

**İSTANBUL SU ve KANALİZASYON İDARESİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**

**2008-2012 STRATEJİK PLANI ve 2008 YILI PERFORMANS
PROGRAMI**

PROJE NİHAİ RAPORU

A. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

1. PROJE YÖNETİM ve ORGANİZASYONU

Hazırlık sürecinin ilk aşaması, proje yönetim ve organizasyonunun belirlenmesidir. İSKİ 2008-2012 Stratejik Planı ve 2008 Yılı Performans Programı Çalışması'nın proje yönetim ve organizasyonu aşağıdaki çalışma birimlerinden oluşmaktadır:

- Strateji Geliştirme Kurulu
- Yürütme Kurulu
- İhtisas Grupları
- Çalışma Grupları
- Proje Ekibi

1.1. Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, İSKİ Yönetimi tarafından oluşturulmuştur. Kurul'da Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, I. ve II. Hukuk Müşavirleri, Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanı, Daire Başkanları, Araştırma Müdürü (Proje Koordinatörü), Danışmanlar (Genel Müdür tarafından belirlenmiştir: 3-5), Proje Danışmanı ve Proje Koordinatörü yer almaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu, İSKİ'nin misyonu, vizyonu, ilkeleri, değerleri, hizmet politikaları ve temel stratejik amaçlarının belirlenmesinde karar mercii konumundadır. Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Plan ve Performans Programı'na nihai şeklini vermiştir. Kurul üyeleri aşağıdaki eğitim ve çalışmalara katılmıştır:

- Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi
- İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayı
- SWOT Analizi ve Eğitimi
- Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı
- Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi Çalıştayı

1.2. Yürütme Kurulu

Yürütme Kurulu, çalışma süresince dış kuruluşlar (sivil toplum kuruluşları, üniversiteler), çalışma grupları ve ihtisas grupları ile koordinasyonu sağlamak; gruplarca yapılan çalışmalarını değerlendirmek, proje ekibini yönlendirmekle görevlidir. Kurul üyeleri şunlardır:

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcısı (Yatırımlar)
- Genel Müdür Yardımcısı (İdari-Mali İşler)
- APK Daire Başkanı
- Planlama ve Proje Daire Başkanı
- Araştırma Müdürü
- Planlama Müdürü

Strateji Geliştirme Kurulu, Yürütme Kurulu üyelerinin sayısını azaltma, artırma veya değişiklikte bulunma konusunda yetkilidir.

Yürütme Kurulu üyeleri aşağıdaki eğitim ve çalışmalara katılmıştır:

- Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi
- İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayı
- Trend, Senaryo ve Paydaş Analizi Çalışması ve Eğitimi
- Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı
- Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi Çalıştayı
- Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitimi

1.3. İhtisas Grupları

İhtisas Grupları, İSKİ'nin faaliyet alanına ilişkin sektörlerin ve alt sektörlerin belirlenmesinden sonra oluşturulmuştur. Her bir grup, sorumlu olduğu stratejik sektörler ve alt sektörlerle ait stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde görev almış, bilgi ve belge desteğinde bulunmuş, proje ekibi tarafından yapılan önerileri değerlendirmiş, irdelemiş ve kontrol etmiştir. İhtisas Grupları, sektörlerle göre birbirleri ile ilişkili birimlerin temsilcilerinden oluşturulmuştur. İhtisas Grupları, "İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayı"nda, Strateji Geliştirme Kurulu, Proje Koordinatörlüğü, Proje Ekibi ve Çalışma Grupları'nın katılımı ile belirlenmiştir. İhtisas Grupları üyeleri aşağıdaki eğitim ve çalışmalara katılmıştır:

- Trend, Senaryo ve Paydaş Analizi Çalışması ve Eğitimi
- Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı
- Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi Çalıştayı
- Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitimi

1.4. Çalışma Grupları

Çalışma Grupları, İSKİ'yi oluşturan müdürlükler, müşavirlikler, Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanlığı, Sivil Savunma Uzmanlığı ve Uzman Tabiplik temsilcileri ile İSKİ Yönetimi ve

Proje Ekibi tarafından katılmasında yarar görülen personelden oluşturulmuştur. Çalışma Grupları üyeleri, birimlerini temsilen Proje Ekibi'ne bilgi ve belge desteği sağlar, gerekli çalışmalara katılır, iletişim ve koordinasyonun sağlanmasına katkı yapmaktadır.

Çalışma Grupları üyeleri aşağıdaki eğitim ve çalışmalara katılmıştır:

- Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi
- İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayı
- Trend, Senaryo ve Paydaş Analizi Çalışması ve Eğitimi
- Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı
- Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi Çalıştayı
- Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitimi

Çalışma Grupları'ndaki üyelerin temel görevleri şöyle özetlenebilir:

- Çalışmaların ve incelemelerin gerçekleştirilmesi için gereken evrakların, verinin / bilginin zamanında ve eksiksiz teminini sağlamak.
- Planlanan çalışmalara (toplantı, çalıştay, mülakat, vb.) eksiksiz ve zamanında katılım sağlamak.
- Proje ile ilgili sorun ve/veya sorularını eksiksiz ve zamanında / Proje Koordinatörü'ne / Proje Danışmanı'na bildirmek.
- Proje çalışmalarının ekip ruhu içerisinde yürütülmesine destek vermek.



Şekil 1.1: Projenin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

1.1.5. Proje Ekibi

Proje Ekibi, İSKİ Yönetimi tarafından görevlendirilen personelden oluşmaktadır. Yüklenici firma tarafından, şartname ve sözleşme hükümleri çerçevesinde ayrı bir proje ekibi görevlendirmiştir. Yüklenici firma tarafından görevlendirilen proje ekibi, İSKİ'nin proje ekibine karşı sorumlu kılınmıştır. Ayrıca, yüklenici firmanın proje danışmanı ve proje koordinatörü de İSKİ'nin proje koordinatörüne karşı sorumludur. Her iki proje ekibi de

Çalışma süresince koordineli olarak görev yapmaktadır. Proje Ekibi'nin temel görevleri şöyle özetlenebilir:

- Kurum yönetimine projenin gelişimi ile ilgili bilgiler vermek ve gelen geri bildirimini dikkate alarak gerekli çalışmaları belirlemek.
- Projenin tanımlanan amaç, kapsam ve nitelikte tamamlanması için ekip yeleri arasında koordinasyon sağlamak.
- Proje başarısını etkileyebilecek riskleri tespit etmesi durumunda, kurum yönetimini bilgilendirmek.
- Eğitim ve bilgilendirme çalışmalarını yapmak.
- alıştayları yapmak.
- İhtisas Grupları, alışma Grupları ve ilgili personel tarafından temin edilen bilgileri incelemek ve bilimsel sistematige uygun olarak değerlendirmek.

Proje Ekibi aşağıdaki eğitim ve çalışmalara katılmıştır:

- n çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi
- İhtisas Gruplarının Oluşturulması alıştayı
- Trend, Senaryo ve Paydaş Analizi alışması ve Eğitimi
- Vizyon, Misyon ve İlkeler alıştayı
- Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi alıştayı
- Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitimi

2. PROJE PLANININ ve GANT ŞEMASININ HAZIRLANMASI

2.1. Proje Planı

2008-2012 Stratejik Planı ve 2008 Yılı Performans Programı'nın genel içeriği (içerik planı) Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Proje Planı

<p>PROJE HAZIRLIK ÇALIŞMALARININ TAMAMLANMASI Proje Yönetim Ve Organizasyonu Proje Planının Ve Gant Şemasının Hazırlanması Uygulanacak Yöntemlerin Belirlenmesi Eğitim Ve Çalıştay Programının Hazırlanması ARAŞTIRMA ve ANALİZLERİN YAPILMASI Mevcut Durum Analizi İç Çevre Analizi (İSKİ'ye İlişkin Genel Bilgiler) Dış Çevre Analizi Paydaş Analizi Gelecek Senaryoları Ve Trendlerin Belirlenmesi SWOT (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) Analizi STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMASI (STRATEJİK MODELLEME ve STRATEJİ OLUŞTURMA) Misyona Hazırlanması Vizyonun Hazırlanması Kurumsal İlke, Değer Ve Hizmet Politikalarının Oluşturulması Sektörlerin Belirlenmesi Stratejik Amaçların Belirlenmesi Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi PERFORMANS PROGRAMININ HAZIRLANMASI Öncelikli Stratejik Amaç Ve Hedeflerin Belirlenmesi Performans Hedeflerinin (Fonksiyonel Hedeflerin) Belirlenmesi Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi Performans Ölçütlerinin Hedef Değerlerinin Belirlenmesi Faaliyet Ve Projelerin Belirlenmesi Faaliyet Ve Projeler İçin Kaynak İhtiyaç Analizi Yapılması İZLEME ve DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI RAPOR ve DOKÜMANLARIN TESLİM EDİLMESİ</p>
--

2.2. Gant Şeması

2008-2012 Stratejik Planı ve 2008 Yılı Performans Planı'na ilişkin Gant Şeması, Şekil 1.2'de gösterilmiştir.

Şekil 1.2: Stratejik Plan ve Performans Programı Gant Şemaları

ÇALIŞMALAR	Mart 2007	Nisan 2007	Mayıs 2007	Haziran 2007	Temmuz 2007	Ağustos 2007	Eylül 2007	Ekim 2007
<ul style="list-style-type: none"> ○ Proje Yönetim ve Organizasyon Planının Hazırlanması ○ Proje Planının ve Gant Şemasının Hazırlanması ○ Eğitim ve Çalıştay Programının Hazırlanması ○ Stratejik Yönetim Yaklaşımı Ve Stratejik Planlama Teknik Bilgilendirme Eğitiminin Yapılması ○ Stratejik Öncelikli Sektörlerin Belirlenmesi ve İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayının Yapılması ○ Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısının Yapılması 								
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi ile İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayının Yapılması ○ Mevcut Durum Analizi İçerik Haritasına Nihai Şeklinin Verilmesi ○ Literatür Araştırmalarının Tamamlanması ○ Mevzuat Araştırmalarının Tamamlanması 								
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trend-Senaryo ve Paydaş Analiz Çalışması ve Eğitiminin Yapılması ○ İç Paydaş, Trend-Senaryo Analizi Çalıştayının Yapılması ○ Trend-Senaryo ve Paydaş Analiz Çalışmasının Tamamlanması 								
<ul style="list-style-type: none"> ○ SWOT Analizi Çalışması ve Eğitiminin Yapılması ○ Stratejik Modelleme ve Strateji Oluşturma Çalışmasının Tamamlanması <ul style="list-style-type: none"> ○ Stratejik Alanların Belirlenmesi ○ İSKİ'nin Misyonu, Vizyonu, Temel İlke ve Değerleri Belirlenmesi ○ Stratejik Amaç ve Hedefler Belirlenmesi ○ Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayının Yapılması 								
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stratejik Plan'ın İdare'ye Teslim Edilmesi ○ Stratejik Plan'ın, Strateji Geliştirme Kurulu'nda Tartışılması ○ Stratejik Plan'ın İBB Meclis İhtisas 								

Komyonu'nda Tartışılması								
o Stratejik Plan Proje Nihai Raporu'nun Hazırlanması								
o Performans Programı Çalışmasına Başlanması								
o Performans Programı Planlama Toplantısının Yapılması								
o Performans Tablosunun Geliştirilmesi								
o Performans Hedeflerinin Belirlenmesi								
o Performans Göstergelerinin Belirlenmesi								
o Performans Programı Teknik Bilgilendirme Çalıştayının Yapılması								
o Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi								
o Performans Hedefleri Önceliklendirme Tablosunun Hazırlanması								
o Kaynak İhtiyacı Tablosu Hazırlanması								
o Performans Sonuçları Tablosunun Hazırlanması								
o İzleme ve Değerlendirme Sistemi Kurulması								
o Süreç Raporunun Teslim Edilmesi								
o Performans Programının İdare'ye Teslim Edilmesi								
o Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitiminin Yapılması								
o Performans Programı Süreç Raporunun Teslim Edilmesi								
o ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi								
o Proje Nihai Raporunun Teslim Edilmesi								

3. UYGULANAN YÖNTEMLER

Stratejik Plan ve Performans Programı kapsamında şu tür yöntemler kullanılmıştır:

3.1. Etüt Çalışması

Bu yöntem, stratejik amaç ve hedeflerin etüt edilmesi sürecinde kullanılmıştır. Kurum tarafından daha önce hazırlanan stratejik amaç ve hedefler kapsamlı bir şekilde etüt edilmiş ve kurumun kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri öğrenilerek, kurum tanınmıştır. Ayrıca, stratejik amaç ve hedefler içinden, performans programında yer alacak olanlar belirlenmiştir. Bu süreçte, kuruma ilişkin temel bilgi ve veriler de incelenmiştir.

3.2. Çalıştaylar

Kurum personeline verilen temel bilgilendirme ve tanıtım eğitimlerinden sonra, stratejik amaç ve hedeflerin, performans hedeflerinin, performans göstergelerinin, faaliyet ve projeler ile maddi kaynak ihtiyacının belirlenmesi aşamasında çalıştaylar düzenlenmiştir. Çalıştaylara katılacak personelin sayısı birimin büyüklüğüne göre değişmiştir. Bu aşamada, çalışma ve ihtisas grupları personeli ile kurum yöneticilerinin çalıştaylara etkili bir şekilde katılmasına dikkat edilmiştir.

3.3. Mülakat

Mülakat yöntemi gerek çalıştaylarda ve gerekse de birimlerde yapılacak olan bilgi ve belge derleme çalışmaları sırasında etkin bir şekilde kullanılmıştır. Bu aşamada, birimlerin stratejik amaç ve hedeflerinin ve bunlara uygun olarak performans hedeflerinin objektif bir şekilde belirlenmesine dikkat edilmiştir.

3.4. Grup Çalışması

Proje ekibi, düzenli aralıklarla (duruma göre haftada bir veya birkaç kez) grup çalışması yapılmıştır. Grup çalışmasında, elde edilen bilgi ve veriler paylaşılmış, sorunlara ortak çözümler geliştirilmeye çalışılmış, yöntem ve format birliği sağlanmıştır. Ayrıca, ekip üyelerinin yapmış olduğu çalışmaların karşılıklı olarak kontrolü de yapılmıştır. Grup çalışması, gerektiğinde İhtisas Grupları, Çalışma Grupları ve birimlerin ilgili çalışanları ile özel olarak da yapılmıştır.

3.5. Anket

İSKİ’de kurum kültürü ve çalışanların değerlendirmeleri ile ilgili bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında, % 95 güvenilirlik seviyesi ve % 5 hata oranını sağlayacak büyüklükte örneklem kullanılmıştır. Bu süreç sonunda, mevcut yapı, performans ve sorunlarla ilgili olarak elde edilen bulgular, istatistiki değerlendirmeler de içerecek şekilde proje dokümanlarına aktarılmıştır.

3.6. Bilgi-İşlem

Stratejik Plan ve Performans Programı’nın hazırlanması sürecinde, bilgi-işlem açısından uygun yöntem belirlenmiştir. Bu aşamada, MS Ofis programlarından “excell”, “word” ve powerpoint kullanılmıştır.

3.7. Diğer Yöntemler

Bunların dışında, “fayda-maliyet” ve “maliyet-etkinlik” analizlerinden de yararlanılmıştır. Ayrıca, gerektiğinde “gözlem”den de bir yöntem olarak yararlanılmıştır.

4. PERSONEL LİSTESİ

Proje kapsamında, yüklenici firma tarafından çalıştırılan personel şunlardır:

4.1. Proje Danışmanı

Proje Danışmanı, yüklenici firma tarafından görevlendirilmiş olup, İSKİ’nin Proje Koordinatörü’ne karşı sorumludur. Proje Danışmanı’nın görevleri şöyle sıralanabilir:

- Yüklenici firma tarafından görevlendirilen Proje Ekibi’nin sevk ve idaresini yapmak,
- Yüklenici firma tarafından görevlendirilen Proje Ekibi üyeleri arasında görev ve yetki paylaşımı yapmak,

- Stratejik plan ve performans programı çalışmasının genel planını hazırlamak ve İSKİ'nin Proje Koordinatörü'ne sunmak,
- Çalışma kapsamında yapılacak eğitim ve çalıştaylar hazırlıklarını yapmak,
- Çalışmanın gerektirdiği araştırma ve analizleri yapmak, raporları hazırlamak,
- İSKİ'nin Proje Koordinatörlüğü ile yüklenici firmanın Proje Ekibi arasından iletişimi sağlamak,

4.2. Proje Koordinatörü

Proje Koordinatörü, yüklenici firma tarafından görevlendirilmiş olup, Proje Danışmanı'na karşı sorumludur. Proje Koordinatörü, proje ekibinin koordinasyonunda, sevk ve idaresinden sorumludur.

4.3. Proje Uzmanları

Proje Uzmanları, yüklenici firma tarafından görevlendirilmiş olup, Proje Koordinatörü'ne karşı sorumludur. Proje Uzmanları, Proje Koordinatörü tarafından verilen görevleri yerine getirir.

4.4. Bütçe Uzmanları

Proje Uzmanları, yüklenici firma tarafından görevlendirilmiş olup, Proje Koordinatörü'ne karşı sorumludur. Bütçe Uzmanları, Proje Koordinatörü tarafından verilen görevleri yerine getirir.

4.5. Veri Giriş Memurları

Veri Giriş Memurları, yüklenici firma tarafından görevlendirilmiş olup, Proje Koordinatörü'ne karşı sorumludur. Veri Giriş Memurları, Proje Koordinatörü tarafından yapılacak iş bölümüne göre, Proje Uzmanları'na ve Bütçe Uzmanları'na yardımcı olur, onlar tarafından verilen görevleri yerine getirir.

4.6. Proje Ekibinin Koordinasyonu

Projenin Ekibi'nin koordinasyonu Proje Koordinatörü tarafından yürütülmüştür. Proje Koordinatörü, bu amaçla Proje Ekibi ile en az haftada 1 kez düzenli toplantılar yapmıştır. Proje Ekibi'nde yer alan uzmanlar ise, kendi sorumluluklarına verilmiş olan birimlerin yöneticileri, çalışma ve ihtisas grubu personeli ile, proje süresince düzenli olarak toplantı ve görüşmeler yapmıştır. Toplantılar, toplantı yönetimi ilkelerine göre düzenlenmiştir. Ayrıca, Proje Ekibi tarafından aylık bazda ilerleme raporları hazırlanmış ve Proje Koordinatörü aracılığıyla Proje Danışmanı'na sunulmuştur. Proje Danışmanı tarafından incelenen aylık ilerleme raporu, İSKİ'nin Proje Koordinatörlüğü'ne teslim edilmiştir.

5. MALZEME ve EKİPMAN LİSTESİ

Proje kapsamında ihtiyaç duyulan malzeme ve ekipman kullanılmıştır.

6. EĞİTİM ve ÇALIŞTAY PROGRAMI

Kurum yöneticileri, çalışma ve ihtisas grupları personeli, proje hakkında tanıtım ve bilgilendirme eğitimine tabi tutulmuş ve çalıştaylara katılmıştır. Katılımcılar, eğitim programları kapsamında verilen seminlere gruplar halinde iştirak etmiştir. Bu amaçla, kurum yöneticileri, konularının gerektirdiği eğitim ve bilgilendirme ihtiyacına uygun olarak gruplara ayrılmıştır. İhtisas ve çalışma grupları personeli ile proje ekibi de, söz konusu eğitimlere katılmıştır.

Kurum personelinin eğitimlere zamanında ve etkili bir şekilde katılması sağlanmıştır. Bu nedenle, programın tarihi, saati, yeri ve kurum için önemi, katılımcı personele en az 7 gün öncesinden etkili yöntemlerle duyurulmuştur. Bu konuda, kurumun tepe yönetiminin onayı ile duyurum ve bilgilendirme yapılmıştır.

Eğitim ve çalıştay programı, kurum içinde veya kurum dışında iyi düzenlenmiş eğitim mekanlarında gerçekleştirilmiştir. Eğitimlerde, mekansal düzenlemeye ve organizasyon kalitesine gereken özen gösterilmiştir.

2008-2012 Stratejik Planı ve 2008 Yılı Performans Programı kapsamında yapılan eğitim ve çalıştaylar şunlardır:

6.1. Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi ve İhtisas Grupları Oluşturulması Çalıştayı

6.1.1. Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi

- Katılımcılar (En Fazla 150 kişi)
 - Strateji Geliştirme Kurulu
 - Yürütme Kurulu
 - Proje Ekibi
 - Çalışma Grupları
 - Süre: 6 saat
- Konular:
 - Stratejik Plan ve Performans Programının Önemi, Amacı, Kapsamı
 - Stratejik Plan Sürecinin Aşamaları, Kullanılan Yöntem ve Teknikler

6.1.2. İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayı

- Katılımcılar: En Fazla 150 kişi
 - Strateji Geliştirme Kurulu
 - Yürütme Kurulu
 - Proje Ekibi
 - Çalışma Grupları

- Süre: 6 saat
- Konular:
 - Proje Hakkında Genel Bilgilendirme
 - Temel Kavramlar
 - Stratejik Planın Amacı ve Önemi
 - Stratejik Planın Yöntemi ve Aşamaları
 - Stratejik Plan Hazırlanırken Gözönünde Bulundurulması Gereken Temel Hususlar
 - Stratejik Plan ile Performans Programı, Bütçe ve Faaliyet Raporu İlişkisi
 - Stratejik Öncelikli Sektörlerin Belirlenmesi
 - İhtisas Gruplarının Oluşturulması
 - Stratejik Planın Uygulanması

6.2. Trend, Senaryo ve Paydaş Analizi Çalışması ve Eğitimi

- Katılımcılar (En Fazla 200 Kişi):
 - Paydaşlar
 - Yürütme Kurulu
 - Proje Ekibi
 - Çalışma Grubu
 - İhtisas Grup Üyeleri
- Süre: 2 gün (4+4 = 8 saat)
- Konular:
 - Trendlerin Belirlenmesi
 - Geleceğe İlişkin Senaryoların Hazırlanması
 - Paydaş Görüşlerinin Derlenmesi
 - Paydaş Analizinin Yapılması

6.3. SWOT Analizi Çalışması ve Eğitimi

- Katılımcılar (En Fazla 150 kişi)
 - Strateji Geliştirme Kurulu
 - Yürütme Kurulu
 - Proje Ekibi

- Çalışma Grupları
- İhtisas Grup Üyeleri
- Süre: 2 Gün
- Konular:
 - Stratejik Plan ve Performans Programı için İstanbul Şehri'ndeki Genel Özellikler ve İSKİ'nin Mevcut Durumuna İlişkin Verileri ile Muhtemel Senaryolar ve Paydaş Analiz Çalışmalarında Elde Edilen Bilgi ve Veriler Kullanılarak İSKİ Hakkında Bilimsel Bir SWOT Analizinin Yapılması, Bu Konuda Görevli Personelin Bilgi Beceri ve Deneyimlerin Artırılması Stratejik Plan Sürecinin Aşamaları, Kullanılan Yöntem ve Teknikler

6.4. Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı

- Katılımcılar (En Fazla 150 kişi):
 - Strateji Geliştirme Kurulu
 - Yürütme Kurulu
 - Proje Ekibi
 - Çalışma Grupları
 - İhtisas Grup Üyeleri
- Süre: 2 Gün
- Konular:
 - Stratejik Plan Kapsamında İSKİ'nin Vizyon, Misyon, Temel İlkeleri ve Hizmet Politikalarının Belirlenmesi

6.5. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi Çalıştayı

- Katılımcılar (En Fazla 150 kişi):
 - Strateji Geliştirme Kurulu
 - Yürütme Kurulu
 - Proje Ekibi
 - Çalışma Grupları
 - İhtisas Grup Üyeleri
- Süre: 2 Gün
- Konular:
 - Stratejik Amaçların Belirlenmesi

- Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

6.6. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi

- Katılımcılar: 5 kişi
- Konu: Temel Dokümantasyon ve İç Tetkik

7. ARAŞTIRMA ve ÖN ANALİZLERİN YAPILMASI

7.1. Literatür Araştırmaları

Stratejik plan konusunda ulusal ve uluslar arası literatürde gerekli araştırmalar yapılmıştır. Gerek kamu kurumlarının hazırlamış oldukları yönergeler, stratejik planlar ve gerekse bilim adamlarınca hazırlanmış olan bilimsel çalışmalar temin edilmiş ve incelenmiştir. İncelenen çalışmalardan bazıları şunlardır:

- AKAD, Mehmet Tanju (2001), *Strateji Üzerine*, 1. Basım. İstanbul: Kastaş Yayınları, 2001.
- AKTAN, Coşkun Can (1999) “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, *Türk İdare Dergisi*, S.425 Aralık, 1-14.
- AKTAN, Coşkun Can (2006) “Stratejik Yönetim ve Swot Analizi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>.
- ALPAY, Yurdakul (1990), *(Bütçeden Stratejik Yönetime) İşletme Politikası*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- APAN, Ahmet (2005), “Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 448 : 1-12, Eylül.
- ARSLAN, Nagehan Talat (2004) “Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 28, No.2, 155-172.
- AŞGIN, Sait (2006), “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişimi”, *Türk İdare Dergisi*, Y.78, Sayı 451 : 8-20, Haziran.
- AŞGIN, Sait, Selen GÖRGÜN ve Ümit ATALAY (hızl.) (2006), *Kamuda Stratejik Planlama*, Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- AYTAÇ, Fehmi (2005), “Bazı Belediyelerimizin Hazırlamakla Yükümlü Oldukları Stratejik Plan Üzerine Düşünceler” *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, C.10, Sayı 8 : 3-7, Ağustos.
- AZAKLI, Sedat (2002) “Belediyelerde Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, *Yerel Yönetim Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE, Ankara.
- BARCA, Mehmet ve Asım BALCI (2006), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir? *Amme İdaresi Dergisi*, C.39, Sayı 2 : 29-50, Haziran.
- BÜTÜNER, Hakan (2004), *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?* İstanbul: Rota Yayınları.
- ÇEVİK, Hüseyin (2004) *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÇEVİK, Hüseyin ve Turgut GÖKSU (2000) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, *Türk İdare Dergisi*, Y.72, S.428, 79-94.
- ÇINAR, Tayfun (2005) “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi”, *Genel-İş Araştırma Dergisi*.
- DAFT, Richard L. (1991) *Management*, The Dryden Press, United States of America.

- DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- DURNA, Ufuk ve Veysel EREN (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, Sayı 1 : 55-75, Mart.
- EMREALP, Sadun ve Selahattin YILDIRIM (1994) *Yerel Yönetimde Başarının Yolları*, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi Yay., Yerel Yönetimin Geliştirilmesi El Kitapları Dizisi 1, İstanbul.
- EREN, Erol (2002) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Veysel ve Ufuk DURNA (2002) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, S.1, 55-75.
- FIRAT, A. Serap (2007), “Bürokraside Terminoloji Dönüşümü: Yönetişim Performansı, Stratejik Plan, İnovasyon”, *Mali Hukuk*, Y:22, Sayı 127 : 70-74, Ocak-Şubat.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003) “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* C.23, S.2, 61-85.
- GÜNER, Sinan (2005), “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 446 : 61-78, Mart 2005.
- GÜRER, Harun (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63 : 91-105, Ekim-Aralık 2006.
- KEMP, L. Roger (1996), “Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim”, *Türk İdare Dergisi*, Namık Demir (çev.) Y. 68, Sayı 410 : 113-128, Mart.
- KEMP, L. Roger (1996), “Dizaynla Stratejik İdare”, *Türk İdare Dergisi*, Ahmet Okur (çev.) Y. 68, Sayı 410 : 129-138, Mart.
- KESKİNER, Yusuf Emrah (2006), “Belediye Şirketlerinde Stratejik Plan Zorunluluğu”, *Türk İdare Dergisi*, Y.78, Sayı 451 : 21-30, Haziran.
- LESS, Worall ve Collinge CHRIS ve Bill TONY (1998) “Managing Strategy In Local Government”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.11, No.6.
- ODABAŞ, Çağlayan (2004) “Stratejik Yönetim ve e-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, S.55, 83-94.
- ÖLÇER, Ferit (2005), “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.38, Sayı 2 : 89-134, Haziran.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2006), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.39, Sayı 1 : 81-99, Mart.
- PARLAK, Bekir ve Zahid SOBACI (2005) *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*, Alfa Akademi, İstanbul.
- POISTER, Theodore H. ve Gregory STREIB (2005) *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades*, Public Administration Review, Jan/Feb, 45-56.
- ROW, Michael H. ve Michael ALBERT ve Franklin KHEDOURI (1988) *Management*, Harper & Row Publishers, United States of America.
- SARAÇ, Osman (2005) “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, S 56, Ocak-Mart, 53-77.
- SONGÜR, Neşe (2005), “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.38, Sayı 4 : 145-155, Aralık.
- SÖZEN, Süleyman (2005) *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

- ŞANLI, Taylan (2006), “İl Ölçeğinde Stratejik Planlama Uygulamaları”, *Türk İdare Dergisi*, Y.78, Sayı 452 : 63-72, Eylül.
- ŞENTÜRK, Hulisi (2005), *Belediyelerde Stratejik Planlama* 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- ŞENTÜRK, Hulisi (2004), *Belediyelerde Performans Yönetimi* 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- TAMER, Mustafa (2006), “Kamuda ve Belediyelerde Strateji Geliştirme Birimlerinin Kurulması”, *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, C.11, Sayı 2 : 10-16, Şubat.
- TOPRAK, Zerrin (2000), “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, *Türk İdare Dergisi*, S.426, Y. 72, Mart, 37-53.
- TOPRAK, Zerrin, “Yerel Gündem 21’ler Yenilikçi-Düşünen Kentler ve Toplumsal İlişkiler” http://www.izmir-yerelgundem21.org.tr/kazanc_kayip.htm, 14.08.2006.
- ÜLGÜN, Hayri ve S. Kadri MİRZE (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YILMAZ, Kutluhan (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, S.50-51, Aralık, 67-86.
- YÜKSEL, Fatih (2002) “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C.11, S.1, Ocak,
- YÜZBAŞIOĞLU, Nedim (2004), *2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama*, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.

7.2. Mevzuat Araştırmaları

İSKİ’ye doğrudan veya dolaylı olarak görev veren ve yetkilerini artıran yasal düzenlemelere de ulaşılmıştır:

- 2560 sayılı İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
- 5393 sayılı Belediye Kanunu,
- 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu,
- 831 sayılı Sular Hakkında Kanun,
- 167 sayılı Yer altı Suları Hakkında Kanun,
- 6200 sayılı Devlet Su İşleri Umum Müdürlüğü Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun,
- 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanunu,
- 2876 sayılı Çevre Kanunu
- 3213 sayılı Maden Kanunu,
- 1053 sayılı Belediye Teşkilâtı Olan Yerleşim Yerlerine İçme, Kullanma ve Endüstri Suyu Temini Hakkında Kanun,
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu,
- 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu,
- 3516 sayılı Ölçüler ve Ayarlar Kanunu,
- 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu,
- 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu,
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu,
- 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu,

- 2942 sayılı Kamulaştırma Kanunu,
- 4759 sayılı, İller Bankası Kanunu,
- 5442 sayılı, İl İdaresi Kanunu,
- 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu,
- 4736 sayılı, Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ürettikleri Mal ve Hizmet Tarifeleri İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,
- 2380 sayılı, Belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun
- 3194 sayılı, İmar Kanunu,
- 2981 sayılı, İmar ve Gecekondu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 Sayılı İmar Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun
- İSKİ Esas Yönetmeliği,
- İçmesuyu Havzaları Koruma ve Kontrol Yönetmeliği,
- Atıksuların Kanalizasyona Deşarj Yönetmeliği,
- Tarifeler Yönetmeliği,
- Yeraltı Suyunun Satışı, Taşınması, Tüketilmesi ve Denetlenmesi Esaslarını Belirleyen Yönetmelik,
- Tankerlerin ve Satış İstasyonlarının Denetlenmesi Esaslarını Belirleyen Yönetmelik,
- Disiplin Yönetmeliği, Memur Sicil Yönetmeliği.
- 16 Aralık 2003 – R.G. Sayı: 25318 Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği
- 14 Mart 2005 - R.G. Sayı: 25755 Tehlikeli Atıkların Kontrolü Yönetmeliği,
- 03.04.2007- R.G. Sayı 26482 Çevre Gelirlerinin Takip ve Tahsili ile Tahsilat Karşılığı Öngörülen Ödeneğin Kullanımı Hakkında Yönetmelik,
- 31 Aralık 2004 – R.G.Sayı: 25687 Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği,
- 22 Mart 2007 tarihli Orman Sayılan Alanlarda Verilecek İzinler Hakkında Yönetmelik,
- 21 Haziran 2005 – R.G.Sayı: 25852 Madencilik Faaliyetleri İzin Yönetmeliği,
- 24 Temmuz 1994 – R.G Sayı: 22000 Ölçü ve Ölçü Aletleri Muayene Yönetmeliği,
- 26 Mayıs 2006 – R.G. Sayı: 26179 Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- 2 Ekim 2006 - Sayı: 26307 Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Kaydına İlişkin Yönetmelik,
- 18 Ocak 2007 - Sayı: 26407 Taşınır Mal Yönetmeliği,
- 19 Ekim 2006 - Sayı: 26324 Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- İstanbul İmar Yönetmeliği,

8. STRATEJİK PLANLAMA ve PERFORMANS PROGRAMI TEKNİK BİLGİLENDİRME EĞİTİMLERİ

9 Mart 2007 Cuma günü, saat 16:00-18:00 arası Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve Stratejik Planlama Teknik Bilgilendirme Eğitimi gerçekleştirilmiştir. Eğitime katılan personel şunlardır:

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcıları
- Daire Başkanları

- Müdürler
- İlgili Personel

Eğitimde işlenen konular şunlardır:

- Stratejik yönetim düşüncesi
- Stratejik yönetim yaklaşımları
- Temel kavramlar
- Strateji grupları
- Strateji türleri
- Kamuda stratejik yönetimin önemi
- Kamuda stratejik yönetimin amacı
- Stratejik yönetim-stratejik planlama ilişkisi
- Stratejik planlamanın tanımı ve kapsamı
- Stratejik planlamanın amacı
- Stratejik planlamanın özellikleri
- Stratejik planlamanın hukuki çerçevesi
- Stratejik planlama sürecinin organizasyonu
- Durum analizi
 - Kente ilişkin bilgiler
 - İSKİ'ye ilişkin bilgiler
 - Dış çevreye ilişkin bilgiler
- Paydaş analizi
- Trend ve senaryo analizi
- GZTF-SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar) analizi
- Geleceğin tasarlanması
 - Misyon
 - Vizyon
 - İlkeler
 - Stratejik amaçlar
 - Stratejik hedefler
- Performans programı süreci
 - Performans programının kapsamı
 - Performans programının özellikleri
 - Performans hedefleri

- Performans göstergeleri
- Faaliyetler ve projeler
- Ölçme ve değerlendirme sistemi

17 Mart 2007 Cumartesi günü saat 9:30-13:30 arası, Stratejik Öncelikli Sektörlerin Belirlenmesine Yönelik Teknik Bilgilendirme Çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Çalıştaya katılan İSKİ yetkilileri şunlardır:

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcıları
- Daire Başkanları
- Müdürler
- İlgili Personel

Çalıştayda proje ekibi tarafından teklif edilen sektörler ve alt sektörler şunlardır:

- **Kurumsal Yapı**
 - Basın Yayın ve Halkla İlişkiler (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü)
 - İnsan Kaynakları ve Eğitim (Personel Daire Başkanlığı, Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı)
 - Mali Yönetim (İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı)
 - Mal ve Hizmet Satınalma (Ticaret İşleri Daire Başkanlığı)
 - Bilgi ve İletişim Teknolojileri (Bilgi İşlem Daire Başkanlığı)
 - Emlak ve İstimlak (Emlak ve Kamulaştırma Daire Başkanlığı)
 - Bilgi ve Belge Yönetimi (Zabit ve Kararlar Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı)
 - Araştırma Planlama (APK Daire Başkanlığı, Plan ve Proje Daire Başkanlığı)
 - Yapım İhale İşleri (İhale İşleri Şube Müdürlüğü)
 - Elektrik ve Makine (Elektrik ve Makine Daire Başkanlığı)
 - Destek Hizmetleri (Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirlikleri, Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanlığı)
 - Harita Hizmetleri
 - Koruma ve Güvenlik
- **Temiz Su Üretimi ve Dağıtım**
 - Su Proje (Su Proje Müdürlüğü / Plan ve Proje Daire Başkanlığı)
 - Su İnşaat (Su İnşaat Daire Başkanlığı)
 - Su Arıtma (Su Arıtma Daire Başkanlığı)
 - Su İsale ve Dağıtım (Su İsale ve Dağıtım Daire Başkanlığı)
- **Atıksu ve Yağmur Suları Yönetimi**

- Kanal Proje (Kanal Proje Müdürlüğü / Plan ve Proje Daire Başk.)
- Atıksu İnşaat/Dere Islahı (Atıksu İnşaat Daire Başkanlığı)
- Atıksu Arıtma (Atıksu Arıtma Daire Başkanlığı)
- Atıksu Ruhsat ve Denetim (Atıksu Arıtma ve Ruhsat Den. Da. Başk.)
- Kanal İşletme (Kanalizasyon Daire Başk.)
- **Müşteri Hizmetleri ve Şube Hizmetleri**
 - Müşteri Hizmetleri (Müşteri Hizmetleri Daire Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü)
 - Kanal Ruhsat Kanal Ruhsat Daire Başkanlığı)
 - Şebekeler (Şebekeler Daire Başkanlığı)
 - Şube Hizmetleri (19 Şube Müdürlüğü)

22 Mart 2007 Perşembe günü saat: 15:00-16:50 arası iki oturum Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı gerçekleştirildi. Toplantıya, müdürler ve müdürlüklerdeki irtibat personeli katılmıştır.

9. ÖN ÇALIŞMA ve TEKNİK BİLGİLENDİRME EĞİTİMİ ile İHTİSAS GRUPLARININ OLUŞTURULMASI ÇALIŞTAYI

20-22 Nisan 2007 tarihinde Ön Çalışma ve Teknik Bilgilendirme Eğitimi ile İhtisas Gruplarının Oluşturulması Çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim ve çalıştay programı kapsamında yapılan çalışmalar şunlardır:

- Sektörlerin ve alt sektörlerin belirlenmesi
- İhtisas gruplarının oluşturulması
- Kurumsal yapı sektörü, mevcut durum analizi çalışması kapsamında ön bilgilendirme eğitimi
- Temiz su üretimi ve dağıtım sektörü mevcut durum analizi çalışması kapsamında ön bilgilendirme eğitimi
- Atıksu ve yağmur suları yönetimi sektörü mevcut durum analizi çalışması kapsamında ön bilgilendirme eğitimi
- Müşteri hizmetleri ve şube hizmetleri sektörü mevcut durum analizi çalışması kapsamında ön bilgilendirme eğitimi
- Kurumsal yapı sektörü hakkında, trendlerin belirlenmesi ve gelecek senaryoları ön bilgilendirme eğitimi
- Temiz su üretimi ve dağıtım sektörü hakkında, trendlerin belirlenmesi ve gelecek senaryoları ön bilgilendirme eğitimi
- Atıksu ve yağmur suları yönetimi sektörü hakkında, trendlerin belirlenmesi ve gelecek senaryoları ön bilgilendirme eğitimi
- Müşteri hizmetleri ve şube hizmetleri sektörü hakkında, trendlerin belirlenmesi ve gelecek senaryoları ön bilgilendirme eğitimi

B. MEVCUT DURUM ANALİZİ ÇALIŞMALARI

1. MEVCUT DURUM ANALİZİ İÇERİK HARİTASININ OLUŞTURULMASI

Mevcut Durum Analizi'nin ilk aşamasında içerik haritası oluşturulmuştur. Bu kapsamda, İSKİ'nin faaliyet alanı ve yaptığı çalışmalar ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu çerçevede yapılan çalışmalar şöyle özetlenebilir:

- **İSKİ'nin Tarihi Gelişimi İncelenmiştir:** İstanbul Kenti'nin su ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak, MS. 1. yüzyıldan itibaren yapılan su tesisleri ve bir kurum olarak İSKİ'nin tarihi gelişimi incelenmiştir.
- **İSKİ ile İlgili Mevzuat İncelenmiştir:** İSKİ'nin görevlerini, yetkilerini, yapısını ve faaliyetlerinin düzenleyen mevzuat hükümleri derlenmiştir. Yapılan derleme sonucunda incelenen yasal düzenlemeler şunlardır:
 - 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
 - 2560 sayılı İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
 - İSKİ Esas Yönetmeliği
 - İçmesuyu Havzaları Koruma ve Kontrol Yönetmeliği
 - Atıksuların Kanalizasyona Deşarj Yönetmeliği
 - Tarifeler Yönetmeliği
 - Yeraltı Suyunun Satışı, Taşınması, Tüketilmesi ve Denetlenmesi Esaslarını Belirleyen Yönetmelik
 - Tankerlerin ve Satış İstasyonlarının Denetlenmesi Esaslarını Belirleyen Yönetmelik
 - Disiplin Yönetmeliği
 - Memur Sicil Yönetmeliği
- **İSKİ'nin Faaliyet Alanına Giren Konularda Merkezi İdare'nin Uygulamaları İncelenmiştir:** Devlet Planlama Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Dokuzuncun Kalkınma Planı ile Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün İstanbul'daki faaliyetleri ve projeleri incelenmiştir.
- **İSKİ Tarafından Geçmiş Yıllarda Hazırlanan Bilimsel-Akademik ve İdari Çalışmalar İncelenmiştir:** İSKİ tarafından 1999 yılında hazırlanan İstanbul Su Temini, Kanalizasyon ve Drenaj, Atıksu Arıtma ve Uzaklaştırma Master Planı Nihai Raporu incelenmiştir. Master Plan 6 cilt olarak hazırlanmış olup, şu çalışmaları içermektedir:
 - Su Temini
 - Atıksu Altyapısı
 - Yağmursuyu Drenajı
 - Kurumsal Yapı
 - Çevresel Değerlendirme

Ayrıca, İSKİ tarafından geçmiş yıllarda hazırlanan Faaliyet Raporları, Yatırım Programları, Bütçeler, İç ve Dış Müşteri Memnuniyet Araştırmaları ve 2003 yılı Norm Kadro Çalışması da incelenmiştir.

- **Planlama, Değerlendirme ve Analiz Toplantıları Yapılmıştır:** Proje Ekibi, Proje Danışmanının başkanlığında, her hafta düzenli olarak Planlama, Değerlendirme ve Analiz Toplantıları yapmıştır. Toplantılara Proje Ekibinde yer alan üyelerin katılmıştır. Toplantılarda, yapılan çalışmalar değerlendirilmiş, ortak tartışma ve müzakereler yapılmış, analiz ve yorumlar paylaşılmış ve müşterek çözümler üretilmiştir.
- **Sektörler, Alt Sektörler ve İlgili Birimler Belirlenmiştir:** İSKİ'nin faaliyette bulunduğu sektörler, alt sektörler ve ilgili birimler belirlenmiştir (Tablo I). Buna göre, İSKİ faaliyetleri 4 ana sektörde toplanmıştır. Bunlar, “kurumsal yapı”, “temiz su üretimi ve dağıtımı”, “atık su ve yağmur suları yönetimi” ve “müşteri hizmetleri”dir. Her bir sektör, proje ekibinde yer alan uzmanların sorumluluğuna verilmiştir.
- **İçerik Haritası Hazırlanmıştır:** Mevcut Durum Analizi içerik haritası, İSKİ'nin görevleri, yetkileri, faaliyette bulunduğu sektörler, alt sektörler, İstanbul'un özellikleri, muhtemel iç ve dış çevre faktörleri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Buna göre, yapılan çalışmanın içerik haritası şöyle özetlenebilir:

1. SUYUN STRATEJİK ÖNEMİ ve DEĞERİ

2. KENTE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

2.1. Kentin Coğrafi Alanı ve Yerleşim Düzeni

2.2. Kentin Su Kaynakları

2.2.1. Yeraltı Suları

2.2.2. Yerüstü Suları

2.3. Kentin Nüfusu ve Nüfus Hareketleri

2.4. Ekonomik Durum

2.5. Kentsel Gelişme

2.5.1. Kentsel Altyapı

2.5.2. Rekreasyon Durumu

2.5.3. Plan ve İmar Durumu

2.5.4. Sosyo-Kültürel ve Sportif Tesisler

2.6. Sosyo-Kültürel Hayat

2.6.1. Eğitim

2.6.2. Sağlık

2.6.3. Turizm

2.7. İstanbul'da Suya İlişkin Hizmet Yürüten Kuruluşlar

2.7.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi

2.7.2. İlçe ve Belde Belediyeleri

2.7.3. Devlet Su İşleri

2.7.4. Diğer Kuruluşlar

2.8. Afet Yönetimi

3. SEKTÖREL YAPI ve GELİŞMELER

3.1. Kurumsal Yapı

3.1.1. Tarihçe

3.1.2. İSKİ'nin Yetki ve Sorumlulukları

3.1.3. İSKİ'nin Yönetim Yapısı

3.1.4. İnsan Kaynakları ve Eğitim

3.1.5. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler

3.1.6. Mali Yönetim

3.1.7. Mal ve Hizmet Satınalma

3.1.8. Yapım İhale İşleri

3.1.9. Destek Hizmetleri

3.1.10. Bilgi ve Belge Yönetimi

3.1.11. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

3.1.12. Emlak ve İstimlak

3.1.13. Araştırma Planlama

3.1.14. Elektrik ve Makine

3.1.15. Hukuk ve Denetim

3.2. Temiz Su Üretimi ve Dağıtım Sektörü

3.2.1. Su Proje

3.2.2. Su İnşaat

3.2.3. Su Arıtma

3.2.4. Su İsale ve Dağıtım

3.3. Atıksu ve Yağmur Suları Yönetimi

3.3.1. Kanal Proje

3.3.2. Atıksu İnşaat/Dere Islahı

3.3.3. Atıksu Arıtma

3.3.4. Atıksu Ruhsat ve Denetim

3.3.5. Kanal İşletme

3.4. Müşteri Hizmetleri

4.3.1. Müşteri Hizmetleri

4.3.2. Kanal Ruhsat

4.3.3. Şebekeler

4.3.4. Şube Hizmetleri

- **Birimlerin Sektörlere ve Alt Sektörlere Göre Gruplandırılması:** İSKİ'deki daire başkanlıkları ve müdürlükler, sektörler ve alt sektörler göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

SEKTÖR	ALT SEKTÖR	İLGİLİ BİRİM
Kurumsal Yapı	İnsan Kaynakları ve Eğitim	Personel Daire Başkanlığı, Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı
	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
	Mali Yönetim	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
	Mal ve Hizmet Satınalma	Ticaret İşleri Daire Başkanlığı
	Yapım İhale İşleri	İhale İşleri Şube Müdürlüğü
	Destek Hizmetleri	Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirlikleri, Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanlığı
	Bilgi ve Belge Yönetimi	Zabıt ve Kararlar Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	Emlak ve İstimlak	Emlak ve Kamulaştırma Daire Başkanlığı
	Araştırma ve Planlama	APK Daire Başkanlığı, Plan ve Proje Daire Başkanlığı
Temiz Su Üretimi ve Dağıtım	Elektrik ve Makine	Elektrik ve Makine Daire Başkanlığı
	Hukuk ve Denetim	Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanlığı Hukuk Müşavirliği
	Su Proje	Su Proje Müdürlüğü, Plan ve Proje Daire Başkanlığı
	Su İnşaat	Su İnşaat Daire Başkanlığı
	Su Arıtma	Su Arıtma Daire Başkanlığı
Atık Su ve Yağmur Suları Yönetimi	Su İsale ve Dağıtım	Su İsale ve Dağıtım Daire Başkanlığı
	Kanal Proje	Kanal Proje Müdürlüğü, Plan ve Proje Daire Başkanlığı
	Atıksu İnşaat, Dere Islahı	Atıksu İnşaat Daire Başkanlığı
	Atıksu Arıtma	Atıksu Arıtma Daire Başkanlığı
	Atıksu Ruhsat ve Denetim	Atıksu Arıtma ve Ruhsat Denetim Daire Başkanlığı
Müşteri Hizmetleri	Kanal İşletme	Kanalizasyon Daire Başkanlığı
	Havza Koruma	Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı
	Müşteri Hizmetleri	Müşteri Hizmetleri Daire Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
	Kanal Ruhsat	Kanal Ruhsat Daire Başkanlığı
	Şebekeler	Şebekeler Daire Başkanlığı
	Şube Hizmetleri	Şube Müdürlükleri

- **Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Çalışması İçerik Haritası Hazırlanmıştır:** Paydaş Analizi, mevzuatla İSKİ'ye verilen görevlerin yürütülmesi sürecinde, doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan kişi, kurum ve kuruluşların (iç ve dış paydaşların) düşünce, yaklaşım ve önerilerinin bilimsel ilkeler çerçevesinde belirlendiği bir yöntemdir. Trend-Senaryo çalışması ise, İSKİ'yi ilgilendiren dış eğilim ve gelişmelerin belirlendiği, bunların İSKİ'yi oluşturan sektörler itibarı ile etki alanının, önem derecesinin, gerçekleşme ihtimalinin ve İSKİ'nin faaliyetlerine muhtemel etkilerinin üzerinde durulduğu bir çalışmadır. Çalışmaya katılan paydaşların sınıflandırılması şöyle yapılmıştır:

1. BİRİNCİL (İÇ) PAYDAŞLAR

1.1. Hizmeti Üretenler

1.1.1. Genel Karar Organı (İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi Üyeleri)

1.1.2. Denetçiler

1.1.3. Yönetim Kurulu

1.1.3.1. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

1.1.3.2. Genel Müdür

1.1.3.3. Atanmış Üyeler

1.1.3.4. Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı

1.1.4. Yöneticiler

1.1.4.1. Genel Müdür Yardımcıları

1.1.4.2. Hukuk Müşavirleri

1.1.4.3. Teftiş ve Kontrol Kurulu Başkanı

1.1.4.4. Daire Başkanları

1.1.4.5. Müdürler

1.1.4.6. Uzman Tabip

1.1.4.7. Sivil Savunma Uzmanı

1.1.1.5. Çalışanlar

1.1.1.5.1. Memurlar

1.1.1.5.2. İşçiler

1.1.1.5.3. Sözleşmeli Personel

1.2. Hizmetin Üretilmesine Doğrudan Katkı Sağlayanlar

1.2.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi

1.2.2. İlçe Belediyeleri

1.2.3. İlk Kademe Belediyeleri

1.2.4. Sendikalar

1.2.6. Yükleniciler ve Taşeronların Üyesi Oldukları Sivil Toplum Örgütleri

2. İKİNCİL (DIŞ) PAYDAŞLAR

2.1. Hizmetin Üretilmesine Dolaylı Katkı Sağlayanlar

2.1.1. Meslek Örgütleri

2.1.2. Üniversiteler

2.1.3. Bankalar-Finans Kurumları

2.1.4. Tedarikçiler

2.2. Hizmeti Doğrudan Etkileyenler

2.2.1. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı

2.2.2. Çevre ve Orman Bakanlığı

2.2.3. İçişleri Bakanlığı

2.2.4. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

2.2.5. DPT Müsteşarlığı

2.2.6. Valilik

2.2.7. Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu

2.2.8. Vakıflar Genel Müdürlüğü

2.3. Hizmeti Dolaylı Etkileyenler

2.3.1. İl Özel İdaresi

2.3.2. Kaymakamlıklar

2.3.3. Muhtarlıklar

2.3.4. Sivil Toplum Kuruluşları

2.3.5. Uluslar Arası Kuruluşlar

2.3.6. Siyasi Partiler

2.4. Müşteriler

2.4.1. Büyük Tüketiciler

2.4.2. Küçük Tüketiciler

2. KULLANILAN YÖNTEMLER

Proje Ekibi üyeleri, kendi sorumluluklarına verilen sektörler ve alt sektörler hakkında mevcut durum analizi çalışmasını gerçekleştirmek üzere, ilgili birimlerde iki ay boyunca araştırma ve analizler yapmıştır. Bu çerçevede, daire başkanları, müdürler, şefler ve ilgili personel ile her hafta düzenli görüşmeler yapılmıştır. Birimlerin görev tanımları, faaliyetleri, amaçları, hedefleri, sorunları ve ihtiyaçları ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Saha çalışmalarında uygulanan yöntemler şunlardır:

- **Etütler:** Birimler tarafından daha önce hazırlanan raporlar, araştırmalar, analizler ve ilgili yazılı belgeler kapsamlı bir şekilde etüt edilmiş ve birimlerin mevcut durumu hakkında gerekli bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.
- **Çalıştaylar:** Kurum personeline verilen temel bilgilendirme ve tanıtım eğitimlerinden sonra, mevcut durum analizinde elde edilen verilerin, ilgili yönetici ve çalışanlarla paylaşılması ve tartışılması amacıyla çalıştaylar düzenlenmiştir.

- **Mülakatlar:** Mülakat yöntemi gerek çalıştaylarda ve gerekse de birimlerde yapılan olan bilgi ve belge derleme çalışmaları sırasında etkin bir şekilde kullanılmıştır.
- **Grup Çalışmaları:** Proje ekibi, düzenli aralıklarla (duruma göre haftada bir veya birkaç kez) grup çalışması yapmıştır. Grup çalışmalarında, elde edilen bilgi ve veriler paylaşılmış, sorunlara ortak çözümler geliştirilmeye çalışılmış, yöntem ve format birliği sağlanmıştır. Ayrıca, ekip üyelerinin yapmış olduğu çalışmaların karşılıklı olarak kontrolü de yapılmıştır. Grup çalışması, gerektiğinde İhtisas Grupları, Çalışma Grupları ve birimlerin ilgili çalışanları ile özel olarak da gerçekleştirilmiştir.
- **Bilgi-İşlem:** Mevcut durum analizi aşamasında, bilgi-işlem açısından MS Ofis programlarında “excell” veya “word” kullanılmıştır. Özellikle metin kısımlarının hazırlanmasında “word” programından yararlanılmıştır. Tabloların hazırlanması ve hesaplamaların yapılmasında ise “excell” programının avantajlarından yararlanılmıştır. Çalıştaylarda ve eğitim çalışmalarında ise “powerpoint” programı kullanılmıştır.

Elde edilen veriler, birim yöneticileri ve çalışanlar ile düzenli olarak paylaşılmış, gerekli tartışma ve görüşmeler yapılmıştır.

3. MEVCUT DURUM ANALİZİNİN TAMAMLANMASI

Mevcut Durum Analizi, 6 temel aşama halinde gerçekleştirilmiştir:

- Suyun Stratejik Önemi ve Kente İlişkin Bilgilerin Analiz Edilmesi
- İç Çevre Analizi
- Dış Çevre Analizi
- Paydaş Analizi
- Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları
- SWOT (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) Analizi

3.1. Suyun Stratejik Önemi ve Kente İlişkin Bilgilerin Analiz Edilmesi

YÜKSEL, Fatih (2002) “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.11, S.1, Ocak, 15

- 1. PERFORMANS PROGRAMI EĞİTİMİ VERİLMİŞTİR..... 49

2.6. Performans Programı Tablosu Hazırlanmıştır..... 55

- 1. Performans Değerlendirmesi Süreci..... 56

49.YÜKSEL, Fatih (2002) “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.11, S.1, Ocak,69

3.2. İç Çevre Analizi

İç Çevre Analizi, İSKİ’ye ilişkin bilgilerin derlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması sürecidir. İç Çevre Analizi kapsamında üzerinde çalışılan sektörler şöyledir:

- Kurumsal Yapı
- Temiz Su Üretimi ve Dağıtımı
- Atıksu ve Yağmur Suları Yönetimi

- Müşteri ve Şube Hizmetleri

3.2.1. Kurumsal Yapı Sektörü

Kurumsal Yapı Sektörü kapsamında analiz edilen konular şunlardır:

1. Tarihçe

- 1.1. Osmanlı Dönemi Öncesi İstanbul'da Yapılan Su Tesisleri
- 1.2. Osmanlı Döneminde İstanbul'da Yapılan Su Tesisleri
- 1.3. Vakıf Suları (Müteferrik Sular)
- 1.4. Su Şirketleri
- 1.5. İstanbul Sular İdaresi Dönemi
- 1.6. İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi'nin Kuruluşu

2. İSKİ'nin Yetki ve Sorumlulukları

2.1. Yasalarca Verilmiş Yetki ve Sorumluluklar

- 2.1.1. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
- 2.1.2. 2560 Sayılı İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- 2.1.3. Yönetmelikler
- 2.1.4. Kalkınma Planlarında Su ve Kanalizasyon Hizmetleri
 - 2.1.4.1. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında Su ve Kanalizasyon Hizmetleri
 - 2.1.4.2. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında Su ve Kanalizasyon Hizmetleri

3. İSKİ'nin Yönetim Yapısı

3.1. Yönetim Organları

- 3.1.1. Genel Kurul
- 3.1.2. Yönetim Kurulu
- 3.1.3. Denetçiler
- 3.1.4. Genel Müdürlük
 - 3.1.4.1. Genel Müdür ve Yardımcıları
 - 3.1.4.2. Örgüt Yapısı
 - 3.1.4.4. Ana Hizmet Birimleri ve Temel Görevleri

3.2. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları

- 3.2.1. İSKİ'de Kurum Kültürü
- 3.2.2. İSKİ'nin İnsan Kaynakları Yapısı

4. Hizmet İçi Eğitim

5. İSKİ'nin Mali Yapısı

5.1. Gelirler

5.2. Giderler

6. Sosyal Tesisler
7. Yazı İşleri ve Kararlar
8. Tedarik ve Stoklama
9. Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler
10. Sağlık Hizmetleri
11. Araştırma-Planlama Alt Sektörü
12. Elektrik ve Makine Alt Sektörü
 - 12.1. Elektrik-Mekanik
 - 12.2. Araçlar
 - 12.3. Elektronik Sistemler
 - 12.4. Bina Bakım-Onarım ve Peyzaj
13. Bilgi ve İşlem Alt Sektörü
14. Emlak ve Kamulaştırma Alt Sektörü
15. Harita Hizmetleri Alt Sektörü

3.2.2. Temiz Su Üretimi ve Dağıtım Sektörü

Temiz Su Üretimi ve Dağıtım Sektörü kapsamında analiz edilen konular şunlardır:

1. Havza Koruma
2. Su Proje
3. Su İnşaat
4. Su Arıtma
 - 4.1. Su Arıtma Tesisleri
 - 4.2. Su Kalite Kontrolü
5. Su İsale ve Dağıtım
 - 5.1. Su İsale ve Dağıtım
 - 5.2. Su Dağıtım Kumanda
 - 5.3. Katodik Koruma
 - 5.4. Terfi Merkezleri
 - 5.5. Terkos İşletmeleri
 - 5.6. Yeşilçay İşletmeleri
 - 5.7. Vakıf Sular

3.2.3. Atık Su ve Yağmur Suları Yönetimi Sektörü

1. Atıksu Arıtma
 - 1.1. Atıksularla İlgili Genel Bilgiler
 - 1.2. Atıksu Arıtmaya İlişkin Bilgiler

- 1.3. Atıksu Arıtma Tesislerinin İşletim Bilgileri
2. Atıksu Arıtma İnşaat
 - 2.1 Atıksu Arıtma Tesisi İmalatı
 - 2.2 Atıksu Şebeke, Ana Toplayıcı, Kolektör ve Tünel İmalatı
 - 2.3 Boru İtme, Terfi Merkezi, Deniz Deşarj Hatları İmalatı ve Dere Islah Çalışmaları
3. Kanal Proje
 - 3.1 Yıllar İtibariyle Planlanan Atıksu Projeleri
 - 3.2 Yıllar İtibariyle Onaylanan ve Bitirilen Atıksu Projeleri
4. Kanalizasyon
 - 4.1 Bakım, Onarım ve Temizliği Yapılan Atıksu Sistemleri
 - 4.2 Bakım, Temizlik ve Genişletme Çalışmaları Yapılan Dereler
5. Atıksu Arıtma ve Ruhsat-Denetim
 - 5.1 Endüstriyel İşletmelerin Atıksu Yönetimlerine İlişkin Temel Bilgiler.
 - 5.2. Endüstriyel Atıksu Kirliliğinin Denetimi
 - 5.3. İçmesuyu Havzalarında Endüstriyel Atıksu Kirliliği ve Denetimi

3.2.4. Müşteri ve Şube Hizmetleri Sektörü

1. İSKİ'nin Hizmet Alanı ve Hizmet Sunduğu Nüfus
2. Müşteri Hizmetlerine İlişkin Örgütlenme
 - 2.1. Merkezi Birimler
 - 2.2. Şubeler
 - 2.3. Merkez – Şube İlişkileri
3. Şubelerin Sunduğu Hizmetler
 - 3.1. Müşteri Hizmetleri
 - 3.1.1. Müşterilere İlişkin Bilgiler
 - 3.1.2. Tarifeler
 - 3.1.3. Sayaç Okuma Hataları ve İtirazlar
 - 3.1.4. Tahakkuk-Tahsilat Oranları ve Alacakların Tahsili
 - 3.1.5. Kaçak Su Kullanımı
 - 3.2. Şebeke Hizmetleri
 - 3.2.1. Şebeke Bilgileri
 - 3.2.2. Yapılan İmalatlar
 - 3.2.3. Kazısız Yöntemle Yürütülen Çalışmalar
 - 3.2.4. Arıza ve Şikayetler
 - 3.2.5. Kayıp Su

4. Kanal Ruhsat İşlemleri

5. Müşteri Memnuniyet Oranları

4. PAYDAŞ ANALİZİ ve TREND-SENARYO ÇALIŞMASININ TAMAMLANMASI

2008-2012 Stratejik Planı ve 2008 Yılı Performans Programı kapsamında Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Çalışması tamamlanmıştır. Çalışmanın amacı şöyle sıralanabilir:

- İSKİ'yi ilgilendiren dış eğilim ve gelişmeleri belirlemek
- Bunların, İSKİ'yi oluşturan sektörler itibarı ile etki alanını tespit etmek
- Etki derecesi ve önem derecesini belirlemek
- Gerçekleşme ihtimali üzerinde durmak
- İSKİ'ye muhtemel etkilerini tartışmak
- İSKİ'yi ilgilendiren senaryolar geliştirmek
- Ulaşılan verileri, SWOT Analizi'nde kullanmak

Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Çalışması, şu tür bir süreç içinde gerçekleştirilmiştir:

- **Planlama Toplantısının Yapılmıştır:** Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Çalışması'nın nasıl yapılacağı konusunda İSKİ'nin Proje Koordinatörü ile Proje Ekibi ortak toplantı yapmıştır. Toplantıda, çalışmanın süreç planı oluşturulmuştur.
- **Paydaş Listesi Hazırlanmıştır:** Paydaş listesi, İhtisas Grupları, Çalışma Ekibi ve Proje Ekibi'nin önerileri doğrultusunda oluşturulmuştur.
- **Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Formları Paydaşlara Gönderilmiştir:** Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo formları, faks, posta, elden teslim ve elektronik ortamda, paydaşlara gönderilmiştir. Ayrıca, İSKİ'nin internet sitesine yerleştirilmiştir. Paydaşlara, formları doldurmaları için on beş (15) gün süre tanınmıştır. Paydaş formları, İSKİ'nin misyonu, vizyonu ve ilkelerine ilişkin bilgileri de içerecektir.

Trend-Senaryo ve Paydaş Analizi Çalışması ve Eğitimi: 10 Mayıs 2007 Perşembe günü saat 09:00'da Trend-Senaryo ve Paydaş Analizi Çalışması ve Eğitimi yapılmıştır. Çalıştay, İSKİ Genel Müdürü Mevlüt Vural'ın açılış konuşmasıyla başlamıştır. Açılış konuşmasını takiben Proje Danışmanı Prof. Dr Bilal Eryılmaz toplantının amacı ve İSKİ Stratejik Planı hakkında genel bilgilendirme sunuşu yapmıştır. Akademisyenler, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri, kamu kurum ve kuruluşları ile belediyelerin başkan ve temsilcilerinin katıldığı açılış toplantısında İSKİ yöneticileri de hazır bulunmuşlardır. Daha sonra, sektörler halinde ayrı ayrı toplantılar yapılmıştır.

İç Paydaş, Trend-Senaryo Analizi Çalıştay: 22 Mayıs 2007 Salı günü saat 14:30'da İç Paydaş, Trend-Senaryo Çalıştay yapılmıştır. Çalıştay, Proje Danışmanı Prof. Dr Bilal Eryılmaz'ın teknik bilgilendirme konuşmasıyla başlamıştır. Dış Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Çalıştay'ında elde edilen veriler ile paydaşlardan gelen formlardan elde edilen veriler iç paydaşlarla paylaşılmış ve değerlendirmeler yapılmıştır.

- **Paydaş Analizi ve Trend-Senaryo Formunda Kullanılan Kavramlar ve Yöntem:** Paydaş Analizi ve Trend Senaryo formu kullanılan kavramlar şunlardır:

- **Trend:** Gelecekte beklenen yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası gelişmeleri, yönelimleri ve değişimleri ifade etmektedir.
- **Etki Alanı:** Bir trendin İSKİ ve Kurumsal Yapı Sektörünün faaliyetlerini etkilediği alanları ifade etmektedir.
- **Etki-Önem Derecesi:** Bir trendin İSKİ ve Kurumsal Yapı Sektörünün faaliyetlerine etkisini (5’li ölçek üzerinden) ifade etmektedir.
- **Gerçekleşme İhtimali:** Söz konusu trendlerin 5 yıllık zaman içinde gerçekleşme ihtimalini (5’li ölçek üzerinden) ifade etmektedir.
- **Muhtemel Etkiler:** Bir trendin etki alanına, etki ve önem derecesi ile gerçekleşme düzeyine bağlı olarak İSKİ ve Kurumsal Yapı Sektörünün faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek gelişmeleri ifade etmektedir.
- **Senaryo:** İSKİ faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek eğilim ve gelişmeler göz önünde bulundurularak, gelecekte ortaya çıkması muhtemel durumları tanımlayan genel ifadedir.

Etki ve Önem derecesinin belirlenmesinde 5’li ölçek kullanılmıştır:

- ✓ Çok Yüksek
- ✓ Yüksek
- ✓ Orta
- ✓ Az
- ✓ Önemsiz

“Gerçekleşme İhtimali”nin belirlenmesinde 5’li ölçek kullanılmıştır:

- ✓ Çok Yüksek
- ✓ Yüksek
- ✓ Orta
- ✓ Az
- ✓ Mümkün Değil

- **SWOT Analizi Çalışması ve Eğitimi:** İSKİ’nin güçlü ve zayıf yanları ile kuruma yönelik fırsat ve tehditlerin incelendiği SWOT (FÜTZ) Analizi çalışması gerçekte birbirini izleyen dört aşama halinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, mevcut durum analizi aşamasında elde edilen veriler ayrıntılı bir şekilde yorumlanmıştır. Bunun yanı sıra, iç ve dış paydaş analizi ile trend ve senaryo çalışmasında elde edilen veriler de incelenmiştir. Hazırlanan SWOT Analizi taslak çalışması, İSKİ yöneticileri ile SWOT Analizi Çalışması ve Eğitimi Programı’nda paylaşılarak nihai analiz raporu hazırlanmıştır. SWOT Analizi Çalışması ve Eğitimi Programı, 08-10 Haziran 2007 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

SWOT (FÜTZ) Analizi Çalışması ve Eğitimi Programı’na göre, İSKİ’nin güçlü ve zayıf tarafları ile kuruma yönelik fırsat ve tehditler, sektörlere göre şöyledir:

KURUMSAL YAPI SEKTÖRÜ		
Sıra No	GÜÇLÜ YÖNLER	Puan

1	Kuruluş kanununun olması	131
2	İSKİ'nin köklü bir kurumsal geçmişe sahip olması	122
3	İdari ve mali özerkliğe sahip olması	116
4	Öz gelirlerin, toplam gelirlere oranının % 90'ın üzerinde olması.	91
5	Güçlü bir kurumsal imaja sahip olunması	84
6	İSKİ'nin büyük ölçekli yatırımcı bir kuruluş olması	64
7	Bilgi Teknolojilerine dayalı uygulamaların geliştirilmesi yönündeki Kurumsal politikanın varlığı	48
8	Mali yapıda kısa vadede önemli bir riskin bulunmaması	30
9	Hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem veren bir politikanın varlığı	24
10	Performansını ve motivasyonunu artırıcı nitelikte olması	22
11	Personelin eğitim düzeyinin görece olarak yüksek olması	17
12	İletişim altyapısının yeterliliği	17
13	Karar organının halk tarafından seçilerek oluşturulması	14
14	Haritacılık ve Coğrafi Bilgi Sistemleri alanındaki gelişmelerin takip edilmesini sağlayan kurumsal politikanın varlığı	14
15	Örgüt ikliminin genel olarak olumlu özellikler taşıması	12
16	Müşterilere yönelik elektronik çözümlerin gelişmişliği	12
17	Bilgi-İşlem Donanım altyapısının yeterliliği	12
18	Personelin motivasyonunu artırmaya katkı sağlayacak sosyal tesislerin ve lojmanların varlığı.	10
19	Hizmet içi eğitim programlarının organize edilmesine uygun eğitim mekanlarının varlığı	9
20	Araç altyapısının Görece olarak yeterliliği	8
21	İSKİ'ye özel yazılımların kurum bünyesinde üretilmesi	8
22	Kiraya verilen gayri menkullerde %100'e yakın oranda tahakkuk eden miktarın tahsil edilmesi	8
23	Genel olarak fiziksel mekanların çalışanların	7
24	Personel harcamalarının bütçenin % 15 düzeyinde olması	6
25	Tesislerin yedek enerji hatları bakımından yeterli düzeyde olması	5
Sıra No	ZAYIF YÖNLER	Puan
1	Memur, işçi ve sözleşmeli ücret dengesizliği	175
2	Birimler arası koordinasyon ve iletişim sorunu	152
3	Personelin performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörlerin varlığı	97

4	AR-GE hizmetlerinin yetersizliği ve koordinasyon sorunu	65
5	İnsan kaynakları yönetimi alanında performans sisteminin kurulmamış olması	62
6	Tanıtım ve halkla ilişkilerinin yetersizliği	45
7	Havza mutlak koruma alanlarında kamulaştırma oranının %15 düzeyinde kalması	44
8	Yönetim bilgi sistemlerinin yeterince gelişmemiş olması	32
9	Hizmet binalarının dağınık olması	27
10	Teknik memur personel yetersizliği	25
11	5018 sayılı Kamu mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun uygulanması konusunda hizmet içi eğitim, uygulama kültürü, iletişim ve koordinasyon sorunları	24
12	Yapılan işlerin ve hizmetlerin tanıtımdaki yetersizlikler	21
13	İhale şartnamelerinin teknik gelişmelere paralel olarak güncellenme ihtiyacı	19
14	Ön Mali Kontrol Birimi'nin bulunmaması	17
15	Uluslararası düzeydeki ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması	15
16	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler konusunda paydaşlarla işbirliğinin yetersizliği	12
17	Coğrafi Bilgi Sistemi verilerinin güncellenmesine yönelik işletmeci birimlerle koordinasyon eksikliği bulunması	10
18	Lojistik altyapının yetersizliği	8
19	Kurumda merkezi düzeyde istatistiki veri çalışmalarının yetersizliği	8
20	Havzalardaki ilgili hazine arazilerinden tahsisi sağlananların oran olarak düşüklüğü	6
21	Bazı Hizmet binalarının kurum kimliği ile uyumlu olmayan niteliği	5
Sıra No	FIRSATLAR	Puan
1	Kuruluş kanununun yeniden düzenlenmesi konusunda ön çalışmaların tamamlanmış olması	89
2	İnsan kaynakları yönetiminde çeşitli istihdam biçimlerinin mümkün olması	51
3	Norm Kadro Yönetmeliği'nin yürürlüğe girmesi	39
4	Özel sektörün gelişmesi ve alternatif hizmet artması	36
5	Coğrafi Bilgi Sistemlerinin gelişmesi	29
6	İstanbul'da su ve atık su konusuyla ilgili yüksek düzeyde bilgi birikimine sahip üniversitelerin varlığı	28
7	Belediye gelirlerinin iyileştirilmesine yönelik yasal çalışmalar	24
8	E-belge ve e-imzanın uygulanmalarının gelişmesi	19

9	Uydu ve Uzaktan algılama teknolojilerinin gelişmesi	13
10	Kablosuz teknolojilerdeki gelişmeler	10
11	Havza mutlak koruma alanlarının kamulaştırılması konusundaki mevzuat hükümlerinin elverişliliği	10
12	Yenilenebilir Enerji kaynakları alanındaki gelişme	8
13	Şehirdeki altyapı diğer kurumlarının Coğrafi Bilgi Sistemlerine dayalı yönetime geçmesi ve işbirliğine açık yaklaşımları	7
14	Tapu-Kadastro birimlerinin kadastral bilgilerini sayısal ortama aktarmış olması	3
Sıra No	TEHDİTLER	Puan
1	Küresel iklim değişikliği ve kuraklığın (tüketimdeki azalma nedeniyle) gelirleri azaltıcı, yatırım giderlerini artırıcı etkisi.	119
2	Yatırım maliyetlerinin artma riski.	56
3	Hizmet sunulan coğrafi alanın ve nüfusun artmasına paralel olarak gelir kaynaklarının aynı ölçüde artmaması	43
4	İstanbul'daki arazi ile ilgili kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği ve bu kurumlardaki teknik altyapı düzeyi farklılığı	36
5	İstanbul'daki mahkemelerin iş yükünün fazlalığı nedeniyle davaların uzaması	15
6	Dünya konjonktürüne bağlı olarak enerji maliyetlerindeki muhtemel artışlar	14

TEMİZ SU ÜRETİMİ ve DAĞITIMI SEKTÖRÜ		
Sıra No	GÜÇLÜ YÖNLER	Puan
1	Temiz su üretimi ve dağıtımında kullanılan her tür araç gereç alt yapısının yeterli olması	65
2	Dünya standartlarında su borularının kullanılması	56
3	Su arıtma kapasitesinin yeterliliği	48
4	Su kalitesinin standartların üstünde olması	36
5	Temiz su alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin yakından takip edilebilmesi	33
6	Temiz su isale sisteminin yeterli ve yeni olması	32
7	Bazı hizmetlerin (havza koruma vb.) uydu aracılığıyla takip edilmesi	26
Sıra No	ZAYIF YÖNLER	Puan
1	Su kaçak ve kayıp oranının yüksekliği	75
2	Hizmetlerin yürütülmesinde diğer kurumlarla koordinasyon eksikliği	55
3	Senaryolara hazırlık ve uzun vadeli planlama-projelendirme yapabilecek teknik nitelikli personelin sayısal yetersizliği	52
4	Havza alanlarının kamulaştırılması için ayrılan kaynakların yetersizliği	40

5	Su kaynaklarıyla ilgili bilgi bankasının bulunmaması	23
6	Temiz su üretimi ve dağıtımında kalite güvence sisteminin eksikliği	16
Sıra No	FIRSATLAR	Puan
1	Türkiye'nin içme suyu alanında AB müktesebatına uyum çabaları	50
2	Küresel ısınma İSKİ'nin su tasarrufu ve su kaynaklarını koruması ve geliştirmesi açısından fırsattır	40
3	Türk Ceza Kanununun kaçak yapılaşmaya ilişkin caydırıcı hükümleri	39
4	Dünyada yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin getirdiği imkanla	30
5	Kalkınma planları ve hükümet programlarında suyun önemine yönelik politikaların vurgulanması	27
6	Alternatif su kaynaklarının (deniz gibi) varlığı	24
7	Çevre Kanunu'nun getirdiği caydırıcı düzenlemeler	16
8	Su kaynaklarının ve havzaların yeşil bitki örtüsüne sahip olması ve Karadeniz'e paralel geniş bir kuşak oluşturması	14
9	İBB nazım imar planlama alanının il sınırları olması	12
10	İstanbul Çevre Düzeni Planının yapılmış olması	8

Sıra No	TEHDİTLER	Puan
1	Ham su kaynaklarında artan kirlilik	96
2	Yaşanan ve yaşanabilecek kuraklık riskleri	41
3	İstanbul'un göç alması ve nüfusun hızla artması	38
4	İklim değişikliği ve kuraklık nedeniyle su temini maliyetinin artması	36
5	Havza yönetimi konusunda yetki ve mevzuat karmaşasının olması	35
6	Su havzaları üzerinde toplumsal talepler	23
7	İstanbul'un için muhtemel doğal afet riskleri	23
8	İmar planlarına aykırı yapılaşmalar	22
9	Altyapı kuruluşları ve hizmetleri arasında yeterli işbirliği ve koordinasyon olmaması	15
10	Bazı belediyelerin imar planlarının önceden ve İSKİ'den görüş alınmadan yapılmış olması	9
11	İstanbul dışındaki su kaynaklarına buldukları illerden gelebilecek çeşitli talepler	7
12	Tarihi su yapılarının tahrip edilmesi	2
ATIK SU ve YAĞMU SUYU SEKTÖRÜ		
Sıra No	GÜÇLÜ YÖNLER	Puan

1	Tünel, kanal, kolektör ve derelerin temizlik, bakım ve onarımlarının düzenli olarak yapılması imkanının olması.	45
2	Atıksu arıtma sektöründeki teknik gelişmeleri takip etme konusundaki kurumsal politikanın varlığı.	43
3	Atıksu alanında ulusal ve uluslararası gelişmelerin yakından takip edilebilmesi.	41
4	Şehre verilen temiz suyun büyük bölümünün (%84) arıtma sistemine geri dönmesi.	34
5	Atıksu arıtma sisteminin İstanbul nüfusunun %90'ına hizmet sunabilme kapasitesine sahip olması.	31
6	Marmara Denizi, Haliç ve derelerin atıksularla kirlenmesini engellemeye yönelik düzenli denetimlerin yapılması.	30
7	Atıksu, yağmur suyu ve arıtma tesisleri konusunda uluslararası tecrübe ve bilgi birikimine sahip olması.	21
8	Atık su kanallarında kamera sisteminin geliştirilmesi ve sıkça kullanılması.	18
Sıra No	ZAYIF YÖNLER	Puan
1	Kanalizasyon sisteminde veri eksikliğine dayalı aksaklıklar.	41
2	Hizmetlerin yürütülmesinde diğer kurumlarla koordinasyon eksikliği ve bürokratik engeller.	41
3	Atıksu ve yağmursuyu hatlarının bazı bölgelerde birleşik sistem olması.	38
4	Atıksuyun arıtılması sonucu ortaya çıkan çamur ve diğer atıkların yeterince değerlendirilememesi.	30
5	Yıllık arıtılan atıksu miktarında ileri biyolojik arıtma düzeyinin (%3) düşük olması.	29
6	Atık su altyapı hizmetlerinin yapılaşmadan sonra sunulması.	23
7	İstanbul şehrine ait altyapı bilgi sisteminin yeterli olmaması.	22
8	Yağmursuyu hatlarının yetersizliği.	12
9	Atıksuyun henüz sanayide veya tarımda kullanılacak düzeyde arıtılmaması.	9
10	Atıksu arıtmada varolan bazı ekipmanların eski teknolojiye sahip olması nedeniyle verimli kullanılamaması.	7
Sıra No	FIRSATLAR	Puan
1	İstanbul'un denizlerle çevrili olması. İstanbul Boğazında, alttan Karadeniz'e üstten de Marmara'ya doğru güçlü akıntıların bulunması.	73
2	AB müktesebatına uyum çabaları ve bu konuda politikaların varlığı.	56
3	Çevre duyarlılığı ve bilincinin gelişmesi.	48
4	Dünyada atıksu alanında yaşanan teknolojik gelişmeler.	38
5	İstanbul Büyükşehir Belediyesi nazım imar planlama alanının il sınırları olması.	22
6	Kentin coğrafi ve topografik yapısı	11

Sıra No	TEHDİTLER	Puan
1	Dünya'nın önemli bir metropolü ve sanayi kenti olarak İstanbul'da sürekli yeni sanayi kuruluşlarının kurulması.	56
2	İstanbul'un ekonomik yapısı itibariyle göç alması ve nüfusun hızla artması.	47
3	İstanbul'un yapısı itibariyle var olan doğal afet riskleri.	36
4	Kaçak yapılaşma ve imar planlarına uyulmaması sebebiyle İstanbul'un çarpık kentleşmesi.	30
5	Yağmursuyu ve dereler konusunda İstanbul'da yetki ve görev dağılımında sorunların bulunması, koordinasyon ve mevzuat eksikliği.	21
6	Sanayinin yerleşim alanları içinde kalması ve dağınık olması.	19
7	Su kirliliği kontrolü ve altyapı çalışmaları konusunda kuruluş ve hizmetler arasında koordinasyon olmaması yetki karmaşasının bulunması.	12
8	Vatandaşların atıksuları yağmur suyu hatlarına ve derelere usulsüz deşarj etme eğilimleri.	12
9	Su baskınları ve önlemleri ile ilgili risk haritasının olmaması.	10
10	Arıtma tesisleri ile ilgili uygun ve yeterli alanların bulunma zorluğu.	3

MÜŞTERİ ve ŞUBE HİZMETLERİ SEKTÖRÜ		
Sıra No	GÜÇLÜ YÖNLER	Puan
1	Şubelerin yerinden yönetim anlayışına göre hizmet vermesi	77
2	Su ve kanalizasyon şebeke sisteminin büyük ölçüde tamamlanmış olması	41
3	Çalışmalarda yeni teknolojilerin kullanılması	32
4	Müşteri memnuniyetinin düzenli ölçülmesi ve hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyinin oldukça yüksek olması	21
5	Tahakkuk-tahsilât oranlarının yüksekliği	14
6	Müşterilere yönelik elektronik ortamdaki çözümlerin gelişmişliği	11
7	Alo185 hattının etkin çalışması	8
Sıra No	ZAYIF YÖNLER	Puan
1	Su kayıp oranının yüksekliği	61
2	Hizmet alanına yeni katılan belde ve köylerde yeterli su ve kanalizasyon altyapısının bulunmaması	36
3	Merkez – şube ilişkilerinde ve şubeler arasında koordinasyon eksikliği	31
4	Kaçak su kullananların sayısının fazlalığı	22
5	Yeterli sayıda ve nitelikte eleman eksikliği	18

6	Arıza sayısının fazlalığı	6
Sıra No	FIRSATLAR	Puan
1	Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşması	57
2	Küresel iklim değişikliği ve kuraklığın, halkın su tüketimi konusunda bilinçlendirilmesi ortamı hazırlaması	57
3	Yeni teknolojilerin (kazısız) gelişmesi	52
4	Artan nüfusla birlikte müşteri sayısının da artması	38
Sıra No	TEHDİTLER	Puan
1	Kaçak su kullanımı eğilimi	58
2	Muhtemel doğal afetlerin şebekeler üzerinde oluşturacağı riskler	51
3	Diğer altyapı kuruluşlarının yaptığı imalatlar esnasında su ve kanal şebekesine zarar vermesi	48
4	Atık su bağlantılarının vatandaş tarafından yanlış yapılması ve duyarsız kullanım sonucu kanal arızalarının artması	43
5	Sanayi kuruluşlarının atıksularının kanalizasyon sistemine verdiği zarar	4

C. STRATEJİK MODELLEME ve STRATEJİ OLUŞTURMA ÇALIŞMALARI

1. STRATEJİK MODELLEME ve STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİ İÇERİK HARİTASININ OLUŞTURULMASI

Stratejik Modelleme ve Strateji Oluşturma Süreci'nin ilk aşamasında içerik haritası oluşturulmuştur. Bu amaçla, mevcut durum analizinde elde edilen veriler, iç ve dış paydaş analiz çalışmalarının sonuçları, mevcut trendler ve gelecek senaryoları çalışması ve FÜTZ (SWOT) analizi sonuçları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İçerik haritasının genel kapsamı şöyledir:

- Stratejik alanların belirlenmesi
- Misyonun oluşturulması
- Vizyonun oluşturulması
- Temel ilke ve değerlerin belirlenmesi
- Stratejik amaçların belirlenmesi
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi

2. STRATEJİK ALANLAR BELİRLENMİŞTİR

İSKİ'nin stratejik alanlarının belirlenmesi sürecinde şu tür çalışmalar yapılmıştır:

- **Mevcut durum analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** Mevcut durum analizi çalışması kapsamında İSKİ'nin faaliyet alanları 4 farklı sektöre ayrılmıştı. Bunlar, “kurumsal yapı”, temiz su üretimi ve dağıtımı”, “atık su ve yağmur suları yönetimi”, “şube ve müşteri hizmetleri”. Her bir sektör çalışması, ayrı bir stratejik planlama uzmanı tarafından gerçekleştirilmekle birlikte, İSKİ'nin kurumsal yapısının büyüklüğü dolayısıyla, kurumsal yapı sektörü iki farklı uzman tarafından çalışılmıştır. Sektör çalışmalarında elde edilen bilgiler ve veriler, uzmanlar tarafından ayrı ayrı ve ortaklaşa yapılan çalışma toplantılarında derinlemesine tartışılmış ve taslak metinler hazırlanmıştır. Söz konusu metinler, İSKİ'de görevli yöneticilerle paylaşılmış ve Mevcut Durum Analizi raporuna son şekli verilmiştir. Mevcut durum analizi çalışması, İSKİ'nin mevcut durumu hakkında bilimsel bilgilerin temin edilmesini sağlamıştır. Çalışma kapsamında, sektörlerin yanı sıra alt sektörler ve bunların faaliyet alanları da tespit edilmiştir. Stratejik alanların belirlenmesi sürecinde, alt sektörlerle ilişkin bilgilerden önemli ölçüde yararlanılmıştır.
- **Paydaş analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** İSKİ'de kapsamlı bir iç ve dış paydaş analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, İSKİ'nin iç ve dış paydaşlarının, kurum hakkındaki görüş ve düşüncelerinin tespit edilmesi, teklif, öneri, dilek ve şikayetlerinin belirlenmesini sağlamıştır. Paydaş analizi çalışması, İSKİ'nin sektörel yapısı içinde hangi sektörlerin ve alt sektörlerin işleyişinde olumlu ve olumsuz hususların bulunduğu tespit edilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca, iç ve dış paydaşlar açısından hangi sektörlerin ve faaliyet alanlarının daha önemli olduğunun belirlenmesine yönelik değerli bilgiler tespit edilmiştir. Bu çerçevede temin edilen bilgiler, stratejik alanların belirlenmesi sürecinde kullanılmıştır.
- **Mevcut trendler ve gelecek senaryoları çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** İSKİ'nin faaliyet alanlarına ilişkin trendlerin ve gelecek senaryolarının belirlenmesine yönelik olarak, yoğun katılımlı çalışmalar

gerçekleştirilmiştir. Çalışmalara, iç ve dış paydaşlar aktif bir şekilde katılmış, görüş, düşünce ve önerilerini açık bir şekilde belirterek tartışmışlardır. Bu çalışma ile, İSKİ'nin faaliyet alanlarında yerel, ulusal ve küresel ölçekte yaşanan trendler tespit edilmiş, bunların etki alanı, etki ve önem derecesi belirlenmiştir. Ulaşılan veriler, mevcut durum analizi ve paydaş analizi verileri ile karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve gelecek senaryoları hazırlanmıştır. Gelecek senaryoları, kısa, orta ve uzun vadede, İSKİ için stratejik önem taşıyan alanların belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuştur.

- **SWOT (FÜTZ) analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır: SWOT (FÜTZ) analizi çalışmasında ulaşılan verilere dayanılarak hazırlanan bir anket çalışması, İSKİ yönetici ve çalışanlarına uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar, stratejik alanların belirlenmesinde kullanılmıştır:**

Yukarıda açıklanan analiz çalışmalarının yorumlanması sonucunda, 12 farklı “öncelikli stratejik alan” belirlenmiştir:

Sıra No	STRATEJİK ALAN
1	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak
2	Su Kaynaklarını Korumak
3	Su Kayıp Ve Kaçaklarını Azaltmak
4	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak Ve Geri Kazandırmak
5	Halka Kaliteli Su Sunmak
6	Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Vermek
7	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak
8	İnsan Kaynakları Yönetimini Geliştirmek
9	Etkin Mali Yönetim Sistemi Kurmak
10	Yağmur Suyu Ve Atık Su Sistemlerini Ayırıştırmak
11	Atık Su Arıtmada Katı Atıkların Yönetimi
12	Dere Islahları Yapmak

Öncelikli stratejik alanlar listesi anket haline getirilmiş ve strateji geliştirme kurulu, yürütme kurulu, çalışma grupları ve ihtisas grupları üyelerinin (yaklaşık 150 kişinin) katıldığı toplantılarda, her bir sektör için ayrı ayrı uygulanmıştır. Anket çalışması sonucunda, kurumun öncelikli stratejik alanları belirlenmiş ve üst yönetimin bilgisine sunulmuştur. Buna göre, İSKİ'nin öncelikli stratejik alanlarının, sektörlere göre aldıkları puanlar (önem dereceleri) şöyledir:

KURUMSAL YAPI SEKTÖRÜ		
Sıra No	STRATEJİK ALAN	Puan
1	Su Kaynaklarını Korumak	161

2	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak	126
3	Su Kayıp ve Kaçaklarını Azaltmak	125
4	Halka Kaliteli Su Sunmak	108
5	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak ve Geri Kazandırmak	90
6	Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Vermek	68
7	Etkin Mali Yönetim Sistemi Kurmak	50
8	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	43
9	İnsan Kaynakları Yönetimini Geliştirmek	25
10	Yağmur Suyu ve Atık Su Sistemlerini Ayrıştırmak	17
11	Dere Islahları Yapmak	12
12	Atık Su Arıtmada Katı Atıkların Yönetimi	0
TEMİZ SU ÜRETİMİ ve DAĞITIMI SEKTÖRÜ		
Sıra No	STRATEJİK ALAN	Puan
1	Su Kaynaklarını Korumak	77
2	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak ve Geri Kazandırmak	56
3	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak	48
4	Su Kayıp ve Kaçaklarını Azaltmak	45
5	Halka Kaliteli Su Sunmak	44
6	Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Vermek	29
7	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	17
8	İnsan Kaynakları Yönetimini Geliştirmek	14
9	Etkin Mali Yönetim Sistemi Kurmak	12
10	Yağmur Suyu ve Atık Su Sistemlerini Ayrıştırmak	9
11	Atık Su Arıtmada Katı Atıkların Yönetimi	5
12	Dere Islahları Yapmak	0
ATIK SU ve YAĞMUR SUYU YÖNETİMİ SEKTÖRÜ		
Sıra No	STRATEJİK ALAN	Puan
1	Su Kaynaklarını Korumak	63
2	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak ve Geri Kazandırmak	31
3	Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Vermek	30

4	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak	30
5	Halka Kaliteli Su Sunmak	23
6	Su Kayıp ve Kaçaklarını Azaltmak	20
7	Etkin Mali Yönetim Sistemi Kurmak	17
8	Atık Su Arıtmada Katı Atıkların Yönetimi	15
9	İnsan Kaynakları Yönetimini Geliştirmek	11
10	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	8
11	Yağmur Suyu ve Atık Su Sistemlerini Ayırıştırmak	7
12	Dere Islahları Yapmak	0
MÜŞTERİ ve ŞUBE HİZMETLERİ SEKTÖRÜ		
Sıra No	STRATEJİK ALAN	Puan
1	Su Kayıp ve Kaçaklarını Azaltmak	88
2	Su Kaynaklarını Korumak	56
3	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	53
4	Halka Kaliteli Su Sunmak	46
5	Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Vermek	42
6	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak	41
7	İnsan Kaynakları Yönetimini Geliştirmek	33
8	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak ve Geri Kazandırmak	29
9	Yağmur Suyu ve Atık Su Sistemlerini Ayırıştırmak	16
10	Dere Islahları Yapmak	9
11	Etkin Mali Yönetim Sistemi Kurmak	6
12	Atık Su Arıtmada Katı Atıkların Yönetimi	0

Sektörlerin elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, kurumun öncelikli stratejik alanları şöyle belirlenmiştir:

Sıra No	STRATEJİK ALANLARIN ÖNCELİK SIRASI	Puan
1	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak	245
2	Su Kaynaklarını Korumak	196
3	Su Kayıp ve Kaçaklarını Azaltmak	153
4	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak ve Geri Kazandırmak	116

5	Halka Kaliteli Su Sunmak	113
6	Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Vermek	101
7	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	78
8	İnsan Kaynakları Yönetimini Geliştirmek	58
9	Etkin Mali Yönetim Sistemi Kurmak	35
10	Yağmur Suyu ve Atık Su Sistemlerini Ayırştırmak	32
11	Atık Su Arıtmada Katı Atıkların Yönetimi	20
12	Dere Islahları Yapmak	9

Stratejik alanların önceliklendirilmesi çalışması sonucunda, dört farklı stratejik alanın İSKİ için en öncelikli stratejik alanlar olduğu belirlenmiştir:

Sıra No	ÖNCELİKLİ STRATEJİK ALANLAR	Puan
1	Yeni Su Kaynakları Kazandırmak	245
2	Su Kaynaklarını Korumak	196
3	Su Kayıp ve Kaçaklarını Azaltmak	153
4	Atık Suları Çevreye Zarar Vermeden Uzaklaştırmak ve Geri Kazandırmak	116

2. İSKİ’NİN MİSYONU BELİRLENMİŞTİR

İSKİ’nin misyonunun belirlenmesi sürecinde şu tür çalışmalar yapılmıştır:

- **Mevcut durum analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** Mevcut durum analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanarak, İSKİ’nin faaliyet alanı tam olarak tespit edilmiştir. Böylece, misyon belirleme sürecinin ilk sorusu olan “biz neyiz-kimin?” sorusuna cevap aranmıştır.
- **Paydaş analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** İSKİ’nin iç ve dış paydaşlarına yönelik olarak misyon belirleme anketi hazırlanmıştır. Anket kapsamında, iç ve dış paydaşlara İSKİ’nin misyonunda görmek istedikleri öncelikli kavramlar sorulmuştur. Bu kapsamda, 150’nin üzerinde dış paydaş ve 500’ün üzerinde iç paydaştan derlenen veriler analiz edilmiştir. Böylece, “biz neyiz-kimin?” sorusunun yanı sıra “ne olmak istiyoruz”, “nasıl olmak istiyoruz?” sorularına da cevap aranmıştır.
- **Mevcut durum analizi ve paydaş analizi çalışması kapsamında elde edilen veriler kullanılarak örnek misyon ifadeleri hazırlanmıştır:** İSKİ’nin stratejik planı kapsamında yapılan iç ve dış paydaş analiz çalışmaları ile mevcut durum analizi çalışması kapsamında elde edilen verilerden hareketle, 3 farklı misyon ifadesi hazırlanmıştır.
- **Örnek misyon ifadeleri, çalıştaylarda İSKİ yönetici ve çalışanları ile paylaşılmıştır:** Proje ekibi tarafından hazırlanan örnek misyon ifadeleri, düzenlenen çalıştaylarda İSKİ yönetici ve çalışanları ile paylaşılmış ve onların görüş ve önerileri

doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır. Hazırlanan yeni misyon taslakları her bir sektörde oylamaya sunulmuş ve tercih edilen misyon ifadesi netleştirilmiştir. Her bir sektörde belirlenen nihai misyon ifadesi, Strateji Geliştirme Kurulu'nun bilgisine sunulmuş ve kurul tarafından kabul edilen misyon ifadesi, İSKİ'nin misyonu olarak belirlenmiştir:

*“İçme Suyu ve Atık Su Hizmetlerini, Çevre ve İnsan Sağlığını Esas Alarak,
Etkin, Verimli ve Kaliteli Olarak Yürütmek”*

3. İSKİ’NİN VİZYONU BELİRLENMİŞTİR

İSKİ'nin vizyonunun belirlenmesi sürecinde şu tür çalışmalar yapılmıştır:

- **Misyon belirleme çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** İSKİ'nin misyonunun belirlenmesi sürecinde elde edilen veriler, vizyon belirleme sürecinde de kullanılmıştır.
- **Paydaş analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** İSKİ'nin iç ve dış paydaşlarına yönelik olarak vizyon belirleme anketi hazırlanmıştır. Anket kapsamında, iç ve dış paydaşlara İSKİ'nin vizyonunda görmek istedikleri öncelikli kavramlar sorulmuştur. Bu kapsamda, 150'nin üzerinde dış paydaş ve 500'ün üzerinde iç paydaştan derlenen veriler analiz edilmiştir. Böylece, paydaşların “gelecekte nasıl bir İSKİ görmek istedikleri” belirlenmiştir.
- **Örnek vizyon ifadeleri hazırlanmıştır:** İSKİ'nin stratejik planı kapsamında yapılan iç ve dış paydaş analiz çalışmaları kapsamında elde edilen verilerden hareketle, 5 farklı vizyon ifadesi hazırlanmıştır.
- **Örnek vizyon ifadeleri, çalıştaylarda İSKİ yönetici ve çalışanları ile paylaşılmıştır:** Proje ekibi tarafından hazırlanan örnek vizyon ifadeleri, düzenlenen çalıştaylarda İSKİ yönetici ve çalışanları ile paylaşılmış ve onların görüş ve önerileri doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır. Hazırlanan yeni vizyon taslakları her bir sektörde oylamaya sunulmuş ve tercih edilen vizyon ifadesi netleştirilmiştir. Her bir sektörde belirlenen nihai vizyon ifadesi, Strateji Geliştirme Kurulu'nun bilgisine sunulmuş ve kurul tarafından kabul edilen vizyon ifadesi, İSKİ'nin vizyonu olarak belirlenmiştir:

*“İstanbul’un Su Medeniyetinden Güç Alarak,
Su Yönetiminde İnsanı ve Çevreyi Esas Alan,
Hizmet Kalitesi Yüksek, Sürekli Gelişime Açık
Lider Kurum Olmak”*

4. TEMEL İLKE ve DEĞERLER BELİRLENMİŞTİR

İSKİ'nin temel ilke ve değerlerinin belirlenmesi sürecinde şu tür çalışmalar yapılmıştır:

- **Paydaş analizi çalışmasında elde edilen veriler yorumlanmıştır:** İSKİ'nin iç ve dış paydaşlarına yönelik olarak temel ilke ve değerlerin belirlenmesi anketi hazırlanmıştır. Anket kapsamında, iç ve dış paydaşlara İSKİ'nin temel ilke ve değerleri olarak görmek istedikleri öncelikli kavramlar sorulmuştur. Bu kapsamda, 150'nin üzerinde dış paydaş ve 500'ün üzerinde iç paydaştan derlenen veriler analiz edilmiştir.
- **Örnek nitelikli temel ilke ve değerler belirlenmiştir:** İSKİ'nin stratejik planı kapsamında yapılan iç ve dış paydaş analiz çalışmalarında elde edilen verilerden hareketle, örnek ilke ve değerler şöyle belirlenmiştir:

- **Örnek temel ilke ve değerler, çalıştaylarda İSKİ yönetici ve çalışanları ile paylaşılmıştır:** Proje ekibi tarafından hazırlanan örnek temel ilke ve değerler, düzenlenen çalıştaylarda İSKİ yönetici ve çalışanları ile paylaşılmış ve onların görüş ve önerileri doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır. Hazırlanan yeni taslaklar her bir sektörde oylamaya sunulmuş ve tercih edilenler netleştirilmiştir. Her bir sektörde belirlenen ilke ve değerler listesi, Strateji Geliştirme Kurulu'nun bilgisine sunulmuş ve kurul tarafından kabul edilenler, İSKİ'nin temel ilke ve değerleri olarak belirlenmiştir:
 - *Çevreye ve İnsana Saygı*
 - *Gelişme ve Değişime Açıklık*
 - *Müşteri Memnuniyeti*
 - *Kalite*
 - *Etkinlik, Verimlilik ve Yeterlilik*
 - *Güvenilirlik*
 - *Eşitlik ve Tarafsızlık*
 - *Şeffaflık*
 - *Dürüstlük*
 - *Adalet*
 - *Hizmet Bilinci, Hizmet Aşkı*
 - *Hizmetlerde Önderlik ve Örneklilik*
 - *Katılımcılık*
 - *Meslek Etiğine Bağlılık*
 - *Halka Yakınlık*

5. STRATEJİK AMAÇLAR BELİRLENMİŞTİR

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde, birimin ulaşmayı hedeflediği sonuçlardır. Birimin bulunduğu noktadan gelecekte arzu edilen noktaya orta vadeli uygulamalar sonucu nasıl ulaşacağını açık bir şekilde ifade edilmesidir. Stratejik amaçlar, genel nitelikli olmalı ve birimin etkinliğini daha ileri bir noktaya götürecektir nitelikte olmalıdır. Stratejik amaçların genel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Birimin önceliklerine göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Kurum içinde ve dışında önemli değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Stratejik amaçların kapsamı şöyle özetlenebilir:

- Birim kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Birimin şu andaki faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?
- Birim, diğer birimler ile ortak amaçlara sahip midir?

Stratejik amaçların yazılmasında şu tür hususlara dikkat edilmiştir:

- Stratejik amaçlar sektörlere ve alt sektörlere göre belirlenmiştir.

- o İSKİ bünyesindeki birimler, sektörlere ve alt sektörlere göre gruplandırılmıştır.
- o Birim(ler)in görevleri dikkatle incelenmiş ve gruplandırılmıştır.
- o Her bir görev grubu için yalnızca bir stratejik amaç yazılmıştır.
- o Birimin güçlü ve zayıf yanları, stratejik amacın yazılması esnasında göz önünde bulundurulmuştur.
- o Birimin faaliyet alanı konusunda yaşanan trendler ve gelecek senaryoları stratejik amacın yazılması esnasında göz önünde bulundurulmuştur.
- o İç ve dış paydaş analizi sonuçları stratejik amaçların yazılması sürecinde göz önünde bulundurulmuştur.
- o Stratejik amaçlar yazılırken genel nitelikli ifadeler kullanılmıştır.
- o Herhangi bir sayısal veriye yer verilmemiştir.
- o Herhangi bir tarih ifadesi kullanılmamıştır.
- o Stratejik amaçlar açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir. Karmaşık ve uzun cümleler kurulmamıştır.

İSKİ'nin stratejik amaçlarının belirlenmesi sürecinde şu tür çalışmalar yapılmıştır:

- o Stratejik amaçların belirlenmesine yönelik eğitici notlar hazırlanmış ve İSKİ çalışanlarına eğitim verilmiştir.
- o Eğitimlerde örnek stratejik amaçlar hazırlanmıştır.
- o Birimler tarafından hazırlanan taslak stratejik amaçlar, uzmanlar tarafından yerinde kontrol edilmiş ve birim görevlileri ile ortak çalışma yapılarak düzeltilmiştir.
- o Hazırlanan stratejik amaçlar, daire başkanları ile paylaşılmıştır.
- o Hazırlanan taslaklar, her bir sektörde yerel çalışma grupları, ihtisas grupları, yürütme kurulu ve strateji geliştirme kurulu üyeleri ile paylaşılarak nihai taslaklar oluşturulmuştur.
- o Nihai taslaklar, strateji geliştirme kurulu üyeleri ile paylaşılarak son şekli verilmiştir.

Belirlenen stratejik amaçlardan bazıları şöyledir:

SEKTÖR	STRATEJİK AMAÇ
Kurumsal Yapı	Hizmet ihtiyacının gerektirdiği sayıda ve nitelikte personelin, insan kaynakları yönetimi anlayışı içinde çalışmasını sağlamak.
	Kurumun bilgi yönetimi ve AR-GE faaliyetlerini, ulusal ve uluslar arası işbirliği çerçevesinde geliştirerek yönetim süreçlerinin ve hizmetlerin etkinliğini arttırmak
Temiz Su Üretimi ve Dağıtımı	İçme suyu havzalarını koruma-kullanma dengesi içinde yönetmek.
	En düşük yağış koşullarını göz önüne alarak, İstanbul'un 30 yıllık içme suyu ihtiyacını karşılamaya yönelik plan ve projeler üretmek.
Atık Su ve Yağmur Suyu Yönetimi	Su kirliliğini kontrol altında tutarak, toplum sağlığını ve doğal çevreyi korumak amacıyla atıksu altyapısıyla ilgili her türlü plan ve projeleri ihtiyaca uygun, hızlı ve etkin olarak tamamlamak.
	Atıksuların çevre ve insan sağlığına zarar vermesini, dere, deniz ve gölleri kirletmesini önlemek amacıyla atıksu havzalarındaki arıtma tesisi, deniz deşarjı ile toplayıcı ve şebeke sistemlerini tesis etmek.
Müşteri ve Şube Hizmetleri	İstanbul genelinde musluklardan kaliteli ve sürekli su akmasını sağlamak.
	Su kaçak ve kayıplarını en aza indirmek.

6. STRATEJİK HEDEFLER BELİRLENMİŞTİR

Stratejik Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik hedeflerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir, bu nedenle miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olmalıdır.
- Stratejik amaçların aksine, daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.
- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.
- -mek, -mak şeklinde mastar kipiyle yazılmalıdır.
- Mevcut duruma ilişkin açıklayıcı rakamsal bilgiler belirtilmelidir.

Stratejik hedefler oluşturulurken aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Hedefler, stratejik amaçlar ile tutarlı mı?
- Hangi somut sonuçlar elde edilmek isteniyor?
- Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde o stratejik amaca ulaşılabilir mi?
- Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?

SEKTÖR	STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF
Kurumsal Yapı	İçme suyu havzaları ve yatırımlarla ilgili kamulaştırmaları, sosyal fayda ve karşılıklı anlaşmaya dayalı olarak hızlı, etkin ve ekonomik biçimde sonuçlandırmak.	Gayri menkul sahipleriyle anlaşma yöntemi uygulanarak yapılan kamulaştırmaların toplam kamulaştırma içindeki payını, 2012 yılı sonuna kadar en az %50 düzeyine çıkarmak.
		Kurumun içme suyu havzaları mutlak koruma alanlarındaki mülkiyet düzeyini, 2012 yılı sonuna kadar 1600 Hektar'a çıkarmak.
Temiz Su Üretimi ve Dağıtım	Ham su rezervlerini geliştirmek, projelendirilmiş su yapıları, içme suyu hatları ve hizmet binalarını yapmak ve işletmeye hazır hale getirmek.	2012 yılı sonuna kadar, ham su rezervlerinin depolama hacmini 1.250.000.000 m ³ 'e çıkarmak.
		2012 yılı sonuna kadar, sorumluluk alanındaki içme suyu şebeke alt yapısını yenileme oranını %100'e çıkarmak.
Atık Su ve Yağmur Suyu Yönetimi	Sel baskınlarının ve dere taşkınlarının neden olacağı can ve mal kayıpları ile çevre kirliliğinin önlenmesi, yağmur sularının toplanarak uygun alıcı ortama (deniz, dere, göl vb.) ulaştırılması amacıyla yağmur suyu ve dere ıslahı altyapısıyla ilgili her türlü plan ve projeleri ihtiyaca uygun olarak hızlı ve etkin biçimde tamamlamak.	2012 yılı sonuna kadar yağmur sularının toplanarak uygun alıcı ortama (deniz, dere, göl vb.) ulaştırılmasını sağlayacak 1.000 km yağmur suyu hatlarına yönelik plan ve proje çalışmalarını tamamlamak.
		2012 yılı sonuna kadar 4 adet dere geciktirme yapılarının yerlerinin belirlenmesine yönelik araştırma çalışmalarını yapmak.

Müşteri ve Şube Hizmetleri	Mevcut kanalizasyon şebekesini rasyonel olarak işletmek.	2012 yılı sonuna kadar mevcut atıksu şebekesinin tamamını temizleyerek kamera ile görüntülenmesini sağlamak.
		Ana kanal tıkanıklığı arızalarını her yıl %5 azaltmak.

7. VİZYON, MİSYON ve İLKELER ÇALIŞTAYI YAPILMIŞTIR

Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı, İSKİ'nin geleceğinin tasarlanması amacıyla 22-24 Haziran 2007 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Daha önce, kurum bünyesinde yapılan vizyon, misyon ve ilkeler çalışmalarında elde edilen veriler, bu çalıştayda tartışılmış ve kurumun vizyonu, misyonu ve ilkelerine son şekli verilmiştir.

D. BİRİMLERİN KAYNAK İHTİYAÇ ANALİZİ ÇALIŞMALARI

1. PERFORMANS PROGRAMI EĞİTİMİ VERİLMİŞTİR

İSKİ personeline gerek topluca ve gerekse gruplar halinde verilen performans programı eğitimleri verilmiştir. Eğitiminin içeriği şöyledir:

- Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Ve Kavramlar
- Temel Kavramlar
- Mevzuat
 - Belediye Kanununa Göre Stratejik Plan Ve Performans Programı
 - Büyükşehir Belediyesi Kanununa Göre Stratejik Plan Ve Performans Programı
- Stratejik Plan
- Belediye Kanunu'na Göre Denetim Ve Performans
- Performans Ve Faaliyet Raporu
- Stratejik Plan, Performans Programı, Bütçe İlişkisi
- Performans Programı Şablonu
- Performans Programı Hazırlama Süreci
- Bütçeyi Hazırlama Süreci
- Performans Programının Takvimi
- İdare Performans Programı
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ve Birimlerinin Performans Programı
- Hedefler Hiyerarşisi
 - Stratejik Amaçlar
 - Stratejik Hedefler
 - Eylemler
 - Performans Hedefleri

- Performans Göstergeleri
 - Girdi Göstergeleri
 - Çıktı Göstergeleri
 - Sonuç Göstergeleri
 - Kalite Göstergeleri
- Performans Göstergelerinin Nitelikleri
- Performans Bilgi Sistemi
- Faaliyet Ve Projeler
- Bütçedeki Harcama Kalemleri
- Performans İzleme Ve Değerlendirme
- Performans Değerlendirme-Faaliyet Raporları
- Değerlendirme Yöntemleri
- Performans Raporları
- Performans Programı Örnekleri

Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitimi: Yukarıda belirlenen içeriğe uygun olarak Performans Programı Teknik Bilgilendirme Eğitimi 07-09 Eylül 2007 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

2. PERFORMANS TABLOSUNUN HAZIRLANMASI

2.1. Stratejik Amaç ve Hedefler Etüd Edilmiştir

Performans tablosunun hazırlanması çalışması öncesinde, kurumun kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerinin, temel istikametinin ve kaynak dağılımının anlaşılması ve stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerden öncelikli olanların belirlenmesi için stratejik amaç ve hedefler etüt edilmiştir.

2.2. Performans Hedefleri Belirlenmiştir

Performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde şu tür hususlara dikkat edilmiştir:

- Mümkünse her bir stratejik hedef için bir performans hedefi yazılmıştır. Bununla beraber, bir stratejik hedefin altında birden fazla performans hedefi de belirlenebilmiştir.
- Yıl içerisinde stratejik hedefle ilgili bir işlem yapılmayacaksa, o yıl için performans hedefi yazılmamıştır.
- Performans hedefleri büyük ölçüde girdi, çıktı veya sonuç yönelimli olarak yazılmıştır. Ancak, bazı durumlarda kalite tabanlı performans hedefleri de belirlenmiştir.
- Stratejik hedef, eğer genel terimlerle ifade edilmiş ve sayısallaştırma yapılmamışsa, performans hedefinde sayısallaştırma yapılmış hedefler belirlenmiştir. “Genel nitelikteki ölçülebilir faaliyetler” de, performans hedefi olarak kullanılmıştır.

- Birden fazla stratejik hedef için birleştirilmiş tek bir performans hedefinin yazıldığı durumlar olmuştur.

- **Örnek Performans Hedefi:**

Stratejik Amaç: Yöneticilerin ve personelin eğitim, kültür ve moral-motivasyon düzeyinin geliştirilmesine katkı sağlayan eğitim faaliyetleri ile halkın su kullanımı ve su kültürü konusunda bilinç düzeyinin artırılmasına yönelik eğitici etkinlikler yapmak.

Stratejik Hedef: Kurumun eğitim ve bilgi haritasını, 2008 yılı sonuna kadar hazırlamak.

Performans Hedefi: 2008 yılı sonuna kadar, kurumun eğitim ve bilgi haritasını hazırlamak, eğitim ihtiyaç analizini yapmak ve güncel tutmak.

Stratejik Hedef: Mevcut durumda kişi başı yıllık ortalama 1 saat olarak verilen eğitim süresini, 2012 yılı sonunda, kişi başı yıllık ortalama 4 saate yükseltmek.

Performans Hedefi: Mevcut durumda kişi başı yıllık ortalama 1 saat olarak verilen eğitim süresini, 2008 yılı sonunda, tüm personel için kişi başı yıllık ortalama 2 saate yükseltmek.

Stratejik Hedef: Kurum kütüphanesindeki bilimsel-aktüel nitelikli kitap sayısını, 2012 yılı sonuna kadar 5.000 adete çıkarmak.

Performans Hedefi: Kurum kütüphanesindeki bilimsel-aktüel nitelikli kitap sayısının, 2008 yılı sonuna kadar 3250 adete çıkarılmasını sağlamak.

2.3. Performans Göstergeleri Belirlenmiştir

Performans göstergeleri, stratejik planın uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır ve performans denetimine baz oluşturur. Performans göstergeleri, performans hedeflerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Performans göstergelerinin belirlenmesinde şu tür hususlara dikkat edilmiştir:

- Anlamlılık: Vizyon, Misyon, Stratejik amaç ve hedeflerle doğrudan ilgili mi?
- Geçerlilik: Gösterge, ölçmeye çalışılan hedefi doğrudan temsil ediyor mu?
- Hesap verme sorumluluğu ile bağlantılı mı? Sorumluların performansını ölçebilecek mi?
- Dengelilik: Birden fazla gösterge bir arada uyumlu olarak kullanılıyor mu? Göstergelerin sayısı ve nitelikleri, idare faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayacak şekilde mi?
- Fayda-maliyet analizi: Performans bilgilerini toplama maliyeti, bilgilerden elde edilecek olan faydadan çok olmamalıdır. Göstergenin hesaplanması ve yorumlanması kolay olmalıdır.
- Güvenilir olmalı: Göstergeler, doğru ve güvenilir verilere dayanmalıdır. Sağlıklı veri toplanabilir mi?
- Karşılaştırılabilir olmalı: Göstergeler, hem geçmiş dönemlerle hem de başka idarelerin benzer faaliyetleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.
- Nesnellik: Göstergenin tanımı, herkes için net ve açık olmalı.
- Sahiplenilme: ilgili taraflar, bu göstergenin kullanılmasını anlamlı buluyor mu?
- Vatandaş için mi? İSKİ için mi önemli?

2.3.2. Performans Göstergeleri Sınıflandırılmıştır

Performans göstergeleri “girdi”, “çıkıtı”, “sonuç” ve “kalite” göstergeleri olmak üzere 4 ana gruba ayrılmıştır.

- **Girdi Göstergeleri:** Belirli bir malı veya hizmeti üretmek için kullanılan, beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.

Örnekler:

- İhtiyaç duyulan personel sayısı.
- Kullanılan çelik boru uzunluğu.
- Kullanılan araç-gereç sayısı.
- **Çıktı Göstergeleri:** Üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, amaçlara ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını veya hizmetin kalitesini tek başına açıklamaz.

Örnekler:

- Bakım-onarımı yapılan isale hattı uzunluğu.
- Eğitime giren çalışan sayısı.
- Yıl içinde tüketilen su miktarı.
- Arıtılan atık su miktarı.
- Dikilen ağaç-fidan sayısı.
- **Sonuç Göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetlerin, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterir. Orta ve uzun vadeli; çıktı göstergeleri ile birlikte etkinliğe ilişkin bilgi verir

Örnekler:

- Şehre verilen su miktarında artış oranı.
- Su tasarruf miktarı.
- **Kalite Göstergeleri:** Üretilen mal ve hizmetlerin, kullanıcı istekleri ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyini; standartlara uygunluğunu ve hatasız olma derecesini ifade eder (güvenirlilik, doğruluk, duyarlılık, bütünlük vb.).

Örnekler:

- Su kalitesinde sağlanan iyileşme.
- Yapılan arıtmanın kalite düzeyi.
- Halkın su hizmetlerinden memnuniyet düzeyi.

Aşağıda, performans göstergelerine genel nitelikte örnekler verilmiştir:

- Gösterge: Kişi başı yıllık eğitim süresi (saat/yıl); Hedef: 3.
- Gösterge: Bilimsel nitelikli konferans sayısı (adet/yıl); Hedef: 6.
- Gösterge: Eğitimcilerden ortalama memnuniyet oranı (%); Hedef: 95.

- Gösterge: Toplam kitap sayısı; Hedef: 3750.
- Gösterge: Kütüphaneden yararlanılan kişi sayısı (yıllık); Hedef: 600.

Performans göstergelerinin hesaplanması sürecinde yararlanılan temel veri kaynakları şunlardır:

- Düzenli tutulan istatistikler.
- Veri tabanları.
- Birim tarafından oluşturulacak formüller.
- Varsayımlar ve geçici tahminler.
- Hesaplamalar.

2.4. Faaliyet Ve Projeler Belirlenmiştir

“Faaliyetler” ve “projeler” performans hedeflerinin alt dilimleri olup, belirli bir hedefin gerçekleştirilmesine yöneliktir. “Faaliyetler”, idarenin cari hizmetleriyle ilgili iken, “projeler”, yatırım hizmetleriyle ilgilidir. Faaliyet ve projeler ya bir üretim işidir veya bir hizmet işidir. Faaliyet ve projelerin belirlenmesi sürecinde şu tür hususlara dikkat edilmiştir:

- Performans hedefleri ile faaliyet ve projeler arasında bir ilişki vardır.
- Faaliyet ve projeler, performans hedeflerinin bir yıllık süre başına düşen payını belirtir.
- Faaliyet ve projeler ortak nitelikte olabilir.
- Özelliğinden dolayı bir müdürlüğün bütçesinde yer alan mal alımının ihalesi, İç Satınalma Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Faaliyet olarak ise ilgili müdürlükte yer alacaktır.
- Bilgisayar donanım yatırımları: İç Satınalma Müdürlüğü’nde gösterilecektir.
- Bilgisayar yazılım yatırımları: ilgili birimde gösterilecektir.
- Yapım yatırımları: fen işleri daire başkanlığında gösterilecektir.
- Etüt ve projeler: ilgili müdürlükte gösterilecektir.
- Faaliyet ve proje kapsamının belirlenmesi
 - Devam eden proje
 - Yıl içinde bitecek mi?
 - Diğer yıllara sarkacak mı?
 - Yeni proje
 - Yıl içinde bitecek mi?
 - Yıl sonuna düşen gerçekleşme oranı ne kadardır?
 - Yıl için hedeflenen miktar, meblağ veya sonuç nedir?

2.5. Mali Kaynak İhtiyacı Belirlenmiştir

Faaliyet ve projelerin maliyetinin belirlenmesinde şu aşamalar gerçekleştirilmiştir:

2.5.1. Faaliyet Düzeyi Belirlenmiştir

Performans hedefleri, kurumun faaliyet düzeyini belirler. Belirlenen performans hedefinin “çıkıtı” esaslı olması halinde, bu hedef doğrudan faaliyet seviyelerinin hesaplanmasında kullanılmış, sonuç esaslı olması halinde ise, kuruluşun bu sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyet alanında ne kadar çıkıtı üreteceği belirlenmiş ve kaynak ihtiyacı buna göre tespit edilmiştir.

2.5.2. Maliyet Unsurları Belirlenmiştir

2.5.2.1. Maliyet Unsurları Sınıflandırılmıştır

Faaliyet düzeylerinin belirlenmesinden sonra, belirlenen faaliyet düzeyindeki ürün ve hizmetleri üretebilmek için hangi tür girdilerin kullanılacağı belirlenmiştir. Maliyet unsurları “değişken” ve “sabit” maliyet olarak sınıflandırılmıştır. Performans hedefine ya da faaliyet düzeyine bağlı olmayan maliyetler “sabit maliyet”, performans hedefine veya faaliyet düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösteren maliyetler ise “değişken maliyetler” olarak kabul edilmiştir.

2.5.2.2. Fiziki Kaynak İhtiyacı ve Fiyatlar / Maliyetler Belirlenmiş ve Bütçelenmiştir

Herhangi bir faaliyet alanında bir birim ürün/hizmet (çıkıtı) üretmek için her bir sabit ve değişken maliyet unsurunun hangi miktarda kullanılması gerektiği hesaplanmıştır. Toplam fiziki kaynak ihtiyacı, birim fiziki kaynak ihtiyaç miktarlarının hedeflenen çıkıtı miktarları ile çarpılması sonucu elde edilmiştir. Maliyet unsurlarının birim fiyatları, ilgili mali yıla ilişkin bütçe hazırlama rehberinde yer alan ilkelere uygun olarak tespit edilmiştir. Toplam maliyet hesaplaması ile elde edilen sonuçlar, bütçenin hazırlanmasına dayanak oluşturmak üzere, analitik bütçe sınıflandırmasının ekonomik kodlarına uygun olarak gösterilmiştir. Mali kaynak ihtiyacı, bütçedeki harcama kalemlerine uygun olarak belirlenmiştir. Faaliyet ve projelerin büyük bir kısmı mal ve hizmet alımı ile sermaye yatırımları içinde yer aldığı için, birim performans programının sonunda ilgili kalemlerden bunlar düşülmüştür.

Kaynak ihtiyaç analizi sürecinde şu tür hususlara dikkat edilmiştir:

- i.** Belirlenen faaliyet ve projeler ile bunlar için gerekli kaynak ihtiyacı sadece öncelikli stratejik amaç ve hedefleri kapsamaktadır. Birimlerin “rutin iş” olarak değerlendirdikleri faaliyetler ve projeler ile kaynak ihtiyacına “Diğer Faaliyet ve Projeler” başlığı altında toplam olarak yer verilmiştir. Nitekim rutin iş olarak görülen faaliyet ve projelere detay bir şekilde yer verilmesi stratejik yönetim anlayışına da uygun değildir.
- ii.** Faaliyet ve projeler, birimin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere oluşturulan performans hedeflerine ulaşmak için yürütülecek üretim ve hizmetleri kapsamına almaktadır. Bu çerçevede belirlenen performans hedeflerine ulaşmak üzere hangi tür faaliyet ve projeler gerektiği belirlenmiştir
- iii.** Faaliyet ve projelerin belirlenmesinde ilgili birim yöneticileri ana karar verici olmuştur. Çalışma grubu ise çeşitli sorularla söz konusu faaliyet ve projenin hedefe hizmet edip etmeyeceğini test etmiştir. Sorular ön değerlendirme niteliği taşımaktadır. Faaliyet ve projelerin, muhtemel getirisi, çıktısı, varsa muhtemel belirsizlikler, alternatifler gibi noktalar ön değerlendirme görüşmesinde ele alınmıştır. Faaliyet ve proje hedefe doğrudan ulaştıracak nitelikte ise ilgili birim yöneticisinin son kararıyla performans programına yazılmıştır.

- iv. Faaliyet ve projeler belirlendikten sonra, bunların nasıl gerçekleştirileceği üzerinde durulmuştur. İlgili birimin kendi araç-gereç ve personeli aracılığıyla gerçekleştireceği faaliyet ve projeler “Diğer Faaliyet ve Projeler” için belirlenen kaynak ihtiyacı içinde gösterilmiştir. İlgili birimin dışardan temin edeceği faaliyet ve projelerin ise mali kaynak ihtiyacı belirlenmiş ve ilgili satıra yazılmıştır.
- v. Dışardan temin edilecek faaliyet ve projelerin mali kaynak ihtiyacının tespitinde, geçmiş yıllarda benzer nitelikli yapılan işler varsa bunun maliyeti göz önüne alınmıştır. Söz konusu faaliyet ve proje ilk defa gerçekleştirilecek ise piyasa fiyat araştırması yapılmıştır. Piyasa fiyatları belirlenirken mümkün olduğu kadar gerçek rakamları yakalamak amaçlanmıştır. Ancak “yaklaşık maliyet”in ortaya çıkmamasına da dikkat edilmiştir.
- vi. Mali kaynak ihtiyacı belirlenirken birim yöneticilerine “hesap verme sorumluluğu” hatırlatılmıştır. Belirlenen mali kaynak ihtiyacının fazla gelmesinin ya da yetersiz kalmasının hesap verme aşamasında problem oluşturabileceğinin göz önüne alınması istenmiştir. Böylece gerçeğe yakın mali kaynak ihtiyacı ortaya konmuştur denilebilir.
- vii. Yıllara sari faaliyet ve projeler ile süreklilik arz eden faaliyet ve projelerin sonraki yıllardaki kaynak ihtiyacının belirlenmesinde ortalama %10 enflasyon oranı ile faaliyet ve projenin miktarındaki değişim göz önüne alınmıştır. Ancak birim yöneticilerinin fiyat artışları ile ilgili düşünceleri (bazı faaliyet ve projelerin gerçekleştirilmesinde rekabetin varlığı nedeniyle fiyatların değişmeyebileceği ya da düşebileceği) de değerlendirme dışı bırakılmamıştır.
- viii. Böylece, bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmak, maliyeti hesabı yapmak, hesap verebilirliği sağlamaya yardımcı olmak, İSKİ'nin sunduğu mal ve hizmetlerin maliyetlerini ortaya koymak amaçlanmıştır.
- ix. 2008 yılı performans programıyla birlikte İSKİ bünyesinde veri kayıt ve güncelleme işlemlerinin yoğunlaşması beklenmektedir. 2008 yılı performans programında yeterince bilgi ve veri bulunamamasından dolayı yer verilemeyen kaynak ihtiyacı analizlerini gelecekte yapmak mümkün olabilecektir.
- x. Birimlerin kendi imkanlarıyla hazırlayacakları projeler için faaliyet ve proje tespit edilmemiş; dışardan temin edilecek faaliyet ve projeler tespit edilerek mali kaynak ihtiyacı belirlenmiştir.
- xi. Hesap verilebilirlik açısından faaliyet ve projelerin isimleri ayrı ayrı belirtilmiştir.
- xii. Mali kaynak ihtiyacının belirlenmesinde faaliyet ve projelerin sermaye gideri ya da mal ve hizmet alımı niteliğine de dikkat edilmiştir.

2.6. Performans Programı Tablosu Hazırlanmıştır

Performans tablosu, performans programının verileri ile stratejik planın temel verilerinin yer aldığı bir tablodur. Tabloda yer verilen veri ve bilgiler şöyle sıralanabilir:

- İlgili birim veya kurumun bütün faaliyet ve projeleri için toplam kaynak ihtiyacı.

- Stratejik (veya öncelikli stratejik) amaç ve hedefler için toplam kaynak ihtiyacı.
- Diğer faaliyet ve projeler için toplam mali kaynak ihtiyacı.
- Stratejik amaçlar (veya öncelikli stratejik amaçlar).
- Stratejik hedefler.
- Performans hedefleri.
- Performans göstergeleri.
- Gösterge hedeflerinin geçmiş yıllardaki gerçekleşme seviyeleri.
- Performans hedefi ile ilgili faaliyet ve projeler.
- Diğer faaliyet ve projeler.
- İçinde bulunulan yıl, gelecek 3 yıl ve geçmiş 1 yıla ilişkin maliyet ve hedeflere ilişkin veriler.

E. İZLEME ve DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KURULMASI ÇALIŞMALARI

1. Performans Değerlendirmesi Süreci

Performans değerlendirme, performans yönetim sistemi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme, kamu kurumlarının belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sürecinde bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir:

- Değerlendirme, yıl içinde, yıl sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarını değerlendirme biçiminde orta ve uzun vadede yapılabilir.
- Kısa vadede performans programının izlenmesi, 3 ayda bir yapılır.
- Performans hedefleri ve göstergeleri ile ilgili olarak her üç ayda bir ara rapor hazırlanır.
- İdareler, yıl sonunda performans değerlendirme raporu düzenlerler. Bu raporda yürütülen faaliyetler, izlenen yöntemler ve elde edilen sonuçlara ilişkin detaylı bilgiler yer alır.

Performans değerlendirmesi, kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından yapılabilceği gibi, değerlendirilecek konuda uzman kişilerden oluşturulacak çalışma grupları aracılığıyla da yapılabilir. Performans değerlendirme sürecinde aşağıdaki aşamalar izlenmelidir:

- **Kapsamın Belirlenmesi:** Değerlendirmenin kapsamı, performans değerlendirmesinin hangi amaçla yapıldığına göre belirlenir. Değerlendirme, bir kurumun tüm faaliyetlerini içerecek Şekilde yapılabilceği gibi, belirli bir harcama biriminin faaliyetleri üzerinde veya ihtiyaa göre önemli görülen faaliyetler üzerinde de yapılabilir. Belirli faaliyetlerin, detaylı bir performans analizi yapılmak üzere seçilmesinde, bu faaliyetler için öngörülen performans hedef ve göstergelerinde önemli sapmalar olup olmadığı, harcama büyüklüğü ve kurumun stratejik amaç ve hedeflerini önemli ölçüde etkileyecek nitelikte olması gibi faktörler, seçim kriteri olarak dikkate alınır. Mali yıl içinde yapılan performans değerlendirmesi ile mali yıl sonunda yapılan performans değerlendirmesinin orta ve uzun vadeli performans değerlendirmesine göre daha dar kapsamlı olduğu göz önünde tutulması gereken bir husustur.
- **Analiz Yöntemlerinin Belirlenmesi:** Analiz yöntemleri, performans değerlendirmenin kapsamına ve amacına göre belirlenir. Ayrıca, ilgili faaliyet ve projelerin özellikleri de göz önünde tutulur. Analiz yöntemlerine örnek olarak anket, mülakat, grup tartışmaları, gözlem, belgeye dayalı değerlendirme, durum analizi, paydaş analizi, fayda-maliyet, maliyet etkinlik analizleri ve etki değerlendirmesi verilebilir.

Performans değerlendirmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi, değerlendirmenin başarısını artıracaktır:

- Performans değerlendirmesi yapılırken ele alınan konuların kurumun misyon ve vizyonu ile ilişkisi her zaman gözönünde tutulmalıdır.
- Değerlendirme, yalnızca kurumda çalışan birkaç kişi tarafından yapılmamalı, üst yönetim de dahil olmak üzere, katılımcı yöntemlere başvurulmalıdır. Değerlendirme yapılırken, sadece belirli bir yönteme bağlı kalınmamalı, çok yönlü bir değerlendirme yapılmalıdır.
- Performans değerlendirmesi yapılırken, sadece büyük çaplı harcama gerektiren faaliyet ve projeler ele alınmamalı; küçük çaplı faaliyet ve projelerin de etkilerinin önemli olabileceği göz önünde tutulmalıdır.
- Performans değerlendirmesi yapılırken, n değerlendirme sırasında incelenen konular ve alternatifler dikkate alınarak n değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme arasındaki bağlantı kurulmalıdır.
- Performans değerlendirmesi yapmak hem maliyetli hem de zaman alan bir çalışmadır. Bu yüzden, performans değerlendirmesinin kapsamı belirlenirken, yapılan harcamalar ile elde edilecek fayda arasındaki denge göz önünde tutulmalıdır.

- Performans değerlendirmesinin mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlamının önemli bir aracı olduğu unutulmamalı ve sonuçlar tüm yönleri ile ortaya konulmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları ile karar alma süreçleri arasında bağlantı kurulmalıdır.
- Değerlendirme, katılımcı yöntemlerle yapılmalı, yöntemler ve sonuçlar taraflar ile paylaşılmalı ve bu suretle, tarafların sonuçlara güveni sağlanmalıdır. Değerlendirmenin tarafları ve değerlendirme yapacak kişiler doğru bir şekilde tespit edilmeli, değerlendirme süreci iyi yönetilmelidir.
- Performans değerlendirmesinin kalitesinin tecrübe düzeyine, düzenli yapılmasına ve kurumsallaşmayla doğru orantılı olduğuna dikkat edilmelidir. Kısa dönemde önemli sonuçlar beklenmemelidir. Kurum içi değerlendirme kültürü geliştirilmelidir.

2. Performans Hedef ve Kriterlerinin Değerlendirilmesi Çalıştayı

16-18 Kasım tarihleri arasında Performans Hedef ve Kriterlerinin Değerlendirilmesi Çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Çalıştaya katılan personel şunlardır:

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcıları
- Daire Başkanları
- Müdürler
- İlgili Personel

Çalıştay'da işlenen konular şunlardır:

- Birim Performans Hedeflerinin ve Kriterlerinin Değerlendirilmesi
- Performans Programı İzleme ve Değerlendirme Süreci ve Yöntemi
- Stratejik Plan ve Performans Programı Genel Değerlendirmesi
- Birim Faaliyet Raporu
- İdare Faaliyet Raporu

3. Performans Değerlendirmesine İlişkin Tablolar

Performans değerlendirmesine ilişkin tablolar şunlardır:

- Performans Tablosu
- Kaynak İhtiyacı Tablosu
- Performans Hedefleri Önceliklendirme Tablosu
- Birim Performans Programı İzleme ve Değerlendirme Tablosu

- Kurum Performans Programı İzleme ve Değerlendirme Tablosu

F. PERFORMANS PROGRAMININ İSKİ GENEL KURULU'NDA GÖRÜŞÜLMESİ ve KABULÜ

İSKİ'nin 2008 Yılı Performans Programı, 23 Kasım 2007 Cuma günü, İSKİ Genel Kurulu'nda görüşülmüş ve kabul edilmiştir.

PERFORMANS TABLOSU
İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM DAİRE BAŞKANLIĞI
Bütçe Yılı: 2008

İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı		YILLAR				
		2006	2007	2008	2009	2010
Toplam Mali Kaynak İhtiyacı						
Stratejik Amaçlar İçin Toplam Mali Kaynak İhtiyacı						
Diğer Faaliyet ve Projeler İçin Toplam Mali Kaynak İhtiyacı						
STRATEJİK AMAÇ 1						
STRATEJİK HEDEF 1.1						
İlgili Müdürlük	İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü	HEDEFLER				
Performans Hedefi 1.1.1						
Performans Göstergeleri						
FAALİYET ve PROJELER		MALİ KAYNAK İHTİYACI				
DAİRE BAŞKANLIĞI	İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM	TOPLAM MALİ KAYNAK İHTİYACI				
DİĞER FAALİYET ve PROJELER	Personel Giderleri					
	Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri					
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri					
	Faiz Giderleri					

KAYNAK İHTİYACI TABLOSU
PLANLAMA ve YATIRIM DAİRE BAŞKANLIĞI
Bütçe Yılı: 2008

Planlama ve Yatırım Daire Başkanlığı		YILLAR				
		2006	2007	2008	2009	2010
Toplam Mali Kaynak İhtiyacı						
Stratejik Amaçlar İçin Toplam Mali Kaynak İhtiyacı						
Diğer Faaliyet ve Projeler İçin Toplam Mali Kaynak İhtiyacı						
STRATEJİK AMAÇ 9						
STRATEJİK HEDEF 9.1						
Performans Hedefi 9.1.1						
FAALİYET ve PROJELER		MALİ KAYNAK İHTİYACI				
DAİRE BAŞKANLIĞI	PLANLAMA ve YATIRIM	TOPLAM MALİ KAYNAK İHTİYACI				
DİĞER FAALİYET ve PROJELER	Personel Giderleri					
	Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri					
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri					

PERFORMANS HEDEFLERİ ÖNCELİKLENDİRME TABLOSU
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
Bütçe Yılı: 2008

STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	PERFORMANS HEDEFLERİ	PERFORMANS HEDEFİ ÖNCELİK DURUMU

BİRİM PERFORMANS PROGRAMI SONUÇLARI İZLEME VE DEĞERLENDİRME TABLOSU
TİCARET İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI
Bütçe Yılı: 2008

STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	PERFORMANS HEDEFLERİ	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2007	2008	2008 Yılı Gerçekleşmesi			Perfor- mans	Açıklama	
						6 Ay	9 Ay	12 Ay			

Tablo: Analitik Bütçe Sınıflandırması

Kurumsal Sınıflandırma	Fonksiyonel Sınıflandırma	Ekonomik Sınıflandırma	AÇIKLAMA
IV	I	I	
05			HARCAMA BİRİMİNİN ADI:
	01		Genel Kamu Hizmetleri
	02		Savunma Hizmetleri
	03		Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri
	04		Ekonomik İşler ve Hizmetler
	05		Çevre Koruma Hizmetleri
	06		İskan ve Toplum Refahı Hizmetleri
	07		Sağlık Hizmetleri
	08		Dinlenme, Kültür ve Din Hizmetleri
	09		Eğitim Hizmetleri
	10		Sosyal Güvenlik ve Sosyal Yardım Hizmetleri
		01	Personel Giderleri
		02	Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri
		03	Mal ve Hizmet Alım Giderleri
		04	Faiz Giderleri
		05	Cari Transferler
		06	Sermaye Giderleri
		07	Sermaye Transferleri
		08	Borç Verme
		09	Yedek Ödenekler

Tablo: Toplam Mali Kaynak İhtiyacının Bütçelenmesi

Kurumsal Sınıflandırma	Fonksiyonel Sınıflandırma	Ekonomik Sınıflandırma	AÇIKLAMA	TOPLAM MALİ KAYNAK İHTİYACI			
				2007	2008	2009	2010
IV	I	I					
05		 DAİRE BAŞKANLIĞI				
	01		Genel Kamu Hizmetleri				
	03		Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri				
		01	Personel Giderleri				
		02	Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri				
		03	Mal ve Hizmet Alım Giderleri				
		05	Cari Transferler				
		06	Sermaye Giderleri				

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. AKAD, Mehmet Tanju (2001), *Strateji Üzerine*, 1. Basım. İstanbul: Kastaş Yayınları, 2001.
2. AKTAN, Coşkun Can (1999) “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, *Türk İdare Dergisi*, S.425 Aralık, 1-14.
3. AKTAN, Coşkun Can (2006) “Stratejik Yönetim ve Swot Analizi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>.
4. ALPAY, Yurdakul (1990), *(Bütçeden Stratejik Yönetime) İşletme Politikası*. İstanbul: Cem Yayınevi.
5. APAN, Ahmet (2005), “Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 448 : 1-12, Eylül.
6. ARSLAN, Nagehan Talat (2004) “Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 28, No.2, 155-172.
7. AŞGIN, Sait (2006), “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişimi”, *Türk İdare Dergisi*, Y.78, Sayı 451 : 8-20, Haziran.
8. AŞGIN, Sait, Selen GÖRGÜN ve Ümit ATALAY (hızl.) (2006), *Kamuda Stratejik Planlama*, Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
9. AYTAÇ, Fehmi (2005), “Bazı Belediyelerimizin Hazırlamakla Yükümlü Oldukları Stratejik Plan Üzerine Düşünceler” *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, C.10, Sayı 8 : 3-7, Ağustos.
10. AZAKLI, Sedat (2002) “Belediyelerde Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, *Yerel Yönetim Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE, Ankara.
11. BARCA, Mehmet ve Asım BALCI (2006), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir? *Amme İdaresi Dergisi*, C.39, Sayı 2 : 29-50, Haziran.
12. BÜTÜNER, Hakan (2004), *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?* İstanbul: Rota Yayınları.
13. ÇEVİK, Hüseyin (2004) *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, 14. Ankara.
14. ÇEVİK, Hüseyin ve Turgut GÖKSU (2000) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, *Türk İdare Dergisi*, Y.72, S.428, 79-94.
15. ÇINAR, Tayfun (2005) “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi”, *Genel-İş Araştırma Dergisi*.
16. DAFT, Richard L. (1991) *Management*, The Dryden Press, United States of America.
17. DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
18. DURNA, Ufuk ve Veysel EREN (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, Sayı 1 : 55-75, Mart.
19. EMREALP, Sadun ve Selahattin YILDIRIM (1994) *Yerel Yönetimde Başarının Yolları*, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi Yay., Yerel Yönetimin Geliştirilmesi El Kitapları Dizisi 1, İstanbul.
20. EREN, Erol (2002) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
21. EREN, Veysel ve Ufuk DURNA (2002) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, S.1, 55-75.
22. FIRAT, A. Serap (2007), “Bürokraside Terminoloji Dönüşümü: Yönetişim Performansı, Stratejik Plan, İnovasyon”, *Mali Hukuk*, Y:22, Sayı 127 : 70-74, Ocak-Şubat.

25. GÜÇLÜ, Nezahat (2003) “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* C.23, S.2, 61-85.
26. GÜNER, Sinan (2005), “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 446 : 61-78, Mart 2005.
27. GÜRER, Harun (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63 : 91-105, Ekim-Aralık 2006.
28. KEMP, L. Roger (1996), “Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim”, *Türk İdare Dergisi*, Namık Demir (çev.) Y. 68, Sayı 410 : 113-128, Mart.
29. KEMP, L. Roger (1996), “Dizaynla Stratejik İdare”, *Türk İdare Dergisi*, Ahmet Okur (çev.) Y. 68, Sayı 410 : 129-138, Mart.
30. KESKİNER, Yusuf Emrah (2006), “Belediye Şirketlerinde Stratejik Plan Zorunluluğu”, *Türk İdare Dergisi*, Y.78, Sayı 451 : 21-30, Haziran.
31. LESS, Worall ve Collinge CHRIS ve Bill TONY (1998) “Managing Strategy In Local Government”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.11, No.6.
32. ODABAŞ, Çağlayan (2004) “Stratejik Yönetim ve e-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, S.55, 83-94.
33. ÖLÇER, Ferit (2005), “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.38, Sayı 2 : 89-134, Haziran.
34. ÖZTÜRK, Namık Kemal (2006), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.39, Sayı 1 : 81-99, Mart.
35. PARLAK, Bekir ve Zahid SOBACI (2005) *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*, Alfa Akademi, İstanbul.
36. POISTER, Theodore H. ve Gregory STREIB (2005) *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades*, Public Administration Review, Jan/Feb, 45-56.
37. ROW, Michael H. ve Michael ALBERT ve Franklin KHEDOURI (1988) *Management*, Harper & Row Publishers, United States of America.
38. SARAÇ, Osman (2005) “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, S 56, Ocak-Mart, 53-77.
39. SONGÜR, Neşe (2005), “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.38, Sayı 4 : 145-155, Aralık.
40. SÖZEN, Süleyman (2005) *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
41. ŞANLI, Taylan (2006), “İl Ölçeğinde Stratejik Planlama Uygulamaları”, *Türk İdare Dergisi*, Y.78, Sayı 452 : 63-72, Eylül.
42. ŞENTÜRK, Hulisi (2005), *Belediyelerde Stratejik Planlama* 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık.
43. ŞENTÜRK, Hulisi (2004), *Belediyelerde Performans Yönetimi* 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık.
44. TAMER, Mustafa (2006), “Kamuda ve Belediyelerde Strateji Geliştirme Birimlerinin Kurulması”, *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, C.11, Sayı 2 : 10-16, Şubat.
45. TOPRAK, Zerrin (2000), “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, *Türk İdare Dergisi*, S.426, Y. 72, Mart, 37-53.
46. TOPRAK, Zerrin, “Yerel Gündem 21’ler Yenilikçi-Düşünen Kentler ve Toplumsal İlişkiler” http://www.izmir-yerelgundem21.org.tr/kazanc_kayip.htm, 14.08.2006.
47. ÜLGÜN, Hayri ve S. Kadri MİRZE (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

48. YILMAZ, Kutluhan (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, S.50-51, Aralık, 67-86.
49. YÜKSEL, Fatih (2002) “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C.11, S.1, Ocak,
50. YÜZBAŞIOĞLU, Nedim (2004), *2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama*, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.