

Sayın Bakanım, Sayın Müsteşarlarım, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının ve bağlı ve ilgili kuruluşlarının değerli yöneticileri ve bakanlıklarımızın değerli strateji geliştirme birimi başkanları,

Bu toplantıyı birkaç açıdan çok önemli buluyorum:

- Enerjinin ve tabii kaynakların kalkınmanın ve dünya konjonktürünün en önemli meselelerinden birisi olması,
- Enerji Bakanlığının ve Sayın Bakanımızın stratejik planlamaya verdiği önemi göstermesi,
- Kamuoyunda stratejik planlamaya ilişkin farkındalığı artırması.

Kamu yönetiminde değişim uzun soluklu bir çalışma gerektiriyor. Bugün Enerji Bakanlığımızın Stratejik Planı ile somut çıktılarını almaya başladığımız kamu idarelerinde stratejik planlama çabaları on yıllık bir geçmişe sahiptir. Dünyada ise bu çalışmaların son 25-30 yıl içerisinde yapıldığını görmekteyiz.

Arka Plan ve Yasal Çerçeve

Türkiye’de stratejik planlamanın gündeme gelmesi PEIR (Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme) raporu ile olmuş, 2001 yılında imzalanan PFPSAL (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi) anlaşması ile somut bir politika taahhüdü niteliği kazanmıştır. Kurumlarda politika oluşturma kapasitesinin artırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, DPT sorumluluğunda, politikaların maliyetlendirilmesi boyutunu da içerecek şekilde kamu kurumlarına yönelik bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanması kararlaştırılmıştır. Bu Kılavuz 2003 yılında kuruluşlarımızın kullanımına sunulmuştur.

Stratejik planlama, daha sonra 58. Hükümet tarafından uygulamaya sokulan Acil Eylem Planında da yer almıştır. Uzun vadeli bir eylem niteliği taşıyan kamu kuruluşlarında stratejik planlama uygulamasına geçilmesi, “Kamu Yönetimi Reformu” başlığı altında ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, Temmuz 2003 tarihli 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile sekiz kamu kuruluşunda pilot uygulama başlatılmıştır. (Bu çalışmalar 2006 yılı başında tamamlanmıştır)

Ülkemizin, 2013 yılına kadar olan yol haritası niteliğini taşıyan Dokuzuncu Kalkınma Planının beş ana ekseninden biri olan “Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması” amacı, özellikle kamuda strateji yönetimi ve stratejik bakış açısından önem arz etmektedir. Bu amaca yönelik olarak belirlenen “Politika Oluşturma ve Uygulama Kapasitesinin Artırılması” hedefi ise geçtiğimiz dönemde başlatılan ve şu anda da devam etmekte olan

kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının dayanak noktasını oluşturmaktadır.

Aralık 2003'te kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali yönetimi reformu çerçevesinde mali yönetim süreçleri yeniden tanımlanmıştır. Kanunun getirdiği önemli bir yenilik kamu kuruluşları için stratejik planlamayı bütçeleme sürecinin temel bir bileşeni olarak ele almasıdır. Kanun stratejik planlama yükümlülüğü getirmekle birlikte,

- Hangi kamu idarelerinin stratejik plan hazırlayacağını,
- Stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin ve
- Usul ve esasların belirlenmesi

görevini DPT Müsteşarlığına vermiştir.

Bu çerçevede, 2006 yılında DPT tarafından "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlanmıştır. Kamu kuruluşlarının dört yıllık bir geçiş takvimi çerçevesinde stratejik plan yapmakla yükümlü olacakları tarihler belirlenmiştir. Burada merkezi yönetim kapsamındaki tüm kamu kuruluşlarının 2010 yılına kadar stratejik planlama uygulamasına geçmesi öngörülmüştür.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi, 5302 sayılı İl Özel İdaresi ve 5393 sayılı Belediye Kanunları ile stratejik planlama mahalli idarelerde mali yönetiminin bir unsuru olarak tanımlanmıştır.

KİT'ler ve bağlı ortaklıklarının 2008 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının kabulüne dair Bakanlar Kurulu Kararıyla KİT'lerin de stratejik plan hazırlamaları hükme bağlanmıştır.

Stratejik planlamaya ilişkin mevzuata uygun olarak revize edilen Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzunun ikinci sürümü 2006 yılında yayınlanmıştır.

Kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin ilişkisinin kurulabilmesi için performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanması benimsenmiştir. Maliye Bakanlığı tarafından performans programlarının hazırlanmasına ilişkin usul ve esasları belirleyen Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik Temmuz 2008'de yayımlanmıştır (Temmuz 2009'da yayımlanan değişiklik ile son halini almıştır). Ayrıca kuruluşların performans esaslı bütçelemeye ilişkin çalışmalarını sağlıklı biçimde yürütebilmeleri için Performans Programı Hazırlama Rehberi hazırlanmıştır.

Bir anlamda stratejik planların ne ölçüde hayata geçirildiğinin hesabının verildiği faaliyet raporları bu sistemin çok önemli bir diğer unsurudur. 2006 tarihli “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik plan ve performans programı ile belirlenen amaç ve hedeflere ne oranda ulaşıldığının ortaya konulduğu faaliyet raporlarının hazırlanma esasları belirlenmiştir. Mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu temelinde şekillendirilecek faaliyet raporlarının performansa ilişkin bilgiler yanında kuruluşun mali tablolarını da içermesi öngörülmüştür.

5018 sayılı Kanun, bu düzenlemelerin yanı sıra mali yönetimimiz açısından köklü değişiklikler getirmiş ve kamu idarelerini yeni ve hatta her biri reform niteliğinde olan araçlarla tanıştırmıştır.

Türkiye’de stratejik planlama; kurumsal düzeyde orta-uzun vadeli planlama, çok yıllık bütçeleme ve performans göstergeleri geliştirme çalışmaları ile iç kontrol ve iç denetim sistemi gibi reformlarla birlikte gündeme gelmiştir.

Stratejik planların başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için etkili bir biçimde işleyen iç kontrol sistemi önemlidir. Tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir iç kontrol sisteminin kurulması ve uygulanmasına yönelik Tebliğ, Aralık 2007’de yayımlanmıştır.

Özellikle vurgulamak istediğim bir başka husus ise, stratejik planların uygulanmasını sağlayacak, üst yönetimi destekleyici bir iç denetim sisteminin gerekliliğidir. İç denetim, kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetime ilişkin çok sayıda ikincil düzenleme gerçekleştirilmiştir. İç denetçilere, harcamalar ile mali işlemlere ilişkin karar ve tasarrufların, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunun denetlenmesi ve değerlendirilmesi görevi verilmiştir.

DPT Müsteşarlığının Rolü

5018 sayılı Kanunla birlikte Müsteşarlığımıza stratejik planlamanın merkezi uyumlaştırma birimi rolü verilmiştir. Bu çerçevede, kamu idarelerinde stratejik planlama pratiğinin etkinleştirilmesi amacıyla,

- İkincil mevzuat ve kılavuz hazırlanması,
- Kamu idarelerince hazırlanacak olan planların incelenmesi ve görüş oluşturulması,

- Kuruluşlarımızı bilgilendirme ve kurumsal kapasite oluşturulması,
- Araştırma, anket ve yayın benzeri faaliyetler yapılması/ yaptırılması işleri Müsteşarlığımızca yürütülmektedir.

Ülke düzeyinde politika ve strateji yönetimi ile kuruluş düzeyinde politika ve strateji yönetiminin uyumu önem arz etmektedir. Bu bağlamda DPT Müsteşarlığı stratejik planları;

- Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,
- Diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık hususları açısından incelemektedir.

DPT Müsteşarlığı taslak stratejik planlara yönelik hazırladığı değerlendirme raporlarıyla kamu idarelerine geri bildirimde bulunmaktadır. Böylece stratejik plan hazırlama sürecini desteklemekte ve aynı zamanda ulusal ve kurumsal düzeyde politika ve strateji yönetiminin uyumunu gözetmektedir.

Kamu idarelerinde stratejik plan uygulamasında gelinen noktaya bakıldığında; merkezi yönetim kapsamında Nisan 2010 itibarıyla stratejik plan hazırlaması gereken 145 merkezi kamu idaresinden 136'sı stratejik planlarını uygulamaya geçirmişlerdir. 2011 yılı bütçe hazırlıkları çerçevesinde söz konusu kuruluşlar stratejik planı esas alan performans programı hazırlayacaktır. Yönetmeliğin yayımından sonra kurulan 26'sı üniversite olmak üzere 34 kamu idaresinde de stratejik plan hazırlık çalışmaları devam etmektedir.

Müsteşarlığımızca stratejik plan hazırlama ve uygulama kapasitesini artıracak destek çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmalar;

- Daire başkanı ve üstü pozisyonda görev icra eden toplam 2241 yöneticiyi kapsayan "Stratejik Yönetim Araştırması" yapıldı. Kamu idarelerinin orta ve üst düzey yöneticilerinin algıları ve idarelerin kurumsal kapasitesinin tespiti yapılmış, sonraki adımlar bu çalışmanın somut bulguları ile şekillendirilmiştir.
- Stratejik yönetim konusunda diğer ülke deneyimlerinin paylaşılması amacıyla strateji geliştirme birim yöneticilerinin katıldığı çeşitli uluslararası projeler yürütülmüştür.
- Orta ve üst düzey kamu yöneticilerine yönelik ve kuruluşların ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş kapasite gelişim programları tasarlamak üzere bir araştırma projesi yürütülmektedir.
- Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamında "Merkezi İdarelerde Stratejik Yönetime İlişkin Kurumsal Kapasitenin İyileştirilmesi Projesi" geliştirilmektedir.

- Ayrıca, stratejik yönetim ve stratejik planlama hakkında bir internet portalı oluşturulmuştur (www.sp.gov.tr).
 - Stratejik planlama ile ilgili araştırma ve yayınlara,
 - Kamu idarelerinin stratejik planlama sürecinde hangi aşamada olduğuna dair bilgilere ve
 - Tüm kamu kuruluşlarının stratejik planlarına bu adreste yer verilmektedir.

Stratejik Planlamanın Kamu İdarelerine Katkısı

Stratejik planlama uygulaması ile kamuda politika oluşturma ve uygulama kapasitesinin artması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede;

- Ülke ölçeğinde stratejik planlama ile;
 - Plan-bütçe bağlantısının güçlendirilmesi,
 - Kamu yönetim ve harcama sisteminin etkinleştirilmesi,
 - Sonuç odaklı ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının yerleştirilmesi,
- Kuruluş ölçeğinde ise;
 - Orta/uzun vadeli bakış açısının geliştirilmesi,
 - Sonuç odaklı ve hesap verebilir bir yönetime temel oluşturulması,
 - Katılımcı yönetim ile kurumsal etkinliğin ve etkililiğin artırılması,
 - Karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi,
 - Gerçekleştirilecek faaliyetlerde “stratejik olma” odağının güçlendirilmesi,
 - Başarı ve başarısızlıkların denetimi ve sebeplerinin ortaya konulması,
 - Kurumun faaliyet alanlarıyla ilgili sistematik bir biçimde bilgi toplanması amaçlanmaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının Stratejik Planı

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının stratejik planının hazırlanması çalışmaları kapsamında Müsteşarlığımız da katkı vermek amacıyla plan taslağını incelemiş ve bir değerlendirme raporuyla katkı vermiştir. Planın, Bakanlığa orta/uzun vadeli yön çizmesi, sonuç odaklı amaçlara, ölçülebilir hedef ve performans göstergelerine sahip olması açısından başarılı bir plan olduğu görülmektedir. Bu plan ile Bakanlık amaç ve hedeflerini net bir biçimde ortaya koymuştur. Amaç ve hedeflerin net bir biçimde ölçülebilir göstergelerle birlikte ifade edilmesi ile kamuoyuna karşı hesap verebilirliğin çerçevesi de oluşmuş durumdadır.

Müsteşarlığımızın stratejik plan uygulamaları kapsamında gözlemlediği en önemli başarı faktörü stratejik planlamanın benimsenmesi ve sahiplenilmesidir. Benimseme ve sahiplenmenin üç düzeyde oluşması gerekmektedir: siyasi düzey, tepe yönetimi ve kuruluş çalışanları. Siyasi düzeyde sahiplenmenin oluşmadığı durumlarda yapılan stratejik planların uygulanma şansı azalmaktadır. Stratejik plan ile ortaya konulan amaçlar ile siyasi talimatlar birbiri ile çelişebilmekte, planın amaçları siyasi düzeyde oluşan taleplerin gerisinde kalabilmektedir. Bugün Sayın Bakanımızın stratejik planlamaya verdiği önemi DPT olarak memnuniyetle müşahede ediyoruz ve çok önemli buluyoruz.

Kuruluşun tepe yönetiminde yeterli sahiplenmenin oluşmadığı durumlarda ise stratejik planlamadan beklenti azalmakta ve çalışmalar için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır. Benzer şekilde, kuruluşun çalışanları tarafından sahiplenilmeyen stratejik planlama çalışmaları kurumsal bir direnç ile karşılaşmaktadır.

Önemli olan stratejik planların uygulamaya geçirilmesi, karar alma süreçlerinde başvuru kaynağı olabilmesidir. Bir anlamda yönetimin başucu kitabı, referans noktası olması gerekir. Benzer şekilde kaynak tahsisi ve diğer kararların oluşturulmasında DPT Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığı stratejik planları temel alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Kuruluşların bütçe ve yatırım talepleri bu doğrultuda değerlendirilmektedir. Son yıllarda başlattığımız bir uygulamayla teklif edilen yatırım projelerinin stratejik plan amaç ve hedefleriyle bağlantısının kurulmasını talep etmekteyiz.

Stratejik planların hayata geçirilebilmesi için, etkili izleme-değerlendirme sistemlerinin kurulması ve uygulamaya ilişkin geri bildirimlerin doğru kişilere, doğru zamanda sağlanması önem arz etmektedir. Bu kapsamda stratejik planın hazırlanmış olması bir son değil, bir başlangıçtır. Asıl çabanın bundan sonra gösterilmesi gerekecektir.

Sayın Bakan'ın ve Bakanlık çalışanlarının konuya verdiği önem ve gösterdiği sahiplik, bizi son derece memnun etmektedir. Çünkü ülkemizin ve kamu idarelerinin raflarda bekleyen politika ve plan belgelerinden ziyade karar alma süreçlerinde başvuru kaynağı olacak, yol gösterici politika belgelerine ihtiyacı vardır. Bu yönde sağlanacak gelişmeler OVP ve Kalkınma Planı gibi üst politika belgelerinin de kalitesini ve uygulanabilirliğini artıracaktır. Bütün bu gayretler sonucu kaynakların daha etkin kullanılması ve ülkemizin çok daha hızlı kalkınması sağlanacaktır.

Bu vesileyle, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığımızın stratejik planının ülkemiz ve Bakanlığımız için hayırlara vesile olmasını diler, saygılar sunarım.