

TOPLANTI SAYISI:11

KARAR TARİHİ: 15.08.2022

KARAR 2022/79

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİNCE HAZIRLANACAK
STRATEJİK PLAN VE PERFORMANS PROGRAMI İLE FAALİYET RAPORLARINA İLİŞKİN
USÛL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNERGE**

**BİRİNCİ BÖLÜM
Başlangıç Hükümleri**

Amaç

MADDE 1- (1) Bu Yönergenin amacı; Afyon Kocatepe Üniversitesince hazırlanacak stratejik planlar, performans programları, izleme ve değerlendirme raporları ve faaliyet raporlarına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2- (1) Bu Yönerge, Afyon Kocatepe Üniversitesince hazırlanacak stratejik planlar, performans programları, izleme ve değerlendirme raporları ve faaliyet raporlarını kapsar.

Dayanak

MADDE 3- (1) Bu Yönerge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu ve 41 inci maddeleri ile 22/4/2021 tarihli ve 31462 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- (1) Bu Yönergede geçen;

- a) **(Değişik:ÜSK-25/12/2024-2024/116)** Alt çalışma grubu: Performans göstergelerinin koordinasyonundan sorumlu birim yöneticisi ile çalışma grubunun konusunu oluşturan alanda görev yapan veya çalışmaları bulunan personel ve diğer paydaşlar arasından strateji geliştirme kurulunun önerisi üzerine Rektör tarafından görevlendirilen ve stratejik planın izleme ve değerlendirme çalışmalarında kurula yardımcı olan alt çalışma grubunu,
- b) Alt program: Program sınıflandırmasının program ile faaliyet seviyeleri arasında yer alan ve program sonuçlarına ulaşmak amacıyla bir araya getirilen birbiriyle uyumlu faaliyetler grubunu,
- c) Alt program hedefi: Alt program ile ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların nitelik ve nicelik olarak ifadesini,
- ç) Amaç: Stratejik planda yer alan ve Üniversitenin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesini,
- d) Başkanlık: Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığını,
- e) Birimler: Afyon Kocatepe Üniversitesine bağlı birimleri,
- f) Çıktı: Üniversite tarafından üretilen nihai ürün veya hizmetleri,
- g) Dış paydaş: Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan, Üniversiteden etkilenen veya Üniversiteyi etkileyen (öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları vb.) Üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumları,
- ğ) Faaliyet: Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürünün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütünü,
- h) Faaliyet raporu: Birim ve idare faaliyet raporunu,
- ı) Genel yönetim gideri: Faaliyetler ile doğrudan ilişkilendirilemeyen ve faaliyet maliyetlerine dâhil edilemeyen gideri,
- i) Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel değerleri,
- j) Harcama birimi: Ödenek gönderme belgesi ile Üniversite bütçesinden ödenek gönderilen enstitü, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ile bölümlerden oluşan akademik birimler ile Genel Sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimleri,
- k) Harcama yetkilisi: Ödenek gönderme belgesi ile Üniversite bütçesinden kendisine ödenek gönderilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisini,

- l) Hazırlık programı: Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile Stratejik Planlama Ekibi üyelerinin isimlerini içeren ve Stratejik Planlama Ekibi tarafından oluşturulan programı,
- m) Hedef: Stratejik planda yer alan amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçları,
- n) Hedef kartı: Amaç ve hedef ifadelerini, amacın ilgili olduğu program ve alt program adı ile alt program hedefini, performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergenin hedefe etkisini, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitleri ve ihtiyaçları içeren ve stratejik planda yer alan kartı,
- o) İç paydaş: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içindeki çalışanlar ve yöneticiler gibi kişi ve grupları,
- ö) Kanun: 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- p) Kaynak: Bütçe, döner sermaye, Avrupa Birliği fonları gibi yurt içi ve yurt dışından Üniversiteye sağlanan her türlü mali kaynağı,
- r) Kılavuz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu,
- s) Kurul: Rektör başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri, Kalite Koordinatörü, Genel Sekreter ve Strateji Geliştirme Daire Başkanı ile ihtiyaç duyulması hâlinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerle birlikte 21 üyeden oluşan Strateji Geliştirme Kurulunu,
- ş) Malî yıl: Takvim yılını,
- t) Misyon: Üniversitenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden, Üniversitenin varlık sebebini açıklayan temel bildirimini,
- u) Paydaş: Üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, Üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya Üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumları,
- ü) Performans bilgisi: Karar alma süreçlerini desteklemek ve hesap verebilirliği sağlamak üzere üretilen planlama, bütçeleme ve raporlama süreçlerinde sistematik olarak kullanılan, kamu hizmetlerinin çıktı ve sonuçlarına ilişkin veri ve bilgileri,
- v) Performans esaslı program bütçe: Malî saydamlığın, hesap verebilirliğin ve kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanması ile harcama önceliği geliştirilmesine yönelik; hükümet harcama ve faaliyetlerinin program sınıflandırmasına göre tasnif edildiği, politika amaç ve hedefleriyle ilişkilendirildiği ve karar alıcılara bilgi sağlamak üzere kamu hizmet sunumu performansına ilişkin bilgilerin bütçeleme süreçlerinde sistematik olarak kullanıldığı bütçe sistemini,
- y) Performans göstergesi: Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilirliği ile miktar ve zaman boyutunu,
- z) Performans hedefi: Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmak için program döneminde gerçekleştirilmesi planlanan çıktı-sonuç odaklı hedefleri,
- aa) Performans programı (PP): Üniversitenin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürüteceği faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programı,
- bb) Performans programı izleme raporu: Performans programında yer alan program veya alt programlarla ilgili olarak hedeflere ulaşma düzeyi ile tahsis edilen kaynakların kullanımına ilişkin yönetime ve paydaşlara bilgi sağlamak için sistematik ve düzenli veri toplama, analiz etme ve raporlama sürecini,
- cc) Program: Üniversitenin temel görev ve sorumlulukları esas alınarak kaynak tahsis edilen, birbiriyle uyumlu ve anlamlı şekilde performans esaslı program bütçe kapsamında bir araya getirilmiş faaliyetler grubunu,
- çç) Rehber: Stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe sürecine ilişkin Başkanlıkça yayımlanan rehberleri,
- dd) Rektör: Afyon Kocatepe Üniversitesi Rektörünü,
- ee) Risk: Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olay veya durumu,
- ff) Strateji geliştirme daire başkanlığı (SGDB) : Afyon Kocatepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığını,
- gg) Sonuç: Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerin, bireyler ve toplum üzerinde meydana getirdiği etkileri,

- ğğ) Stratejik plan: Üniversitenin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
- hh) Stratejik plan değerlendirme tablosu: Stratejik plandaki hedefler ile performans göstergelerinin yılsonu gerçekleşme sonuçlarını değerlendirmede kullanılan tabloyu,
- ıı) Stratejik plan genelgesi: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, kurul üyelerinin isimlerini de içeren ve Rektör tarafından yayımlanan genelgeyi,
- ii) Stratejik plan izleme raporu: Stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl Temmuz ayı sonuna kadar hazırlanan raporu,
- jj) (**Değişik: ÜSK-24/8/2022-2022/83**) Stratejik planlama ekibi (SPE): Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere, bir Rektör Yardımcısı başkanlığında, Genel Sekreter başkan vekilliğinde, SGDB koordinatörlüğünde, Kalite Koordinatörü, Strateji Şube Müdürü, Öğrenci Konseyi Başkanı ile Rektör tarafından görevlendirilecek farklı birimlerden akademik ve idari personelin katılımıyla en az 21 üyeden oluşan ekibi,
- kk) Stratejik yönetim: Kamu idarelerinde politika oluşturma ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi, katılımıcılığın sağlanması ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi amacıyla planlama, programlama, performans esaslı program bütçe, uygulama, izleme ve değerlendirme ile raporlama bileşenlerinden oluşan yönetim döngüsünü,
- ll) Transfer: Bütçede yer almakla birlikte performans hedefleriyle ilişkili olmayan ve bütçe uygulama sürecinde diğer idarelere transfer edilen kaynakları,
- mm) Üniversite: Afyon Kocatepe Üniversitesini,
- nn) Üst politika belgeleri: Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile Üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini,
- oo) Vizyon: Üniversitenin geleceğini sembolize eden genel amacını,
- öö) Yönetmelik: Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliği,
- ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki, Sorumluluklar ve Çalışma Esasları

Rektör

MADDE 5- (1) Rektör;

- Üniversite kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasından,
 - Stratejik plan ile performans programının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinden,
 - İdare faaliyet raporlarının hazırlanmasından, içeriğinden ve raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğundan,
 - Stratejik planın, performans programının ve faaliyet raporlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve verinin toplanması ile analiz edilmesi için gerekli ortam, yapı ve süreçlerin oluşturulmasından, sorumludur.
- (2) Rektör, stratejik yönetim süreçlerinde;
- Stratejik plan genelgesini onaylar. Bu genelgede stratejik plan yaklaşımının benimsendiğini, çalışmalara başlandığını, çalışmalarını yönlendirmek üzere kurulun oluşturulduğunu, birimlere ve çalışanlara duyurur ve kurumsal sahiplenmeyi sağlar.
 - Kurula başkanlık eder.
 - Misyon ve vizyon bildirimleri ile temel değerlerin oluşturulması için perspektif verir.
 - Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir.
 - İhtiyaç duyulduğu hâllerde SPE'nin çalışmalarına katkı verir.
 - Uygun görmesi hâlinde stratejik plana yönelik alt düzeyler için eylem planı hazırlanması kararını verir ve bu kapsamda hazırlanan eylem planını onaylar.
 - Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

g) Stratejik yönetim süreçlerini her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Strateji geliştirme kurulu

MADDE 6- (1) Kurul, stratejik yönetim süreçlerinde;

- a) Stratejik planlama çalışmalarına yön verir.
- b) Birimlerin stratejik yönetim süreçlerine aktif katılımını sağlar.
- c) Stratejik planlama ekibini onaylar.
- ç) Stratejik plan hazırlık programını onaylar.
- d) Stratejik yönetim sürecinin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder,
- e) Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.
- f) Rektörün perspektifi çerçevesinde farklılaşma stratejisi için gerekli çalışmaları yürütür.
- g) Farklılaşma stratejisi konusunda gerek görüldüğünde SPE'den ayrıntılı çalışmalar yapmasını ister.
- ğ) Stratejik planlama çalışmasının her aşamasına son şeklini verir ve onaylar.

Strateji geliştirme daire başkanlığı

MADDE 7 - (1) SGDB, stratejik yönetim süreçlerinde;

- a) Stratejik yönetim süreçlerinin sekretarya hizmetlerini yürütür.
- b) Sürecin her aşamasında, çalışmaları koordine eder.
- c) Sürecin her aşamasında, stratejik yönetim konusundaki tecrübesini gerekli durumlarda kurula, SPE'ye ve birimlere aktarır.
- ç) Sürecin her aşamasında, Üniversite içi ve dışı resmî yazışmalar dâhil iletişimin sağlanması, belge yönetimi gibi destek hizmetlerini yerine getirir.
- d) Çalışmaların her aşamasındaki toplantı ve çalıştayları koordine eder.
- e) Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini Rektöre iletir.
- f) Stratejik plan genelgesini hazırlar ve Rektörün onayına sunar.
- g) Hazırlık programını kurulun onayına sunar.
- ğ) Sürecin her aşamasında, yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.
- h) Hazırlık programını Üniversite web sayfasından duyurur ve Başkanlığa bilgi olarak gönderir.
- ı) Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder.
- i) Sürecin her aşamasında çalışmaları raporlar, bu raporlarda bütünselliğin sağlanması ve ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenir.
- j) Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını kurulun uygun görüşüne sunar.
- k) Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını Rektöre raporlar.
- l) Taslak amaçlar ile hedef kartlarını kurulun uygun görüşüne sunar.
- m) Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını harcama birimlerinden ister.
- n) Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını konsolide eder ve bunları Rektöre sunar.
- o) Rektör tarafından stratejik plana yönelik eylem planı hazırlanmasına karar verilmesi hâlinde süreci koordine eder.

Stratejik planlama ekibi

MADDE 8 - (1) SPE başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

(2) SPE, stratejik yönetim süreçlerinde;

- a) Hazırlık programını oluşturur, çalışmaların programa uygun olarak yürütülmesini ve gerekli faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar.
- b) Eğitim gibi ihtiyaçları tespit eder ve düzenlenen eğitim çalışmalarına katılır.
- c) Gerekirse çalışma grupları oluşturur.

- ç) Kurulun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgeleri hazırlar.
- d) Çalışmaların her aşamasında paydaşların katkısını alır.
- e) Durum analizi çalışmalarını başlatır.
- f) Analiz sonuçlarını değerlendirir.
- g) Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar.
- ğ) Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmalar yürütür ve kurula sunar.
- h) Taslak amaçlar ile hedefleri birimlerle iş birliği içinde ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirler.
- ı) Taslak amaçlar ile hedef kartlarını nihai hâle getirir ve kurulun değerlendirmesine sunar.

Birimler

MADDE 9- (1) Birimler, stratejik yönetim süreçlerinde;

- a) SPE’de ve/veya çalışma gruplarında görevlendirilecek personeli bildirir.
- b) Görevlendirilen ilgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.
- c) SGDB tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar.
- ç) Çalışmalara aktif katılım sağlar.
- d) Sürecin her aşamasında, kurulması hâlinde çalışma gruplarına üye verir.
- e) Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar.
- f) Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar.
- g) Sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ile değerlendirmesini yapar ve sonuçlarını SGDB’ye raporlar.
- ğ) Stratejik planı benimser ve sahiplenir.

(2) Birim Yöneticileri; stratejik planın, performans programının ve faaliyet raporlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve verinin toplanması ile analiz edilmesi için gerekli ortam, yapı ve süreçleri oluşturur.

(Değişik: ÜSK-25/12/2024-2024/116) Kurulun, stratejik planlama ekibinin ve alt çalışma grubunun çalışma şekli

MADDE 10- (1) **(Değişik: ÜSK-25/12/2024-2024/116)** Kurul, SPE ve alt çalışma grubu çalışmalarını başkanın çağrısı üzerine toplantı düzenlemek suretiyle yürütür. SGDB tarafından toplantı günü ve gündemi, toplantıdan en az bir gün önce üyelere elektronik iletişim araçları ile bildirilir. Kurul, SPE ve alt çalışma grubu üyesinin üyelikten ayrılması durumunda, kalan süreyi tamamlamak üzere aynı usûlle yeni üye görevlendirilir. Kurul, SPE ve alt çalışma grubu, üyelerin salt çoğunluğu ile toplanır ve katılanların oy çokluğu ile karar alır. Oyların eşitliği hâlinde başkanın kullandığı oy yönünde çoğunluk sağlanmış kabul edilir. Karşı oy kullananların gerekçeleri karara yazılır. Toplantılarda alınan kararlar, karar defterine kaydedilerek imza altına alınır. İhtiyaç duyulması hâlinde, kurul ve SPE kendi üyelerinden birinin başkanlığında uzman kişilerden oluşan konuya özgü çalışma grupları kurarak, bu ekiplere kararlaştırılan konularda araştırma ve değerlendirme yaptırabilir ve rapor hazırlattırılabilir.

(2) Süreçlere ilişkin çalışmalar, hazırlık programında ve bu Yönergede yer alan tarihlere uygun olarak yürütülür ve süreçte yer alan tüm sorumlu ve görevliler çalışmalarını bu takvime uygun olarak tamamlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Planlama

Sürece yönelik genel ilkeler

MADDE 11- (1) Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

- a) Hazırlanacak olan stratejik plan; eylem planı, performans programı, izleme ve değerlendirme süreçlerini içeren faaliyet raporları ile ilgili süreçlerden oluşan stratejik yönetim döngüsü bir bütünlük oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.
- b) Stratejik plan, Üniversitenin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- c) Stratejik plan hazırlıklarında, Üniversite çalışanlarının, hizmetlerinden yararlananların, faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır.

- ç) Çalışmalar, Rektör başkanlığında, tüm birimlerin katılımıyla SGDB'nin koordinasyonunda yürütülür.
- d) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- e) Üniversite için uzun süreli analiz gerektiren konularda, stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma yürütülür.
- f) İlgili tüm kamu idareleriyle uyum, iş birliği ve eş güdüm içinde çalışılır.
- g) Stratejik plan hazırlama süreci Başkanlık ile iş birliği içinde yürütülür.
- ğ) Stratejik planlar; Kanuna, Yönetmeliğe, Kılavuza, stratejik planlamaya ilişkin rehberlere, tebliğlere ve bu Yönergede belirtilen usul ve esaslara uygun olarak hazırlanır.
- h) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergeleri birbirleriyle bağlantılı ve kavramsal olarak tutarlı şekilde hazırlanır.

Stratejik planın kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi

- MADDE 12-** (1) Stratejik plan; kalkınma planı ve Cumhurbaşkanlığı programı ile faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilerle uyumlu bir şekilde hazırlanır ve uygulanır.
- (2) Stratejik plan hazırlıklarında orta vadeli programda yer alan amaçlar, politikalar ve makro büyüklükleri, faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejiler, bütçelerinde sorumlu oldukları program ve alt programları ile ödenek teklif tavanları dikkate alınır.

Stratejik planın diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu

- MADDE 13-** (1) Stratejik plan, Milli Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer idarelerle uyum, iş birliği ve eş güdüm içinde hazırlanır.

Stratejik planın hazırlanması

- MADDE 14-** (1) Stratejik plan hazırlık süreci bu Yönergeye göre hazırlanacak stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlar. Genelgede;
- a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı,
- b) Çalışmaların SGDB koordinasyonunda yürütüleceği,
- c) SPE'ye ve çalışma gruplarına birimlerden üyelerin görevlendirileceği,
- ç) Kurul üyelerinin isimleri, belirtilir.
- (2) SPE'de birimlerin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.
- (3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içinde SPE, aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:
- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.
- b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.
- c) SPE üyelerinin isimleri.
- (4) Hazırlık programı, birimlere duyurulur ve başkanlığa bilgi olarak gönderilir.
- (5) Kurul, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.
- (6) Stratejik plan beş yıllık bir dönem için hazırlanır.
- (7) Stratejik plan aşağıdaki şablona uygun olarak hazırlanır. Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez.

Stratejik Plan Şablonu

Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler	Sayfa Sayısı
Rektör Sunuşu	Azami bir sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan	Misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Planın sahiplenilmesi ve hazırlık programı vb. süreçler ve roller. Azami iki sayfa
Durum Analizi	Azami 30 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Azami bir sayfa
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Azami iki sayfa
• Mevzuat Analizi	İlgili tablolar ile

• Üst Politika Belgeleri Analizi	İlgili tablolar ile
• Program-Alt Program Analizi	İlgili tablolar ile
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	İlgili tablolar ile
• Paydaş Analizi	İlgili tablolar ile
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile tablosu
• Akademik Faaliyetler Analizi	İlgili tablolar ile
• Yükseköğretim Sektörü Analizi	İlgili tablolar ile
• GZFT Analizi	İlgili tablolar ile
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	İlgili tablolar ile
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa
• Misyon	
• Vizyon	
• Temel Değerler	
Farklılaştırma Stratejisi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile tablosu
Strateji Geliştirme	-Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte üniversitenin ihtiyaç duyması hâlinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. -Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. -Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.
• Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	İlgili tablolar ile
• Hedef Kartları	İlgili tablolar ile
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	İlgili tablolar ile
• Maliyetlendirme	İlgili tablolar ile
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa

Hazırlık programı

MADDE 15- (1) Stratejik plan hazırlıkları kapsamında SPE’ce planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Hazırlık programı çalışmaları SPE tarafından Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (ÜİSPR) esas alınarak yapılır.

(2) Hazırlık programı SGDB tarafından kurulun onayına sunulur. Kurul, hazırlık programını değerlendirerek; SPE üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları ve bu hazırlık programında yapılabilecek olası değişikliklerin ne şekilde gerçekleştirileceğini de içerecek şekilde programa son şeklini verir ve onaylar. Onaylanan hazırlık programı, Rektör tarafından imzalandıktan sonra tüm birimlere bildirilir, Üniversitenin internet sayfasında duyurulur ve bilgi için başkanlığa gönderilir.

Durum analizi

MADDE 16- (1) SPE durum analizinde; Üniversitenin amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir.

(2) SPE, gerekli görmesi hâlinde durum analizi çalışmalarını çalışma grupları oluşturarak yürütebilir. Çalışma grupları, SPE üyelerinin liderlik edeceği şekilde konusunda uzman kişilerden oluşturulur.

(3) Söz konusu çalışmalara ilave olarak kurulun ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Stratejik plan hazırlıklarında ayrıca iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Başkanlıkça hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılabilir.

(4) Durum analizi çalışmaları, üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğine ve vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespiti ile amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

(5) Durum analizi çalışmalarında SPE tarafından ÜİSPR esas alınarak aşağıdaki hususlarda değerlendirme ve analizler yapılır:

a) Kurumsal tarihçe: Stratejik planda kurumsal tarihçeye, bir sayfayı geçmeyecek şekilde ana hatları ile kısa ve öz olarak yer verilir.

b) Uygulanmakta olan 20XX-20XX dönemi stratejik planın değerlendirilmesi: Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır.

c) Mevzuat analizi: Üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen, üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki

aşamada üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışın oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Üniversiteye mevzuatla tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlenmek zorunda değildir. Stratejik planda mevzuat analizinin ana hususlarına kısa ve öz olarak yer verilir.

ç) Üst politika belgeleri analizi: Üst politika belgeleri; kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri analizi, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak yapılır. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir.

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

e) Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi: Mevzuat analizi çıktıları ile üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar dikkate alınarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen faaliyet alanı, ürün veya hizmet listesinde gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır.

f) Paydaş analizi: Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi, planın paydaşlarca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artması, üniversitenin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanır. Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

1. Paydaşların tespiti: İlk aşamasında SPE tarafından Üniversitenin iç ve dış paydaşları tespit edilir.

2. Paydaşların önceliklendirilmesi: Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, Üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla Üniversiteyi etkileme gücünü; önem, Üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli ölçek yöntemiyle önceliklendirilir.

3. Paydaşların değerlendirilmesi: Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaş analizi kapsamında, Üniversitenin sunduğu ürün veya hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilerek, hangi ürün veya hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan faydalanılarak Paydaş Etki/Önem Matrisi yapılır.

4. Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi: Öncelikli paydaşların Üniversite hakkındaki görüş ve önerileri alınırken, mülakat, anket, atölye çalışması, toplantı, arama konferansı gibi yöntemlerden biri veya birkaçı uygulanabilir. Paydaş gruplarına göre farklı yöntemler kullanılabilceği gibi aynı paydaş grubuna yönelik birden fazla yöntemle de bilgi toplanabilir.

g) Kuruluş içi analiz: İnsan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak Üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde Üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilir. Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için Üniversitenin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekir.

ğ) İnsan kaynakları yetkinlik analizi: Üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece akademik ve idari personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyondaki

çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenir. Analizin ikinci aşamasını, yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanların buldukları pozisyon veya görev yetkinlikleri ile pozisyonun veya görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmalıdır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve Üniversite bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir. Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda Üniversite personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve Üniversite düzeyinde raporlanır. Rapordaki bulgular amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu bulgular hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

h) Kurum kültürü: Üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürünün zaman içinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılır. Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulur. Bu süreçte üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak da nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenler listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur. Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

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

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

j) Mali kaynak analizi: Bu analizin temel amacı, Üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli programdan yararlanır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise Üniversite tarafından tahmin edilir. Ayrıca, Üniversitenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler gibi) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması durumunda bu kaynaklar da dikkate alınır.

k) Akademik faaliyetler analizi: Üniversitenin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilir. Akademik faaliyetler analizi, güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ve güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Üniversite, faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağına ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerilerini diğer üniversitelerle kıyaslayarak geliştirir. Bu kıyaslama, Üniversitenin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak yapılır.

l) Yükseköğretim sektörü analizi: Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin Üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi

gerekmektedir. Sektörel analizle Üniversite bir bütün olarak sektör içinde değerlendirmeye tabi tutulur. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin Üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun Üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir. Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, Üniversitenin yükseköğretim sektöründe farklılaşmasını sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturur. Sektörel eğilim ve yapı göz önüne alındığında Üniversitenin eğitim, araştırma ya da girişim odaklı olup olmayacağı ile hangi alanlarda ihtisaslaşacağına karar verilir. Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

1. Sektörel eğilim analizi: Yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanır. PESTLE analizinde her bir etken yükseköğretim sektörüne ve Üniversiteye etkisi bağlamında özel olarak değerlendirilerek bu etkenlerin Üniversitenin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılır. Sektörel eğilimlerin fırsatlar ve tehditler bağlamında analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında Üniversite; başarı bölgesinin nereye doğru kaydığı ve hangi hizmet setlerinin yükselişe veya düşüşe geçtiği hususlarında değerlendirmelerde bulunarak stratejik plan döneminde farklılaşma stratejisini geliştirir veya gözden geçirir.

2. Sektörel yapı analizi: Yükseköğretim sektörü açısından yapısal güçler; rakipler, paydaşlar, tedarikçiler, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar olarak sıralanabilir. Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Üniversite, sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri, fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

m) Hazırlık programında tanımlanan diğer analizler: Durum analizi çalışmalarına ilave olarak SPE'nin ihtiyaç duyması hâlinde farklı analizler de yapılabilir.

n) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi: Bu analizin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir. Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir. GZFT analizinde, PESTLE analizi bulguları, üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluluklar, diğer üniversitelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri, paydaş analizi sonuçları dikkate alınması gerekir.

o) Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi: Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini, ihtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanaklarını oluşturur. İhtiyaçlar, tespitlerle uyumlu bir şekilde ve amaçlar ile hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir. Durum analizi sonuçlarından faydalanılarak tespitlerin ve ihtiyaçların ortaya konulması, amaç ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar.

Geleceğe bakış

MADDE 17- (1) Bu süreçte Üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. SPE, ÜİSPR'yi esas alarak geleceğe bakış çalışmalarını aşağıdaki başlıklarda yapar:

a) Misyonun; Üniversitenin yasal yetkisini yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve Üniversitenin kaynakları ile tutarlı olması gerekir. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü alır ve kurul ve SPE'ye, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verir. SPE, misyon bildirimini, Rektörün misyona ilişkin perspektifi ile kurulun görüşünü alarak katılımcı bir yöntemle hazırlar. SPE, misyon bildirimini oluştururken odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası ve açık grup tartışmaları gibi yöntem ve teknikler de kullanılabilir. Misyon bildirimini geliştirilirken harcama birimleri temsilcileri ve SPE'nin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay da düzenlenebilir. Çalıştayda farklı fikirler toplanır ve bu fikirler Üniversitenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu çalışmalarda mevzuat analizi çıktılarından da yararlanır. SPE, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta Üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlar ve SGDB aracılığı ile kurulun onayına sunar.

Kurul, taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur. Kurul, mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi gerektiğinde değiştirebilir.

b) Vizyon, uzun vadede Üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir. Vizyon, Üniversitenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder. Vizyon belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir. SPE, Rektörün vizyona ilişkin perspektifini alarak mevzuatta Üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlar ve SGDB aracılığı ile kurula sunar. Kurul, taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturur. Kurul, mevcut vizyon bildirimini aynen koruyabileceği gibi gerektiğinde değiştirebilir.

c) Temel değerler, karar alıcıların Üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır. Çalışanlardan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan Üniversite içinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar ve kişilere ilişkin temel değerler, süreçlere ilişkin temel değerler ve performansla ilişkin temel değerler olmak üzere üç grupta toplanır. SPE, Rektörün temel değerlere ilişkin perspektifini alarak mevzuatta Üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler taslaklarını oluşturur ve SGDB aracılığı ile kurulun onayına sunar. Temel değerler belirlenirken fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılabilir. Kurul, taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere sayısı 10'dan fazla olmamak üzere son şeklini verir.

Farklılaşma stratejisi

MADDE 18- (1) Bu strateji, Üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür. Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Başkanlık ile Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenir. Bununla birlikte Üniversitenin, yerel veya bölgesel özellikler, sanayi kümeleri ve iş gücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle iş birliği içinde hareket etmesi, farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlar. SGDB, farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını Rektöre rapor olarak sunar. Rektör, farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Kurul, Rektörün perspektifi doğrultusunda gerekli çalışmaları yürütür ve gerek görmesi hâlinde SPE'den ayrıntılı çalışma yapmasını ister. Kurul, istenmesi hâlinde SPE tarafından yapılan ayrıntılı çalışma sonuçlarını da dikkate alarak farklılaşma strateji belgesine son şeklini verir ve belgeyi onaylar.

(2) Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi; konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunumu tercihi ve temel yetkinlik tercihinden oluşur.

a) Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içinde Üniversitenin yerini belirlemesidir. Üniversite, eğitim odaklı üniversite, araştırma odaklı üniversite ve girişim odaklı üniversite olmak üzere üç konum tercihinden birini seçebilir ve zaman içinde stratejik odağını buna göre geliştirir. Üniversite hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyerek stratejik öncelik ve yaklaşımlarını buna göre oluşturur. Konum tercihi, kaynakların nerelere ve hangi önceliklere göre tahsis edileceğini belirleyerek kurumsal kaynakların geliştirilmesine referans teşkil eder. Üniversitenin alternatif konumlardan hangisini tercih ettiğini gerekçelendirmesi önemlidir. Bu bağlamda, Üniversitenin konum tercihi gerekçeleri; Yükseköğretim politikaları, tarihsel nedenler, ulusal veya uluslararası eğilimler, yerel veya bölgesel özellikler, sanayi kümeleri, iş gücü talebi, kurumsal kapasite yetkinlikleri gibi hususlar değerlendirilerek oluşturulur.

b) Başarı bölgesi tercihiyle Üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda Üniversite, aynı konum tercihini (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda, Üniversitenin tercih ettiği konum içinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekir. Bu alt alan Üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak başarı bölgesini oluşturur. Üniversitenin stratejik kararlarına bağlı olarak çok farklı başarı bölgesi alternatifleri geliştirilebilir. Başarı bölgesi tercihi Üniversitenin, temel faaliyet alanları ile hedef kitlesine daha detaylı odaklanmasına imkân vererek uzun vadede başarısını etkileyecek stratejik önceliklerini belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlar. Başarı bölgesi tercihi oluşturulurken ÜİSPR'den faydalanılır.

c) Değer sunumu tercihi Üniversitenin üst yönetiminin değer üretimine odaklanmasına, yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesine ve kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlar. Değer sunumu tercihlerinden bir tanesi kullanılabilmesi gibi konum ve başarı bölgesi ile uyumlu, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde birden fazla değer sunumu tercihi de kullanılabilir. Plan dönemindeki tercihlere göre, değer sunumu tercih setindeki bazı faktörlerden vazgeçilebilir (Yok Et), bazıları azaltılabilir (Azalt), bazıları artırılabilir (Artır) ya da bazı hizmet sunumu için sete yeni faktörler eklenebilir (Yenilik Yap). Değer sunumu tercihi oluşturulurken ÜİSPR'den faydalanılır.

ç) Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihler olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır. Temel yetkinlik tercihi uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan alanda zaman içinde derinlik kazanmayı sağlar. Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından ve ÜİSPR'den faydalanılır.

Strateji geliştirme

MADDE 19- (1) Bu aşamada, Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi de dikkate alınarak amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir. Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar SPE'nin koordinasyonunda birimlerin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimleri, sorumlu oldukları her bir hedef için taslak hedef kartları oluşturur. SPE tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları, SGDB aracılığı ile kurula sunulur ve taslak hedef kartlarının nihai hâlini kurul karara bağlar. Strateji geliştirme aşamasında ÜİSPR'den faydalanılır.

(2) Amaçlar, Üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve Üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir. Amaçlar belirlenirken Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu kullanılır. Taslak amaçlar birimlerle iş birliği içinde SPE tarafından belirlenir. Amaçların, eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyetler ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesi şeklinde beş alandan oluşması gerekir.

(3) Hedefler, durum analizi sonucu tespit edilen ihtiyaçlar çerçevesinde belirlenir. Hedefler, Üniversitenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla uyumlu, Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle tutarlı, durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu, açık ve anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi, sonuç odaklı, zaman çerçevesi belirli bir şekilde oluşturulması gerekir. Ayrıca hedefler belirlenirken Üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar da dikkate alınır. Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir. Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içinde yer alan performans göstergesidir. Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur. İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Hedefe katkıda bulunacak diğer birimler de iş birliği yapılacak birimler olarak ifade edilir. Bu durum, iş birliği yapılacak birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz. Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en

az bir hedef için sorumlu veya iş birliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

(4) Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır. Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte çıktı ve sonuç göstergelerine yer verilir. Ayrıca üst politika belgeleri ile Üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlarda stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerine öncelikle yer verilir. Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleriyle planın her yılına ait hedeflenen değerleri birlikte sunulur. Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenir.

(5) Stratejiler, hedeflere yönelik olarak belirlenir ve hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasında en fazla beş tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken Üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler strateji belirlemede kullanılabilir.

(6) Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin kök neden ve etkiyi de kapsayacak şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Riskler belirlenirken Üniversitenin risk iştahı ile risk kapasitesi de göz önünde bulundurulur. Risk iştahı, Üniversitenin hangi seviyenin üzerindeki riskleri kabul edemeyeceği ve hangi risklere ilişkin önlem alması gerektiği ile doğru hedefleri belirleyebilmesi açısından yönlendirici olur. Risk kapasitesi ise Üniversitenin alabileceği en yüksek risk seviyesini göstermektedir. Belirlenen hedefe yönelik risklerin, Üniversitenin risk kapasitesini aşması durumunda ilgili hedefin tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır. Hedeflere yönelik risklerin yönetilmesine ilişkin detaylı çalışmaların Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberine; birim, süreç ve faaliyet seviyesinde ele alınan risklerin yönetiminin ise Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Birlikte stratejik plan kapsamında Üniversitenin asgari seviyede, hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa alternatif stratejiler de o kadar sağlıklı belirlenir, hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar. Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır. Risk değerlendirmesi sonucunda; hedef, performans göstergesi, gösterge değerleri, göstergenin hedefe etkisi, stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir. Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

(7) Üniversite, hizmetlerin istenilen düzeyde ve kalitede sunabilmesi için bütçesi ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, Üniversite bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir. Stratejik planda belirlenen hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyeti tespit edilir. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir. Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda hedef ve stratejilerin; daha düşük maliyetli olanları seçilebilir, zamanlaması değiştirilebilir, kapsamı küçültülebilir veya önceliklendirilmesiyle bazılarında vazgeçilebilir. Önceliklendirmede başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ile Üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar esas alınır.

Maliyetlendirme yapılırken ayrıntılı faaliyetler göz önünde bulundurularak hedefe ilişkin tahmini maliyet hesaplanır.

İzleme ve değerlendirme

MADDE 20- (1) Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur. Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığını ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. İzleme ve değerlendirmede görev, yetki ve sorumlulukların kimlerde olduğuna, izleme ve değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yürütüleceğine, hangi formatta yapılacağına, ÜİSPR'den de faydalanılarak planın bu bölümünde ayrıntılı olarak yer verilir.

Stratejik planın Başkanlıkça değerlendirilmesi

MADDE 21- (1) Belirlenen şablona uygun olarak hazırlanan ve kurul tarafından karara bağlanan stratejik plan taslağı, Rektörün onayının ardından, incelenmek ve değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Başkanlığa elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir. Stratejik plan, Başkanlığa sunulurken ÜİSPR'den faydalanılır.

Stratejik plana son şeklinin verilmesi

MADDE 22- (1) Başkanlıkça değerlendirme raporu gönderilmemesi halinde, taslak stratejik plana son şekli verilmiş sayılır; gönderilmesi hâlinde ise stratejik planın hazırlanması sürecindeki usullere uygun olarak gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilir ve Haziran ayı sonuna kadar sunulmaya hazır hâle getirilir.

Stratejik planın sunulması ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 23- (1) Son şekli verilen stratejik plan, Rektör onayının ardından performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere elektronik nüshasıyla birlikte Temmuz ayı içinde Başkanlığa gönderilir.

(2) Stratejik plan, bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere SGDB tarafından, elektronik nüshasıyla birlikte Temmuz ayı içinde TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştay'a gönderilir.

(3) Hazırlanan stratejik plan, hazırlandığı yılı takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe girer.

(4) Stratejik plan, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla Üniversitenin internet sitesinde yayımlanarak kamuoyuna ve çalışanlara duyurulur.

Stratejik planın uygulanması

MADDE 24- (1) Stratejik plan, eylem planı, performans programı, yatırım programı ve bütçe aracılığıyla uygulamaya konulur.

(2) Alınacak kararların, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamaların stratejik plana uyumu gözetilir.

Stratejik planın güncellenmesi

MADDE 25- (1) Güncelleme, misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedef kartlarında yapılan değişikliklerdir.

(2) Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Daha önce güncellemeye konu olan performans göstergesi değerlerinde ikinci bir güncelleme yapılamaz.

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

(4) Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarından yararlanılır.

(5) Güncelleme çalışmaları; SGDB'nin koordinasyonunda, sorumlu ve ilgili birimlerden yapılacak görevlendirmeler ile oluşturulacak stratejik plan güncelleme ekibiyle gerçekleştirilir.

(6) Güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar da belirlenir.

(7) Stratejik planın gerekçesi ve güncellenecek hususları da gösteren kurulun kararı, Rektör onayının ardından Nisan ayı sonuna kadar Başkanlığın uygun görüşüne sunulur.

(8) Başkanlığın güncellemeye ilişkin kararı uygun bulması üzerine stratejik plan, Haziran ayı sonuna kadar stratejik plan hazırlık aşamalarındaki usule uygun olarak güncellenir ve kurul tarafından karara bağlanır.

Güncellenen planın nihai versiyonunun kapağında stratejik planın güncellendiğine dair bir ibareye ve ekinde ilgili tabloya yer verilir.

(9) Güncellenmiş stratejik plan, Rektör onayının ardından SGDB tarafından elektronik nüshasıyla birlikte Temmuz ayı içinde bilgi için Başkanlığa; bütçe ve denetim süreçlerinde esas alınmak üzere TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştay'a gönderilir.

(10) Güncellenen stratejik plan, güncellemenin yapıldığı yılı takip eden yılın Ocak ayı itibarıyla yürürlüğe girer.

(11) Güncellenmiş stratejik plan, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla Üniversitenin internet sitesinde yayımlanarak kamuoyuna ve çalışanlara duyurulur.

Stratejik planın yenilenmesi

MADDE 26- (1) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır.

(2) Bir stratejik planın uygulama dönemi içinde;

a) Rektörün değişmesi hâlinde,

b) Görev, yetki ve sorumlulukları düzenleyen mevzuatta veya Üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlarında önemli değişikliklerin olması hâlinde, yenilenebilir.

(3) İkinci fıkra gereğince stratejik planların yenilenmesi ihtiyarî mahiyette olup yenileme kararı; ilgili bentlerdeki şartların oluşmasının ardından Rektör onayı ile üç ay içinde alınır ve Başkanlığa gönderilir.

(4) Başkanlıkça stratejik planın yenilenmesinin uygun görülmesi hâlinde bu Yönergedeki stratejik planlamaya ilişkin hükümler uygulanır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Stratejik Plan Eylem Planı

Eylem Planı

MADDE 27- (1) Rektör, stratejik planı onaylamasını müteakip veya izleme ve değerlendirme raporları sonucunda stratejik plana yönelik üniversite düzeyinde ya da birim düzeyinde eylem planları hazırlanmasına karar verebilir. Eylem planı hazırlanması kararı verilmesi hâlinde plan çalışmaları ilgili birimlerin katılımı ile SGDB koordinesinde ve rehber ekinde yer alan Eylem Planı Formatına uygun olarak yürütülür. Rektör, bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar. Eylem planı, sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler tarafından uygulanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Performans Programı

Genel ilkeler

MADDE 28- (1) Performans programı hazırlamada aşağıdaki genel ilkelere uyulur.

a) Performans programı; kalkınma planı, orta vadeli program, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ve stratejik planla uyumlu olmak üzere, bütçe teklifinde yer alan performans bilgileri ile Üniversitenin tamamını ilgilendiren bilgileri içerecek ve program sınıflandırması aracılığıyla bütçe ile bağlantı kuracak şekilde Üniversite düzeyinde ve yıllık olarak Rektör gözetiminde, harcama yetkililerinin katılımıyla, SGDB koordinasyonunda Bütçe Şube Müdürlüğü iş birliğinde Strateji Şube Müdürlüğüne hazırlanır.

b) Performans programı; kanuna, yönetmeliğe, performans programı hazırlama rehberlerine, bütçe hazırlama rehberine ve başkanlıkça performans esaslı program bütçeye ilişkin yapılacak diğer düzenlemeler ile bu Yönergeye uygun olarak e-bütçe sistemi üzerinden hazırlanır.

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

ç) Performans programı hazırlık sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.

d) Performans programı hazırlama süreci, Başkanlık ile iş birliği içinde yürütülür.

Performans programının hazırlanması

MADDE 29- (1) Performans programının hazırlanmasında, önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesi süreci Rektörden harcama birimlerine doğru; maliyet ve kaynak ihtiyacının tespiti süreci ise faaliyetlerden performans hedeflerine doğru olur.

(2) Performans programı hazırlık çalışmalarında, Üniversite tarafından stratejik planlama sürecinde belirlenen performans bilgilerine yer verilmek zorundadır. Söz konusu unsurlara ilişkin değişiklik talepleri rehberlerde belirtilen süreçlere bağlı kalınarak Başkanlığa iletilir.

(3) Performans programı hazırlama süreci, program döneminden önceki yılın 15 Mayıs tarihine kadar kurul tarafından program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerin, performans hedef ve göstergelerinin, faaliyetlerin ve bu faaliyetlerden sorumlu harcama birimleri ile iş birliği yapılacak birimlerin belirlenmesine ilişkin karar ile başlar.

(4) SGDB’ce hazırlanan ve Rektör tarafından onaylanan kurul kararı, Mayıs ayı sonuna kadar harcama birimlerine yazılı olarak duyurulur.

(5) Harcama birimleri sorumlu oldukları faaliyetlerin maliyetlerini tespit eder. Bu faaliyetlerin maliyetleri ile faaliyetlerle doğrudan ilişkilendirilemeyen genel yönetim giderlerini ve diğer idarelere transfer edilecek kaynaklarını e-bütçe üzerinden SGDB’ye bildirirler.

(6) Harcama birimlerince sağlanan maliyet bilgileri Bütçe Şube Müdürlüğüne; performans hedef ve göstergeleri, faaliyetlere ilişkin bilgiler ve üniversite genelini ilgilendiren bilgiler ise Strateji Şube Müdürlüğüne konsolide edilerek performans programı tamamlanır.

Performans programının ilgili idarelere gönderilmesi ve kamuoyuna açıklanması

MADDE 30- (1) Performans programı teklifleri bütçe teklifleriyle birlikte Başkanlığa gönderilir.

(2) Başkanlıktaki sürecin tamamlanmasını müteakip performans programı teklifleri bütçe teklifleri ile birlikte TBMM Plan ve Bütçe Komisyonuna sunulur.

(3) Bütçe rakamları, Bütçe Şube Müdürlüğüne merkezi yönetim bütçe kanunuyla belirlenen bütçe büyüklüklerine göre; diğer bilgiler ise Strateji Şube Müdürlüğüne yıl sonu itibarı ile güncellenerek performans programı nihai hale getirilir. Nihai hale getirilen performans programı Rektör tarafından Ocak ayı sonuna kadar Üniversite internet sitesinde yayınlanarak kamuoyuna açıklanır.

(4) Performans programı en geç Şubat ayının sonuna kadar Başkanlığa ve Sayıştay’a elektronik ortamda gönderilir. Başkanlıkça istenebilecek ek bilgi ve belgeler de ayrıca gönderilir.

ALTINCI BÖLÜM

İzleme ve Değerlendirme

Genel ilkeler

MADDE 31- (1) Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması faaliyeti izlemeyi; devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı inceleme ise değerlendirmeyi ifade eder.

(2) Üniversitenin stratejik plan ile performans programının izlenmesinde ve değerlendirilmesinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

a) İzleme ve değerlendirme, Rektör ve paydaşlara bilgi sağlamak ve Üniversitenin hizmet sunumunu iyileştirmek amacıyla periyodik olarak gerçekleştirilir.

b) İzleme ve değerlendirme sürecinde temel yetki Rektör’e aittir. Rektör, izleme ve değerlendirme sürecinin idare düzeyinde etkin bir şekilde uygulanması ve işleyişinin sağlanmasından, SGDB ve ilgili birim yöneticileriyle koordinasyonundan sorumludur.

c) Birim çalışanları, izleme ve değerlendirme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgi ve verilerin sağlanmasından ve tespit edilen sorunların bildirilmesinden; hedefler ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinden sorumlu birim veya iş birliği yapan birim yöneticileri görev ve sorumluluk alanları çerçevesinde izleme ve değerlendirme sürecinin uygulanmasından; SGDB ise gerekli bilgi ve verilerin doğru şekilde sağlanmasından, sonuçların zamanında ve uygun formatta raporlanmasından, izleme ve değerlendirme sürecinin ilgili birimlerle

koordinasyon içinde yürütülmesinden, hedeflere ilişkin birimlerden alınan gerçekleştirme değerlerinin toplulaştırılmasından ve sonuçları konsolide edilen raporların kurula ve Rektöre sunulmasından sorumludur.

ç) Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibinin, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisine verilmesi, iş birliği yapılacak birim yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumluluk düzeyini azaltmaz.

d) İzleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken işlemlere, stratejik planın izleme ve değerlendirme bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmesi zorunludur.

e) İzleme ve değerlendirme; hedef ve göstergelere ilişkin sistematik olarak veri ve bilgi toplanmasına, analiz edilmesine, sonuçların raporlanmasına ve iyileştirmeye yönelik tedbirlerin alınmasına dayanır. İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar.

f) İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir.

g) İzleme ve değerlendirme sonuçlarına faaliyet raporlarında yer verilir.

ğ) İzleme ve değerlendirme raporları Rehberde belirtilen “Raporun Sahip Olması Gereken Özellikler” ve “Hedef Performansı Hesaplanırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar”a uygun olarak hazırlanmalıdır. Ayrıca raporlar hazırlanırken “Stratejik Plan İzleme Tablosu”, “Değerlendirme Kriterleri ve Soruları” ile “Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu” kullanılır.

Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi

MADDE 32- (1) İş birliği yapacak birimler, ilgili hedeflere ilişkin bilgileri istenilen format ve periyotta sorumlu birimlere aktarır. Bu izleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, birimlerinde bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alırlar.

(2) Stratejik plana ilişkin izleme raporu hazırlanmasına esas olmak üzere SGDB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme raporunu Rehberin “Raporların Özellikleri” bölümüne uygun olarak hazırlamasını ister. Birimler, sorumlu oldukları hedeflere ilişkin, ilgili yılın ilk altı aya ait stratejik plan izleme raporu ve eklerini en geç takip eden Temmuz ayının 10’una kadar; ilgili yıla ilişkin stratejik plan değerlendirme raporu ve eklerini ise en geç takip eden yılın Ocak ayının 10’una kadar SGDB’ye periyodik olarak gönderir.

(3) (**Değişik: ÜSK-25/12/2024-2024/116**) Sorumlu birimlerce gönderilen birim stratejik plan izleme raporu ve ekleri SGDB’ce Temmuz ayının 20 nci gününe kadar konsolide edilir. SGDB, alt çalışma gruplarının ilgili oldukları alana ilişkin öneri ve değerlendirmeleri de dikkate alarak kendi değerlendirmelerini de ekleyerek hazırladığı “Taslak İzleme Raporu”nu Kurula sunar. Bu rapor sadece izleme amaçlıdır. SGDB; sorumlu birimler tarafından gönderilen birim değerlendirme raporunu ve eklerini, rehberin “Değerlendirme Kriterleri ve Soruları”nı dikkate alarak konsolide eder, iç ve dış performans denetimi bulgularından da yararlanarak kendi önerilerini de eklemek suretiyle “Hedef Performansı Hesaplanırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar” ve “Değerlendirme Kriterleri ve Soruları” çerçevesinde değerlendirir. Sorumlu birimlerce gönderilen birim stratejik plan değerlendirme raporu ve ekleri SGDB’ce Ocak ayının 20 nci gününe kadar konsolide edilir. SGDB, alt çalışma gruplarının ilgili oldukları alana ilişkin değerlendirmelerini dikkate alarak kendi önerilerini de ekleyerek hazırladığı “Taslak Değerlendirme Raporu”nu kurula sunar.

(4) Kurul, stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanmasını müteakip Temmuz ayı içinde izleme toplantısı ve ilgili olduğu yılı takip eden Ocak ayı içinde değerlendirme toplantısı yapar. Bu toplantılar sonucunda kurul, izleme raporu ve değerlendirme raporunu karara bağlar. Bu raporlar SGDB aracılığı ile aynı aylar içinde Rektör onayına sunulur. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre Rektörün belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir.

(5) Raporlar Rektör tarafından onaylanır. Ulaşılamayan hedefler ile ilgili olarak Rektör, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyan eylem planları hazırlamak üzere hedeften sorumlu birimleri SGDB koordinasyonunda görevlendirebilir.

(6) Stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

(7) İzleme ve değerlendirme raporları ÜİSPR’ye uygun olarak aşağıdaki formata göre hazırlanır.

Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı

Stratejik Plan Değerlendirme Raporu Formatı

<p>Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)</p> <p>1. Giriş (1 sayfa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak? ❖ Raporun konusu ve dönemi ❖ Raporun yapısı ve içeriği <p>2. Hedef Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan İzleme Tabloları</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rehber eki Tablo 25 ve / SGDB Değerlendirmeleri 	<p>Yönetici Özeti (1 ila 3 sayfa)</p> <p>1. Giriş (1 sayfa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rapor kim tarafından hazırlandı ve kime sunulacak? ❖ Raporun konusu ve dönemi ❖ Raporun yapısı ve içeriği <p>2. Hedef Bazında Hazırlanacak Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ İç ve Dış Denetim Performans Denetim Bulguları ❖ Rehber eki Tablo 26 ve Sorumlu Birim / SGDB Değerlendirmeleri ❖ Stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak önlemler
---	--

8) İzleme ve değerlendirme süreci, kılavuz ve rehberler ile Başkanlıkça yayımlanan diğer düzenlemelere ve bu Yönergeye uygun olarak yürütülür. Bunların dışında kalan hususlar Rektör tarafından belirlenir ve birimlere bildirilir.

Performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi

MADDE 33- (1) İzlemenin etkinliği açısından, verilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması için yeterli kontrollerin yapılması, verilerin temin edildiği kaynaklar ile elde edilme şeklinin belirtilmesi, söz konusu verilerin elde edilmesinde benzer yöntemlerin kullanılması ve uygun veri toplama araçlarının belirlenmesi gerekir.

(2) Performans programı izleme süreci temel olarak alt program performans göstergelerinin; niteliklerinin, gerçekleşmelerinin ve yıl sonu tahminlerinin izlenmesi şeklinde yürütülür. Performans bilgisi niteliği itibarıyla dışsal faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu nedenle söz konusu etkilerin tespit edilmesi, program kapsamında sunulan hizmet ve faaliyetlerin ulaşılmak istenen çıktı ve sonuçlara katkısının analiz edilmesi amacıyla periyodik program değerlendirme sürecinin yürütülmesi gerekir.

(3) Performans programı izleme süreci, Program Bütçe Esaslarına Göre Performans Programı İzleme Rehberinde (PBEGPPİR) belirlenen ilke ve esaslara uygun olarak e-bütçe sistemi üzerinden gerçekleştirilir. PBEGPPİR kapsamında belirtilen adımlara uygun olarak formlara periyodik olarak veri girişinde bulunulur. Söz konusu formlara her bir alt program bazında performans göstergeleri için ayrı ayrı veri girişi yapılır. Veri girişleri üçer aylık dönemler itibarıyla yapılır. Rektörün gerekli görmesi hâlinde veri girişleri aylık dönemler itibarıyla da yapılır.

(4) Verilerin elde edilemediği durumlarda “Veri Yok” seçeneği tercih edilebilir. Bu seçenek çok istisnai durumlar için kullanılacak olup formun değerlendirme kısmında verilerin neden elde edilemediğine dair açıklamalara mutlaka yer verilmesi gerekir.

(5) Her üç aylık dönemin (son dönem hariç) sonunda, performans göstergesinin hedeflenen gösterge düzeyi göz önünde bulundurularak yıl sonunda ulaşacağı değere ilişkin gerçekleşme tahmini yapılarak, formun “Yıl Sonu Gerçekleşme Tahmini” kısmına işlenir. Tahminin yapılmasında; yıl içindeki gelişmeler, ilave olarak sağlanan kaynaklar, hizmet ve faaliyetlerdeki performans dikkate alınır.

(6) Formlarda yer alan değerlendirme bölümünde her üç aylık dönemin sonunda gösterge gerçekleşmelerine ilişkin yapılacak analizlere kısaca yer verilir. Bu bölüm, aynı alt program kapsamında yer alan tüm göstergelerden Üniversite bünyesinde belirli bir birimin sorumlu olması hâlinde ilgili sorumlu birim tarafından; aynı alt program kapsamındaki göstergelerden birden çok birimin sorumlu olması hâlinde ise SGDB koordinesinde bu birimlerle iş birliği içinde stratejik planda belirtilen ilgili sorumlu birim tarafından doldurulur.

(7) Göstergeler, ulaşılmak istenen çıktı ve sonuçlara göre ifade edilerek olumlu veya olumsuz değerlendirilebilecek veriler sunabilir.

(8) İzleme sürecinde, alt program performans göstergelerinin elde edilen verilerinden yola çıkılarak idare düzeyinde tüm göstergeler itibarıyla yıllık veri üretilir.

Verilerin güncellenmesi

MADDE 34- (1) e-Bütçede yer alan sistemin veri girişine kapatılmasından sonra ilgili ay/dönem gerçekleşme verilerinde değişiklik yapılamaz. Ancak verinin elde edildiği kaynak tarafından söz konusu verilerde güncelleme yapılması veya verinin veri giriş döneminde elde edilmesinin mümkün olmaması durumunda PBEGPPİR kapsamında belirtilen adımlara uygun olarak güncelleme yapılır.

İzleme sonuçlarının raporlanması

MADDE 35- (1) Program ve alt program performans bilgisinin yer aldığı performans programlarını izleme süreci, kurum içi bir faaliyet olarak yürütülür ve periyodik olarak üçer aylık dönemler itibarıyla ve düzenli bir raporlamaya dayalı olarak gerçekleştirilir. Bu kapsamda izleme süreci, hazırlanacak idare faaliyet raporlarına da katkı sağlar. İzleme süreci sonucunda üretilen tablo ve raporlara faaliyet raporlarında yer verilir.

(2) İzleme raporları, karar alıcılara tespit, sonuç ve tavsiyeleri, anlaşılır, açık ve nesnel biçimde sunulur. Bu husus, karar alıcıların sonuçların ve önerilerin arkasındaki nedenleri değerlendirebilmeleri ve izleme sonuçlarının daha sonra yapılacak olan program değerlendirmelerine katkı sağlar.

(3) Raporlar, izleme faaliyetinin konusunu ve süresini, ilgili program veya alt program gösterge gerçekleştirmeleriyle ulaşılan sonuçların değerlendirilmesini, tespit ve önerileri, hedef ve gösterge gerçekleştirmelerini etkileyecek sorun ve riskleri içerir. Söz konusu raporlarda bu hususlara ilişkin güncel, doğru, tarafsız ve yeterli bilgilere yer verilir.

(4) Rapor formatı, Üniversite ihtiyaçları göz önüne alınarak yukarıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde PBEGPPİR'den faydalanılarak Rektör tarafından belirlenir. Üniversitenin hangi kademelerinde ne tür bilgilere ihtiyaç duyduğu, raporlama sıklığı ve verilerin sunum şekli Rektör tarafından belirlenir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Faaliyet Raporu

Faaliyet raporu sürecine ilişkin ilkeler

MADDE 36- (1) Faaliyet raporunun hazırlanmasında aşağıdaki ilkelere uyulur:

- Faaliyet raporu; Kanuna, Yönetmeliğe, rehberlere, Başkanlıkça yayımlanan faaliyet raporuna ilişkin diğer düzenlemelere ve bu Yönergeye uygun olarak hazırlanır.
- Faaliyet raporu, stratejik plan ve performans programının gerçekleşme sonuçlarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanır.
- Faaliyet raporu, malî saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanır.
- Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, ön yargısız ve tarafsız olması zorunludur.
- Faaliyet raporu, kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak Strateji Şube Müdürlüğüne hazırlanır. Raporda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar ayrıca tanımlanır.
- Faaliyet raporunda yer alan bilgilerin eksiksiz olması, faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklaması gerekir.
- Üniversite faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara faaliyet raporunda yer verilmez.
- Faaliyet raporu yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek biçimde hazırlanır.
- Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde, yıllar itibarıyla aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda açıklanır.

Birim faaliyet raporu

MADDE 37- (1) Birim faaliyet raporu; bütçelerinde kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri ile diğer birim yöneticileri tarafından hazırlanır.

(2) SGDB tarafından hazırlanan birim faaliyet raporu şablonu birimlere gönderilir. Harcama yetkilileri ve diğer birim yöneticileri, ilgili malî yıla ilişkin birim faaliyet raporlarını izleyen malî yılın en geç Ocak ayının 25'ine kadar şablona uygun olarak hazırlar, yetkili karar organlarınca karara bağlar ve Rektöre sunulmak üzere SGDB'ye gönderirler.

(3) Rektör, birimlerin faaliyetlerini ve performansını izleyebilmek amacıyla, birim yöneticilerinden ayrıca üç veya altı aylık dönemlerde birim faaliyet raporları isteyebilir.

(4) Birim faaliyet raporu hazırlayan birim yöneticileri, raporun içeriğinden, raporun Rektörlükçe belirlenen şablona uygun olarak hazırlanmasından ve raporda yer alan bilgilerin doğruluğundan Rektöre karşı sorumludur.

İdare faaliyet raporu

MADDE 38- (1) İdare faaliyet raporu, birim faaliyet raporları esas alınarak Üniversitenin faaliyetleri ile performans sonuçlarını gösterecek şekilde Rektör adına SGDB tarafından ekli güvence beyanları da imzalatılarak en geç izleyen yılın Şubat ayının 25'ine kadar hazırlanır ve kurul ile Rektör'e sunulur.

(2) Kurul tarafından karara bağlanan ve Rektör tarafından onaylanan ilgili malî yıla ilişkin idare faaliyet raporu, izleyen malî yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar Üniversite internet sitesinde yayınlanarak kamuoyuna açıklanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içinde elektronik nüshasıyla birlikte Başkanlığa ve Sayıştay'a gönderilir.

Birim ve idare faaliyet raporlarının kapsamı

MADDE 39- (1) Birim ve idare faaliyet raporları, aşağıda yer alan bölümleri ve bilgileri içerecek şekilde hazırlanır:

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

b) Amaçlar ve hedefler: İdare Faaliyet Raporunun bu bölümünde üniversitenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine, izlenen temel ilke ve politikalarına yer verilir. Birim Faaliyet Raporunun bu bölümünde birimin amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine, izlenen temel ilke ve politikalarına yer verilir.

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

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

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

ç) Kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi: Bu bölümde, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından mevcut durum değerlendirmesi yapılarak Üniversitenin/birimin üstün ve zayıf yönlerine yer verilir.

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

Birim ve idare faaliyet raporlarının şekli

MADDE 40- (1) Birim ve idare faaliyet raporları, bu Yönerge eki EK-1 (Birim ve İdare Faaliyet Raporlarının Şekli)'de yer alan şekle uygun olarak hazırlanır. Ayrıca Rektörlükçe birim faaliyet raporu şablonu birimler düzeyinde ayrı ayrı hazırlanır ve birimlere bildirilir. Birim faaliyet raporlarında sadece birime ilişkin bilgilere yer verilir. Birim faaliyet raporlarında birim yöneticisinin, idare faaliyet raporlarında ise Rektörün sunuş metni yer alır.

(2) İdare faaliyet raporlarına, bu Yönerge ekinde EK-2 (Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı) ve EK-3 (Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı)'te örnekleri yer alan Rektör tarafından imzalanan "İç Kontrol Güvence Beyanı" ile SGDB tarafından imzalanan "Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı", birim faaliyet raporlarına ise bu Yönerge ekinde EK-4 (Birim Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanı)'te örneği yer alan ve birim yetkilisi tarafından imzalanan "İç Kontrol Güvence Beyanı" eklenir.

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

Faaliyet raporlarının kamuoyuna açıklanması

MADDE 41- (1) İdare faaliyet raporu bu Yönergenin ilgili maddelerinde belirlenmiş olan sürelerle uyularak Üniversite internet sayfasında, birim faaliyet raporu ise bu Yönergenin ilgili maddelerinde belirlenmiş olan sürelerle uyularak birim internet sitesinde yayımlanarak kamuoyuna duyurulur.

SEKİZİNCİ BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler**Gizlilik gerektiren bilgiler**

MADDE 42- (1) Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporunda; ilgili mevzuata göre devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere ve ülkenin ekonomik çıkarları açısından gizli kalması gereken bilgilere yer verilmez.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 43- (1) Bu Yönergenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye ve gerekli düzenlemeleri yapmaya Rektör yetkilidir.

Yürürlükten kaldırılan yönerge

MADDE 44- (1) Bu Yönergenin yürürlük tarihinden geçerli olmak üzere 27/6/2019 tarihli ve 2019/39 sayılı Afyon Kocatepe Üniversitesi Senatosu tarafından kabul edilen "Afyon Kocatepe Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama, Uygulama ve Raporlama Yönergesi" yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

MADDE 45- (1) Bu Yönerge, Afyon Kocatepe Üniversitesi Senatosunun kabul tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 46- (1) Bu Yönerge hükümlerini Afyon Kocatepe Üniversitesi Rektörü yürütür.

EK-1: İdare Faaliyet Raporlarının Şekli

..... YILI
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ İDARE FAALİYET RAPORU

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ

GRAFİK LİSTESİ

KISALTMALAR LİSTESİ

YÖNETİCİ ÖZETİ

1. GENEL BİLGİLER

1.1. MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

1.2. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

1.3. ÜNİVERSİTEYE İLİŞKİN BİLGİLER

1.3.1. Tarihsel Gelişim

1.3.2. Örgüt Yapısı

1.3.2.1. Rektörlük ve Yönetim Birimleri

1.3.3. Fiziksel Yapı

1.3.3.1. Taşınmazlar

1.3.3.2. Taşınurlar

1.3.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

1.3.4.1. Yazılım ve Donanım Kaynakları

1.3.4.2. Kütüphane Kaynakları

1.3.5. İnsan Kaynakları

1.3.5.1. Akademik Personel Analizi

1.3.5.2. İdari Personel Analizi

1.3.6. Sunulan Hizmetler

1.3.6.1. Eğitim Hizmetleri

1.3.6.2. Değişim Programı Hizmetleri

1.3.6.3. Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri

1.3.6.4. Kültür Hizmetleri

1.3.6.5. Sosyal Hizmetler

1.3.6.6. Genel Kamu Alanındaki Hizmetler

1.3.6.6.1. Danışma ve Denetim Hizmetleri

1.3.6.6.2. Genel Personel Hizmetleri

1.3.6.6.3. Diğer Genel Hizmetler

1.3.7. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi

1.3.8. Diğer Hususlar

2. AMAÇ VE HEDEFLER

2.1. TEMEL POLİTİKALAR VE ÖNCELİKLER

2.2. STRATEJİK PLANDA YER ALAN AMAÇ VE HEDEFLER

2.3. DİĞER HUSUSLAR

2.3.1. Yönetim Bilgi Sistemi

3. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

3.1. MALİ BİLGİLER

3.1.1. Bütçe Uygulama Sonuçları

3.1.2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar

3.1.3. Mali Denetim Sonuçları

3.1.3.1. İç Denetim

3.1.3.2. Dış Denetim

3.2. PERFORMANS BİLGİLERİ

3.2.1. Program, Alt Program, Faaliyet Bilgileri

3.2.2. Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi

3.2.2.1. Alt Program Hedef ve Göstergeleriyle İlgili Gerçekleşme Sonuçları ve Değerlendirmeler

3.2.2.2. Performans Denetim Sonuçları

3.2.3. Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları

3.2.4. Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi

3.2.5. Diğer Hususlar

4. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. GÜÇLÜ YÖNLER

4.2. İYİLEŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER

4.3. DEĞERLENDİRME

5. ÖNERİ VE TEDBİRLER

EKLER

EK-1: Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı

EK-2: Mali Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı

EK-2: Üst Yöneticinin İç Kontrol Güvence Beyanı

İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI

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

Bu çerçevede iç kontrol sisteminin; idarenin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesine, kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesine, her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesine, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesine, varlıkların kötüye kullanılmasının ve israfının önlenmesine ve kayıplara karşı korunmasına ilişkin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, üst yönetici olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmelere, yönetim bilgi sistemlerine, iç kontrol sistemi değerlendirme raporlarına, izleme ve değerlendirme raporlarına, harcama yetkilileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanı tarafından sunulan güvence beyanlarına ve denetim raporlarına dayanmaktadır¹.

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim. (Afyonkarahisar- .././20..)

İmza
Ad-Soyad
Rektör

¹ Yıl içinde üst yönetici değişmişse “benden önceki yönetici/yöneticilerden almış olduğum bilgiler” ibaresi de eklenir.

EK-3: Malî Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı

MALÎ HİZMETLER BİRİM YÖNETİCİSİNİN BEYANI

Strateji Geliştirme Daire Başkanı olarak yetkim dâhilinde;

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

Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yönetici ve birim yöneticilerine gerekli bilgileri sağladığımı ve danışmanlık faaliyetinde bulunduğumu bildiririm.

Bu Raporun "3.1. Malî Bilgiler" bölümünde yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu teyit ederim. (Afyonkarahisar-../20..)

İmza

Ad-Soyad

Strateji Geliştirme Daire Başkanı

EK-4: Birim Yetkilisinin İç Kontrol Güvence Beyanı

BİRİM YETKİLİSİNİN İ KONTROL GÜVENCE BEYANI

Birim yetkilisi olarak görev ve yetkilerim çerçevesinde;

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

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

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim. (Afyonkarahisar-.././20..)

İmza

Ad-Soyad

Unvan