ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

STRATEJİ GELİŞTİRME ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA REHBERİ

İÇİNDEKİLER

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA KILAVUZU 2
Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunun Amacı 2
Birimlerin Stratejik Aşamaları 3
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ 4
BİRİMLER İÇİN STRATEJİK PLANLAMA RAPOR FORMATI 5
GİRİŞ 6
BİRİMİN TANIMI VE SINIRLARININ ÇİZİLMESİ: 6
MEVCUT DURUM ANALİZİ 6
Yasal yükümlülüklerin ve mevzuatın incelenmesi 6
Birimlerin Görev ve Fonksiyonları ve bunlara ilişkin ürün ve hizmetlerin belirlenmesi 6
Paydaş Analizi 7
Paydaşların tespit edilmesi 7
Paydaşları önceliklendirme 8
İç Çevre Analizi 9
Birimin yapısı 9
İnsan kaynakları 10
Fiziksel kaynaklar 10
Kurum Kültürü 10
Teknolojik yapı 10
Güçlü yönler: 10
Zayıf yönler: 10
Dış Çevre Analizi 11
Fırsatlar: 11
Tehditler: 11
SWOT (GZFT) Analizi 12
GZFT/TFZG Matris Analizi ve Stratejiler 12
GELECEĞİN TASARIMI 16
Misyon: 16
Vizyon: 16
Temel Değerler (kuma değer katan ilke ve prensipler): 17
Stratejik Amaç: 17
Stratejik Hedef: 17
Strateji (Faaliyet-Proje): 18
Performans Göstergesi: 18
Performans Ölçütleri: 18
STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER FORMATI 19
MALİYETLENDİRME 20
İZLEME DEĞERLENDİRME 20
STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER FORMU 21

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA KILAVUZU

“Stratejik Planlama” Kurumsal Değerlendirme Sürecinin önemli bir parçasıdır.

Stratejik planlama ile; Kurumun genel değerlendirilmesi gerçekleştirilerek, Paydaşlar belirlendikten sonra, zayıf ve kuvvetli yönler ile önündeki fırsatlar ve karşılaşılabilecek olası tehditler ortaya çıkarılmış olacaktır.

Böylece Kurum olarak; KİMİZ?, NEREDEYİZ? ve NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ? Sorularının cevabı verilmiş olacaktır.

Belirlenecek **Amaçlar** çerçevesinde; “ulaşmak istenen yer” için **Hedefler**; bu hedeflere nasıl ulaşılacağı da **Stratejilerle** ortaya konmuş olacaktır.

Bu bütünlük içerisinde hazırlanacak olan rapor; uzun dönemli (4 ve daha fazla yıllık) hedeflerin yanısıra; kaynak, zamanlama ve sorumluların belirlendiği “Yıllık İş Planları”nı ve planlara ilişkin performans kriterlerini de içerecektir.

Bir kurumun Startejik Planının hazırlanması için aşağıdaki sistematik yapı öngörülmüştür:

- ✓ Öncelikle birimler kendi özdeğerlendirme ve stratejik planlarını hazırlamalıdır.

  Bu aşamanın sağlıklı olabilmesi için “Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu” hazırlanmalıdır. İhtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve Tablo bu kılavuzda içerilmelidir. Ayrıca tüm birimlere Stratejik Plan Hazırlama Eğitimi “Stratejik Planlama Ekibi” tarafından verilmelidir.

- ✓ Daha sonra birimler bazında hazırlanan bu raporlar Stratejik Planlama Ekibince değerlendirilerek kurumun Stratejik Planı hazırlanacaktır.

Her birimde daha önceden belirlenmiş olan komisyonlardan bir başkan sorumlu olacaktır. Komisyon başkanlarının görevi; stratejik plan taslaklarını hazırlayarak Stratejik Planlama Ekibine, duyurulacak tarihine kadar ulaştırmaktır.

Birimler, stratejik planlarını hazırlarken karşılaşacakları sorunlarla ilgili olarak Stratejik Planlama Ekibi ile irtibata geçebilirler.

Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunun Amacı

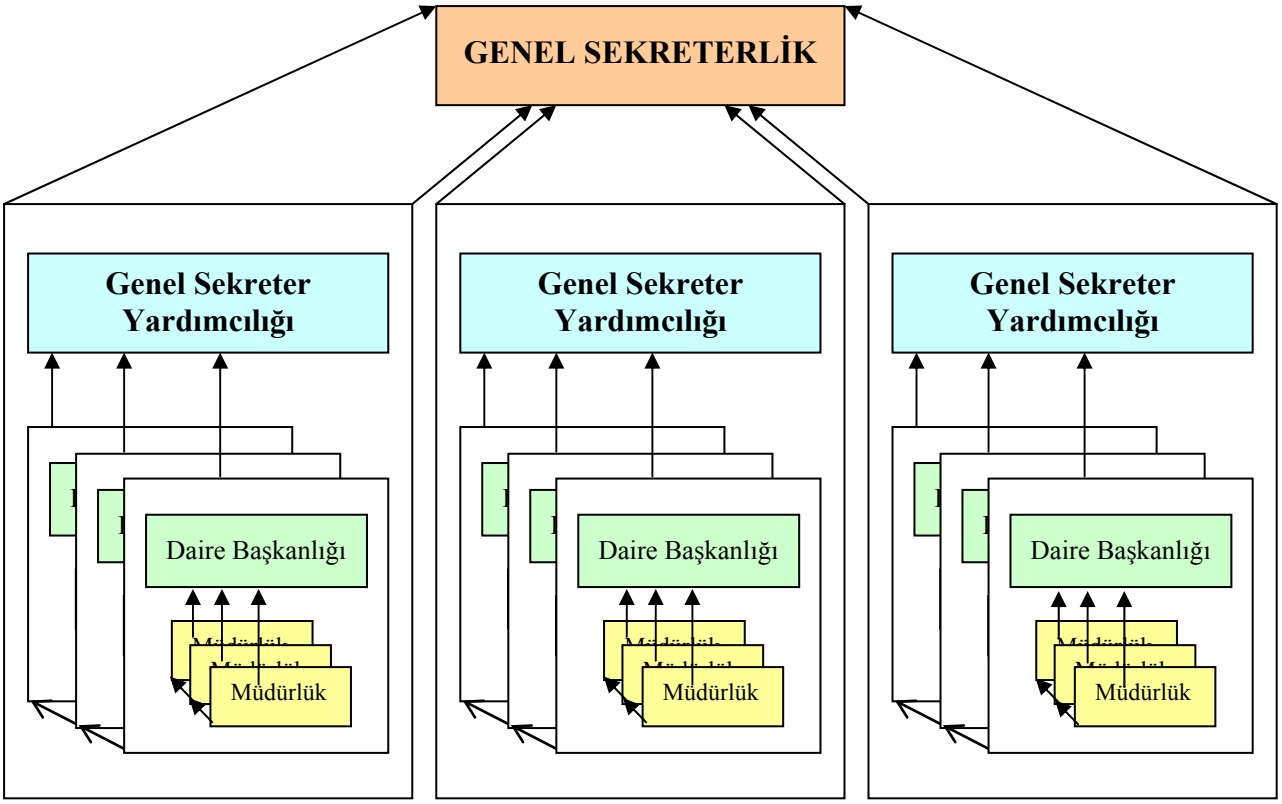
Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunun amacı;

- Birimlerimize stratejik planlamanın gereğini anlatmak.
- Birimlerimizin hazırlayacakları stratejik planları için yol gösterici olmak.
- Birim bazındaki stratejik planların standart bir yapıda olmasını sağlamak.
- Tüm birimlerin stratejik planlamaya katılımını sağlamak.
- Birimlerin katılımını en üst birimden en alt birime doğru değil en alt birimden en üst birime taşımak.
- Stratejik Planlama Ekibiyle uyumlu çalışarak, kurumun stratejik planını oluşturmaktır.

Birimlerin Stratejik Aşamaları

Kurumdaki tüm birimler kendi stratejik planlarını hazırlayacaklardır. Birimlerdeki tüm elemanların stratejik plan oluşturma sürecine katılımı esastır. Ancak, eleman sayısı fazla olan birimlerde komisyon kurulması önerilmektedir. Birimlerin hâlihazırdaki konumlarını saptaması amacıyla, Stratejik Planlama Ekibi tarafından oluşturulan tablo ve formların doldurulması gerekmektedir Doldurulan formlar birimlerin konumlarını belirlemesi açısından son derece önemlidir. Elde edilen bilgiler ışığında hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesi sağlanacaktır.

ÖRNEK ÇALIŞMA ŞEMASI (HİYERARŞİK)



STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

KAVRAM	YÖNTEM	AÇIKLAMA
MEVCUT DURUM ANALİZİ	**- SWOT Analizi** **Dış Çevre Analizi** **İç Çevre Analizi** **- Paydaş Analizi**	**NEREDEYİZ?**
MİSYON, VİZYON, İLKELER	**- Kuruluşun varoluş gerekçesi** **- Temel İlkeleri** **- Arzu edilen gelecek**	**NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?**
STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER	**- Orta-Uzun Vadeli Amaçlar** **- Ölçülebilir Hedefler**	
(FAALİYETLER VE PROJELER) STRATEJİLER, TAKTİKLER	**- Hedeflere Ulaşma Yöntemleri** **- İş Planları** **- Kaynak Planları**	**GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ?**
İZLEME ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	**- Raporlama** **- Performans Göstergeleri** **- Performans Yönetimi**	**BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDERİZ VE DEĞERLENDİRİRİZ?**

Birimlerin Stratejik Planlarını Hazırlama aşamaları aşağıdaki gibidir;

- Stratejik Plan Hazırlama Komisyonlarının oluşturulması.
- Birimlerin mevcut durum analizinin yapılması.
- Birimlerin vizyon, misyon, değerler ve amaçlarının saptanması.
- Bilgi formlarının doldurulması.
- Doldurulan formların birim kurullarında tartışılması.
- Birim Stratejik Planı Raporunun hazırlanması.
- Raporun Stratejik Planlama Ekibine iletilmesi.

BİRİMLER İÇİN STRATEJİK PLANLAMA RAPOR FORMATI

Bir kurumun birimleri bazında hazırlanacak olan “Stratejik Planlama”ya ilişkin “Rapor Formatı” aşağıdaki başlıklardan oluşmalıdır.

- Kapak
- İçindekiler
- GİRİŞ
    - Birimin Tanımı ve Sınırlarının Çizilmesi
- MEVCUT DURUM ANALİZİ
    - Yasal yükümlülüklerin ve mevzuatın incelenmesi
    - Birimlerin faaliyet alanlarının, ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
    - Paydaş Analizi
        - Paydaşların tespit edilmesi
        - Paydaşları önceliklendirme
    - İç Çevre Analizi
        - Birimin Yapısı
        - İnsan Kaynakları
        - Fiziksel Kaynaklar
        - Kurum Kültürü
        - Teknolojik Yapı
        - Güçlü Yönler
        - Zayıf Yönler
    - Dış Çevre Analizi
        - Fırsatlar
        - Tehditler
    - SWOT (GZFT) Analizi
    - GZFT/TFZG Matris Analizi ve Stratejiler
- GELECEĞİN TASARIMI
    - Misyon
    - Vizyon
    - Temel Değerler
    - Stratejik Amaçlar
    - Stratejik Hedefler
    - Stratejiler
    - Performans Göstergeleri
- MALİYETLENDİRME
- İZLEME VE DEĞERLENDİRME

GİRİŞ

BİRİMİN TANIMI VE SINIRLARININ ÇİZİLMESİ:

Birimin kuruluş amacının ne olduğu tanımlanarak yıllar içerisinde geçirdiği kritik aşamaların ne olduğu, dönemsel olarak maruz kaldığı değişimler, karşı karşıya kaldığı önemli yapısal dönüşümlerin neler olduğu ve mevcut durumda nasıl bir yapıya sahip olduğu belirtilmelidir.

MEVCUT DURUM ANALİZİ

Yasal yükümlülüklerin ve mevzuatın incelenmesi

Birimin ulusal ve uluslararası mevzuattan kaynaklanan yasal yükümlülükleri ile birimin görev ve sorumluluklarıyla mevzuatın uyumu incelenerek ortaya konulmalıdır.

Birimlerin Faaliyetleri ve bunlara ilişkin ürün ve hizmetlerin belirlenmesi

Bu bölümde genelde kurumun, özelde ise birimin faaliyetleri ile bu faaliyet alanlarındaki çalışma düzeninin genel bir fotoğrafı çekilmiş olacaktır. Tablo 1.1.'de bu amaca yönelik örnek form sunulmaktadır.

Tablo 1.1. Faaliyet ürün/hizmetler formu

Birim Adı			**……**				
Derleyenin Adı Soyadı						**Telefonu**	
Faaliyet Adı			**…….**				
			Üretilen Ürün/Hizmet				
	No	Eylem Adı	1. Ürün/Hiz.	2. Ürün/Hiz.	3. Ürün/Hiz.	4. Ürün/Hiz.	5. Ürün/Hiz.
Eylemler	1	…					
	2	…					
	3	…					
	4	…					
	5	…					
	6	…					
	7	…					

“Faaliyet”, “Eylem” ve “ürün/hizmetler” kavramları çalışma içerisinde sürekli olarak kullanılacaklarından, isim kodlamasının eksiksiz olarak yapılması gerekmektedir. Her faaliyet altında eylem alanları ve her eylem için ürün/hizmetler tek tek tanımlanmalıdır.

Paydaş Analizi

Paydaş, kurumdan doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen ve aynı şekilde o kurumu etkileyen kuruma girdi sağlayan (hizmet veren kuruluşlar); kurumun hizmet sunduğu, iş birliği yaptığı kesimler veya taraflar olarak tanımlanmaktadır.

Paydaş kavramı tanımı gereği iç paydaş ve dış paydaş olarak iki kısma ayrılmaktadır.

İç paydaşlar kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen, kurum içerisindeki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşlardır. Kurumun çalışanları, yöneticileri iç paydaş olarak değerlendirilebilir.

Dış paydaşlar kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen, kurum dışındaki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşlardır. Kurum faaliyetlerinden etkilenen vatandaşlar, ilişkili olan kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar, STK’lar ve ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaşların tespit edilmesi

Çalışma kurum düzeyinde iç paydaşların ve birim düzeyinde dış paydaşların belirlenmesi şeklinde 2 başlık altında gerçekleştirilmelidir.

Birimler 2. başlık olan dış paydaşların belirlenmesinde rol almalıdır. Genel olarak belirlenen paydaşların yanında detaylı paydaş listesinin oluşturulmasına yönelik olarak, Tablo 2.’ de belirtilen paydaş bildirim formu ve Tablo 3.’te belirtilen paydaş ürün/hizmet formu doldurulmalıdır.

Bu formlar ile birimlerin ilişkili oldukları kişi ve kurumların hangileri olduğu, bu kişi ve kurumlarla kurumun birimleri arasındaki ilişkinin nasıl ve ne açıdan olduğu, paydaşların birim için önem derecelerinin tespit edilmesi amaçlanmalıdır.

Tablo 2. Paydaş Bildirim Formu Örneği

İlgili Birim :	**……**			
Derleyen :	**…..**		**İrtibat Tel :**	**…….**
Sıra	**Paydaş (Kişi/Kuruluş)**	**Nasıl ve Ne açıdan İlişkili? Faaliyetleriyle ve faaliyetlerden ne şekilde etkilemektedir?**	**İlgili Kişi**	**Önem Derecesi (10 üzerinden)**
1				
2				
3				
4				
5				

…

Paydaşları önceliklendirme

Birimler paydaş bilgi formlarını Tablo 2.'de gösterildiği gibi paydaşların onluk skalada, birim için önem dereceleri değerlendirmesi eklenerek, paydaşlar arasında bir önceliklendirme yaparak ortaya koymalıdır.

Birimlerden geri dönen paydaş bildirim formları Stratejik Planlama Ekibince değerlendirilerek, farklı birimlerden gelen aynı paydaş bildirimlerinin sadece biri ve önem derecesinin ortalaması alınarak, elde edilen bütün paydaşların kurumsal düzeyde bir gruplandırması oluşturulmalı ve öncelik derecelerine göre sıralamaya gidilmelidir.

Böylece hangi grupların ne kadar öneme sahip oldukları da ortaya çıkacaktır. Ayrıca kurumun stratejik planı hazırlanırken, bütün paydaşlara ulaşılamaması durumunda önem derecesi yüksek olanların görüşlerine başvurulması yeterli olacaktır. Ek olarak; Önem dereceleri yüksek olması gereken ancak mevcut durumda düşük önem derecesine sahip olan gruplarla ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik ek bir fayda da sağlanmış olacaktır.

Paydaş önem dereceleri belirlenirken; paydaşın kurumun faaliyetlerini etkileme gücü ile kurum faaliyetlerinden etkilenme derecesi dikkate alınmalıdır.

Paydaş önceliklendirmesi yapıldıktan sonra paydaşların değerlendirilmesi aşamasında paydaş bildirim ve paydaş ürün/hizmet formundan yararlanılmalıdır. Paydaşların değerlendirilmesi yapılırken;

- Paydaşlarla nasıl ve ne açıdan bir ilişki bulunmaktadır?
- Hangi ürün/hizmet ve faaliyet alanlarıyla ilişkilidir?
- Birimi faaliyetleriyle nasıl etkilemektedir?
- Birimin faaliyetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?
- Birim için önem derecesi ve kurumu etkileme derecesi nedir?

Soruları göz önünde bulundurulmalıdır.

Paydaş ürün/hizmet formu ile hangi faaliyet alanına bağlı ürün/hizmetlere yönelik hangi paydaşlara hizmet sunulduğu açık bir şekilde ortaya konmuş olacaktır.

Tablo 3. Paydaş ürün/hizmet formu

İlgili Birim :	**…….**			
Derleyen :	**……..**		**İrtibat Tel :**	**……..**
No	**Paydaşlar**	**1. Ürün/Hizmet**	**2. Ürün/Hizmet**	**3. Ürün/Hizmet**
1	**1. paydaş**	√		
2	**2. paydaş**		√	√
3	**3. paydaş**		√	
4	**4. paydaş**	√		
5	**5. paydaş**	√		√

…..

Paydaş Etki Önem Matrisi

		ETKİ	
		Zayıf	**Güçlü**
ÖNEM	**Önemli**	**İzle**	**Bilgilendir**
	Önemsiz	**Çıkarlarını Gözet Çalışmalara Dahil Et**	**Birlikte Çalış**

İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, kurumun izleyeceği stratejiler ve gerçekleştireceği hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmektedir. Kurumun mevcut durumu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebileceği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir.

Birim düzeyinde iç analizde dikkate alınacak hususlar aşağıda belirtilmiştir.

Birimin yapısı

a. Birimin organizasyon yapısı
b. Son dönemlerde birimin yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
c. Aynı ya da benzer görevleri yapan birimlerin belirlenmesi

İnsan kaynakları

Bu Başlık altında birimler aşağıda verilen tabloları dolduracaklardır.

İlgili Birim :	…….		
Derleyen :	……..	**İrtibat Tel :**	……..

Öğrenim Durumu							
İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Üniversite	Y.Lisans	Doktora	Toplam

Görev Süresi				
0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31 ve fazlası

Çalışanların Ortalama Görev Süresi :	

Fiziksel kaynaklar

Birimin hali hazırda kullanmakta olduğu Fiziksel Kaynaklara (araç, bina ve diğer varlıkları) ait yeterlilik düzeyini belirtir bir durum değerlendirmesi yapılarak sunulmalıdır.

Kurum Kültürü

Birimin kendi içindeki ve diğer birimlerle olan İletişim Süreçleri, Karar Alma Süreçleri, Gelenek ve Değerler hakkındaki değerlendirmeleri yapılmalıdır.

Teknolojik yapı

Daha önceki bölümlerde belirtilen faaliyetleri yerine getirme hususunda birimin teknolojik altyapısı ile teknolojiyi kullanma düzeyi konusunda mevcut düzeyi ifade edilecek ve yeterliklilikleri sorgulanmalıdır.

Güçlü yönler:

Güçlü yönler bir birimin hizmet kalitesini artıracak (rekabetçi avantaj oluşturabilecek) temellerin oluşmasında kullanılacak kaynaklar ve yetenekler bütünüdür. Güçlü yönler gerçekçi ve iddialı olmalıdır. İyi geliştirilmiş güçlü yönler şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- Birimin avantajları nelerdir?
- Birim neyi çok iyi yapmaktadır?

Örnekler: müşterilerin (üyelerin) gözündeki itibar, kaynaklar, varlıklar, insanlar, tecrübe, bilgi birikimi, veri, yetenekler vb.

Zayıf yönler:

Zayıf yönler, iyi hizmet düzeyine (rekabetçi bir avantaja) ulaşılmasının veya iyi hizmetin (avantajın) sürdürülmesinin önündeki sınırlama, hatalı/yanlış hizmet sunulması gibi neden olabilecek içsel engellerden oluşmaktadır. Zayıf yönler hızla değiştirilip, düzeltilebilecek kadar açık ve gerçekçi olmalıdır. İyi geliştirilmiş zayıf yönler şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- Geliştirilebilecek olan nedir?
- Gerçekleştirilen faaliyetlerde zayıf olan nedir?
- Sakınılması gereken nedir?

Örnekler: yeteneklerin ortaya konmasında, hizmetin zamanında yerine getirilmesinde, motivasyon düzeyinde yaşanan sıkıntılar vb.

İç Çevre Analizi Tablosu

İÇ ÇEVRE ANALİZİ	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
Mevcut durum analizi sonuçlarına göre **Güçlü Yönler** madde madde sıralanmalıdır. (Ekonomik, Teknik, Personel gibi alt gruplar halinde sıralanabilir.)	Mevcut durum analizi sonuçlarına göre **Zayıf Yönler** madde madde sıralanmalıdır. (Ekonomik, Teknik, Personel gibi alt gruplar halinde sıralanabilir.)

Dış Çevre Analizi

Dış çevreyi oluşturan unsurlar (nüfus, demografik yapı, coğrafi alan, kentsel gelişme, sosyo-kültürel hayat, ekonomik, sosyal, politik, kültürel durum, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenler vb.) kurumun ve birimin kontrolü dışındaki koşullara bağlı ve farklı eğilimlere sahip olup, doğrudan veya dolaylı olarak kurumun faaliyet alanlarını etkilemektedir. Dolayısıyla birimler dış çevrede meydana gelebilecek değişiklikleri sürekli olarak izleyerek analiz etmek, ortaya çıkabilecek fırsat-tehditleri önceden tahmin edip gerekli önlemleri almak zorundadır. İç çevre araştırmalarıyla sağlıklı bir şekilde ortaya konan üstün ve zayıf yönler, bu aşamada elde edilecek fırsatlar ve tehditler ile birlikte değerlendirilerek en uygun stratejiler belirlenmelidir.

Birim düzeyinde dış çevre analizinde bulunacak temel unsurlar:

- Faaliyet alanlarında dünyada, ülkede ve bölgedeki durum ve gelişmeler
- Dünyada, ülkede ve bölgedeki temel eğilimler ve sorunlar arasında birimi yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Faaliyet alanlarıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, hedef, politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- Karşılaşılabilecek riskler ve belirsizlikler.

Fırsatlar:

Mevcut durumda var olan ya da gelecekte karşılaşılabilecek dışsal olumlu durumları ifade etmektedir.

Örnekler: keşfedilmemiş müşteri (üye) ihtiyaçları, yeni teknolojilerin gelmesi, gevşek kurallar, küresel etkiler vb.

Tehditler:

Mevcut durumda var olan veya gelecekte karşılaşılabilecek iyi hizmet verilmesini veya iyi hizmetin sürdürülebilirliğini (rekabetçi bir avantaja erişilmesini veya bu avantajın muhafaza edilmesini) engelleyen herhangi dışsal olumsuz durumlardır.

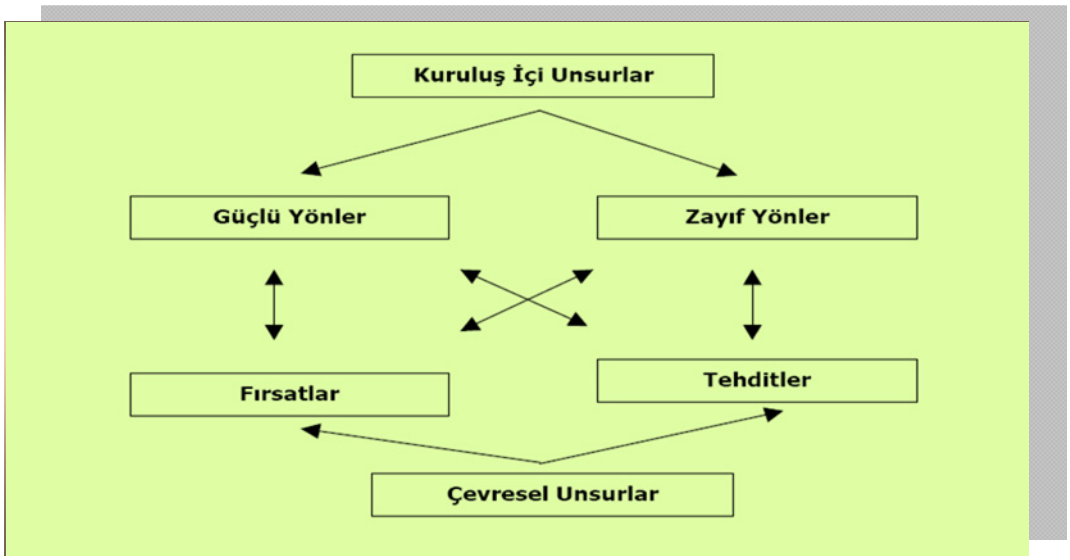
Örnek: küresel etkiler, yasal mevzuat vb.

Dış Çevre Analizi Tablosu

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	
Fırsatlar	**Tehditler**
Kurum dışında olup da birimi etkileyebilecek **Fırsatlar** madde madde sıralanmalıdır. (Ekonomik, Politik, Sosyolojik, kanunsal düzenleme gibi alt gruplar halinde sıralanabilir.)	Kurum dışında olup da birimi etkileyebilecek **Tehditler** madde madde sıralanmalıdır. (Ekonomik, Politik, Sosyolojik, kanunsal düzenleme gibi alt gruplar halinde sıralanabilir.)

SWOT (GZFT) Analizi

Birimin SWOT(Güçlü Zayıf Fırsat Tehtid) analizi yapılacaktır.



GZFT/TFZG Matris Analizi ve Stratejiler

Aşağıda belirtilen GZFT/TFZG Matrisi oluşturulacaktır.

Bir birimin güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin tanımlanması yeterli değildir. GZFT analizine başvurulmasında, zayıf yönlerden ve tehditlerden sakınılması veya bunların azaltılması gerekmektedir. Zayıf yönler, güçlü yönlere dönüştürülebilecek bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Benzer şekilde, tehditler fırsatlara dönüştürülmeye çalışılmalıdır. Son olarak, güçlü yönler ile fırsatlar birimin potansiyelinin gerçekleştirilmesi yönünde eşleştirilmelidir. Bu doğrultuda GZFT'nin uygulanması birim için kaldıraç etkisi yapacaktır.

Tablo 6. GZFT/TFZG Matris

	Güçlü Yönler İçsel güçlü yön buraya listelenir.	**Zayıf Yönler** İçsel zayıf yön buraya listelenir.
Fırsatlar Dışsal fırsatlar buraya listelenir.	**Güç-Fırsat Stratejileri** Güçlü yönlerin fırsatların avantaja dönüştürülmesinde kullanılmasına yönelik stratejiler oluştur. **(Eylem Stratejileri)**	**Zayıflık-Fırsat Stratejileri** Zayıf yönlerin üstesinden gelerek fırsatların avantaja dönüştürülmesi yönünde kullanılmasını sağlayacak stratejiler geliştir. **(Değişim Stratejileri)**
Tehditler Dışsal tehditler buraya listelenir.	**Güç-Tehtid Stratejileri** Tehditlerden sakınmak adına güçlü yönlerin kullanılmasına yönelik stratejiler geliştir. **(İdame Stratejileri)**	**Zayıflık-Tehdit Stratejileri** Zayıf yönleri en aza indirerek tehditlerden sakınılmasını sağlayacak stratejiler geliştir. **(Savunma Stratejileri)**

Güçlü Yönlerin Aktifleştirilmesi Stratejileri

- Güç-Fırsat Stratejileri birimin güçlü yönleri ile uyuşan fırsatları takip eder.
- Güç-Tehtid Stratejileri birimin dışsal tehditlere karşı zarar görebilirliğinin azaltılmasında kullanılacak güçlü yönlerin ne yönde değerlendirileceğini tanımlar.

Zayıf Yönlerin Hafifletilmesi Stratejileri

- Zayıflık-Fırsat Stratejileri fırsatların değerlendirilerek zayıf yönlerin azaltılmasını sağlar.
- Zayıflık-Tehtid Stratejileri dışsal tehditlere karşı organizasyonu zayıf yönlerinden korumak adına savunmacı planlar tesis eder.

Stratejilerin Biçimlendirilmesi

- Bu stratejilerin gerçekleştirilmesinin önündeki engeller nelerdir?
- Amaçlara ulaşılmasını veya engellerden sakınılmasını sağlayacak seçenekler nelerdir?
- Gelecek 4 yıl içinde bu seçeneklerin uygulanabilmesi için ortaya konması gereken başlıca eylemler nelerdir?
- Gelecek 6 ay-1 yıl içinde bu seçeneklerin hayata geçirilebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken adımlar nelerdir? Bu adımlardan kimler sorumludur?

Genellikle, etkin bir strateji fırsatlardan kaynaklanan avantajları ortaya koyacak, tehditlerin zarar verici etkilerinden koruyacak, güçlü yönler inşa edecek ve zayıf yönleri en aza indirecek nitelikte olmalıdır.

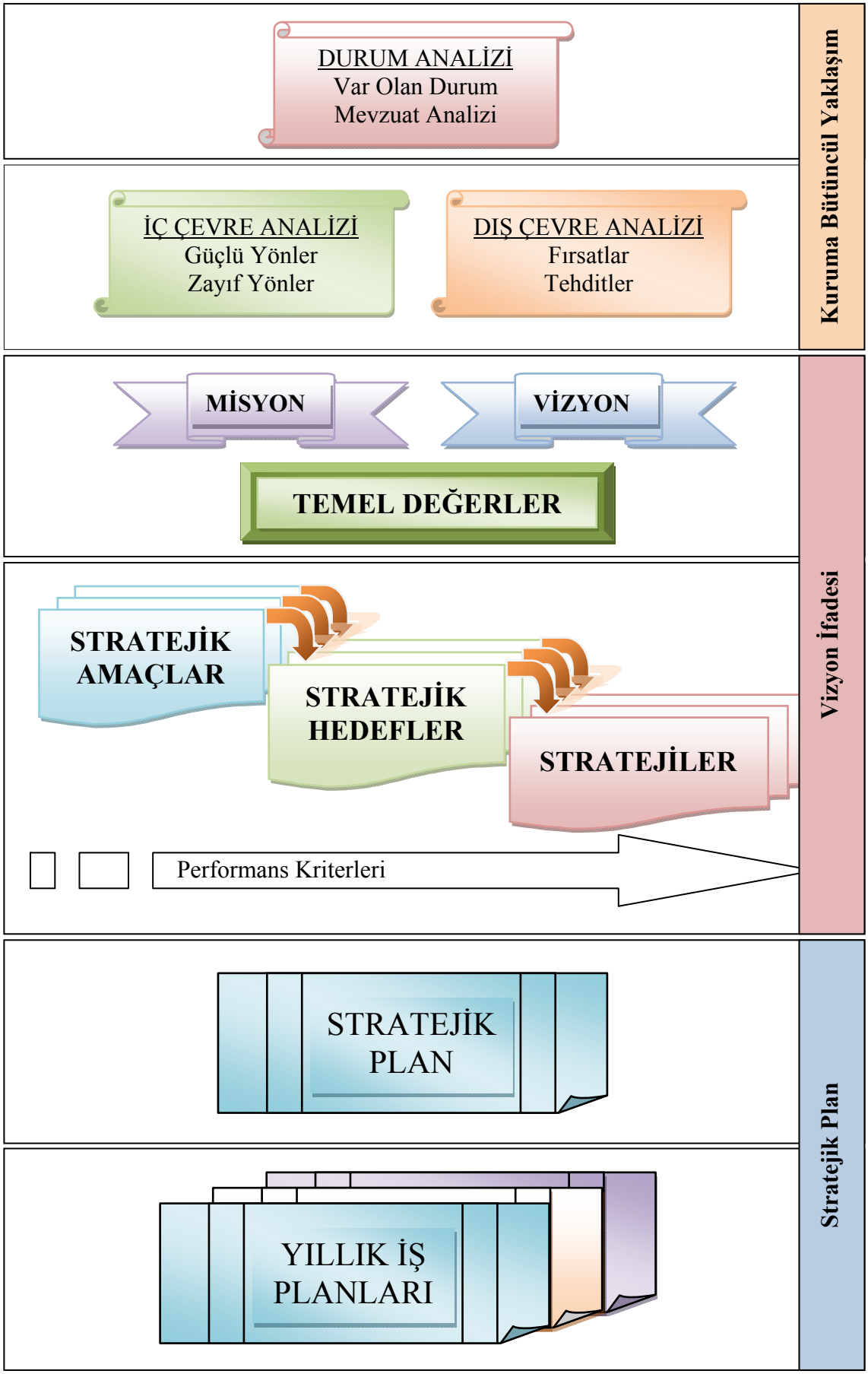
Basit bir GZFT analizi için potansiyel strateji matrisi aşağıda belirtildiği gibidir.

Tablo 7. GZFT analizi için potansiyel strateji matrisi

	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler
Fırsatlar	Keşfet	Yararlan
Tehditler	Sakın	Yüzleş

Bu kapsamda Kurum düzeyinde belirlenen stratejik alanlar ve o alanlarda oluşturulan amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren stratejiler ve bu stratejiler için kilometre taşları olarak nitelendirilebilecek hedefler oluşturulacaktır.

STRATEJİK PLANLAMA MODELİ



GELECEĞİN TASARIMI

Misyon:

Bir kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden, varlık sebebini açıklayan temel bir bildirimdir.

Bir kurumun Anayasası anlamına gelen misyonu kurumun kendince belirlenebilir. Ancak, stratejik planlama uzmanının danışmanlığında belirlemekte yarar vardır. Bir kurumun misyonu hazırlanırken dikkate alınması gereken bazı kıstaslar vardır:

- Misyon kısa, net ve çarpıcı olmalıdır.
- Amacımızı kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Görev ve yetkileri tam olarak belirtmelidir.
- Hizmet sunulan kişi, kurum ve ürünler vurgulanmalıdır.

İyi bir Misyon ifadesi;

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

MİSYON BİLDİRİMİ
BİRİMİN MİSYONU BURAYA YAZILACAK

Vizyon:

Bir kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğinin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir.

Kurumun geleceği ile birlikte ideal hedeflerini de sembolize eden bir kavramdır. Anlamlı bir vizyon ifadesinin yazılması şu koşullara bağlıdır:

- İdeal olmalıdır.
- Yüreklerde ve vicdanlarda yer bulmalıdır.
- Kısa, net ve anlaşılır olmalıdır.
- Özgün olmalıdır.
- Kişiye aidiyet duygusu telkin etmelidir.

VİZYON BİLDİRİMİ
BİRİMİN VİZYONU BURAYA YAZILACAK

Temel Değerler (kuma değer katan ilke ve prensipler):

Kurumun davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve aksiyonun geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder. İlkelerin belirlenmesinde esas alınan ölçütler ise,

- Kurumun her düzeydeki karar alma süreçlerine rehberlik eder,
- Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için ortak temel değerleri ifade eder,
- Çalışanları güdüler en iyi performansı sağlayacak temel inançları ifade eder.

TEMEL DEĞERLERİMİZ
BİRİMİN TEMEL DEĞERLERİ BURAYA YAZILACAK

Stratejik Amaç:

Stratejik planda yer alan ve kurumun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler.

Kurumun vizyon ve misyonuna yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır. Stratejik Amaçlar:

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

Stratejik Hedef:

Stratejik planda yer alan **Stratejik Amaçların** gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Stratejik Hedefler:

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

Strateji (Faaliyet-Proje):

Belirli bir amaca ve hedefe yönelen, başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir. **Her bir Stratejik Hedef için birden çok Strateji olabilir.**

Performans Göstergesi:

Performans hedeflerini veya hizmetleri izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Sonuca dayalı bir performans ölçütü anlayışı stratejik planın en önemli unsurlarından biridir.

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

Performans Ölçütleri:

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

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

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

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

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

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER FORMATI

STRATEJİK AMAÇ 1.

Stratejik Hedef 1.1.

Performans Göstergesi 1.1.

Strateji 1.1.1.

Stratejik Hedef 1.2.

Performans Göstergesi 1.2.

Strateji 1.2.1.

……

STRATEJİK AMAÇ 2.

Stratejik Hedef 2.1.

Performans Göstergesi 2.1.

Strateji 2.1.1.

Stratejik Hedef 2.2.

Performans Göstergesi 2.2.

Strateji 2.2.1.

…….

……

MALİYETLENDİRME

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Maliyetlendirme, stratejik planlar ile bütçeler arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Hâlihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

İZLEME DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanması yararlı olacaktır.

Eylem planı aynı zamanda izleme ve değerlendirmeyi de kolaylaştıracaktır. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir.

Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir.

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar.

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER FORMU								
Amaç No	Hedef No	Strateji No	Tanım	Sorumlu Birim	Başlangıç tarihi	Bitiş Tarihi	Tahmini Bütçe	Açıklama
1.								
	1.1.							
		1.1.1.						
		1.1.2.						
		…..						
	1.2.							
		1.2.1.						
		1.2.2.						
		…						
	…							
2.								
	2.1.							
		2.1.1.						
		2.1.2.						
		…						
	2.2.							
		2.2.2.						
		……						
	…..							
….								
….								

STRATEJİK GÖSTERGELER (PERFORMANS GÖSTERGELERİ)

Stratejik Amaç No:			
Stratejik hedef No:			
Ölçme Şekli		Girdi	
Veri Kaynağı		Çıktı	
Veri Aralığı		Çıktı/Girdi (Verimlilik)	
Eski Veriler		Sonuç (Etkinlik)	
Ölçüm Periyodu		Kalite Göstergeleri	
Başlangıç Tarihi			