TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI
STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI

ÜNİVERSİTELER İÇİN
STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ

Sürüm 1.1

2021

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR ..... **iii**

ŞEKİLLER ..... **iv**

GRAFİKLER ..... **iv**

KUTULAR ..... **v**

TANIMLAR ..... **vi**

1. GİRİŞ **1**

A. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi 1

B. Rehberin Amacı ve Kapsamı 1

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ **8**

A. Planın Sahiplenilmesi 8

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu 8

C. Hazırlık Programı 10

3. DURUM ANALİZİ **12**

A. Kurumsal Tarihçe 13

B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi 13

C. Mevzuat Analizi 14

D. Üst Politika Belgeleri Analizi 15

E. Program – Alt Program Analizi 16

F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 17

G. Paydaş Analizi 17

H. Kuruluş İçi Analiz 22

İ. Akademik Faaliyetler Analizi 26

J. Yükseköğretim Sektörü Analizi 27

K. GZFT Analizi 29

L. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 31

4. GELECEĞE BAKIŞ **33**

A. Misyon 34

B. Vizyon 36

C. Temel Değerler 38

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ **41**

A. Konum Tercihi 42

B. Başarı Bölgesi Tercihi 44

C. Değer Sunumu Tercihi 45

D. Temel Yetkinlik Tercihi 47

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ **49**

A. Amaçlar 50
B. Hedefler 52
C. Performans Göstergeleri 57
D. Stratejiler 60
E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 61
F. Maliyetlendirme 62
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 64
8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ 71
9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI 73
EKLER 75
A. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 75
B. Mevzuat Analizi Örneği 91
C. Hedef Kartı Örneği 92
D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri 93
E. Performans Göstergesi Seti 98
F. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri 117
G. Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı 119
H. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği 120
İ. Temel Performans Göstergeleri Şablonu 121
J. Kontrol Listesi 122
K. Eylem Planı Formatı 126

TABLOLAR

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar 4
Tablo 2: Mevzuat Analizi 15
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi 16
Tablo 4: Program - Alt Program Analizi 17
Tablo 5: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi 17
Tablo 6: Paydaşların Önceliklendirilmesi 19
Tablo 7: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi 20
Tablo 8: Paydaş Etki/Önem Matrisi 20
Tablo 9: Tahmini Kaynaklar 26
Tablo 10: Akademik Faaliyetler Analizi 26
Tablo 11: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi 28
Tablo 12: Sektörel Yapı Analizi 29
Tablo 13: GZFT Listesi 31
Tablo 14: GZFT Stratejileri 31
Tablo 15: Tespitler ve İhtiyaçlar 32
Tablo 16: Değer Sunumu Belirleme 46
Tablo 17: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği 54
Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler 54
Tablo 19: Hedef Kartı Şablonu 56
Tablo 20: Performans Göstergesi Örneği 59
Tablo 21: Strateji - GZFT Matrisi 61
Tablo 22: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 62
Tablo 23: Tahmini Maliyetler 63
Tablo 24: Raporların Özellikleri 65
Tablo 25: Stratejik Plan İzleme Tablosu 66
Tablo 26: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu 67
Tablo 27: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları 69
Tablo 28: Hedef Kartı Güncellemesi 72
Tablo 29: Stratejik Plan Şablonu 73

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci 3
Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci 11
Şekil 3: Durum Analizi Süreci 13
Şekil 4: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci 22
Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci 34
Şekil 6: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi 36
Şekil 7: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki 38
Şekil 8: Farklılaşma Stratejisi Süreci 42
Şekil 9: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki 49
Şekil 10: Strateji Geliştirme Süreci 50
Şekil 11: İzleme ve Değerlendirme Süreci 64

GRAFİKLER

Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite 43

KUTULAR

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 15
Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular 21
Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler 23
Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri 24
Kutu 5: Akademik Faaliyetler Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 27
Kutu 6: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular 29
Kutu 7: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 35
Kutu 8: Misyon Bildirimi Çalışma Formu 35
Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 37
Kutu 10: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 37
Kutu 11: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 39
Kutu 12: Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 44
Kutu 13: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 45
Kutu 14: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 46
Kutu 15: Temel Yetkinlikler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 47
Kutu 16: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 51
Kutu 17: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 53
Kutu 18: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 58
Kutu 19: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 59
Kutu 20: Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 60
Kutu 21: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 63
Kutu 22: Hedef Performansı Hesaplanırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 68

TANIMLAR

Alt Program: Program sınıflandırmasının "program" ile "faaliyet" seviyeleri arasında yer alan, programın sonuçlarına ulaşmak amacıyla bir araya getirilen birbiriyle uyumlu faaliyetler grubudur.

Alt Program Hedefi: Alt program ile ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların nitelik ve nicelik olarak ifadesidir.

Faaliyet: Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütünüdür.

Harcama Birimi: Ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve bölümlerden oluşan akademik birimler ile genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir.

Hazırlık Programı: Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren ve stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan programdır.

Hedef Kartı: Amaç ve hedef ifadelerini, amacın ilgili olduğu program ve alt program adı ile amacın ilişkili olduğu alt program hedefini, performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren karttır.

Program: Kamu idarelerinin temel görev ve sorumlulukları esas alınarak kaynak tahsis edilen, birbiriyle uyumlu ve anlamlı şekilde bir araya getirilmiş faaliyetler grubudur.

Performans esaslı program bütçe: Malî saydamlığın, hesap verebilirliğin ve kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanması ile harcama önceliği geliştirilmesine yönelik; hükümet harcama ve faaliyetlerinin program sınıflandırmasına göre tasnif edildiği, politika amaç ve hedefleriyle ilişkilendirildiği ve karar alıcılara bilgi sağlamak üzere kamu hizmet sunumu performansına ilişkin bilgilerin bütçeleme süreçlerinde sistematik olarak kullanıldığı bütçe sistemidir.

Performans Göstergesi: Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçtır.

Risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olay veya durumdur.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB): Üniversitelerde stratejik plan çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birimdir.

Strateji Geliştirme Kurulu: Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kuruldur.

Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu: Stratejik plandaki hedefler ile performans göstergelerinin yıl sonu gerçekleşme sonuçlarını değerlendirmede kullanılan tablolardır.

Stratejik Plan Genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve Rektör tarafından yayımlanan genelgedir.

Stratejik Plan İzleme Raporu: Stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleşmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

Üst Politika Belgeleri: Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

1. GİRİŞ

A. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı; paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan; ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir.

Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı olarak bir sektörü oluşturmaktadır. Aynı hizmeti sunan birden fazla aktör (üniversite) varsa, aralarında bir farklılaşma çabası da kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu farklılaşma, özel sektör işletmeleri gibi kâr etme amacı güden doğrudan rekabetçi stratejiler yerine üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde başvurulan dolaylı yaklaşımlar şeklinde olmaktadır. Bu özellik, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını yükseköğretim sektörüne özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Gelecek dönemde üniversiteler arasında farklılaşma eğiliminin kapsam ve derinliğinin artmasına yol açacak temel nedenler şöyle sıralanabilir:

- Üniversite sayısında artışın devam etmesi
- Yükseköğretim sektöründe çeşitliliğin artması
- Üniversitelerin uluslararasılaşma eğiliminin artması
- Üniversitelerin maddi kaynak ihtiyacının artması
- Üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal rekabet gücü elde etme veya kalkınma aracı olarak değerlendirilmesi
- Üretilen bilginin ticarileştirildiği üçüncü kuşak (girişimci) üniversitelerin ortaya çıkması.

Bu farklılaşma üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşmasını zorunlu kılmaktadır. Üniversitelerin rekabetçi bir ortamda yer almaları ve bilimsel özerkliğe sahip olmaları stratejik planların üniversiteye özgü bir yaklaşımla geliştirilmesini gerektirmektedir.

B. Rehberin Amacı ve Kapsamı

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 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 genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri dışındaki özel bütçeli idareler ile sosyal güvenlik

kurumlarını alarak geliştirilen Kılavuz, 2018 yılında üçüncü sürüm olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanmıştır.

Cumhurbaşkanlığı makamının 16/01/2020 tarihli ve 2 sayılı Olur'larıyla 2020 yılında performans esaslı program bütçe sistemine geçilmiş ve performans programları program-alt program esaslı olarak hazırlanmaya başlanmıştır. Program bütçe sistemine uyum sağlanabilmesi amacıyla güncellenen Kılavuz 2021 yılında kamu idarelerinin kullanımına sunulmuştur.

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
- Amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek riskler göz önünde bulundurularak ve gerekli değerlendirmeler yapılarak amaç ve hedeflerin belirlenmesini desteklemek.

Rehberde "stratejik yönetim döngüsü" bütünüyle kapsanmaktadır. Planlama sürecinin planlanmasıyla başlayan bu döngü neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Rehber, Şekil 1'deki stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

▪ Planın sahiplenilmesi ▪ Planlama sürecinin organizasyonu ▪ İhtiyaçların tespiti ▪ Zaman planı ▪ Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
▪ Kurumsal tarihçe ▪ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi ▪ Mevzuat analizi ▪ Üst politika belgeleri analizi ▪ Program-alt program analizi ▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ▪ Paydaş analizi ▪ Kuruluş içi analiz ▪ Akademik faaliyetler analizi ▪ Yükseköğretim sektörü analizi ▪ GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
▪ Misyon ▪ Vizyon ▪ Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
▪ Konum tercihi ▪ Başarı bölgesi tercihi ▪ Değer sunumu tercihi ▪ Temel yetkinlik tercihi	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	
▪ Amaçlar ▪ Hedefler ▪ Performans göstergeleri ▪ Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
▪ Program ▪ Program amacı ▪ Anahtar göstergeler ▪ Alt programlar ▪ Alt program hedefi ▪ Performans göstergeleri ▪ Faaliyetler ▪ Maliyetlendirme ▪ Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
▪ Stratejik plan izleme raporu ▪ Stratejik plan değerlendirme tablosu ▪ Faaliyet raporu ▪ İç kontrol ▪ İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik planlama süreçlerinde yer alan aktörler ile sorumlulukları, her bölümün içerisindeki süreç diyagramlarında ayrı ayrı belirtilmiş olmakla birlikte, Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	• Stratejik Plan Genelgesini onaylar. (3)	• Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. • Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. • Stratejik planlama ekibini onaylar. (5) • Hazırlık programını onaylar. (8)	• Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. • Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini Rektöre iletir. (1) • Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve Rektörün onayına sunar. (2) • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. (7) • Hazırlık programını intranette duyurur. (9) • Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar[1].	• Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. • Hazırlık programını oluşturur. (6) • Eğitim çalışmalarına katılır.	• Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (4) • İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.

[1] Bakınız Ek J.

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Durum Analizi		• Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. • Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6) • Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.	• Durum analizi çalışmalarını koordine eder. • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Çalışmaları raporlar. (5) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (1) • Durum analizi çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3) • Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4)	• SGDB tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar. • Çalışmalara aktif katılım sağlar. • Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (2)
Geleceğe Bakış	• Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (1)	• Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir. • Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. • Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir. (5)	• Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (4) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Paydaşların katkısını alır. (2) • Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (3)	• Çalışmalara aktif katılım sağlar.

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Farklılaşma Stratejisi	• Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. (2)	• Farklılaşma stratejisi çalışmalarını yönlendirir. • Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaları yürütür. (3) • Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasını ister. (4) • Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar. (6)	• Farklılaşma stratejisi çalışmalarını koordine eder. • Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını Rektöre raporlar. (1) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmaları yürütür ve Strateji Geliştirme Kuruluna sunar. (5)	• Çalışmalara aktif katılım sağlar.
Strateji Geliştirme	• Tartışmalı hususları karara bağlar.	• Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir. (9) • Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.	• Strateji geliştirme çalışmalarını koordine eder. • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (8) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Paydaşların katkısını alır. (1) • Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (2) • Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirler. (5) • Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirir. (7)	• Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (3) • Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar. (4) • Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar. (6)

Süreçler	Rektör	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
İzleme ve Değerlendirme	• Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. (5)		• Stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarını koordine eder. • Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını harcama birimlerinden ister. (1) • Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını konsolide eder. (3) • Bu rapor ve tabloları Rektöre sunar. (4) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		• İzleme ile değerlendirme sonuçlarını SGDB'ye raporlar. (2)

* Numaralandırılmış maddeler süreç içerisinde takip edilmesi gereken sıralamayı göstermektedir. Numaralandırılmamış maddeler ise süreç içerisinde zamanlaması belirli olmayan ve süreklilik arz edebilen hususlardır.

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta Rektör olmak üzere üniversite genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Üniversitenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı (SGDB), eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekretarya rolünü yerine getirir.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- Hazırlık programının oluşturulmasıdır.

A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, Rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama, katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içerisinde Rektörden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

Rektör

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu
- Çalışmaların SGDB koordinasyonunda yürütüleceği
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Rektör, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Ayrıca herhangi bir hazırlama zorunluluğu olmamakla birlikte stratejik planı onaylamasını müteakip, uygun görmesi halinde stratejik plana yönelik üniversite ya da fakülteler gibi daha alt düzeyler için bir eylem planı hazırlanması kararını verebilir[2]. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.

Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SGDB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGDB tarafından yerine getirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGDB aracılığıyla yapılır.

SGDB'lerin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGDB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Rektör tarafından stratejik plana yönelik eylem planı hazırlanmasına karar verilmesi halinde süreci koordine eder.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi bir rektör yardımcısı başkanlığında, SGDB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşur. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB yöneticisi vekâlet edebilir.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi

[2] Eylem planı hazırlayacak üniversiteler için örnek eylem planı formatı Ek K'de yer almaktadır.

görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı
- Uyumlu çalışabilmeli
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve SGDB yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Akademik ve idari personel sayısı arasında denge sağlanmalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı temin edilmeli
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Stratejik Plan Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisi tarafından sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

C. Hazırlık Programı

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında şu hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

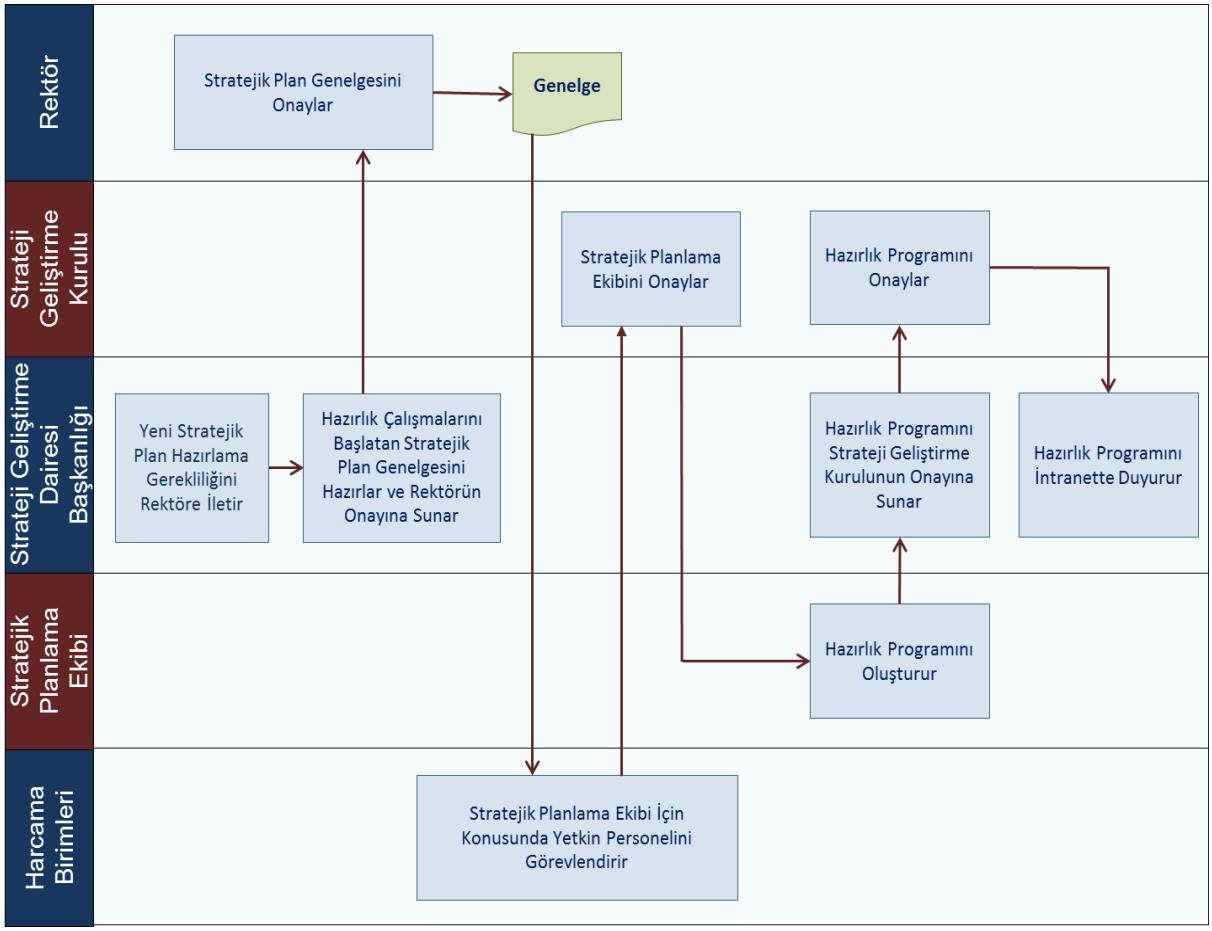
- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.

- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

Hazırlık programı SGDB tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirerek son şeklini verir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerek şekilde Rektör tarafından üniversite içerisinde yayımlanır. Hazırlık programında yapılabilecek olası değişikliklerin ne şekilde gerçekleştirileceği de burada açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı üniversitenin intranet sayfasında duyurulur.

Şekil 2'de stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde "neredeyiz" sorusunun cevabı aranır. Üniversitenin amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Program – alt program analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Akademik faaliyetler analizi
- Yükseköğretim sektörü analizi
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

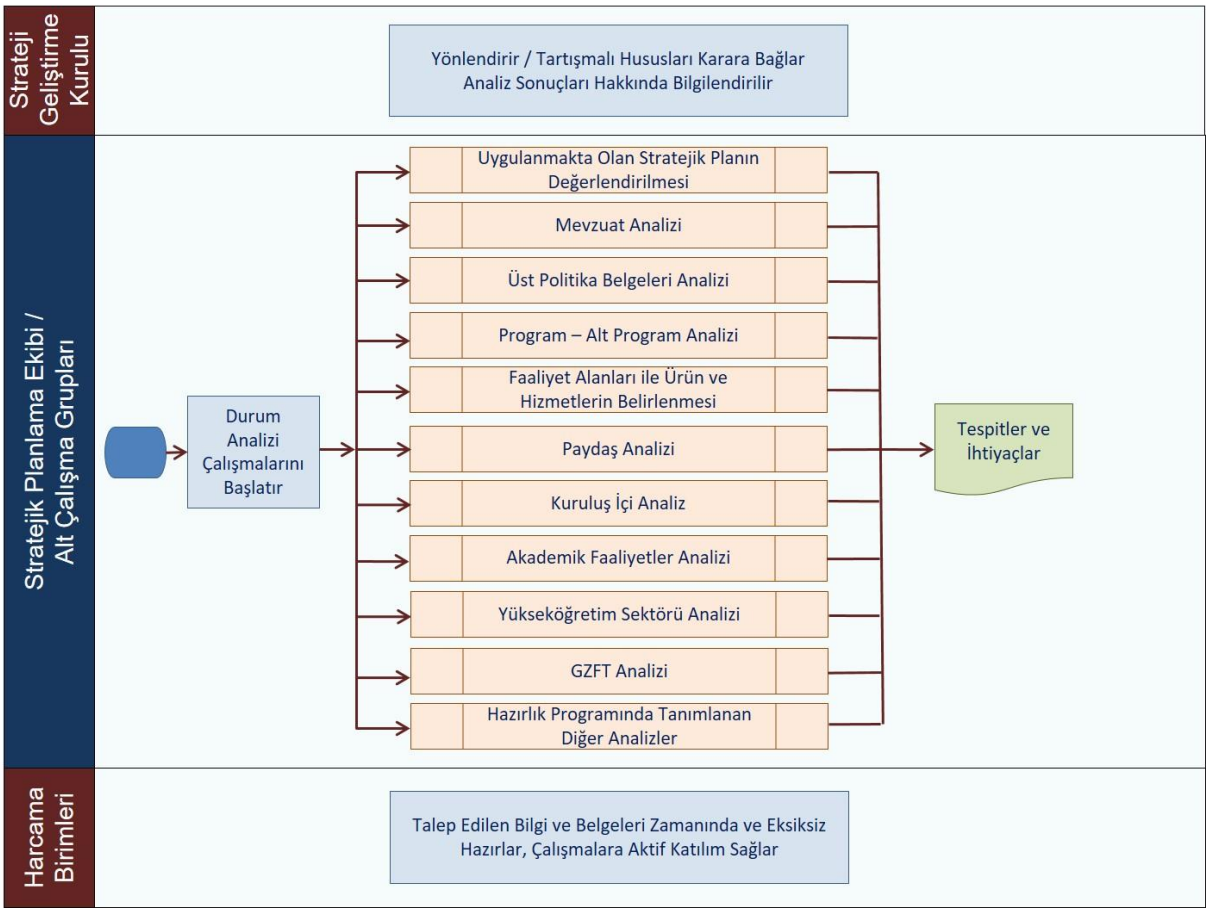
Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Strateji ve Bütçe Başkanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılır.

Bununla birlikte üniversitelerin, başarılı performansa sahip diğer üniversitelerin iş yapma yöntem ve tekniklerini incelemesi, kendi yöntem ve teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi üniversitesinde uygulaması durum analizi çalışmalarının kalitesini artırır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi Şekil 3'te gösterildiği gibi, üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde[3] yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



A. Kurumsal Tarihçe

Üniversitenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar üniversiteler tarafından yapılabilir. Ancak stratejik planda bu çalışmanın ana hususlarına kısa ve öz bir biçimde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmez.

B. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans

[3] Söz konusu Rehbere http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Rehberin izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablolarından yararlanılır.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması durumunda;

- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilir.
- Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenir.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılamaması durumunda ise;

- Hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

Bu bölüme, hazırlanan yeni stratejik planın kamuoyuna duyurulan nihai halinde “20XX-20XX Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında yer verilir. Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Burada yer alan değerlendirmeler uygulanmakta olan planın son altı aylık dönemini içeremeyeceğinden ilgili döneme ilişkin gerçekleşme sonuçları tahmin edilerek bu bölüm sonlandırılır. Stratejik plan döneminin son yılına ilişkin faaliyet raporunun yayımlanmasını müteakip bu bölüme ilişkin güncelleme ihtiyacı bulunması durumunda gerekli değişiklikler güncellemeye dair Rehberde belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilir.

C. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen, üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. Üniversitenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. Üniversiteler mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunda değildir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılması gerekmekle birlikte stratejik planda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

1. Üniversitenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
2. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
3. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
4. Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
5. Üniversitenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
7. Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir?

Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 2) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklere ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur. Bu çerçevede mevzuat analizi tablosu örneğine Ek B'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• Kutu 1'de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. • Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.	• İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.	• Kutu 1'de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır. • Kutu 1'de yer alan 7. soru cevaplandırılır.	• Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklere yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

D. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-Cumhurbaşkanlığı yıllık programı gibi dikey ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır.

Stratejik planlar; kalkınma planında belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile benzer yönlendirmeleri dikkate almak zorundadır. Ancak bu durum stratejik planların kalkınma planlarında yer alan politikalarla birebir aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir.

Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir. Bu çerçevede Tablo 3'te yer alan şablon kullanılır. İlgili tablo, amaç ve hedeflere temel teşkil edecek "tespitler ve ihtiyaçlar"ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	• 164 numaralı politika paragrafı	• Sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretiminin artırılması
Orta Vadeli Program (2018- 2020)	• 1.4. Bölüm, sayfa 47	• Üniversitelerde fonksiyon, bina, derslik ve iç mekân kalitesi bazında mekân standartları oluşturularak mekânların verimli kullanımı temin edilecektir.

E. Program – Alt Program Analizi

Program – alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur. Bu bölümde uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir, alt program performans göstergeleri bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz.

Yapılan değerlendirme sonucunda uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerine ulaşılamaması durumunda ise;

- Alt program hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında, söz konusu alt program hedef ve performans göstergelerinde güncelleme ihtiyacı bulunup bulunmadığına dair değerlendirmelere yer verilir.

Program – alt program analizi yapılırken Program – Alt Program Analizi Tablosundan (Tablo 4) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin sorumlu olduğu alt programlara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konulur.

Tablo 4: Program - Alt Program Analizi

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
• Üniversitenin sorumlu olduğu program adı ile programın amacına yer verilir.	• Üniversitenin sorumlu olduğu alt programın adı ile alt program hedeflerine yer verilir.	• Alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.	• Yapılan tespitlere ilişkin üniversitenin sorumluluğunda bulunan alt programlara yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

Bununla birlikte durum analizi çalışmaları aynı zamanda üniversitenin bütçesinde sorumlu olduğu program-alt programlara ilişkin değişiklik teklifleri ile yeni program-alt program önerilmesi durumunda da önemli bir gerekçe olarak kullanılabilir. Program-alt programlara ilişkin değişiklik önerisi ya da yeni bir program-alt program önerisi her zaman mümkün olmakla birlikte bu öneri ve tekliflerin durum analizi çerçevesinde yapılacak analizlerle güçlendirilmesi önemli görülmektedir.

F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alınarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 5'te gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

Tablo 5: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Eğitim	1- Yabancı dil hazırlık programı 2- Lisansüstü eğitim programı 3- Sertifika eğitimleri 4- Uzmanlık sonrası eğitim
B- Araştırma	1- Katılımlı araştırma projeleri 2- Sanayi işbirliği destek projeleri 3- Araştırma programları

G. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. Üniversitenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Paydaşlar, üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:

İç paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır. Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış paydaşlar: Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaş analiziyle;

- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi
- Planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artması
- Üniversitenin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi
- Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi.

Bu aşamaların detayları için Katılımcılığın İlkeleri ile Paydaş Anketleri Rehberlerinden[4] yararlanılabilir.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında üniversitenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Tespit sürecinin başlatılmasının etkili yollarından birisi de stratejik planlama ekibi içerisinde beyin fırtınası yapmaktır. Üniversitenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:

- Üniversitenin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Üniversitenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Üniversitenin paydaşları iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşların bu alt gruplar bazında belirlenmesi paydaş analizinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlar.

[4] Söz konusu Rehberlere http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşların sayısı etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak büyüklükte olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü, önem ise üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli bir ölçek ya da üniversitenin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 6'dan yararlanılır.

Tablo 6: Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği

Önceliklendirilen paydaşlar özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine göre gruplara ayrılabilir. Bu gruplandırma, farklı paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve üniversitenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranacak sorular şunlardır:

- Paydaş, üniversitenin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın üniversiteden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Tablo 7, paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir ürün/hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için faydalı bir araçtır.

Tablo 7: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			
Paydaş 3	√	√	√			√	
…							

Ü: Ürün, H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 6) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Tablo 8: Paydaş Etki/Önem Matrisi

Etki Düzeyi / Önem Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	İzle	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların üniversite hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması aşamasında aşağıdaki sorular cevaplandırılır:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- Hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Görüşlerin alınması aşamasından kimler sorumlu olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve ne kadar sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat
- Anket uygulaması
- Atölye çalışması
- Toplantı
- Arama konferansı

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Paydaşların görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlardan istenilen kapsam ve derinlikte görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle paydaş gruplarına göre farklı yöntemler kullanılabileceği gibi aynı paydaş grubuna yönelik birden fazla yöntemle de bilgi toplanabilir. Örneğin paydaşların görüşlerini almak üzere çalıştay düzenlenebilir. Çalıştayda öncelikli olarak tartışılacak konuları belirlemek üzere aynı paydaş grubuna anket uygulaması yapılabilir. Bununla birlikte, derinlemesine görüş ve öneri alınmasına ihtiyaç duyulan hususların bulunması halinde odak grup toplantıları da başvurulabilecek yöntemlerden biridir.

Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular

- Üniversitemizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Üniversitemizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Üniversitemizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir?
- Üniversitemizden beklentileriniz nelerdir ve üniversitemizle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir?
- Üniversitemizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz? Üniversitemiz bu faaliyet ve hizmetlere neden önem vermeli ve bunları nasıl sunmalıdır?
- Gelecek dönemde üniversitemizi olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir?
- Gelecek dönemde üniversitemiz için fırsatlar ve tehditler neler olabilir?
- Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Üniversitemiz içerisinde etkin bir katılımcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?
- Üniversitemize kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir?

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, üniversite üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerden derinlemesine bilgi alınmasını sağlayacak, ayrıca bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olacaktır. Görüşülecek kişi sayısının fazla olduğu durumlarda ise anket yapılması daha uygun olacaktır. Anket uygulamasında cevaplayan kişinin kendi görev alanına ilişkin bölümleri yanıtlaması gerekir. Bu nedenle anket soruları tasarlanırken ilgili idarede sorulara hangi alt birimlerden cevap beklenildiği soru bazında belirtilmelidir.

Dikkat Kutusu

! İç paydaş görüşleri alınırken amaç, sadece üniversitenin personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil, esas olarak ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılmasına yönelik değerlendirmelerini almaktır.

Paydaş analizi konusunda detaylı bilgiler Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu; Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi ile İnsanlar ve Katılım[5] isimli yayınlarda yer almaktadır.

H. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilir.

Bu kapsamda gerçekleştirilecek çalışmalar stratejik plan hazırlık dönemiyle sınırlı bir biçimde düşünülmemelidir. Uzun zaman gerektirecek bazı kuruluş içi analiz çalışmaları stratejik plan hazırlık döneminden bağımsız olarak kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilebilir. Bu kapsamlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlar stratejik planın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında kullanılır.

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için üniversitenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce ya da bu çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemlidir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Yetkinlik, üniversitenin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır. İnsan kaynakları yetkinlik analizi, üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır.

Yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 4'te gösterilmiştir. İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

Şekil 4: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci

[5] Söz konusu yayınlara http://www.sp.gov.tr adresinden ulaşılabilir.

Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların bulundukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve üniversite bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir.

Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

- **Öz değerlendirme:** Kişinin, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesidir.
- **Yönetici değerlendirmesi:** Yöneticinin kendisine bağlı personeli, görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.
- **360 derece değerlendirme:** Çalışanın performansının; kendisiyle aynı düzeydeki meslektaşları, üstleri, astları, dış paydaşları ile kendisi tarafından değerlendirilmesidir.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda üniversite personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve üniversite düzeyinde raporlanır. Rapordaki bulgular amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu bulgular hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece akademik ve idari personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için üniversitenin yeterli sayıda personeli olmadığına işaret edebilir veya mevcut personelin nicelik olarak yeterli olmasına rağmen kapasitelerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği sonucunu da ortaya koyabilir.

Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle üniversitelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Üniversiteler, stratejik planlarında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürünü iyi analiz etmeli ve mevcut kurum kültürünü dikkate almalıdır.

Kurum kültürü üniversitenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve üniversitenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürü, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmelidir.

Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri

Katılım

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi
- Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı
- Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

İşbirliği

- Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi
- Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi
- İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi
- Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

Bilginin yayılımı

- Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi
- Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi
- Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi

Öğrenme

- Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı
- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı
- Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı

Kurum içi iletişim

- Üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu
- Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi
- Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı
- İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi

Paydaşlarla ilişkiler

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi
- Paydaş yönetim stratejisinin varlığı
- Üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi

Değişime açıklık

- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi
- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi
- Var olan kuralların değişimi destekleme düzeyi
- Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

Stratejik yönetim

- Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi
- Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi
- Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi

Ödül ve ceza sistemi

- Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi
- Üniversitenin hataları tolere etme düzeyi

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı oluşturulması açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle, Kutu 4'te yer alan hususlar çerçevesinde tanımlanır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürünün zaman içerisinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılır.

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak da nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle üniversitenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleri de incelenir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılması, fiziki kaynak analizinin etkinliğini artırır.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra üniversitenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknoloji ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir. Faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar ve özelliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmaları yapılmalıdır. Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılır.

Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli programdan yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise üniversite tarafından tahmin edilir. Ayrıca, üniversitenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması durumunda bu kaynaklar da dikkate alınır. Mali kaynak analizi yapılırken Tablo 9'dan yararlanılır.

Tablo 9: Tahmini Kaynaklar*

KAYNAKLAR	2020	2021	2022	2023	2024	Toplam Kaynak
Genel Bütçe						
Özel Bütçe						
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Bütçe Dışı Fonlar						
Döner Sermaye						
Vakıf ve Dernekler						
Dış Kaynak						
Diğer (kaynak belirtilecek)						
TOPLAM						

* Bu örnek 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.
Not: Üniversite bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

İ. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitelerin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı[6] bağlamında değerlendirilir.

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle üniversitenin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Üniversitenin bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilirken üniversite, diğer üniversitelerle kıyaslama çalışmasını yürütür. Bu kıyaslama çalışması üniversitenin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilir.

Tablo 10: Akademik Faaliyetler Analizi

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Araştırma	…	…	…
Girişimcilik	…	…	…
Toplumsal Katkı	…	…	…

[6] Toplumsal katkı, üniversitelerin akademik faaliyetlerinden biri olmamakla birlikte bu analiz kapsamında ele alınmaktadır.

Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlar. Bu analiz aynı zamanda, üniversitenin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunar.

Kutu 5: Akademik Faaliyetler Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Her bir faaliyet alanında (eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı) iç çevreden kaynaklı güçlü ve zayıf yönler nelerdir? Zayıflıkları gidermek ve güçlü yönleri daha da kuvvetlendirmek için neler yapılmalıdır?
- Üniversitenin temel faaliyetlerini aksatan veya performansını düşüren hususlar ile bunların giderilmesine yönelik alınması gereken önlemler nelerdir?
- Yükseköğretim sektörü ortalamaları esas alındığında temel faaliyet alanlarında üniversitenin yeri nedir ve nasıl geliştirilebilir?
- Temel faaliyet alanlarında üniversitenin algı ve itibar düzeyi nedir ve nasıl geliştirilebilir?

J. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler üniversitenin stratejik kararlarına temel teşkil edecektir.

Sektörel analizle üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulur. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir.

Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

a. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir.

Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılır. PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Politik etkenler: Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalar, sektör politikası, yükseköğretim alanındaki reformlar, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri vb.

Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, eğitim teşvikleri vb.

Sosyokültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların üniversiteyle ilgili görüşleri vb.

Teknolojik etkenler: Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb.

Yasal etkenler: Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.

Çevresel etkenler: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

PESTLE analizinde bu etkenler "genel" olarak değil, her bir etkenin yükseköğretim sektörüne ve üniversiteye etkisi bağlamında "özel" olarak değerlendirilerek bu etkenlerin üniversitenin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılır.

Sektörel eğilimlerin fırsatlar ve tehditler bağlamında analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında üniversite;

- Başarı bölgesinin nereye doğru kaydığı
- Hangi hizmet setlerinin yükselişe veya düşüşe geçtiği

hususlarında değerlendirmelerde bulunarak stratejik plan döneminde farklılaşma stratejisini[7] geliştirir veya gözden geçirir.

Tablo 11: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

b. Sektörel Yapı Analizi

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler şu şekilde sıralanabilir:

- Rakipler (Diğer üniversiteler)
- Paydaşlar (Öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.)
- Tedarikçiler (Üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar)
- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları)

[7] Bakınız Bölüm 5.

Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Söz konusu güçler dikkate alınarak üniversitenin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkiler.

Üniversiteler sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

Tablo 12: Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler				
Paydaşlar				
Tedarikçiler				
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar				

Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, üniversitelerin yükseköğretim sektöründe "farklılaşmasını" sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturur. Örneğin, sektörel eğilim ve yapı göz önüne alındığında üniversitelerin eğitim, araştırma ya da girişim odaklı mı olacağı ile ihtisaslaşacağı alanlara karar verilir.

Kutu 6: Sektörel Analizde Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Yükseköğretim sektöründe hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar olarak ortaya çıkmaktadır?
- Hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaşmaktan engelleyecek tehditler olarak ortaya çıkmaktadır?
- Yükseköğretim sektörü yapısını hangi güçler etkiliyor? Bunlara karşı nasıl güçlü bir konum geliştirilebilir?
- Rakipler kimlerdir, neden rakip olarak algılanmaktadır, rakiplerdeki değişimler nelerdir ve bunlara karşı ne tür tedbirler düşünülmektedir?
- Fırsatlardan yararlanabilmek veya tehditleri bertaraf edebilmek için neler yapılmalıdır?

K. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, üniversitenin ve üniversiteyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Bu yaklaşım, planlama yapılırken üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında üniversite tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler üniversite tarafından kontrol edilebilen, üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların üniversitenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. Güçlü yönler yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi somut hususlar olabileceği gibi liderlik ya da destekleyici kurum kültürü gibi soyut hususlar da olabilir.

Zayıf yönler ise üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksiklikleri ya da gelişmeye açık alanlarıdır. Başka bir ifadeyle üniversitenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılması gerekir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, üniversitenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. Üniversiteyi etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenlerin bu kapsamda değerlendirilmesi gerekir.

Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında duruma göre geçişkenlik olabilir. Örneğin personel sayısının az olması zayıf bir yön olabileceği gibi personel, üniversitenin kontrolü dışında bütçe imkânları çerçevesinde üniversiteye tahsis edildiği için bir tehdit olarak da değerlendirilebilir. Aynı şekilde bütçe imkânlarının iyi olması güçlü yön olabileceği gibi üniversitenin talep ettiği ödeneği merkezi bütçeden alabilmesi nedeniyle fırsat olarak da algılanabilir.

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir:

- PESTLE analizi bulguları
- Üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluklar
- Diğer üniversitelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri
- Paydaş analizi sonuçları

GZFT analizi sonuçlarının değerlendirilmesinin ilk aşamasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler Tablo 13 kullanılarak belirlenir. GZFT analizi sonuçları Tablo 13’deki gibi tek bir liste halinde verilebileceği gibi faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak da sunulabilir.

Tablo 13: GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler

GZFT analizinin yalnızca güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespiti olarak algılanmaması gerekir. GZFT analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir. GZFT analizi çalışmasını takiben, stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacak tamamlayıcı bir çalışma Tablo 14'teki şablon çerçevesinde yapılır. Bu kapsamda GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren örneğe Tablo 21'de yer verilmiştir.

Tablo 14: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	Üniversitenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.
Zayıf Yönler	Üniversitenin zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.

L. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve amaçlar ile hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından amaç ve hedeflere geçişi kolaylaştırır, amaç ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Örneğin paydaş analizinden elde edilen ayrıntılı bulgular tespitler ve ihtiyaçlar listesine dönüştürülerek ilgili hedeflere yansıtılır.

Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 15) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

Tablo 15: Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Program – Alt Program Analizi		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
Akademik Faaliyetler Analizi		
Yükseköğretim Sektörü Analizi		

* Üst politika belgeleri analizinde Tablo 3'ten yararlanılarak sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

4. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecinde üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

Üniversitelerin geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- **Planlar arasında devamlılığı sağlaması:** Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.
- **Tutarsızlıkları önlemesi:** Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- **Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması:** Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

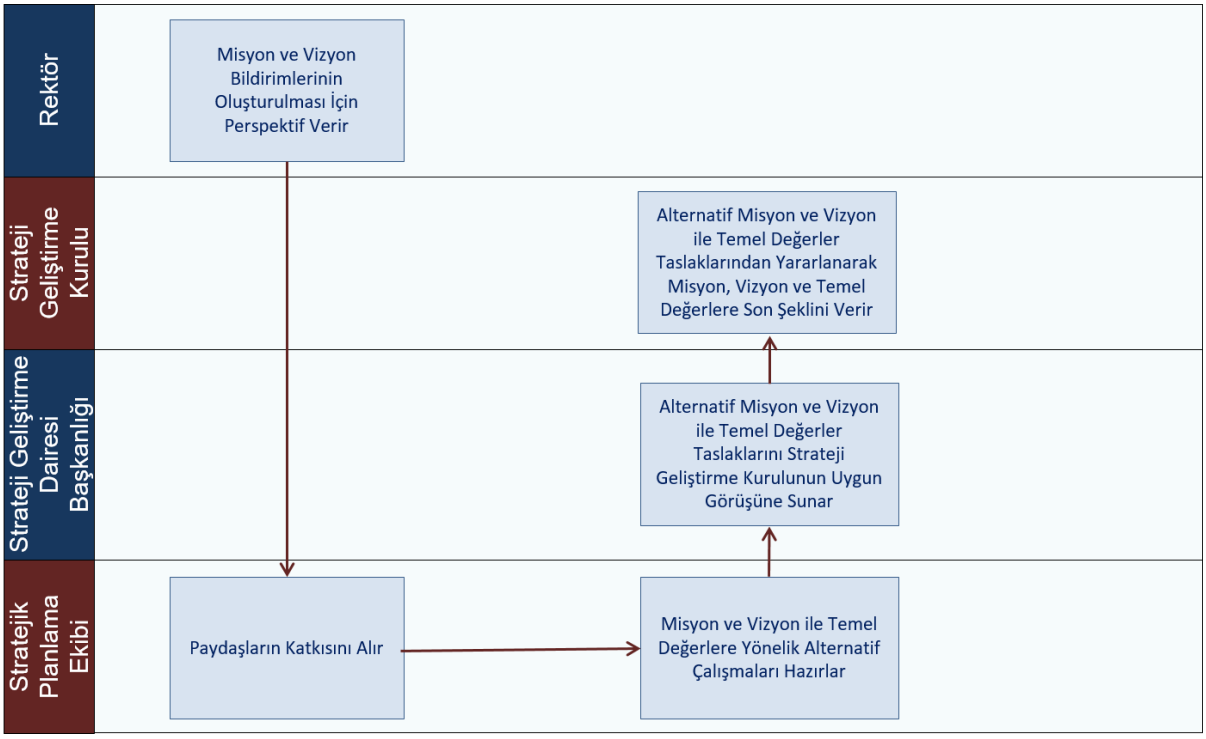
Geleceğe bakış, üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?

Rektör tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

Bu çerçevede geleceğe bakışın belirlenmesine ilişkin süreç Şekil 5'te yer almaktadır.

Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



A. Misyon

Misyon bir üniversitenin var oluş sebebidir. Üniversitenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimi, üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon ifadesinin; üniversitenin yasal yetkisini yansıtması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve üniversitenin kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, Rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur.

Stratejik planı olan üniversiteler mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve yükseköğretim politikasında önemli değişikliklerin olması durumunda üniversite misyonunu gözden geçirir.

Kutu 7: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- Üniversitenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- Üniversitenin yetkinlikleri ve üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin faaliyet alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon bildirimi geliştirilirken stratejik planlama ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Katılımcılar üniversitenin harcama birimlerini temsil eder. Misyon Bildirimi Çalışma Formu kullanılarak farklı fikirler toplanır. Bu formlar üniversitenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından yararlanılır.

Kutu 8: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

- Üniversitenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- Üniversite kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- Üniversite hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- Üniversite hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon bildirimi oluşturulurken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası ve açık grup tartışmaları gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir.

Misyon Bildirimi Örnekleri

Bülent Ecevit Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı

"Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim-öğretim hizmeti vermek, bilimsel araştırmalar yapmak ve bilimi, teknolojiyi, sanatı ve kültürel değerleri girişimci bir üniversite olarak insanlığın hizmetine sunmaktır."

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Üniversiteye verilen yasal yetki ve sorumluluklar ile tutarlıdır. Üniversitenin varoluş sebebini (eğitim-öğretim hizmeti vermek, bilimsel araştırmalar yapmak) yansıtmaktadır. Ayrıca toplumsal katkı boyutunu da içermektedir.

Ankara Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı

"Ankara Üniversitesi, Cumhuriyetin ilk üniversitesi olma sorumluluğu ile;

- *Eleştirel düşünebilen ve sorun çözebilen, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, doğaya duyarlı, farklılıklara saygı gösteren, yaratıcı bireyler yetiştirmeyi,*
- *Bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı sağlayan, etik değerleri gözeten, disiplinler arası araştırmalar yapmayı,*
- *Sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı, kamu yararını gözeten yaşadığı kentin kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunan hizmetler sunmayı görev edinmiştir."*

Üniversitenin misyonu net ve Üniversiteyi ön plana çıkaracak biçimde ifade edilmektedir. Muğlak ve çatışan unsurları içermemektedir. Üniversitenin sunacağı hizmetleri ve sağlayacağı uzun vadeli faydayı tanımlamaktadır.

İyi Belirlenmemiş Misyon Bildirimi Örneği

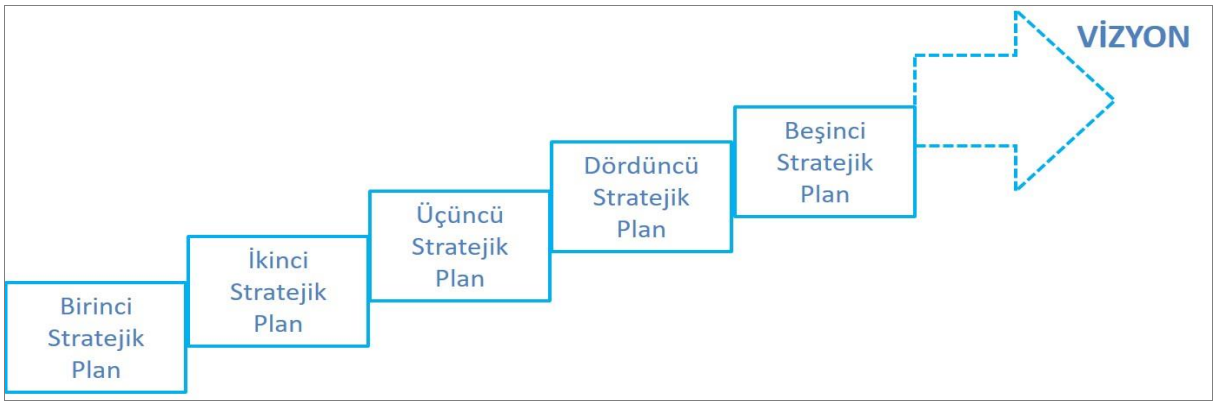
"Eğitim-öğretim hizmeti vermek"

Bu ifade, kısa olmakla birlikte Üniversitenin temel faaliyet alanlarının tamamını kapsamamakta ve hizmet sunulan kesimlere yer vermemektedir. Dolayısıyla iyi bir örnek olarak değerlendirilemez.

B. Vizyon

Vizyon üniversitenin geleceğini sembolize eden genel amacıdır. Vizyon bildirimi, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.

Şekil 6: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Vizyon üniversitenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimi, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Stratejik planlama ekibi, Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alarak mevzuatta üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur.

Kutu 9: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Stratejik planı olan üniversiteler mevcut vizyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve yükseköğretim politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda üniversite vizyonunu gözden geçirir.

Kutu 10: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)
- Yükseköğretim kurumları düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Başarılı üniversitelerin öncelikleri nelerdir ve bu üniversiteler gelecekte nereye odaklanacaklar? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir üniversite istiyoruz veya üniversite düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

Vizyon Bildirimi Örnekleri

Ankara Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı

"Nitelikli araştırmalar yapan, bilgi ve yeteneklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde fark yaratarak geleceğe yön veren yenilikçi üniversite olmaktır."

Vizyon bildirimi, değişim için ilham verici olup Üniversitenin amaç ve hedeflerine yön verici niteliktedir.

Galatasaray Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı

"Bilime katkılarıyla, sosyal sorumluluk girişimleriyle, uluslararası işbirlikleriyle, insanlığın geleceğinde söz sahibi olan mezunlarıyla saygınlık kazanmış bir üniversite olmaktır."

Vizyon bildirimi, Üniversitenin uzun vadede odaklanacağı alanları net bir biçimde belirlemektedir. Gerçekçi ve özgündür.

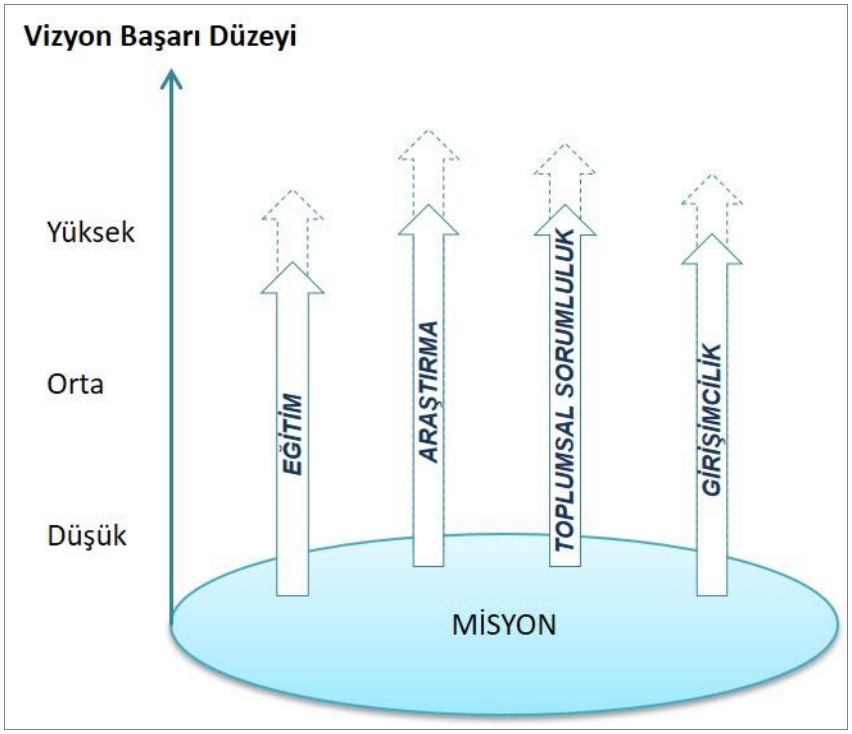
İyi Belirlenmemiş Vizyon Bildirimi Örneği
"Dünyada ilk 10 üniversite arasında yer almak" Bu vizyon bildirimi, kısa ve iddialı olmasına rağmen iddialılık ile ulaşılabilirlik arasında dengeyi gözetmemesi nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

Vizyon belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir.

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat, üniversitenin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizer. Vizyon bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyi vizyon ile belirlenir. Bu bağlamda vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimi "ne" ve "niçin" sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun "hangi düzeyde" gerçekleştirileceğini ifade eder. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki örneği Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



C. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır.

Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar. Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere

özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan üniversite içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- **Kişiler**: Üniversite çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilerine yönelik değerler
- **Süreçler**: Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler
- **Performans**: Üniversite tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

Stratejik planlama ekibi, Rektörün temel değerlere ilişkin perspektifini alarak mevzuatta üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler taslaklarını oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verir.

Kutu 11: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.
- Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
- Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemelidir.

Temel Değerler Örnekleri

Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı[8]

"Öngörülü Olmak: Hacettepe Üniversitesi, öngörü ile pozisyon alır, plan yapar.

Saygı: Hacettepe Üniversitesi, kurumsal çevresindeki (toplum ve tüm paydaşlar) değerlere saygılı ve duyarlıdır.

Estetik: Hacettepe Üniversitesi, toplum ve kendi çalışanları ve öğrencileri açısından spor, sanat ve bunlara bağlı estetik kazanımlara önem verir.

Katılımcılık: Hacettepe Üniversitesi, çalışanlarının bireysel özellik ve idealizmlerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılmalarını sağlar."

Bu değerler kurumsal kültürü yansıtan, misyon ve vizyon ile ilişkilendirilebilecek temel değerler kümesini oluşturmaktadır.

[8] Temel değerler sadeleştirilerek alınmıştır.

İyi Belirlenmemiş Temel Değerler Örneği

"Araştırmacılık, Atatürkçülük, bilimsellik, çağdaşlık, çevre bilinci, etik anlayış, evrensellik, fırsat eşitliği, güvenilirlik, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, kalite ve verimlilik, katılımcılık, nesnellik özgürlük, saydamlık, sorumluluk, toplumsal yararlılık"

Bu örnekte değerler birer anahtar kavram olarak arka arkaya sıralanmıştır. Bu haliyle değerlerin herhangi bir yönlendiriciliği bulunmamakta ve jenerik kalmaktadır. Ayrıca, çok sayıda değerin arka arkaya sıralanması üniversitenin hizmet üretiminde bir odaklanma sorununa yol açacaktır.

Temel değerler belirlenirken fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.

5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileriyle işbirliği yapması ile mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunulan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil edilebilecek, farklılaşan üniversitelere farklı bütçe ve istihdam rejimlerinin uygulanması sağlanabilecektir.

Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

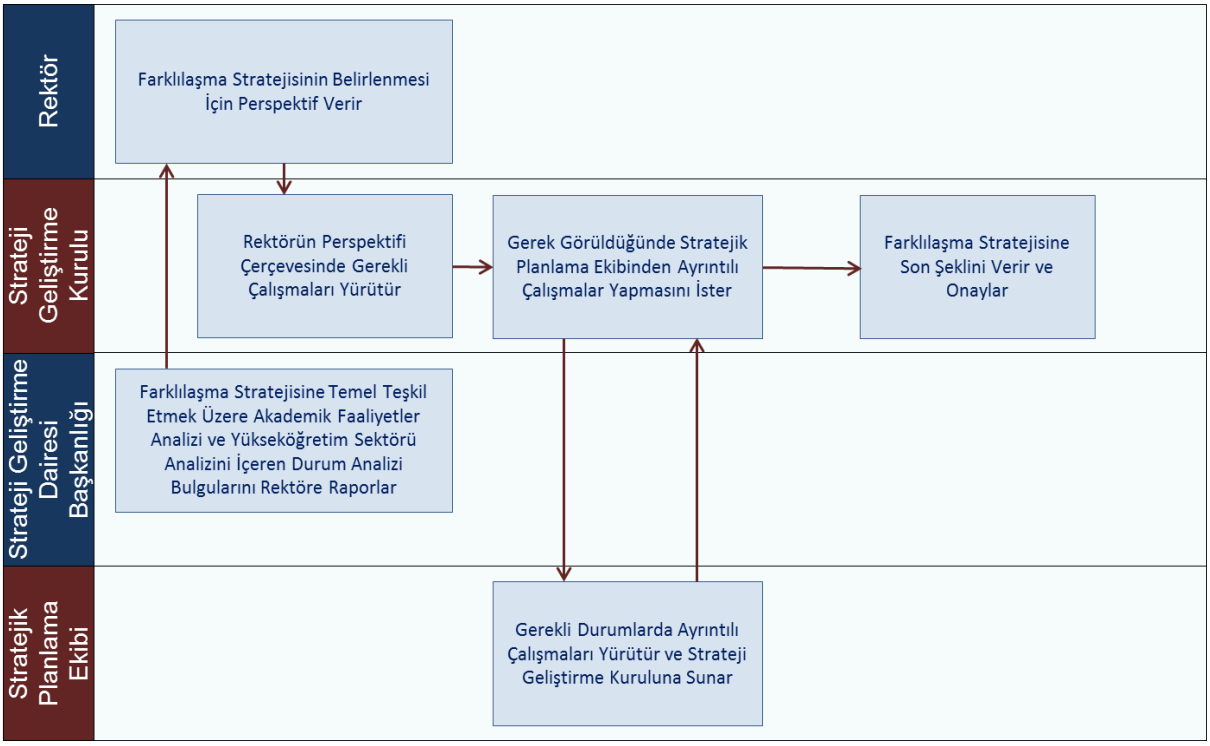
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

- **Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- **Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- **Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- **Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

Şekil 8: Farklılaşma Stratejisi Süreci



A. Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olup bu üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır.

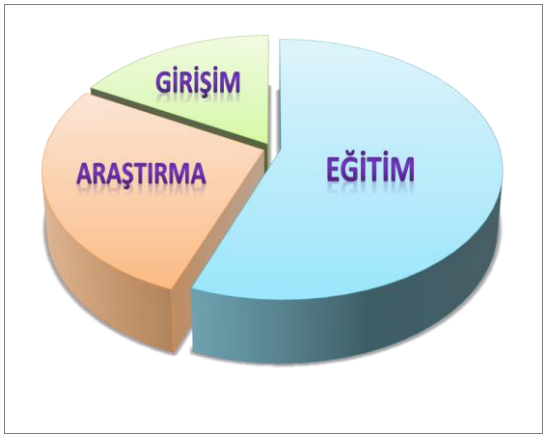
Bir üniversitenin seçebileceği üç konum tercihi söz konusudur[9]:

- Eğitim odaklı
- Araştırma odaklı
- Girişim odaklı

Üniversiteler yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklı olarak mı konumlanacağına dair tercihini yaparak zaman içerisinde stratejik odağını buna göre geliştirir. Üniversiteler, hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyerek stratejik öncelik ve yaklaşımlarını buna göre oluşturur. Örneğin Grafik 1'de bir üniversitenin eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmekle birlikte konum tercihini eğitim olarak belirlediği görülmektedir.

[9] Eğitim üniversiteleri, bilgiyi yayma ve genişletmeye (uygulama alanını geliştirme); araştırma üniversiteleri bilgiyi ilerletmeye (yeni bilgi üretimine) odaklanır. Girişim üniversiteleri ise bir adım daha ileri giderek, üretilen bilgiyi ekonomik değere dönüştürmeye odaklanır.

Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite



Üniversitelerin eğitim veya araştırmaya ne ölçüde ağırlık verdiklerine bağlı olarak uygulamada beklentiler değişir. Eğitim odaklı bir üniversitede, öğretim üyeleri çalışmalarını öğrencilerin eğitimine ayırırken araştırma odaklı bir üniversitede daha çok araştırma faaliyetlerine ayırır. Böylece araştırma odaklı üniversitelerde lisanstan daha çok lisansüstü programlara öncelik ve ağırlık verilmesiyle bilimsel yayın ve çalışma sayısının görece yüksek olması beklenir.

Bir üniversite girişimci odaklı olmayı tercih etmişse, nitelikli girişimcilik programları açması ve bunlara yüksek talep oluşturması hedeflenir.

Odak ve önceliğine bağlı olarak her üniversite eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini farklı içerik ve yöntemle verir. Örneğin girişimcilik veya araştırma odaklı eğitim, bilgi aktarımı odaklı eğitimden çok farklıdır. Benzer şekilde bu üniversitelerde araştırma konuları, tasarımları ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile çıktılar da aynı olmayacaktır.

Üniversitenin alternatif konumlardan hangisini tercih ettiğini gerekçelendirmesi önemlidir. Bu bağlamda, üniversitenin konum tercihi gerekçeleri aşağıda belirtilen hususlar değerlendirilerek oluşturulur:

- Yükseköğretim politikaları
- Tarihsel nedenler
- Ulusal/uluslararası eğilimler
- Yerel/bölgesel özellikler
- Yerel/bölgesel sanayi kümeleri
- Yerel/bölgesel işgücü talebi
- Kurumsal kapasite yetkinlikleri vb.

Konumlandırma tercihi, kaynakların nerelere ve hangi önceliklere göre tahsis edileceğini belirleyerek kurumsal kaynakların geliştirilmesine referans teşkil eder.

Kutu 12: Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversitenin mevcut konumu durum analizi bulgularıyla ortaya konulmalı ve konum değişikliğine gidilip gidilmeyeceği hususu netleştirilmelidir.
- Alternatif konum stratejileri belirlenerek hangisinin tercih edileceği kararı alınmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, istenilen konum tercihine uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

B. Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda üniversite, aynı konum tercihini (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda, üniversitenin tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekir. Bu alt alan üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak "başarı bölgesini" oluşturur.

Başarı bölgesini belirlemek için şu sorular yönlendirici olabilir:

- Üniversite, henüz yeterince faydalanılmamış veya yeni gelişmeler ışığında ortaya çıkan fırsatlar göz önüne alındığında hangi alt alanlarda farklılaşarak aynı konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabilir?
- Üniversitenin öncelikli veya stratejik hedef kitlesi hangi çevrelerdir?
- Üniversite, hedef kitleye diğer üniversitelere göre daha iyi hizmet sunabilmek için nasıl farklılaşmalıdır?

Bu sorulara cevap verebilmek için üniversite, konum tercihini esas alarak aşağıdaki hususlarda önceliklendirme yapar:

- Akademik birimleri önceliklendirme: Belirli fakülte veya bölümleri öncelikli hale getirebilir.
- Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme: Başarıya en fazla katkı sağlayacağı düşünülen öğrenci kitlesini önceliklendirebilir.
- Eğitim, araştırma ve girişimciliğe yönelik alt alanları önceliklendirme: Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanları öne çıkarabilir.
- Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme: Çok disiplinli yaklaşımlarla bölümler arası entegrasyonu destekleyebilir.
- Yerel imkânları önceliklendirme: Turizm bölgesinde turizm fakültelerine öncelik verilmesi gibi bölgenin özelliklerini dikkate alarak belirli alanlarda ihtisaslaşabilir.
- Yönelim önceliklendirme: Konumunu kuvvetlendirecek bir biçimde ulusal ya da uluslararası pazar hedefini önceliklendirebilir.

Üniversitenin stratejik kararlarına bağlı olarak çok farklı başarı bölgesi alternatifleri geliştirilebilir.

Başarı bölgesi tercihi üniversitenin, temel faaliyet alanları ile hedef kitlesine daha detaylı odaklanmasına imkân vererek uzun vadede başarısını etkileyecek "stratejik önceliklerini" belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlar.

Kutu 13: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversite konumu içerisinde rekabet avantajı elde edebileceği bölgeleri belirlemelidir.
- Üniversitenin rekabet avantajını elde edebileceği stratejik önceliğe sahip hususlar (fakülteler, bölümler, öğrenci çevreleri, iş dünyası çevreleri vs.) tespit edilmelidir.
- Bu başarı bölgesinde paydaş niteliğindeki çevrelerin beklenti, öneri ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır.

C. Değer Sunumu Tercihi

Üniversiteler, konum ile başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir. Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir, bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejisi "değer sunumu tercihi" olarak tanımlanır.

Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder. Aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerler.

Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir:

1. **Yok et:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde kullanmayacağını ifade eder. Üniversite, bu tercihiyle rekabet gücünü ve uzmanlaşmasını artıracak, verimsiz yapı ve işleyişlerden vazgeçecektir. Örneğin, üniversite bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilir.
2. **Azalt:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade eder. Üniversite, başarısına katkısı düşük olmakla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı tamamen vazgeçmeyi uygun görmediği hizmetleri belirleyerek azaltma yoluna gidebilir. Örneğin, üniversiteye katkısı az olan projelere başvurular sınırlandırılabilir, yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.
3. **Artır:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam ettireceğini ifade eder. Üniversite bu tercihiyle yararlandığı faktörlerden daha fazla katma değer elde etme yoluna gider. Örneğin, üniversite iş dünyasıyla işbirliğini geliştirebilir, öğrenci ve öğretim elemanları düzeyinde daha fazla girişimcilik teşviki verebilir.

4. **Yenilik yap:** Üniversitenin şimdiye kadar kullanmadığı ve yeni plan döneminde devreye sokacağı değer sunumu faktörlerini ifade eder. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

Üniversiteler değer sunumu tercihlerinden bir tanesini kullanabileceği gibi konum ve başarı bölgesi ile uyumlu, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde birden fazla değer sunumu tercihini de kullanabilir.

Tablo 16: Değer Sunumu Belirleme

Tercihler / Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar				
Destekler (Burslar vb.)				
Eğitim Yöntemleri				
Eğitim Programları				
İşbirlikleri				
Projeler				
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				
Yayın				
Patent/İnovasyon				
…				

Değer sunumu tercihi oluşturulurken öncelikle aynı konum ve başarı bölgesi tercihi yapmış diğer üniversitelerden farklılaşabilmek için Tablo 16'da yer alan faktörlere ilişkin değer sunumu tercihleri belirlenir. Bu çerçevede hangi faktörlerin yok edileceği, azaltılacağı veya artırılacağı ile yeni olarak sunulacağı üniversiteye özgü bir yaklaşımla belirlenir. Üniversitenin hangi faktörlerde yenilik yapacağı hususu değer sunumunda öne çıkmasını sağlar.

Kutu 14: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır.
- Konum ve başarı bölgesi tercihlerinin hangi rekabet faktörleri üzerinden uygulanacağı tespit edilmelidir.
- Tercih edilen yeni değer sunumu seti üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştırmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, yeni değer sunumu setine uygunluğu araştırılarak hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

Değer sunumu tercihi üniversitenin üst yönetiminin değer üretimine odaklanmasına, yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesine ve kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlar.

D. Temel Yetkinlik Tercihi

Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, üniversitelerin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyar. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır. Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanılır.

Üniversiteler, yükseköğretim sektöründeki konumunu güçlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumunu iyileştirmek ve belirlediği özgün değer sunumunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yetkinlik tercihiyle kurumsal kabiliyetlerini geliştirir. Temel yetkinlik tercihi uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan alanda zaman içerisinde derinlik kazanmayı sağlar.

Örneğin, başarı bölgesi tercihiyle bir üniversite hangi araştırma merkezlerini kuracağına karar verebilir. Ancak bu araştırma merkezinin etkinliğinin artması yetkinlik kapasitesiyle doğru orantılıdır. Üniversiteler bu yeteneklerini zaman içerisinde sistematik bir yaklaşımla geliştirebilir. Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin başarılı bir şekilde uygulanması birden fazla ve birbirleriyle ilişkili yetkinlikleri gerektirir.

Temel yetkinlik tercihi için şu adımlar atılır:

- Üniversitenin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmede bulunulur.
- Üniversitenin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanır.
- Söz konusu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenir.

Kutu 15: Temel Yetkinlikler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak, üniversitenin konumunu güçlendirecek, başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek ve değer sunumunun etkinliğini artıracak temel yetkinlik alanları tespit edilmelidir.
- Sunulan ana hizmetlerde üstünlük sağlamak için tespit edilen temel yetkinlik alanlarından hangilerinin geliştirilebileceği belirlenmelidir.
- Belirlenen yetkinlikleri inşa etmek için kimlerle ne tür işbirlikleri kurulabileceği ortaya çıkarılmalıdır.
- Temel yetkinlikler üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılmalı ve temel yetkinliklerden yararlanılarak potansiyel alanlar araştırılmalıdır.

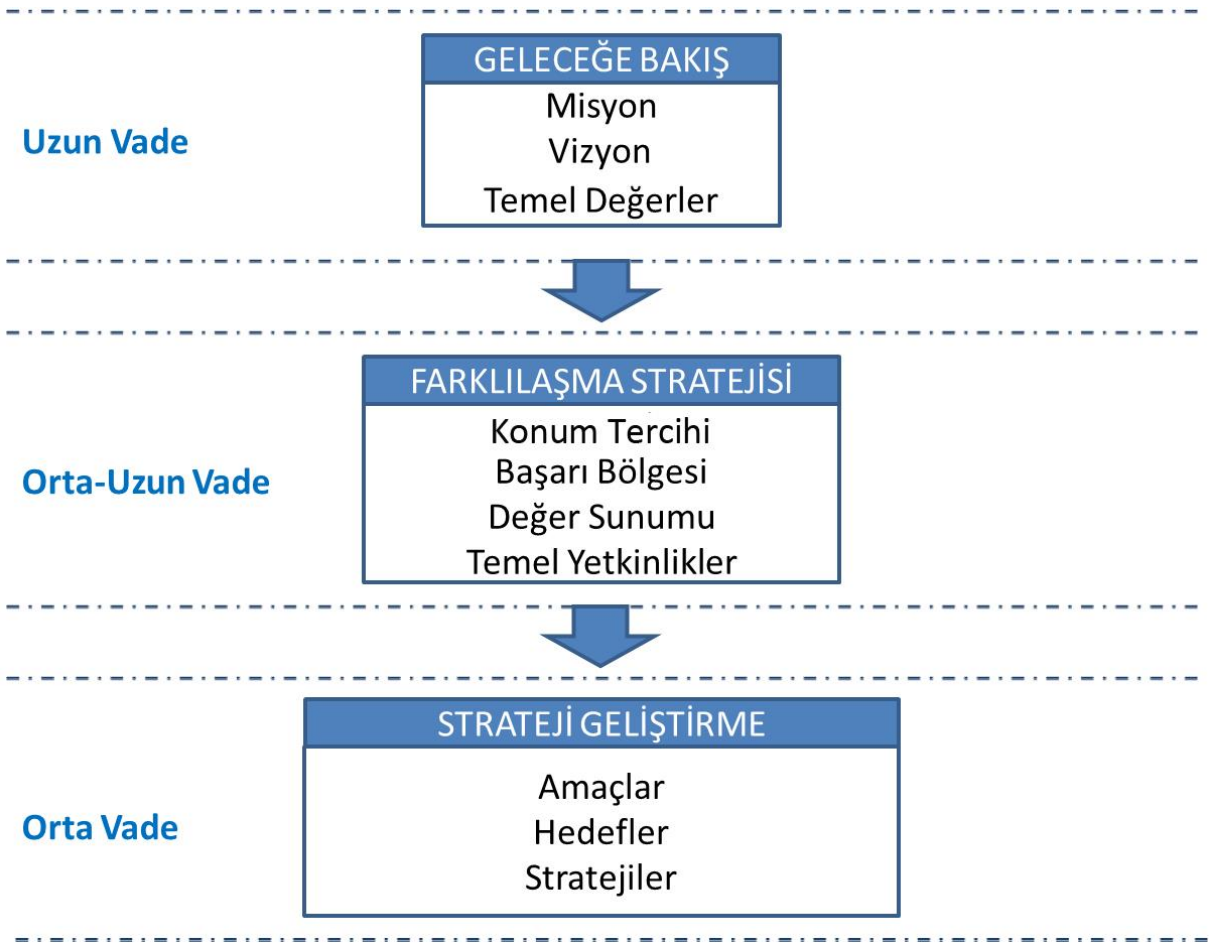
Temel Yetkinlik Örnekleri:

- Yenilik yapma kabiliyeti (üniversitenin sahip olduğu beşeri, fiziki ve teknolojik kaynakları kullanarak patent vb. yeniliklerde öncü olması)
- Çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmalarda yetkinleşme (üniversitenin sahip olduğu fiziki ve beşeri kaynaklarını ortak platform ve çalışmalarda bir araya getirerek yeni akademik alanların oluşmasına yön vermesi)
- Üretken bir kurum kültürü (konum tercihi doğrultusunda yönlendirici bir kurum kültürüne sahip olması)
- Uzaktan eğitimde uzmanlaşma (üniversitenin geliştirdiği eğitim programları ve yöntemleriyle lider konumda olması)
- Tercih edilen konuma uygun yönetim tarzı ve örgüt yapısı (üniversitenin ilerlemeyi teşvik eden ve bu doğrultuda yeni görüşleri destekleyen bir yönetim tarzına ve örgüt yapısına sahip olması)

6. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

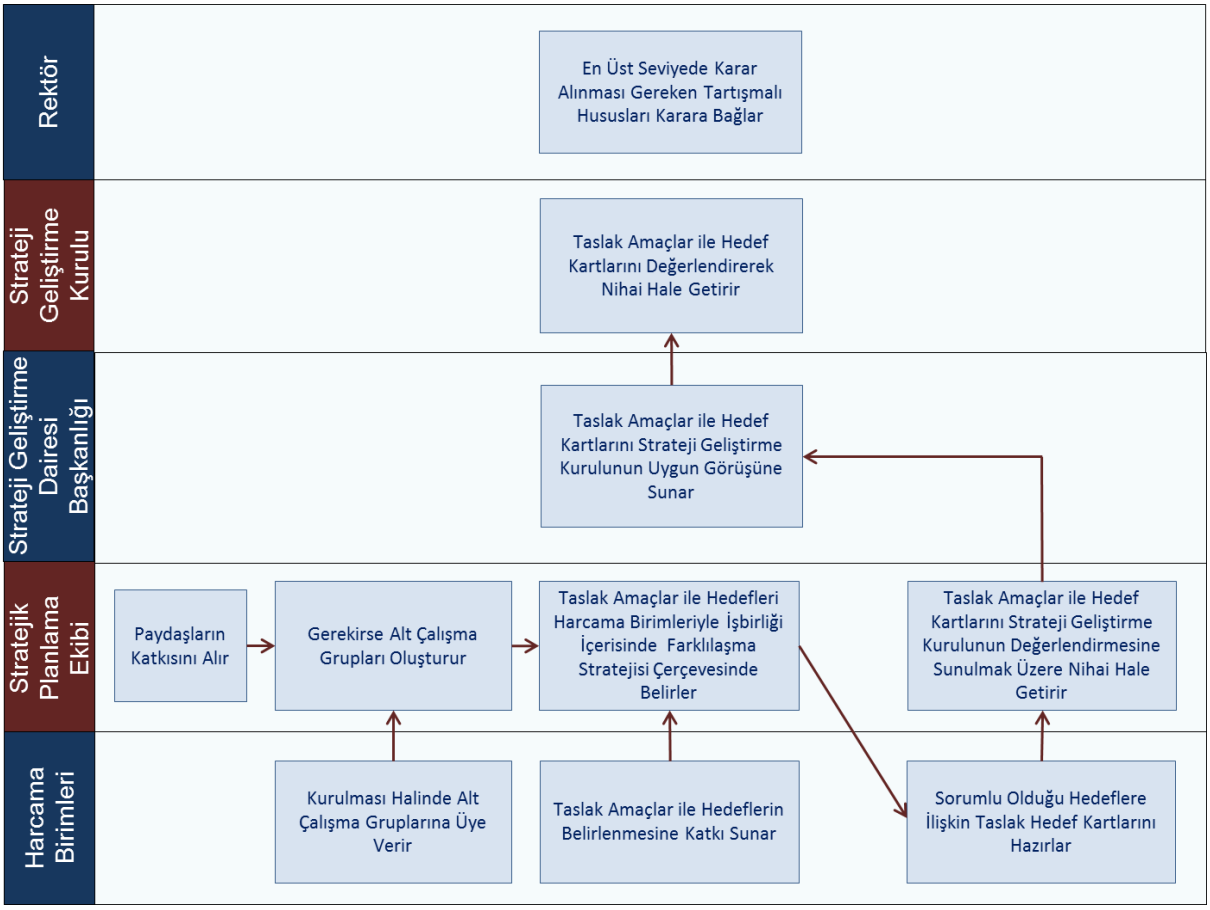
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik "ideal" ve "ortak" bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

Şekil 9: Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo 19'da yer alan hedef kartları oluşturulur. SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Şekil 10: Strateji Geliştirme Süreci



Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan aşağıdaki farklı araçlar kullanılabilir:

- Delphi yöntemi
- Kıyaslama
- Mülakat
- Odak grup çalışması
- Beyin fırtınası
- Arama konferansı

A. Amaçlar

Amaçlar, üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

Kutu 16: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik üniversitenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- Üniversitenin sorumlu olduğu alt program hedefleriyle ilişkilendirilir.
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici/tamamlayıcı niteliktedir.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilirdir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Hedefler için çerçeve çizer.

Amaçlar belirlenirken Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 15) kullanılır. Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenir.

Amaçların sayısının eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde en az iki, en fazla beş olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir. Bununla birlikte bünyesinde açık ve uzaktan eğitim fakültesi bulunan üniversiteler bu alana ilişkin de ilave bir amaç belirleyebilir.

Amaç Örnekleri

Bartın Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı

A1. Öğrenci merkezli eğitimle öğrenci başarısını artırmak.

Eğitim alanına ilişkin olan bu örnekte "öğrenci başarısını artırmak" ifadesiyle ulaşılmak istenilen sonuç açık bir şekilde ifade edilmektedir. Öğrenci merkezli eğitim ifadesi, amaç kapsamında oluşturulacak hedeflerin çerçevesini çizmektedir.

Uludağ Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı

A2. Araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme sürecini desteklemek.

Araştırma alanına ilişkin olan bu örnekte "toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme sürecini desteklemek" ifadesiyle amacın odağı net bir biçimde ortaya konulmaktadır. Amaçta belirtilen toplumsal ve ekonomik fayda ifadesi hangi hedeflerin belirleneceği konusunda yol göstermektedir.

Düzce Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı
A3. Toplumsal katkı sağlamaya yönelik işbirlikleri ve hizmetleri artırmak. Toplumsal katkı alanına ilişkin olan bu örnekte "*işbirlikleri ve hizmetleri artırma*" ifadesi toplumsal katkının nasıl sağlanacağı konusunda net bir yön çizmektedir.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı
A4. Üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak. Girişimcilik alanına ilişkin olan bu örnekte "*girişimciliği kurumsallaştırma*" ifadesiyle geleceğe dönük pozitif bir değişim ortaya konulmaktadır. Amaçta belirtilen kurumsallaştırma ifadesi hedeflerin odağını netleştirmektedir.

Muş Alparslan Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
A5. Kurum kültürünü, kimliğini ve kurumsal hafızayı geliştirmek / güçlendirmek. Kurumsal kapasite alanına ilişkin olan bu örnekte kurumsal kapasitenin hangi açılardan iyileştirilmesi gerektiği net bir biçimde belirtilmektedir.

İyi Belirlenmemiş Amaç Örneği
A6. Eğitim ve araştırma hizmetlerini sürdürmek. İlgili ifade amaç niteliğinde olmayıp hedefler için bir çerçeve oluşturmamakta ve yön çizmemektedir. Eğitim ve araştırma hizmetlerine ilişkin hangi sonuçların elde edileceğine ilişkin vurgu yapılmamaktadır.

İyi Belirlenmemiş Amaç Örneği
A7. Sempozyumların düzenlenmesi sağlanacaktır. İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp faaliyet düzeyindedir.

B. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedeflerin;

- Üniversitenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla uyumlu
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle tutarlı
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir

- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde oluşturulması gerekir. Ayrıca hedefler belirlenirken üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar da dikkate alınır.

Kutu 17: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmelidir.
- Sonucu etkileyen faktörler analiz edilmelidir.
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri tespit edilmelidir.
- Hedef gerçekleşmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gelişmeler dikkate alınmalıdır.

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

Hedef: Öğretim üyesi başına düşen toplam yayın ve bilimsel faaliyetlerin sayısını 2021 yılına kadar yüzde 25 artırmak.

Performans Göstergeleri:

- Toplam yayın ve bilimsel faaliyet sayısı / Öğretim üyesi sayısı
- Uluslararası bilimsel kongrelerde sunulan bildiri sayısı
- Yayın ve bilimsel faaliyetlere yapılan atıf sayısı

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

Hedef: Lisansüstü tezlerin nicelik ve niteliğini artırmak.
Performans Göstergeleri:
• Yayımlanan lisansüstü tezi sayısı • Lisansüstü tezlere yapılan atıf sayısı

Üniversiteler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 15) yararlanılarak Tablo 17 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez ancak, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanılır.

Tablo 17: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

Tespitler	İhtiyaçlar	Amaçlar	Hedefler
• Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır. • Üniversite içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. • Üniversite çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır. • Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır.	• Stratejik yönetim algısının üniversitede yerleştirilmesi • Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi • Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	• Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. • Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına kadar kurulacaktır.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir.

İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Tablo 18'de gösterildiği üzere hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri de işbirliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

Tablo 18: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Harcama Birimleri					
	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi	F Birimi
H1.1	S	İ		İ		
H1.2		İ		S		İ
…			S		İ	
…	İ	S	İ			
H5.3					S	İ

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

Hedef Örnekleri

H1.1- 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.
Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiki bilgiler mevcuttur.

H1.2- Üniversite genelinde proje bazlı toplumsal sorumluluk ve sosyal girişimcilik çalışmaları ile faaliyetlerini plan dönemi sonuna kadar %20 oranında artırmak.
Hedefler ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

H1.3- Bilimsel araştırma sayısında dünyada ilk on üniversite içerisinde olmak.
Hedef gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

H1.4- Üniversitenin kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları devam ettirilecektir.
Hedefte somut ifadelere yer verilmemekte, değişimin yönü ve düzeyi yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Tablo 19: Hedef Kartı Şablonu[10]

Amaç (A1)*							
Hedef (H1.1)*							
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı**							
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi**							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)***	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
PG1.1.1*							
PG1.1.2*							
PG1.1.3*							
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan **tek bir** birime yer verilir.						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.						
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek **en fazla beş** temel riske yer verilir.						
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik **en fazla beş** stratejiye yer verilir.						
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.						
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan **en fazla beş** tanesine maddeler halinde yer verilir.						
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere **en fazla beş** madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.						

* Amaçlarda başında "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.

** Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik belirlenecek amaç için amacın ilgili olduğu program "Yönetim ve Destek Programı" olup amacın ilişkili olduğu alt program hedefi satırı boş bırakılır. Diğer amaçların birden fazla alt program hedefiyle ilişkili olması halinde her bir alt program hedefine bu satırda yer verilir.

*** Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

[10] Şablon kapsamında hedef kartı örneğine Ek C'de yer verilmiştir.

C. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

1. **Girdi göstergeleri** bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.

Örnek Girdi Göstergeleri
• Akademik personel sayısı • Kullanılan laboratuvar sayısı • Tanıtım materyali sayısı

2. **Çıktı göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman üniversitenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Örnek Çıktı Göstergeleri
• Mezun olan öğrenci sayısı • Yayımlanan doktora tezi sayısı • Özel sektörle yapılan işbirliği sayısı

3. **Sonuç göstergeleri** üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri "nasıl bir sonuç bekliyoruz" ve "nasıl bir etki yaratmak istiyoruz" sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri
• Mezunların aktif işgücüne katılım oranı • Atıf yapılan tez sayısı • Ticarileştirilen ürün sayısı

4. **Kalite göstergeleri** ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Örnek Kalite Göstergeleri
• Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı • Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarı sırası

5. **Verimlilik göstergeleri** çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Örnek Verimlilik Göstergeleri
• Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) • Birim m² başına düşen genel yönetim giderleri (maliyet/çıktı)

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgeleri ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlarda stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

Kutu 18: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır.
- Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır.
- Üniversitenin sorumlu olduğu programların anahtar göstergeleri ile alt programların performans göstergelerinden yararlanılır.
- Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir.
- Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olmalıdır.
- Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.

Üniversiteler performans göstergelerini geliştirirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceğini belirler. Veriler, bilişim sistemlerinden otomatik olarak temin edilebilir veya farklı yöntemlerle veri girişi yapılarak sisteme alınabilir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulur.

Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir.

Tablo 20: Performans Göstergesi Örneği*

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Öğrenci memnuniyet düzeyi (yüzde)	70	75	77	80	82	85
Yayımlanan doktora tezi sayısı**	480	500	520	540	560	580
Özel sektörle yapılan işbirliği sayısı***	5	1	3	1	2	1

* Bu örnek 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

** Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak belirlenmiştir. Stratejik plan dönemi boyunca her yıl 20 adet doktora tezinin yayımlanması hedeflenmektedir.

*** Performans göstergesi değerleri kümülatif olarak **belirlenmemiştir.**

Kutu 19: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Gösterge, önceki dönem stratejik planlarında kullanılan ve yeni planda da kullanılacak bir gösterge ise gösterge değerine ilişkin geçmiş eğilim dikkate alınır.
- Gösterge değerleri tercihen kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir. Gösterge değerlerinin kümülatif olarak belirlenmemesi durumunda bu husus dipnot olarak ayrıca belirtilir.
- Göstergelerin başlangıç değeri, göstergenin niteliğine ve mevcut veriye göre o yıla kadar elde edilen kümülatif değer olabileceği gibi sadece başlangıç yılına ait değer de olabilir. Örneğin Tablo 20'de yer alan yayımlanan doktora tezi sayısının başlangıç değeri sadece 2016 yılındaki gerçekleşme olmayıp üniversitenin kuruluşundan 2016 yılı sonuna kadar ulaşılan toplam değeri ifade etmektedir.
- Göstergelerin başlangıç değeri mevcut değil ya da bilinemiyorsa öncelikle ölçüm için bir yöntem geliştirilerek mevcut durum tahmin edilir. Göstergeye ilişkin mevcut durum verisine plan dönemi içerisinde ulaşıldığı durumlarda hedef değerlere dair güncelleme ihtiyacı olup olmadığı gözden geçirilir.
- Verisi olmayan performans göstergeleri için üniversite kendi veri bankasını oluşturur.
- Performans göstergeleri için verinin nasıl temin edileceği belirlenir. Veri kaynağı mevcut operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir.

Performans göstergelerine, bu göstergelerin değerlerinin belirlenmesine ve sonuçlarının ölçülmesine ilişkin değerlendirme ve örneklere Ek D'de yer verilmektedir.

Dikkat Kutusu

Stratejik plan hazırlık sürecinde kullanılmak üzere eğitim, araştırma, girişimcilik, toplumsal katkı ve kurumsal kapasiteye ilişkin oluşturulan performans göstergesi setine ve bu sete ilişkin açıklamalara Ek E'de yer verilmiştir.

D. Stratejiler

Stratejiler, üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. İyi belirlenmiş stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

Stratejiler hedeflere yönelik belirlenir. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla beş tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Kutu 20: Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?
- Hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Strateji Örnekleri

- Eğitim programları belirlenirken paydaşların katılımı esas alınacaktır.
- Eğitim programlarının tasarlanmasında uzaktan eğitim modüllerine öncelik verilecektir.
- Personel dağılımı, iş analizine göre planlanacaktır.
- İnsan kaynakları performans esaslı bir biçimde yönetilecektir.
- Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır.

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen üniversitenin güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji belirlemede kullanılabilir. Bu yöntemle Tablo 21'de belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

Tablo 21: Strateji - GZFT Matrisi

Stratejiler	Açıklama	Örnek
GF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Bölgesindeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri **(F)** değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların **(G)** uygulama tecrübelerinin artırılması.
GT Stratejileri	Üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Göç sonucu oluşan artan sağlık hizmetleri talebinin **(T)** üniversitenin güçlü sağlık personeli yapısı **(G)** kullanılarak karşılanması.
FZ Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Üniversitenin artan dış fon olanaklarından **(F)** yararlanarak kurumsal kapasite eksikliğinin **(Z)** iyileştirilmesi.
TZ Stratejileri	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Giderek düşen talep **(T)** nedeniyle üniversitenin yüksek maliyetle yürüttüğü **(Z)** bir sertifika programından vazgeçmesi.

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin kök neden ve etkiyi de kapsayacak şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Riskler belirlenirken üniversitenin risk iştahı ile risk kapasitesi de göz önünde bulundurulur. Risk iştahı, üniversitenin hangi seviyenin üzerindeki riskleri kabul edemeyeceğini ve hangi risklere ilişkin önlem alması gerektiği ile doğru hedefleri belirleyebilmesi açısından yönlendirici olur. Risk kapasitesi ise üniversitenin alabileceği en yüksek risk seviyesini göstermektedir. Belirlenen hedefe yönelik risklerin, üniversitenin risk kapasitesini aşması durumunda ilgili hedefin tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır[11].

Hedeflere yönelik risklerin yönetilmesine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine; birim, süreç ve faaliyet seviyesinde ele alınan risklerin yönetiminin ise Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmekle birlikte stratejik plan kapsamında üniversitelerin asgari seviyede, hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa alternatif stratejiler de o kadar sağlıklı belirlenir, hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar.

Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanılır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır.

[11] Risk analizi konusundaki detaylı bilgiler Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile Kamu İç Kontrol Rehberinde yer almaktadır.

Tablo 22: Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Proje ekiplerinde yer alan yönetici ve personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda gerekli yetkinliklerin geliştirilememesi ve hizmetlerin istenen kalitede sunulamaması	• Proje yöneticisi ve çalışma ekiplerinin yeterli proje yönetim tecrübesine ve bilgisine sahip olmaması	• Proje ekiplerine yönelik düzenli proje yönetim döngüsü eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi • Merkezi bir proje destek ofisi kurularak proje ekiplerine ihtiyaç halinde teknik yardımda bulunulması

Risk değerlendirmesi sonucunda;

- Hedef
- Performans göstergesi
- Gösterge değerleri
- Göstergenin hedefe etkisi
- Stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir.

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

F. Maliyetlendirme

Üniversiteler, hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. Üniversite, Tablo 23'de belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 9'daki Tahmini Kaynaklar Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda şu yöntemler izlenir:

Hedef ve stratejilerin;

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
- Zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarından vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar esas alınır.

Tablo 23: Tahmini Maliyetler*

	2020	2021	2022	2023	2024	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.1						
Hedef 1.2						
Amaç 2						
Hedef 2.1						
…						
Genel Yönetim Giderleri						
TOPLAM						

* Bu örnek 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.
Not: Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

Maliyetlendirme yapılırken üniversiteler, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyeti hesaplar.

Kutu 21: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir.
- Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGDB yönetir.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ile sermaye giderlerinin doğrudan tek bir hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili tüm giderler o hedefin maliyetinde yer alır.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderlerinin birden fazla hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili giderler ağırlıklandırılarak dağıtılır.
- Herhangi bir hedefe veya faaliyete özgü olmayan, birden çok hedefe veya faaliyete yönelik olan hizmet binalarının ısınma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarım gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.
- Genel yönetim giderlerinin belirlenmesinde, üniversitelerin bütçelerinde yer alan Yönetim ve Destek Programı giderleri dikkate alınır.

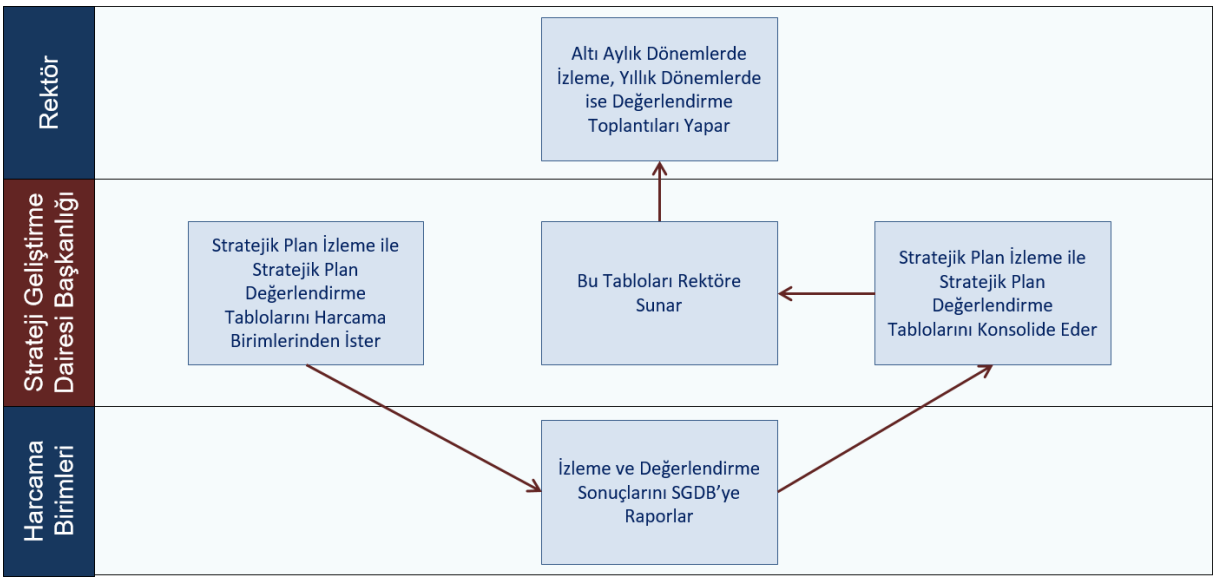
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. 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. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

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 aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

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.

Şekil 11: İzleme ve Değerlendirme Süreci



Üniversiteler izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik ve etkin bir biçimde tasarlamak isteyen üniversiteler;

- İzleme ve değerlendirmeden sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
- Performans göstergesi değerleri belirlemeli
- Hedefleri nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirmeli

- Hedeflere ilişkin sorumlulukları netleştirmeli
- Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde uygun, doğru, tutarlı veri ve istatistikleri temin etmeli
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğini tespit etmeli ve bu kapsamdaki kısıtları belirlemelidir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve Rektöre sunulması ise SGDB'nin sorumluluğundadır.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

Raporlar izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24: Raporların Özellikleri

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 kullanmalıdır.
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 25'teki şablon kullanılarak gerçekleştirilir. Bu şablonun kullanılmasındaki amaç, gerçekleşmelerin 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. Bu çerçevede stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme tablosu örneklerine Ek F'de yer verilmiştir.

Tablo 25: Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
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 Değeri* (A)**	**İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)**	**İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**
PG1.1.1:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler**					

* Örneğin, 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

** Her yılın ilk altı ayında, ilgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşılıp ulaşılamayacağının analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.

Tablo 26: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
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 Değeri* (A)**	**Değerlendirme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)**	**Değerlendirme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)**	**Performans (%) (C-A)/(B-A)**
PG1.1.1:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Değerlendirmeler**					

* Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

** İlgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak değerlendirmenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşılıp ulaşılamadığının analizi yapılır. Bu analiz, hedefe ilişkin sapmanın nedeni ile hedefe ilişkin alınacak önlemleri de içerecek şekilde, Tablo 27'de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

Hedef performansının hesaplanmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara Kutu 22'de yer verilmekte olup göstergelerin performansının hesaplanmasına ilişkin farklı örnekler ve değerlendirmeler Ek D'de bulunmaktadır.

Kutu 22: Hedef Performansı Hesaplanırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Gösterge değerlerinin kümülatif olarak belirlenmemesi durumunda hedef performansının hesaplanmasında izleme dönemindeki yılsonu hedeflenen değer ile izleme dönemindeki gerçekleşme değerinin kümülatif değerleri baz alınır[12].
- Bir göstergenin performansı yüzde 100'ü aşabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer "100" olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır.
- Bir göstergenin performansı negatif bir değer alabilir. Ancak hedef performansının ölçümünde bu değer "0" olarak alınır. Böylece diğer göstergelerin hedefe etkisinin doğru hesaplanması sağlanır.
- Hedefe ilişkin tek bir gösterge belirlenmesi durumunda hedef performansının ölçümünde bu değer aynen alınır. Hedef performansı yüzde 100'ü aşabilir ya da negatif bir değer alabilir.

Stratejik plan izleme raporu, her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 25 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır ve Rektöre sunulur. Bu rapor sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz. Hazırlanan stratejik plan izleme tablolarına (Tablo 25), idarenin faaliyet raporlarında yer **verilmez**.

Stratejik planın değerlendirmesi ise stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak önlemleri içerecek şekilde Tablo 26 kullanılarak yapılır. Değerlendirme, Tablo 27'de yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme tablolarına (Tablo 26), idare faaliyet raporlarında yer verilir. Ayrıca, stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

Hazırlanan stratejik plan izleme tabloları (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tabloları (Tablo 26) Strateji ve Bütçe Başkanlığına **gönderilmez**.

[12] Örnek için Ek D'de yer alan "5. Kümülatif Olarak Belirlenmeyen Göstergeler" alt başlığına bakınız.

Tablo 27: 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 gerçekleşmelerinin 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? • Hedef bazında belirlenen risklerde bir değişiklik oldu mu? • Gerçekleşen riskler hedeflere ulaşılamamasına neden olabilir mi? • Gerçekleşen riskler ya da öngörülemeyen ancak maruz kalınan ilave riskler, stratejik planın güncellenmesini gerektirir mi?

İlgili döneme ilişkin stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının 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. Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının, Rektör başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Bu süreçte SGDB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını hazırlamasını ister. SGDB, harcama birimlerinden gelen tabloları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir.

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca üniversitenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılır.

Stratejik plan izleme raporu Ek G'de yer alan formata uygun olarak hazırlanır.

8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarından yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz. Güncellemenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGDB'nin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellemenin kapsamı;

- Mevcut hedef ifadesinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir hedef eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergesi eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi
- Performans göstergelerinin hedefe etkisinin değiştirilmesi
- Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerin değiştirilmesi
- Mevcut risklerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir risk eklenmesi
- Mevcut stratejilerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir strateji eklenmesi
- Hedefe ilişkin toplam maliyet tahmininin değiştirilmesi
- Hedefe ilişkin tespitler ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespit ve ihtiyaç eklenmesidir.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve Tablo 28'de yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı, güncelleme talebi uygun bulunan ilgili üniversiteye, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu gönderir. İlgili üniversite rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderir.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek H) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 28'e yer verilir.

Tablo 28: Hedef Kartı Güncellemesi

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer						Güncelleme Gerekçesi
H1.1					H1.1						
Performans Göstergeleri*	PG1.1.1				Performans Göstergeleri*	PG1.1.1					
	PG1.1.2					PG1.1.2					
Performans Göstergesi Değeri**		20XX	20XX	20XX	Performans Göstergesi Değeri**		Başlangıç Yılı (20XX)***	20XX	20XX	20XX	
	PG1.1.1					PG1.1.1					
	PG1.1.2					PG1.1.2					
Hedefe Etkisi	PG1.1.1				Hedefe Etkisi	PG1.1.1					
	PG1.1.2					PG1.1.2					
Sorumlu Birim					Sorumlu Birim						
İşbirliği Yapılacak Birim					İşbirliği Yapılacak Birim						
Riskler					Riskler						
Stratejiler					Stratejiler						
Toplam Maliyet					Toplam Maliyet						
Tespitler					Tespitler						
İhtiyaçlar					İhtiyaçlar						

* Performans göstergesi sayısı kadar satır sayısına yer verilecektir.
** Sadece güncellemeye konu olan yılların verilerine yer verilecektir.
*** Güncellemeye konu olan başlangıç yılından bir önceki yılın, yılsonu tahmin değerini ifade eder.

9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Tablo 29'da yer alan şablona uygun olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Rektör onayıyla yürürlüğe konulur. Kamuoyuna açıklanacak stratejik planlar da Tablo 29'da yer alan şablona uygun olmalıdır.

Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez.

Bu şablonda yer alan ve Rehber içerisinde detaylandırılmayan "Bir Bakışta Stratejik Plan" bölümünde misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve politika odaklı olan ve üniversitenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna "Temel Performans Göstergeleri" (Ek İ) bölümünde yer verilir.

Tablo 29: Stratejik Plan Şablonu

	Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler
Rektör Sunuşu	Azami bir sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan	Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa
Durum Analizi	Azami 30 sayfa
• **Kurumsal Tarihçe**	Azami bir sayfa
• **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**	Azami iki sayfa
• **Mevzuat Analizi**	Tablo 2
• **Üst Politika Belgeleri Analizi**	Tablo 3
• **Program – Alt Program Analizi**	Tablo 4
• **Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**	Tablo 5
• **Paydaş Analizi**	Tablo 6 ve Tablo 7
• **Kuruluş İçi Analiz**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının **özeti** ile Tablo 9
• **Akademik Faaliyetler Analizi**	Tablo 10
• **Yükseköğretim Sektörü Analizi**	Tablo 11 ve Tablo 12
• **GZFT Analizi**	Tablo 13
• **Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi**	Tablo 15

	Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa
• **Misyon**	✓
• **Vizyon**	✓
• **Temel Değerler**	✓
Farklılaştırma Stratejisi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile Tablo 16
Strateji Geliştirme	• Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte üniversitenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. • Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. • Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.
• **Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler**	Tablo 18
• **Hedef Kartları**	Tablo 19
• **Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri**	Tablo 22
• **Maliyetlendirme**	Tablo 23
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa

Not: Planın güncellenmesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 28'e de yer verilir.

EKLER

A. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Cumhurbaşkanlığı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı)'ndan:

KAMU İDARELERİNCE HAZIRLANACAK STRATEJİK PLANLAR VE PERFORMANS PROGRAMLARI İLE FAALİYET RAPORLARINA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

BİRİNCİ KISIM
Genel Hükümler
BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1- (1) Bu Yönetmeliğin amacı; kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2- (1) Bu Yönetmelik, genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği nedeniyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Savunma Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Başkanlığının stratejik plan ve performans programı hazırlaması zorunlu değildir.

Dayanak

MADDE 3- (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu ve 41 inci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Alt program: Program sınıflandırmasının program ile faaliyet seviyeleri arasında yer alan ve program sonuçlarına ulaşmak amacıyla bir araya getirilen birbiriyle uyumlu faaliyetler grubunu,

b) Başkanlık: Strateji ve Bütçe Başkanlığını,

c) Faaliyet: Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürünün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütününü,

ç) Faaliyet raporu: Birim ve idare faaliyet raporunu, genel faaliyet raporunu ve mahallî idareler genel faaliyet raporunu,

d) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri: 5018 sayılı Kanuna ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerini,

e) Harcama birimi: Kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimi,

f) Harcama yetkilisi: Bütçeyle ödenek tahsis edilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisini,

g) Hazırlık programı: Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren

zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren programı,

ğ) Hedef kartı: Stratejik planda yer alan her bir hedef için Kılavuzda ve ilgili rehberlerde belirtilen şablona uygun olarak hazırlanan kartı,

h) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

ı) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,

i) Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye, il özel idaresi ile bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareleri,

j) Malî yıl: Takvim yılını,

k) Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri: Kanuna ekli (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini,

l) Özel bütçeli idareler: Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerini,

m) Performans bilgisi: Karar alma süreçlerini desteklemek ve hesap verebilirliği sağlamak üzere üretilen planlama, bütçeleme ve raporlama süreçlerinde sistematik olarak kullanılan, kamu hizmetlerinin çıktı ve sonuçlarına ilişkin veri ve bilgileri,

n) Performans esaslı program bütçe: Malî saydamlığın, hesap verebilirliğin ve kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanması ile harcama önceliği geliştirilmesine yönelik; hükümet harcama ve faaliyetlerinin program sınıflandırmasına göre tasnif edildiği, politika amaç ve hedefleriyle ilişkilendirildiği ve karar alıcılara bilgi sağlamak üzere kamu hizmet sunumu performansına ilişkin bilgilerin bütçeleme süreçlerinde sistematik olarak kullanıldığı bütçe sistemini,

o) Performans programı: Kamu idarelerinin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programı,

ö) Program: Kamu idarelerinin temel görev ve sorumlulukları esas alınarak kaynak tahsis edilen, birbiriyle uyumlu ve anlamlı şekilde performans esaslı program bütçe kapsamında bir araya getirilmiş faaliyetler grubunu,

p) Rehber: Stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe sürecine ilişkin Başkanlıkça yayımlanan rehberleri,

r) Sosyal güvenlik kurumları: Kanuna ekli (IV) sayılı cetvelde yer alan kamu kurumlarını,

s) Strateji geliştirme birimi: Strateji geliştirme başkanlığı ve strateji geliştirme daire başkanlığı ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüğü veya birimi,

ş) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yönetici ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kurulu,

t) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,

u) Stratejik plan değerlendirme tablosu: Kılavuzda yer alan ve stratejik plandaki hedefler ile performans göstergelerinin yıl sonu gerçekleşme sonuçlarını değerlendirmede kullanılan tabloları,

ü) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinde bakan, diğer idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgeyi,

v) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere strateji geliştirme birimi yöneticisinin başkanlığında harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,

y) Stratejik yönetim: Kamu idarelerinde politika oluşturma ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi, katılımcılığın sağlanması ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi amacıyla planlama, performans esaslı program bütçe, uygulama, izleme ve değerlendirme bileşenlerinden oluşan yönetim döngüsünü,

z) Üst yönetici: Bakanlıklarda Cumhurbaşkanınca belirlenecek yöneticileri, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,

ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

Bakanların sorumluluğu

MADDE 5- (1) Bakanlar, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikaların uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk; Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına, mahallî idareler için Çevre ve Şehircilik Bakanına aittir.

(2) Bakanlar, bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının bakanlık stratejik planı ve birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur.

(3) Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile hukuki ve malî konularda Cumhurbaşkanına karşı sorumludur.

Üst yöneticilerin sorumluluğu

MADDE 6- (1) Üst yöneticiler;

a) İdarelerinin stratejik planı ile performans programlarının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinden,

b) Sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasından,

c) İdare faaliyet raporlarının hazırlanmasından, içeriğinden ve raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğundan,

Cumhurbaşkanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerde Cumhurbaşkanına; bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerde ilgili bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

(2) Üst yönetici ve harcama yetkilileri; stratejik planların, performans programlarının ve faaliyet raporlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve verinin toplanması ile analiz edilmesi için gerekli ortam, yapı ve süreçleri oluşturur.

İKİNCİ KISIM

Stratejik Planlama

BİRİNCİ BÖLÜM

Genel İlkeler

Stratejik planlama sürecine yönelik genel ilkeler

MADDE 7- (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

a) Stratejik plan kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.

b) Stratejik plan hazırlıklarında stratejik plan; performans programı, izleme ve değerlendirme süreçlerini içeren faaliyet raporları ile ilgili süreçlerden oluşan stratejik yönetim döngüsü bir bütünlük oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.

c) Stratejik plan hazırlıklarında; kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

ç) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, stratejik plan hazırlama süreci taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde yürütülür.

d) Çalışmalar, bakanlıklarda bakan veya bakan tarafından belirlenen bir üst yönetici, diğer idarelerde üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.

e) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.

f) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren konularda, stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma yürütülür.

g) İlgili tüm kamu idareleri birbirleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır.

ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Başkanlık ile işbirliği içerisinde yürütülür.

h) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, stratejik planlamaya ilişkin rehberlere ve tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

İKİNCİ BÖLÜM
Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planın hazırlanması

MADDE 8- (1) Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,

b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,

c) Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,

ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerine,

yer verilir.

(2) Stratejik planlama ekibinde, harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.

(3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi, aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:

a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.

b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.

c) Stratejik planlama ekibi üyelerinin isimleri.

(4) Hazırlık programı idare içerisinde duyurulur ve mahallî idareler hariç olmak üzere Başkanlığa bilgi olarak gönderilir.

(5) Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.

(6) Stratejik plan beş yıllık bir dönem için hazırlanır.

Stratejik planın kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

MADDE 9- (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı ve Cumhurbaşkanlığı programı ile faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerle uyumlu bir şekilde hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaçlar, politikalar ve makro büyüklükleri, orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanları ile bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programları dikkate alır.

İdare stratejik planının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

MADDE 10- (1) Kamu idareleri stratejik planını, faaliyet alanlarıyla ilgili diğer kamu idareleriyle uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hazırlar.

(2) Bakanlıkların stratejik planı ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planları hazırlanırken bu planların birbirleriyle uyumu ilgili bakanlıklar tarafından gözetilir.

Stratejik planın Başkanlıkça değerlendirilmesi

MADDE 11- (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Başkanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(2) Başkanlık, stratejik planı;

a) Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, orta vadeli malî plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejiler ile bütçelerinde idarenin sorumlu olduğu program ve alt programlara uygunluğu,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,

c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleriyle bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,

ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı,

açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu, ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.

(4) İkinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hususlara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik plan değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik plan iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Başkanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Başkanlığa gönderilir.

Stratejik plana son şeklinin verilmesi

MADDE 12- (1) Başkanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporuna uygun bir şekilde Haziran ayı sonuna kadar stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hale getirir.

Stratejik planın sunulması ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 13- (1) Stratejik plan, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinde bakanın, mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere elektronik nüshasıyla birlikte bir ay içerisinde Başkanlığa gönderilir.

(2) Stratejik plan, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere ilgili kamu idaresi tarafından, elektronik nüshasıyla birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştaya gönderilir.

(3) Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planını bir ay içerisinde Başkanlığa, Çevre ve Şehircilik Bakanlığına ve Sayıştaya elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(4) Stratejik plan, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla kamu idaresinin internet sitesinde yayımlanır.

Stratejik planın uygulanması

MADDE 14- (1) Stratejik plan, performans programları ve bütçe aracılığıyla uygulamaya konulur.

(2) İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plana uyum gözetilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Stratejik Planın Güncellenmesi ve Yenilenmesi

Güncelleme

MADDE 15- (1) Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedef kartlarında yapılan değişikliklerdir.

(2) Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinde ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı alınarak Başkanlığın uygun görüşüne sunulur.

(3) Daha önce güncellemeye konu olan performans göstergesi değerlerinde ikinci bir güncelleme yapılamaz.

(4) İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan stratejik planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir.

(5) Mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte Başkanlığın uygun görüşüne sunulur. Başkanlık güncellemeye ilişkin kararını otuz gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahallî idareler tarafından alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(6) Mahallî idareler tarafından güncellenen stratejik plan, ilgili meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

(7) Güncellenen stratejik plan, 13 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamu idaresinin internet sitesinde yayımlanır.

(8) Güncellenen stratejik plan, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur.

Yenileme

MADDE 16- (1) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Ancak bu maddenin ikinci fıkrasının (b) ile (e) bentleri gereğince stratejik planların yenilenmesi durumunda stratejik plan, mevcut plan döneminin kalan süresi için yenilenir.

(2) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

a) Cumhurbaşkanının değişmesi halinde Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay, Sayıştay ve Kanuna ekli (II) sayılı cetvelde yer alan üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri ile mahallî idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

b) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin,

c) Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay ile Sayıştay Başkanlarının değişmesi halinde ilgili kamu idaresinin,

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversite ya da yüksek teknoloji enstitüsünün,

d) Mahallî idareler genel seçimlerinin yapılması halinde ilgili mevzuatına göre kapsamdaki tüm mahallî idarelerin,

e) Mahallî idareler genel seçimleri haricinde mahallî idarede üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahallî idarenin,

f) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta veya sorumlu olduğu program ve alt programlarında önemli değişikliklerin olması halinde ilgili kamu idaresinin,

stratejik planı yenilenir.

(3) İkinci fıkranın (b), (c), (ç), (e) ve (f) bentleri gereğince stratejik planların yenilenmesi ihtiyarî mahiyette olup yenileme kararı; ilgili bentlerdeki şartların oluşmasını müteakip

bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerde bakanın, diğer idarelerde ise üst yöneticinin onayı ile üç ay içerisinde alınır ve Başkanlığa gönderilir.

(4) Mahallî idareler hariç, ikinci fıkranın (f) bendi gereğince alınacak yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Başkanlığın uygun görüşüne sunulur. Başkanlık, yenilemeye ilişkin kararını on beş gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Bu bent gereğince mahallî idareler tarafından alınan yenileme kararı ise, gerekçesi ile birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(5) Başkanlık, ikinci fıkra gereğince stratejik planını yenileyen veya yenilemesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

(6) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

ÜÇÜNCÜ KISIM
Performans Programı
BİRİNCİ BÖLÜM
Genel İlkeler

Performans programı sürecine ilişkin genel ilkeler

MADDE 17- (1) Performans programı hazırlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

a) Performans programı; kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli malî plan, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ve kurumsal stratejik planla uyumlu olmak üzere idare bütçe tekliflerinde yer alan performans bilgisini içerecek ve program sınıflandırması aracılığıyla bütçelerle bağlantı kuracak şekilde her yıl hazırlanır.

b) Performans programı; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Bütçe Hazırlama Rehberine ve Başkanlıkça performans esaslı program bütçeye ilişkin yapılacak diğer düzenlemelere uygun olarak hazırlanır.

c) Performans programı; çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, malî saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde hazırlanır.

ç) Performans programı hazırlık sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden, ilgili idarenin tüm birimleri sorumludur.

d) Performans programı hazırlama süreci, Başkanlık ile işbirliği içerisinde yürütülür.

İKİNCİ BÖLÜM
Performans Programı Süreci

Performans programının hazırlanması

MADDE 18- (1) Performans programı, ilgili idarenin strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda, harcama yetkililerinin katılımıyla üst yönetici tarafından idare düzeyinde yıllık olarak hazırlanır.

(2) Kamu idarelerinin performans programı hazırlama süreci, Mayıs ayı sonuna kadar üst yönetici tarafından hedef, gösterge ve faaliyetlerden sorumlu harcama birimlerine yapılacak yazılı duyuru ile başlar.

(3) Stratejik planı bulunmayan idareler, idare bütçe tekliflerinde yer alan program sınıflandırması ve performans bilgisini içerecek şekilde performans programı hazırlar.

(4) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler performans programı hazırlık çalışmalarında, Başkanlık ve kamu idareleri tarafından birlikte belirlenen performans bilgilerine yer vermek zorundadır. Söz konusu unsurlara ilişkin değişiklik talepleri rehberlerde belirtilen süreçlere bağlı kalınarak Başkanlığa iletilir.

Performans programının ilgili idarelere gönderilmesi ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 19- (1) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler, performans programı tekliflerini bütçe teklifleriyle birlikte Başkanlığa gönderir. Performans

programı teklifi kamu idaresinin bütçe teklifine ilişkin Başkanlıkla yapılan bütçe görüşmelerinde değerlendirilir.

(2) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler, performans programı tekliflerini, idare bütçe teklifleriyle birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonunun bilgisine sunar.

(3) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idarelerin Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla belirlenen bütçe büyüklüklerine göre nihai hale getirilen performans programları bakanlıklarda bakan, diğer idarelerde ise ilgili bakan veya üst yönetici tarafından Ocak ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır.

(4) Sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerin performans programları, üst yöneticileri tarafından bütçe teklifleriyle birlikte ilgili mevzuatında belirlenen tarihte yetkili organlara sunulur. Bu kurum ve idarelerin yetkili organlarında kesinleşen bütçe büyüklüklerine göre revize edilen performans programları, sosyal güvenlik kurumlarında ilgili bakan veya üst yönetici; mahallî idarelerde ise üst yöneticiler tarafından Ocak ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır.

(5) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idareler ile sosyal güvenlik kurumları, kamuoyuna açıklanan performans programlarını en geç Şubat ayının sonuna kadar Başkanlığa ve Sayıştaya; mahallî idareler ise aynı süre içerisinde Başkanlığa ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığına elektronik ortamda gönderir.

Performans programının değerlendirilmesi

MADDE 20- (1) Performans programı, belirlenen standartlar ile usul ve esaslara uygunluk yönlerinden Başkanlıkça değerlendirilir.

(2) Başkanlık, performans programının değerlendirilmesi amacıyla gerekli bilgi ve belgeleri kamu idarelerinden isteyebilir.

DÖRDÜNCÜ KISIM

Stratejik Plan ve Performans Programının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

BİRİNCİ BÖLÜM

Genel İlkeler

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin genel ilkeler

MADDE 21- (1) Kamu idarelerinin stratejik planları ile performans programlarının izlenmesinde ve değerlendirilmesinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

a) İzleme ve değerlendirme, üst yönetici ve paydaşlara bilgi sağlamak ile kamu hizmet sunumunu iyileştirmek amacıyla periyodik olarak gerçekleştirilir.

b) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir.

c) Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise strateji geliştirme biriminin sorumluluğundadır.

ç) Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi, işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

d) İzleme ve değerlendirme; hedef ve göstergelere ilişkin sistematik olarak veri ve bilgi toplanmasına, analiz edilmesine, sonuçların raporlanmasına ve iyileştirmeye yönelik tedbirlerin alınmasına dayanır.

e) İzleme ve değerlendirme süreci Kılavuz ve rehberler ile Başkanlıkça yayımlanan diğer düzenlemelere uygun olarak yürütülür.

f) İzleme ve değerlendirme sonuçlarına faaliyet raporlarında yer verilir.

İKİNCİ BÖLÜM
İzleme ve Değerlendirme Süreci

Stratejik plan ve performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi

MADDE 22- (1) Kamu idareleri stratejik plan ve performans programlarını, ilgili olduğu yıl içerisinde periyodik olarak izler ve değerlendirir.

(2) Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar.

(3) İzleme ve değerlendirme toplantılarına strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

(4) Stratejik plan ve performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci, kullanılacak form ve raporlar, sürece ilişkin görev ve sorumluluklar, süreler ile diğer usul ve esaslar Başkanlıkça çıkarılacak rehberler ve diğer düzenlemelerde belirlenir.

BEŞİNCİ KISIM
Faaliyet Raporu

BİRİNCİ BÖLÜM
Raporlama İlkeleri

Faaliyet raporu sürecine ilişkin ilkeler

MADDE 23- (1) Faaliyet raporunun hazırlanmasında aşağıdaki ilkelere uyulur:

a) Faaliyet raporu Kanuna, bu Yönetmeliğe, rehberlere ve Başkanlıkça yayımlanan faaliyet raporuna ilişkin diğer düzenlemelere uygun olarak hazırlanır.

b) Faaliyet raporu, ilgili kamu idaresinin stratejik plan ve performans programının gerçekleşme sonuçlarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanır.

c) Faaliyet raporu malî saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanır.

ç) Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, ön yargısız ve tarafsız olması zorunludur.

d) Faaliyet raporu, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanır. Raporda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar ayrıca tanımlanır.

e) Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin eksiksiz olması, faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklaması gerekir.

f) İdarenin faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara faaliyet raporunda yer verilmez.

g) Faaliyet raporu yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek biçimde hazırlanır.

ğ) Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde, yıllar itibarıyla aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda açıklanır.

İKİNCİ BÖLÜM
Faaliyet Raporu Süreci

Birim faaliyet raporu

MADDE 24- (1) Birim faaliyet raporu; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerin bütçelerinde kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.

(2) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının ilgili malî yıla ilişkin birim faaliyet raporları, harcama yetkilileri tarafından izleyen malî yılın en geç Ocak ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur.

(3) Mahallî idareler harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporları ise izleyen malî yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur.

(4) Üst yönetici, harcama birimlerinin faaliyetlerini ve performansını izleyebilmek amacıyla, harcama yetkililerinden ayrıca üç veya altı aylık birim faaliyet raporları isteyebilir.

(5) Birim faaliyet raporu hazırlayan harcama yetkilileri, raporun içeriğinden ve raporda yer alan bilgilerin doğruluğundan üst yöneticiye karşı sorumludur.

İdare faaliyet raporu

MADDE 25- (1) İdare faaliyet raporu, birim faaliyet raporları esas alınarak idarenin faaliyetleri ile performans sonuçlarını gösterecek şekilde üst yönetici tarafından hazırlanır.

(2) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idareler ile sosyal güvenlik kurumlarının ilgili malî yıla ilişkin idare faaliyet raporları, üst yöneticileri tarafından izleyen malî yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içerisinde elektronik nüshasıyla birlikte Başkanlığa ve Sayıştaya gönderilir.

(3) Mahallî idarelerce hazırlanan idare faaliyet raporlarından il özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından il genel meclisine, belediyelerin faaliyet raporları Nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından belediye meclisine, mahallî idare birliklerinin faaliyet raporları ise Nisan ayında birlik başkanı tarafından birlik meclisine sunulur.

(4) İl özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı sonuna, belediyeler ile mahallî idare birliklerinin faaliyet raporları ise Nisan ayı sonuna kadar üst yöneticileri tarafından kamuoyuna açıklanır ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içerisinde elektronik ortamda Başkanlığa, Sayıştaya ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığına gönderilir.

(5) Diğer mahallî idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması ve sunulmasında belediyeler için belirlenen sürelere uyulur.

Birim ve idare faaliyet raporlarının kapsamı

MADDE 26- (1) Birim ve idare faaliyet raporları, aşağıda yer alan bölümleri ve bilgileri içerecek şekilde hazırlanır:

a) Genel bilgiler: Bu bölümde, idarenin misyonu, vizyonu, teşkilat yapısı, mevzuatı, sunulan hizmetleri, insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile yönetim ve iç kontrol sistemine ilişkin bilgilere yer verilir.

b) Amaçlar ve hedefler: Bu bölümde, idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine, izlenen temel ilke ve politikalarına yer verilir.

c) Faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler: Bu bölümde, aşağıda belirtildiği şekilde malî bilgiler ile performans bilgilerine detaylı olarak yer verilir:

1) Malî bilgiler başlığı altında; kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel malî tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara yer verilir. Ayrıca iç ve dış malî denetim sonuçları hakkındaki özet bilgiler de bu başlık altında yer alır.

2) Performans bilgileri başlığı altında; idarenin stratejik plan değerlendirme sonuçları ile performans programında yer alan program, alt program ve faaliyetlerine, performans bilgilerinin gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmelere yer verilir.

ç) Kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi: Bu bölümde, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik

kapasite gibi unsurlar açısından bir mevcut durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yönlerine yer verilir.

d) Öneri ve tedbirler: Faaliyet yılı sonuçları ile genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak idarenin gelecek yıllarda faaliyetlerinde yapmayı planladığı değişiklik önerilerine, amaç ve hedeflerinde meydana gelecek değişiklikler ile karşılaşabileceği risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere bu bölümde yer verilir.

Birim ve idare faaliyet raporlarının şekli

MADDE 27- (1) Birim ve idare faaliyet raporları, bu Yönetmeliğin eki EK-1 (Birim ve İdare Faaliyet Raporlarının Şekli)'de yer alan şekle uygun olarak hazırlanır. Birim faaliyet raporlarında sadece harcama birimine ilişkin bilgilere yer verilir. Birim faaliyet raporlarında birim yöneticisinin, idare faaliyet raporlarında ise ilgili bakan veya üst yöneticinin sunuş metni yer alır.

(2) İdare faaliyet raporlarına, bu Yönetmeliğin ekinde EK-2 (Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı) ve EK-4 (Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı)'te örnekleri yer alan üst yöneticiler tarafından imzalanan "İç Kontrol Güvence Beyanı" ile malî hizmetler birim yöneticisi tarafından imzalanan "Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı", birim faaliyet raporlarına ise bu Yönetmeliğin ekinde EK-3 (Harcama Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanı)'te örneği yer alan ve harcama yetkilisi tarafından imzalanan "İç Kontrol Güvence Beyanı" eklenir.

(3) Birim ve idare faaliyet raporlarında yer alması gereken diğer hususlar Başkanlıkça belirlenir.

Mahallî idareler genel faaliyet raporu

MADDE 28- (1) Mahallî idareler genel faaliyet raporu, mahallî idarelerin idare faaliyet raporları esas alınarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından hazırlanır.

(2) Mahallî idareler genel faaliyet raporu Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından izleyen malî yılın Haziran ayının on beşine kadar kamuoyuna açıklanır. Bu raporun birer örneği aynı süre içerisinde Başkanlığa ve Sayıştaya gönderilir.

Mahallî idareler genel faaliyet raporunun kapsamı

MADDE 29- (1) Mahallî idareler genel faaliyet raporunda;

a) Mahallî idare bütçeleri gelir ve gider hedefleri ile gerçekleşmelerine ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,

b) Mahallî idareler, mahallî idarelere bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarının iç ve dış borçlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,

c) Mahallî idarelerin insan kaynakları ile fiziki kaynaklarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,

ç) Mahallî idare bütçelerinden yapılan yardımlar ile sosyal hizmet harcamalarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,

d) Mahallî idarelerin stratejik planlama ve performans esaslı program bütçeleme uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,

e) Mahallî idarelere ilişkin iç denetim sonuçları hakkında bilgi ve değerlendirmeler,

f) Mahallî idarelere ilişkin olarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığınca yürütülen denetim ve gözetim faaliyetleri hakkında özet bilgiler,

g) Mahallî idarelerin yıl içerisinde yapmış olduğu yatırımlar ile gelecek yıllara yaygın yüklenmelerine ilişkin bilgiler,

ğ) Başkanlık ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığınca gerekli görülen diğer bilgiler,

yer alır.

Genel faaliyet raporu

MADDE 30- (1) Genel faaliyet raporu, merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının bir malî yıldaki faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde Başkanlık tarafından hazırlanır.

(2) Genel faaliyet raporu Başkanlık tarafından izleyen malî yılın Haziran ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır ve aynı süre içerisinde Sayıştaya gönderilir.

Genel faaliyet raporunun kapsamı

MADDE 31- (1) Genel faaliyet raporunda;

a) Merkezi yönetim bütçesi gelir ve gider hedefleri ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenleri,

b) Kamu borç yönetimi raporu kapsamında borç stokundaki gelişmeler ve borçlanmaya ilişkin diğer bilgiler,

c) Yıl sonundaki varlık ve yükümlülüklerin durumunu gösterir cetvel ile bunlara ilişkin bilgiler,

ç) Ödenek aktarmaları ve diğer ödenek işlemlerini gösteren cetvel,

d) Bütçenin uygulamasına ilişkin Başkanlık tarafından yapılan faaliyetler,

e) Program gerçekleşmeleri hakkında genel değerlendirmeler,

f) İdarelerin stratejik plan ve performans esaslı program bütçe uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,

g) Mahallî idarelerin malî yapılarına ilişkin genel değerlendirmeler,

ğ) Bütçeden yardım alan dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, sandık ve benzeri teşekküllerin faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler,

h) Başkanlıkça gerekli görülen diğer bilgiler,

yer alır.

Faaliyet raporlarının Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulması ile görüşülmesi

MADDE 32- (1) Mahallî idarelerin faaliyet raporları hariç olmak üzere idare faaliyet raporları, mahallî idareler genel faaliyet raporu ve genel faaliyet raporu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Sayıştay tarafından genel uygunluk bildirimi ile birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulur.

(2) Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulan bu raporlar ile genel uygunluk bildirimi komisyonlarda öncelikle görüşülür.

(3) Türkiye Büyük Millet Meclisinde, Sayıştay tarafından sunulan raporlar ve değerlendirmeler çerçevesinde, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumlulukları görüşülür. Bu görüşmelere ilgili bakanın diğer üst yöneticiler ve harcama yetkilileriyle birlikte katılması zorunludur.

(4) Merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının idare faaliyet raporları, genel faaliyet raporu, dış denetim genel değerlendirme raporu ve kesin hesap kanun teklifi ile merkezi yönetim bütçe kanunu teklifi birlikte görüşülür.

Faaliyet raporlarının kamuoyuna açıklanması

MADDE 33- (1) Genel faaliyet raporu, mahallî idareler genel faaliyet raporu ve idare faaliyet raporları bu Yönetmeliğin ilgili maddelerinde belirlenmiş olan sürelere uyularak kamuoyuna duyurulur ve ilgili idarenin internet sitesinde yayımlanır.

ALTINCI KISIM
Çeşitli ve Son Hükümler

Yeni kurulacak kamu idareleri

MADDE 34- (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idareleri, bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programların ilgili idareyle işbirliği içerisinde

Başkanlıkça belirlenmesini müteakip altı ay içerisinde bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak stratejik plan hazırlar.

(2) Birinci fıkrada belirtilen süre içerisinde stratejik planını hazırlayamayacak olan kamu idareleri, gerekçeli bir şekilde Başkanlığa erteleme talebinde bulunur. Erteleme talebinin uygun bulunması halinde Başkanlıkça yeni bir takvim belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

Gizlilik gerektiren bilgiler

MADDE 35- (1) Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporunda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere ve ülkenin ekonomik çıkarları açısından gizli kalması gereken bilgilere yer verilmez.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 36- (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye ve gerekli düzenlemeleri yapmaya Başkanlık yetkilidir.

Yürürlükten kaldırılan yönetmelikler

MADDE 37- (1) 17/3/2006 tarihli ve 26111 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, 5/7/2008 tarihli ve 26927 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ve 26/2/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçiş süreci

GEÇİCİ MADDE 1- (1) Bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programlar, Başkanlık ve ilgili idareler tarafından birlikte belirleninceye kadar mahallî idareler ve sosyal güvenlik kurumları tarafından hazırlanacak stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları hakkında; 17/3/2006 tarihli ve 26111 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, 5/7/2008 tarihli ve 26927 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ve 26/2/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerinin uygulanmasına devam olunur.

Yürürlük

MADDE 38- (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 39- (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Strateji ve Bütçe Başkanı yürütür.

EK-1

Birim ve İdare Faaliyet Raporlarının Şekli

……..YILI

…….. FAALİYET RAPORU

BAKAN SUNUŞU[1]

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU[2]

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ[3]

I- GENEL BİLGİLER

A- Misyon ve Vizyon

B- Yetki, Görev ve Sorumluluklar

C- İdareye İlişkin Bilgiler

1- Fiziksel Yapı

2- Teşkilat Yapısı
3- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı
4- İnsan Kaynakları
5- Sunulan Hizmetler
6- Yönetim ve İç Kontrol Sistemi
D- Diğer Hususlar
II- AMAÇLAR ve HEDEFLER
A- Temel Politika ve Öncelikler
B- İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Amaç ve Hedefler
C- Diğer Hususlar
III- FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER
A- Malî Bilgiler
1- Bütçe Uygulama Sonuçları
2- Temel Malî Tablolara İlişkin Açıklamalar
3- Malî Denetim Sonuçları
4- Diğer Hususlar
B- Performans Bilgileri
1- Program, Alt Program, Faaliyet Bilgileri
2- Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi
i. Alt program hedef ve göstergeleriyle ilgili gerçekleşme sonuçları ve değerlendirmeler
ii. Performans denetim sonuçları
3- Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları
4- Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi
5- Diğer Hususlar
IV- KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ
A- Üstünlükler
B- Zayıflıklar
C- Değerlendirme
V- ÖNERİ VE TEDBİRLER
EKLER

[1] Bakan Sunuşu, sadece merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarının faaliyet raporlarında yer alır.

[2] Bakanlıklarda üst yönetici sunuşuna yer verilmez.

[3] Yönetici Özeti sadece idare faaliyet raporlarında yer alır, birim faaliyet raporlarında yer almaz.

EK-2

Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı

İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI[1]

Üst yönetici olarak görev ve yetkilerim çerçevesinde ……[2] bütçesinin; kalkınma planına, yıllık programa, stratejik plan ve performans programı ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlandığını ve uygulandığını, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve ilgili mevzuatla düzenlenen görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi için bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların, planlanmış amaçlar doğrultusunda ve iyi malî yönetim ilkelerine uygun olarak kullanıldığını beyan ederim.

Bu çerçevede iç kontrol sisteminin; idarenin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesine, kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun

olarak faaliyet göstermesine, her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesine, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesine, varlıkların kötüye kullanılmasının ve israfının önlenmesine ve kayıplara karşı korunmasına ilişkin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, üst yönetici olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmelere, yönetim bilgi sistemlerine, iç kontrol sistemi değerlendirme raporlarına, izleme ve değerlendirme raporlarına, harcama yetkilileri ile malî hizmetler birim yöneticisi tarafından sunulan güvence beyanlarına ve denetim raporlarına dayanmaktadır.[3]

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim.[4] (Yer-Tarih)

İmza
Ad-Soyad
Unvan

[1] Üst yönetici tarafından imzalanan iç kontrol güvence beyanı idare faaliyet raporuna eklenir. İç kontrol güvence beyanı bakanlıklarda Bakan tarafından, diğer idarelerde ise en üst yönetici tarafından imzalanır.

[2]İdare adı yazılır.

[3]Yıl içerisinde üst yönetici değişmişse "benden önceki yönetici/yöneticilerden almış olduğum bilgiler" ibaresi de eklenir.

[4] Üst yöneticinin herhangi bir çekincesi varsa bunlar liste olarak bu beyana eklenir ve beyanın bu çekincelerle birlikte dikkate alınması gerektiği belirtilir.

EK-3

Harcama Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanı

İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI[1]

Harcama yetkilisi olarak görev ve yetkilerim çerçevesinde;

Harcama birimimizce gerçekleştirilen iş ve işlemlerin idarenin amaç ve hedeflerine, iyi malî yönetim ilkelerine, kontrol düzenlemelerine ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini, birimimize bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların planlanmış amaçlar doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanıldığını, birimimizde iç kontrol sisteminin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, harcama yetkilisi olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmeler, yönetim bilgi sistemleri, iç kontrol sistemi değerlendirme raporları, izleme ve değerlendirme raporları ile denetim raporlarına dayanmaktadır.[2]

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim.[3] (Yer-Tarih)

İmza
Ad-Soyad
Unvan

[1] Harcama yetkilileri tarafından imzalanan iç kontrol güvence beyanı birim faaliyet raporlarına eklenir.

[2] Yıl içerisinde harcama yetkilisi değişmişse "benden önceki harcama yetkilisi/yetkililerinden almış olduğum bilgiler" ibaresi de eklenir.

[3] Harcama yetkilisinin herhangi bir çekincesi varsa bunlar liste olarak bu beyana eklenir ve beyanın bu çekincelerle birlikte dikkate alınması gerektiği belirtilir.

EK-4

Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı

MALÎ HİZMETLER BİRİM YÖNETİCİSİNİN BEYANI

Malî hizmetler birim yöneticisi[1] olarak yetkim dâhilinde;

İç kontrol sisteminin ……[2]'nde oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarında gerekli koordinasyonun sağlandığını, eğitim ve rehberlik hizmeti verildiğini, faaliyetlerin malî yönetim ve kontrol mevzuatı ve diğer mevzuata uygun olarak yürütüldüğünü, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin etmek üzere iç kontrol süreçlerinin işletildiğini, uygulama sonuçlarının izlendiğini ve gerekli tedbirlerin alınması için düşünce ve önerilerimin zamanında üst yöneticiye raporlandığını beyan ederim.

Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağladığımı ve danışmanlık faaliyetinde bulunduğumu bildiririm.

Bu Raporunun "III/A- Malî Bilgiler" bölümünde yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu teyit ederim. (Yer-Tarih)

İmza

Ad-Soyad

Unvan

[1] Strateji geliştirme başkanlıklarında başkan, strateji geliştirme daire başkanlıklarında daire başkanı, strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüklerde müdür, diğer idarelerde idarelerin malî hizmetlerini yürüten birim yöneticisi.

[2] İdare adı yazılır.

B. Mevzuat Analizi Örneği

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
1. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	• Eğitim ve öğretimin uygulama esaslı yapılmaması. • Üniversitelerin bulundukları bölgelerin aktörleri ile yeterince işbirliği yapmaması. • Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının yetersizliği. • Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezinin olmaması.	• Üniversiteyle sanayi ve tarım aktörlerinin işbirliğinin artırılması. • Öğretim elamanlarının kendi alanlarında diğer aktörlerle iletişiminin artırılması. • Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi. • Topluma yönelik hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi. • Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezleri kurulması ve faaliyete geçirilmesi.
2. Bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri yürütmek.	• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12)	• Bilimsel araştırma faaliyetlerine destek vermek amacı ile üniversite bünyesinde uygulama ve araştırma merkezi (BAP) olmaması. • Yayım faaliyetleri kapsamında fakülte ve enstitü dergilerine elektronik ortamda erişilememesi. • Patente dönüşen proje sayısının yetersizliği. • Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısının yetersizliği.	• Bilimsel ve yenilikçi araştırma geliştirme faaliyetlerini artırmak üzere uygulama ve araştırma merkezi kurulması. • Fakülte ve enstitü dergilerinin elektronik ortamda erişime açılması. • Patente dönüşen proje sayısının artırılması. • SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısının artırılması.
3. …	• …	• …	• …

C. Hedef Kartı Örneği*

Amaç (A1)	A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.						
Hedef (H1.1)	H6.1: Üniversitenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.						
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı						
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	---						
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
PG1.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	60	0	30	60	80	100	-
PG1.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi x Gün)	40	50	100	160	220	280	340
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı • Personel Dairesi Başkanlığı						
Riskler	• Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime direnç gösterilmesi						
Stratejiler	• Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Hazine ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılacaktır. • Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır.						
Maliyet Tahmini	4.000.000 TL						
Tespitler	• İş akış süreçleri ve iş tanımlarının belirli olmaması • Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu • İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması • İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği						
İhtiyaçlar	• Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) • İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleri ile iş tanımlarının belirlenmesi • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması • İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması						

* Bu örnek 2021-2025 yıllarını kapsayan stratejik planı için verilmiştir.

D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri

1. Kümülatif Artışı İfade Eden Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Hizmet verilen kişi sayısı	1600	2000	2500	3000	3500	4000

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

H1.1 Performansı		(%85,7 X %40) + (%90 X %60) = %88,28			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Hizmet verilen kişi sayısı	40	1600	3000	2800	85,7
…	60	…	…	…	90

2. Azalma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Ölümlü kaza sayısı	2400	2000	1600	1200	1000	800

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		(%75 X %40) + (%90 X %60) = %84			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Ölümlü kaza sayısı	40	2400	1600	1800	75
…	60	…	…	…	90

3. Yüzde Olarak Artışı İfade Eden Göstergeler

Örnek 1:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranı	%50	%55	%60	%65	%70	%75

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur.

Örnek 2:

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranının her yıl artırılma oranı		%5	%5	%5	%5	%5

Bu gösterge türü başlangıç değerine sahip olmadığı için performansın hesaplanmasına imkân vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1'de olduğu gibi başlangıç değerine sahip olacak şekilde ifade edilmelidir. Yüzde değerleri başlangıç değeri baz alınarak hesaplanmalıdır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

H1.1 Performansı		(%90 X %40) + (%90 X %60) = %90			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Memnuniyet oranı	40	%50	%70	%68	90
…	60	…	…	…	90

4. Her Yıl Aynı Değeri Koruma Şeklinde İfade Edilen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Memnuniyet oranı	%85	%85	%85	%85	%85	%85

Ulaşılan belirli bir seviyeyi korumak şeklindeki gösterge türünde performans ölçümünde gösterge değerinin korunmuş olması yüzde 100 performansı ifade eder.

Bu tip performans göstergelerinde performansın hesaplanması, stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 26) yer alan (C-A)/(B-A) formülasyonuna göre değil; İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri/İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (C/B) formülasyonuna göre yapılır.

Aşağı ya da yukarı yönlü değişimler, göstergenin mahiyetine göre düşük ya da yüksek performansı ifade edebilir. Performansa ilişkin değerlendirme bu husus dikkate alınarak yapılır.

Performansın hesaplanması: 2021 yılı

H1.1 Performansı		(%100 X %40) + (%90 X %60) = %94			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C/B)
Memnuniyet oranı	40	%85	%85	%90	105,8*
…	60	…	…	…	90

* Kutu 23'te ifade edildiği üzere gösterge sayısı birden fazla olan hedefler için hedef performansı hesaplamasında performansı yüzde 100'ü geçen göstergeler için bu değer yüzde 100 olarak alınır.

5. Kümülatif Olarak Belirlenmeyen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan kitap sayısı	320	12	8	8	10	12

Performans göstergesine ait yıllık değerlerin kümülatif olarak ifade edilememesi durumunda performans hesaplamasının stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 26) yer alan (C-A)/(B-A) formülasyonuna göre yapılabilmesi için izleme aşamasında göstergelerin kümülatif artışı gösterecek şekilde aşağıdaki örnekteki gibi yeniden tasarlanması gerekir.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Yayımlanan kitap sayısı	320	332	340	348	358	370

Performansın hesaplanması: 2022 yılı

H1.1 Performansı		(%96 X %40) + (%90 X %60) = %92,4			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Yayımlanan kitap sayısı	40	320	370	368	96
…	60	…	…	…	90

6. Herhangi Bir Yılda Tek Seferde Gerçekleşen Göstergeler

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması				X		

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygun değildir.

Performansın ölçülmesini sağlamak için varsa bir başlangıç değerine yer verilir. Başlangıç değeri yoksa bu değer sıfır olarak alınır. Örneğin sistemin kullanıma açılması 2020 yılında gerçekleşecekse 2020 değeri yüzde 100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2018 ve 2019 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2020 yılında yapılacak çalışmayla açılacaksa 2018 ve 2019 değerlerine sıfır olarak yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanmaz.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması	0	0	0	100	100	100

Sistemin kullanıma açılmasına yönelik 2018 ve 2019 yıllarında çalışmalarda bulunulacaksa bu yıllara ait hedef değerlere (örneğin 2018: yüzde 25, 2019: yüzde 75) yer verilir. Bu dönemlerde ilgili performans göstergesinin hedef performansına etkisi hesaplanır.

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Sistemin kullanıma açılması	0	25	75	100	100	100

Performansın hesaplanması: 2020 yılı

H1.1 Performansı		(%100 X %40) + (%90 X %60) = %94			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Sistemin kullanıma açılması	40	0	100	100	100
…	60	…	…	…	90

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		(%80 X %40) + (%90 X %60) = %86			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Sistemin kullanıma açılması	40	0	%75	%60	80
…	60	…	…	…	90

7. Uluslararası Standartlara Göre Belirlenmiş Performans Göstergeleri

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Uluslararası sıralamadaki yerimiz	26	25	24	23	22	20

Bu tür göstergeler stratejik plan izleme tablosu (Tablo 25) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 26) üzerinden performansın hesaplanması açısından uygundur. Bazı durumlarda bu tip göstergeler için mevcut durumun korunması da performans göstergesi hedefi olarak belirlenebilir. Bu durumda yukarıda "4. Her yıl aynı değeri koruma şeklinde ifade edilen göstergeler" başlığında yer verilen hususlar dikkate alınır.

Performansın hesaplanması: 2019 yılı

H1.1 Performansı		(%50 X %40) + (%90 X %60) = %74			
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
Uluslararası sıralamadaki yerimiz	40	26	24	25	50
…	60	…	…	…	90

E. Performans Göstergesi Seti

Dikkat Edilecek Hususlar:

- Gösterge setinde yer alan bazı performans göstergeleri kullanılarak listedeki diğer bir gösterge hesaplanabilir. Buradaki amaç üniversitelerin kendilerine en uygun göstergeyi seçmelerine olanak sağlamaktır. Gösterge setinde yüksek lisans, doktora ve lisansüstü öğrenci sayılarını içeren gösterge örneklerinde olduğu gibi bazı performans göstergelerine alt kırılımlarıyla birlikte yer verilmiştir.
- Göstergelerin yönü, üniversitelerin ortalama büyüklük ve kapasiteleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu nedenle, kimi göstergeler bazı üniversiteler için artış olarak anlamlıyken diğerleri için azalış olarak anlamlı olabilir.
- Artış ve azalış olarak ifade edilen göstergenin yönü, ihtiyaca göre üniversite tarafından belirlenir. Bazı durumlarda göstergenin mevcut durum değerinin korunması da hedeflenebilir. Örneğin, plan dönemi boyunca öğrenci sayısında ciddi bir artış bekleniyorsa "öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekân büyüklüğü" göstergesine ilişkin mevcut durum değerinin korunması hedeflenebilir.
- Bazı göstergeler niteliği itibarıyla girdi odaklı bir biçimde tasarlanmıştır. Üniversiteler, ihtiyaçlarına göre bu göstergeleri geliştirip çıktı ve kalite odaklı bir biçimde de ifade edebilir. Örneğin, "teknoloji tabanlı sistemle desteklenen derslik sayısı" göstergesine ilave olarak "teknoloji tabanlı sistemle desteklenen dersliklerden memnuniyet oranı" göstergesi de belirlenebilir.
- Sayı olarak verilen bazı performans göstergeleri, üniversitenin niteliği ve büyüklüğüne göre öğretim üyesi başına da ifade edilebilir. Örneğin, "uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı", "öğretim üyesi başına düşen uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı" olarak ifade edilebilir.
- Sayı olarak ifade edilen göstergeler isteğe bağlı olarak uygun olduğu takdirde oran olarak ifade edilebilir. Örneğin, "çok disiplinli lisansüstü program sayısı", "çok disiplinli lisansüstü program sayısının toplam program sayısına oranı" şeklinde de ifade edilebilir.
- Öğretim üyesi başına üniversite geneli için oluşturulan bazı göstergeler ihtiyaca göre belirli alanlar ve bölümler için ayrıca belirlenebilir. Örneğin, "üniversite geneli için verilen öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan yayın sayısı" ihtiyaca göre bölüm ya da alan bazında da ifade edilebilir.
- Üniversitenin geneli için belirlenen göstergeler ihtiyaca göre fakülte bazında da belirlenebilir. Örneğin, öğrenci başına düşen derslik büyüklüğü üniversitenin geneli için hesaplanabileceği gibi birimler için ayrı ayrı tanımlanabilir.
- Bazı göstergeler yeni veri üretmeyi ve bu göstergeler üzerinden üniversitenin bir politikasının olmasını gerektirir. Örneğin, "özel sektöre yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı" mevcut durumda belirli olmayabilir. Ancak, üniversitenin özel sektöre yönelik proje ve lisansüstü çalışmaları artırma politikası varsa bu gösterge kullanılıp yeni veri setleri üretilmeye başlanmalıdır.

- Genel memnuniyet oranını ölçen göstergeler, ihtiyaca göre daha alt bileşenlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçmek üzere tasarlanabilir. Örneğin, öğrenci memnuniyet oranı yerine öğrencilerin bilgi sistemlerinden memnuniyet düzeyi ölçülebilir.
- Kıyaslamaya yönelik bir çalışma yapılacağı zaman üniversiteden üniversiteye değişebilecek gösterge ölçüm yöntemlerine ilişkin Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından gerekli tedbirler alınacak, ölçmeye ilişkin formlar, memnuniyet anketleri vb. geliştirilecektir.

Üniversiteler İçin Performans Göstergeleri Seti

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
1	Mezun olan öğrencilerin ilk iki yıl içerisinde istihdama katılım oranı	Yüzde	Eğitim	Üniversiteden lisans ve lisansüstü düzeyde mezun olan öğrencilerin ilk iki yıl içerisinde işe yerleşme oranını ifade eder.	Artış
2	Üniversite fakültelerinin bölümlerine en yüksek puanla yerleşen öğrencilerin başarı sıralaması ortalaması	Sayı	Eğitim	Üniversitenin herhangi bir fakültesinin bölümlerine en yüksek puanla yerleşen öğrencilerin başarı sıralaması ortalamasını ifade eder. Bu gösterge üniversitenin uygun göreceği fakülteler bazında ayrı ayrı belirlenir.	Artış
3	Üniversite giriş sınavlarında ilk on bine girip üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Bütün puan türleri dikkate alınarak ilk on bine giren ve üniversiteyi tercih eden öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
4	Üniversite doluluk oranı	Yüzde	Eğitim	Kayıt yaptıran toplam öğrenci sayısının toplam kontenjan sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış
5	Öğrenciyi üniversitede tutma oranı	Yüzde	Eğitim	Kayıt sildirme veya yatay geçiş gibi nedenlerle diğer üniversitelere geçmeyerek üniversitede öğrenimini sürdüren öğrenci oranını ifade eder.	Artış
6	Normal süresinde mezun olan lisans öğrencisi oranı	Yüzde	Eğitim	Normal süresinde mezun olan lisans öğrencilerinin toplam lisans öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
7	Ön lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim	Ön lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranlanmasını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış/Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
8	Lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim	Lisans öğrenci sayısının (hazırlık sınıfında okuyan öğrenciler dâhil) toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Artış/Azalış
9	Yabancı uyruklu öğrenci sayısının toplam yabancı öğrenci sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Üniversitedeki yabancı uyruklu öğrenci sayısının Türkiye'de yükseköğretimde bulunan toplam yabancı öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış/Azalış
10	Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Dr., Öğr. Gör., okutman ve öğretim yardımcıları başına düşen öğrenci sayısını (Hazırlık sınıfı ve lisansüstü öğrenciler dâhil) ifade eder. Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Azalış
11	Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi başına düşen öğrenci sayısını ifade eder. (Lisansüstü öğrenciler dâhil) Açık ve uzaktan eğitim veren üniversitelerde bu programlara katılan öğrenci sayıları dikkate alınmayacaktır.	Azalış
12	Öğretim üyesi başına düşen haftalık ders saati sayısı	Sayı	Eğitim	Öğretim üyesi başına düşen haftalık ders saati sayısını ifade eder. Ders saatinin belirlenmesinde öğretim üyelerinin öğrenciyle yüz yüze yaptığı dersler ile bu dersler dışında kalan tez danışmalığı, seminer, uzmanlık alan dersi vb. dersler dikkate alınır.	Artış/Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
13	Yan dal program sayısı	Sayı	Eğitim	Yan dal programlarının sayısını ifade eder.	Artış
14	Yan dal programlarında kayıtlı öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Yan dal programlarında kayıtlı öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
15	Yan dal programlarından mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Yan dal programlarından mezun olan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
16	Çift ana dal program sayısı	Sayı	Eğitim	Açılan çift ana dal programlarının sayısını ifade eder.	Artış
17	Çift ana dal programına katılan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Açılan çift ana dal programlarına katılan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
18	Çift ana dal programlarından mezun olan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Açılan çift ana dal programlarından mezun olan toplam öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
19	Açık ve uzaktan eğitim verilen program sayısı	Sayı	Eğitim	Açık ve uzaktan eğitim verilen programların toplam sayısını ifade eder.	Artış
20	Açık ve uzaktan eğitimle verilen ders sayısı	Sayı	Eğitim	Ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyde açık ve/veya uzaktan eğitim programlarında verilen toplam ders sayısını ifade eder.	Artış
21	Açık ders malzemesi sayısı	Sayı	Eğitim	Üniversite tarafından kullanıma sunulan elektronik belgeler ile ses ve görüntü dosya sayısını ifade eder.	Artış
22	Disiplinler arası lisansüstü program sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Lisansüstü programlarından disiplinler arası olanların sayısını ifade eder.	Artış
23	Akredite olan önlisans program sayısının toplam önlisans program sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Toplam akredite olabilecek ön lisans programları içerisinde akredite olanların oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
24	Akredite olan lisans program sayısının toplam lisans program sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Toplam akredite olabilecek lisans programları içerisinde akredite olanların oranını ifade eder.	Artış
25	Akredite olan lisansüstü program sayısının toplam lisansüstü program sayısına oranı	Yüzde	Eğitim	Toplam akredite olabilecek lisansüstü programlar içerisinde akredite olanların oranını ifade eder.	Artış
26	Uluslararası ortak lisans programı sayısı	Sayı	Eğitim	Yurtdışındaki üniversitelerle birlikte yürütülen ortak lisans program (dual/joint/double degree) sayısını ifade eder.	Artış
27	Uluslararası ortak lisansüstü programı sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Yurtdışındaki üniversitelerle birlikte yürütülen lisansüstü program (dual/joint/double degree) sayısını ifade eder.	Artış
28	Uluslararası değişim programlarına katılan öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Uluslararası değişim programlarına (staj dâhil) katılan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
29	Uluslararası değişim programlarından gelen öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim	Uluslararası değişim programlarıyla gelen toplam yabancı öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
30	Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim üyesi oranı	Yüzde	Eğitim	Uluslararası değişim programlarından yararlanan öğretim üyesi sayısının toplam öğretim üyesi sayısına oranını ifade eder.	Artış
31	Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı ulusal bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Bildiri sunmak, moderatörlük yapmak gibi aktif rol alınan ulusal düzeyde düzenlenen konferans, kongre vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
32	Öğretim elemanlarının aktif katılım sağladığı uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Bildiri sunmak, moderatörlük yapmak gibi aktif rol alınan uluslararası düzeyde düzenlenen konferans, kongre vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
33	Uluslararası akademik sıralamada üniversitenin yeri	Sayı	Eğitim	Uluslararası kabul gören seçkin bir sıralama endeksine göre üniversitenin bulunduğu yeri ifade eder.	Azalış
34	Ulusal akademik sıralamada üniversitenin yeri	Sayı	Eğitim	URAP endeksine göre üniversitenin bulunduğu yeri ifade eder.	Azalış
35	Öğrencilerin kütüphane olanaklarından memnuniyet düzeyi	Yüzde	Eğitim	Öğrencilerin kütüphanede uygun çalışma ortamı, kaynaklara erişim gibi hizmetlerden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
36	Öğretim elemanlarının kütüphane olanaklarından memnuniyet düzeyi	Yüzde	Eğitim	Öğretim elemanlarının basılı, süreli yayın ve çevrimiçi kaynaklara erişim hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
37	Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısını ifade eder.	Artış
38	Bilimsel yayın sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Bilimsel nitelikte makale, bildiri, inceleme/derleme, kitap, dergi, vb. toplam yayın sayısını ifade eder.	Artış
39	Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan yayın sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded kapsamına giren bilimsel dergilerde öğretim üyesi başına yapılan yayın sayısını ifade eder.	Artış
40	Öğretim üyesi başına atıf sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Ulusal hakemli ve uluslararası indeksli bilimsel dergiler ile diğer bilimsel yayınlarda öğretim üyesi başına yapılan atıf sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
41	Öğretim üyesi başına uluslararası hakemli dergilerde atıf sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Uluslararası hakemli dergilerde öğretim üyesi başına yapılan atıf sayısını ifade eder.	Artış
42	En az bir atıf alan yayınların toplam yayın sayısına oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	İndeksli dergilerde en az bir atıf yapılan üniversite yayın sayısının toplam yayın sayısına oranını ifade eder.	Artış
43	Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan hakemlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded ve diğer indeksler kapsamına giren dergilerde öğretim üyesi başına yapılan hakemlik sayısını ifade eder.	Artış
44	Öğretim üyesi başına bilimsel dergilerde yapılan editörlük sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	SCI, SSCI, AHCI, SCI-Expanded ve diğer indeksler kapsamına giren dergilerde öğretim üyesi başına yapılan editörlük sayısını ifade eder.	Artış
45	Öğrenci başına düşen eğitim amaçlı mekân büyüklüğü	Sayı	Eğitim	Fakülte binaları, merkezi derslik binaları ve benzeri nitelikteki binaların öğrenci başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
46	Öğrenci başına düşen araştırma amaçlı mekân büyüklüğü	Sayı	Araştırma	Atölye, merkezi laboratuvar binaları, araştırma laboratuvarları ve benzeri nitelikteki binaların öğrenci başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
47	Patent başvurusu sayısı	Sayı	Araştırma	Türk Patent ve Marka Kurumu ile uluslararası patent kuruluşlarına yapılan toplam patent başvuru sayısını ifade eder.	Artış
48	Tescil edilen patent sayısı	Sayı	Araştırma	Türk Patent ve Marka Kurumu ile uluslararası patent kuruluşlarından tescil edilen toplam patent sayısını ifade eder.	Artış
49	Patente dönüşen proje sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversitenin kendi bünyesinde veya protokol ve sözleşmelerle özel sektörle işbirliği içerisinde yürüttüğü projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
50	Üniversite bünyesinde patente dönüşen proje sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder.	Artış
51	Danışmanlık desteğiyle patente dönüşen proje sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversitenin danışmanlık desteğiyle katkı sunduğu projelerden patente dönüşenlerin toplam sayısını ifade eder.	Artış
52	Öğretim elemanlarının fikri ve sınai mülkiyet hakkı sayısı	Sayı	Araştırma	Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, görsel tasarım, coğrafi işaretler, marka vb. fikri ve sınai mülkiyet hakkı sayısını ifade eder.	Artış
53	Yeni başlatılan ve devam eden kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	Sayı	Araştırma	Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca finanse edilen yeni başlatılan ve devam eden araştırma projelerinin sayısını ifade eder.	Artış
54	Tamamlanan kamu finansmanlı araştırma projesi sayısı	Sayı	Araştırma	Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca finanse edilen tamamlanan araştırma projelerinin sayısını ifade eder.	Artış
55	Kamu finansmanlı projelere harcanan yıllık tutarın tahsis edilen yıllık finansmana oranı	Yüzde	Araştırma	Üniversite tarafından kamu finansmanlı projelere harcanan yıllık tutarın Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca sağlanan toplam finansmana oranını ifade eder.	Artış
56	Kamu kuruluşlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısı	Sayı	Araştırma	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarına proje desteği için başvuran öğrenci sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
57	Kamu finansmanlı projelerde çalışan öğrenci sayısı	Sayı	Araştırma	Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarınca desteklenen projelerde görev alan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
58	Kamu finanslı projelerden bursiyer olarak desteklenen öğrenci sayısı	Sayı	Araştırma	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK ve diğer kamu kurumlarının desteklediği projelerden destek alan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
59	Uluslararası ortaklı/destekli proje sayısı	Sayı	Araştırma	Yabancı kuruluş ve/veya üniversitelerle ortak yürütülen proje sayısını ifade eder.	Artış
60	Tamamlanan bilimsel araştırma projesi sayısı	Sayı	Araştırma	Üniversite bünyesinde tamamlanan bilimsel araştırma projelerinin sayısını ifade eder.	Artış
61	Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan destek miktarı	Sayı	Araştırma	Üniversite tarafından bilimsel araştırma projelerine sağlanan finansman miktarını (TL) ifade eder.	Artış
62	Ar-Ge projesi sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Üniversitenin kendi yürüttüğü ve/veya destek verdiği toplam Ar-Ge projesi sayısını ifade eder. Kurum kaynakları ile desteklenen BAP, TÜBİTAK, Bakanlık projeleri, özel sektör projeleri ve yurt dışı fonlarla desteklenen Ar-Ge niteliği taşıyan tüm projeler bu kapsama dâhil edilir.	Artış
63	Disiplinler arası Ar-Ge projesi sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Üniversitenin kendi yürüttüğü ve/veya destek verdiği disiplinler arası gerçekleştirilen toplam Ar-Ge çalışması sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
64	Teknopark şirketleriyle birlikte yürütülen Ar-Ge projesi sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Üniversitenin teknopark şirketleriyle birlikte yürüttüğü Ar-Ge projesi sayısını ifade eder.	Artış
65	Ar-Ge projesine katılan öğretim elemanı oranı	Yüzde	Araştırma/ Girişimcilik	Ar-Ge projesine katılan öğretim elemanı sayısının toplam öğretim elemanı sayısına oranını ifade eder.	Artış
66	Ulusal düzeyde alınan teşvik ödülü sayısı	Sayı	Araştırma	Öğretim elemanlarının ulusal düzeyde aldığı toplam teşvik ödülü sayısını ifade eder. Bu ödüller TÜBİTAK bilim ve teşvik ödülleri, TÜBA vb. ulusal ödülleri kapsar.	Artış
67	Uluslararası projelerden alınan teşvik ödülü sayısı	Sayı	Araştırma	Öğretim elemanlarının uluslararası projelerden aldığı toplam teşvik ödülü sayısını ifade eder.	Artış
68	Öğrenciler tarafından alınan ödül sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Öğrencilerin ulusal ya da uluslararası bilimsel yarışmalarda aldığı toplam ödül sayısını ifade eder. Sportif yarışmalarda alınan ödüller göstergenin hesaplanmasında dikkate alınmaz.	Artış
69	Lisansüstü öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Lisansüstü öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
70	Yüksek lisans öğrenci oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Yüksek lisans öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
71	Yüksek lisans programı sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Öğrenci kabul edilen/eğitime açık yüksek lisans programı sayısını ifade eder.	Artış
72	Yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrencilerin oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrenci sayısının yüksek lisans programlarına kayıtlı öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
73	Yüksek lisans programlarını makale yayımlayarak tamamlayan öğrencilerin oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Yüksek lisans programlarını makale yayımlayarak tamamlayan öğrenci sayısının yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
74	Yüksek lisans programlarına kabul oranı	Yüzde	Eğitim/ Araştırma	Kontenjan değişmediği varsayımıyla yüksek lisans programlarına kabul edilen öğrenci sayısının yüksek lisans programlarına başvuran toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Azalış
75	Doktora öğrenci oranı	Yüzde	Araştırma	Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
76	Doktora programı sayısı	Sayı	Araştırma	Öğrenci kabul edilen/eğitime açık doktora programı sayısını ifade eder.	Artış
77	Doktora programlarını tamamlayan öğrencilerin oranı	Yüzde	Araştırma	Doktora programlarını tamamlayan öğrenci sayısının doktora programlarına kayıtlı öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış
78	Doktora programlarına kabul oranı	Yüzde	Araştırma	Kontenjan değişmediği varsayımıyla doktora programlarına kabul edilen öğrenci sayısının doktora programlarına başvuran toplam öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Azalış
79	Öğretim üyesi başına yüksek lisans tez sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Öğretim üyesi başına tamamlanan yüksek lisans tez sayısını ifade eder.	Artış/Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
80	Öğretim üyesi başına doktora tez sayısı	Sayı	Araştırma	Öğretim üyesi başına tamamlanan doktora tez sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
81	Lisansüstü ders veren öğretim üyesi başına lisansüstü öğrenci sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Lisansüstü ders veren öğretim üyesi başına lisansüstü öğrenci sayısını ifade eder.	Artış/Azalış
82	Yayına dönüşen doktora tezi oranı	Yüzde	Araştırma	SCI, SSCI, AHCI ve SSI Expanded'da taranan dergilerde yayımlanan doktora tezi kaynaklı makalelerin toplam doktora tezine oranını ifade eder.	Artış
83	Doktora tezine ve bağlantılı çalışmalara yapılan atıf sayısı	Sayı	Araştırma	Doktora tezi ile bu tezden yararlanarak oluşturulan kitap ve/veya bilimsel makalelere yapılan atıf sayısını ifade eder.	Artış
84	Özel sektöre yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı	Sayı	Araştırma/ Girişimcilik	Özel sektörün taleplerine ve sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısını ifade eder.	Artış
85	Bölgeye yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısı	Sayı	Araştırma	Kalkınma ajanslarının bulunduğu bölge sorunlarının çözümüne yönelik hazırlanan proje ve lisansüstü tez sayısını ifade eder.	Artış
86	Araştırma amaçlı yurtdışına kısa süreli giden öğretim elemanı sayısı	Sayı	Araştırma	Araştırma konusuyla ilgili yurtdışına kısa süreli (3 aydan az) giden öğretim elemanı sayısını ifade eder.	Artış
87	Araştırma amaçlı yurtdışına uzun süreli giden öğretim elemanı sayısı	Sayı	Araştırma	Araştırma konusuyla ilgili yurtdışına uzun süreli (3 aydan fazla) giden öğretim elemanı sayısını ifade eder.	Artış
88	Ulusal bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Üniversite tarafından düzenlenen ulusal bilimsel konferans, seminer, panel vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
89	Uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	Sayı	Eğitim/ Araştırma	Üniversite tarafından düzenlenen uluslararası bilimsel konferans, seminer, panel vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
90	Teknoparkta bulunan şirket sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirket sayısını ifade eder.	Artış
91	Teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosu	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirketlerin toplam cirosunu (TL) ifade eder.	Artış
92	Teknoparklarda yürütülen projelerden üniversiteye aktarılan tutar	Sayı	Girişimcilik	Teknoparklarda yürütülen projelerden üniversiteye aktarılan tutarı (TL) ifade eder.	Artış
93	Teknoparkta bulunan şirketlerdeki toplam istihdam sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde kurulmuş olan teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen toplam çalışan sayısını ifade eder.	Artış
94	Teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen üniversite personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranı	Yüzde	Girişimcilik	Teknoparkta bulunan şirketlerde istihdam edilen üniversite personeli ve öğrencisinin toplam istihdam sayısına oranını ifade eder.	Artış
95	Teknopark şirketleriyle birlikte yürütülen girişimcilik projesi sayısı	Sayı	Girişimcilik	Öğretim elemanları ile teknopark şirketlerinin birlikte yürüttüğü girişimcilik projesi sayısını ifade eder.	Artış
96	Girişimcilik yarışmalarına katılan proje sayısı	Sayı	Girişimcilik	Girişimcilik yarışmalarına öğrenci ve öğretim elemanı düzeyinde katılım sağlanan toplam proje sayısını ifade eder.	Artış
97	Üniversitenin Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki yeri	Sayı	Girişimcilik	Üniversitenin TÜBİTAK tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki yerini ifade eder.	Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
98	Girişimcilik projesi sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde veya dışarıda yürütülen toplam girişimcilik projesi sayısını ifade eder.	Artış
99	Laboratuvarlardan üniversite dışına verilen hizmet sayısı	Sayı	Girişimcilik/ Araştırma	Laboratuvarlardan üniversite dışına verilen test ve analiz hizmet sayısını ifade eder.	Artış
100	Akredite laboratuvarların toplam laboratuvarlara oranı	Yüzde	Girişimcilik	Akredite laboratuvarların toplam laboratuvarlara oranını ifade eder.	Artış
101	Girişimcilik konusunda verilen danışmanlık hizmeti sayısı	Sayı	Girişimcilik	Özel sektör kuruluşlarına girişimciliğe dair verilen danışmanlık hizmeti sayısını ifade eder.	Artış
102	Ticarileşmiş patent oranı	Yüzde	Girişimcilik	Ticarileşmiş patent sayısının toplam patent sayısına oranını ifade eder.	Artış
103	Üretime dönüşen proje oranı	Yüzde	Girişimcilik	Üniversitenin kendi bünyesinde yürüttüğü ve/veya desteklediği projelerden üretime dönüşenlerin oranını ifade eder.	Artış
104	Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısı	Sayı	Girişimcilik	Yenilikçilik ve girişimcilik temalı ders sayısını ifade eder.	Artış
105	Girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısı	Sayı	Girişimcilik	KOSGEB aracılığıyla girişimcilik sertifikası alan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
106	Girişimcilik temalı öğrenci gruplarına üye öğrenci sayısı	Sayı	Girişimcilik	Temel kuruluş amacı girişimcilik olan topluluklara üye öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
107	Staj imkânı sağlanan öğrenci sayısı	Sayı	Girişimcilik/ Eğitim	Üniversite tarafından özel sektör kuruluşlarında staj imkânı sağlanan öğrenci sayısını ifade eder.	Artış
108	Girişimcilik temalı gezi sayısı	Sayı	Girişimcilik	Üniversite bünyesinde düzenlenen girişimcilik temalı gezisi sayısını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
109	Ön kuluçkaya alınan proje sayısı	Sayı	Girişimcilik	Teknokenti olan üniversitelerde ön kuluçkaya alınan proje sayısını ifade eder.	Artış
110	Kuluçkaya alınan firma sayısı	Sayı	Girişimcilik	Teknokenti olan üniversitelerde kuluçkaya alınan firma sayısını ifade eder.	Artış
111	Topluma katkı amaçlı düzenlenen etkinlik sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Topluma katkı amaçlı düzenlenen bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal faaliyetler ile bölgesel ekonomik gelişim için yerel paydaşlara yönelik düzenlenen eğitsel etkinliklerin sayısını ifade eder.	Artış
112	Sosyal sorumluluk projesi sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversitenin yürüttüğü ve katkıda bulunduğu sosyal sorumluluk projesi sayısını ifade eder.	Artış
113	Üniversitenin tesislerinden dışarıdan katılımla yararlanan kişi sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerler ile sportif tesislerden yararlanan öğrenci haricindeki kişi sayısını ifade eder.	Artış
114	Meslek edinme ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Toplumun tüm kesimlerine açık meslek edinme ve geliştirmeye yönelik sertifikalı eğitim programı sayısını ifade eder.	Artış
115	Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Hizmet verilen toplum kesimlerinin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
116	Yatak doluluk oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanesindeki yatak doluluk oranını ifade eder.	Artış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
117	Tedavi edilemeyip başka merkezlere sevk edilen hasta sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanelerinde tedavi edilemeyip başka merkezlere sevk edilen hasta sayısını ifade eder.	Azalış
118	Tedavi hizmetlerinden memnuiyet oranı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanelerinden hizmet alanların memnuniyet oranını ifade eder.	Artış
119	Yatan hasta memnuniyet oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Üniversite hastanelerinde yatan hasta memnuniyet oranını ifade eder.	Artış
120	Engelli dostu bina sayısının toplam bina sayısına oranı	Yüzde	Toplumsal Katkı	Engelli kullanımına yönelik düzenlenmiş tam erişilebilir bina sayısının toplam bina sayısına oranını ifade eder.	Artış
121	Engellilerin üniversite hizmetlerinden memnuniyet düzeyi	Yüzde	Toplumsal Katkı/ Eğitim	Engellilerin (üniversite öğrencileri ve çalışanları dâhil) üniversite hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
122	Tanıtıcı etkinlik sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Üniversitenin tanıtımına ilişkin üniversite içi/dışında yapılan fuar, tanıtım günleri vb. etkinlik sayısını ifade eder.	Artış
123	Çevre duyarlılığına ilişkin yapılan toplam faaliyet sayısı	Sayı	Toplumsal Katkı	Çevre bilincini artıran sosyal sorumluluk projeleri, seminer, sempozyum, eğitimler gibi faaliyetleri ifade eder.	Artış
124	İdari personel sayısının öğretim elemanı sayısına oranı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	İdari personel sayısının öğretim elemanı sayısına oranını ifade eder.	Artış /Azalış
125	İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	İdari personel sayısının öğrenci sayısına oranını ifade eder.	Artış/Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
126	Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Her yıl en az bir eğitim alan idari personelin toplam idari personele oranını ifade eder.	Artış
127	Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Üniversite bünyesindeki öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
128	İdari personelin memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Üniversite bünyesindeki idari personelin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
129	Öğrenci memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Başta eğitim olmak üzere öğrencilere sunulan hizmetlerden duyulan memnuniyet düzeylerinin belirlenmesini ifade eder.	Artış
130	Kurum kültüründen memnuniyet düzeyi	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemleri alt bileşenlerinden oluşan kurum kültürüne ilişkin memnuniyet düzeyini ifade eder.	Artış
131	Akademisyen başına düşen ofis mekân büyüklüğü	Sayı	Kurumsal Kapasite	Akademisyen başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
132	İdari personel başına düşen ofis mekân büyüklüğü	Sayı	Kurumsal Kapasite	İdari personel başına düşen brüt kapalı alan (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
133	Öğrenci başına düşen derslik büyüklüğü	Sayı	Kurumsal Kapasite	Öğrenci başına düşen brüt derslik (m^2) büyüklük bilgisini ifade eder.	Artış
134	Kapalı alanlarda m^2 başına düşen enerji tüketim miktarı	Sayı	Kurumsal Kapasite	Kapalı alanlarda tüketilen enerji miktarının toplam kapalı alana (m^2) oranlanmasını ifade eder.	Azalış

No	Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sınıf	Açıklama	Göstergenin Yönü
135	Teknoloji tabanlı sistemle desteklenen derslik sayısı	Sayı	Kurumsal Kapasite	Açık ve uzaktan öğrenme kaynakları, dijital kütüphane, MOOCs, vb. dijital teknoloji kaynaklarına erişim sağlanan derslik sayısını ifade eder.	Artış
136	Özgelirlerin toplam gelirler içindeki payı	Yüzde	Kurumsal Kapasite	Bütçede yer alan öz gelirler, döner sermaye ve sosyal tesisi gelirleri toplamının toplam gelirlere oranını ifade eder.	Artış

F. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri

F.1. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2019 Yılı Ocak – Haziran Dönemi Stratejik Plan İzleme Tablosu Örneği

A6	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.
H6.1	Üniversitenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	---
H6.1 Performansı	**%72***
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	60	0	60	48	80
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi x Gün)	40	50	100	80	60

Hedefe İlişkin Değerlendirmeler

- 2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın yüzde 80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılacağı beklenmektedir.
- 2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın yüzde 60 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşmada güçlük yaşanacağı görülmektedir. Yılın ikinci yarısında bütçe çalışmalarının yoğunluğundan dolayı birim personelinin danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini istenilen seviyede yürütememe riski bulunmaktadır. Bu çerçevede yılsonunda hedeflenen değere ulaşılabilmesi için üniversite dışından danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek üzere uzman personel temin edilmesi gerekmektedir.

* PG6.1.1'in performansının hedefe etkisinin çarpımı ile PG6.1.2'nin performansının hedefe etkisinin çarpımları sonucunun toplanmasıyla elde edilir. {(%80 X %60) + (%60 X %40) = %48 + %24 = %72}

F.2. 2018-2022 Stratejik Planı İçin 2020 Yılı Sonu Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örneği

A6	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.
H6.1	İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı	Yönetim ve Destek Programı
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi	---
H6.1 Performansı	**%80,70***
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı	60	0	80	70	87,5
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi x Gün)	40	50	220	170	70,5

Hedefe İlişkin Değerlendirmeler

- Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktır. Hedefin toplam maliyetinde bir değişiklik beklenmemektedir.
- PG6.1.1 için hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Bununla birlikte iş akış süreçleri belirlenmiş ve iş tanımları yapılmış olup gösterge değerlerine ilişkin gelecek yıllara dair bir güncelleme ihtiyacı bulunmamaktadır. Sonraki yıllara ait hedeflenen değerlere ulaşılmasını teminen harcama birim yöneticileriyle birlikte yeni bir çalışma programı hazırlanacaktır.
- PG6.1.2 için hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Aynı zamanda ihtiyaçlardaki değişim, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin idare içerisinde daha yoğun bir biçimde verilmesini gerektirmektedir. Bu durum hedeflenen gösterge değerine ilişkin bir güncelleme ihtiyacı doğurmaktadır.
- İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir.
- 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır.
- Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır.
- Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti bu idarelerden temin edilecektir.

* PG6.1.1'in performansının hedefe etkisinin çarpımı ile PG6.1.2'nin performansının hedefe etkisinin çarpımları sonucunun toplanmasıyla elde edilir. {(%87,5 X %60) + (%70,5 X %40) = %52,5 + %28,20}

G. Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı

Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)

1. **Giriş (1 sayfa)**
   - Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak?
   - Raporun konusu ve dönemi
   - Raporun yapısı ve içeriği
2. **Hedef Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları**
   - Tablo 25

H. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği

… ÜNİVERSİTESİ

2020-2024 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon

(2022)

İ. Temel Performans Göstergeleri Şablonu

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)*	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2022)
2,5	… oranı	4
120	… sayısı	145
14	… sıralaması	8
..	…	..
..	…	..

* 2017 yılsonu değeridir.
Not: Bu şablon 2018 - 2022 yıllarını içeren bir stratejik plan için örnek olarak hazırlanmıştır.

J. Kontrol Listesi

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
Stratejik Plan Hazırlık Süreci				
1	Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı?			
2	Stratejik planlama ekibi Rehbere uygun bir şekilde oluşturuldu mu?			
3	Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı?			
4	Hazırlık programı Rehbere uygun bir şekilde hazırlandı mı?			
5	Hazırlık programı yayımlandı mı?			
6	Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu?			
7	Çalışmalara katılacak üniversite personeline yönelik eğitim verildi mi?			
Durum Analizi				
1	Kurumsal tarihçe kısa ve öz bir biçimde hazırlandı mı?			
2	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları çerçevesinde yapıldı mı?			
3	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yeni plana yön verecek bir biçimde yapıldı mı?			
4	Mevzuat analizi kısa ve öz bir biçimde yapıldı mı?			
5	Üst politika belgeleri analizi sonucunda, amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçlar belirlendi mi?			
6	Üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alındı mı?			
7	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi?			
8	Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi?			
9	Paydaş analiz sonuçlarına yer verildi mi?			
10	Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi?			
11	Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının üniversitenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi?			
12	Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi?			
13	Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
14	Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.)			
15	Akademik faaliyetler analizi; amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesi için girdi sağlayacak biçimde yapıldı mı?			
16	Yükseköğretim sektörü analizi bağlamında sektörel eğilim ve sektörel yapı analizleri yapıldı mı?			
17	GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi?			
18	Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu?			
19	Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi?			
20	İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi?			
Geleceğe Bakış				
1	Misyon bildirimi üniversitenin mevzuattan aldığı görevleri, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Ne)			
2	Misyon bildirimi hedef kitleyi içerecek bir biçimde ifade edildi mi? (Kime)			
3	Misyonun nasıl gerçekleştirileceği belirtildi mi? (Nasıl)			
4	Misyon bildirimi, üniversitenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin)			
5	Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi?			
6	Vizyon bildirimi, üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı gösterecek bir biçimde belirlendi mi?			
7	Vizyon bildirimi kısa, akılda kalıcı ve çalışanları motive edici bir biçimde ifade edildi mi?			
8	Vizyon bildiriminin ulaşılabilirliği ile iddiası arasında denge sağlandı mı?			
9	Üniversitenin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade edecek şekilde temel değerler belirlendi mi?			
10	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler; temel değerler ile tutarlı bir biçimde belirlendi mi?			
11	Temel değerler, sahiplenilecek ve benimsenecek sayıda oluşturuldu mu?			

	Kontrol Soruları	Evet	Hayır	Açıklama
Farklılaşma Stratejisi				
1	Alternatif konum stratejileri değerlendirilerek konum tercihi yapıldı mı?			
2	Başarı bölgesi, üniversiteye avantaj sağlayabilecek nitelikte belirlendi mi?			
3	Değer sunumu tercihi konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte belirlendi mi?			
4	Üniversitenin konumunu kuvvetlendirecek ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek temel yetkinlik alanları tespit edildi mi?			
Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi				
1	Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
2	Amaçlar belirlenirken üniversitenin sorumlu olduğu program amacı ve alt program hedefleri dikkate alındı mı?			
3	Amaçlar, üniversitenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi?			
4	Amaçların sayısı iki ila beş arasında olacak şekilde belirlendi mi?			
5	Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
6	Hedefler belirlenirken üniversitenin sorumlu olduğu program amacı ve alt program hedefleri dikkate alındı mı?			
7	Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi?			
8	Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi?			
9	Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi?			
10	Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi?			
11	Her bir hedef için riskler ve kontrol faaliyetleri belirlendi mi?			
12	Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi?			
13	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi?			
14	Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
15	Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı?			
16	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı?			
17	Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
18	Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi?			
19	Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı ve kümülatif olarak belirlendi mi?			
20	Üniversitenin sorumlu olduğu programların anahtar göstergeleri ile alt programların performans göstergeleri dikkate alındı mı?			
21	Stratejiler "hedefe nasıl ulaşılır?" sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?			
22	Stratejilerin sayısı en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
23	Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu?			
24	Maliyet tablosu ve kaynak tablosu birbiriyle tutarlı olacak şekilde oluşturuldu mu?			
İzleme ve Değerlendirme				
1	İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için hedef ve performans göstergeleri bağlamında tek bir sorumlu birim ve işbirliği yapılan diğer birimler tanımlandı mı?			
2	İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği tespit edildi mi?			
3	Rektör başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları planlandı mı?			

K. Eylem Planı Formatı

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1:	**Hedefe Etkisi**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**Planın 1. Yılı**	**Planın 2. Yılı**	**Planın 3. Yılı**	**Planın 4. Yılı**	**Planın 5. Yılı**

Faaliyetler*	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F1.1.1:				
F1.1.2:				
F1.1.3:				
…				

* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.