



BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

**STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME
YÖNETİM SÜRECİ**

İÇİNDEKİLER

1. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Mevzuat	3
2- Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Süreci	4
3- BANÜ Stratejik Plan İzleme Ve Değerlendirme Süreci.....	10

1. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Mevzuat

(Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi)

Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla 2003 yılında “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmış ve 2006 yılında Kılavuzun ikinci sürümü uygulamaya konulmuştur. İkinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilen Kılavuz, 2018 yılında üçüncü sürüm olarak yayımlanmıştır. Son olarak 2021 yılında 3.1 sürümü ile bu günkü kılavuz yayınlanmıştır.

Stratejik planlama konusunda elde edilen deneyimler ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak kamu idareleri için Kılavuz; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı rehberler hazırlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Rehber), üniversitelere stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında aşağıdaki konularda yardımcı olmayı amaçlamaktadır:

- Stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak,
- Kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde etkinliği artırmak
- Performans değerlendirmesinin daha iyi yapılarak kanıta dayalı karar alınmasını sağlamak
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak

2- Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Süreci

2021-2025 Stratejik Planı izleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlar. Planın yürürlüğe girmesinden sonra başlayacak olan izleme ve değerlendirme süreci, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve belirlenen eksikliklerin giderilmesini amaçlamaktadır.

Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması, gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur. İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektörlük Makamına ait olup hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin, harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve Rektörlük Makamına sunulması Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın sorumluluğundadır. İzleme ve Değerlendirme Raporlarının hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir.

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığı ile amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkta izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri yöneticilere bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olması halinde iyileştirme kararları almaları imkânını sağlar.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

- Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi
- Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi
- Performans göstergesi değerlerinin belirlenmesi

- Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekir.

Bu bağlamda Stratejik Plan ilgili birimler tarafından sürekli olarak izlenecek ve altışar aylık dönemsel olarak raporlanacaktır. Bu birimler ilgili stratejinin uygulanabilmesi için somut uygulama plan ve programlarını hazırlayacak, yetkili mercilerden gerekli onayları alacak, uygulamayı izleyecek ve destekleyeceklerdir. Uygulayıcı birimler, hazırlanan uygulama plan ve programlarını hayata geçirecek yetki ve sorumluluğa sahip akademik ve idari birimlerden oluşmaktadır. Birimler, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile ortak ve koordineli bir şekilde çalışırlar.

Strateji sorumlusu birimler, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ile Stratejik Plana ilişkin var olan bilgilerin düzenlenmesi, doğrulanması, performans alan/gösterge/ölçü istatistiklerinin oluşturulması çerçevesinde birlikte faaliyet göstereceklerdir.

Bu çerçevede, idari ve akademik birimler tarafından toplanacak veriler için şablonların hazırlanması; toplanan bilgilerin düzenlenmesi, istatistiklerin oluşturulması, hazırlanan istatistiklerin düzenli olarak güncelleştirilmesi ve erişime açılması temin edilecektir.

Raporda yer verilecek düzenleme önerileri, performans hedeflerine ulaşamayan alanların incelenerek bunların nedenlerinin ortaya konulmasından sonra oluşturulacaktır.

Performans hedeflerine ulaşamayan alanlarda öncelikli olarak iyileştirilmesi gerekli olan konular belirlenerek, bu alanlarda yapılacak olan iyileştirme eylem planları hazırlanacaktır.

Yapılan iyileştirme çalışmaları sürekli olarak izlenecek ve iyileştirme eylem planlarının etkinlikleri altı aylık periyotlarla sistematik ve düzenli olarak değerlendirilecek; gerekli görüldüğü takdirde ve ihtiyaç duyulan bölümlerde güncellemeler yapılabilecektir.

İyileştirme eylem planlarının uygulanması süreci Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından eylem planlarında belirtilen tarihler itibarıyla sistematik ve düzenli bir şekilde takip ve kontrol edilecek; buna ilişkin sonuçlar raporlanarak Rektörlük Makamına ve ilgili Bakanlığa sunulacaktır.

Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Raporların Özellikleri

	Açıklama
Açıklık	Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.
Kapsamlı ve öz olma	Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.
İlgililik ve yararlılık	Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir.
Güvenilirlik	Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.
Tutarlılık	Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanılmalıdır.
Zamanlılık	Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.
Ekonomiklik	Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir.

İzleme, Tablo 2’deki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gerçekleştirmelerin birikimli bir şekilde izlenerek plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için alınması gereken tedbirlere öz bir biçimde yer verilmesidir.

Tablo 2: Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
Performansı			(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)		
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Dönemi (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Açıklama					

Bu çerçevede “stratejik plan izleme raporu” her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 2 kullanılarak temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. Bu raporlar sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz.

“Stratejik plan değerlendirme raporu” ise; Tablo 3 kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanır. Değerlendirme, Tablo 4’de yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. Üniversite ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapılabilir.

Tablo 3: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

H1.1					
H1.1 Performansı					
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni					
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler					
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Dönemi (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG.1.1.1:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					

Tablo 4- Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi? Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?
Etkililik	Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Etkinlik	Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı? Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?
Sürdürülebilirlik	Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir?

Hazırlanacak raporlar hedef ve performans göstergelerine ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından faaliyet raporu için güçlü bir temel oluşturur. İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, rektör yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre üniversitenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Bu süreçte hazırlanacak raporların Rektör başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Stratejik plan değerlendirme raporu, Rektör başkanlığında yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu “stratejik plan gerçekleşme raporu” olarak adlandırılır.

3- BANÜ STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

1. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, haziran ve aralık aylarının son haftası içerisinde amaç ve hedeflerden sorumlu/ilişkili birimlerden ilgili oldukları veya bilgileri dâhilinde olan performans gösterge değerlerinin gerçekleştirmelerini raporlamaları yönünde duyuru (üst yazı-web) yapacaktır.

2. Bilgi istenen birimler 2021-2025 Stratejik Planı Performans Gösterge gerçekleştirme değerlerini ocak ve temmuz aylarının ilk üç iş günü içerisinde; Performans gerçekleştirmelerini SGDB 'ye ilgili form ile raporlayacaklardır.

3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı BANÜ 2021-2025 Stratejik Planı gerçekleştiren Performans Göstergelerinin kendisine gelmesinden sonra bu göstergeleri izleme Formuna aktaracaktır.

5. Stratejik Plan İzleme Raporu: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı temmuz ayının son haftası içinde, Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmak üzere her bir hedef için oluşturulan BANÜ 2021-2025 Stratejik Planı Kurum İçi Hedef İzleme Formlarını içeren **Stratejik Plan İzleme Raporunu** hazırlayacak ve toplantıyı düzenleyecektir.

6. Strateji Geliştirme Kurulu temmuz ayı sonu İzleme Toplantısı; Stratejik Plan İzleme Raporundaki planın gerçekleştirmeleri Strateji Geliştirme Kurulu tarafından izleme toplantısında izlenir. Bu toplantının sonucunda Rektör ve/veya Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. Stratejik Plan İzleme Raporu da Strateji Geliştirme Kurul kararları ile nihai halini alacaktır.

7. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ağustos ayı ilk haftası içinde; Strateji Geliştirme Kurulu tarafından temmuz ayının son haftası içinde yapılan izleme toplantısı sonucunda nihai halini alan ve toplantı kararlarını da içeren Stratejik Plan İzleme Raporu'nu Kurul üyelerine ve Kurulda dağıtılması kararlaştırılan birim yöneticilerine gönderecektir.

8. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporu: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ocak ayının son haftası içinde, Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmak üzere her bir hedef için oluşturulan BANÜ 2021-2025 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Formlarını içeren Taslak **Stratejik Plan İzleme Raporu** hazırlar ve **İzleme ve Değerlendirme toplantısı** düzenlenecektir

9. İzleme ve Değerlendirme Toplantısı: Strateji Geliştirme Kurulu'nca ocak ayı sonu; Stratejik Plan İzleme Raporundaki planın gerçekleştirmeleri Strateji Geliştirme Kurulu tarafından izleme ve değerlendirme toplantısında değerlendirilir. Bu toplantıların sonucunda Rektör ve/veya Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. Stratejik Plan İzleme Raporu da Kurul kararları ile Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporu halini alacaktır.

10. Stratejik Plan Değerlendirme Raporu: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca mart ayı sonuna kadar, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından ocak ayının son haftası içinde yapılan izleme ve değerlendirme toplantısı sonucunda nihai halini alan, gerçekleştirilmeyen hedefler için alınan önlem ve yapılacak çalışmaları ve toplantı kararlarını da içeren Banü. Stratejik Plan Değerlendirme Raporu mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Milli Eğitim Bakanlığı'na, YÖK'e ve mevzuatta gönderilmesi istenen yeni kamu kurum ve kuruluşu olur ise buralara da gönderilir. Ayrıca Kurul üyelerine ve Kurulda dağıtılması kararlaştırılan birim yöneticilerine de gönderilecektir.