

Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler

*Cemalettin ÇOĞURCU **

Özet

Kamu hizmetlerinin daha etkin hale gelebilmesi için, kamu yöneticileri, stratejik yönetimi yararlı bir araç olarak kullanabilirler. Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesidir. Böyle bir yönetim anlayışı içinde örgütün iç süreçleri ile dış çevre faktörleri arasındaki etkileşimler dikkate alınarak, örgüt esnek ve şeffaf bir yapı içerisinde faaliyette bulunur. Stratejik yönetim, kamu örgütlerine özellikle vizyon, misyon ve değerler bağlamında katkıda bulunarak, faaliyetlere belirli bir istikamet verir. Bu şekilde kamu örgütleri geleceklelerini önceden belirleme ve buna göre çalışmalarını yönlendirme olanağına kavuşur. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. 5018 sayılı Kanunda 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 içerir. Bu çalışmada, kamuda stratejik yönetimin tanımı, özellikleri, kapsamı ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Stratejik Planlama dönemine dair amaç ve hedeflerin tespitine ilişkin yöntemler ile amaç ve hedeflere ulaşmada uygulanan projelere yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, stratejik plan, stratejik yönetim, sosyal yardımlaşma

Abstract

In order for public services to become more efficient, public managers can use strategic management as a useful tool. The main purpose of today's public organizations is to develop the best and most effective strategies and methods in order to offer the best service to the society. With such a management perception, interactions between the organization's internal and external factors are taken into account and the organization will operate in a flexible and a transparent structure. Strategic management gives a specific direction to activities by contributing to the public organizations in terms of vision, mission and values. In this way, public organizations will have the opportunity to predetermine their futures and redirect their activities accordingly. Strategic planning will bring efficiency to public financial management while supporting and strengthening the development of corporal culture and identity. Code no 5018 on strategic plan includes public administrations' aims, fundamental principles and policies, goals and priorities, performance measures, ways to follow to achieve these goals and resource distribution. This study looks at the definition, characteristics and scope of strategic management in the public sector as well as the goals and objectives of strategic planning period of the General Directorate of Social Assistance and Solidarity. The methods applied in achieving the goals and objectives with the determination of the projects are also given.

Key Words: Strategy, strategic plan, strategic management, social assistance

* İstatistik Araştırma ve Tanıtım Dairesi Başkanı ve Strateji Geliştirme / T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü

Giriş

Yoksullukla mücadele alanında son derece yararlı hizmetler veren SYDGM, sosyal yardım uygulamalarını daha etkin hale getirmek, ulaşamayan yoksul kesimlere ulaşmak ve kamu kaynaklarının kullanımında etkinliği sağlamak adına çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda 2009 Yılı Yatırım Programına sunulan ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından onaylanarak bütçede gerekli kaynağın tahsis edildiği projeler öne çıkmaktadır. Özellikle sosyal yardım alanında “reform” niteliği taşıdığına inandığımız **“Bütünleşik Sosyal Yardım Hizmetleri Projesi”** ve **“Sosyal Yardım Yararlanıcılarının Belirlenmesine Yönelik Puanlama Formülünün Geliştirilmesi Projesi”**nin hayata geçirilmesi ile birlikte sosyal yardım alanının temel problemleri olarak gösterilen sağlıklı işleyen ortak veri tabanı eksikliği ve sosyal yardım yararlanıcılarının tespitindeki objektif kriter eksikliği konularına çözüm getirilmesi ve kurumsal bir sosyal yardım sisteminin alt yapısının teşkil edilmesi hedeflenmektedir.

Muhtaç ve yoksul kesimleri koruyarak toplumsal denge ve adaleti sağlamada son yıllarda kullanılan en önemli sosyal politika aracı kuşkusuz “sosyal yardımlar”dır. Ancak sosyal yardım yararlanıcılarının sosyoekonomik ve kişisel özelliklerine bakıldığında bunların genellikle eğitim, kültür ve maddi yönden toplumun en dezavantajlı kesiminde yer aldığı görülmektedir. Bu durum yoksul, yoksun insanların genel olarak kendilerini söz sahibi olmaktan, güçten ve bağımsızlıktan da mahrum hissetmelerine neden olmaktadır. Bu çaresizlik durumu kişinin devlet ve sosyal kurumların sunduğu hizmetler konusunda farkındalık düzeyinin düşük olmasına ve kamu hizmetlerine nasıl erişileceği yolunda eksik/yanlış bilgi sahibi olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yoksul vatandaşlarımız hak ettikleri halde sosyal yardıma ulaşamamaktadır. Yoksullukla etkin bir mücadele için fakir ve muhtaç vatandaşlarımızın güçlendirilmesi ve bilgiye ve yardıma erişim fırsatlarının artırılması gerekmektedir. Buna yönelik hazırlanan “Alo Sosyal Yardım Hattı Projesi” ile

yardım ve proje uygulamaları konusunda vatandaşlardan gelen soru, şikâyet ve önerilerin değerlendirilmesi ve etkin bir danışmanlık-yönlendirme yapılarak sorununun çözülmesi için vatandaşların doğru bilgiyle donatılması sağlanacaktır.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü hizmet kalitesini yükseltmek ve hızlı bir şekilde işlemlerini yürütmek amacıyla teknolojinin sağladığı imkânları da kullanmaktadır. Bu maksatla geliştirilen projelerden biri de “Ücretsiz İnternet Telefonu Projesi”dir. Söz konusu projenin konusu, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel müdürlüğü ile ülke çapında bağlı olarak çalışan 973 adet SYD Vakfı arasında İnternet üzerinden ses network’u oluşturarak, iletişimin hem daha kolay hem de sıfır maliyetle gerçekleşmesidir.

SYDGM’nin yoksullukla mücadeledeki en önemli hedefi, beşeri sermayenin korunması ve gelişimi ile vatandaşlarımızın aktif ve üretken hale getirilmesidir. Bu nedenle insan odaklı bir anlayış ile sosyal yardım hizmetleri içinde eğitim yardımlarına ciddi bir kaynak ayrılmakta ve vatandaşlarımızın sürdürülebilir gelire kavuşturulması için gelir getirci proje desteklerine ağırlık verilmektedir.

SYDGM 2009-2013 Stratejik Planı hazırlanarak kurumumuzun uzun vadeli amaçları ve öncelikleri belirlenmiştir. Stratejik Plan Dönemi’nde yoksullukla mücadele alanında eğitim, sağlık, üretim ve istihdama yönelik destekler ile bu hizmetlerin daha etkin yürütülebilmesi için kurumsal gelişimin sağlanması adına yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması, objektif muhtaçlık kriterlerinin belirlenmesi ve etkin izleme ve denetim sistemlerinin oluşturulması yolunda çalışmalarımız sürmektedir.

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Strateji

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca’dan Türkçeye geçmiştir ve 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır.

tır (Bayülken, 1999:7). Strateji, kelime anlamı itibarıyla, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998:51).

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New International Dictionary”e göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirilmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000:1). Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır.

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımını vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff’a göre saf strateji, “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”dir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımlama Anthony vermektedir; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”. Buna göre strateji, “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin

istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:7& Güçlü, 2003:61-85).

Yönetim

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir (Tortop 1993: 20). Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler. Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman 1993:154).

Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır. İki ya da daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için üyelerinin birlikte çalışmaları gerekecektir. Bir grubun ya da bir biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirirken başarı veya başarısızlık yönetim ile yakından ilişkilidir (Karaman 2000: 37-38).

Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan baktığımızda;

(a) Yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927),

(b) İnsana ağırlık veren davranışçı (neo klasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve

(c) örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görülür. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmiştir (Düren, 2000:6-8; Erdoğan, 2000:19-21).

20. yüzyılın başından İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde, Taylor'un "bilimsel yönetim" yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerde içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı, ikinci aşamada insan ilişkileri yaklaşımı ile daha beşeri bir nitelik kazanmıştır. Bu dönemde amaç, mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır. Fransız yönetim bilimci Fayol'un, 1916'da yazdığı "Sınai ve Umumi İşlerde İdare" isimli eserinde ortaya koyduğu beş fonksiyonel aşamalı yönetim süreci ve on dört yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur.

1950'li ve 1960'lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, Batılı şirketleri, arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir talep ekonomisine geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, açık sistem anlayışı ve en iyinin, durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı hâkim olmaya başlamıştır.

1960'lı yıllar, tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir.

1970'li yıllarda, işletme yönetiminde strateji kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir.

1980'li yıllardaki siyasi ve ekonomik gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışın yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. 1980'lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır.

Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Eren, 2000:13-17).

Strateji ve Politika: Strateji ve politika, yönetim alanında birbiriyile çok karıştırılan iki kavramdır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Hâlbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji, bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram oluşturmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak, politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, strate-

jinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 1998:16).

Strateji ve Taktik: Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır.

Strateji ve Program: Program bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği, bir defa kullanılan planlar oluşudur. Bu yönü ile de politikalarından ve stratejilerden ayrılır.

Strateji ve Yöntem: Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık; yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir.

Strateji ve Plan: Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve prog-

ram olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Güçlü, 2003:61-85).

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993:27). Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez. (Hatiboğlu, 1986:44).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür (Gümüş, 1995:315).

Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Değişen teknoloji çevresinde kendisini yeniden yaratır. Çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlama-

cak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır (Nut ve Backoff 19992:55 & Pamuk, Erkut ve Ülegin, 1997:25,26).

Stratejik Yönetim Süreci İçinde Örgütün Yönü

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Stratejik yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasında, yani yaklaşık olarak 1880'li yılları kapsamaktadır. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen çizelgede gösterebiliriz:

Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi

1880 Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Başlangıcı

1950 Planlama

1960 Uzun Vadeli Planlama

1965 Toplu Planlama

1970 Stratejik Planlama

1980 Stratejik Yönetim

1985 Stratejik Senaryolar

1990 Stratejik Görüş

(Pamuk, Erkut ve Ülegin, 1997:15-16-25).

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir. 1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır. 1970'li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar, bu yıllarda yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak hedefler belirleme yerine iz-

lenecek yön çiziminin daha önemli olduğu benimsenmiş ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980'lere kadar sürer.

Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerle örgütün kendisini yeniden biçimlendirmesi gereği onaya çıkmıştır. Bunun sonucunda stratejik yönetim süreci kurulur. 1985'li yıllarda stratejik yönetimden stratejik senaryolar yaklaşımına geçilir. Ancak bu dönem uzun sürmez.

Hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş, 1990'lı yılların stratejik anlayışını belirler.

Stratejik yönetim; bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir. Stratejik yönetim şu anlamlarda bütünleştiricidir:

- Hedefler ve konular üzerine baştan başa çeşitli örgütsel düzeyler ve fonksiyonel bölümlere dik-kati yoğunlaştırma;
- Dış çevrede arzulan sonuçlara yönelik program özellikleriyle ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma;
- İşlemsel, taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama (Poister ve Streib, 1999:308).

Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 1998). Stratejik yönetim, stratejik

düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir:

(1)Strateji üretme, (2) Strateji uygulama ve (3) Stratejik öğrenme (Pamuk, Erkut ve Ülegin, 1997:25).

Strateji üretme aşaması bir “stratejik düşünme” sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik öğrenme adımı olarak değerlendirebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997:26).

Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları

Planlama: Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt

Uzun Vadeli Planlama: Uzun gelecek, zaman ufku

Toplu Planlama: Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim

Stratejik Planlama: Yön belirleme, yol çizme

Stratejik Yönetim: Açık Örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim

Stratejik Senaryolar: Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar

Stratejik Görüş: Öngörülme gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gereği

Kamu kurumlarının önünde duran önemli sorunlardan bazıları şunlardır: Hızla devam eden günlük yaşantı içinde birbiriyle çatışan taleplere gerekli ihtimamı gösterme, günlük kararların baskısı altında kalma, yönlendirme, girişimler ve önceliklerin temel kaynağı olarak önemli ve duyarlı bir stratejik konum üzerine odaklanma. Sürekli olarak değişen dış ve iç çevreyle ilişkili bir kamu kurumu için, hem uzun hem de kısa vadeli yönetim anlamı-

na geldiğinden güçlü bir stratejik yönetim yeteneği esastır. Bu bağlamda geleceği yakalayabilmek için bu gün ne yapmalıyız sorusunu cevaplar (Hamel ve Prahalad, 1994:144-147).

Kamu yönetiminde stratejik yönetim uzun dönemli yaşamın ve idari birimlerin etkinliğinin güçlendirilmesiyle ilişkilidir. Ayrıca değişen bir çevreyle sürekli verimli bir uyum sağlamak için olumlu bir değişim aracılığıyla onları yönlendirmek görevini de üzerine almaktadır (Poister ve Streib, 1999:324). Sosyal ihtiyaçlarda, politik eğilimlerde, hükümetler arası ilişkilerde, mali koşullarda ve vatandaş beklentilerindeki değişimler, yerel hükümetlerin karşı karşıya kaldığı sorumlulukların ve kaynak ihtiyaçlarının şeklini değiştirmektedir. Bu önemli değişimleri öngörme ve onları verimli bir şekilde uyarlama, ileriye dönük bir bakış açısını ve güçlü bir stratejik yönetimin sağlayabileceği etkin bir takım çabaları gerektirir (Poister ve Streib, 1999:309).

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Çoğu zaman stratejik yönetim, stratejik planlama kapsamında tartışılrsa da bu iki kavram karıştırılır ve birbirlerinin yerine geçebilecek şekilde kullanılır. Bu iki kavram birbirlerinin eş anlamlısı değildir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyona dayalı tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Stratejik planlama ise, “bir örgütün neyi, niçin yaptığını ve ne olduğuna rehberlik eden ve şekillendiren eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba” olarak tanımlanır (Eren, 1990:15).

Stratejik yönetim çerçevesinde, sonuçları, program ya da ürünü, kaynakları ve süreçleri yakından ilgilendiren şu dört temel soru öne çıkmaktadır:

- Neye ulaşmak istenmektedir?
- Bunun için ne yapılmalıdır?
- Hangi kaynaklar kullanılmalıdır?
- Nasıl yapılmalıdır? İzlenecek süreç ne olmalıdır? (<http://www.kgst.de/gutachten>).

Stratejik yönetim, fonksiyonel bölümler ve işlem birimleri tarafından yürütülen stratejik planlama sistemleri yaklaşımını gerektirebilir. Fakat stratejik yönetim stratejik planların yürütülmesini ve etkin bir şekilde kontrol edilmesini sağlamak için gerekli araçları bulmalıdır (Eren, 1990:54-57).

Stratejik yönetim devlet içinde yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Kamu kurumu yöneticileri günümüzde stratejik yönetime değişken ve çalkantılı bir çevrede gelecek yönelimlerini planlamak için değerli bir araç olarak bakarlar. ABD'deki devlet kurumlarında yapılan bir araştırmada, bu kurumların % 60'ı stratejik planlamanın bazı şekillerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yine aynı ülkede 1993'te belediye yöneticileriyle yapılan bir araştırmada katılımcıların % 60'ı stratejik planlamayı yetkileri içinde, % 40'ı şehrin genel işlerinde ve %20'si seçilmiş program ve bölümlerde kullandıklarını söylemişlerdir (Eren, 1990:310). Devlet kurumları stratejik yönetimi tam manasıyla uygulamada daha yavaş davranmaktadırlar. Kısmen bunun nedeni, kısa sürede önemli yatırımlara ve sürekli olarak kaynaklara ihtiyaç duymalarıdır.

Stratejik Yönetimin Rolü

Stratejik yönetim; planlama, yürütme ve değerlemenin doğrusal bir süreci değildir. Bunun yerine, stratejik planların doğru işletilmesi ve diğer yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde güdülenmesinin sağlanması esasına dayanan bir stratejik perspektiften hareketle yönetilen bir kamu kurumu olmaya dayanır. Stratejik yönetim şunları gerektirir:

- Örgütle çevresi arasındaki uyumu sürekli olarak gözlemlenme ve devlet dairesi ya da kurumunu etkileyen dış eğilimleri ve güçleri izleme;
- Örgüt vizyonu doğrultusunda hem iç hem de

dış faktörlerle iletişim kurma ve onları şekillendirme;

- Örgütün bütün bölümlerinde ve çeşitli kademelerinde stratejik birimler oluşturma;
- Bu stratejik birimleri geliştirmek ve desteklemek için bütünleştirilmiş bir tarzda diğer bütün yönetim süreçlerine rehberlik etme (Eren, 1990:311).

Stratejik yönetim, kamu kurumlarına belirli bir istikamet kazandırarak, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarını sağlayacaktır. Vizyonla birlikte kamu kuruluşları geleceklerini önceden tespit etme olanaklarına kavuşmaktadır. Kamu kurumları için vizyonun en önemli işlevi, kurumların stratejilerini seçmelerinde, amaç ve değerlerini oluşturmalarında rehberlik etmesi, yöneticilere ve çalışanlara motivasyon sağlamasıdır (Dinçer, 1998:27).

Diğer taraftan misyon, kamu kurumunun vizyonunu ve genel amaçlarını somutlaştırmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile misyon, kurumun hayallerinin somut hale getirilmesidir. Misyon, çalışanların faaliyetlerinin uyumlaşmasını ve belirli bir yöne kanalize edilmesini sağlar, çalışanlar arasında ortak paylaşılan bir değer oluşturur. Kamu kurumlarında örgüt kimliği ve çalışanların kuruma bağlılığı yeterli düzeyde değildir. Stratejik yönetimin misyon unsuru bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmada yardımcı olacaktır (Morden, 1993:134).

Stratejik Yönetim Süreci

Esas olarak stratejik yönetim, ileriye bakan bir liderlik biçiminin oluşması için bir araçtır. Bu liderlik biçimi, çok anlamlı, sistematik ve etkin bir şekilde örgüt ve çevresinin temel konularıyla ilgilidir. Etkin stratejik yönetim sürece yönelik liderliği sağlamak için stratejik bir yönetim grubunun oluşumunu gerektirir. Tipik olarak bu grup genel müdür, tepe yöneticiler ve anahtar üst kurmay üyelerinden oluşur. Stratejik yönetim, tamamen bir hat yönetimi fonksiyonudur. Çoğu zaman stratejik yönetim grubu ilgili bilgiyi toplamak ve sistematize etmek, fikirleri

analiz etmek, planları formüle etmek ve stratejileri değerlendirmek için çeşitli alanlardan oluşan kurmay desteğine ihtiyaç duyacaktır (Poister ve Streib, 1990:316).

Bütün alanlarda stratejik planların geliştirilmesi, güncelleştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik edilmesi için gerekli yapının oluşturulması stratejik yönetim ekibinin sorumluluğundadır. Stratejik yönetim sürekli devam eden bir süreç olduğundan, stratejik yönetim grubu stratejileri tartışmak, gelişimi gözlemlemek, etkinliği değerlendirmek ve genellikle stratejik işler üzerine kolektif yoğunlaşmayı sağlamak için uygun prensipleri oluşturmalıdır. Bu durum, yeni ortaya çıkan stratejik konuları belirlemeyi, değişen sorun ve fırsatları değerlendirmeyi, stratejileri düzeltmeyi, işletmenin gittiği yönü belirlemeyi ve stratejik işleri etkin bir şekilde geliştirmek için planların yürütülmesini kontrol etmeyi içine alır (Eren, 1990:317).

Stratejik yönetim süreci stratejik bir planlama sistemleri yaklaşımını da içine alır. Bu yaklaşımda çeşitli düzeylerde planlama çabaları bir örgütün iskeletinde merkezi olarak koordine edilir. Kapsamlı bir planın benimsenmesiyle stratejik yönetim grubu, işlem bölümlerini kendi stratejik planlarını formüle etmeleri için iyi bir şekilde yönlendirebilir. Bu işlem bölümleri kapsamlı plan doğrultusunda oluşan emirleri yerine getirirler ve kendi düzeylerinde stratejik sorunlarla uğraşırlar. Stratejik planlama faaliyetlerine ek olarak, stratejik yönetim süreci açıkça stratejik hedefleri zamanında gerçekleştirmek için örgütün karar süreçlerinin stratejik işler üzerine odaklanmasını gerektirir (Eren, 1990:317).

Stratejik planlama, örgüte yön verici kaideleri kapsamına almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır (Eren, 1990:49). Stratejik planlar bir kere benimsendiğinde, onları yürütmek için gerekli kaynaklar belirlenmeli ve sağlanmalıdır (Eren, 1990:318).

Son olarak, stratejik yönetim sürecinin uygun bir şekilde işlenmesini sağlamak için, stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi üzerine odaklanılmalıdır (Certo ve Peter, 1991-163). Performansı değerlemek için kullanılacak ölçüler, başarılabacak amaçlar kadar değerlendirilecek örgütsel birime de bağlıdır. Farklı ölçüler farklı amaçları gerektirir. Yatırımın geri dönüşü gibi bazı ölçüler, kârlılık hedefine ulaşmada örgütün ya da bölümün yeteneğini değerlendirmek için uygundur. Bununla birlikte bu ölçüler, örneğin sosyal sorumluluk veya işgören geliştirme gibi amaçlara ulaşmak isteyen bir işletmenin bu gibi amaçlarını değerlendirmede yeterli değildir (Wheelen ve Hunger, 1992:301).

Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanununun 1 inci maddesinde belirtildiği üzere "Bu kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir" ifadesi yer almaktadır.

Stratejik planlama, bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken; diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. 5018 Sayılı Kanunda 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.

Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel

ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla atılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) Stratejik Planlama Dönemine İlişkin Amaç ve Hedefler Yönündeki Uygulamaları

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın "Türkiye Cumhuriyeti sosyal bir hukuk devletidir" hükmünden hareketle 14.06.1986 tarihinde yürürlüğe giren 3294 sayılı Kanun ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu (SYDTF) kurulmuştur. Fon, 09.12.2004 tarihine kadar Başbakanlık bünyesinde oluşturulan Genel Sekreterlik tarafından yönetilmiş ve bu yapı 09.12.2004 günlü, 5263 sayılı Kanun ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü olarak teşkilatlandırılmıştır. Fonun 3294 sayılı kanundaki amacına yönelik yardım faaliyetleri il ve ilçelerde bulunan Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları (SYDV) kanalıyla yürütülmektedir.

1986 yılından günümüze kadar sosyal yardım uygulamalarında önemli gelişmeler sağlanmış, Fon kaynakları artırılmış, sosyal yardımlarda uzmanlığa dayalı bir kurumsal yapı teşekkül ettirilmiş, kurumlar arası işbirliği güçlendirilmiş, yardım politikalarında anlayış değişikliğine gidilerek vatandaşlarımızı pasif durumda bırakan karşılıksız günlük ihtiyacı gideren yardım şekline üretim ve istihdam katılımı teşvik eden sürdürülebilir, gelir sağlayacak kalıcı proje desteklerine ağırlık verilmiş ve SYDTF Fonu sosyal himaye ve destek modeli haline gelmiştir.

Ulusal ve uluslararası alandaki sosyal yardım faaliyetleri ve uygulamaları izlenmektedir. Artan ihtiyaçlar için kaynaklar sınırlı olduğundan, önceliklerin belirlenmesi ve yardımların ulaşacağı hedef kitlenin belirlenmesi, bu işlerin belirlenen zamanda

yapılması ve takibi için stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

"Kamu Yönetimi Reformu" kapsamında, hükümet tarafından yürürlüğe konan Acil Eylem Planında, "... kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecektir" ifadesi yer almıştır. Yüksek Planlama Kurulunun 2003/14 karar nolu 2004 yılı programı ve mali yılı bütçesi makro çerçeve kararı gereği, stratejik planların; bütçe tekliflerine baz oluşturacağı ve Maliye Bakanlığı'nın Performans Esaslı Bütçe (PEB) çalışmalarında bu planları temel alacağı belirtilmekte, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bütçenin kapsamı genişletilerek, kalkınma planı, stratejik planlar ve bütçe arasında sıkı bir bağ kurulmaktadır.

SYDGM stratejik planının hazırlanmasında, sosyal yardım alanında ulusal ihtiyaçların yanı sıra Türkiye-Avrupa Birliği ilişkileri de göz önünde bulundurulmuş ve AB'ye uyum sürecinin yoksulluk kültürüne ve yoksullukla mücadele çalışmalarına etkisi doğrultusunda, planın içeriğine yön verilmiştir. Bu süreçte ülkemizin yoksullukla mücadelesindeki kazanımları AB ülkeleri ve dünya ülkelerindeki tüm tanım, kavram, yöntem sınıflama ve yayımlama gibi konularda AB ile ortak standartlara ulaşılması amaçlanmıştır.

Stratejik plan çalışmalarında, kurumun tarihçesi, yasal yükümlülükleri ve örgüt yapısı ile dünyada ve Türkiye'de yoksullukla mücadele çalışmalarını etkileyen süreçler ele alınmıştır. Planda ayrıca kurumun mevcut çalışmaları, insan kaynağı, teknik altyapısı ve mali durum ile ulusal sosyal yardım sistemi içindeki misyon ve bu misyonu yerine getirirken karşılaşacağı sorunlara yer verilmiştir. Hazırlık sürecinde, paydaş kurum ve kuruluşlar ile iç ve dış paydaşların beklentileri ve önerileri dikkate alınmıştır. Planın her aşamasında kurumdaki tüm birimlerin görüşlerine başvurulmuş ve bu değerlendirmeler sonucunda oluşturulan kurumsal misyon ve vizyon doğrultusunda stratejik amaç ve hedefler tespit edilmiştir. Plan 2009-2013 yılları arasında

sosyal yardım alanındaki ihtiyaçların karşılanmasındaki beklentiler doğrultusunda hizmetlerin gelişimini ve hedeflere ulaşmasındaki başarının ölçümünü sağlayacaktır.

Stratejik Planlama Çalışmalarında Uygulanan Yöntem

Yasal Çerçeve:

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulü ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuş ve tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan ve Stratejik Plan hazırlamakla yükümlü kamu idareleri ile stratejik planlama sürecine ilişkin takvimi içeren "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" uyarınca 2009-2013 dönemini kapsayacak kurum stratejik planını DPT Müsteşarlığına gönderilmiştir (DPT Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu 2.sürüm, 2006).

Stratejik Yönetim Modeli:

Stratejik planlama çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla, kurumun organizasyon yapısı içinde ve koordinasyon yöntemi ile tüm iş süreçlerini kapsayan bir stratejik yönetim modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. SYDGM Stratejik Yönetim Modeli beş temel safhadan oluşturulmuştur:

1) Stratejik Planlama

Belirlenen kurumsal misyon-vizyon ve ilkeler ekseninde, stratejik amaçların ve hedeflerin biçimlendirildiği, kritik başarı faktörlerinin belirlendiği safhadır. Stratejik amaç ve hedeflerin kurum içindeki ana iş süreçleri ile bütünleştirilmesi için bu aşamada çeşitli anketler (litmus testi anketi, vb.) uygulanmıştır.

2) Performans Programı:

Stratejik önceliklerin, performans hedeflerinin, faaliyetlerin ve projelerin belirlendiği ve maliyet

ilişkisinin kurulduğu safhadır. Performans göstergeleri ile izlenebilen, programın nihai çıktısı, kurum hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren idare performans programıdır.

3) Stratejik Planın Uygulanması:

Kurum yönetimi ve ilgili bakan onayını takiben stratejik planın uygulanması ile başlayan ve beş yılı kapsayan (2009-2013) süreçtir.

4) Stratejik Plan Gelişmelerinin İzlenmesi:

Planda ortaya konulan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ilgili merciler tarafından gözden geçirilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik çalışmalar, izleme safhasını oluşturmaktadır.

5) Performans Değerlendirmesi:

Performans programının uygulanması aşamasında, kurumsal faaliyetlerin performans göstergeleri aracılığıyla, kurum tarafından mali yıl içinde, sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarının orta ve uzun vadede değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sırasında, öncelikle performans hedeflerinden sapmalar tespit edilerek, varılan sonuçlar ve sapmaların yarattığı etkiler, bu sürecin temel çıktıları olan birim faaliyet raporları ile idare faaliyet raporunda belirtilmektedir.

Kritik Başarı Faktörleri:

Kritik başarı faktörleri, stratejik yönetim sürecinde başarıyı sağlayacak ve uygulama sonucunun değerlendirmesinde kullanılacak temel unsurlardır. SYDGM Stratejik Yönetim Modeli'nde başarı faktörleri sürece ve sonuca yönelik olarak iki grupta toplanmıştır. Bu manada, stratejik planın kurum içinde benimsenmesi, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi, kararlılıkla uygulanması, uygulama sonuçlarına yönelik iç kontrol denetim mekanizmasının işletilmesi ve tüm bu unsurlarda etkin rol oynayan üst yönetim desteği, sürece yönelik başarı faktörleri olarak tanımlanmıştır.

Durum Tespiti:

- Genel Müdürlüğün iç yapısı ve faaliyet gösterdiği dış çevrenin incelenmesi,
 - Genel Müdürlük çalışmalarından yararlanan iç ve dış ortakların beklentilerinin karşılanması,
 - Çalışanlar ile paydaşların görüşlerinin katılımcı yöntemlerle ele alınması,
 - Elde edilen sonuçların “Güçlü-Zayıf Yönler, Fırsatlar-Tehditler” (GZFT) analizi ile birleştirilmesi. Bu çerçevede:
- 1- Çalışanların görüşleri alınmıştır.
 - 2- Paydaş Analizi: Bunun için iç ve dış paydaşların kimler olabileceği tespit edilmiştir.

İç Paydaşlar: SYDGM personeli, SYD Vakıf çalışanları,

Dış Paydaşlar: Kamu Kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları, Üniversiteler ve Belediyeler

- 3- Paydaşlar incelenmiştir.
- 4- Paydaş görüşleri alınmıştır.
- 5- GZFT analizi: İç ve dış paydaşların görüşleri ile Stratejik Planlama ekibinin görüşlerinin birleştirilmesi suretiyle Genel Müdürlüğün Güçlü ve Zayıf yönleri ile Genel Müdürlüğe yönelik Fırsat ve Tehditler belirlenmiştir.
- 6- Stratejik konuların tespiti: Genel Müdürlüğü orta ve uzun vadede etkileyecek olan konuların tespiti yapılarak üzerlerinde detaylı çalışmalar yapılması yoluyla Genel Müdürlük ve Fonun geleceği ile ilgili olarak raporlar, projeler, analizler ve çözüm yolları ortaya konulmaya çalışılmıştır.
- 7- Stratejik planın gelişmesini engelleyecek olan risklerin tespiti: Planın uygulanma aşamasında planın uygulanmasını engelleyecek risklerin tespitine çalışılmıştır (Ekonomik kriz, doğal afet gibi beklenmeyen durumlar).

Stratejik Amaçlar:

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM), Dokuzuncu Kalkınma Planı

Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda yer alan “Uluslararası yükümlülükler ve taahhütler gereği istatistikî veri yetersizliğinin giderilmesi” ve “Norm birliğinin ve objektif ölçüler dikkate alınarak standartların sağlanmasına ilişkin öncelik ve tedbirler alınması” amaçları doğrultusunda tüm sosyal yardım programlarını ve proje desteklerini, bölgesel gelişmişlik farklılıkları, kıır-kent ayrımı ve yardım kategorilerini göz önünde bulundurarak hedef kitleyi objektif kriterlere göre belirleyecek, yardım ve sosyal hizmet projelerinin öncelikle hiçbir geliri bulunmayan, toplumun en dezavantajlı kesimi ile ihtiyaç sahibi diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışmalar yürütmektedir.

SYDGM, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu'nun kapsamını düzenleyen ikinci maddesinde yer alan “Fakru zaruret içinde ve muhtaç durumda bulunan, kanunla kurulu sosyal güvenlik kuruluşlarına tabi olmayan ve bu kuruluşlardan aylık ve gelir almayan vatandaşlar ile geçici olarak küçük bir yardım veya eğitim ve öğretim imkânı sağlanması halinde topluma faydalı hale getirilecek, üretken duruma geçirilebilecek kişiler bu kanun kapsamı içindedir” hükmüne dayanarak Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu kaynakları ile sosyal yardım uygulamaları ve proje destekleri gerçekleştirmektedir.

Kanun kapsamı göz önünde bulundurulduğunda “sosyal güvenlik kuruluşlarına tabi olmayan” ibaresi dışında objektif herhangi bir ölçütün bulunmaması dikkat çekmektedir. Bu nedenle, sosyal güvenlik kuruluşlarına tabi olmayan vatandaşların hangi koşullarda fakru zaruret içinde olacaklarının tespitine yönelik farklı muhtaçlık ölçütleri oluşturulacaktır.

Kurulum çalışmaları devam eden ve Genel Müdürlüğümüz ile tüm vakıflar bünyesinde toplanan verilerin online paylaşımına imkan sağlayacak olan “Yönetim Bilgi Sistemi”nin uygulanmaya geçilmesi ni müteakip, hedef kitle ile ilgili veri tabanı oluşturulması hedeflenmektedir. Bu sayede hedef kitlenin

içerisinde yoksulluk riskine daha fazla maruz olan en dezavantajlı gruplar (yaşlılar, özürllüleri, dul kadınlar, çocuklar gibi) ile ihtiyaç sahibi vatandaşlarımıza yönelik ayrıntılı veri tabanı oluşturup sosyal yardımlardan faydalanacak kişilerin yardım başvurularının objektif kriterlere göre ve daha sağlıklı değerlendirilmesi amacıyla puanlama formülünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında “Sosyal Yardım Yararlanıcılarının Belirlenmesine Yönelik Puanlama Formülünün Geliştirilmesi Projesi” Devlet Planlama Teşkilatına sunulmuştur. Projenin kabulü ve sonuçlandırılmasını müteakip ortaya çıkan sonuçlara göre oluşturulacak puanlama ile yardım programlarından yararlanacak en dezavantajlı grup dâhil tüm hedef kitlenin hangi yardım programlarından yararlanacağı yönünde çalışmalara başlanacaktır.

Puanlama, başvuru sahibinin evine SYD vakfı sosyal yardım ve inceleme görevlisinin dolduracağı “Hane Ziyaret Bilgi Formu”nda yer alan soruların cevaplarına göre yapılacaktır. Böylece, vakıflarca hali hazırda yapılmakta olan sosyal güvenlik uygulamalarının yanı sıra alan incelemesi ile eş zamanlı kişinin sosyoekonomik durumunu gösterecek veriler bir puanlamaya tabi tutulacak ve ülke genelinde Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden toplam 973 SYD Vakfı ile uygulamaya geçilecektir.

SYDGM faaliyetleri kapsamında, çeşitli alanlarda sosyal yardım uygulamaları sürdürülmektedir. Özel İhtisas Komisyonu raporunda belirtildiği üzere “Norm birliğinin ve objektif ölçüler dikkate alınarak standartların sağlanmasına ilişkin öncelik ve tedbirler alınması” gerekmektedir. Bu doğrultuda, ortak veri tabanının oluşturulması, puanlama formülünün kullanılmasından sonra en dezavantajlı gruplar ile diğer ihtiyaç sahibi vatandaşlarımızın ihtiyaçlarına yönelik destek programları geliştirilecektir.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM), Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda yer alan “yoksulluğun azaltılmasına yöne-

lik hizmetler, yoksulluk kültürünün oluşmasını önleyici ve yoksul kesimin üretici duruma geçmesini sağlayıcı nitelikte olacaktır” hedefi doğrultusunda yardım politikalarını, vatandaşlarımızı pasif alıcı durumunda bırakan karşılıksız, günlük ihtiyacı karşılayan yardım biçiminden; sürdürülebilir gelir elde etmeye yönelik ve onları üretken kılabilecek kalıcı proje desteklerine ağırlık vermektedir.

SYDGM, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu’nun kapsamını düzenleyen ikinci maddesinde yer alan “geçici olarak küçük bir yardım veya eğitim ve öğretim imkânı sağlanması halinde topluma faydalı hale getirilecek, üretken duruma geçirilebilecek kişiler bu kanun kapsamı içindedir” hükmüne dayanarak Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu kaynakları ile üretim ve istihdama yönelik projeleri desteklemektedir.

2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan döneminde de SYDGM, bir yandan sosyal yardımlar ile yoksulluğun etkilerinin azaltılması yolunda adımlar atacak, diğer yandan da bizatihi yoksulluğun kendisini azaltmak için proje desteklerini etkin şekilde sürdürecektir.

SYDGM, yoksullukla mücadele alanındaki faaliyetlerini sürdürürken sosyal güvenceden yoksun fakir ve muhtaç durumdaki vatandaşlarımızı istihdam piyasasına entegre etmeye büyük önem vermektedir. Çünkü yapısal eksiklikler nedeniyle iş piyasasından dışlanan bireyler özellikle kent ortamında yoksulluk sarmalına girme riski taşımaktadırlar.

Genel Müdürlüğümüz, Dokuzuncu Kalkınma Planı’nın “Beşeri Gelişme ve Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesi” ekseninde “Kadınların ekonomik ve sosyal hayata katılımlarını artırmak için bu kesime yönelik mesleki eğitim imkânları geliştirilerek istihdam edilebilirlikleri artırılacak; tarımdaki yapısal değişim sonucu kente göç eden vasıfsız ve yoksul insanların işsizlik riskini azaltmak için aktif istihdam politikaları geliştirilecektir” ifadelerinde karşılığını bulan ve temelde yoksullukla mücadele-

lede yoksul kesimin üretken duruma geçirilmesine yönelik bir anlayış değişikliğini yansıtan amaçlar doğrultusunda 2009 yılı ve izleyen yıllarda istihdam amaçlı mesleki eğitim proje desteklerini arttırarak sürdürmeyi hedeflemektedir.

SYDGM bir yandan tüm ülke genelinde SYD Vakıfları aracılığıyla Genel Müdürlüğümüze gönderilen projeleri değerlendirerek Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu kaynaklarıyla desteklemeyi; diğer yandan da merkezi düzeyde kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içinde illerin, bölgelerin veya tüm ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda projeler geliştirerek ilgili sektörlerce ihtiyaç duyulan nitelikli elemanları yetiştirmeyi hedeflemektedir.

SYDGM, Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın "Beşeri Gelişme ve Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesi" ekseninde "Yoksul kesimlere yönelik ekonomik faaliyetler çeşitlendirilecek şekilde gelir getirici projeler desteklenecektir. Özellikle, kırsal kesimde ve az gelişmiş bölgelerde girişimcilik teşvik edilecektir" ifadesi doğrultusunda kırsal alanda gelir getirici proje konularını çeşitlendirmeyi hedeflemektedir.

Kırsal alana yönelik desteklenecek projelerin etkin şekilde arttırılması için izleme-değerlendirme formları oluşturulacak ve söz konusu formların Vakıf Proje Elemanlarınca yerinde incelemeler yapılarak doldurulması ve internet bazlı sistem üzerinden periyodik olarak Genel Müdürlüğe ulaştırması sağlanacaktır. Söz konusu geri bildirim neticesinde proje yararlanıcılarının yüzde kaçının projeye devam ettiği; karşılaştıkları sorunların neler olduğu; elde ettikleri gelir miktarı; sosyal güvenceye sahip olup olmadıkları tespit edilmiş olacak ve karşılaşılan sorunlara ivedi olarak müdahale edilerek sorunun aşılması sağlanacak veya söz konusu geri bildirim doğrultusunda yeni projeler şekillendirilebilecektir.

Ayrıca düzenli olarak yapılması planlanan sosyal yardımların ve proje desteklerinin etki değerlendirilmesi çalışmalarını ile fayda sahiplerinin memnuniyet

ve gelir elde etme düzeyleri tespit edilerek; projeler, bu çalışmaların çıktılarını doğrultusunda şekillendirilebilecektir.

2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan döneminde de SYDGM, engellilerin fiziki ve sosyal şartlarının iyileştirilmesine ve sosyal hayata entegre olmalarına yönelik projeler ile dezavantajlı kadınların ekonomik ve sosyal hayata katılımlarını kolaylaştıracak, toplumsal statülerini güçlendirecek faaliyetlere destek vermeyi ve maddi imkânsızlıklar nedeniyle eğitim dışında kalan çocukların ihtiyaçlarının giderilerek eğitimlerine devam etmelerine yönelik sosyal hizmet projelerine ağırlık vermeyi hedeflemektedir.

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda "Beşeri Gelişme ve Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesi" ekseninin Gelir Dağılımının İyileştirilmesi, Sosyal İçerme ve Yoksullukla Mücadele bölümünde "Özürlülerin ekonomik ve sosyal hayata katılımlarının artırılmasına yönelik, sosyal ve fiziki çevre şartlarının iyileştirileceği" hedefi yer almaktadır. Fon kaynakları ile, bu hedef doğrultusunda sosyal adaleti ve toplumsal barışı sağlamak amacıyla, özürlülerin gündelik gereksinimlerinin karşılanmasını, rehabilitasyonlarını, bilgi, beceri kazanmalarını, zihnen ve bedenen gelişmelerine yönelik aktiviteler vasıtasıyla onların sosyal hayata intibaklarını kolaylaştıracak proje destekleri verilmektedir. Söz konusu projeler kapsamında, engelli çocuklara ve ailelerine eğitim verilmesi, engellilere yönelik meslek edindirme ve beceri kazandırma ünitelerinin yapılması, danışma merkezi kurulması, gündüz bakım evi giderlerinin karşılanması, rehabilitasyon merkezlerine malzeme alınması, özürlülere yönelik spor malzemesi alımı ve benzeri proje konularına destek verilmiştir.

Buna ek olarak, özürlülerin toplumsal hayata katılımının sağlanması bakımından eğitim sistemi içine dâhil edilmeleri önem taşımaktadır. Bu nedenle; 2004-2005 eğitim öğretim yılının ikinci döneminden itibaren özel eğitime gereksinim duyan öğrencilerin okullarına ücretsiz taşınması projesi

için Fondan kaynak aktarılmaktadır. Bu proje; Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Özürlüler İdaresi Başkanlığı (ÖİB) ile işbirliği içinde yürütülmektedir.

Proje, ilk yıl sadece zihinsel engelli ve otistik engelli öğrencilere yönelik olmasına karşın daha sonra bütün özür grupları (görme, işitme, ortopedik, otistik ve zihinsel) proje kapsamına alınmıştır. Bu proje ile özel eğitime gereksinim duyan özürli öğrencilerimizin okullarına ücretsiz olarak ulaşmaları sağlanmaktadır. Özürli öğrencilerin eğitim öğretiminin teşvik edilmesi, okula gitme oranlarının arttırılması, okullarına daha kolay erişimlerinin sağlanması, ulaşımda yaşadıkları sorunların giderilmesi, özürli öğrencilerimizde okul sevgisinin oluşması, sonuç itibarıyla özürli bireylerin eğitilerek sosyal hayatın her safhasında kendilerine yer bulabilmeleri hedeflenmektedir.

Genel Müdürlüğümüz, gerek dezavantajlı kadınların mağduriyetlerinin giderilerek ekonomik ve sosyal hayata kendine güvenen aktif bireyler olarak katılımlarını temin etmek gerekse toplumsal statülerinin güçlendirilmesine yönelik sosyal hizmet projelerine destek vermektedir.

Yoksullukla mücadele ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kadınların ekonomik ve sosyal hayata katılımlarının kolaylaştırılması ve toplumsal statülerinin güçlendirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Kadınların toplumsal statülerinin güçlendirilmesi amacıyla Şartlı Nakit Transferi kapsamında kız çocuklarımız için yapılan ödemeler daha yüksek tutulmakta ve yapılan yardımlar doğrudan anneler adına açılan hesaplara yapılmaktadır.

2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan döneminde de SYDGM, kadınlara yönelik sosyal hizmet projeleri ile Türkiye genelinde kız çocuklarımızın okullaşma seviyesinin yükseltilmesi için Şartlı Eğitim ve Şartlı Sağlık Yardımı programına devam edilecektir.

Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) kapsamında yar alan illerde özellikle gençlerin ekonomik ve

sosyal hayata aktif katılımlarının temin edilmesi, sosyokültürel ve bedeni gelişimlerine katkı sağlanması, yoksulluğun kuşaklararası transferinin engellenmesi ile sosyal uyumun gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle Gençlik Merkezi, Sportif, Sosyal ve Kültürel Faaliyetlerin Yaygınlaştırılması vb. projelere sosyal hizmet projeleri arasında ağırlık verilecektir.

Beşeri gelişme ve sosyal dayanışma alanlarındaki politikaların temel amacı, toplumun tüm kesimlerinin temel kamu hizmetlerinden ve çok boyutlu bir sosyal koruma açısından yeterince faydalanmasını sağlayarak, yaşam kalitesini ve refah düzeyini yükseltmektir. Temel kamu hizmetlerinin sağlanmasında eğitim ve sağlık; sosyal koruma ağının geliştirilmesinde ise kapsayıcı ve sürdürülebilir bir sağlık ve sosyal güvenlik sistemi, etkinliği artırılmış sosyal hizmetler, gelir dağılımının iyileştirilmesi, sosyal içerme ve yoksullukla mücadele, kültürün korunması, güçlendirilmesi ve toplumsal diyalogun geliştirilmesi politikaları, SYDGM'nin temel öncelik alanları olacaktır.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planının (2007-2013) "Makroekonomik İstikrarın Kalıcı hale Getirilmesi" başlığı altındaki 366 ncı maddesinde yer alan "Mali disiplinin sürdürülebilmesinde önemli katkı sağlayacak harcama reformuna ilişkin düzenlemelere devam edilecek; kamu harcamalarında etkinliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlayan 5018 sayılı Kanun tüm unsurlarıyla hayata geçirilecektir" hedefi doğrultusunda, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu'nun kaynaklarının ihtiyaç sahibi kişilere ulaştırılmasında daha etkin, verimli, hesap verilebilir ve şeffaf olarak dağıtımını sağlamayı amaçlamaktadır.

2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan döneminde de SYDGM, Fon kaynaklarının dağıtımının daha etkin, verimli ve hesap verilebilir olması için sosyal yardımlardan yaralananlara yönelik araştır-

malar yapmayı ve gerekli hukuki düzenlemelere katkı sağlamayı amaçlayan çalışmalar yapacaktır.

Fon kaynaklarından, vatandaşa en yakın noktada ve esnek bir anlayışla faaliyet gösteren, her il ve ilçemizde bulunan Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıflarına aylık periyodik aktarma yapılmaktadır. İl/ilçe nüfusu ile Türkiye İstatistik Kurumu tarafından belirlenen sosyo-ekonomik gelişme endeksi esas alınarak hesaplanan periyodik yardımlar, bu vakıflara aylık kullanılabilir kaynak mevcutları dikkate alınarak gönderilmektedir.

Vakıflar, elde ettikleri bu kaynaktan, ekonomik ve sosyal yoksunluk içerisinde bulunan vatandaşlarımızın gıda, giyim, yakacak, barınma, sağlık, eğitim vb. acil ve güncel zaruri ihtiyaçlarını karşılamakta ve cari giderleri için harcamada bulunmaktadır.

Nesnelliğe ulaşılması kadar, onun sürekliliğinin de sağlanması aynı derecede önemli olduğundan, sosyo-ekonomik yaşamdaki değişimlerin yakından izlenmesi, ortaya çıkan hissedilir ve etkili değişikliklerin de periyodik pay dağılım parametrelerine yansıtılarak gerekli güncelleştirmelerin yapılması önem taşımaktadır. Periyodik pay formülünün değişkenlere göre düzenli olarak güncellenmesine olanak sağlayacak bir sistem kurulacaktır.

Uygulanacak araştırma projeleri ile Genel Müdürlüğün Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları aracılığıyla ve diğer kamu kurumları ile işbirliği içinde yürüttüğü sosyal yardım ve proje desteklerinin fayda sahipleri üzerindeki etkisi araştırılarak Genel Müdürlüğün faaliyetlerinin yoksulluğun azaltılmasında ne derece etkili olduğu belirlenecektir.

Araştırma sonuçları sayesinde yoksullukla mücadele konusundaki mevcut hizmetlerin daha etkin hale getirilmesi için yeni stratejiler ve politikalar oluşturulması ve SYDGM tarafından yapılan aynı ve nakdi yardım türlerinden hangisinin yoksullukla mücadele konusunda daha etkin olduğunun tespit edilmesi mümkün olacaktır.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Mü-

dürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın (2007-2013) "Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması" başlığı altındaki 686 ncı maddesinde yer alan "Kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarının görev, yetki ve işlevleri gözden geçirilerek bu alandaki mükerrerlikler giderilecek, kurum ve kuruluşların politika oluşturma, maliyetlendirme ve uygulama kapasiteleri artırılabilecek, insan kaynakları geliştirilecek, kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin şekilde faydalanılacak, adalet ve güvenlik hizmetlerinin etkili bir biçimde sunulması sağlanacaktır" hedefini göz önünde bulundurarak, sosyal yardım ve proje destek programlarında oluşabilecek mükerrer uygulamaların önüne geçmek için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Uygulamaya konulacak olan Vatandaş Odaklı Hizmet Dönüşümü ve Bütünleşik Sosyal Yardım Hizmetleri Projesi ile sosyal hizmet ve yardımlar sisteminde sağlıklı işleyen bir bilgi yönetim sisteminin altyapısını kurarak, veri tabanları arasında entegrasyon ile ortak norm ve standartların oluşmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu proje ile devlet tarafından verilen tüm sosyal yardımların tek bir çatı altında toplanması, sosyal yardımlarla ilgili veri tabanlarının entegre edilmesi; sosyal yardımlarda hane halkı yaklaşımının geliştirilmesi ve bu sayede bilgi teknolojileri kullanımı ile sosyal yardımların daha adaletli dağıtımının sağlanması; özürhürler veri tabanı da dahil olmak üzere veri tabanları arasında bilgi paylaşımı ve etkin denetim sağlanması; vatandaşlara sosyal yardımlarla ilgili tüm bilgilerin çeşitli kanallardan (internet, çağrı merkezi, yüz yüze) olacak şekilde tek noktadan ulaştırılması; sosyal yardım konusunda etkin yönlendirme yapılabilmesi; çeşitli sosyal yardım başvurularının elektronik kanallardan yapılabilmesi; sosyal yardım kurumlarınca ihtiyaç duyulan bilgilerin kurumlar arasında paylaşımının sağlanması; iş zekası araçları kullanımı ile sosyal güvenlik poli-

tikalarının karar destek sistemleri ile desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca yine bu proje ile benzer hizmetler sunan kurumlar tek çatı altında birleştirilerek mükerrerliklerin önüne geçilecektir. Sosyal yardım bilgilerinin bütüncül bir şekilde yönetilmesi ile sosyal yardım kararları etkinleşecek, daha adil kaynak dağıtımını sağlanacaktır. Sosyal yardımlara ilişkin desteğin tek noktadan sunumu ile vatandaşa sağlıklı bilgilendirme yapılabilecek, daha doğru yönlendirmeler ile hem kurumsal verimlilik artırılacak hem de vatandaşın ihtiyaç duyduğu yardıma daha hızlı ulaşabilmesi sağlanacaktır.

Ülkemizde çeşitli kurumlar tarafından farklı mevzuatlar doğrultusunda çeşitli sosyal yardımların yapılması sonucunda; ortak veri tabanının bulunmadığı, kurumların, kurumsal kapasitelerinin yetersizliği; kurumlar arasında koordinasyon ve işbirliği eksikliği; yardım veren kurumlar arasında norm ve standart birliğinin olmaması; kurumların görev alanlarının çakışması nedenleriyle kamu kaynağının sosyal yardım alanında etkin kullanılmadığı göz önünde bulundurularak, sosyal yardım uygulamalarında mükerrerliğin önlenmesi amacıyla, sosyal yardım alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarla koordinasyon sağlanacaktır. Bu doğrultuda çerçeve sosyal yardım yasası çıkarılacaktır.

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın "e-Devlet Uygulamalarının Yaygınlaştırılması ve Etkinleştirilmesi" başlığı altındaki 705 inci maddede yer alan "e-Devlet, kamunun yeniden yapılandırılmasında etkin bir araç olarak kullanılacak, yerel yönetimler de dâhil olmak üzere, esnek, kaliteli, etkili, hızlı ve birlikte çalışabilir nitelikte hizmet sunabilen, iyi yönetim ilkelerinin benimsendiği kamu yönetimi yapısının oluşmasına destek olunacaktır.

Stratejik plan döneminde, sosyal yardımlaşma ve dayanışma bilincinin geliştirilmesine yönelik dosya, el broşürleri, katalog ve tanıtım filmi hazırlığı, basımı, çoğaltımı ve dağıtımına yönelik olarak

çalışmaların yanı sıra, SYD Vakıflarının faaliyetlerinin tanıtımına yönelik yazılı ve görsel yayınlar hazırlamak ve tanıtıcı çalışmalar sürdürülecektir.

Vatandaş Odaklı Hizmet Dönüşümü ve Bütünlük Sosyal Yardım Hizmetleri Projesi'ne Nisan 2008 itibarıyla başlanmıştır. Bu proje kapsamında SYDGM bünyesinde bir otomasyon projesi uygulanacaktır.

Projeye Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları arasında çevrimiçi (online) çalışabilen ve gerek Genel Müdürlük gerekse SYD Vakıflarının bütün iş ve işlemlerini yürütebileceği bir bilgisayar ağının kurulması hedeflenmektedir.

Yoksullukla istenilen seviyede etkili bir mücadele için güçlü bir teşkilat yapısına duyulan ihtiyacın karşılanması ve mevcut sosyal yardım programlarının vatandaşlarımıza daha etkin ve hızlı bir biçimde ulaştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Sosyal yardım ve sosyal hizmet projeleri kapsamında değerlendirilmek üzere, vakıf hizmetlerinin hızlı, kaliteli, verimli ve etkin şekilde verilebilmesi için vakıf hizmet birimlerinde fiziki koşulların iyileştirilmesi ve çalışanların performans ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Aynı zamanda, Genel Müdürlüğümüz IPA (Kalkınma Öncesi Yardım Aracı) kapsamında hazırlanan Uyum İçin Stratejik Çerçeve Belgesi'nde yer alan öncelik ve amaçların elde edilebilmesi için uygun önlemler ve eylemleri tanımlayan operasyonel programlar kapsamında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı koordinatörlüğünde yürütülen çalışmalara katılmaktadır. IPA kapsamında Genel Müdürlüğümüz İnsan Kaynakları Operasyonel Program çalışmalarında yer almakta ve Sosyal İçerme (Dezavantajlı Gruplar) konusunda katkı sağlamaktadır.

Plan döneminde de AB'ye uyum sürecinde sosyal politika alanının düzenlendiği 19. Müzakere

Faslı'na, Ortak İçerme Belgesi'ne (JIM), İlerleme Raporu, IPA gibi çalışmalarına katkı sağlanması ve kurumsal kapasitemizin AB'ye uyumlaştırılması amacıyla yönelik Genel Müdürlük çalışanlarımızıza eğitim verilmesi planlanmaktadır (2009-2013 SYDGM Stratejik Plan).

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Stratejik Planlama Kapsamında Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler

Yoksullukla mücadele alanında son derece yararlı hizmetler veren SYDGM, söz konusu bu amaç ve hedefler doğrultusunda sosyal yardım uygulamalarını daha etkin hale getirmek, ulaşılamayan yoksul kesimlere ulaşmak ve kamu kaynaklarının kullanımında etkinliği sağlamak adına çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda 2009 Yılı Yatırım Programına sunulan ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından onaylanarak bütçede gerekli kaynağın tahsis edildiği veya SYDGM' nin bizzat kendi kaynakları ile yürüttüğü projeler öne çıkmaktadır. SYDGM tarafından 2009 yılında hayata geçirilen projeler ve devam eden projeler şunlardır:

- Bütünleşik Sosyal Yardım Hizmetleri Projesi
- Sosyal Yardım Bilgi Sistemi (SOYBİS)
- Sosyal Yardım Yararlanıcılarının Belirlenmesine Yönelik Puanlama Formülünün Geliştirilmesi Projesi
- Eşi Vefat Etmiş Kadınlar için Bir Nakit Sosyal Yardım Programı Geliştirilmesine Yönelik Araştırma Projesi
- Türkiye'de uygulanan Şartlı Nakit Transferi Programı'nın Değerlendirilmesi Projesi
- Alo Sosyal Yardım Hattı Projesi
- Ücretsiz İnternet Telefonu Projesi
- Elektronik kütüphane Projesi

Stratejik Plan çerçevesinde Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından hazırlanan ve uygulanmaya başlanan kurumsal projelerde Kasım 2010 tarihi itibarıyla yaşanan gelişmeler ve gelinen nokta da dikkate değerdir.

Bütünleşik Sosyal Yardım Hizmetleri Projesi

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Bilgi Toplumunu Stratejisi kapsamında Yüksek Planlama Kurulunca kabul edilerek Resmi Gazete'de yayımlanan 2006-2010 dönemi Eylem Planında da "Bütünleşik Sosyal Yardım Hizmetleri" adıyla bir eylem öngörülmüştür. Söz konusu eylemde sorumlu kuruluş olarak SYDGM belirlenmiş ve adı geçen eylemin hayata geçirilmesi görevi, SYDGM'ye verilmiştir. Bu projeye, devlet tarafından verilen tüm sosyal yardımların tek çatı altında toplanması, sosyal yardımlarla ilgili veri tabanlarının entegre edilerek hane halkı yaklaşımının geliştirilmesi, çeşitli sosyal yardım başvurularının elektronik kanallardan yapılabilmesi, özürülüler veri tabanı da dahil olmak üzere veri tabanları arasında bilgi paylaşımı ve etkin denetimin sağlanması, sosyal yardım bilgilerinin bütüncül bir şekilde yönetilmesi ile sosyal yardım kararlarının etkinleşmesi ve daha adil kaynak dağıtımının sağlanması, vatandaşlara sosyal yardımlarla ilgili tüm bilgilerin tek noktadan ulaştırılması, sosyal yardım konusunda etkin yönlendirmenin yapılabilmesinin sağlanması, oluşturulacak karar destek sistemi ile sosyal güvenlik politikalarının desteklenmesi amaçlanmıştır.

Projenin paydaşları İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu, SHÇEK, Valilikler, Yerel Yönetimler ile diğer ilgili Kamu Kurum ve Kuruluşları ve ilgili Sivil Toplum Kuruluşları olarak belirlenmiştir.

Yapılan ilk teknik incelemelerde proje 3 aşamalı olarak kurgulanmıştır. Buna göre ilk aşamada SYDGM ve SYDV'ler arasında Yönetim Bilgi Sistemleri'nin oluşturulması; ikinci aşamada SYDGM, SHÇEK, Vakıflar Genel Müdürlüğü ve SGK'nin veri tabanlarının entegre hale getirilmesi ve son aşamada da kamu kurumları ile yerel yönetimler ve STK'lar arasında bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir mekanizma oluşturulması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda SYDGM olarak temel alt yapı sorunlarının aşılması, SYDV'lerin acil gereksinimlerinin karşılanması ve TÜBİTAK'a yardımcı olmak amacıyla 13 kurum ile görüşmeler yapılmış, protokoller hazırlanmış ve eş anlı olarak da teknik çalışmalar yürütülmüştür. İşbirliği yapılan kurumlar şunlardır: İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, PTT, Ziraat Bankası ve Vakıflar Bankası.

Söz konusu çalışmaların ürünü olarak Sosyal Yardım Bilgi Sistemi (SOYBİS) oluşturulmuş ve kullanılmaya başlanılmıştır.

Şartlı Eğitim ve Şartlı Sağlık Yardımları Modülü

Projenin ilk aşama çalışmaları kapsamında, SYDGM tarafından yürütülen en önemli yardım programlarından birisi olan Şartlı Nakit Transferi programı modülünün yazılımı tamamlanmıştır. Şartlı Eğitim ve Sağlık Yardımları Programı Modülü bahsi geçen yardım programına başvuran kişinin muhtaçlığının merkezi veritabanları (13 ayrı kurumdan 28 web servisi ile sorgulama) kullanılmak suretiyle tespitini, eğitime devam durumlarının online olarak Milli Eğitim Bakanlığı e-Okul veritabanından ve sağlık kontrollerine ilişkin verilerin de Aile Hekimliği Bilgi Sistemi'nden (AHBS'den) online olarak çekilmesini ve tüm işlemlerin web tabanlı olarak yürütülmesini sağlayan e-Devlet uygulamasıdır. 2009 yılı Aralık ayı itibariyle Ankara İli'nde pilot uygulamaya açılan ŞNT programı modülü ile Ziraat Bankası ve PTT'den yapılacak ödemelere ilişkin veri alışverişi mekanizması oluşturulmuştur. Yeni modül ile yardımlardan faydalanan çocukların okula devam ve sağlık kontrollerine ilişkin bilgiler ilgili sistemlerden alınmaktadır.

Şartlı eğitim ve şartlı sağlık yardımlarına ilişkin yeni sistemle birlikte başvurulara sadece T.C. Kimlik Numarası kullanılmakta, MERNİS veritabanı ile sorgu yapılmakta; doğruyu yansıtmayan, adresi yanlış olan ve mükerrer başvuruların sisteme girilmesi engellenmektedir. Ayrıca, öğrencilere ait okul bilgileri e-okuldan alınmakta, okula devam etmeyen ya da yanlış okul/sınıf bilgisine sahip öğrencilerin girişleri engellenmektedir. Online çekilebilen veriler sayesinde takip bilgileri manuel yapılmamakta ve ciddi süre kazanımı sağlanmaktadır. Kişilerin başvuruları sistemde anlık olarak değerlendirilmekte ve hak sahipliği ya da hak eden olmama durumları anında sonuçlanmaktadır. Belirli zaman aralıkları ile yapılan merkezi sorgulamalar neticesinde hanelerin muhtaçlık seviyelerindeki (sosyal güvence, taşınır-taşınmaz mal bilgileri, çalışma durumları gibi) değişiklikler anında saptanarak hanelerin yardım hak edip hak edememe veya yardıma devam etme durumları takip edilmektedir. Şartların yerine getirildiğine dair bilgiler e-okuldan ve AHBS'den alınmakta, yanlış takip bilgisinin sisteme girilmesi engellenmektedir. Ödemeler sistemden anlık olarak hesaplanmakta ve sistem bu süre zarfında kullanıma kapatılmamaktadır. Hak sahiplerine ödemeler, alacak usulüne göre yapılmaktadır. Başka bir ifade ile, paralar kişilerin hesabında değil, SYDGM merkez hesabında tutulmakta ve yalnızca hak sahibi parasını almaya geldiğinde hesabında görülmektedir. Parasını almaya gelmediğinde ise para havuzda tutulmaya devam etmektedir, böylece hesaplardan çekilmeyen paraların atıl durumda olması engellenmektedir. Ayrıca, gönderilen yardım tutarının ne kadarının kişilere ulaştığı bilgisi anlık olarak izlenebilmektedir.

2010 yılı Ocak ayında Ankara'da pilot çalışmaları tamamlanan modül için eğitimler Mart ayında başlamıştır. Haziran ayı itibariyle, TÜBİTAK bünyesinde devam eden söz konusu eğitimler tüm bölgeler için tamamlanmış olup 218 SYD Vakfında görevli 235 personel sistem kullanıcısı il eğitmeni olarak sertifika almaya hak kazanmıştır. TÜBİTAK tarafından eğitilen söz konusu 235 il eğitmenleri modü-

lün illerde yaygınlaştırma çalışmaları çerçevesinde toplam 721 SYD Vakfında görevli 739 kullanıcının eğitimini tamamlamışlardır.

Şartlı Eğitim ve Şartlı Sağlık Yardımları modülü, 15.09.2010 tarihinde Türkiye genelinde tüm SYD Vakıflarının kullanımına açılmıştır.

Sosyal Yardım Bilgi Sistemi (SOYBİS)

Bu sistem, mükerrer yardımların önlenmesine yönelik olarak kurumlar arası (online) veri paylaşımını sağlama amacıyla SYDGM tarafından hayata geçirilmiş bir e-Devlet uygulamasıdır. Sosyal Yardım Bilgi Sistemi vasıtasıyla sosyal yardım başvurusu yapan vatandaşlarımızın online olarak TC Kimlik Numaraları vasıtasıyla:

1. İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü MERNİS veritabanından adres bilgileri, nüfus-aile-kişi kayıt örnekleri ve olay bilgileri,
2. İŞKUR veri tabanından kişinin İŞKUR'a kaydının olup olmadığı, İşsizlik Sigortası, Kısa Çalışma Ödeneği ve İş Kaybı Tazminatı alıp almadığına ilişkin bilgiler,
3. Vakıflar Genel Müdürlüğü veri tabanından kişinin Muhtaç Aylığı alıp almadığına ilişkin bilgiler,
4. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü veritabanından kişinin Evde Bakım Aylığı alıp almadığına ilişkin bilgiler,
5. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü veri tabanlarından kişinin Şartlı Nakit Transferi, Gelir Getirici Proje ve Diğer Yardımlardan yararlanıp yararlanmadığına ilişkin bilgileri,
6. Sosyal Güvenlik Kurumu veritabanından kişinin sosyal güvencesinin olup olmadığı, sağlık hizmetlerinden yararlanıp yararlanmadığı ve 2022 Sayılı Kanuna göre maaş (yardım) alıp almadığına ilişkin bilgileri,
7. Gelir İdaresi Başkanlığı veri tabanından kişinin Vergi Mükellefiyeti ve üzerine kayıtlı aracı olup olmadığına ilişkin bilgiler,

8. Sağlık Bakanlığı veri tabanından kişinin Yeşil Kartı olup olmadığına ilişkin bilgiler,
9. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nden kişinin üzerine kayıtlı gayrimenkulü olup olmadığına ilişkin bilgiler,
10. Kredi ve Yurtlar Kurumundan burs ve kredi alıp almadığına ilişkin bilgiler,
11. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı bünyesindeki Çiftçi Kayıt Sistemi'nden kişinin üstüne kayıtlı ekili/ekilmemiş, sulu/susuz arazi miktarı ile söz konusu arazide yetiştirmiş olduğu ürün bilgileri,
12. İçişleri Bakanlığında geçici korucu maaş bilgisi,
13. İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdürlüğünden terör kaybı tazminatı bilgisi temin edilmektedir.

Hâlihazırda sistem aktif durumda olup 13 başlık altında 28 ayrı sorgulama yapılmaktadır. Sosyal Yardım Bilgi Sistemi'nin hizmete sunulmasıyla birlikte yardım başvurusu yapan vatandaşlarımızın muhtaçlıkları, merkezi veri tabanları kullanılmak suretiyle bizzât devlet tarafından yapılmaya başlanmış; bireyler muhtaçlıklarını ispatlama külfetinden kurtarılmıştır. Yardım başvurusu yapan vatandaşların tek tek kamu kurumlarını dolaşarak durumları ile ilgili evrak toplamasının önüne geçilmiş; sadece Nüfus Cüzdanları'nı ibraz etmek suretiyle yardıma müstahak olup olmadığı belirlenmeye başlanmıştır. Yoksul vatandaşlarımızın yardıma erişim süreci kısaltılmıştır. Kamu kurumları tarafından mükerrer yardım verilmesi engellenmiş; sosyal yardımların gerçek ihtiyaç sahiplerine ve daha geniş bir kitleye ulaşması sağlanmıştır. Yardım başvurusu yapan vatandaşlarımızın durumları ile ilgili belge talebinde buldukları kamu kurumlarında oluşan iş yükü azaltılmıştır. SYD Vakıflarında yaşanan yoğunluk giderilerek, Vakıf çalışanlarının sosyal inceleme (hane ziyareti) yapmaları için ayırdıkları zaman artırılmıştır. Kamu kurumları arasında mükerrer yardımların engellenmesine yönelik yapılan yazışmalar ortadan kaldırılarak bürokrasi en aza indirilmiş ve

kamu kaynaklarının etkin kullanılmasına katkıda bulunulmuştur. Ayrıca SYDGM, ülkemizin e-devlet uygulamaları vasıtasıyla yürüttüğü e-dönüşüm sürecine, SOYBİS ile katkıda bulunmuştur.

1 Nisan 2010 tarihinde yapılan Ekonomi Koordinasyon Kurulu toplantısında kabul edilen “Sosyal Yardım Sisteminin İstihdam ile Bağlantısının Kurulması ve Etkinleştirilmesi Eylem Planı”nın “Sosyal Yardım Bilgi Sistemi (SOYBİS), 2022 sayılı Kanun kapsamındaki yardımlar ile yeşil kart uygulamasında da kullanılacaktır” şeklindeki 1 nolu eylemi gereği, söz konusu uygulamalara yönelik başvuruların gerekli altyapı çalışmaları tamamlanarak SYD Vakıflarında ve SOYBİS üzerinden sorgulanması sağlanmıştır.

Genel Müdürlüğümüz, SOYBİS uygulaması ile Bilişim Yıldızları e-devlet kategorisinde 2.’lik ve 7.eTR kamudan kamuya e-devlet uygulamaları kategorisinde 1.’lik ödülleri almıştır.

Sosyal Yardım Yararlanıcılarının Belirlenmesine Yönelik Puanlama Formülünün Geliştirilmesi Projesi

SYDGM tarafından yürütülen ve sosyal yardımların sunumunda reform niteliği taşıyan bir diğer çalışma da “Sosyal Yardım Yararlanıcılarının Belirlenmesine Yönelik Puanlama Formülünün Geliştirilmesi Projesi” dir. Projenin amacı, oluşturulacak bir puanlama formülü ile sosyal yardım ve proje desteklerinden yararlanacak vatandaşların objektif kriterlere göre belirlenmesi ve böylelikle haksız yararlanmaların önüne geçilmesidir.

Proje ile her bir sosyal yardım türünden yararlanma kriterleri (muhtaçlık kriteri) oluşturularak; hak sahiplerinin söz konusu kriterler çerçevesinde belirlenmesi hedeflenmektedir. Söz konusu proje TÜBİTAK ile işbirliği içinde yürütülmektedir. Proje kapsamında SYDGM tarafından gereken çalışmaların ayrıntılı olarak yazıldığı proje formatı hazırlanmış olup, bu kapsamda TÜBİTAK tarafından geniş bir akademisyen kadroyla çalışmalar yürütülmektedir.

Gelinen aşamada projenin birinci ve ikinci safhaları tamamlanmıştır. Bu kapsamda puanlama formülünü oluşturulmasına yönelik değişkenler tanımlanmış, çeşitli modeller hazırlanmış ve pilot anket uygulaması ile puanlama formülünde yer alan değişkenler denenmiştir. 2010 yılı Mart ayında TÜBİTAK tarafından ikinci gelişme raporu SYDGM’ye teslim edilmiştir. Projenin üçüncü safhasında ana saha çalışması yapılarak söz konusu modellerin sınanması ve puanlama formülünün kullanılabilir hale getirilmesi planlanmaktadır.

Eşi Vefat Etmiş Kadınlar İçin Bir Nakit Sosyal Yardım Programı Geliştirilmesine Yönelik Araştırma Projesi

Toplumlarda farklı gruplar yoksulluktan farklı derecelerde etkilenmektedir. Kadınların yoksullukla karşılaşma riskinin göreceli olarak diğer gruplardan daha yüksek olduğu bilinmektedir. Özellikle eşi vefat etmiş kadınların hem çocuklarına bakmak hem de çalışmak zorunda olması gibi sorunlar yoksulluk riskini arttıran önemli nedenlerdendir. Bu durumlarla karşılaşan kadınlar, yoksulluğun en ciddi boyutu olan mutlak yoksulluk sınırında yaşamak zorunda kalmaktadır.

Çocuklarını tek başına yetiştirmek zorunda kalan ve düzenli gelirden mahrum olan kadınlar Avrupa Birliği’ne üye birçok ülkede düzenli nakit yardımdan yararlanma konusunda önde gelen grubu oluşturmaktadır. Ülkemizde eşini kaybetmiş, sosyal güvenceden yoksun olan kadınlara yönelik olarak uygulanan bir sosyal yardım programı bulunmamaktadır. Söz konusu kitleye yönelik olarak yerel düzeyde SYDV lerce veya diğer yardım kuruluşlarıncı uygulanan aynı veya nakdi yardım programları ise ülke çapında geçerli bir standart oluşturulmadan düzenlenmektedir. Ayrıca bu türdeki programların bir sürekliliğinin bulunmaması, yardım alan kitlenin en büyük ihtiyacı olan düzenli gelir gereksinimini karşılamamaktadır.

“Eşi Vefat Etmiş Kadınlar İçin Bir Nakit Sosyal

Yardım Programı Geliştirilmesine Yönelik Araştırma Projesi” ile eşi vefat etmiş ve eşinden boşanmış 3294 sayılı Kanun kapsamındaki kadınlara ilişkin hedef kitleyle ilgili tahmini projeksiyonlarda bulunulması, saha araştırması kapsamında elde edilen anket verilerinden bu kapsamdaki kadınların sosyo-ekonomik durumlarının tespit edilmesi ve yoksunluk durumu, gelir durumu, hane tipi, yaş grupları gibi değişkenler çerçevesinde muhtaçlık durumlarına göre gruplandırılması, bu gruplara yönelik olarak, düzenli nakdi sosyal yardım programlarını da içerecek şekilde sosyal politika programlarının oluşturulması hedeflenmektedir.

Proje, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu ile işbirliği içinde yürütülmektedir. Projenin birinci, ikinci ve üçüncü gelişme raporları SYDGM’ye teslim edilmiştir. Projenin geline aşamasında niteliksel ve niceliksel saha çalışmaları yapılmış ve projenin hedefleri doğrultusunda çıktılar sunulmuştur. Projenin bundan sonraki safhasında; önceki raporlarda yapılmış olan analizler bütüncül olarak incelenip saha çalışmasından elde edilen çıktılar ile politika önerileri oluşturulacak ve bütün çıktılar projenin nihai raporuna eklenecektir.

Türkiye’de Uygulanan Şartlı Nakit Transferi Programının Değerlendirilmesi Projesi

ŞNT, Türkiye’de, yoksulluk nedeniyle eğitim ve sağlık alanında sunulan hizmetlerden faydalanamayan muhtaç durumdaki ailelerin nakit transferleri yoluyla bu hizmetlere ulaşmasını hedeflemektedir. Şartlı Nakit Transferi (ŞNT) programı, 2001 yılında Dünya Bankası kredisiyle uygulanan “Sosyal Riski Azaltma Projesi(SRAP)”nin bir bileşenidir. ŞNT programı 2003 yılında 6 ilde pilot olarak uygulanmaya başlanmış, 2004 yılı başından itibaren kademeli olarak yurt genelinde yaygınlaştırılmıştır. SRAP’ın 31 Mart 2007 tarihinde sonlandırılması sonucu ŞNT kapsamındaki bütün uygulamalar SYDGM bünyesinde uygulanmaya devam edilmektedir.

ŞNT programı, yararlanıcı sayısı ve ayrılan kaynak itibariyle SYDGM’nin en kapsamlı yardım programlarından biridir. Bu nedenle programın yararlanıcılar üzerindeki etkisinin anlaşılması ve bu sonuçlar çerçevesinde gerekli düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır. Bu amaçla SYDGM ile Gazi Üniversitesi arasında projenin birlikte yürütülebilmesi için 03.07.2009 tarihinde bir işbirliği protokolü imzalanmıştır. 2 yıl içerisinde tamamlanması düşünülen proje, İstatistikî bölge birimleri sınıflandırması “düzey-1’lere” ve her bölge içinde kır-kent ayrımına yönelik tahmin verebilecek nitelikte tasarlanacak olup araştırılması planlan konular 10 ana başlık altında özetlenmiştir. Buna göre araştırılacak konular;

1. Programın hedefleme mekanizmasının değerlendirilmesi,
2. Yardım miktarının şartları yerine getirmedeki yeterliliğinin değerlendirilmesi,
3. Yardımın olumlu davranış geliştirme; eğitim, sağlık ve gebelik hizmetlerine katılımı üzerine etkisinin değerlendirilmesi,
4. ŞNT yardımının kızların eğitime katılımı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi,
5. ŞNT yardımının aile yapısı ve annenin aile içerisindeki rolü üzerine etkisinin değerlendirilmesi,
6. ŞNT yardımının çocuklara yapılan maddi-manevi yatırım üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi,
7. ŞNT yardımının çocuk işçiliği üzerine etkisinin değerlendirilmesi,
8. Program hakkındaki bilgi düzeyinin değerlendirilmesi,
9. Programın ana paydaşlarının verdiği hizmetlerin yeterliliğinin değerlendirilmesi,
10. Programın uygulama detaylarına yönelik görüşlerin değerlendirilmesi, şeklindedir.

Geline aşamada Gazi Üniversitesi tarafından oluşturulan araştırma ekibi, araştırmanın nasıl yapılacağını tüm detaylarıyla anlatan birinci gelişme raporu ile araştırmadaki temel bulguları içeren ikinci gelişme raporunu SYDGM’ye teslim etmiştir.

Alo Sosyal Yardım Hattı Projesi

Yoksullukla etkin bir mücadele için fakir ve muhtaç vatandaşlarımızın güçlendirilmesi, bilgiye ve yardıma erişim fırsatlarının artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü tarafından “Alo Sosyal Yardım Hattı Projesi” hayata geçirilmiştir. Projenin hayata geçirilmesiyle birlikte vatandaşların sosyal yardım uygulamalarına ilişkin ilk ağızdan profesyonel bir şekilde bilgilendirilerek yönlendirilmesi ve sosyal yardım ve proje uygulamaları konusunda doğru bilgiye hızlı bir şekilde erişimleri sağlanmaktadır.

Alo Sosyal Yardım Hattı'na 144 tuşlanarak ulaşılmakta olup sabit hatlar, Turkcell, Vodafone ve Avea'dan ücretsiz arama yapılabilmektedir.

İnternet Üzerinden Ses Ağı Projesi (VOIP)

Proje ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü ve ülke genelindeki 973 adet SYD Vakfı arasında internet üzerinden ses network'u oluşturularak, iletişimin hem daha kolay hem de sıfır maliyetle gerçekleşmesi sağlanmıştır. Proje kapsamında tüm yurt çapındaki vakıfların internet bağlantıları üzerinden her bir vakıf'a 1 adet IP set kurarak hem birbirleri ile, hem de SYDGM merkez binası ile ücretsiz olarak telefon haberleşmesi yapılmaktadır. Toplamda yaklaşık olarak 1200 adet IP set ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü iletişim ağı tamamen mevcut internet altyapısını kullanarak ücretsiz hale getirilmiş ve ülke genelinde dâhili bir iç santral gibi çalışması sağlanmıştır. Temmuz 2009 itibarıyla ülke genelindeki 973 Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı birbirleriyle ve SYDGM ile ücretsiz olarak telefon görüşmesi yapmaktadır.

VOIP projesi gerçekleştirilirken Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü ülke genelindeki tüm vakıfları VPN (Sanal Özel Ağ) tünelleri ile aynı network omurgasında birleştirmeyi hedeflemiştir. Söz konusu omurga altyapısı sayesinde intra-

net hizmetleri sunulmaya başlanabilmiştir. Güvenlik gerektiren tüm uygulamalar intranet üzerinden sunulmaya başlanmış olup sadece vakıf bilgisayarlarından erişilebilir hale getirilmiştir. Uygulamaların güvenlik gereksinimleri bir seviye daha yukarı taşınmıştır. Tüm vakıf bilgisayarları ve Genel Müdürlük bilgisayarları ile yaklaşık olarak 5.000 adet bilgisayar artık aynı ağda gibi davranmaya başlamıştır.

Elektronik Kütüphane ve Yayınlar

Genel Müdürlüğümüz bünyesinde, sosyal yardım başta olmak üzere sosyal politika alanına ilişkin araştırma, kitap, dergi ve benzeri yayınların bir araya getirilmesi ve bu yayınların kurum içi, kamu kurum ve kuruluşlar ile ilgili kişilerle paylaşılması amacıyla Elektronik Kütüphanemiz faaliyete geçmiştir.

Hizmete sunulan kaynaklar başta yoksulluk olmak üzere sosyal yardım, sosyal devlet ve sosyal politika konularına ilişkin akademik araştırma, makale, kitap, tez, rapor, inceleme ve tanıtım alanlarına değinmektedirler. Kurumumuz uzmanlarınca hazırlanan uzmanlık tezleri ve makalelere de buradan ulaşılabilir. Kurumumuz uzmanlarınca hazırlanan uzmanlık tezleri ve makalelere de buradan ulaşılabilir.

Bunlara ek olarak Genel Müdürlüğümüz, Genel Müdürlüğümüzün ve Vakıflarımızın faaliyetleri ile sosyal yardım ve hizmet alanına ilişkin konuların, deneyimlerin, araştırmaların ve örneklerin kamuoyu, ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar ile paylaşılması amacıyla “Dayanışma” adlı kurumsal 3 aylık süreli dergiyi ve başta yoksulluk ve sosyal yardımlaşma alanları olmak üzere sosyal politikanın her alanında ülkemizdeki düşünsel gelişimi hızlandırmak, teori ile uygulamada yer alan tarafları akademik bir çerçevede bir araya getirmek amacıyla “Yardım ve Dayanışma” adlı kurumsal 6 aylık bilimsel hakemli dergiyi, yayımlamaktadır.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları Personeli Eğitim Projesi - Antalya Eğitimi

Vakıf personellerine değişen yoksulluk olgusu

ve uygulamalar hakkında eğitim verilerek kurumsal gelişime katkı sağlanması amacıyla Antalya'da eğitim programları düzenlenmiştir. İlk eğitim programı 10-28 Kasım 2008 tarihlerinde düzenlenmiş olup 861 SYDV Vakıf Müdürüne eğitim verilmiştir. İkinci eğitim programı Sosyal Yardım ve İnceleme Görevlileri'ne yönelik olarak düzenlenmiştir ve 12-30 Ocak 2009 tarihlerinde 631 Sosyal Yardım ve İnceleme Görevlisi'ne eğitim verilmiştir. Toplam 1.492 personele verilen eğitimler altı grup halinde beşer gün süreyle devam etmiştir.

Uluslararası Yoksullukla Mücadele Stratejileri Sempozyumu

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü tarafından 13-15 Ekim 2010 tarihlerinde İstanbul Haliç Kongre Merkezi'nde "Uluslararası Yoksullukla Mücadele Stratejileri Sempozyumu" düzenlenmiştir. Sempozyum, çeşitli ülkelerdeki yoksullukla mücadele yaklaşımlarını paylaşmak adına önemli bir fırsat teşkil etmiştir. "2010 Avrupa Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma ile Mücadele Yılı" kapsamında, yoksulluğun azaltılması ve toplumsal dayanışmanın artırılması amacıyla gerçekleştirilen sempozyuma 111 bildiri sahibinin yanı sıra 1000 civarında misafir katılarak konuya ilişkin görüş ve çalışmalarını paylaşmış, değişik bakış açılarının birlikte değerlendirilmesine imkan sağlanmıştır.

Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, bu uluslararası sempozyumu ulusal ve küresel düzeyde bilgi ve birikim paylaşımına hizmet etmesi ve yoksullukla mücadele alanında yeni bir sinerji oluşturulabilmesi amacıyla organize etmiştir.

Sempozyuma 22 ülkeden 45 yabancı misafir bildiriyle katılırken ülkemizden de 66 bildiri sempozyumda yer almıştır. 15 oturumun bulunduğu sempozyumda 111 bildirin 70'ine sunum imkânı sağlanmış olup, 41 bildiriye ise diğer bildirilerle beraber sempozyum kitabında yer verilmiştir.

Sempozyumda, Türkiye'de ilk kez gerçekleştirilen

bu organizasyonla yoksullukla mücadele alanındaki küresel fikir alışverişine ülkemizin de dâhil edilmesi, sosyal yardım alanında faaliyet gösteren kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve uluslararası organizasyonların temsilcileri ile araştırmacıların bir araya getirilmesi, yoksullukla mücadele konusunda bilgi ve deneyimlerin paylaşılması ile sosyal yardımlar ve yoksulluk sorununun çözümüne yönelik yeni arayışların tartışılmasının sağlanması, yoksullukla mücadele konusunda yürütülen politikalar ile uygulamaların tartışılması yanında ulusal-uluslararası işbirliği imkânlarının geliştirilmesine katkıda bulunulması, yoksullukla mücadelede yeni strateji ve uygulamaların oluşturulmasına yönelik ulusal ve uluslararası bilgi alt yapısının oluşturulması gibi hedefler gerçekleştirilmiştir.

Sempozyuma yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde yoğun bir ilgi gösterilmiş olup, bu ilgi bir yandan etkinliğin bilimsel ve akademik düzeyini yüksek tutarken, öte yandan zengin bir kültürel ortamın ve tecrübe paylaşımının da önünü açmıştır (www.poverty2010istanbul.org).

Sonuç

Türk Kamu Yönetimi'nde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama uygulamaları başlamıştır. Stratejik planlama, bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken; diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. 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.

SYDGM 2009-2013 Stratejik Planı hazırlanarak kurumumuzun uzun vadeli amaçları ve öncelikleri belirlenmiştir. Stratejik Plan Dönemi'nde yoksullukla mücadele alanında eğitim, sağlık, üretim ve istihdama yönelik destekler ile bu hizmetlerin

daha etkin yürütülebilmesi için kurumsal gelişimin sağlanması adına yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması, objektif muhtaçlık kriterlerinin belirlenmesi ve etkin izleme ve denetim sistemlerinin oluşturulması yolunda çalışmalarımız sürmektedir.

“Kamu Yönetimi Reformu” kapsamında, Yüksek Planlama Kurulunun 2003/14 karar nolu 2004 yılı programı ve mali yılı bütçesi makro çerçeve kararı gereği, stratejik planların; bütçe tekliflerine baz oluşturacağı ve Maliye Bakanlığının Performans Esaslı Bütçe (PEB) çalışmalarında bu planları temel alacağı belirtilmekte, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bütçenin kapsamı genişletilerek, kalkınma planı, stratejik planlar ve bütçe arasında sıkı bir bağ kurulmaktadır.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM), Dokuzuncu Kalkınma Planı Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda yer alan “Uluslararası yükümlülükler ve taahhütler gereği istatistikî veri yetersizliğinin giderilmesi” ve “Norm birliğinin ve objektif ölçüler dikkate alınarak standartların sağlanmasına ilişkin öncelik ve tedbirler alınması” amaçları doğrultusunda tüm sosyal yardım programlarını ve proje desteklerini, bölgesel gelişmişlik farklılıkları, kır-kent ayrımı ve yardım kategorilerini göz önünde bulundurarak hedef kitleyi objektif kriterlere göre belirleyecek, yardım ve sosyal hizmet projelerinin öncelikle hiçbir geliri bulunmayan, toplumun en dezavantajlı kesimi ile ihtiyaç sahibi diğer bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışmalar yürütmektedir.

SYDGM faaliyetleri kapsamında, çeşitli alanlarda sosyal yardım uygulamaları sürdürülmektedir. Özel İhtisas Komisyonu raporunda belirtildiği üzere “Norm birliğinin ve objektif ölçüler dikkate alınarak standartların sağlanmasına ilişkin öncelik ve tedbirler alınması” gerekmektedir. Bu doğrultuda, ortak veri tabanının oluşturulması, puanlama formülünün kullanılmasından sonra en dezavantajlı gruplar ile diğer ihtiyaç sahibi vatandaşlarımızın ihtiyaçlarına yönelik destek programları geliştirilecektir.

2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan döneminde de SYDGM, bir yandan sosyal yardımlar ile yoksulluğun etkilerinin azaltılması yolunda adımlar atacak, diğer yandan da bizatihi yoksulluğun kendisini azaltmak için proje desteklerini etkin şekilde sürdürecektir. Genel Müdürlüğümüz, gerek dezavantajlı kadınların mağduriyetlerinin giderilerek ekonomik ve sosyal hayatta kendine güvenen aktif bireyler olarak katılımlarını temin etmek; gerekse toplumsal statülerinin güçlendirilmesine yönelik sosyal hizmet projelerine destek vermektedir.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın (2007-2013) “Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması” başlığı altında; “Kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması amacıyla kamu kurum ve kuruluşlarının görev, yetki ve işlevleri gözden geçirilerek bu alandaki mükerrerlikler giderilecek, kurum ve kuruluşların politika oluşturma, maliyetlendirme ve uygulama kapasiteleri artırılacak, insan kaynakları geliştirilecek, kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin şekilde faydalanılacak, adalet ve güvenlik hizmetlerinin etkili bir biçimde sunulması sağlanacaktır” hedefini göz önünde bulundurarak, sosyal yardım ve proje destek programlarında oluşabilecek mükerrer uygulamaların önüne geçmek için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Kaynakça

- Bayülken, N. (1999), *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (2001), *Yönetim Bilimi ve Tarihiçesi, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Certo, Samuel L. ve J. Paul Peter (1991), *Stratejik Management*, 2. B.
- Daft, Richard L. (1991), *Management*, 2. B. Orlando

Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Matbaası, İstanbul.

DPT (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2.sürüm*

Drucker, P. (1999), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev: İ.Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Düren, Z. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (2000), *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

Eren, Erol (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul.

Hamel, Gary ve Prahalad, C. K. (1994), *Geleceği Kazanmak*, İnkılap Kitapevi, İstanbul.

Gümüş, M. (1995), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Hatiboğlu, Z. (1986), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Hovard W. Odden (1997), *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, Quorum Books, Westport.

Howe, S. (1993), *Corporate Strategy*. The Mcmillan Press, Hongkong.

Karaman, T. (2000), *Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler*, Türk İdare Dergisi, 426.

Morden, Tony (1993), *Business Strategy and Planning*, London.

Güçlü, Nezahat (2003), "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 23, Sayı 2 (2003) 61-85.

Nut, P. C. ve R. W. Backoff (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Poister, Theodore H. ve Streib, Gregory D. (1999), "Strategic Management in the Public Sector", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, March, s. 308.

Rachman D. (1993), *Business Today*, McGraw-Hill Inc., New York.

Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. ve Tosun, Kemal (1993), *İşletme Yönetimi*. (1. Cilt). Fakülteler Matbaası, İstanbul.

Üzün, C. (2000), *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir.

Wheelen, Thomas L. ve Hunger, J. David. (1992), *Stratejik Management and Business Policy*, 4. B.

Zaleznik, Abraham (1995), "Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon", Der. Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İstanbul.

<http://www.kgst.de/gutachten>