T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE
SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

2019-2023
STRATEJİK PLANI





BAKANIMIZDAN



Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin daha etkin ve daha kapsayıcı hizmet sunma hedefi doğrultusunda Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı **"Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı"** adı altında birleştirilmiştir. Bakanlığımızın bu yeni vizyonu ile; bireyi ve aileyi güçlendiren sosyal hizmet uygulamaları ve çalışma hayatına dair hizmetler tek çatı altında toplanmış; planlama, koordinasyon, denetim ve verimlilikte yeni bir döneme girilmiştir.

Dünyada 20. yüzyılın son çeyreği ile hız kazanan sosyo-ekonomik, teknolojik ve siyasal gelişmeler kamu hizmeti ve yönetimi anlayışında değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişim; kamuda planlı hizmet üretmede, izleme ve değerlendirme sürecine katılımda temel bir araç olarak kullanılan stratejik yönetimi öne çıkarmıştır.

Bakanlığımız 2019-2023 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları, ilgili mevzuatta öngörülen süreçlere uygun ve katılımcı bir yaklaşım ile yürütülmüştür. Vizyon, misyon ve temel değerlerimize uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesine azami özen gösterilmiştir.

Çocuklarımıza, engellilerimize, yaşlılarımıza, kadınlarımıza, şehit yakınlarımıza ve gazilerimize, işçilerimize, işverenlerimize, kısaca özel politika gerektiren gruplar başta olmak üzere toplumun her kesimine yönelik sunduğumuz sosyal hizmetlerin niceliğini ve daha da önemlisi niteliğini artırmak hedefiyle çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Bu planın hazırlık aşamalarında emeği geçen tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyor; Stratejik Planın ülkemizin 2023, 2053 ve 2071 hedeflerine ulaşmasında katkı sağlamasını temenni ediyorum.

Zehra Zümrüt SELÇUK
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı

İÇİNDEKİLER

BAKANIMIZDAN 4

KISALTMALAR 10

I. GİRİŞ 14

II. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN 16

III. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ 20

IV. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 22

A. Yöntem 23

B. Katılımcılık 23

V. MEVCUT DURUM ANALİZİ 26

A. Kurumsal Tarihçe 27

B. Organizasyon Şeması 28

C. Mevzuat Analizi 31

D. Üst Politika Belgelerinin Analizi 45

E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler 55

F. Paydaş Analizi 62

G. Kuruluş İçi Analiz 75

a) İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi 75

b) Kurum Kültürü Analizi 78

c) Fiziki Kaynak Analizi 78

d) Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 81

e) Mali Kaynak Analizi 84

H. PESTLE Analizi 89

İ. GZFT Analizi 93

VI. MİSYON VE VİZYONUMUZ 94

VII. TEMEL DEĞERLERİMİZ 96

VIII. AMAÇLARIMIZ VE HEDEFLERİMİZ 98

IX. HEDEF KARTLARI 102

A. AMAÇ-HEDEF-BİRİM İLİŞKİLENDİRME TABLOSU 149

X. İZLEME, DEĞERLENDİRME VE KOORDİNASYON SÜRECİ 154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Merkez Teşkilatı _____ 29
Şekil 2: Taşra Teşkilatı _____ 30

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Personelin Teşkilat ve Cinsiyete Göre Dağılımı _____ 76
Grafik 2: Bakanlığımız Merkez Teşkilatı Kadrolu Personelin Unvanlarına Göre Dağılımı _____ 76
Grafik 3: Bakanlığımız Taşra Teşkilatı Kadrolu Personelin Unvanlarına Göre Dağılımı _____ 77
Grafik 4: Bakanlığımız Merkez, Taşra ve Yurt Dışı Teşkilatı Personelinin Yaş Grubuna Göre Dağılımı __ 77

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri 21

Tablo 2: Yasal Yükümlülükler Analizi 31

Tablo 3: 11. Kalkınma Planında Bakanlığımızın Sorumlu Olduğu Eylemler 45

Tablo 4: Orta Vadeli Programda (Yeni Ekonomi Programı) Bakanlığımızın Sorumlu Olduğu Eylemler 52

Tablo 5: Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler 55

Tablo 6: Dış Paydaşlar 63

Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu 66

Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi 69

Tablo 9: Paydaş Etki/Önem Matrisi 74

Tablo 10: Bakanlık Merkez ve Taşra Teşkilatı Personel Sayıları 75

Tablo 11: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 75

Tablo 12: Hizmet Kuruluşları 80

Tablo 13: Elektronik Ortamda Sunulan Hizmetler 82

Tablo 14: Tahmini Maliyetlendirme Tablosu 85

Tablo 15: Tahmini Kaynaklar 88

Tablo 16: PESTLE Matrisi 89

Tablo 17: GZFT Stratejileri 93

Tablo 18: Amaç-Hedef-Birim İlişkilendirme Tablosu 149

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABMYDB	Avrupa Birliği ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı
ABTD	Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu
AÇSHB	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
ADEM	Aile Destek Merkezi
AEP	Aile Eğitim Programı
AMATEM	Alkol ve Madde Bağımlılığı Tedavi ve Eğitim Merkezi
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
ASDEP	Aile Sosyal Destek Programı
ATHGM	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü
BHİM	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
BİDB	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
ÇASGEM	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi
ÇHGM	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü
ÇODEM	Çocuk Destek Merkezleri
DHB	Denetim Hizmetleri Başkanlığı
DİB	Diyanet İşleri Başkanlığı
DİGM	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
DHDB	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
EDYS	Evrak Dokümantasyon Yönetim Sistemi

EYDB	Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı
EYHGM	Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü
GSS	Genel Sağlık Sigortası
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
HHGM	Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
IOM	Uluslararası Göç Örgütü
IPA	Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı
ITOS	İş Teftiş Otomasyon Sistemi
İDB	İç Denetim Başkanlığı
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
İSG-HİSİP	İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmet Standartlarının İyileştirilmesi Projesi
İSG-KATİP	İş Sağlığı ve Güvenliği Kayıt, Takip ve İzleme Programı
İSGÜM	İş Sağlığı ve Güvenliği Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Başkanlığı
İİT	İslam İşbirliği Teşkilatı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KKD	Kişisel Koruyucu Donanımlar
KP	Kalkınma Planı
KSGM	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OSB	Otizm Spektrum Bozukluğu
OSGB	Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimleri
PDB	Personel Dairesi Başkanlığı
PESTLE	Politik Ekonomik Siyasi Teknolojik Yasal ve Çevresel Analiz
PGD	Piyasa Gözetimi ve Denetimi
RG	Resmi Gazete
RTB	Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı

SED	Sosyal ve Ekonomik Destek
SGB	Strateji Geliştirme Başkanlığı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SHÇEK	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
SHM	Sosyal Hizmet Merkezleri
SODAM	Sosyal Dayanışma Merkezi
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
SUB	Sosyal Uyum Birimi
SYDTF	Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu
SYDV	Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı
SYGM	Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü
ŞÖNİM	Şiddet Önleme ve İzleme Merkezleri
ŞYGGM	Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCDB	Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Bütçeleme
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UİGM	Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü
UİS	Ulusal İstihdam Stratejisi
UNHCR	Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği
UNICEF	Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
YK	Yönlendirme Kurulu



T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE
SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

I. GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile benimsenen yönetim anlayışı gereği, kamu idareleri faaliyetlerini kalkınma planları, hükümet programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde hazırladıkları planlara dayalı olarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Planlara dayalı stratejik yönetim sürecinde; plan döneminde odaklanılacak önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, bütçenin hazırlanması ve uygulanmasında mali disiplinin sağlanması, uygulamanın etkili bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme, bu sistemin önemli unsurları olup, bu kapsamda kamu idareleri için stratejik plan ve stratejik planlara dayalı performans programı hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu kapsamda Mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından 2018-2022 Stratejik Planı, Mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından ise 2017-2021 Stratejik Planı hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş süreci kapsamında 09.07.2018 tarihli ve 30473 sayılı 3. Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı birleştirilerek Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı oluşturulmuş, Bakanlığın yetki görev ve sorumlulukları ise 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiştir.

Kamu yönetiminde söz konusu geçiş sürecinde yaşanan değişim ve dönüşümün bir sonucu olarak kamu hizmetlerinin yürütülmesi sırasında planlı hizmet üretme, izleme ve değerlendirme sürecine kamu idarelerinin aktif şekilde katılmalarında temel bir araç olarak stratejik planlama öne çıkmıştır. Bu kapsamda Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının 2019-2023 dönemini kapsayan ilk Stratejik Planıyla ilgili hazırlık çalışmalarına başlanmıştır. Hazırlık çalışmaları ilgili mevzuatta öngörülen süreçlere uygun bir şekilde yürütülmüş, ulusal ve uluslararası düzeydeki iyi uygulama örnekleri incelenmiş, katılımcı bir yaklaşımla paydaş katkı, görüş ve önerilerinin her aşamada alınmasına özen gösterilmiş, ülkemizin ve Bakanlığımızın içinde bulunduğu koşullar göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca Bakanlığımızın stratejik amaç ve hedeflerini belirlemek üzere dikkatli bir çalışma yürütülmüştür. Bu doğrultuda mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Stratejik Planlarında belirlenen vizyon, misyon, amaç ve hedefler yeniden değerlendirilmiş; Bakanlığımız tarafından sunulan hizmetlere ilişkin performansın en iyi şekilde ölçülmesini sağlayacak etkili amaç, hedef ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

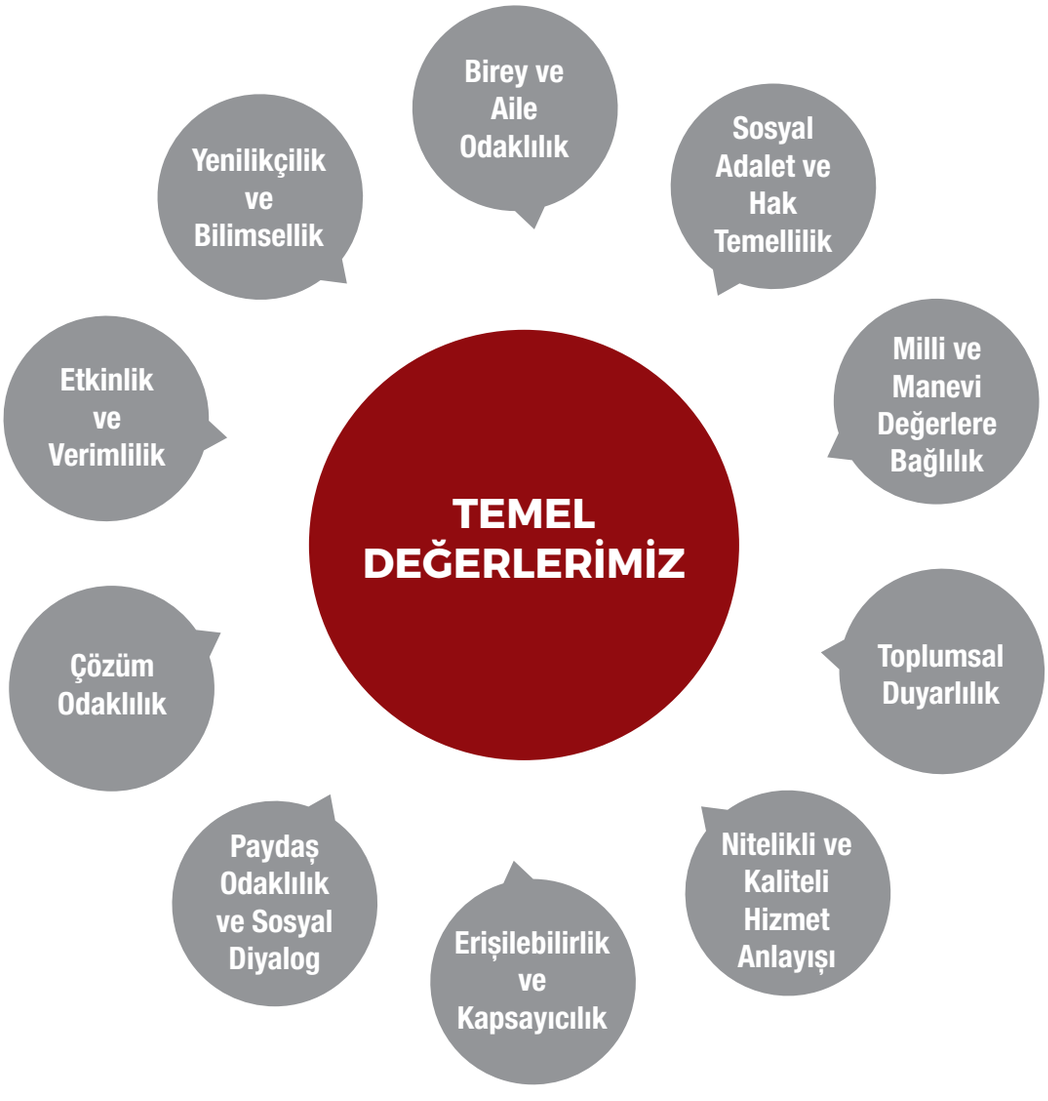
II. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Misyon

Toplumsal değerler çerçevesinde bireyi ve aileyi güçlendiren sosyal hizmetler sunmak; sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı sağlama hedefiyle istihdamı artıran, çalışma hayatını düzenleyen, denetleyen tedbirler almak ve sosyal güvenlik sisteminin etkinliğini sürdürmek.

Vizyon

Ailenin güçlü, bireyin mutlu olduğu, çalışan ve üreten müreffeh bir Türkiye



AMAÇ VE HEDEFLER

A 1: Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi
Hedef 1.1: Aile ve topluma yönelik araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini kapsamlı, standart, etkin ve yaygın şekilde sunmak
Hedef 1.2: Aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıklar ve bağımlılıkların etkilerinin azaltılmasına katkı sağlamak
Hedef 1.3: Göç, afet ve acil durumlarda birey, aile ve topluma yönelik psikososyal destek hizmetlerini koordineli ve etkin bir şekilde sunmak ve hizmet sunum kapasitesini geliştirmek
Hedef 1.4: Kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek ve kadının toplumdaki konumunu güçlendirmek
Hedef 1.5: Toplumsal kırılganlıkları azaltmaya yönelik sosyal yardım ve dayanışma hizmetleri yürütmek
A 2: Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması
Hedef 2.1: Ailelerin sorunlarını arz odaklı olarak yerinde tespit etmek
Hedef 2.2: Çocukların korunmaya ve bakıma muhtaç hale gelmeden aile ortamında yetiştirilmelerini sağlamak
Hedef 2.3: Farkındalık çalışmaları ve eğitimler aracılığıyla çocukların risklerden korunmasına katkı sağlamak
Hedef 2.4: Kadına yönelik şiddetle mücadelede önleyici ve koruyucu hizmetler sunmak
Hedef 2.5: Bedensel, zihinsel, sosyal ya da ekonomik şartları sebebiyle özel ihtiyaçları olan kişilerin kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırıcı tedbirler almak
A 3: Barınma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin güçlendirilmesi
Hedef 3.1: Kadınlara, çocuklara, engellilere ve yaşlılara yönelik özellikli barınma ve bakım hizmetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak
Hedef 3.2: Aile odaklı bakım hizmetlerini yaygınlaştırmak
A 4: İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi
Hedef 4.1: Çalışma barışına katkı sağlayan mekanizmaları daha etkin hale getirmek
Hedef 4.2: İş gücü piyasasında güvenceli esnekliği sağlamak
Hedef 4.3: Özel politika gerektiren birey ve grupların istihdamını ve iş gücü piyasasına dahil olma niteliğini artırmak
Hedef 4.4: Çalışma hayatıyla ilgili konularda sosyal tarafların bilinç düzeyini artırmak
Hedef 4.5: Nitelikli yabancı iş gücünü ülkemize kazandırıcı çalışmalar yapmak
Hedef 4.6: Uluslararası Nitelikli İş gücü Ağı oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak
A 5: Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması
Hedef 5.1: İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak

Hedef 5.2: İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenebilmesi için tedbir alınmasına katkı sağlamak
Hedef 5.3: Çocuk işçiliği ile mücadelenin etkinliğini artırmak
A 6: Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması
Hedef 6.1: Bakanlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, kalite ve memnuniyeti artırmak
Hedef 6.2: Vatandaşlarımızın yurt dışındaki hak ve menfaatlerini korumak ve sosyal hizmetlere erişimlerini kolaylaştırmak
Hedef 6.3: İnsan kaynaklarının mesleki yetkinliğini geliştirmek, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak
Hedef 6.4: Bakanlığın mevcut deneyimi ve başarı örneklerini uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaparak paylaşmak ve görünürlük çalışmalarını yaygınlaştırmak
Hedef 6.5: Bakanlığımızın Cumhurbaşkanlığı sistemine uygun olarak çalışmasını sağlamak
Hedef 6.6: Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların istihdam, eğitim ve sosyal politika alanlarındaki fonlarının, ulusal öncelikler çerçevesinde uygulanmasını sağlamak

III. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2023)
400.000	**PG1.1.2** Aileye yönelik eğitimlerin verildiği kişi sayısı	2.000.000
0	**PG1.4.2** Kadının güçlendirilmesine yönelik uygulanan proje/program/faaliyet sayısı	40
%91	**PG1.5.1** Şartlı Eğitim Yardımından faydalanan kız çocuklarının okula devam oranı	%96
120.000	**PG1.5.3** Sosyal yardım yararlanıcılarından işveren sigorta primleri Bakanlığımızca karşılanmak ve istihdam olanaklarına yönlendirilmek üzere İŞKUR'a yönlendirilen kişi sayısı	185.000
10.748	**PG2.2.2** SED Hizmetinin Etkinliğinin Artırılması (Okul Destek Projesi) Projesinden faydalandırılan çocuk sayısı	20.000
%10	**PG3.2.1** Kuruluş bakımındayken koruyucu aile hizmeti modelinden yararlandırılan çocuk oranı	%10
0	**PG4.1.1** Üçlü sosyal diyalog mekanizmaları toplantı sayısı	14
%34,2	**PG4.3.1** Kadın iş gücüne katılım oranı (15+ yaş)	%38,5
55.000	**PG4.3.2** Kamu kurumlarında istihdam edilen engelli memur sayısı	70.000
%100	**PG4.3.3** Korunma altındaki çocuklardan, istihdam hakkından yararlanmak için başvuran hak sahiplerinden gerekli koşulları sağlayanlardan istihdam edilenlerin oranı	%100
%50	**PG5.2.3** İSG alanında yetkilendirilmiş kurum denetim oranı	%60
1.129.012	**PG6.1.4** ASDEP ile ulaşılan hane sayısı	5.000.000
320.000	**PG6.2.3** Yurt dışında ulaşılan vatandaş sayısı	500.000
%3.2	**PG6.6.2** IPA kapsamında tahsis edilen fonun sözleşmeye bağlanma oranı (IPA II)	%80

IV. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

A. Yöntem

Bakanlığımız 2019-2023 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları 26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çerçevesinde aşağıda belirtilen başlıklar kapsamında yürütülmüştür.

Planlama Sürecinin Organizasyonu

Bakanlık Makamının 10.08.2018 tarihli ve E.09 sayılı Olur'ları ile Bakanlığımızın 2019–2023 Stratejik Plan çalışmaları başlatılmış ve Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Kurulu ve Stratejik Plan Çalışma Ekipleri oluşturulmuştur.

Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu

Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu; Strateji Geliştirme Başkanlığının bağlı olduğu Bakan Yardımcısı başkanlığında tüm birim amirlerinden oluşmaktadır. Stratejik plan hazırlama sürecinin işleyişini gözetmek, yönlendirmek ve planlama sürecine ilişkin önemli kararları almakla sorumlu olan Kurul uygun aralıklarla Stratejik Plan Çalışma Ekipleri ve Stratejik Plan Yürütme Kurulunun gerçekleştirdiği çalışmaları değerlendirmiştir.

Stratejik Plan Yürütme Kurulu

Stratejik Plan Yürütme Kurulu; Strateji Geliştirme Başkanının başkanlığında her birimden hiyerarşik olarak birim yöneticisine en yakın düzeyde temsilcilerden oluşmaktadır. Kurul, Yönlendirme Kurulunca alınan kararlar ve verilen görevler doğrultusunda Stratejik Plan Çalışma Ekiplerinin çalışmalarını yönlendirmek, bu grupların yaptıkları çalışmaları gözden geçirip son halini vererek Yönlendirme Kuruluna sunmakla sorumlu tutulmuştur.

Stratejik Plan Çalışma Ekipleri

Stratejik planlama çalışmalarını yürütmek, Stratejik Plan Yürütme Kurulunca verilen görevleri yapmak üzere her birimden birimi temsil etme niteliğine haiz yeterli sayıda katılımcıdan oluşan Stratejik Plan Çalışma Ekipleri oluşturulmuştur. Stratejik yönetim yaklaşımının en önemli unsurlarından birisi olan katılımcılığın sağlanması için stratejik planlama çalışmalarına her birimden ve seviyeden çalışanların azami ölçüde dâhil edilmesi gözetilmiştir. Bu kapsamda, kurum çalışanlarının katkılarının alınması amacıyla Stratejik Plan Yürütme Kurulu ve birim amirlerinin yönlendirmeleri ile çalışma ekipleri uygun aralıklarla çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir.

Stratejik Plan Koordinasyon Birimi

Stratejik Plan Koordinasyon Birimi, Strateji Geliştirme Başkanının başkanlığında tüm SGB çalışanlarından oluşmaktadır. Birim, Stratejik Planlama Ekibinin çalışmalarının genel koordinasyonunu ve belirli bir düzen içinde yürütülmesini gözetmiştir.

B. Katılımcılık

Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5. maddesinde belirtilen "Genel İlkeler" doğrultusunda stratejik plan hazırlama sürecinde katılımcılığı sağlamak temel öncelik olmuştur. Bu kapsamda stratejik plan hazırlama süreci üst düzey yöneticilerin de desteğiyle yürütülmüş olup Bakanlığımız iç ve dış paydaşlarının öneri ve eleştirilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlar yaratılmış

ve böylece katılımcılık en üst düzeyde tutulmaya çalışılmıştır. Paydaş katılımını en üst seviyede tutabilmek amacıyla Bakanlığımızın sunduğu hizmetlerle ilgisi olan, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen, Bakanlık merkez teşkilatını doğrudan veya dolaylı olarak etkileme gücüne sahip olan paydaşlar analiz edilmiştir. Paydaş analizi çerçevesinde sırasıyla paydaşların tespit edilmesi, önceliklendirilmesi, paydaşların görüş ve önerilerinin alınarak değerlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Bakanlığın mevcut durumunu resmedebilmek için Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi ve Politik Ekonomik Siyasi Teknolojik Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analiz uygulanmıştır. Bakanlığımız dış paydaşlarının belirlenmesi aşamasında, hizmet ve faaliyetlerden yararlanan, onları yönlendiren, etkileyen ve bu hizmetlerden etkilenen kurum/kuruluşlar öncelik sırasına göre tespit edilmiştir. Dış paydaşların planlama sürecine katılımlarının sağlanması ve görüşlerinin plana yansıtılması amacıyla 32 kamu kurum ve kuruluşu, 8 sendika, 12 Uluslararası Örgüt ve 183 STK'dan toplam 350 katılımcı ile online anket gerçekleştirilmiştir.

Gerek iç paydaşlarımız gerekse de dış paydaşlarımızla yapılan analiz sonuçları itina ile değerlendirilerek çıktıların Bakanlığımız 2019-2023 Stratejik Planına yansıtılmasına azami özen gösterilmiş ve bu sayede temel noktalardan biri olan katılımcılığın en üst düzeyde sağlanmasına çalışılmıştır.



T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

V. MEVCUT DURUM ANALİZİ

A. Kurumsal Tarihçe

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, toplumumuzun temel yapı taşı olan aile kurumunun korunması, bireylerin sosyal ve ekonomik açıdan güçlendirilmesi, çalışma hayatına katılması ve sosyal güvenlik ve sosyal hizmetlere erişiminin sağlanmasına yönelik sistemli çalışmaların hayata geçirilmesi amacıyla teşkilatlandırılmıştır.

İlk sosyal hizmet kurumu olarak, 1917 yılında kimsesiz ve yoksul çocukları himaye etmek amacıyla kurulan Türkiye Himaye-i Etfal Cemiyeti, 1935 yılında "Türkiye Çocuk Esirgeme Kurumu" ismini almıştır. 1963 yılında 225 sayılı Kanun ile Türkiye Çocuk Esirgeme Kurumu ve Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü birleştirilmiştir. 1983 yılında 2828 sayılı Kanun ile **Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü (SHÇEK)** adını alarak faaliyetlerini sürdürmüştür.

Ailenin bütünlüğünün korunması, güçlendirilmesi ve sosyal refahının artırılması için çalışmalar yürütmek üzere; 1989 yılında 396 sayılı KHK ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Aile Araştırma Kurumu, 2004 yılında 5256 sayılı Kanunla yine Başbakanlığa bağlı olarak **Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğüne** dönüştürülmüştür.

Kadının statüsünün güçlendirilmesi ve haklarının korunması için 1990 yılında 422 sayılı KHK ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Kadının Statüsü ve Sorunları Başkanlığı, 2004 yılında 5251 sayılı Kanunla **Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü** olarak yeniden yapılandırılmıştır.

1986 yılında 3294 sayılı Kanunla, sosyal yardım alanına kalıcı çözümler getirmek amacıyla Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu (SYDTF) oluşturulmuştur. Fon ile yürütülen sosyal yardım faaliyetleri, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları (SYDV) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. 2004 yılında kurulan **Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü,** fon kaynağını kullanarak sosyal yardım programları uygulamaya başlamıştır.

Engellilere yönelik hizmetlerin düzenli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için 1997 yılında 571 sayılı KHK ile Başbakanlığa bağlı kurulan **Özürlüler İdaresi Başkanlığı**, ulusal politika doğrultusunda 2005 yılında yürürlüğe giren 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun ile faaliyet alanını genişletmiştir.

Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Özürlüler İdaresi Başkanlığı ve Primsiz Ödemeler Genel Müdürlüğünün faaliyetleri 2011 yılında 633 sayılı KHK ile kurulan **Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı** çatısı altında birleştirilmiştir.

Çalışma hayatını düzenlemek üzere, 1934 yılında 2450 sayılı Kanunla kurulan İş ve İşçiler Bürosu, 1936 yılında 3008 sayılı Kanunla **İş Dairesi**ne dönüştürülmüştür.

1945 yılında çalışma hayatıyla ilgili düzenleme, yürütme ve denetleme görevlerini yürütmek üzere, 4/591 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi ile **Çalışma Bakanlığı** kurulmuş ve hemen arkasından teşkilat yapısına yönelik 4763 sayılı Kanun çıkarılmıştır. 1946'da 4841 sayılı Kanun ile daha geniş bir görev tanımı yapılarak merkez ve taşra teşkilatı ile ilgili düzenlemeler getirilmiştir. 1960'lı yılların başından itibaren sanayileşmiş Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan iş gücü ihtiyacını karşılamak üzere, Türkiye'den giden işçilerin iş ve işlemlerini yürütmek amacıyla, **Çalışma Müşavirlikleri ve Ataşelikleri** olarak **Yurt dışı Teşkilatı** oluşturulmuştur.

İşçi statüsünde çalışanların sosyal güvenliğinin sağlanmasına yönelik Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı (SSK) ile Esnaf ve Sanatkârlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu Genel Müdürlüğü (BAĞ-KUR), 1974 yılında 4-1040 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi ile kurulan **Sosyal Güvenlik Bakanlığı**na bağlanmıştır.

1983'te 184 sayılı KHK ile Çalışma Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı** adıyla birleştirilmiş ve 1985 yılında 3146 sayılı Kanunla yeniden teşkilatlandırılmıştır.

2000 yılında 618 sayılı KHK ile Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü kurulmuş; Dış İlişkiler ve Yurt dışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürlüğü yeniden yapılandırılmıştır.

Devlet memurları, hizmet akdine tabi çalışanlar, tarım işlerinde çalışanlar, kendi adına ve hesabına bağımsız çalışanlar ile tarımda kendi adına ve hesabına bağımsız çalışanları kapsayan beş farklı emeklilik sisteminin, hak ve yükümlülüklerinin eşit olacağı tek bir emeklilik sistemine dönüştürülmesi için SSK Başkanlığı, BAĞ-KUR Genel Müdürlüğü ve T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü **Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı** olarak, 2006 yılında yürürlüğe giren 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumuna İlişkin Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun ile aynı çatı altında toplanmıştır.

Türkiye'de kamu istihdam hizmetlerine ilişkin ilk yasal düzenleme, 1936 yılında 3008 sayılı İş Kanunu ile yapılmıştır. Söz konusu kanun doğrultusunda, 1946 yılında 4837 sayılı Kanun ile İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) kurulmuş, bu Kurum 2003 yılında 4904 sayılı Kanunla **Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü**ne **(İŞKUR)** dönüştürülmüştür.

2006 yılında 5544 sayılı Kanun ile Mesleki Yeterlilik Kurumu kurulmuştur.

2011 yılında 1-507 sayılı Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi ile Devlet Personel Başkanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü (TODAİE) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile ilişkilendirilmiştir.

1955 yılında Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü Merkezi (YODÇEM) İstanbul'da kurulmuş, 1985 yılında 3146 sayılı Kanunla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın bağlı kuruluşları arasında yer almıştır. 2003 yılına kadar ağırlıklı olarak iş sağlığı ve güvenliği ile iş mevzuatı eğitimleri düzenleyen kuruluşun adı, 2003 yılında 4947 sayılı kanun ile **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM)** olarak değiştirilmiştir.

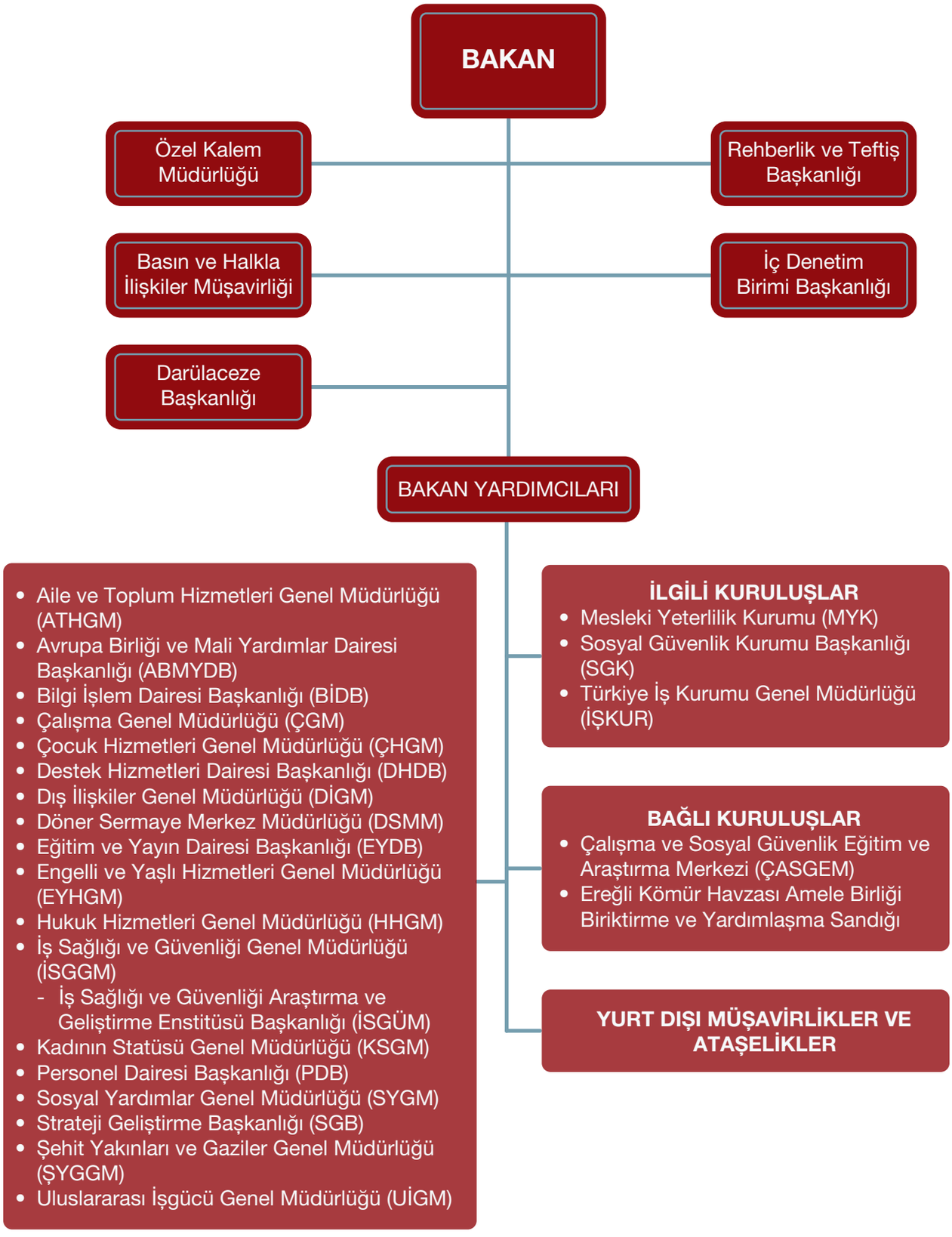
Mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş süreci kapsamında 2018 yılında yayımlanan 1 nolu ve 15 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri doğrultusunda **Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı** olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

B. Organizasyon Şeması

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı; merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatından oluşur. Darülaceze Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK), Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı (SGK) ve Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR) Bakanlığımızın ilgili kuruluşlarıdır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) ve Ereğli Kömür Havzası Amele Birliği Biriktirme ve Yardımlaşma Sandığı Bakanlığımızın bağlı kuruluşlarıdır.

Şekil 1: Merkez Teşkilatı



Şekil 2: Taşra Teşkilatı



C. Mevzuat Analizi

703 sayılı KHK ile mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı birleştirilerek Çalışma, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı oluşturulmuş, 04.08.2018 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan 15 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile de Bakanlığın adı Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı olarak değiştirilmiştir.

Bakanlığın yetki, görev ve sorumlulukları ise 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiştir.

Bu bölümde gerek söz konusu KHK ve gerekse Bakanlığımızın faaliyet alanını düzenleyen diğer temel mevzuattan kaynaklanan hususların analiz edilmesine ve yükümlülüklerin net bir şekilde ortaya konulmasına çalışılmıştır.

Tablo 2: Yasal Yükümlülükler Analizi

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
Anayasa	41 inci madde; "Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır. Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilatı kurar." 10 uncu madde; "Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz." "Çocuklar, yaşlılar, engelliler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malûl ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz."	• Ülkemizde ailenin korunmasına yönelik toplumsal bilinç düzeyi oldukça yüksektir. • Modernleşme ve küreselleşme süreci; doğum oranları, dinamik nüfus yapısı, boşanma oranları üzerinde etkili olup aile yapımızda değişimlere neden olmaktadır. • Medya ve bilgi teknolojilerine bağımlılığın artması; aile içi iletişimin zayıflamasına neden olmaktadır. • Türkiye'de kadınların güçlenmesi konusunda yapılan çalışmalar ile kız çocuklarının okullaşma oranı artmış, anne ölüm oranları azalmış, karar alma mekanizmalarına katılım oranı artış göstermiştir. • Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planının (2018-2023) yürürlüğe girmesiyle paydaşların faaliyetleri bu plan aracılığıyla izlenecektir.	• Modernleşme ve küreselleşme sürecinin etkilerine karşı geleneksel aile değerlerimizi korumak için aile üyelerinin sistematik olarak bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. • Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle medya okuryazarlığının da aynı oranda gelişmesi için aile üyelerinin eğitilmesi gerekmektedir. • Daha fazla kişiye, daha fazla hizmet çeşidi ve sunum kanalı ile ulaşılmalıdır. • SHM'ler yaygınlaştırılarak koruyucu ve önleyici hizmetlere erişilebilirlik artırılmalıdır. • Arz odaklı bir hizmet sunum modeli olan Aile Sosyal Destek Programı (ASDEP) etkinleştirilmelidir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlaması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Karar Sayısı: KHK/703 9 Temmuz 2018 tarihli ve 30473 (3. Mükerrer) sayılı Resmi Gazete	Cumhurbaşkanlığı Sistemine geçiş sürecinde Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlaması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılarak Bakanlıkların teşkilat yapıları oluşturulmuştur.	• Mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı birleştirilerek Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı oluşturulmuştur. • 703 sayılı KHK ile 633 sayılı KHK'nın adı Sosyal Hizmetler Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname olarak ve 3146 sayılı Kanunun adı ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Alanında Bazı Mali Hükümler Hakkında Kanun olarak değiştirilmiştir.	• Cumhurbaşkanlığı Sistemine geçiş sürecinde iki bakanlığın birleştirilmesi suretiyle kurulan yeni bakanlığın temel aşamaları ve ana çatısı tamamlanmış olmakla birlikte ikincil ve üçüncül mevzuatın uyumlaştırılması ile bakanlık standartlarının geliştirilmesi gerekmektedir. • Ortak bir kurum kültürü oluşturmaya yönelik çalışmalar yürütülmelidir.
1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 10 Temmuz 2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete	Cumhurbaşkanlığı ile yeni oluşturulan Bakanlıkların teşkilat yapıları ile yetki, görev ve sorumlulukları düzenlenmiştir.	• Bakanlığın yetki görev ve sorumlulukları ise 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiştir. • Bakanlığın bünyesinde iki ayrı bakanlığın birleşmesi nedeniyle çalışma düzeninde bazı mükerrerlikler ve uyumsuzluklar ile farklı kurum kültüründen gelmiş personel bulunabilmektedir.	• Cumhurbaşkanlığı Sistemine geçiş sürecinde iki bakanlığın birleştirilmesi suretiyle kurulan yeni bakanlığın temel aşamaları ve ana çatısı tamamlanmış olmakla birlikte ikincil ve üçüncül mevzuatın uyumlaştırılması ile bakanlık standartlarının geliştirilmesi gerekmektedir. • Ortak bir kurum kültürü oluşturmaya yönelik çalışmalar yürütülmelidir.
BM Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) ve İhtiyari Protokolü Sözleşme 14.10.1985 tarihli ve 18898 sayılı Resmi Gazete İhtiyari Protokol 18.09.2002 tarihli ve 24880 sayılı Resmi Gazete	Sözleşmenin temel hedefi, toplumsal yaşamın her alanında kadın-erkek eşitliğini sağlamak amacıyla, kalıplaşmış kadın-erkek rollerine dayalı önyargıların yanı sıra geleneksel ve benzer tüm ayrımcılık içeren uygulamaların ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. İhtiyari Protokolü onaylayan ülkeler, CEDAW Komitesine Sözleşmenin tanıdığı hakların ihlali konusunda bireylerce veya gruplarca veya onların rızası ile onlar adına yapılan şikâyetleri kabul etme ve inceleme yetkisini tanımışlardır.	• Kadına yönelik ayrımcılık temel Kanunlarda ortadan kaldırılmıştır. • Anayasamızda kadın erkek eşitliği ve bu eşitliği sağlamaya yönelik geçici özel önlemler alınması güvence altındadır. • Kadın erkek (fırsat) eşitliğinin sağlanmasına yönelik yasalarda yapılan düzenlemelerle önemli kazanımlar sağlanmış olup söz konusu kazanımların uygulamaya yansıtılması gerekmektedir. Eğitim, istihdam, karar alma mekanizmalarına katılım gibi alanlarda kadın ve erkek oranlarında eşitlik sağlanamamıştır. Kadınların sağlık imkanlarına erişimi ve anne ölümlerinin önlenmesi konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Kadına yönelik şiddetle mücadele İstanbul Sözleşmesi'nin de yürürlüğe girmesi ile birlikte ivme kazanmıştır.	• Mevcut yasaların etkin uygulanması için başta kamu kurumları olmak üzere toplumsal bilinç düzeyi artırılmalıdır. • Kız çocuklarının eğitime katılımı ve devam oranlarının artırılması için destekler sürdürülmelidir. • Kadınların iş gücüne katılımı için farklı sektörlerde istihdamı desteklenmeli, çocuk bakım imkanlarına yönelik politikalar artırılarak sürdürülmelidir. • Kadınların karar alma mekanizmalarına daha fazla katılımı için toplumsal bilinç düzeyi artırılmalıdır. • Kadınların kaliteli sağlık hizmetlerine erişimine yönelik politikalar sürdürülmelidir. • Kadına yönelik şiddetle mücadele çalışmaları, İstanbul Sözleşmesine yönelik yükümlülükler çerçevesinde sürdürülmelidir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
Kadınlara Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi (İstanbul Sözleşmesi) 08.03.2012 tarihli ve 28227 sayılı Resmi Gazete	Sözleşmenin amacı, kadınları her türlü şiddete karşı korumak ve kadına yönelik şiddet ve ev içi şiddeti önlemek, kovuşturmak ve ortadan kaldırmak; kadına yönelik her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak ve kadınları güçlendirme yolu da dahil olmak üzere kadınlarla erkekler arasında maddi (fiili) eşitliği sağlamak; ev içi şiddetin tüm mağdurlarının ve kadına yönelik şiddet mağdurlarının korunması ve bunlara yardım edilmesi için kapsamlı çerçeve, politika ve önlemler geliştirmek; kadına yönelik şiddeti ve ev içi şiddeti ortadan kaldırma amacıyla uluslararası iş birliğini yaygınlaştırmak; kadına yönelik şiddet ve ev içi şiddetin ortadan kaldırılması için bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi maksadıyla kuruluşların ve kolluk kuvvetlerinin birbiriyle etkili bir biçimde iş birliği yapmalarına destek ve yardım sağlamaktır.	• Kadına yönelik şiddet tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de mücadele edilmesi gereken önemli bir sorundur. • İstanbul Sözleşmesinin imzalanması ve onaylanması ve 6284 sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanunun yürürlüğe girmesiyle yasal altyapı güçlendirilmiş olup aksayan hususların düzeltilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.	• Kurumsal mevzuatın (teşkilat kanunu, yönetmelik, yönerge, genelge, talimat vb.) İstanbul Sözleşmesi ve 6284 sayılı Kanun ile uyumlaştırılması gerekmektedir. • Kadına yönelik şiddetle mücadelede ilgili kurum ve kuruluşlar arasında etkin iş birliği sağlanmalı ve kurumlar arası ortak veri tabanı geliştirilmelidir. • Kadına yönelik şiddetle mücadelede toplumsal bilinç ve farkındalığın artırılmasına yönelik çalışmalara devam edilmelidir.
Birleşmiş Milletler Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme ve İhtiyari Protokolü Sözleşme 14.07.2009 tarihli ve 27288 sayılı Resmi Gazete İhtiyari Protokol 10.02.2015 tarihli ve 29263 sayılı Resmi Gazete	Sözleşmenin amacı, tüm insan hak ve temel özgürlüklerinden tam ve eşit şekilde yararlanmasını teşvik ve temin etmek ve insanlık onurlarına saygıyı güçlendirmektir. Engelli kavramı, diğer bireylerle eşit koşullar altında topluma tam ve etkin bir şekilde katılımlarının önünde engel teşkil eden uzun süreli fiziksel, zihinsel, düşünsel ya da algısal bozukluğu bulunan kişileri içermektedir. İhtiyari Protokolü onaylayan ülkeler, Engelli Hakları Komitesi'ne Sözleşme'nin tanıdığı hakların ihlali konusunda bireylerce veya gruplarca veya onların rızası ile onlar adına yapılan şikâyetleri kabul etme ve inceleme yetkisini tanımışlardır.	• İş gücü piyasasında en az istihdam olanağı bulunan zihinsel engelliler ile ruhsal ve duygusal engellilerin istihdamı için korumalı işyeri modeli ile engellilere uygun istihdam ortamları oluşturulmalı ve girişimcilere bir takım mali ve teknik teşvikler sunulmalıdır. • Bakım merkezlerindeki bireylerin sosyal, kültürel ve fiziksel aktiviteler açısından yeterli ve çeşitli hizmet alabilmesinin sağlanması için bu alanda sorumlu personelin bilgilendirme ve yönlendirme gereksinimi bulunmaktadır. • Erişilebilirlik ile ilgili bilgi ve bilinç düzeyini arttıracak, teknik bilgileri de içeren yayın sayısı istenilen düzeyde değildir.	• Ulusal Engelli Hakları Strateji Belgesi ve Eylem Planı hayata geçirilmelidir. • Korumalı işyeri ve destekli istihdam modeli yaygınlaştırılmalı ve işverenlerin genel olarak engelli bireylerin istihdamı konusunda farkındalıkları artırılmalıdır. • Engellilerin bağımsız olarak toplumsal yaşama tam katılımda yaşadıkları engellerin giderilmesine yönelik çalışmalar yapılmalı ve hizmetlere ulaşımında kalite artırılarak sorunlar giderilmelidir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
Birleşmiş Milletler Çocuk Haklarına Dair Sözleşme 27.01.1995 tarihli ve 22184 sayılı Resmi Gazete	Sözleşme dünyanın neresinde yaşarlarsa yaşasınlar bütün halklar için aynı anlamı taşımaktadır ve ırk, dil, din, cinsiyet, etnik ya da toplumsal farklılık, mülkiyet, engellilik, doğum ya da başka farklılık gözetilmeksizin bütün çocuklar için eşit ölçüde geçerlidir. Sözleşmenin temel ilkeleri, ayrım gözetmeme, yaşama ve gelişme ve çocuğun yüksek yararıdır. Sözleşme çocukların haklarının gözetilmesinde asgari standardı tespit eder, çocuğun öncelikle aile içinde ve aile çevresinde bakılıp korunmasını öngörür. Çocuğun kendisi ile ilgili kararlarda görüş bildirmesi ve bu görüşün dikkate alınmasını emreder.	• Çocuklar için en iyi bakım ortamının aile ortamı olduğu gerçeğinden hareketle, çocuk politikamızın temel eksenini aile yanında bakım oluşturmaktadır. • Çocuk koruma sisteminde sorumluluğu olan pek çok kamu kurumu bulunmaktadır. Kurumlar görev alanları çerçevesinde çalışmalar yapmakla birlikte çocuklara yönelik risklerin tespit edilmesi konusunda daha etkili bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. • Çocuklarımızın kendi kapasitelerinin farkına varmaları, becerilerini geliştirmeleri, gelişimlerine katkı verecek şekilde boş zamanlarını değerlendirmeleri, özgüvenlerini ve sosyal uyumlarını artırmaları yönünde sürekli ve düzenli olarak desteklenmeleri gerekmektedir. • Dezavantajlı grupta yer alan çocuklara yönelik fırsat eşitliğini sağlamak ve bu çocukların sosyal hayata katılımlarını arttırmak gerekmektedir.	• Çocuklara yönelik risk alanları belirlenmeli, belirlenen risk alanları için müdahale yöntemleri geliştirilmelidir. • Aile yanında bakıma öncelik verilmelidir. • Çocuğa yönelik şiddet, ihmal ve istismarla mücadele edilmelidir. • Göç deneyimi yaşamış çocukların sosyal uyum mekanizmalarıyla sosyal hayata katılımları sağlanmalıdır. • Sosyal ve Ekonomik Destek (SED) ile desteklenen çocukların eğitim başarılarının artırılması gerekmektedir. • Çocukların sokakta çalıştırılmalarına ya da dilendirilmelerine neden olan sosyal ve ekonomik sebepler belirlenerek, ailelerin farkındalık düzeyi artırılmalı ve çocukların rehabilitasyonu sağlanmalıdır.
6284 sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun Kabul Tarihi: 08/03/2012	Bu Kanunun amacı; şiddete uğrayan veya şiddete uğrama tehlikesi bulunan kadınların, çocukların, aile bireylerinin ve tek taraflı ısrarlı takip mağduru olan kişilerin korunması ve bu kişilere yönelik şiddetin önlenmesi amacıyla alınacak tedbirlere ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.	• Kadına yönelik şiddet tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de mücadele edilmesi gereken önemli bir sorundur. Kadına Şiddetle Mücadele Ulusal Eylem Planı 2016-2020 yürürlüğe girmiştir. • Kadına yönelik şiddetle mücadelede kurumsal hizmet birimlerinin geliştirilmesi kapsamında Şiddet Önleme ve İzleme Merkezleri (ŞÖNİM) yaygınlaştırılmaktadır. • Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Kapsamında Teknik Yöntemlerle Takip Sistemlerinin Kullanılmasına Yönelik Pilot Uygulama Protokolü imzalanmıştır.	• Kadına yönelik şiddetle mücadelede ilgili kurum ve kuruluşlar arasında etkin iş birliği sağlanmalı ve kurumlar arası ortak veri tabanı geliştirilmelidir. • Kadın konukevlerinin ihtisaslaştırılması, Belediyelerin mevzuatta yer alan kadınlar ve çocukları için konukevi açma zorunluluğunun yerine getirilmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. • Erken Yaşta ve Zorla Evliliklerle Mücadele Strateji Belgesi ve Eylem Planı yürürlüğe girerek uygulanmalıdır.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
3294 sayılı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu Kabul Tarihi: 29/05/1986	Bu Kanunun amacı; fakru zaruret içinde ve muhtaç durumda bulunan vatandaşlar ile gerektiğinde her ne suretle olursa olsun Türkiye'ye kabul edilmiş veya gelmiş olan kişilere yardım etmek, sosyal adaleti pekiştirici tedbirler alarak gelir dağılımının adilane bir şekilde tevzi edilmesini sağlamak, sosyal yardımlaşma ve dayanışmayı teşvik etmektir.	• 2011 yılında yapılan mevzuat düzenlemeleri ile kamu sosyal yardımları Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB) çatısı altında toplanarak kurumsal birliktelik sağlanmıştır. • Son 15 yıllık süreçte geliştirilen tematik ve düzenli yardım programları ile yoksul ve dezavantajlı (engelli, kadın, yaşlı) vatandaşlarımıza daha yaygın bir şekilde ulaşılmış ve mutlak yoksullukla mücadelede önemli başarılar kaydedilmiştir. • Mutlak yoksullukla mücadelede elde edilen başarıların daha da ileriye taşınabilmesi için herhangi başka bir şarta bağlı olmadan doğrudan yoksulları hedefleyen yeni bir sosyal yardım programına ihtiyaç vardır.	• Sosyal yardım alanına ayrılan kaynağın OECD ülkeleri düzeyine çıkarılması gerekmektedir.
2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu Kabul Tarihi: 24/05/1983	Bu Kanunun amacı; korunmaya, bakıma veya yardıma ihtiyacı olan aile, çocuk, engelli, yaşlı ve diğer kişilere götürülen sosyal hizmetlere ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.	• Sosyal hizmetlerde izleme ve değerlendirme mekanizmaları daha işlevsel hale getirilmelidir. • Engelli ve yaşlılara hizmet veren bakım kuruluşlarının özel ihtiyaçlar doğrultusunda ihtisaslaştırılması gerekmektedir. • Aile yanında bakım ve gündüzlü bakım modellerinin geliştirilerek yaygınlaştırılmasına gereksinim vardır.	• Sosyal hizmetler, Bakanlık tarafından belirlenen standartlar temelinde bütüncül olarak yürütülmelidir. • Bakım ve rehabilitasyon süresinin, yararlanıcıya maksimum faydayı sağlayacak şekilde sunulması, bakım ve rehabilitasyon programlarının başarısının ölçülmesi gerekmektedir. • Bakım kuruluşlarında veya evde bakım hizmetlerinde çalışan kişilerin, mesleki yeterlilikleri geliştirilmelidir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu Kabul Tarihi: 03/07/2005	Bu Kanunun amacı; korunma ihtiyacı olan veya suça sürüklenen çocukların korunmasına, haklarının ve esenliklerinin güvence altına alınmasına ilişkin usûl ve esasları düzenlemektir.	• Mevcut kuruluşların ihtisas yapılarının, farklı profil ve ihtiyaçlar içerisinde olan çocuklara yönelik olarak geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. • Ülkelerinde yaşanan iç savaş nedeniyle ülkemize gelenler içinde (çoğunlukla Suriyeliler) özellikle çocuklar, sokakta çalışma/çalıştırılma sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Sokakta çalışan/çalıştırılan/dilendirilen çocuklar temel haklarından mahrum kalmakta ve istismar, madde kullanma, suça sürüklenme gibi tehlikelere maruz kalabilmektedir.	• Yeni ihtiyaçlar doğrultusunda çocuk bakım kuruluşları açılmalı ve mevcut merkezlerin etkinliğinin artırılması gerekmektedir.
5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun Engelliler Hakkında Kanun Kabul Tarihi: 01/07/2005	Bu Kanunun amacı; engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek doğuştan sahip oldukları onuru ve saygıyı güçlendirerek toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarını sağlanmak ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını temin etmektir.	• Bakım merkezlerinde hizmet alan vatandaşlarımızın sosyal, kültürel ve fiziksel aktiviteler açısından yeterli ve çeşitli hizmet alabilmesinin sağlanması için bu alanda sorumlu personelin bilgilendirme ve yönlendirme gereksinimi bulunmaktadır.	• İş gücü piyasasında en az istihdam olanağı bulunan zihinsel engelliler ile ruhsal ve duygusal engellilerin istihdamı için Korumalı İşyeri Modeli ile engellilere uygun istihdam ortamları oluşturulmalıdır. • Otizm Spektrum Bozukluğu (OSB) olan bireylerin diğer engel gruplarında olduğu gibi bağımsız olarak toplumsal yaşama tam katılımda yaşadıkları engellerin giderilmesine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. • İşverenlerin genel olarak engelli bireylerin istihdamı konusunda farkındalıklarının artırılması gerekmektedir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde: 74	Çalışma hayatı ile ilgili mevzuatı uygulamak; İşçi, işveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma barışını sağlayıcı tedbirleri almak; Çalışma mevzuatı ve istihdam politikası ile ilgili taslakları ve kalkınma planları ve yıllık programlarda yer alan genel politika içinde mahalli ve sektörel bazda istihdam programlarını hazırlamak; Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununda öngörülen işleri yapmak, İstihdamdaki gelişmeleri izlemek ve istihdamı sağlayıcı tedbirleri almak, üretimde emek verimliliğini yükselten politikaları geliştirmek amacıyla çalışmalar yapmak, Yüksek Hakem Kurulu ile Bakanlık arasındaki ilişkileri yürütmek, Resmi Arabuluculuk Teşkilatı ile ilgili işlemleri yapmak, Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi hükümlerine göre, kamu kurum ve kuruluşlarının personel kadroları ile ilgili işlemlerini yapmak, uygulamalarını takip etmek ve denetlemek, Kamu personeli ile ilgili hususlarda her çeşit istatistiki bilgileri toplamak, personel kayıtlarını merkezi olarak tutmak, kurumlar arası veri değişimi için gerekli teknik koordinasyonu sağlamak, Personel ve teşkilata ilişkin mevzuat tasarılarının hazırlanmasına katkı sağlamak, bu konularda kurumlarca hazırlanan mevzuat tasarılarını incelemek ve görüş bildirmek, Kamu görevlileri sendikalarına ilişkin mevzuatın uygulanmasında personel konularında uygulama birliğini sağlayacak tedbirleri almak, kamu işverenini temsilen yetkili kurullar ile kamu görevlileri sendikaları ve üst kuruluşları arasında yürütülen çalışmalarda danışma, destek ve koordinasyon hizmetlerini yürütmek, Kamu personel alım sınavları ve yerleştirme işlemlerine ilişkin esasları belirlemek, engellilerin istihdamına ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, Kamu personelinin eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili her türlü çalışmaları yapmak, uygulamaları takip etmek, değerlendirmek ve denetlemek, Özelleştirme ve yeniden yapılandırma uygulamalarına ilişkin mevzuat hükümleri gereğince istihdam fazlası personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakil işlemlerini yürütmek, Kamu iktisadî teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkların personeli ile kadro ve pozisyonlarına ilişkin işlemleri yürütmek, İç ve dış seyahat yevmiyeleriyle sürekli görevle yabancı memleketlerde bulunan kamu görevlilerinin aylıklarına uygulanacak ödeme misillerini tespit etmek	• İş gücü piyasasında yer alan işçi ve işverenlerin uyum içerisinde çalışmasına katkı sağlanmaktadır. • İşçi ve işveren arasında çıkan uyuşmazlıkların barışçıl yollarla çözümlenmesine fayda sağlanmaktadır. • Sosyal diyalog çalışma hayatı aktörlerince benimsenmekte ve işletilmektedir. • Sendikal kuruluşların sivil toplumun temellerinden birini oluşturmaktadır. • Çocuk işçiliğinin en kötü biçimlerinin tamamen sonlandırılması ve çocuk işçiliğiyle mücadelenin artarak devam etmesi temel önceliklerimizdendir. • Eğitim düzeyi düşük olan yetişkin bireyin yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip olmayışı çoğunlukla işsiz kalmalarına veya düşük ücret karşılığında çalışmalarına, bu durum ailenin yoksulluğu ve dolayısıyla çocuğun gelirine ihtiyaç duymasıyla sonuçlanmaktadır. • Kadınların çalışma hayatına ilişkin hakları konusunda bilinç düzeyleri yetersizdir. • İş gücü piyasasında engelli istihdamına yönelik veri eksikliği bulunmaktadır. • Ülkemizde istihdam edilen yabancılar içerisinde nitelikli olanlar azdır. • Nitelikli yabancıların istihdam edilmesini teşvik edecek uygulamalar bulunmamaktadır. • Uluslararası standartlar göz önünde bulundurulduğunda İş Müfettişi sayısı yetersizdir. • İlgili mevzuat hükümleri sosyal taraflarca yeterince benimsenmemiştir. • Fiziki ortam yetersizdir. • Büro personeli yetersizdir. • İdari denetim ile görevli İş Müfettişi sayı yetersizdir. • İşlemleri yürüten personelin ilgili mevzuat çerçevesinde eğitim eksikliği vardır. • Bağlı ve ilgili kuruluşlar merkezden bağımsız yapıya sahiptir.	• Sosyal taraflarla iş birliğine devam edilmelidir. • Bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine devam edilmelidir. • Üçlü sosyal diyalog mekanizmalarına devam edilmelidir. • Çocuk işçiliğinin önlenmesi konusunda ulusal ve yerel kapasitenin güçlendirilmesi gerekmektedir. • Çocuk işçiliğinin önlenmesi konusunda toplumsal bilinç düzeyi ve farkındalığın artırılması gerekmektedir. • Kadınların çalışma hayatına ilişkin hakları konusunda bilinç düzeylerinin artırılması gerekmektedir. • Nitelikli yabancıların istihdamına yönelik mevzuat çalışmalarının tamamlanması gerekmektedir. • Nitelikli yabancıların istihdamına yönelik teşviklerin çıkartılması gerekmektedir. • Yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. • İş Müfettişlerinin rehberlik edebilme ve yol gösterme niteliklerini arttırıcı eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. • Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik İş Müfettişlerinin teknolojik donanım ihtiyacı ile araç ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. • Denetimlerin etkinliğinin sağlanması açısından Kurul Başkanlığının fiziki ortam ve teknolojik altyapı ihtiyacını karşılayacak seviyede bina kiralamasının yapılması gerekmektedir. • Büro personeli ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. • İdari yapıda değişiklik yapılarak merkez ile bağlı ve ilgili kuruluşlar arasındaki denetim ilişkisinin netleştirilmesi gerekmektedir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
Anayasa Madde: 62 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde: 75	"Devlet, yabancı ülkelerde çalışan Türk vatandaşlarının aile birliğinin, çocuklarının eğitiminin, kültürel ihtiyaçlarının ve sosyal güvenliklerinin sağlanması, anavatanla bağlarının korunması ve yurda dönüşlerinde yardımcı olunması için gereken tedbirleri alır." Yurt dışında çalışan Türk vatandaşlarının; yurt dışındaki çalışma hayatı ve sosyal güvenlik mevzuatından doğan hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek, çalıştıkları ülkelerde ve yurda dönüşlerinde karşılaştıkları meselelerin çözülmesinde yurt içinde ve dışındaki kuruluşlarla gerekli koordinasyonu sağlamak, Yurt dışı istihdamını takip etmek, yurt dışında Türk iş gücünün istihdamı yönünde araştırma ve çalışmalar yapmak, yaptırmak ve istisna akdi ile iş gücü anlaşmalarını hazırlamak, bu anlaşmaların yurt dışındaki uygulamasını takip ederek bu konuda politika geliştirmek amacıyla çalışmalar yapmak, Bakanlık yurt dışı kadrolarını düzenlemek, yönetmek ve denetlemek, yurt dışı birimleri vasıtasıyla sosyal güvenlik sözleşmelerinin uygulanmasını takip etmek, uygulamada koordinasyonu sağlamak, Bakanlık, bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarca yapılacak işlemleri koordine etmek, bunların diğer ülkeler ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkilerinde koordinasyonu sağlamak, protokol işlerini yürütmek, Yabancı ülkelerle yapılacak sosyal güvenlik sözleşmeleri ve bunların tadili çalışmalarında koordinasyonu sağlamak.	• Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız çalışma hayatı, sosyal güvenlik ve sosyal haklar konularında desteğe ihtiyaç duymaktadır. • Özellikle Avrupa ülkelerinde ayrımcılığa maruz kalan vatandaşlarımız, idari ve hukuki süreçte bilgilendirilmeye ve yönlendirilmeye gereksinim duymaktadır. • Vatandaşlarımızın yoğun olarak yaşadığı ülkelerde, vatandaşlarımızın işsizlik oranı, bulunulan ülke vatandaşlarına kıyasla daha yüksektir ve mesleki nitelikleri daha düşük seviyededir. • Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik koruyucu aile, evlat edinme konularında kurumsallaşmış hizmetlere gereksinim duyulmaktadır. • Özellikle genç kuşak vatandaşlarımızın ülkemizle olan bağları zayıflamaktadır.	• Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza bulundukları ülke şartlarına ve görevin gereklerine uygun hizmet sunabilecek nitelikte, yeterli sayıda personel istihdam edilmesi, yurt dışı kadro sayısının artırılması ve atamaların sistematik olarak yapılması gerekmektedir. • Yurt dışında yürütülen kapsamlı hizmetlerin en etkin şekilde sunulabilmesini teminen dış temsilciliklerde görev yapacak personelin niteliklerinin artırılması amacıyla eğitimler çok yönlü olarak sürdürülmelidir. • Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza idari ve hukuki süreçte destek verilmesi ve gerekli hallerde hizmet alımı yoluna gidilmesi gerekmektedir. • Vatandaşlarımızın mesleki eğitim imkânlarından daha fazla faydalanmaları için mesleki eğitim faaliyetlerinin (fuar, seminer ve toplantı) doğrudan organize edilebilmesini teminen hizmet alımı yoluna gidilmelidir. • Müşavirliklerimiz ve Ataşeliklerimizce sunulan hizmetlerin görünürlükleri artırılmalıdır. • Yurt dışındaki vatandaşlarımızın ülkemiz ile olan bağlarının güçlendirilmesine yönelik faaliyetler çeşitlendirilmelidir. • Uluslararası vaka çalışması yürütebilecek meslek elemanı yetiştirme programı oluşturulmalıdır

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde: 76	İş sağlığı ve güvenliği ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi konularında inceleme ve araştırma çalışmalarını planlamak, programlamak ve uygulanmasını sağlamak, Üretilen ve ithal edilen kişisel koruyucu donanımların piyasa gözetimi ve denetimini yapmak, bu hususlarda usul ve esasları belirlemek, İşyerindeki sağlık ve güvenlik risklerini önlemek ve koruyucu hizmetleri yürütmek üzere görevlendirilecek işyeri hekimleri, iş güvenliği uzmanları ve diğer görevlilerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim ve belgelendirme usul ve esaslarını belirlemek. Meslekî eğitim görenler, rehabilite edilenler, özel risk grupları ve kamu hizmetlerinde çalışanlar da dahil olmak üzere tüm çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı korunmaları amacıyla gerekli çalışmaları yaparak tedbirlerin alınmasını sağlamak, İş Sağlığı ve Güvenliği Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Başkanlığı ile İş Sağlığı ve Güvenliği Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Bölge Laboratuvar Müdürlüklerinin çalışmalarını düzenlemek, yönetmek ve denetlemek, İş sağlığı ve güvenliği alanında ölçüm, analiz, teknik kontrol, risk analizi ve değerlendirmesi, eğitim, danışmanlık, uzmanlık hizmetlerini yapmak ve bu tür hizmetleri verecek özel ve tüzel kişi ve kuruluşların niteliklerini belirlemek, yetki vermek, yetkilerini iptal etmek, kontrol ve denetimini sağlamak, İşyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, diğer teknik ve sağlık personel ile işçilere eğitim vermek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre faaliyet gösteren şirketler ile ortak sağlık ve güvenlik birimlerini yetkilendirmek, gerektiğinde yetkilerini iptal etmek, hizmetin etkin ve verimli bir şekilde verilip verilmediğinin kontrol ve denetimini sağlamak, işyeri hekimi ve iş güvenliği uzmanının eğitimleri sonundaki sınavları yapmak veya yaptırmak, belgelerini vermek, Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla iş birliği ve koordinasyonu sağlamak, Standart çalışmaları yapmak, normlar hazırlamak ve geliştirmek, Faaliyet konuları ile ilgili yayın ve dokümantasyon çalışmaları yapmak ve istatistikleri düzenlemek.	• Mülga 3146 sayılı Kanunun 12 maddesinde İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü görevlerinde; • İş sağlığı ve güvenliği konularında, mevzuatın uygulanmasını sağlamak ve mevzuat çalışması yapmak ifadesi yer almaktaydı. Meri mevzuatta ise bu görev madde metninden çıkarılmış olup iş sağlığı ve güvenliği konularında mevzuat çalışmalarının yapılmasına ilişkin olarak belirsizlik devam etmektedir. • Teknolojik gelişmeler, değişen çalışma koşulları ve ihtiyaçları (AB direktiflerindeki ve standartlardaki değişimler) mevcuttur. • Farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği çalışmaları yürütülmektedir. • Sosyal politika ve istihdam alanındaki Avrupa Birliği fonları konusunda gerek ilgili kurumlar gerekse sivil toplum kuruluşları geçtiğimiz 7 yıllık dönemde (2007-2014) bilgilendirilmiştir. IPA II. dönemde ilgili kurum ve kuruluşlar ve STK'lar ile iş birliğinin daha da güçlendirilmesi, bu kurumların AB fonları konusundaki bilgi düzeylerinin artmasını sağlayacaktır. • İSG mevzuatında teknolojik gelişmeler, uluslararası normlardaki değişimler ve sahadan alınan geri bildirimler doğrultusunda değişiklik ihtiyacı bulunmaktadır. • İSG mevzuatı taraflarca istenilen seviyede anlaşılamamakta ve uygulanamamaktadır. • İSG konusunda bilinç ve bilgi eksikliği mevcuttur.	• İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü görevlerine ilişkin mevzuat hükümlerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. • Mevzuat metinlerinin ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi gerekmektedir. • Birimler arası iletişimin artırılması gerekmektedir. • Farklı alanlara yönelik standart ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. • Proje başvuru, kabul, izleme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. • Gerek akademi, gerekse sivil toplum kuruluşlarına yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir. • Fonlardan yararlanan kurum sayısının artırılması gerekmektedir. • Sosyal politika alanındaki kurumlarla (AB dahil) stratejik belge hazırlanması ve takip edilmesi gerekmektedir. • Hazırlanan standartların TSE tarafından onaylanması çalışmalarına ağırlık verilmesi ve ihtiyaç duyulan standartların mevzuata eklenerek zorunlu hale getirilmesi gerekmektedir. • Mevzuatın uygulanmasına yardımcı araçların geliştirilmesi gerekmektedir. • AB fonlarının IPA I döneminde olduğu gibi IPA II döneminde de azami düzeyde sözleşmeye bağlanması, AB fonlarının ülkemizde etkili kullanılması açısından gereklidir. • İSG mevzuatının ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi gerekmektedir. • Sosyal taraflarla iş birliğinin artırılması gerekmektedir. • İSG ile ilgili tüm tarafların bilgi düzeyini artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmelidir. • İSG alanında davranışsal değişimler getirecek uygulamaların okullarda geliştirilmesi gerekmektedir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
4857 sayılı İş Kanunu Kabul Tarihi:22/05/2003	Bu Kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.	• İş gücü piyasasında yer alan işçi ve işverenlerin uyum içerisinde çalışmasına katkı sağlanmaktadır. • İşçi ve işveren arasında çıkan uyuşmazlıkların barışçıl yollarla çözümlenmesine fayda sağlanmaktadır. • Mevzuatta yer alan hükümler ikincil mevzuatlarıyla detaylandırılmıştır. Böylelikle kanun maddeleri açık, net ve anlaşılır hale getirilmiştir. • İş Kanununda yer alan mevcut esnek çalışma düzenlemelerinin etkinleştirilmesi gerekmektedir. • İşçi ve işverenlerin hak ve yükümlükleri ile ilgili daha fazla ve ayrıntılı bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.	• Sosyal taraflarla iş birliğine devam edilmelidir. • İşçi ve işverenlerin temsil edildikleri Kurulların etkin şekilde kullanılmasına devam edilmelidir. • Bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine devam edilmelidir.
854 sayılı Deniz İş Kanunu Kabul Tarihi : 20/04/1967	Bu kanun denizlerde, göllerde ve akarsularda Türk Bayrağını taşıyan, yüz ve daha yukarı grostonilatoluk gemilerde bir hizmet akdi ile çalışan gemiadamları ve bunların işverenleri hakkında uygulanır. Kanun kapsamında çalışan ve işverenlerin hak ve sorumluluklarının düzenlenmesi amaçlanmaktadır.	• MLC 2006 Denizcilik Çalışma Sözleşmesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 36 sözleşmesini ve 1 protokolünü revize eden bir çatı sözleşme niteliğindedir. MLC 2006'nın çalışma yaşamına ilişkin bölümleri incelenerek, Deniz İş Kanunu ile karşılaştırılmış ve büyük oranda uyumlu olduğu tespit edilmiştir.	• Gemiadamları ve işverenlere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine devam edilmelidir.
5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun Kabul Tarihi:13/06/1952	Bu Kanunun amacı Türkiye'de yayınlanan gazete ve mevkutelerle haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışan ve İş Kanunundaki "işçi" tarifi haricinde kalan kimselerle bunların işverenleri arasındaki ilişkileri düzenlemektir.	• 1952 yılında yürürlüğe giren ve 1961 yılında güncellenen Kanun sektörün ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmıştır.	• Kanunun sağladığı hak ve yükümlülükler konusunda bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine devam edilmelidir.
6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Kabul Tarihi: 18/10/2012	Bu Kanunun amacı, işçi ve işveren sendikaları ile konfederasyonların kuruluşu, yönetimi, işleyişi, denetlenmesi, çalışma ve örgütlenmesine ilişkin usul ve esaslar ile işçilerin ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumları ile çalışma şartlarını belirlemek üzere toplu iş sözleşmesi yapmalarına, uyuşmazlıkları barışçı yollarla çözümlemelerine, grev ve lokavta başvurmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.	• Sosyal diyalog çalışma hayatı aktörlerince benimsenmekte ve işletilmektedir. • Sendikal kuruluşlar sivil toplumun temellerinden birini oluşturmaktadır. • Söz konusu kanun evrensel normlara ve güncel gelişmelere uyumludur.	• Kanunun sağladığı hak ve yükümlülükler konusunda bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine devam edilmelidir. • Üçlü sosyal diyalog mekanizmaları etkin bir şekilde çalıştırılmaya devam edilmelidir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Kabul Tarihi: 25/06/2001	Bu Kanunun amacı, kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için oluşturdukları sendika ve konfederasyonların kuruluşu, organları, yetkileri ve faaliyetleri ile sendika ve konfederasyonlarda görev alacak kamu görevlilerinin hak ve sorumluluklarını belirlemek ve toplu sözleşme yapılmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.	• Kamu görevlilerine toplu sözleşme hakkı getirilmiştir. • Kamu görevlilerinin sendika üyesi olma ve sendika kurucusu olma hakkı genişletilmiştir. • Çalışma mevzuatında yer alan sosyal diyalog hükümleri geliştirilmiştir. • Toplu sözleşme görüşmelerinde anlaşma sağlanamaması halinde uyuşmazlık barışçıl yollarla çözülmektedir.	• Kanun ve ilgili yönetmeliklerde yer alan sosyal diyalog hükümleri çalışma hayatı aktörlerine anlatılmalıdır. • Sosyal diyalog mekanizmaları sürdürülmelidir.
6735 sayılı Uluslararası İş gücü Kanunu Kabul Tarihi:28/07/2016	Bu Kanunun amacı; uluslararası iş gücüne ilişkin politikaların belirlenmesi, uygulanması, izlenmesi ile yabancılara verilecek çalışma izni ve çalışma izni muafiyetlerine dair iş ve işlemlerde izlenecek usul ve esasları, yetki ve sorumlulukları ve uluslararası iş gücü alanındaki hak ve yükümlülükleri düzenlemektir.	• Nitelikli yabancıların, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkısının artırılması gerekmektedir. • Nitelikli yabancıların istihdam edilmesini kolaylaştıracak mevzuat bulunmaktadır. (Turkuaz Kart Yönetmeliği, Doğrudan Yabancı Yatırımlarda Yabancı Uyruklu Personel İstihdamı Hakkında Yönetmelik) • İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan ikincil mevzuat düzenlemelerine ihtiyaç bulunmaktadır. • İşçi ve işverenler uluslararası iş gücü politikaları ve uygulamaları konusunda eksik bilgiye sahiptir.	• Nitelikli yabancıların istihdamının teşvikine yönelik olarak yürürlüğe giren Turkuaz Kart Yönetmeliği kapsamındaki çalışmaların artırılması gerekmektedir. • Mevzuat çalışmalarının tamamlanması gerekmektedir. • Farkındalık artırma ile mevzuat ve uygulama konusundaki bilgilendirmelerin artırılması gerekmektedir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kabul Tarihi: 20/06/2012	Bu Kanunun amacı; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir.	• Teftişlerin etkili yürütülebilmesi için iş müfettişlerine yeterli donanım ve araç temin edilmesi gerekmektedir. • İSG Kanununda yer verilen İSG Profesyoneli görevlendirme yükümlülüğü 50'nin altında çalışanı olan az tehlikeli işyerlerinde ve kamuda, 2020'ye kadar ertelenmiştir. • Küçük ölçekli işletmelerde (50'den az çalışanı bulunan tehlikeli ve çok tehlikeli işyerleri) İSG hizmetinin alınma oranları düşüktür. • İSG mevzuatı taraflarca istenilen seviyede anlaşılamamış olup uygulanamamaktadır. • İSG konusunda bilinç ve bilgi düzeyi yeterli değildir.	• Kanunun ertelenen maddelerinin yürürlüğe gireceği tarihe kadar uygulamaya yönelik çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. • Küçük ölçekli işletmelerde TESK ve TOBB iş birliğinde İSG hizmeti alımını kolaylaştıracak modeller geliştirilmelidir. • Sektörlere özel çözüm önerileri geliştirilme ihtiyacı bulunmaktadır. • İSG ile ilgili tüm tarafların bilgi düzeyini artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmesi gerekmektedir. • Yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. • İş Müfettişlerinin rehberlik edebilme ve yol gösterme niteliklerini artırıcı eğitim faaliyetleri düzenlenmesi gerekmektedir. • Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik İş Müfettişlerinin teknolojik donanım ihtiyacı ile araç ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. • Denetimlerin etkinliğinin sağlanması açısından Kurul Başkanlığının fiziki ortam ve teknolojik altyapı ihtiyacını karşılayacak seviyede bina kiralamasının yapılması gerekmektedir.
İthalat Tebliği (İTHALAT: 2017/1) EK 3: İthalatında belirli kurumların belge düzenleyeceği muhtelif eşya listesi (f bendi) 31 Aralık 2016 tarihli ve 29935 sayılı Resmi Gazete	Bu Tebliğin amacı, ithalatın uluslararası anlaşmalar ile kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen ilke, hedef ve politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlamak ve kamu kurum ve kuruluşlarına çeşitli mevzuatla verilmiş yetkilerin kullanımında ithalat ile ilgili politikaların uygulanması ile Tebliğ kapsamı eşyanın ithalatına yönelik bazı usul ve esasları düzenlemektir.	• Ticaret Bakanlığı ile yetki konusunda netlik bulunmamaktadır.	• Ticaret Bakanlığı ile yetkilerin netleştirilmesi konusunda değerlendirme yapılması gerekmektedir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
4904 sayılı Türkiye İş Kurumu İle İlgili Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Kabul Tarihi:25/06/2003 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu Kabul Tarihi:08/09/1999	Bu Kanun ile istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere Türkiye İş Kurumu kurulmuştur.	• Uluslararası standartlar göz önünde bulundurulduğunda İş Müfettişi sayısı yetersizdir. • İlgili mevzuat hükümleri sosyal taraflarca yeterince benimsenmemiştir. • Çalışma hayatına ilişkin konularda toplumda bilinç ve bilgi eksikliği vardır. • Fiziki ortam yetersizdir. • Büro personeli yetersizdir.	• Yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. • Sosyal taraflarla iş birliğinin artırılması gerekmektedir. • Sosyal tarafların bilgi eksikliğini gidermeye yönelik toplantılar için yeterli kaynak sağlanması gerekmektedir. • İş Müfettişlerinin rehberlik edebilme ve yol gösterme niteliklerini arttırıcı eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. • Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik İş Müfettişlerinin teknolojik donanım ihtiyacı ile araç ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. • Denetimlerin etkinliğinin sağlanması açısından Kurul Başkanlığının fiziki ortam ve teknolojik altyapı ihtiyacını karşılayacak seviyede bina kiralamasının yapılması gerekmektedir. • Büro personeli ihtiyacının karşılanması gerekmektedir.
IPA II Türkiye için Çok Yıllı İstihdam, Eğitim ve Sosyal Politikalar Eylem Programına ilişkin Finansman Anlaşması Kabul tarihi: 05.01.2016 Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti Tarafından Temsil Edilen Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Komisyonu Arasında Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA II) Çerçevesinde Birlik Tarafından Türkiye Cumhuriyeti'ne Yapılacak Mali Yardımın Uygulanmasına İlişkin Düzenlemeler Hakkında Çerçeve Anlaşma" (IPA II Çerçeve Anlaşması) Kabul Tarihi:04.04.2015	Finansman Anlaşmasının temel amacı IPA II dönemi (İESP SOP 2014-2020) kapsamında yer alan öncelikler olan eğitim, istihdam ve sosyal içerme alanlarında AB mali yardımlarından faydalanacak olan ülkemiz için bir temel oluşturmaktır. Çerçeve Anlaşma ise Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasındaki mali iş birliği çerçevesinde AB'nin 2014-2020 bütçe dönemine ilişkin mali yardımları için imzalanmış olup fonun kullanımına ilişkin temel esas ve hükümleri ifade etmektedir.	• Sosyal politika ve istihdam alanındaki Avrupa Birliği fonları konusunda gerek ilgili kurumlar gerekse sivil toplum kuruluşları geçtiğimiz 7 yıllık dönemde (2007-2014) bilgilendirilmiştir. IPA II. dönemde ilgili kurum ve kuruluşlar ve STK'lar ile iş birliğinin daha da güçlendirilmesi, bu kurumların AB fonları konusundaki bilgi düzeylerinin artmasını sağlayacaktır.	• Gerek akademi, gerekse sivil toplum kuruluşlarının bilgilendirme faaliyetlerine etkin katılım sağlaması gerekmektedir. • AB fonlarının etkin şekilde harcanmasına IPA II döneminde de devam edilmesi gerekmektedir. • Sosyal politika alanındaki kurumlarla (AB dahil) stratejik belge hazırlıklarının sürdürülmesi gerekmektedir. • Fonlardan daha fazla yararlanmak için, çalışılan kurumların çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

MEVZUAT	AMAÇ-KAPSAM	TESPİT	İHTİYAÇ
4736 Sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun	Bu Kanun, ücretsiz veya indirimli yolcu taşıma hizmeti verecek toplu taşıma araçlarının belirlenmesi, toplu taşıma hizmetinin kapsamı ve bu hizmetlerden ücretsiz veya indirimli yararlanmaya ilişkin usul ve esasların tespiti amacıyla düzenlenmiştir.	• Şehit yakınları, gazi ve gazi yakınları toplu taşıma araçlarını ücretsiz olarak kullanabilmektedir. Ücretsiz seyahat kartının entegre (validatör cihazı) olarak kullanıldığı belediye sayısı artırılmalıdır. • 02.08.2013 tarihinden önce yetim aylığı alan hak sahiplerinin ücretsiz seyahat kartı hakkı bulunmaktadır. Bu tarihten sonra yetim aylığı alanların kart hakkı bulunmamaktadır.	• İlgili mevzuatta 02.08.2013 tarihinden sonra yetim aylığı alanların da ücretsiz seyahat kartı almasına olanak sağlayacak şekilde düzenleme yapılmalıdır.
3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanununun Ek 1'inci maddesi	Bu Kanunun ek 1'nci maddesi; şehit yakını, gazi ve gazi yakınları ile sivil terör mağdurlarının kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmeleri amacıyla düzenlenmiştir.	• İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin eğitim ihtiyacı bulunmaktadır. • İstihdam işlemlerinin yapıldığı Şehit Gazi Bilgi Sisteminin tüm hizmetleri kapsayacak şekilde bütünleşik hale getirilmesi gerekmektedir. • İstihdam hakkı kullanılırken eğitim durumu dikkate alınmaktadır. Atama sonrasında eğitim durumu değişen hak sahipleri mezuniyet durumlarının dikkate alınmasını istemektedir. • Olay tarihinden sonra kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapanlar istihdam hakkını kullanamamaktadır. Bu, mağduriyet yaratmakta olup değiştirilmelidir. • Atama onayı alınmasına rağmen görevine başlamayanlar atama onayının alındığı tarihten, hakkında mahkeme kararları sabit olanlar hariç olmak üzere başladıktan sonra herhangi bir sebeple görevden ayrılanlar ise görevden ayrıldığı tarihten itibaren 1 yıl geçtikten sonra bir defaya mahsus olmak üzere aynı kuruma yeniden başvuru yapabilme ve işe devam etme hakkı tanınmalıdır.	• Olay tarihinden sonra Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapanlar istihdam hakkını kullanamamaktadır. 3713 sayılı Kanunun ek 1 inci maddesinde düzenleme yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. • İstihdam edilen şehit yakını, gazi ve gazi yakınlarının eğitim durumlarının değişmesi halinde görevde yükselme sınavına tabi olmaksızın unvan değişikliği gerçekleştirilmelidir. • Atama onayı alınmasına rağmen görevine başlamayanlar atama onayının alındığı tarihten, hakkında mahkeme kararları sabit olanlar hariç olmak üzere başladıktan sonra herhangi bir sebeple görevden ayrılanlar ise görevden ayrıldığı tarihten itibaren 1 yıl geçtikten sonra bir defaya mahsus olmak üzere aynı kuruma yeniden başvuru yapabilme ve işe devam etme hakkı konusunda 3713 sayılı Kanunun ek 1 inci maddesinde düzenleme yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

D. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Bakanlığımız Faaliyetlerini Düzenleyen Temel Politika Metinleri

- 11. Kalkınma Planı (2019-2023)
- Orta Vadeli Program (2019-2021) (Yeni Ekonomi Programı)
- Orta Vadeli Program (2020-2022) (Yeni Ekonomi Programı)

11. Kalkınma Planında Bakanlığımızın Sorumlu Olduğu Politika ve Tedbirler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: 11. Kalkınma Planında Bakanlığımızın Sorumlu Olduğu Eylemler

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	593.1 593.2 593.3 593.6 606.1 606.2	593. Aileye yönelik verilen hizmetlerin kapsamlı, standart, etkin ve yaygın hale getirilmesi amacıyla araştırma, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine devam edilecektir. 606. Erken dönem çocuk bakım, eğitim ve gelişimine yönelik hizmetlerin sunumu ile erişilebilirliğinin artırılması ve niteliğinin yükseltilmesi sağlanacaktır.	Hedef 1.1
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	593.2 593.8 622.4	593. Aileye yönelik verilen hizmetlerin kapsamlı, standart, etkin ve yaygın hale getirilmesi amacıyla araştırma, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine devam edilecektir. 595. Milli ve manevi değerlerimiz ile sağlıklı nesillerin devamını ve aile kurumunu tehdit eden yönelimleri özendirecek tüm faaliyetlere karşı mücadele edilecek ve bu alanda toplumsal bilinç güçlendirilecektir. 622. Bağımlılık yapıcı maddelerle etkin mücadele edilecek, bu maddelerin kullanım durumunu tespit etmeye yönelik araştırma ve hizmetlere devam edilecek, sosyal rehabilitasyon ve uyum hizmetleri geliştirilecektir.	Hedef 1.2
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	593.7	593. Aileye yönelik verilen hizmetlerin kapsamlı, standart, etkin ve yaygın hale getirilmesi amacıyla araştırma, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine devam edilecektir.	Hedef 1.3

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	600.1 600.2 600.6 600.7 600.8 604.1	600. Kadınların ekonomik, sosyal, kültürel hayata ve karar alma mekanizmalarının her düzeyine aktif katılımı özellikle yerelden başlayarak teşvik edilecektir. 604. Medyada kadın temsili iyileştirilecek ve kadınların medya okuryazarlığının artırılması sağlanacaktır.	Hedef 1.4
11. Kalkınma Planı (İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi) (Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre)	261.6 608.1 626.3 626.5 627.1 627.2 627.3 628.2 709.3	212. Çalışma koşulları iş gücü piyasalarına katılımı, verimlilik artışını, kayıtlılığı, nitelik geliştirmeyi ve mesleki eğitimi özendirici şekilde geliştirilecektir. İstihdam artışı ve nitelikli iş olanakları yoksullukla mücadele ve gelir dağılımında iyileşme sağlanmasının asli aracı olacaktır. 261. Teşvik, destek ve sosyal yardım uygulamaları gözden geçirilerek etkin olmayan uygulamalar kaldırılacak, Plan öncelikleri çerçevesinde yapısal düzenlemeler yapılacaktır. 608. Yoksulluğun nesiller arası aktarımını azaltmak ve fırsat eşitliğini artırmak üzere çocukların bireysel ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir. 626. Sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler arasındaki bağlantı güçlendirilecektir. 627. Sosyal yardım programlarının etkinliği artırılacaktır. 628. İnsan odaklı sosyal politikalar çerçevesinde sosyal hizmet modellerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 709. Kırsal toplumun beşeri sermayesinin geliştirilmesi ve yoksulluğun azaltılması kapsamında köylerde yoksullukla mücadele çalışmaları üretim ve istihdam odaklı sürdürülecektir.	Hedef 1.5
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum) (Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre)	626.4 627.3 628.2 709.3	626. Sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler arasındaki bağlantı güçlendirilecektir. 627. Sosyal yardım programlarının etkinliği artırılacaktır. 628. İnsan odaklı sosyal politikalar çerçevesinde sosyal hizmet modellerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 709. Kırsal toplumun beşeri sermayesinin geliştirilmesi ve yoksulluğun azaltılması kapsamında köylerde yoksullukla mücadele çalışmaları üretim ve istihdam odaklı sürdürülecektir.	Hedef 2.1

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	608.4 609.1 609.3 609.4 610.2 612.1 612.2 613.1 613.2 613.5 613.6 614.3 615.1 616.1 616.2	608. Yoksulluğun nesiller arası aktarımını azaltmak ve fırsat eşitliğini artırmak üzere çocukların bireysel ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir. 609. Başta sokakta, ağır ve tehlikeli işlerde, aile işleri dışında ücret karşılığı, gezici ve geçici tarım işlerinde olmak üzere çocuk işçiliği ile mücadele edilecektir. 610. Çocuk adalet sistemi önleyici, onarıcı ve geliştirici mekanizmalar doğrultusunda risk takibini içeren bir yapıya kavuşturulacaktır. 612. Korunmaya ihtiyacı olan çocuklara yönelik aile odaklı hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 613. Çocuğa yönelik ihmal, istismar ve şiddeti önleyecek program ve uygulamalar geliştirilecek, risk altındaki çocuklara ve ailelerine yönelik hizmetler ile psiko-sosyal destek programları yaygınlaştırılacaktır. 614. Çocukların ve ebeveynlerin ihtiyaçları doğrultusunda psiko-sosyal destek hizmetleri yaygınlaştırılacak, riskli ve a-tipik gelişim gösteren çocuklara uygun gelişimsel müdahaleler, izlenme ve yönlendirmeler yapılacak, çocuklar arasında sağlık, sosyal medya ve hukuk okur-yazarlığı artırılacaktır. 615. Çocukların, sağlıklı gelişimlerini olumsuz etkileyecek oyun ve dijital uygulamalar ile kitap, sosyal medya gibi yayın içeriklerinden korunmasına yönelik tedbirler alınacaktır. 616. Uluslararası veya geçici koruma altında olan çocukların toplumla bütünleşmelerini ve akranlarıyla ortaklıklar kurmalarını sağlamak üzere, yaşam becerilerini ve kültürler arası etkileşimi artıracak programlar sürdürülecektir.	Hedef 2.2
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	606.3 606.4 608.1 608.3 610.1 611.1 611.2 612.2 613.1 613.2 613.3 615.1 615.3	606. Erken dönem çocuk bakım, eğitim ve gelişimine yönelik hizmetlerin sunumu ile erişilebilirliğinin artırılması ve niteliğinin yükseltilmesi sağlanacaktır. 608. Yoksulluğun nesiller arası aktarımını azaltmak ve fırsat eşitliğini artırmak üzere çocukların bireysel ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir. 610. Çocuk adalet sistemi önleyici, onarıcı ve geliştirici mekanizmalar doğrultusunda risk takibini içeren bir yapıya kavuşturulacaktır. 611. Koruma ve bakım altındaki çocukların erken çocukluk döneminden başlayarak eğitim seviyelerini yükseltmeye, sosyal ve bireysel gelişimlerine hız kazandırmaya yönelik çalışmalar artırılacak, bakım sonrası süreçte sosyal hayata uyumları desteklenecektir. 612. Korunmaya ihtiyacı olan çocuklara yönelik aile odaklı hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 613. Çocuğa yönelik ihmal, istismar ve şiddeti önleyecek program ve uygulamalar geliştirilecek, risk altındaki çocuklara ve ailelerine yönelik hizmetler ile psiko-sosyal destek programları yaygınlaştırılacaktır. 615. Çocukların, sağlıklı gelişimlerini olumsuz etkileyecek oyun ve dijital uygulamalar ile kitap, sosyal medya gibi yayın içeriklerinden korunmasına yönelik tedbirler alınacaktır.	Hedef 2.3

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	597.1 602.1 602.2 602.3	597. Aile içi şiddetin, ihmal ve istismarın önlenmesine yönelik koruyucu, önleyici hizmetlerin etkinliği artırılacaktır. 602. Kadına yönelik şiddetin, erken yaşta zorla evliliklerin ve her türlü istismarın önlenmesine yönelik, toplumsal farkındalık yaratma çalışmaları hızlandırılacak, koruyucu ve önleyici hizmetlerin etkinliği ve kapasitesi artırılacaktır.	Hedef 2.4
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	626.3 626.4 656.3	626. Sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler arasındaki bağlantı güçlendirilecektir. 656. Yaşlılar için sağlık hizmetlerinin sunumu etkinleştirilecektir.	Hedef 2.5
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	594.2 611.2 628.1 655.1 655.2 655.3 659.1	594. Aile ve iş yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik programlar geliştirilecek ve yürütülecektir. 611. Koruma ve bakım altındaki çocukların erken çocukluk döneminden başlayarak eğitim seviyelerini yükseltmeye, sosyal ve bireysel gelişimlerine hız kazandırmaya yönelik çalışmalar artırılacak, bakım sonrası süreçte sosyal hayata uyumları desteklenecektir. 628. İnsan odaklı sosyal politikalar çerçevesinde sosyal hizmet modellerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 655. Uzun süreli bakıma gereksinim duyan yaşlılar için hizmetler çeşitlendirilecek ve yaygınlaştırılacaktır. 659. Yaşlanan nüfusa yönelik hizmet ve politikalar veriye dayalı olarak geliştirilecektir.	Hedef 3.1
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	594.2 612.1 628.3 657.3 658.1 658.2 658.3	594. Aile ve iş yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik programlar geliştirilecek ve yürütülecektir. 612. Korunmaya ihtiyacı olan çocuklara yönelik aile odaklı hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 628. İnsan odaklı sosyal politikalar çerçevesinde sosyal hizmet modellerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 657. Yaşlı nüfusun ekonomik ve sosyal hayata katılımı artırılarak aktif yaşlanma imkânları geliştirilecektir. 658. Yaşlıların kendilerini dışlanmış ve yalnız hissetmedikleri bir ortam oluşturulacaktır.	Hedef 3.2

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	567.1 567.3	212. Çalışma koşulları iş gücü piyasalarına katılımı, verimlilik artışını, kayıtlılığı, nitelik geliştirmeyi ve mesleki eğitimi özendirici şekilde geliştirilecektir. İstihdam artışı ve nitelikli iş olanakları yoksullukla mücadele ve gelir dağılımında iyileşme sağlanmasının asli aracı olacaktır. 213. İş gücü piyasasının esnekliğini geliştiren düzenlemeler, artan çocuk bakım hizmetleri ile eğitim olanakları ve istihdam odaklı politikalar kadınların iş gücü piyasasına konu yetkinliklerini geliştirecek ve iş hayatına daha yoğun katılımlarını destekleyecektir. Kadınların daha iyi işlerle, iş gücüne daha yüksek oranda katılması hane halkı gelirlerini artırarak tasarruflara doğrudan katkı verecek ve yatırımlar için finansman olanaklarını geliştirecektir. 567. İş gücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik esnek çalışma biçimleri etkinleştirilecek ve konuya ilişkin denetimler artırılacaktır.	Hedef 4.1
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	567.1 567.3	212. Çalışma koşulları iş gücü piyasalarına katılımı, verimlilik artışını, kayıtlılığı, nitelik geliştirmeyi ve mesleki eğitimi özendirici şekilde geliştirilecektir. İstihdam artışı ve nitelikli iş olanakları yoksullukla mücadele ve gelir dağılımında iyileşme sağlanmasının asli aracı olacaktır. 213. İş gücü piyasasının esnekliğini geliştiren düzenlemeler, artan çocuk bakım hizmetleri ile eğitim olanakları ve istihdam odaklı politikalar kadınların iş gücü piyasasına konu yetkinliklerini geliştirecek ve iş hayatına daha yoğun katılımlarını destekleyecektir. Kadınların daha iyi işlerle, iş gücüne daha yüksek oranda katılması hane halkı gelirlerini artırarak tasarruflara doğrudan katkı verecek ve yatırımlar için finansman olanaklarını geliştirecektir. 567. İş gücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik esnek çalışma biçimleri etkinleştirilecek ve konuya ilişkin denetimler artırılacaktır.	Hedef 4.2
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	570.2 600.1 600.6 600.7 600.8 628.4	213. İş gücü piyasasının esnekliğini geliştiren düzenlemeler, artan çocuk bakım hizmetleri ile eğitim olanakları ve istihdam odaklı politikalar kadınların iş gücü piyasasına konu yetkinliklerini geliştirecek ve iş hayatına daha yoğun katılımlarını destekleyecektir. Kadınların daha iyi işlerle, iş gücüne daha yüksek oranda katılması hane halkı gelirlerini artırarak tasarruflara doğrudan katkı verecek ve yatırımlar için finansman olanaklarını geliştirecektir. 570. Kadınların iş gücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırıcı ve istihdamlarını artırıcı uygulamalar geliştirilecektir. 600. Kadınların ekonomik, sosyal, kültürel hayata ve karar alma mekanizmalarının her düzeyine aktif katılımı özellikle yerelden başlayarak teşvik edilecektir. 628. İnsan odaklı sosyal politikalar çerçevesinde sosyal hizmet modellerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.	Hedef 4.3
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	654.1	654. Sahip olduğumuz demografik fırsat penceresinden azami derecede faydalanılması için genç ve dinamik nüfus yapısı korunacaktır.	Hedef 4.4

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Rekabetçi Üretim ve Verimlilik) (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	332.8 332.9 442.4 574.1 574.2 575.1 575.2	332. Öncelikli sektörlerde mevcut iş gücünün niteliği artırılacak, bu sektörlerde çalışabilir nitelikte insan kaynağı yetiştirilmesine öncelik verilecektir. 442. Ar-Ge personeli sayısı ve niteliği artırılacaktır. 574. Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlanması açısından küresel, bölgesel, yerel ve sektörel iş gücü dinamikleri dikkate alınarak, uluslararası iş gücü politikalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır. 575. Ülkemizden yurt dışına doğru yaşanan beyin göçünün nedenleri analiz edilecek ve bu analizler çerçevesinde nitelikli iş gücünün ülkemizde kalmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	Hedef 4.5
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	575.1	575. Ülkemizden yurt dışına doğru yaşanan beyin göçünün nedenleri analiz edilecek ve bu analizler çerçevesinde nitelikli iş gücünün ülkemizde kalmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	Hedef 4.6
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	576.1 576.2 576.3 576.5	576. İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen hizmetlerin nitelik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.	Hedef 5.1
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	576.1 576.2 576.3 576.5	576. İş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen hizmetlerin nitelik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir.	Hedef 5.2
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	608.4 609.1 609.2 609.4	608. Yoksulluğun nesiller arası aktarımını azaltmak ve fırsat eşitliğini artırmak üzere çocukların bireysel ihtiyaçlarına yönelik uygulamalar hayata geçirilecektir. 609. Başta sokakta, ağır ve tehlikeli işlerde, aile işleri dışında ücret karşılığı, gezici ve geçici tarım işlerinde olmak üzere çocuk işçiliği ile mücadele edilecektir.	Hedef 5.3
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum) (Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim)	593.5 626.1 626.2 626.3 626.4 804.1	593. Aileye yönelik verilen hizmetlerin kapsamlı, standart, etkin ve yaygın hale getirilmesi amacıyla araştırma, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine devam edilecektir. 626. Sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler arasındaki bağlantı güçlendirilecektir. 804. Kamu personeline ilişkin kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir role sahip olan insan kaynağının temini, etkin ve verimli bir şekilde hizmet sunumu ve çalışan memnuniyeti artırılacaktır.	Hedef 6.1

Üst Politika Belgesi	İlgili Tedbir	Politika Adı	İlgili Hedef
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	593.3 663.1	593. Aileye yönelik verilen hizmetlerin kapsamlı, standart, etkin ve yaygın hale getirilmesi amacıyla araştırma, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine devam edilecektir. 663. Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın ülkemizle bağları güçlendirilecektir.	Hedef 6.2
11. Kalkınma Planı (Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim)	806.1 806.2 806.3	806. Kamu kurum ve kuruluşlarında personele yönelik eğitimler çeşitlendirilecek ve geliştirilecektir.	Hedef 6.3
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	566.2 576.5	566. Mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programları, dijital dönüşüm çerçevesinde ortaya çıkacak ihtiyaca cevap verecek iş gücünü yetiştirmek üzere dijital yetkinlikleri ve becerileri esnek bir şekilde kazandırabilecek yapıya kavuşturulacaktır. 567. İş gücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik esnek çalışma biçimleri etkinleştirilecek ve konuya ilişkin denetimler artırılacaktır.	Hedef 6.4
11. Kalkınma Planı (İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi) (Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim)	259.2 786.1 786.2 786.3	259. Kaynak tahsisi ve kullanımının plan politika ve hedefleri doğrultusunda önceliklendirilmesine ve bütçenin çıktı ve sonuç odaklı bir yaklaşımla uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine imkân vermek ve bunun neticesinde plan-program-bütçe bağlantısı ile uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerini güçlendirmek amacıyla program bütçe sistemine geçilecektir. 786. Anayasa tarafından güvence altına alınmış dilekçe ve bilgi edinme hakkının Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) aracılığıyla etkin ve hızlı bir şekilde kullanılması sağlanacaktır.	Hedef 6.5
11. Kalkınma Planı (Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum)	661.3	661. Göç yönetiminin kurumsal yapısı güçlendirilecek ve etkinliği artırılacaktır.	Hedef 6.6

Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı)'da Bakanlığımızın sorumlu olduğu eylemler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Orta Vadeli Programda (Yeni Ekonomi Programı) Bakanlığımızın Sorumlu Olduğu Eylemler

2019-2021 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı)	
İlgili Bölüm	**Verilen Görev/İhtiyaç**
Büyüme ve İstihdam	• Kayıtlı istihdamın teşvikine yönelik olarak, veri analizine dayalı risk odaklı denetim faaliyetleri yaygınlaştırılacak, kayıt dışılığın yaygın olduğu sektörler öncelikli olmak üzere, yönlendirici ve rehberlik edici denetim faaliyetleri artırılacak, kayıt dışı istihdamla mücadele konusunda ilgili kurumlarla iş birliği yapılacak ve teknolojik altyapının entegrasyonu sağlanarak denetim sistemleri etkinleştirilecektir. • İstihdam teşviklerinin etki analizi yapılacak, teşviklerin ihtiyaçlara göre yeniden tasarlanması sağlanacaktır. • Dijital dönüşüm teşvik edilerek yenilikçi projelerin finansmanı için Kitlesel Fonlama ve IPO alternatifi olarak ICO gibi modern ve yeni nesil finansman yöntemleri yaygınlaştırılacaktır. • Kamu kurumlarının ve çalışanların ihtiyaç ve tercihleri uyumlaştırılacak, hizmetin özelliğine göre uygulanacak esnek çalışma modelleri ile çalışanların iş yaşam dengesini kurarak aile ve sosyal yaşamlarına, kurs ve eğitim programlarına daha fazla vakit ayırabilmeleri sağlanacak, kamu kurumlarının esnek çalışma ile iş tatmini ve verimi yüksek iş gücüne sahip olmaları sağlanacak • Sosyal tarafların mutakabatıyla Kıdem Tazminatı Reformu gerçekleştirilecektir. • Yarım Çalışma Ödeneğinin etkin şekilde uygulanması sağlanacaktır. • Özel sektörle iş birliği yapılarak eğitim ve öğretim müfredatı çalışma hayatının beklentilerini karşılayacak iş gücü oluşturulacak şekilde güncellenecektir. • Çalışanların işverenleri aracılığıyla bireysel emeklilik sistemine otomatik olarak katılması uygulaması yeniden yapılandırılarak daha sürdürülebilir hale getirilecektir. • Bakanlıklarda yatırımcıların izin/onay/ruhsat süreçlerinin koordine edileceği ve özel sektör görüşleri alınarak iyileştirme önerilerinin geliştirileceği birimler oluşturulacak, yatırım ve işletme dönemlerine ilişkin izin, onay ve lisans süreçlerini içerecek ve yatırımcıya rehber olacak şekilde sektörel yatırım yol haritaları çıkarılacaktır. • Sosyal yardım alan çalışabilir durumdaki bireylerin üretken duruma getirilmesi ve sürdürülebilir gelir elde edebilmelerini sağlamak amacıyla aktif iş gücü programlarından etkin bir biçimde yararlanılacaktır.
İş gücü Piyasası	• Kamu sektöründe çalışanlar için yetenek ölçümü, tekrar yerleştirme ve norm kadro çalışmaları yapılacak, kamu sektörü insan kaynağının ödül ve performans sistemleri vasıtasıyla etkin yönetimi sağlanacaktır. • Dijital ekonomide nitelikli iş gücü ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla gelişen sanayinin gerekliliklerine bağlı olarak ortaya çıkan yeni meslek alanlarında iş gücünün yetiştirilmesine yönelik kurs ve programlar düzenlenecektir. • İş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması ile ilgili süreçler planlama ve tasarım aşamasından başlayacak şekilde yeniden düzenlenecektir. • Gençlerin ve kadınların iş gücü piyasasına katılımını sağlamaya yönelik; hedef, grup, sektör, bölge odaklı aktif iş gücü programları uygulanmasını ve istihdam edilmelerini sağlamaya yönelik teşvikler geliştirilecektir. • Engellilerin meslek edinmesi amacıyla Uzaktan Eğitim Programları geliştirilecektir. • Eğitimde ve istihdamda yer alamayan gençlerin profilleri belirlenerek, bu kişilerin iş gücüne ve istihdama katılımlarını destekleyecek birey, aile ve toplum odaklı bütüncül bir mekanizma geliştirilecektir.

2019-2021 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı)	
İlgili Bölüm	**Verilen Görev/İhtiyaç**
Gençlik ve Toplum	• Sosyal Yardım Artı(+) dönemine geçilerek sosyal yardım faydalanıcısı vatandaşların diğer kamu hizmetlerine (sosyal hizmet, istihdam, eğitim, sağlık vb.) erişimleri artırılacaktır. • Bütünleşik Sosyal Yardım Bilgi Sistemi ile Aile Bilgi Sisteminin entegrasyonu sağlanacaktır. • Uzun süreli bakıma ihtiyaç duyan bireyler yaşadıkları ortamlarda desteklenerek evde bakım, gündüzlü bakım ve kısa süreli bakım hizmetleri geliştirilecek ve ayrıca yerel yönetimlerce bu alanda sağlanan hizmetlerin artırılması teşvik edilecektir. • Gençlerin suçtan ve istismardan korunması amacıyla eğitim hizmetleri ebeveynlerle koordineli bir şekilde yürütülecektir. • Gençlerin şiddet, madde bağımlılığı, internet ve sosyal medya bağımlılıkları başta olmak üzere tüm olumsuz alışkanlıklardan uzak tutularak ruhsal ve fiziksel sağlıklarının korumasına yönelik gerçekleştirilecek alternatif projeler ve bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.

2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı)	
İlgili Bölüm	**Verilen Görev/İhtiyaç**
Gençlik ve Toplum	• Bütünleşik Sosyal Yardım Bilgi Sistemi ile Aile Bilgi Sisteminin entegrasyonu sağlanacak ve Sosyal Yardım Artı (+) dönemine geçilerek sosyal yardım faydalanıcısı vatandaşların diğer kamu hizmetlerine (sosyal hizmet, istihdam, eğitim, sağlık vb.) erişimleri artırılacaktır. • Uzun süreli bakıma ihtiyaç duyan engelli ve yaşlı bireylerin yaşadıkları ortamda desteklenerek evde bakım, gündüzlü bakım ve kısa süreli bakım hizmetleri geliştirilecek ve ayrıca yerel yönetimlerce bu alanda sağlanan hizmetlerin artırılması teşvik edilecektir.
İş gücü ve İstihdam	• Malullük dolayısıyla iş yaşamının dışında kalmış kişilerin çalışma hayatına geri dönmelerini sağlayacak ve çalışma hayatından dışlanmış olan dezavantajlı kesimleri toplumla bütünleştiren, sosyal dışlanma riskini en aza indiren Mesleki Rehabilitasyon Uygulaması hayata geçirilecektir. • İŞKUR tarafından Beceri Envanteri Projesi kapsamında ülke genelinde mesleki beceri envanteri çıkarılacak ve bu çerçevede eşleştirme hizmetlerinin beceri temelinde geliştirilmesi sağlanacaktır. • İş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması ile ilgili süreçler planlama ve tasarım aşamasından başlayacak şekilde yeniden düzenlenecek, farklı kurumlar tarafından toplanan verilerin tek bir veri tabanına aktarılmasını ve işyerlerinden alınacak verilerin iş kazası ve meslek hastalıklarını önleme odaklı kullanılmasını temin edecek bir sistem geliştirilecektir.

E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

Stratejik Plan çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen analiz sonucunda, Bakanlığımızın faaliyet alanları 16 ana başlık altında birleştirilmiş, sunduğumuz hizmetler de bu başlıklar altında belirlenmiştir.

Tablo 5: Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Mevzuat Kaynaklı Hizmetler	3294 sayılı Kanun kapsamında SYDF ve SYDV'ye ilişkin görevler
	633, 2022 ve 2828 sayılı Kanunlar kapsamında genel bütçe kaynaklı sosyal yardımlara ve genel sağlık sigortası gelir testine ilişkin görevler
	4857 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	854 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	5953 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörüler görevler
	657 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	6356 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	4688 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	3201 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	6735 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	6458 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	4817 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
	4875 sayılı Kanun ve ikincil düzenlemeler kapsamında öngörülen görevler
Mevzuat Çalışmaları ve Standardizasyon	Kadın alanında ihtiyaç duyulan mevzuat, mevzuat uyumlaştırılması ve ikincil mevzuat çalışmaları
	Türk İşaret Dili uygulamaları kapsamında yönetmelik çalışması
	Özel eğitim hizmetleri kapsamında yönetmelik çalışması
	Yapılı çevrenin, toplu ulaşım ve bilgiye erişim hizmetlerinin engelli ve yaşlılar tarafından güvenli ve bağımsız kullanımını sağlamasına yönelik çalışmalar
	Uluslararası engellilik ölçütleri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Ulusal ve Yerel Düzey Psiko-sosyal Destek Hizmet Grubu Planı hazırlama ve güncelleme çalışmaları
	ASDEP kapsamında gerçekleştirilen mevzuat ve standardizasyon çalışmaları
	Geçici koruma statüsündeki yabancılara ve Suriyelilere yönelik hizmetlerin standardizasyon çalışmaları
	Aile danışmanlığı ve aile eğitimi kapsamında gerçekleştirilen yönetmelik çalışması
	İSG alanında standart hazırlanmasına yönelik çalışma
	İSG alanında mevzuat hazırlanması

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Plan/Politika/ Program Geliştirme ve Uygulama	Özel politika gerektiren gruplara yönelik uluslararası uygulamaların araştırılmasına yönelik çalışmalar
	Yeni kapsayıcı sosyal yardım programlarının oluşturulması, uygulanması ve etki analizinin yapılmasına yönelik çalışmalar
	Evde bakım ile gündüzlü hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar
	ASDEP ve sosyal hizmet merkezleri kapsamında gerçekleştirilen planlama, modelleme, geliştirme ve izleme çalışmaları
	Kadının güçlenmesine ve kadına yönelik şiddetle mücadeleye ilişkin Eylem Planlarının hazırlanması ve uygulanmasına yönelik çalışmalar
	Ulusal Engelli Hakları Strateji Belgesi ve Eylem Planı çalışmaları
	Aktif Yaşlanma 2018-2023 Strateji Belgesi çalışmaları
	Roman Vatandaşlara Yönelik II. Aşama Eylem Planının hazırlık çalışmaları
	Uyuşturucu ile Mücadele Ulusal Eylem Planı 2018-2023'ün uygulanmasına yönelik çalışmalar
	Çeyiz ve konut hesabı takibi ve uygulamasına yönelik çalışmalar
	Çocuk İşçiliği ile Mücadele Ulusal Programının (2017-2023) yürütülmesine yönelik çalışmalar
	Ulusal İSG Politika Belgesi ve Eylem Planının hazırlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik çalışmalar
	Nitelikli iş gücünü çekmeye yönelik politika belirleme çalışmaları
	Sektörel bazda uluslararası iş gücü politikasının yürütülmesi çalışmaları
	Geçici koruma sağlanan yabancıların iş gücü piyasasına dâhil olmalarına yönelik çalışmalar
	Asgari Ücret Tespit Komisyonunun toplanmasına ve asgari ücretin tespitine ilişkin çalışmalar
	Göç kapsamında ülkemize gelenlere yönelik uluslararası iş gücü politikası belirlenmesine yönelik çalışmalar
	İstihdam, Eğitim ve Sosyal Politika Sektörel Operasyonel Programı kapsamındaki alanlarda yürütülecek AB uyum çalışmaları
AR-GE ve Proje	Kadınların güçlenmesine yönelik araştırma ve projelerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar
	Türkiye'de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırmasının yürütülmesine yönelik çalışmalar
	Engelli ve yaşlı kişilere yönelik sosyal içerme hizmetleri kapsamında proje çalışmaları
	Roman Entegrasyonu 2020 Projesi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Yeni AEP modülleri ve eğitim paketleri geliştirilmesine yönelik çalışmalar
	Ergen profili, aile yapısı, yaşlılık, evlilik, boşanma ve bağımlılık gibi konulara ilişkin araştırmalar gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar
	Çalışma hayatının temel alanlarına ilişkin proje çalışmaları
	İstihdam, Eğitim ve Sosyal Politikalar sektörüne ilişkin proje çalışmaları
	Düzenli ve düzensiz göç kapsamında ülkemize gelen yabancılara yönelik projeler

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Yürürlükte bulunan Eylem Planlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları
	Bakanlığın komisyon, komite ve kurul kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalar
	İlgili kamu kurumları, üniversiteler, yerel yönetimler, meslek kuruluşları, STK'lar ve özel sektör ile ortaklık ve iş birliği çalışmaları
	Kadın Araştırma ve Uygulama Merkezleri (KASAUM) ile iş birliği çalışmaları
	Protokoller kapsamında yürütülen çalışmalar
	Geniş kitleleri kapsayan yardım kampanyalarının koordine edilmesi ve desteklenmesine yönelik çalışmalar
	Şehit yakını, gazi ve gazi yakınlarının talep ve şikayetleri ile ilgili koordinasyonun sağlanmasına yönelik çalışmalar
	Engelli haklarının izlenmesi ve koordinasyonu kapsamında yapılan çalışmalar
	Ulusal yoksullukla mücadele stratejisi oluşturma çalışmalarının koordinesi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Çocuk haklarının izlenmesi ve koordinasyonu kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Afet ve acil durumlarda kurumlar arası koordinasyon sağlanmasına yönelik çalışmalar
	Yeşilay ile madde bağımlısı kişilerin sosyal uyumlarının sağlanması amacıyla iş birliği çalışmaları
	ASDEP kapsamında paydaşlar arası iş birliğine yönelik çalışmalar
	Ulusal İstihdam Stratejisinin (2014-2023) koordinasyonu ve yürütümü kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Üçlü Danışma Kurulunun toplanması, çalışma hayatına ilişkin temel sorun alanlarında sosyal taraflarla müzakere yapılmasına yönelik çalışmalar
İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Çalışma Meclisinin toplanması, çalışma hayatına ilişkin temel sorun alanlarında sosyal taraflarla birlikte kapsamlı raporlar hazırlanmasına yönelik çalışmalar
	2016-2018 (FRIT-1) ve 2019-2021 (FRIT-2) yılları arasını kapsayan FRIT kapsamında yürütülen ulusal çalışmaların sosyo-ekonomik ve sosyal koruma sektörü Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü koordinasyonu
	İş Ekipmanlarının Periyodik Kontrollerini Yapmaya Yetkili Kişilerin Elektronik Ortamda Kayıt ve Bildirimi ile Veri Doğrulamasının Yapılması
	İş sağlığı ve güvenliği alanında ulusal ve uluslararası projelerin yürütülmesi
	İş sağlığı ve güvenliği alanında işbirliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar
	İş Ekipmanlarının Periyodik Kontrollerini Yapmaya Yetkili Kişilerin Elektronik Ortamda Kayıt ve Bildirimi ile Veri Doğrulamasının Yapılması
	Tozla mücadele komisyonu
	Gemi Adamları İaşe Bedeli Kurulu
	İSG Profesyonelleri Eğitim Müfredat Komisyonu
	İşyeri Tehlike Sınıfları Komisyonu
	Kişisel Koruyucu Donanımlar Teknik Komitesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Denetim ve Rehberlik	TSE ile birlikte erişilebilirlik standartlarının belirlenmesi ve revize edilmesi çalışmaları
	Yerel Düzey Psiko-sosyal Destek Hizmet Grubu Operasyon Planları kapsamında gerçekleştirilen rehberlik çalışmaları
	Geçici koruma statüsündeki Suriyelilere yönelik psiko-sosyal destek hizmetleri kapsamında gerçekleştirilen rehberlik ve takip çalışmaları
	ASDEP saha denetimleri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	OSGB ve eğitim kurumu denetimi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	İş hijyeni ölçüm, test ve analizi yapan laboratuvarların denetimine yönelik çalışmalar
	Kişisel koruyucu donanımların piyasa gözetim ve denetimine yönelik çalışmalar
	Kişisel koruyucu donanım alanında onaylanmış kuruluşların denetimine yönelik çalışmalar
Eğitim	Öz değerlendirme eğitimleri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Göç, afet ve acil durumlarda psiko-sosyal destek hizmetlerine yönelik düzenlenen eğitimler
	Aile eğitim programı ve evlilik öncesi eğitim programı kapsamında düzenlenen eğitimler
	Ayrımcılıkla mücadele ve sosyal içerme kapsamında düzenlenen eğitimler
	Türkiye bağımlılıkla mücadele kapsamında düzenlenen eğitimler
	Kurumsal kapasitenin ve kalifiye insan kaynağının güçlendirilmesi kapsamında düzenlenen hizmet içi eğitimler
	Şiddetin önlenmesi, mobbingle mücadele, toplumsal cinsiyet eşitsizliği konularında düzenlenen hizmet içi ve diğer kurum ve kamuoyuna yönelik eğitimler
	Çalışma hayatına ilişkin talep gören konularında verilen eğitimler
	İş sağlığı ve güvenliği eğitimi
	Pnömokonyoz okuyuculuğu eğitimi
	Asbest söküm uzmanlığı eğitimi
	Kamu ve özel sektör tarafından talep edilerek planlanan ve gerçekleştirilen eğitimler

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Tanıtım ve Farkındalık	Tüm paydaşların bilgi, farkındalık ve duyarlılıklarını artırmak amacıyla düzenlenen eğitim, seminer ve çalıştaylar
	Bakanlık faaliyet alanları ile ilgili toplumsal farkındalığı artırmak amacıyla gerçekleştirilen kampanya ve projeler ve hazırlanan görsel, işitsel, basılı ve çoklu ortam materyalleri
	Bakanlığımız hizmet alanları ile ilgili süreli yayın alternatiflerinin çoğaltılması
	Bakanlığımız hizmet alanları ile ilgili prestij yayınların çalışılması
	Özel günlerde düzenlenen etkinlik ve organizasyonlar
	Özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşlarınca düzenlenen etkinlik, fuar, sempozyum, çalıştay, kongre ve seminerlerde Bakanlığımız hizmetlerini tanıtıcı faaliyetler
	Özel politika gerektiren grupların hak ve farkındalıklarını artırmak amacıyla yapılan çalışmalar
	İşçi ve işverenlerin mevzuatın uygulanmasına yönelik bilgi düzeylerinin artırılması kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Sendikal kültürün gelişmesine katkı veren çalışmalar
	Tanıtım ofislerinin kurulmasına yönelik çalışmalar
	AB Katılım Öncesi Mali Yardım Aracının kullanımına yönelik çalışmalar
AB Fon Yönetimi ve Uyum Süreci	AB üyelik süreci kapsamında, istihdam, eğitim, sosyal politikalar alanlarında stratejilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar
	Ülkemiz önceliklerine uygun stratejileri AB ve diğer dış kaynaklı fonlarla uygulamak için projeler geliştirilmesi ile ilgili iş ve işlemler
	Ulusal Eylem Planı çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalar
	AB Müzakerelerine ilişkin yapılan hazırlıklar ve koordinasyon çalışması
	TAIEX kapsamında AB Uzmanları vasıtasıyla yabancı istihdamı, göç politikası vb. konularda eğitim hazırlık çalışmaları
Bilişim Sistemleri ve Veri Tabanı	Bütünleşik Sosyal Yardım Bilgi Sistemi veri tabanına ilişkin iş ve işlemler
	Sosyal yardım verilerinin kaydedilmesine ve paylaşılmasına ilişkin çalışmalar
	Kadına yönelik şiddetle mücadele alanında elektronik veri paylaşımının sağlanmasına yönelik çalışmalar
	Aile Bilgi Sistemi çalışmaları
	İş Sağlığı ve Güvenliği Bilgi Yönetim Sistemi geliştirme çalışmaları
	Çalışma hayatı istatistikleri yıllığının hazırlık çalışmaları
	Çalışma İstatistikleri Bilgi Sisteminin yürütümü ve koordinasyon çalışmaları
	Resmi İstatistik Programı ile Bakanlık ilişkilerinin koordinesine yönelik çalışmalar
	İş Sağlığı ve Güvenliği Kayıt, Takip ve İzleme Programı geliştirme çalışmaları
	Yurt Dışı Teşkilatı Bilgi Yönetim Sistemini faaliyete geçirmeye yönelik çalışmalar
	Mevsimlik Tarım İşçileri Bilgi Sisteminin yürütülmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Uluslararası Çalışmalar	Uluslararası sözleşmeler kapsamında Ülke Raporlarının hazırlanması ve hazırlanan raporlara görüş bildirilmesine yönelik çalışmalar
	Uluslararası toplantılar ve işbirlikleri
	Ülkelerle ikili ilişkiler yürütülmesi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Uluslararası sözleşmelerden doğan yükümlülükleri yerine getirmeye yönelik çalışmalar
	Serbest ticaret anlaşmalarına görüş bildirilmesi
	Uluslararası kuruluşlarla yürütülen ortak çalışmalar ve projeler
	Yabancı ülkelerle yapılan ikili iş gücü anlaşmaları, sosyal güvenlik anlaşmaları
Yurt Dışı Hizmetler	Vatandaşlarımızın yurt dışında çalışma hayatından ve sosyal güvenlikten doğan hak ve menfaatlerini korumaya, geliştirmeye ve sosyal hizmetlere erişimlerini artırmaya yönelik çalışmalar
	Vatandaşlarımızın yurt dışındaki istihdam imkanlarından daha etkin bir şekilde yararlanmaları yönünde araştırma ve çalışmalar
	Yurt dışında temsil faaliyetleri ve ziyaretler
	Mesleki eğitim fuarları
	Anlaşma, protokol, iş birliği çalışmaları
	Bilgilendirme faaliyetleri
	Yurt dışı teşkilatı ile ilgili görevler
Koruyucu ve Önleyici Hizmetler	ŞÖNİM hizmetlerine ilişkin iş ve işlemler
	Kurumsal hizmet birimlerinin ihtisaslaştırılmasına yönelik çalışmalar
	Erişilebilirlik uygulamalarının izlemesi ve rehberlik çalışmaları
	Özel kreş ve gündüz bakımevleri ile özel çocuk kulüpleri kapsamında yürütülen iş ve işlemler
	Çocuk ve gençlerin eğitim ekseninde güçlendirilmesi ve hayata hazırlanmaları kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Aileye dönüşün veya aile odaklı hizmet modellerinin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar
	Aile odaklı hizmetler kapsamında yürütülen iş ve işlemler
	Şehit yakınları ve gazilere sunulan psiko-sosyal destek çalışmaları
	Koruma ve tedbir kararı kalkan çocuklar için rehberlik çalışmaları
	Bireysel/aile/boşanma danışmanlık hizmetleri
Barınma ve Bakım Hizmetleri	Bakım hizmeti alacakların uygun kuruluşlara yerleştirilmelerine ilişkin çalışmalar
	Yaşlı ve engelli bakım hizmetleri alanına ilişkin çalışmalar
	Çocuk bakım kuruluşları ile ilgili mevzuat, ihtisaslaşma, gelişme kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar
	Çocuk Gelişim ve Destek Programının uygulanmasına yönelik çalışmalar
	Kuruluş bakımı sonrası aileye teslim edilen çocukların aileye uyumunun sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen mesleki çalışmalar
	Kadın Konukevi hizmetlerine ilişkin iş ve işlemler

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmet
Yetkilendirme	İSG profesyonellerinin belgelendirilmesi
	OSGB'lerin belgelendirilmesi
	Eğitim kurumlarının belgelendirilmesi
	İş hijyeni ölçüm, test ve analizi yapan laboratuvarların belgelendirilmesi
	Tehlikeli kimyasal ithal eden firmalara kontrol belgesi düzenlenmesi
	Pnömokonyoz okuyuculuğu belgelendirilmesi
	Asbest söküm uzmanlığı belgelendirilmesi
	KKD konusunda onaylanmış kuruluşların belgelendirilmesi
Kamu Görevlilerinin İstihdamı ve Çalışma Şartları	Kamu kurum ve kuruluşlarının personel kadroları ile ilgili işlemler
	Kamu personeline ilişkin her çeşit istatistiki verilerin toplanmasına, kamu görevlileri sendikalarına ilişkin iş ve işlemler
	Personel ve teşkilata ilişkin mevzuat tasarılarının hazırlanmasına yönelik iş ve işlemler
	Kamu personel alım sınavları ve yerleştirilmesi, eğitilmesi, yetiştirilmesine ilişkin işlemler
	İstihdam fazlası personelin yerleştirilmesine ilişkin işlemler

F. Paydaş Analizi

Paydaş analizi kapsamında, Bakanlığın sunduğu hizmetlerle ilgisi olan, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya Bakanlığı doğrudan veya dolaylı olarak etkileme gücüne sahip olan tüm iç ve dış paydaşlarla analizler gerçekleştirilmiştir.

İç paydaşlarımız olan kurum çalışanlarının stratejik planlama ekibinde yeterli düzeyde temsil edilmesi sağlanmış ve stratejik planlama çalışmalarının tamamı farklı görev ve statülerde görev yapan Stratejik Plan Çalışma Ekibi ve Stratejik Plan Yürütme Kurulunun aktif katılımıyla yürütülmüş, bu gruplarca yapılan çalışmalar periyodik olarak Stratejik Plan Yönlendirme Kuruluna sunulmuştur. Böylelikle iç paydaşların görüşleri stratejik plana etkili bir şekilde yansıtılmıştır.

Bakanlığımız dış paydaşlarının belirlenmesi aşamasında, hizmet ve faaliyetlerden yararlanan, onları yönlendiren, etkileyen ve bu hizmetlerden etkilenen kurum/kuruluşlar öncelik sırasına göre tespit edilmiştir. Dış paydaşların planlama sürecine katılımlarının sağlanması ve görüşlerinin plana yansıtılması amacıyla 32 kamu kurum ve kuruluşu, 8 sendika, 12 Uluslararası Örgüt ve 183 STK'dan 350 katılımcı ile online anket gerçekleştirilmiştir.

Bakanlığımızın dış paydaşlarıyla gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda konsolide edilen görüş ve öneriler, GZFT analizi çalışmalarına yansıtılmış ve diğer durum analizi çalışmalarıyla birlikte Bakanlığımızın amaç ve hedeflerinin belirlenmesi çalışmalarına temel teşkil etmiştir.

Tablo 6: Dış Paydaşlar

Kuruluş/İlişki Türü	Hizmet Sunduğumuz Paydaşlarımız	Çözüm Ortaklarımız ve İşbirliklerimiz	Hizmeti Birlikte Sunduğumuz İş Ortaklarımız	Uluslararası Paydaşlarımız
Aile ve Toplum	√			
Kadınlar ve Erkekler	√			
Engelliler	√			
Yaşlılar	√			
Çocuklar	√			
Şehit Yakınları, Gaziler ve Gazi Yakınları	√			
Yoksullar	√			
Çalışanlar	√	√		
İşverenler	√	√		
Çalışan Yabancılar	√			√
Cumhurbaşkanlığı		√		
TBMM		√		
Adalet Bakanlığı		√	√	
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı		√	√	
Dışişleri Bakanlığı		√		
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı		√		
Gençlik ve Spor Bakanlığı		√	√	
Hazine ve Maliye Bakanlığı		√		
İçişleri Bakanlığı		√	√	
Kültür ve Turizm Bakanlığı		√		
Milli Savunma Bakanlığı		√		
Milli Eğitim Bakanlığı		√	√	
Sağlık Bakanlığı		√	√	
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı		√		
Tarım ve Orman Bakanlığı		√		

Kuruluş/İlişki Türü	Hizmet Sunduğumuz Paydaşlarımız	Çözüm Ortaklarımız ve İşbirliklerimiz	Hizmeti Birlikte Sunduğumuz İş Ortaklarımız	Uluslararası Paydaşlarımız
Ticaret Bakanlığı		√		
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı		√		
Yargı Organları		√		
Valilikler			√	
Üniversiteler		√		
Belediyeler		√	√	
Emniyet Genel Müdürlüğü		√		
Jandarma Genel Komutanlığı		√		
Göç İdaresi Genel Müdürlüğü		√	√	
Vakıflar Genel Müdürlüğü		√	√	
Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)		√	√	
Bilgi Teknolojileri Kurumu (BTK)		√		
Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTÜK)		√		
Diyanet İşleri Başkanlığı		√		
Bağlı ve İlgili Kurum ve Kuruluşlarımız	√	√	√	
Mahalli İdareler			√	
Kızılay	√	√	√	
Yeşilay	√	√	√	
STK'lar	√	√	√	√
Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu (UNICEF)				√
Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)				√
Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR)				√
Uluslararası Göç Örgütü (IOM)				√
Dünya Sağlık Örgütü (WHO)				√

Kuruluş/İlişki Türü	Hizmet Sunduğumuz Paydaşlarımız	Çözüm Ortaklarımız ve İşbirliklerimiz	Hizmeti Birlikte Sunduğumuz İş Ortaklarımız	Uluslararası Paydaşlarımız
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)				√
İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT)				√
Avrupa Konseyi				√
Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu (ABTD)			√	
Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları		√		
İSG Profesyonelleri		√	√	
İSG Hizmeti Veren Kuruluşlar		√	√	
Yurt dışı temsilciliklerimizin bulunduğu ülkelerin ulusal/yerel kurum ve kuruluşları		√	√	√
Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız ve kurdukları STK'lar	√	√	√	
Sosyal Taraflar (Sendika ve Konfederasyonlar)	√	√	√	

Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Çalışma Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü	İç Paydaş	5	5	5
Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı	İç Paydaş	5	5	5
Strateji Geliştirme Başkanlığı	İç Paydaş	5	5	5
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı	İç Paydaş	5	5	5
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	İç Paydaş	5	5	5
Bağlı ve İlgili Kurum ve Kuruluşlarımız	İç Paydaş	5	5	5
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
TBMM	Dış Paydaş	5	5	5
Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	3
Dışişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	4	4	4
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	1
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış Paydaş	4	4	4
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
İçişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	2
Milli Savunma Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	1

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	5	4	5
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	4	4	5
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	1
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	1
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	2
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş	2	1	2
Yargı Organları	Dış Paydaş	5	5	5
Valilikler	Dış Paydaş	5	5	5
Üniversiteler	Dış Paydaş	3	3	3
Belediyeler	Dış Paydaş	3	5	5
Emniyet Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	5	5	5
Jandarma Genel Komutanlığı	Dış Paydaş	4	5	5
Göç İdaresi Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	4	5	5
Vakıflar Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	2	3
TÜİK	Dış Paydaş	4	3	3
BTK	Dış Paydaş	2	3	3
RTÜK	Dış Paydaş	3	4	3
Diyanet İşleri Başkanlığı	Dış Paydaş	5	5	5
Mahalli İdareler	Dış Paydaş	5	5	5
Kızılay	Dış Paydaş	4	4	4
Yeşilay	Dış Paydaş	4	4	4
STK'lar	Dış Paydaş	4	4	4
UNICEF	Dış Paydaş	5	5	5
ILO	Dış Paydaş	5	5	5
UNHCR	Dış Paydaş	5	5	5
IOM	Dış Paydaş	5	5	5
WHO	Dış Paydaş	5	5	5

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
OECD	Dış Paydaş	5	5	5
İİT	Dış Paydaş	5	5	5
Avrupa Konseyi	Dış Paydaş	5	5	5
ABTD	Dış Paydaş	5	5	5
Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları	Dış Paydaş	4	3	3
İSG Profesyonelleri	Dış Paydaş	4	4	4
İSG Hizmeti Veren Kuruluşlar	Dış Paydaş	4	4	4
Yurt dışı temsilciliklerimizin bulunduğu ülkelerin ulusal/yerel kurum ve kuruluşları	Dış Paydaş	4	4	4
Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız ve kurdukları STK'lar	Dış Paydaş	4	4	4
Sosyal Taraflar (Sendika ve Konfederasyonlar)	Dış Paydaş	4	4	4

Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Koruyucu ve Önleyici Hizmetler	Barınma ve Bakım Hizmetleri	Kamu Görevlilerinin İstihdamı ve Çalışma Şartları	Eğitim, Tanıtım ve Farkındalık	Mevzuat Kaynaklı Hizmetler	Plan/Politika/ Program Geliştirme ve Uygulama	Uluslararası Çalışmalar ve Yurt Dışı Hizmetler	İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Yetkilendirme	AB Fon Yönetimi ve Uyum Süreci	Bilişim Sistemleri ve Veri Tabanı	Denetim ve Rehberlik
Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü	√			√	√	√		√				
Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü	√	√		√	√	√	√	√				
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	√	√		√	√	√	√	√				
Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü	√	√		√	√	√	√	√	√			
Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü	√			√	√	√		√				
Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü				√	√	√	√	√				
Çalışma Genel Müdürlüğü				√	√	√	√	√				
Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü				√	√	√	√	√		√		
İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü				√	√	√		√	√			
Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü				√	√	√	√	√				
Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı												√
Strateji Geliştirme Başkanlığı						√		√				
AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı										√		
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı											√	

Paydaşlar	Korunucu ve Önleyici Hizmetler	Barınma ve Bakım Hizmetleri	Kamu Görevlilerinin İstihdamı ve Çalışma Şartları	Eğitim, Tanıtım ve Farkındalık	Mevzuat Kaynaklı Hizmetler	Plan/Politika/ Program Geliştirme ve Uygulama	Uluslararası Çalışmalar ve Yurt Dışı Hizmetler	İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Yetkilendirme	AB Fon Yönetimi ve Uyum Süreci	Bilişim Sistemleri ve Veri Tabanı	Denetim ve Rehberlik
Bağlı ve İlgili Kurum ve Kuruluşlarımız			✓		✓							
Cumhurbaşkanlığı			✓		✓	✓		✓				✓
TBMM			✓		✓							✓
Adalet Bakanlığı	✓	✓		✓	✓	✓						
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı				✓	✓	✓			✓			
Dışişleri Bakanlığı										✓		
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı					✓	✓						
Gençlik ve Spor Bakanlığı	✓			✓	✓	✓						
Hazine ve Maliye Bakanlığı			✓		✓	✓						
İçişleri Bakanlığı	✓	✓		✓	✓	✓						
Kültür ve Turizm Bakanlığı					✓	✓						
Milli Savunma Bakanlığı					✓	✓						
Milli Eğitim Bakanlığı	✓			✓	✓	✓			✓			
Sağlık Bakanlığı	✓	✓		✓	✓	✓			✓			
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı					✓	✓					✓	

Paydaşlar	Koruyucu ve Önleyici Hizmetler	Barınma ve Bakım Hizmetleri	Kamu Görevlilerinin İstihdamı ve Çalışma Şartları	Eğitim, Tanıtım ve Farkındalık	Mevzuat Kaynaklı Hizmetler	Plan/Politika/ Program Geliştirme ve Uygulama	Uluslararası Çalışmalar ve Yurt Dışı Hizmetler	İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Yetkilendirme	AB Fon Yönetimi ve Uyum Süreci	Bilişim Sistemleri ve Veri Tabanı	Denetim ve Rehberlik
Tarım ve Orman Bakanlığı					√	√						
Ticaret Bakanlığı					√	√						
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	√			√	√	√			√			
Yargı Organları	√	√										
Valilikler	√	√		√	√	√			√			
Üniversiteler				√								
Belediyeler	√	√		√	√	√			√			
Emniyet Genel Müdürlüğü	√	√		√	√	√						
Jandarma Genel Komutanlığı	√	√		√	√	√						
Göç İdaresi Genel Müdürlüğü	√	√		√	√	√						
Vakıflar Genel Müdürlüğü					√	√						
Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)					√							
Bilgi Teknolojileri Kurumu (BTK)					√	√					√	
Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTÜK)	√			√	√	√						
Diyanet İşleri Başkanlığı	√			√	√	√						

Paydaşlar	Koruyucu ve Önleyici Hizmetler	Barınma ve Bakım Hizmetleri	Kamu Görevlilerinin İstihdamı ve Çalışma Şartları	Eğitim, Tanıtım ve Farkındalık	Mevzuat Kaynaklı Hizmetler	Plan/Politika/ Program Geliştirme ve Uygulama	Uluslararası Çalışmalar ve Yurt Dışı Hizmetler	İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Yetkilendirme	AB Fon Yönetimi ve Uyum Süreci	Bilişim Sistemleri ve Veri Tabanı	Denetim ve Rehberlik
Mahalli İdareler	✓	✓		✓	✓	✓			✓			
Kızılay	✓			✓		✓						
Yeşilay	✓			✓		✓						
STK'lar	✓	✓		✓		✓						
UNICEF	✓	✓		✓		✓	✓					
ILO	✓		✓	✓		✓	✓					
UNHCR	✓			✓		✓	✓					
IOM	✓	✓		✓		✓	✓					
WHO	✓			✓		✓	✓					
OECD						✓	✓					
İİT				✓		✓	✓					
Avrupa Konseyi						✓	✓			✓		
ABTD						✓	✓			✓		
Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları						✓						
İSG Profesyonelleri				✓					✓			

Paydaşlar	Koruyucu ve Önleyici Hizmetler	Barınma ve Bakım Hizmetleri	Kamu Görevlilerinin İstihdamı ve Çalışma Şartları	Eğitim, Tanıtım ve Farkındalık	Mevzuat Kaynaklı Hizmetler	Plan/Politika/ Program Geliştirme ve Uygulama	Uluslararası Çalışmalar ve Yurt Dışı Hizmetler	İzleme, Koordinasyon ve İşbirlikleri	Yetkilendirme	AB Fon Yönetimi ve Uyum Süreci	Bilişim Sistemleri ve Veri Tabanı	Denetim ve Rehberlik
İSG Hizmeti Veren Kuruluşlar				√					√			
Yurt dışı temsilciliklerimizin bulunduğu ülkelerin ulusal/yerel kurum ve kuruluşları				√			√					
Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız ve kurdukları STK'lar				√		√	√					
Sosyal Taraflar (Sendika ve Konfederasyonlar)				√		√						

Tablo 9: Paydaş Etki/Önem Matrisi

Etki Düzeyi / Önem Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	Vakıflar Genel Müdürlüğü, Bilgi Teknolojileri Kurumu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	TÜİK, RTÜK, Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları, Üniversiteler
Yüksek	Gençlik ve Spor Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, STK'lar, Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız ve kurdukları STK'lar, Sosyal Taraflar (Sendika ve Konfederasyonlar), Kızılay, Yeşilay, İSG Profesyonelleri, İSG Hizmeti Veren Kuruluşlar, Yurt dışı temsilciliklerimizin bulunduğu ülkelerin ulusal/yerel kurum ve kuruluşları, Belediyeler	Cumhurbaşkanlığı, Bağlı ve İlgili Kurum ve Kuruluşlarımız, TBMM, Adalet Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Diyanet İşleri Başkanlığı, Valilikler, Mahalli İdareler, Yargı Organları, UNICEF, ILO, UNHCR, IOM, WHO, OECD, İİT, Avrupa Konseyi, ABTD, Milli Eğitim Bakanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı, Göç İdaresi Genel Müdürlüğü

G. Kuruluş İçi Analiz

a) İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

2018 yılı Eylül ayı sonu itibariyle Bakanlığımızda 49.705 kişi görev yapmaktadır. Bu sayının 17.532'i kadrolu personel olup 203 kişi sözleşmeli personel, 31.970 kişi ise işçi statüsündedir. Merkez teşkilatı 4.333 kişiden oluşurken taşra teşkilatımız 45.313, yurt dışı teşkilatımız 59 kişiden oluşmaktadır. Bakanlığımız personel sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 10'da özet olarak verilmiştir.

Tablo 10: Bakanlık Merkez ve Taşra Teşkilatı Personel Sayıları

	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Merkez	3.635	37	661	4.333
Taşra	13.871	133	31.309	45.313
Yurt Dışı	26	33	-	59
TOPLAM	**17.532**	**203**	**31.970**	**49.705**

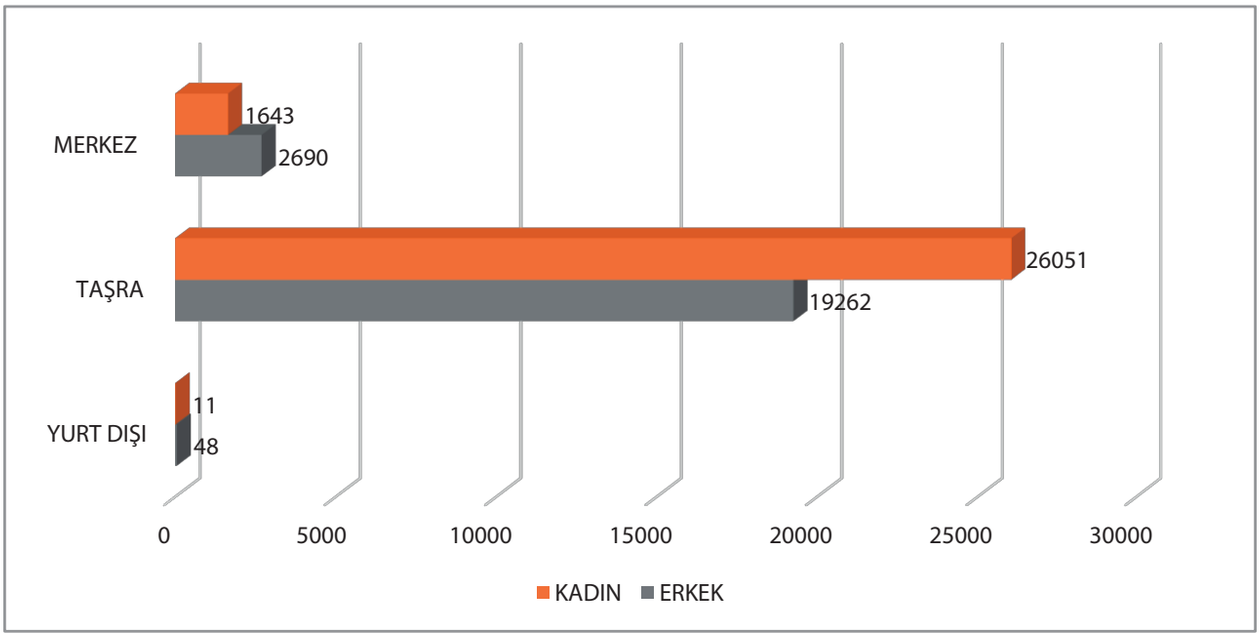
Bakanlığımız merkez teşkilatında görev yapan 4.333 kişinin %59'u lisans, %14'ü yüksek lisans, %1'i ise doktora programlarından mezundur. Taşra teşkilatında görev yapan 45.313 kişinin %32'si lisans, %2'si yüksek lisans mezunu olup, doktorasını tamamlamış 7 kişi görev yapmaktadır. Yurt dışı teşkilatında görev yapanların %37'si lisans, %18'i yüksek lisans mezunu olup, doktorasını tamamlamış 1 kişi görev yapmaktadır. Bakanlığımız kadrolu merkez, taşra ve yurt dışı personelinin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Doktora	Yüksek Lisans	Lisans	Önlisans	Lise	Ortaokul	İlkokul	Toplam
Merkez	43	617	2.574	270	546	185	98	4.333
Taşra	7	967	14.529	4.759	15.222	4.484	5.345	45.313
Yurt Dışı	1	11	22	5	20	0	0	59
TOPLAM	**51**	**1.595**	**17.125**	**5.034**	**15.788**	**4.669**	**5.443**	**49.705**

Bakanlığımız merkez teşkilatı %38'i kadın, %62'si erkek; taşra teşkilatımız %57'si kadın, %43'ü erkek personelden oluşmaktadır. Yurt dışı teşkilatımızın %19'u kadın, %81'i ise erkek personelden oluşmaktadır. Bakanlığımızın merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatında çalışan personelin cinsiyete göre dağılımına Grafik 1'de yer verilmiştir.

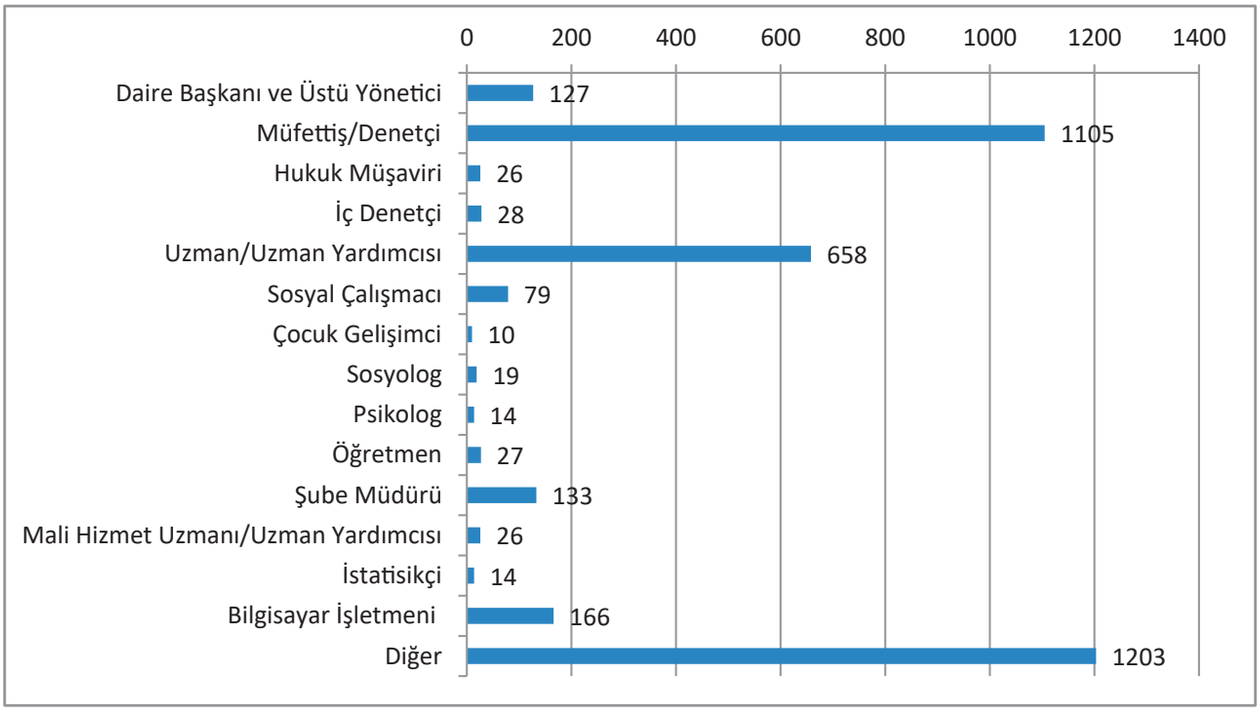
Grafik 1: Personelin Teşkilat ve Cinsiyete Göre Dağılımı



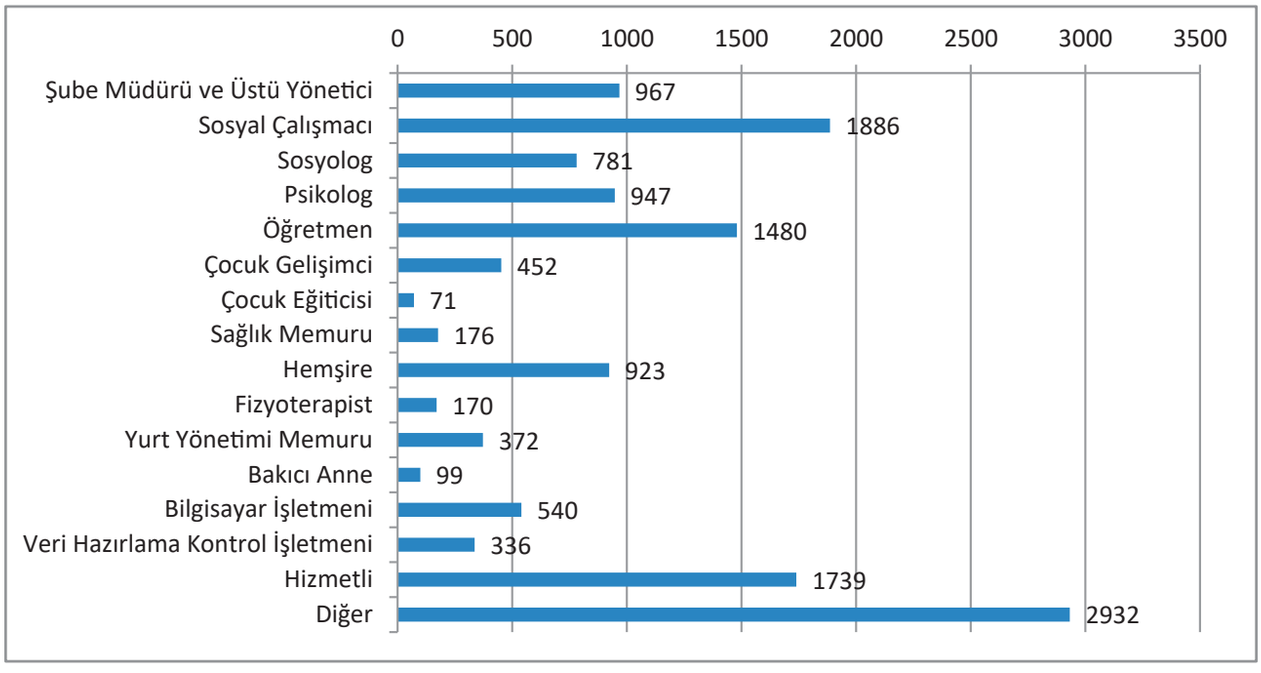
2018 yılı Eylül sonu itibariyle Bakanlığımız taşra teşkilatı personelini unvan bazında incelediğimizde sosyal çalışmacı, öğretmen, psikolog, hemşire, sosyolog gibi meslek elemanı sayısının ağırlıklı olduğu görülmektedir. Merkez teşkilatında görev yapan Uzman ve Uzman Yardımcı sayısının ise yıllar itibariyle artış eğiliminde olduğu görülmektedir.

Grafik 2 ve 3'te sırasıyla Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatında görev yapan kadrolu personelin unvana göre dağılımı gösterilmiştir.

Grafik 2: Bakanlığımız Merkez Teşkilatı Kadrolu Personelin Unvanlarına Göre Dağılımı

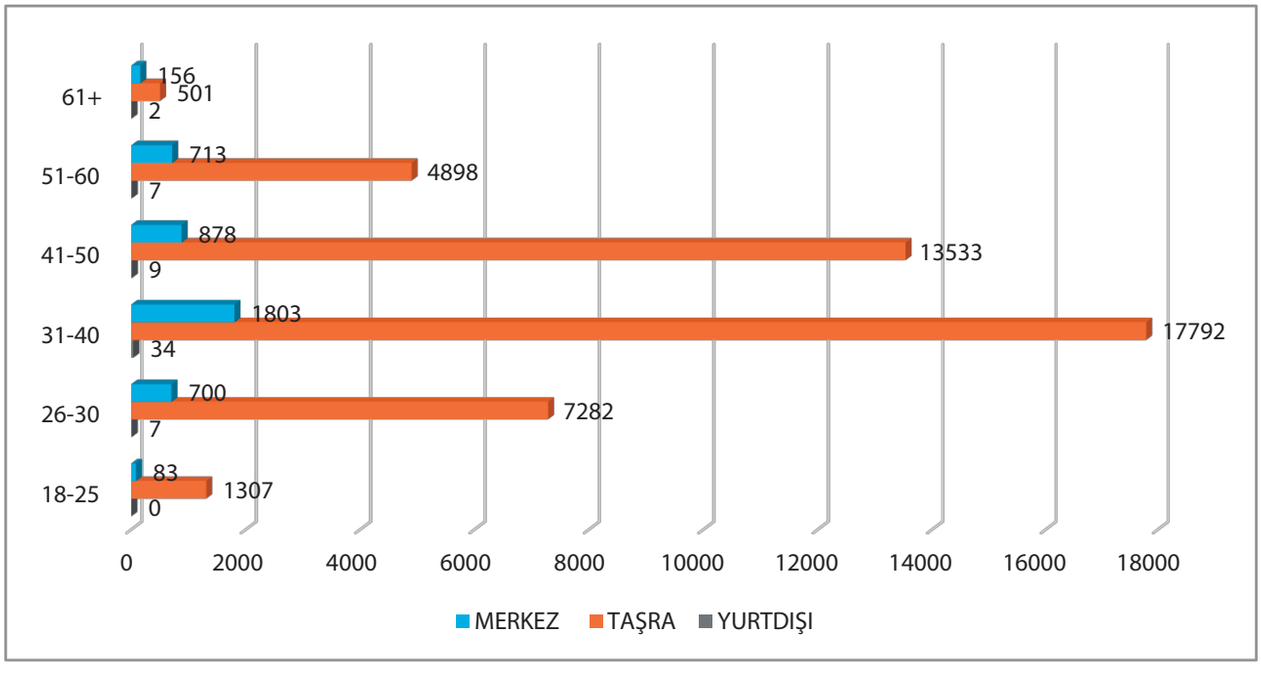


Grafik 3: Bakanlığımız Taşra Teşkilatı Kadrolu Personelin Unvanlarına Göre Dağılımı



Bakanlığımız çalışanlarının %58'i 18-40 yaş aralığında olup, mevcut bilgi ve teknoloji kaynaklarını aktif olarak kullanmaktadır. Grafik 4'te Bakanlığımız Merkez, Taşra ve Yurt Dışı Teşkilatı personelinin yaş gruplarına göre dağılımına yer verilmiştir.

Grafik 4: Bakanlığımız Merkez, Taşra ve Yurt Dışı Teşkilatı Personelinin Yaş Grubuna Göre Dağılımı



Kadına yönelik şiddetle mücadelede kurumsal kapasitenin nitelik ve nicelik olarak artırılması, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan teknik personelin, üniversitelerde görev yapan mimar, mühendis ve diğer teknik işlerle meşgul personel ve öğrencilerin engelli erişilebilirliği hakkında bilgi ve bilinç düzeyinin artırılması, bakım kuruluşlarında daha nitelikli hizmet sunulabilmesi için görev yapan personelin hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi, yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın çalışma hayatı, sosyal güvenlik ve sosyal haklar ile sosyal hizmetlere erişim konularında desteklenmesi, kurumlarda AB projesi hazırlama noktasında yeterli nitelikte ve nicelikte personel istihdam edilmesi gerekmektedir.

b) Kurum Kültürü Analizi

Cumhurbaşkanlığı sistemine geçiş süreci kapsamında 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı birleştirilerek Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı oluşturulmuş; Bakanlığın yetki, görev ve sorumlulukları ise 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiştir.

Bakanlığımızın kurulmasıyla birlikte, sosyal hizmet, yardım ve çalışma hayatına dair hizmetler tek çatı altında toplanmıştır. Bu kapsamda Bakanlığın ana çatısı tamamlanmış olmakla birlikte ikincil ve üçüncül mevzuatın uyumlaştırılması ve Bakanlık standartlarının geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar hâlihazırda devam etmektedir.

Bakanlığımız ortak bir kurum kültürü oluşturma amacıyla yeni logo oluşturmuş ve mekânsal entegrasyon çalışmaları devam etmektedir. 2019-2023 Stratejik Planında "Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması" başlıklı 6. amaç altında "Bakanlığımızın Cumhurbaşkanlığı sistemine uygun olarak çalışmasını sağlamak" hedefi yer almaktadır. Bu kapsamda eğitim, bilgilendirme, tanıtım ve etkinlik gibi çeşitli uygulamalarla ortak bir kurumsal kültür geliştirmek, personelin yetkinliklerini geliştirerek hizmet kapasitesini artırmak ve bütünleşik süreçleri tasarlamak, kesişen veya mükerrer süreçleri bütünleştirmek stratejileri kapsamında kurumsal kimlik çalışmaları, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi kapsamında çalışmalar yürütülecektir.

c) Fiziki Kaynak Analizi

Bakanlık Hizmet Binaları		
Bina	**Arsa Alanı (m²)**	**Kullanım Alanı (m²)**
Emek Hizmet Binası	20.000	39.997
Söğütözü Hizmet Binası	14.284	37.489
Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü	4.926	2.400
İş Sağlığı ve Güvenliği Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü Başkanlığı (İSGÜM)	10.548	7.851
ILO Hizmet Binası	8.359	1.444
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Başkanlığı (ÇASGEM)	8.350	14.290
Avrupa Birliği ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı		4.000

Ayrıca, Konya yolunda Bakanlığımıza tahsis edilen ve halen tadilat halinde olan brüt 32.515 m² kullanım alanına sahip bir hizmet binası daha bulunmakta olup, söz konusu bina henüz hizmete girmemiştir.

Ankara Gölbaşı İlçesi'nde ÇASGEM'e ait toplam 75.700 m² yüzölçümüne sahip 2 adet tarla mevcuttur.

Bakanlığımız kullanımında toplam 121 adet lojman bulunmakta olup, bunların dışında 2 personele de lojman kira bedeli ödenmektedir.

Türkiye genelinde Bakanlığımıza tahsisli 22 ilde 77 adet arsa bulunmakta olup bunların toplam hisse alanı 513.289,62 m², 4 ilde 6 adet arazi bulunmakta olup bunların toplam hisse alanı 66.133,20 m², 2 ilde 2 adet tarla bulunmakta olup toplam hisse alanı 108.350 dir. Ayrıca, Çorum İlinde 1 adet elmalık bulunmakta olup hisse alanı 836,25 m²'dir.

Bakanlığımız Taşınmaz Envanter Dosyasına kayıtlı (kiralık dâhil) 2.085 adet taşınmaz mevcuttur.

Taşıtlara İlişkin Bilgiler:

Bakanlığımız Mülkiyetinde Olan Taşıt Sayısı			
Merkez Teşkilatı	69	Taşra Teşkilatı	791
Bakanlığımız Tarafından Kiralık Olarak Kullanılan Taşıt Sayısı			
Merkez Teşkilatı	58	Taşra Teşkilatı	1.587

Bakanlığımız ülke geneline yaygın hizmet kuruluşlarına sahiptir. Tablo 12'de Bakanlığımızın hizmet kuruluşlarına yer verilmiştir.

Tablo 12: Hizmet Kuruluşları

Aile ve Toplum Hizmetleri Kuruluşları
Sosyal Hizmet Merkezleri (SHM)
Çocuk Hizmetleri Kuruluşları
Çocuk Evleri Koordinasyon Merkezi (ÇEKOM)
Çocuk Koruma, İlk Müdahale ve Değerlendirme Birimi (ÇOKİM)
Çocuk Evleri Sitesi
Çocuk Evleri
Çocuk Destek Merkezleri (ÇODEM)
Kadın Hizmetleri Kuruluşları
Kadın Konukevleri
Şiddet Önleme ve İzleme Merkezleri (ŞÖNİM)
Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Kuruluşları
Engelli Bakım ve Rehabilitasyon Merkezleri
Rehabilitasyon ve Aile Danışma Merkezleri
Huzurevleri ve Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezleri
Engelsiz Yaşam Merkezleri
Umut Evleri (Ev Tipi Bakım)
Yaşlı Yaşam Evleri (Ev Tipi Bakım)
Bağlı Kuruluş
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM)
Darülaceze Başkanlığı
Ereğli Kömür Havzası Amele Birliği Biriktirme ve Yardımlaşma Sandığı
İlgili Kuruluş
Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR)
Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)
Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK)

d) Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığının bilişim altyapısı Emek, Karanfil ve Söğütözü olmak üzere 3 ana veri merkezinde bulunmaktadır. Bakanlığımızın merkez ve taşra teşkilatına hizmet veren uygulama ve projeler ağırlıklı olarak günümüzün teknolojisi olan sanallaştırma platformu kullanılarak yönetilmektedir. Merkez ve taşra personeline hizmet verilmektedir.

Bakanlığımızda kablolu ağ ve kablosuz ağlar için VLAN yapısı; kablosuz tarafta misafir ve personel ağı için ise ayrı VLAN`lar bulunmaktadır. IP telefon için VOIP VLAN; bölgelerle aramızda MPLS VPN ağı kullanılmaktadır. Sunucular tarafında sanallaştırma platformumuz mevcuttur. Bu platformun üzerinde Microsoft Server ve Linux serverlar; Web tarafında da IBM Weblogic Server bulunmaktadır. Veri tabanı tarafında; PostgeSql, Oracle ve MSSQL veritabanları mevcuttur.

Siber saldırılara karşı koymak ve kurumsal açıklıkları minimize etmek için Kurumumuzda Güvenlik Duvarı, IPS, URL Filtering, APT(zero day) cihazı aktif olarak çalışmaktadır. Servis sağlayıcısı üzerinden DDOS ataklarına karşı koruma hizmeti alınmaktadır. Son kullanıcı tarafında ise mevcut Antivirüs sistemiyle kullanıcı bilgisayarlarının güvenliği sağlanmaktadır. Mevcut Antivirüs sisteminin güncellemeleri düzenli olarak yapılmaktadır.

Aktif network, firewall ve sunucuların tümü yedekli çalışmaktadır. Kurumun kullandığı internet telefon hizmeti için ilgili servis sağlayıcıdan farklı lokasyonlardan yedekli hizmet alınmaktadır.

Veri merkezini besleyen enerji ve soğutma üniteleri başta olmak üzere veri merkezinde bulunan tüm sistemler oluşabilecek aksaklığı minimize etmek için yedekli çalışmaktadır.

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikasına sahip olup iş ve işlemler bu standarda göre yapılmaktadır. Veri merkezinde bulunan tüm ürünler için kurumsal lisanslama mevcuttur.

Bakanlığımızca elektronik ortamda sunulan hizmetlerin bazılarına Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13: Elektronik Ortamda Sunulan Hizmetler

Proje Adı	Açıklama
Aile Bilgi Sistemi	Ana hizmet birimlerince sunulan hizmetlerin takip edildiği, elektronik ortamda yönetildiği, hizmetlerle ilgili anlık güncel veri temininin ve paydaş kurumlar ile çevrimiçi entegrasyonun sağlandığı bir sistemdir. (MILKEP, ASDEP, Sosyal Hizmet Başlatma, Yönetme, Sonlandırma)
Alo 183 Çağrı Kayıt Personel Takip Sistemi	Alo 183 Merkezinin yürüttüğü operasyonların kayıt altına alınarak izlendiği sistemdir.
Anket Projesi	Bakanlığın kendi ihtiyacından doğan veya Bakanlıkça uygun bulunduğu takdirde kurum ya da kuruluşlarca talep edilen anket isteklerinin bilgisayar ortamında kullanıcılara sunulması, anket sonucunda oluşan verinin ilgili birime ya da kuruma ihtiyacına uygun formatta sunulması için geliştirilmiş sistemdir.
ASDEP Personel Alım Sistemi	ASDEP personel alımlarının yürütüldüğü ve izlendiği sistemdir.
BELGENET	Evrak süreçlerinin ve yazışmaların elektronik ortamda yürütüldüğü sistemdir.
Bölge Otomasyon Sistemi	Açılan işyerlerine ilişkin; tescil, şikayet, ceza ve sendika işlemlerini kayıt altına almak ve istatistik üretmek amacı ile geliştirilmiş sistemdir.
Bütünleşik Sosyal Yardım Sistemi	Tüm sosyal yardım süreçlerinin yürütüldüğü sistemdir.
Çalışma İstatistikleri Bilgi Sistemi	Bakanlığımızın istatistiki kapasitesinin teknik altyapı ve insan kaynakları boyutuyla güçlendirilmesi, bakanlığımız merkez teşkilatı, ilgili ve bağlı kuruluşlarının sorumluluğunda bulunan istatistiklerin AB tanım, norm ve standartlarıyla uyumlaştırılması, ilgili kurumlara ait veritabanları arasında veri transferine imkan verilmesine yönelik sistemin oluşturulması ve istatistiklerin üretilmesi amacı ile geliştirilmiş sistemdir.
Çeyiz Konut Desteği Sistemi	Çeyiz ve konut hesaplarına ilişkin devlet desteklerinin takip edildiği ve raporlandığı sistemdir.
Doğum Yardımı Bilgi Sistemi	Doğum yardımı başvuru değerlendirme ve ödeme süreçlerinin yürütüldüğü sistemdir.
e-Bordro Projesi	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğüne bağlı çalışan ve yurtdışında görev yapan personelin döviz üzerinden maaş hesabının yapılıp gerekli tüm raporların alınabildiği bordro yazılımı sistemidir.
e-Devlet Hizmetleri	Bakanlığın çeşitli hizmetlerinin vatandaşlar ve diğer kamu kurumlarına açılmasına yönelik sunulan servislerdir.
e-Kütüphane Portalı	Bakanlık yayınlarının tüm vatandaşlar tarafından takip edilebildiği sistemdir.
Fikir Evi Projesi	Bakanlıkta üretilen proje fikirlerinin kayıt altına alınacağı sistemdir.
İç Kontrol Tabanlı Etkili Yönetim Sistemi	Bakanlık iç kontrol sistemi faaliyetlerinin yazılım ortamında sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla, kurum organizasyon yapısı ve görev tanımlarının yer aldığı, iş süreçlerinin belirlendiği bunun yanı sıra bakanlık iş süreçlerine ve stratejik planında yer alan amaç/hedeflere ilişkin risklerin tanımlandığı, ölçüldüğü ve oluşturulan eylem planları vasıtasıyla takibinin sağlandığı sistemdir.

Proje Adı	Açıklama
İSGÜM Kontrol Belgesi Sistemi	İthal edilecek ürünlerin çevre sağlığı açısından uygunluğunun denetlenmesi ve gümrük engelinin kaldırılması amacıyla İSGÜM tarafından düzenlenen Kontrol Belgesi ile ilgili işlemlerin yürütüldüğü sistemdir.
İş Ekipmanlarının Periyodik Kontrollerini Yapacak Kişilerin Kayıt Altına Alınması (EKİPNET)	İlk etapta pilot illerde faaliyete geçen program iş ekipmanlarının periyodik kontrollerini yapacak kişilerin kayıt altına alınmasına olanak sağlayan bir sistemdir.
İş Ekipmanları Periyodik Kontrol	İş ekipmanlarının kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği gereğince ekipmanların periyodik kontrol bildirimlerini gerçekleştirecek kişilerin takibinin yapılması, işverenlerin bu kişilerin kayıt altına alınmasına olanak sağlayan bir sistemdir.
İş Sağlığı ve Güvenliği Bilgi Yönetim Sistemi (İBYS)	İş yerlerinden ve diğer ilgili sistemlerden alınacak verilerin analiz edilmesi ve yapay zeka ile anlamlandırılmasına imkan sağlayan iş sağlığı ve güvenliği karar destek sistemidir.
İş Sağlığı ve Güvenliği Kayıt, Takip ve İzleme Programı (İSG - KATİP)	İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması ve istatistiksel olarak raporlanabilmesi amacı ile geliştirilmiş sistemdir.
İTOS Projesi	Teftiş faaliyetlerinin yürütülmesi için görevlendirmelerin yapılması, evrak takibi ve teftiş sonucu elde edilen verilerin kaydedilmesi ve raporlanması amacı ile geliştirilmiş sistemdir.
Kontrol Belgesi	Tehlikeli madde ithalatında alınması gereken Kontrol Belgesinin daha rahat ve hızlı alınmasının yanı sıra istatistiki verilerin üretilmesini sağlamak amacı ile geliştirilmiş sistemdir.
Kreş Takip Sistemi	Koordinasyonu ve denetimi Bakanlık tarafından yapılan kreşlere yönelik iş ve işlemlerin takip edildiği sistemdir.
Özel Kalem Haberleşme Modülü	Aramalar, ziyaretler, talepler ve programlar hakkında her formatta rapor ve analizler sunma, ekip çalışmasını takip etme ve performans raporu sunma, mobil üzerinden de takip sağlayabilme özelliği olan yazılım sistemidir.
Personel Yönetim Sistemi	Personel iş ve işlemlerinin yürütüldüğü sistemdir.
Sendika Kütük ve İstatistik Projesi	Sendikalara ait kütük bilgilerinin ve üye sayılarının tek merkezde tutulması ve üye sayılarına ait istatistiki verilerin üretilmesi amacı ile geliştirilmiş sistemdir.
Sendika Yetki Projesi	Sendika üyeliği-yetki tespiti-iş kolları istatistiği işlemlerinin doğru güvenilir ve objektif verilerle yapılması amacıyla geliştirilmiş sistemdir.
Sosyal Diyalog	Yetki tespiti, yetki belgesi, yetki tespiti itirazı, toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt, ara buluculuk işlemleri, yüksek hakem istatistikleri ile ilgili verilerin oluşturulduğu sistemdir.
STK Envanter Modülleri	Çeşitli alanlarda Bakanlık birimlerinin ortak faaliyet yürüttükleri STK'ların kayıt altına alındığı/alınacağı modüllerdir.
Şehit Gazi Bilgi Sistemi	Şehit yakınları ve gazilere yönelik hizmetlerin yürütüldüğü sistemdir.

Proje Adı	Açıklama
Uzaktan Eğitim Sistemi	Merkez bağlı ve ilgili kuruluşların alacağı veya vereceği eğitimleri zamandan bağımsız olarak vermek, maliyeti düşürmek, senkron veya asenkron eğitimleri vermek amacı ile alınmış sistemdir.
Yabancı Uyruklu Mevsimlik İşçiler Sistemi (YUMI-NET)	Karadeniz Bölgesinde yer alan 6 ilde (Samsun, Ordu, Trabzon, Giresun, Rize, Artvin) çalışacak mevsimlik tarım işçilerinin çalışma izni muafiyeti başvurularının kayıt altına alındığı sistemdir.
Yabancıların Çalışma İzinleri Başvuru Sistemi (e-İzin)	Yabancı uyruklu kişilerin Türkiye'de çalışma izni başvurularını yaptığı ve başvuruların değerlendirildiği sistemdir.
Yönetim Bilişim Sistemi	Mevcut durumda Bakanlık ana hizmetlerinin yürütüldüğü sistemdir.
Yurt Dışı Teşkilatı Bilgi Yönetim Sistemi	Vatandaşlarımızın yurt dışı hizmet borçlanması taleplerinde kullanılmak üzere hazırlanacak olan belgelerin elektronik ortamda düzenlenmesine ve e-Devlet'e entegrasyonuna yönelik sistemdir.

e) Mali Kaynak Analizi

2019-2023 Stratejik Planı çerçevesinde hazırlanan Performans Programları için, Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedeflere yönelik yıllık Performans Hedefleri ve faaliyetleri gerçekleştirmek üzere Bakanlığımız genel bütçesinden, döner sermayeden ve yurt dışı kaynaklardan bütçe ayrılmaktadır. Stratejik Plan dönemi için tahmini maliyetlendirme bilgilerine Tablo 14'te yer verilmiştir.

Tablo 14:Tahmini Maliyetlendirme Tablosu

AMAÇLAR VE HEDEFLER		2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM (TL)
A 1: Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi							
H-1.1	Aile ve topluma yönelik araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini kapsamlı, standart, etkin ve yaygın şekilde sunmak	30.456.500	35.674.000	41.749.000	46.543.000	50.183.000	204.605.500
H-1.2	Aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıklar ve bağımlılıkların etkilerinin azaltılmasına katkı sağlamak	11.000.000	17.300.000	23.800.000	31.800.000	38.300.000	122.200.000
H-1.3	Göç, afet ve acil durumlarda birey, aile ve topluma yönelik psikososyal destek hizmetlerini koordineli ve etkin bir şekilde sunmak ve hizmet sunum kapasitesini geliştirmek	0	2.370.000	2.607.000	2.867.700	3.154.470	10.999.170
H-1.4	Kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek ve kadının toplumdaki konumunu güçlendirmek	10.000.000	10.500.000	11.000.000	11.500.000	12.000.000	55.000.000
H-1.5	Toplumsal kırılganlıkları azaltmaya yönelik sosyal yardım ve dayanışma hizmetleri yürütmek	29.574.906.000	32.749.663.000	35.376.022.000	38.913.624.000	42.804.987.000	179.419.202.000
A 2: Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması							
H-2.1	Ailelerin sorunlarını arz odaklı olarak yerinde tespit etmek	30.000.000	70.000.000	78.500.000	125.900.000	0	304.400.000
H-2.2	Çocukların korunmaya ve bakıma muhtaç hale gelmeden aile ortamında yetiştirilmelerini sağlamak	16.447.373	18.092.109	19.901.313	21.710.527	23.848.687	100.000.009

AMAÇLAR VE HEDEFLER		2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM (TL)
H-2.3	Farkındalık çalışmaları ve eğitimler aracılığıyla çocukların risklerden korunmasına katkı sağlamak	18.912.829	20.804.111	22.884.523	24.964.934	27.423.602	114.989.999
H-2.4	Kadına yönelik şiddetle mücadelede önleyici ve koruyucu hizmetler sunmak	30.000.000	31.500.000	33.000.000	35.000.000	37.000.000	166.500.000
H-2.5	Bedensel, zihinsel, sosyal ya da ekonomik şartları sebebiyle özel ihtiyaçları olan kişilerin kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırıcı tedbirler almak	236.670.000	265.653.000	286.504.000	318.655.000	353.520.000	1.461.002.000
A 3: Barınma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin güçlendirilmesi							
H-3.1	Kadınlara, çocuklara, engellilere ve yaşlılara yönelik özellikli barınma ve bakım hizmetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak	43.300.000	52.040.000	62.508.000	75.050.000	90.080.000	322.978.000
H-3.2	Aile odaklı bakım hizmetlerini yaygınlaştırmak	9.431.787.000	10.701.656.000	11.711.729.000	12.882.902.000	14.171.193.000	58.899.267.000
A 4: İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi							
H-4.1	Çalışma barışına katkı sağlayan mekanizmaları daha etkin hale getirmek	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.000.000
H-4.2	İş gücü piyasasında güvenceli esnekliği sağlamak	45.251.000	50.530.000	55.203.000	60.726.000	66.812.000	278.522.000
H-4.3	Özel politika gerektiren birey ve grupların istihdamını ve iş gücü piyasasına dahil olma niteliğini artırmak	11.960.000	20.412.000	14.325.000	23.975.000	17.615.000	88.287.000

AMAÇLAR VE HEDEFLER		2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM (TL)
H-4.4	Çalışma hayatıyla ilgili konularda sosyal tarafların bilinç düzeyini artırmak	250.000	300.000	350.000	400.000	450.000	1.750.000
H-4.5	Nitelikli yabancı iş gücünü ülkemize kazandırıcı çalışmalar yapmak	2.053.000	2.587.000	3.096.000	3.602.000	4.117.000	15.455.000
H-4.6	Uluslararası Nitelikli İş gücü Ağı oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak	3.650.000	3.760.000	3.880.000	3.940.000	4.050.000	19.280.000
A 5: Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması							
H-5.1	İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak	59.159.615	63.306.546	57.420.398	44.272.018	45.614.344	269.772.920
H-5.2	İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenebilmesi için tedbir alınmasına katkı sağlamak	59.159.615	63.306.546	57.420.398	44.272.018	45.614.344	269.772.920
H-5.3	Çocuk işçiliği ile mücadelenin etkinliğini artırmak	14.827.000	16.810.000	18.361.000	20.192.000	22.206.000	92.396.000
A 6: Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması							
H-6.1	Bakanlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, kalite ve memnuniyeti artırmak	39.836.000	44.352.000	50.421.000	46.264.000	49.216.000	230.089.000
H-6.2	Vatandaşlarımızın yurt dışındaki hak ve menfaatlerini korumak ve sosyal hizmetlere erişimlerini kolaylaştırmak	61.592.000	67.186.000	73.578.000	80.935.300	89.029.200	372.320.500

AMAÇLAR VE HEDEFLER		2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM (TL)
H-6.3	İnsan kaynaklarının mesleki yetkinliğini geliştirmek, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak	1.000.000	3.700.000	7.500.000	11.800.000	16.000.000	40.000.000
H-6.4	Bakanlığın mevcut deneyimi ve başarı örneklerini uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaparak paylaşmak ve görünürlük çalışmalarını yaygınlaştırmak	10.691.000	11.858.000	12.798.000	13.500.000	15.000.000	63.847.000
H-6.5	Bakanlığımızın Cumhurbaşkanlığı sistemine uygun olarak çalışmasını sağlamak	111.000	124.000	131.000	145.000	159.000	670.000
H-6.6	Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların istihdam, eğitim ve sosyal politika alanlarındaki fonlarının, ulusal öncelikler çerçevesinde uygulanmasını sağlamak	69.148.828	50.339.025	34.543.000	32.844.000	22.043.700	208.918.553
MALİYETLER TOPLAMI		**39.813.168.760**	**44.374.823.336**	**48.060.231.633**	**52.878.384.497**	**58.010.616.346**	**243.137.224.572**

Tablo 15:Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR (TL)	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Genel Bütçe	31.180.665.426	34.890.089.017	37.667.694.913	41.476.702.817	45.483.541.708
Bütçe Dışı	8.632.503.334	9.484.734.319	10.392.536.720	11.401.681.680	12.527.074.638
TOPLAM	39.813.168.760	44.374.823.336	48.060.231.633	52.878.384.497	58.010.616.346

H. PESTLE Analizi

Tablo 16: PESTLE Matrisi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	1. Ülkemizde istikrarlı bir hükümet bulunuyor olması ve hükümetin sosyal devlet anlayışına önem vermesi 2. Kalkınma planı, hükümet eylem planı gibi üst politika belgelerinde sosyal reformların ve stratejik yönetimin ön plana çıkarılması ve sosyal politika, sosyal koruma ve sosyal hizmetlere önemli bir yer ayrılması 3. Ülkemizin AB katılım sürecinde bulunuyor olması	1. Tüm toplumu hedefleyen sosyal politikaların Bakanlığımızca yürütülüyor olması 2. Sosyal koruma, sosyal yardım ve sosyal hizmet politikalarına verilen hükümet desteği 3. BM ve AB organı kuruluşlarla ortak çalışmalar yürütülmesi	1. Bürokrasinin bakanlık hizmetlerini etkilemesi	1. Başlangıçta özel politika gerektiren gruplar olmak üzere toplumun tüm kesimlerini hedefleyen politikaların uygulanmasına devam edilmelidir.
Ekonomik	1. Küresel ekonomik dalgalanma 2. İç ekonomik dinamiklerde meydana gelen değişiklikler 3. İstihdam politikasında güncelleme gereksinimi 4. Türkiye'deki ekonomik gelişmenin sosyal dokuya yansıması 5. Nüfusun yaşlanıyor olmasına rağmen halihazırda çalışabilir durumdaki genç nüfusun olması	1. Ekonomik büyüme 2. Bakanlık bütçesindeki artış 3. Üretim ekonomisine yöneliş ve dışa bağımlılıktaki azalma 4. Kayıt dışılık ile ilgili bilincin ve bu yöndeki kararlılığın olması 5. İş hayatının sürekli gelişime açık dinamik bir yapıya sahip olması 6. Ekonomik büyümenin istihdama olumlu etkisi 7. Nitelikli ve genç insan kaynağının çalışma hayatına katılması	1. İşsizlik oranlarında artış olması 2. Kayıt dışı istihdamın varlığı 3. Sendikal örgütlenme oranı 4. Sosyal yardım-istihdam ilişkisinin yeterince güçlü olmaması 5. Sosyal güvenlik sistemindeki finansman açığı 6. Ekonomik dalgalanmaların iş gücü piyasası üzerindeki etkileri 7. İş gücü piyasasının yerel ve sektörel istihdam ihtiyaçlarına uyum sağlayamaması 8. İş sağlığı ve güvenliği konusunda farkındalığın yeterli düzeye ulaşamaması	1. Kayıt dışı istihdamla mücadelede farkındalık artırma (sosyal medya, video barındırma siteleri, mobil yazılım) çalışmaları yapılarak kayıt dışı istihdam azaltılmalıdır. 2. Küçük ölçekli işletmelerde TESK ve TOBB iş birliğinde İSG hizmeti alımını kolaylaştıracak modeller geliştirilmeli ve tüm tarafların bilgi düzeyini arttırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmelidir. 3. İşsizlikle mücadele politikalarına öncelik verilmelidir. 4. Sosyal yardım istihdam bağlantısını güçlendiren ikincil mevzuatın uygulamaya yönelik etkinliği artırılmalıdır

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyo-kültürel	1. Bölgesel farklılıklar, nüfus dinamikleri, kentleşme, göç, modernleşme vb. etkenlerin toplumun sosyo-kültürel yapısına etkisi 2. Ülke nüfusunun giderek demografik yaşlanma sürecine girmesi 3. Erken evlilik, kadına yönelik şiddet, çocuk işçiliği gibi sosyal problemlerin henüz toplumsal açıdan bir "sorun" olarak algılanmaması 4. Özellikle bazı kırılgan grupların (mevsimlik tarım işçileri, çocuk işçiler, engelliler vb.) mevzuat eksikliği/ uygulamadaki sorunlar nedeniyle yaşam kalitelerinin düşmesi 5. Sosyal sorunlara yönelik çalışmaların sosyal medya aracılığıyla her kesim tarafından görünürlüğünün artması, içselleştirilmesi 6. Modernleşmeyle birlikte çekirdek aileye doğru bir evrimleşme süreci yaşanması 7. Kadınların karar mekanizmalarında temsilinin düşük olması	1. Sosyal riskleri önleyici sosyal politikaların geliştirmesi ve uygulanması 2. Ortalama yaşam beklentisinin yükselmesi 3. Kız çocukları ve kadınların güçlenmesine yönelik çalışmaların yapılması 4. Kırılgan gruplara karşı toplumun hassasiyetinin yüksek olması (Örneğin çocuk ihmal ve istismarının önlenmesine yönelik farkındalık artışı) 5. STK'larla iş birliğinin artması 6. Toplumun aydınlanması ve reaksiyon göstermesindeki artış ayrıca sosyal politika alanları olan toplumsal cinsiyet eşitliği, kadın, çocuk ve yaşlılar ve engellilere yönelik yapılan akademik çalışmaların artması, Bakanlığın faaliyetlerine ilişkin toplumsal farkındalık yaratmaya yönelik çalışmalar yapılması 7. Kentleşme, eğitim düzeyinin artması, 8. Bakanlığın bu konuda duyarlı olması, kadının güçlenmesine yönelik proje, program ve eylem planları hazırlaması, tüm paydaşlarla güçlü bir ilişki ağı geliştirmesi	1. Kamunun finansman darboğazının, kamunun harcamalarını kısması, aşırı sahiplenme eğilimi nedeniyle kurumlar arası koordinasyon eksikliği, 2. Doğum hızının düşmesi, çocuk ve genç nüfusun giderek azalması 3. Ataerkil ve geleneksel toplum yapısının erken yaşta/zorla evlilik, erkek çocuk istemi, kadına yönelik şiddet gibi sorunları normalleştirmesi ve meşrulaştırması. 4. Toplumsal mutabakat sağlanamaması 5. İletişim alanındaki değişimler sosyal ilişkileri ve dolayısıyla da toplumsal yapıyı etkilemesi 6. Aile yapısının bozulması, hizmetlerin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasında ortaya çıkan sorunlar, boşanma oranlarında, kadın ve çocuk istismarındaki artış 7. Geleneksel yapıdan kaynaklanan kadına karşı bakış açısı	1. Tüm kesimleri kucaklayan kapsayıcı sosyal koruma sistemi hizmetleri geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Daha fazla kişiye, daha fazla hizmet çeşidi ve sunum kanalı ile ulaşılmalıdır. Risk grubunda yer alan kadın, çocuk, yaşlı, engelli vatandaşların sosyal yönden desteklenmesi ve risk alanları için müdahale alanlarının geliştirilmesi gerekmektedir. 2. Kuşaklararasında dayanışma ve etkileşimin sağlanmalı, sosyal destek mekanizmaları çeşitlendirilmelidir. 3. Toplumun bilgilendirilmesi ve kamusal bilinç oluşturmasına yönelik çalışmalar yapılmalı çocukların eğitime erişim ve eğitimde kalma süresi artırmalıdır. Kamu çalışanları başta olmak üzere farklı hedef gruplarının kadının güçlenmesi konusunda bilgi ve farkındalığının artırılması gerekmektedir. 4. Toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalık eğitimleri ilkokul düzeyinde başlayarak eğitim-öğretim müfredatına eklenmelidir. 5. Tüm tarafları içine alan lobi, eğitim, farkındalık ve bilgilendirici çalışmalar yaygınlaştırılmalıdır. 6. Geçici koruma statüsündeki yabancılara yönelik psiko-sosyal destek hizmetlerinin standartları belirlenmeli ve sunulan hizmetlere ilişkin veri tabanı geliştirilmelidir.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
				7. Sosyal diyalog mekanizmalarının etkin şekilde kullanıldığı kurulların toplanması sağlanmalıdır. 8. Sosyal medyanın kuşatıcı etkisini azaltıcı beşeri ve sosyal sermayeyi güçlendirici çalışmalara ağırlık verilmelidir. 9. Medyada cinsiyetçi temsillerin minimize edilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. 10. Modernleşme ve küreselleşme sürecinin etkilerine karşı geleneksel aile değerlerini korumak için aile üyelerinin sistematik olarak bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. 11. Kadınların yetki ve karar alma mekanizmalarında yer almasına ilişkin farkındalık artırıcı, güçlendirici ve teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır. 12. Kadınların çalışma hayatına ilişkin hakları konusunda bilinç düzeylerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
Teknolojik	1. Teknolojideki hızlı değişim ve toplum üzerindeki etkisi 2. Hizmetlerin elektronik ortamda hızlı, güvenilir ve şeffaf olarak sunulması	1. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak hizmetlerdeki artış 2. Hizmetlerin dijital alana dönüşümündeki artış 3. Veri tabanı altyapısının güçlü olması 4. Bakanlığın görev alanına giren konularda kitle iletişim araçlarını etkin kullanması	1. Teknolojik gelişmeleri yakalayamama 2. Teknolojik gelişmeler sonucu emek yoğun iş gücü talebinin azalması	1. Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle medya okuryazarlığının da aynı oranda gelişmesi için aile üyelerinin eğitilmesi gerekmektedir. 2. Bilişim altyapısı güçlendirilmelidir. 3. Kurumlar arası ortak veri akışı hızlı ve sistematik biçimde sağlanmalıdır.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	1. Uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan yükümlülükler 2. İkincil mevzuatın dağınık olması	1. İmzalanan uluslararası anlaşmalar gereği uluslararası kuruluşlar tarafından hazırlanan raporlardan istifade edilebilir olması	1. 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı kurulmadan önce Genel Müdürlükler nezdinde çıkartılan ikincil mevzuat dağınıklığı	1. Uluslararası anlaşmalar, ulusal mevzuat ve ikincil düzenlemelerden kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesi adına gerekli adımların atılması gerekmektedir. 2. İkincil mevzuatın revize edilmesi gerekmektedir.
Çevresel		1. Çevresel geri dönüşümdeki artış	1. Küresel iklim değişikliği	1. Geri dönüşümdeki artışın yaygınlaştırılması gerekmektedir.

İ. GZFT Analizi

Tablo 17: GZFT Stratejileri

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Mevzuatın esnek kaynak kullanımına imkan vermesi	İnsan kaynağının sayıca eksikliği	Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla iş birliği imkânları	Bölgede yaşanan savaşların neden olduğu kitlesel göç
Büyük ölçekli araştırma kapasitesi	Birlikte çalışma kültürü/ sistematiği yetersizliği	Yurt dışı fon imkânları	Nüfusun yaşlanması (geç dönem işsizliği)
ASDEP ile sahada mevcudiyetimiz	Dağınık mevzuat altyapısı	Aile içi ve kadına yönelik şiddetin önlenmesi konularında siyasi bir kararlılık bulunması	Diğer kurumlarla sıkı iş birliği ihtiyacında karşılaşılan zorluklar (mevzuat ve kurumsal direnç)
Kurumlar arası iş birliğine önem verilmesi, paydaş kurumlarla koordinasyon ve iş birliği içinde çalışmaların yürütülmesi ve desteklenmesi	Kurumsal değişime ve adaptasyona karşı direnç	Bakanlık teşkilatının ve görev alanının genişlemesi	Çocuklara yönelik riskli ortamların (medya, sosyal medya, dijital oyunlar, online ortamlar) artması
Güçlü mevzuat altyapısı	Taşrada koruyucu önleyici çalışmaların (eğitim-danışmanlık vb.) iş yoğunluğu nedeniyle geri planda kalması	Sosyal güvenlik, sosyal yardım, sosyal hizmet ve sosyal politikaların tek çatı altında toplanması	Aile yapımızdaki değişimler
Köklü gelenek, tecrübe birikimi ve uzmanlaşmış personel	Hizmet binalarının yetersizliği	İş hayatının sürekli gelişime açık dinamik bir yapıya sahip olması	Medya ve bilgi teknolojilerine bağımlılığın artması
Yaygın teşkilat yapısı ve hizmet kuruluşları	Bakanlık kurum kültürü ve kurumsallaşmanın eksikliği	Nitelikli ve genç insan kaynağının çalışma hayatına katılması	Bağımlılık yapıcı ürün çeşitliliğinin artması ve ulaşılabilir olması
Kurumlar arası ve STK'larla güçlü iş birliği	Kurumlar arası bilgi paylaşımı, koordinasyon ve iş birliğinin geliştirilmesi ihtiyacı	Ülkemizde sosyal sorumluluk bilincinin artması	Tek ebeveynli aile sayısının artması
Toplumun her kesimini ilgilendiren bir Bakanlık olunması	Bakanlığın ve iş mevzuatının topluma ve çalışanlara yeterli düzeyde tanıtılamaması	Kayıt dışılık ile ilgili bilincin ve bu yöndeki kararlılığın artması	Kadın istihdamının düşük olması
Hizmetlerin elektronik ortamda hızlı, güvenilir ve şeffaf olarak sunulması	Bilişim ve arşiv altyapısı zayıflığı	Nitelikli insan kaynağı potansiyeline sahip genç nüfusun fazla olması	Geniş görev tanımı, gri alan fazlalığı, yetkisiz sorumluluk

VI. MİSYON VE VİZYONUMUZ

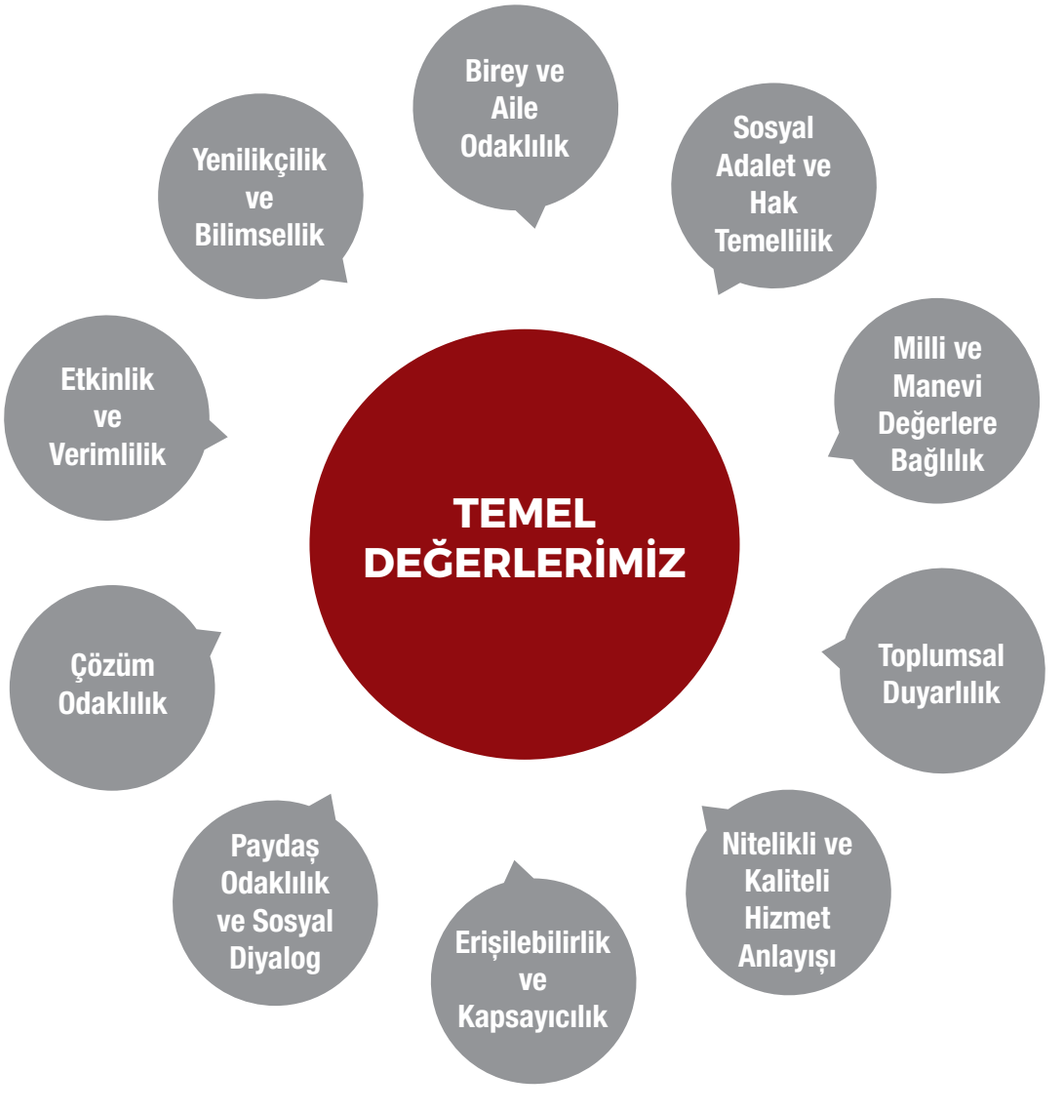
Misyon

Toplumsal değerler çerçevesinde bireyi ve aileyi güçlendiren sosyal hizmetler sunmak; sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı sağlama hedefiyle istihdamı artıran, çalışma hayatını düzenleyen, denetleyen tedbirler almak ve sosyal güvenlik sisteminin etkinliğini sürdürmek

Vizyon

Ailenin güçlü, bireyin mutlu olduğu, çalışan ve üreten müreffeh bir Türkiye

VII. TEMEL DEĞERLERİMİZ


TEMEL DEĞERLERİMİZ
Birey ve Aile Odaklılık
Sosyal Adalet ve Hak Temellilik
Milli ve Manevi Değerlere Bağlılık
Toplumsal Duyarlılık
Nitelikli ve Kaliteli Hizmet Anlayışı
Erişilebilirlik ve Kapsayıcılık
Paydaş Odaklılık ve Sosyal Diyalog
Çözüm Odaklılık
Etkinlik ve Verimlilik
Yenilikçilik ve Bilimsellik

VIII. AMAÇLARIMIZ VE HEDEFLERİMİZ

A 1: Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi
Hedef 1.1: Aile ve topluma yönelik araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini kapsamlı, standart, etkin ve yaygın şekilde sunmak
Hedef 1.2: Aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıklar ve bağımlılıkların etkilerinin azaltılmasına katkı sağlamak
Hedef 1.3: Göç, afet ve acil durumlarda birey, aile ve topluma yönelik psikososyal destek hizmetlerini koordineli ve etkin bir şekilde sunmak ve hizmet sunum kapasitesini geliştirmek
Hedef 1.4: Kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek ve kadının toplumdaki konumunu güçlendirmek
Hedef 1.5: Toplumsal kırılganlıkları azaltmaya yönelik sosyal yardım ve dayanışma hizmetleri yürütmek
A 2: Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması
Hedef 2.1: Ailelerin sorunlarını arz odaklı olarak yerinde tespit etmek
Hedef 2.2: Çocukların korunmaya ve bakıma muhtaç hale gelmeden aile ortamında yetiştirilmelerini sağlamak
Hedef 2.3: Farkındalık çalışmaları ve eğitimler aracılığıyla çocukların risklerden korunmasına katkı sağlamak
Hedef 2.4: Kadına yönelik şiddetle mücadelede önleyici ve koruyucu hizmetler sunmak
Hedef 2.5: Bedensel, zihinsel, sosyal ya da ekonomik şartları sebebiyle özel ihtiyaçları olan kişilerin kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırıcı tedbirler almak
A 3: Barınma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin güçlendirilmesi
Hedef 3.1: Kadınlara, çocuklara, engellilere ve yaşlılara yönelik özellikli barınma ve bakım hizmetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak
Hedef 3.2: Aile odaklı bakım hizmetlerini yaygınlaştırmak
A 4: İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi
Hedef 4.1: Çalışma barışına katkı sağlayan mekanizmaları daha etkin hale getirmek
Hedef 4.2: İş gücü piyasasında güvenceli esnekliği sağlamak
Hedef 4.3: Özel politika gerektiren birey ve grupların istihdamını ve iş gücü piyasasına dahil olma niteliğini artırmak
Hedef 4.4: Çalışma hayatıyla ilgili konularda sosyal tarafların bilinç düzeyini artırmak
Hedef 4.5: Nitelikli yabancı iş gücünü ülkemize kazandırıcı çalışmalar yapmak
Hedef 4.6: Uluslararası Nitelikli İş gücü Ağı oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak
A 5: Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması
Hedef 5.1: İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak
Hedef 5.2: İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenebilmesi için tedbir alınmasına katkı sağlamak

Hedef 5.3: Çocuk işçiliği ile mücadelenin etkinliğini artırmak
A 6: Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması
Hedef 6.1: Bakanlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, kalite ve memnuniyeti artırmak
Hedef 6.2: Vatandaşlarımızın yurt dışındaki hak ve menfaatlerini korumak ve sosyal hizmetlere erişimlerini kolaylaştırmak
Hedef 6.3: İnsan kaynaklarının mesleki yetkinliğini geliştirmek, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak
Hedef 6.4: Bakanlığın mevcut deneyimi ve başarı örneklerini uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaparak paylaşmak ve görünürlük çalışmalarını yaygınlaştırmak
Hedef 6.5: Bakanlığımızın Cumhurbaşkanlığı sistemine uygun olarak çalışmasını sağlamak
Hedef 6.6: Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların istihdam, eğitim ve sosyal politika alanlarındaki fonlarının, ulusal öncelikler çerçevesinde uygulanmasını sağlamak



T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE
SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

IX. HEDEF KARTLARI

Hedef Kartı 1.1

AMAÇ (A1)	Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi								
HEDEF (H1.1)	Aile ve topluma yönelik araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini kapsamlı, standart, etkin ve yaygın şekilde sunmak								
SORUMLU BİRİM	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Danışmanlık hizmetlerinin ulaştığı başvuru sayısı[1]	% 20	6.000	8.000	16.000	24.000	32.000	40.000	6 ay	6 ay
PG1.1.2 Aileye yönelik eğitimlerin verildiği kişi sayısı[2]	% 20	400.000	400.000	800.000	1.200.000	1.600.000	2.000.000	6 ay	6 ay
PG1.1.3 Aileye yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	% 20	-	İlk ölçüm %90	%90	%90	%90	%90	6 ay	6 ay
PG1.1.4 Periyodik saha araştırmaları ve küçük ölçekli etüt araştırma sayısı	%20	2	4	7	10	12	15	6 ay	6 ay
PG1.1.5 Hizmete açılan SHM sayısı	% 20	314	332	353	378	400	427	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Aile yapısını güçlendirmek amacıyla koruyucu ve önleyici faaliyetler yürütmek. • Aileye yönelik politikaları ve hizmetleri geliştirebilmek ve hizmet faydalanıcısı aileleri daha iyi anlayabilmek için ailelerin profili ve ihtiyaçları, ergenler ve gençler, boşanma süreci üzerine veri toplamak ve buna yönelik periyodik araştırmalar yapmak. • Sosyal Hizmet Merkezlerinin yaygınlaştırılması, kırılgan kesimlere yönelik sosyal hizmet programlarının niteliği ve niceliğinin artırılması, sosyal hizmet faydalanıcılarının ihtiyaç duyduğu kamu hizmetlerine erişimlerinin kolaylaştırılması.								
TAHMİNİ MALİYET	204.605.500 TL								
TESPİTLER	• Ülkemizde ailenin korunmasına yönelik toplumsal bilinç düzeyi oldukça yüksektir. • Modernleşme ve küreselleşme süreci; doğum oranları, nüfus yapısı, boşanma oranları üzerinde etkili olup aile yapımızda değişimlere neden olmaktadır. • Medya ve bilgi teknolojilerine bağımlılığın artması; aile içi iletişimin zayıflamasına neden olmaktadır.								

İHTİYAÇLAR	• Modernleşme ve küreselleşme sürecinin etkilerine karşı geleneksel aile değerlerimizi korumak için aile üyelerinin sistematik olarak bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. • Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle medya okuryazarlığının da aynı oranda gelişmesi için aile üyelerinin eğitilmesi gerekmektedir. • Daha fazla kişiye, daha fazla hizmet çeşidi ve sunum kanalı ile ulaşılmalıdır. • SHM'ler yaygınlaştırılarak koruyucu ve önleyici hizmetlere erişilebilirlik artırılmalıdır.
RİSKLER	• SHM'lerin diğer iş yoğunlukları sebebiyle eğitim ve danışmanlık hizmetini vermede yetersiz kalması ve eğitimli personele ihtiyaca binaen rutin işler verilmesi nedeniyle asli işin aksaması. • Hizmete olan talebin hizmet veren yetişmiş eleman sayısınca karşılanamayacak hızda artması. • Personel istihdamındaki kısıtlılık.

1) Aile Danışmanlığı ve Boşanma Süreci Danışmanlığı
2) Aile Eğitim Programı ve Evlilik Öncesi Eğitim Programı

Hedef Kartı 1.2

AMAÇ (A1)	Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi								
HEDEF (H1.2)	Aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıklar ve bağımlılıkların etkilerinin azaltılmasına katkı sağlamak								
SORUMLU BİRİM	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1 Kötü alışkanlıkların ve bağımlılıkların azaltılmasına yönelik modüler eğitim verilen kişi sayısı	%40	150.000	150.000	250.000	350.000	450.000	550.000[3]	6 ay	6 ay
PG1.2.2 Yeşilay ile yapılan iş birliği kapsamında madde bağımlılarına danışmanlık ve sosyal uyum hizmeti sunan SUB/ YEDAM[4] sayısı[5]	%30	14	25	38	54	70	81	6 ay	6 ay
PG1.2.3 SUB'larda/ YEDAM'larda hizmet sunan eğitimli meslek personeli sayısı	%30	56	Her birimde 4 meslek elemanı	Her birimde 4 meslek elemanı	Her birimde 4 meslek elemanı	Her birimde 4 meslek elemanı	Her birimde 4 meslek elemanı	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Bağımlılıkla ilgili koruyucu ve önleyici hizmetleri artırmak. • Bağımlılıkla mücadele ile ilgili hizmet birimlerinin sayısını artırmak. • Tıbbi tedavisini tamamlamış bireylerin topluma uyumunu sağlayıcı, yeniden başlamalarını önleyici faaliyet ve projelere ağırlık vermek.								
TAHMİNİ MALİYET	122.200.000 TL								
TESPİTLER	• Tüm dünyada madde bağımlılığı ve aile içi iletişim sorunları son yıllarda ön plana çıkmaktadır. • Madde bağımlılığı sorunu yaşayan kişiler, hizmetlere erişim konusunda eğitimlere ihtiyaç duymaktadır. • Tıbbi tedavi sonrası kişiler sosyal uyum konusunda desteğe ihtiyaç duymaktadır. • Türkiye'de tıbbi tedavisini tamamlamış bireylerin tedavi sonrası sosyal uyumlarını sağlayacak sistemin daha da geliştirilmesi gerekmektedir.								
İHTİYAÇLAR	• Modernleşme ve küreselleşme sürecinin etkilerine karşı geleneksel aile yapımızı korumak için aile üyelerinin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. • Madde bağımlılığı ile ilgili kişilerin hangi hizmete nasıl ulaşabileceği konusunda bilgilendirme yapılması gerekmektedir. • Bağımlılık tedavisinde sosyal uyuma yönelik bütünleşik bir tedavi mekanizmasının kurulması gerekmektedir. • Bağımlılık araştırmalarının düzenliliği gerekmektedir. • Bağımlılık araştırmalarının uluslararası denkliği çalışmalarında bulunulmalıdır.								

RİSKLER	• Kötü alışkanlıkları ve bağımlılığı bulunan kişilerin ailelerinden uzaklaşmış olmaları durumunda bağımlılık tedavisine yönlendirilememesi. • Kötü alışkanlıklara ilişkin ortak araştırma yapılabilecek kurumların araştırmayı uygun bulmamaları.

3) Türkiye Bağımlılıkla Mücadele Eğitimleri ve AEP Madde Bağımlılığından Korunma Eğitimlerinin toplamıdır.
4) Yeşilay Danışmanlık Merkezi
5) Yeşilay ile öngörülen iş birliği kapsamında önümüzdeki dönemde sosyal uyum hizmetlerinin yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Hedef Kartı 1.3

AMAÇ (A1)	Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi								
HEDEF (H1.3)	Göç, afet ve acil durumlarda birey, aile ve topluma yönelik psikososyal destek hizmetlerini koordineli ve etkin bir şekilde sunmak ve hizmet sunum kapasitesini geliştirmek								
SORUMLU BİRİM	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ HARCAMA BİRİMLER	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.3.1. Psikososyal destek kapsamında başlangıç düzeyi eğitimi verilen personel sayısı	%40	100	300	600	900	1.200	1.500	6 ay	6 ay
PG1.3.2. Psikososyal destek eğiticileri tarafından farkındalık eğitimi verilen personel sayısı	%30	0	800	1.600	2.400	3.200	4.000	6 ay	6 ay
PG1.3.3. Psikososyal destek hizmeti ile hizmete erişen geçici koruma statüsündeki yabancı sayısı	%30	250.000	50.000	100.000	150.000	200.000	250.000	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Afet ve acil durumlara anında (0. Dakikada) müdahale edebilecek kapasiteye sahip olmak. • Geçici koruma statüsündeki yabancılara verilecek psikososyal destek hizmetlerini yaygınlaştırmak.								
TAHMİNİ MALİYET	10.999.170 TL								
TESPİTLER	• Afet ve acil durumda görev alacak, psikososyal destek bilgi ve becerisine sahip personel sayısı yeterli değildir. • Afet ve acil durumlarda kurumlar arası koordinasyon ve iş birliği etkili seviyede değildir. • Geçici koruma statüsündeki yabancıların psikososyal destek hizmetlerine ilişkin farkındalığı yeterli düzeyde değildir.								
İHTİYAÇLAR	• Afet ve acil durumlarda psiko-sosyal destek hizmeti sunan personele bu alanda kapasite geliştirilmesine yönelik eğitim verilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. • Afet ve acil durumlarda kurumlar arası koordinasyon ve iş birliğinin iyileştirilmesi gerekmektedir. • Geçici koruma statüsündeki yabancılara yönelik verilen psiko-sosyal destek hizmetleri yaygınlaştırılmalıdır.								
RİSKLER	• Personelin kapasite geliştirmeye yönelik yeterli eğitim almadığından hizmet sunumunda yetersiz kalınması. • Belirlenen standartlara uyulmaması. • Afet ve acil durumlarda kurumların koordinasyonsuz, tek başına çalışma isteği.								

Hedef Kartı 1.4

AMAÇ (A1)	Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi								
HEDEF (H1.4)	Kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek ve kadının toplumdaki konumunu güçlendirmek								
SORUMLU BİRİM	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Çalışma Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.4.1 Farkındalık çalışmaları ve eğitimlere katılan kişi sayısı	%40	-	450.000	575.000	700.000	825.000	950.000	6 ay	6 ay
PG1.4.2 Kadının güçlendirilmesine yönelik uygulanan proje/program/ faaliyet sayısı	%40	-	10	25	30	35	40	6 ay	6 ay
PG1.4.3 Uluslararası alanda gerçekleştirilen faaliyet sayısı	%20	-	5	10	15	20	25	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Kadınların ekonomik ve sosyal hayata tam ve etkin katılımını sağlamaya yönelik çalışmaları artırmak. • Kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele ve kadının güçlenmesine ilişkin bilinçlendirme ve farkındalık çalışmalarına ağırlık vermek ve kurum/kuruluşlar arası etkin iş birliği ve koordinasyonu sağlamak.								
TAHMİNİ MALİYET	55.000.000 TL								
TESPİTLER	• Ülkemiz, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ile Kadına Yönelik Şiddetle ve Aile İçi Şiddetle Mücadele ve Önleme Konusunda Avrupa Konseyi Sözleşmesi 'ne taraftır. • Kadının güçlenmesi konusunda tüm paydaşların sorumluluklarını içeren Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı yürürlüktedir. • İş gücü piyasasında kadınların güçlendirilmesi, kadınların çalışma hayatına katılımlarının artırılması konularına üst politika metinleri ve hükümet programlarında yer verilmektedir. Bu doğrultuda yürütülen çalışmalar neticesinde, 2005 yılında %23,3 olan kadınların iş gücüne katılma oranı, 2018 yıl sonu verilerine göre 10,9 puanlık bir artışla %34,2'ye yükselmiştir. Kadın istihdam oranı da aynı dönem için %20,7'den, %29,4'e yükselmiştir. Bununla birlikte, 2005 yılı ile kıyaslandığında %64,9'luk kayıt dışı çalışan kadın oranının 2018 yıl sonu itibariyle %42,1'e gerilemiş olduğu da görülmektedir. • Türkiye'de kadınların güçlenmesi konusunda yapılan çalışmalar neticesinde eğitim, sağlık ve karar alma mekanizmalarına katılım konularında önemli gelişmeler yaşanmıştır. 2005-2006 verileri ile ilköğretimde %92,2; ortaöğretimde %51,9, yükseköğretimde %17,4 olan kız çocukları net okullaşma oranları 2018-2019 yılında ilkokulda %92; ortaokulda %93,6; ortaöğretimde %83,8; yükseköğretimde %46,3 olarak gerçekleşmiştir. Sağlık alanında; 2005 yılında anne ölüm oranları yüz bin canlı doğumda 28,5 iken; 2017 verilerine göre bu oranın 14,6'ya düştüğü gözlemlenmektedir. Bir diğer yandan karar alma mekanizmalarına katılım hususunda 2002 yılı Genel Seçimlerinde %4,4 olan kadın milletvekili oranının 2018 Genel Seçim Sonuçlarına göre %17,45 olarak gerçekleştiği görülmektedir.								

İHTİYAÇLAR	• Kamu çalışanları başta olmak üzere farklı hedef gruplarının kadının güçlenmesi konusunda bilgi ve farkındalığı artırılmalıdır. • Kız çocukları ile kadınların eğitimin tüm kademelerine tam erişimleri ve etkin katılımları sağlanmalıdır. • Medyada cinsiyetçi temsillerin minimize edilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. • Kadınların yetki ve karar alma mekanizmalarında yer almalarına ilişkin farkındalık artırıcı, güçlendirici ve teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır. • Konuya ilişkin daha fazla bütçe ve personel tahsis edilmelidir.
RİSKLER	• Kadının güçlenmesi ve kadına yönelik şiddetle mücadeleye ilişkin toplumsal duyarlılık artma eğiliminde olsa da; halen konunun önemine dair olumsuz yargıların bulunması ve toplumda zihniyet dönüşümünün uzun zaman gerektirmesi. • Sağlıklı verilerin eksikliği nedeniyle etkin politikalar üretilememesi. • Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörler ile karşı karşıya kalınması.

Hedef Kartı 1.5

AMAÇ (A1)	Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi								
HEDEF (H1.5)	Toplumsal kırılganlıkları azaltmaya yönelik sosyal yardım ve dayanışma hizmetleri yürütmek								
SORUMLU BİRİM	Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.5.1 Şartlı Eğitim Yardımından faydalanan kız çocuklarının okula devam oranı	%20	%91	%92	%93	%94	%95	%96	6 ay	6 ay
PG1.5.2 Yoksulluk sınırının altında olan aileler için inşa edilen ve tadilatı yapılan ev sayısı	%20	6.000	12.000	18.000	24.000	29.000	34.000[6]	6 ay	6 ay
PG1.5.3 Sosyal yardım yararlanıcılarından işveren sigorta primleri Bakanlığımızca karşılanmak ve istihdam olanaklarına yönlendirilmek üzere İŞKUR'a yönlendirilen kişi sayısı	%20	120.000	130.000	140.000	155.000	170.000	185.000	6 ay	6 ay
PG1.5.4. Sosyal yardım faydalanıcısı vatandaşlardan diğer kamu hizmetlerine yönlendirilmek üzere ASDEP görevlilerine bildirilen kişi sayısı	%20	-	-	15.000	20.000	20.000	20.000	6 ay	6 ay
PG1.5.5. Bütünleşik Sosyal Yardım Bilgi Sistemine entegre olan kurum sayısı (kümülatif)	%20	24	25	26	26	27	27	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Sosyal destek ve sosyal yardımları hak temelli olarak bütünleşik bir şekilde sunmak. • Vakıflarda verilen hizmeti etkinleştirmek. • Sosyal yardım ve istihdam bağlantısını güçlendirmek. • Sosyal yardımlarda mükerrerlikleri en aza indirmek. • Sosyal Yardım Artı (+) dönemine geçilerek sosyal yardım yararlanıcısı vatandaşların ihtiyaç duydukları diğer kamu hizmetlerine yönlendirilmelerini sağlamak.								

TAHMİNİ MALİYET	179.419.202.000 TL
TESPİTLER	• 2011 yılında yapılan mevzuat düzenlemeleri ile kamu sosyal yardımları tek çatı altında toplanarak kurumsal birliktelik sağlanmıştır. • Son 17 yıllık süreçte geliştirilen tematik ve düzenli yardım programları ile yoksul ve dezavantajlı (engelli, kadın, çocuk ve yaşlı) vatandaşlarımıza daha yaygın bir şekilde ulaşılmış ve mutlak yoksullukla mücadelede önemli başarılar kaydedilmiştir. • Mutlak yoksullukla mücadelede elde edilen başarıların daha da ileriye taşınabilmesi için herhangi başka bir şarta bağlı olmadan doğrudan yoksulları hedefleyen yeni bir sosyal yardım programına ihtiyaç vardır.
İHTİYAÇLAR	• Sosyal yardım alanına ayrılan kaynak OECD ülkeleri düzeyine çıkarılmalıdır.
RİSKLER	• Önerilen proje ve faaliyetlerin maliyet artırıcı olması nedeniyle ekonomi yönetimine kabul ettirilememesi. • Barınma yardımlarına talep sayısında düşüş yaşanma olasılığı.

6) 2023 yılında yoksulluk sınırı altında olan aileler için inşa edilen ve tadilatı yapılan ev sayısı 104.000'e ulaşacaktır.

Hedef Kartı 2.1

AMAÇ (A2)	Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması								
HEDEF (H2.1)	Ailelerin sorunlarını arz odaklı olarak yerinde tespit etmek								
SORUMLU BİRİM	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü, Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1 ASDEP ile ulaşılan hane sayısı	%50	1.129.012	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000	6 ay	6 ay
PG2.1.2 ASDEP personeli başına düşen hane sayısı	%50	7.740	6.000	5.000	4.250	3.250	3.000	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Öncelikli olarak dezavantajlı ailelerden başlayarak nihai olarak tüm hanelere ulaşmak. • Arz odaklı hizmet sunumu. • Nüfus dinamikleri göz önünde bulundurularak hizmet sunulması.								
TAHMİNİ MALİYET	304.400.000 TL								
TESPİTLER	• Türkiye'deki nüfus profiline göre hangi bölgede ne tür hizmetlerin ön plana çıkarılması gerektiği bütünleşik olarak yeterli düzeyde bilinememektedir. • Vatandaşların diğer kamu kurumlarından hizmet alıp almadıklarının tespiti Bakanlığımızca yapılmaktadır. • Bilişim altyapısı, yetişmiş personel sayısı ve diğer kurumlarla iş birliği gelişime açıktır.								
İHTİYAÇLAR	• Personel sayısı artırılmalı ve uzmanlaşma sağlanmalıdır. • Bilişim altyapısı güçlendirilmelidir. • Bakanlık içinde ve diğer kurumlarla iş birliği ve koordinasyon güçlendirilmelidir. • Hizmet verilecek grupların belirlenmesi gerekmektedir. • Hizmet sunumları ve önceliklerinin belirlenmesi risk esaslı olarak yapılmalıdır.								
RİSKLER	• Yeterli sayıda ASDEP personeli istihdam edilememesi. • Kurum içi ve kurumlar arası koordinasyon güçlükleri.								

Hedef Kartı 2.2

AMAÇ (A2)	Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması								
HEDEF (H2.2)	Çocukların korunmaya ve bakıma muhtaç hale gelmeden aile ortamında yetiştirilmelerini sağlamak								
SORUMLU BİRİM	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Çalışma Genel Müdürlüğü								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.2.1 Çocuk Hakları Komitesi faaliyetleri yoluyla ulaşılan çocuk sayısındaki artış oranı	%15	%10[7]	%10	%10	%10	%10	%10	6 ay	6 ay
PG2.2.2 SED Hizmetinin Etkinliğinin Artırılması (Okul Destek Projesi) Projesinden faydalandırılan çocuk sayısı	%25	10.748	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	6 ay	6 ay
PG2.2.3 Çocuk Koruma İlk Müdahale ve Değerlendirme Biriminde değerlendirmesi yapılan çocuklardan aile odaklı hizmetlerden yararlandırılanların oranı	%25	%75	%76	%77	%78	%79	%80	6 ay	6 ay
PG2.2.4 Koruma veya bakım tedbir kararlı olup aile odaklı hizmetlerden faydalandırılan çocuk oranı	%20	%36,9	39%	41%	%43	%46	%48	6 ay	6 ay
PG2.2.5 Sokakta çalıştırıldığı ve eğitime devam etmediği tespit edilen çocukların eğitime yönlendirilme oranı	%15	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Çocuklar için en iyi bakım ortamı olan aile yanında bakıma öncelik vermek. • Göç deneyimi yaşamış çocukların sosyal uyum mekanizmalarıyla sosyal hayata katılımlarını sağlamak.								
TAHMİNİ MALİYET	100.000.009 TL								

TESPİTLER	• Çocuklar için en iyi bakım ortamının aile olduğu gerçeğinden hareketle, çocuk politikamızın temel eksenini aile yanında bakım oluşturmaktadır. • Doğal afetler sonrası zarar gören ailelerin çocukları, maden kazalarında zarar gören ailelerin çocukları, doğu illerimizde bulunduğu mahalleden göç eden vatandaşlarımızın çocukları, hain darbe girişimi sonrasında şehit ve gazilerimizin çocukları ile ekonomik yoksulluk sebebiyle çocuklarına bakmakta güçlük çeken ailelerimizin çocuklarının ekonomik ve sosyal olarak desteklenmesi gerekmektedir. • Çocuk koruma sisteminde sorumluluğu olan pek çok kamu kurumu bulunmaktadır. Kurumlar görev alanları çerçevesinde çalışmalar yapmakla birlikte çocuklara yönelik risklerin tespit edilmesi konusunda bir sistem bulunmamaktadır. • Uluslararası göç, değişen toplumsal yapı ve teknolojinin yoğun bir şekilde kullanımı çocuklara ilişkin risklerin farklılaşmasına neden olmaktadır.
İHTİYAÇLAR	• Risk grubunda yer alan çocukların sosyal yönden desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. • Çocuklara yönelik belirlenen risk alanları için müdahale yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
RİSKLER	• Sosyal yardım ile desteklenen ailelere sosyal hizmet sunumunda istenen düzeye ulaşılamaması. • Sokakta risk altındaki çocukların tespiti, uygun hizmete yönlendirilmesi ve hizmet sunumunda koordine sorunları yaşanması, uygun araç/mekanizma eksiklikleri nedeniyle gerekli sosyal hizmet müdahalesi ve takibinin yapılamaması. • Ailelerin ve personelin alternatif hizmet sunumuna ilişkin isteksizliği/kurum bakımına alınma konusundaki tutumu. • Çocuk koruma sisteminde sorumluluğu olan pek çok kamu kurumu arasında koordinasyonun yetersiz olması. • Risk alanlarına göre müdahale yöntemlerinin uygulayıcı kurumlar tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesinin uzun sürebilmesi.

7) Çocuk Hakları Komitesi faaliyetleri yoluyla ulaşılan çocuk sayısı 2018 yılı itibariyle 69.668'dir.

Hedef Kartı 2.3

AMAÇ (A2)	Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması								
HEDEF (H2.3)	Farkındalık çalışmaları ve eğitimler aracılığıyla çocukların risklerden korunmasına katkı sağlamak								
SORUMLU BİRİM	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.3.1 Özel kuruluşlarda (kreş, gündüz bakımevi ve çocuk kulübü) görev yapan personele ve hizmet alan çocukların ailelerine yönelik mahremiyet eğitimi verilen kişi sayısı	%10	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000	6 ay	6 ay
PG2.3.2 Ailelere yönelik mahremiyet eğitimi verilen kişi sayısı	%10	6.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000	6 ay	6 ay
PG2.3.3 Çocuk bakım kuruluşlarında ve yatılı kuruluşlarda görev yapan personele yönelik mahremiyet eğitimi verilen kişi sayısı	%10	8.000	13.500	19.000	24.500	28.000	35.500	6 ay	6 ay
PG2.3.4 ÇODEP uygulanan il sayısı	%10	0	12	50	78	78	78	6 ay	6 ay
PG2.3.5. Reşit olduktan sonra kuruluş bakımından ayrılan gençlerin toplumsal hayata adaptasyonlarını desteklemek üzere verilen rehberlik hizmeti oranı	%5	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG2.3.6 Sosyal hizmet ihtiyacı olan çocuklar için eğitim verilmiş uzman müdahale ekibinde yer alan personel sayısı	%10	300	310	320	330	340	350	6 ay	6 ay

PG2.3.7 Eğitim ve öğretime devam eden çocukların risk durumlarını değerlendirmek üzere eşleştirilen okul sayısı	%5	1.646	1.750	2.000	2.250	2.500	2.750	6 ay	6 ay
PG2.3.8 Çocukların dijital risklerden, yazılı ve görsel medyanın zararlarından korunmasına yönelik geliştirilen proje sayısı	%10	1	2	3	4	5	6	6 ay	6 ay
PG2.3.9 Kırsal bölgelerde yaşayan çocuklara yönelik etkinlik yapılan il sayısı	%5	0	0	7	21	42	63	6 ay	6 ay
PG2.3.10 Çocuk koruma ve adalet sistemlerinin güçlendirilmesine yönelik olarak personel sayısının artırılması ve personel kapasitesinin geliştirilmesi	%10	0	100	200	300	400	500	6 ay	6 ay
PG2.3.11 Tedbir kararlarının izlenmesine ilişkin online modül geliştirilmesi ve uygulanması	%5	30%	50%	60%	70%	80%	100%	6 ay	6 ay
PG2.3.12 Özel öğretim kurumlarının ücretsiz kontenjanlarından faydalanan çocukların artış oranı	%5	1.837 çocuk	%5	%5	%5	%5	%5	6 ay	6 ay
PG2.3.13 4-6 yaş grubunda kurum bakımında olan çocukların özel kreş ve gündüz bakımevlerinin ücretsiz kontenjanından yararlandırılma oranı	%5	22%	23%	24%	25%	26%	27%	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Çocuğa yönelik şiddet, ihmal ve istismarla mücadele etmek. • Çocukla temas eden personelin niteliğini artırmak. • Sosyal hizmetlere ihtiyaç duyan çocuklara uzman personel aracılığıyla hizmet sunmak.								
TAHMİNİ MALİYET	114.989.999 TL								
TESPİTLER	• Toplu yaşam alanlarını paylaşan çocuklar için riskler çeşitlenmektedir. • Değişen toplumsal yapı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve teknolojinin yoğun bir şekilde kullanımı gibi durumlar çocuklara ilişkin risklerin farklılaşmasına neden olmaktadır. • Uygulamada, çocuklara profesyonel müdahalede bulunabilecek personel yetersizliği bulunmaktadır.								

İHTİYAÇLAR	• Çocuklara yönelik belirlenen risk alanları için koruyucu ve önleyici hizmetleri geliştirerek farkındalık çalışmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. • Çocukların dijital risklerden korunması amacıyla mahremiyet bilincinin oluşturulması gerekmektedir. • Sosyal hizmet ihtiyacı bulanan çocuklara uzman personel aracılığıyla hizmet sunulması gerekmektedir.
RİSKLER	• Risk alanlarına göre müdahale yöntemlerinin uygulayıcı kurumlar tarafından benimsenmesi ve hayata geçirilmesinin uzun sürebilmesi. • Çocuk koruma sisteminde sorumluluğu olan pek çok kamu kurumunun bulunmasının çocuklara yönelik hizmetlerde standardın belirlenmesi ve koordinasyon içerisinde çalışmayı zorlaştırması. • Ailelerin eğitimlere direnç göstermesi. • Kaynak yetersizliği ve uzmanlık eğitimi alan personelin yer değiştirebilmesi.

Hedef Kartı 2.4

AMAÇ (A2)	Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması								
HEDEF (H2.4)	Kadına yönelik şiddetle mücadelede önleyici ve koruyucu hizmetler sunmak								
SORUMLU BİRİM	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.4.1 Kadına yönelik şiddetle mücadele kapsamında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından verilen eğitim/seminer sayısı	%35	150	170	200	250	300	350	6 ay	6 ay
PG2.4.2 Kadına yönelik şiddetle mücadele kapsamında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından verilen eğitim/seminerlerle ulaşılan kişi sayısı	%35	30.000	45.000	60.000	75.000	90.000	100.000	6 ay	6 ay
PG2.4.3 Güçlendirme süreci tamamlanıp işe yerleşen şiddet mağduru kadın sayısı	%30	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Kadına yönelik şiddetle mücadele kapsamında toplumsal farkındalık/duyarlılık kazandırma ve zihniyet dönüşümünü sağlamak. • Koruyucu ve önleyici hizmetlerin daha etkili verilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak. • Şiddet mağduru kadınların sosyo-ekonomik olarak güçlenmelerini sağlamak.								
TAHMİNİ MALİYET	166.500.000 TL								
TESPİTLER	• Kadına yönelik şiddet tüm dünyada olduğu üzere ülkemizde de yaygın bir sorun olmaya devam etmektedir. • "Kadına Yönelik Şiddetle ve Aile İçi Şiddetle Mücadele ve Önleme konusunda Avrupa Konseyi Sözleşmesi'nin onaylanması ile 6284 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesi sonucu yasal altyapı güçlendirilmiştir. • Kadına yönelik şiddetle mücadele kapsamında tüm paydaşların sorumluluklarını içeren ve 2016-2020 yıllarını kapsayan 3. "Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele Ulusal Eylem Planı" yürürlüktedir. • "Kadına Yönelik Şiddetle Mücadele 3. Ulusal Eylem Planı"nın yerelde uygulanmasının sağlanması, izleme ve takibinin yapılması amacıyla 81 ilde il eylem planları hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur. • 6284 Sayılı Kanun gereği, şiddetin önlenmesi ile koruyucu ve önleyici tedbirlerin etkin olarak uygulanmasına yönelik Şiddet Önleme ve İzleme Merkezleri açılmıştır.								

İHTİYAÇLAR	• Kamu çalışanları başta olmak üzere farklı hedef gruplarının kadının güçlenmesi konusunda bilgi ve farkındalığı artırılmalıdır. • Kadına yönelik şiddetle mücadelede ilgili kurum kuruluşlar arasında etkin iş birliği sağlanmalıdır. • Kadına yönelik şiddetle mücadelede kurumsal hizmet birimlerinin kapasitesi nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmelidir. • Kurumlar arası ortak veri akışı hızlı ve sistematik biçimde sağlanmalıdır. • Konuya ilişkin daha fazla bütçe ve personel tahsis edilmelidir.
RİSKLER	• Kadına yönelik şiddetle mücadeleye ilişkin toplumsal duyarlılık artma eğiliminde olsa da halen konunun önemine dair olumsuz yargılar bulunması ve toplumda zihniyet dönüşümünün uzun zaman gerektirmesi.

Hedef Kartı 2.5

AMAÇ (A2)	Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması								
HEDEF (H2.5)	Bedensel, zihinsel, sosyal ya da ekonomik şartları sebebiyle özel ihtiyaçları olan kişilerin kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırıcı tedbirler almak								
SORUMLU BİRİM	Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.5.1 Erişilebilirlik ile ilgili hazırlanan yayın sayısı	%10	-	2	4	6	8	10	6 ay	6 ay
PG2.5.2 Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarda görev yapan teknik personele verilen erişilebilirlik eğitimi sayısı	%15	-	8	16	24	32	40	6 ay	6 ay
PG2.5.3 Erişilebilirlik İzleme ve Denetleme Komisyonları tarafından ülke genelinde düzenlenen erişilebilirlik belgesi sayısı	%10	60	120	250	500	750	1.000	6 ay	6 ay
PG2.5.4 Erişilebilirlik İzleme ve Denetleme Komisyonları tarafından ülke genelinde yapılan toplam denetim sayısı	%10	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000	18.000	6 ay	6 ay
PG2.5.5 Gazilerimizin erişilebilirlik sorunlarının çözümüne yönelik iş birliği geliştirilen yerel yönetim sayısı	%30	30	40	50	60	70	81	6 ay	6 ay
PG2.5.6 Şehit yakını, gazi ve gazi yakınlarından ücretsiz seyahat hakkından yararlanmak için başvuran hak sahiplerinden gerekli koşulları sağlayanlara ücretsiz seyahat kartı verilme oranı	%25	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay

STRATEJİLER	• Erişilebilirlik konusunda toplumsal farkındalığın artırılmasına ve hizmet sağlayıcıların bilinçlendirilmesine ağırlık vermek. • Gazilerin erişim ile ilgili sorunlarını çözmek.
TAHMİNİ MALİYET	1.461.002.000 TL
TESPİTLER	• Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan teknik personelin, üniversitelerde görev yapan mimar, mühendis ve diğer teknik işlerle meşgul personel ve öğrencilerin engelli erişilebilirliği hakkında bilgi ve bilinç düzenleri düşüktür. • Erişilebilirlik ile ilgili bilgi ve bilinç düzeyini artıracak, teknik bilgileri de içeren yayın sayısı yetersizdir. • Şehit yakını, gazi ve gazi yakınlarının iş ve işlemlerinde referans alınan kanunların dağınık olması sebebiyle iş ve işlemlerin yürütülmesinde zorluklar yaşanmaktadır.
İHTİYAÇLAR	• Kamu kurumu ve kuruluşlarında görev yapan teknik personelin, üniversitelerde görev yapan mimar, mühendis ve diğer teknik işlerle meşgul personel ve öğrencilerin engelli erişilebilirliği konusunda farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. • Erişilebilirlik ile ilgili standartların ve uygulamaların açıklandığı, teknik bilgilerin yer aldığı erişilebilirlik yayınlarına ihtiyaç bulunmaktadır. • Erişilebilirlik mevzuatında yapılan değişikliklerle ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan teknik personelin bilgilendirilmesi gerekmektedir. • Erişilebilirliğin yaygınlaştırılması için örnek uygulama sayısının **artırıl**ması gerekmektedir. • Gazilerin kamu hizmetlerine erişimleri konusunda kamuoyuna ve hizmet sağlayıcılarına yönelik bilgilendirme amaçlı kampanyalar düzenlenmelidir.
RİSKLER	• Hizmet sağlayıcılar ve yerel yönetimlerden yeterli destek alınamaması. • Kamu kurum ve kuruluşlarının erişilebilirlik eğitimleri konusunda isteksiz davranması ve eğitim planlaması yapmaması. • Bakanlık ve il müdürlüklerinde görev yapan teknik personel sayısının yetersizliği / teknik personel bulunmaması. • Erişilebilirlik eğitimlerinin sağlanması ve projelerle ilgili bütçe kısıtının bulunması. • Erişilebilirlik İzleme ve Denetleme Komisyonlarının farklı kurumlardan görevlendirilen teknik üyelerden oluşturulması, kurumların görevlendirmede ve üyelerin denetimlere katılmada isteksiz tutum sergilemesi.

Hedef Kartı 3.1

AMAÇ (A3)	Barınma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin güçlendirilmesi								
HEDEF (H3.1)	Kadınlara, çocuklara, engellilere ve yaşlılara yönelik özellikli barınma ve bakım hizmetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak								
SORUMLU BİRİM	Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet İl Müdürlükleri								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 Kadına yönelik hizmet kuruluşlarının ihtisaslaşma oranı	%20	0	%20	%40	%60	%80	%100	6 ay	6 ay
PG3.1.2 Kadın konukevlerinde meslek edindirme kurslarına yönlendirilen kadın sayısı	%25	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000	24.000	6 ay	6 ay
PG3.1.3 Refakatsiz çocuklara yönelik ihtisaslaştırılan kuruluşlarda personele verilen eğitim oranı	%10	%70	%80	%85	%90	%95	%100	6 ay	6 ay
PG 3.1.4 Engellilere ve Yaşlılara yönelik özellikli bakım merkezi sayısı	%10	0	2	3	4	5	6	6 ay	6 ay
PG 3.1.5 Türkiye'de yaşlılara yönelik bakım hizmetleri araştırması (tamamlanma oranı)	%10	-	%30	%70	%80	%90	%100	6 ay	6 ay
PG.3.1.6. Bakım Hizmetleri Kalite Standartlarını uygulayan engelli ve yaşlı bakım kuruluş sayısındaki artış oranı	% 25	-	-	%10	%20	%30	%40	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Çocuklara, engelli ve yaşlılara yönelik hizmet veren bakım kuruluşlarını farklı ihtiyaçlara göre ihtisaslaştırmak. • Bakım hizmetlerini kişilerin potansiyelini açığa çıkaracak ve yaşam becerilerini geliştirecek şekilde sunmak. • Engelli ve yaşlı bakım hizmetleri kalitesinin artırılması ve hizmet alanların memnuniyetinin artırılması.								
TAHMİNİ MALİYET	322.978.000 TL								

TESPİTLER	• Farklı ihtiyaç gruplarına hizmet veren ihtisaslaşmış kadın konukevleri oluşturulmalıdır. • Belediyelerin mevzuatta yer alan kadınlar ve beraberindeki çocuklar için konukevi açma zorunluluğunun yerine getirilmesine yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır. • Koruyucu hizmet sunumunun yanında önleyici hizmet sunumuna yönelik çalışmalara da ağırlık verilmelidir. Hizmet veren mevcut çocuk bakım kuruluşlarının ihtisaslaşma gerektiren çocukların ihtiyaçlarına cevap vermesinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. • Engelli ve yaşlılara hizmet veren bakım kuruluşlarının özel ihtiyaçlar doğrultusunda ihtisaslaştırılması gerekmektedir. • Beklenen yaşam süresinin uzaması, kadınların çalışma hayatına katılım oranının artması, aile yapısındaki değişim gibi nedenlerle enformal bakımın azalması, bakım maliyetlerinin yüksek olması, bireylerin kurumsal bakım hizmeti beklentilerinin artmasına yol açmaktadır. Bu durum, bakım sistemleri üzerinde baskı oluşturmakta ve yaşlı nüfusa yönelik bakım hizmetlerinin önemini giderek arttırmaktadır. Bakım hizmetlerine yönelik politika ve hizmet üretme sürecinde yaşlı ve yaşlanmakta olan nüfusun ihtiyaç ve beklentilerini tespit ederek buna yönelik gelecek projeksiyonları yapmak, güncel sorunlara etkili ve gerçekçi çözümler üretmek öncelik düzeyi yüksek bir konu olarak önem kazanmıştır. • 2013-2014 yılları arasında Bakım Hizmetleri Kalite Standartları kapsamında, evde bakım hizmetleri, umut evi-yaşam evi gibi toplum temelli bakım hizmetlerinde, gündüzlü merkezler ile engelli ve yaşlı bakım kuruluşlarında hizmeti geliştirme ve bakım hizmet kalitesini ölçülebilir hale getirme çalışmaları yapılmıştır. Bu çerçevede, “Bakım Hizmetleri Kalite Standartları Kitabı” bakım hizmetine ihtiyaç duyanın mahremiyeti, bakım alan ve bakım verenin güvenliği ve memnuniyetine önem veren bir anlayışla hazırlanmıştır. Bu kapsamda 2014 yılında BHKS kitabı tamamlanarak yayımlanmış ve 5 farklı ilde engelli ve yaşlı kuruluşlarında uygulanmıştır. Söz konusu kalite standartları 2016 yılı Özel Bakım Merkezleri Yönetmeliğinde referans belge ve ölçüt olarak yerini almıştır. BHKS konusunda yapılan çalışmalar izleme/takip sisteminin oluşturulmasında; altyapının ve puanlamanın ölçülebilir ve somut kurgulanması gerektiğini ön plana çıkarmıştır. • Bakım kuruluşlarında daha nitelikli hizmet sunulabilmesi için görev yapan personelin hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir. • 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu çerçevesinde sorumlulukları bulunan bazı kurum ve kuruluşların üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmesinde aksaklıklar yaşanmaktadır. • Mevcut hizmet veren çocuk bakım kuruluşlarının farklı hizmet sunumu gerektiren çocukların (suça sürüklenen, suç mağduru, davranış sorunları, engelli gibi) ihtiyaçlarına cevap verememektedir.
İHTİYAÇLAR	• Farklı ihtiyaç gruplarına hizmet veren ihtisaslaşmış kadın konukevleri oluşturulmalıdır. • Belediyelerin mevzuatta yer alan kadınlar ve beraberindeki çocuklar için konukevi açma zorunluluğunun yerine getirilmesine yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır. • Koruyucu hizmet sunumunun yanında önleyici hizmet sunumuna yönelik çalışmalara da ağırlık verilmelidir. Alzheimer ve demans yaşlıları için bakım merkezlerinin açılması gerekmektedir. • Farklı engel türlerine yönelik ihtisaslaşmış bakım merkezleri açılmalıdır. • Yaşlı bireylerin bakım hizmetleri konusunda ihtiyaç ve beklentileri tespit edilerek hizmetler çeşitlendirilmeli ve geliştirilmelidir. • Genel Müdürlükte ve kuruluşlarda engelli ve yaşlı bakımı alanına hâkim, kalite konusunda deneyimli personelin görevlendirilmesi gerekmektedir. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları konusunda kuruluşlarda puanlama ve izleme/takip yapacak personelin konuya dair eğitim alması gerekmektedir. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları izleme/takip sisteminde yapılacak puanlamanın somut ve gözle görünür olması gerekmektedir. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları izleme/takip sisteminin alt yapısının ve online sisteminin sorunsuz şekilde aksamadan çalışması gerekmektedir. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları takibinin zorunlu hale gelmesi için mevzuat çalışmalarının yapılması gerekmektedir. • İhtiyaç analizi doğrultusunda tip projeye uygun olarak Çocuk Destek Merkezleri açılmalı ve mevcut merkezlerin, verilen psiko-sosyal destek hizmetini destekler nitelikte tip projeye uygun hale gelmeleri sağlanmalıdır.

RİSKLER	• Bakım merkezlerinin açılması ve bakım merkezlerinde çalışan personelin eğitimi konusunda yeterli bütçenin sağlanamaması. • Engelli ve yaşlı bakım kuruluşlarında kalite yönetimi ve bakım alanına hâkim personelin konu hakkında görevlendirilmemesi. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları izleme ve takip sisteminin kuruluşlarca yapılmaması ya da bildirimde bulunmaması. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları için takip sistemi altyapısının engelli ve yaşlı kuruluşlarında oluşturulamaması. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları eğitim, altyapı ve izleme/takip sisteminin kurulmasında teknik sorunların yaşanması. • Bakım Hizmetleri Kalite Standartları eğitim, altyapı ve izleme/takip sisteminin kurulması için yeterli ödeneğin verilmemesi. • Hizmet kuruluşlarında yeterli sayıda nitelikli personel istihdam edilememesi. • Hizmet binalarının fiziksel şartlarının ihtisas alanlarının ihtiyaçlarını karşılayamaması. • Çocuk Koruma Kanunu kapsamındaki paydaş kurum ve kuruluşlarla yeterli işbirliklerinin gerçekleştirilememesi.

Hedef Kartı 3.2

AMAÇ (A3)	Barınma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin güçlendirilmesi								
HEDEF (H3.2)	Aile odaklı bakım hizmetlerini yaygınlaştırmak								
SORUMLU BİRİM	Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü, AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1 Kuruluş bakımındayken koruyucu aile hizmeti modelinden yararlandırılan çocuk oranı[8]	%40	%10	%10	%10	%10	%10	%10	6 ay	6 ay
PG3.2.2 Gündüzlü engelsiz yaşam merkezi sayısı[9]	%30	-	1	2	3	4	5	6 ay	6 ay
PG3.2.3 Evde Bakıma Destek Hizmetinden[10] yararlanan engelli ve yaşlı artış oranı	%30	%5	%5	%5	%5	%5	%5	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Bakım hizmetlerini öncelikle aile yanında sağlamak. • Aile odaklı hizmet sunmak. • Hizmet alanların aileleri yanında, sosyal çevrelerinden koparılmadan bakımlarını sağlamak; evde bakıma destek hizmetlerini geliştirmek.								
TAHMİNİ MALİYET	58.899.267.000 TL								
TESPİTLER	• Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte yaşam kalitesi yükselmesi, doğuşta beklenen yaşam süresinin uzaması ve toplam nüfus içerisinde yaşlı nüfusun oranı artmasıyla gündüzlü hizmetlere olan ihtiyacın artması beklenmektedir. • Yaşlılara yönelik sunulan gündüzlü bir hizmet modeli mevcut değildir. • Engellinin ikamet ettiği yerde bakımının sağlanabilmesi için gündüzlü bakım hizmetleri yetersiz kalmaktadır. • Anne baba yoksunluğunun kuruluş bakımında bulunan çocuklar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. • Çocuklar kuruluş bakımında uzun süreler geçirmektedirler. • Aile odaklı hizmetlerden yararlandırılabilecek çocuklar kurum bakımında bulunmaktadır.								
İHTİYAÇLAR	• Giderek artan yaşlı nüfusla birlikte gündüzlü hizmetlere olan ihtiyaç artmaktadır. • İkamet ettiği yerde bakımı sağlanan engelli için gündüzlü hizmetlere ihtiyaç duyulmaktadır. • Ailesi tarafından bakımı sağlanan engellilere yönelik alternatif bakım hizmet modelleri geliştirilmelidir. • Evde engellisine bakım sağlayan kişinin rahatlatılmasına yönelik destek hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. • Çocukların aile odaklı hizmetlerden yararlandırılması gerekmektedir. • Koruyucu aile sayısı artırılmalıdır. • Koruyucu aile modelleri geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.								

RİSKLER	• İzlemelerin hizmetin gerektirdiği şekilde yapılamaması sonucu çocukların risk altında bırakılması. • Evde bakıma destek hizmetine ilişkin talebin çok olması halinde kuruluşlardan yeteri kadar bakıcı personel görevlendirilememesi. • Aktif yaşam merkezi projelerinin bütçe kısıtı nedeniyle hizmete açılamaması.

8) 2018 yılı itibariyle çocuk bakım kuruluşunda iken koruyucu aile hizmetinden yararlandırılan çocuk sayısı 6.286 dır.
9) Aktif Yaşam Merkezleri açılışı 2020 yılında başlayacak olup, 2018 ve 2019 yılında bu merkezlere ilişkin mevzuat çalışması yapılacaktır.
10) Bakanlığımızca geliştirilen bu hizmet modeli ile Evde Bakım Yardımı veya Yatılı Kurum Bakımı Hizmeti gibi hizmetlerimizden yararlanmayan bakıma muhtaç engelli veya yaşlı bireylerin, talep etmesi hâlinde kuruluşlarımızdan görevlendirilecek bakıcı personel tarafından evinde bakımı sağlanmaktadır. 2017 yılında pilot olarak bazı illerde başlatılan aile odaklı bu hizmet modelinden 2018 yılı itibariyle 73 kişi yararlanmaktadır.

Hedef Kartı 4.1

AMAÇ (A4)	İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi								
HEDEF (H4.1)	Çalışma barışına katkı sağlayan mekanizmaları daha etkin hale getirmek								
SORUMLU BİRİM	Çalışma Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER									
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 Üçlü sosyal diyalog mekanizmaları toplantı sayısı	%45	0	14	14	14	14	14	6 ay	6 ay
PG4.1.2 İşbirliği yapılan kurum, kuruluş sayısı	%30	0	20	20	20	20	20	6 ay	6 ay
PG4 1.3 Mobbing kaynaklı başvuru sayısı	%25	18.700	18.000	20.000	21.000	22.000	23.000	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• İlgili kurum ve kuruluşlarla iş birliğini artırmak. • Mevcut sosyal diyalog mekanizmalarının çalışmalarının sürekliliğini sağlamak. • İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing) konusunda bilinç düzeyinin artırılması ve mobbing başvuru kanalları hakkında bilgilendirme çalışmalarının yapılması.								
TAHMİNİ MALİYET	5.000.000 TL								
TESPİTLER	• Temel hedefi, çalışma dünyasının tarafları arasında demokratik ilişki temin etmek ve uzlaşma sağlamak olan sosyal diyalog, insanlara özgürlük, eşitlik, güven ve haysiyet şartları altında insana yaraşır ve verimli işler sağlanmasında da kilit rol oynamaktadır. • Başarılı sosyal diyalog yapılanmalarının ve süreçlerinin, ekonomik ve sosyal sorunları çözüme bağlama, iyi yönetişimi teşvik etme, sosyal ve endüstriyel ilişkilerde ilerleme sağlama ve ekonomik kalkınma için güç teşkil etme potansiyeli vardır. • Bugüne kadar yapılan çalışmalarda sosyal diyaloğa önem verilmiş, çalışma hayatını düzenleyen konularda sosyal tarafların görüşlerinin çalışmalara yansıtılmasına özen gösterilmiştir. • Plan döneminde yapılacak çalışmalarla mevcut sosyal diyalog mekanizmalarının etkinliklerinin artırılmasıyla birlikte sosyal tarafların temsil edilebilirliğinin artırılması da hedeflenmektedir. • Bu çerçevede; Üçlü Danışma Kurulu, Asgari Ücret Tespit Komisyonu, Çalışma Meclisi, Ulusal İstihdam Stratejisi İzleme ve Değerlendirme Kurulu, Çocuk İşçiliği ile Mücadele Ulusal Programı İzleme, Değerlendirme ve Koordinasyon Kurulu, Kadın İstihdamı Ulusal İzleme ve Koordinasyon Kurulu, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu'nun toplanması planlanmaktadır.								
İHTİYAÇLAR	• Sosyal taraflarla iş birliği artırılmalıdır. • Sosyal diyalog mekanizmalarının etkin şekilde kullanıldığı kurulların toplanması sağlanmalıdır.								
RİSKLER	• Teklif edilen projenin kabul edilmemesi. • Mevzuat uyarınca yapılan toplantıların öngörülemeyen sebeplerle yapılamaması ya da sosyal taraflardan yeterli katılımının sağlanmaması.								

Hedef Kartı 4.2

AMAÇ (A4)	İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi								
HEDEF (H4.2)	İş gücü piyasasında güvenceli esnekliği sağlamak								
SORUMLU BİRİM	Çalışma Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.2.1 İhtiyaç duyulan alanlarda tamamlanan düzenlemelerin sayısı	%30	-	1	1	1	1	1	6 ay	6 ay
PG4.2.2 Yarı zamanlı çalışanların toplam çalışanlara oranı[11,12]	%40	%9	%9,5	%10	%10,5	%11	%11,5	6 ay	6 ay
PG4.2.3 Önleyici risk odaklı programlı teftişler içerisinde yer alan riskli sektörlerin, çalışanın ve işyerinin oranı[13]	%30	%20	%22	%24	%26	%28	%30	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• İstihdamın artırılmasına katkı sağlamak. • Esnek çalışmanın yoğun olduğu sektörlerde önleyici risk odaklı denetimleri yaygınlaştırmak.								
TAHMİNİ MALİYET	278.522.000 TL								
TESPİTLER	• İş Kanununda yer alan mevcut esnek çalışma düzenlemelerinin etkinleştirilmesi gerekmektedir. • İşçi ve işverenlerin hak ve yükümlükleri ile ilgili daha fazla ve ayrıntılı bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.								
İHTİYAÇLAR	• Sosyal taraflarla iş birliğine devam edilmelidir. • Bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerine devam edilmelidir. • Rehberlik odaklı denetimlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir.								
RİSKLER	• Ortak çalışma kültürünün yetersizliği, bilgi/veri paylaşılmaması (kurum içi, bağlı/ilgili kuruluşlarla ve kurumlar arası). • Teklif edilen projenin kabul edilmemesi.								

11) Bu veri TÜİK'den alındığı için yıllık olarak hesaplanmaktadır.
12) TÜİK verilerinde son 4 yıldaki (2013-2017) değişim en fazla % 0,5 birim olduğu için, daha sonraki yıllarda en az %0,5 birim artışın sabit kalacağı varsayımı yapılmıştır.
13) Belirlenen yıl için programlı teftiş yapılamaması halinde, program dışı teftişlerde elde edilen istatistiki veriler dikkate alınarak hesaplanacak yeni bileşik gösterge ile belirlenen hedefe ulaşılmaya çalışılır.

Hedef Kartı 4.3

AMAÇ (A4)	İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi								
HEDEF (H4.3)	Özel politika gerektiren birey ve grupların istihdamını ve iş gücü piyasasına dâhil olma niteliğini artırmak								
SORUMLU BİRİM	Çalışma Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Şehit Yakınları ve Gaziler Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.3.1 Kadın iş gücüne katılım oranı (15 + yaş)	%25	%34,2	%35	%36	%37	%38	%38,5	6 ay	6 ay
PG4.3.2 Kamu kurumlarında istihdam edilen engelli memur sayısı	%20	55.000	58.000	61.000	64.000	67.000	70.000	6 ay	6 ay
PG4.3.3 Korunma altındaki çocuklardan, istihdam hakkından yararlanmak için başvuran hak sahiplerinden gerekli koşulları sağlayanlardan istihdam edilenlerin oranı	%20	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG4.3.4 Destekli İstihdam Modellerinin Geliştirilmesinin tamamlanma oranı	%15	%20	%40	%60	%80	%90	%100	6 ay	6 ay
PG4.3.5 Şehit yakını, gazi ve gazi yakınlarından istihdam hakkından yararlanmak için başvuran hak sahiplerinden gerekli koşulları sağlayanların istihdam oranı	%20	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Hizmetleri paydaşlarla koordinasyonlu olarak yürütmek. • Özel politika gerektiren birey ve grupların iş gücüne katılımını ve istihdamını arttıracak tedbirler almak. • Kadınların iş gücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırıcı ve istihdamlarını artırıcı uygulamalar geliştirmek. • Kadınların iş gücüne ve istihdama katılımlarının artırılmasını teminen bakım hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması başta olmak üzere iş ve aile yaşamını uyumlaştıran uygulamaları hayata geçirmek. • Vatan uğruna canlarını feda eden şehitlerimizin ardında bıraktıkları yakınları ile milli birliğimizi hedef alan her türlü düşmana karşı göğsünü siper eden kahraman gazilerimizi mağdur etmemek.								
TAHMİNİ MALİYET	88.287.000 TL								

TESPİTLER	• 2012 yılında gerçekleştirilen "İş gücü Piyasasının Engelliler Açısından Analizi Projesi" sonuçlarına göre iş gücü piyasasında en az istihdam olanağı bulunan engelli grubunun zihinsel engelliler ile ruhsal ve duygusal engellilerin olduğu görülmüştür. • Engellilerin istihdamı konusunda uygulanan zorunlu kota sisteminin daha etkin bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. • Özel politika gerektiren grupların istihdamı konusunda farkındalık eksikliği mevcuttur. • Kadınların çalışma hayatına ilişkin hakları konusunda bilinç düzeyleri yeterli değildir. • Destekli istihdam yönteminin uygulama modeli olan "İş Koçluğu" projesinin başarılı olması Destekli istihdam modelinin engelli bireylerin sürdürülebilir istihdamının sağlanmasında ülkemiz için geliştirilebilir bir model olduğunu düşündürmektedir. • Şehit ve gazi tanımının yapılmaması nedeniyle mevzuatın uygulanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır.
İHTİYAÇLAR	• Kadınların çalışma hayatına ilişkin hakları konusunda bilinç düzeylerinin geliştirilmesi gerekmektedir. • Özel politika geliştirilmesi gereken gruplara yönelik özel projeler geliştirilmelidir. • Sosyal taraflarla iş birliği artırılmalıdır. • Türkiye genelinde işverenlerin engelli çalışanlara bakış açıları, işverenlerin bakış açısıyla engelli istihdamını artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen mevcut kota ve teşviklerin değerlendirilmesi, işverenlerin engelli istihdamını artırmaya yönelik önerileri ve işveren bakış açısıyla şu anda ve gelecekte ihtiyaç duyulacak meslek alanları ve iş gücü taleplerinin belirlenmesi konularının işveren gözüyle incelenmesi gerekmektedir. • İşverenlerin genel olarak engelli bireylerin istihdamı konusunda farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. • Kadınların iş gücüne katılımının önündeki en büyük engellerden biri olan bakım hizmetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. • Çalışma mevzuatında, esnek çalışma biçimlerine ilişkin gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. • Gazilerimizin rehabilitasyon ihtiyaçları en etkili şekilde karşılanarak ekonomik ve sosyal hayata katılımları desteklenmelidir.
RİSKLER	• Korumalı İşyeri Statü Belgesini alan işletmelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında makroekonomik gelişmelerden etkilenmesi. • Ortak çalışma kültürünün yetersizliği, bilgi/veri paylaşılmaması (kurum içi, bağlı/ilgili kuruluşlarla ve kurumlar arası). • Karar süreçlerindeki belirsizlik. • Teklif edilen (kadın, engelli, mevsimlik tarım işçileri) projelerin kabul edilmemesi. • Kamu kurum ve kuruluşlarının insan kaynakları doğrultusunda talep ettikleri unvan niteliklerine haiz engelli bireylerin bulunamaması.

Hedef Kartı 4.4

AMAÇ (A4)	İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi								
HEDEF (H4.4)	Çalışma hayatıyla ilgili konularda sosyal tarafların bilinç düzeyini artırmak								
SORUMLU BİRİM	Çalışma Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER									
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.4.1 Yapılan toplantı sayısı	%40	0	10	10	10	10	10	6 ay	6 ay
PG4.4.2 Dijital iletişim kanalları kullanılarak ulaşılan işçi ve işveren sayısı	%60	0	25.000	50.000	100.000	150.000	200.000	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Bilinçlendirme faaliyetlerinde süreklilik sağlamak. • Gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini artırmak. • İş mevzuatını çalışanlara ve topluma tanıtmak.								
TAHMİNİ MALİYET	1.750.000 TL								
TESPİTLER	• İşçi ve işverenlerin İş Kanunu'nda yer alan mevcut düzenlemeler konusundaki bilgileri yeterli değildir. • Çalışma hayatını düzenleyen mevzuatta yapılan değişiklikler ve uygulamada meydana gelen yenilikler hakkında sosyal tarafların farkındalığını artırmaya yönelik faaliyet yapılması gerekmektedir. • Özellikle sosyal tarafların bu konulara ilişkin güncel bilgilere sahip olması uygulamada karşılaşılan sorunların çözülebilmesi için önem arz etmektedir. • Farkındalık için basılı materyallerin kullanımı yeterli etkiyi sağlamamaktadır.								
İHTİYAÇLAR	• Farkındalık artırma çalışmaları gerekmektedir. • Basılı materyaller yanında dijital iletişim kanalları (sosyal medya, video barındırma siteleri, mobil yazılım) aracılığıyla da bilinçlendirme faaliyetleri yapılması gerekmektedir. • Esnek çalışma ile ilgili düzenlemelere ilişkin güncel bilgilendirmenin Bakanlık web sitesi üzerinden yapılması. • İş Kanunu'nda düzenlenmiş ve düzenlenecek olan esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasının artırılması amacıyla; işçi ve işverenlere yönelik konferans ve seminerler düzenlenmesi. • İş Kanunu'nda düzenlenmiş ve düzenlenecek olan esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasının artırılması için broşür vb. hazırlanması.								
RİSKLER	• Söz konusu faaliyetler maliyet unsuru oluşturacağı için yeterli ödeneğin olmaması. • Mobil yazılımın oluşturulamaması. • Yapılacak uygulamanın tahmin edilen sayıda kişiye ulaşamaması. • Teklif edilen projenin kabul edilmemesi.								

Hedef Kartı 4.5

AMAÇ (A4)	İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi								
HEDEF (H4.5)	Nitelikli yabancı iş gücünü ülkemize kazandırıcı çalışmalar yapmak								
SORUMLU BİRİM	Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.5.1 İş gücü piyasasında nitelikli yabancıların çalışacağı sektörlerin belirlenmesine yönelik sektör çalışmaları	%70	-	Proje başlangıcı	4	8	13	13	6 ay	6 ay
PG4.5.2 Sektörel çalışmalar kapsamında yapılan saha ziyaretleri	%30	-	Proje başlangıcı	2	4	6	6	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlanması açısından, küresel, bölgesel, yerel ve sektörel iş gücü dinamikleri ele alınarak, uluslararası iş gücü politikalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır. (11. Kalkınma Planı 574. Madde)								
TAHMİNİ MALİYET	15.455.000TL								
TESPİTLER	• 6735 sayılı Uluslararası İş gücü Kanununun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasında Bakanlığımızı uluslararası iş gücüne ilişkin politika belirlemeye ve belirlenen politikayı uygulamaya yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunmaya yetkili kılınmıştır. • Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğünün kuruluş amaçlarından en önemlilerinden birisi nitelikli yabancının ülkemize çekilmesini teşvik edici politikaların belirlenmesidir.								
İHTİYAÇLAR	• Nitelikli yabancıların istihdamına yönelik mevzuat çalışmalarının tamamlanması gerekmektedir. • Nitelikli yabancıların istihdamına yönelik teşvik edici politikalar geliştirilmelidir. • Turkuaz Kart uygulamasının yurt içi ve yurt dışında tanınırlığı artırılmalıdır.								
RİSKLER	• Mevzuat çalışmalarının yasalaşmasında ve uygulamaya alınmasında karşılaşılabilecek engeller. • Yapılacak çalışmaların mali açıdan desteklenmemesi. • Ekonomik dalgalanmaların ülkemize nitelikli yabancı göçü üzerindeki olumsuz etkisi ihtimali.								

Hedef Kartı 4.6

AMAÇ (A4)	İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi								
HEDEF (H4.6)	Uluslararası Nitelikli İş gücü Ağı oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak								
SORUMLU BİRİM	Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.6.1 Tanıtım ofisleri kurulması	%40	-	-	-	1	1	1	6 ay	6 ay
PG4.6.2 Beyin göçünün engellenmesine yönelik araştırma sayısı	%20	-	-	1	1	1	1	6 ay	6 ay
PG4.6.3 Uluslararası iş gücü ağı veri tabanının kurulması ve işletilmesi	%20	-	-	-	1	-	-	6 ay	6 ay
PG4.6.4 Uluslararası iş gücü ağı veri tabanının faaliyete geçtiği ülke sayısı	%20	-	-	-	1	1	1	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Yurt dışında yaşayan ve potansiyel olarak ülkemizde çalışma ihtimali bulunan vatandaşlarımıza ilişkin uluslararası nitelikli iş gücü ağı oluşturulacaktır. (11. Kalkınma Planı, 575.2 Madde). • Nitelikli iş gücünün ülkemize kazandırılması ve ilgili ülkelerdeki iş gücü imkânlarının araştırılması amacıyla yurt dışı tanıtım faaliyetleri yürütülecektir (11. Kalkınma Planı, 574.2 Madde). • Beyin göçünün engellenmesi ve geri dönüşlerin artırılmasına yönelik araştırmalar yapılacaktır 11. Kalkınma Planı, 575.1 Madde).								
TAHMİNİ MALİYET	19.280.000 TL								
TESPİTLER	• 10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü başlıklı 77 nci maddesinin (ğ) bendinde; Ülkemize rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla uluslararası eğilimleri, iş gücü potansiyelini ve hareketliliğini izlemek ve politikalar geliştirmesi için gerekli çalışmaları yapabileceği belirtilmiş olup, aynı maddenin (i) bendinde ise; Eğitim düzeyi, mesleki deneyimi, bilim ve teknolojiye katkısı ile stratejik önemi haiz herhangi bir alanda öne çıkmış yurt dışında yaşayan nitelikli insan gücünün ülkemize kazandırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunabileceği ifade edilmektedir. Yine aynı maddenin h) bendinde ise yüksek nitelikli iş gücünün ülkemize kazandırılmasına yönelik yurt dışında tanıtım faaliyetleri yapabileceği, ulusal ve uluslararası fuar ve organizasyonlara katılabileceği ve gerektiğinde tanıtım ofisleri açabileceği belirtilmektedir. • Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğünün kuruluş amaçlarından en önemlilerinden birisi uluslararası iş gücü ağının belirlenmesidir.								
İHTİYAÇLAR	• Dünyada özellikle son yılarda uluslararası iş gücü olgusunun gelişmesi nedeniyle, bu olguya yönelik olarak çalışmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. • Kurumsal koordinasyon sağlanarak benzer faaliyetler yapılmasının önüne geçilmesi ve tamamlayıcı faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.								

RİSKLER	• İş gücünü çekmeye yönelik politikaların uygulanması önünde engel oluşturabilecek kurumlar arası koordinasyon eksikliği. • Yapılacak çalışmaların mali açıdan desteklenmemesi.

Hedef Kartı 5.1

AMAÇ (A5)	Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması								
HEDEF (H5.1)	İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak								
SORUMLU BİRİM	İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	ÇASGEM, AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.1.1 Yürütülen projelerin hedeflerine ulaşma oranı	%60	%60	%70	%70	%75	%75	%80	6 ay	6 ay
PG5.1.2 Eğitim taleplerinin karşılanma oranı	%10	%80	%80	%80	%85	%85	%85	6 ay	6 ay
PG5.1.3 Düzenlenen eğitim sayısı	%10	250	200	205	210	210	210	6 ay	6 ay
PG5.1.4 Eğitimlere katılan kişi sayısı	%10	7.500	6.000	6.500	7.000	7.000	7.000	6 ay	6 ay
PG5.1.5 Eğitimlere katılan kişilerin memnuniyet oranı	%10	85%	85%	85%	85%	85%	85%	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Çocuk ve gençlerde iş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesine odaklanmak. • Kamu kurum ve kuruluşları, Sivil Toplum Kuruluşları ve üniversiteler ile işbirliklerini artırmak. • İş sağlığı ve güvenliği kültürünün geliştirilmesine odaklanmak.								
TAHMİNİ MALİYET	269.772.920 TL								
TESPİTLER	• İSG mevzuatında teknolojik gelişmeler, uluslararası normlardaki değişimler ve sahadan alınan geribildirimler doğrultusunda değişiklik ihtiyacı oluşabilmektedir. • İSG mevzuatı taraflarca istenilen seviyede uygulanamamaktadır. • İSG konusunda bilinç ve bilgi eksikliği mevcuttur.								
İHTİYAÇLAR	• Mevzuatın ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi gerekmektedir. • Sosyal taraflarla iş birliği artırılmalıdır. • İSG ile ilgili tüm tarafların bilgi düzeyini arttırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmelidir. • İSG alanında davranışsal değişimler getirecek uygulamalar okullarda geliştirilmelidir.								
RİSKLER	• Ortak çalışma kültürünün yetersizliği, bilgi/veri paylaşılmaması (kurum içi, bağlı/ilgili kuruluşlarla ve kurumlar arası). • Karar süreçlerindeki belirsizlik. • İSG kültürünün geliştirilmesinde davranış değişimine direnç gösterilmesi.								

Hedef Kartı 5.2

AMAÇ (A5)	Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması								
HEDEF (H5.2)	İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenebilmesi için tedbir alınmasına katkı sağlamak								
SORUMLU BİRİM	İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, ÇASGEM								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.2.1 Uygunsuzluk ve güvensizlik nedeniyle takibi yapılan kişisel koruyucu donanım sayısı	%15	70	75	75	80	80	85	6 ay	6 ay
PG5.2.2 Önleyici risk odaklı programlı teftişler içerisinde yer alan sektörlerin, çalışanın ve işyerinin oranı	%50	%42	%42	%44	%44	%46	%46	6 ay	6 ay
PG5.2.3 İSG alanında yetkilendirilmiş kurum denetim oranı	%35	%50	%60	%60	%60	%60	%60	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Sektörel yaklaşımı esas almak. • Önleyici risk odaklı denetimlere ağırlık vermek. • Sektör temsilcileri ile işbirlikleri geliştirmek.								
TAHMİNİ MALİYET[14]	269.772.920 TL								
TESPİTLER	• İSG Kanunu' nda yer verilen İSG Profesyoneli görevlendirme yükümlülüğü 50'nin altında çalışanı olan az tehlikeli işyerlerinde ve kamuda, 01/07/2020'ye kadar ertelenmiştir. • Küçük ölçekli işletmelerde (50'den az çalışanı bulunan tehlikeli ve çok tehlikeli işyerleri) İSG hizmetinin alınma oranları düşüktür. • İSG mevzuatı taraflarca istenilen seviyede uygulanamamaktadır. • İSG konusunda bilinç ve bilgi düzeyi yeterli değildir.								
İHTİYAÇLAR	• Kanunun ertelenen maddelerinin yürürlüğe gireceği tarihe kadar uygulamaya yönelik çözümler geliştirilmelidir. • Küçük ölçekli işletmelerde İSG hizmeti alımını kolaylaştıracak modeller geliştirilmelidir. • Sektörlere özel çözüm önerileri üretilmelidir. • İSG ile ilgili tüm tarafların bilgi düzeyini artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmelidir.								
RİSKLER	• Ortak çalışma kültürünün yetersizliği, bilgi/veri paylaşılmaması (Kurum içi, bağlı/ilgili kuruluşlarla ve kurumlar arası). • Çalışanların ve işverenlerin mevzuatı ve uygulamaları benimsemesinde zorluk yaşanması. • Yeni teknoloji kullanımın azlığı ve yeni çalışma yöntemlerinin benimsenmemesi. • İş sağlığı ve güvenliği kültürü eksikliği. • Küçük ölçekli işletme sayısının fazla olması.								

14) Söz konusu bütçe rakamlarına Genel Bütçe, Döner Sermaye Bütçesi ve AB projesi kapsamında sağlanacak katkı dahildir.

Hedef Kartı 5.3

AMAÇ (A5)	Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması							
HEDEF (H5.3)	Çocuk işçiliği ile mücadelenin etkinliğini artırmak							
SORUMLU BİRİM	Çalışma Genel Müdürlüğü							
İLGİLİ BİRİMLER	Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı							
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.3.1 Çocuk İşçiliği ile Mücadele Ulusal Programının uygulanması	%20	%40	%55	%70	%90	%100	6 ay	6 ay
PG5.3.2 Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planlarında çocuk işçiliği ile mücadeleye ilişkin tedbirlerin tamamlanma oranı	%20	%10	%30	%60	%90	%100	6 ay	6 ay
PG5.3.3 Önleyici risk odaklı programlı teftişler içerisinde yer alan riskli sektörlerin, çalışanın ve işyerinin oranı	%20	%20	%20	%22	%22	%24	6 ay	6 ay
PG5.3.4 Sokakta çalıştırılan çocuklardan eğitime yönlendirilen çocuk sayısı/ Sokakta çalıştırıldığı tespit edilen çocuklardan eğitime devam etmeyenlerin sayısı	%20	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG5.3.5 Çocuk işçiliği ile mücadele kapsamında ulaşılan çocuk sayısı	%20	6.000	9.000	10.000	11.000	12.000	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Yasal çalışma yaşının altında olan çocukları çalışma hayatından alıp eğitime yönlendirmek. • Çocuk işçiliğinin yoğun olduğu sektörlerde önleyici risk odaklı denetimleri yaygınlaştırmak. Sosyal tarafların bilinç düzeyini artırmak. • 81 ilde kurulan Çocuk İşçiliği ile Mücadele Birimlerinin ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği ve koordinasyonunun geliştirilmesi. • Çocuk işçiliğinin en kötü biçimleri arasında yer alan mevsimlik gezici tarımda çalışan ailelerin çocuklarının gelişimlerine katkı sağlayacak faaliyetlerin düzenli ve sürekli hale getirilmesi.							
TAHMİNİ MALİYET	92.396.000 TL							

TESPİTLER	• Çocuk işçiliği gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi, tüm önleme çalışmalarına rağmen ülkemizde de önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. • Çocuk işçiliği sorunu, çok nedenli ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Çocuk işçiliğine sebep olan faktörlerin hepsi birbiri ile yakından ilişkilidir. Bu faktörlerin başında yoksulluk ve işsizlik gelmektedir. Ebeveynlerin işsizliği ve yetersiz hane halkı geliri, çocukların çalışmalarına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, gelir kaynakları kıt olan ailelerin çocuklarını okula göndermekten kaçınması ve eğitimsizliği çocuk işçiliği sonucunu doğurmaktadır. Çocuk işçiliğine sebep olan diğer faktörler ise aşağıdaki gibidir: ° Eğitim hizmetlerine erişememe ° Kırdan kente göç (kırsal alanlardan kentsel alanlara göç eden aile fertlerinin şehirlerde vasıfsız iş gücü konumunda olmaları sebebiyle işsizlik sorunu yaşamaları çocukların emek piyasalarına itilmesine sebep olmaktadır.) ° Geleneksel bakış açısı (özellikle, tarım toplumuna has yaklaşım çocuk işçiliğini olağan karşılamakta veya bazen de gerekli görmektedir.) ° İşverenlerin çocuk iş gücü talebi (işyerleri tarafından çocuklar ucuz ve kayıtsız iş gücü olarak kullanılabilmektedir.) ° Düzensiz göç (küçük ve kayıt dışı çalışan işyerleri tarafından ucuz iş gücü olarak görülen yabancı çocuk işçiler sorunu ortaya çıkmaktadır.) ° İlgili mevzuat hükümlerinin sosyal taraflarca yeterince benimsenmemiş olması, mevzuatta yaşanan eksiklikler ve çocuk işçiliğine yönelik denetimlerin yeterince etkin olmaması diğer sebepler olarak gösterilebilmektedir. • Türkiye, ILO'nun 182 sayılı En Kötü Biçimlerdeki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılması Acil Eylem Sözleşmesini ve 190 sayılı Tavsiye Kararını onaylamış olup bu kapsamda ülkemizde en kötü biçimlerdeki çocuk işçiliği "mevsimlik gezici geçici tarımda, sanayide ağır ve tehlikeli işlerde ve sokakta çocuk işçiliği" olarak tanımlanmıştır. • Başta en kötü biçimleri olmak üzere çocuk işçiliğinin önlenmesi temel hedefiyle, çocukların çalışma yaşamına girmesinde temel nedenleri oluşturan yoksulluğun ortadan kaldırılması, eğitimin kalitesinin ve ulaşılabilirliğinin artırılması, toplumsal bilinç ve duyarlılığın geliştirilmesi gibi geniş kapsamlı tedbirlerle ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sosyal taraflar ve sivil toplum kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanan Çocuk İşçiliği ile Mücadele Ulusal Programı (2017-2023) Bakanlığımız koordinasyonunda uygulanmaktadır.
İHTİYAÇLAR	• Başta işverenler, aileler ve politika yapıcılar olmak üzere toplumun tüm kesimlerinin farkındalıklarının artırılması, mevzuattaki eksikliklerin tamamlanması, denetimlerin daha etkin hale getirilmesi ve çocukların çalışmak yerine eğitime yönlendirilmesine ilişkin çalışmaların yapılması ile ÇİMUP'un ilgili tüm taraflarla iş birliği içerisinde etkin bir şekilde uygulanması hususları çocuk işçiliğiyle mücadelede önem arz etmektedir. • Çocuk işçiliğinin önlenmesi konusunda ulusal ve yerel kapasitenin güçlendirilmesi gerekmektedir. • Çocuk işçiliğinin önlenmesi konusunda toplumsal bilinç düzeyi ve farkındalık artırılmalıdır. • Çocuk İşçiliğine yönelik olarak İş Müfettişlerinin eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır. • Çocuk işçiliğine yönelik özel projeler geliştirilmelidir. • Sosyal taraflarla iş birliği artırılmalıdır.
RİSKLER	• Ortak çalışma kültürünün yetersizliği, bilgi/veri paylaşılmaması (kurum içi, bağlı/ilgili kuruluşlarla ve kurumlar arası).

Hedef Kartı 6.1

AMAÇ (A6)	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması								
HEDEF (H6.1)	Bakanlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, kalite ve memnuniyeti artırmak								
SORUMLU BİRİM	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı (Koordinasyon)								
İLGİLİ BİRİMLER	Tüm Birimler								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1 İç Kontrol Tabanlı Etkili Yönetim Sistemi Kurulumunun Tamamlanma Oranı	%20	%80	%90	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG6.1.2 e-Devlet kapısı üzerinden (kamu ve/ veya vatandaşa) sunulan hizmet sayısı	%15	68	69	70	71	72	73	6 ay	6 ay
PG6.1.3 Hizmete açılan SHM sayısı	%25	314	332	353	378	400	423	6 ay	6 ay
PG6.1.4 ASDEP ile ulaşılan hane sayısı	%20	1.129.012	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000	6 ay	6 ay
PG6.1.5 Elektronik ortamda sunulacak hizmet sayısı	%20	35	36	37	38	39	40	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Hizmet sunum süreçlerinde standardizasyon sağlamak. • Kurumlar arası bilgi paylaşımı ve iş birliği geliştirmek. • Bilişim altyapısını güçlendirmek.								
TAHMİNİ MALİYET	230.089.000 TL								
TESPİTLER	• Sosyal hizmet modellerinde standartların eksikliği veya yetersizliği, uygulama, izleme ve değerlendirme sorunlarına yol açabilmektedir. • Yurt dışı teşkilatımızda randevu sistemi bulunmadığından vatandaşlarımız işlemleri için uzun süre bekleyebilmektedir. • Yurt dışında düzenlenen belgelerin kurumlar arası yazışmalar yoluyla teyid edilmesi zaman kaybına ve vatandaşlarımızın mağduriyetine neden olmaktadır.								
İHTİYAÇLAR	• Teknik ve fiziki alt yapı geliştirilmelidir. • Hedeflenen kitlelerin tamamının etkili kullanımının sağlandığı erişilebilir elektronik uygulamalar geliştirilmeli ve mevcut uygulamaların erişilebilirliği sağlanmalıdır. • SHM'lerin daha etkin ve proaktif çalışması sağlanmalıdır. • Hizmet standartları için belirlenen sürelerin azaltılabilmesi için insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. • Yurt dışında hazırlanan belgelerin elektronik ortamda kayıt altına alınması gerekmektedir. • Belgelerin teyit işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilerek bürokratik işlemlerin ve bekleme süresinin azaltılması sağlanmalıdır.								

RİSKLER	• Sosyal hizmetlerin bütüncül olarak sunulması konusunda gerekli iş birliğinin yapılamaması ve konunun iç/dış paydaşlar tarafından sahiplenilmemesi nedeniyle, gerekli kurumsal dönüşümün sağlanmasında istenilen düzeye ulaşılamaması. • Vatandaşlarımızın online randevu sistemini etkin olarak kullanmamaları.

Hedef Kartı 6.2

AMAÇ (A6)	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması								
HEDEF (H6.2)	Vatandaşlarımızın yurt dışındaki hak ve menfaatlerini korumak ve sosyal hizmetlere erişimlerini kolaylaştırmak								
SORUMLU BİRİM	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü								
İLGİLİ BİRİMLER	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.2.1 Yurt dışında doğrudan hizmet sunulan kişilerin memnuniyet oranı	%20	%82	%85	%88	%91	%94	%97	1 ay	3 ay
PG6.2.2 Yurt dışında doğrudan hizmet sunulan kişi sayısı	%15	100.000	105.000	110.000	115.000	120.000	125.000	1 ay	3 ay
PG6.2.3 Yurt dışında ulaşılan vatandaş sayısı	%20	320.000	400.000	425.000	450.000	475.000	500.000	1 ay	3 ay
PG6.2.4 Yurt dışında düzenlenen bilgilendirme toplantısı, temsil faaliyetleri ve sosyal ziyaret sayısı	%30	800	880	960	1.040	1.120	1.200	1 ay	3 ay
PG6.2.5 Yurt dışında koruyucu/bakıcı aile eğitimi verilen kişi sayısı	%15	150	250	350	450	550	650	1 ay	3 ay
STRATEJİLER	• Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın bulunulan ülke mevzuatı, ikili anlaşmalar ve uluslararası hukuktan doğan haklarının takibini etkin olarak yapmak. • Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza Bakanlığımızca sunulan sosyal hizmetleri, müşavirlik ve ataşeliklerimiz aracılığıyla yaygınlaştırmak ve çeşitlendirmek. • Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımızın çalışma hayatına katılımını teşvik etmek ve mesleki niteliklerini artırmak.								
TAHMİNİ MALİYET	372.320.500 TL								
TESPİTLER	• Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız çalışma hayatı, sosyal güvenlik ve sosyal haklar ile sosyal hizmetlere erişim konularında desteğe ihtiyaç duymaktadır. • Özellikle Avrupa ülkelerinde ayrımcılığa maruz kalan vatandaşlarımız, idari ve hukuki süreçte bilgilendirilmeye ve yönlendirilmeye gereksinim duymaktadır. • Vatandaşlarımızın yoğun olarak yaşadığı ülkelerde, vatandaşlarımızın işsizlik oranı, bulunulan ülke vatandaşlarına kıyasla daha yüksektir ve mesleki nitelikleri daha düşük seviyededir. • Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza yönelik koruyucu aile, evlat edinme ve yaşlılık konularında Türk vatandaşlarının bilinçlendirilmesine ve desteklenmesine gereksinim duyulmaktadır. • Özellikle genç kuşak vatandaşlarımızın ülkemizle olan bağları zayıflamaktadır.								

İHTİYAÇLAR	• Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza bulundukları ülke şartlarına ve görevin gereklerine uygun hizmet sunabilecek nitelikte, yeterli sayıda personel istihdam edilmesi, yurt dışı kadro sayısının artırılması ve atamaların sistematik olarak yapılması gerekmektedir. • Yurt dışında yürütülen kapsamlı hizmetlerin en etkin şekilde sunulabilmesini teminen dış temsilciliklerde görev yapacak personelin niteliklerinin artırılması amacıyla eğitimler çok yönlü olarak sürdürülmelidir. • Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza idari ve hukuki süreçte destek verilmesi ve gerekli hallerde hizmet alımı yoluna gidilmesi gerekmektedir. • Vatandaşlarımızın mesleki eğitim imkânlarından daha fazla faydalanmaları için mesleki eğitim faaliyetlerinin (fuar, seminer ve toplantı) doğrudan organize edilebilmesini teminen hizmet alımı yoluna gidilmelidir. • Müşavirliklerimiz ve Ataşeliklerimizce sunulan hizmetlerin görünürlükleri artırılmalıdır. • Yurt dışındaki vatandaşlarımızın ülkemiz ile olan bağlarının güçlendirilmesine yönelik faaliyetler çeşitlendirilmelidir. • Uluslararası vaka çalışması yürütebilecek meslek elemanı yetiştirme programı oluşturulmalıdır.
RİSKLER	• Yurt dışı kadrolarının boş kalması nedeniyle vatandaşlarımıza sunulan hizmetlerin aksaması ve buna bağlı olarak vatandaş memnuniyetinin azalması. • Yurt dışı kadro sayısının artırılamaması. • Gerekli ödeneğin sağlanamaması. • Yurt dışında ilgili makamlarla iş birliğinin istenilen seviyede gerçekleşmemesi.

Hedef Kartı 6.3

AMAÇ (A6)	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması								
HEDEF (H6.3)	İnsan kaynaklarının mesleki yetkinliğini geliştirmek, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak								
SORUMLU BİRİM	Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı								
İLGİLİ BİRİMLER	Personel Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.3.1 Hizmet alanlarına göre eğitime katılan personel sayısı	%50	13.100	1.000	2.500	5.000	7.500	10.000	6 ay	6 ay
PG6.3.2 Eğitim memnuniyet oranı	%10	%91	-	%70	%75	%80	%85	6 ay	6 ay
PG6.3.3 Toplam uzaktan eğitim içerik sayısı	%20	-	-	10	20	35	50	6 ay	6 ay
PG6.3.4 Uzaktan eğitimde ulaşılan eğitim süresi	%20	-	-	500 saat	1.000 saat	2.500 saat	5.000 saat	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Eğitimleri ihtiyaca göre planlamak ve yönetmek. • Eğitim uygulamalarında uzaktan eğitim sisteminden ve teknolojiden daha aktif faydalanmak. • Kurumsal aidiyet duygusunun geliştirilmesini sağlamak.								
TAHMİNİ MALİYET	40.000.000 TL								
TESPİTLER	• Uzaktan eğitim yeterince yaygınlaştırılamamıştır. • Eğitim ve katılımcı veri tabanı olmaması nedeniyle eğitimlere mükerrer katılım takip edilememektedir. • Eğitim stratejilerinin oluşturulması, eğitim planlama ve yönetimi hususunda yeterli sayıda ve yetkinlikte personel bulunmamaktadır. • Verilen eğitimlerin etkinliğinin ölçülmemesi. • Kurumsal aidiyet duygusunun düşük olması.								
İHTİYAÇLAR	• Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği çıkarılmalıdır. • Yıllık eğitim planları yapılmalıdır. • Uzaktan eğitim süreçleri için teknik alt yapı güçlendirilmelidir. • Eğitim stratejileri oluşturulmalı, eğitim planlama ve yönetimi hususunda uzman personel sayısı artırılmalıdır. • Verilen eğitimlerin etkinliği ölçülmelidir.								
RİSKLER	• Bireylerin ve birimlerin değişime ve yeni metodların kullanılmasına direnci. • Bütçe olanaklarının kısıtlılığı. • Bakanlığımızda düzenlenen eğitimlerin koordinasyonunun olmayışı ve birbirinden bağımsız ilerleyişi.								

Hedef Kartı 6.4

AMAÇ (A6)	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması								
HEDEF (H6.4)	Bakanlığın mevcut deneyimi ve başarı örneklerini uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaparak paylaşmak ve görünürlük çalışmalarını yaygınlaştırmak								
SORUMLU BİRİM	ÇASGEM								
İLGİLİ BİRİMLER	Tüm Birimler								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.4.1 İşbirliği yapılan uluslararası kuruluş/ yabancı kurum sayısı	%30	8	5	5	5	5	5	6 ay	6 ay
PG6.4.2 Gerçekleştirilen faaliyet sayısı (kongre/ çalıştay/kurultay, eğitim vb…)	%40	7	5	8	10	12	14	6 ay	6 ay
PG6.4.3 Görsel/yazılı tüm yayınların sayısı	%30	2	1	1	1	1	1	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Gerçekleştirilecek faaliyetlerde ilgili uluslararası kurum ve kuruluşların yer alması için gayret göstermek. • Yapılan çalışmaların ilgili uluslararası kuruluşlarla paylaşımına önem vermek.								
TAHMİNİ MALİYET	63.847.000 TL								
TESPİTLER	• Gerçekleştirilen faaliyetlerde uluslararası kuruluşlarla yapılan iş birliği istenilen düzeye ulaşamamıştır. • Bakanlığımızın deneyimleri ve başarı örnekleri uluslararası arenada yeterince paylaşılamamaktadır.								
İHTİYAÇLAR	• Türkçe ve yabancı dillerde Bakanlık faaliyetleriyle ilgili güncel basılı ve görsel yayınlar yapılmalıdır. • Bakanlığımızı ziyaret eden uluslararası misafirlere Bakanlık başarı örneklerini aktaracak sunum ve yayınlar hazırlanmalıdır. • Uluslararası faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için yeterli ödenek sağlanmalıdır.								
RİSKLER	• Dönemsel olarak eğitim faaliyetlerinin yoğunlaşması ve bu nedenle diğer faaliyetlerin gerçekleşme zamanının ertelenmesi.								

Hedef Kartları 6.5

AMAÇ (A6)	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması								
HEDEF (H6.5)	Bakanlığımızın Cumhurbaşkanlığı sistemine uygun olarak çalışmasını sağlamak								
SORUMLU BİRİM	Strateji Geliştirme Başkanlığı								
İLGİLİ BİRİMLER	Tüm Birimler								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.5.1 Kurumsal kimlik çalışmalarının tamamlanma oranı	%20	-	%80	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG6.5.2 İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemine Aktarılan İş Süreci Oranı	%30	%20	%70	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG6.5.3 Ortak kurum kültürü oluşturmaya yönelik gerçekleştirilen eğitimlere katılan personel sayısı	%30	13.100	14.000	15.000	16.000	17.000	18.000	6 ay	6 ay
PG6.5.4 Eğitim memnuniyet oranı	%20	%91	%91	%92	%92	%95	%95	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Eğitim, bilgilendirme, tanıtım ve etkinlik gibi çeşitli uygulamalarla ortak bir kurumsal kültür geliştirmek. • Personelin yetkinliklerini geliştirerek hizmet kapasitesini artırmak. • Bütünleşik süreçleri tasarlamak, kesişen veya mükerrer süreçleri bütünleştirmek.								
TAHMİNİ MALİYET	670.000 TL								
TESPİTLER	• Cumhurbaşkanlığı Sistemine geçiş süreci kapsamında, 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile mülga Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile mülga Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı birleştirilerek Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı oluşturulmuştur. • 703 sayılı KHK ile 633 sayılı KHK'nın adı Sosyal Hizmetler Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname olarak ve 3146 sayılı Kanunun adı ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Alanında Bazı Mali Hükümler Hakkında Kanun olarak değiştirilmiştir. • Bakanlığın yetki görev ve sorumlulukları ise 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiştir. • Bakanlığın bünyesinde iki ayrı bakanlığın birleşmesi nedeniyle çalışma düzeninde bazı mükerrerlikler ve uyumsuzluklar ile farklı kurum kültüründen gelmiş personel bulunabilmektedir.								
İHTİYAÇLAR	• Cumhurbaşkanlığı geçiş sürecinde iki bakanlığın birleştirilmesi suretiyle kurulan yeni bakanlığın temel aşamaları ve ana çatısı tamamlanmış olmakla birlikte ikincil ve üçüncül mevzuatın uyumlaştırılması ile bakanlık standartlarının geliştirilmesi gerekmektedir. • Ortak bir kurum kültürü oluşturmaya yönelik çalışmalar yürütülmelidir.								
RİSKLER	• Ortak bir çalışma ve kurum kültürünün çalışanlarca benimsenmemesi • Eğitim ve farkındalık çalışmalarına yeterli zaman ve kaynak ayrılamaması								

Hedef Kartı 6.6

AMAÇ (A6)	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması								
HEDEF (H6.6)	Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların istihdam, eğitim ve sosyal politika alanlarındaki fonlarının, ulusal öncelikler çerçevesinde uygulanmasını sağlamak								
SORUMLU BİRİM	AB ve Mali Yardımlar Dairesi Başkanlığı								
İLGİLİ BİRİMLER	Tüm Birimler								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.6.1 Kullanılan fonların üst politika belgelerine uyum oranı	%30	%100	%100	%100	%100	%100	%100	6 ay	6 ay
PG6.6.2 IPA kapsamında tahsis edilen fonun sözleşmeye bağlanma oranı (IPA II)	%70	%3,2	%35	%55	%65	%75	%80	6 ay	6 ay
STRATEJİLER	• Faydalanıcı kurum ve kuruluşların, proje hazırlama ve yönetimi konusunda kurumsal kapasitelerini artırarak fonların etkin bir şekilde kullanımını sağlamak. • Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla iş birliğini geliştirmek. • İstihdam ve sosyal politika alanında mevzuat uyumunun yanı sıra uygulama süreçlerini güçlendirmek.								
TAHMİNİ MALİYET	208.918.553 TL								
TESPİTLER	• Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) kapsamında istihdam, eğitim ve sosyal politikalar alanında ülkemize sağlanan fonlardan yararlanabilecek yeterli kalitede proje teklifi gelmemektedir. • Kurumların ve diğer paydaşların ortak proje yapma ve koordinasyon kültürü istenilen düzeyde değildir. • Kurumlarda AB projesi hazırlama konusunda yeterli nitelikte ve nicelikte personel bulunmamaktadır. • Hibe projelerinin temel faydalanıcılarından olan Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın AB fonları aracılığıyla proje hazırlama ve uygulama deneyimleri sınırlıdır (STK'ların kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir paydaş olduğu kabulünden hareketle 11.Kalkınma Planının hazırlık çalışmalarında "Kalkınma Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları" adıyla bir Özel İhtisas Komisyonu kurulmuştur. Söz konusu Komisyon, kalkınma hedeflerine ulaşmada STK'ların sürece nasıl dâhil olabileceğine ilişkin önemli hususları ele almıştır). • İşbaşı eğitimlerinin yaygınlaştırılması aktif çalışan düşük nitelikli iş gücünün daha üst gelir gruplarına yükselmesine imkân tanıyacaktır. Ancak, nitelikli iş gücünü destekleyecek projeler hazırlanmakta ve uygulanmakta olmasına rağmen özellikle çalışanların ve işverenlerin iş gücü piyasasının değişen şartlarına uyum yetenekleri yeterli seviyede değildir. • Ülke çapında daha yüksek kayıtlı istihdam oranlarına ulaşılması, bireylerin örgün ve yaygın eğitim yoluyla kazandıkları beceri ve nitelikler yoluyla insana yakışır işlerde istihdam edilmeleri ve özellikle gençlerin okuldan işe geçişlerinin kolaylaştırılması gibi temel hedeflere daha hızlı ve etkin şekilde ulaşılmasını, sağlayacak kurumsal mekanizmalar ve kurumlararası koordinasyon yeterince güçlü değildir. • Özellikle kırılgan ve özel politika gerektiren bireylerin eğitime ve diğer sosyal hizmetlere erişimi ve istihdam edilebilirlikleri konusunda zorluklar bulunmaktadır, ayrıca söz konusu bireylerin hizmetlere erişim kanalları konusundaki farkındalığı yeterli seviyede değildir.								

İHTİYAÇLAR	• Proje hazırlama ve yönetimi konusunda gerek ulusal gerekse yerel düzeyde kurumsal kapasitenin artırılması gerekmektedir. • Proje faaliyetlerinin öngörülen süre ve nitelikte gerçekleştirilebilmesi için Bakanlığımız Birimlerinin ve ilgili diğer paydaşların proje faaliyetlerine gereken desteği sağlaması ve projeleri kurumsal anlamda sahiplenmeleri önem arz etmektedir. • Okul öncesi eğitimden başlayarak eğitimin her kademesine katılımın teşvik edilmesi gerekmektedir. • Özel politika gerektiren bireylerin iş gücü piyasasının taleplerini karşılayabilecek şekilde güçlendirilmesi ve ayrıca kamu istihdam hizmetlerinin kalitesinin artırılması ihtiyacı devam etmektedir. • Teknoloji yoğun üretimin artmasıyla birlikte ülkemizde artan nitelikli iş gücü talebine yanıt verebilmek için tüm bireylerin kaliteli eğitime ulaşmasının kolaylaştırılması ve iş gücü piyasalarında gerekli becerilerin elde edilmesinin desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, teknolojik dönüşümün gerektirdiği niteliklere ve iş yapma biçimlerine uygun işbaşı eğitim ve kurumsal yapılanmanın sağlanması elzemdir. 11. Kalkınma Planı döneminde istikrarlı ve güçlü büyümenin sağlanması, istihdamın artırılması, rekabetçiliğin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda; Kalkınma Planında belirlenen ve İstihdam, Eğitim ve Sosyal Politikalar Sektörel Operasyonel Programında yer alan hedefler ile örtüşen ihtiyaçlar aşağıda sıralanmıştır. • Özel itina gerektirenler başta olmak üzere tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişiminin sağlanması; aktif iş gücü programlarının yaygınlaştırılması, ayrıca toplumun tüm kesimlerine insana yakışır istihdam olanaklarının sunulması ile başta kadın ve gençler olmak üzere özel politika gerektiren grupların istihdamının artırılmasına yönelik faaliyetler yürütülmesi gerekmektedir. • Vasıflı iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla mesleki ve teknik eğitim ile iş gücü piyasası arasındaki bağın güçlendirilmesi, öncelik verilmesi gereken alanlar arasında yer almaktadır. • Özellikle kız çocuklarının eğitimin tüm kademelerine kaydolma, okula devam etme ve eğitimlerini tamamlama oranlarının artırılması ihtiyacı devam etmektedir. Ayrıca, bakım hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması başta olmak üzere iş ve aile yaşamını uyumlaştıran uygulamalar dahil kadınların iş gücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırıcı ve istihdamlarını destekleyici politika ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. • Eğitimde ve istihdamda yer alamayan gençlerin istihdama katılımlarının artırılması öncelik arz eden hususlar arasındadır. Bu amaçla, gençlerin iş gücü piyasasına katılımlarının desteklenmesi ve staj, girişimcilik ve işbaşı eğitim programları vb. uygulamalar yoluyla istihdam edilebilirliklerinin desteklenmesi, ayrıca iş arama becerilerinin geliştirilmesi ve çalışma hayatına uyumlarını sağlamak için bilinçlendirme faaliyetleri yürütülmesi gerekmektedir.
RİSKLER	• Türkiye AB ilişkilerinde yaşanan dönemsel değişiklikler sebebiyle AB'nin tek taraflı fon kesintilerine gidebilmesi sebebi ile IPA fonlarının kullanımı ve planlamasında zorluklar yaşanması. • Kurumların; proje süreçlerinin uzun olması, fazla sayıda proje yürütülmesi vb. nedenlerle AB Fonlarıyla proje geliştirmeye yönelik ilgisinin yeterli düzeyde olmaması. • Faydalanıcı kurumların sözleşme tutarının altında bir harcama gerçekleştirebilmeleri nedeniyle istenilen fon kullanımı oranında düşüş yaşanması. • AB fonlarından faydalanacak potansiyel faydalanıcıların yeterli insan kaynağına sahip olmaması nedeniyle fonların etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaması.

703 sayılı KHK'nın 36'ncı maddesi ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 2'nci maddesinin 6. fıkrasında yapılan değişiklik ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun sekretarya söz konusu kurulun sekretarya hizmetlerini yürütme görevi Bakanlığımıza verilmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı'nın 805.3 numaralı politika ve tedbiri çerçevesinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından hazırlanan Hedef Kartı aşağıda yer almaktadır.

AMAÇ	Kamuda etik bilincinin yerleştirilmesi ve etik uygulamalarının güçlenmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması								
HEDEF	Kamu görevlileri etik kurulunun uluslararası standartlara uygun şekilde faaliyette bulunabilmesi amacıyla 5176 sayılı kanunda gerekli değişikliğin yapılması								
SORUMLU BİRİM	Kamu Görevlileri Etik Kurulu								
İLGİLİ BİRİMLER	Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kamu Görevlileri Sendikaları, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları								
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Hedefe Etkisi (%)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG İhtiyaç duyulan kanuni düzenleme sayısı	%100	-	-	1	-	-	-	3 ay	3 ay
STRATEJİLER	• Tespit edilen ihtiyaçlar ve uluslararası uygulamalar doğrultusunda ve ülkenin yeni yönetim sistemine uygun olarak kanun değişikliği taslağını hazırlamak • Taslağa ilişkin olarak ilgili kamu kurum ve kuruluşların görüşlerini almak ve değerlendirmek								
TAHMİNİ MALİYET	0 TL								
TESPİTLER	• Uluslararası alanda; AB ilerleme raporları GRECO ve OECD değerlendirme ve tavsiye metinlerinde, kurulun müstakil bir yapıya (bağımsız bütçe ve personel) sahip olmaması sıkça eleştirilmektedir. • Kurulun kendisine ait bütçe ve personelin olmaması nedeniyle etik bilincinin yerleştirilmesi ve etik uygulamalarının güçlenmesi faaliyetlerinde yaşanan zorluklar. • Sekreterya hizmetlerinin başka bir kurum tarafından sağlanması, birimin verimliliği ve kurumsal hafızayı zedelemektedir. • Bütçe kullanılması konusunda bürokratik zorluklar yaşanmaktadır. • Uzmanlaşan personel kurulun kendi teşkilatı olmadığından daimi olarak istihdam edilememekte; geçici görevlendirme yoluyla çalıştırılmaktadır.								
İHTİYAÇLAR	• Kamuda etik bilincinin yerleştirilmesi ve etik uygulamalarının güçlendirilmesi amacıyla, Kurulun kapasitesinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik olarak müstakil bütçe, personel ve idari özerkliğin sağlanması.								
RİSKLER	• Kanunlaşma sürecinin uzaması.								

A. AMAÇ-HEDEF-BİRİM İLİŞKİLENDİRME TABLOSU

Tablo 18: Amaç-Hedef-Birim İlişkilendirme Tablosu

AMAÇLAR VE HEDEFLER		ATHGM	ÇHGM	KSGM	EYHGM	ŞYGGM	SYGM	ÇGM	DİGM	İSGGM	UİGM	RTB	SGB	ABMYDB	EYDB	BİDB	PDB	DHDB	HHGM	BHİM	ÇASGEM
A1	Bireyin, ailenin ve toplumsal yapının korunması ve güçlendirilmesi	√	√	√	√	√	√	√						√	√	√	√				
H-1.1	Aile ve topluma yönelik araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini kapsamlı, standart, etkin ve yaygın şekilde sunmak	√	√	√	√		√								√	√	√				
H-1.2	Aile yapısını olumsuz etkileyen kötü alışkanlıklar ve bağımlılıkların etkilerinin azaltılmasına katkı sağlamak	√	√												√		√				
H-1.3	Göç, afet ve acil durumlarda birey, aile ve topluma yönelik psikososyal destek hizmetlerini koordineli ve etkin bir şekilde sunmak ve hizmet sunum kapasitesini geliştirmek	√	√	√	√										√	√					
H-1.4	Kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek ve kadının toplumdaki konumunu güçlendirmek	√	√	√	√			√						√							
H-1.5	Toplumsal kırılganlıkları azaltmaya yönelik sosyal yardım ve dayanışma hizmetleri yürütmek	√	√	√	√	√	√									√					
A2	Koruyucu ve önleyici hizmetlerin niteliğinin geliştirilmesi, niceliğinin **artırıl**ması ve fırsat eşitliğinin sağlanması	√	√	√	√	√	√							√	√	√	√				
H-2.1	Ailelerin sorunlarını arz odaklı olarak yerinde tespit etmek	√	√	√	√	√	√								√	√	√				
H-2.2	Çocukların korunmaya ve bakıma muhtaç hale gelmeden aile ortamında yetiştirilmelerini sağlamak	√	√	√			√														

AMAÇLAR VE HEDEFLER		ATHGM	ÇHGM	KSGM	EYHGM	ŞYGGM	SYGM	ÇGM	DİGM	İSGGM	UİGM	RTB	SGB	ABMYDB	EYDB	BİDB	PDB	DHDB	HHGM	BHİM	ÇASGEM
H-2.3	Farkındalık çalışmaları ve eğitimler aracılığıyla çocukların risklerden korunmasına katkı sağlamak	√	√	√			√														
H-2.4	Kadına yönelik şiddetle mücadelede önleyici ve koruyucu hizmetler sunmak	√	√	√	√									√							
H-2.5	Bedensel, zihinsel, sosyal ya da ekonomik şartları sebebiyle özel ihtiyaçları olan kişilerin kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırıcı tedbirler almak				√	√								√	√	√		√			
A3	Barınma, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin güçlendirilmesi	√	√	√	√		√						√		√		√				
H-3.1	Kadınlara, çocuklara, engellilere ve yaşlılara yönelik özellikli barınma ve bakım hizmetlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmak		√	√	√								√		√	√	√				
H-3.2	Aile odaklı bakım hizmetlerini yaygınlaştırmak	√	√		√		√							√							
A4	İşgücü piyasasının etkinleştirilmesi		√	√	√	√		√	√	√	√	√		√							√
H-4.1	Çalışma barışına katkı sağlayan mekanizmaları daha etkin hale getirmek							√													√
H-4.2	İşgücü piyasasında güvenceli esnekliği sağlamak							√				√									
H-4.3	Özel politika gerektiren birey ve grupların istihdamını ve işgücü piyasasına dahil olma niteliğini artırmak		√	√	√	√		√				√		√							

AMAÇLAR VE HEDEFLER		ATHGM	ÇHGM	KSGM	EYHGM	ŞYGGM	SYGM	ÇGM	DİGM	İSGGM	UİGM	RTB	SGB	ABMYDB	EYDB	BİDB	PDB	DHDB	HHGM	BHİM	ÇASGEM
H-4.4	Çalışma hayatıyla ilgili konularda sosyal tarafların bilinç düzeyini artırmak							√													
H-4.5	Nitelikli yabancı işgücünü ülkemize kazandırıcı çalışmalar yapmak								√		√										√
H-4.6	Uluslararası Nitelikli İşgücü Ağı oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak								√		√			√							
A5	Sağlıklı, güvenli ve güvenceli bir çalışma ortamının oluşturulması	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
H-5.1	İş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak									√				√							√
H-5.2	İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenebilmesi için tedbir alınmasına katkı sağlamak									√		√									√
H-5.3	Çocuk işçiliği ile mücadelenin etkinliğini artırmak	√	√					√				√		√							
A6	Kurumsal kapasite ve hizmet kalitesinin artırılması	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
H-6.1	Bakanlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, kalite ve memnuniyeti artırmak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
H-6.2	Vatandaşlarımızın yurt dışındaki hak ve menfaatlerini korumak ve sosyal hizmetlere erişimlerini kolaylaştırmak	√	√						√												
H-6.3	İnsan kaynaklarının mesleki yetkinliğini geliştirmek, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak														√	√	√				

AMAÇLAR VE HEDEFLER		ATHGM	ÇHGM	KSGM	EYHGM	ŞYGGM	SYGM	ÇGM	DİGM	İSGGM	UİGM	RTB	SGB	ABMYDB	EYDB	BİDB	PDB	DHDB	HHGM	BHİM	ÇASGEM
H-6.4	Bakanlığın mevcut deneyimi ve başarı örneklerini uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaparak paylaşmak ve görünürlük çalışmalarını yaygınlaştırmak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
H-6.5	Bakanlığımızın Cumhurbaşkanlığı sistemine uygun olarak çalışmasını sağlamak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
H-6.6	Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşların istihdam, eğitim ve sosyal politika alanlarındaki fonlarının, ulusal öncelikler çerçevesinde uygulanmasını sağlamak	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√



T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE
SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

X. İZLEME, DEĞERLENDİRME VE KOORDİNASYON SÜRECİ

Stratejik planda belirlenen kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılma derecesinin belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik plan sürecinin 5 yıl gibi uzun bir zamana yayılması nedeniyle amaç ve hedefler karşısında belirlenen risklerin ve hedeflerin ölçülmesi amacına hizmet eden performans göstergelerinin zaman içinde güncel koşullar karşısında yeniden tespit edilmesi ve güncellenmesi ihtiyacı oluşabilmektedir.

İzleme faaliyeti kurumun stratejik plan dâhilinde çizilen rotada ilerleyip ilerlemediği hakkında bir değerlendirme yapma imkânı verecektir. Bu amaçla stratejik plan uygulamaya konulduktan sonra belirli aralıklarla izlenecek, değerlendirilecek ve mevcut koşullar çerçevesinde gerekli durumlarda revize edilecektir.

Bu doğrultuda izleme ve değerlendirmenin kolaylaştırılması amacıyla planda yer alan amaç ve hedeflere ilişkin faaliyet ve projeler ile performans göstergeleri belirlenmiş, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik sorumlu birimlerle ilişkilendirilmiştir.

İzleme ve değerlendirme stratejik yönetimin ayrılmaz bir ögesi ve yaşayan bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede düzenli olarak Stratejik Planda ortaya konulan hedefler ile bunların gerçekleşme durumu kıyaslanarak, hedefler ve gerçekleşme arasında fark oluşması durumunda sapmanın nedenleri değerlendirilecek ve düzeltici önlemlere ilişkin öneriler sunulacaktır. Aynı şekilde hedeflere ulaşmada problem oluşturabilecek riskler de risk yönetim planı, iç kontrol ve iç denetim kapsamında takip edilerek önleyici ve düzeltici faaliyetlerde bulunulacaktır. Stratejik Planda yer almasına rağmen güncelliğini yitirmiş hedefler tespit edilecek, gerektiğinde yeni amaç ve hedefler belirlenecektir.

İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik Oluşturulacak Mekanizmalar:

- Harcama Birimleri, stratejik planda belirlenen amaç, hedef ve performans göstergelerine ilişkin kendi birimleri ile ilgili alanlarda periyodik değerlendirmeler yapacaklardır.
- Yönlendirme Kurulu ile Yürütme Kurulunun belirli aralıklarla toplanması sağlanarak SGB tarafından konuyla ilgili bilgilendirme ve değerlendirme faaliyetleri yapılacaktır.
- Stratejik planlama koordinasyon birimi olarak SGB tarafından üst yöneticiye altı aylık periyotlarla raporlar sunulacaktır.
- Üst yönetici başkanlığında altı aylık periyotlarla izleme toplantıları yapılacaktır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına dair gerekli önlemleri belirleyerek ilgili birimleri görevlendirecektir.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının talebi, yeni plan dönemi çalışmalarına başlanılmadan önce, üst yönetici değişikliği veya üst yöneticinin talebi olması durumlarında "Stratejik Plan Değerlendirme Raporu" hazırlanacaktır.
- Stratejik planın yıllık uygulama dilimleri performans programlarıdır. Performans programı ile yıllık olarak hedefler için ayrılan bütçe ile nakdî gerçekleşme kıyaslanacaktır.
- Performans programı çerçevesinde hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyet ve projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi SGB tarafından yürütülecektir. Bu çerçevede sorumlu birimler üçer aylık dönemler itibarıyla yürüttükleri faaliyet ve projelerle ilgili bilgileri SGB'ye göndereceklerdir. Başkanlık, birimlerden gelen üç aylık performans değerlendirmelerini konsolide ederek Üst Yöneticiye sunacaktır ve Üst Yöneticiden gelen kararlar doğrultusunda birimlere geri bildirimde bulunacaktır.
- Stratejik plan ayrıca her yıl yayımlanacak faaliyet raporları aracılığı ile izlenecektir.



T.C. AİLE, ÇALIŞMA VE
SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

KAMU İDARELERİ İÇİN

STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU

3. Sürüm

2018

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR ..... **iii**

ŞEKİLLER ..... **iv**

KUTULAR ..... **v**

TANIMLAR ..... **vi**

1. GİRİŞ **1**

A. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi 1

B. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi 2

C. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı 3

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. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 16

F. Paydaş Analizi 16

G. Kuruluş İçi Analiz 20

H. PESTLE Analizi 26

İ. GZFT Analizi 26

J. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi 28

4. GELECEĞE BAKIŞ **30**

A. Misyon 31

B. Vizyon 33

C. Temel Değerler 36

5. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ **38**

A. Amaçlar 39

B. Hedefler 40

C. Performans Göstergeleri 45

D. Stratejiler 48

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri 49
F. Maliyetlendirme 50
6. TAŞRA TEŞKİLATLARININ ROLÜ: EYLEM PLANLARI 52
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 55
8. STRATEJİK PLANIN GÜNCELLENMESİ 61
9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI 63
EKLER 65
A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik .. 65
B. Mevzuat Analizi Örneği 72
C. Hedef Kartı Örneği 73
D. Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri 74
E. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri 80
F. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları 82
G. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği 83
H. Temel Performans Göstergeleri Şablonu 84
İ. Kontrol Listesi 85

TABLOLAR

Tablo 1: Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar 5
Tablo 2: Mevzuat Analizi 15
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi 16
Tablo 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi 16
Tablo 5: Paydaşların Önceliklendirilmesi 18
Tablo 6: Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi 18
Tablo 7: Paydaş Etki/Önem Matrisi 19
Tablo 8: Tahmini Kaynaklar 25
Tablo 9: PESTLE Matrisi 26
Tablo 10: GZFT Listesi 28
Tablo 11: GZFT Stratejileri 28
Tablo 12: Tespitler ve İhtiyaçlar 29
Tablo 13: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği 42
Tablo 14: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler 43
Tablo 15: Hedef Kartı Şablonu 44
Tablo 16: Performans Göstergesi Örneği 47
Tablo 17: Strateji - GZFT Matrisi 48
Tablo 18: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri 49
Tablo 19: Tahmini Maliyetler 50
Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları 52
Tablo 21: Eylem Planı Şablonu 53
Tablo 22: Raporların Özellikleri 56
Tablo 23: Stratejik Plan İzleme Tablosu 57
Tablo 24: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu 58
Tablo 25: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları 59
Tablo 26: Hedef Kartı Güncellemesi 62
Tablo 27: Stratejik Plan Şablonu 63

ŞEKİLLER

Şekil 1: Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi 2
Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci 4
Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci 11
Şekil 4: Durum Analizi Süreci 13
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci 21
Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci 31
Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi 34
Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki 36
Şekil 9: Strateji Geliştirme Süreci 38
Şekil 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci 55

KUTULAR

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular 14
Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular 20
Kutu 3: Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler 22
Kutu 4: Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri 24
Kutu 5: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 32
Kutu 6: Misyon Bildirimi Çalışma Formu 32
Kutu 7: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 34
Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 34
Kutu 9: Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 37
Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 39
Kutu 11: Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 41
Kutu 12: Performans Göstergeleri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 46
Kutu 13: Performans Göstergesi Değeri Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 47
Kutu 14: Stratejilerin Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular 48
Kutu 15: Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 51
Kutu 16: Taşra Düzeyinde Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 54
Kutu 17: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar ... 59

TANIMLAR

Eylem Planı: İdarenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır.

Faaliyet: Belirli bir amaca ve hedefe yönelen, başlı başına bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.

Harcama Birimi: Kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimdir.

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 ifadeleri ile performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren karttır.

Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu: Kamu idarelerinin kalkınma planında yer alan amaç, hedef ve politikalara ilişkin sorumluluklarını gösteren ve Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan tablodur.

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

Strateji Geliştirme Birimi: Strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüklerdir.

Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kuruldur.

Stratejik Plan Değerlendirme Raporu: İzleme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içeren ve her yıl Şubat ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

Stratejik Plan Genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve bakanlıklar ile bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarda Bakan, diğer kamu idareleri ve mahalli idarelerde üst yönetici tarafından yayımlanan genelgedir.

Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporudur.

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, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

Üst Yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını ifade eder.

1. GİRİŞ

A. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

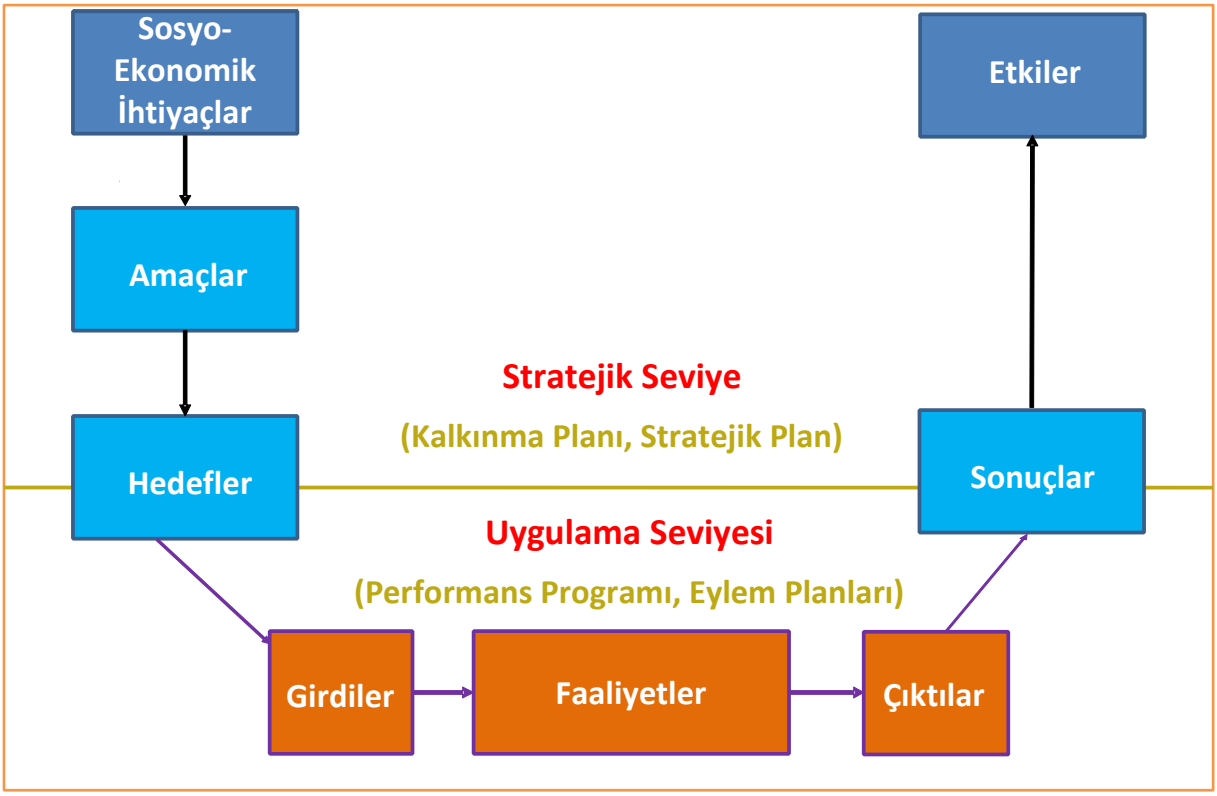
Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde kamu idarelerinde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, makro düzeyde 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.

Planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi ile güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Ulusal düzeydeki kalkınma planları, hükümet programları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanmakta olan stratejik planlar; programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planlarıyla birlikte planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar söz konusu belgelerde yer alan politikalardan idarelerce yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Kalkınma planı ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamayı amaçlayan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; etkililik, verimlilik ve ekonomiklik kavramlarını birlikte değerlendirmektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama ile asgari seviyede kamu kaynağıyla hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve toplum ihtiyaçlarına cevap verebilecek azami etkinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü üzere amaç ve hedefler ile sonuçlar arasındaki ilişki stratejik seviyede "başarılmak istenilen nedir" ve "hangi sosyo-ekonomik ihtiyaçlar karşılanacak" sorusuna; faaliyetler ise uygulama seviyesinde "nasıl" ve "hangi kaynaklarla karşılanacak" sorusuna cevap vermektedir. Stratejik seviye, kalkınma planı ve kamu idaresinin stratejik planıyla; uygulama seviyesi ise performans programı ve eylem planlarıyla ilişkilidir.

Şekil 1: Planlama ve Kamu Yararı İlişkisi



B. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

5018 sayılı Kanun'da stratejik plan,

> "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan"

olarak tanımlanmıştır. Kanun'la, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanun'un dokuzuncu maddesine göre, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Kamuda stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yenilenen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Ek A) 26/02/2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

5018 sayılı Kanun'da belirtilen kamu idarelerinin yanı sıra 13/07/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'yla nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler ve 23/07/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla büyükşehir belediyeleri stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 04/03/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'yla il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bakanlar Kurulunun 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı gereğince 5018 sayılı Kanun'un ekli cetvelinde sayılmayan kamu iktisadi teşebbüsleri için de stratejik planlama uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'la tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri (SGB) oluşturulmuştur. Bu birimler, 18/02/2006 tarihli ve 26084 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonuyla görevlendirilmiştir.

C. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı

Kalkınma Bakanlığı 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. Bu Kılavuz ise ikinci sürümden elde edilen deneyimler çerçevesinde, odağına merkezi kamu idarelerini alarak geliştirilmiş ve üçüncü sürüm olarak yayımlanmıştır.

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 Kılavuz, merkezi kamu idarelerine yönelik olmakla birlikte bütün kamu idareleri için ortak birtakım hususları da içeren ana rehber niteliğindedir.

Bu çerçevede Kılavuz, kamu idarelerine stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında rehberlik etmeyi ve 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.

Kılavuzda "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 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: 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 ▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ▪ Paydaş analizi ▪ Kuruluş içi analiz ▪ PESTLE analizi ▪ GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
▪ Misyon ▪ Vizyon ▪ Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
▪ Amaçlar ▪ Hedefler ▪ Performans göstergeleri ▪ Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
▪ Faaliyetler ▪ Sorumlular	EYLEM PLANLARI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
▪ Performans hedefleri ▪ Performans göstergeleri ▪ Faaliyetler ▪ Projeler ▪ Maliyetlendirme ▪ Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	
▪ Stratejik plan izleme raporu ▪ Stratejik plan değerlendirme raporu ▪ Stratejik plan gerçekleşme raporu ▪ Faaliyet raporu ▪ İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kılavuz, Şekil 2'deki stratejik yönetim sürecinin tamamını içerecek şekilde stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, eylem planları, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

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	Bakan	Üst Yönetici	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	• Stratejik Plan Genelgesini onaylar. (4)	• Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar. (3)	• Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. • Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. • Stratejik planlama ekibini onaylar. (6) • Hazırlık programını onaylar. (9)	• Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. • Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini üst yöneticiye iletir. (1) • Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve üst yöneticinin uygun görüşüne sunar. (2) • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. (8) • Hazırlık programını intranette duyurur. (10) • Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.[1]	• Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. • Hazırlık programını oluşturur. (7) • Eğitim çalışmalarına katılır.	• Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (5) • İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.

[1] Bakınız Ek İ.

Süreçler	Bakan	Üst Yönetici	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	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)	• SGB 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)	• Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (2)	• 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. (6)	• Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. • Toplantı ve çalıştayları düzenler. • Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (5) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	• Paydaşların katkısını alır. (3) • Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (4)	• Çalışmalara aktif katılım sağlar.

Süreçler	Bakan	Üst Yönetici	Strateji Geliştirme Kurulu	Strateji Geliştirme Birimi	Stratejik Planlama Ekibi	Harcama Birimleri
Strateji Geliştirme	• En üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.	• 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 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)
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 ile stratejik plan değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister. (1) • Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarını konsolide eder. (3) • Bu raporları üst yöneticiye sunar. (4) • Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		• İzleme ile değerlendirme sonuçlarını SGB'ye raporlar. (2)

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

2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, başta üst yönetici olmak üzere idare genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. İdarenin gelecek tasarımı olan stratejik planın hazırlık çalışmalarında SGB, eşgüdüm ve uyumu sağlayan sekretarya rolünü yerine getirir.

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

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

A. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak idarenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama idare içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve idareyi bu plan doğrultusunda yönetmek idare yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, üst yöneticinin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetici, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini idare çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

B. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. İdare içerisinde üst yöneticiden 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.

Bakan

Bakan, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için idaredeki tüm birimlere;

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

Bakan, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Taslak stratejik plan Bakanın onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

Üst Yönetici

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana karşı sorumludur. Üst yönetici Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar, stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

İdarenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için yönlendirici bir rol oynar. Üst yönetici, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu ekibin başkanlığını yürütebilir.

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip uygun görmesi halinde merkez teşkilatı ve/veya taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.

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

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin 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 Birimi

SGB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak üst yöneticinin uygun görüşüne sunulması, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGB aracılığıyla yapılır.

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

Üst yönetici tarafından yapılmasına karar verilmesi durumunda eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlar.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi üst yöneticinin bir yardımcısı başkanlığında, SGB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGB yöneticisinden oluşur. Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinin gerekli gördüğü durumlarda, taşra teşkilatını temsil eden katılımcılar da stratejik planlama ekibine dâhil edilebilir.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi 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. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGB yöneticisi vekâlet edebilir. 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 SGB yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Bakan tarafından yayımlanan Stratejik Planlama 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 yöneticisince sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

C. Hazırlık Programı

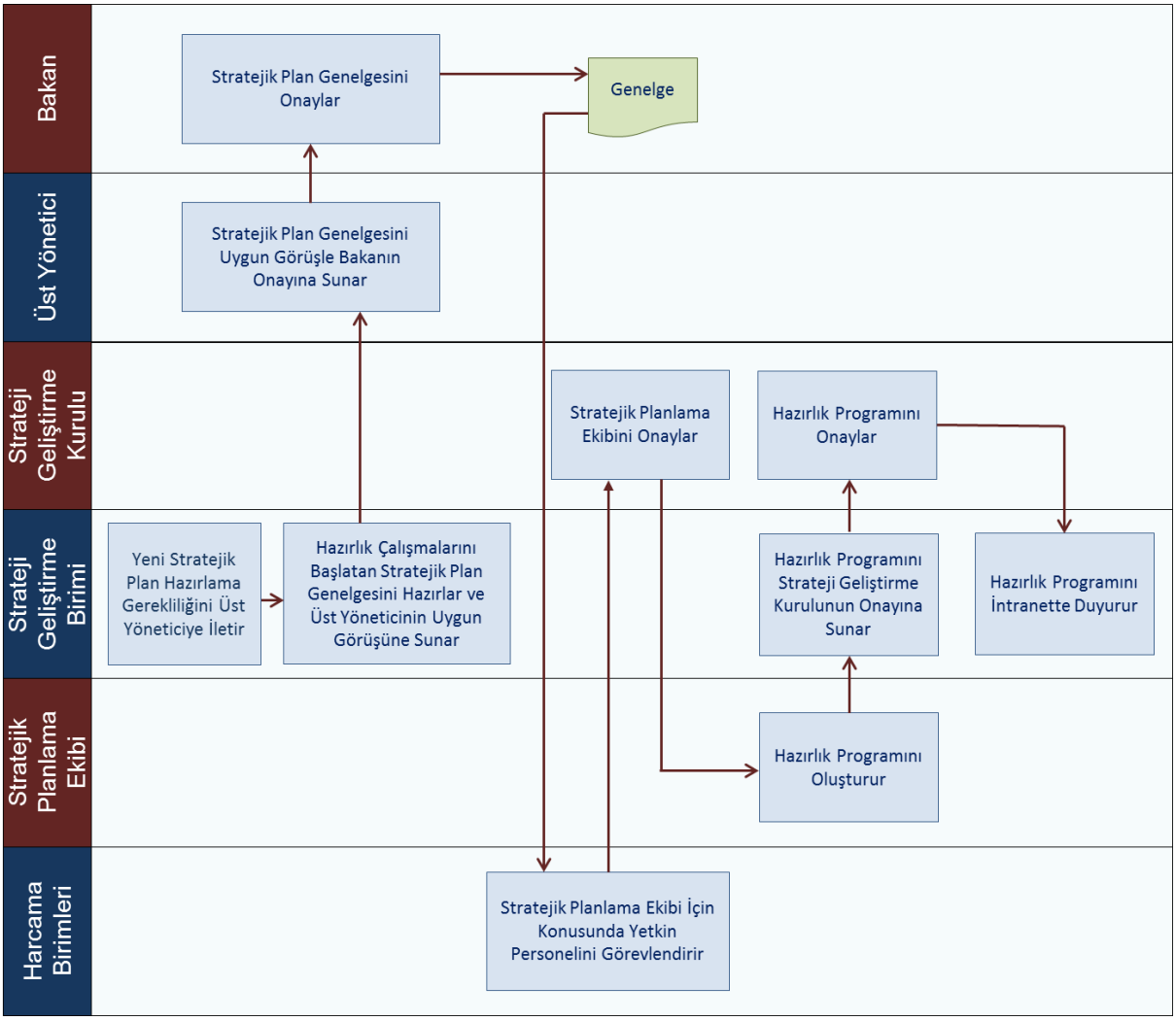
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı 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 SGB tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna 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 içerecek şekilde üst yönetici tarafından idare içerisinde yayımlanır. Burada hazırlık programında yapılacak değişikliklerin ne şekilde yapılacağı da açıkça ifade edilir. Onay sonrasında hazırlık programı idarenin intranet sayfasında duyurulur.

Şekil 3'te stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



3. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde "neredeyiz" sorusunun cevabı aranır. İdarenin geleceğe yönelik 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 idarenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, idarenin 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
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

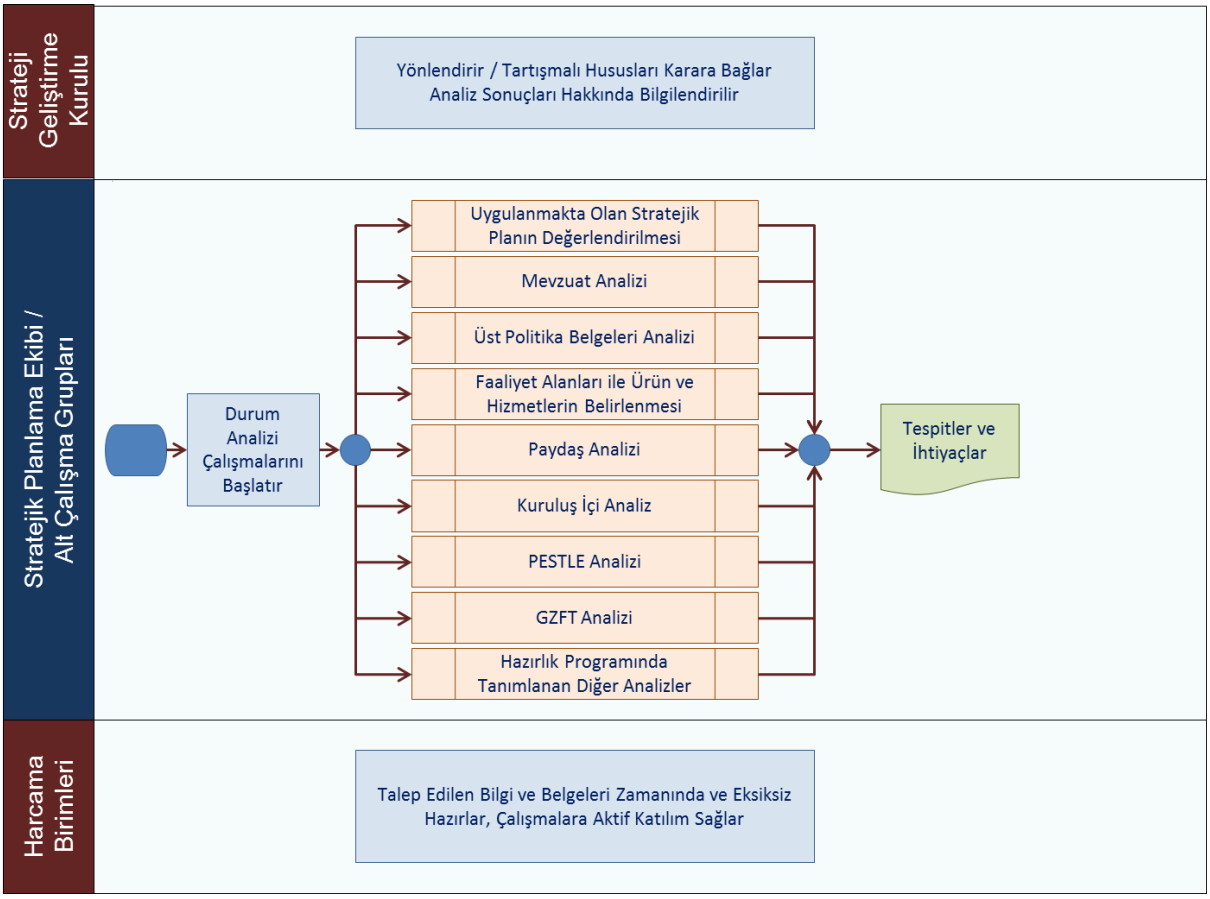
Söz konusu çalışmalara ilave olarak idarenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile idarenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi Şekil 4'te gösterildiği gibi, idarenin 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[2] yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir.

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

Şekil 4: Durum Analizi Süreci



A. Kurumsal Tarihçe

İdarenin 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 idarenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar idareler 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 göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir. Bu çalışma için Kılavuzun izleme ve değerlendirme bölümünde detayları verilen stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporlarından 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 ve riskler 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 gerçekleşme raporunun yayımlanmasını müteakip bu bölüme ilişkin güncelleme ihtiyacı bulunması durumunda gerekli değişiklikler güncellemeye dair Kılavuzda belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilir.

C. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde idareye görev ve sorumluluk yükleyen, idarenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada idarenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. İdarenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. İdareler 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. İdarenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
2. İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
3. İdare tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
4. İdarenin diğer kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
5. İdarenin 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. İdarenin 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 idarenin 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, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi 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-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide 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 planlarında belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile benzer yönlendirmeleri dikkate almak zorundadır. Bu bağlamda "Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu"[3] temel alınır. 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.

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

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	• 249, 251, 252, 255, 276, 313, 314, 315, 445 ve 452 numaralı politika paragrafları • İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem	• Kadın istihdamının artırılması
Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planı (2014-2016)	• Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması, 1. Politika	• Kadınların işgücüne katılma oranı ve istihdamının artırılması • Kayıt dışı istihdam ile mücadele edilmesi

E. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak idarenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler Tablo 4'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 4: Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Koruma Faaliyetleri	1- Kazılar ve yüzey araştırmaları 2- Tespit, tescil, konservasyon ve restorasyon hizmetleri 3- Kaçakçılığı önleme hizmetleri 4- Fikri mülkiyet haklarını koruma
B- Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler	1- Kültür ve sanat hizmetleri 2- Kültür ve sanat üst yapı hizmetleri

F. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımcılığı sağlamanın en önemli aracıdır. İdarenin 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, idarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:

İç paydaşlar: İdareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare içerisindeki kişi ve gruplardır. İdarenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış paydaşlar: İdarenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile idareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. İdarenin bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşları ile idare faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer 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
- İdarenin 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
- İdarenin 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 idarenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Tespit sürecinin başlatılmasının etkili yollarından birisi de stratejik planlama ekibi içerisinde beyin fırtınası yapmaktır. İdarenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:

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

İdarenin 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.

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.

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

Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, idarenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla idareyi etkileme gücünü, önem ise idarenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli bir ölçek ya da idarenin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 5'ten yararlanılır.

Tablo 5: 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 idarenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların Değerlendirilmesi

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

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

Paydaş analizi kapsamında, idarenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Tablo 6, paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir ürün/hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için faydalı bir araçtır.

Tablo 6: 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	√	√	√			√	
Paydaş 4			√				√
…							

Ü: Ürün; H: Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan (Tablo 5) faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Tablo 7: 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 idare 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 bir 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.

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, idare

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.

Kutu 2: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular

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

Dikkat Kutusu

İç paydaş görüşleri alınırken amaç sadece idarenin 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.

G. Kuruluş İçi Analiz

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

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

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 idarenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir. Bu nedenle, idarelerde 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

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

Yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 5'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 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



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 idare 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 idare personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve idare 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 personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için idarenin 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, idare çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kamu idareleri tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle kamu idarelerinde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

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

Kurum kültürü idarenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve idarenin 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.

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı için harekete geçilmesi 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.

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

- İdaredeki 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
- İdarenin 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 değişim yönünde engel oluşturma 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
- İdarenin hataları tolere etme düzeyi

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle, özellikle idarenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, idarenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz, idarenin 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, idarenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra idarenin 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, idarenin 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 mali plandan yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise idare tarafından tahmin edilir. Ayrıca, idarenin 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 8'den yararlanılır.

Tablo 8: Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı	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						

Not: İdare bütçesinde yer alan ve kurumsal performansı yansıtmayan transfer harcamalarına bu tabloda yer verilmez.

H. PESTLE Analizi

PESTLE analiziyle idare üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanır. İdareyi etkileyen ya da etkileyebilecek değişiklik ve eğilimlerin sınıflandırılması bu analizin ilk aşamasını oluşturur.

PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Politik etkenler: Siyasi sistem, seçimler, hükümet politikaları, sektör politikası, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri, uluslararası ya da bölgesel çatışmalar, kamu yönetimi reformları, uluslararası kuruluşlardan gelen talepler vb.

Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, vergi reformları, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, uluslararası ticaret ve uluslararası döviz kurları vb.

Sosyokültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların kamu hizmetleriyle 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; bilgi ve iletişim, iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.

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

Söz konusu etkenlerin tespit edilmesinde PESTLE matrisinden yararlanılır. Bu matriste PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda idare için oluşturacağı potansiyel fırsatlar ve tehditler ortaya konulur.

Tablo 9: PESTLE Matrisi

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

Bu çalışmayla elde edilecek bulgular, “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesi aşamasında kullanılır.

İ. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, idarenin ve idareyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler

belirlenir. İdarenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise PESTLE analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Bu yaklaşım, planlama yapılırken idarenin 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 idare tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler idare tarafından kontrol edilebilen, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların idarenin 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 idarenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle idarenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde "neleri iyileştirmeliyiz" sorusuna odaklanılması gerekir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, idarenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve idare için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise idarenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. İdareyi 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 personelin idarenin kontrolü dışında bütçe imkânları çerçevesinde idareye tahsis edildiği için bir tehdit olarak da değerlendirilebilir. Aynı şekilde bütçe imkânlarının iyi olması güçlü yön olabileceği gibi idarenin 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 idarelerin 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 10 kullanılarak belirlenir. GZFT analizi sonuçları Tablo 10'daki gibi tek bir liste halinde verilebileceği gibi faaliyet alanlarına göre gruplandırılarak da sunulabilir.

Tablo 10: 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 11'deki şablon çerçevesinde yapılır. Bu kapsamda GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren örneğe Tablo 17'de yer verilmiştir.

Tablo 11: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	İdarenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, idarenin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.
Zayıf Yönler	İdarenin 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.

J. 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 hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır 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 12) öz bir biçimde yer verilir. Bu tablodan hedef kartı oluşturulurken yararlanılır.

Tablo 12: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

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

4. GELECEĞE BAKIŞ

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

İdarelerin 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.

İdarelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler Bakan ve üst yöneticidir. Üst yönetici, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

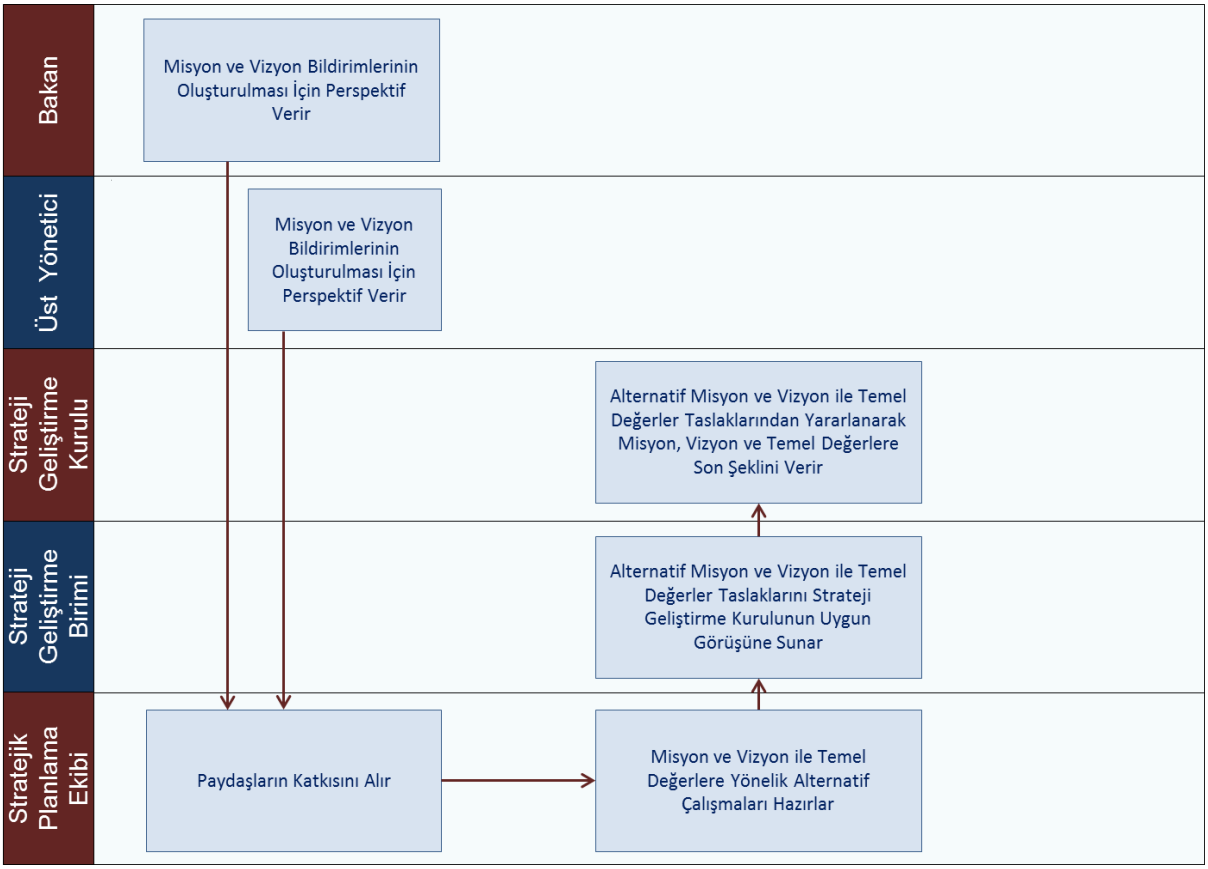
Geleceğe bakış, idarenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- 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?

Bakan ve üst yönetici 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 6'da yer almaktadır.

Şekil 6: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



A. Misyon

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

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

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, Bakan ve üst yöneticinin misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta idareye 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 idareler mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda idare misyonunu gözden geçirir. Örneğin; iki veya daha fazla bakanlık birleştirilirse, bir bakanlık iki ayrı bakanlığa bölünürse veya bakanlığın işlevlerinde önemli bir değişiklik olursa bu durum söz konusu olur.

Kutu 5: Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- İdarenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- İdarenin yetkinlikleri ve idaredeki süreçlerden ziyade idarenin genel işlevleri ve politikaları ile sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- İdarenin politika 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 idarenin ana hizmet birimlerini temsil eder. Misyon Bildirimi Çalışma Formu kullanılarak farklı fikirler toplanır. Bu formlar idarenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından yararlanılır.

Kutu 6: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

- İdarenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- İdare kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- İdare hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- İdare 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

Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

"Hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile insan haklarını esas alarak, adalet hizmetlerinin adil, hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayacak politikaları geliştirmek ve uygulamaktır."

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Bakanlığa verilen yasal yetki ve sorumluluklarla tutarlıdır. Bakanlığın var oluş sebebini (adalet hizmetlerinin sunulmasını sağlamak) yansıtmaktadır. Ayrıca politika alanlarını (adalet, insan hakları …) tanımlamaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

"Enerji kaynaklarını ve doğal kaynakları verimli ve çevreye duyarlı şekilde değerlendirerek ülke refahına en yüksek katkıyı sağlamak."

Bu misyon bildirimi kısa, açık ve Bakanlığın var oluş sebebini (ulusal kaynakların kullanımını değerlendirmek) yansıtmaktadır. Bu bildirim aynı zamanda Bakanlığın uzun vadeli politika eksenini (enerji ve doğal kaynaklar) ve hedefini (ülke refahına katkı) tanımlamaktadır.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

"Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine ve ülke kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla; ulaştırma, denizcilik, haberleşme, uzay ve bilgi teknolojileri alanında dengeli, güvenli, ekonomik, erişilebilir, ekolojik yapıyı gözeten, sürdürülebilir ve kaliteli hizmet verilmesini sağlamak ve denetlemek."

Bu bildirim uygun ve eksiksizdir. Bakanlığın misyonunu net ve ön plana çıkaracak biçimde ifade etmektedir. Ayrıca, Bakanlığın genel işlev ve görev eksenlerini tanımlamaktadır. Bakanlığın hangi alanlarda politika oluşturacağını, sunacağı hizmetleri ve sağlayacağı uzun vadeli genel faydayı tanımlamaktadır. Ancak Bakanlığın vizyonuyla ilişkilendirilebileceği için hizmetlerden beklenen nitelikleri yansıtmaması sağlanarak bu misyon bildirimi kısaltılabilir.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

"Hayat kalitesi yüksek şehirler ve sürdürülebilir çevreyi temin etmek üzere; planlama, yapım, dönüşüm ve çevre yönetimine ilişkin iş ve işlemleri düzenleyici, denetleyici, katılımcı ve çözüm odaklı bir anlayışla yapmak."

Bu misyon ifadesi belirlenen kriterleri karşılamakla birlikte "katılımcı ve çözüm odaklı" gibi temel değerler niteliğindeki ifadelerin çıkarılmasıyla kısaltılabilir.

İyi Belirlenmemiş Misyon Bildirimi Örneği

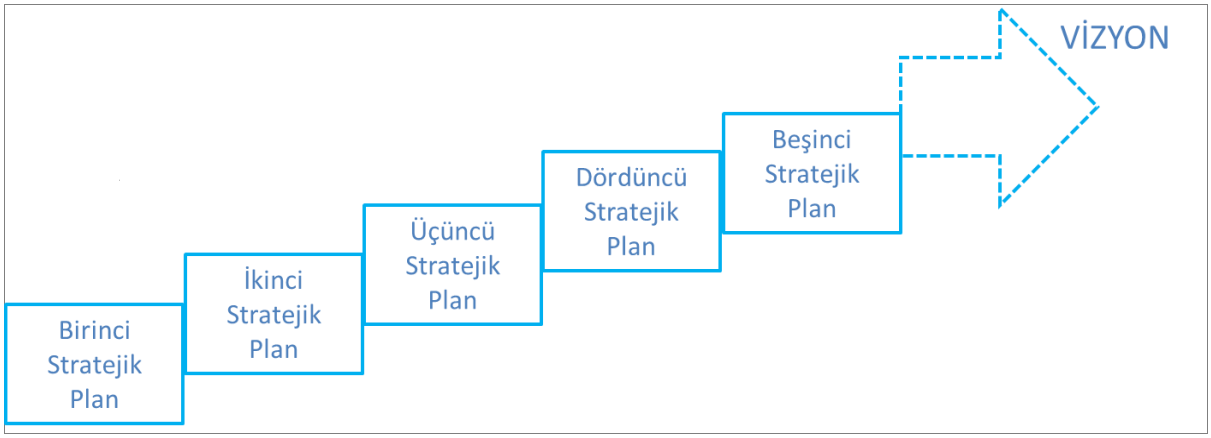
"Yaşanabilir ortam ve dost şehirler"

Bu ifade, misyondan ziyade vizyonu ifade etmektedir. İdarenin işlevleri ile sunduğu hizmetleri yansıtmamaktadır, dolayısıyla iyi bir örnek olarak değerlendirilemez.

B. Vizyon

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

Şekil 7: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



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

Stratejik planlama ekibi, Bakan ile üst yöneticinin vizyon bildirimine ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta idareye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur.

Kutu 7: 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 idareler mevcut vizyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda idare vizyonunu gözden geçirir.

Kutu 8: Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)
- Faaliyet gösterilen sektörde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir idare istiyoruz veya idare düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

Vizyon Bildirimi Örnekleri

Adalet Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

"Hak ve özgürlükleri koruyan, adil, güven veren, erişilebilir ve etkin bir adalet sistemi"

Bir önceki stratejik planda "Güven veren bir adalet sistemi" olarak belirlenen vizyon bildirimi, adil, erişilebilir ve etkin gibi tanımlayıcılarla zenginleştirilmiş ve misyon ile uyumluluğu korunmuştur.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

"Güvenle ulaştıran, hızla eriştiren, sevilen, şeffaf, başarı örneği olarak gösterilen bir kurum olmak"

Kısa ve net olarak belirlenmiş bu vizyon bildirimi Bakanlığın uzun vadeli isteklerini ifade etmektedir. Bu vizyon iddialıdır ve Bakanlığın paydaşları tarafından nasıl algılanmak istediğini yansıtmaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

"Enerjide ve doğal kaynaklarda güvenli bir gelecek"

Bu vizyon bildirimi kısa, ilham verici ve iddialıdır. Bakanlığın uzun vadede başarmak istedikleri ile gitmek istediği yeri yansıtmakta ve nasıl algılanmak istediğini göstermektedir.

İyi Belirlenmemiş Vizyon Bildirimi Örneği

"Eğitim sistemine duyulan güveni pekiştirmek"

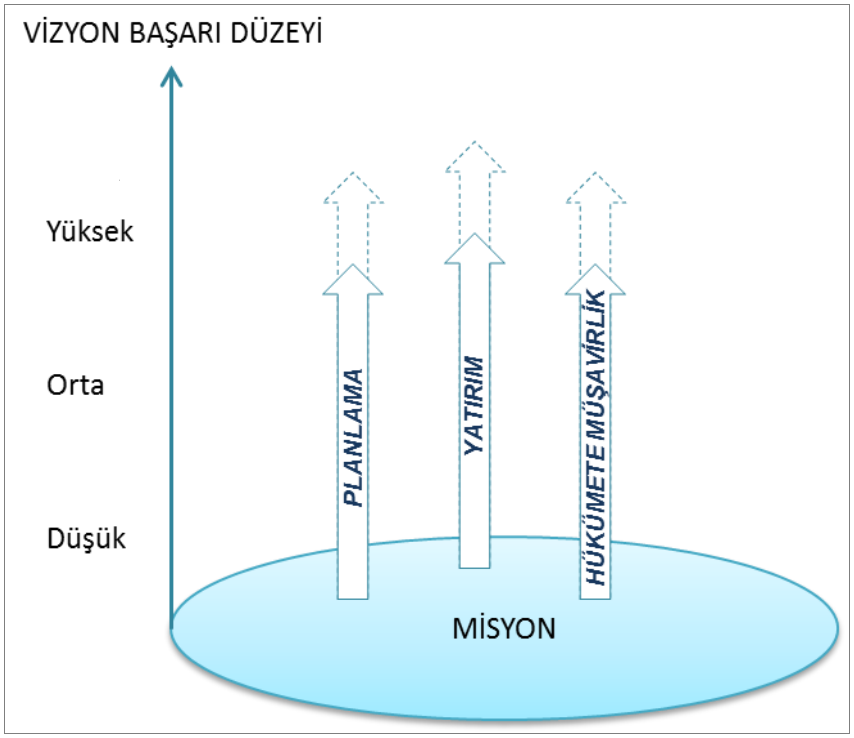
Bu vizyon bildirimi, kısa olmasına rağmen ilham verici ve uzun vadeyi tarif edici bir özelliği olmaması nedeniyle iyi vizyon tanımına uygun değildir.

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

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat, idarenin 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 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



C. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların idareyi 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 idare 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**: İdare çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- **Süreçler**: İdarenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler
- **Performans**: Politika oluşturma sürecinin ve idare 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, Bakan ile üst yöneticinin temel değerlere ilişkin perspektiflerini alarak mevzuatta idareye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde

alternatif temel değerler taslaklarını oluşturur. Strateji Geliştirme Kurulu taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verir.

Kutu 9: 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

Türkiye İstatistik Kurumu 2017-2021 Stratejik Planı

"Bilimsellik, mesleki bağımsızlık, kullanıcı odaklılık, güvenilirlik, veri gizliliği ve güvenliği, tarafsızlık, şeffaflık, erişilebilirlik, yenilikçilik"

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

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014-2018 Stratejik Planı

"Bilimsellik, çalışan odaklılık, dengeli, etik değerlere uygunluk, güvenilirlik, katılımcılık, öncü ve yönlendirici, sonuç odaklılık, sosyal sorumluluk sahibi, stratejik bakış, süreklilik, şeffaflık, tarafsızlık, çevreye ve tarihe duyarlılık, vatandaş odaklılık, verimlilik, yenilikçi ve gelişimci, yerli üretim odaklı"

Temel değerler uygun olarak belirlenmekle birlikte idarenin öncelikleri dikkate alınarak sayısı azaltılabilir.

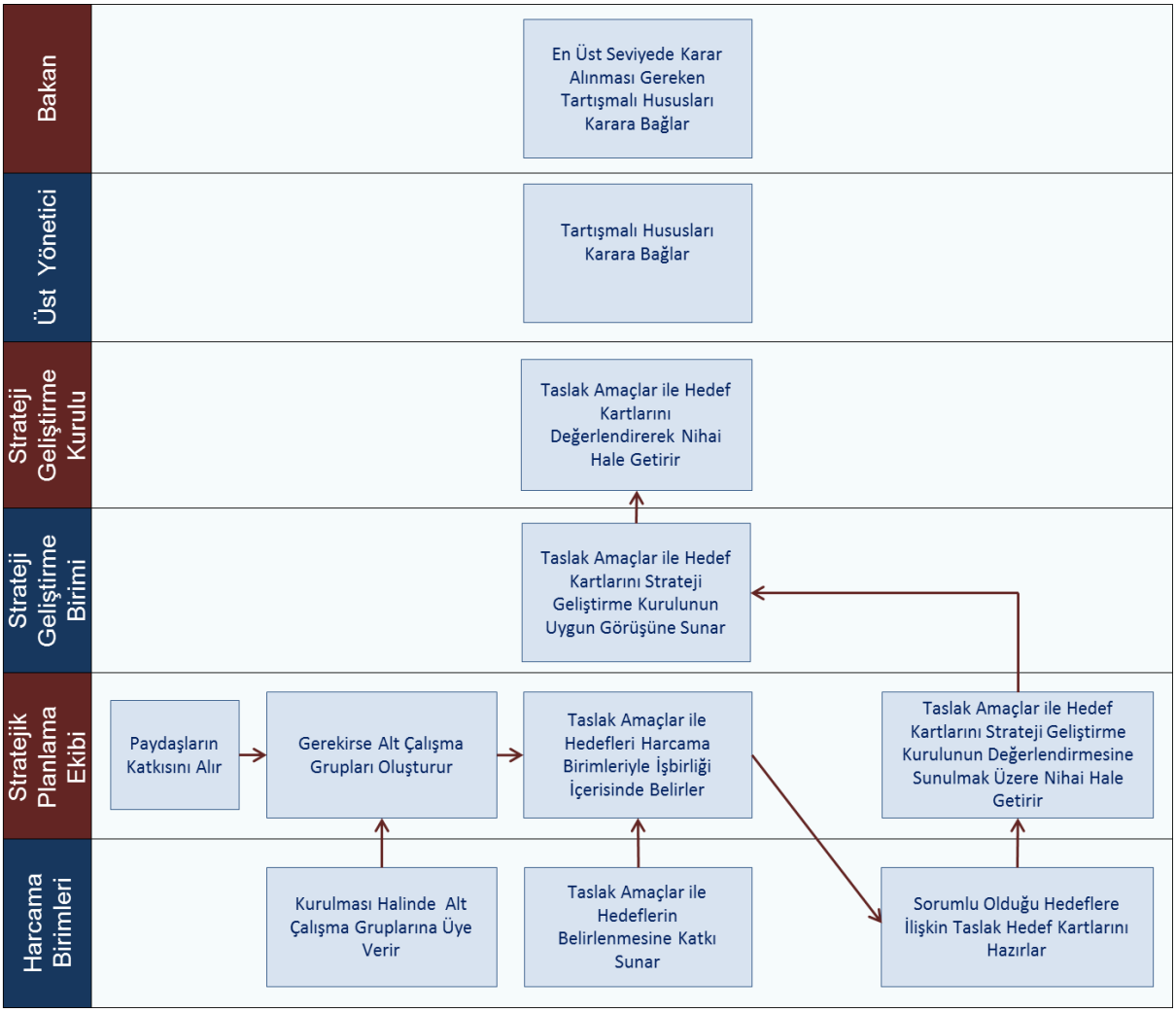
Temel değerler belirlenirken fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.

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

Strateji geliştirme, idarenin geleceğe yönelik "ideal" ve "ortak" bakışını yansıtır. İdarenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

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 15'te yer alan hedef kartları oluşturulur. SGB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Şekil 9: 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, idarenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle sosyoekonomik sorunların çözümü ya da vatandaşların ve idarenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

Kutu 10: Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik idarenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- Misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- 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.
- Faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcı niteliktedir.

Amaçlar belirlenirken Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu (Tablo 12) kullanılır. Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından belirlenir.

İdareler, amaçlarını belirlerken Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosundan yararlanır. İdareler, söz konusu tabloda ilgili olduğu politikalar doğrultusunda amaçlarını belirler. Amaçlar, üst politika belgeleriyle idareye verilmiş görevlerin yanı sıra idareye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Amaç sayısının en az iki, en fazla yedi olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir.

Amaç Örnekleri

A1. Şehrimizdeki yaşam kalitesini yükseltmek için temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturmak.

"Temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturma" ifadesi ulaşılmak istenilen sonucu açık bir şekilde ifade etmekte ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizmektedir. Amacın belirttiği hususlar hangi hedeflerin belirleneceği konusunda yol göstermektedir.

A2. Üretimden tüketime kadar, uluslararası standartlara uygun gıda güvenilirliğini sağlamak.

Ulaşılmak istenilen sonuç açık bir şekilde tanımlanmakta ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizilmektedir. Gıda güvenilirliği uluslararası standartlarla ilişkilendirilerek ilgili amaç kapsamında hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmektedir.

A3. Yararlanıcılarımıza hizmet etmeyi sürdüreceğiz.

Amaç, geleceğe dönük pozitif bir değişimi yansıtmamaktadır. İdarenin hizmet kalitesine ve hizmetin sunumu sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara ilişkin herhangi bir bildirimde bulunmamaktadır. Hedeflere çerçeve çizecek nitelikte değildir.

A4. Kurum personeline yönelik eğitim programları düzenlenecektir.

İlgili ifade amaç seviyesinde olmayıp hedef 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;

- İdarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla 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.

Kutu 11: 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 gerçekleşmeler 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: Plan dönemi sonunda dış ticaret açığının GSYH'ya oranını yüzde 4,9 seviyesinde gerçekleştirmek.

Performans Göstergeleri:

- Dış ticaret açığının GSYH'ya oranı
- İhracatın ithalatı karşılama oranı

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: Uluslararası normlarda istatistik üretimini sağlamak.

Performans Göstergeleri:

- İstatistik üretiminde idari kayıtların kullanım oranı
- Standart sınıflama ve kodlama ile üretilen istatistik sayısı
- Resmi istatistik programı kapsamında üretilen istatistiklerden metaveri sisteminin kurulduğu istatistik sayısı
- İstatistiksel Yönetim Bilgi Sistemi kapsamında Eurostat tarafından değerlendirilen istatistiksel konu ve modüllerin uyum oranı

İdareler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. İdareler, hedeflerini belirlerken Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosundan da yararlanır. İdareler, söz konusu tabloda ilgili olduğu politikalar doğrultusunda hedeflerini oluşturur. Hedefler, üst politika belgeleriyle idareye verilmiş görevlerin yanı sıra idareye özgü işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsar.

Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan (Tablo 12) yararlanılarak Tablo 13 hazırlanabilir. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez ancak, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanılır.

Tablo 13: Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Örneği

Tespitler	İhtiyaçlar	Amaçlar	Hedefler
• Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır. • İdare içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. • İdare çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır. • Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır.	• Stratejik yönetim algısının idarede 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.
• Kadın istihdamı arzu edilen seviyede değildir. • Kadın istihdamına yönelik teşvikler beklenen katkıyı sağlamamaktadır. • İşgücü piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak ayrışması, kadınların görece yüksek ücretli ve sosyal güvencesi olan diğer alanlara girmesine engel oluşturmaktadır. • Tarımsal çözülme ve kırdan kente göç sorunu devam etmektedir.	• Kadın istihdamına yönelik teşviklerin etkinliğinin artırılması • İstihdamda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması • Kadınlarda kayıt dışı istihdamın azaltılması • Kadınların mesleki becerilerinin artırılması için eğitimler verilmesi • Çalışan kadının “bakmakla yükümlüğü” görüldüğü alanlarda destek sağlanarak çalışma koşullarının oluşturulması • İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi Programı Eylem Planı - 7. Eylem	İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesine Katkıda Bulunmak	• Kadınların işgücüne katılım oranı 2018 yılı sonunda yüzde 34,9’a yükseltilecektir.

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 14’te 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 14: 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.

Dikkat Kutusu

Bakanlıklar stratejik planlarındaki hedeflerinin sorumlu birimlerini yalnızca bakanlık birimleri arasından belirleyebilir. Bu sorumluluklar bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşlara dağıtılamaz. Bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşlar için bakanlık stratejik planında yönlendirici hususlara yer verilebilir. Bu kuruluşlar tarafından bakanlık stratejik planlarının, bir çerçeve plan olarak algılanıp kendi stratejik planlarında bakanlık stratejik planlarının dikkate alınması gerekir.

Hedef Örnekleri

H1.1- Bebek ölüm hızı, 2020 yılına kadar binde 5 oranına indirilecektir.

Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiki bilgiler mevcuttur.

H1.2- 2018 yılına kadar nüfusun yüzde 90'ı, 2020 yılına kadar ise yüzde 93'ü sosyal güvenlik kapsamına alınacaktır.

Hedef ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

H1.3- 2020 yılına kadar sağlık hizmetlerinin kalitesi artırılacaktır.

Hedef ölçülebilir olmamakla birlikte diğer hedef kriterlerini karşılamaktadır. Bu tarz doğrudan ölçülebilir bir biçimde ifade edilemeyen hedeflerin; hasta memnuniyet oranı, bekleme süresi vb. performans göstergeleriyle desteklenerek ölçülebilirliği sağlanır.

H1.4- Ölümlü trafik kazaları ortadan kaldırılacaktır.

Gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

H1.5- Mevcut hizmet düzeyi 2023 yılına kadar korunacaktır.

Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla hedef yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır.

Tablo 15: Hedef Kartı Şablonu[6]

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)****	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri**	**1. Yıl**	**2. Yıl**	**3. Yıl**	**4. Yıl**	**5. Yıl**	**İzleme Sıklığı*****	**Raporlama Sıklığı******
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 üç** 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 kullanılmaz.

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

*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gerçekleşmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

[6] 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

- Çalışan personel sayısı
- Kullanılan araç/gereç sayısı
- Aşılama kampanyasında kullanılacak enjeksiyon 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 idarenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Örnek Çıktı Göstergeleri

- Mezun olan öğrenci sayısı
- Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu
- Aşılanan çocuk 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
- Bakım onarım çalışmalarının yapıldığı yollardaki kaza sayısında azalma
- Aşıyla önlenebilir hastalıklarda yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma

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

Örnek Kalite Göstergeleri

- Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı
- Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı
- Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı

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 karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı)
- Aşılanan çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı)

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilir.

Örneğin, "kadın istihdamının artırılması" hedefine ait performansı ölçmek için, Onuncu Kalkınma Planında iki sonuç göstergesi belirlenmiştir.

- Kadınların işgücüne katılım oranı
- Kadınların istihdam oranı

Bu durumda idare, bu iki göstergeyi de içerecek şekilde;

- Kadınların işgücüne katılım oranı
- Kadınların istihdam oranı
- Bakım yükümlülüklerinin azalması sayesinde işgücü piyasasına giren kadın sayısı
- Girişimcilik desteklerinden faydalanan kadın sayısı
- Girişimcilik destekleri sonucunda kadın istihdamındaki artış oranı

performans göstergelerini belirleyebilir.

Kutu 12: 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.
- 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.

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

Tablo 16: Performans Göstergesi Örneği

Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri (2017)	2018	2019	2020	2021	2022
Kadınların işgücüne katılım oranı	30,8	31,4	32,2	33,0	33,9	34,9
Kadınların istihdam oranı	27,1	27,8	28,1	28,5	29,6	31,0

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

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

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

Kutu 13: 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 kümülatif (birikimli) bir biçimde belirlenir.
- 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.
- 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 idare 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.

D. Stratejiler

Stratejiler, idarenin 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 üç tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken idarenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Kutu 14: Stratejilerin 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:

- Hizmetler yerinden karşılanma esasıyla yürütülecektir.
- Personel dağılımı iş analizine göre planlanacaktır.
- Kamu-özel işbirliği modelinden yararlanılacaktır.
- Uzaktan eğitim modülleri geliştirilecektir.
- Sunulan hizmetler mümkün olduğunca elektronik ortama taşınacaktır.

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen idarenin güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji belirlemede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

Tablo 17: Strateji - GZFT Matrisi

Stratejiler	Açıklama	Örnek
GF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin 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	İdarenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Göç sonucu oluşan sağlık sorunlarının **(T)** idarenin güçlü sağlık personeli yapısı **(G)** kullanılarak kurulacak mobilize sağlık ekipleriyle asgari düzeye indirilmeye çalışılması.
FZ Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak idarenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	İdare dışı fonların **(F)** kullanılmasıyla kurumsal kapasite eksikliğinin **(Z)** iyileştirilmesi.
TZ Stratejileri	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Giderek düşen talep **(T)** nedeniyle idarenin eski teknoloji ve yüksek maliyetle ürettiği **(Z)** bir ürünü üretmekten vazgeçmesi.

E. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır.

Risk analizine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmekle birlikte stratejik plan kapsamında idarelerin 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.

Tablo 18: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: Kadın istihdamı artırılacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliğinde oluşabilecek zafiyet	• Diğer idareler tarafından yapılması gereken düzenleme ve/veya faaliyetlerin arzu edildiği şekilde ve/veya zamanında yapılmaması	• Ortak çalışma programları tasarlanması • Düzenli gözden geçirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
Eğitim ve beceri eksikliği	• Kadınların işgücü piyasasının gerektirdiği eğitim düzeyinde olmaması • Kadınların işgücü piyasasının gerektirdiği becerilere sahip olmaması • Sosyal ve kültürel etkenler	• Kız çocuklarının orta ve yükseköğrenime devam oranlarının artırılması • Kadınlara mesleki eğitim ile beceri geliştirme programları düzenlenmesi • Kadınlar üzerindeki bakım yükümlülüklerinin azaltılmasına yönelik faaliyetler • Kız çocuklarının ve kadınların eğitimi konusunda bilinçlendirme yapılması
Hedef: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi	• Yönetici ve çalışan düzeyinde stratejik yönetim araçlarına yeterli önemin verilmemesi	• Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi

Not: Kalıntı risk için kontrol faaliyeti belirlenmez.

Risk değerlendirmesi sonucunda;

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

Bu değişiklikler Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosuna aykırı olamaz.

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

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

İdareler, 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.

Tablo 19: Tahmini Maliyetler

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.1						
Hedef 1.2						
Amaç 2						
Hedef 2.1						
…						
Genel Yönetim Giderleri						
TOPLAM						

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.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. İdare, Tablo 19'da belirtilen toplam maliyetlerini Tablo 8'deki 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; idarenin yetki alanı dâhilinde, başta kalkınma planı olmak üzere, politika oluşturulması sürecinde çerçeve oluşturan üst politika belgeleri esas alınır.

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

Kutu 15: 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 SGB 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.

6. TAŞRA TEŞKİLATLARININ ROLÜ: EYLEM PLANLARI

Taşra teşkilatları; il, bölge müdürlükleri, araştırma merkezleri, enstitüler, başkanlıklar gibi idarelerin ilgili mevzuatında taşra teşkilatı olarak tanımlanan birimlerdir. Kamu idarelerindeki stratejik planlama uygulamalarının geliştirilmesi için merkezde alınan kararların ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmesi, taşra teşkilatlarındaki planlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme kapasitesinin artırılması gerekir. Taşra teşkilatlarının sadece bilgisi alınan değil, aynı zamanda karar alınırken danışılan bir yapı olması gereğinden hareketle stratejik plan hazırlanırken ve uygulanırken taşra teşkilatları, sürecin önemli bir unsuru haline getirilmelidir. Bunun için;

- Stratejik planlama sürecinde merkez ile taşra teşkilatı arasında etkili bir iletişim yönetimi oluşturulması
- Yerelde planlama ve ortak çalışma kapasitesinin geliştirilmesi için taşra teşkilatının stratejik yönetim kapasitesinin merkez teşkilatları tarafından desteklenmesi
- Stratejik plan hazırlık aşamasında taşra teşkilatının sürece nasıl dâhil edileceğinin planlanması ve merkez ile taşra teşkilatı arasında rol ve sorumluluk paylaşımının netleştirilmesi gerekir.

Merkez teşkilatı, hedefler ile performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla aktif bir işbirliği içerisinde belirler. Hedefler ile performans göstergesi değerlerinin gerçekçi ve ulaşılabilir düzeyde belirlenebilmesi için taşra teşkilatlarının kapasitesi göz önünde bulundurulur.

Stratejik planın hedeflerinden sorumlu olacak taşra teşkilatlarının merkez teşkilatı tarafından belirlenmesi taşra teşkilatlarının faaliyet belirlemesini kolaylaştırır. Bu çerçevede merkez teşkilatınca, taşra teşkilatlarıyla aktif bir işbirliği içerisinde Tablo 20 hazırlanır. Bu tabloda ilçe düzeyi haricinde tüm taşra teşkilatlarına yer verilir.

Tablo 20: Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları

Amaç ve Hedefler / Taşra Teşkilatı	A1		A2			A3	
	H1.1	H1.2	H2.1	H2.2	H2.3	H3.1	H3.2
Taşra 1							
Taşra 2					X		X
…			X				
…						X	
Taşra 10			X	X			X
…							
…				X			X

Kamu idarelerindeki stratejik planların uygulanmasında etkinlik ve etkililiğin artırılmasına yönelik merkezde alınan kararların ilgili idarelerin taşra teşkilatlarında da uygulamaya geçirilmesi için taşra düzeyinde hazırlanacak eylem planları önemli bir araçtır.

Eylem planı idarenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır. Eylem planının gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üst yöneticinin uygun görmesi halinde taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanması kararı verilebilir. Merkez teşkilatı, belirli sayıda taşra teşkilatından eylem planı hazırlamasını talep edebileceği gibi bütün taşra teşkilatlarının da eylem planı hazırlamasını zorunlu tutabilir. Hazırlanmasına karar verilmesi halinde, eylem planları Tablo 21'de yer alan şablona göre yapılır.

Tablo 21: Eylem Planı Şablonu

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 kullanılmaz.

Hedefler faaliyetler ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de taşra eylem planında faaliyet kapsamında yer verilir. Bu faaliyetler stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artırır.

Hazırlanmasını müteakip taşra eylem planları merkez teşkilatının uygun görüşüne sunulur. Merkez teşkilatının taşra eylem planlarına yönelik değişiklik talepleri bulunması durumunda ilgili taşra teşkilatı tarafından bu talepler yerine getirilir. Taşra eylem planları, üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip ilgili taşra teşkilatınca uygulamaya konulur. Taşra eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGB tarafından yürütülür.

Taşra eylem planları, merkez teşkilatının stratejik planıyla aynı dönemi kapsayacak bir biçimde ve Tablo 21'deki şablona uygun olarak hazırlanır. Her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur. Örneğin, beş yıllık bir stratejik planın ikinci yılının Ocak ayında uygulamaya konulacak eylem planı dört yıllık olarak hazırlanır. Merkez teşkilatı, eylem planı hazırlamayan taşra birimlerinden de stratejik planın kalan dönemi için eylem planı hazırlamasını isteyebilir. Örneğin, stratejik planın ilk iki yılı için eylem planı hazırlamayan

taşra teşkilatlarından eylem planı hazırlaması istenilmesi durumunda bu eylem planları, stratejik planın kalan dönemini kapsayacak şekilde hazırlanır.

Kutu 16: Taşra Düzeyinde Faaliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Merkez teşkilatının stratejik planı ve performans programları dikkate alınır.
- Somut ve hedefle doğrudan ilgilidir.
- Taşra teşkilatının bulunduğu il ya da bölge düzeyinde hazırlanan diğer plan ve programlar da dikkate alınır.
- Taşra düzeyindeki çevresel faktörler dikkate alınır.
- Maliyetler göz önünde bulundurulur.

Stratejik planın güncellenmesi durumunda merkez teşkilatı, eylem planını güncelleyecek taşra teşkilatlarını belirler. İlgili taşra teşkilatları en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek merkez teşkilatının uygun görüşüne sunar. Güncellenen taşra eylem planları üst yöneticinin onayıyla uygulamaya konulur.

Taşra eylem planlarının gerçekleşme sonuçları idarenin stratejik planının izleme ve değerlendirilmesine temel teşkil eder. Taşra eylem planı için hazırlanacak izleme ile değerlendirme raporlarına ilişkin hususlar merkez teşkilatı tarafından belirlenir.

Dikkat Kutusu

İdarenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üst yöneticinin uygun görmesi halinde merkez teşkilatı için eylem planı hazırlanması kararı verilebilir. Merkez teşkilatı eylem planı, taşra teşkilatına yönelik belirlenen çerçeve dikkate alınarak oluşturulur.

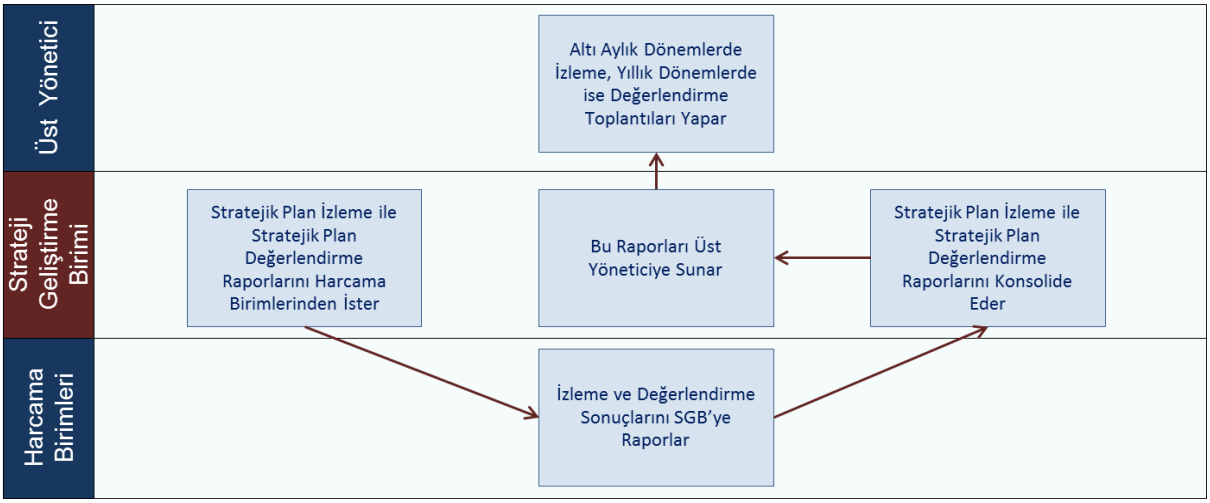
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

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 10: İzleme ve Değerlendirme Süreci



İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için;

- Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi
- Hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi
- Performans göstergesi değerlerinin belirlenmesi
- Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekir.

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

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: 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 23'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 E'de yer verilmiştir.

Tablo 23: Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
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:					
Açıklama	Her yılın ilk altı ayında ulaşılan 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.				
PG1.1.2:					
Açıklama					

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

Tablo 24: Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)			
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni*					
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler					
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:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler* **					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					
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)**
PG1.1.2:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler* **					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					

* Bu değerlendirme Tablo 25'te yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.
** Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.
*** Bu değerlendirmeler Tablo 25'te yer alan kriter ve sorulara göre yapılır.

Hedef performansının hesaplanmasına ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara Kutu 17'de yer verilmekte olup göstergelerin performansının hesaplanmasına ilişkin farklı örnekler ve değerlendirmeler Ek D'de bulunmaktadır.

Kutu 17: Hedef Performansının Hesaplanmasına İlişkin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- 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.

Bu çerçevede "stratejik plan izleme raporu", her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 23 kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. Bu raporlar sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmaz.

"Stratejik plan değerlendirme raporu" ise; Tablo 24 kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanır. Değerlendirme, Tablo 25'te yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilir. İdare ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapabilir.

Tablo 25: Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

Değerlendirme Kriteri	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?

Hazırlanacak raporlar hedef ve performans göstergelerine ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından faaliyet raporu için güçlü bir temel oluşturur. Stratejik plan izleme ile stratejik plan değerlendirme raporları hazırlanırken Ek F'de yer alan formatlar kullanılır.

İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte üst yönetici başkanlığında, üst yönetici yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGB birim yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre idarenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Bu süreçte oluşturulacak raporların üst yönetici başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekir.

Stratejik plan değerlendirme raporu, üst yönetici başkanlığında yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilir.

Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu "stratejik plan gerçekleşme raporu" olarak adlandırılır.

İdeal bir değerlendirmenin, idare dışından bağımsız bir değerlendirici tarafından yapılması gerekmekle birlikte Türkiye'de kamu idareleri için uygulanabilir olan durum, idare dışından bir değerlendirici yerine idarelerin harcama birimleri tarafından öz değerlendirme çalışmalarının yapılmasıdır. Bu süreçte SGB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ile değerlendirme raporlarını hazırlamasını ister. Harcama birimleri bu raporları SGB'ye belirtilen süre içerisinde gönderir. SGB, harcama birimlerinden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirir.

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca idarenin 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 nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanılır.

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

- Sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirlemeli
- Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler almalı
- Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde gerekli verileri toplamalı
- Karar alıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli bilgileri üretmelidir.

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 raporundan yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz. Güncellemenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar SGB'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 26'da yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Kalkınma Bakanlığının uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Kalkınma Bakanlığı, güncelleme talebi uygun bulunan ilgili kamu idaresine, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu gönderir. İlgili kamu idaresi rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Kalkınma Bakanlığına gönderir.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye (Ek G) ve ekinde güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere Tablo 26'ya yer verilir.

Tablo 26: Hedef Kartı Güncellemesi

20XX Yılı Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef			
	Performans Göstergesi			
	Performans Göstergesi Değeri			
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Riskler			
	Stratejiler			
	Toplam Maliyet			
	Tespitler			
	İhtiyaçlar			

9. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik plan taslağı, üst yöneticinin onayını takiben değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilir. Kalkınma Bakanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Bakan onayıyla yürürlüğe konulur.

Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlar, Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olanlar ve kamuoyuna açıklanacak olanlar olmak üzere iki farklı şablonda sunulur. Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek ve kamuoyuna açıklanacak şablona dair detaylar Tablo 27'de sunulmaktadır.

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

Bu şablonda yer alan ve Kılavuz 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 idarenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna, "Temel Performans Göstergeleri" (Ek H) bölümünde yer verilir.

Tablo 27: Stratejik Plan Şablonu

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
Bakan Sunuşu	-	Azami bir sayfa
Üst Yönetici 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	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 20 sayfa
• **Kurumsal Tarihçe**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir.	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• **Mevzuat Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 2)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• **Üst Politika Belgeleri Analizi**	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 3)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)
• Paydaş Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 5 ve Tablo 6)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)
• PESTLE Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 9)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir.
• GZFT Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **detaylı** bir şekilde yer verilir. (Tablo 10 ve Tablo 11)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına **özet** bir şekilde yer verilir. (Tablo 10)
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Sadece Tablo 12'ye yer verilir.	-
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa	
• Misyon	✓	✓
• Vizyon	✓	✓
• Temel Değerler	✓	✓
Strateji Geliştirme	• Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte idarenin 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.	
• Hedef Kartları	Tablo 14 ve Tablo 15	Tablo 14 ve Tablo 15
• Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları	Tablo 20	Tablo 20
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo 18	-
• Maliyetlendirme	Tablo 19	Tablo 19
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa	

Not: Plan güncellemesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 26'ya da yer verilir.

EKLER

A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kalkınma Bakanlığından:

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Genel İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesidir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

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

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Bakanlık: Kalkınma Bakanlığını,

b) Eylem planı: Stratejik planın uygulanabilirliğini artırmaya yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planı,

c) Güncelleme: Misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri,

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

d) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,

e) Mahallî idare: Yetkileri belirli bir coğrafî alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye ve bağlı idareleri ile il özel idaresini,

f) Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçları,

g) Performans programı: Kamu idarelerinin yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren programı,

ğ) Rehber: Üniversiteler, kamu sermayeli işletmeler ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Bakanlıkça hazırlanan belgeleri,

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

ı) Strateji Geliştirme Kurulu: Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan kurulu,

i) 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,

j) Stratejik plan değerlendirme raporu: Kılavuzda yer alan izleme ve değerlendirme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen raporu,

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

l) Stratejik plan gerçekleşme raporu: Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan ve Bakanlığa gönderilen değerlendirme raporunu,

m) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plan döneminin her bir uygulama yılının Ocak-Haziran dönemi gerçekleşmelerinin izlenmesini sağlayan raporu,

n) Stratejik planlama ekibi: Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere üst yöneticinin görevlendirdiği bir yardımcısının başkanlığında, strateji geliştirme birimi yöneticisi ile harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşan ekibi,

o) Üst yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını,

ö) Yenileme: Stratejik planın, dönemi tamamlanmadan yeni bir plan dönemi için tüm unsurlarıyla yeniden hazırlanmasını,

ifade eder.

Genel ilkeler

MADDE 5 – (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

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

b) 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.

c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.

ç) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.

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

e) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.

f) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra teşkilatlarının stratejik yönetim kapasitesinin artırılmasına yönelik önlemler merkez teşkilatınca alınır.

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

ğ) Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlık ile yakın işbirliği içerisinde yürütülür.

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

İKİNCİ BÖLÜM
Bakanların ve Üst Yöneticilerin Sorumluluğu

Bakanlar

MADDE 6 – (1) Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının, kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına; mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

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

Üst yöneticiler

MADDE 7 – (1) Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planların 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 üyelerine,

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 üyeleri.

(4) Hazırlık programı, üst yönetici tarafından idare içerisinde duyurulur ve Bakanlığa bilgi olarak gönderilir.

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

(6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(7) Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir.

Stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

MADDE 9 – (1) Kamu idarelerinin stratejik planları; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerde yer alan ve idarelerin sorumluluğunda olan politika, amaç, hedef, tedbir ve eylemler gözetilerek hazırlanır ve uygulanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen ödenek teklif tavanlarını dikkate alır**.**

İdarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

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

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

Eylem planları

MADDE 11 – (1) Stratejik planların uygulama etkinliğini artırmak üzere merkez ve taşra teşkilatlarınca eylem planları hazırlanabilir. Eylem planı hazırlayacak taşra teşkilatlarını belirlemeye merkez teşkilatı yetkilidir.

(2) Eylem planları, stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak bir biçimde hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanmasını müteakip uygulamaya konulur.

(3) Eylem planları, her yıl Aralık ayında stratejik plan döneminin kalan yıllarını içerecek bir şekilde revize edilerek üst yöneticinin onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur.

(4) Merkez teşkilatı, başlangıçta eylem planı hazırlamasını talep etmediği diğer taşra teşkilatlarından da stratejik plan döneminin kalan yılları için eylem planı hazırlamalarını isteyebilir.

(5) Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon strateji geliştirme birimi tarafından yürütülür.

Stratejik planların Bakanlıkça değerlendirilmesi

MADDE 12 – (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Bakanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(2) Bakanlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere 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 birbirleri ile 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 planlar değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik planlar iade gerekçesinde belirtilen hususlar yerine getirilerek Bakanlığın uygun gördüğü süre içerisinde değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilir. Bu süre içerisinde stratejik planlarını göndermeyen kamu idareleri hakkında 8 inci maddenin yedinci fıkrası hükmü uygulanır.

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi

MADDE 13 – (1) Bakanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

Stratejik planların sunulması ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 14 – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakanın, mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Bakanlığa ve Maliye Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir.

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

(3) Mahallî idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Bakanlığa ve İçişleri Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderir.

(4) Stratejik planlar kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

Stratejik planların uygulanması

MADDE 15 – (1) Stratejik planın uygulama araçları; performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır.

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

Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları

MADDE 16 – (1) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk üst yöneticidedir. 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. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

(2) Kamu idareleri Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporunu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlar.

(3) Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Bu

toplantılara strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik plan döneminin kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

(4) Stratejik plan değerlendirme raporu; hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Bakanlığa gönderilir.

(5) Stratejik plan dönemi sonunda stratejik plan gerçekleşme raporu hazırlanır.

(6) Bakanlık, kamu idarelerinin stratejik planlarının değerlendirme ve uygulama sonuçlarını kamuoyuna açıklayabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Stratejik Planların Güncellenmesi ve Yenilenmesi

Güncelleme

MADDE 17 – (1) Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz.

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

(3) Stratejik planın güncellenmesi kararı bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın onayı; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile alınır.

(4) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan güncelleme kararı, gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte en geç Haziran ayı sonuna kadar Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık güncellemeye ilişkin kararını 30 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir. Mahalli idareler tarafından alınan güncelleme kararı gerekçesi ve güncellenecek hususlarla birlikte ilgili meclislerinin onayına sunulur.

(5) Mahalli idareler tarafından güncellenen stratejik planlar ilgili meclislerinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

(6) Güncellenen stratejik planlar, takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen stratejik planlar 14 üncü maddeye uygun olarak ilgili kamu idarelerine sunulur ve kamuoyuna açıklanır.

Yenileme

MADDE 18 – (1) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

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

ç) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,

d) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

stratejik planı yenilenebilir.

(2) Stratejik planın yenilenmesi kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.

(3) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

(4) Bakanlık, stratejik planı yenilenmesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümleri uygulanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler

Yeni kurulacak kamu idareleri

MADDE 19 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak kamu idarelerinin ilk stratejik planını hazırlamasına ilişkin süreç Bakanlıkça belirlenerek ilgili kamu idaresine bildirilir.

Gizlilik gerektiren bilgiler

MADDE 20 – (1) Bakanlıkça uygun görülen kamu idareleri, hizmetin gerektirdiği gizlilik nedeniyle stratejik planlarını hazırlarken Kılavuzda yer alan birtakım hususlardan muaf tutulabilir.

(2) Stratejik planlarda; millî güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile ilgili mevzuatına göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere yer verilmez.

Tebliğler

MADDE 21 – (1) Bu Yönetmelikte düzenlenen hususlarla ilgili olarak gerektiğinde tebliğler çıkarmaya Bakanlık yetkilidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Bakanlık yetkilidir.

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 23 – (1) 26/5/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçiş süreci

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Değerlendirilmek üzere Bakanlığa gönderilen ve 2019-2023 dönemini kapsayan stratejik planlar, bu Yönetmelik ile Kılavuz ve rehberlere uyum sağlanması için ilgili idarelere iade edilebilir. Uyumlaştırmaya ilişkin takvim Bakanlıkça belirlenir.

Yürürlük

MADDE 24 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 25 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Kalkınma Bakanı yürütür.

B. Mevzuat Analizi Örneği

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
1. Üniversitelerle işbirliği içerisinde Ar-Ge faaliyetleri yürütmek	• X Bakanlığının Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun (Md. 18)	• Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yeterli nitelik ve nicelikte personel bulunmamaktadır. • Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının modernizasyonu ihtiyacı bulunmaktadır. • Yürütülen Ar-Ge faaliyetleri istenilen düzeyde değildir. • Bakanlığın Ar-Ge konusunda yetki ve görev çatışması bulunmaktadır.	• Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili yeni insan kaynağı temini ve mevcut insan kaynağının eğitim ihtiyacının karşılanması. • Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi. • Üniversitelerle işbirliğinin artırılması. • Yetki ve görev çatışmasını gidermek üzere mevzuat değişikliğinin yapılması.
2. …	• …	• …	• …

C. Hedef Kartı Örneği

Amaç	A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.								
Hedef	H6.1: İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	**Hedefe Etkisi (%)**	**Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2017)**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**İzleme Sıklığı**	**Raporlama Sıklığı**
PG6.1.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	60	0	30	60	80	100	-	3 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	40	50	100	160	220	280	340	6 ayda bir	6 ayda bir
Riskler	• Kurumsal kültür ve hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime direnç gösterilmesi								
Stratejiler	• Kalkınma Bakanlığı 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								

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 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) 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 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) 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

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 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) 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 hem başlangıç değerine sahip olmadığı hem de kümülatif artışı ifade etmediği için performansın hesaplanmasına imkan vermemektedir. Bu tür göstergeler örnek 1'de olduğu gibi başlangıç değerine ve her yıla ait kümülatif artış değerlerine 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

3. 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 %100 performansı ifade eder.

Bu tip performans göstergelerinde performansın hesaplanması, stratejik plan izleme tablosu (Tablo 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosunda (Tablo 24) 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 17'de ifade edildiği üzere gösterge sayısı birden fazla olan hedefler için hedef performansı hesaplamasında performansı %100'ü geçen göstergeler için bu değer %100 olarak alınır.

4. Her Yılın Değerinin Ayrı Verildiği Göstergeler

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

Bu şekilde her yıl için farklı değerler verilen göstergelerin izlemeye uygun olması açısından kümülatif artışı gösterecek şekilde tasarlanması gerekir. Bu göstergenin niteliği kümülatif artışı gösterebilecek niteliktedir. Elde veri olması durumunda başlangıç değeri o yıla kadar elde edilen kümülatif değeri ifade etmelidir. Stratejik plan dönemi boyunca göstergeye ilişkin hedeflenen değerlere yıl bazında odaklanmak yerine plan perspektifi çerçevesinde göstergenin kümülatif değerlerine yer verilir. Bu husus idarenin kuruluşundan plan dönemi başlangıcına kadar ulaşılan performans ile plan dönemi sonuna kadar hedeflenen performansı kıyaslamak açısından da önemlidir.

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

5. 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 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) 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 %100 olarak ifade edilir ve plan döneminin sonraki yılları için de bu değer korunur. Eğer sistem 2018 ve 2019 yıllarında herhangi bir çalışmada bulunulmadan 2019 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: %25, 2019: %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

6. 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 23) ile stratejik plan değerlendirme tablosu (Tablo 24) 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. Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri

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

A6	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.				
H6.1	İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.				
H6.1 Performansı	(%80 X %60) + (%60 X %40) %48 + %24 **%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
Açıklama	2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %80 oranında gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda 2019 yılı sonunda hedeflenen değere ulaşılacağı beklenmektedir.				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	100	80	%60
Açıklama	2018 Ocak - 2019 Haziran dönemi itibarıyla performansın %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 kurum dışından danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek üzere uzman personel temin edilmesi gerekmektedir.				

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

A1	Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.
H1.1	İdarenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.
H1.1 Performansı	(%87,5 X %60) + (%70,5 X %40) %52,5 + %28,20 **%80,70**
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni	• 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.
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler	• Yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır. • Diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmeti bu idarelerden temin edilecektir.
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
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	• Tespitler ve ihtiyaçlarda herhangi bir değişim bulunmadığından performans göstergesinde bir değişiklik ihtiyacı bulunmamaktır.				
Etkililik	• Gösterge değerine 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.				
Etkinlik	• Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir.				
Sürdürülebilirlik	• İç kontrol eylem planındaki eylemlerden sorumlu bazı birimlerce yeterli sahiplik gösterilmemektedir. • İç kontrol eylem planını izlemek üzere üst yönetici başkanlığında yılda bir kez yapılan izleme toplantısı altı ayda bir yapılacaktır.				
PG6.1.2: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (KişiXGün)	%40	50	220	170	%70,5
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler					
İlgililik	Kamu mali yönetimine getirilen yeni yükümlülükler dolayısıyla harcama birimlerine verilmesi gereken danışmanlık ve rehberlik hizmetine yönelik hedeflenen değerlerde bir artışa ihtiyaç bulunmaktadır.				
Etkililik	Gösterge değerine 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.				
Etkinlik	Tahmin edilen maliyetin ötesine geçilmemiştir. 2019 yılında temin edilen idare dışı danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin memnuniyet oranı düşük kalmıştır. Hedeflenen gösterge değerlerinde artış beklenmekle birlikte diğer kamu idareleriyle işbirliği geliştirilerek danışmanlık ve rehberlik hizmetinin bu idarelerden temin edilmesi planlanmaktadır. Hedefin toplam maliyetinde bir değişiklik beklenmemektedir.				
Sürdürülebilirlik	Danışmanlık ve rehberlik hizmetini temin etmek üzere diğer kamu idareleriyle istenilen düzeyde işbirliği geliştirilememe riski bulunmaktadır. Bu riskin azaltılmasını teminen üst yönetim düzeyinde gerekli girişimlerde bulunulacaktır.				

F. Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatları

F.1. 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. **Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları**
   - Tablo 23

F.2. Stratejik Plan Değerlendirme 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. **Performans Göstergeleri Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları**
   - Tablo 24
3. **Elde Edilen Sonuçların Planın Geleceği Üzerindeki Etkileri**[7]
   - Mevcut stratejik planın güncellenmesi ihtiyacı doğdu mu?
   - Mevcut stratejik planın yenilenmesi ihtiyacı doğdu mu?
4. **Temel Riskler**
   - Stratejik planda belirlenen riskler gerçekleşti mi?
   - Bu risklere karşı hangi önlemler alındı?
   - Öngörülmeyen riskler ortaya çıktı mı?
5. **Temel Kapasite İhtiyaçları**
   - Hedeflere ve performans göstergesi değerlerine ulaşmada stratejik planda öngörülmeyen kurumsal kapasite ihtiyaçları (personel, fiziki, teknolojik ve mali kaynak) ortaya çıktı mı?

[7] Stratejik plan gerçekleşme raporunda bu bölüme yer verilmeyecektir.

G. Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği

… BAKANLIĞI

2018-2022 STRATEJİK PLANI

Güncellenmiş Versiyon

(2020)

H. 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.

İ. Kontrol Listesi

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
Stratejik Plan Hazırlık Süreci				
1	Stratejik Plan Genelgesi yayımlandı mı?			
2	Stratejik planlama ekibi Kılavuza uygun bir şekilde oluşturuldu mu?			
3	Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapıldı mı?			
4	Hazırlık programı Kılavuza uygun bir şekilde hazırlandı mı?			
5	Hazırlık programı yayımlandı mı?			
6	Hazırlık programı intranet ortamında duyuruldu mu?			
7	Çalışmalara katılacak idare 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	Kalkınma Planı Kurumsal Sorumluluklar Tablosu dikkate alındı mı?			
7	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlendi mi?			
8	Paydaşlar etki ve önemine göre değerlendirildi mi?			
9	Paydaş analizi sonuçlarına yer verildi mi?			
10	Mevcut insan kaynağı ile ihtiyaç duyulan insan kaynağı arasındaki açık belirlendi mi?			
11	Kurum kültürü analizinde, mevcut kültürel yapının idarenin geleceğe ilişkin beklentilerine etkisi incelendi mi?			
12	Mevcut fiziki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan fiziki kaynaklar arasındaki açık belirlendi mi?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
13	Mevcut teknoloji ve bilişim altyapısı ile ihtiyaç duyulan teknoloji ve bilişim altyapısı arasındaki fark ortaya çıkarıldı mı?			
14	Mali kaynaklar yıllar itibarıyla belirlendi mi? (Genel bütçe, döner sermaye, AB fonları, vb.)			
15	PESTLE analizi fırsatlar ve tehditlere girdi oluşturacak bir biçimde yapıldı mı?			
16	GZFT analizi bulguları doğrultusunda geliştirilebilecek GF, GT, FZ ve TZ stratejileri analiz edildi mi?			
17	Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturuldu mu?			
18	Tespitler, durum analizini tüm boyutlarıyla kapsayacak bir biçimde belirlendi mi?			
19	İhtiyaçlar ilgili hedefleri yönlendirebilecek nitelikte belirlendi mi?			
Geleceğe Bakış				
1	Misyon bildirimi idarenin 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, idarenin hizmetlerinin nihai amacını kapsayacak bir biçimde belirlendi mi? (Niçin)			
5	Misyon özlü ve anlaşılır bir biçimde ifade edildi mi?			
6	Vizyon bildirimi, idarenin 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 arasındaki denge sağlandı mı?			
9	İdarenin 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
Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi				
1	Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
2	Amaçlar, idarenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlendi mi?			
3	Amaçlar, faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu idarelerinin stratejik planlarındaki amaçlar ile uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte belirlendi mi?			
4	Amaçların sayısı iki ila yedi arasında olacak şekilde belirlendi mi?			
5	Hedefler belirlenirken üst politika belgeleri dikkate alındı mı?			
6	Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlendi mi?			
7	Hedefler bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olacak bir biçimde belirlendi mi?			
8	Hedefler ölçülebilir olarak ifade edildi mi?			
9	Her bir hedef için performans göstergeleri belirlendi mi?			
10	Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlendi mi?			
11	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlendi mi?			
12	Tespitler ve ihtiyaçlar ile hedef ilişkisi kuruldu mu?			
13	Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz bir biçimde hazırlandı mı?			
14	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergesi tanımlandı mı?			
15	Performans göstergeleri en az bir, en fazla beş olacak şekilde belirlendi mi?			
16	Performans göstergeleri hedefle doğrudan ilişkili olacak şekilde belirlendi mi?			
17	Her bir gösterge için gösterge değerleri, başlangıç ve stratejik plan dönemindeki her yıl için ayrı ayrı ve kümülatif olarak belirlendi mi?			
18	Kalkınma planında yer alan ilgili göstergelere stratejik planda yer verildi mi?			
19	Stratejiler “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?			
20	Stratejilerin sayısı en fazla üç olacak şekilde belirlendi mi?			

Kontrol Soruları		Evet	Hayır	Açıklama
21	Her bir hedef için toplam ve yıllara yayılmış maliyet tahmini yapıldı mı, tahmini maliyet tablosu dolduruldu mu?			
22	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	Hedef kartında izleme ve raporlama dönemleri belirlendi mi?			
4	Üst yönetici başkanlığında altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde değerlendirme toplantıları planlandı mı?			

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ I

Proje Önerisi Hazırlanması



BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ I

Proje Önerisi Hazırlanması

Yazan
BESIM NEBIU

Editörler
ILDIKO SIMON ve **CERASELA STANCU**

Çevirmen:
METİN ÇULHAOĞLU

Türkçe Editörü:
NAFİZ GÜDER

BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ

REC Hakkında

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan Hükümeti tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir şarta dayanmaktadır.

REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda çözüme ulaşmaları için destek vermektedir.

REC'in Merkez Ofisi, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Szentendre kasabasında bulunmaktadır ve 90 kişilik uluslararası bir ekibe sahiptir. Merkez ofisinin yanı sıra, REC'in 16 ülke ve 3 saha ofisinde toplam 100 kişinin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

REC'in en yeni ülke ofisi 27 Mayıs 2004 tarihinde Ankara, Türkiye'de resmi olarak faaliyete geçmiştir. REC Türkiye Ofisi'nin hukuki temeli REC Şartı ve REC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanmış olan İkili Anlaşma'ya dayanmaktadır. Ayrıca REC Türkiye'nin kuruluşu 2004'te TBMM tarafından da onaylanmıştır.

© Bütün hakları saklıdır
2002 Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi

Bu yayının hiçbir kısmı izin alınmadan satılamaz yada satılmak için çoğaltılamaz.

ISBN: 975 6180 00 5

Yayıncı
Bölgesel Çevre Merkezi - REC Türkiye
Ceyhun Atuf Kansu Cad. No: 102 06520 Balgat ANKARA
Tel: (90-312) 284 95 55 Faks: (90-312) 287 01 10
E-posta: info@rec.org.tr Web sitesi: www.rec.org.tr

Tasarım: Sylvia Magyar İlustrasyonlar: Laszlo Falvay
Türkçe baskı: İris İletişim Çözümleri

Tüm REC yayınları geri dönüşümlü yada klor ve klor bazlı kimyasallar kullanılmayan kağıtlara basılmaktadır.

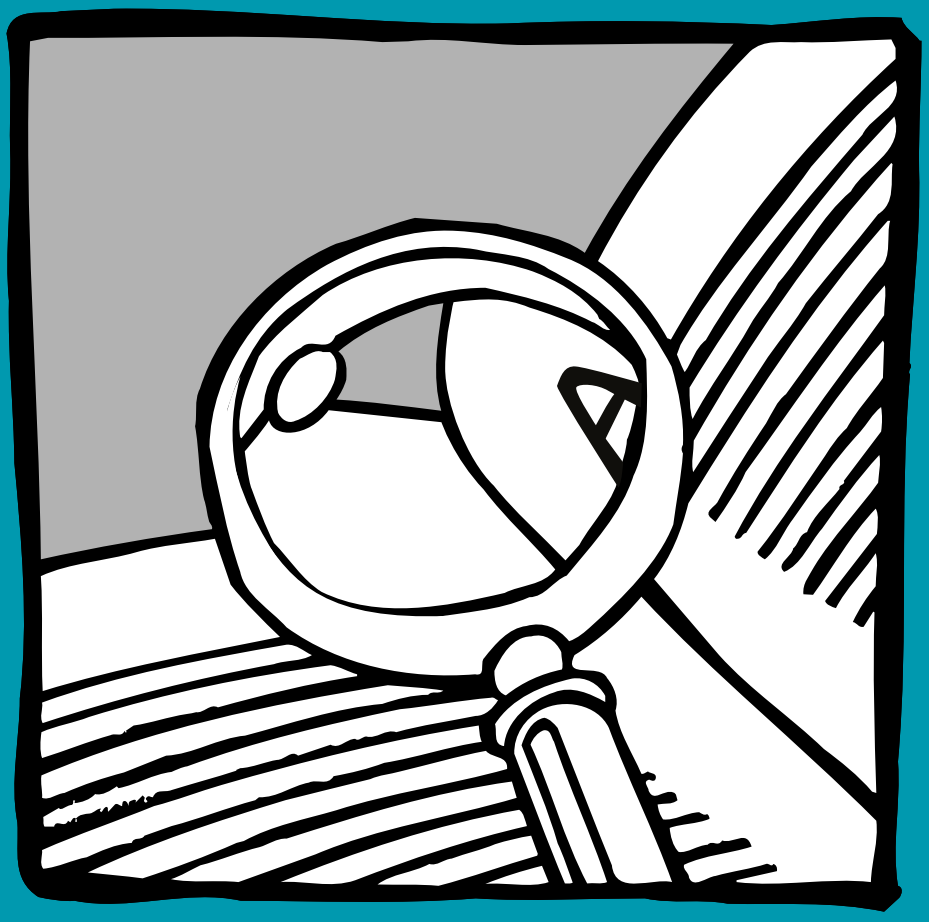
Konular **5**

Genel Bakış 7
Proje'nin ABC'si 9
Proje Önerisi Nasıl Hazırlanır? **12**

Eğitimde Kullanılacak Araçlar **21**

Araç 1: Kaynaşma Tanışma Etkinliği 23
Araç 2: Uzun Sözcükler 25
Araç 3: Kazandıran Koruma Alanları 27
Araç 4: Nereye Gitti? 29

Örnek Çalıştay Gündemi **31**



Genel Bakış

Genel Bakış

Giriş

Projelerine doğrudan parasal kaynak sağlanmadığı sürece birçok sivil toplum kuruluşu (STK) amacına ulaşamayacaktır. Dolayısıyla, net, özlü ve hedefleri belirgin proje önerileri STK'ların başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Öneri hazırlamada ustalaşmak, proje yönetimine bütüncül bir yaklaşımı gerektirir. Bu rehberin amacı da, hem söz konusu sürece hem de proje tasarımından beklenen sonuçlara yönelik eğitimler için bir temel oluşturmaktır.

Proje önerisi, belirli bir sorunun çözümünü hedefleyen bir dizi etkinliğin ayrıntılı anlatımıdır. Öneri, aşağıdaki konularda ayrıntılı açıklamalar getirmelidir:

- projenin gerekçesi;
- etkinlikler ve uygulama takvimi;
- metodoloji; ve
- gerek duyulan insan kaynakları, aynî ve parasal kaynaklar.

Proje önerisi, proje tasarımının ayrıntılı ve doğrudan bir anlatımı olmalıdır. Proje önerisi, projeyi, dış dünyaya hemen kavranıp kabullenilebilecek bir formatta sunma aracıdır.

Proje önerisi hazırlama eğitiminin amacı aşağıdakilerin kavranmasını sağlamaktır:

- proje önerisinin işlevi ve her aşamada yapılan işler;
- kurumsal açıdan bakıldığında, projeler ve proje önerileri nasıl ele alınmalıdır;
- proje önerileri proje yönetimi ile nasıl uyumlu hale getirilir; ve
- iyi bir proje önerisi nasıl yapılandırılmalıdır.

Rehberin Hedefi

Elinizdeki bu rehber, proje önerisi hazırlama süreci ve bununla ilgili alıştırmalarda eğitmenlere yön verecektir. Kullanıcı, bu rehberi kullanarak yol gösterecektir.

- katılımcıların nitelikli proje önerileri hazırlama becerilerini geliştirmek;
- bir kuruluşta projelerin nasıl yönetileceğini katılımcılara göstermek; ve
- katılımcıların, kuruluşun misyonunu gerçekleştirme ve daha ileriye götürmede projenin taşıdığı önemi kavramalarını sağlayabilecektir.

Bu sorun alanlarında ortaya çıkan kimi güçlükler üç grupta ele alınabilir:

1) Becerilerin ve kurumsal usullerin geliştirilmesi

- Öneri hazırlama tekniklerinin öğrenilmesi, bu arada başarılı proje önerileri hazırlama ve kaleme alma becerilerinin geliştirilmesidir.
- STK'larda proje geliştirilmesine ilişkin sistemlerin ve standartların oluşturulması da temel amaçlar arasında yer alır.

2) Proje önerilerinin, proje yönetiminde taşıdığı önemin kavranması

- Proje önerisi bir amaç değil **araçtır.** Sunulan öneriye, uygulamada mümkün olduğu kadar sadık kalınmalı, ancak çok gerekli olduğunda değişiklik yapılmalıdır.
- Proje önerisi hazırlamak, proje yönetiminin evrelerinden yalnızca birisidir. Proje önerisi hazırlamak, yaygın olarak **proje döngüsü** biçiminde adlandırılan, mantıksal bir sıralama ile yürütülen işlerden biridir.

3) Öneri hazırlamadan önce ön çalışma yapılması

Nitelikli bir proje önerisi, önemli ölçüde araştırma, fikir alış verişi ve geçmiş deneyimlerden ders alınmasını gerektiren katılımcı bir sürecin nihai ürünüdür.

Geliştirilecek Beceriler

Bu eğitim, iyi proje önerilerinin tasarlanması ve sonuçlandırılmasına ilişkin belirli becerilerin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır.

Bu rehber ise, aşağıdaki konularda yol göstermektedir:

- hazırlık çalışmalarının yürütülmesi (Bakınız, Şekil 1);
- gerçekçi hedefler koyarak ve gerek duyulan kaynakları saptayarak, kapsamlı ve işe yarar proje planları geliştirilmesi;

ŞEKİL 1

Bir Öneriyi Hazırlamadan Önce

- **Geçmişteki ve olası yararlananlarla görüşün:** Bir önceki proje sona erdiğinde, muhtemelen geri bildirim de alınmıştır. Ancak, o günden bu yana yeni yararlar ortaya çıkmış ve koşullar değişmiş olabilir. Potansiyel yararlananlarla konuşarak, planladığınız çalışmaların istendiğine ve gerekli görüldüğüne emin olun.
- **Geçmişteki proje önerilerini gözden geçirin:** Yanlışları tekrarlamaktan ve zaten yapılmış olan işleri bir daha önermekten kaçının. Destekçilerin, şimdiye kadar çoktan yapılmış olması gereken bir çalışma için yeniden kaynak sağlamaları pek olası değildir.
- **Geçmişteki proje değerlendirme raporlarının gözden geçirilmesi:** Projede yer alacakların, daha önceki çalışmalarda yapılan yanlışların ve iyileştirilmesi gereken noktaların hepsini hatırlamalarını beklemeyin.
- **Odak grupları oluşturun:** İhtiyaç duyduğunuz insanların istekli ve katkıda bulunabilecek kapasitede olduğundan emin olun.
- **İstatistiksel verileri kontrol edin:** Bel bağladığınız verilerde başkalarının boşluk ve hata bulmasına meydan vermeyecek derecede titiz olun.
- **Uzmanlara danışın:** Dışarıdan bakanların görüşleri size yeni fikirler ve inandırıcılık kazandırır.
- **Araştırma çalışmaları yapın:** Projenin sahiplenildiğini göstermek ve hedefleri daha somut hale getirmek için mümkün olduğu kadar fazla ön bilgi toplayın.
- **Toplantılar ya da forumlar düzenleyin:** Toplum, bir konuda kendisine danışılmış olduğunu bilirse, işbirliği yapmaya ve projeyi desteklemeye çok daha istekli olacaktır.

- parasal kaynak sağlayacaklara gerekli bütün bilgilerin verilmesi için proje öneri paketinin eksiksiz hazırlanması;
- proje bütçelerinin hazırlanması ve takip edilmesi; ve bütçe raporlarının yazılması.

İçerik

Bu rehber aşağıdaki konu başlıklarını kapsamaktadır:

- Proje nedir, ne değildir?
- Proje tasarımı nedir?
- Projenin bileşenleri nasıl ifade edilir?
- Bir projenin planlanmasında en iyi yöntemler hangileridir?
- Proje önerisi ne demektir?
- Proje önerisi nasıl yazılır? (proje önerisinin bütün yönlerini kapsayan örnek format)

Katılımcıların, proje önerisi hazırlama sürecinde geçen ve yukarıda verilen terimleri öğrenmeleri yararlı olacaktır.

Öneri Hazırlama Sürecinde Kullanılan Başlıca Terimler

- **Göstergeler**- proje planının, projedeki amacı ve sonuçlarını ölçülebilir (nicel ya da nitel) birimlerle ifade eden ve böylece projenin etkisinin ölçülmesine imkan sağlayan bileşenleri
- **Girdi**- projeye yatırılan kaynaklar (insan, aynî ya da parasal)
- **Çıktı**- elde edilen sonuçlar
- **Çalışma planı**- proje etkinliklerinin akışının, takviminin ve sorumlulukların tanımlanması
- **Kaynak planı**- etkinliklerle ilgili olarak kaynakların nasıl kullanılacağının belirtilmesi
- **Gantt çizelgesi**- çalışma planında etkinliklerin birbirleriyle olan bağlantılarını gösteren özgün bir model
- **Gelir**- projenin uygulanmasını sağlayacak fonlar

Eğitimin Verilmesi

Rehber, eğitim araçları bölümünde sunulan etkinliklerle birlikte kullanılmalıdır. Rehberin büyük bölümü, eğitim sırasında katılımcılara dağıtılabilecek biçimde hazırlanmıştır. Bununla birlikte eğitmen, bu içeriği, eğitimin özel koşullarına ve süresine uyarlayabilir.

"Proje"nin ABC'si

Bir Proje nedir, ne DEĞİLDİR?

Proje yönetimi açısından bakıldığında, proje döngüsünü izleyen herhangi bir etkinlikler dizisi projedir.

Proje döngüsü **proje evrelerinden** oluşur. Herhangi bir kuruluşun elinde iyi hazırlanmış bir kurumsal strateji olmalıdır ki, buradan yola çıkarak kendi alanındaki ihtiyaçları ve olanakları değerlendirmeye başlayabilsin. Bunun ardından çeşitli fikirler gündeme gelecek ve kuruluş da bunlar arasından bir tercih yapacaktır. Daha somut olarak, proje evreleri mantıksal olarak tasarım, finansman, uygulama ve değerlendirme aşamalarını izler.

STK'lar birçok durumda proje kategorisine girmeyen etkinliklerde de bulunurlar. Dolayısıyla, **projenin ne olmadığını** kavramak da önemlidir. Örneğin, aşağıdaki etkinlikler proje kategorisine **girmez**:

- düzenli aralıklarla ve önceden yapıldığı gibi hep aynı biçimde tekrarlanan işler;
- net tanımlanmış hedefleri olmayan etkinlikler;
- herhangi bir yerde, herhangi bir zaman uygulanabilecek ya da uyarlanabilecek etkinlikler; ya da
- kuruluşların düzenli hale gelmiş uygulamaları (örneğin kurul toplantıları gibi).

ŞEKİL 2

Planlamanın Her Adımında Dikkate Alınması Gerekenler

Adım	Bileşen	Dikkate alınması gereken
1	**Amacın, hedeflerin, beklenen sonucun ve hedef kitlenin belirlenmesi**	Projenin arka planı Belirlenen amaç ve hedefler Kuruluşun toplumsal anlayışı Kısa ve uzun vadede beklenen sonuçlar Projeden yarar sağlayacaklar Projenin çözeceği sorunlar
2	**Projenin içeriği**	Ele alınacak tema ve ana konular Amaca ve hedeflere ulaşmada seçilen yöntemler Gerçekleştirilecek etkinlikler Projeyi sürdürmek için gerekli unsurlar
3	**Projenin yeri / yerleri ve etkinliklerin zaman çizelgesi**	Farklı etkinliklerin yerleri Projenin süresi Projenin başlangıç ve bitiş tarihleri Etkinliklerin her biri için takvim Projenin zaman çizelgesinin özeti
4	**Kaynaklar**	İnsan kaynakları Finansal kaynaklar Altyapı
5	**Maliyet/gelir kaynakları**	Projenin toplam bütçesi Etkinlikler ve masraf türlerine göre ayrıntılı bütçe Kuruluşun kendi katkısının oranı ve biçimi Potansiyel destekçiler ve gelir kaynakları
6	**Uygulayıcı kuruluşun ve ortakların tanıtımı**	Uygulayıcı kuruluş hakkında bilgiler Kapasite ve yapabilirlik analizi İşbirliği yapılan ortakların belirtilmesi Ortakların kapasite ve yapabilirliklerinin analizi
7	**Proje ekibi ve yönetimi**	Proje koordinatörü Proje ekibinin iletişim yöntemleri Dış çevrelerle iletişim stratejisi ve buna ilişkin uygulamalar
8	**İzleme, değerlendirme ve takip**	Projeye ilişkin başarı ölçütleri İzleme ve değerlendirmenin yöntem ve zamanlaması Daha sonraki planlar ve takip

Proje Tasarımı Nedir?

Proje tasarımı, proje döngüsünün bir evresidir. Bu evre iki bileşenden oluşur:

- proje planlaması (proje bileşenlerinin ortaya konulması); ve
- proje önerisi hazırlanması (planın, proje belgesi haline getirilmesi)

Proje tasarımı, hem proje planlaması hem de proje önerisi sonucunda tamamlanır. Her iki adım da, sağlam bir proje tasarımı için mutlaka gereklidir.

Altı Proje Evresinden Oluşan bir Proje Döngüsü Modeli

- **1. Evre**: Araştırma gereksinmesi ve fırsatlarının değerlendirilmesi
- **2. Evre**: Proje fikrinin belirlenmesi
- **3. Evre**: Projenin tasarlanması
- **4. Evre**: Projenin finansmanı
- **5. Evre**: Etkinliklerin gerçekleştirilmesi
- **6. Evre**: Sonuçların değerlendirilmesi

Proje Planlaması- Proje Bileşenlerinin Ortaya Konması

Proje kaleme alınmadan önce, bunu oluşturan bileşenlerin tek tek geliştirilmesi gerekir. **Planlama ile ilgili hususların değerlendirilmesi,** Şekil 2'de gösterildiği gibi proje bileşenlerinin geliştirilmesine yardımcı olur.

Planlama ile ilgili soruları ortaya koymanın bir diğer yolu da, bu soruların gündeme geleceği **proje tasarım aşamasına** bakmaktır. Bu ölçütlere bakılarak, proje planlamasıyla ilgili sorular, Şekil 3'te gösterildiği gibi proje planlama aşamasında mı, yoksa teklif yazım aşamasında mı gündeme getirileceğine göre sınıflandırılır.

Burada sunulan proje planlama modelinden bağımsız olarak, iyi bir planlama olmadan iyi bir proje önerisi hazırlanması da mümkün olmayacaktır.

ŞEKİL 3

Planlamada Dikkate Alınacaklar

Proje planlamasının başında dikkate alınması gerekenler

- Projeden yararlanacaklar
- Proje ekibi ve işbirliği yapılan ortaklar
- Başarı ölçütleri
- Amaç ve hedefler
- Amaca ulaşmak için benimsenen yöntemler
- Maliyet ve harcamalar
- Kuruluşun kendi katkısı
- Potansiyel fon kaynakları

Proje önerisindeki bileşenler

- Proje başlığı
- Projenin amacı ve hedefleri
- Proje etkinliklerinin tanımlanması
- Beklenen proje sonuçlarının tanımlanması
- Proje uygulama planı
- Uygulamanın başlaması
- Kaynak ayrılması
- Proje personeli
- Ayrıntılı proje bütçesi (sabit masraflar, gerekli donanım)
- Diğer teknik araçlar (taşıt vb. gibi)
- Finansal kaynakların gruplanması (kuruluşun kendi katkısı ve diğer kaynaklar biçiminde)

Proje Önerisi Nasıl Yazılır?

Başlangıç çalışmaları tamamlandıktan sonra teklif yazmaya başlanabilir. Bu aşamada verilecek en temel karar, proje önerisinin yapısıdır (içeriği ve uzunluğu dahil). Bu yapı, bir yandan projenin niteliği, diğer yandan da finansman sağlayacak kuruluşun istekleri doğrultusunda belirlenir. Bu alandaki çeşitli formatlardan, proje tasarım özetlerinden, hibe başvuru rehberlerinden vb. hareketle kimi ortak özelliklerin saptanması mümkündür.

Önerilen Format

Kapak sayfası

Proje teklifleri 3-4 sayfadan daha uzunsa bir kapak sayfası gerekir. Bu sayfada projenin başlığı, yürütücü kuruluşun (ve varsa potansiyel ortakların) adı, projenin hazırlandığı yer ve tarih, teklifin sunulacağı destekçi kuruluşun adı yer alır.

Proje başlığı

Proje başlığı kısa ve özlü olmalı, tercihen projeden beklenen başlıca sonuçlardan birine ya da projenin başlıca etkinliğine atıfta bulunmalıdır. Çok uzun ya da çok genel olan proje başlıkları, okuyana içinde ne olduğu hakkında hemen bir fikir vermedikleri için uygun değildir.

Etkili Olan ve Olmayan Proje Başlıkları

Etkili

- Eski Sovyetler Birliği Ülkelerinde Çevre Bilincinin Geliştirilmesi
- Debar Gölü'nün Korunması için Yurttaş Girişimi

Etkisiz

- Çevre Eğitimi
- Dojran Gölü Su Havzasının, Evsel Atıkların Boşaltıldığı Dragomir Nehrinin Atık Sularıyla Kirlenmesinin Önlenmesi

İçindekiler Sayfası

Proje önerisi 10 sayfadan daha uzun ise, önerinin başına ya da sonuna "içindekiler" sayfası konulması yararlı olur. Böylece okurlar, metnin içinde ilgilendikleri bölümleri kolaylıkla bulabilirler. Burada, bölüm başlıkları ile bu bölümlerin başladığı sayfa numaraları yer almalıdır.

Özet

Bir çok kişi, proje önerisinin tümünü okuyacak zaman bulamayabilir. Dolayısıyla, proje önerisinin bir özetinin verilmesi yararlı olur. Bu özette şunlar yer almalıdır:

- sorunun ortaya konması,
- proje hedefleri,
- uygulamada rol alacak kuruluşlar,
- belli başlı proje etkinlikleri ve
- toplam proje bütçesi.

Bu özet, proje önerisinin metni bütün bölümleriyle tamamlandıktan sonra çıkarılmalıdır.

Küçük projelerde özet on satırı geçmeyebilir. Daha büyük projelerde ise özet yaklaşık 2 sayfa kadar tutar.

Koşullar

Projenin bu bölümü, projenin şekillendiği sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel koşullara ve çerçeveye yer verir. Bu bölümde, proje planlama evresinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen ya da başka kaynaklardan derlenen veriler yer almalıdır. Yazan kişi, bu başlığın uzunluğu ile proje önerisinin tamamının uzunluğu arasında bir denge gözetmelidir. Gerekli veriler fazla yer tutacaksa bunlar ek olarak verilmelidir.

Proje gerekçesi

Proje bir **mantığa** dayanmalıdır. Öneminden dolayı, gerekçe bölümü genellikle dört alt başlıkta verilir.

Sorunun ortaya konması

Bu bölüm, projenin gerekliliğini ortaya koymak üzere, projenin çözmeye çalışacağı sorunu (sorunları) anlatır. Bunun yanında proje önerisi, belirli bir konunun bir topluluk ya da toplumun tümü için niçin sorun oluşturduğunu anlatmalıdır. Başka bir deyişle, hedef kitlenin hangi olumsuz sonuçlara maruz kaldığı açıklanır. Ayrıca, hedef kitlenin, söz edilen sorunun doğrudan sonucu olarak ortaya çıkan ihtiyaçlarına da burada yer verilmelidir.

Öncelikli ihtiyaçlar

Hedef kitlenin, ortadaki sorunun doğrudan yol açtığı olumsuz sonuçlar nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçları, öncelik sırasına konulmalıdır. Bu sıralamada hangi ölçütlerin kullanıldığı da belirtilmelidir. Örneğin sorun *"altyapı yetersizliği"* olarak belirlenmişse, bu sorunla ilgili **ihtiyaçlar** listesi şöyle olabilir:

- kullanılan suyun niceliğinin ve kalitesinin artırılması;
- yolların iyileştirilmesi; ve
- katı atık toplanmasında iyileştirmeler.

Bu üç ihtiyaç, topluluk açısından taşıdığı öneme göre daha sonra öncelik sırasına tabi tutulacak ve neden böyle yapıldığı (örneğin halk oylamasına başvurulması, yapılması gereken çalışmaların maliyeti vb. gibi) açıklanacaktır. Böyle bir yaklaşım, öncelik verilen girişime inandırıcılık kazandıracaktır.

Önerilen yaklaşım (girişim türü)

Proje önerisi, sorunu çözmek için seçilen stratejiyi ve bu stratejinin iyileşmeyi tam olarak nasıl sağlayacağını anlatmalıdır.

Daha önceki örnekte ***su temininde iyileşme*** olarak tanımlanan ihtiyaca yönelik yaklaşımı anlatmanın bir yolu, *"topluluğa su teminini sağlayacak temel tesislerin kurulmasına yönelik girişim"* olabilir ve bu ifadeye önerilen çözümle ilgili kimi özellikler eklenebilir.

ŞEKİL 4

Bir Kuruluşun Başarılı Biçimde Tanıtımı için İpuçları

- Başka herhangi bir kuruluşa saldırı biçiminde yorumlanabilecek bir dili asla kullanmayın.
- Öneriyi hazırlamadan önce kuruluşunuzun güçlü yanlarını değerlendirin ve bunları ön plana çıkarın.
- Planlama sürecinizin katılımcı olduğunu ve hedef kitlenin görüşlerini de dikkate aldığını vurgulayın.
- Geçmişteki deneyimlerinizi (kuruluşun referansları anlamında) gösteren kısa bir belge hazırlayın ve bunu proje önerisine ekleyin.

Uygulayıcı kuruluş

Bu bölüm, kuruluşunuzun kapasitesine ve daha önceki projelerine atıfta bulunarak söz konusu projenin yapabilirliğini anlatabilir. Burada, söz konusu projeyi uygulama açısından en uygun kuruluşun neden sizin kuruluşunuz olduğunu, kuruluşunuzun yerel toplulukla ilişkisini, yapısını ve ne tür uzmanlıklara sahip olduğunu anlatın. Eğer uygulamaya başka ortaklar da katılacaksa, onlar hakkında da bilgi verin.

Bir kuruluşun tanıtımında göz önüne alınacak noktalarla ilgili olarak Şekil 4'e bakınız. Bu listenin yorucu ve gereksiz olduğunu sakın düşünmeyin.

Projenin Amaçları

Ele alınacak ilk konu, hedeflerin isimlendirilmesidir. Burada, "proje amacı", "projenin maksadı" gibi kavramlar kullanılabilir. Genellikle izlenen yol, ortaya genel bir amacın konması ve bunun birtakım hedeflere ayrıştırılmasıdır.

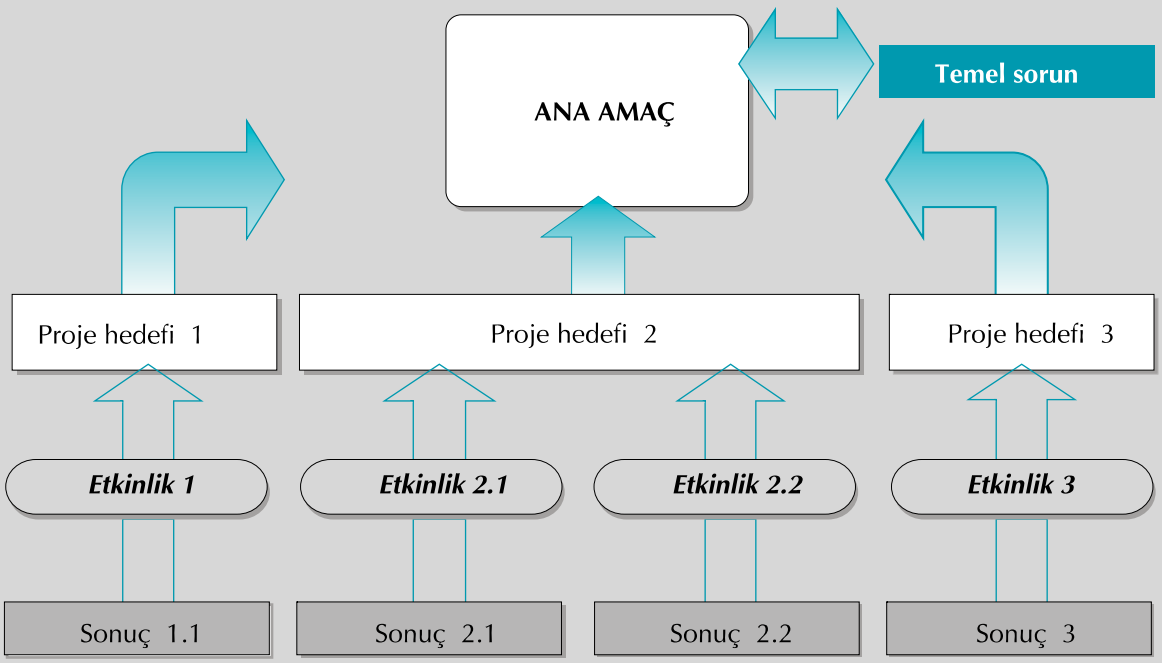
Bu konu çözüldükten sonra, hedefler arasındaki **hiyerarşi** ve bu hiyerarşide kaç kademe olduğu ortaya konmalıdır. Aslında, bir kuruluşun işin bu yanını proje planlama evresinde halletmiş olması gerekir. Şekil 5, üç tipik hiyerarşi kademesini göstermektedir.

Proje amacı (en genel anlamdaki hedef)

Burada belirtilmesi gereken, asıl sorunun ne olduğu ve projenin neden önem taşıdığı, daha açığı, hedef kitlenin uzun vadede elde edeceği yararların neler olacağıdır.

ŞEKİL 5

Amaç, Hedefler, Sonuçlar ve Etkinlikler Hiyerarşisi



Projenin genel amacı olarak yazılabileceklere örnekler:

- çevreyle ilgili bilinç ve duyarlılığın geliştirilmesi;
- topluluğun yaşam kalitesinin artırılması; ve
- yoksul kırsal yörelerde kadınların sosyal açıdan güçlendirilmeleri.

Proje amacının belirlenmesinde gözetilecek hususlarla ilgili kimi kurallar aşağıda verilmektedir. Eğer bu kuralları uygulamak güç geliyorsa, o zaman projenin kendisinin yeniden ele alınması ve değiştirilmesi gerekiyor demektir.

Proje Amacının Belirlenmesinde Kurallar

1. Her proje için tek bir genel amaç olmalıdır.
2. Genel amaç kalkınma vizyonuyla ilişkilendirilmelidir.
3. Genel amacın gerçekleştirilme derecesini ölçülebilir göstergeler kullanarak belirlemek güç, hatta olanaksızdır. Bununla birlikte, bunun değerinin ve vizyona katkısının anlatılması gerekir.

Proje hedefleri

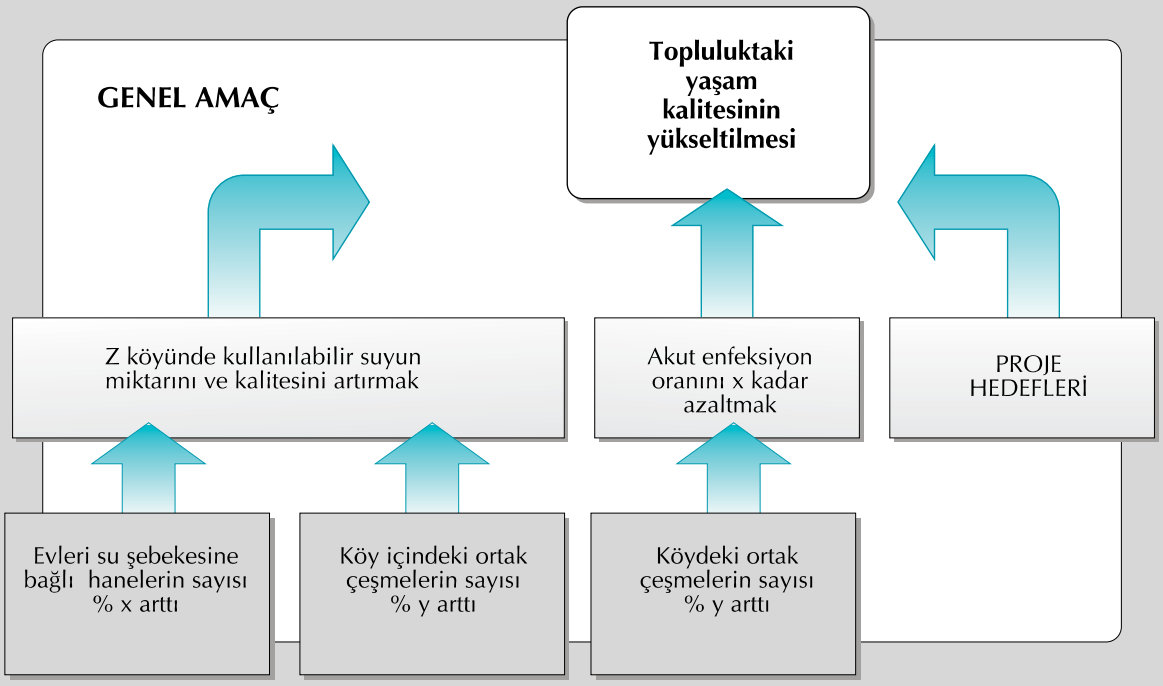
Hedefler, aşağıda Şekil 6'da da gösterildiği gibi, temel sorunu, projenin doğrudan sonucu olarak yarar elde edecek kişiler ya da hedef kitlenin sağlayacağı yararlar açısından ortaya koymalıdır. Örneğin, Şekil 5'ten hareketle hedefler şöyle belirtilebilir:

- Z köyünde yaşayanlara temin edilen suyun X miktarında ve Y kalitesinde artırılması; ve
- Akut enfeksiyon oranının X kadar azaltılması.

O halde, proje hedefleri, projenin ana amacını daha ayrıntılı bir döküm halinde vermektedir. Dolayısıyla, bir projenin muhtemelen birden çok hedefi olacaktır.

ŞEKİL 6

Örnek Amaç, Proje Hedefleri ve Sonuçları ile Hedefler Hiyerarşisi



Proje sonuçları

Sonuçlar, hedef alınan yararlananlara/fayda sahiplerine temin edilecek hizmetleri ve ürünleri anlatır. Bunlar, proje yönetiminin temin etmeye söz verdikleri şeylerdir. Sonuçlar, amaçtan ve hedeflerden daha ayrıntılı olmak durumundadır ve bunlar nesnel göstergelerle ölçülebilmelidir. Bu noktaya özel önem vermek gerekir.

Sonuçlar, hedef kitlenin karşı karşıya olduğu sorunun temel nedenlerini ele almalıdır. İstenilen sonuçların elde edilebilmesi için, proje yönetiminin hedef kitlenin ihtiyaçlarını doğru belirlemiş olması gerekir.

Önceki örneğe dönecek olursak, sonuçlar şu şekilde ifade edilmelidir:

- Su şebekesine bağlı olan ev sayısında sağlanan artış; ve
- Köydeki ortak çeşme sayısındaki artış.

Doğru Göstergelerin Belirlenmesinde Beş Adım

Proje hedefi: Topluluktaki akut enfeksiyon Oranının azaltılması

- Nitelik (göstergenin niteliği): **Enfeksiyon oranlarının düşürülmesi;**
- Hedef kitle (Kim?): **Öğrencilerde** görülen enfeksiyon oranının düşürülmesi;
- Yer (Neresi?): Enfeksiyon oranları, **Z köyündeki** öğrencilerde azaltılacaktır;
- Nicelik (Ne Kadar?): Z köyündeki öğrenciler arasında enfeksiyon oranları **yüzde 45 oranında** azaltılacaktır
- Süre: Z köyündeki öğrencilerde görülen enfeksiyonun yüzde 45 oranında azaltılması **2004 yılına** kadar sağlanacaktır.

Şekil 6'da yer alan oklar, projenin sonuçlarının proje hedeflerine nasıl bağlanabileceğini göstermektedir.

Göstergeler, projenin hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğini belirlemek üzere proje ekibine nicel olarak ifade edilmiş bir zemin sunar. Göstergelerin belirlenmesi, sonuçların ve proje hedeflerinin ulaşılabilirliği açısından bir kontrol aracı oluşturur. Proje izleme sisteminin temeli de budur. Göstergeler bir kez belirlendikten sonra, niceliğe, niteliğe ve süreye ilişkin ayrıntılar için daha da geliştirilmelidir. Göstergelerin iyi seçilip seçilmediğinin belirlenmesi açısından aşağıda beş kontrol bileşeni sıralanmaktadır.

Hedef kitle

Hedef kitleyi belirleyin ve bu grubun projeden nasıl yarar sağlayacağını açıklayın. Proje, hedef kitlenin, özellikle doğrudan yararlananlar/fayda sahipleri konumundaki kesimlerin büyüklüğü ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgiler vermelidir.

Hedef kitle analizinde kullanılacak ölçütler etnik bileşim, cinsiyet, yaş, vb. olabilir. Bu analizler ayrıntılı olarak verilecekse, önerinin sonuna ek olarak konulabilir.

Proje uygulaması

Uygulama planı, etkinlikleri ve kaynak tahsisini olabildiğince ayrıntılı biçimde anlatmalıdır. Proje etkinliklerini kimin, ne zaman ve nerede gerçekleştireceğinin doyurucu biçimde açıklanması son derece önemlidir. Uygulama planı iki ana bileşene ayrılabilir: **Çalışma planı** ve **kaynak planı.**

Çalışma planı (takvimi)

Çalışma planı, planlanan proje etkinliklerinin her biri için ayrıntılı bilgiler ve açıklamalar içermelidir. Projenin süresi, başlangıç ve tamamlanma tarihleri, mümkün olduğunca doyurucu açıklamalarla birlikte, net olarak ifade edilmelidir. Şekil 7, çalışma planı hazırlanırken gündeme gelecek çeşitli adımları göstermektedir.

Çalışma planının ortaya konmasında genellikle iki formata başvurulur: Basit tablo ve Gantt çizelgesi.

Şekil 8'de gösterilen, etkinlikler, alt etkinlikler, görevler, zamanlama ve sorumluluk dağılımını ortaya koyan basit tablo, çalışma planının kolayca kavranabilmesini sağlayacak bir formattır.

Etkinliklerin belirli bir zaman çerçevesinde gösterilmesinde tüm dünyada kullanılan Gantt çizelgesi ise her bir etkinliğin sıralamasını ve diğer etkinliklerle ilişkisini ortaya koyar. Şekil 9 basit bir Gantt çizelgesini göstermektedir.

Kaynak planı

Kaynak planı, projenin üstlenilmesi açısından duyulan ihtiyaçlar hakkında bilgi vermelidir. Bu aşamada, bütçe için gerekli maliyet bilgilerini derleyip özetlemek için maliyet kategorileri oluşturulur.

ŞEKİL 7

Çalışma Planının Hazırlanması

Adım	Yapılacak iş	Dikkate alınması gereken
1	**Bütün proje etkinliklerini sıralayın**	Planlanan bütün etkinliklerin tek bir listede verilmesi
2	**Her etkinliği yapılabilir görevlere ve alt etkinliklere ayırıp öyle sunun**	Etkinliklerin önce alt etkinlikler sonra somut görevler biçiminde dökümünü yapın. Görevlerden her biri, bunu kısa vadeli amaç olarak benimseyecek bir kişiye verilir. Burada dikkate alınacak başlıca husus gerekli ayrıntı düzeyini iyi belirlemektir. En yaygın yanlışlardan biri, etkinliklerin çok fazla ve ayrıntılı parçalara ayrılmasıdır. Plancılar, hangi kaynaklara gerek duyulduğunu anlayacak derecede ayrıntıya indiğinde, ayrıştırma işlemini bitirmelidir.
3	**Sıralamaya ve bağlantılı konulara açıklık getirin**	Sıralamayı ve karşılıklı bağımlılığı belirlemek için etkinlikleri birbiriyle ilişkilendirin. Herhangi bir etkinlik, bir başka etkinliğin başlatılmasına mı, yoksa tamamlanmasına mı bağlı? Örneğin, bir evin inşası, birbirinden ayrı, ancak ilişkili işlerden oluşur. Önce temel kazılır ve atılır, daha sonra duvarlar örülür, vb.
4	**Her görev için bir takvim belirleyin**	Her görev için bir başlama tarihi, bir süre ve bir de bitiş tarihi belirlenmelidir. Sonra bu takvime mümkün olduğu kadar titiz biçimde uyulmalıdır.
5	**Başlıca etkinliklerin zaman çizelgesini özetleyin**	Her görevin zamanlaması belirlendikten sonraki adım, ana etkinliğin bütününün zamanlamasını planlamaktır.
6	**Kilometre taşları belirleyin**	Kilometre taşları, projenin ne kadar ilerleme kaydettiğini belirlemek ve proje ekibinin önüne yeni hedefler koymak açısından önemlidir.
7	**Gerekli uzmanlık**	Ne türde ve hangi düzeyde uzmanlığın gerektiği her görev için ayrı ayrı belirlenmelidir.
8	**Görevlerin ekibe paylaştırılması**	Sorumluluğu, ekip üyelerine danışarak paylaştırın.

Yukarıdaki örnekte, projede görev alacaklar için bir eğitim düzenlenmesi **donanım** ve **ödenek** gerektirebilir. Bunlar, etkinliğin kendisiyle ilgili maliyet kategorileridir. Bundan sonraki adım, **birimlerin, dönem başına miktar** ve **tahmini birim maliyetinin** belirlenmesidir.

Şekil 10, bir önceki şekilde yer alan Etkinlik 1.1'de (eğitim programı) olduğu gibi, bu maliyetleri tipik bir kaynak planı biçiminde sunmaktadır. Planlamanın bu biçimi, bize, proje etkinlikleri ile ilgili bütün masrafları planlayıp hesaplama imkanı verir.

ŞEKİL 8

Tablo Olarak Çalışma Planı

ETKİNLİKLER/GÖREVLER		UYGULAMA SÜRESİ			SORUMLULUK
		Başlama	Bitiş	Not	
No.	**Sonuç: Çevre planlama kuruluna (ÇPK) daha fazla sayıda paydaşın katılması** Etkinlik 1. Proje başlangıç kampanyası				**PUE**
1.1	**Tanıtıcı bildiriler hazırlanması**	5 Haziran 2000	25 Haziran 2000		Grafiker
1.2	**Bildirilerin dağıtılması**			15 Temmuz'a kadar	**PUE**
1.3	**Halktan gruplarla toplantı**	10 Temmuz 2000	25 Temmuz 2000	15 Temmuz'a kadar	**PK**
3.	**İlk ÇPK toplantısı**			15Ağustos'a kadar	

PUE: Proje Uygulama Ekibi; PK: Proje Koordinatörü

ŞEKİL 9

Gantt Çizelgesi

ETKİNLİK	1.Ay	2.Ay	3.Ay	PD	TD
Sonuç 1: Proje yönetim kalitesinin geliştirilmesi					
Etkinlik 1.1: Proje yönetimi için eğitim programının hazırlanması ve uygulanması	XXXXX				Ö Ö
1.1.1 İhtiyaç analizi		XXXXX		Ö	
1.1.2 Eğitim modüllerinin hazırlanması			XXXXX		
1.1.3 Eğitimin verilmesi					Ö
Etkinlik 1.2: Proje yönetim usullerinin iyileştirilmesi	XXXXX	XXXXX	XXXXX	Ö	
1.2.1 Halen kullanılan usullerin yönetimce incelenmesi		XXXXX		Ö	
1.3.1. Yeni usullerin geliştirilmesi ve sınanması			XXXXX		Ö

PD: Program Danışmanı; TD: Teknik Danışman; Ö: Öncü rol

Bütçe

Basitçe ifade edilirse bütçe, bir kuruluşun belirli bir dönemde beklenen geliri ile harcamalarının kalemlere göre dökümüdür.

Bütçe biçimleri ve finansal planlama işlemleri, özellikle kâr amacı gütmeyen sektör söz konusu olduğunda büyük bir çeşitlilik gösterir. Bununla birlikte, mali işlerden sorumlu kişilerin, kuruluşun bütçe ve rapor usul ve kurallarına, ayrıca yasal düzenlemelere titizlikle uymaları büyük önem taşır.

Herhangi bir bütçede yer alan iki temel bileşen gelir ve giderlerdir.

Gelir, projenin desteklenmesi amacıyla kullanılan mali varlıkların ve aynî katkıların toplamıdır. Eğer finansman tek bir kaynaktan sağlanıyorsa, bütçenin gelir kısmı gösterilmeyebilir. Bununla birlikte, birçok proje birden fazla kaynaktan destek alır. Bu durumda gelir kısmı, bu kaynaklardan her birinden gelen katkıyı göstermelidir. Şekil 11 basit bir gelir formunu göstermektedir.

ŞEKİL 10

Etkinlik 1.1 için bir Kaynak Planı

ETKİNLİKLER/KAYNAKLAR	Birim	Dönem başına miktar				Birim maliyet	Fon kaynağı	Dönem başına maliyet				Toplam maliyet
		Evre1	E2	E3	E4			E1	E2	E3	E4	
1. Eğitim programının tasarımı ve uygulanması												
Donanım:												
■ Bilgisayar	Adet	2				1,000	AB	2,00				2,000
■ Fotokopi Makinası	Adet	1				5,000	AB	5,000				5,000
■ Yazıcı	Adet	2				500	AB	1,000				1,000
Ücretler ve Ödenekler												
■ Destek Personeli	Kişi	6	6	6	6	1,700	CT	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800
■ Proje Personeli	Kişi	3	3	3	3	900	G	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800

Kısaltmalar E : Evre
AB : Avrupa Birliği
CT :
G :

Giderler (harcama ya da maliyetler de denir), projenin uygulanması sırasında ortaya çıkması beklenen bütün masraflardan oluşur. Kullanılan hesaplama ve sınıflama ölçütlerinden bağımsız olarak, proje maliyeti, proje önerisinde yer alan etkinlikleri makul biçimde yansıtmalıdır.

Şekil 12, masraflar bölümünün nasıl olabileceğini örneklemektedir. Burada yer alan kategoriler, gerekiyorsa daha ayrıntılı olarak verilebilir.

Projenin değişik evrelerinin uygulanması için gereken sürelerin öngörülmesi, projenin söz konusu dönemlerindeki harcamaların hesaplanması için bir temel oluşturur.

Bütçe kategorileri, harcamaları belirli ölçütlere göre daha küçük gruplara ayırır. Buradaki amaç, harcamaların izlenmesini ve plana uygun hareket edilmesini sağlamaktır.

Doğrudan masraflar ve işletme masrafları maliyetin iki ana unsurunu oluşturur. **Doğrudan masraflar** belirli etkinliklerle ilgilidir (örneğin bir grup çalışması düzenlenmesi gibi). **İşletme masrafları** ise bir kuruluşun iç gereksinmeleri ile ilgilidir ve kısa vadede bunlara sabit masraflar olarak bakılır (personel ücretleri, kira, elektrik, su vb.).

Birimler, dönem başına miktar ve **tahmini birim maliyeti** ise, bu kategorilerden herhangi biri ile ilgili maliyetlerin hesaplanmasında gereken üç bileşendir.

İzleme ve değerlendirme

İzleme için gerekli temel, sonuçlara ilişkin **göstergelerin** belirlenmesiyle oluşur. Proje önerisi şunları göstermelidir:

- projeyi yöneten ekip, projedeki ilerlemeyi izleyecek çalışmaları nasıl ve ne zaman gerçekleştirecektir?
- izleme ve değerlendirmede hangi yöntemler kullanılacaktır;
- değerlendirmeyi kim yapacaktır?

ŞEKİL 11

Örnek Gelir Formu (EURO)

Toplam Bütçe: 21.345

Gelir:	
■ X Vakfı	12.345
■ Yerel yönetimin katkısı	8.000
■ Kuruluşun kendisinin sağladığı katkı	1.000
Toplam Gelir:	**21.345**

ŞEKİL 12

Örnek Harcama Formu (EURO)

Toplam Bütçe: 21.345

Harcamalar:	
■ Maaşlar (6 ay X 500 EURO)	3.000
■ Danışmanlar (3 eğitimci X 3 gün X 3 eğitim X 100 EURO/ gün)	2.700
■ Ofis sarf malzemesi	1.345
■ Ulaşım ve konaklama	4.250
■ Dolaylı giderler	8.750
■ Ekipman	3.300
Toplam Harcama:	**21.345**

Raporlama

Projenin ilerlemesi ve finansal raporlarla ilgili bir takvime, proje önerisinde yer verilebilir. Bu yükümlülükler, genellikle destekçi kuruluşun standart talepleri doğrultusunda belirlenir. Proje raporu, verileceği merciye göre farklı biçimlerde derlenebilir.

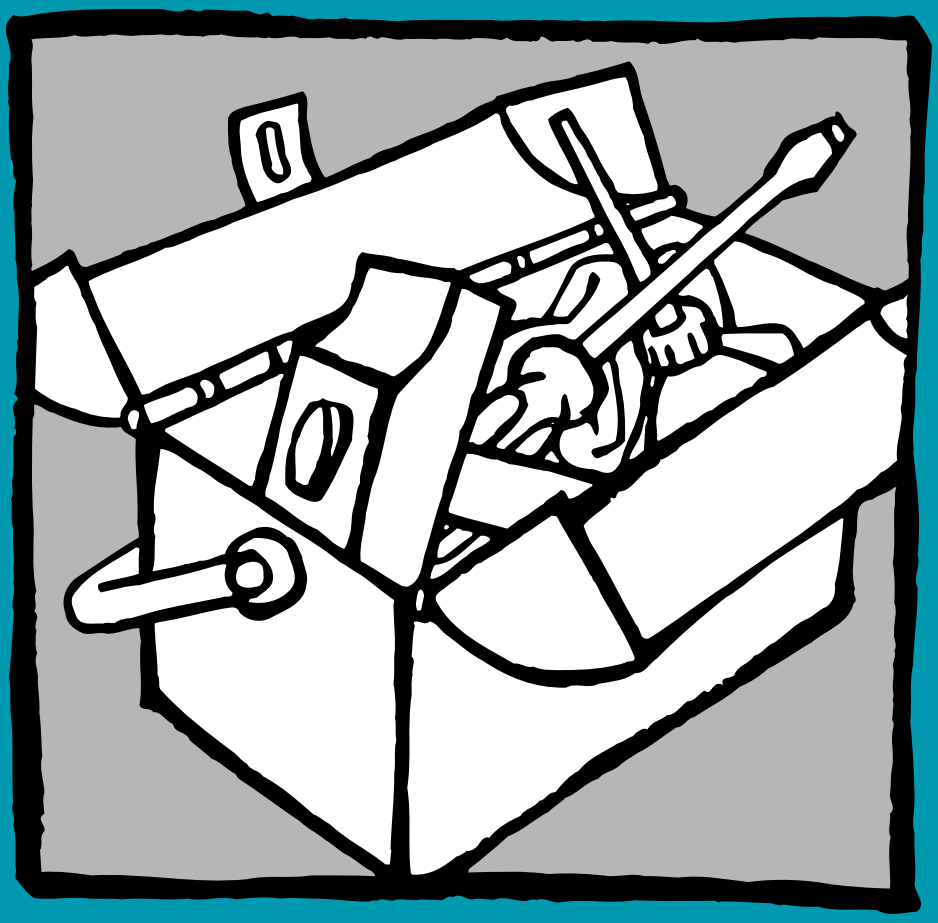
Yönetim ve personel

Projede görev alacak personel, bunlardan her birinin üstlendiği görev ve aralarındaki iletişim mekanizmaları hakkında kısaca bilgi verilmelidir. Bunların dışındaki her tür ek bilgi (örneğin özgeçmişler) ise eklerde yer almalıdır.

Ekler

Ekler, önem taşıyan, ancak öneri metninde yer verilemeyecek kadar uzun olan bütün bilgileri içermelidir. Bu bilgiler, projenin ilk belirleme ya da planlama evresinde derlenebilir; ancak genellikle yapılan, bu bilgilerin bağımsız olarak derlenmesidir. Proje teklif belgesine ek olarak verilecek standart bilgiler şunları içerir:

- genel koşullara (örneğin sivil toplum sektörünün değerlendirilmesi gibi) ilişkin analiz;
- politika beyanatları ve stratejik belgeler (örneğin, yerel çevre eylem planı gibi);
- uygulamacı kuruluş hakkında bilgi (örneğin yıllık raporlar, başarı öyküleri, broşürler ve diğer yayınlar);
- proje yönetim yapısı ve personeli hakkında ek bilgiler (projede görev alanların özgeçmişleri);
- hedeflenen yörelere ilişkin haritalar;
- proje yönetim usul ve biçimleri (kurum şemaları, formları vb.).



Eğitimde Kullanılacak Araçlar

Araç 1: Kaynaşma, Tanışma Etkinliği: Az Bilinen Gerçekler

Tanıtım:	Az bilinen gerçekler ile katılımcıların eşleştirilmesi
Katılımcılar:	İsteyen bütün katılımcılar
Süre:	20 dakika
Kullanılacak Malzeme:	Küçük kartonlar

Uygulama

1. Her katılımcıya bir kart verin. Bu karta, kendileri hakkında az bilinen bir gerçeği yazmalarını ve bunu başkalarına göstermemelerini isteyin. Sonra kartları toplayıp bir kenara koyun.

2. Katılımcılardan ayağa kalkıp dolaşmalarını, diğerleriyle tanışmalarını ve kendileri hakkındaki az bilinen iki gerçeği birbirlerine söylemelerini isteyin. Bu iki gerçekten biri, kişinin karta yazdığı olmalıdır.

3. Birkaç dakika geçtikten sonra katılımcılara yerlerine dönmelerini söyleyin. Katılımcıları gruplara ayırın ve her birine eşit sayıda kart dağıtın.

4. Katılımcılardan yakalarındaki kimlikleri çıkarıp saklamalarını isteyin. Ardından her ekip, ellerindeki kartlara bakarak bu kartı dolduran kişiyi tanımlamaya çalışacaktır. Grup üyeleri bu tanımlama sırasında daha önce salonda dolaşırken tanıştıkları kişilerin kendilerine söyledikleri özelliklerden yararlanacaklardır (kartlardan kimileri gruptan kişilere ait olacağından bu iş daha da kolaylaşır).

5. Belirli bir aradan sonra, rasgele bir grup seçerek raporunu sunmasını isteyin. Ortaya çıkan grubun temsilcisi eldeki kartları tek tek okuyarak bu kartın sahibini belirleyecektir. Grup, kartın sahibinin gösterdiği her doğru tespitte bir puan, kart sahibinin adını da verdiğinde fazladan bir puan daha kazanır. Yanlış kişiye işaret edildiğinde ya da kart sahibinin ismi doğru söylenmediğinde ise bir puan kaybedilir. Grup bu konuda hiçbir şey yapamazsa ne puan kazanılır ne de kaybedilir.

6. Aynı işlem geri kalan gruplarla tekrarlanır. En yüksek puanı alan grup kazanmış olur.

Tartışma

Bu tür kaynaşma alıştırmaları, genellikle daha sonra bir değerlendirme yapılmasını gerektirmez. Ancak, insanların kendileriyle ilgili gerçekleri dışa vurmalarında ince bir yan olduğundan, alıştırma sonrasında belirli sorulardan hareketle kısa bir değerlendirme gerekebilir. Bu sorular genel olarak gruba yönelik olsa bile, katılımcıları kendi kişisel davranışlarını yansıtmaya özendirebilir:

- İnsanlar kendileriyle ilgili hangi gerçekleri dışarıya açıklarlar?
- İnsanlar hangi gerçekleri başkalarından saklarlar?
- İnsanlar neden kimi gerçekleri açıklarken diğerlerini saklamayı tercih ederler?

1

- İnsanlar, dostlarına, tanıdıklarına ve yabancılara hangi gerçekleri açıklarlar?
- Hangisi daha kolaydır: Kimlik belirtmeden birtakım açıklamalar yapmak mı, yoksa bunları yüz yüze konuşmak mı?
- Kimi insanlar kendileri hakkındaki gerçekleri çarpıtır ya da olmayan şeyler uydurur mu? Öyleyse neden?
- Az bilinen gerçekler, dışa dönük ve içe dönük insanlar, kadınlar ve erkekler, gençler ve yaşlılar arasında ne tür farklılıklar gösterir?
- Bu kaynaşma alıştırması, başka kültürlerden insanlarla yapıldığında aynı sonuçları verir mi?

1

Araç 2: Uzun Sözcükler

Tanıtım: Ön planlamanın öneminin vurgulanması ve mevcut çözümler sonucunda, gelecekte ortaya çıkacak sorunların önceden görülmesi

Süre: 20 dakika
(alıştırma için 10, değerlendirme için 10 dakika olmak üzere)

Katılımcılar: 5-6 kişiden oluşan guruplar

Kullanılacak Malzeme: Her katılımcı için 15 harften oluşan bir set
A, A, E, E, G, I, I, M, N, N, O, P, R, S, T
UZUN SÖZCÜKLERİ oynama klavuzu

Uygulama

1 **Dağıtılacak malzemenin hazırlanması:** Aşağıda Şekil 13'te yer alan talimatlardan hareketle, eğitimde kullanılacak iki bölümlü malzemeyi hazırlayın. Talimatların yer aldığı sayfanın altında bulunan "Gizli Strateji" başlıklı bölümü kişiselleştirmeniz gerekecektir (verilen örneği izleyin). 4-5 ayrı versiyon oluşturun ki her yarışmacıya farklı bir strateji düşsün. Yarışmacılardan her biri için aşağıdaki listeden seçeceğiniz 2 ya da 3 farklı sözcüğü kullanın: generations, germination, greasepaint, impersonate, innermost, insertion, interposing, nominates, migration, omnipresent, presenting, resignation ve separation.

ŞEKİL 13

"UZUN SÖZCÜKLER" oyunuyla ilgili talimatlar

Elinizde 15 harf var. Hedefiniz, bu sözcüklerden hareketle en uzun sözcüğü türetmektir.

Hakem size ne zaman başlayacağınızı söyleyecektir. Harflerden sözcük çıkarmak için 30 saniyeniz vardır.

Kişi ya da marka isimleri gibi özel isimler türetemezsiniz.

Hakem 30 saniyenin dolduğunu söylediğinde kendisine oluşturduğunuz sözcüğü verin.

Hakem elindekileri değerlendirerek en uzun sözcüğü oluşturanı (ya da oluşturanları) ilan edecektir.

Hakem elindeki harflerle birlikte alıştırmanın ikinci turuna geçecektir.

Alıştırmayı bir ya da iki tur olarak yapın.

Gizli Strateji (örnek)

Bunu üç tur oynayacağınızı unutmayın. İlk turda oluşturduğunuz sözcükleri bundan sonraki turlarda kullanamazsınız.

İlk turda hakeme tek harflik bir sözcük verin: I. Bu turu kaybedeceksiniz, ama elinizde 14 harf kalacak.

İkinci turda 8 harflik sözcük olarak MANAGERS'i kullanın.

Üçüncü turda 5 harflik sözcük olarak POINT'i kullanın (geriye kullanmadığınız bir E harfi kalır).

2

2 **Oluşturulan grupların her birine roller verilmesi.** Katılımcıları 5-6 kişilik gruplara ayırın. Gruptakilerden, son derece albenili dijital saati olan kişiyi belirlemelerini isteyin. Hakemlik rolünü bu kişiye verin. Diğerleri ise kendi grupları içinde birbiriyle yarışan yarışmacılar olacaktır.

3 **Oyuncuların bilgilendirilmesi.** Oyunculardan her birine "UZUN SÖZCÜKLER" oyununun nasıl oynanacağını anlatan bilgileri verin. Oyunun kurallarını okumalarını söyleyin. Sorusu olan varsa kuralları yeniden okumalarını söyleyin.

4 **İlk turu tamamlayın.** Her grubun hakeminden ilk turu başlatmasını isteyin. Katılımcılara uzun cümleler türetmelerini söyleyin. 30 saniye sonra hakem turu bitirecek ve çalışmaları toplayacaktır.

5 **İlk turu kazananları belirleyin.** Hakemden her grupta en uzun sözcüğü türeterek kazananı belirlemesini isteyin. Birden çok kişi aynı uzunlukta sözcük türetmişse bunların hepsi kazanmış sayılır.

6 **İkinci tur için hazırlanın.** Hakemlerden, yarışmacıların yazdıkları bütün sözcükleri toplamalarını ve bir kenara koymalarını isteyin. İlk turdaki harflerin diğer turlarda kullanılmayacağını açıklayın. İtiraz eden olursa kuralları hatırlatın.

7 **İki tur daha yapın.** Hakemlerden turu başlatıp 30 saniye sonra kesmelerini isteyin. Önceden olduğu gibi burada da hakem en uzun sözcüğü ve kazananları belirleyecektir.

8 **Bütün oyunun galibini belirleyin.** Hakemlerden, en fazla tur kazanan kişiyi belirlemelerini isteyin. Büyük bir olasılıkla, ilk turda tek harflik bir sözcük verilmesini öngören stratejiden haberdar olan (ve bu stratejiyi izleyen) kişiler, her grubun kazananı olacaklardır.

Tartışma

Önce, oyunculardan başarıya götüren stratejiyi belirlemelerini isteyin. Bu stratejinin ön planlamayı, uzun vadeli stratejiyi ve bunun yaşama geçirilmesini öngördüğünü vurgulayın.

Ardından, oyunculardan kendi deneyimlerini gözden geçirip görüşlerini birbirleriyle paylaşmalarını isteyin. Oyuncuların öğrendikleri noktaları iyice özümsemelerine yardımcı olmak için uygun sorular yöneltin:

- Bugünün çözümleri, yarın ortaya çıkacak sorunların kaynağı olabilir. Mevcut çözümlerin, yarın yol açabileceği olası sorunları önceden görmek gerekir.
- Salt size çok parlak geldiği ya da başkaları öyle dediği için bir çözümü benimsemeyin.
- Kendinize sürekli şu soruyu sorun: "Daha sonra da başarılı olmak için ne yapmam gerekir?"
- Eldeki bütün kaynakları en etkin ve tutumlu biçimde kullanmak için plan yapın.

2

Araç 3: **Kazandıran Koruma Alanları**

Tanıtım:	Çalışma ve kaynak planları ile bütçe hazırlanması
Süre:	4-6 kişiden oluşan guruplar
Katılımcılar:	40 dakika
Kullanılacak Malzeme:	Dağıtılacak "Yeşil Gezegen" metni

Uygulama

1. Katılımcıları geniş gruplara ayırın.
2. Katılımcılara, öğrendiklerinden hareketle bir çalışma planı, bir kaynak planı bir de bütçe hazırlayacaklarını söyleyin. Koruma alanından sağlanan gelirle Jasen doğa koruma bölgesinde ıslah çalışmaları yapılacaktır.
3. "Yeşil Gezegen" metinlerini dağıtın.
4. Her grupta, nihai belgeleri teslim edecek bir lider belirleyin ya da bu görev için gönüllü isteyin.
5. Çalışmalarını tamamlamaları için gruplara 30 dakika verin.
6. Grup liderinden, yaklaşımlarının kısa bir özetini vermesini isteyin.

Tartışma

- Bu etkinliğe yaklaşımda tek bir "en iyi yol" var mı?
- Hangi bütçeler daha gerçekçi?
- İdari masraflar ve genel masraflar gibi dolaylı masraflar hesaba katılmış mı?
- Eğer fonlar rekabetçi esaslara göre tahsis ediliyor olsaydı, muhtemelen hangi grup kazanırdı?
- Destek sağlayanlar bu tür masrafları hangi açıdan değerlendirirler?
- Destek sağlayacak kuruluş açısından, önerinin görünümü etkili olur mu, yoksa salt içerik mi önemlidir?

3

KATILIMCILARA DAĞITILACAK

Yeşil Gezegen

Hepinizin "Yeşil Gezegen" adlı bir çevre kuruluşunun üyeleri olduğunuzu düşünün. "Yeşil Gezegen" iki yıl önce kuruldu ve kuruluşundan bu yana iki proje için vakıflardan finansman sağlayabildiniz. Öğrendiniz ki vakıfı, İyi Proje Arayışı "çevre açısından elle tutulur yararlar sağlayacak toplum temelli girişim" niteliği taşıyan kaliteli projeler için herkese açık bir yarışma duyurusu yapmış. Kazanan projeye sağlanacak finansman ise azami 80.000 Euro olacak.

Projeniz: Jasen Doğal Koruma Alanı'nın Yönetimi

Belediye Meclisi, bu doğal koruma alanının yönetimini kuruluşunuza verdi. Doğal koruma alanı Thomas Irmağı kıyılarında yer alıyor, çevresindeki kanyonda çok sayıda mağara var. Aynı alanda bulunan bir baraj göleti elektrik enerjisi üretiminde kullanılıyor; ancak yaz aylarında halk bu göl çevresini piknik alanı olarak da kullanıyor. Alanda beş odalı bir dağ evi ile iki küçük kulübe de var, ancak bunlar şu anda kullanılmıyor. Bu kulübelerden birinde, yörede yetişen nadir bitki türlerini sergileyeceğiniz bir doğa müzesi kurmayı planlıyorsunuz. İkinci kulübe için de planlarınız var: Burada, kendi STK'nız tarafından üretilen hatıra eşyalar (tişört, fincan vb.) satacaksınız.(*) Müzeden, dükkandan ve mevcut diğer tesislerden sağlayacağınız gelirle alana çöp kutuları ve banklar yerleştirecek, çevresine tel örgü çekeceksiniz. Ayrıca alanı tekerlekli sandalye ile girişe uygun duruma getirecek tesisleri de yapıp, diğer altyapı ve bakım işlerini halledeceksiniz. Planladığınız işlerden biri de dağcılar için tırmanma şeritleri belirlemek, hafta sonu gelecekler için dağcılık turları düzenlemektir. Her yıl yürütülecek ağaçlandırma kampanyaları bir başka iştir. Müzeyi periyodik basın toplantıları, video sunumları ve farklı kesimlere hitap eden diğer eğitsel etkinlikler için kullanacaksınız. Çıkaracağınız devriyelerle yasa ve yönetmeliklerin ihlal edildiği durumları belirleyecek ve yetkililere bildirimde bulunacaksınız.

Koruma alanında kaliteli bir çevre yönetim sistemi geliştirmek ve uygulamak için elinizde çeşitli seçenekler var. Yukarıda sözü edilen vakfın finansman yardımı, fikirlerinizi yaşama geçirmeye başlamanız açısından büyük önem taşıyor olabilir.

Görevleriniz

1. El kitabında sunulan modelden hareketle bir çalışma planı hazırlamak;
2. Gene el kitabında verilen modelden hareketle bir kaynak planı hazırlamak;
3. Bütçe hazırlamak

3

* T.C. yasalarına göre dernek ve vakıflar 'satış' yapamazlar; ancak bağış karşılığı ürün veya hizmet sunabilir. Bu cümlede de "satış" kelimesiyle kasdedilen budur.

Araç 4: **Nereye Gitti?**

Tanıtım: Öncelikleri belirleme ve zamanlama

Süre: 40-60 dakika

Katılımcılar: Bütün katılımcılar

Kullanılacak Malzeme: "Dünün Etkinlikleri" sayfasının her katılımcıya verilmesi

Uygulama

1. Katılımcılara, dün 24 saat boyunca yaptıkları her şeyi anımsamalarını söyleyerek alıştırmaya başlayın. "Dünün Etkinlikleri" formunu katılımcılara dağıtın.

2. Dün neler yaptıklarını düşünüp kağıda yazmaları için katılımcılara 10 dakika süre verin. Yaptıkları işlerin toplam süresi 24 saat olmalıdır.

3. Her şey yazıldıktan sonra, yapılan her işe belirli bir öncelik sırası vermelerini söyleyin. Bu, "A", "B" ya da "C" önceliği biçiminde yapılabilir. "A", bu işin söz konusu kişi açısından başlıca amaç ve baş öncelik olduğunu gösterir. "B" de yapılma önceliği olan bir iştir; ama az önceki genel amaçla ilişkili değildir. Nihayet "C" ise, aslında daha sonraya bırakılabilecek, hatta hiç yapılmasa da olabilecek bir iştir.

4. Liste tamamlandıktan sonra, katılımcılara "A" önceliklerine ne kadar zaman harcadıklarını sorun. Bunun ardından gelen tartışma bölümünde, gündelik yaşamdaki "A" öncelikleri üzerinde durmanın, buna karşılık "C" önceliklerinin çoğundan kurtulmanın önemi üzerinde durulacaktır.

Dünün Etkinlikleri

İŞ ZAMANI ÖNCELİKLERİ

"A" işleri için harcanan toplam zaman:

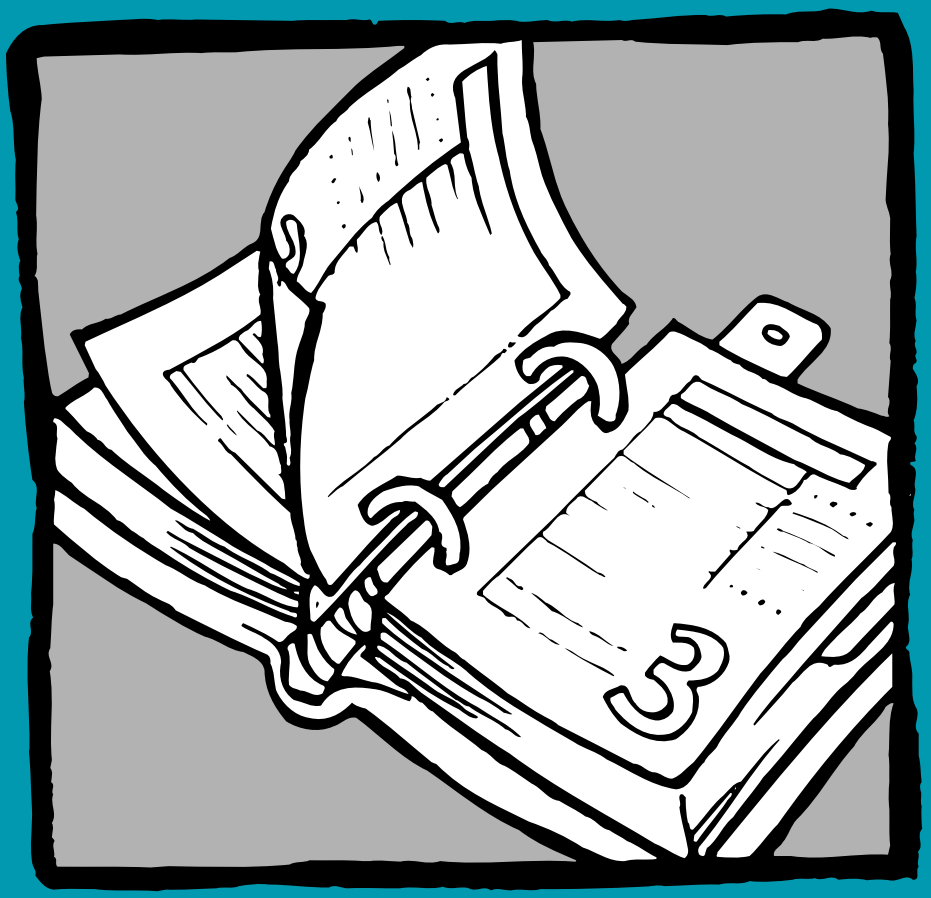
"B" işleri için harcanan toplam zaman:

"C" işleri için harcanan toplam zaman:

Tartışma

1. "C" öncelikleri ile ilgili en fazla zamanı kim harcadı?
2. "B" öncelikleri ile ilgili en fazla zamanı kim harcadı?
3. "A" öncelikleri ile ilgili en fazla zamanı kim harcadı?
4. Bu gruplardan her birinin önem derecesi ne?
5. insanlar işleri ile kendilerine ayıracakları zaman arasında iyi bir denge kurabilirler mi?
6. İnsanlar dün yaptıkları her şeyi anımsayabilirler mi? Eğer anımsayamazlarsa, o zaman yaptıkları kimi şeylerin verimsiz olduğu sonucuna varılabilir mi?
7. Dinlenme zamanı "A" önceliği sayılabilir mi?

4



Örnek Çalıştay Gündemi

Eğitim Nasıl Verilecek?

Elinizdeki örnek gündem, el kitabını ve sunulan araçları kullanarak proje önerisi hazırlama eğitiminin nasıl verileceğini belirleme konusunda size daha ileri düzeyde yardımcı olmak amacındadır. Diğer etkinliklerle birlikte bunun nasıl kullanılacağı, eğitilecek kişilerin beklentileri ve deneyimleri konusunda neler bildiğinize ve eğitim için ne kadar zamanınız olduğuna bağlıdır. Örnek gündem, eğitim konularına ek olarak, eğitiminize etkileşim bileşeni de katacak etkinlikler önermektedir.

Örnek Çalıştay Gündemi

Bölüm 1 **Giriş**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Katılımcıların tanıtılması, tanışma	Araç 1: **Az bilinen gerçekler**
Gündemin gözden geçirilmesi/ Beklentiler	Gündemin anlatılması ve katılımcıların kursa ilişkin beklentilerini birbirleriyle paylaşmaları	Katılımcıların beklentilerinin ve düşüncelerinin yazılı olduğu kartlar
Projelerin tanıtımı	Proje ilkelerinin/ temelinin anlatılması	Beyin fırtınası: *Proje nedir? Hangi bileşenleri içerir? İyi projeden ne anlaşılmalı?*

Bölüm 2 **Proje Tasarımı ve Öneri Hazırlanması**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Etkin planlamanın öneminin vurgulanması ve potansiyel sorunların önceden görülmesi	Araç 2: **Uzun Sözcükler**
Proje tasarımı ve öneri yazımı	Proje yönetimi bağlamında öneri hazırlama süreci için bir çerçeve verilmesi	Sunuş / Anlatım
Proje tasarım uygulamaları	Proje tasarımı deneyimlerinin tartışılması	Grup tartışması Araç 2: **Belirsiz Talimatlar**

Bölüm 3 **Proje Önerisi Nasıl Yazılır?**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Proje oturumunun sorun çözme perspektifinden başlatılması	Anlatım/ Sunuş
Proje önerisi hazırlamanın genel olarak değerlendirilmesi	Proje önerisi ve başlıca bileşenlerinin sunumu için format özeti	Sunuş
Önerinin yazılması	Proje önerisi yazım sürecinin adım adım gösterilmesi	Araç 3: **Örnek Durum: Çalışma Grubu Alıştırması** Proje bileşenlerinin sunumu ve ardından küçük bir grup çalışması
Toparlama etkinliği	Proje geliştirme ve uygulamada zamanlama ve titizliğin öneminin vurgulanması	Araç 4: **Nereye Gitti?**

Örnek Çalıştay Gündemi devamı

4. Bölüm: Özet ve Değerlendirme

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Özet	Kursun içeriğinin gözden geçirilmesi ve öğrenilen noktaların kontrol edilmesi	Tartışma
Değerlendirme	Değerlendirme ve daha sonraki çalıştayların geliştirilmesi	Değerlendirme anket formunu ve katılımcıların beklentilerini belirlemede başvurduğunuz yöntemleri kullanın.

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan Hükümeti tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir şarta dayanmaktadır.

REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda çözüme ulaşmaları için destek vermektedir.

REC'in Merkez Ofisi, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Szentendre kasabasında bulunmaktadır ve 90 kişilik uluslararası bir ekibe sahiptir. Merkez ofisinin yanı sıra, REC'in 16 ülke ve 3 saha ofisinde toplam 100 kişinin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

REC'in en yeni ülke ofisi 27 Mayıs 2004 tarihinde Ankara, Türkiye'de resmi olarak faaliyete geçmiştir. REC Türkiye Ofisi'nin hukuki temeli REC Şartı ve REC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanmış olan İkili Anlaşma'ya dayanmaktadır. Ayrıca REC Türkiye'nin kuruluşu 2004'te TBMM tarafından da onaylanmıştır.



Proje Önerisi Hazırlanması

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ II

Proje Yönetimi



BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ

STK'LAR İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ II

Proje Yönetimi

Yazanlar:
ERMIRA LUBANI ve MIHALLAQ QIRJO

Editörler:
LASZLO PERNECZKY ve ALKEN MYFTIU

Çevirmen:
METİN ÇULHAOĞLU

Türkçe Editörü:
NAFİZ GÜDER

BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ

REC Hakkında

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan Hükümeti tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir şarta dayanmaktadır.

REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda çözüme ulaşmaları için destek vermektedir.

REC'in Merkez Ofisi, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Szentendre kasabasında bulunmaktadır ve 90 kişilik uluslararası bir ekibe sahiptir. Merkez ofisinin yanı sıra, REC'in 16 ülke ve 3 saha ofisinde toplam 100 kişinin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

REC'in en yeni ülke ofisi 27 Mayıs 2004 tarihinde Ankara, Türkiye'de resmi olarak faaliyete geçmiştir. REC Türkiye Ofisi'nin hukuki temeli REC Şartı ve REC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanmış olan İkili Anlaşma'ya dayanmaktadır. Ayrıca REC Türkiye'nin kuruluşu 2004'te TBMM tarafından da onaylanmıştır.

© Bütün hakları saklıdır
2002 Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi

Bu yayının hiçbir kısmı izin alınmadan satılamaz yada satılmak için çoğaltılamaz.

ISBN: 975 6180 01 3

Yayıncı
Bölgesel Çevre Merkezi - REC Türkiye
Ceyhun Atuf Kansu Cad. No: 102 06520 Balgat ANKARA
Tel: (90-312) 284 95 55 Faks: (90-312) 287 01 10
E-posta: info@rec.org.tr Web sitesi: www.rec.org.tr

Tasarım: Sylvia Magyar İlustrasyonlar: Laszlo Falvay
Türkçe baskı: İris İletişim Hizmetleri

Tüm REC yayınları geri dönüşümlü yada klor ve klor bazlı kimyasallar kullanılmayan kağıtlara basılmaktadır.

Konular **5**

Genel Bakış 7

Proje Yöneticilerinin Eğitimi 10

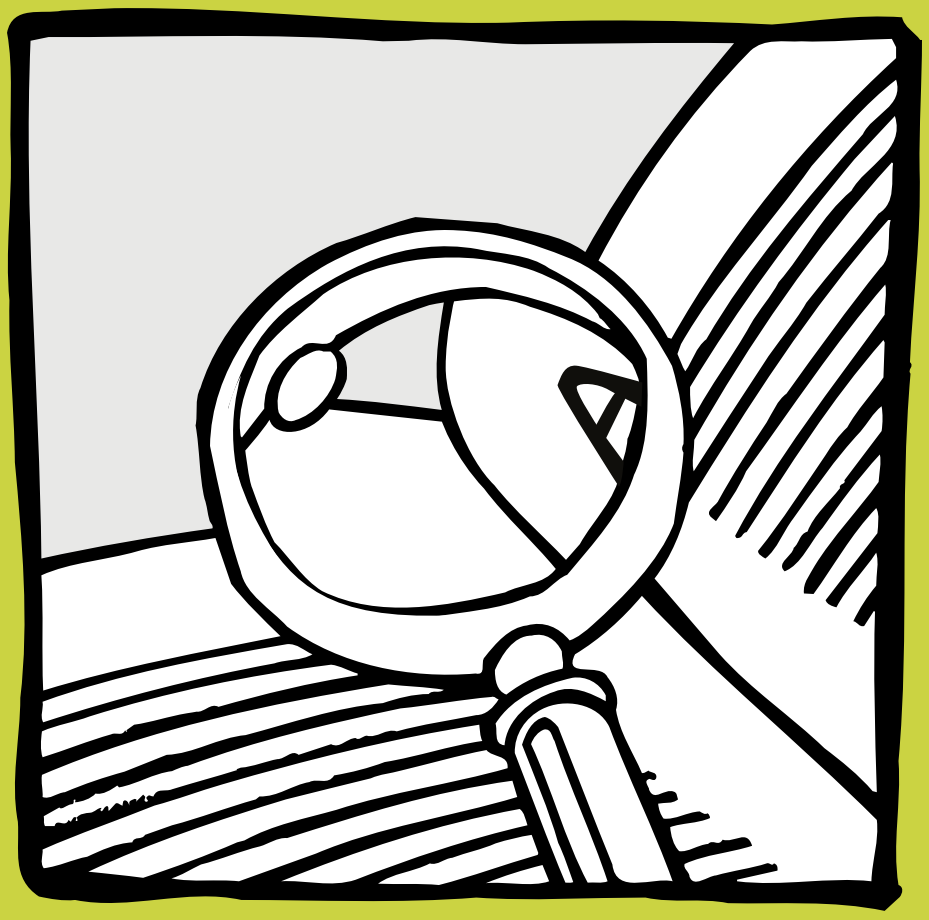
Eğitimde Kullanılacak Araçlar **23**

Araç 1: Araştırma soruları **25**

Araç 2: Belirsiz talimatlar **27**

Araç 3: Robotlar 28

Örnek Çalıştay Gündemi **29**



Genel Bakış

Genel Bakış

Giriş

Bir projenin yönetilmesi, derin deneyim, bilgi ve uygulama becerisi gerektiren ürkütücü bir iş gibi görünebilir. Anlamak, yürütmek ya da tamamlamak zor gibi görünebilir.

Ancak, birçok açıdan bakıldığında, herkes gündelik yaşamında tam zamanlı bir proje yöneticisi olarak hareket eder. Karmaşık, ancak her gün yürüttüğümüz projeleri şöyle örnekleyebiliriz:

- alışveriş yapmak
- evi temizlemek
- futbol maçı düzenlemek
- sınava hazırlanmak
- tatil planlamak
- sabit ücretle geçinmek

Yukarıda sıralanan etkinliklere yakından bakarsak, bunların her birinin, bir yöneticisi olan projeler olduğunu görürüz. Bütün bu rutin işlerde ortak bir takım bileşenler bulunur.

Proje nedir?

Proje;

- belirli bir sonuca ulaşmayı hedefleyen, somut ve uygulamaya yönelik bir çabadır;
- görece karmaşık bir sorunun ya da konunun çözümüne yöneliktir;
- tanımlanmış hedefleri ve beklenen sonuçları olan bir etkinliktir;
- zaman, finansman, teknik imkanlar ve insan kaynakları ile sınırlıdır;
- öncesinde planlama, sonrasında ise değerlendirme yapılır.

Yukarıda verdiğimiz örneklerde de bu bileşenleri görmüyor muyuz?

Bunların yanı sıra, bir projenin, düzenli aralıklarla yinelenmeyen, sık olmayan, bir kereye özgü bir çaba olduğunu ekleyebiliriz.

Ayrıca, "proje", 3 P içinde en küçük olanıdır. PPP diye gidecek olursak, ortadaki "P", daha geniş ölçekli, daha uzun süreli, daha karmaşık ve daha az hedef odaklı bir plan olan "program"dır. En büyük "P" ise, yürüttüğümüz etkinliklerin çoğunun çerçevesini belirleyen, genel ve kapsamlı yönelim olarak "politika"dır.

Peki yönetim nedir?

Kimi **"süslü"** tanımlar aşağıda verilmektedir:

- **Yönetim** 1) Yönetme, gözetim ya da kontrol işleminin yapılışı, tarzı ve uygulanışı. 2) Bir işyerini, kurumu ya da kurumu yönlendiren kişi ya da kişiler (American Heritage Sözlüğü).

- İnsanları ve kaynakları belli bir amaç doğrultusunda planlama, örgütleme ve harekete geçirme çabası.

- Bir ya da birden çok kişi tarafından, bir kişinin tek başına elde edemediği sonuçları elde etmek ve bu amaçla ilgili kişilerin çabaları için eşgüdüm sağlamak üzere yürütülen süreç.

- Bir uygulamanın başarısında rol oynayan koşulları sağlamamızda bize yardımcı olan, görece basit bir araçtır.

O halde proje yönetimi nedir?

Açıktır ki, her iki kavramın bir bileşimidir: "proje", hedefler, beklenen sonuçlar ve –insani, finansal ve benzeri- kaynaklar için bir çerçeve tanımlar. Hedeflere ulaşılması, çalışma evrelerinin izlenmesi ve görevlerin düzenlenmesi de proje yönetiminin işidir.

Bu kavramlar neden önemlidir? Hiçbir şeyin salt iş olsun diye yapılmadığını burada bir kez daha vurgulamak gerekir. Ortak bir amacımız, bir politikamız vardır (bir yaşam tarzı, bir yaklaşım, yüce hedefler); çeşitli programlarımız ve bunlardan daha fazla sayıda projemiz vardır. **Proje yönetimi yalnızca bir araçtır;** amaç ve hedeflerimize etkin biçimde ulaşmamızda bize yardımcı olan yöntem ve tekniklerin toplamıdır.

Aşağıda Şekil 1'de verilen "ev temizliği" örneği, bu işin proje tanımına ne kadar uyduğunu gösterecek biçimde irdelenmektedir.

"Proje yönetiminin" öyle büyük bir iş olmadığını ve bunu herkesin yapabileceğini gördükten sonra ortada bir soru kalıyor: "O zaman niye zahmet edip bunu öğrenelim ki?"

Yukarıdaki örnekleri göz önüne alarak bu soruya aşağıdaki yanıtları verebiliriz:

- Herkes futbol oynayabilir; ama bir takımda oynamak ve gol atmak için antremana, taktiklere ve iyi bir antrenöre ihtiyaç vardır.
- Evi temizlemek o kadar da kolay değildir; orayı burayı süpürerek bu işi yapamazsınız.
- Alışveriş bir zaman israfı olabilir; hiçbir işe yaramayacak şeyler için çok para harcayabiliriz de.
- …ve sabit ücretle geçinmek…bu başlı başına bir sanattır.

ŞEKİL 1

Evi Temizliği Projesi

TANIMLANAN BİLEŞENLER:	SINAMA:
sonuç odaklı, somut ve pratik çaba	*Evet, çok pratik ve birçoğumuz için hayli yorucu bir iş*
görece karmaşık bir konunun ya da sorunun çözümüne yönelik	*işin içinde "çocuk odası" olduğunda kesinlikle karmaşık bir iş*
tanımlanmış hedefler ve beklenen sonuçlar	*Evet, ev temiz olmalı.*
zaman, finansman, teknik ve insani kaynaklar açısından sınırlı	*Gerçekten de, kimse bu iş için çok uzun zaman harcamak istemez; elektrikli süpürge bu bakımdan çok yararlıdır ve bir kişi yardım ederse iş daha da çabuk biter.*
öncesinde planlanır, sonrasında değerlendirilir	*Evet, böyle bir iş nadiren öylesine kendiliğinden yapılır; iş bitince de sonucu fark edilir.*
sık sık, düzenli aralıklarla yapılmayan, bir seferlik bir iş	*"Keşke böyle olsaydı" deriz; gerçi en son temizliği üç ay önce yapmışsak o zaman ev temizliği için "sık sık yapılmayan bir iş" diyebiliriz!*
3P – proje bir programın, programlar da bir politikanın parçasıdır…	*Temizlik işini nasıl yaparız? Hangi sıklıkla? "Odaların temizlenmesi" aslında ne demektir? Bu "program" düzeyindedir. Yaşam tarzınız ise, "programların ve projelerin" çerçevesini çizen genel "politika" düzeyini belirler.*
araç mı amaç mı?	*Oda temizliği, amaca giden aracın iyi bir örneğidir.*

Kuşkusuz, bu rehber alışveriş meraklıları ya da temizlikçiler için değil, çevre konusunda çalışan sivil toplum kuruluşlarındaki (STK'lar) proje yöneticileri için hazırlanmıştır. Proje yönetimi kavramı yeni olmadığından, bunun kimi **pratik yönlerini** vurgulamak, proje yöneticisinin işini kolaylaştıracak kimi **yöntem ve araçları** kısaca anlatmak istiyoruz.

Bu Rehberin Amacı

Bu rehber, eğitmenlere aşağıdaki bilgi ve etkinlikleri sunmaktadır:

- Proje yönetimi kavramına aşinalık kazandırmak;
- Katılımcıların planlama, uygulama ve proje değerlendirme becerilerini geliştirmek;
- Strateji geliştirme, mekanizma seçme ve projeleri etkili biçimde uygulamada gerekli becerileri kazanma açısından uygulamalı örnekler sunmak;
- Planlama için gerekli teknik becerileri sağlamak.

Geliştirilecek Beceriler

Bu rehberi temel alarak yürütülecek bir eğitimin başarıyla tamamlanmasıyla birlikte, katılımcılar çevre konusundaki gereksinmeleri, olası projelerin etkilerini ve kendi kuruluşlarının kapasitesini eleştirel biçimde çözümleme becerisini kazanacaklardır. Katılımcılar ayrıca, yönetsel verimliliklerini ve etkinliklerini artırmanın çeşitli yollarını öğreneceklerdir.

İçerik

Bu rehber, analiz, planlama, uygulama, değerlendirme ve raporlama süreçlerindeki çeşitli aşamaları irdelemektedir. Rehberin kapsamında, çevresel projelerin yönetimiyle ilgili kavramları ve pratik yönleri tanıtıp yaşama geçirmek üzere geliştirilen tanımlar, açıklamalar ve etkinlikler yer almaktadır.

Eğitimin Verilmesi

Bu rehber eğitim araçları bölümünde sunulan etkinliklerle birlikte kullanılmalıdır. Rehberin içeriğinin büyük bölümü, eğitime katılanlara dağıtılabilecek ya da okuma ödevi olarak verilebilecek biçimde hazırlanmıştır. Eğitmenin bu malzemeyi, söz konusu eğitimin özel koşullarına ve zamanlamasına göre uyarlaması yerinde olacaktır.

Proje Yöneticilerinin Eğitimi

Bir Projenin Yönetilmesi

Proje Döngüsündeki Aşamalar

- İhtiyaç analizi
- Amaç ve hedefler
- Strateji ya da metodoloji
- Etkinliklerin planı
- Uygulama
- Değerlendirme
- Takip

Proje döngüsü

Burada planlamadan nihai değerlendirmeye kadar proje döngüsünün önemli aşamalarını ele alacağız.

Proje döngüsünün tam anlamıyla kavranması önemli bir beceridir. Sivil toplum kuruluşlarının çoğu, birbirine koşut giden, birbirini izleyen ya da birbiriyle çakışan projeler üzerinde çalışmakta, bunlarla "yaşamaktadır"lar. Bir proje biterken yeni bir proje fikri doğar ve böylece yeni projelere uzanan bir sarmal ortaya çıkar. Proje döngüsü, gerekli hiçbir bileşenin dışarıda kalmamasını sağlamak için tek tek projeleri izler. Proje döngüsünün bileşenleri yanda sıralanmaktadır.

İhtiyaç analizi

Her proje bir fikirle başlar. Proje yöneticisi ve ekibi, herhangi bir işe başlamadan önce durup bir "gerçekleri sınama" işlemi yapmak zorundadır. Burada iki ana bileşenin değerlendirilmesi gerekir: İhtiyaçlar ve çevre.

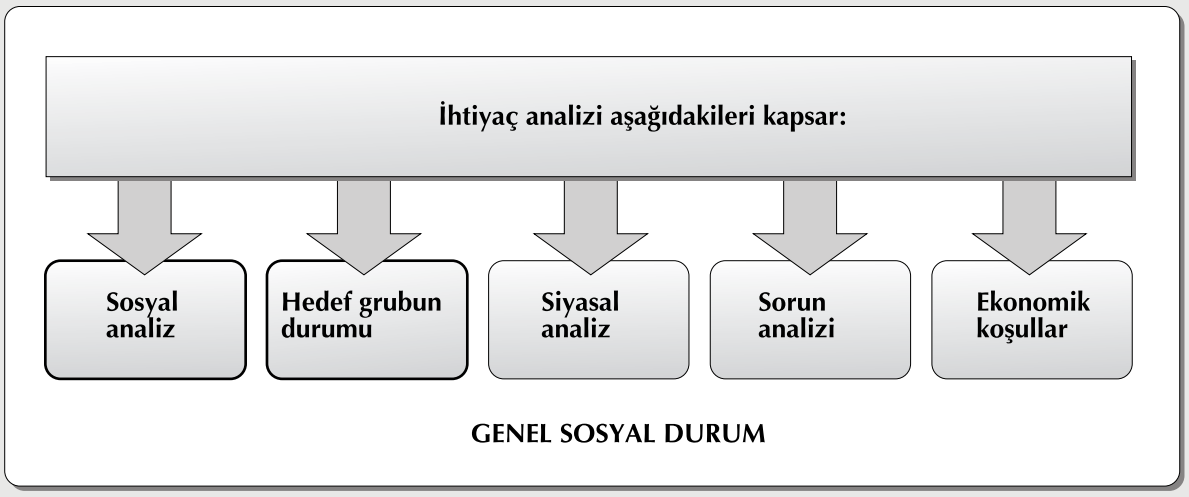
İhtiyaç analizi, salt iş olsun diye iş yapmayıp, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi ilkesini temel alır. Şekil 2, genel sosyal durumla bağlantılı biçimde bir ihtiyaç analizinde yer alacak bileşenleri sergilemektedir.

Burada, iki tür proje olduğunun anımsanması yerinde olacaktır:

- **Reaktif projeler-** bunlar, halen mevcut bir sorunu çözmeye yönelik projelerdir;
- **Proaktif projeler-** bunlar, gelecekteki sorunları öngörerek mevcut durumu değiştirmeye yönelik projelerdir.

ŞEKİL 2

İhtiyaç Analizi



Bu aşamada aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekir:

- Hedef grupları oluşturan bileşenler/ üyeler kimler?
- Bu projeye gerek var mı ? Proje, söz konusu topluluğun gerçek ihtiyaçlarını yansıtıyor mu?
- Ortada bir sorun olduğunu söz konusu topluluk da kabul ediyor mu? Topluluk bu projeyi istiyor mu? Önerdikleri çözümler neler?
- Projenin sahip olduğu fırsatlar neler? Projede yeni ve yaratıcı olan ne var?
- Proje neyi değiştirecek?

Bu ihtiyaç analizi bizim fikirlerimizi zorlayacaktır. Böylece, ya kendi kararlılığımızı daha da pekiştireceğiz ya da mantığımızı bir kez daha gözden geçirme gereğini duyacağız. **Çevresel değerlendirmeler,** projenin yönetimi ve başarısı üzerinde etkili olan mevcut çevrenin farklı düzeylerini görmemize yardımcı olur.

Çevresel değerlendirmenin başlıca üç düzeyi vardır: kurum, mikro çevre ve makro çevre.

Kendi kurumumuz *–gerekli kapasite ve isteğimiz var mı?*

- İnsani, finansal ve teknik kaynaklar;
- Karar verme süreci (kim ve nasıl?);
- Kurum kültürü;
- Diğer projeler;
- Strateji, kurumun misyonuna uygunluk.

Mikro çevre-*yakın çevremizdekiler bu işe doğrudan katılmaya hazır mı?*

- Kaynaklar (olası bağışçılar ya da yarar sağlayıcılar);
- İlişkiler;
- Sosyal-kültürel ortam;
- Bilgi.

Makro çevre- *daha geniş boyutlu düşünülmesi gereken şeyler neler?*

- Sosyal;
- Siyasal;
- Ekonomik;
- Yasal.

"AKILCI" Hedefler aşağıdaki özellikleri taşımalıdır

- Belirlilik;
- Ölçülebilirlik;
- Ulaşılabilirlik;
- Gerçekçilik;
- Zamana Bağlılık.

Proje Planlaması

Amacın belirlenmesi

İhtiyaç analizinden sonra bir projenin neden önemli olduğunu artık biliriz. Şimdi sıra, *projenin ne için olduğunu, neye ulaşması gerektiğini ve neden var olduğunu* belirlemektedir. Yani kısacası, projenin amacı nedir? Amaç, gelecekte ulaşılması arzu edilen tabloyu betimleyen, bir tümcelik bir ifadedir. Amaç kapsamında somut tarihlerin ve etkinliklerin belirtilmesi gerekmez. Ancak amaç, proje sırasında değiştirilmemelidir; çünkü amacın değiştirilmesi projenin de çok köklü biçimde değiştirilmesini gerektirir.

Hedeflerin belirlenmesi

Proje fikirleri, çoğu kez, ayrıntıları belirlemeksizin kimi ihtiyaçları, kaynak sıkıntısını ya da mevcut sorunları giderecek biçiminde oluşur. Başlangıçta, genel amacı daha küçük hedeflere ayırarak görevleri daraltmamız gerekir.

Hedefler, ana amaçtan hareketle tek cümlelik ifadeler olarak türetilir. Bunlar, projenin bitiminde ortaya çıkması beklenen net durumları ifade eder. Bu hedeflerden her birinin gerçekleşebilmesi için, hedefle bağlantılı bir dizi etkinliğin gerçekleştirilmesi gerekir. Hedef sayısı ne kadar az ise etkinlik de o kadar daha yalındır.

"AKILCI" bir hedef (önceki sayfaya bakınız) somut alt hedeflere ve eylemlere dönüştürülebilir. Hedef ne kadar soyut ise, performansın ölçülmesi de o kadar güçleşir. Yöneticilerin, hedefleri proje ekibiyle, hedef gruplarla, ortaklarla ve aynı işi yapan kişilerle tartışmaları gerekir. Hedeflerin, bunlara ulaşılmasına katkıda bulunacak kişiler tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir olması zorunludur.

Ayrıca, **göstergelerle** ilgili kimi noktaların açıklığa kavuşturulmasında da yarar vardır. Göstergeler, nesnel olarak ölçülebilir ve ampirik olarak gözlenebilir durumları anlatır; performansın ölçülmesinde ve projenin değerlendirilmesinde temel oluşturur. Göstergeden kastedilen, değişimin parametreleri ya da proje hedeflerine ne ölçüde ulaşılabildiğini gösteren verilerdir. Göstergeler, projenin neyi elde etmek istediğinin başkalarına aktarılmasını mümkün kılacak saydamlığı sağlar.

Strateji, yönetimin koyduğu hedefleri nasıl gerçekleştireceğini özetler.

Nicel anlamda ölçülebilir görevlerde göstergelerin belirlenmesi görece kolaydır. Örneğin bir mektubun 25 kopya olarak gönderilmiş olduğunu belirlemek kolaydır. Ancak, nitel görevlerin ölçümü daha güçtür. Az önceki mektup örneğinden hareket edersek, bu mektubun iyi yazılmış olup olmadığını değerlendirmek daha güçtür.

Proje etkinliklerine ve sonuçlarına yönelik beklentileri buluşturmak açısından, bağışçılar ve hedef gruplarla kimi göstergeler üzerinde daha önceden anlaşmaya varılmış olması gerekir.

Durum analizi

Bu aşamadaki en önemli sorular, mevcut kurumsal yapının proje için değiştirilmesine gerek olup olmadığına ve değişikliğin ne ölçüde olacağına ilişkindir.

Bu noktada ayrıca bir kaynak analizi taslağının hazırlanması da yararlı olur. Bunun en kolay yolu "SWOT"(*) analizidir –bir kurumun güçlü yanlarının, zaaflarının, ortadaki fırsatların ve tehditlerin, projenin beklenen olumlu ve olumsuz etkileri açısından değerlendirilmesini sağlar.

Strateji ve metodoloji

Strateji, yönetimin belirli bir hedefe ya da hedefler dizisine ulaşmak için atmayı planladığı başlıca adımları özetler. Projenin amacı ortaya konduktan sonra genellikle bir ya da birkaç strateji tercih edilir.

Stratejinin belirlenmesinde şu yol izlenir:

- başvurulabilecek çeşitli stratejilerin sıralanması ve
- hedef grubun önerilen süreci anlayıp anlamadığının araştırılması.

Metodoloji, ekibin proje hedeflerine ulaşma sürecidir. Burada hangi metodoloji benimsenirse benimsensin, bunun kendi içinde tutarlı olması, sonuçlara zamanında ulaşılacağından emin olunması gerekir.

Benimsenen metodoloji projenin **genel kavramını** ve ayrıca **kurumun misyonunu** yansıtmalıdır. Örneğin hemen hiçbir çevre kuruluşu, nesli tükenme tehlikesi altında olan bir canlı türünü kurtarmak için, doğal ortamda onun avcısı olan hayvanları ortadan kaldırmayı öngören bir metodolojiyi benimsemeyecektir.

Çalışma yöntemleri, somut hedefler ya da adımlar için gerekli etkinlikleri nasıl, hangi yoldan yapacağımızı anlatır. Başkalarının ya da proje ortaklarının proje metodolojisini ve stratejisini anlamaları büyük önem taşır.

* SWOT: S(Strengths):Güçlü yanlar W(Weakness):Zayıf yanlar O(Opportunities):Fırsatlar T(Threats): Tehtitler

Parametrelerin ve çerçevenin belirlenmesi (zaman, para, kaynaklar)

Daha önce de belirtildiği gibi, projelerin **zaman sınırlaması** bulunur. Bitiş tarihi belirlenirken temkinli hareket edilmesi, öngörülmeyen sorunların çözülmesi için zaman yaratacaktır. Sorumlu ekip üyeleri bitiş tarihini aralarında tartışıp ortak olarak kararlaştırmalıdır. Akıllı proje yöneticilerinin "gizli" son tarihleri vardır; başka bir deyişle en iyisini umup en kötüsünü beklerler.

Bütçe taslağı **sabit varlıkları, personel giderlerini** ve **doğrudan proje giderlerini** gösterir. Bitiş tarihlerinde olduğu gibi burada da, bütçe koşullarının ideal olduğu bir "en iyi durum" senaryosu, bir de bütçenin asgari düzeyde olup gene de proje için yeteceği "en kötü durum" senaryosu hazırlanması gerekir. Bütçe taslağı aynı zamanda proje önerisi hazırlanmasına ve ileride yeni destekçilerin bulunmasına yardımcı olacaktır.

Karar alma yöntemleri, görevler, roller, sorumluluklar

Finansman her projenin vazgeçilmez bir bölümü olsa da, projenin genel başarısı açısından ekibin niteliği ve ilişki ağları çok daha önemlidir. Ekibin işine bağlılığı, uzmanlığı ve çabaları projenin kaderini de büyük ölçüde belirler. Beklentilerin ve sorumlulukların daha önceden tartışılıp belirlenmiş olması yaşamsal önem taşır; çünkü, netleştirilmemiş beklentiler, ciddi yanlış anlamalara, çalışanlar arasında sürtüşmelere, projeyi geciktiren ya da başarısızlığa uğratan sorunlara yol açabilir. İş tanımları, sözleşmeler ve kalite kontrol yöntemleri yalnızca kâr amaçlı kuruluşlarda değil, STK projelerinde de önemlidir.

Proje yöneticisi, rol ve işlevlerin diğer ekip üyelerine dağıtımında "eşitler arasında birinci" konumundadır. Bilginin nasıl paylaşılacağı her durumda önemlidir. Eğer, "kim, ne zaman, ne ve nasıl" soruları baştan yanıtlanmamışsa, e-postayla haberleşme gibi basit araçlar bile sorun yaratabilir.

Planlama

Bir yöneticinin plansız çalışması, projenin verimsiz yürümesine yol açar. Şekil 3, etkili bir planlamanın, bir projenin kalitesini hangi yollardan, nasıl artırabileceğini göstermektedir. Şekil 4 ise, planlamanın somut soruları ortaya koyma gücünü göstermektedir.

Yöneticiler, planlamadan birinci derecede sorumlu kişilerdir. Nitekim kimi yöneticiler planlamayı birinci derecedeki yönetim işlevleri sayıp, organizasyon ve gözlemlemeyi ikinci planda görürler.

Yöneticilerin yanıt bulmaları gereken en önemli sorulardan ikisi şunlardır: *Neyin yerine getirilmesi gerekiyor?* ve *Nasıl?*

Yönetici planlama sürecine nasıl başlar? Bu işin profesyoneli birçok kişi, proje ekibine doğru sorular yöneltilmesinin, gündemdeki pek çok işin sonuca ulaşmasını sağlayacağını kabul edecektir. Şekil 4, bir yöneticinin ele alması gereken, projenin hedefleri, etkinlikleri ve uygulanmasıyla ilgili geniş bir soru listesi vermektedir.

ŞEKİL 3

Plan Neden Gerekli?

- Planlama, bir kuruluşun geleceği kabullenmek yerine geleceği etkilemesine imkan tanır.
- Bir kuruluş, planlama sayesinde kendini somut bir etkinliğe adamış olur.
- Planlama, yönetime proje sırasında başvuracağı bir taslak sağlar.
- Planlama sayesinde proje için gereken kaynaklar önceden belirlenir.
- Planlama, kuruluşun çeşitli kademelerinin çalışmalarını eşgüdümle yürütme ve deneyimlerini paylaşma zemini yaratır.
- Planlama yöneticilerin gündemdeki görevlere yoğunlaşmasını sağlar.
- Planlama işinde yer alan ekip üyeleri, çalışmalarını daha bilinçli olarak yürütürler.

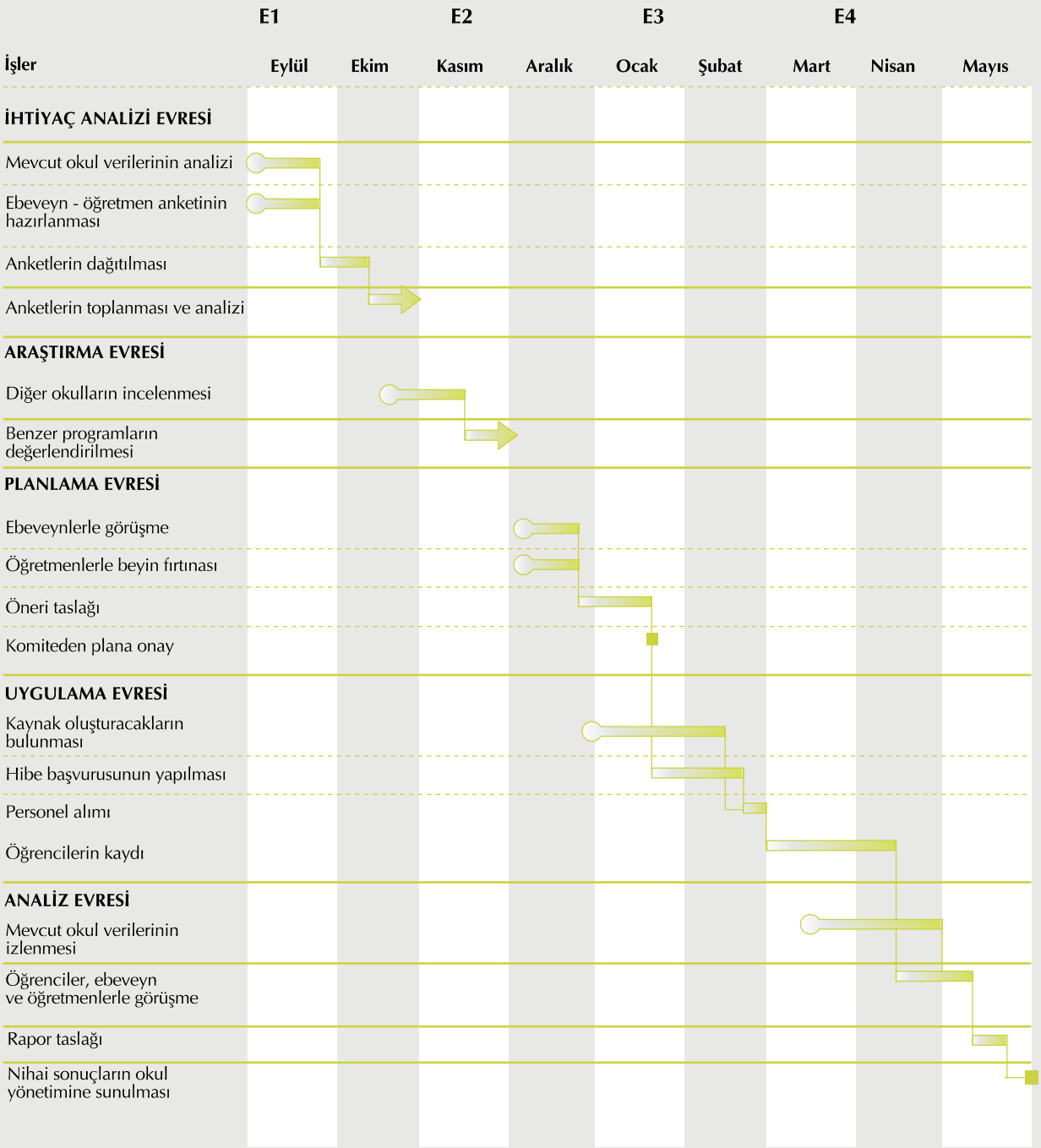
ŞEKİL 4

Yönetim Planlamasında Temel Konular

	PLANLAMA BİLEŞENİ	TEMEL YÖNETİMSEL KARAR
Planın her bileşeninde doğru soruları sormak büyük önem taşır.	Hedefler	■ Hangi hedefler için çalışılacak? ■ Her hedefin göreli önemi ne? ■ Hedefler birbiriyle nasıl ilişkileniyor? ■ Her bir hedef için belirlenen tarih ne? ■ Hedefler nasıl ölçülecek? ■ Hedeflere ulaşılmasında kim ya da kuruluşun hangi birimi sorumlu?
	Eylem	■ Hangi önemli eylemler hedeflere başarılı biçimde ulaşılmasını etkileyecek? ■ Her eyleme ilişkin hangi bilgiler mevcut? ■ Önemli her eylemin gelecekteki sonucunu öngörmek için uygun yöntem nedir? ■ Eylemden kim ya da kuruluşun hangi birimi sorumlu?
	Kaynaklar	■ Planda hangi kaynaklara yer verilmeli? ■ Çeşitli kaynaklar arasındaki ilişki nasıl? ■ Hangi bütçe teknikleri kullanılmalı? ■ Bütçenin hazırlanmasından kim ya da kuruluşun hangi birimi sorumlu olmalı?
	Uygulama	■ Kuruluşun planı uygulamak için yetkisi var mı? ■ Genel planın uygulanması için, hangi politikaların açıklanması gerekiyor? ■ Politikalara ilişkin açıklamaların kapsamı nedir, ne derece esnek, gerçekçi, etik ve açık? ■ Politikaların açıklanması kimleri ya da kuruluştaki hangi birimleri etkileyecek?

ŞEKİL 5

Evrelere Göre Mantıksal Gantt Şeması



Proje uygulaması

Proje uygulaması, planların fiilen yaşama geçirilmesi demektir. Ev temizliği benzetmesine dönersek, uygulamadan kastedilen, giyeceklerin fiilen yıkanması, yerlerin süpürülmesi ve rafların tozunun alınmasıdır.

Proje yönetiminin püf noktaları şunlardır:

- proje amaçlarına sadık kalınması;
- projenin belgelenmesi;
- bilgi toplanması ve paylaşılması;
- eşgüdüm ve organizasyon;
- bitiş tarihlerine uyulması;
- karar verme,
- izleme ve değerlendirme,
- ortaklarla temasın sürdürülmesi,
- sorumlulukların dağıtılması,
- yönetim kadroları ve ekip oluşturma, insan kaynakları yönetimi ve
- gündeme gelebilecek diğer konular.

Bütün bu işlerin izlenmesi beceri ve işe bağlılık gerektirir. "Yalnızca ahmaklar işleri belirli bir düzende tutarlar; dahiler ise kaosu gözlerler" türü yaygın deyişlere karşın gerçek farklıdır: işleri belirli bir düzende tutmak da en az bu kadar yetenek gerektirir; özellikle işin içinde daha fazla insanın yer aldığı ve bilginin paylaşılması gerektiği durumlarda.
Şimdi, işleri kontrol altında tutmada yararlı olacak kimi araçlara göz atacağız.

Gantt şeması

Gantt şeması, proje etkinlikleri arasındaki ilişkileri çözümlemek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracıdır. 5. ve 6. şekilde, iki tür Gantt şeması verilmektedir. Bunların her ikisi de:

- şemanın ardındaki mantığı;
- proje yönetimindeki karmaşık süreçlerin nasıl görselleştirilebileceğini ve
- iyi bir proje yöneticisinin, ayrıntılarda kaybolmamak için şemayı mümkün olduğunca basit tutması gerektiğini gösterir.

Birçok durumda, Şekil 7'deki gibi basit bir tablo da çok yararlı olabilir. Etkinlikler birçok durumda birbiriyle ilişkilidir. Şekil 8 ise, zamanlamanın tabloya nasıl dahil edilebileceğini göstermektedir. Bu şema, birbirleriyle ilişkili olabilecek ve proje ekibinin zaman ayırmasını gerektirebilecek birden fazla etkinliğin, proje yöneticileri tarafından kontrol edilmesini sağlayan pratik bir araçtır. İki farklı proje için aynı kişinin ya da aynı ekibin gerektiği durumlarda, yönetici etkinlikler arasında öncelik sırası yapmak zorunda kalır.

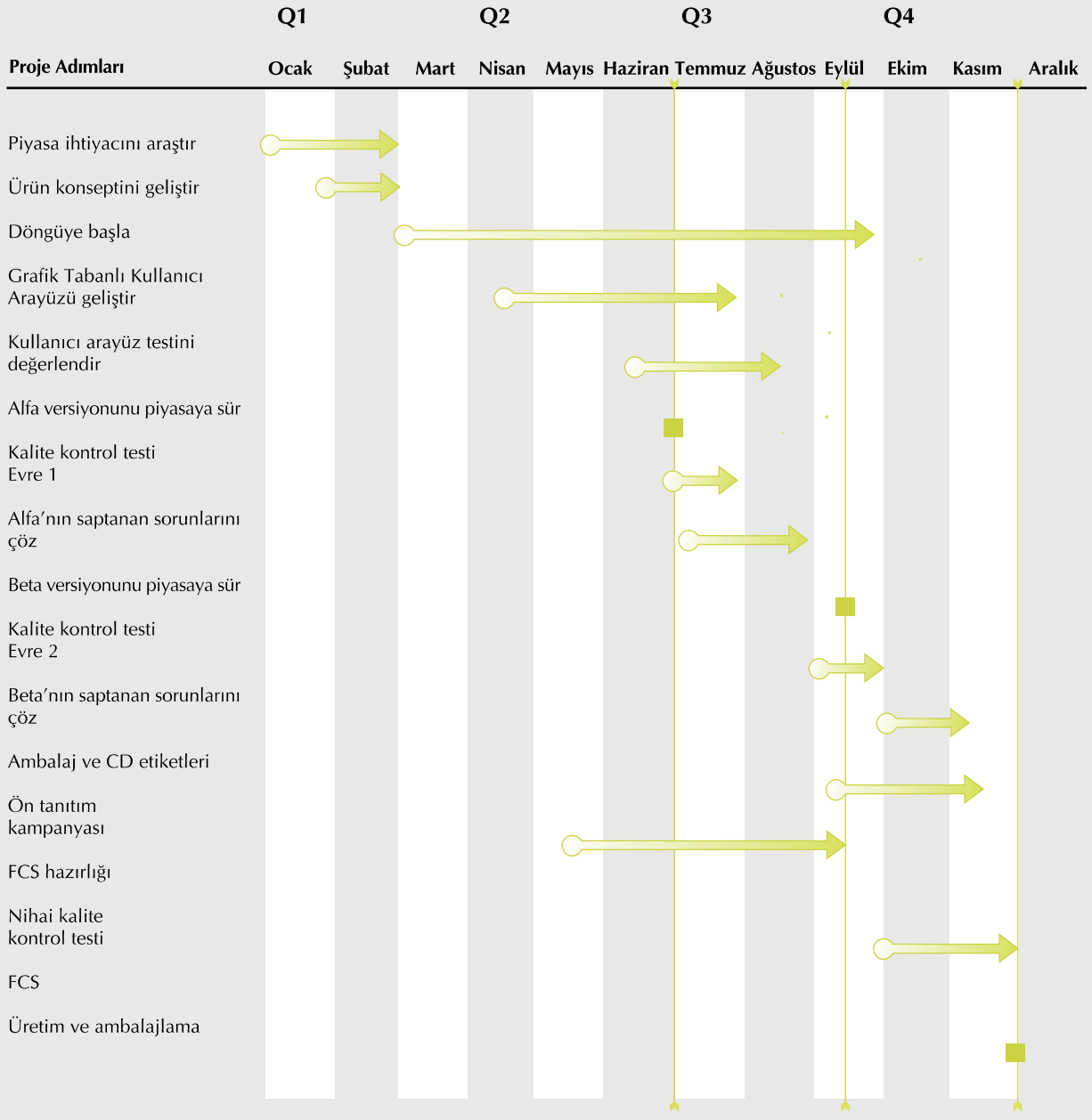
Bu tablodan hareketle,

- çalışma planının zamanlamasını;
- teslim tarihlerini;
- birbirini tamamlama (projelerin birbirlerine bağımlılığı) tarihlerini; ve
- çalışma planının net biçimde sunulmasını görebiliriz.

Planlanan etkinliklerin her biri için doğru bir başlangıç ve bitiş tarihi belirlenmesi büyük önem taşır. Başkaları bunun yalnızca bir bölümünü görecek olsalar bile, kendiniz için etkinlikleri gösteren eksiksiz bir zaman çizelgesi hazırlayın. Gerek yönetimi, gerek kaynak kullanımını zorlaştıracağından, belirli bir zaman dilimine gereğinden çok etkinlik sıkıştırmayın.

ŞEKİL 6

Proje Geliştirme Şeması



İyi bir çalışma planının parasal maliyeti de tahmin edilmeli ve bütçe kalemleri türünden ifade edilmelidir. Yönetim, kuruluşun planlama ihtiyaçlarına en uygun düşen bütçeyi seçebilir.

Projenin genel amacı, hedefleri ve planları, yönetim süreci içinde birbirinden bağımsız bileşenler değildir. Bunlar, birbirinden ayrılmaz ve birbiriyle bağlantılı bileşenlerdir. Hedeflerin net ve sağlam olmasının önemi ne kadar çok vurgulansa yeridir.

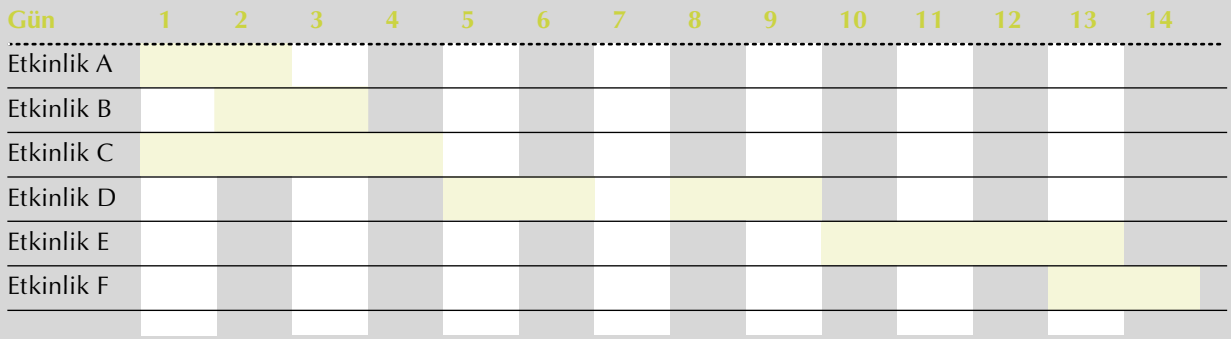
ŞEKİL 7

Proje İzleme Tablosu

Ne Yapılacak?	Nasıl/Kim Yapacak?	Ne Zaman?	Nerede?	Sonuçlar	Göstergeler	Öngörülen Bütçe

ŞEKİL 8

Zamana Göre Öncelikler Ağı



Mantıksal çerçeve

Son olarak elimizde, bir proje tasarım ve yönetim aracı olarak mantıksal çerçeve matrisi ya da "logframe" vardır. Logframe, proje hedeflerini hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutarak ve projenin fizibilitesini etkileyebilecek kritik varsayımlarla riskleri belirleyerek, proje planının iç mantığının kontrol edilmesini sağlar. Planlamacıların, ölçülebilir göstergelerin ve ilerlemeyi gösterecek araçların belirlenmesinde, projeyi nasıl izleyip değerlendireceklerini daha işin en başında düşünmeleri gerekir.

Logframe projenin iç mantığının kurulmasında yardımcı olur. Projelerin genel amaçlarının, hedeflerinin ve etkinliklerinin belirlenmesine yardım eder ve yöneticiyi varsayımları sorgulamaya yöneltir. Logframe, ayrıca, projenin bileşenlerini mantıksal bir sıralamaya yerleştirerek bu bileşenler arasındaki etkileşimin kavranmasına yardımcı olur. Nihayet, başlangıç aşaması ile daha sonraki gelişmelerin izlenmesini sağlayacak ölçülebilir göstergelerin geliştirilmesine yardımcı olarak, planlama sürecinin bileşenlerini uygulama süreciyle ilişkilendirir. Logframe yöntemi, teknik açıdan, bir matristen oluşur. Bu matriste, bir projeyi oluşturan bütün bileşenler belirli biçimde düzenlenir ve sol alt taraftan başlayarak matrisin hücreleri arasındaki mantıksal çıkarsamalar belirlenir.

Şekil 9'da gösterildiği biçimiyle logframe matrisi daha küçük ölçekli STK projeleri için de iyi bir araçtır ve Avrupa Birliği bu matrisi giderek daha sık biçimde kullandığından, öğrenilmesinde yarar vardır. Matrisin ayrıntılı açıklaması yaklaşık 60 sayfa alacağından aşağıdaki şekli yalnızca bir örnek olarak görmekte yarar vardır. Daha fazla ayrıntı için aşağıdaki web sayfasına başvurulabilir:
europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm

Kaynakların yönetimi

Yöneticinin en baştaki önceliklerinden biri de hiç kuşkusuz çalışmanın yapılacağı kaynakların bulunmasıdır. Bu kaynaklar parasal, aynî, teknik ya da insan kaynakları olabilir.

Parasal kaynaklar

Bütçe nedir? Webster sözlüğü bütçe için çeşitli tanımlar vermektedir. Bunlar arasından *"belirli bir amaç için elde bulunan, gereken ve tahsis edilen para miktarı"* tanımı bizim açımızdan en uygun tanım gibi görünmektedir. Bütçe ve bütçe çalışması yeni bir şey değildir. İşin özeti, elinizde bulunan ya da sahip olacağınızın miktar ve bunu nereye harcayacağınızdır.

Neden bütçe?

Yukarıda da değinildiği gibi, bütçe, çalışma planının yaşama geçirilmesi için gerekli finansal kaynaklar konusunda genel bir fikir verir. Bu bilgiler en başta, belirli bir proje belgesini onaylama durumunda olan destekçiler için gereklidir. Destekçi ile uygulamacı kuruluş arasında yapılan anlaşma, proje önerisinde yer alan etkinliklerin, proje ekibi tarafından, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir maliyetle gerçekleştirileceği yolunda bir taahhüdü içerir.

Kuşkusuz, bu anlaşmanın mümkün olduğunca titiz biçimde uygulanması hem destekçinin hem de projenin çıkarınadır. Bütçe, öngörülen etkinlikleri ve gerçekçi maliyetleri ne kadar doğru biçimde yansıtırsa, anlaşmanın yerine getirilmesi de o derece kolaylaşacaktır.

Bütçe, yönetim sürecinin bütününde önemli bir rol oynar. İyi hazırlanmamış bir bütçe uygulama sürecinde çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açar. Bir bütçe hazırlamak için, projenin ne tür kaynaklar gerektirdiğini öngörmek, yeri geldiğinde her bütçe kalemine ne ölçüde ihtiyaç duyacağımızı belirlemek ve (enflasyonun etkilerini de hesaba katarak) bunların ne kadara mâlolacağını saptamak gerekir. Yapılan harcamaları zamanında iyi izleyebilmek açısından, her etkinlik için özel bir bütçe hazırlanması çok önemlidir.

ŞEKİL 9

Mantıksal Çerçeve Matrisi

	Müdahale mantığı	Nesnel olarak ölçülebilir göstergeler	Doğrulama kaynakları	Varsayımlar
Genel hedefler				
Projenin amacı				
Sonuç				
Etkinlikler		Araçlar	Maliyet	
				Önkoşullar

ŞEKİL 10

Yönetimde Odak: Başarılı Yöneticiler ile Etkin Yöneticilerin Karşılaştırılması

Başarılı yöneticiler etkin yöneticilerden farklı mıdırlar? Uzmanların çoğu iki tip arasında önemli farklılıklar olduğunu düşünmektedir. Uzmanlar, başarılı yöneticileri, hiyerarşide hızla yükselebilenler olarak tanımlamaktadır.

Buna karşın etkin yöneticiler, kendi çalıştıkları bölümlerde çıkardıkları işin miktarı ve kalitesini üst düzeyde tutarken aynı zamanda çalışanlarını tatmin eden, onları kollayan kişilerdir. Peki aradaki fark nedir? Etkin yöneticiler (el attıkları işi tamamlayanlar) düzenli iletişim ve insan kaynakları yönetimine daha fazla zaman ayırırlar.

İnsan kaynakları yönetimi

İnsanları yönetmek, yöneticilerin en önemli ve güç işidir. Her insan kendine özgüdür. Motivasyonla ilgili kuramlar, insanların çoğunun, çoğu zaman sergileyecekleri davranışları kestirebilirken, bu tür kuramlar belirli bir kişinin belirli bir durumda ne yapacağını kestirmede işe yaramazlar. Yönetme sanatı, kuramın sınırlarını bilmek ve gerektiğinde öngörüleri değiştirmek demektir.

İnsan kaynakları yönetimi, yeterli sayıda nitelikli insana, doğru zamanda doğru işi verme süreci olarak tanımlanabilir. Burada, kuruluşun sahip olduğu insan kaynaklarını yeniden eğiterek ve geliştirerek proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi söz konusudur. Becerili, yetenekli ve motivasyon sahibi insanlara ulaşılması, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasını oluşturur.

Yöneticiler, yaptıkları araştırmalar ve gözlemleriyle kuruluş içinde var olan becerileri tespit etmelidirler. Gerekli beceriler eksikse, yöneticiler ihtiyaçları karşılamak üzere personel alımı ya da yeniden eğitim seçenekleri üzerinde düşünmelidirler. Yukarıda Şekil 10'da, başarılı ve etkin yöneticiler arasındaki ilginç farklılıklara değinilmektedir. Doğal olarak, ortadaki performansı tam olarak ölçmek mümkün değildir; ama bütün yöneticilerin buradaki tavsiyeleri dikkate almaları yerinde olacaktır.

Bu bilgilere dayanarak, eğitim, yetiştirme ve proje ekibinin halihazırdaki ve gelecekteki işlere hazırlanmasını da kapsayan aktif bir geliştirme programı tasarlanabilir.

Planlama ve doğaçlama

Proje uygulama sürecinin ortalarına kadar gelen yöneticilerin ellerinde, altı iyi doldurulmuş planlar, şemalar ve gerekçeler vardır; proje ekibi iyi çalışmaktadır ve herkes halinden memnundur. Ne var ki, yönetimin kimi aksilikleri de önceden hesaba katması gerekir. Kriz dönemlerini üstünkörü çözümler ya da ertelemelerle geçiştirmeye çalışmak yerine yaratıcı çözümler bulmak kritik bir yönetim becerisidir. Kimi insanlar stresle diğerlerine göre daha iyi baş etseler bile, herkesin kimi temel ilkeleri izleyerek kriz yönetim becerilerini geliştirmesi mümkündür.

Geri bildirim ve iletişim, kolay edinilebilen özelliklerdir. Unutmayın ki, işler kötü gittiğinde insanların kendi performanslarını savunmaları doğaldır. Çalışanlar böyle durumlarda, iş arkadaşlarının hatalarını örtbas etmelerine bile yardımcı olabilir. Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri ve yöneticilerine güvendikleri bir ortamın yaratılması zaman alır. Kuruluşunuzda, çalışanların görüşlerini serbestçe ve açıkça dile getirebildikleri bir ortamın oluşmasını sağlayın. Bir kriz patlak verdiğinde, proje ekibindeki herkes bu badirenin atlatılması üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Destekçilerinizle iletişim kurun. Eğer ortadaki sorunlar projenin uygulanmasını ve başarısını etkileyecekse, destek verenleri "zamanında bilgilendirmek" önem kazanır. Finansman ve destek sağlayan kuruluş ve kişiler düşman değil bizim ortaklarımızdır.

Kapanış ve değerlendirme

Birçok kuruluş, yanlış biçimde, planlanan en son etkinlik de tamamlandığında projenin bittiğine inanır. Oysa, ayrıntılı bir değerlendirme yapılmadan, destekleyenlerin onayı alınmadan, raporlar ve dosyalar kapatılmadan proje bitmiş sayılmaz.

Proje ekibi üyeleri, projeyi toparlama, açıklayıcı ve finansal raporları toplayıp gözden geçirme işlerine nadiren heves duyarlar. Gerçekten de bunlar yaratıcılık gerektiren ve aktif işler değildir. Ancak, sıkıcı da olsa, bunlar önemli işlerdir. Bu tür işleri, bir sonraki projenin öncesinde atılması gereken önemli bir adım sayabiliriz.

Ne var ki, değerlendirmeler yalnızca projenin bitiminde yapılmaz. Aşağıdakiler de gereklidir:

- projenin önemli dönemeç ve evrelerinde yapılacak, projenin düzeltilmesine ve uyarlanmasına yardımcı olan ara dönem ya da evre değerlendirmeleri;
- projenin bitiminde yapılacak nihai değerlendirme;
- projenin tamamlanmasından birkaç ay hatta bir yıl sonra yapılacak takip değerlendirmeleri.
- Belirli bir mesafeden bakıldığında başarılar ve alınan dersler, yeni projelere yeni zenginlikler katabilir ve kurumsal gelişmeye katkıda bulunur.

Yazılı Raporun Bölümleri

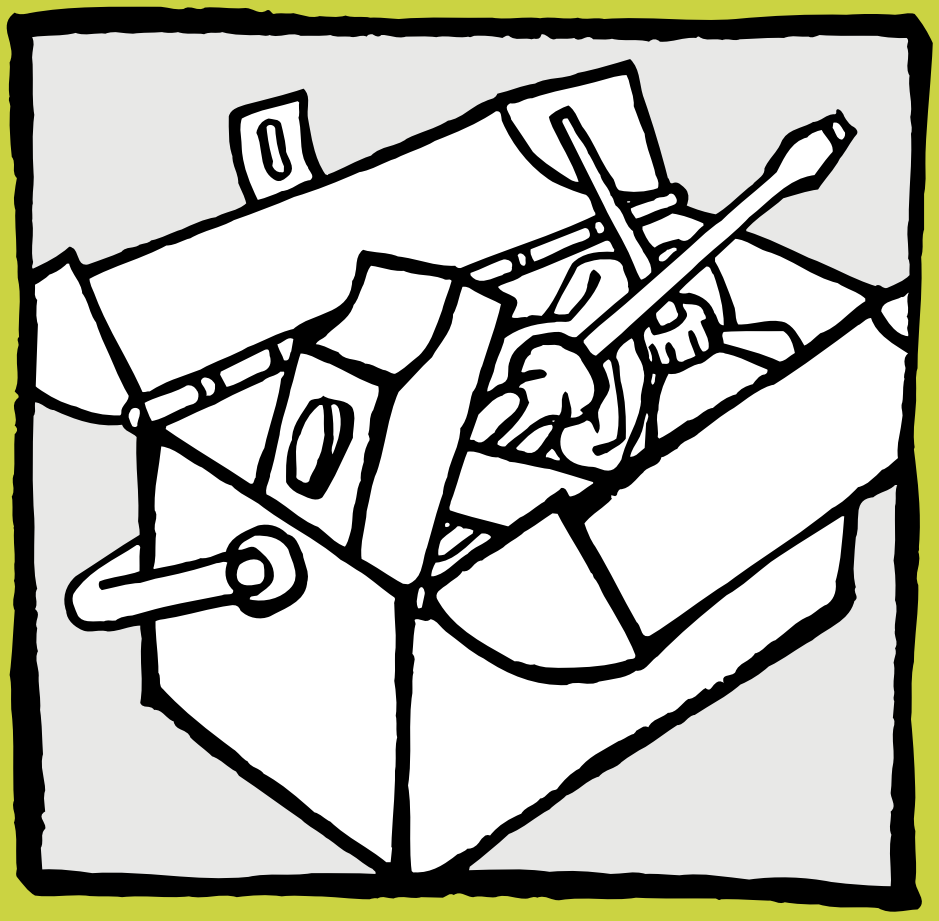
- **Giriş;**
- **Hedefler ve planlanan etkinlikler;**
- **Sonuçlar, yerine getirilen ya da ulaşılan hedefler, başarılar;**
- **Darboğazlar, sorunlar, yapılan değişiklikler (Neden gerekiyordu? Alınan dersler);**
- **Projeyle ilgili hedef gruplardan gelen geri bildirimler;**
- **Takip planları;**
- **Ekler: Proje döneminde geliştirilen ya da üretilen malzemelerin kopyaları ya da örnekleri (afiş, broşür, rapor, gazete, yayın vb.).**

Raporlama

Değerlendirmenin sonuçları, proje yöneticisinin destekçilere sunacağı nihai rapora eklenebilir. Rapor, yazılı anlatım ve finansman durumu olmak üzere iki bölümden oluşur.

Yazılı rapor, projenin nasıl geliştiğini gerçeklere sadık kalarak yansıtmalıdır. Ancak, metnin kısa ve özlü olması gerekir; bağışçı gibi dışarıdan bir kuruluşa ilginç gelecek noktalara yer verilmelidir. Yazılı bir raporun yapısı, yukarıda verilmektedir.

Finansal rapor, eldeki bütün fonların nasıl kullanıldığını açık ve doğru biçimde göstermelidir. Projeyle ilgili bütün harcamalar bu raporda yer almalıdır. Burada izlenecek en kolay yol, başta planlanan bütçe ile gerçekleşen harcamaları karşılaştırmaktır. Aradaki farkın yüzde 10'u aştığı kalemlerde gerekçe gösterilmelidir. Finansal raporun, yazılı raporla birlikte ve onunla ilişkilendirilmiş olarak sunulması önem taşır.



Eğitimde Kullanılacak Araçlar

Araç 1: **Bilgi Avı**

Amaç: Birbirini tanıma

Katılımcılar: Bütün grup

Süre: 30 dakika

Uygulama:

1. Gruba, Bilgi Avı oynayacağınızı söyleyin. Genel olarak bu oyun, belirli bir yerleşimde evlerin kapılarını çalıp, çıkanlara çoğu kez üstü kapalı bir takım sorular yöneltilmesine dayanır. Burada ise, katılımcılar, aynı grupta olup belirli ölçütlere uyan kişileri arayacaklardır.

2. Bilgi Avı Hazinesi formunu (Şekil 11) gruptakilere dağıtın. Katılımcılar, adlar ve kişisel bilgiler dahil, doldurabildikleri kadar maddeyi dolduracaklardır. Katılımcıların, gruptaki kişiler hakkında önceden sahip oldukları bilgileri kullanmalarını önleyin.

3. Formları toplayın, topladıktan sonra ya duvara asın ya da bilgileri diğerleriyle paylaşın.

ŞEKİL 11

Araştırma Konuları

- Sebze yetiştirmeyi seven birini bulun. Hangi sebzeler?
- Yaptıkları işi değiştirmeyi düşünen iki kişi bulun: Bunu nasıl yapacaklar?
- Günde en az 10 saat çalışan iki kişi bulun. İşlerinde en sevdikleri yan ne?
- Kız ya da erkek kardeşlerini çok seven iki kişi bulun. Bu sevgilerini nasıl gösteriyorlar?
- Okul (iş yaşamı da olabilir) ile evdeki yaşam arasındaki dengeyi iyi kurduğunu düşünen birini bulun. Bunu nasıl yapıyor?
- Çocuklarıyla/aileleriyle bu ay girdikleri bir iddiayı kazanan iki kişi bulun. Nasıl olmuş?
- Kendilerini "arayış içinde" olarak niteleyen iki kişi bulun. Neyi arıyorlar?
- Yaratıcı olduklarını düşünen iki kişi bulun. Onları yaratıcı kılan ne?
- İşinde stres yaşayan birini bulun. Nasıl baş ediyor?
- Geçen hafta bolca gülen üç kişi bulun. Neye gülmüşler?

1

Araç 2: **Belirsiz Talimatlar**

Amaç:	En basit talimatların bile zaman zaman nasıl yanlış anlaşılabileceğinin gösterilmesi
Malzeme:	Yedi A4 Kağıt
Süre:	5-10 dakika

Uygulama:

1. Gruptan dört kişi seçin (ya da gönüllü isteyin) ve bu kişilerden yüzleri gruba dönük olarak ayakta durmalarını isteyin.
2. Her birine bir A4 kağıt verin.
3. Katılımcılara alıştırma sırasında gözlerini kapalı tutmalarını ve söylenen şeyleri soru sormadan mümkün olduğunca yapmaya çalışmalarını söyleyin.
4. Ellerindeki kağıdı ikiye katlamalarını ve kağıdın sağ alt köşesini yırtmalarını söyleyin. Sonra kağıdı bir kez daha ikiye katlayıp en sol ve alttaki kısmı yırtmalarını söyleyin.
5. Sonra gözlerini açmalarını ve düz hale getirdikleri kağıtları birbirlerine ve gruba göstermelerini isteyin.

Tartışma:

Verilen talimatlardaki hangi sözler farklı biçimlerde anlaşılmış olabilir? Belirsizliği azaltmak için talimatlar nasıl daha açık hale getirilebilir. İnsanları, anlamadıkları bir konuda soru sormaya nasıl teşvik edebiliriz?

2

Araç 3: **Robotlar**

Amaç:	Aynı anda iki işi birden yönetmenin güçlüğünün gösterilmesi
Katılımcılar:	Üçer kişilik gruplar
Süre:	15 dakika

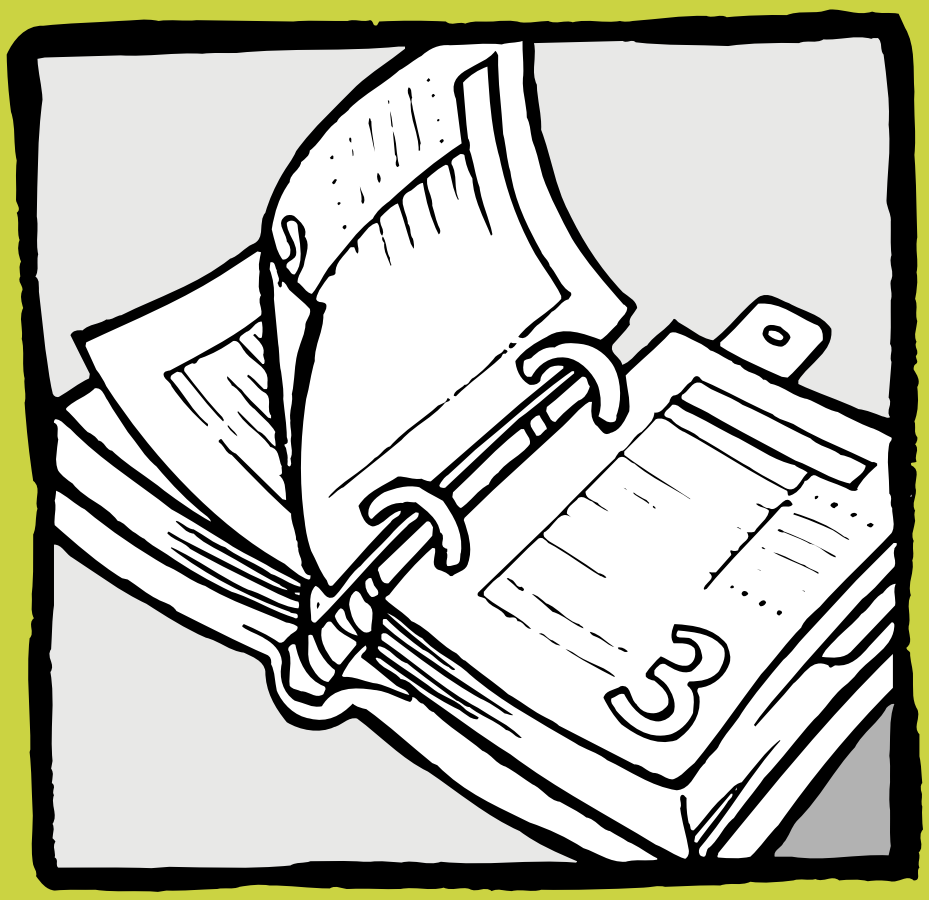
İşleyiş:

1. Katılımcıları üçer kişilik gruplara ayırın. Bunlardan ikisi robot, biri de robotların yöneticisi olsun. Yönetici, robotların sol omuzlarına dokunarak onları sola, sağ omuzlarına dokunarak da sağa yönlendirir.
2. Robotlara belirli yönlere doğru yürümelerini söyleyerek başlayın.
3. Yöneticinin, robotların masa, sandalye ve duvar gibi nesnelere çarpmalarını önlemesi gerekir.
4. Üç dakika kadar sonra yöneticinin robotlardan biriyle yer değişmesini isteyin. 2'inci ve 3'üncü adımları bunlarla yeniden tekrarlayın. Üç dakika sonra yeniden değiştirin.

Tartışma:

İki robotu aynı anda kontrol etmek nasıl bir şey? Ya robot olmak nasıl bir şey?

3



Örnek Çalıştay Gündemi

Eğitim Nasıl Verilecek?

Bu gündem örneğinin amacı, bu el kitabının ve araçlarının farklı bileşenlerini kullanarak proje yönetimi konusunda bir eğitim düzenlemenizde size yardımcı olmaktır. Bunun, diğer etkinliklerle birlikte gerektiği gibi kullanılması, eğitime katılacakların beklentileri ve deneyimleri konusunda bildiklerinize ve eğitim için elinizde bulunan süreye bağlıdır. Gündem örneği, eğitim konularının yanı sıra, eğitime etkileşimli bileşenler katabilecek etkinlik önerilerini de içermektedir.

ŞEKİL 12

Örnek Çalıştay Gündemi

1. Bölüm: **Giriş**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Katılımcılara eğitimin içeriğini tanıtın ve birbirleriyle tanıştırın	Araç 1: **Bilgi Avı**
Beklentiler	Beklentileri açıklayın ve netleştirin	Tartışma
Tanımlar	Şu soruları yöneltin: Proje nedir? Yönetim nedir? Proje yönetimi nedir? Proje döngüsü nedir?	Tartışma Beyin fırtınası
Gündemin değerlendirilmesi	Eğitim planını ve yöntemlerini netleştirin ve bunları katılanların beklentileriyle ilişkilendirin	Anlatım

2. Bölüm: **İhtiyaç Analizi**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Katılımcılara, kendi topluluklarının çevresel ihtiyaçlarını nasıl belirlediklerini sorun	Tartışma
İhtiyaç analizi	Çevresel analizin üç düzeyini sunun	Anlatım
Amaç ve hedeflerin belirlenmesi	Amaçları, hedefleri ve göstergeleri belirleyin	Anlatım

ŞEKİL 12

Örnek Çalıştay Gündemi

3. Bölüm: **Durum Analizi**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	SWOT analizinin tanıtımı	Anlatım
SWOT Analizi	Kendi STK'larını örnek olarak kullanarak, küçük gruplarda SWOT analizi alıştırması yapın	Çalışma
Toparlama çalışması	SWOT analizinin avantajlarını ve dezavantajlarını tartışın	Tartışma

4. Bölüm: **Strateji ve Metodoloji**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Strateji ile metodolojiyi tanımlayın ve aralarındaki farklılıkları belirtin	Tartışma
Parametreler ve çerçeveler	Planlama açısından gerekli parametre ve çerçeveleri (zaman, para ve kaynak) sunun	Anlatım
Etkinlik	Talimat verme konusundaki belirsizlikleri öğrenin	Araç 2: **Belirsiz Talimatlar**

5. Bölüm: **Planlama**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Planlama konusunda beyin fırtınası: Niçin? Kim?	Beyin fırtınası
Yönetsel planlama	Belli başlı yönetsel planlama başlıklarını sunun	Anlatım
Toparlama çalışması	Bu aşamaya kadar görülen konu ve başlıklara ilişkin soruları isteyin	Tartışma

ŞEKİL 12

Örnek Çalıştay Gündemi

6. Bölüm: Uygulama

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Uygulama ve izleme için kullanılan çeşitli yöntemleri tanıtın	Anlatım/sunum
Kaynaklar	Kaynak yönetimiyle ilgili çeşitli konuları sunun (parasal, aynî, teknik, insan, vb.)	Anlatım
Etkinlik	Yönetimde karşılaşılabilecek güçlükleri anlatın	Araç 3: **Robotlar**
Doğaçlama	Ortaya çıkabilecek sorunları ve bunların nasıl çözülebileceğini tartışın	Tartışma

7. Bölüm: Toparlama ve değerlendirme

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Giriş	Değerlendirmenin gerekliliğini ve katılımcıların değerlendirmeyi nasıl yapabileceklerini tartışın	Tartışma
Değerlendirmeler	Değerlendirme biçimlerini ve bileşenlerini tanıtın	Anlatım
Raporlar	Raporlama biçimlerini ve bileşenlerini tanıtın	Anlatım
Kapanış etkinliği	Katılımcılara değerlendirme ve raporlamalarını nasıl geliştirebileceklerini sorun	Tartışma

8. Bölüm: Özet

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Gözden geçirme	Verilen eğitimi ana hatlarıyla gözden geçirin	Tartışma
Değerlendirme	Değerlendirme formlarını dağıtın	Değerlendirme

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan Hükümeti tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir şarta dayanmaktadır.

REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda çözüme ulaşmaları için destek vermektedir.

REC'in Merkez Ofisi, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Szentendre kasabasında bulunmaktadır ve 90 kişilik uluslararası bir ekibe sahiptir. Merkez ofisinin yanı sıra, REC'in 16 ülke ve 3 saha ofisinde toplam 100 kişinin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

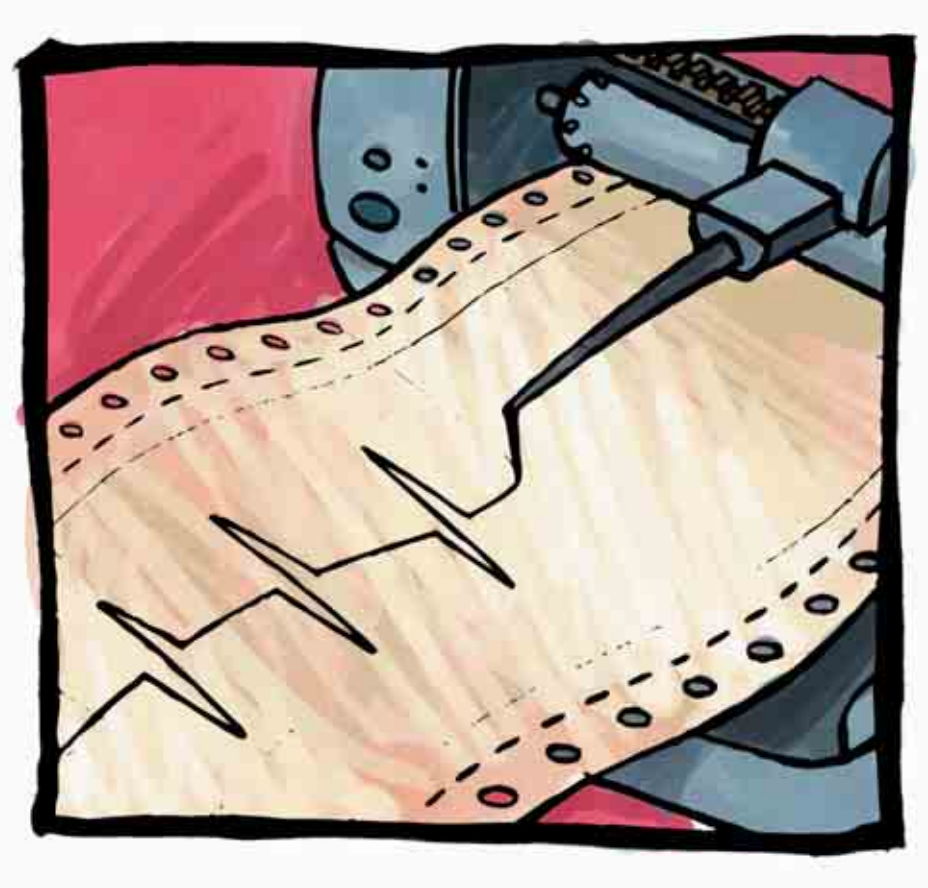
REC'in en yeni ülke ofisi 27 Mayıs 2004 tarihinde Ankara, Türkiye'de resmi olarak faaliyete geçmiştir. REC Türkiye Ofisi'nin hukuki temeli REC Şartı ve REC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanmış olan İkili Anlaşma'ya dayanmaktadır. Ayrıca REC Türkiye'nin kuruluşu 2004'te TBMM tarafından da onaylanmıştır.



Proje Yönetimi

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ III

İzleme ve Değerlendirme



BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME REHBERİ III

İzleme ve Değerlendirme

Yazanlar:
ROZALIA BAKO

Editörler:
ILDIKO SIMON and **CERASELA STANCU**

Çevirmen:
METİN ÇULHAOĞLU

Türkçe Editörü:
NAFİZ GÜDER

BÖLGESEL ÇEVRE MERKEZİ

REC Hakkında

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan Hükümeti tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir şarta dayanmaktadır.

REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda çözüme ulaşmaları için destek vermektedir.

REC'in Merkez Ofisi, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Szentendre kasabasında bulunmaktadır ve 90 kişilik uluslararası bir ekibe sahiptir. Merkez ofisinin yanı sıra, REC'in 16 ülke ve 3 saha ofisinde toplam 100 kişinin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

REC'in en yeni ülke ofisi 27 Mayıs 2004 tarihinde Ankara, Türkiye'de resmi olarak faaliyete geçmiştir. REC Türkiye Ofisi'nin hukuki temeli REC Şartı ve REC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanmış olan İkili Anlaşma'ya dayanmaktadır. Ayrıca REC Türkiye'nin kuruluşu 2004'te TBMM tarafından da onaylanmıştır.

© Bütün hakları saklıdır
2002 Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi

Bu yayının hiçbir kısmı izin alınmadan satılamaz yada satılmak için çoğaltılamaz.

ISBN: 975 6180 02 1

Yayıncı
Bölgesel Çevre Merkezi - REC Türkiye
Ceyhun Atuf Kansu Cad. No: 102 06520 Balgat ANKARA
Tel: (90-312) 284 95 55 Faks: (90-312) 287 01 10
E-posta: info@rec.org.tr Web sitesi: www.rec.org.tr

Tasarım: Sylvia Magyar İlustrasyonlar: Laszlo Falvay
Türkçe baskı: İris İletişim Hizmetleri

Tüm REC yayınları geri dönüşümlü yada klor ve klor bazlı kimyasallar kullanılmayan kağıtlara basılmaktadır.

Konular 5

Genel Bakış 7

Eğitime Hazırlama 10

Eğitimde Kullanılacak Araçlar 21

Araç 1: Değerlendirme Göstergeleri 23

Araç 2: Başlıca Bilgi Kaynaklarıyla Görüşmeler 24

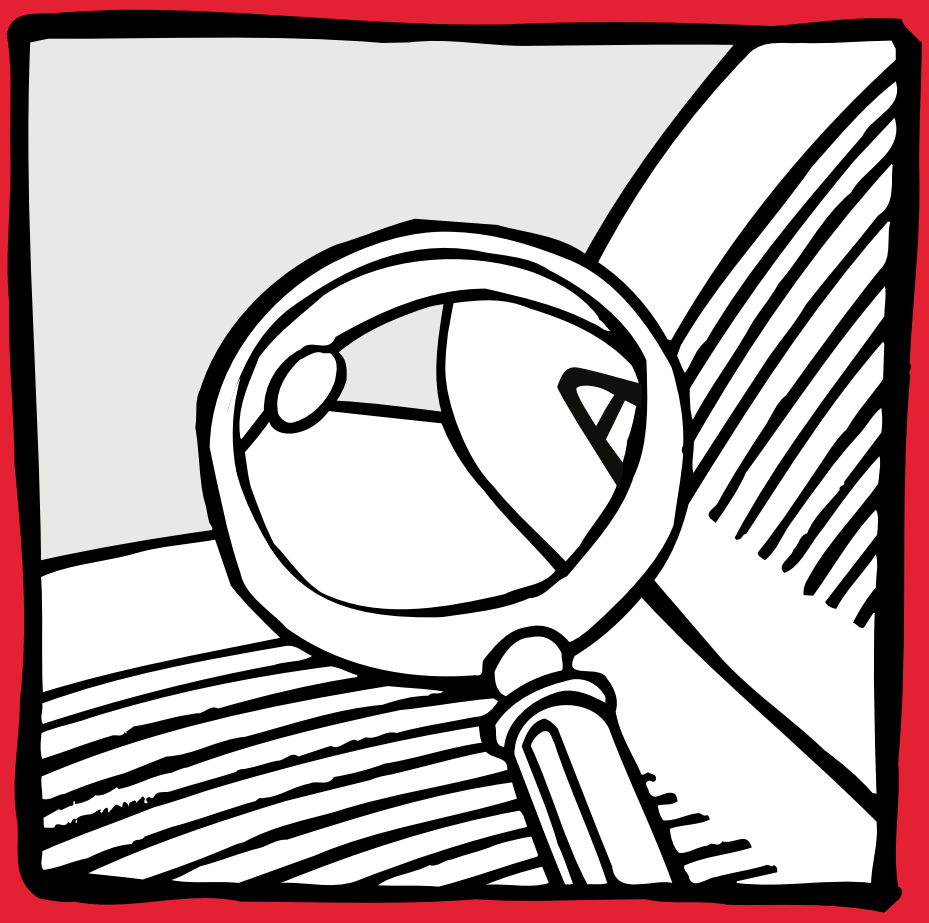
Araç 3: Bu Aşamaya Kadar Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi 25

Araç 4: Eğitim Araçları: Ben kimim? Biz kimiz? 26

Araç 5: Eğitim Değerlendirme Anketinin Tasarlanması 27

Araç 6: Sihirli Kalem 28

Örnek Çalıştay Gündemi 29



Genel Bakış

Genel Bakış

Giriş

Program ve proje yönetiminde görülen başlıca eksiklik, izleme ve değerlendirmenin eksik yapılması, önemsenmemesi ya da yüzeysel biçimde geçiştirilmesidir. Gerek iş dünyasında, gerek sivil toplumda yönetim deneyiminin bulunmayışı, etkili çalışmaya yönelmek yerine kaynak sağlanmasına ağırlık veren kısa vadeli yaklaşımlara yol açmaktadır. Yöneticiler ve organizatörler, belirli bir projeyi yüksek kalite ve verimli kaynak kullanımı standartlarına uygun ve etkili biçimde uygulamak yerine parasal kaynak sağlama konusuna odaklanmaktadırlar. Bu nedenle, "hele bir parayı bulalım, gerisini sonra düşünürüz" türündeki yaklaşımlar hayli yaygındır.

İzleme ve değerlendirme, kurumsal yönetimin temel konuları olma nitelikleriyle, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından giderek önem kazanmaktadır. Beklentilerin büyüklüğü ile kaynakların kısıtlılığı biriyle çelişmekte, bu da politikaları belirleyenler, yöneticiler ve organizatörler üzerinde ciddî bir baskı oluşturmaktadır. Yerel topluluklar, yarar sağlayanlar, finansman sağlayanlar ve sivil toplum kuruluşunun kendisi, kaynak yönetiminde kalite ve verimlilik beklentisi içindedir. İşte izleme ve değerlendirme, bu beklentinin karşılanmasında vazgeçilmez yönetsel araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Değerlendirme işlemi ve değerlendirme görevini yapanlar, istenilen yönde yol alınmasını sağlayacak pratik araçlar olarak algılanmak yerine yönetim işinin can sıkıcı öğeleri olarak görülmektedir. Gerek yöneticiler, gerek organizatörler, sistematik bir izleme ve değerlendirme işleminin, toplumsal yaşamın inişli çıkışlı ortamlarına uyum sağlayacak esnek planların ve uygulama stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olacağını kavramalıdırlar.

Yöneticiler ve organizatörler, sık sık, kuruluşun içinden (üyeler, yöneticiler ve kurullar) ve dışından (yarar sağlayanlar, gönüllüler, parasal destekçiler, ortaklar ve genel kamu) kaynaklanan **sorular ve baskılarla** karşılaşır. Sıkça dile getirilen sorular arasında şunlar vardır:

- Kaynaklar uygun biçimde kullanılıyor mu?
- Alınan sonuçlarla harcanan çabalar arasında uyum var mı?
  İdeal olarak, daha fazla girdi olduğunda kaynak israfını asgari düzeyde tutarak daha başarılı sonuç elde edilmesi beklenir.
- Hizmetler hedef grubun beklentilerine karşılık veriyor mu? Kimi durumlarda bu insanlar daha fazlasını değil, belki de başka bir şey istiyorlardır.
- Eldeki para uygun biçimde harcanıyor mu? Finansman sağlayan, fonların orjinal teklifte belirtildiği gibi harcandığından emin olmak ister.

Kuruluşlar, bu sorulara yanıt verebilmek için değerlendirmeye başvururlar. Ancak, herhangi bir değerlendirme çalışmasına başlamadan önce gerekli bilgilerin sistematik biçimde toplanması gerekir ve bu sürece de izleme denir. Değerlendirme, halen süren ya da tamamlanmış bir projenin, programın ya da politikanın, tasarımı, uygulanması ve sonuçlarıyla birlikte mümkün olduğu kadar tarafsız bir gözle ele alınmasıdır. Amaç, hedeflerin, sağlanan gelişmenin, verimliliğin, etkinliğin, etkinin ve sürdürülebilirliğin beklentilere ne derece uyumlu olduğunun ve ne ölçüde sağlanabildiğinin belirlenmesidir. Değerlendirmenin, inandırıcı ve yararlı, hem finansmandan yararlananların hem de finansman sağlayanların edindikleri dersleri karar alma süreçlerinde kullanmalarına olanak sağlayan bilgiler vermesi gerekir.

Değerlendirme, halen süren ya da tamamlanmış bir projenin, programın ya da politikanın, tasarımı, uygulanması ve sonuçlarıyla birlikte mümkün olduğu kadar tarafsız bir gözle ele alınmasıdır.

Rehberin Amacı

Bu rehber, STK yönetici ve organizatörlerine izleme ve değerlendirme ile ilgili kapsamlı ve pratik bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır. İzlenen yaklaşım, politikalar ve programlara da uygulanabilir olmakla birlikte, **projeler üzerine odaklanmaktadır.** İzleme ve değerlendirme, daha geniş bir konu olarak proje yönetimi ile, daha özel bir konu olarak da proje teklifi yazımı ile ilişkilendirilmiştir.

Eğitimi başarıyla tamamlayan bir katılımcının şu becerileri kazanacaktır:

- Projeden yararlanacakların belirlenmesi;
- Yarar sağlayanların ve proje ekibinin tatmin olmasının sağlanması;
- Proje bütçesinin ve harcanan personel çalışma süresinin hesaplanması;
- Projenin sağladığı hizmetlerden tam olarak kimlerin yararlandığı konusunda bilgi toplanması;
- Herhangi bir zamanda ilerleme raporu hazırlayabilmesi;
- Proje çalışmalarının etkisinin ölçülmesi.

Geliştirilecek Beceriler

Eğitim rehberi, izleme ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesine, bu çalışmaların yaşama geçirilmesini sağlayacak becerilerin oluşturulmasına yönelik modeller ve araçlar sunmaktadır. Bu beceriler şöyledir:

- İletişim
- Planlama
- Bilgi yönetimi
- Liderlik

Rehber, aşağıda belirtilen uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır:

- Proje ekibi ve yarar sağlayanlar ile planlama ve değerlendirme tartışmaları yürütülmesi;
- Daha ileri düzeydeki ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak uygun soruların sorulması;
- Önceliklerin belirlenmesi;
- Ölçülebilir amaç ve hedeflerin belirlenmesi;
- Kuruluş içinde sağlıklı bir bilgi akışı sağlanması,
- Kurum dışından katılımcılarla etkili bir iletişim kurulması;
- İlgili bütün verilerin toplanması ve yönetim sistemleri geliştirilmesi;
- Görevlerin ekip üyelerine dağıtılması;
- Proje ekibine sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması;
- Ekip performansının değerlendirilmesi.

İçerik

Rehber, izleme ve değerlendirmede kullanılan terim ve yöntemleri açıklamaktadır. Ayrıca, etkili izleme ve değerlendirme stratejileri geliştirilmesini sağlayacak yaklaşımlara, bu arada grup çalışmasının ilerlemesine yardımcı olacak bir gündeme ve alıştırmalara da yer vermektedir.

İletişim becerileri

İzleme çalışması sırasında veri toplanırken, projeden yarar sağlayanlarla görüşürken ya da bilgiyi kapsamlı analitik raporlara dönüştürürken, iletişim becerisi yaşamsal önem taşır. Mesajların net ve anlamlı biçimde gönderilmesi gerekir. Ayrıca, geri bildirim toplanması ve bunun analizi de önemlidir.

Planlama becerileri

İzleme ve değerlendirme çalışmaları, proje tasarım ve uygulamasının başarısı açısından işlevseldir. Proje önerisi hazırlarken, parasal kaynak sağlayacak kuruluşların, projenin girdilerinin, çıktılarının, sonuçlarının ya da etkilerinin nasıl izlenip değerlendirileceğini net olarak bilmek isteyeceklerini unutmayın. Yöneticilerin, belirli bir zaman dilimi içinde, belirli kaynaklarla (girdiler) ve belirli bir kaliteyi gözeterek gerçekleştirmek istedikleri değişiklikleri önceden kestirmeleri gerekir.

Başarılı Bir Değerlendirme İçin Gerekenler

- **Net sorular:** basit ve betimleyici;
- **Net ve belirgin sunum:** mümkün olduğu kadar yapılandırılmış ve odaklanmış;
- **Sistematik geri bildirim:** sıkça ve düzenli;
- **Rapor yazma becerileri:** modellere ve standartlara uygun

Toparlarsak, başarılı bir projenin aşağıdaki öğeleri yerine getirmesi gerekir:

- İzleme/ değerlendirme açısından en fazla önem ve aciliyet taşıyan önceliklerin belirlenmesi;
- Gerek doğrudan proje etkinlikleri, gerekse izleme ve değerlendirme için somut olarak tasarlanmış ve ölçülebilir hedefler.

Bilgi yönetim becerileri

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin (BİT) sunduğu verilerin karmaşıklığı ve zaman alıcı veriler düşünüldüğünde, uygulayıcı ve liderlerin, bu bilgiler arasından ilgili olanları ayıklamaları, birleştirmeleri ve anlaşılır biçimde sunmaları beklenir. Bilgi üzerinde çalışırken, aşağıdaki noktalara önem verilmelidir:

- İlgili veriler üzerinde odaklanılması;
- Güvenilir kaynaklara başvurulması;
- Verilerin eleştirel bir gözle analizi.

Liderlik becerileri

Projeleri izleme ve değerlendirme işi, ister bir proje ekibi, ister dışarıdan uzmanlar tarafından yerine getirilsin, hem genel ve hem de uzmanlaşmış bazı liderlik becerilerini gerektirir. İnsan kaynaklarının yönetilmesinde, aşağıdaki yetenekler ve yönetsel beceriler mutlaka gereklidir:

- Yetkinin paylaştırılması;
- Çalışanların teşvik edilmesi;
- Ekip çalışmasının örgütlenmesi;
- Performansın değerlendirilmesi.

İzleme ve değerlendirme çalışması çok miktarda veri gerektiğinden, önemli sayıda insan kaynağının (kuruluşun içinden ve dışından) eşgüdümünün sağlanması, planlanması ve somut sonuçlara yönlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla, izleme ve değerlendirme, basit rutin işlemlerle veri toplanması ve derlenmesi olmaktan çıkıp giderek daha büyük ölçüde, insanları ve onların sahip olduğu bilgileri yönetme sanatına dönüşmektedir.

Şekil 1, izleme ve değerlendirme çalışmalarındaki kimi önemli kavramları göstermektedir. Bu bileşenler genel bir nitelik taşımaktadır ve bir projenin ya da programın değerlendirilmesi için bir zemin oluşturmaktadır. Uygulamada, değerlendirmesi yapılacak projenin yapısına uygun olarak, değerlendirme kıstaslarının somut bir içeriğe oturtulması gerekir.

Değerlendirme büyük ölçüde, projenin uygulanma evresinde düzenli olarak toplanan bilgilere dayanır. Proje yönetiminde iyileşme sağlanması açısından verilerin, ele alınan proje için geliştirilmiş bir izleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde, sistematik biçimde toplanması önem taşır.

Eğitimin Verilmesi

Bu rehber, eğitim araçları bölümünde sunulan etkinliklerle birlikte kullanılmalıdır. Rehberin büyük bölümü, eğitim sırasında katılımcılara dağıtılabilecek sayfalar ya da okuma parçaları biçiminde hazırlanmıştır. Bununla birlikte eğitmen, bu içeriği, eğitim çalışmasının özel koşullarına ve süresine göre değiştirebilir.

Eğitime Hazırlanma

İzleme ve Değerlendirme Kavramlarının Anlaşılması

Politikaların, programların ya da projelerin değerlendirilmesi görevi, genellikle kuruluşun içinden ya da dışından belirli kişilere verilir:

- **İçerden:** proje ekibi, uygulama ekibi, yönetim kurulu;
- **Dışardan:** bağımsız danışmanlar, destek sağlayan kuruluşlar, konunun uzmanları.

ŞEKİL 1

İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kavramlar

- **Ana amaç,** projenin uzun vadede ulaşmak istediği hedeftir. Bu amaç, kaynakların neden söz konusu proje için kullanıldığının gerekçesini oluşturur. Projede görev alanların, bu ana amacı sürekli akıllarında bulundurmaları gerekir; çünkü, başarı ve kazanımlar buna göre değerlendirilir. Ana amacı, hedef grupların net olarak tanımlandığı biçimde ortaya koymak önemlidir.

- **Çıktılar,** öngördüğü etkinliklerle bir projenin ortaya koyduğu ürünlerdir. Proje yönetimindeki yaygın yanlışlardan biri, çıktılar ile ana amaçların karıştırılmasıdır. Bu durumda, projenin gerçekte üretmesi beklenen çıktılar ile varsayım olarak umulan sonuç birbirine karıştırılmış olur.

- **Girdiler,** bir projeye yatırılan fonlar, çalıştırılan personel, malzemeler vb.'dir. Girdiler, bağış yapan/para sağlayan kuruluş ya da uygulayıcı kuruluş tarafından ortaya konur. Bir projenin, öngörülen etkinlikleri gerçekleştirmesi ve beklenen çıktıları sağlaması için gerekli her şey, girdi kategorisi kapsamındadır.

- **Varsayımlar,** projenin kontrolü dışında olan, ancak ortaya çıkması beklenen olaylar, koşullar ya da kararlardır. Varsayımlar, tıpkı hedefler ve çıktılar gibi, olumlu unsurlar olarak görülmelidir. Eğer bir proje, gerçekleşme olasılığı çok düşük olan büyük varsayımlar üzerine kuruluysa, farklı bir strateji izleyip bu varsayımlara bağımlılık azaltılmadan projeye başlanmamalıdır.

- **Verimlilik,** toplam kaynak girdisi ile kıyaslandığında, bir projenin – nicel ve nitel boyuttaki- çıktılarının ölçümüdür. Bu ölçü, projedeki çeşitli girdilerin, çıktıya dönüştürülmesinde ne kadar ekonomik olunduğunu gösterir. Verimlilik, proje uygulamasının ne derecede başarılı gerçekleştiğinin, başka bir deyişle, elde edilen çıktıların, mali, insani ve maddi kaynakların verimli kullanımı ile ne ölçüde ilintili olduğunun ölçüsüdür. Verimlilik ölçümündeki başlıca zorluk, ölçüm standardının belirlenmesi konusudur. Değerlendirme ekibi aşağıdaki noktalarda bazı standartlar oluşturabilir:
  - başka yerlerde uygulanmış, karşılaştırma yapılabilecek projeler;
  - başka projelerden kazanılmış deneyim ya da
  - tanımlanmış, akla yatkın ölçütler.

Bir kuruluşun kendi mensuplarının ya da kuruluş dışından kişilerin, izleme ve değerlendirme açısından güçlü ya da zayıf oldukları yönler vardır. Şekil 2, bu konuda göz önünde bulundurulması gereken kimi noktaları göstermektedir.

Keşif farklı ülkeler aramak değil, farklı gözlerle bakmaktadır.

- Marcel Proust

Değerlendirmenin Aşamaları

Değerlendirme, tek bir etkinlikten daha karmaşık bir süreçtir. Başarı (güvenilir veriler, uygun sonuçlar, nesnellik) için, bu sürecin iyi planlanması, tasarlanması ve uygulanması gerekir.

Bir değerlendirme çalışmasını planlarken aşağıdaki soruların dikkate alınması gerekir:

- Değerlendirmenin amacı nedir? Çıktıları öğrenme mi, denetleme mi? Kurumun gelişimi açısından bunların her ikisi de yararlıdır. Öğrenmek için değerlendirme, planlamanın, kuruluşun amaç ve hedeflerinin yaşama geçirilmesinin iyileştirilmesini amaçlarken, denetime yönelik değerlendirme de, paydaşların beklentilerini karşılamayı hedefleyen güncel bir yönetim aracıdır. Öğrenmeye amaçlı değerlendirme isteği, ağırlıklı olarak içeriden kaynaklanırken, denetim amaçlı değerlendirme, genellikle (paydaşlardan kaynaklanan) dış etkenler sonucunda gerçekleşir.
- Değerlendirmenin alıcısı kimdir? Kuruluşun kendisi mi, finansman sağlayan kuruluş mu, yoksa yarar sağlayanlar mı?

- **Etkinlik,** projeden beklenenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin, ya da elde edilen çıktıların ana amaca ulaşılmasına ne ölçüde katkıda bulunduğunun ölçüsüdür. Bu ölçü, projenin planlanan yönde ilerleyip ilerlemediğini gösterir. Etkililiğin değerlendirilmesi, projeyi kesintisiz izleme çalışmasının bir parçasıdır. Bir projenin hedeflerinin ölçülebilmesi için bunların somut, ölçülebilir ve bir takvime bağlı olması gerekir. Oysa çoğunlukla, hedeflerin muğlak ve çok genel ifadelerle tanımlandığı görülür. Bunun tipik bir örneği "yaşam koşullarının iyileştirilmesi" uygulamalarında görülür. Bu tür uygulamalarda, değerlendirme ekibinin elinde mevcut proje belgesine dayanan, uygulamaya yönelik hedefler olması gerekir. Beklenen sonuçlar somut ve açık olmalıdır. Örneğin söz konusu uygulamada, "X kentinde, küçük çocuk sahibi olan 50 aileye, üç odalı daire sağlanması" gibi.

- **Etki,** projenin önceden öngörülen ve öngörülmeyen sonuçlarını ifade eder. Burada yapılacak değerlendirme, projenin hedefi ve varoluş amacı ile bağlantılıdır ve kapsamlı araştırma gerektirir. Gözlenen kimi değişikliklerin, belirli bir projeden kaynaklanıp kaynaklanmadığının belirlenmesi özellikle güç olabilir. Değerlendirmede, hem kısa hem de uzun vadeli sonuçların dikkate alınması gerekir. Etki değerlendirmesi genellikle, proje sürmekte iken yapılır. Böyle durumlarda, uzun vadeli etkilerin öngörülmesi zor olabilir. Örneğin, bir altyapı projesinin etkileri, bir eğitim projesine göre daha kısa sürede ortaya çıkar.

- **Uygunluk,** herhangi bir projenin hem uygulayan kuruluşun kendisinin, hem de finansman sağlayanın öncelikleri ile uyumlu olup olmadığının genel değerlendirmesidir. Burada amaçlanan, projenin kabulü, reddi ya da üzerinde değişiklik yapılması gibi alternatiflere açıklık kazandırmaktır. Uygunluk, hayati derecede önemli bir konudur; çünkü, projenin önceliklerinin, genel önceliklerle ne kadar uyumlu olduğuna bu ölçütle karar verilir. Dış koşullarda meydana gelen değişiklikler sonucunda bir projeye verilen öncelik, daha gerilere düşebilir. Örneğin siyasal bir çatışmanın çözüme ulaşmasıyla birlikte, bir mülteci kampının artık gerekli olmadığı sonucuna varılabilir.

- **Sürdürülebilirlik,** projenin ortaya çıkardığı olumlu sonuçların ne kadar süreceğinin yani başarının kalıcılığının kestirilmesidir. Bu bakımdan sürdürülebilirlik, bir projenin başarısı açısından daha üst düzeyde bir testtir. Para sağlayan kuruluşlar, projelerin uzun vadeli perspektiflerine ve kalıcı iyileşmelere giderek daha fazla önem vermektedir. Sürdürülebilirlik, bir projenin tamamlanmasından sonra neler olacağıyla ilgilidir. Dolayısıyla, bir proje henüz uygulanırken ya da henüz sonuçlanmışken sürdürülebilirlik konusunda net bir sonuca varmak güçtür. Bu durumda, projeye ve yöre halkına ilişkin mevcut bilgilerden hareketle, gelecekteki gelişmelere ilişkin birtakım varsayımların yapılması gerekir.

ŞEKİL 2

Değerlendirmelerde İçerden ve Dışardan Kişiler Kullanmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri

	ÜSTÜNLÜK	ZAYIFLIK
Kuruluş içinden	daha çok bilgili	daha az objektif
Kuruluş dışından	daha objektif	daha az bilgili

Bu grupların ihtiyaçları ve ilgi alanları farklıdır; dolayısıyla, değerlendirme ölçütlerinin ve göstergelerinin de buna göre belirlenmesi gerekir. Örneğin, bir projenin sağladığı tek bir hizmet (diyelim HIV taşıyan çocuklara ücretsiz Internet erişimi sağlanması) üç farklı açıdan değerlendirilir. Finansman sağlayan kuruluş, yararlanan kişi sayısıyla, hizmetin maliyetiyle ve ortaya koyduğu sonuçlarla ilgilenir. Yarar sağlayan kişiler, sunulan hizmetin kalitesiyle ilgilenir (erişim, kullanım süresi, hız, teknik destek vb.). Projeyi yürüten kuruluş ise, bu hizmetin kendi amaç ve hedefleri ile uyumlu olup olmadığı üzerinde durur.

- Neyi değerlendirmeyi amaçlıyoruz? Bir politikayı mı, programı mı, yoksa projeyi mi?
  Hedeflenen düzey ne kadar genelse, değerlendirme tasarımının da o kadar kapsamlı ve hassas olması gerekir. Bir projenin değerlendirilmesi, bir politikanın değerlendirilmesinden daha kolaydır; çünkü bunun için görece daha az bilgi ve zaman gerekir.

ŞEKİL 3

Bir Değerlendirmeyi Tasarlarken Gündeme Gelen Konular

- Hangi unsurların değerlendirmeye tabi tutulması gerekir? Kıstaslar ve göstergeler amaca, alıcı kitleye ve değerlendirme düzeyine göre seçilmelidir.
- Hangi veriler gerekli? Bu sorunun yanıtı, değerlendirme ölçütleri ve göstergeler – nicel ve nitel- için uygun verilerin toplanmasını sağlayacak araçların belirlenmesini gerektirir.
- En doğru bilgi kaynakları nelerdir? Bu alandaki örnek uygulamalar, resmi ve gayrı resmi, kamu kurumlarından ve özel kaynaklardan sağlanan bilgilerin kaynaştırılması yönündedir.
- Veri toplanmasında hangi yöntemlere başvurulmalıdır? Amaca ve eldeki bütçenin sınırlarına göre basit ve masrafsız yöntemleri de, daha gelişkin ve kaynak gerektiren yöntemleri de seçebiliriz.
- Elde edilen veriler hasıl yorumlanmalı? Rakamlar ve sayılar kendi başlarına pek az şey ifade eder. Bunları işe yarar hale getirmek için değerlendirme çerçevesine yerleştirmek gerekir. "Yüzde 25 artış"-ama neyin artışı? Neye göre? Hangi zaman diliminde? Bu artış neyi gösteriyor? Neyi kanıtlıyor? Hangi etkiyi yaratıyor?
- Görevleri, değerlendirme ekibindekilere nasıl paylaştıracağız? Eğer daha gelişkin ve hassas değerlendirme yöntemleri seçersek, bunları yaşama geçirmek için özel beceriler de geliştirmemiz gerekir, (bir anket düzenlenmesi, grup tartışmasının yönlendirilmesi gibi). Ancak, izleme çalışmalarında ekipten kimin neyi yapacağı önceden belirlenmiş olmalıdır.
- Çalışma takvimimiz nedir? İzlemenin, tüm proje uygulama sürecine damgasını vuran sürekli bir çalışma olması gerekir. Veri derleme ve işleme çalışmalarının proje takviminde net biçimde belirtilmesi gerekir.

- Bu işi kim yapıyor? Bir proje ekibi mi, bağımsız uzmanlar mı, yoksa her ikisi birden mi?
  Birçok durumda bu tarafların her ikisi de, farklı birikimleri, perspektifleri ve ilgi alanlarıyla işin içindedir.
  Burada, neyin (ölçütler) ve nasıl (hangi göstergelerle) değerlendirileceği konusunda görüşüp ortak bir anlayışa varılması önemlidir.

Değerlendirme çalışmasını tasarlarken çeşitli başlıkların ele alınması gerekir. Şekil 3, proje yöneticisinin aklında bulundurması gereken soruların ve önerilerin bir listesini içermektedir.

Değerlendirme Sürecinin Üç Aşaması

- **İzleme:** konu alanıyla ilgili bilgilerin toplanması;
- **Gözden geçirme:** verilerin yorum için yapılandırılması;
- **Değerlendirme:** verilerin yorumlanması ve sunulması.

Bir değerlendirme çalışmasının yürütülmesi, çeşitli adımlardan oluşur:

- Değerlendirme ekibinin örgütlenmesi ve ekibin gerekli biçimde yönlendirilmesi;
- Gerekli verilerin sistematik biçimde toplanması;
- Yorumlanması gereken bilgilerin düzenlenmesi ve yapılandırılması;
- Verilerin analizi, sonuç çıkarılması;
- Sonuçların bir değerlendirme raporunda sunulması.

Bir değerlendirme sürecinde, aslında üç aşama vardır. Asıl değerlendirme işine başlamadan önce verilerin gözden geçirilmesi, ekibin doğru yolda ilerlediğine emin olma açısından önemlidir. Değerlendirme başlamadan önce verilerin toplanması ve gözden geçirilmesi gerekir. Burada, gerçek olduğu varsayılan beyanlara ve sayılara eleştirel bir gözle yaklaşılması önemlidir. Şekil 4, verilerin uygun ve güvenilir olup olmadığına karar verme konusunda yararlı bazı tavsiyeleri içermektedir.

ŞEKİL 4

Uygun ve Güvenilir Verilerin Özellikleri

OLMAZSA OLMAZ

- Projenin ilerlemesini gösterebilecek merkezi öğelerle bağlantılıdır;
- Önemli konuları-alanları betimler;
- Değerlendirme yaptıran kuruluşun, yönetim kapasitesini geliştirme doğrultusundaki ihtiyaçlarını karşılar.

ERİŞİLEBİLİR

- Mevcut kayıtlı bilgilere dayanır;
- Zaman alan ve masraflı araştırmalar gerektirmez.

DÜŞÜK MASRAFLIDIR

- Elde edilen sonuçlar, maliyetin hakkını verir.
- Saha araştırması yapıldığında örnekleme büyüklüğü ile verilerin güvenilirliği arasında ideal denge.

GÜNCELDİR

- Projenin bileşenleri ile ilintilidir.
- Saygın (söz sahibi) kaynaklardan edinilen en güncel bilgilere dayanır.

Değerlendirmeye İlişkin Stratejik Düşünme

Yöneticiler genellikle "değerlendirmenin bir yük olduğun"dan yakınırlar. Gerçekten de, sürmekte olan bir projenin sistematik olarak izlenmesi önemli bir zaman ve çaba gerektirir. Ancak, iyi planlanmış ve titizlikle tasarlanmış bir değerlendirme çerçevesi, projeyi uygulayan kuruluş ve paydaşları açısından yararlıdır.

Değerlendirme Sonuçlarını Kullananlar

- Genel kamu
- Projeden yarar sağlayanlar
- Projeye para sağlayanlar
- Destekçiler ve karşıtlar
- Yetkililer

Değerlendirmenin yararları

Değerlendirme, strateji, taktik ve uygulama düzeylerinde **kurumsal gelişmeyi güçlendirir.**

- **Strateji açısından:** uzun ve kısa dönemli kurumsal hedefleri birbiriyle uyumlu hale getirir;
- **Taktik açısından:** kaynakların, hedeflerin daha iyi yerine getirilmesini sağlayacak biçimde kullanılmasına katkıda bulunur;
- **Uygulama açısından:** daha gerçekçi çalışma takvimleri ve bütçelerin hazırlanmasına yardımcı olur.

Proje Amaç Hiyerarşisi (PAH)

Bir proje, belirli kaynakları, belli bir zaman dilimi içinde kullanarak, belirli değişiklikleri ortaya çıkarmak üzere tasarlanmış, planlı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu yanıyla proje, dört boyutlu bir neden-sonuç zinciri olarak da görülebilir:

- **Girdiler,** beklenen sonuçların (çıktıların) elde edilmesi için kullanılan çeşitli kaynaklardır.
- **Çıktılar,** bir projenin mutlaka ortaya çıkarması gereken, en öncelikli sonuçlardır.
- **Amaç,** bir projenin ortaya koyması gereken, geniş ölçekli ve olumlu yöndeki değişmedir.
- **Hedefler,** proje uygulamasının uzun erimde sağlayacağı yararlardır.

Değerlendirmenin bileşenleri

Değerlendirme ile amaçlanan, geniş kapsamlı kontroller yapmaktır. Değerlendirme, değerlendirme bileşenleri adı verilen, az sayıdaki ve merkezi ölçütlere odaklanır. Değerlendirmenin başlıca bileşenleri, proje teklifleri dolayısıyla aşina olduğumuz kavramlardır: verimlilik, etkinlik, etki, uygunluk ve sürdürülebilirlik.

- **Verimlilik:** eldeki kaynakları kullanarak en iyi sonucun alınması (girdilerin çıktılara dönüştürülmesi);
- **Etkinlik:** (somut, ölçülebilir ve zamanlaması yapılmış) hedeflerin gerçekleştirilmesi;
- **Etki:** projenin uzun vadedeki olumlu ve olumsuz etkileri;
- **Uygunluk:** en genel anlamda uyumluluk;
- **Sürdürülebilirlik:** projenin uzun vadede işleyişini sürdürebilmesi.

Sonuçların stratejik açıdan değerlendirilmesi

Bir projeyi teşvik edenler, ondan yarar sağlayanlar ve ona parasal kaynak sağlayanlar, hem kısa hem de uzun vadeli sonuçlar elde edilmesini ve bu sonuçların duyurulmasını ister. Mevcut kaynaklar sınırlıdır ve bu kaynaklardan yararlanmak için yoğun bir rekabet yaşanır. Dolayısıyla, kurumsal başarı, yukarıda anlatılan PAH modeline göre tanımlanan beş ölçütle belirlenir.

Değerlendirme, büyük ölçüde, projenin uygulanma evresi sırasında, süreklilik esasına göre toplanmış bilgilere dayanır. Proje için geliştirilen izleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde sistematik biçimde veri toplanması, proje yönetiminin iyileştirilmesi açısından önem taşır.

Değerlendirme ölçütleri ve göstergeleri

Beş değerlendirme bileşeninden her biri, amaca (öğrenme ya da denetim), düzeye (politika, program ya da proje) ve alıcı gruplara (yarar sağlayanlar, finans kuruluşları ya da projeyi yürüten kuruluşun kendisi) göre farklı perspektiflerden tasarlanabilir. Bu perspektifler, hangi değerlendirme ölçütlerini seçeceğimizi belirler. **Ölçütler,** tam olarak neyi değerlendireceğimizi, kullanılacak **kaynakları,** yürütülen **etkinlikleri,** elde edilen **sonuçları** ve girişimin **etkisini** tanımlar. Göstergeler, seçilmiş ölçütlerin "ölçüm birimleridir" (nicel ya da nitel). "Sayı", "yüzde" ya da "düzey" (tatmin, katılım, devamlılık, hafta sayısı, maliyet, çözülen sorunlar, basında yer alma vb.) gibi. Para sağlayan kuruluş açısından bakıldığında, en fazla değerlendirilen kaynaklar vakit ve nakittir, (takvime ve bütçeye uygunluk). Önemli bir başka konu da hedeflere ne ölçüde ulaşıldığıdır. Kolay değerlendirilebilmeleri için, hedeflerin somut, ölçülebilir, erişilebilir, uygun ve süresi tanımlanmış olmaları gerekir.

Parasal analizde dikkate alınması gerekenler

Aşikar nedenlerden dolayı, iyi bir proje yönetimi para kaynaklarının titiz analizini gerektirir. Ortak para politikası, parasal ihtiyaçlara ve maliyet-yarar kıstaslarına uzun vadeli bir yaklaşım, artık yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Proje olabilirliğinin mali açıdan analizi sırasında üç ana konuda bilgi toplamak gereklidir: **mali sürdürülebilirlik, maliyet-verimlilik** ve **maliyet-yarar analizi**.

İzleme-Değerlendirme Araç ve Yöntemleri

Değerlendirme çalışma planının hazırlanması

Değerlendirme çalışması planı, değerlendirmeyi kimin yapacağını; bu işlemde neyin, ne zaman ve niçin yapılacağını net olarak tanımlamaya yönelik bir araçtır.

Değerlendirme sorularının hazırlanması

Hangi yönlerin değerlendirileceğini ve hangi soruların yanıtlanacağı belirlenirken, başlıca sorun alanlarının irdelenmesi gerekir.

Değerlendirme yöntemlerinin hazırlanması

Projenin başarılarını değerlendirme yöntemleri titizlikle seçilmelidir. Bu değerlendirmenin ölçüt ve göstergeleri mantıksal bir sıra izlemelidir.

Çalışma planı

Çalışmaların zamanlamasını, hangi ekipte kimlerin görev alacağını ve görevlerin nasıl paylaşılacağını net olarak gösteren bir çalışma planı hazırlanmalıdır.

Belgeler

Bir kuruluşun etkinliklerinin izlenmesi ve belgelenmesi, izleme ve değerlendirme çalışmasının yaşamsal bir bölümüdür. Proje ekipleri çoğu zaman, projelerinin belge kaynaklarına, etkinliklerine, sonuçlarına ya da etkisine ilişkin bilgilerin toplanmasını ihmal etmektedir. Projeyle sağlanan değişimin ne düzeyde olduğunu belirlemek için, aşağıdaki bileşenlerin elde bulundurulması büyük önem taşımaktadır:

- Mevcut bilgilerin ve başlıca bilgi kaynaklarının sistematik biçimde gözden geçirilmesi;
- Proje tanımı/ amacı, hedefler ve etkinlikler;
- Proje evrelerinin ve meydana gelen önemli değişikliklerin kronolojik sunumu;
- Güncelleştirilmiş bütçeler;

Mali Analiz

- **Mali sürdürülebilirlik:** Mevcut destek sona erdikten sonra, gelecekteki maliyetleri karşılayacak yeterli parasal kaynak bulunuyor mu? Bunun için, işletme ve bakım masrafları, olası hibeler ve ödenekler konusunda bilgi toplanmalıdır.
- **Maliyet-verimlilik:** Aynı sonuçlar daha düşük maliyetle elde edilebilir miydi? Bu konuda aşağıdaki bilgilere gerek vardır:
  - Projenin ve proje bileşenlerinin maliyeti;
  - Görevlerin yerine getirilmesinde alternatif araçlar; ve
  - Başka yerlerdeki benzer projelerin maliyeti.
- **Maliyet-yarar analizi:** Proje için yapılan masraflar, elde edilen yararlara değiyor mu? Bu da aşağıdaki bilgileri gerektirir:
  - Ortaya konan ürünler ve hizmetler;
  - Verimli çalışma;
  - Sosyo-kültürel kazançlar, vb.

ŞEKİL 5

Değerlendirme Çalışmasında Atılacak Adımlar

ÇALIŞMA ÖNCESİNDE

- Değerlendirmeyi kimin yapacağını belirleyin;
- Ön çalışmayı görevli kişilerle birlikte tasarlayın;
- Ön çalışmayı gerçekleştirin;
- Değerlendirme ekibine rapor verin.

VERİ TOPLAMA

- Eldeki belgeleri gözden geçirin;
- Görüşmeler yapın;
- Özel alan araştırmaları yapın;
- Saha gezi ve denetlemeleri yapın;
- Grup tartışmaları düzenleyin,
- Testler vb. yoklamalar yapın.

VERİ ANALİZİ

- Verileri toplayın, analiz edin ve kontrolden geçirin;
- Verileri yorumlayın;
- Sonuçlar ve tavsiyeler.

SON AŞAMA

- Sonuçlar ve tavsiyeleri rapor halinde sunun;
- Sonuçları ilgililere dağıtın.

- Belli başlı proje belgelerinin kopyaları;
- Daha önceki proje değerlendirmelerinin özetleri; ve
- Proje ekibi üyelerinden ve ilgili diğer taraflardan istenen bilgiler.

Şekil 5, değerlendirmeye fiilen başlandığında dikkate alınacak noktalar konusunda bir listeyi sunmaktadır. Bu listenin her şeyi kapsamadığını unutmayın. Liste, paylaşılacak ve uygulanacak en temel başlıkları sunmaktadır.

Formel bazı değerlendirme yöntemleri

Formel değerlendirme yöntemleri, bilimsel açıdan kabul gören, araştırmacılar tarafından halen kullanılan, güvenilir ve geçerli sayılan yöntemlerdir. Önemli değişikliklere gidileceği –ve önemli kaynaklar seferber edileceği- zaman, formel araştırma, katılımcı gözlemleri ve doğrudan ölçümler gibi daha bilimsel yöntemler kullanılması gerekir. Ancak bu yöntemler, uzmanlık, zaman ve para açısından önemli kaynak gerektirir.

Yaygın kullanılan basitleştirilmiş yöntemler

Orta ölçekli projelerin çoğunda yüksek maliyetli değerlendirme yöntemleri kullanma olanağı yoktur. Böyle durumlarda basit, ama güvenilir yöntemler proje değerlendirmesi için yeterlidir. Karşılıklı görüşmeler, yapılandırılmış ve hedefe yönelik bilgilerin toplanmasında yaygın olarak kullanılan teknikler arasındadır. Başlıca bilgi kaynakları, gruplar ve odak gruplar başarının değerlendirilmesinde değerli ve güvenilir veriler sağlayabilir. Doğrudan gözlem ve pratik araştırmalar odak noktaları açısından doğru kullanıldıklarında projenin meydana getirdiği değişimi belgelemek için önemli düzeyde bilgi sağlayabilirler. 6. ve 7. şekiller formel ve pratik tekniklerin kimi özelliklerini göstermektedir.

ŞEKİL 6

Formel Değerlendirme Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yanları

FORMEL ARAŞTIRMA
- Yazılı ve sözlü görüşmeler/ anketlerden yararlanır;
- Avantaj: önceden belirlenmiş konular ve sorular;
- Kısıtlama: veri toplama yorucu bir iştir.

KATILIMCI GÖZLEMLERİ
- Seçilmiş durumlar üzerine ayrıntılı gözlemler;
- Değerlendirmecinin de katılımını gerektirebilir;
- Avantaj: süreçleri anlama açısından mükemmel;
- Kısıtlama: genellemelere pek elverişli değildir.

DOĞRUDAN ÖLÇÜM
- Nicel olarak ifade edilebilen ya da sınıflanabilen verilerin analitik araçlarla kaydedilmesi;
- Avantaj: kesin, güvenilir ve genellikle düşük maliyetli;
- Kısıtlama: gerçekleri saptar, ancak nedenlerini açıklayamaz.

ŞEKİL 7

Pratik Değerlendirme Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yanları

BİLGİ KAYNAKLARIYLA GÖRÜŞME
- Kişilerden genel ve betimleyici bilgiler sağlar;
- Avantaj: esneklik ve derinlikli yaklaşım;
- Kısıtama: öznellik riski taşır.

GRUP GÖRÜŞMELERİ
- Projeden etkilenen kişilerden doğrudan bilgi sağlar;
- Avantaj: düşük maliyet, verimlilik, doğrudan temas;
- Kısıtlama: tartışmalar saptırılabilir.

ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ
- Özgün, karmaşık sorunların analizi;
- Küçük gruplardaki tutum ve önceliklerin belirlenmesi için kullanılır;
- Avantaj: yaratıcı, verimli;
- Kısıtlama: emek gerektiren bir yöntem; taraf tutma riski taşır.

DOĞRUDAN GÖZLEM
- Denetim, saha gezileri, altyapı kullanımına ilişkin gözlemler, hizmetler;
- Avantaj: daha derin görüş sağlar;
- Kısıtlama: gözlemcinin anlayışına ve yorumuna bağlıdır.

PRATİK ARAŞTIRMA
- Küçük örneklemeler üzerinde nicel araştırma; ihtimal hesabına dayanmayan örnekleme usulleri;
- Avantaj: nicel veriler elde etmede makul ve hızlı araçlar;
- Kısıtlama: genelleme ve örnekleme hataları riski taşır.

Çeşitli yaygınlaştırmada yöntemleri

Projede sağlanan ilerlemelerin izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesinden sonra, ilgili verilerin derlenmesi, sunulması ve saklanması zamanı gelmiştir. Bu iş için kullanılabilecek çeşitli formatlar vardır. Özetler, kaynakçalar, yıllık raporlar, tematik raporlar, seminerler ve veri tabanları bunlar arasındadır.

- Özetler: sonuçlar ve tavsiyelerle birlikte projelerin ya da etkinliklerin anlatımı;
- Kaynakçalar: yıllık araştırma envanterleri, değerlendirme raporlarına ilişkin kısa kaynakçalar;
- Yıllık raporlar: yıllık etkinliklerin ve mali işlemlerin özeti;
- Tematik raporlar: özel araştırmalardan örneklerle belirli temaların sunumu;
- Seminerler: sonuçların, projede yer alan kişilerle birlikte sunumu ve tartışılması;
- Veri tabanları: kolayca erişilebilen, elektronik ortamdaki veriler.

En yaygın kullanılan veri kullanım formatı değerlendirme raporudur (Şekil 8'de bunun standart bir formatı görülmektedir). Elbette, hazırlanacak raporun bu formatı somut durum ve örneklere uyarlaması gerekecektir.

ŞEKİL 8

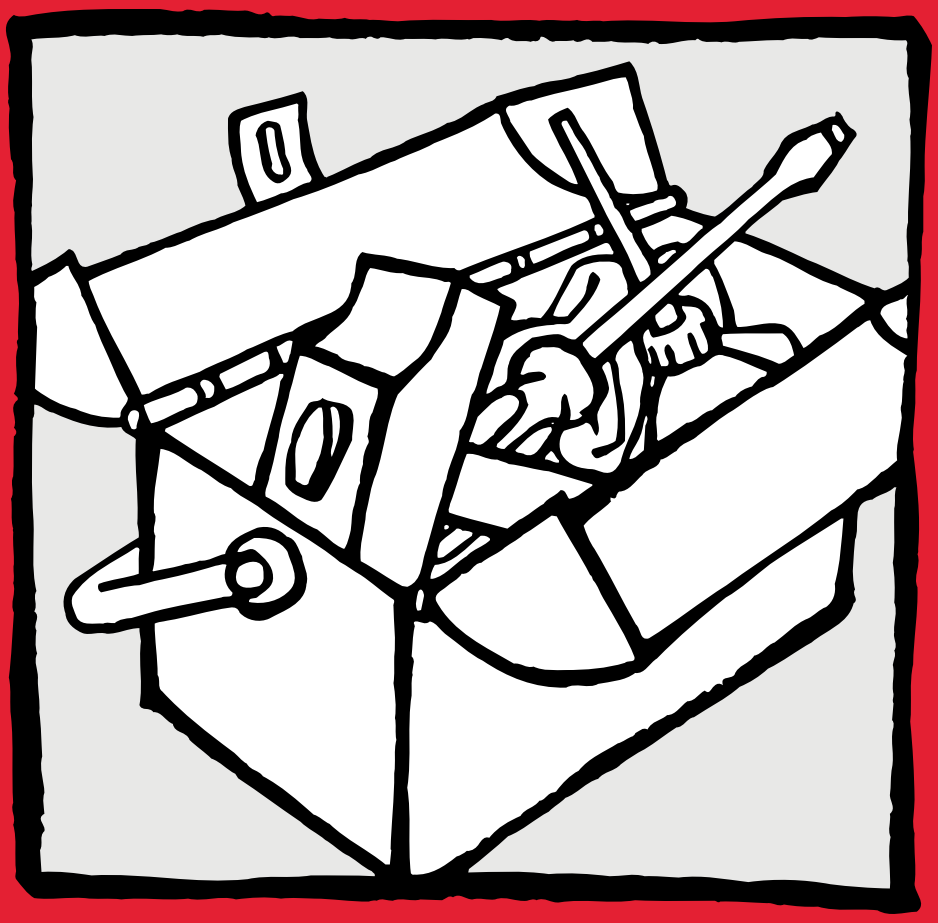
Değerlendirme Raporları için Standart Format

KAPAK SAYFASI

- **Projenin adı** (resmi tanımlaması)
- **Değerlendirme türü** (dönem değerlendirmesi, nihai değerlendirme, etki araştırması)
- **Raporun durumu** (taslak mı yoksa son hali mi?)
- **Raporun kullanıcısı** (raporun kimin için hazırlandığı)
- **Yazarlar** (kişi ya da kuruluş adı)

ÖNERİLEN İÇERİK

- Sonuç ve tavsiyeleri içeren **Özet** (4-6 sayfa)
- **Giriş**
  - Değerlendirme ile ilgili bilgi;
  - Projenin kısa tanıtımı;
  - Kullanılan değerlendirme yöntemleri- ayrıntılı;
  - Raporun yapısı.
- **Proje Uygunluğu**
  - Projenin başlatıldığı koşullar ve gerekçe;
  - Uygulama sırasında proje koşullarında meydana gelen değişiklikler,
  - Projenin bölgesel/yerel önceliklere uygunluğu;
  - Projenin bağışçının önceliklerine uygunluğu.
- **Verimlilik**
  - Yapılan planlamaya kıyasla projede elde edilen ilerleme;
  - Bütçe ve planlara kıyasla kaynak kullanımı ve maliyeti;
  - Elde edilenler;
  - Kaynak kullanımına ilişkin sonuçlar.
- **Etkinlik**
  - Proje tasarlandığı sıradaki hedefler;
  - Hedeflere gerçekte ne derece ulaşıldığı;
  - Hedeflere ulaşılmasını etkileyen unsurlar.
- **Projenin etkisi**
  - Yerel öncelikler, ihtiyaçlar ve talepler;
  - Hedef gruplar ve diğer kesimler üzerinde öngörülen ve görülmeyen etkiler;
  - Kurumsal düzeydeki etkiler;
  - Projenin etkilerini açıklayan etmenler.
- **Sürdürülebilirlik**
  - Projenin ne derecede sürdürülebilir olduğu;
  - Projenin sürdürülebilirliğini (siyasal, finansal) belirleyen etmenler.
- **Çıkartılan dersler**
  - Uygulamayla ilgili dersler (projenin kendisiyle ilgili);
  - İlerlemeyle ilgili dersler (daha geniş kültürel çerçeve ile ilgili).
- **Sonuçlar ve Tavsiyeler**
  - Sonuçlar (somut gerçekler);
  - Tavsiyeler (geleceğe yönelik).



Eğitimde Kullanılacak Araçlar

Araç 1: **Değerlendirme Göstergeleri**

Tanımlama: Proje değerlendirmenin beş bileşeni için ölçüm araçlarının tasarlanması: Verimlilik, etkinlik, etki, uygunluk ve sürdürülebilirlik.

Katılımcılar: Eşit sayıda kişiden oluşan beş grup

Süre: 45 dakika

Kullanılacak malzeme: Her katılımcıya dağıtılacak belgeler ve bir pano.

Uygulama:

1. Katılımcılar, standart değerlendirme rapor formatını kullanarak, varsayılan belli bir projedeki beş bileşene ilişkin başarının nasıl ve nelerle ölçülebileceğini belirtirler.

2. Gruplardan her biri, bu bileşenlerden birinin tasarlanmasını üstlenir.

3. Alıştırmanın sonunda her grup panoya kendi önerilerini yazar. Kolaylaştırıcı çalışma sırasında gruplara yardımcı olur, görüşlerini oluşturmalarına katkıda bulunur ve gerekliğinde açıklamalar yapar.

Tartışma

Her grup, kendi bulgularını grubun tümüne kısaca anlatır.

1

Araç 2: **Başlıca Bilgi Kaynaklarıyla Görüşme**

Tanımlama: Bilgi sağlayacak başlıca kişilerin belirlenmesi ve bu kişilere proje ile ilgili gerekli soruların yöneltilmesi

Katılımcılar: Grubun tümü

Süre: 20-30 dakika

Uygulama:

1. Beş katılımcıdan aşağıdaki roller için gönüllü olmalarını isteyin: projeyi değerlendiren, yarar sağlayan, yerel halktan birisi, medya temsilcisi ve para kaynağı sağlayan kuruluşun temsilcisi. Bunlar bir iç halka, diğer katılımcılar da gözlemci dış çevreyi oluşturacaklardır.
2. Proje değerlendirme görevlisi, hayali bir projeden hareketle bilgi kaynağı kişilere iki-üç soru yöneltir (Proje sonuçları sizce tatmin edici mi? Yapılan harcama, alınan sonuçlara değiyor mu?). Verilen yanıtlar birbiriyle çelişkili olabilir.
3. Gözlemciler, farklı bakış açıları arasındaki tutarsızlıkları saptamakla görevlidir.
4. Eğitmen bu alıştırmada moderatör olarak görev yapar ve yalnızca, bilgi kaynaklarının kendi arasında ya da kaynaklarla değerlendirmeyi yürüten arasında bir anlaşmazlık çıkması durumunda müdahale eder.

Tartışma:

Gözlemciler, farklı ve ortak görüşlerle ilgili izlenimlerini dile getirir.

2

Araç 3: **Bu Aşamaya Kadar Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi**

Tanımlama: Eğitimde bu güne kadar sağlanan ilerleme ve karşılaşılan güçlüklerle ilgili değerlendirme

Katılımcılar: Grubun tümü

Süre: 5-7 dakika

Kullanılacak malzeme: Anket formları

Uygulama:

1 Katılımcılardan formları açık ve dürüst bir biçimde, isim belirtmeden doldurmalarını isteyin.

2 Ankette şu tür sorular yönetilmelidir:

- Etkinliklerden öğrendiğiniz en önemli şeyler nelerdi?
- Hangi güçlüklerle karşılaştınız?
- Kişisel olarak sizin için en güçlü an hangisiydi?
- Sorular, öneriler, yorumlar.

Tartışma:

Bir sonraki güne, gruptan aldığınız geri bildirimin kısa bir özetiyle başlayın; bu fırsatı kullanarak, herhangi bir sorun, yanlış anlama ya da talep varsa bunları ele alın.

3

Araç 4: **Eğitim Araçları: Ben kimim? Biz kimiz?**

Tanımlama: Kendimize ve gruba ilişkin izlenimlerin değerlendirilmesi ve ifade edilmesi

Katılımcılar: Küçük gruplar

Süre: 15 dakika

Uygulama:

1. Katılımcılardan her biri kendine ilişkin altı şey yazar (özellikler, güçlü yanlar, zaaflar, vb.). Bu altı özellikten üçü örgütleyici niteliklere, üçü de kişisel niteliklere ilişkin olmalıdır.
2. Daha sonra katılımcılar üç ya da dörder kişilik gruplarda, kendilerine ilişkin değerlendirmelerini diğer grup üyeleriyle paylaşırlar.
3. Her grup, grubun bütününün özelliklerini vücut diliyle ifade etmeye çalışır. Başka bir deyişle grup, kendisini oluşturan kişilerin özelliklerini, çoğu kuruluşta yapıldığı gibi, belirli bir senteze ulaştırmak durumundadır.

Tartışma:

Bir kuruluş, kendisini meydana getiren parçaların toplamından daha geniş bir varlık mıdır? Burada çalışan insanların toplamından daha kapsamlı mıdır? Bir kuruluş kendisini, çalışanlarının güçlü yanlarına ne derece uyarlamalıdır? Alıştırmada sunulan grup imgeleri ilgili gruptaki bireyleri yansıtıyor mu?

4

Araç 5: **Eğitim Değerlendirme Anket Formu**

Tanımlama: Temel değerlendirme ve iletişim becerilerinin yaşama geçirilmesi

Katılımcılar: Eşit sayıda üyesi olan dört grup

Süre: 20-30 dakika

Kullanılacak malzeme: Her grup için pano ve kalın keçeli kalem

Uygulama:

1. Her gruptan, değerlendirilmek üzere bir bileşen seçmesini isteyin: Bunlar, eğitimin içeriğine, sürecine (grup dinamiği), kolaylaştırıcının performansına ya da diğer fiziksel hizmetlere ilişkin olabilir.
2. Gruplardan her biri seçilen ölçüt açısından uygun soruları 20 dakika içinde hazırlar ve bunları panoya yazar.
3. Kolaylaştırıcı, her grupta en iyi biçimde ifade edilen soruyu belirler ve katılımcılara şu anda verilmekte olan eğitimle ilgili değerlendirme soru formunu hazırlamış olduklarını anlatır. Dört kategorideki soruların yanıtları ise bir sonra ki oturumda verilecektir.

5

Araç 6: **Sihirli Kalem**

Tanımlama: Eğitim çalışmasının sonuçlandırılması ve eğitmenin yararlanabileceği bir geri bildirim sağlama açısından, anlamlı ve yararlı bir yol bulunması

Katılımcılar: Bütün grup, bir halka oluşturacak biçimde oturur.

Süre: 10 dakika

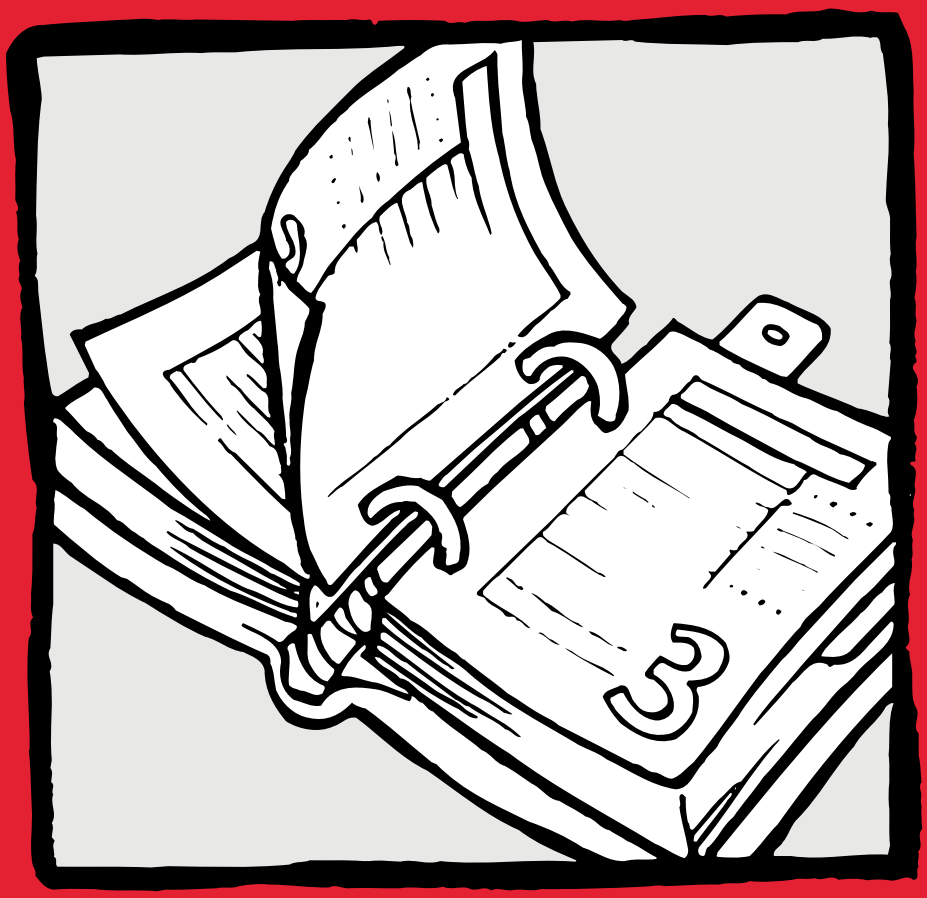
Kullanılacak malzeme: "Sihirli kalem"

Uygulama:

1. Sihirli kalemi elden ele dolaştırın ve sırayla her katılımcıdan eğitim süreci hakkındaki hislerini bir cümle ile ifade etmesini isteyin.

2. Eğitime katılanlara ilgileri ve içten yorumları için teşekkür edin ve eğitimi bitirin.

6



Örnek Çalıştay Gündemi

Eğitim Nasıl Verilecek?

Bu örnek gündem, elinizdeki kitap ve araçların farklı unsurlarını kullanarak proje izleme ve değerlendirme eğitiminin nasıl verileceğini tasarlama konusunda size yardımcı olma amacını taşımaktadır. Diğer etkinliklerle birlikte bunun nasıl kullanılacağı, eğitilecek kişilerin beklentileri ve deneyimleri hakkında neler bildiğinize ve eğitim için ne kadar zamanınız olduğuna bağlıdır. Örnek gündem, eğitime konulara ek olarak etkileşim bileşeni de katacak etkinlikler önermektedir.

Örnek Çalıştay Gündemi

1. Bölüm: **Giriş**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Katılımcıların ve eğitmenin tanıtılması	Tanışma	Katılımcılar kendilerini ve kuruluşlarını tanıtırlar ve beklentilerini dile getirirler
Konunun tanıtılması	İzleme ve değerlendirme kavramlarının netleştirilmesi	İzleme ve değerlendirme nedir? Bunlar neden gereklidir?
Gündemin sunulması	Öğrenme hedeflerinin belirlenmesi	Dağıtılacak malzeme, açıklama ve sorular.

2. Bölüm: **Mali Analiz**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Küçük grup çalışması	Göstergelerin belirlenmesi	Araç 1: **Değerlendirme Göstergeleri**
Mali analiz	Doğru mali analiz yöntemlerinin ve öneminin kavranması	Anlatım/sunum
Grup etkinliği	Bakmayı ve farklı açılardan değerlendirmeyi öğrenme	Araç 2: **Başlıca Bilgi Kaynaklarıyla Görüşme**

3. Bölüm: **Yöntemler**

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
İzleme ve değerlendirme yöntemleri	Çeşitli yöntemlerin sunumu	Sunum/dağıtılacak malzeme
Değerlendirme planı	Değerlendirme planının hazırlanması	Anlatım/sınıf çalışması
İzleme ve değerlendirme belgeleri	Yeni yaklaşımların bulunması ve paylaşılması	Beyin fırtınası

Örnek Çalıştay Gündemi devamı

4. Bölüm: Grup Görüşmeleri

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Grup görüşmesi	Konunun tanıtılması	Anekdotlar, anlatım
Gözden geçirme	Bugüne kadar toplanan malzemenin önemli noktaları vurgulamak için gözden geçirilmesi	Eğitmen başlıca noktaları panoya yazıp herkesin görebileceği bir yere asar
Günün değerlendirmesi	Eğitimin ilk yarısının nasıl geliştirilebileceğinin ortaya çıkarılması	Araç 3: **Bu aşamaya kadar yapılan eğitimin değerlendirilmesi.**

5. Bölüm: Değerlendirme

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Kendi kendini değerlendirme	Katılımcıların kendi kendilerini değerlendirmeye özendirilmesi	Araç 4:Eğitim Araçları: Ben kimim? Biz kimiz?
Değerlendirme becerileri	Değerlendirme becerilerinin sunumu	Anlatım/sunum
Uygulamada değerlendirme	Değerlendirme becerilerinin uygulanması	Çiftlerle/ grup halinde çalışma, tartışma

6. Bölüm: Raporlama

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Raporlama	Rapor hazırlamada temel ilkelerin sunumu	Anlatım/sunum
Enformasyon yönetimi	Enformasyon yönetiminde değişik yöntemlerin kavranması	Beyin fırtınası
Proje değerlendirmede güçlükler	Proje değerlendirmedeki sorunların aşılması	Küçük grup tartışmaları

7. Bölüm: Değerlendirmenin Aşamaları

KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Değerlendirme süreci	Değerlendirme sürecinin karmaşık yanlarının kabulü	Sunum
Grup çıktısı	Eğitim grubu çıktısının değerlendirilmesi	Rapor taslakları
Tartışma	Değerlendirmeye ilişkin son sorular	Açık forum

8. Bölüm: Kapanış

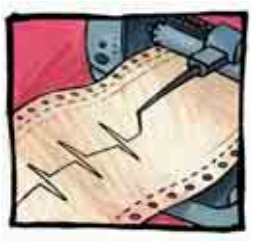
KATEGORİ	AMAÇ	ÖNERİLEN ETKİNLİKLER
Tasarım	Anket formu tasarımı	Amaç 5: **Eğitim Değerlendirme Anket formu**
Son eğitim	Formun doldurulması ve tartışma	Anket formları
Toparlama	Son görüşler ve geri bildirim	Araç 6: **Sihirli kalem**

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan Hükümeti tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan REC'in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir şarta dayanmaktadır.

REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda çözüme ulaşmaları için destek vermektedir.

REC'in Merkez Ofisi, Macaristan'ın başkenti Budapeşte'nin Szentendre kasabasında bulunmaktadır ve 90 kişilik uluslararası bir ekibe sahiptir. Merkez ofisinin yanı sıra, REC'in 16 ülke ve 3 saha ofisinde toplam 100 kişinin üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

REC'in en yeni ülke ofisi 27 Mayıs 2004 tarihinde Ankara, Türkiye'de resmi olarak faaliyete geçmiştir. REC Türkiye Ofisi'nin hukuki temeli REC Şartı ve REC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanmış olan İkili Anlaşma'ya dayanmaktadır. Ayrıca REC Türkiye'nin kuruluşu 2004'te TBMM tarafından da onaylanmıştır.



İzleme ve Değerlendirme

SİİRT ÜNİVERSİTESİ

ERUH MESLEK YÜKSEKOKULU

SOSYAL HİZMET VE DANIŞMANLIK BÖLÜMÜ

SOSYAL HİZMETLER PROGRAMI

BEN DE VARIM!

SOSYAL HİZMET KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLAN VE PROJE GELİŞTİRME DERS ÖDEVİ

Şehriye KARAKAŞ

20529658

Ders Sorumlusu

Öğrt. Gör. Yahya AKTU

ARALIK, 2011

BENDE VARIM!

Bu proje yetiştirme yurdunda kalan gençlerin kültürel ve sanatsal becerilerini geliştirerek onların sosyalleşmesine katkıda bulunma projesidir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMININ AŞAMALARI

A. DURUM ANALİZİ

1. SORUN ANALİZİ:

Türkiye'de korunma ihtiyacı olan çocuklara verilen en temel hizmet kurum bakımı hizmetidir. Bu bakım hizmeti şu an var olduğu şekli ile çocuğun sağlıklı gelişimine zarar verebilecek özelliklere sahiptir. En az yüz çocuğun bakıldığı kurumlarda yetersiz personel ile çocuklara bakım hizmeti verilmektedir. Bir bakıcı annenin kırk çocuğa baktığı, meslek elemanı sayısının yetersiz olduğu, çocukların aidiyet duygusunun gelişimine imkân vermeyen kurumlarda bakımın, çocuklar açısından son derece sakıncalı olduğu yapılan pek çok araştırmada ortaya çıkmıştır. Türkiye'de kurum bakımı modelinin zararları yıllardan beri tartışılmasına rağmen ülkenin korunma ihtiyacı olan çocuklarla ilgili çözüm odaklı politikaları son derece yetersizdir.

Sanat sosyalleşme ve sosyal değişim aracı olarak hizmet veren olağanüstü bir güce sahiptir. Sanat, insanın günlük hayatını hemen hemen tüm yönlerini etkileyen, çok önemli ve yaygın bir kurum halini almıştır. Sanatın gücü, onun bir sosyalleştirme aracı olmasıyla ve insanların birleştirici rolünü yerine getirmesiyle ölçülür. Bu anlamda, sanat, büyük önem verilen birçok sosyal değerin oluşmasına ve sürekli hale gelmesine yardımcı olur. Bu değerler, çok çalışmayı, fedakarlığı, hakkaniyeti, sadakati, sorumluluğu, güvenirliliği, hoşgörüyü ve kendini disiplin altına almayı kapsamaktadır.

Grup çalışmasını kolaylaştırmak, karşılıklı dayanışmayı sağlamak, bireyin toplum üyeliğini kazanması olan sosyalleşmesinde sanatın rolü büyüktür. Sosyalleşmenin ve insan gelişiminin ömür boyu sürdüğü göz önüne alındığında konunun önemi daha iyi anlaşılır.

Sanat, anlayış ve sorumluluk taşıyabilme, işbirliği içinde düzen sağlama kabiliyetlerini geliştirir. Sebatlı, enerjik olmayı sağlar, sosyal gruba ve topluma mensubiyet duygusunu bireye kazandırır, fert ile toplum ilişkilerini ahenkli hale getirir. Sanat aynı zamanda kişiliğin geliştirilmesine de katkı sağlar.

Sanat sosyal insanların yetiştirilmesinde eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır. Sanat yoluyla sosyalleşmek, insanlar arasında menfaatsiz bir yakınlığın doğması ile insancıl kaynaşmayı gerçekleştirebilir.

Bireylerin sağlıklı olması, kendini tanıması, yetenek ve yeterliklerinin farkında olması, potansiyelini tümüyle gerçekleştirebilmesi için boş zamanlarını bilinçli bir biçimde değerlendirmesi gerekir. İnsan organizmasının sağlıklı kalabilmesi ve dinamikliği, hareketliliğine bağlı olması nedeniyle, sanatsal etkinliklere katılmak çocukların ve gençlerin bedensel, ruhsal gelişimi ve sosyalleşmesi, yetişkin ve yaşlıların sağlıklı yaşayabilmeleri için zorunludur.

Yetiştirme yurtlarının toplumsal işlevleri doğrultusunda, koruma altında, yetişen çocukların sosyalleşme süreçlerinde önemli nitelikler söz konusu olmaktadır. Bir yönüyle sosyalleşme etmenlerinin bütünlüğünde ortaya çıkan nitelikler, yurttaki yetiştirme anlayışıyla temelden ilgilidir. Çocuğun bireysel ve toplumsal gelişimini sergileyen toplumsallaşma süreci bir süreklilik gösterir.

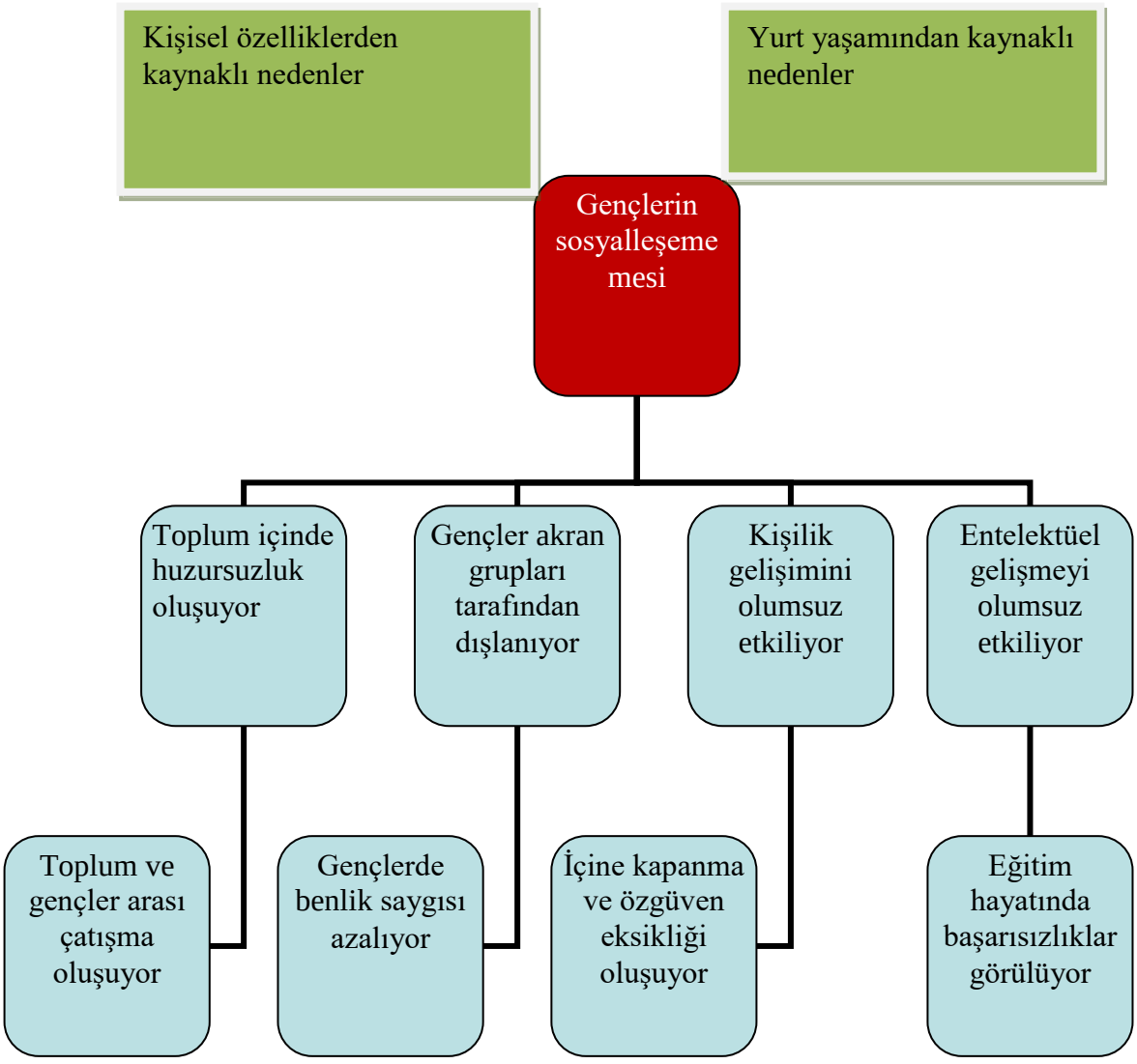
Yurt yaşamına uyum ile yurtta kalmak eğilimi arasında önemli ilişkiler söz konusudur. Bu aşamada, yurtta kalma eğilimini; bir aileye sahip olma durumu, koruma altına alınış belirler. Bu açıdan yurtta kalan çocukların yurtta kalma eğilimleri önemli farklılık gösterir. Buna bağlı olarak yurt yaşamına uyum düzeyi de değişir. Yurttan kaçma eğilimi, yurt yaşamına uyumsuzluğu doğuran nedenlerle ilişkilidir. Yurt yaşamına uyum eğiliminin yüksek olduğu durumlarda, çocuklar arasında kaçma eğilimleri de düşüktür. Yurttan kaçma eğilimleri, çocukların ve gençlerin yurt yaşamına uyumdan doğan sorunlarıyla bağlantılıdır. Çocuklan yurt yaşamına ilişkin sorunlarına çözüm getirilmesi uyum düzeylerini olumlu olarak etkiler. Sorun çözme olanağı; çocukların sorunlarının çözümüne ilişkin tutamlan, sorunların çözümü için, başkalarından yardım isteme eğilimleri ve yurt

yönetiminin bu süreçteki tutumuyla yakından ilgilidir. Çocukların yurt yaşamına uyum konusu, yurdun yapısı ve işlevleriyle sınırlıdır. Yurda özgü yetiştirme koşullan, çocukların yurtla bütünleşmelerini önemli ölçüde etkileyecektir. Bu anlamda, yurtlara özgü uyum ve bütünleşme eğilimi ile aile ortamı arasındaki önemli farklılıklar söz konusu olabilir. Bu farklılaşmalar, gençlerin yetiştirilmesi konusunda ortaya çıkan anlayışla da ve koşullarla yakından ilgilidir. Yurda özgü uyum sorunların çocukların toplumsallaşmalarında ve kişiliklerinin gelişmesinde belirli farklılaşmalara yol açar. Bu şamada çocuklara özgü bireysel farklılıklar ile yurt yaşamında ortaya çıkan gençler arasındaki göreli farklılıklar belirleyici niteliktedir.

Yurtta kalan gençlerde ilgisizlik, çevreyi umursamazlık, insanlara sokulamama, arkadaşlık kuramama, öğrenmeye karşı ilgisizlik, saldırganlık ve okuldan kaçma gibi ortak davranış özellikleri sergilemektedirler. Ayrıca yurtta kalan gençler toplumla bütünleşememekte ve dışlanmaktadır. Yurtta kalan gençler boş zamanlarını değerlendirememekte; boş vakitlerini televizyon izleyerek, internette oyun oynayarak harcamaktadırlar. Bu nedenle sosyalleşememektedirler.

SORUN AĞACININ OLUŞTURULMASI

(SORUN AĞACI)



2.HEDEF ANALİZİ:

Bu proje kapsamında belirlenen hedef grup, Sincan Yetiştirme Yurdu ve Eryaman Gençlik evinde fiili olarak kalan 13-15 yaş arası 101 gençtir.

3.PROJE STRATEJİSİ:

Bu proje kapsamında proje ekibi ile hedef gruba yönelik doğrudan destekleme yolu izlenecektir. Hedef grup ile doğrudan ilişki kurulacak ve böylece sanatsal becerilerin kazanılmasının önündeki engellerin tümünün belirlenip kaldırılması, doğru bir müdahale planı geliştirmeye yarayacak ve bu şekilde belirlenen amaçlar doğrultusunda proje ilerleyecektir.

4.PAYDAŞ ANALİZİ:

Projenin sonuçlarından doğrundan ya da dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecek kişi, grup ve kuruluşlar şunlardır:

Birincil Paydaşlar: Sincan Yetiştirme Yurdunda ve Eryaman Gençlik evinde fiili olarak kalan gençlerdir.

İkincil Paydaşlar: Sincan Yetiştirme Yurdu, İl Sosyal hizmetler Müdürlüğü, Sincan Kaymakamlığı, Sincan Belediyesi, Kurumdaki öğretmen ve personellerdir.

Projenin ortakları: Sincan ilçe milli eğitim müdürlüğü ve Sincan belediyesi.

5. PROJENİN GENEL HEDEF VE AMAÇLARI

A-PROJENİN AMAÇLARI:

Ankara İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilecek olan projenin amacı; yetiştirme yurdunda kalan gençlerin kültürel ve sanatsal becerilerini geliştirerek, kültür ve sanat gelişimlerine katkıda bulunmak ve onları toplumla bütünleştirerek sosyalleşmelerini sağlamaktır.

Projenin kısa süreli amaçları ise:

Gençleri ilgi duydukları sanat dalına yönlendirmek.

Gençlerin yeteneklerinin geliştirmesine katkı sağlamak.

Gençlere sanatın önemini ve gelecekte hayatlarında ne gibi etkileri olacağının kavramasını sağlamaktır.

B-PROJENİN HEDEFLERİ:

- Sosyal çalışmacılar, öğretmenler ve rehberlik hocası ortak çalışma yürüterek gençlerin ilgi ve yetenekleri çerçevesinde onları doğru sanata yönlendirmek.
- Gençlere sanat eğitimi verilerek sanatın hayatlarında nasıl bir etki yaratacağı bilincini uyandırmak.
- Gençlere sanat eğitimi verilerek boş vakitlerinin değerlendirilmesini sağlamak
- Gençlere sanat eğitimi verilerek sosyalleşmelerini sağlamak
- Üretim yapmaları ve bunları sergilemeleri sağlanarak gençlerin kendini değerli hissetmelerini sağlamak

6.İŞBİRLİĞİ YAPILACAK KURULUŞLAR

Projenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için işbirliği yapılacak olanların başında yurt yönetimi gelmektedir.

İlçe milli eğitim müdürlüğü ile proje süresince işbirliği yapılacaktır. Proje doğrultusunda okullarda sanat eğitimi veren öğretmenlerden ve rehber hocalardan destek alınacaktır.

Sincan Belediyesi ile gerekli işbirliği yapılarak her türlü araç-gereç ve ulaşım desteği alınacaktır.

Son olarak gençlerin projeden istenilen düzeyde faydalanabilmesi için her bir gençlerin sosyal destek ağı belirlenecek ve duruma göre işbirliği yapılacak başka kişi, grup veya kuruluşlarla işbirliği yapılacaktır.

7.PROJENİN ZAMANLAMASI

Bu proje 01.01.2012 ile 31.12.2012 tarihleri arasında, toplam on iki ay süre zarfında, hafta sonları uygulanacaktır.

B. PLANLAMA

1. FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ

1. İlk olarak proje ekibi oluşturulacak (07.01.2012)

2. Gençlerin sanat konusunda bilinçlendirmek için seminer yapılması (14.01.2012)

3. Gençlerle görüşme yapılarak sanatsal ilgi ve yeteneklerinin belirlenmesi (21.01.2012)

4. Genç kursiyerlerin belirlenmesi ve kayıtlarının alınması (29.01.2012)

5. Eğitimlerin uygulanması (05.02.2012—25.11.2012)

a. Müzik Atölyesi; bağlama, piyano

b. Modern dans ve folklor atölyesi

c. Resim atölyesi

d. Fotoğraf atölyesi

e. Kısa film atölyesi

f. Tiyatro atölyesi

6. Gençlerin arasında etkileşim ve güven duygusunu aşılamak için ilçede piknik düzenleme (01.12.2011)

7. Güzel sanatlar fakültelerine geziler düzenlemek (03-07.12.2012)

8. Gençlerin teşvik edilmesi amacıyla ünlü sanat adamlarını konuk etmek (08-09.12.2011)

9. Rekabet amacıyla yarışmalar düzenlemek (22-23.12.2012)

10. Sanat ürünlerinin sergilenmesi (29-0.12.2012)

2.GİRDİLERİN BELİRLENMESİ

Kuşkusuz bu projenin ilk girdisi kendileri ile çalışılacak hedef gruptur. Proje belirlenen bu hedef gruba yöneliktir. Projede 101 çocuk yer alacaktır. Proje sadece Sincan yetiştirme yurdunu kapsamaktadır.

Projenin bir diğer girdisi ise projede yer alan personeldir. Bu doğrultuda projede 2 sosyal çalışmacı, 1 PDR hocası, 1 müzik öğretmeni, 1 dans hocası, 1 resim öğretmeni, 1 fotoğraf hocası, 1 tiyatro yönetmeni, 1 yönetmen, 1 şoför ve 3 adet yardımcı personel görev alacaktır.

Maliyet konusunda ise belirlenen bütçe taslağında belirtilen giderler(eğitim giderleri, ulaşım vs) işbirliği yapılacak olan İlçe kaymakamlık, Milli eğitim müdürlüğü ve belediye ile kuruluşlardan elde edilecektir. Toplam bütçe ……94.000…….. TL'dir

Proje toplamda 12 ay sürmesi planlanmaktadır.

3.ÇIKTILARIN BELİRLENMESİ

Projeden faydalanan hedef grubun proje bitiminden sonra kültürel ve sanatsal beceri elde etmiş, akran grubundan bu sebeple dışlanmayan, benlik saygısı yüksek, özgüven sahibi, sağlıklı bir birey olmasına katkıda bulunmak hedeflenen ilk çıktımız arasındadır.

Ayrıca toplumla bütünleşen ve sosyalleşen gençler

Öte yandan bu tip bir uygulamanın ileriye yönelik yapılacak çalışmalar için fikir ve düşünce üretmek olduğunu söyleyebiliriz. Bu da bizim için önemli bir geri bildirim olacağı ve tepkileri ölçme konusunda bizlere öngörü sağlayacaktır.

4.KAYNAKLARIN BELİRLENMESİ

Proje süresince yapılan çalışmalar sonucu harcanacak giderlerin ödenekleri ve hesapları aşağıdaki gibi olması planlanmıştır.

Personel giderleri: Proje çalışanları gönüllü ve ücretli çalışanlarla birlikte yapılacaktır. Bundan dolayı ücretli çalışanlara ayrılacak olan ödenek …65.000……. TL olması öngörülmüştür. Personel giderleri Kaymakamlık tarafından karşılanacaktır.

Ulaşım giderleri: Yapılacak tüm ulaşım konularında Sincan Belediye Başkanlığı projeye destek verecektir.

Eğitim giderleri: Uygulama öncesi verilecek bilinçlendirme seminerleri ve dersleri için kiralanan toplantı salonu ve eğitim süresince projeye katılanları bilinçlendirmeye ve projeye katılımını cazip ve farkına varmayı sağlaması için yapılan katalog ve broşürler için ayrılan ödenek ise ……2.000…….TL'dir. Bu giderler de Kaymakamlık tarafından karşılanması planlanmaktadır.

Araç-gereç giderleri: Uygulama esnasında her türlü araç-gereç için hazırlanan ödenek ana pay içerisinden……25.000…….TL'dir ve Sincan Belediye Başkanlığı tarafından karşılanması planlanmaktadır.

Diğer çeşitli giderler (telefon, posta, çocuklara doğum günlerinde hediye ve pasta…vb gibi) için ise ayrılan ödenek …2.000……TL'dir.

5.İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Yapılacak proje uygulama esnasında proje hakkında ve işleyişi yönünde izlenecek ve bu bağlamda değerlendirmelerde bulunulacaktır. Bu kapsamda gelişim raporları her ay düzenli olarak yapılacaktır.

Proje bitirilecek olan ayın yani aralık ayında son haftasında değerlendirilecektir. Proje öncelikle uygulayıcılar tarafından bir ön değerlendirme yapacaktır. Daha sonra dış organlar, İlçe Kaymakamlığı, Sincan Belediye Başkanlığı, Milli eğitim Müdürlüğü, projede görev alan tüm personeller ve projeye katılan çocuklardan alınan gözlemler olacaktır. Daha sonra bu değerlendirmeler doğrultusunda uygulayıcıların kapsamlı değerlendirmesi ve proje sonu düzenlenecek olan toplantıda projeye katılanlara yapılacak arz olarak düşünülmektedir.

İzleme ile gözlemlenen aksaklıklar giderilecektir. Böylece amaçlara ulaşmada daha emin adımlar atılacaktır.

Değerlendirme noktasında geri bildirimler projenin nihai sonucunu ve etkilerini yansıtacaktır. Böylece yapılan projenin kısa ve uzun sürede hedeflediği amaçlara ulaştığı görülecektir.

Proje sonunda projenin amacına ulaşıp ulaşamadığı kapsamlı bir şekilde bağımsız kurul tarafından incelenecek.