

HESAP UZMANLARI KURULU

MİSYON ÇALIŞMASI

Tablo 1. Misyon Çalışması Sonuçları

Konsolide Misyon 1
Başta maliye politikalarının hazırlanması ve yürütülmesi olmak üzere; kamu bütçesinin hazırlanması ve uygulanması, kamu mallarının yönetimi, kamu hesaplarının izlenmesi, kamu gelirlerinin toplanması, kamuyu ilgilendiren parasal uyumsuzlukların takibi amacıyla; devlet ve topluma yönelik olarak yasa düzenlemeleri hazırlamak, uygulama yapmak, denetim, teftiş ve danışmanlık hizmetlerini ilgili birimleri aracılığıyla yasal düzenlemeler ışığında, bir kamu hizmeti olarak sunmak
Konsolide Misyon 2
Devletin temel fonksiyonlarını yerine getirmek için gereken mali kaynakları, belirlenen ekonomik ve sosyal hedefler doğrultusunda, kamu gücüyle ve yasal sınırlar içerisinde, adil ve etkin bir şekilde toplayan ve toplanan mali kaynakların, belirlenen hedefler doğrultusunda hizmet verdiği topluma karşı yasal sorumluluklarını yerine getirerek yeniden dağıtan bir yürütme organıdır.
Grup Cambaz
Başta maliye politikalarının hazırlanması ve yürütülmesi olmak üzere; kamu bütçesinin hazırlanması ve uygulanması, kamu mallarının yönetimi, kamu hesaplarının izlenmesi, kamu gelirlerinin toplanması, kamuyu ilgilendiren parasal uyumsuzlukların takibi amacıyla; devlet ve topluma yönelik olarak yasal düzenlemeleri hazırlama, uygulama yapma, denetim, teftiş ve danışmanlık hizmetlerini ilgili birimleri aracılığıyla, yasal düzenlemeler ışığında bir kamu hizmeti olarak sunmak
Grup 913
Devletin temel fonksiyonlarını yerine getirmek için gereken mali kaynakların, belirlenen ekonomik ve sosyal hedefler doğrultusunda, adil ve etkin bir şekilde toplayan ve toplanan mali kaynakların, belirlenen hedefler doğrultusunda yeniden dağıtılmasıdır
Grup 2
Devletin mali politikalarını belirlemek ve bu politikaları uygulamak için gelir toplamak, devlet muhasebesini tutmak, devlet mallarının envanterini tutmak ve bütçe yapmak gibi görevleri hukuka uygun olarak yerine getirmektir

Tablo 1. Misyon Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Misyon
Maliye Bakanlığı, devletin varlığını ve toplumsal hayatın devamını; kanun gücüyle ve yasal sınırlar içerisinde, kamu gelirlerini toplamak, kamu harcamalarını yapmak ve devletin maliye politikasını belirlemek suretiyle ve aynı zamanda hizmet verdiği topluma karşı yasal sorumlulukla yerine getirerek sağlayan bir yürütme organıdır

VİZYON ÇALIŞMASI

Tablo 2. Vizyon Analizi Sonuçları

Konsolide Vizyon
MB'nın; değişimi yakalayan, küresel rekabette devletin ve toplumun çıkarlarını koruyacak yönetime, teknolojiye ve bilgi ağına sahip, ekonomik ve mali politikaların uygulanmasıyla görevli bütün birimleri kapsayan, insan kaynakları politikasıyla kamu yönetimi içerisinde örnek teşkil eden, mali politikaların yürütülmesinde etkin yasal enstrümanlara sahip, kayıtdışılık vb. süreçleri besleyen güç merkezleri karşısında daha güçlü bir birim olması
Grup Cambaz
MB'nın değişimi yakalayan, küresel rekabette Türk devleti ve toplumunun çıkarlarını koruyacak yönetime ve bilgi ağına sahip, ekonomik ve mali politikaların uygulanmasıyla görevli bütün birimleri kapsayan, istihdam politikasıyla kamu yönetimi içerisinde örnek teşkil eden, başta kayıt dışı ekonominin önlenmesi olmak üzere, mali politikaların yürütülmesinde etkin yasal enstrümanlara sahip, kayıt dışılık gibi süreçleri besleyen güç merkezleri karşısında daha güçlü bir birim olmak
Grup Vizyon
Hizmetlerin yerine getirilmesinde bilgi teknolojilerini kamunun diğer birimlerine örnek teşkil edecek şekilde ve etkili biçimde kullanan, kayıtdışı ekonomi olgusunu en aza indirerek vergi bilincinin toplumun tümünde oluşmasını sağlayarak vergiyi tabana yayan, toplumda kamu harcamalarının yerindeliği noktasında güveni sağlayan, vergilemede adalet ve eşitliği temin eden, çalışanlarını maddi ve manevi yönden tatmin eden bir kurum olmak
Grup İki
Çağın gereklerine uygun teknolojik donanımına sahip ve iyi eğitilmiş personel ile kendisine yasalarla yüklenmiş görevleri daha etkin ve verimli olarak yerine getiren model bir bakanlık olması

Tablo 2. Vizyon Analizi Sonuçları (Devam)

Grup 913
İş süreçlerinde ve ekonomik aktivitelerle ilgili tüm bilgilere ulaşmada ve bu verileri kullanmada bilişim sistemlerini etkin biçimde kullanan, tamamı nitelikli işgücünden oluşan model bir bakanlık olmak

PAYDAŞ ÇALIŞMASI

Tablo 3. Paydaş Matrisi

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Maliye Bakanı	✓					
Kurul Başkanı	✓	✓				
Hesap Uzmanları	0	✓				
Mükellef			✓			✓
Maliye Bakanlığı			✓	✓		✓
Başbakanlık			✓	✓		
Cumhurbaşkanlığı			✓	✓		
MASAK			✓	✓		✓
MB'nın diğer birimleri				✓		
Gelir İdaresi Başk.						✓
Yargı Organları			✓			✓
Finans Kurumları			✓			✓
Meslek Mensupları (3568 sayılı yasa mensupları)			✓			✓
Diğer Kamu Kurumları						✓
Üniversiteler			✓			✓
TBMM			✓			
Vatandaşlar			✓		0	0
Ticaret ve Sanayi Odaları			✓			✓
HUK İdari Personeli		✓				
OECD Ülkeleri ile Vergi Anlaşması yapılan Yabancı Devletlerin Gelir İdareleri						0

ÜRÜN / HİZMET ÇALIŞMASI

Tablo 4. Ürün / Hizmet Matrisi

Ürün Hizmet Listesi Müşteri	Vergi inceleme	Karapara inceleme	inceleme, araştırma	Eğitim hizmetleri	Bilirkişilik hizmetleri	Yasa hazırlama çalışmaları	Danışmanlık	Bilimsel toplantılar, seminer ve konferanslar	Soruşturma	Kambiyo denetimi	Vergi sistemi ve denetim tekniklerinin geliştirilmesi
Mükellef				X				X			
Maliye Bakanlığı	X		X	X		X	X		X	X	X
Başbakanlık			X								
Cumhurbaşkanlığı			X								
MASAK		X									
Finans Kurumları				X							
Meslek Mensupları (3568 sayılı yasa mensupları)				X				X			
Üniversiteler				X							
Vatandaşlar	X			X				X			
Ticaret ve Sanayi Odaları				X				X			
TBMM			X			X					
Diğer Kamu Kurumları			X	X						X	
Yargı Organları			X		X						

SWOT ANALİZİ ÇALIŞMASI

Tablo 5. SWOT Analizi Sonuçları

Güçlü Alanlar
Kurumsal kültür ve birikim
Yasal statü ve bağımsız çalışma gücü
Hukuki ve tarafsız yaklaşım
Prestij ve olumlu imaj
Planlı ve özenli çalışma
İşe giriş ve mesleki yetiştirme süreci
Nitelikli iş gücü
Kurum içi iletişim etkinliği
Yeniliklere açıklık ve adaptasyon yeteneği
Gelişmeye Açık Alanlar
İnceleme seçme yöntemlerinin ve incelenecek mükelleflerin sadece HUK başkanlığından belirlenmesi
Denetimde sağlıklı veri tabanı ve bilgi akışı olmaması
Denetimde bilgi teknolojilerinden etkin biçimde yararlanılamaması
Fayda/maliyet analizi çerçevesinde çalışanların sağlamış olduğu katkı dikkate alındığında, ücret politikasının arzu edilir seviyede olmaması
Vergi denetim sürecinin kademelendirilmemiş olması ve farklı denetim birimleri arasındaki koordinasyon eksikliği
Yurt dışı eğitim olanaklarının yetersizliği
Fiziki çalışma olanaklarının yetersizliği

Tablo 5. SWOT Analizi Sonuçları (Devam)

Fırsatlar
Gelişen teknoloji ve bilgi kaynaklarına hızlı erişim
Şirketlerdeki kurumsallaşma
Kara para, vergi kayıp ve kaçığı ile mücadelede uluslar arası işbirliği imkanlarının artması
Parasal hareketlerin, banka ve finansal kurumlar üzerinden yapılması ve finansal araçların kullanımının artması (kredi kartı vb.)
AB üyelik süreci
Gelir ve servet dağılımının bozuk olması
Tehditler
Kurul kaynaklarının dağılımında kıdem ve liyakat esasının göz ardı edilmesi
Süre gelen IMF ve Dünya Bankası direktiflerinin Türkiye ekonomisinde yarattığı olumsuz etkilere paralel olarak MB'nin yeniden yapılandırılması çerçevesinde HUK'un diğer denetim birimleri ile birleştirilme çabaları
İnceleme verilerinin toplanmasında karşılaşılan güçlükler
Özlük haklarındaki olumsuz gidişin devam etmesi nedeni ile nitelikli elemanların kurulu gelecekte tercih etmemesi ve mevcut işgücünün de aynı sebepten kuruldan ayrılması
Mali politikalarda istikrarsızlığın toplumda vergiye direnci arttırması
Vergi denetiminde kademeli sisteme geçilememesi ve yetki alanlarının kesin bir şekilde tespit edilememiş olması
Vergi kanunlarındaki eksiklikler nedeniyle vergi incelemelerinin etkinliğinin azalması
Kurulun sadece denetim birimi olarak algılanması, uzman danışmanlık, caydırıcılık, bakanlığa prestij toplama fonksiyonlarının göz ardı edilmesi
Diğer kurumlar ile veritabanı ve bilgi entegrasyonu eksikliği

STRATEJİK AMAÇLAR ÇALIŞMASI

HUK, 4 grup halinde çalıştı. 4 grubun hazırladığı Stratejik Amaçlar topluca tartışılıp 13 amaca indirildi. Yapılan oylama sonucunda en çok oy alan 8 stratejik amaç 4 gruba 2'şer 2'şer paylaştırılarak performans ölçüleri belirlendi.

Tablo 6. Grupların Hazırladığı HUK Stratejik Amaçları

Grup 913
Hedefteki büyük mükellefler için, etkin denetim teknikleri ile caydırıcılık fonksiyonunu ifa eder şekilde yapılan vergi incelemeleri ile beyan dışı kalmış geliri kavramak ve vergi kanunlarının doğru şekilde uygulanmasını sağlamak.
Ekonomide faaliyetlerde, finansal enstrümanlarda ve teknolojik alandaki yenilik ve gelişmeleri takip ederek, kurul içindeki sistem ve eğitim faaliyetlerini bu yeniliklere adapte etmek.
Yurtiçi ve yurtdışındaki ilgili eğitim faaliyetlerine kurul mensuplarının katılımını maksimum düzeyde desteklemek.
Vergi kayıp kaçığının önlenmesi ve kayıt dışılıkla mücadelede etkin rol oynamak.
Üniversiteler, kamu kurum kuruluşları, odaların vb. ihtiyaç duyacakları eğitim taleplerini karşılamada lider konumu devam ettirmek.
Kurum çalışanlarına yönelik insan kaynakları politikasını geliştirmek ve uygun ücret politikasıyla kurumun diğer kurumlara nazaran tercih edilebilirliğini artırmak ve böylece sürekli çalışmayı teşvik etmek.
Etkin bir vergi denetimi için gerekli olan veritabanının oluşturulması ve bilgi teknolojilerinden yararlanma olanaklarının artırılması.
Grup 2
Kayıt dışı ekonomiyi önleyip, maliye politikasının ekonomik politika enstrümanı olarak kullanılabilirliğini arttırmak, ekonomi politikasının sadece para ve borçlanma enstrümanlarını kullanılabilir olmaktan çıkarmak.
Vergi cezalarının caydırıcı hale getirilmesi, vergi incelemelerinin rekabet eşitsizliği yaratmak yerine rekabet eşitliği sağlar hale getirilmesi.
Demokrasi kurallar rejimidir. Kurallar ise karşılığında müeyyideler gerektirir. Bu anlamıyla vergi denetiminin demokratik bir sistemin vazgeçilmez bir unsur olduğunu topluma anlatmak ve denetimde toplumunda katkısının ve yardımlarının olmasını sağlamak.
Vergi yasalarının ve diğer düzenlemelerin hazırlanmasında HUK'un danışma fonksiyonunun daha etkin hale getirilmesi.

Tablo 6. Grupların Hazırladığı HUK Stratejik Amaçları (Devam)

Grup Strateji
Daha aktif bir vergi sisteminin oluşturulmaya ve uygulamaya geçirilmesi sürecine aktif olarak katılmak ve bu sürece öncülük etmek.
Nitelikli iş gücünün eğitimi açısından, kurum kültürü ve bilgi birikimi seviyesinin daima korunması.
Gelecekte mali ve idari olarak özerk nitelikli bir kurum olmak.
Gelir dağılımındaki eşitsizlikleri ortadan kaldırmak üzere gerekli yasal düzenlemeler ile desteklenmiş selektif ve objektif nitelikli, kademeli bir denetim sisteminde, koordinasyon ve yönetim sağlamak.
Kurum çalışanlarının yaptıkları işe uygun olarak yaşam standartlarını arttırıcı mali olanakları sağlamak
Vergisel sonuç doğuran tüm işlemleri içeren veri tabanına, denetimlerde bilgi teknolojisi ile ulaşmak.
Grup Cambaz
Ekonomik vergiciliği esas alan etkin bir vergi denetimi için denetimin segmentasyonu ile çağdaş insan kaynakları ve ücret politikasının gerçekleştirilmesi.
Çağdaş ve adil bir vergi sisteminin gerçekleştirilmesine katkıda bulunulması.
Mali suçlarla etkin mücadele için gerekli ön koşulların sağlanması.
Kayıt dışılığın önlenmesi için gerekli düzenlemelere katkıda bulunulması, ilgili birimlerle koordinasyonun sağlanması.
Çağdaş ve etkin bir mali yönetimin geliştirilmesine katkı sağlanması
Vergi denetiminin etkinliği sağlayacak yasal düzenlemelere katkıda bulunulması
Etkin bir vergi denetimi için gerekli olan veri tabanının oluşturulması ve bilgi teknolojilerinden yararlanma olanaklarının arttırılması.

Tablo 7. Konsolide Edilen Stratejik Amaçlar

İfade	Puan
Mevcut denetim tekniklerinin geliştirilmesi ile beyan dışı veya kayıt dışı kalmış unsurları azaltmak, bu konuda gereken yasal düzenlemelere katkıda bulunmak	12
Ekonomik faaliyetlerde, finansal enstrümanlarda ve teknolojik alandaki yenilik ve gelişmeleri takip ederek kurul içindeki sistem ve eğitim faaliyetlerini bu yeniliklere adapte etmek	9
Yurtdışı ve yurtiçindeki eğitim faaliyetlerine kurum mensuplarının katılımını maksimum düzeye çıkarmak	7
Ekonomik vergiciliği esas alan etkin bir vergi denetimi için denetimin segmentasyonu ile yönetimini ve koordinasyonunu sağlamak	10
Kurum çalışanlarına yönelik insan kaynakları politikasını geliştirmek ve uygun ücret politikasıyla kurumun diğer kurumlara nazaran tercih edilebilirliğini arttırmak ve böylece sürekli çalışmayı teşvik etmek	12
Çağdaş ve adil vergi sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunmak	4
Mali suçlarla etkin mücadele için gerekli ön koşulları sağlamak	11
Çağdaş ve etkin bir mali yönetim geliştirilmesine katkı sağlamak	
Vergi denetiminin etkinliğini sağlayacak yasal düzenlemelere katkıda bulunmak	3
Etkin bir vergi denetimi için gerekli olan veritabanının oluşturulması ve bilgi teknolojilerinden yararlanma olanaklarının arttırılması	7
Vergi cezalarının uygulanmasında caydırıcılığı arttırmak	4
Vergi denetiminde toplumun katkısını/katılımını arttırmak	4
Vergi yasalarının ve diğer düzenlemelerin hazırlanmasında HUK'un danışma fonksiyonunun daha etkin hale getirilmesi	6

Tablo 8. Performans Ölçüleri Belirlenen Stratejik Amaçlar

Mevcut denetim tekniklerinin geliştirilmesi ile beyan dışı veya kayıt dışı kalmış unsurları azaltmak, bu konuda gereken yasal düzenlemelere katkıda bulunmak
Ekonomik faaliyetlerde, finansal enstrümanlarda ve teknolojik alandaki yenilik ve gelişmeleri takip ederek kurul içindeki sistem ve eğitim faaliyetlerini bu yeniliklere adapte etmek
Yurtdışı ve yurtiçindeki eğitim faaliyetlerine kurum mensuplarının katılımını maksimum düzeye çıkarmak
Ekonomik vergiciliği esas alan etkin bir vergi denetimi için denetimin segmentasyonu ile yönetimini ve koordinasyonunu sağlamak
Kurum çalışanlarına yönelik insan kaynakları politikasını geliştirmek ve uygun ücret politikasıyla kurumun diğer kurumlara nazaran tercih edilebilirliğini arttırmak ve böylece sürekli çalışmayı teşvik etmek
Etkin bir vergi denetimi için gerekli olan veritabanının oluşturulması ve bilgi teknolojilerinden yararlanma olanaklarının arttırılması
Vergi cezalarının uygulanmasında caydırıcılığı arttırmak
Vergi yasalarının ve diğer düzenlemelerin hazırlanmasında HUK'un danışma fonksiyonunun daha etkin hale getirilmesi

PERFORMANS ÖLÇÜLERİ ÇALIŞMASI

Tablo 9. Performans Ölçüleri

Grup Adı	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri
Grup Cambaz	Mevcut denetim tekniklerinin geliştirilmesi ile beyan dışı veya kayıt dışı kalmış unsurları azaltmak, bu konuda gereken yasal düzenlemelere katkıda bulunmak	Hedef kitledeki mükelleflerle ilgili olarak; <ul style="list-style-type: none"> - Vergi inceleme oranı - Vergi inceleme sayısı - Düzenlenen rapor sayısı - Rapor basılan gün sayısı
		Tespit edilen kayıt dışı işlem, unsur sayısı
		İncelenen toplam matrah / yıl
		Tespit edilen toplan beyan dışı ve kayıt dışı tutar / yıl
		Düzenlenen görüş ve önerme raporu sayısı,
		Düzenlenen görüş ve önerme raporuna dayalı yasal düzenleme sayısı
		Danışma komisyonuna götürülen “case” sayısı
		Danışma komisyonunda karara bağlanan “case” sayısı
		Danışma komisyonu kararına göre yapılan yasal düzenleme sayısı
	Ekonomik faaliyetlerde, finansal enstrümanlarda ve teknolojik alandaki yenilik ve gelişmeleri takip ederek kurul içindeki sistem ve eğitim faaliyetlerini bu yeniliklere adapte etmek	Kurul içinde düzenlenen kurs sayısı
		Kurul içinde düzenlenen kurslara katılan sayısı
		Kurul içinde HUZ başına yapılan teknolojik harcama tutarı
		Kurul içinde HUZ başına yapılan eğitim harcaması tutarı
		Kurul içinde düzenlenen eğitim çalışması sayısı
		Kurul içinde düzenlenen eğitim çalışmasına katılan sayısı
		Yurtdışı geçici görev ve eğitim çalışmalarına katılım sayısı ve oranı

Grup Adı	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri
Grup Strateji	Yurtdışı ve yurtiçindeki eğitim faaliyetlerine kurum mensuplarının katılımını maksimum düzeye çıkarmak	Her yıl bu tür faaliyetlere ve yurt dışına eğitim amacı ile gönderilenlerin sayısı ve gönderilenlerin fiilen çalışan işgücü içerisindeki payı (%)
		Yurtdışı eğitimine kişilerin kaçınıcı yıllarında gönderilebildikleri (ve bu sürenin mümkün olduğunca öne çekilmesi)
		Kurum bütçesinden eğitim faaliyetlerine ayrılan pay
	Ekonomik vergiciliği esas alan etkin bir vergi denetimi için denetimin segmentasyonu ile yönetimini ve koordinasyonunu sağlamak	-
Grup 913	Kurum çalışanlarına yönelik insan kaynakları politikasını geliştirmek ve uygun ücret politikasıyla kurumun diğer kurumlara nazaran tercih edilebilirliğini arttırmak ve böylece sürekli çalışmayı teşvik etmek	Hesap uzmanlarının yurtdışına (eğitim ve geçici görev amacıyla) kaçınıcı yılda çıktıkları
		Kişi başına ortalama eğitim süresi
		Ücret yetersizliğinden kaynaklanan istifaların sayısı
		Diğer kamu kurum kuruluşları ile özerk kurumlardaki müfettiş, uzman, denetçilerin maaşları ile hesap uzmanları maaşları arasındaki fark
		Hesap uzman başına yurtdışı ortalama tatil süresi
		Hesap uzmanı başına yapılan harcama tutarı (Maaş, sağlık vb.)
		Hesap uzmanı başına devlete kazandırılan vergi tutarı
	Etkin bir vergi denetimi için gerekli olan veritabanının oluşturulması ve bilgi teknolojilerinden yararlanma olanaklarının arttırılması	Defter-belge ibrazının elektronik ortamda alınma sıklığı
		Hesap uzmanı başına düşen resmi yazı ile bilgi isteme sayısı
		Denetim amaçlı kullanılan software sayısı başına yapılan harcama tutarı
		İdari süreçte bilgisayar kullanımının sıklığı
		Bilgisayar altyapısında ortaya çıkan aksaklıklar ve arıza sayısı

Grup Adı	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçüleri
Grup 2	Vergi cezalarının uygulanmasında caydırıcılığı arttırmak	İnceleme sonucunda bulunan Matrah Farkı / Beyan Edilen Matrah Oranının Düşmesi
		İnceleme sonucu yapılan incelemelerde kabul raporlarının sayısının artması
		İnceleme sonucunda yargıya intikal ettirilen rapor sayısının azalması
	Vergi yasalarının ve diğer düzenlemelerin hazırlanmasında HUK'un danışma fonksiyonunun daha etkin hale getirilmesi	HUK danışma komisyonu kararlarından Bakan onayından geçenlerinin sayısı
		Danışmanlık hizmeti verebilme, birimlerden (Meclis, Bakanlık... vb) gelen talep sayısı
		Genel tebliğ olarak yayınlanan HUK Danışma Komisyonu Kararı sayısı
		Çeşitli komisyonlarda görevlendirilen Hesap Uzmanı sayısı