

05.11.2016

# Kamu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları:

Sorunlar ve Çözüm Önerileri  
Çalıştayı Raporu

Prof. Dr. Mehmet BARCA



**AFYON**

## İçindekiler

1. Giriş.....	3
2. Amaç .....	4
3. Çalıştayın Metodolojisi.....	4
4. Temel Çıktılar .....	6
4.1. “Stratejik Yönetim” sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri .....	6
4.1.1. Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması .....	6
4.1.2. Stratejik Yönetim ile İlgili Karşılaşılan Sıkıntılar .....	6
4.1.3. Denetim .....	7
4.1.4. Mevzuat .....	8
4.2. Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.....	8
4.2.1. Stratejik Planların Hazırlanması, Uygulanması ve İzlenmesi.....	8
4.2.2. Farklı Sektörlere Göre Stratejik Plan Hazırlanması.....	10
4.2.3. Stratejik Planların Güncellenmesi .....	10
4.3. Stratejik plan izleme ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.....	11
4.3.1. Stratejik Planları İzleme.....	11
4.3.2. Stratejik Planları Değerlendirme .....	12
4.4. Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rolleriyle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri.....	12
4.5. Stratejik plan, performans programları ve bütçe uygulamalarında ve bunların ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.....	13
5. Sonuç .....	14
6. EK: Kamu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalıştayı Masa Raporları.....	16
1. Grup Çalışma Notları:.....	17
2. Grup Çalışma Notları: .....	22
3. Grup Çalışma Notları .....	27
4. Grup Çalışma Notları: .....	31
5. Grup Çalışma Notları: .....	35
6. Grup Çalışma Notları: .....	40
7. Grup Çalışma Notları: .....	45
8. Grup Çalışma Notları: .....	49
9. Grup Çalışma Notları: .....	58



## 1. Giriş

Stratejik yönetim uygulamaları dünya çapında giderek yaygınlaşmaktadır. Globalleşen piyasalarda rekabet avantajını elde edebilmek için firmalar kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler geliştirerek değişen çevre koşullarına ve kurumsal dinamiklere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Değişime ayak uyduramayan ve stratejilerini doğru geliştiremeyen firmaların hayatta kalmaları güçleşmektedir. Bu durum özel sektör için geçerli olduğu gibi kamusal alanı da etkilemektedir. Her gün gelişen ve değişen çevre koşulları klasik yönetim anlayışının kamuda etkinliğini düşürmüştür. Bu bağlamda Avrupa ve Amerika'da 30, Türkiye'de ise 10 seneyi aşkın bir süredir kamusal alanda da stratejik yönetime geçilmesi için çalışılmaktadır.

Bu anlayış doğrultusunda hazırlanan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 2003 yılında bazı kurumlar hariç tüm kamu idareleri stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. 2008'de Bakanlar Kurulu kararı doğrultusunda yayınlanan Yatırım Finansman Kararnamesi ile de kamu işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarına geçişin yasal altyapısı oluşturulmuştur. Söz konusu kanun ve kararname kamu idareleri ve kamu işletmelerinde gerek bütçe talep ederken, gerekse tahsis edilen bütçeyi kullanırken, Kalkınma Planları, Hükümet Programları ve Orta Vadeli Programlar gibi üst politika belgeleriyle belirlenmiş olan önceliklere uygun olarak; temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini belirleyerek, stratejik yönetim anlayışı içerisinde faaliyetlerde bulunulmasını öngörmektedir.

Stratejik yönetim, planlama ve uygulama olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır. Kamu kurumlarında stratejik yönetimin tam anlamıyla hayata geçmesi için bu iki bileşenle ilgili sorunları tespit etmek ve bunlara çözüm önerileri getirmek önemli bir gerekliliktir. Türk Kamu İşletmeleri Birliği (TKİB) tarafından başlatılan bu çalışma ile Kamu İktisadi Teşebbüslerinin stratejik yönetim uygulamalarında karşılaştığı sorunlara yine bizzat kendileri tarafından dile getirilen çözüm önerilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda 5 Kasım 2016 tarihinde "Kamu

İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalıştayı”, kamu işletmeleri yöneticileri ve belirli birimlerde görev yapan personelin katılımı ile NG Güral Afyon Otel’de gerçekleştirilmiştir.

## **2. Amaç**

Çalıştayda kamu işletmelerindeki stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin tartışılması amaçlanmıştır. Çalıştay neticesinde kamu işletmelerinde stratejik plan oluşturma süreçleri, bu süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, bütçe oluşturma ve kamu işletmelerinin mevcut yapılarında yapılması gereken değişiklikler ve yeni düzenlemelere ilişkin bir bilgi havuzu oluşturulması hedeflenmiştir. Katılımcıların birbirleri ile tecrübelerini ve yenilikçi fikirlerini paylaşması da hedeflenen bu çalıştayda elde edilen görüş ve öneriler ‘temel çıktılar’ bölümünde raporlanmıştır.

## **3. Çalıştayın Metodolojisi**

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi (ASBÜ) Rektörü Prof. Dr. Mehmet Barca ve ekibi tarafından yönetilen çalıştay, katılımcı bir yaklaşımla alanlarında uzman olan kişilerin kamu işletmelerinde stratejik planlama ile ilgili sorun ve ihtiyaçları belirlemeleri ve bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmelerini sağlayacak bir tartışma platformu şeklinde modellenmiştir. Söz konusu çalıştay tek bir oturum hâlinde gerçekleştirilmiş ve odak grup çalışması yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar 9 ayrı masada olacak şekilde gruplandırılmıştır. Her masada farklı kamu işletmelerinde görev yapan kişiler yer alacak şekilde düzenleme yapılmıştır. Masalarda herhangi baskın bir meslek grubu veya kurum kimliği olmayacak ve her fikrin özgürce ifade edilebileceği bir ortam oluşturulmasına dikkat edilmiştir.

Her masada ASBÜ Rektörü Prof. Dr. Mehmet Barca’nın proje ekibinden bir temsilci masa raportörü olarak yer almıştır. Masa moderatörleri ise tecrübeli kamu işletmeleri yöneticilerinden seçilmiştir. Sorular ilk önce yansıya aktarılmış ve Prof. Dr. Mehmet Barca tarafından ayrıntılı bir şekilde

açıklanmıştır. Daha sonrasında sorular moderatörlerin yönetiminde masalarda herkese söz hakkı verecek şekilde yönetilerek tartışılmış ve raportörler tarafından not alınmıştır.

Çalıştay soruları, katılımcıların görüş ve önerilerinin alınması için belli süre aralıklarıyla yönlendirilmiştir (Tablo 1). Veri toplama aracı olarak katılımcılara yöneltilen sorular ile analiz için gerekli olan girdiler elde edilmeye çalışılmıştır.

<b>Tablo 1- Katılımcılara Yöneltilen Sorular</b>	
<b>Soru 1</b>	“Stratejik Yönetim” sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
<b>Soru 2</b>	Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
<b>Soru 3</b>	Stratejik plan izleme ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
<b>Soru 4</b>	Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rolleriyle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?
<b>Soru 5</b>	Stratejik plan, performans programları ve bütçe uygulamalarında ve bunların ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir? Hedefleri bütçeyle ilişkilendirme konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

## 4. Temel Çıktılar

Bu bölümde katılımcılara yöneltilen sorulara verilen ve önemli görülen cevaplar, sorunlar ve çözüm önerileri raporlanmıştır.

### 4.1. “Stratejik Yönetim” sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri

#### 4.1.1. Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması

- Kamuda çalışan tüm personel üzerinde stratejik yönetim bilincinin oluşturulması ihtiyacı dile getirilmiştir. Bu kapsamda düzenlenecek olan eğitim programlarıyla çalışanlarda strateji, stratejik plan, stratejik yönetim kavramlarının daha iyi bir şekilde özümsemesi sağlanarak bu kavramlara ilişkin bilincin yerleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.
- Stratejik yönetim kültürüne kamu işletmelerinin tümünün destek vermesini sağlayacak ‘Algı Yönetimi’ eğitiminin verilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur.
- Kurum yöneticileri ve çalışanlarının kurumun stratejik planlarını benimseyip, misyon ve vizyonları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmeleri gerekliliği üzerinde durulmuştur.

#### 4.1.2. Stratejik Yönetim ile İlgili Karşılaşılan Sıkıntılar

- Stratejik yönetim kavramının kamu işletmelerinin kendi kurumsal faaliyetleri ve işletme ihtiyaçlarından ziyade kurumlar tarafından alınan ithal bir süreç olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle stratejik yönetim ile stratejik plan hazırlama süreci arasındaki ayırımın yöneticiler ve çalışanlar tarafından anlaşılması gerekmektedir. Stratejik yönetim kavramının çalışanlar tarafından oldukça soyut bir kavram olarak nitelendirildiği katılımcılar tarafından öne sürülmektedir.
- Kurumların yatırımlar açısından Kalkınma Bakanlığı’na, finansal açıdan Hazine Müsteşarlığı’na bağlı olmasının stratejik yönetim sürecini

olumsuz etkilediği dile getirilmiştir. Ayrıca Hazine Müsteşarlığı'nın kurumlar için hedefler belirleyebilecek, müdahaleci bir konumda olması dikkat çekilen bir diğer nokta olmuştur. Bu soruna çözüm olarak, stratejik yönetimin etkin olarak işlemesi için kurumların özerk hareket etmesinin sağlanması ve gerekliliği dile getirilmiştir. Ayrıca stratejik planda her kurumun kendi hedeflerini belirlemesine rağmen, tüm kurumlar için ortak yatırım ve finansman kurallarının olmasının hedeflerin gerçekleştirilmesinde sıkıntı yarattığı belirtilmiştir.

- Yöneticilerin günlük operasyonel işlere yönelmelerinden dolayı temel stratejilerini yerine getirmeye vakit ayırmalarının zorlaştığı ifade edilmektedir.
- Etkin stratejik yönetimin sağlanamamasının en temel nedenlerinden biri olarak üst yönetici değişikliğinin çok sık olması görülmektedir. Bu alanda sağlanacak istikrar ve sürekliliğin kurumların stratejik yönetim kapasitelerini artırmaya katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.
- Fikirlerin katılımcı bir anlayışla, başta müşteriler, iştirakler ve alt birimler olmak üzere tüm paydaşların katkıları alınarak elde edilmesi ve bu şekilde stratejik hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde paydaşların gerçekleştiremeyeceği hedeflerin konulabilmekte olduğu belirtilmiştir.
- Stratejik yönetim alanına ilişkin sorunlardan bir tanesi de bu alanın sadece stratejik plan olarak anlaşılması ve yalnızca Strateji Daire Başkanlıkları'nın sorumluluğu olarak düşünülmesidir.

#### **4.1.3. Denetim**

- Denetimle ilgili karşılan sorunlar paylaşılmış, bu çerçevede iç denetim kadrolarının oluşturulduğu ancak atamalarının gerçekleşmediği, bu nedenle de denetimin etkin bir şekilde yerine getirilemediği dile getirilmiştir.



#### **4.1.4. Mevzuat**

- Çalıştayda, KİT'ler için en önemli sorunlardan bir tanesinin özerk olmamaları olduğuna vurgu yapılmıştır. Katılımcılara göre her bir KİT için kendi faaliyet alanına uygun mevzuat düzenlemesi yapılmalıdır.
- Mevzuat düzenlemeleri yaparak performans temelli bir istihdam politikası belirlenmelidir. Kurumlarda çalışan personelin eğitimlere ve kurum dışı faaliyetlere gönderilmesi ve bunun sonucunda terfi için belirlenen standartlara daha uygun hale gelmesi ve terfi alarak çalışanlara yöneticilik yapması gerekmektedir.
- Üzerinde durulan diğer bir nokta, stratejik yönetimde KİT'lerdeki personelin gerekli performansı gösterememesi olmuştur. Bu eksikliği gidermek için gerekli yetkinlikteki personellerin işe alımını sağlamak için kurumlara özerlik tanınarak personel alım rejiminin değişmesi gerekliliği ifade edilmiştir.

#### **4.2. Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri**

##### **4.2.1. Stratejik Planların Hazırlanması, Uygulanması ve İzlenmesi**

- Stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinde kamu kurumları ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin (KİT) mevzuat ve yönetsel anlamda karşılaştığı sıkıntılar tartışılmış ve stratejik plan ile ilgili kurumlarda genel problem olarak, yetiştirilmiş insan kaynağı sorunu vurgulanmıştır. Katılımcılara göre kamu işletmelerinde görev yapan personel stratejik yönetim ile stratejik plan arasındaki farkı bilmemektedir. Kamu işletmeleri için hedefler tam, uzun vadeli ve kesin bir şekilde belirlenmemektedir. Kamu kurumlarında görev yapmakta olan bütün çalışanların hazırlanmış ya da hazırlanacak olan stratejik planları açık bir şekilde benimseyebilmesi amaçlanmalıdır. Bu nedenle bir çözüm olarak kalıcı ve sürdürülebilir bir stratejik plan ekibinin oluşturulması, oluşturulan bu ekip ile tüm yöneticiler ve çalışanların iletişiminin sağlanması ve ulaşılabilecek amaç ve hedeflerin

gerçekleşme düzeylerinin izlenmesinde (kontrol edilmesinde) etkin olarak bu ekibin görev alması önerilmiştir. Stratejik planın hazırlanmasında ve uygulanmasında yönetim ve iletişim kavramlarının birleştirilmesi, yönetim ilkelerine uygun bir şekilde uygulamaların yürütülmesi öngörülmektedir.

- Stratejik planlar araç olarak değerlendirilmeli, asıl amaç, stratejik yönetime geçiş olmalıdır.
- Stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında Türk Hava Yolları'nın geçirdiği ve geçirmekte olduğu süreçler örnek olarak alınabilir.
- Planlama sürecinin uygulama aşamasında diğer birimler tarafından katılımcılığın olmaması sorunu dile getirilmiş, planın tüm birimler tarafından benimsenmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu çerçevede her birimin kendi strateji çalışmalarını yürütecek stratejik planlama biriminin kurulması çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Böylece tüm birimlerin plana entegrasyonu sağlanarak etkin bir planlama süreci sağlanacağı belirtilmiştir.
- Üst politika belgeleriyle stratejik planlamanın uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama süreciyle ilgili zihinsel bir dönüşüm sağlanması gerekmektedir. Stratejik plan kanun gereği yapılması gereken zorunlu bir süreç gibi ele alınmakta ve bu zihin yapısı stratejik yönetim sürecinin bir yönetim anlayışı olarak uygulanmasında sorunlara neden olmaktadır. Stratejik planın bir zorunluluk olarak değil, kurumların uyguladığı zaman etkinlik ve verimlilik sağladığı bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınması gerekmektedir.
- Kurumun başta insan kaynağı olmak üzere kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle gerekli yetkinliklere sahip olmayan insan kaynağı ile etkin bir süreç yönetiminin yapılması pek mümkün gözükmemektedir. Bunun için insan kaynağının temin, yetiştirme ve geliştirme ve performansının değerlendirilme süreçlerini kapsayan etkin bir İnsan Kaynakları Sisteminin kurulması gerekir. Bu sistem kurumlar için hayati bir önem taşımaya rağmen birçok kurumda

uygulanmamaktadır. Yetkin personel ise stratejik plan ile ilgili bilgilendirilmesi için belirli eğitim süreçlerinden geçirilmesi gerekmektedir.

#### **4.2.2. Farklı Sektörlere Göre Stratejik Plan Hazırlanması**

- Stratejik plan hazırlama sürecinin her sektöre göre farklılık göstermesi gerektiği, her sektör için aynı süreçlerin uygulanmasının üst düzey yöneticiler tarafından benimsenemediği öne sürülmüştür.
- Stratejik plan oluşturulması kamu işletmelerinin başarılı olabilmesi için olumlu ve önemli bir unsurdur ancak her bir kamu işletmesi kendilerine has ve birbirlerinden ayrı özelliklere sahiptir. Bu nedenle stratejik planın hazırlanmasından bir sonraki süreç olan stratejik planın uygulanması sürecinde kamu işletmelerine özerklik verilmelidir. Bu uygulama, kamu işletmelerine stratejik planı daha verimli bir şekilde uygulayabilme imkânı sağlayacaktır. Ancak bu uygulamanın denetlenmesi ya da bir danışmanlık hizmeti verilmesi de uygun olacaktır.
- Çeviri kılavuzların değiştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca bu kılavuzlar hazırlanırken tüm KİT'lerin ve Bakanlıkların görüşünün alınması gerektiği ifade edilmiştir.

#### **4.2.3. Stratejik Planların Güncellenmesi**

- Planları güncelleme esnekliğinin olmaması nedeniyle üst politika belgelerinde ortaya koyulan yeni hedeflere mevcut planların uyumlaştırılmasında sorunlar yaşanmaktadır. İki yıl geçmeden planda değişikliğe (revizyona) gidilememesi, yeni amaçların koyulamaması ve dinamik görevlerin dâhil edilememesi sorunlarına dikkat çekilmiştir. Bu çerçevede planların güncellenmesinde daha esnek olunması gerektiği belirtilmiştir.
- Stratejik niteliğe sahip olan verilerin depolanması ve depolanan bu verilerin kullanılması gerekmektedir.

- Sıralanan öneriler sonucunda yazılı bir kurumsal hafızanın oluşturulması sağlanabilir. Bu kurumsal hafızanın kurulabilmesi amacıyla modüler eğitim programları oluşturulabilir.

### **4.3. Stratejik plan izleme ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri**

#### **4.3.1. Stratejik Planları İzleme**

- Hedeflerin yıllık olarak konulmaması stratejik planlarda herhangi bir güncelleme yapabilmek için beşinci yılın sonuna kadar beklenmesine yol açmaktadır.
- Stratejik planlar üzerinde güncellemeler yapılabilmesi için elektronik ortamda bir izleme sisteminin getirilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirme yapacak sistemlere hâkim olunmaması oldukça önemli bir sorundur.
- İzleme sürecinin iyi takip edilebilmesi için doğru verilerin anlık olarak toplanması, bunun için de faaliyeti yürüten birim ya da kişilerin yaptıkları işleri doğru bir şekilde raporlamaları gerekir. Bu nedenle etkin bir raporlama sisteminin kurulması gerekir. Etkin bir raporlama sistemiyle doğru veri elde edilebilir ve bu sayede yapılan faaliyet alanlarındaki eksiklikler, sorunlar ve riskler tespit edilerek gerekli güncellemeler yapılabilir ya da gerekli önlemler alınabilir. Raporlama sisteminin anlık veri sağlayacak şekilde tasarlanması, bu sayede anlık olarak bu sürecin takip edilmesi gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmesi durumunda stratejik planların uygulama sürecindeki birçok sorunun üstesinden gelinebileceği ve stratejik planların daha gerçekçi bir şekilde uygulanabileceği düşünülmektedir.
- Stratejik planın izlenmesi aşamasında etkin bir yöntem eksikliği dile getirilerek izleme metodolojisinin net olarak belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir

#### **4.3.2. Stratejik Planları Değerlendirme**

- Stratejik plan sürecinde dış denetleme ve değerlendirmede birden çok kurumun varlığının sonucu olarak yetki ve görev karmaşası oluşmakta ve bu nedenle stratejik planlara ilişkin değerlendirmeler sağlıklı bir şekilde yapılamamaktadır.
- İç denetim birimlerinin değerlendirme sürecinde aktif olarak kullanılması gerekmektedir. Bununla birlikte, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) iç denetim mevzuat altyapısı oluşturmadan KİT’lerde bu kurumların kurulması istenmekte ve bundan dolayı değerlendirme sürecinde ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır.

#### **4.4. Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rolleriyle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri**

- Stratejik planların üst belgeler, hükümet programları ve üst politikalarla uyumlu olması sağlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle stratejik planlama sürecinin politik düzeyde de destek bulması gerekmektedir. Politik düzeyde destek bulamayan bir planın kapsamlı ve sağlıklı bir şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır.
- Planda belirtilen her bir hedefle ilgili belirlenecek yöntemin, onu uygulayacak birimlerce ve konuyla ilgili personel tarafından hazırlanması gerekmektedir. Böylece stratejik planların hem hazırlık hem de uygulanması aşamasında diğer tüm birimlerce katılımıcılığın sağlanması ve kurum içinde stratejik planın sahiplenilmesi de mümkün olacaktır.
- Yönetim kurulu ile kurumun diğer yönetim mekanizmaları arasında anlayış birliğinin ve iletişimin sağlanması gerekmektedir.
- Üst yönetimin stratejik yönetim unsurlarını doğru anlaması ve çalışanlarına bunu doğru bir şekilde aktarması sağlanmalıdır. Bu amaca yönelik olarak yöneticiler ile personel arasındaki sağlıklı ve açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Birimler arasındaki görev ve yetki çatışmaları ortadan kaldırılmalıdır.

- Bilgi işlem birimlerinin strateji birimleri ile etkin koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir.
- Yönetim kurulları çoğunlukla liyakat esasına göre oluşmamaktadır. Atamalar kurum ve sektör dışından yapılmaktadır. Yönetim kurullarına atamalar yapılırken liyakate önem verilmelidir.
- Yönetim kurulları ile icra mekanizması ayrılmalıdır. Bu amaca yönelik olarak ya yönetim kurulları kaldırılmalı ya da yönetim kurulu sadece icra mekanizmasına indirgenmelidir. Bununla birlikte her iki öneride de hesap verebilirlik mekanizmalarının iyi tasarlanması son derece önem arz etmektedir.

#### **4.5. Stratejik plan, performans programları ve bütçe uygulamalarında ve bunların ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri**

- Stratejik planların uygulanmasına yönelik olarak önemli bir bütçe sorunu yaşanmamaktadır. Genel olarak, iyi bir proje olması durumunda kaynak bulunabilmektedir. Ancak çok yüksek bütçe gerektiren bazı uygulamalarda duruma has sorunlar yaşanabilmektedir.
- Gerekli finansal kaynakların daha kolay temin edilmesi için hedefler ile bütçenin uyumlaştırılması ve fizibilite raporunun ayrıntılı bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Fizibilite raporu olan projelerde bütçe tahsisi daha kolay bir şekilde yapılabilmektedir.
- Maliye Bakanlığı'nın ödenek kullanım programı kurumların yıllık amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde hazırlanmamaktadır. Bu sorunun giderilmesi için yatırım ve cari bütçe görüşmelerine Kalkınma ve Maliye Bakanlığı temsilcilerinin katılımının sağlanması gerekmektedir.
- Bütçeler üç yılı kapsayacak şekilde hazırlanıyorken stratejik planlar ise beş yılı kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Bu durum bütçe ile stratejik plan arasında bir uyum sorununa yol açmaktadır.
- Stratejik plan hazırlık sürecinde, maliyetlendirme yapılırken, geleceğe yönelik riskler ve dış etkenlerin sorun yarattığı dile getirilmiştir. Tarım sektöründe meydana gelen aşırı yağış veya kuraklık nedeniyle rekoltelerdeki düşüşlere bağlı olarak hedef gerçekleştirmelerinde sapmalar

olmaktadır. Stratejik plan ile bütçe arasındaki uyum sorununa örnek olarak bu durum gösterilmektedir.

## 5. Sonuç

“Kamu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalıştayı”nda strateji, stratejik plan, stratejik yönetim, bütçeleme konuları ele alınmış ve bu konulara ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde tartışılmıştır. Odak gruplardaki fikir alışverişi oldukça verimli geçmiş ve masalarda yer alan moderatörler tarafından kaydedilmiştir. Her bir odak grupta kaydedilen veriler seçilen masa temsilcileri tarafından diğer odak grupların da bilgi sahibi olabilmesi için sistematik bir şekilde paylaşılmıştır.

Bu anlamda ortaya çıkan sonuçların en önemlilerinden birisi stratejik planın stratejik yönetim sürecinin sadece bir bileşeni olduğu gerçeğidir. Kurumlar yasal bir yükümlülük olan stratejik planlarını hazırlayıp, dönemsel olarak faaliyet raporları hazırlamakla stratejik yönetime geçmiş olmamaktadırlar. Bu yanlış algı nedeniyle stratejik planlar sadece kağıt üzerinde kalmakta, uygulama ve performans geliştirme konusunda eksiklikler olmaktadır.

Stratejik yönetimin başarılı olması için pek çok önemli bileşen bulunmaktadır. Bunun başında performans yönetimi, iç denetim, raporlama, kurumsal yapı gelmektedir. Doğru bir performans yönetimi uygulanmadığı zaman stratejik yönetimin başarılı olması mümkün değildir. Ayrıca, kurumsal kapasite açısından eksiklikler giderilmeden stratejik planlarda ortaya konulan hedeflere ulaşılması zor gözükmektedir.

Önemli olan bir diğer husus ise, insan kaynaklarının bir bütün olarak stratejik plan ile uyumlu hale getirilmesi zorunluluğudur. KİT'lerin başarılı olması için ortaya koydukları stratejik planların çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve titizlikle uygulanması gerekmektedir. Burada karşılaşılabilecek yetenek ve yetkinlik boşluklarının giderilmesi için eğitim stratejilerine ya da yeni personel istihdamına gerek duyulabilecektir. KİT'lerin İK açısından eksikliklerini tespit etmeleri ve İK kapasitelerini stratejik planla uyumlu şekilde geliştirmeleri tam anlamıyla stratejik yönetime geçilmesi açısından olmazsa olmaz olarak görülmektedir.

Bir diğer önemli nokta ise, KİT'lerdeki klasik kamu yönetimi anlayışının stratejik yönetimle değiştirilmesi gerekliliğidir. Özellikle yönetim kurullarının stratejik yönetim anlayışını benimsememesi ve yeterli desteği vermemesi, geleneksel yönetim alışkanlıklarından kopamaması büyük bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst yönetim noktasında bir diğer önemli sorun da, sık sık yaşanan değişimlerdir. Bu tür nedenlerden dolayı stratejik planların yönetim tarafından sahiplenilmesi anlamında eksiklikler ortaya çıkmakta, bu da uygulamayı ve başarıyı zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, KİT'lerde stratejik yönetim anlayışı bir bütün olarak düşünölmeli, tepe yönetimden çalışanlara kadar tüm kurum tarafından benimsenmeli, performans değerlendirme sistemleri ile izlenmeli, gerekli insan kaynağı ile desteklenmeli ve gerekli kurumsal dönüşümler sağlamalıdır. Aksi takdirde stratejik planların ve faaliyet planlarının hazırlanması başlı başına kamuda stratejik yönetime geçişi sağlamak için yeterli olmayacaktır.



## **6. EK: Kamu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalıştayı Masa Raporları**

Bu bölümde çalıştaydaki her bir masanın katılımcıları, sorulara verdikleri cevaplar ve çözüm önerilerinin bulunduğu raporlar sunulmuştur.

## **1. Grup Çalışma Notları:**

Raportör: Mehmet YILDIZ

### **Katılımcılar:**

KALKINMA BAKANLIĞI: Kutluhan TAŞKIN (Moderatör)

EÜAŞ: Hayrunisa DEMİREL

BELSO: Abdurrahman KARAMAN

ETİMADEN: Hızır AY

TEİAŞ: Bünyamin BAKIR

TCDD: Gökay KÜTÜKÇÜ

TÜDEMSAŞ: Mustafa YURTSEVEN

UDHB: Kenan Mehmet EKİCİ

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Tepe yönetiminin stratejik yönetimi ve planları benimsemesiyle ilgili sorunlar yaşanması ve alınan kararların diğer çalışanlarla paylaşılmaması
- 2- Kamu işletmelerinde liyakata dayalı yönetici atama sisteminin olmaması
- 3- Kamu işletmesi içerisinde geri besleme ve iletişim kültürünün gelişmemiş olması
- 4- Stratejik yönetim veya planlamaya ilişkin danışmanlık veren firmaların veya bireylerin yetkinlik sorunlarının olması
- 5- Planlamalar ve çalışmalarda insan faktörünün dikkate alınmaması
- 6- Çok sayıda bağlı, ilgili, ilişkili vb. kuruluşların ihdas edilmesi
- 7- Kurumların ilgili alanda çalışmayan personelinin eğitimlere ve kurum dışı faaliyetlere gönderilmesi
- 8- Siyasilerin, kurumların yönetimine sık sık müdahale ederek farklı yönetici atama kültürünün olması
- 9- Stratejik planların araç olarak algılanmasından çok amaç olarak algılanması

Çözüm Önerileri:

- 1- Danışmanlık kuruluşları için bir akreditasyonun mekanizmasının kurulması.
- 2- İnsan merkezli bir yönetim kültürünün geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılması (Örnek olarak, kurumlara memur olarak personel istihdam edilmemeli, uzman yardımcısı olarak istihdam edilmeli ve belirli kariyer aşamaları belirlenmelidir)
- 3- Çalışanları istihdam ederken belirli standartların uygulanması
- 4- Mevzuat düzenlemeleri yaparak performans temelli bir istihdam politikası belirlenmesi
- 5- Her KİT için kendi faaliyet alanına ilişkin mevzuat düzenlemesi yapılması
- 6- Kamu reformu için yasal düzenleme yapılması
- 7- Ücret politikasıyla ilgili THY modeli örnek alınması

## **2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Ulusal düzeyde etkili olan yapısal ve kültürel sorunların yaşanması
- 2- Görev ve unvan tanımlarının net olmaması ve bu nedenle yetki ve sorumluluk karmaşasının yaşanması, sonuç olarak karar alma ve uygulama etkinliğinin olumsuz yönde etkilenmesi
- 3- Planları güncelleme esnekliğinin olmaması nedeniyle üst politika belgelerinde ortaya koyulan yeni hedefler ile mevcut planların uyumlu olmaması
- 4- Etimaden, Türk Petrol, Maden İşleri, DSİ, TKİ gibi yakın misyon alanları olan kuruluşlar arasında iletişim, bilgi paylaşımı ve işbirliği sorunları yaşanması ve buna bağlı olarak kaynakların israfı veya işlemlerin tekrarı nedeniyle verimsizlik sorununun ortaya çıkması.
- 5- Ortak akıl kullanımının olmaması ve ortak akılın çıktılarının kitlesel hareketlere dönüştürülememesi.

## **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Sürekli aynı hedeflerin belirlenmesi
- 2- Stratejik planlamaya konu olan kavramların bir kısmının Türkçe olmaması
- 3- Mahalli idarelerin ticaret yapan şirketler kurması
- 4- Periyodik raporlama ve izleme sisteminin olmaması ve bu durumun konjonktürel şartlara ve kişilere bağlı olması
- 5- Hedef temelli bir izleme sisteminin olmaması
- 6- Çalışanların planları sahiplenmemesi ve içselleştirmemesi
- 7- Çalışanların izleme ve raporlama konusunda yeterli niteliklere sahip olmaması
- 8- Bilgi altyapısının yetersiz olması

- 9- Özelleştirme konusundaki belirsizlikler nedeniyle yatırım başta olmak üzere hedeflerin net olarak konulamaması ve bu durumun izleme ve değerlendirmeyi zorlaştırması
- 10- Kamu ihale kanununun, kuruluşların İDT olarak rekabet etmesine engel olması

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı/ilgili KİT'lerin stratejik planları arasında uyumsuzluk yaşanması, Bakanlıkların sadece genel çerçeveyi belirlemesi ve detaylı planlamaları ve uygulamaları KİT'lere bırakması gerekmektedir.
- 2- Stratejik planlamaya konu olan kavramların tamamının Türkçe'ye çevrilmesi gerekmektedir.
- 3- İhtiyaç duyulmayan KİT ve BİT'lerin lağvedilmesi
- 4- İzleme ve değerlendirmeye yönelik bilgi alt yapısının geliştirilmesi
- 5- Özelleştirme bağlamındaki tahminlerin ya yılbaşında ilan edilmesi ya da hedef olarak konulma zorunluluğunun kaldırılması
- 6- İDT olarak rekabet gücünü kaybeden kuruluşlara bir takım muafiyetler tanıyan çalışmalar yapılması

#### **4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözüm önerileri.**

##### Sorunlar:

- 1- Kurum dışından hatta sektör dışından atamaların yapılması
- 2- Yönetim kurulunun ve genel müdürlerin görev süresinin uzunluğu
- 3- Yönetim kurulu görev süresinin 5 yıl süre ile sınırlandırılması. Belirli bir çalışma tecrübesine sahip olmayan kişilerin daire başkanlığına genç yaşta atanması (görevi sona erdikten sonra hangi pozisyonda istihdam edileceği konusunda sorunlar yaşanması)

##### Çözüm Önerileri:

- 1- Yönetim kurulları ile icra mekanizması ayrılmalı, yönetim kurulu kaldırılmalı ya da icra mekanizmasından oluşmalı ve hesap verebilirlik mekanizmaları iyi tasarlanmalı
- 2- Zamanında uygulanacak ödül ve ceza sistemlerinin geliştirilmesi

**5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı'nın yatırım ve sermaye ödeneklerini kabul ederken stratejik planla ilişkisini her zaman sorgulamaması
- 2- Bakanlık ile KİT arasındaki koordinasyonun yeterince güçlü bir şekilde kurulamıyor olması
- 3- Stratejik plan hedeflerinin bütçe gerçekleştirmeleri üzerinden izlenemiyor olması

Çözüm Önerileri:

- 1- Kurumsal ve merkezi birimlerde plana bağlılığın sorgulanması ve ödeneklerin hedeflerle bağlantılı proje ve işlere göre verilmesi
- 2- Bütçe döneminden önce stratejik planlama birimleri ile bütçe birimleri arasındaki koordinasyonunun sağlanması ve üst yönetime raporlanması
- 3- Bütçe gerçekleştirmelerini hedef ve faaliyet gerçekleştirmeleri ile eşleştirebilen izlenebilir bir stratejik ekrana göre kurgulanmış bir altyapının oluşturulması

## **2. Grup Çalışma Notları:**

Raportör: Memduh Eren GİDERLER

### **Katılımcılar:**

KALKINMA BAKANLIĞI: M. Bilal ÇELEBİ (Moderatör)

TCDD: İsa APAYDIN

TETAŞ: Mehmet AYERDEN

TEDAŞ: Mehmet ÖZTÜRK

YEGM : Ramazan USTA

TİGEM: Mehmet GÜLEÇ

MKE: Levent ERCANLI

UDHB: Cemal Taki ŞAHAN

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- KİT'lerin özerk olmaması
- 2- Stratejik yönetim kavramının çok soyut bir kavram olması ve her sektöre göre değişiklik göstermesi
- 3- KİT'lerin tepe yönetimlerinin stratejik yönetim kavramını benimseyememesi
- 4- Her hükümetin farklı alanlara öncelik vermesi nedeniyle sürekliliğin sağlanamaması
- 5- KİT'lere atanan bazı yönetim kurulu üyelerinin kurumun ana faaliyet alanlarına dair bile bilgilerinin olmaması

Çözüm Önerileri:

- 1- KİT'lerin özerkleştirilmesi ve Merkez Bankası gibi özerk bir yapıya kavuşulması
- 2- Stratejik plan oluşturma süreçlerinin ivedilikle sorgulanması
- 3- KİT'lerin tepe yönetimine stratejik plan, stratejik yönetim, stratejik amaç ve hedeflere yönelik eğitimler düzenlenmesi
- 4- KİT'lerin stratejik alan ve hedeflerinin tam ve kesin bir şekilde belirlenmesi
- 5- KİT'ler stratejik planın nasıl uygulanacağı konusunda özerk olmalı ancak süreç boyunca ve sürecin sonunda devlet tarafından denetlenmeli

**2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Strateji daire başkanlığı ve üst yöneticiler de dâhil olmak üzere temel bir eğitimden geçirilmeleri
- 2- 233 sayılı Kanunun mevcut KİT'lerin ihtiyacını karşılamaması ve ilgili kanunun her KİT için aynı düzenlemeyi içermesi
- 3- Çeviri kılavuzların ihtiyacı karşılamaması
- 4- Üst politika belgeleri oluştururken sıkıntılar yaşanması



### Çözüm Önerileri:

- 1- Özelleştirme uygulamaları hakkındaki 4046 sayılı Kanunun değiştirilmesi
- 2- Maliye, Hazine ve DPT bürokratlarının KİT'ler için büyük bir önem taşıması ve bu bürokratlar için süreklilik ve uzmanlık sağlanması
- 3- Çeviri kılavuzların değiştirilmesi ve kılavuzlar hazırlanırken tüm KİT'lerin ve Bakanlıkların görüşünün alınması
- 4- Kılavuz hazırlanırken uygulamada görev yapan uzmanların görüşlerinden yararlanılması
- 5- Danışmanlık ve eğitim veren firmaların Kalkınma Bakanlığı tarafından sertifikalanması ya da kurumların stratejik planlarını kendilerinin hazırlaması (kurumların yeterli kapasiteye sahip olmaları nedeniyle)
- 6- 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkinleştirilmesi ve bu yolla yöneticilerin performanslarının da değerlendirilmesi

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

- 1- Stratejik planların hesap verilebilirliğinin olmaması
- 2- Stratejik plan ve belirlenen hedeflerin kurumun yapısal planları ile uyumlu olmaması
- 3- İstatistikî verilerin mevcut olmaması nedeniyle sonuç odaklı değerlendirme ve izlemenin yapılamaması

#### Çözümler:

- 1- Sayıştay'ın raporlarındaki stratejik plana ilişkin hususların KİT komisyonunda gündeme getirilmesi
- 2- Stratejik plan hazırlanmadan önce fizibilite çalışmalarının yapılması
- 3- Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme yapılabilmesi için bilişim alt yapısının oluşturulması

**4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Yönetim kuruluna atanan kişilerin konuya hakim olmaması ve sorumluluk taşımaması
- 2- Bazı kişilerin birden fazla KİT yönetim kurulunda üye olması nedeniyle hiyerarşik sorunların ortaya çıkması (ast-üst ilişkilerinde karışıklık yaşanması)
- 3- KİT'ler için rehber dokümanların oluşturulmaması
- 4- Birbirleriyle etkileşimli küçük hedef gruplarının olmaması ve kesişen hedefler için işbirliğinin yapılmaması

Çözüm Önerileri:

- 1- KİT müteveli heyetleri oluşturulmalı ve yönetim kurullarının yapısı değiştirilmeli
- 2- Çerçeve kanun oluşturulmalı, bu çerçeve kanunun altında her bir kuruma özgü alt kurumlar oluşturulmalıdır
- 3- Yönetim kurulunda mutlaka sektörün içinden gelme şartı aranmalı
- 4- İcra (Genel müdür) ile (Yönetim Kurulu) karar organı birbirlerinden ayrılmalı (ama asla YK başkanı olmamalı)
- 5- Kamu sermayesi ile faaliyetlerini yürüten başarılı işletmeler örnekler ele alınmalı (benchmarking) (örn: THY)

**5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Stratejik plandaki bütçenin uygulamada yetersiz kalması
- 2- Kuruluşların bütçelerini oluştururken Hazine müdahalelerine maruz kalması
- 3- Mevzuattaki sıkıntılar nedeniyle KİT'lerin yeterli düzeyde harcama yapamaması

### Çözüm Önerileri:

- 1- Hedef boyutlu hiyerarşik bir yapının oluşturulması ve bu hedef gruplarına belirli bir düzeyde özerklik sağlanmalı
- 2- Yönetim kurulunun bütçe ile ilgili planlama yaparken stratejik planla uyuma önem vermesi

### **3. Grup Çalışma Notları**

Raportör: Sedat Ilgaz GÜNAY

#### **Katılımcılar:**

DEVLET PER. BŞK.: Fatma Yiğiter KARA (Moderatör)

TİGEM: Mehmet TAŞAN

EÜAŞ: Mehmet BİÇER

TTK: İsmail GÜNER

TCDD: Murat ŞENEKEN

TPAO: Ersin ÖKTEM

TÜDEMSAŞ: Vildan KOCAMEMİK

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Sahiplenmeme ve motivasyon eksikliğinin yaşanması
- 2- Organizasyonun alt ve üst kademeleri arasında kopukluk ve diyalog eksikliğinin olması
- 3- Alt kademe kurum üyelerinin görüşlerinin alınmaması
- 4- Süreçlerin iyi tanımlanmaması ve yazılı olmaması
- 5- Süreç koordinasyonunun sorumlusunun tanımlanmamış olması
- 6- Süreçler ile ilgili birden fazla kurumun sorumluluğunun olması ve bu durumun yetki karmaşasına yol açması
- 7- Stratejik yönetim kavramından sadece stratejik plan unsurunun algılanması ve stratejik plan oluşturma sürecinin yalnızca Strateji Daire Başkanlıklarının sorumluluğu olarak düşünülmesi

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik yönetim kültürüne tabanın destek vermesini sağlayacak “Algı Yönetimi Eğitiminin” verilmesi
- 2- Düzenlemelerin sade, yalın ve anlaşılır olması
- 3- Üst yönetimde stratejik yönetim bilinci oluşturulması ve üst yönetimin süreci sahiplenmesi,

**2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Mevzuatın getirdiği stratejik planlama vb. unsurların Türkiye'nin kültür ve sosyolojik yapısı ile uyumlu olmaması
- 2- Stratejik plan oluşturma sürecinde kurum içi personelin aktif bir şekilde katılımının sağlanmaması

- 3- Hukuki düzenlemelerin pek çoğunun stratejik planlama öngörülerini dikkate almaması, diğer bir deyişle yönetime yön veren düzenlemelerin stratejik planlamadan bağımsız, farklı ve dikkate alınmadan yürütülmesi

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Yönetim kurullarının karar alma süreçlerinde stratejik planların hedef ve amaçlarını esas alması
- 2- Stratejik plan ön hazırlık çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi
- 3- Sektördeki başarılı uygulamaların incelenmesi ve stratejik plan oluşturma sürecine dahil edilmesi
- 4- Üst politika belgeleriyle stratejik planlamanın uyumlu olmasının dikkate alınması
- 5- Stratejik Planlama sürecinde sistem ve kılavuzların yanında insan faktörünü de ön plana alarak sistem ve insanın örtüştürülmesi
- 6- Etkin bir stratejik yönetim sistemi oluşturmak için katma değeri yüksek olan çalışanlara etkin ödül ve teşvik sistemi oluşturulması

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

- 1- Kurum içi izleme ve denetimin yetersiz olması
- 2- Stratejik plan sürecinde dış denetleme ve değerlendirmede birden çok kurumun varlığının sonucu olarak yetki ve görev karmaşasının olması (örn. Maliye, Hazine, Sayıştay vd.),
- 3- Yapılan bir işlemin, stratejik plan ve performans esaslı bütçeleme nedeniyle bir kaç kez farklı birimlere raporlanması,
- 4- Başarılı ve başarısız uygulamaların bilgi havuzuna raporlanması ve bu yolla geri bildirim mekanizmasının oluşturulması

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Objektif hedef ve kriterlerin geliştirilmesi (örn. yönetim, bilgi ve yazılım sistemleri geliştirilerek sağlanması)
- 2- İç denetim birimlerinin stratejik plan yönetim izleme ve değerlendirme sürecinde aktif olarak kullanılması

**4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi:**

Çözüm Önerileri:

- 1- Yöneticilerin liyakat ve sadakat kriteri ile seçilmesi
- 2- Yönetim Kuruluna atanan üyelerin kurumun iş ve işlemleri hakkında karar verme düzeyinde bilgi sahibi ve yetkin olanlardan seçilmesi
- 3- Bilgi işlem birimlerinin stratejik plan birimleri ile etkin koordinasyonunun sağlanması

**5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri**

Sorunlar:

- 1- Planda yer almayan faaliyetlerin bütçesinin ayrılmaması
- 2- KİT’lerde işletme bütçesi ile yatırım bütçelerinin farklı başkanlıklar bünyesinde olması
- 3- Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının bütçe hazırlık süreci ile ilişkilendirilmemesi

Çözüm Önerileri:

- 1- Yıllık iş Programlarının, stratejik planlar göz önüne alarak hazırlanmasının sağlanması

#### **4. Grup Çalışma Notları:**

Raportör: Çağrı ARSLAN

##### **Katılımcılar:**

KALKINMA BAKANLIĞI: M. Akif KÖSEOĞLU (Moderatör)

TEMSAN A.Ş.: İbrahim TOPRAK

EÜAŞ: Nurettin KULALI

ETİMADEN: Fehmi OKUMUŞ

TETAŞ: Yücel KARTAL

TÜVASAŞ: Hikmet ÖZTÜRK

ETKB: Kemal ÖZTÜRK



**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Karar vericilerin kurumlarının vizyonları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları
- 2- Farklı kurumlar için tek bir stratejik yönetim kılavuzunun olması
- 3- KİT'lerin bürokratik problemlerle karşılaşması ve bu yüzden süreçlerin yavaş bir şekilde ilerlemesi
- 4- KİT'lerin kendi geleceklerine ilişkin verilen idari ve hukuki kararları zamanında öğrenememesi ve bu yüzden uzun vadeli planlar yapamaması
- 5- İstihdam konusunda esneklik olmaması nedeniyle yönetişimin hızında düşüş yaşanması

Çözüm Önerileri:

- 1- Bürokratik problemleri çözebilmek için daha esnek ve dinamik bir işletmecilik anlayışına geçilmesi
- 2- KİT'lerin özel sektör işletmeleri ile rekabet politikasının yeniden gözden geçirilmesi

**2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri**

Sorunlar:

- 1- Stratejik plan dışındaki operasyonel faaliyetlere yönelik üst yönetim müdahalelerinin stratejik planların uygulanmasını olumsuz yönde etkilemesi
- 2- KİT'ler ile Bakanlıklar arasında iletişim sorunlarının yaşanması

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planlama kılavuzunun kurumlar için özelleştirilmesi
- 2- Stratejik planın hazırlanmasında ilgili Bakanlıklarla iletişim içinde olunması

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözümler önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Stratejik plana ilişkin değerlendirmelerin yalnızca yıl sonunda yapılıyor olması ve bu durumun planın verimini düşürmesi
- 2- Ülke dışı çevre faktörlerinden kaynaklanan değişiklikler sonucu planın revize edilmemesi
- 3- Küçük ve diğer kurumlara bağlı KİT'lerin stratejik plan hazırlamalarında zorluklar yaşaması

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik plan değerlendirmelerinin yalnızca yıl sonunda yapılmak yerine yıl içerisinde de periyodik aralıklarla yapılması

### **4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözümler önerileri.**

Sorunlar:

- 1- KİT'lere dışarıdan katılan yönetim kurulu üyelerinin katkılarının az olması
- 2- KİT'lere dışarıdan katılan yönetim kurulu üyelerinin kurum kültürüne hakim olmaması

Çözüm Önerileri:

- 1- KİT dışından atanan yönetim kurulu üyelerinin KİT'in çalışmalarına daha aktif katılımının sağlanabilmesi için çalışmalar yürütülmesi
- 2- Karar alma süreçlerinin etkinleşebilmesi için yönetim kurulu üyelik atamalarında Hazine Müsteşarlığı'nın yanı sıra yatırım bütçesinin oluşturulmasında ve yatırım finansman programının hazırlanmasında yetkili olan Kalkınma Bakanlığı temsilcilerinin de bulunması

**5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Yöneticinin planı ile kurum planı arasındaki farklılıklardan dolayı planların bütçelendirilmesinde sıkıntı yaşanması

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planın hazırlanmasında Genel Müdür kararlarının belirleyici olması
- 2- Stratejik planların kamuoyu ile paylaşılması aşamasında rekabete konu olabilecek işletme sırlarının dikkate alınması
- 3- Hazine Müsteşarlığı'nın yönetim ile ilgili konularda KİT'lere yönlendirici ve bilgilendirici alanlarda katkı sunması

## 5. Grup Çalışma Notları:

Raportör: İsmail Çağrı DOĞAN

### **Katılımcılar:**

UDHB: Recep YÜKSEL (Moderatör)

PTT A.Ş.: Yusuf CANBOLAT

HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI: Ramazan EROL

TEMSAN A.Ş.: Ahmet Sedat ÖNAL

DEVLET PER. BŞK.: Hüseyin BOĞA

DMO: Ali Paşa ATICI

TMO: İzzet GEMİCİ

ETKB: Pelin DEMİROCAK

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Kurum yönetici ve çalışanlarının, stratejik planları benimseyip, misyonları ve vizyonları çerçevesinde hareket etmemesi
- 2- Kurumların stratejilerini bütün birimlerine yansıtamaması, her kademedeki yönetici ve çalışanların sürece dahil olmaması
- 3- Yöneticilerin günlük operasyonel işlere yönelmelerinden dolayı temel stratejilerini yerine getirmeye vakit ayıramamaları
- 4- Yapılan stratejilerin uzun vadeli olmaması ve üst yönetim değişikliklerinde genel stratejilerinin değişmesi sonucu hedefe yeterince ulaşamaması
- 5- Amaç ve hedeflerin gerçekçi bir şekilde belirlenmemesinden dolayı uygulamada sorunlar yaşanması
- 6- Nitelikli personel ve motivasyon eksikliği yaşanması
- 7- Siyasi ve idari atmosferin süreçlere olumsuz yansımaları

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planlar yapılırken tüm yönetici ve çalışanlar plan hazırlama sürecine katkı vermeli ve böylece kendi istek ve arzularını plan içerisinde görebilmeli.
- 2- Yöneticinin süreçlere katılımını teşvik edecek bir sistem kurulmalı
- 3- Dış paydaşlarla etkin bir işbirliği mekanizması oluşturulmalı

**2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Stratejik planlamanın çok detaylı ve uzun olması nedeniyle planların etkinliğinin azaltması
- 2- Yöneticilerin stratejik plandaki sürece aktif katılmaması
- 3- Performans ölçümündeki hedeflerin küçültülmesi nedeniyle kurumun başarısında düşüş yaşanması (Kurumu ileriye götürecek hedeflerin koyulmaması)

- 4- Yöneticilerin yönetmesine imkân verecek mekanizmaların eksikliği (veri ve teknoloji eksikliği)
- 5- Sorumluluk alması gereken çalışanların ve yöneticilerin sorumluluktan kaçınmaları
- 6- Kurumsal kültürün oluşmaması ve çalışanların kurumun stratejisini sahiplenmemesi
- 7- Stratejik plan ekibinin kuruma hakim olmaması.
- 8- Kurumun iç paydaşlarına yeterince bilgilendirme yapılmaması.

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planlara daha net, açık amaç ve hedefler konulmalı
- 2- Kurumlarda farklı fikirler ve düşünceler dikkate alınmalı
- 3- Planlar daha kısa özet ve amaçlara yönelik olmalı
- 4- Farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak sistemler kurulmalı
- 5- Yöneticiler dahil bütün çalışanlar için etkin bir eğitim sistemi oluşturulmalı
- 6- Yöneticilerin yönetmesine imkân verecek mekanizmaların kurulmalı
- 7- Liderlik kültürü hâkim kılınmalı

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

- 1- Performans değerlendirme kriterlerinin objektif konulamaması.
- 2- Hedeflerin yıllık olarak konulmaması, 5. yılın sonuna kadar beklemeye yol açması
- 3- İzleme değerlendirme yapacak olan sistemlere sahip ve hakim olunmaması.
- 4- Elektronik ortamlarda izleme sistemlerinin yeterli olmaması.
- 5- Stratejik plan hazırlama ve izleme-değerlendirmenin sadece Strateji Geliştirme Birimi'nin sorumluluğunda olduğunun düşünülmesi ve veriler ile gerekli bilgilerin zamanında Strateji Geliştirme Birimine gönderilmemesi
- 6- Birimlerin Strateji Geliştirme Birimi'nin isteklerinin çok fazla olduğunu düşünmesi.
- 7- Kurum içerisinde etkin bir iletişim mekanizmasının kurulmaması.
- 8- Stratejik planlama yapabilen birikimli kişilerin görev yerlerinin değiştirilmesi

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Gerçekleşmelerin anlık takip edilebilmesi için sisteme veri girişlerinin anlık olarak yapılması
- 2- Bilgi girdi ve çıktı süreçlerinin doğru kullanılması
- 3- Stratejik olan verilerin depolanması ve gerekli alanlarda kullanılması
- 4- Modüler eğitim programlarının kurulması
- 5- Kurumsal hafızanın oluşturulması ve yazılı hale getirilmesi

#### **4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözüm önerileri.**

##### Sorunlar:

- 1- Yönetim kurulu üyelerinin ve diğer yöneticilerin kurumu yeterince tanımaması
- 2- İş körlüğünün oluşması
- 3- Yönetim süreçlerinde katılımcı bir yapı izlenmemesi
- 4- Görev ve yetki dağılımlarının yetersiz olması
- 5- Denetim, kontrol ve rehberlik mekanizmalarının bütün süreçlerde etkin kullanılmaması

##### Çözüm Önerileri:

- 1- Yönetim kurulu ile kurumun diğer yönetim mekanizmaları arasında anlayış birliğinin ve iletişimin sağlanması
- 2- Yönetim süreçlerine iç ve dış paydaşların dâhil edilmesi.
- 3- Görev ve yetki çatışmalarının gözden geçirilmesi ve çatışmaların ortadan kaldırılması
- 4- Görev ve yetki paylaşımının aktif bir şekilde planlanması
- 5- Stratejik planların yapılması, izlenmesi ve sonuca ulaştırılmasının yöneticilerin asli görevi olduğu bilincinin oluşturulması
- 6- Üst yönetimin stratejik yönetim unsurlarını doğru anlaması ve çalışanlarına bunu doğru bir şekilde aktarması
- 7- Yönetici ile personel arasındaki sağlıklı ve açık iletişim kanalları oluşturulması

**5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Stratejik planlarda ihtiyaç duyulan kaynağın (merkezi bütçenin) oluşturulamaması
- 2- Bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planlarının üst kuruluşlarının planları ile örtüşmemesi.
- 3- Maliye Bakanlığının ödenek kullanım programının kurumların yıllık amaç ve hedeflerine uygun şekilde kurgulamaması
- 4- Strateji Geliştirme Birimleri arasında koordinasyon eksikliğinin olması ve stratejik planların hazırlanırken birlikte çalışmaların yapılmaması
- 5- Bütçelerin 3 yıllık hazırlanırken stratejik planların 5 yıllık hazırlanması
- 6- Stratejik plan hazırlık çalışmasını yürüten kişiler ile performans esaslı bütçeyi hazırlayan kişilerin farklı olması

Çözüm Önerileri:

- 1- Yatırım ve cari bütçe görüşmelerine Kalkınma ve Maliye Bakanlığı temsilcilerinin katılımının sağlanması



## 6. Grup Çalışma Notları:

Raportör: İhsan AYTEKİN

### **Katılımcılar:**

HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI: Kenan DURAK (Moderatör)

TTK: Ercan GEBEŞ

EÜAŞ: İrfan YILMAZ

MKE: Hayrettin ÖZDEN

PTT A. Ş.: Hikmet ÖZKAN

TÜVASAŞ: Mehmet ASLIBAY

ETKB: Hazel ULUCAN

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Stratejik hedeflerin gerçek bir ihtiyacı ya da ulaşılmak istenen bir durumu yansıtmaması, hedeflerin kurum açısından değer taşıyamaması
- 2- Kamu işletmelerinin büyük bir kısmı büyük ölçekli işletmelerdir ve siparişlerin azaldığı dönemlerde önemli maliyet sorunlarıyla boğuşmak durumunda kalmaktadırlar.

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik hedeflerin alan ile ilgili trendlere ve kurumun ve ülkenin alt yapısının uygun olması, mevzuatın uyumlaştırılması, insan kaynağının yeterli olması vb. gibi faktörler ile birlikte düşünülmesi
- 2- Fikirlerin katılımcı bir anlayışla, başta müşteriler, iştirakler ve alt birimler olmak üzere tüm paydaşların katkıları alınarak elde edilmesi ve bu şekilde stratejik hedeflerin belirlenmesi
- 3- Stratejik hedeflerin gerçek bir ihtiyacı ya da ulaşılmak istenen bir durumu yansıtmaması, hedeflerin kurum açısından değer taşıması ile birlikte kurum çalışanlarının hedefleri gerçekleştirme yolunda teşvik edilmesi
- 4- Stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi (THY örneğinde olduğu gibi, serbest piyasa mantalitesiyle kurumların çalışması ve bu yolla kurumsal etkinliğin artırılması)
- 5- Stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bir diğer yol ise kurumların dış kaynak kullanımlarına yönelmeleri, kurumların küçülerek esnek bir yapıya kavuşmaları (Bu sayede siparişlerin az olduğu zamanlarda kurumun kayıplarının azalması, aksine siparişler arttığı zaman ise dış kaynak ve diğer paydaşların daha yoğun kullanılması yoluyla gelen talebe cevap verilebilmesi)

**2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Üst yönetimlerin uygulamada stratejik planı yeterli düzeyde desteklememesi

- 2- Stratejik planın kanun gereği yapılması gereken zorunlu bir süreç gibi ele alınması ve bu zihin yapısı nedeniyle stratejik yönetim sürecinin bir yönetim anlayışı olarak uygulanmasında sorunlar yaşanması
- 3- İştirak ya da bağlı ortaklıkları olan kurumların stratejik planları bağlı ortaklıkları da etkilemesi ancak bağlı ortaklıkların stratejik plan ile ilgili yeterli düzeyde bilgisinin olmaması

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planlama sürecinde üst yönetimin stratejik planlama ve stratejik planı uygulama sürecini sahiplenmesi ve stratejik planın uygulanmasında rehberlik yapması
- 2- Stratejik planın bir zorunluluktan değil, kurumlar tarafından uygulandığı takdirde etkinlik ve verimliliği artıran bir unsur olarak ele alınması
- 3- İnsan kaynağının temini, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve performansının değerlendirilmesi süreçlerini kapsayan etkin bir “İnsan Kaynakları Sistemi”nin kurulması
- 4- Stratejik planın uygulama sürecinde ilgili paydaşların da sürecin içerisine katılması, onlardan gelen geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenleme, yenileme ve güncellemelerin yapılması
- 5- Bağılı ortaklıklarda ilgili birimlerin de planlama ve uygulama sürecine dahil edilmesi ve teşvik edilmesi ile uygulamalarda etkinliğin artırılması
- 6- Kamu kurumları ya da piyasanın taleplerine yönelik üretim yapan kuruluşların stratejik planlarını hazırlarken gelecek dönemlerdeki ihtiyaçları göz önünde bulundurması
- 7- Kurumların dünyadaki gelişmeleri öngörebilmek için çalışmalar yürütmesi

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

- 1- İzleme sürecinin ideal bir şekilde yapılmaması ve uygulamada genellikle sonuçların değerlendirilmesi

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinin üst yönetim tarafından yakından takip edilmesi, bu sürecin etkin bir şekilde yürütülmesi ile stratejik planı uygulayacak birimlerin görev sorumluluklarını daha fazla ciddiye alması ve bunun sonucunda uygulama etkinliğinin artırılması
- 2- Devam eden sürecin izlenmesi, değerlendirilmesi, eksikliklerin tespit edilmesi, risk analizi yapılarak gerekli önlem ya da güncellemelerin yapılması ve bu sayede stratejik planın uygulama etkinliğinin artırılması
- 3- Stratejik plan uygulama sürecinde bağımsız denetim yapan kurumların sürece dahil edilmesi ve bu yolla etkinliğin artırılması
- 4- İzleme sürecinin iyi takip edilebilmesi için doğru verilerin anlık olarak toplanması, bunun için de işi yapan birim ya da kişilerin yaptıkları işleri doğru bir şekilde raporlaması
- 5- Stratejik planın uygulanması sürecinde risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin başarılı bir şekilde kurgulanması

#### **4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: çözüm önerileri.**

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Üst yönetimin stratejik planı sahiplenmesi, uygulama sürecini yakından takip etmesi, uygulama birimlerine gerekli olan desteği vermesi ve sonuçlarının değerlendirilmesinde aktif olarak katılımının sağlanması
- 2- Stratejik planların üst belgeler, hükümet programları ve üst politikalarla uyumlu olması, diğer bir ifadeyle stratejik planlama sürecinin politik düzeyde de destek bulması

#### **5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

- 1- Stratejik planların uygulanmasına yönelik olarak önemli bir bütçe sorunu yaşanmaması

2- Yüksek bütçe gerektiren bazı uygulamalarda duruma özgü sorunların yaşanması

**Çözüm Önerileri:**

1- İstenilen bütçenin alınabilmesinin bir yolu da hedefler ile bütçenin uyumlaştırılması ve fizibilite raporunun hazırlanması

## **7. Grup Çalışma Notları:**

Raportör: Emine ERDÖNMEZ

### **Katılımcılar:**

ETKB: H. Hüseyin ERDOĞAN (Moderatör)

TETAŞ: Özcan ALTINDAĞ

TEDAŞ: Orhan GAYRETLİ

TÜLOMSAŞ: Hayri AVCI

TİGEM: Sait KOCABAY

TCDD: Orkun Oğuz KARAGÖZ

DMO: Abdulhalik SEVGİLİ

TPAO: Ahmet ÖZTÜRK

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Stratejik plana yönelik yetiştirilmiş insan kaynağının mevcut olmaması
- 2- Kurumların yatırımlar açısından Kalkınma Bakanlığı'na, finansal açıdan Hazine Müsteşarlığı'na bağlı olmasının stratejik yönetim sürecini olumsuz yönde etkilemesi
- 3- Stratejik planda her kurumun kendi hedeflerini belirlemesine rağmen, tüm kurumlar için ortak yatırım ve finansman kurallarının olmasının hedeflerin gerçekleştirilmesinde sıkıntı yaratması
- 4- Denetimle ilgili sorunlarla karşılaşılması, bu çerçevede iç denetim kadrolarının oluşturulması ancak atamalarının gerçekleştirilmemesi
- 5- Üst düzey yönetici değişimlerinin çok sık bir şekilde yaşanması nedeniyle yönetim stratejilerinde süreklilik ve etkinliğin sağlanamaması

Çözüm Önerileri:

- 1- Kalıcı bir stratejik plan ekibinin oluşturulması ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin bu ekip tarafından etkin bir şekilde izlenmesi
- 2- Stratejik yönetimde personelin gerektiği performansı gösterememesinden dolayı personel alımında kurumlara özerlik tanınarak personel alım rejiminin değiştirilmesi
- 3- Kamuda stratejik yönetim bilincinin oluşturulması ve bu kapsamda eğitim programlarıyla strateji kavramının daha iyi anlaşılmasının sağlanması

**2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Stratejik planların güncellenmesinde sorunlar yaşanması, yeni amaçların belirli bir süre geçmeden ortaya konulamaması, dinamik niteliğe sahip görevlerin stratejik plana dahil edilememesi
- 2- Stratejik planlama konusunda yetişmiş personel sıkıntılarının yaşanması (insan kaynakları sorunu)

- 3- Stratejik planların dayanağı olan üst politika belgelerinin yelpazesinin çok geniş olması ve sektör strateji belgeleri ile birlikte çerçevesinin geniş olması
- 4- Planlama sürecinin uygulama aşamasında diğer birimler tarafından katılımcılığın olmaması
- 5- Stratejik planlama sürecinde KİT'lerin tabi olduğu Kamu İhale Kanunu gibi bazı mevzuatların süreci sekteye uğratması

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planların güncellenmesinde esnekliğin sağlanması
- 2- Planlama sürecinin kurumların bütün birimleri tarafından benimsenmesi
- 3- Planlama sürecinin benimsenmesi için her bir birimin plana entegrasyonunun sağlanması, bu amaçla her bir birimde stratejik planlama biriminin oluşturulması
- 4- Stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlara çözüm olarak KİT'lerin daha hızlı hareket etmelerine imkan sağlayacak şekilde sektörlerine özgü ihale mevzuatlarının hazırlanması

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

- 1- Planın izlenmesinde ortaya konulan performans göstergelerinin doğru tespit edilememesi
- 2- Performansın kurumsal ve bireysel olarak ölçülmesi amacıyla herhangi bir sistemin mevcut olmaması
- 3- Performansın ölçülmesinde ödül ve ceza mekanizmasının olmaması nedeni ile sonuçların etkin bir şekilde değerlendirilememesi
- 4- Stratejik planın izlenmesine yönelik alt yapının olmaması

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planın izlenmesi aşamasında etkin bir yöntem eksikliği yaşanması nedeni ile izleme metodolojisinin net olarak belirlenmesi
- 2- Stratejik planın izlenmesine yönelik bir yazılımın geliştirilmesi



- 3- Stratejik planın izlenmesinde etkin bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin oluşturulması

**4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- KİT' lerde Yönetim Kurulu üyelerinin kurumu yeterince tanımayan kişilerden oluşması
- 2- Planda belirtilen her bir hedefle ilgili belirlenecek yöntemin, onu uygulayacak birimlerce ve konuyla ilgili personel tarafından hazırlanmaması

Çözüm Önerileri:

- 1- Sektöre hakim, deneyimli kişilerin yönetim kurulunda yer alması
- 2- Stratejik planların hem hazırlık hem de uygulanması aşamasında diğer tüm birimlerce katılımcılığın sağlanması ve kurum içinde stratejik planın sahiplenilmesi

**5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Hedeflere ilişkin riskler stratejik plan ile bütçe ilişkisinde en büyük sorun olarak görülmesi (Tarım sektöründe meydana gelen aşırı yağış veya kuraklık nedeniyle rekoltelerdeki düşüşlere bağlı olarak hedef gerçekleştirmelerinde sapmalar plan-bütçe uyumundaki bu soruna ilişkin örnek olarak verilmiştir.)
- 2- Stratejik plan ekibi ile bütçe ekibinin ayrı olması ve aralarında koordinasyonun kurulmaması
- 3- Stratejik plan hazırlık sürecinde, maliyetlendirme yapılırken, geleceğe yönelik riskler ve dış etkenlerin yeterince değerlendirilmemesi

Çözüm Önerileri:

- 1- Bütçe hazırlık sürecinde stratejik planın da dikkate alınması ve stratejik planlama ekibi ile bütçe planlama ekibi arasında koordinasyon ve işbirliğinin artırılması

## **8. Grup Çalışma Notları:**

Raportör: Semih CEYHAN

### **Katılımcılar:**

HAZINE MÜSTEŞARLIĞI: Hasan KIZILIRMAK (Moderatör)

TKİ: Abdurrahman MURAT

TEDAŞ: Ş. Fatih GÖKKAYA

BOTAŞ: Mehmet TECİMEN

DHMI: Çetin FIRAT

TMO: Ali CİHANTİMUR

TÜDEMSAŞ: Mehmet ŞEREF

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- İşletmelerde yönetim sistemlerinin eksik olması veya etkin olarak kullanılmaması stratejik yönetimin uygulanmasında sorunlar yaratmaktadır. Bu sistemlere örnek olarak performans yönetim sistemi, stratejik yönetim sistemi, süreç yönetim sistemi, kurumsal risk ve iç kontrol yönetim sistemi, kalite yönetimi, varlık yönetim sistemi vb. sayılabilir. Stratejik yönetime ilişkin organizasyonlarda dinamik süreçler oluşturulmaması.
- 2- Yönetim Kurulu'nun stratejik yönetim anlayışını benimsememesi ve yeterli desteği vermemesi,
- 3- YK çalışma usul ve esaslarında geleneksel alışkanlıklarının aşılammaması, stratejik yönetim araçlarının YK tarafından kullanılmaması,
- 4- Üst yönetimin (Genel Müdürlük) stratejik yönetim uygulamalarını/tekniklerini yeterince benimsememesi
- 5- Genel Müdür'ün YK başkanı ile aynı kişi olması; YK'nın bir kurul olarak çalışmaması ve işlevinin yetersiz olması
- 6- Siyasi yönlendirmelerin, stratejik planların uygulamadaki etkinliğini zayıflatması
- 7- Stratejik yönetim anlayışının organizasyonda yerleşmesi ve işleyebilmesi için; iş süreçlerinin bilgi işlem altyapısının yetersizliği.
- 8- Stratejik yönetim sürecinin geliştirilmesi ve yürütülmesinde profesyonel destek alınmaması
- 9- Stratejilerin organizasyonda uygulanmasında, stratejilerin birimlere yayılımının eksik kalması
- 10- Strateji yönetimi, kurum içinde yalnızca Strateji Dairesinin işiymiş gibi bakıldığı için hedeflere ulaşma ve takip konusunda sıkıntılar olması

## Çözüm Önerileri:

- 1- Şirketlerin kurumsal olarak benimsenmiş, tanımlanmış bir yönetim yaklaşımı ve/veya modeli olmalı
- 2- Kurumsal yönetim ilkeleri şeffaf ve etkin olarak uygulanmalı
- 3- Şirketlerin yönetim ve denetim organlarının fonksiyonları, rolleri açık bir şekilde tanımlı ve şeffaf olmalı
- 4- Şirketlerde, yönetim sistemleri ve bilgi sistemlerinin kurumsallaşması sağlanmalı ve kurumsallık seviyesi sürekli ölçülmeli
- 5- Yönetim Kurulu çalışma usul ve esaslarında stratejik yönetim anlayışını benimsemeli ve uygulamada stratejik yönetim araçlarının kullanılması için gerekli desteği vermeli
- 6- Performans yönetimi uygulamasına geçilerek, mutlaka, sağlam temelli ve uluslararası uygulamalarda kabul görmüş bir performans yönetim sistemi uygulanmalı
- 7- Organizasyonda stratejik yönetime ilişkin dinamik bir süreç oluşturulmalı, strateji ve operasyon seviyesindeki tüm karar alma, yöneltme ve kontrol mekanizmaları bu süreç üzerinde çalışmalı
- 8- Tüm birimler stratejilerin hazırlanmasında, yönetiminde ve planların uygulanmasında sorumluluk almalıdır
- 9- Her seviyedeki yöneticiler (üst, orta ve alt kademe) sorumluluk alarak, stratejik yönetimin kuruma yaygınlaşmasına katkı sağlamalı, astlarına liderlik yaparak çalışmaların içinde olmalı, stratejik plana uyma konusunda yol gösterici olmalıdır
- 10- İnsan Kaynaklarının stratejik yönetim metot, araç ve tekniklerinin kullanılmasında nitelik ve nicelik açısından yeterli hale getirilmeli
- 11- Stratejik yönetim sürecinin geliştirilmesi ve yürütülmesinde gerektiğinde profesyonel dış kaynak kullanılmalı

## **2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

1. Süreçler ile ilgili olarak KİT'lerin kendi durumlarına göre stratejik planlama hazırlama rehberlerinin eksikliği.
2. Yönetim, planlama yaparken önünü sağlıklı görememekte, gelecek projeksiyonlarında sıkıntılar ile karşılaşılması.
3. Stratejik planda yer alacak kalitede fikirlerin üretilmemesi, doğru hedefler ve projelerin geliştirilememesi.
4. Stratejinin doğru bir şekilde tanımlanamaması en önemli sorun olarak gözükmekte, yöntemler yanlış olunca, sonuç da yanlış olmaktadır.
5. Stratejik plan hazırlarken sermaye sahiplerinin çalışmalara katılmaması, stratejilerin belirlenmesinde rol almaması.
6. Serbest piyasa şirketlerinin olumsuz etkilerinden dolayı stratejik plan hazırlama sürecinde çevre analizinin yeterli bir şekilde yapılamaması. (Sektör, rakipler, girdiler vb.)
7. Taşra ile merkez koordinasyonu arasındaki sıkıntıların stratejik planlama sürecine yansması.
8. Stratejik plan hazırlama sürecinde paydaş görüşlerinin kalitesinin değerlendirilememesi. (Paydaşların her talepleri yerinde midir, her istekleri karşılanmalı mıdır?)
9. Plan hazırlama çalışmalarında, plan hedefleri müzakere edilirken, kısıtlı verilerle/bilgilerle düşünüldüğü için çevresel etkiler ihmal edilmekte ve eksik değerlendirmeler yapılmakta, gerçeğe uygun olmayan planlama yapılmaktadır.
10. Strateji belirleme sürecinde çevre analizi, dış paydaş ve iç paydaş analizleri yeterince yapılmamaktadır.
11. YK stratejik planlamaya katkı sağlamamakta; stratejik plan hazırlanırken yönetim kurulu sorumluluk olarak fikir belirtmemekte ve planı incelememektedir.

12. Strateji oluşturmada üst politika metinleri ve sektör bakanlıklarının belirlediği hedefler dışında YK kuruluşta kendi inisiyatiflerini alarak planlama yapmaması.

#### Çözüm Önerileri:

1. Her bir kamu şirketi, sektörünü ve kurumsal yapısını göz önünde bulundurarak kendisine özgün stratejik plan hazırlama rehberi hazırlamalı. Bu rehberde süreç ve uygulamalar açık bir şekilde tanımlanmalı.
2. Stratejilerin belirlenmesinde yöntem ve girdilerin nasıl kullanılacağı rehberde iyi açıklanmalı ve kurum içi önerilerle hazırlanmalı.
3. Bölgesel olarak, çevresel olarak stratejik plan uygulama yöntemleri farklılaşmalıdır.
4. Misyon ve vizyon, amaç ve hedef, belirlenirken geçerli yöntemlerden yararlanılmalıdır. Bunun için profesyonel destek alınmalı.
5. Şirketlerin uluslararası sektör regülasyonlarının getireceği yükümlülükler de stratejik planlama sürecinde göz önüne alınmalıdır.
6. Hedef ve göstergelerin belirlenmesinde organizasyonun, süreçlerin ve operasyonların fiili durumu dikkate alınmalı, uygulanabilir hedefler konulmalıdır.
7. Sektör bakanlıklarının planları, sürece katkıları ve diğer dış paydaşların görüşleri dikkate alınarak planlama yapılmalıdır.

### **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

#### Sorunlar:

1. Performans yönetimi YK seviyesinde uygulanamadığı ve performans yönetimi metodolojisi izlenemediğinden, stratejik planlar izleme kapsamının dışında kalmaktadır.
2. İzleme için şirket kaynakları, sistem, süreç ve yetişmiş personel ayrılmamaktadır. Plan izlenmesi ile ilgili sistem ve süreçler oluşturulmamıştır.

3. Hedef ve göstergelerdeki sapmaların analizi ve raporlamasını organizasyonun ilgili birimleri yayınlamamaktadır. Üst yönetim takip etmediği için izleme raporları düzenli şekilde yayınlanmaktadır.
4. Alt birimler ile iletişim kopukluğu nedeniyle stratejik plandaki hedefler diğer birimlere yayılmadığı için izlemede de sıkıntı yaşanmaktadır.

#### Çözüm Önerileri:

1. Kurumsal performans yönetim sistemi uygulamalarına geçilmesi.
2. Stratejik plan verileri, performans değerlendirmede kullanılabilir detay ve biçimde hazırlanmalı ve kullanılmalı.
3. Stratejik planlarda kurum kaynaklarının (finans, insan, teknoloji, fiziki varlıklar vb.) tümünün planlanması.
4. Yönetim raporlarında, operasyon sonuçları plandaki hedeflere göre periyodik olarak analiz edilmeli, sapma nedenleri birim yöneticilerince yönlendirme komitelerinde ve yönetim kurulunda açıklanmalı.
5. Kısa ve uzun dönem işletmenin faaliyet planları ve sapmalar stratejik plan hedefleri kapsamında uyumlu olmalı.
6. Plan izlemesinin etkinliğinde, tüm yönetim kademeleri sorumlu olmalı, izleme mekanizmalarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesine destek verilmeli.

#### **4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözüm önerileri.**

##### Sorunlar:

1. YK kendilerine gelen meseleleri yeterince irdilememektedirler.
2. YK stratejik yönetim yaklaşımı ve uygulamalarında genelde yetersizdir.
3. Üst yönetim stratejik yönetimin süreç ve mekanizmalarını kullanmak yerine geleneksel yöntemlerle organizasyonu yönlendirmektedir.
4. Stratejik yönetim genelde plan hazırlama olarak algılandığından, stratejik plan sadece bir birimin işi olarak yürütülmektedir.

5. Üst yönetim gerek işlerde gerekse planlama çalışmaları için insan kaynağının yetkinliğini artıramadığı ve uzman elemanlar yetiştiremediğinden dolayı alt kademelere sorumluluk verilmemektedir. Üst yönetim yetkilerini genelde paylaşmak istememekte, buna bağlı olarak da alt kademeler sorumluluk almamaktadır.
6. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve uygulamaları yetersizdir.
  - a. İnsan kaynağı yetiştirme ile ilgili sorunlara odaklanılmaması
  - b. Personel hareketlerinin etkin ve verimli bir halde yönetilmemesi
  - c. Kurumlar arası personel geçişlerinin sınırlanmaması.
7. Siyasetin yönetime olan menfi etkisi stratejik yönetimi engellemektedir.
8. Yetki ve sorumluluklarının organizasyonda dağılımının sağlanmaması

#### Çözüm Önerileri:

1. Kurumsal performans yönetim sistemi uygulamasına tüm organizasyonu kapsayacak biçimde geçilmesi.
2. Performans yönetimi sisteminde yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin tanımlanması
3. Yönetim operasyonlarında ve planlama çalışmalarında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimleri, kurumun performans sisteminde tanımlanmış görev, yetki ve rollerine bağlı kalınması. Yöneltilmede keyfi uygulamalardan ve yaklaşımlardan uzak durulmalı, kurumsal yönetme ve çalışma sistemi içinde profesyonelce hareket edilmesi.
4. Liyakate ve kariyer yönetim sistemine önem verilmeli, çalışanlar bu sistemlere inanmalı.
5. Kurumsal performans sistemine uygun gerekli sorumluluklar organizasyonda yaygınlaştırılmalı, sorumlulukla uygun hesap verilebilirliğin şeffaf ve etkin olarak yönetilmesi.
6. Stratejik yönetim sistemi organizasyonla ilişkilendirilmeli, stratejiler ve hedefler birimler ve süreçlerle ilişkilendirilmeli, sistemin teknolojik alt yapısı



kurulmalı, entegre yönetim sistemleri ve bilgi sistemlerinin gerektirdiği süreçler oluşturmalı.

7. Stratejik yönetim süreçlerinin, sadece strateji geliştirme dairelerinin işi olduğu anlayışı değiştirilmelidir. Diğer tüm birimlerin, planlar doğrultusunda raporlama sürecine katılıp, hesap vermesinin sağlanması.
8. Performans izleme sistemi geçerli, kabul görmüş yöntem ve araçlarla yönetilmeli (Balans Score Card vd. gibi).
9. Kurum kültürlerinde ve iş yönetme biçimlerinde oluşmuş olan kurumsal taassubun ortada kaldırılması. Bu ve benzer yönetim sorunlarının giderilmesi ve yönetimde kültürel değişim için stratejik yönetim yaklaşımları, uygulamaları ve araçları etkin olarak kullanılmalı.

#### **5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

1. Bütçeler stratejik planlarla uyumlu hazırlanmamaktadır.
2. Bütçe verileri performans yönetiminde analizde ve raporlamada yetersiz kalmaktadır.
3. Bütçeler kısa ve uzun dönemde risk yönetme, karar alma, izleme ve kontrol aracı olarak kullanılmamaktadır.
4. Bütçe sistemleri kurumsal kaynak yönetim sistemlerinden bağımsızdır veya gerekli entegrasyon yoktur.
5. Birçok kurumda kurumsal olmayan çalışmalar veya sistemlerle bütçe hazırlanmaktadır.
6. Bütçeler stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada, operasyonlara yön vermede karar destek sistemi olarak kullanılmamaktadır.
7. Bütçe hazırlama organizasyonda sadece bir birim işi olarak görülmekte ve yürütülmektedir.
8. Bütçeler genelde gider ödeneklerinin izleme aracı olarak görülmekte.

### Çözüm Önerileri:

1. Kurumun yönetim ve bilgi sisteminin de kendine özgün model ve mimari ile geliştirilmiş kurumsal bütçe sisteminin oluşturulması.
2. Farklı yapılarda hazırlanabilen bütçe sistem ve süreçleri, stratejik amaç, hedef ve operasyonların bütçeleştirilmesine uygun olmalı.
3. Bütçeler, stratejik planların uygulama dokümanlarından biri olarak görülmeli.
4. Bütçeler, kurumsal performans sistemine ve performans programına detaylı veri ve bilgi sağlayabilmeli.
5. Stratejik planda olduğu gibi hazırlanma sürecinde organizasyonun tüm birimleriyle entegre olmalı.
6. Kuruluşun tüm risklerinin analizine ve operasyon senaryolarına uygun olmalı. Yönetim karar almasına destek ve yöneltme aracı olarak kullanılmalı.
7. Bütçenin hazırlanması ve izlenmesinin sadece Mali İşler biriminin işi olmaktan çıkarılmalı. Organizasyonlarda çok eski zamanların anlayışı ile yapılan bu konumlandırma stratejik yönetim uygulamaları ile değişmiştir. Genel olarak stratejik plan ve yönetim raporlaması yapan Strateji Başkanlıklarının koordinasyonunda organizasyonun bütününe işi ve sorumluluğunda bütçe sistemi ve süreçleri yönetilmeli.
8. Bütçe doküman ve raporları, yönetim bilgi sistemi raporlarının ayrılmaz bölümü olarak görülmeli.

## 9. Grup Çalışma Notları:

Raportör: Muhammet Emin KARABACAK

### **Katılımcılar:**

ETİMADEN: Uğur AYDOĞAN (Moderatör)

BOTAŞ: Nedim ÖZYOL

TEMSAN A.Ş.: Zafer SÜMENGİN

TKİ: Nejat TAMZOK

MKE: E. Bülent DİLAVEROĞLU

DHMİ: Murat Derya MUTLU

TÜLOMSAŞ: Semavi BİLGİÇ

DEVLET PER. BŞK.: Nuray Çalışkan TAŞKIN

TMO: İsmail TEZER

**1. Soru: Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri.**

Stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar:

- 1- Kurumsal kapasitenin üstünde ve gerçekçi olarak tasarlanmayan planların yönetilmemesi ve hayata geçirilememesi
- 2- Sonuçları ölçülmeyecek stratejik planların oluşturulması
- 3- Etkili bir insan kaynağı olmaması nedeni ile stratejik yönetim sistem ve süreçlerinin etkin olarak uygulanamaması
- 4- Kalıplaşmış kurum kültürü nedeni ile KİT'lerde stratejik değişimler yaşanmasının zorluğu
- 5- Stratejik hedeflere ulaşma için insan kaynağı, bütçe ve zaman kısıtları belirlenirken bilgi sistemlerinde aktif bir şekilde faydalanılmaması

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejilerin kurumsal kapasiteye uygun olarak oluşturulması
- 2- Stratejik planların altında daha net planlamaların oluşturulması
- 3- Yönetim süreçlerinde en üst yetkiliden başlayarak en alt birime kadar bir iletişim ağı oluşturulması
- 4- Personel görevlendirilmesinde liyakata uygun bir şekilde dağılım yapılması
- 5- KİT'lerdeki yönetim kurulu üyelerinin çapraz bir şekilde değişmesi farklı kurumlarda çalışan yöneticilerin tecrübe ve deneyimlerini diğer kurumlara aktarmasına vesile olması, bu durumun ise stratejik yönetimi güçlendirmesi
- 6- Stratejik plan ile ilgili olarak kurum çalışanlarında farkındalık yaratılması, bilgilendirmelerin yapılması, çalışanlara aidiyet duygusunun kazandırılması ve motive edilmesi
- 7- Bilgi sistemlerinin stratejik yönetim sistem ve süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılması ve bu yolla hem yönetim hem de diğer süreçlerde faaliyetlerin daha kolay bir şekilde yürütülmesi ve idare edilmesi

## **2. Soru: Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Stratejik planlama aşamasında yönetim birimleri arasında koordinasyon sağlanmaması, demokratik bir sürecin oluşturulmaması, bütün birimlerin sürece katılım sağlayamaması
- 2- Stratejik planlama sürecinde kurum içi iletişimin eksikliği nedeni ile yönetim etkinliğinin sağlanamaması
- 3- Stratejik planlama sürecinin yönetimi ve etkinliğinde sorunlar yaşanması (Yöneticilerin yönetimde kalma süreleri. Kurumsal kültürün oturmadığı bazı kurumlarda üç yıllık yönetime gelen yöneticilerin beş yıllık planlar yapması ve bunu çoğu zaman uygulayamaması kurumsal yönetim biçimiyle ters düşmektedir)

Çözüm Önerileri:

- 1- Görev ve sorumluluklar hesap verilebilir bir şekilde verilmeli
- 2- İç denetim ve iletişim süreçlerini etkin bir şekilde çalışacak bir bilgi iletişim sistemi oluşturulmalı
- 3- KİT'lerin yönetsel becerilerini arttırmak için eksik olan proje yönetimi kültürünün oluşturulması, KİT'lerdeki proje yönetiminin bilişim sistemleri ile desteklenmesi yolu ile projelerin daha da başarılı bir şekilde tamamlanması
- 4- Stratejik planların birer proje olarak görülmesi ve o şekilde yönetilmesi

## **3. Soru: Stratejik plan izleme ve değerlendirmede yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- KİT'lerde mevcut durumda iç denetim ve uygulama süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmaması

#### Çözüm Önerileri:

- 1- Mevcut durumdaki APK birimleri strateji birimlerine dönüştürülmeli ve etkinliği arttırılmalı, bu kapsamda stratejik planlama ve izleme sistemleri bilgi sistemleri kullanarak tekrar yapılandırılmalı
- 2- Bilgi sistemlerinin izleme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılması ile yapılan stratejik planın uygulanıp uygulanmadığı etkin bir şekilde ortaya çıkarılması

#### **4. Soru: Stratejik yönetimin başarısında yönetim kurulu, üst yönetim ve organizasyonun diğer birimlerinin rollerinin değerlendirilmesi: sorunlar ve çözüm önerileri.**

##### Sorunlar:

- 1- KİT'lerde etkin bir yönetim kurulu olmaması ve bununla birlikte Hazine temsilcisinin olmaması nedeni ile kurumlarda sorumluluk açısından bir boşluk oluşması
- 2- Etkin bir yönetim kurulunun olmaması nedeni ile KİT'lerin hareket kabiliyetinin kısıtlanması
- 3- Mevzuattan kaynaklanan sorunlar ve ilgili bakanlığın taraf olması yönetim süreçlerinin değişmesine neden olması ve süreçlerin etkin bir yönetiminin söz konusu olmaması
- 4- 233 sayılı Kanunda yönetim kurulları ile ilgili ciddi boşluklar bulunması ve bu durumun yönetim kurulunu atıl bir durumda bırakması

##### Çözüm Önerileri:

- 1- Genel müdürün yönetim kurulundan farklı bir pozisyonda olması, genel müdürlük makamının yönetim kuruluna hesap verecek bir şekilde oluşturulması
- 2- Mevcut yönetim kurulları yerine uluslararası standartlardaki yönetim kurulları örnek alınmalı ve günümüz dünyasına uygun bir hale getirilmeli
- 3- Sektör temsilcilerinin yönetim kurulları içinde olması ve işletmeye farklı bir bakış açısı getirmesi

## **5. Soru: Stratejik Plan – Program Bütçe uygulamalarında ve ilişkisinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri.**

Sorunlar:

- 1- Bütçelerin genellikle plan ve programa uygun olarak düzenlenememesi, plan ve programa uygun bir bütçe verilmemesi durumunda planlar uygulanamaması
- 2- Planlar yapılırken rakamsal hedeflerden ziyade kavramsal hedefler koyulması ve bu nedenle bütçenin harcanması hususunda belirsizlikler oluşması

Çözüm Önerileri:

- 1- Stratejik planların bir kısmının detay projelere uygun bir şekilde planlanması
- 2- Bakanlık ya da üst yönetimin bütçe dahilinde stratejik perspektif ve stratejik hedefler belirlemesi (Örneğin milli yerli tren projesi gibi net hedeflerin bütçe dahilinde koyulması hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ancak koyulan hedeflerin uygulamasının ilgili kurumlara bırakılması kısmında ilgili kurum ile iyi bir iletişim kurmak ve beklenti ve hedeflerin kurumun kapasitesini üstünde olamamasına dikkat edilmesi gereklidir.

## **9. Grup Sonuç ve Değerlendirme:**

Çalıştay sonucunda genel olarak aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması KİT'lerin önümüzdeki süreçte oldukları konumdan daha iyi bir konuma gelmeleri açısından önem arz etmektedir.

Bu kapsamdaki önerileri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Tepe yönetimi stratejik planları sahiplenmesi,
2. Tepe yönetimi ile alt kademelerin iletişime açık olmasının gerekliliği,
3. Planlamada danışmanlık hizmetlerin alınması,
4. İlgili süreçlerde akreditasyon sistemlerinin oluşturulması,
5. Planlamaların güncelleme eksikliklerinin giderilmesi,
6. İzleme değerlendirme süreçlerinin daha kısa daha etkin bir şekilde olması gerekliliği,

7. Yönetim kurullarının hibrit bir şekilde hesap verilebilir bir biçimde atanması,
8. Ödül ceza sisteminin geliştirilmesi,
9. Stratejik yönetimden sadece stratejik planların anlaşılması,
10. Ufuk açıcı stratejik planların yapılmaması,
11. Üst politika belgelerinin daha sade olması,
12. KİK kanunundan KİT'lerin muaf tutulması,
13. İç kontrol sistemlerinin daha aktif olarak çalışması,
14. Stratejik plan ile bütçe planının senkronize bir şekilde hazırlanması,
15. Bakanlıkların kurumlara hedefe belirlerken tarih zaman kıstaslarını daha uygun bir şekilde kurumun yapısına uygun bir biçimde vermesi,
16. Kurumlara hedeften ziyade vizyon verilmesi gerekliliği,
17. Kurumların karar destek sistemlerini daha etkin bir şekilde ve bilişim alt yapısı kullanılarak yapılması,
18. Bütçenin ve yatırım bütçelerinin stratejik planla uyumlu bir şekilde yapılması,
19. Proje yönetim sisteminin kamu da etkin bir şekilde uygulanması,
20. Katılımcı yerine üst düzey bir planlama yapılması,
21. KDS ile stratejik yönetim sürecinin güçlendirilmesi.