması, "Stratejik Hedef 2.1 Geri Kazanım Suyun Kullanımını Yaygınlaştırmak" hedefinin teknik bir konu olması ve üst politika belgelerinde bu kadar detaya girilmemesinin etkili olduğu, "Stratejik Hedef 2.4 Tarihi Su Yapılarını Korumak ve Sürdürülebilirliğini Sağlamak" hedefinin ise sadece Onuncu Kalkınma Planı'ndaki tarihi eserlerin korunmasıyla ilgili politikaya uygun olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Üst politika belgeleri hazırlanırken, politika yapıcıların oluşturdukları ulusal nitelikteki belgeleri; yönlendirici ve somut hedeflere dayanan ayrıca yeterince ayrıntılı şekilde yazması, oluşturulan politikaların hayata geçirilmesinde etkili olup, kamu kurumlarını bu politikalara kanalize edebilecek ve soru işaretlerini azaltacaktır. Aksi durumunda üst politika belgelerinde öngörülen politikaların kuruluş düzeyinde uygulamaya geçirilmesinde güçlükler yaşanmasına sebep olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu idarelerinin stratejik planlarını; kalkınma planı, hükümet programı, OVP, OVMP, yıllık program gibi üst politika belgeleri ile diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlayabilmesi için üst politika belgelerinin yönlendirici özelliği güçlendirmelidir. Üst politika belgeleriyle idare stratejik planları arasındaki ilişki, stratejik yönetim sürecini yönlendiren idareler tarafından etkin bir şekilde kontrolü sağlanarak, kamu kesiminde istenilen uyum gerçekleşebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülke ekonomisinde liberal politikaların etkisinin arttığı 1980'li yıllardan itibaren yaşanan dönüşüm, kamu yönetim sistemimiz başta olmak üzere her alanda paradigma değişikliğine yol açmıştır. Özel sektörde kullanılan stratejik yönetim ve stratejik plan uygulamaları ilk defa kamu yönetiminde kullanılmıştır. Bu süreçte devlet odaklı yönetimden, birey-vatandaş odaklı hizmet anlayışının egemen hale geldiği, ihtiyaç ve taleplerdeki çeşitliliğin arttığı, hizmet sunumunda katı merkeziyetçi düşünce yerine daha esnek bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulması söz konusu olmuştur. Avrupa Birliği'nin ve Dünya Bankası'nın hazırladığı çeşitli raporlar neticesinde, hazırlanan kanunla birlikte ülkemizde kamu yönetim sisteminde yepyeni bir sayfa açılmıştır.

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu yönetimi anlayışında birçok yeniliğe imza atmıştır. Stratejik planlama da kamu mali yönetimi reformunun temel taşlarından birisini oluşturmaktadır. Kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli somut politika üretmeleri, gelecekte karşılaşılabilecek riskleri minimize etmeleri ve kurumsal öngörü oluşturabilmeleri için ayrıca kamu kurumlarının faaliyetlerinde bir standart oluşturması bakımından stratejik planlar önemli bir fonksiyon üstlenmektedir.

Çalışmamızda incelenen İSKİ 2016-2020 Stratejik Planı birçok farklı yönden değerlendirilmiş ve genel olarak başarılı bir plan olduğu sonucuna varılmıştır. İSKİ stratejik planı geniş bir paydaş kitlesinin katılımıyla hazırlanarak kurum için en gerçekçi sonuçlara ulaşılmıştır. Stratejik plan hazırlık sürecinde yapılan bu çalışmalar ülkemizdeki tüm su idareleri için de örnek teşkil etmektedir. Çalışmamızda elde edilen bulguları şu şekilde sıralayabiliriz:

Birincisi, Stratejik plan hazırlık çalışmalarının geniş bir paydaş kitlesi dahil edilerek gerçekleştirilmesi, kurumların mevcut durum analizini gerçeğe en yakın şekilde ortaya çıkarmaktadır. İSKİ stratejik planında paydaşların; kurumsal paydaş, çalışan personel ve müşteri başlığı altında 3 kategoriye ayrılmıştır. Kurumsal paydaş analizinde bakanlık, belediyeler, kaymakamlıklar, meslek odaları, yüklenici firmalar, sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve kurumu etkileyen ya da kurumdan etkilenen 104 farklı kurum ile iş birliği gerçekleştirilmiştir. Çalışan personel görüşleri analizinde 853 personelin katılımı sağlanmış, müşteri olan paydaşlardan ise 3.473 kişilik katılmıştır.

İkincisi, Su idareleri sundukları hizmetlerin ve sağladıkları suyun içilebilirliği konusunda müşteri güvenini sağlamalı ve bu konuda yeterli önemi göstermelidir. İSKİ stratejik planında yapılan anket çalışmaları sonucunda kararsızlar dağıtıldıktan sonra %77,62'lik oranda hizmetlerden memnun cevabı verilirken, %83,46 oranında musluk suyundan içmiyorum yanıtı alınmıştır. Birbirine zıt olan bu sonuçların dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Üçüncüsü, Kurumların misyon, vizyon ve temel değerlerinin, ilgili kurumun hizmet alanına ilişkin faaliyetler ile ilişki olmalıdır. İSKİ stratejik planındaki ilgili başlıklar incelendiğinde; kurumun strateji haritasında belirlenen stratejik amaçlardan ikinci ve altıncı amaçlar kurumun misyonu ile üçüncü ve dördüncü amaçlar ise kurumun vizyonu ile oldukça güçlü bir şekilde ilişki kurulduğu değerlendirilmektedir.

Dördüncüsü, Kurumlar stratejik plan hazırlık aşamasında öncelikle kurumsal ölçekte stratejik amaçlar belirlemeli daha sonra bu amaçları somut hale getirmek için stratejik hedefler tanımlamalıdır. Belirlenen stratejik hedeflere ise faaliyetler ve projeler atanarak somut olarak gerçekleşme durumlarını izleme imkanı elde edilir. Son aşamada planlanan faaliyetlere yönelik performans göstergeleri tespit edilir. Performans göstergeleri planlanan faaliyetlerle ilişki kurularak belirtilmelidir. İSKİ stratejik planında performans göstergeleri ile yatırım programındaki planlanan faaliyetler arasında bir eşleştirme olmadığı, hangi göstergenin hangi faaliyete yönelik olduğu konusunda bir belirsizlik olduğu düşünülmektedir.

Beşincisi, Stratejik planların gerçekleşme sonuçları 5 yıllık süreç için hazırlanan bu planları değerlendirme imkanı sağlayan veriler sunmaktadır. Göstergeler seçilirken hedefler konusunda gerçekçi tahminlerde bulunmak çok önemlidir. Gerçekleşme sonuçlarındaki değerler hedefin çok üstünde ya da çok altında olması göstergenin başarısız olduğu anlamı taşır. İSKİ Stratejik Planında açıklanan bir önceki stratejik plan gerçekleşme sonuçlarını değerlendirdiğimizde %83,56'lık başarı seviyesi yakaladığı görülmüştür. Bunun yanı sıra belirlenen hedeflerin çok altında ve çok üstünde kalan bazı göstergelerin de tekrar gözden geçirilmesinin yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Altıncısı, Kamu kurumlarının, stratejik plan hazırlık süreçlerinde dikkate alması gereken çok sayıda üst politika belgesi olması, hazırlanan üst politika belgelerinin

kurumların stratejik planlarını somut olarak yönlendirecek şekilde oluşturulmaması önemli bir sorun alanıdır. Bu sebeple stratejik planların üst politika belgeleri doğrultusunda, uygulama aracı olma fonksiyonunu yeterince yerine getiremedikleri değerlendirilmektedir. İSKİ stratejik planı ile üst politika belgeleri karşılaştırıldığında (Onuncu Kalkınma Planı, Ab Müktesebatı, Orman ve Su İşleri Bakanlığı Stratejik Planı, Orta Vadeli Program ve Orta Vadeli Mali Plan) 52 noktada uyum sağladığı, 28 noktada ise örtüşmediği tespit edilmiştir. Üst politika belgeleri hazırlanırken, politika yapıcıların oluşturdukları ulusal nitelikteki belgeleri; yönlendirici ve somut hedeflere dayanan ayrıca yeterince ayrıntılı şekilde yazması, oluşturulan politikaların hayata geçirilmesinde etkili olacağı ve kamu kurumlarını bu politikalara yönlendirebileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik planın yatırım programı ilişki literatürde üstünde durulmamış olsa da Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı Stratejik Plan Hazırlama Rehberinde ve yayınlanan çalışma raporlarında özellikle önem verilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik plan ile yatırım programı arasındaki bağ ne kadar kuvvetli ise hazırlanan stratejik planın başarısı da bu doğrultuda artmaktadır. 2011-2015 Gerçekleşme Sonuçları Tablosunda yapılan istatiksel analiz sonucunda %83,56'lık başarı seviyesi yakalanması da bu tezi doğrular niteliktedir.

Son olarak stratejik planın üst politika belgeleri ile olan ilişkisine çalışmamızda geniş yer verilmiştir. Bu ilişkiye dikkat çekilmesinin nedeni, tüm kamu idarelerinin politika belirleme aşamasında ulusal ve sektörel planlamaları da dikkate alması gerektiği zorunluluğudur. Ulusal politikalar oluşturulurken, ulusal nitelikteki belgelerin yönlendirici ve somut hedeflere dayanarak yeterince ayrıntılı yazılması, oluşturulan ulusal planların kamu idarelerince uygulanabilirliğini arttırabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aksu, M., (2002), "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi", Anı Yayıncılık, Ankara.

Aktan, C.C. ve K. Tüğen (2006), "Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi", içinde: C.C. Aktan, (ed.), Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Seçkin Yayınları, Ankara.

Arslan, Ahmet, (2012), "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama- Performans Programı- Faaliyet Raporlaması- İç Kontrol", Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çevik, H. H., (2010),"Kamu Yönetimi: Kavramlar Sorunlar Tartışmalar", Seçkin Yayınları, Ankara.

Erüz, E., (2006) 5018 "Sayılı Kanun'a Göre Performans Esaslı Bütçeleme, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme", (ed.): Coşkun Can Aktan, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Kırılmaz, M. ve Gül, S. K., (2013), "Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim", Adalet Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.

Murat, G. ve Bağdigen, M., (2008), "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim", Gazi Kitapevi, Ankara.

Narinoğlu, A., (2007), "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama", İstanbul.

Özen, A., (2008), "Performans Esaslı Bütçe Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Ümit Ofset Matbaacılık, Ankara.

Öztemel, E., (2004), "İşletmelerde Stratejik Planlama", Kurtiş Matbaacılık, İstanbul

Saran, U., (2004), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", Atlas Yayınları, Ankara.

Şentürk, H. (2004), "Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul.

Üzün, C., (2000), "Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler", Eylül Yayınları, İzmir.

Süreli Yayınlar

Aksaraylı, M., Tüğen, K., Akdeniz, A. vd., (2003), "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Analizi", S.D.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, C.12, S.3, Isparta.

Genç, F. N., (2009), "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama," Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 23, Kütahya.

Gürses, A., (2010), "Strateji Geliştirme Süreci ve Değerlendirme", Stratejik Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, Ankara.

Işık, H., (2004), "Amacı, Sistematiği, İşleyişi ve Sınırlılıklarıyla Performansa Dayalı Bütçeleme", Bütçe Dünyası, Sayı:17.

Leblebici, D., N. ve Erkul, R. E, (2008), "Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Ankara.

Odabaş, Ç., (2004), "Stratejik Yönetim ve e- devlet", Sayıştay Dergisi, Sayı:55, Ankara.

Songür, N., (2011), "Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama" Filiz Kartal (Ed.), Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, TODAİE Yayın No:357, Ankara.

Söyler, İ., (2007), "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?", Maliye Dergisi, Ankara.

Yılmaz, C. ve H. İ. Akça, (2002), "Türkiye'de Proje Planlama ve Proje Döngüsü Yönetimi", Planlama Dergisi Özel Sayı DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, Ankara.

Yılmaz, K., (2003), "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", Sayıştay Dergisi, Sayı 50, Ankara.

İnternet Kaynakları

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161019-13.pdf/ Erişim Tarihi: (10.10.2016)

http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/680/2016_Program%C4%B1.pdf/ Erişim Tarihi: (25.10.2016)

REHBER (Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi) (2009), TC. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara. www.bumko.gov.tr Erişim Tarihi: (27.10.2016)

http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5018&MevzuatIliski=0/ Erişim Tarihi: (05.11.2016)

SP, (2016), (http://www.sp.gov.tr/default.asp/ Erişim Tarihi: (07.11.2016)

http://www.todaie.edu.tr//resimler/ekler/185a8f8def383a8_ek.pdf/ Erişim Tarihi: (09.11.2016)

http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf/ Erişim Tarihi: (10.11.2016)

http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/C1i4W+Yerel_Yonetimler_oik.pdf/ Erişim Tarihi: (15.11.2016)

http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/YatirimProgramiHazirlamaEsaslari/Attachments/36/2017-2019-genelge-rehber.pdf/ Erişim Tarihi: (18:11:2016)

http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf/ Erişim Tarihi: (19.11.2016)

http://www.ab.gov.tr/index.php?p=44460&l=1/ Erişim Tarihi: (21.11.2016)

http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10027&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=faaliyet%20rap/ Erişim Tarihi: (27.11.2016)

http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/OrtaVadeliProgramlar/Attachments/13/Orta%20Vadeli%20Program%20(2017-2019).pdf/ Erişim Tarihi: (29.11.2016)

Diğer Yayınlar

Çelik, Ş. G. (2009), "Kamu Yatırım Programı Ekseninde Türkiye'de Kamu Yatırım Sürecinin Etkinliği", Uzmanlık Tezi, DPT, Ankara.

Gökyurt, F., (2010), "Kamu Yatırımlarının Programlama ve İzleme Sürecine Yerelin Katılımı", Uzmanlık Tezi, DPT, Ankara.

Karacan, Erhan, (2010), "Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulamaları", (DPT Uzmanlık Tezi), Ankara.

Sağlık, Ö., (2015), "İstanbul'daki İlçe Belediyelerinin Stratejik Planları ile Performans Programlarında Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlerin Yeri" Y.Y.T., İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Saygılı, D.D., (2014), "Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması" Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı, Ankara.

Şimşek, R., (2013), "Kentsel Ulaşım Sistemleri Yatırımlarında 'Stratejik Yönetim ve Planlamanın Rolü: Bursa Örneği", Y.Y.T., İstanbul.

Torlak, Ö. ve Uzkurt, C., (1999), "Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş", TODAİE Yayını, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, Ankara.

Yıldırım, M. F. (2011), "Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi", DPT Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara.

EKLER

EK 1: İSKİ 2011-2015 Stratejik Plan Gerçekleşme Sonuç Tablosu

Stratejik Alan: SU KAYNAKLARI YÖNETİMİ				
STRATEJİK AMAÇ 1: Mevcut su kaynaklarının korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması				
STRATEJİK HEDEF 1.1. İçme suyu göl mutlak koruma alanlarında kalan arazilerin 700 hektarını kamulaştırmak, 285 hektar alanın ağaçlandırılmaya uygun olan kısmının %100'ünün kurum adına tahsisini sağlamak ve yapılaşmanın yasak olduğu alanlarda eski yapılaşmayı azaltmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Göl mutlak koruma alanlarının ve bu alanlardaki mevcut eski yerleşimlerin tamamının tasfiye edilebilmesi için bütçede her yıl %4 oranında pay ayırmak ve kullanmak.	Gider bütçesinden ayrılan pay oranı	4%	15,25%	381,25
II. Kurumun içme suyu havzaları mutlak koruma alanlarındaki mülkiyet düzeyini 800 hektardan 1.500 hektara çıkarmak.	Kamulaştırılan alan	700 hektar	2.021 hektar	288%
III. İçme suyu havzalarındaki mutlak koruma alanlarında bulunan kamu mülkiyetindeki 285 hektar alanın ağaçlandırılmaya uygun olan kısmının %1 tahsisi	Tahsis oranı	100%	Açıklama: Kamu arazilerinin ağaçlandırma planı Milli Emlak'a sunulamadığı için tahsis yapılamamıştır.	
IV. Havzalarda kaçak yapılaşmanın tespiti amacıyla toplam 10 adet uydu görüntüsü/ortofoto alarak analizini gerçekleştirmek.	Havzalarda alınan uydu görüntüsü adedi	10 adet	Açıklama: 2011-2013 yılları arasında 1 adet uydu görüntüsü alınmış olup daha sonra söz konusu faaliyet İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığı için takibinin yapılmamasına karar verilmiştir.	
V. Ömerli, Elmalı ve Darlık havzaları mutlak ve kısa mesafeli koruma alanlarında; Terkos, Alibey, Büyükçekmece ve Sazlıdere havzaları kısa mesafeli koruma alanlarında yer alan mevcut yapıların %100'ünün envanterini çıkarmak.	Mutlak mesafeli koruma alanlarında yapı envanteri çıkarılan havza sayısı	3 adet	6 adet	200%
	Kısa mesafeli koruma alanlarında yapı envanteri çıkarılan havza sayısı	7 adet	8 adet	114%
STRATEJİK HEDEF 1.2. İdarenin mülkiyetinde olan ağaçlandırılmaya müsait mutlak koruma alanlarını havza ve arazi niteliğine uygun olarak ağaçlandırmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. İdarenin mülkiyetinde olan ağaçlandırılmaya müsait mutlak koruma alanlarında havza ve arazi niteliğine uygun ağaç dikimini gerçekleştirmek	Ağaçlandırılan mutlak koruma alanı oranı	100%	52%	52%

STRATEJİK AMAÇ 2: Yeni su kaynaklarının geliştirilmesi				
STRATEJİK HEDEF 2.1. Alternatif su kaynaklarının değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Yağmur sularının değerlendirilmesine yönelik fizibilite çalışmaları yapmak.	Yapılan fizibilite çalışması sayısı	1 adet	1 adet	100%
II. Biyolojik ve ileri biyolojik arıtma tesislerinden elde edilen arıtılmış suyun kullanılabilmesi için çalışmalar yapmak.	Arıtılmış atık suyun kullanılması için geliştirilen fizibilite çalışması sayısı	1 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde atık suyun arıtılarak kullanılması ile ilgili geliştirme çalışmaları yapılması hedeflenmektedir.	
Stratejik Alan SU İLETİMİ YÖNETİMİ				
STRATEJİK AMAÇ 3: Suyun sağlıklı ve kaliteli bir şekilde arıtılması				
STRATEJİK HEDEF 1.2. İdarenin mülkiyetinde olan ağaçlandırılmaya müsait mutlak koruma alanlarını havza ve arazi niteliğine uygun olarak ağaçlandırmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Tüm arıtma tesislerinin ham su giriş ve temiz su çıkışlarında anlık (online) olarak bulanıklık, klor, alüminyum ve pH parametrelerini izlemek ve kaydetmek için gerekli olan sistemi kurmak.	Anlık izleme ve kaydetme sistemi kurulan arıtma tesisi sayısı	11 adet	11 adet	100%
	Ölçülen ve standartlara uygun olan parametre sayısı	58 adet	60 adet	103,45%
STRATEJİK AMAÇ 4: Suyun çeşitli kaynaklardan toplanarak etkili ve sağlıklı iletiminin sağlanması				
STRATEJİK HEDEF 4.1. Su iletim ve dağıtım sisteminin alt ve üst yapılarının mevcut durumlarını analiz etmek, kesintisiz olmasını sağlayacak şekilde iyileştirmek ve işletme verimliliğini arttırmak				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Şebekenin optimizasyonunu sağlamak amacıyla mevcut tüm şebekenin kat ayrımı projelerini tamamlamak.	Kat ayrımı projesi yapılan şebeke oranı	100%	53%	53%
II. Şebeke optimizasyonunu sağlamak için hazırlanan şebeke kat ayrımı projelerinin %50'sinin inşaatını tamamlamak.	Kat ayrımı inşaatı tamamlanan şebeke oranı	50%	6,32%	12,64%
III. Kurumun alt ve üst yapı tesislerinden kayma ve çökme riski taşıyanların deformasyon ölçümlerini yılda 2 kez gerçekleştirmek ve değişimlerini izlemek	Deformasyon ölçümü yapılan tesis sayısı	6 Adet	10 Adet	100%
	Deformasyon ölçümü yapılan toplam nokta sayısı	175 Adet	205 adet	123%
	Deformasyon ölçümü sıklığı	2 Adet/yıl	2 adet/yıl	100%

STRATEJİK AMAÇ 4: Suyun çeşitli kaynaklardan toplanarak etkili ve sağlıklı iletiminin sağlanması				
STRATEJİK HEDEF 4.1. Su iletim ve dağıtım sisteminin alt ve üst yapılarının mevcut durumlarını analiz etmek, kesintisiz olmasını sağlayacak şekilde iyileştirmek ve işletme verimliliğini arttırmak				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
IV. Gerekli isale hatlarını yaparak içme suyu besleme bölgeleri arasında bağlantılar oluşturmak ve alternatifli dağıtım (enterkonnekte) sistemini kurmak	Yapılan alternatifli dağıtım hattı uzunluğu	4.500 m	5.500 m	123%
V. İsale hatları üzerindeki sanat yapılarını (vana, debimetre, vantuz ve tahliyeler) zemin seviyesine çıkarmak	Zemin seviyesine çıkarılan sanat yapılarının oranı	100%	100%	100%
VI. Ekonomik ömrünü tamamlayan ve işletme verimliliği olmayan ham su ve temiz su iletim hatlarını tespit ederek ileriye yönelik tedbir programlarını hazırlamak.	Tedbir programını hazırlama oranı	100%	Açıklama: Tedbir programının hazırlanmasına ihtiyaç duyulmadığı için bu faaliyetin gerçekleştirilmesinden vazgeçilmiştir	
VII. Melen 1 ve Melen 2 isale hatlarının katodik koruma sistemlerini uzaktan haberleşme sistemine almak.	Sisteme alınan isale hattı sayısı	2 adet	Açıklama: Yapılan uzaktan haberleşme sistemine yönelik testlerden sonra sisteme isale hattı alınmamasına karar verilmiştir.	
VIII. Su depolarının temizlik ve dezenfeksiyonlarının yılda en az 1 kez yapılmasını gerçekleştirmek.	Depo başına düşen yıllık temizlik ve dezenfeksiyon sayısı	80 adet	83 adet	103,75%
	Depo başına düşen yıllık temizlik ve dezenfeksiyon sayısı	1 adet/yıl	52 adet	15,43%
IX. Mevcut 337 adet TR ünitesini genel revizyon programına alarak haberleşme sistemine dahil etmek	Sisteme dâhil edilen TR ünite sayısı	337 adet	52 adet	15,43%
X. Yeşilçay ve Darlık isale hatlarının galvanik koruma sistemlerinin revizyonlarını yapmak.	Galvanik koruma sistemi revizyonu yapılan isale hattı uzunluğu	55 km	Açıklama: Galvanik koruma sistemi revizyonu yapılmasından vazgeçilmiştir.	
XI. Hizmet binaları ile su ve atık su üst yapı tesislerinin deprem dayanımlarının artırılmasına yönelik proje ve imalat çalışmalarını yapmak.	Güçlendirme projesi yapılan bina / tesis sayısı	10 adet	Açıklama: Bina güçlendirilmesinden vazgeçilip yeni hizmet binası yapılması tercih edilmiştir. Bu faaliyetin gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmamıştır.	
	Güçlendirilen bina / tesis sayısı	10 adet	Açıklama: Bina güçlendirilmesinden vazgeçilip yeni hizmet binası yapılması tercih edilmiştir. Bu faaliyetin gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmamıştır.	

STRATEJİK HEDEF 4.2. İçme suyu şebekesini yeni yerleşim yerlerine ulaştırmak için; 3.500 km'lik şebeke süperpoze projesi yapmak ve 1.365 km'lik içme suyu şebeke ve isale hattı inşaatını tamamlamak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. 3.500 km'lik şebeke süperpoze projesi yapmak, 1.175 km şebeke ve 190 km isale hattı yapmak.	Kat ayrımı projesi yapılan şebeke uzunluğu	3.500 km	1.854 km	52,97%
	Yapılan şebeke uzunluğu	1.175 km	1.161 km	98,81%
	Yapılan isale hattı uzunluğu	190 km	211 km	110,91%
STRATEJİK AMAÇ 5: Kamu ve çevre sağlığını koruma çalışmalarına katkı sağlamak üzere atık suyun yönetilmesi, endüstriyel atık suların atık su altyapı sistemlerinde ve çevrede yol açacağı tahribatın önlenmesi				
STRATEJİK HEDEF 5.1. Atık su kanal sistemlerinin ve arıtma tesislerinin işletme maliyetlerini azaltmak ve verimliliklerini arttırmak				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Paşaköy, Tuzla ve Ataköy İleri Biyolojik Atık Su Arıtma Tesislerinde laboratuvar geliştirme çalışmaları yapmak ve Ambarlı İleri Biyolojik Atık Su Arıtma Tesisinde tam kapsamlı kontrol laboratuvarı kurmak ve işletmeye almak.	Kurulan laboratuvar sayısı	1 adet	1 adet	100%
	Geliştirilen laboratuvar sayısı	3 adet	3 adet	100%
II. Atık su toplama sistemi ve atık su arıtma tesislerinin tek merkezden yönetilmesini, izlenmesini ve raporlanmasını sağlayacak atık su SCADA sistemini kurmak ve işletime almak	Atık su SCADA sisteminin kurulma oranı	100%	100%	100%
III. Önlemsiz deşarj edilen endüstriyel atık su debisinin toplam endüstriyel atık su debisine oranını etkili denetimlerle %5'in altında tutmak	Önlemsiz deşarj edilen endüstriyel atık su debisinin toplam endüstriyel atık su debisine oranı	< %5	< 1,26%	396,83%
IV. Kanalizasyon sistemlerini verimli bir şekilde işletmek için her yıl 90 km dere, 80 km tünel-kolektör ile tüm atık su alma ve kum tutucu yapılarını temizlemek.	Temizliği yapılan kanalizasyon sistemi uzunluğu	850 km	1.214 km	166,38%
	Atık su alma yapıları ve kum tutucuların temizlik sıklığı	2adet/hafta	2 adet/hafta	100%

STRATEJİK HEDEF 5.2: Tüm atık suları atık su deşarj standartlarına uygun olarak alıcı ortama vermek amacıyla atık su yapılarını planlamak, projelendirmek, inşa etmek ve alıcı ortamın deşarj standartlarına uygunluğunu denetlemek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Haliç ve Haliç'i besleyen derelerde karasal kaynaklı kirliliği önlemek amacıyla 36 noktadan numune alarak yılda 400 defa denetim yapmak.	Yapılan denetim sayısı	2.000 adet	3.131 adet	156,55%
II. Marmara Denizi, Boğaz ve İstanbul'un Karadeniz kıyısında karasal kaynaklı kirliliği önlemek amacıyla yıllık 600 defa denetim yapmak.	Yapılan denetim sayısı	3.000 adet	2.019 adet	67,30%
III. Gerekli görüldüğünde üniversitelerle de iş birliği yaparak Marmara Denizi, Boğaz ve İstanbul'un Karadeniz kıyısında 150 kritik noktada ayda bir mikrobiyolojik ölçüm yapmak.	Yapılan mikrobiyolojik ölçüm sayısı	9.000 adet	3.720 adet	41,33%
	Mikrobiyolojik ölçüm yapılan kritik nokta sayısı	150 adet	96 adet	64%
	Ölçüm sıklığı	12 adet/yıl	9,7 adet/yıl	80,83%
IV. Boğazdan Haliç'e deniz suyu aktarma tünelinin inşaatını tamamlamak.	Yapılan tünel uzunluğu	700 m	379 m	54,14%
V. Güney Haliç atık su tünelini tamamlamak.	Yapılan tünel uzunluğu	7.000 m	7061 m	100,87%
VI. Kemerburgaz ve Cendere kolektörünü tamamlamak.	Yapılan kolektör uzunluğu	20 km	3,075 km	15,38%
VII. Atık suların toplanarak atık su arıtma tesislerine ulaştırılmasını sağlayacak 2.000 km uzunluğunda kanalizasyon hattına yönelik plan ve projeleri tamamlamak.	Projesi tamamlanan kanalizasyon hattı uzunluğu	2.000 km	2775,488 km	138,77%
VIII. Gümüşdere, Selimpaşa, Silahtarağa, Güney Küçükçekmece, Yenikapı, Kazlıçeşme ve Reşadiye İleri Biyolojik Arıtma Tesislerinin projelerini hazırlamak.	Tamamlanan ileri biyolojik arıtma tesisi proje sayısı	7 adet	5 adet	71,43%

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
IX. Kadıköy, Baltalimanı, Yenikapı ve Paşabahçe Arıtma Tesislerinin ileri biyolojik arıtmaya dönüştürülmesi için fizibilite çalışmaları yapmak.	Fizibilitesi yapılan atık su arıtma tesisi sayısı	4 adet	4 adet	100%
X. Tüm atık suların asgari %98'inin arıtılarak deşarj edilebilmesini sağlamak için Büyükçekmece, Küçükçekmece, Tuzla 3. Kademe, Çanta, Kilyos (Gümüşdere), Silivri, Riva, Şile ve Selimpaşa İleri Biyolojik Atık Su Arıtma Tesislerinin yapımını tamamlamak.	Yapımı tamamlanan atık su arıtma tesisi sayısı	9 adet	2 adet	22,22%
XI. Atık suların arıtma tesislerine ulaşması için 21 km mikro tünel, 52,2 km tünel, 195 km kolektör, 960 km şebeke inşaatını tamamlamak.	İnşaatı tamamlanan atık su altyapı uzunluğu	1.228 km	1.185 km	96,45%
XII. Köylerde 40 adet 15.000 m³/gün toplam kapasiteli atık su ileri biyolojik arıtma tesisleri kurmak.	Köylerde yapılan ileri biyolojik arıtma tesisi sayısı	40 adet	34 adet	85%
	Kurulan atık su ileri biyolojik arıtma tesislerinin toplam kapasitesi	15.000 m³/gün	23.125 m³/gün	154,17%
XIII. Atık suyun arıtma tesislerine ulaşması için köylerde 4,5 km mikro tünel, 1 km tünel, 85 km kolektör ve 750 km şebeke inşaatlarını tamamlamak.	Köylerde inşaatı tamamlanan atık su altyapı uzunluğu	841 km	486 km	57,87%

STRATEJİK HEDEF 5.3. Biyolojik ve ileri biyolojik arıtma tesislerinin 1.285.000 m³/gün debili çıkış sularının 130.000 m³/gün'ünün, yeşil alan sulama, sanayi vb. yerlerde kullanılmak üzere geri kazanılmasını sağlamak, geri kazanılan suyun ilgili yerlere ulaştırılabilmesi için gerekli yapıları oluşturmak.

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
I. Park ve bahçelerde arıtılmış suyun kullanılmasına yönelik 30 km su hattı inşaatını tamamlamak.	İnşaatı tamamlanan su hattı uzunluğu	30 km	19,608 km	65,36%
II. Mevcut atık su biyolojik ve ileri biyolojik arıtma tesislerinden elde edilen arıtılmış suyun 130.000 m³/gün'ünü uygun dezenfeksiyonlarla (ultraviyole, ozon, membran vb.) yeşil alan, sanayi, temizlik vb. yerlerde kullanılmasını sağlamak.	Kullanılmak üzere geri kazanılan atık su hacmi	130.000 m³/gün	74.567 m³/gün	57,36%

STRATEJİK HEDEF 5.4. Arıtma çamurlarının değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. 800 ton/gün %25'lik katı maddeyi, atık çamuru kurutma tesislerinde kurutarak yaklaşık 200 ton/gün %92 ve üzeri kuru madde haline getirmek ve elde edilen kurutulmuş çamuru gübre, yakıt veya çeşitli dolgu maddeleri olarak geri kazanmak	Geri kazanılan %92 ve üzeri kuru ürün miktarı	200 ton/gün	214 ton/gün	107%
II. Atık su ileri biyolojik arıtma tesislerinden çıkan arıtma çamurlarının değerlendirilmesine yönelik proje hazırlamak.	Kat ayrımı inşaatı tamamlanan şebeke oranı	50%	6,32%	12,64%
III. Arıtma tesislerinden çıkan çamurların bertarafı amacı ile yapımı düşünülen çamur yakma tesisine ilişkin fizibilite çalışmaları yapmak	Tamamlanan fizibilite çalışması sayısı	1 adet	Açıklama: Çamur yakma tesisine ilişkin fizibilite çalışması yapılmasından vazgeçilmiştir.	
STRATEJİK AMAÇ 6: Atık su kanal sistemini korumak, sel ve taşkınları önlemek ve yağmur sularından faydalanmak amacıyla yağmur sularının atık su kanal sisteminden tamamen ayrıştırılması				
STRATEJİK HEDEF 6.1. Sel baskınlarını önlemek amacıyla ilgili kuruluşlarla iş birliği halinde gerekli plan projeleri hazırlamak, kritik noktalarda projeleri hayata geçirmek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Taşkın risk haritalarına uygun, ekolojik dengeleri ve peyzaj mimarilerini göz önünde tutarak sel baskınlarını önleyecek yaklaşık 750 km'lik dere ıslah projesi hazırlamak ve 10 km dere ıslahı inşaatını tamamlamak.	Islah projesi hazırlanan dere uzunluğu	750 km	795 km	105,98%
	Islah edilen dere uzunluğu	10 km	52 km	522,24%
II. 300 km dere taşkın sınırının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapmak	Taşkın sınırı belirlenen dere uzunluğu	300 km	500 km	166,61%
III. Yağmur sularının toplanarak uygun alıcı ortama (deniz, dere, göl vb.) ulaştırılmasını sağlayacak 1.250 km yağmur suyu hattına yönelik proje hazırlamak ve 80 km yağmur suyu kanalı inşaatı yapmak.	Projesi hazırlanan yağmur suyu kanal uzunluğu	1.250 km	1.508 km	120,65%
	İnşaatı tamamlanan yağmur suyu kanal uzunluğu	80 km	218 km	273,04%
IV. Tesisleri korumak amacıyla Istranca Dereleri memba ve mansap şartlarını iyileştirmek.	Memba ve mansap şartları iyileştirilen dere sayısı	7 adet	2 adet	28,57%

Stratejik Alan YÖNETİM VE ORGANİZASYON				
STRATEJİK AMAÇ 7: Su ve kanalizasyon yönetimine ilişkin politika üretimi ve faaliyetlerinin yürütülmesini etkili bir biçimde gerçekleştirecek insan kaynağı yönetiminin sağlanması				
STRATEJİK HEDEF 7.1. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş için sistemler kurmak, uygulamaya geçirmek ve sürdürebilirliğini sağlamak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. İşe uygun çalışan istihdamı sağlamak için insan kaynakları ihtiyaç analizlerini yaparak; İş gereklerine uygun olmayan personel sayısı İş gücü devir oranı Mevcut durum ile gereksinimler arasındaki farkın karşılanma oranını hesaplamak ve her yıl güncellemek.	Çalışmaların tamamlanma oranı	100%	70%	70%
II. Bireysel performans değerleme sistemini kurmak ve uygulamak.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen bireysel performans sistemi sayısı	1 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde bireysel performans sistemi ile ilgili çalışma yapılması planlanmaktadır	
III. Kariyer planlama sistemini kurmak ve uygulamak.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen kariyer planlama sistemi sayısı	1 adet	Açıklama: Devlet Personel Başkanlığı bu konu ile ilgili kılavuz yayınlamadığı için hedef ile ilgili çalışma yapılamamıştır	
STRATEJİK HEDEF 7.2. Her yıl çalışan memnuniyeti araştırması yapmak ve sonuçlarını projelendirerek iyileştirme sağlamak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Çalışanların şikâyet, beklenti ve önerilerini anketler ve mülakatlar yoluyla ortaya çıkaracak araştırmalar yapmak ve çıkan sonuçları iyileştirme projelerine dönüştürmek.	Çalışan memnuniyeti araştırma sayısı	5 adet	3 adet	60%
	İyileştirmeye yönelik yapılan proje sayısı	4 adet	1 adet	25%
II. Motivasyon artırıcı etkinlikler gerçekleştirmek.	Motivasyon artırıcı etkinlik sayısı	5 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde bireysel performans sistemi ile ilgili çalışma yapılması planlanmaktadır	100%

STRATEJİK HEDEF 7.3: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında iç kontrol sistemini kurmak, uygulamaya geçirmek ve sürdürebilirliğini sağlamak				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Kurumsal etik davranış kurallarını belirlemek.	Kurumsal etik davranış kuralları rapor sayısı	1 adet	1 adet	100%
II. Organizasyonel ve yönetsel süreçlerdeki değişiklikleri dokümante etmek.	Organizasyon kitabı sayısı	1 adet	1 adet	100%
III. Süreç yönetim sistemini kurmak ve uygulamaya geçirmek.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen süreç yönetim sistemi sayısı	1 adet	1 adet	100%
IV. Risk yönetim sistemini kurmak ve uygulamaya geçirmek.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen risk yönetim sistemi sayısı	1 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde risk yönetimi ile ilgili çalışma yapılması planlanmaktadır.	
V. Kontrol stratejilerini belirlemek.	Standart hale getirilen form oranı	100%	100%	100%
VI. Bilgi sistemleri ihtiyaç / kullanıcı analizlerini yapmak ve güncel tutmak.	Bilgi sistemleri performans raporu sayısı	1 adet	1 adet	100%
VII. İç kontrol sistemi izleme modelini oluşturma	İç kontrol sistemi izleme modelinin kurulma oranı	100%	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde iç kontrol sistemine yönelik çalışma yapılması planlanmaktadır	
	İç kontrol sisteminin kurulma oranı	100%	73%	73%
VIII. Elektronik evrak kayıt ve arşiv sistemini kurmak ve bilgi güvenliğini sağlamak.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen elektronik evrak kayıt ve arşiv sistemi sayısı	1 adet	1 adet	100%
IX. Tüm birimlerde iç denetim faaliyetini gerçekleştirmek.	İç denetim raporu hazırlanan birim oranı	100%	100%	100%

STRATEJİK HEDEF 7.4. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş için sistemler kurmak, uygulamaya geçirmek ve sürdürebilirliğini sağlamak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. İhtiyaçlar doğrultusunda çalışan niteliklerinin arttırılması için hizmet içi eğitim yönetim sistemini kurmak ve uygulamak	Kurulan ve uygulamaya geçirilen eğitim yönetim sistemi sayısı	1 adet	1 adet	100%
II. Her yıl çalışanların eğitim ihtiyaç analizlerini yaparak eğitim programları planlanmak ve gerçekleştirme	Yapılan eğitim ihtiyaç analizi sayısı	5 adet	3 adet	60%
	Personel başına ortalama eğitim saati	6 saat/kişi	13,41 saat/kişi	223,50%
III. Gelecek kuşak yöneticilerinin yetiştirilmesi için yönetici yetiştirme programları hazırlamak ve uygulamaya geçirmek.	Hazırlanan ve uygulanan program sayısı	10 adet	42 adet	420%
STRATEJİK AMAÇ 8: Kurumsal gelişme ve ilerlemeyi sağlamak için su ve kanalizasyon yönetiminde bilgiye dayalı olmanın sağlanması				
STRATEJİK HEDEF 8.1. Atık su, içme suyu ve yağmur suyu altyapı bilgilerini %100 oranında doğru koordinatlarla coğrafi bilgi sistemine (İSKABİS) aktarmak, güncellemek ve sürekliliğini sağlamak				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Coğrafi Bilgi Sisteminde görünen, ancak kayıp olan vanaları %90 oranında bularak kullanılabilir hale getirmek ve yeni tespit edilen vanaları coğrafi bilgi sistemine işlemek	Tespit edilen kayıp vanaların Coğrafi Bilgi Sistemine işlenme oranı	100%	100%	100%
II. Bireysel performans değerleme sistemini kurmak ve uygulamak.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen bireysel performans sistemi sayısı	1 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde bireysel performans sistemi ile ilgili çalışma yapılması planlanmaktadır	
III. Kariyer planlama sistemini kurmak ve uygulamak.	Kurulan ve uygulamaya geçirilen kariyer planlama sistemi sayısı	1 adet	Açıklama: Devlet Personel Başkanlığı bu konu ile ilgili kılavuz yayınlamadığı için hedef ile ilgili çalışma yapılamamıştır	

STRATEJİK HEDEF 8.2: Faaliyetleri disipline edecek, etkenlik ve verimliliği artıracak sistemler kurmak ve mevcut sistemleri geliştirmek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Yatırım planlama, satın alma, muhasebe ve stok yönetim sistemlerinin tüm aşamalarında birbirleriyle entegre web tabanlı bir sistem kurmak.	YTS ile entegre edilen sistem sayısı	3 adet	3 adet	100%
II. Yatırım takip sisteminin tüm modüllerinin aktif olarak kullanılmasını sağlamak.	Aktif kullanıma açılan modül sayısı	6 adet	5 adet	83,33%
III. Birimlerden gelen bakım-onarım talepleri ve işlemlerinin elektronik ortamda sistematik olarak takip edilmesini sağlayacak Bakım Onarım Takip Sistemi (BOTS) yazılımını oluşturmak.	Oluşturulan yazılım sayısı	1 adet	1 adet	100%
IV. İSKİ Kent Bilgi Sistemini Belediye Bilgi Sistemi ile bütünleştirmek, bilgi paylaşımını sağlamak ve sürekli güncel tutmak.	Sistemlerin entegre edilme oranı	100%	100%	100%
V. Karar vermede etkenlik sağlamak üzere karar destek sistemini geliştirmek.	Bütün raporların alınabileceği karar destek sistemi sayısı	1 adet	1 adet	100%
VI. Denetim ve bildirim sistemi veri tabanını oluşturmak	Veri tabanı tamamlanma oranı	100%	Açıklama: Veri tabanı güvenliği sebebi ile bu faaliyetin gerçekleştirilmesinden vazgeçilmiştir	

STRATEJİK HEDEF 8.3: İşletilmekte olan su ve atık su üst yapı tesisleri, su depoları, su iletim hatları ve sanat yapılarının elektronik ortamda varlık yönetim planlarını hazırlamak ve kullanıcıların hizmetine sunmak				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Atık su arıtma tesislerinin varlık yönetim planı hazırlamak	Atık su arıtma tesislerinin varlık yönetim planı hazırlanma oranı	100%	Açıklama: Varlık yönetim sisteminin bir alt modülü olan bakım onarım programının öncelikli olarak kurulmasına, daha sonra varlık yönetim sisteminin kurulmasına karar verilmiştir.	

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
II. Depo ve içme suyu terfi merkezlerinin varlık yönetim planı hazırlamak	Depo ve içme suyu terfi merkezlerinin varlık yönetim planı hazırlanma oranı	100%	100%	100%
III. Atık su terfi merkezlerinin varlık yönetim planı hazırlamak	Atık su terfi merkezlerinin varlık yönetim planı hazırlanma oranı	100%	Açıklama: Varlık yönetim sisteminin bir alt modülü olan bakım onarım programının öncelikli olarak kurulmasına, daha sonra varlık yönetim sisteminin kurulmasına karar verilmiştir.	
IV. Su ve atık su üst yapı tesislerinin harita üzerinden ulaşım ve iletişim tablolarını hazırlamak	Ulaşım ve iletişim tabloları hazırlanan su ve atık su üst yapı tesisi sayısı	192 adet	104 adet	54,17%
XI. Su ve atık su üst yapı tesisleri ile ilgili hazırlanan bilgileri veri tabanına aktarmak ve kullanıcılara sunmak.	Veri tabanına aktarma oranı	100%	Açıklama: Varlık yönetim planlarının veri tabanına aktarılmasından vazgeçilmiştir.	

STRATEJİK AMAÇ 9: Yüksek standartlarda hizmet sunulması ve standartların sürekli geliştirilmesi

STRATEJİK HEDEF 9.1. İstanbul genelinde temiz su şebeke, iletim ve kanalizasyon arızalarının ortaya çıkmasını engelleyecek çalışmalar yapmak ve ortaya çıkan arızaları en kısa süre içinde gidermek.

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
I. İstanbul genelinde su arızalarının %85'ini en fazla 4 saatte, %12'sini en fazla 12 saatte ve %3'ünü azami 24 saatte gidermek.	4 saate kadar giderilen su arıza oranı	85%	75,54%	89%
	4-12 saatte giderilen su arıza oranı	12%	14,88%	81%
	12-24 saatte giderilen su arıza oranı	3%	5,37%	56%
II. İstanbul genelinde kanalizasyon arızalarının %80'ini en fazla 4 saatte, %15'ini en fazla 24 saatte, %5'ini azami 48 saatte gidermek.	4 saate kadar giderilen kanal arıza oranı	80%	76%	95%
	4-24 saatte giderilen kanal arıza oranı	15%	21%	72%
	24-48 saatte giderilen kanal arıza oranı	5%	2%	211%

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	
III. Temiz su isale hatlarında meydana gelen arızaların %80'ini azami 18 saatte, %20'sini 24 saatte gidermek.	18 saate kadar giderilen arıza oranı	80%	98%	123%
	18-24 saatte giderilen arıza oranı	20%	2%	1000%
	Su isale hatlarında meydana gelen arızalar nedeniyle şehre verilemeyen yıllık su miktarı oranı	1%	0,15%	667%
IV. Çelik boru isale hatları, atık su arıtma tesisleri ve derin deniz deşarjları katodik koruma sistemlerinin periyodik ölçümleri ile arıza onarımı ve bakımlarını düzenli olarak yapmak, enerji kesintileri dışında arıza oranını %6 seviyesinin altında tutmak	TR ünitelerindeki enerji kesintileri dışındaki azami arıza oranı	6%	5%	119%
V. Bölgelerde su ve kanal arızalarının nedenlerini (malzeme, araç-gereç, işçilik vb.) ortaya çıkararak yerel çözümler üretmek.	Çıkarılan bölgesel arıza envanter sayısı	25 adet	25 adet	100%
VI. AB mesleki programları ile ilişkili sıhhi tesisatçı sertifika programları düzenlemek ve sertifikalı sıhhi tesisatçıların hizmet sunumunu teşvik ve tavsiye etmek.	Sıhhi tesisatçılar vasıtasıyla yaptırılan yeni bina tesisatı oranı	15%	Açıklama: Sıhhi tesisatçı sertifika programının yapılmasından vazgeçilmiştir.	
VII. 400 mm çapa kadar olan vanaların %90'ının kullanılabilir ve aktif halde olmasını sağlamak.	Aktif tutulan vana oranı	90%	Açıklama: Vanaların aktif tutulmasına yönelik çalışmanın ölçülmesinden vazgeçilmiştir.	

STRATEJİK HEDEF 10.2. Su kayıp/kaçaklarının nedenleri araştırılarak, buna yönelik yönetim planının geliştirilip uygulamaya geçirilmesiyle su kayıp/kaçak oranını (%18) seviyesine indirmek.

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
I. Su kayıp/kaçaklarının nedenleri araştırılarak, buna yönelik yönetim planının geliştirilip uygulamaya geçirilmesiyle su kayıp/kaçak oranını (%18) seviyesine indirmek.	Su kayıp/kaçak oranı	18%	24,00%	75,00%
II. Su kayıp ve kaçakları ile ilgili yönetim planı hazırlamak, Eğitim programları planlamak ve gerçekleştirme	Su kayıp/kaçak yönetim planı hazırlanma oranı	100%	Açıklama: Su kayıp/kaçak ile mücadelede dünyada başarılı olmuş farklı yöntemler uygulandığından, su kayıp/kaçak yönetim planı hazırlanmasından vazgeçilmiştir.	

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
III. Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS) teknolojisi kullanarak su kayıp /kaçaklarının tespit edilmesi için mevcut bina stokunun ve yeni binaların İSKİ Coğrafi Bilgi Sisteminde güncel tutulması, numaralandırılması, abone bilgi sistemi ve şebekelerle eşleştirilmesi, ulusal adres veri tabanı bilgileriyle ilişkilendirilmesinin güncellenmesi ve sürekliliğinin sağlanması.	Binaların CBS'ye işlenme oranı	100%	100%	100%
	CBS'ye işlenen tüm sokakların ulusal adres veri tabanı ile eşleştirilme oranı	100%	97%	97%
	CBS'ye işlenen tüm binaların Abone Bilgi Sistemi ile eşleştirilme oranı	100%	95%	95%
	CBS'ye işlenen tüm binaların şebekelerle eşleştirilme oranı	100%	100%	100%
IV. Faturalanamayan suyun tespiti ve irdelenebilmesi için şehre verilen temiz su miktarının arıtma tesisleri, depo ve terfi merkezlerinde düzenli olarak ölçülmesini sağlamak, aylık su tüketim tablolarını hazırlamak.	Ölçüm sayısı	250 adet	221 adet	88,40%
V. Sayaç okuma hatalarını on binde 4'e düşürmek	Sayaç okuma hatası oranı	On binde 4	On binde 12,8	31,25%

STRATEJİK HEDEF 10.3. Uygulama performansını doğrudan etkileyecek iletişim altyapısını %99,9'luk kesintisizlik seviyesine çıkarmak.

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
I. İletişim altyapısında kesintisizliği sağlamak için çalışmalar yapmak.	İletişim altyapısındaki yıllık kesintisizlik seviyesi	99,90%	99,49%	99,60%
	Kurum kaynaklı yıllık azami kesinti süresi	6 dk	4 dk	150,00%
II. Kurumun GPS sisteminin Türkiye GPS ağına entegrasyonunu tamamlamak.	Kurumun GPS sisteminin Türkiye GPS sistemine entegrasyon oranı	100%	Açıklama: Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü ile kurumumuzun altyapı bilgi sistemlerinin entegrasyonunun uygun olmamasından dolayı faaliyetin yapılmasından vazgeçilmiştir.	

STRATEJİK HEDEF 10.4. Tahsilâtın aylık tahakkuk değerine oranını %99'un üzerine çıkarmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Tahsilâtın aylık tahakkuk değerine oranını %99'un üzerine çıkarmak.	Aylık tahsilâtın tahakkuka oranı	99%	100,34%	101,35%
II. Geçmiş dönem alacaklarının tahsilâtlarının takibini etkili bir şekilde yapmak.	Geçmiş dönem alacaklarından yapılan aylık tahsilât oranı	1%	0,60%	60%
III. Tahakkuk ve tahsilât işlemlerinde diğer kurumlarla ve çözüm ortaklarıyla güvenli bir iletişim altyapısı oluşturmak ve geliştirmek.	Tahakkuk ve tahsilat işlemleri iletişim altyapısı teknolojik yedekliğinin yıllık tamamlanma oranı	100%	100%	100%
STRATEJİK AMAÇ 11: Müşteri odaklı yaklaşımlarla iş ve işlemlerde müşteri memnuniyetinin arttırılması				
STRATEJİK HEDEF 11.1. Müşterilere sağlanan hizmetlerin değerini ölçecek çalışmaları sürdürmek ve sonuçlarını projelendirerek organizasyonel fonksiyonları, sistemleri, politikaları, işlemleri ve prosedürleri sürekli geliştirmek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Farklı e-mail adreslerinden farklı birimlere gelen müşteri elektronik postalarını tek portal altında toplamak.	Portal tamamlanma oranı	100%	100%	100%
	Portal'a gelen e-maillerin azami cevaplanma süresi	48 saat	48 saat	100%
II. Beyaz masalarda müşteriyi doğru bilgilendirecek doküman sunmak.	Müşteri bilgilendirici doküman çeşidi sayısı	6 adet	13 adet	216,67 %
III. Her yıl müşteri memnuniyeti araştırması yapmak ve sonuçlarını değerlendirerek, iyileştirme projeleri hazırlamak.	Yapılan müşteri memnuniyeti araştırması sayısı	5 adet	5 adet	100%
	İyileştirmeye yönelik proje sayısı	5 adet	5 adet	100%
IV. Çağrı merkezlerinin etkenliğini arttırmak	ALO 185'e yapılan arıza bildirim oranı	100%	28,81%	28,81%
	Gelen çağrıların ilk 20 saniyede cevaplanma oranı	90%	90%	100%
	Ortalama geri arama süresi	24 saat	24 saat	100%
V. İmar planlarına görüş verme süresini ortalama 5 iş gününe indirmek.	Ortalama imar görüşü verme süresi	5 iş günü	17 iş günü	29,41%
VI. Şubelerde her bankoda abonelik hizmetlerinin tamamının verildiği sisteme geçmek.	Sisteme geçen şube müdürlüğü oranı	100%	100%	100%

STRATEJİK AMAÇ 12: Halkın su kültürü ve su kullanım bilincinin geliştirilmesi				
STRATEJİK HEDEF 12.1. Çevre, doğa ve kurumsal tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Öğrenciler arasında su kültürü, su kullanımı ve çevre bilincini geliştirmek ve İSKİ'nin tanıtımını yapmak amacıyla yıllık 30 okulda 4.500 öğrenciye seminer vermek.	Seminer verilen okul sayısı	150 adet	528 adet	352%
II. Ulusal veya uluslararası nitelikte her yıl en az 3 tane etkinlik gerçekleştirmek ve 4 adet etkinliğe katılmak.	Ulusal ve uluslararası nitelikte katılınan etkinlik sayısı	20 adet	17 adet	85%
	Ulusal ve uluslararası nitelikte yapılan etkinlik sayısı	15 adet	6 adet	40%
III. Su Medeniyetleri Müzelerini hizmete almak ve geliştirmek.	Hizmete alınan ve geliştirilen müze sayısı	2 adet	2 adet	100%
STRATEJİK HEDEF 12.2. Kitle iletişim araçları ile su bilincini arttırmak ve toplumu bilinçlendirerek suya güven duyulmasını sağlamak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Atık suların (gri su ve siyah su) ayrıştırılarak tekrar kullanılmasını sağlayacak fizibilite çalışması yapmak ve kamuoyunun bu yönde bilinçlendirilmesini sağlamak.	Hazırlanan fizibilite raporu sayısı	1 adet	1 adet	100%
	Teşvik amaçlı yapılan çalışma sayısı	3 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde atık suların tekrar kullanılmasına yönelik teşvik amaçlı çalışma yapılması planlanmaktadır.	
II. Yeni yapılarda yağmur sularının depolanarak değerlendirilmesini teşvik edecek çalışmalar yapmak.	Teşvik amaçlı yapılan çalışma sayısı	5 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde yağmur sularının depolanarak değerlendirilmesine yönelik teşvik amaçlı çalışma yapılması planlanmaktadır.	
III. İSKİ hizmetlerini tanıtıcı, su kültürü ve su kullanım bilincini arttırıcı bilimsel ve aktüel içerikli, basılı ve görsel, süreli/süresiz 50 adet yayın çıkarmak.	Basılı ve görsel yayın sayısı	50 adet	82 adet	164%

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
IV. Hem halk hem de çalışanlar için veriye ulaşım etkinliğini ve etkililiğini internet ve intranet olanakları ile arttırmak.	İSKİ web sayfasının günlük ortalama ziyaretçi sayısı	35.000 adet/gün	29.047 adet/gün	83%
	İSKİ portalının günlük ortalama ziyaretçi sayısı	5.500 adet	8.416 adet	153%
V. Halkı, musluktan akan suyun kalitesine sadece İSKİ şebekesinin değil aynı zamanda bina tesisat yaşının ve depo temizliğinin de etki ettiği konusunda bilinçlendirmek ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirmek.	Faaliyet kapsamında yapılan çalışma sayısı	5 adet	4 adet	80%
STRATEJİK AMAÇ 13: Kurumsal kimliğin geliştirilmesi ve kurumsal imaj bütünlüğünün sağlanması				
STRATEJİK HEDEF 13.1. Kurumsal kimlik çalışması yapmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Kurumsal kimlik kullanım standartları kılavuzunu hazırlamak ve uygulamaya geçirmek.	Kurumsal kimlik kılavuzunun tamamlanma oranı	100%	100%	100%
II. Kurumsal imaj bütünlüğüne uygun olarak 7 adet hizmet binası projesi hazırlayarak inşaatlarını tamamlamak.	Projesi hazırlanan hizmet binası sayısı	7 adet	20 adet	285,80%
	Ulusal ve uluslararası nitelikte yapılan etkinlik sayısı	7 adet	7 adet	100%
STRATEJİK AMAÇ 14: Olağan dışı durumlarda su ve kanalizasyon yönetimi için hazırlıklı olunması				
STRATEJİK HEDEF 14.1. Yüzeysel su kaynaklarında yaşanabilecek olağan dışı durumlarda kullanılmak üzere 140 adet kuyuyu aktif halde tutmak.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. İSKİ tarafından işletilen ve sistemi besleyen derin su sondaj kuyularından kullanım ömrünü tamamlayanların yerine ve şebeke hattının bulunmadığı küçük yerleşim yerlerine yeni kuyular açarak aktif kuyu sayısını sabit tutmak.	Aktif kuyu sayısı	140 adet	160 adet	114,30%

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
II. İSKİ tarafından işletilen derin su sondaj kuyularının kullanım ömürlerini uzun tutmak amacıyla, periyodik olarak bakım ve temizlik çalışmalarını yapmak.	Bakım ve temizliği yapılan su sondaj kuyusu sayısı	100 adet	Açıklama: Kuyu suyuna ihtiyaç duyulmadığından, su ve sondaj kuyularında temizlik ve bakım çalışmaları yapılmasından vazgeçilmiştir.	
III. Enerji verimliliği çerçevesinde, derin su sondaj kuyularında yer alan dalgıç motopompların her yıl ekonomik ömrünü dolduran %10'unu yenileriyle değiştirmek.	Yenilenen motopomp oranı	50%	84%	168%

STRATEJİK HEDEF 14.2. Kriz dönemlerinde su iletimi, dağıtımı, tahliyesi ve kriz yönetimi için alternatifler geliştirmek.

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
I. Olağan dışı durumlar için İSKİ'nin özel donanımlı araç, iş makinesi ve ekipman planlamasını yapmak ve gerekli tedbirleri almak.	Faaliyet kapsamında alınan özel donanımlı araç, iş makinesi ve ekipman sayısı	95 adet	2 adet	2,10%
II. İçme suyu dağıtım sisteminde yaşanabilecek olağan dışı durumlar için manuel kontrol ve işletme alternatifleri oluşturmak.	Oluşturulan alternatif sayısı	4 adet	10 adet	250%
III. Aylık olarak baraj rezervuarları ile arıtma tesisleri arası alternatifli su kullanım senaryolarını hazırlamak.	Hazırlanan alternatifli su kullanım senaryoları sayısı	60 adet	51 adet	85%
IV. Olağandışı durumlarda olası hizmet kesintilerini önlemek için bilgi sistemlerinin afet yedeklemesini yapmak.	Afet yedeklemesi yapılan bilgi sistemi sayısı	50 adet	73 adet	146%

Stratejik Alan AR-GE YÖNETİMİ				
STRATEJİK AMAÇ 15: Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile yeni ürün, yeni hizmet ve yeni teknoloji kazanımlarının elde edilmesi				
STRATEJİK HEDEF 15.1. Ar-Ge faaliyetlerini planlayacak ve yürütecek kurumsal bir yapılanmaya gitmek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Kurumsal Ar-Ge faaliyetlerini yürütmek amacıyla teknik ve beşeri donanıma sahip Ar-Ge yapılanmasını oluşturmak.	Ar-Ge Müdürlüğünün kurulma oranı	100%	100%	100%
	Ar-Ge Müdürlüğü insan kaynağı ihtiyaç analizi sayısı	1 adet	1 adet	100%
	Teknik ve beşeri donanım ihtiyacının karşılanma oranı	100%	100%	100%
STRATEJİK HEDEF 15.2. Su ve kanalizasyon yönetiminde bilimsel yaklaşımı sağlamak ve kurumsal başarı modeline hizmet etmek amacıyla Ar-Ge projelerini hazırlamak ve yürütmek.				
Faaliyet ve Projeler	**Performans Göstergesi**	**2011-2015 Hedef**	**2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)**	**Başarı Seviyesi**
I. Suyun kalitesini arttırmaya ve arıtma teknolojilerini geliştirmeye yönelik Ar-Ge çalışmaları yapmak.	Yapılan Ar-Ge çalışması sayısı	10 adet	8 adet	80%
	Ar-Ge çalışması sonucu yayınlanan makale sayısı	10 adet	5 adet	50%
II. Su arıtma tesislerindeki süreçlerin verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak.	Kurulan pilot su arıtma tesisi sayısı	5 adet	6 adet	120%
III. Yeni ve gelişmiş su teknolojilerinden yararlanarak suyun arıtılmasına yönelik inceleme ve fizibilite çalışmaları yapmak.	Fizibilite raporu sayısı	2 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde bu faaliyet ile ilgili çalışma yapılması planlanmaktadır.	
IV. AB, Dünya Bankası vb. kuruluşların hibe, teşvik ve finans programlarından yararlanarak temiz su ve/veya atık su alanında Ar-Ge projeleri gerçekleştirmek.	Temiz su ve/veya atık su alanında yapılan Ar-Ge projesi sayısı	1 adet	1 adet	100%
V. Üniversite ve araştırma kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde temiz su ve/veya atık su alanında Ar-Ge projeleri gerçekleştirmek.	Üniversite ve araştırma kuruluşlarıyla temiz su ve/veya atık su alanında yapılan Ar-Ge projesi sayısı	1 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde çalışma yapılması planlanmaktadır.	

Faaliyet ve Projeler	Performans Göstergesi	2011-2015 Hedef	2011-2015 Gerçekleşme (2015 İlk 6 Ay)	Başarı Seviyesi
VI. Endüstriyel atık suların online kontrolünü geliştirmeye yönelik Ar-Ge çalışması yapmak	Hazırlanan rapor sayısı	5 adet	Açıklama: Endüstriyel atık su kaynaklarının ölçüm ve kontrol noktalarının belirlenmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Atık suların online kontrolü ile ilgili olarak bir rapor çalışması yapılmamıştır.	
VII. Kanalizasyon sisteminde koku sorununun çözümüne yönelik araştırmalar yapmak	Araştırma raporu sayısı	1 adet	1 adet	100%
VIII. Sosyal içerikli Ar-Ge projeleri geliştirmek ve hayata geçirmek.	Hayata geçirilen sosyal içerikli proje sayısı	1 adet	1 adet	100%
IX. Çalışanlar arasında yılda bir kez proje yarışması düzenlemek ve desteklemek.	Çalışanlar arasında yapılan proje yarışması sayısı	5 adet	Açıklama: Çalışanlar arasında proje yarışması yapılmasından vazgeçilmiştir	
X. Su ve Atık Su Yönetimi Master Planı hazırlamak.	Hazırlanan su ve atık su yönetimi master plan sayısı	2 adet	Açıklama: Yeni stratejik plan döneminde master plan çalışması yapılması planlanmaktadır.	
XI. Ulusal ve uluslararası bilimsel eğitim/ etkinliklere katılarak görüş bildirmek ve görüşlerden yararlanmak, edinilen bilgileri kuruma sunmak.	Katılım sağlanan bilimsel eğitim/ etkinlikler sayısı	50 adet	70 adet	14%
XII. İçme suyu arıtma tesislerinde doğalgazdan üretilen elektrik ile çalışan çamur kurutma ünitelerini planlamak, projelendirmek ve kurmak.	Çamur kurutma üniteleri kurulan tesis sayısı	6 adet	6 adet	100%

Kaynak: 2016-2020 İSKİ Stratejik Planı

ÖZGEÇMİŞ

Safa TOMBUL, 1990 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğrenimini Cemil Meriç İlkokulunda, Orta öğrenimini Ekrem Cevahir Lisesinde tamamladı. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı yüksek lisans eğitimine başladı. 2016 yılında Maliye Bakanlığı'nca açılan sınavı kazanarak İSKİ Genel Müdürlüğü'ne Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı olarak atandı. Halen aynı görevi sürdürmektedir.