

Kamu Yönetiminde Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Sürecinde Strateji Başkanlıkları ve Denetim Birimlerinin İş Birliği

M. Serdar Erbaş¹

Özet

Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından hayati önemdedir. Stratejik yönetim iç denetim, dış denetim ve yolsuzluk ya da usulsüzlük halinde teftiş gibi denetim mekanizmalarını da içermektedir. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübi bilgiye sahiptirler. Bu çalışmada teftiş ve denetim birimlerinin stratejik planın sahada uygulanmasına ilişkin tecrübi bilgileri ile strateji geliştirme başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevleri arasında bir koordinasyon oluşturularak stratejik plan uygulamasının sonuçlarının net olarak yönetimce anlaşılmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu şekilde stratejik planlarının hayata uygulanmasındaki sorunların çözülmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada, literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübi bilgiye sahiptirler. Teftiş kurulları ve denetim birimlerinin sahadaki izlenimleri ile strateji geliştirme başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevlerinin birlikte değerlendirilmesinin stratejik planın başarı ile uygulanmasında olumlu bir etki oluşturabileceği, izleme ve değerlendirme uygulamalarının, gözetim ve geri bildirim sağlayarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir rol oynayabileceği, Türk kamu yönetiminde temel birimler olan strateji geliştirme başkanlıkları ile teftiş ve denetim birimlerinin koordinasyonunun stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olabileceği, iç denetim ve Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1 Doç. Dr., Başmüfettiş, Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, mserdar.erbas@tccb.gov.tr; ORCID: 0000-0002-2865-0166

GİRİŞ

Stratejik planlama, kamu yönetiminde mükemmelliğin temelidir. Kamu yöneticilerine, yönetişimin karmaşıklıklarında yol almaları, kurumsal çabaları toplumsal ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmeleri ve yenilikçilik ve uyarlanabilirlik kültürünü teşvik etmeleri için sistematik bir çerçeve sağlar. Kamu sektörü gelişmeye devam ederken, stratejik planlama, mükemmelliğe ulaşmak için vazgeçilmez bir araç olmaya devam etmekte ve kamu kuruluşlarının bugünün zorluklarını ele almak ve hizmet ettikleri toplulukların yararına geleceği proaktif olarak şekillendirmek için iyi bir konumda olmalarını sağlamaktadır (Amarasinghe, 2023:1-2). İzleme değerlendirmede vurgu, hükümette değerlendirme kapasitesinin geliştirilmesinin sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımını nasıl desteklediği ve yöneticilerin değerlendirme bilgilerini nasıl kullanabileceği üzerine olmalıdır. İyi yapılan izleme değerlendirme bilgileri, performans ve sonuçların elde edilmesiyle ilgili çok çeşitli sorulara cevap verebilir (Kusek, Rist, 2004:115-116). Kurumların hedeflerine ulaşım ulaşamadığı, ne derece başarılı olduğu ancak bazı göstergelerin gerçekleşen durum ile karşılaştırılması ile anlaşılabilir. Uygulama sonuçlarının tespit edilebilmesi ve uygulamalardan sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için çeşitli ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Bu ölçütler fiziksel olabildiği gibi, niteliksel değere sahip ölçütler de olabilmektedir. Performans ölçümü ve değerlendirme aşamasında, izleme önemli bir süreçtir. İzleme, personele ya da birimlere verilen görevlerin doğru biçimde yerine getirip getirilmediğinin tespit edilebilmesini sağlamakta, istenen sonuçlara ne derece ulaşılabilmesinin de bir göstergesini oluşturmaktadır. Bu anlamda izleme süreci stratejik planlama ve yönetim sürecinde önemli bir aşamadır (Karakoyun, 2021: 32).

Bu noktada izleme ve değerlendirme süreci stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından hayati önemdedir. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübi bilgiye sahiptirler. Bu tecrübenin strateji geliştirme başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevleri ile koordine edilmesi stratejik planın başarısında olumlu bir etki oluşturabilecektir. Türk kamu yönetiminde temel birimler olan strateji geliştirme başkanlıkları ile teftiş ve denetim birimlerinin koordinasyonu stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olabilmektedir. Bu nedenle çalışmada, kamu yönetiminde stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci, stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde strateji geliştirme başkanlıklarının rolü ve kullanılan araçlar, izleme değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde teftiş ve denetim birimlerinin rolü ve strateji geliştirme başkanlıkları ile iş birliği konuları ele alınarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Süreci

Stratejik planın izlenmesi, stratejik plan uygulamalarının düzenli şekilde takibi ve raporlanması anlamına gelmektedir. Değerlendirme ise, uygulamaya yönelik sonuçların amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak ölçülmesi ve bu amaç ve hedeflerin hangi ölçüde tutarlı ve uygun olduğunu analiz etmektir. İzleme, kurumlarda yönetime yardımcı olan sistemli ve önemli bir araçtır (Akıl, 2015: 60-61).

Stratejik plan değerlendirmesi, bir stratejinin organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ne kadar etkili bir şekilde uygulandığını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme, organizasyonun aldığı önlemlerin formüle edilen vizyon ve misyonla uyumlu olup olmadığını görmesini sağladığı için önemlidir. Bu bağlamda, stratejik planı değerlendirmek sadece nihai sonuçlara bakmak değil, aynı zamanda uygulama sürecini analiz etmek anlamına da gelir. Bu, organizasyonun attığı adımların plana uygun olup olmadığını veya iyileştirilmesi gereken noktalar olup olmadığını değerlendirmesini ifade eder. Değerlendirme ayrıca, kullanılan stratejilerin hala geçerli olup olmadığını veya teknoloji, ekonomi veya pazar ihtiyaçlarındaki değişiklikler gibi değişen çevresel koşullara uyarlanması gerekip gerekmediğini organizasyonların anlamasını sağlar (Handayani, 2024: 1651). Değerlendirme verileri, uygulayıcılar ve bilim insanlarının faaliyetler aracılığıyla amaçladıkları hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını değerlendirmeleri için de yararlı olabilir. Yansıtıcı uygulayıcılar ve bilim insanları uygulamalarını nasıl geliştirdiğini düşünmekten de fayda sağlayacaklardır. Yine kişisel hedefler ve kurum düzeyindeki programlar birbirini destekleyebilir. Örneğin, bilim insanları bir faaliyeti genişletmeyi önerebilir ve uygulanabilirliği göstermek için kurumsal kaynakları ve değerlendirme verilerini kullanabilirler (Du, Peterman, Besley, Black-Maier, 2024:11).

İzleme, stratejik planda belirlenen performans göstergelerinin yani stratejilerin gerçekleşme derecesini takip etmek ve raporlamaktır (Kaygısız, 2017: 47-48). Stratejik planlama sürecinin en önemli unsurlarından biri ve “başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?” sorusunun cevabını oluşturan izleme ve değerlendirme süreçleridir. İzleme, stratejik planın uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması; değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere karşılaştırmalı olarak ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 46).

Kamu idareleri stratejik plan ve performans programlarını, ilgili olduğu yıl içerisinde periyodik olarak izler ve değerlendirir. Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının

hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2021: 22. Madde).

2. İzleme Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Sürekli değerlendirme bilgisi kaynakları oluşturmaya verilen önem, genellikle uzun süreler boyunca aralıklı ve bireysel değerlendirme çalışmalarına kıyasla kasıtlıdır. İzleme ve değerlendirme sistemleri, hükümet yetkililerine hükümet kaynaklarını ve müdahalelerini yönetmek ve yönlendirmek için yararlı ve zamanında bilgi sağlamalıdır. Bir değerlendirmenin değeri, kullanımından gelir. Değerlendirmenin kullanım alanları aşağıda sayılmaktadır (Kusek, Rist, 2004:115-116):

Değerlendirmenin Pragmatik Kullanımları

Hükümet yöneticileri değerlendirme bilgilerini pek çok alanda kullanabilmektedir.

Kaynak Tahsis Kararlarının Alınmasına Yardımcı Olma

Değerlendirme bilgileri yöneticilere hangi politikaların veya programların sonuçları açısından daha başarılı veya daha az başarılı olduğunu ve dolayısıyla ne düzeyde kaynağı hak edebileceklerini bildirebilir. Benzer şekilde, değerlendirme bilgileri pilot çalışmaların sonuçlarının girişimi genişletmeyi, yeniden tasarlamayı veya hatta tamamen bırakmayı önerip önermediği konusunda kararlara rehberlik etmeye yardımcı olabilir.

Bir Sorunun Nedenlerini Yeniden Düşünmeye Yardımcı Olma

Sıklıkla, politika ve program müdahalelerinin mevcut bir sorun üzerinde kayda değer bir etkisi yok gibi görünmektedir. Değişikliğin olmaması kötü tasarım veya kötü uygulamadan kaynaklanabileceği gibi, müdahalenin önemsiz olmasının nedeni sorunun başlangıçta varsayılandan farklı olması da olabilir. Değerlendirme bilgileri, bir sorunun varsayılan nedeninin yeniden incelenmesi ihtiyacını ve hangi alternatif karşı önlemlerin gerekebileceğini ortaya çıkarabilir.

Ortaya Çıkan Sorunları Belirleme

Değerlendirme bilgileri, henüz yaygın olmayan ancak açıkça hükümet yetkililerinin dikkatini gerektirebilecek sorunları vurgulayabilir; örneğin, belirli genç gruplarında artan okuldan ayrılma oranları, ebeveynleri AIDS'ten ölen yetimlerin sayısı veya ergenlik öncesi dönemdeki gençler arasında uyuşturucu kullanımı.

Rekabet Etme veya En İyi Alternatifler Üzerine Karar Vermeyi Destekleme

Genellikle hükümetler, bir sorun durumuna birden fazla stratejiyi pilot uygulama yoluyla yaklaşırlar. Örneğin, bir hükümet, genç işsizliğini okul içi programlar, özel sektördeki özel çıraklık programları, gençleri işe alan işverenler için kuponlar vb. yoluyla ele almaya çalışabilir. Her pilot uygulama bir süre faaliyet gösterdikten sonra, hangisinin daha ikna edici başarı kanıtına sahip olduğunu ve hangisinin daha fazla veya daha az desteği hak ettiğini belirlemek daha kolay olacaktır.

Kamu Sektörü Reformu ve İnovasyonunu Destekleme

Değerlendirme bilgileri, vatandaşlara reform çabalarının işe yaradığına dair kanıt sağlayabilir. Örneğin, okullarda iyileştirmeler yapıldığına, yolsuzluğun azaltıldığına veya kırsal kesimdeki yoksulların daha fazlasının sağlık hizmeti aldığına dair kanıtlar, hükümetin çabalarına güvenilirlik kazandırabilir. Olumlu bir değişimin kanıtı yoksa, reform çabaları genellikle ivme kaybeder.

Bir Sorunun Nedenleri ve Nasıl Yanıt Verileceği Konusunda Konsensus Oluşturma

Değerlendirme bilgileri, hükümet yetkilileri ve önemli paydaşlar arasında koşulların nedenleri ve uygun bir yanıtın nasıl oluşturulacağı hakkındaki tartışmalara katkıda bulunabilir. Bir sorunun tanımı, sorunu çözmek veya en azından azaltmak için herhangi bir karşı önlemin uygulanmasından önce gelmelidir. Değerlendirme bilgileri, nedensellik kanıtı ve önceki yanıtların alaka düzeyi ve etkisi hakkında kanıt sağlayabilir.

Yönetim Sorularını Cevaplamak İçin Değerlendirme Kullanımı

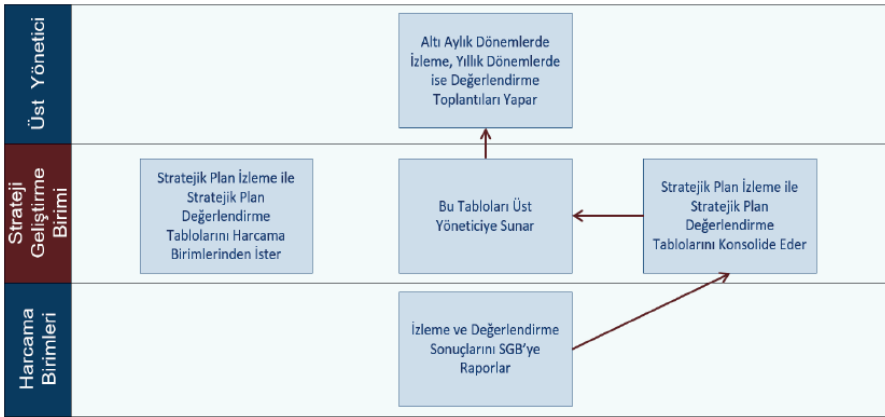
Değerlendirme bilgilerinin kullanımına ilişkin bu kısa incelemeyi özetlemek gerekirse, bir izleme ve değerlendirme sisteminde, hükümet yetkilileri bu bilgileri geniş siyasi stratejiye odaklanmak için kullanabilirler ve tasarım konularına “doğru şeyleri mi yapıyoruz?”, operasyonel ve uygulama konularına “işleri doğru mu yapıyoruz?” ve soruna yaklaşmanın daha iyi yolları olup olmadığına “ne öğreniyoruz?” dair sorularına cevap bulabilirler (Kusek, Rist, 2004:115-116).

3. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Strateji Geliştirme Başkanlıklarının Rolü ve Kullanılan Araçlar

Bu bölümde, Stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde strateji geliştirme başkanlıklarının rolü, stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde kullanılan araçlar ele alınmıştır.

3.1. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Strateji Geliştirme Başkanlıklarının Rolü

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır, stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Üst yönetici başkanlığında, Strateji Geliştirme Kurulu 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 ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre idarenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir (Cumhurbaşkanlığı SBB, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021: 55-60). Stratejik plan izleme ve değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Süreci

Kaynak: Cumhurbaşkanlığı SBB, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021: 55.

İzleme ve değerlendirme sürecinde, stratejik plan kapsamında yapılan çalışmalar değerlendirilir, beklenmeyen bir sonuçla karşılaşırsa stratejik plan güncellenir (Alkaç, 2021:27). Kamu kuruluşlarının, strateji oluşturmayı mümkün kılan veya kısıtlayan en az üç özel gerilimin farkında olmaları gerekir. Bu gerilimler şunlardır: kısa vadeliye karşı uzun vadeli, parçalılığa karşı bütünsellik ve tepkiselliğe karşı proaktif olmak (Höglund, Caicedo, Martensson, Svardsten, 2018: 822).

Kamu kurumlarının stratejik planlarının izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin örnek olarak; Sağlık Bakanlığının 2024-2028 Stratejik Planında, bir önceki stratejik planın değerlendirilmesine ilişkin olarak “2019-2023 Stratejik Planı’nın Değerlendirilmesi” başlığı altında; “*Stratejik plan döneminde tespit edilen riskler dışında öngörülme riskler de ortaya çıkmıştır. Söz konusu risklerin ortaya çıkması nedeniyle performans göstergeleri ile hedeflerin başarı düzeyleri önemli düzeyde etkilenmiş ve hedeflenen değerlerde sapmalar yaşanmıştır. Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkan riskler önemli ölçüde etkili olmuş ve bu nedenle planın son iki yıllık dönemi güncellenmiştir. Her şeye rağmen Bakanlığımız, stratejik planda yer alan görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirmiş ve planda öngörülen performans hedeflerine büyük ölçüde ulaşmıştır.*” değerlendirmesine yer verilmiştir. (Sağlık Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı, 21-22).

Sağlık Bakanlığının 2024-2028 Stratejik Planında bu stratejik plan dönemine ilişkin olarak izleme ve değerlendirmenin ne şekilde yapılacağına dair; “*İzleme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin sonuçları altı aylık/yıllık dönemlerde periyodik olarak takip edilecektir. Bakanlığımız birimlerinden Stratejik Planın izleme ve değerlendirmesinden sorumlu personel, gerçekleşme değerlerine ilişkin verileri belirtilen dönemlerde Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemine (SİZDES) girecektir. Hazırlanan rapor sonraki stratejik plan döneminde kaynak olacaktır.*” şeklinde açıklama yapılmıştır (Sağlık Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı, 214)

3.2. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Araçlar

Stratejik Planların İzleme Değerlendirme Sürecinde, strateji değerlendirme kurumlarının çalışmaları, değerlendirme raporları, izleme raporları, etki değerlendirmesi, faaliyet raporları ve Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Bir araştırmada bulgular, üniversitede stratejik plan uygulamasına ilişkin izleme ve değerlendirme için çeşitli yapıların mevcut olduğunu göstermektedir; bunlar arasında izleme değerlendirme komitesi, alt komiteler, stratejik planlama birimi ve kalite güvence müdürlüğü yer almaktadır. Bu yapıların temel sorumlulukları arasında ilerlemenin izlenmesi, değerlendirmelerin yapılması ve teknik rehberlik sağlanması yer almaktadır. Etkin performans takibi ve veri toplama gibi izleme değerlendirme süreçlerinde belirlenen güçlü yönler rağmen, önemli sınırlamalar devam etmektedir. Paydaş katılımının iyileştirilmesi ve teknolojinin entegrasyonu ihtiyacı vurgulanmış, ayrıca izleme

değerlendirme sistemlerinin etkinliğini artırmak için kapasite geliştirme ve harekete geçirilebilir öngörülere odaklanma önerileri sunulmuştur. Bulgular ayrıca, katılımcılar arasında gelecekteki stratejik planlara resmi bir izleme ve değerlendirme çerçevesinin entegre edilmesinin gerekliliği konusunda güçlü bir fikir birliği olduğunu ortaya koymakta; resmi bir çerçeve, net hedefler belirlemek, çeşitli paydaş bakış açılarını entegre etmek ve veri odaklı karar alma kültürü aracılığıyla sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli görülmektedir (Mpepo ve Mwanza, 2025:326-327).

3.2.1. Strateji Değerlendirme Kurulları

2 Mayıs 2018 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ'de; *“II. Strateji Geliştirme Kurulunun Oluşturulması” başlığı altında; “Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan Strateji Geliştirme Kurulunu oluşturmamış idarelerce izleme ve değerlendirme toplantılarını yapmak üzere bu Kurul en geç Haziran ayı sonuna kadar kurulur.”* hükümlerine yer verilmiştir (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, 2018).

3.2.2. İzleme Raporları

İzleme ve değerlendirme: Sürekli izleme ve değerlendirme, belirtilen hedeflere ulaşmada stratejilerin etkinliğini değerlendirir. Kamu yöneticileri, ilerlemeyi ölçmek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve gelecekteki planlama döngüleri için veriye dayalı kararlar almak için performans göstergeleri ve değerlendirme ölçütleri kullanırlar (Amarasinghe, 2023:1-2).

Stratejik plan izleme raporu, stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1, s: 57).

3.2.3. Değerlendirme Raporları

Stratejik planın değerlendirmesi ise stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak önlemleri içerecek hazırlanır. İlgili döneme ilişkin stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının hazırlanmasıyla birlikte üst yönetici başkanlığında, Strateji Geliştirme Kurulu ile SGB birim yöneticisinin katılımlarıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1, 2021: 60).

3.2.3.1. Değerlendirmeyi Geliştirme

Değerlendirme süreci sonucunda uygulanan planın kurumun amaçlarına ulaşip ulaşamadığı değerlendirilerek gözden geçirilmesi ve sonraki planlama süreçleri için geri besleme yapılması önemlidir (Dikici, 2019: 51). Değerlendirmeyi geliştirme için neler yapılmalıdır? İlerlemenin ölçülmesi için performans göstergelerine ilişkin bilgi sistemini beslemek için gereken verilerin düzgün bir şekilde toplanıp işlenmesi gerekir. Veriler, düzenli olarak, yönetim sistemleri kullanılarak, tek seferlik olarak, özel anketlerden veya derinlemesine değerlendirmelerden toplanabilir. Veriler toplandıktan sonra, hedefler ve sonuçlar arasındaki tutarsızlıklar ölçülmeli ve açıklanmalıdır. Tutarsızlıklar şunlardan kaynaklanabilir (Rochet, 2004: 7-8):

- Meydana gelen olaylar (eğer öyleyse, stratejik senaryolarda tanımlandılar mı? Neden önceden bunlarla başa çıkmak için adımlar atılmadı?)
- Strateji uygulamasındaki hatalar, yeterince titiz olmayan yönetim (eğer öyleyse, bu yetersizliklerin niteliği ve nedenleri belirlendi mi?)
- Gerçekçi olmayan hedefler (ama o zaman neden ilk etapta belirlendiler?)
- Çıktıların sonuçlar üzerindeki etkisiyle ilgili değerlendirme hataları (eğer öyleyse, hangi alternatif model benimsenmelidir? Bu, stratejinin yeniden formüle edilmesi gerektiği anlamına mı geliyor?)

Üstlenilen herhangi bir eylemin beklenmedik yan etkileri olabilir. Eğer öyleyse, bunlar dikkatlice belirlenmeli ve etkileri, beklenen ve hatta amaçlanan etkilerle aynı temelde değerlendirilmelidir. Çok fazla ciddi “yan etki”den kaçınmak için yöntemlerde veya stratejide değişiklikler yapılması gerekebilir. Sonuçların ve hedeflerin karşılaştırılması, aralarındaki tutarsızlıklar hakkındaki yorumlar ve beklenmedik yan etkilerin incelenmesi ve personelin bunlardan ders çıkarabilmesi ve motive olabilmesi için kurum içinde, kullanıcılar, ana kuruluşlar, genel kamuoyu, vergi mükellefleri ve onları temsil eden Meclis karşısında şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik etmek için kurum dışında bunların hepsi geniş çapta yayınlanmalıdır. Performans hakkındaki bilgilerin analiz edilmesi ve yayınlanması, durumu tersine çevirmek için somut adımlarla birleştirilmediği takdirde hiçbir işe yaramaz. İşte burada stratejik izleme, bütçeleme sürecinde belirtildiği gibi bütçe tartışmasıyla birleşir. Bu değerlendirme sürecini teşvik etmek, çıktılar ve sonuçlar arasında bir zamansallık çatışmasıyla karşı karşıyadır. Bir kamu hizmeti günlük çıktılar sunar ve bunların ölçümü, politikanın yönetimini geliştirmeye olanak tanır. Bununla birlikte, bu tür ölçümler, sonuçlar ve performans hakkında herhangi bir bilgi vermez (Rochet, 2004: 7-8).

Birleşmiş Milletlere göre; stratejik planlama süreçlerinde hâlâ boşluklar bulunmaktadır. Bunlar (BM Office of Internal Oversight Services, 2021: 18):

- Kuruluşlar arasında ortak planlama için yetersiz bilgi paylaşım platformları, bu da yetersiz ve izole edilmiş planlamaya yol açmaktadır (Etkinlik: Ortak Planlama)
- Kuruluşların ortaya çıkan ihtiyaçlara stratejik olarak yanıt verme yeteneğini kısıtlayan yetkilerin birikmesi (Etkinlik: Planlama kısıtlamaları)
- Planlama sürecine tutarsız yaklaşımlar, uyum eksikliğine ve genellikle finansman düzenlemelerine dayalı çelişkili önceliklere yol açmaktadır (Etkinlik: Planlama yaklaşımlarında tutarlılık)
- Stratejik planlama sürecinin alt program düzeyindeki yönelimi ve buna bağlı olarak gösterilen planlama kapasitesinin eksikliği göz önüne alındığında, kuruluşlar içinde ve arasında entegre planlamanın nasıl sağlanacağına dair rehberlik eksikliği (Etkinlik: Ortak planlama)
- İzleme ve değerlendirmede devam eden eksiklikler, yetersiz sonuç odaklılık, yetersiz performans çerçeveleri ve kaynaklar ile bunları gerçekleştirme kapasitesinin sınırlı olması (Etkinlik: Hesap verebilirlik mekanizmaları)
- Kuruluşlar içindeki sık liderlik değişiklikleri, stratejik vizyonu ve planların uygulanmasını kısıtlamaktadır; (Etkinlik: Planlama kısıtlamaları)
- Tamamlayıcı strateji belgelerinin yetersiz olması (Etkinlik: Alt strateji seviyesi planlama) (BM Office of Internal Oversight Services, 2021: 18).

3.2.4. Stratejik Plan İzleme Değerlendirme Yönetim Sistemleri

Stratejik planların izleme değerlendirme sürecinde, Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri kullanılabilir. Bu yönetim sistemleri stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde olağanüstü kolaylık ve faydalar sağlayabilmektedir. Ancak bunun için her bir faaliyet proje ve planın sorumluları ve sorumlu birimleri belirlenmeli ve görevliler tarafından sisteme uygulama sonuçları zamanında ve doğru olarak girilmelidir.

3.2.5. Stratejilerin İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Duyurulması Aracı: Faaliyet Raporları

Faaliyet, “Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürünün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütünü”, Faaliyet

Raporu ise, “Birim ve idare faaliyet raporunu, genel faaliyet raporunu ve mahallî idareler genel faaliyet raporunu ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2021: 4. Madde).

3.2.6. İzleme Değerlendirme Faaliyetleri

Yapılan bir araştırma, genellikle düzenli olarak yapıldığı düşünülen saha izleme ziyaretleri, izleme uygulamalarının proje faaliyetlerine güçlü bir şekilde entegre olmasına rağmen, farklı projeler arasında bu ziyaretlerin sıklığı veya kalitesinde tutarsızlığın endişe kaynağı olmaya devam ettiğini ortaya koymaktadır. İzleme uygulamalarındaki bu farklılık, düzensiz ziyaretlerin yetersiz denetime ve ortaya çıkan sorunların ele alınmasında gecikmelere yol açabileceği için izleme sürecinin etkinliğini tehlikeye atabilir. Bu nedenle, saha ziyaretlerinin tüm projelerde sıklık ve kalite açısından standartlaştırılması, bu tutarsızlıkları azaltmaya ve projeler içindeki hesap verebilirliği daha da iyileştirmeye yardımcı olacaktır. Saha izleme ziyaretlerinin sıklığı ve kalitesindeki değişkenliği gidermek için, tüm projelerde saha izleme uygulamalarının standartlaştırılması şarttır. Bu, ziyaretlerin sıklığını ve kapsamını belirten net bir izleme programı geliştirilerek sağlanabilir. Bu ziyaretler, belirlenen programa göre tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmeli ve projenin çeşitli yönlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmelidir (Kinene, 2024: 128).

3.2.7. Etki Değerlendirmesi Yapılması

Stratejik planlama sonucunda elde edilen bilgilerin analizi ile değerlendirme süreci başlar ve kurumun misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerinin planlama raporlarıyla ne kadar tutarlı olduğu anlaşılmış olur. Kurum içi performansın değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlarla birlikte kurumda yeni bir planlanma ve yapılandırma başlatılır (Aksoy, 2020: 15).

Stratejik planlama, kuruluşların çevresel, ekonomik ve sosyal performanslarını kapsayan hedeflerine ulaşmaları için kritik bir süreçtir. İzleme ve değerlendirme uygulamaları, gözetim ve geri bildirim sağlayarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir rol oynar (Mbago ve Njoroge, 2023: 176).

Etki değerlendirmesi çoğunlukla neden-sonuç sorularını ele alır. Performans, müdahaleden önceki sonuçlarla, müdahalelerden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilebilir ve ayrıca zaman içindeki eğilimler de analiz edilebilir. Toplanan (kalitatif ve kantitatif) veriler, etki değerlendirmelerinde gerekli olan temel performans göstergelerini değerlendirmek için kullanılır.

Bu nedenle izleme, uygulama ve maliyetler de dahil olmak üzere performans hakkında kritik bir bilgi kaynağıdır ve kanıt tabanını destekler. İzleme, proje öncesi/olmadan önceki referans durumu ve proje uygulamasından sonraki/uygulama ile birlikte durumu yansıtmak için kullanılır. İzleme ekiplerine, bilgilendirici faaliyetlerden ortak izleme faaliyetlerine kadar farklı katılım biçimlerinde çeşitli paydaşlar dahil olabilir. İzleme ve değerlendirme, performansın ve etkilerinin zaman içinde nasıl geliştiğini anlamayı kolaylaştırır ve paydaş ihtiyaçlarına ve yerel bağlama (çevresel, sosyal ve ekonomik koşullar) göre ölçeklendirme ve çoğaltma potansiyellerine ilişkin bilgiler sağlar. Kurum yaşam döngüsünün farklı aşamalarında ayrıntılı ve standartlaştırılmış izleme yöntemlerinin, raporlama protokollerinin ve rehberliğin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. (Dumitru ve Wendling, 2021: 37,50).

Etki değerlendirmesi çıktılarından değil sonuçlardan hareket etmekte, program, alt program, proje ve faaliyetlerinin çıktıları ile amaçlanan sonuçlara ne kadar ulaşıldığını ölçmeyi ve sonuçları analiz etmeyi içermektedir. Örneğin bir proje kapsamında alınan makine sayısı bir çıktı ise, bu makineler ile daha önce yurtiçinde üretilmeyen bir ürünün üretimine başlanması ve bu şekilde bu ürünün ithalata gerek kalmaksızın yurtiçinde üretimi ise bir sonuçtur. Bir proje kapsamında açılan işyeri sayısı çıktı iken burada yeni istihdam oluşturularak işsizliğin azaltılması bir sonuçtur. Etki değerlendirmesi sonuçların ölçümüne yöneliktir.

4. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Teftiş ve Denetim Birimlerinin Rolü ve Strateji Geliştirme Başkanlıkları ile İş birliği

Stratejik bir planın orijinal planın belgelenmesinden üç veya dört yıl sonra denetlenmesinin büyük ölçüde fazla bir değeri olmayabilir. Her şeyden önce, sağlam bir stratejik yönetim sürecine sahip bir kuruluş, planı yıllık bir döngüde güncelleyecektir. İkinci olarak, yöneticilerin sık sık değişmesi göz önüne alındığında, orijinal planın hazırlayıcıları, plana göre gitmeyen eylemlerin sorumluluğunu üstlenmek için muhtemelen ortada olmayacaklardır. Üçüncü olarak, ayrıntılı, ölçülebilir hedefler daha çok fonksiyonel planların alanına girer: stratejik plan, bu daha ayrıntılı planlamanın yapılabileceği “zemini” hazırlar. Buna göre, denetçi kuruluşta stratejik planlamanın kalitesini artırmak istiyorsa, aşağıdaki konularda denetim yaparak daha faydalı bir etki oluşturabilir:

- Stratejik planlama için kullanılacak süreç;
- Planın hemen hazırlanmasından sonraki hali;
- Planın yayınlanmasından sonraki üç ila altı ay içinde uygulanması;

- Stratejik yönetim sürecinin etkili olmasını sağlamak için mevcut olan kontrol ve düzenleyici sistemler (Mellalieu, 1992: 14-16).

Stratejik planın denetlenmesi ne ölçüde mümkündür? Bu soruyu yanıtlamak için öncelikle bazı terimleri tanımlamamız gerekiyor. Her şeyden önce, stratejik plan nedir? Ve stratejik plan, bir kuruluşun üretebileceği diğer plan türlerinden nasıl farklıdır?

4.1.Denetim, Denetçi ve Stratejik Plan

Herkesin kendi hatalarından ders çıkarabileceği, ancak başkalarının hatalarından ders çıkarmanın dahi olmayı gerektirdiği söylenir. İnsanlık pek çok hatalar yapmış ve bunlardan ders çıkarmıştır. Şimdi, başkalarının hatalarından ders çıkarmamızı sağlamak için çok sayıda yasa, yönetmelik, iyi uygulama kodu, ürün standardı ve denetim sistemimiz var. Öyleyse, denetim mesleğinin uygulamalardan ders çıkarabileceği ve denetim becerilerini stratejik yönetim döngüsünün çeşitli aşamalarında uygulayabileceği görülmektedir. Bu süreçler (Mellalieu, 1992: 12-14):

- Stratejik planlama çalışmasının başlamasından önce;
- Plan belgelendikten hemen sonra;
- Plan uygulanmaya başlandıktan kısa bir süre sonra;
- Plan uygulandıktan uzun bir süre sonra.

Stratejik planlamanın başlamasından önce, denetçi planlamacıların kullanmayı amaçladığı süreçleri inceleyebilir. Stratejik planlama hızla değişen bir alandır ve her geçen gün yeni teknikler ortaya atılmaktadır. Bu nedenle güncel bir metodolojinin kullanılması mantıklı görünmektedir. Örneğin, geleneksel SWOT analizi tekniği genellikle stratejik planın temelini oluşturur: kuruluşun rekabetçi güçlü ve zayıf yönlerine karşı uzlaştırılmış dış fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi. Bir kuruluşta stratejik yönelimin geliştirilmesi yıllar alır. Stratejik planlama işine yeni başlayan bir kuruluşta ayrıntılı, titiz bir planlama yaklaşımı tamamen uygunsuz olabilir. Yıllar geçtikçe deneyim ve faydanın takdir edilmesi kuruluş genelinde yaygınlaştıkça, karmaşık bir yaklaşım eklenebilir. Stratejik farkındalık aşaması ve stratejik değişim aşaması önemlidir. Bu ön planlama aşamasında denetçinin rolü, stratejik planın nasıl geliştirileceğine dair yeterli kaynak harcanıp harcanmadığını değerlendirmekle ilgili olacaktır (Mellalieu, 1992: 12-14).

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 hazırlanması sürecinde yararlanılır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1, 2021: 60-61).

Destekleyici denetim, başkalarının performansını gözetmek ve yönlendirmek ile başarılı bir izleme ve değerlendirme için gerekli olan bilgi, tutum ve becerileri aktarmak anlamına gelir. Yapılan çalışmaları değerlendirme, eleştirel bir bakış açısıyla düşünme, organizasyonun alt kademelerindeki personele geri bildirim sağlama ve uygun durumlarda iyileştirmeler için özel rehberlik sağlama fırsatı sunar. Veri denetimi, raporlanan toplam verilerin eksiksizliğini ve doğruluğunu doğrulama sürecidir (Monitoring & Evaluation Strategy And Action Plan, 2014: 57-58). Stratejik yönetimde etkin kontrolün yapılmasında kilit kelimelerden birisi erken uyarı sistemidir. Yöneticiler hangi politikaların uygulanacağı belirlendikten sonra, uygulamanın izlenmesinden ve ihlal halinde raporlanmasından kimlerin sorumlu olacağını belirlemelidirler. Düzeltici önlemler ile bu önlemlerin uygulanmasının izlenmesinden kimin sorumlu olacağını belirlenmesi hayati önemdedir. Yöneticiler politikalarını sık sık denetimden geçirmelidir. (Şafak, 2007: 158). Stratejik yönetim iç denetim, dış denetim ve yolsuzluk ya da usulsüzlük halinde teftiş gibi denetim mekanizmalarını da içermektedir.

Örneğin OIOS, BM sisteminin iç denetim organı olup BM Sekreterliği'nin iç değerlendirmesini sağlamakla görevlidir. Ayrıca, denetim, inceleme ve soruşturma hizmetleri de sunmaktadır. Değerlendirme odağı, sekreterlik programlarının ve faaliyetlerinin alaka düzeyi, etkinliği, verimliliği ve etkisi gibi geniş kapsamlı konulardır. Üstlenilen değerlendirmeler şunları içerir: Tek bir BM kuruluşunun programını veya alt programını en az 8 yılda bir değerlendiren program değerlendirmeleri. BM-Habitat'ın son değerlendirmesi 2015 yılında yapılmıştır. Değerlendirme, 2019 yılına kadar uygulanan yedi tavsiye yapmıştır. Örneğin, BM kuruluşları veya programları genelinde kesişen temaları değerlendiren tematik değerlendirmeler, Birleşmiş Milletler Sekreterliği personeli ve ilgili personel tarafından cinsel istismar ve tacize karşı önleme, müdahale ve mağdur desteği çabalarının değerlendirilmesi gibi çalışmalar da mevcuttur. BM kuruluşlarının değerlendirme kapasitesini güçlendirmeyi amaçlayan iki yılda bir yapılan değerlendirme işlevi çalışmaları da mevcuttur. Bu çalışmalara her kuruluş için değerlendirme panosu eşlik etmektedir. 2018-2019 panosundan elde edilen kanıtlar, BM-Habitat değerlendirme işlevinin yerinde yapılara, araçlara ve sistemlere sahip olduğunu ve kaliteli raporlar ürettiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, personel ve finansman açısından kapasite açıkları hala mevcuttur (UN HABITAT, 2026).

Yönetim, özellikle iç denetim departmanı için bir yazılım sağlamalıdır, böylece diğer departmanlara bağımlı kalmak zorunda kalmazlar. Bu, nerede olurlarsa olsunlar ve herhangi bir zamanda verilere erişilebilirliği artırmaya yardımcı olabilir. Sadece teknik sorunlar değil, tüm sorular zamanında ele alınmalıdır. Ayrıca, yönetim her departmanın kendi internet bağlantısına sahip olmasını veya internet bağlantısının hızını artırmanın yollarını bulmasını sağlamalıdır ve son olarak, yönetim, mevcut genç personeli de kısa süreli yerel ve uluslararası eğitimler düzenleyerek geliştirmeyi düşünmelidir. Bu, sürekli gelişen iç denetim alanının değişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha yetenekli hale gelmelerine yardımcı olabilir. Etkin bir iç denetim departmanının varlığı, örgütsel verimliliği, etkinliği artırır ve güvenilir raporlama sağlar. İç denetimin etkinliği dört belirleyiciye odaklanmıştır. Bu dört faktör, iç denetçinin yetkinliği, iç denetçilere yönetim desteği, denetim komitesinin varlığı ve personelin sürekli mesleki gelişimidir (Loum ve Biçer, 2021:71). İç denetim görevi konusunda mutabakat sağlandıktan sonra, iç denetim birimi bu görevin kendi organizasyonu ve işlevi için ne anlama geldiğini anlamaya yönelik bir süreçten geçmelidir. İç denetim birimi, organizasyonun paydaşları ve kilit liderleriyle iletişim kurarak, kurumun iki ila beş yıllık planını daha iyi anlamalıdır. Bu noktada Organizasyonun temel girişimleri, Yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya uygulanması beklentisi, genişleme planı olup olmadığı, muhtemel diğer riskler, organizasyon yapısında değişiklikler, anlaşılmalıdır. Anlayışın ardından, organizasyonun planları ve girişimleri ile önerilen İç Denetim planı arasında “Ne yapmalıyız?” yaklaşımı kullanılarak taktiksel bir uyum sağlanmalıdır. Bu, kuruluşun girişimleri, stratejileri ve ortaya çıkan riskleriyle uyumlu olarak kısa ve uzun vadeli iç denetim planının bir parçası olması gereken alanları geliştirecektir. İç denetim yönetimi ancak bu noktada bir sonraki aşamaya geçebilir; bu aşama, fonksiyonun mevcut yeteneklerini gelecekteki yetenek ihtiyaçlarıyla karşılaştırarak, birinci aşamada üzerinde anlaşmaya varılan misyon ve vizyonu yerine getirebilmek için gereken adımları atmayı içerir. Bu süreç, fonksiyonel güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) analizi şeklinde bir değerlendirme yoluyla gerçekleştirilir. Yol haritası ve temel girişimler tanımlandıktan sonra, kurumun uyumlu olup olmadığını ve önerilen yönü destekleyip desteklemediğini belirlemek için paydaşlarla doğrulama yapılması gereklidir. Bu destek bir maliyete yol açabilir ve yatırım getirisinde ortak bir sonuç elde etme yeteneği gerekebilir. İlerleyen süreçte, iç denetim stratejik planı ve ilgili girişimler için sürekli bir iletişim planı oluşturulması, uyumu korumak açısından kritik öneme sahiptir. Sürekli iletişim planı, düzenli ve sık sık iş temas noktalarını kullanan ve planın uygulanmasını ve gelişimini iyileştirmek için sürekli bir geri bildirim döngüsüne sahip akıcı bir süreç olmalıdır. Stratejik plana karşı ilerlemenin izlenmesi başarı için kritik

öneme sahiptir. Paydaşların girişimler ve yol haritasının unsurlarıyla uyum sağlamasının ardından, iç denetim girişimlerinin ilerlemesinin sürekli izlenmesi ve iletişimi geliştirilmelidir. Bu süreç doğrusal değildir; iç denetimin plan ve stratejilerinde çevik olması için gereken tüm aşamalarda sürekli değişiklikler olacaktır. Stratejik planlama bağlamında tasarımla ölçütlerin uygulanması, fonksiyonun stratejik planlama sürecinin başarısını izlemek ve gelecekte sürdürülebilir iç denetim değeri elde etmek için verimli bir yaklaşımdır (PWC, 2015: 5-11).

Kamu kurumlarında izleme ve değerlendirme fonksiyonunun kurumsallaştırılması için alternatif seçenekler mevcuttur. İzleme değerlendirme ile stratejik planlama, bütçeleme, politika oluşturma, denetim ve bilgi ve iletişim teknolojisi desteği ve değerlendirmeden sorumlu program personeli arasında kurumsallaşmış bağlantılar olmalıdır. Güçlü bir yukarıdan aşağıya hiyerarşik komuta ve kontrol yapısına sahip kuruluşlar, izleme değerlendirme birimi stratejik zirvede yerleştirilirse daha iyi yanıt verebilirken, güçlü bir sosyal öğrenme ve deneysel kültüre sahip kuruluşlar, kurumsal destek birimi içinde yer alan bir birime daha iyi yanıt verebilir. Sınırlı sayıda izleme değerlendirme uzmanına sahip kuruluşlar, merkezileştirilmiş bir birimi tercih etmelidir, ancak birim, kuruluşun stratejik ve uygulama düzeylerinde izleme değerlendirmeye aktif olarak katılım ve bağlılık sağlamalıdır (Rabie, 2016: 114-115). İzleme ve değerlendirmeden elde edilen verilerin analizi, yayımı ve kullanımı, program planlaması ve uygulaması ile politika oluşturma açısından hayati önem taşımaktadır. Çeşitli kaynaklardan, özellikle rutin bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin analizi, tesis denetimleri veya değerlendirmeleri gibi mekanizmalar ve rutin yıllık performans raporları ilçe, il ve ulusal düzeylerde teşvik edilmeli ve güçlendirilmelidir (Government of Papua New Guinea, 2022:21).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından kentsel yeşil alanların ve diğer doğa tabanlı çözümlerin insan sağlığı ve refahı için değerini belirlemek ve değerlendirmek için basit veri toplama yöntemlerine yönelik çeşitli yönergeler oluşturulmuştur. Bunlar (Dumitru ve Wendling, 2021:311):

- Yeşil alanları kaç kişinin kullandığını, ne tür insanların kullandığını, kimlerle kullandıklarını, hangi amaçlarla kullandıklarını vb. değerlendirmek için nispeten basit ve uygun maliyetli bir yol olarak gözlemsel verileri kullanın;
- Kamusal alanlarda oyun ve rekreasyon hakkında bilgi toplamak için mevcut denetim ve gözlem araçlarını kullanın;

- Basit ve yenilikçi izleme tekniklerini göz önünde bulundurun (örneğin, kamu tesislerinde görülen kullanıcı memnuniyeti sayaçları) (Dumitru ve Wendling, 2021:311).

4.2. Planlama Sürecinin Sonuçlarının Denetlenmesi

Stratejik planlama çalışmasının sonuçlarından biri, bir planlama belgesinin üretilmesidir. İkinci bir sonuç ise, planlama çalışmasına katılanların organizasyonun güçlü yönlerini, fırsatlarını, alternatiflerini, vizyonunu vb. güçlü bir şekilde anlamalarıdır. Önümüzdeki on yılı kapsayan kusursuz bir belge üretmeye çalışmak yerine, planlama, bir çalışma olarak, kurum için alternatif eylem yollarını belirlemeye ve değerlendirmeye odaklanmalıdır, böylece daha fazla fırsat oluşturulur. Bu nedenle planlama farkındalığı artırır. Planlama, ayrıntılı, biçimsel ve nicel olmaktan ziyade daha zihinsel ve vizyoner olabilir. Bununla birlikte, bir planlama sürecinden yeterli bir çıktı olmasa da, bir tür belge gereklidir. Belge, strateji hakkında bilgi sahibi olması gereken ancak planlama sürecine katılmayan kişilerle iletişim için bir temel olarak kullanılabilir. Denetçi, planlama aşamasının sonunda, planlama sürecinin çıktılarında birini, yani stratejik planlama belgesini değerlendirebilir. Değerlendirme şu konuları ele alacaktır (Mellalieu, 1992: 14-16):

- Plan, tüm “stratejik soruları” sağlam bir şekilde ele almış mı?
- Planın hedefleri ve amaçları, kritik fırsatlardan yararlanmak ve kritik tehditlerin üstesinden gelmek için yeterli mi?
- Plan, başarısı için temel olarak bağlı olduğu kilit görevleri tanımlıyor mu?
- Plan, öncelikleri belirtiyor mu: stratejiyi hayata geçirmek için ele alınması gereken eylemlerin zamanlaması?
- Her bir kilit görev ve birbirine bağlı görevler arasındaki koordinasyon için sorumluluk atanmış mı?
- Plan, risk ve belirsizlikle ve güvenilmez bilgilerle başa çıkabilmek için yeterli esnekliğe sahip mi?
- İyi planlama uygulamalarına uyuldu mu, yoksa taraflı bir rapor olasılığı var mı? En son teknoloji uygulamaları ne ölçüde kullanıldı?
- Organizasyon yapısı, stratejinin gereklilikleriyle uyumlu mu?
- Strateji uygulamasının kontrol altında olduğundan emin olmak için kontrol sistemleri kurulmuş mu?
- Temel varsayımlar, planın dayandığı varsayımlar tanınmış ve belgelenmiş midir?

Varsayımlarla ilgili soru, denetçi için özellikle önemlidir (Mellalieu, 1992: 14-16).

4.3. Planın Uygulanmasının Denetimi (Kısa Dönemde)

Temel stratejik planlama belgesinin hazırlanmasından itibaren üç ila altı ay içinde planın uygulanmasının denetimine başlanması mümkün olmalıdır. Örneğin (Mellalieu, 1992: 14-16):

- Kişilere kilit görevler için sorumluluklar atanmış mı?
- Kilit görevlerin detaylı planlamasına başlanmış mı?
- En yüksek öncelikli görevler tamamlanmış mı?
- Kontrol ve düzenleyici sistemler etkinleştirilmiş mi?

Fonksiyonel bir plan yerine stratejik bir planla uğraştığımız için, bu aşamada denetçinin mali verileri ölçmesi ve bu verilerin “uygunluğunu” veya diğer bir deyişle stratejik planla ilişkilendirmesi pek olası değildir. Uygulamanın erken aşamalarında denetim yapmanın değeri, raporun “toz toplaması” olasılığına karşı önlem almaktır.

4.4. Uzun Dönemde Stratejik Planın Denetimi

Uzun dönemde (çoğu durumda 12 ay ila üç yıl) planın uygulanmasının denetiminde farklı bir yaklaşım benimsenmelidir. Değerlendirme bileşeni, yalnızca stratejik performans ölçmekle ilgilidir. Performans açığı, performansı değiştirerek kapatılmıyorsa, planı ve hedeflerini (veya standartlarını) değiştirmeyi düşünmek gerekir. Planı değiştirmenin geçerli nedenleri olabilir. Daha önce belirttiği gibi, çevrenin belirsizliği veya bilginin güvenilmezliği, oldukça gerçekçi olmayan bir hedefin ortaya çıkmasına yol açmış olabilir. Planı değiştirmenin bir diğer nedeni de, yeni stratejik planlama yaklaşımlarının geliştirilmiş olması ve belki de daha önemlisi, kilit rakipler tarafından benimseniyor olması olabilir. Belki de stratejik bir planın uygulanmasıyla ilgili en sinsi sorun, stratejik sapmadır. Değişime yanıt vermek için stratejiler uyguladık. Ancak, fark edilmeden, organizasyon çevresel gerçeklikten uzaklaşıyor.

Bir diğer tehlike kaynağı ise, performansın yalnızca “negatif” izlenmesiyle ilgilenmektir. Yani, yalnızca hedefin altındaki sapmalarla ilgilenmektir. Bu tür bir vurgu, insanların bu tür olumsuz varyansların olasılığını en aza indirme konusunda aşırı endişelenmelerine neden olabilir. Bu, özellikle kuruluşun yöneticiler arasında daha fazla risk almayı teşvik etmek istediği durumlarda önemlidir (Mellalieu, 1992: 14-16).

SONUÇ

Kamu idareleri stratejik plan ve performans programlarını, ilgili olduğu yıl içerisinde periyodik olarak izler ve değerlendirir. Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. İzleme ve değerlendirme toplantılarına strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme değerlendirme sonuçları aşağıda sayılan alanlarda kullanım alanı bulmaktadır:

- Kaynak tahsis kararlarının alınmasına yardımcı olma
- Bir sorunun nedenlerini yeniden düşünmeye yardımcı olma
- Ortaya çıkan sorunları belirleme
- Rekabet etme veya en iyi alternatifler üzerine karar vermeyi destekleme
- Kamu sektörü reformu ve inovasyonunu destekleme
- Bir sorunun nedenleri ve nasıl yanıt verileceği konusunda konsensus oluşturma
- Yönetim sorularını cevaplamak için değerlendirme kullanımı

Stratejik planların izleme değerlendirme sürecinde, strateji değerlendirme kurullarının çalışmaları, değerlendirme raporları, izleme raporları, etki değerlendirmesi, faaliyet raporları ve Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Stratejik planların izleme değerlendirme sürecinde, Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri kullanılabilir. Bu yönetim sistemleri stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde olağanüstü kolaylık ve faydalar sağlayabilmektedir. Ancak bunun için her bir faaliyet proje ve planın sorumluları ve sorumlu birimleri belirlenmeli ve görevliler tarafından sisteme uygulama sonuçları zamanında ve doğru olarak girilmelidir.

Stratejik yönetim iç denetim, dış denetim ve yolsuzluk ya da usulsüzlük halinde teftiş gibi denetim mekanizmalarını da içermektedir. Yine izleme ve değerlendirme uygulamaları, gözetim ve geri bildirim sağlayarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir rol oynar. Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından hayati önemdedir. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübe bilgiye sahiptirler. Bu tecrübenin strateji geliştirme

başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevleri ile koordine edilmesi stratejik planın başarısında olumlu bir etki oluşturabilecektir. Türk kamu yönetiminde temel birimler olan strateji geliştirme başkanlıkları ile teftiş ve denetim birimlerinin koordinasyonu stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olabileceği, iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça

- Aksoy, Çağla (2020). *Stratejik Planlama Sürecinde Bilişsel Haritalama ve Dematel Yöntemlerinin Kullanılması: Özel Öğretim Kurumunda Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Alkaç, Dilan (2021). *Yaş Meyve Sebze İhracatında Stratejik Planlama: Antalya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaattin Keykubat Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı.
- Akıl, Gönül (2015). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Amarasinghe, Punsara (2023), Journal of Political Sciences & Public Affairs, Pol Sci Pub Aff Res, (2023)Volume 11, Issue 4, <https://www.longdom.org/open-access/strategic-planning-for-public-management-excellence-105633.html>;
- BM Office of Internal Oversight Services (2021). Evaluation Synthesis of Strategic Planning <https://oios.un.org/file/8796/download?token=P8cwt5GP>; Erişim: 27.02.2026.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1*. https://karamanarge.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_07/28094114_Kamu_Ydareleri_Ycin_Stratejik_Planlama_KYlavuzu_Surum_3.1.2021.pdf; Erişim:16.02.2026.
- Du, Xinnan; Peterman, Karen; Besley, John and Black-Maier, Allison (2024). Strategic planning and evaluation for effective public engagement, Journal of Science Communication 23(07)(2024)N01, <https://doi.org/10.22323/2.23070801>.
- Dumitru, Adina; Wendling, Laura (2021). Evaluating The Impact Of Nature-Based Solutions, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6da29d54-ad4e-11eb-9767-01aa75ed71a1/language-en>; Erişim: 27.02.2025.
- Government of the People's Republic of Bangladesh, (2014). Monitoring & Evaluation Strategy And Action Plan, s: 57-58. [BGD_Bangladesh_Monitoring-and-Evaluation-Strategy-and-Action-Plan_2014.pdf](https://www.bgd.gov.bd/publication-detail/-/publication/6da29d54-ad4e-11eb-9767-01aa75ed71a1/language-en); Erişim: 26.02.2026.
- Government of Papua New Guinea, (2022). Monitoring And Evaluation Strategic Plan For The National Health Plan (2021–2030), https://www.health.gov.pg/pdf/MELspF_2023.pdf; Erişim: 27.02.2026.
- Handayani, Anita; Zamroni** (2024). Evaluation Of Strategic Plans, Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity, Vol. 2 No. 2. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8152/3980>; Erişim: 26.02.2026.

- Höglund, Linda; Caicedo, Mikael Holmgren; Martensson, Maria; Svardsten, Fredrik (2018), Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making, *International Public Management Journal*, 21:5, 822-849, DOI: 10.1080/10967494.2018.1427161.
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu-Kalkinma-Plani-Kamuda-Stratejik-Yonetim-Calisma-Grubu-Raporu.pdf>; 09.02.2026.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*; 22/04/2021 tarihli ve 31462 sayılı Resmî Gazete.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, 02.05.2018 tarihli ve 30409 Mükerrer sayılı Resmî Gazete.
- Karakoyun, Serdar (2021). *Stratejik Planlamanın İşletme Yönetimi Açısından Önemi, İşletme, Çalışanlar ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: Aygaz A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kapadokya Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Kaygısız, Esra (2017). *Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması*. Namık Kemal Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Kusek, Jody Zall; Rist, Ray C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f87d81cf-54e9-5a35-ab9e-dc24fc61f85a/content>; Erişim: 27.02.2026.
- Loum, H Addy; Biçer, Ali Altuğ (2021). Effectiveness of Internal Audit in Monitoring Controls for Assessment of Risk: A Gambian Public Sector Case Study, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Working Paper Series, Vol 2 Issue 2*, 62-74.
- Mbago, Lucille A.; Njoroge N., Naomi (2023). Influence of Monitoring and Evaluation Practices on The Performance of Government Agencies in Implementing Strategic Plans Case of Higher Education Loans Board (HELB) in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 13, Issue 9, September 2023.
- Mellalieu, Peter J. (1992). Auditing the Strategic Plan, *Managerial Auditing Journal*, Volume 7, Number: 1, 1992, p: 11-16.
- Mpepo, Busu; Mwanza, Jason (2025). The Impact of Integrating Monitoring and Evaluation Frameworks on the Performance of Strategic Planning Process at the University of Zambia, *International Journal Of Research And Innovation In Social Science (IJRISS) ISSN No. 2454-6186 | DOI: 10.47772/IJRISS | Volume IX Issue X October 2025*, p: 316-318.
- Najib, Kinene (2024). Relationship between monitoring and evaluation and Project performance of Makindye local government, *Metropolitan Journal*

- Of Academic Multidisciplinary Research ISSN: 3006-4384, Vol. 3 Issue 11, November- 2024, Pages: 120-131.
- PWC (2015). 2015 State of the Internal Audit Profession Study, <https://www.pwc.com/gr/en/publications/internal-audit-strategic-planning-september-2015.pdf>; p: 1-13, erişim: 26.02.2026.
- Rabie, B. (2016). Alternative Organisational Arrangements for Institutionalising the Monitoring and Evaluation (M&E) Function within Public Sector Departments, *Administratio Publica* 92 | Vol 24 No 3 September 2016, s: 92-118.
- Rochet, Claude (2004). Rethinking the management of information in the strategic monitoring of public policies by agencies, AAOE Multinational Alliance for the Advancement of Organisational Excellence 3rd International Conference, https://www.academia.edu/136856745/Rethinking_the_management_of_information_in_the_strategic_monitoring_of_public_policies_by_agencies; Erişim: 27.02.2026.
- Sağlık Bakanlığı (2024). 2024-2028 Stratejik Planı, https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/47452/0/saglik-bakanligi-stratejik-plan-2024-2028pdf.pdf?_tag1=7B2A9834832BF7DCF36F2C7E5607D8543752A372; Erişim: 10.02.2026.
- Şafak, Kazım (2007). *Bankacılıkta Kriz Yönetimi ve Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- UN HABITAT, (2026), For A Better Urban Future, https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/01/8.monitoring_evaluation_and_audit_function_at_un-habitat.pdf; Erişim: 26.02.2026.

