

**T.C.
MALİYE BAKANLIĞI
STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI**

**MALİYE BAKANLIĞI
2008–2012 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMASI
TEMEL BİLGİLENDİRME BELGESİ**

AĞUSTOS 2006

1. Kamuda Stratejik Planlama Sürecinin Gündeme Gelmesi

Günümüzde birçok ülkede kamu yönetimleri hukuksal, yapısal ve yönetsel bozukluk ve eksikliklerden kaynaklanan sorunlar yaşamaktadır. Özellikle yönetsel olanlar bu sorunlar içerisinde en büyük paya sahiptir. Dünyada ve ülkemizde yaşanan hızlı değişimler, sorunları geçici tedbirlerle zamana yaymak yerine etkili ve kalıcı çözümler üretebilmek amacıyla kamu kurumlarını, uzun dönemli önlemler almaya zorlamakta ve etkili bir kamu yönetimi için stratejik düşünmenin, stratejik kararlar almanın ve stratejik yönetim süreçlerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu değişim ve gelişmenin beraberinde getirdiği sorumluluklar, kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir. Kamu kurumlarının temel amacı hizmet üretmek ve üretilen hizmetin en iyi şekilde sunumunu sağlamak olduğundan hizmet sunumunu kolaylaştıracak etkin strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi günümüzün sürekli değişen ortamı içerisinde kamu açısından zorunluluk arz etmektedir. Özellikle son yıllarda kamu yönetiminin yeniden yapılanması çerçevesinde kamu kurumlarının daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşturularak hizmetin kalitesinin artırılması amaçlanmakta ve çeşitli yasal düzenlemeler ile hukuki bir temel oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Ülkemizde de son zamanlarda kamu bürokrasisinin içinde bulunduğu mali ve idari sorunların, hazırlanan kamu reform paketi ile aşılması planlanmakta ve pakete stratejik yönetim süreci entegre edilmeye çalışılmaktadır.

Bu yeniden yapılanma çabaları ülkemiz için yeni olmayıp Kalkınma Planları'nın hemen hepsinde yeniden yapılanmaya yer verilmiştir. 2003 yılından bu yana Türkiye'nin gündeminde bulunan çalışmaların temelinde ise;

- Dünyadaki gelişmeler,
- Ülkemizin içinde bulunduğu durum,
- Acil Eylem Planı ve
- 58 ve 59. Hükümetlerin Programları bulunmaktadır.

Bütün bu gelişmeler dikkate alındığında;

- Dünyada ve ülkemizde yaşanan değişimlere uyum sağlanması,
- Küresel bir aktör olunabilmesi,
- Kamu hizmetlerinde etkili ve verimli bir yapı oluşturularak vatandaş ile devlet arasındaki güvenin tesis edilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Son dönemde ülkemizde de kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine ve bütçe sürecinin etkinliğinin artırılmasına yönelik çeşitli reform çalışmaları başlatılmıştır. Bu kapsamda, kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitelerinin artırılması, bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerinde mali disiplin sağlanması, kaynakların belirlenen stratejik önceliklere göre dağıtılması, bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi temel başlıklar olarak ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planlama halihazırda Türkiye'de pek çok özel sektör kuruluşunca uygulanmakta olup kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan "1. Program Amaçlı Mali ve Kamu

Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL -1)” ile olmuştur (Şekil 1: Stratejik Planlamanın Kamuda Gündeme Gelme Süreci).

PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altına toplanmaktadır. Bunlar;

- Makro ekonomik çerçeve,
- Bankacılık reformu ve
- Kamu sektörü reformudur.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “*Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu*” yapılması öngörülmektedir. “*Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu*”nun bir ayağı da kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne, ülkemizde bütçe reform çalışmalarının önemli bir unsurunu oluşturan performans esaslı bütçeleme çalışmalarına faaliyet bazlı olarak 2002 yılında başlanmıştır. 4726 sayılı 2002 Mali Yılı Bütçe Kanunu'nda **belirlenen Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi ve Ege Üniversitesi olmak üzere** altı pilot kurumda faaliyet ve proje bazında çalışmalar yürütülmüştür. Genel Müdürlükçe, **19/07/2004 tarih ve 2004/37 sayılı 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı'nda belirtilen Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi olmak üzere toplam** sekiz pilot kuruluşta 5027 sayılı Kanun uyarınca kurumsal bazda **stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme** çalışmalarına başlanmış olup söz konusu kurumların performans programlarının hazırlanması çalışmaları devam etmektedir. Faaliyet ve proje bazında yapılan bu çalışmalarda edinilen tecrübeler kurumsal bazda yapılan performans esaslı bütçeleme sistemine aktarılmaktadır. 5018 sayılı Kanun uyarınca aşamalı olarak performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi planlanmaktadır.

Ayrıca Acil Eylem Planı'nın (AEP) Kamu Yönetimi Reformu bölümünde “Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek” ifadesi yer almaktadır. 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı'nda kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarının ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planlar doğrultusunda oluşturmalarının öngörüldüğü zikredilmiş, DPT Müsteşarlığınca hazırlanan stratejik planlama kılavuzu ilgili tüm kuruluşların bilgisi ve kullanımına sunulmuştur.

Yukarıda anılan Makro Çerçeve Kararında, AEP ile de uyumlu olarak, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırılmak üzere sekiz kuruluşta pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarının başlatılması, çalışmaların pilot kuruluşlarla iş birliği içinde yürütülmesi ve Haziran 2004 itibarıyla 2005 yılı programına ve bütçe teklifine temel oluşturacak şekilde sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır. Pilot uygulamalar kamu mali yönetimi bakımından yenilikçi bir yaklaşım olan stratejik planlama çalışmalarından amaçlanan faydaların elde edilebilmesinde ve yaygınlaştırma aşamasına yönelik faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesinde önemli bir işlev üstlenecektir.

Türkiye’de kamu kuruluşlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Reform çalışmalarında stratejik planlamanın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik planlama, kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin asli unsurlarından birisi olarak benimsenmekte, *Kamu Yönetimi Temel Kanunu ve Mahalli İdareler Kanun Tasarılarında* da yer almaktadır. Reform çalışmaları kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak amacıyla performans ölçümüne dayalı bütçe uygulamalarını öne çıkarmaktadır. Performansa dayalı bütçe uygulamaları kapsamında stratejik planların hazırlanması ise bir zorunluluktur.

10 Aralık 2003 tarihinde TBMM’de kabul edilen ve 24 Aralık 2003’de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur. Kanun’un 3. Maddesinde, stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’un 9. Maddesi bölüm olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitinde, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda ise Maliye Bakanlığı yetkilendirilmektedir.

22 Aralık 2005 tarihinde TBMM’de kabul edilen ve 24 Aralık 2005’de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5436 sayılı *Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun* ile stratejik planlama uygulamasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında “Strateji Geliştirme Birimleri”nin kurulması hükme bağlanmıştır. Kanunun 15. maddesinde; “Teşkilât kanunlarında, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve strateji geliştirme ve malî hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği Müdürlük birimlerine ilişkin düzenleme yapıncaya kadar ikinci fıkrada belirtilen görevler ile kanunlarla verilen diğer görevleri de yürütmek üzere;

a) Başbakanlık ve bakanlıklarda (Millî Savunma Bakanlığı hariç) Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur.

b) Ekli (1) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin merkez teşkilâtlarında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, ekli (2) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin merkez teşkilâtlarında ise Müdürlük kurulmuştur.

c) Üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitülerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur.” ifadesi yer almakta olup görevleri şu şekilde tanımlanmaktadır;

Aşağıda sayılan görevler ile 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 60’ıncı maddesinin birinci fıkrasında belirtilen görevler kamu idarelerinde Strateji Geliştirme Başkanlıkları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları ve strateji geliştirme ve malî hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği müdürlükler tarafından yürütülür:

a) Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.

b) İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

c) İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak.

d) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.

e) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.

f) İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.

g) Bakan ve/veya üst yönetici tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Bu çerçevede “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. DPT Müsteşarlığı, hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunu elde edilen deneyimler ve stratejik planlama yönetmeliği doğrultusunda güncelleyerek ilgili tüm kuruluşların istifadesine sunmuştur. Performans esaslı bütçeleme çalışmaları, stratejik planlama ile bütünlük teşkil etmekte ve Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmekte olup ilgili kılavuz taslağı internet üzerinden görüğe açılmıştır.

<http://www.bumko.gov.tr/maliyonetim/performans/performansb/pbutcerehber.pdf>

Sonuç olarak kamuda stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi, iyi yönetim açısından önemli bir adımdır. Stratejik yönetim bağlamında oluşturulan stratejiler, kamuda planlama, yönetme ve istenilen yönde sonuç alma açısından yararlar sağlamaktadır. Ayrıca benimsenen stratejiler, kurumun çevre içinde kendini nasıl konumlandıracağı sorusuna da ışık tutmakta, kurum seviyesinde başarı faktörlerinin veya kritik konuların belirlenmesini beraberinde getirmektedir. Kurumlar, benimsedikleri stratejiler aracılığı ile kurumun güçlerini bu amaçlar etrafında toplayabilmekte, çevre ile olan ilişkilerini düzenleme şansına sahip

olabilmekte, çevredeki değişimleri takip edebilmekte, kurum üzerinde var olan olumsuz etkilerin zamanında fark edilmesine fırsat bulmakta, karmaşık ve dinamik bir çevrede kurumun faaliyet sahalarının belirlenmesi söz konusu olabilmektedir.

Kamu açısından Stratejik Planlama'nın beraberinde getireceği faydalar ise aşığıda belirtildiği gibi özetlenebilir.

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

2. Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi – Model ve Yazılım Projesi

5018 sayılı Kanunun öngördüğü ve 2006 yılı başından itibaren uygulamaya geçen yeni kamu mali yönetimi anlayışına göre; bütçelerin geçmiş yılların rakamlarından hareketle hazırlanması yerine stratejik gelecek vizyonu üzerine bina edilmesi öngörülmektedir. Yeni kamu mali yönetimi anlayışı ayrıca stratejik planlama ile kurgulanmış geleceği performans esaslı bütçelemeye uygulamayı ve böylece girdi odaklı bütçelemeden çıktı odaklı bütçelemeye geçişi öngörmektedir.

Aşığıda açıklanan proje amacı sayesinde henüz ülkemizde fiilen uygulanma imkanı bulamamış olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ile ilgili olarak Maliye Bakanlığında bir uygulama geliştirilmiş olacak, geliştirilen bu uygulama tüm kamu idareleri için bir model niteliği taşıyacaktır. Modelin ülkemiz mali yapısı ile uyumlu, çıktı odaklı bütçelemeyi gerçekleştirebilecek ve iyi uygulamanın gelişerek devamını sağlayabilecek bir yapıda olması mali reformun bir gereği olup, bu yeniliklerin hayata geçirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir.

Projenin temel adımları

- İhtiyaç Analizi Çalışmaları
- Proje ve Yol Haritası
- Projenin Uygulanması olarak aşığıdaki şekilde özetlenebilir.

a. Projenin Amacı

Projenin amacı Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda;

- Diğer kamu kurum/kuruluşlarına referans model olacak Stratejik Yönetim Modelinin uluslararası uygulamalar çerçevesinde araştırılarak tasarımı,
- Tasarlanan Stratejik Yönetim Modeline uygun Süreç Yönetim Modeli ve örgüt yapısının geliştirilmesi,
- Stratejik Yönetim Modeli temelinde Performans Esaslı Bütçeleme modelinin oluşturulması,
- Geliştirilen alt sistemlerin elektronik ortamda kullanımını sağlayacak yazılımların geliştirilmesi,
- Tasarlanan alt sistemler ve geliştirilen yazılımlara ilişkin eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile kullanıcıların ve yöneticilerin ihtiyaç duyacağı bilgilerin aktarılmasıdır.

b. Projenin Kapsamı ve Beklenen Çıktılar

Önerilen proje, ana adımlar ve temel çıktılar olarak aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilmektedir:

Konu	Çıktı
Proje Yönetiminin Planlanması	Proje Yönetim Planı
Oryantasyon ve Eğitimler	Eğitilmiş Çalışma Grupları
Maliye Bakanlığı Kurumsal Analiz - As Is	Mevcut Durum Analiz Raporu
Maliye Bakanlığı - Stratejik Amaç Çalışması	MB stratejik amaç ve hedefleri
Stratejik Yönetim Modeli Geliştirme	Stratejik Yönetim Modeli
Stratejik Yönetim Modeli Yazılımı Geliştirme	Stratejik Yönetim Modeli Yazılımı v1.00
Maliye Bakanlığı Model Eğitimi	Eğitilmiş uzmanlar
Maliye Bakanlığı Stratejik Planının Hazırlanması (Stratejik Plan + Operasyonel Planlama)	Maliye Bakanlığı Stratejik ve Operasyonel Planı
Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Geliştirme	Performans Esaslı Bütçeleme Modeli
Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Yazılımı Geliştirme	Performans Esaslı Bütçeleme Yazılımı v1.00
Maliye Bakanlığı Yazılım Eğitimi	Eğitilmiş Personel
Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesinin Hazırlanması (2008-2010)	Örnek Performans Esaslı Bütçe
Örnek Bütçe Uygulama Süreci (2008)	Performans Esaslı Kesin Hesap
Örnek Bütçe Uygulama Süreci Sonucunda Modelin İyileştirilmesi	Stratejik Yönetim Modeli ve Yazılımı v2.00

c. Çalışma Takvimi

Projenin çalışma takvimi olarak 34 ay önerilmiş olup, hedeflenen ana kilometre taşları için süreler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Konu	Öngörülen Çalışma Süresi	Öngörülen Çalışma Bitiş Tarihi	Sorumlu / İlgili Birimler
Proje Yönetiminin Planlanması	3 Hafta	Eylül 2006	Proje Ekibi
Oryantasyon ve Eğitimler	6 Hafta	Eylül 2006	Proje Ekibi, Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu, MB Orta ve Üst Yönetim
Maliye Bakanlığı Kurumsal Analiz - As Is	8 Hafta	Kasım 2006	Proje Ekibi, Çalışma Grubu
Maliye Bakanlığı - Stratejik Amaç Çalışması	5 Hafta	Aralık 2006	Proje Ekibi, Çalışma Grubu, MB Üst Yönetim
Stratejik Yönetim Modeli Geliştirme	12 Hafta	Ocak 2007	Proje Ekibi
Stratejik Yönetim Modeli Yazılımı Geliştirme	11 Hafta	Şubat 2007	Proje Ekibi
Maliye Bakanlığı Model Eğitimi	4 Hafta	Şubat 2007	Proje Ekibi, Çalışma Grubu
Maliye Bakanlığı Stratejik Planının Hazırlanması (Stratejik Plan + Operasyonel Planlama)	18 Hafta	Nisan 2007	Proje Ekibi, Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu
Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Geliştirme	24 Hafta	Haziran 2007	Proje Ekibi
Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Yazılımı Geliştirme	26 Hafta	Ağustos 2007	Proje Ekibi
Maliye Bakanlığı Yazılım Eğitimi	1 Hafta	Temmuz 2007	Proje Ekibi, Çalışma Grubu
Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesinin Hazırlanması (2008-2010)	36 Hafta	Temmuz 2007	Proje Ekibi, Çalışma Grubu
Örnek Bütçe Uygulama Süreci (2008)	52 Hafta	Aralık 2008	Proje Ekibi, Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu
Örnek Bütçe Uygulama Süreci Sonucunda Modelin İyileştirilmesi	17 Hafta	Nisan 2009	Proje Ekibi, Çalışma Grubu

1. Maliye Bakanlığı Mevcut Durum Modeli
 - a. Proje Yönetiminin Planlanması
 - b. Oryantasyon ve Eğitimler
 - c. Maliye Bakanlığı Kurumsal Analizi
2. Maliye Bakanlığı Stratejik Planı
 - a. MB SGK ile Stratejik Yönetime ilişkin temel kavramların paylaşılması, MB misyon ve vizyonunun gözden geçirilmesi, taslak stratejik amaçların belirlenmesi
 - b. MB'nın stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
 - c. Maliye Bakanlığı Stratejik Planının Hazırlanması
3. Stratejik Yönetim Modeli ve Yazılımı
 - a. Stratejik Yönetim Modeli Geliştirme
 - b. Stratejik Yönetim Modeli Yazılımı Geliştirme
4. Performans Esaslı Bütçeleme Modeli ve Yazılımı
 - a. Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Geliştirme
 - b. Performans Programı ve Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Yazılımı Geliştirme
5. Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesi - Hazırlık ve Uygulama
 - a. Maliye Bakanlığı Yazılım Eğitimi
 - b. MB Performans Programının hazırlanması
 - c. Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesinin Hazırlanması
 - d. MB 2008 Performans Esaslı Bütçe uygulaması
6. Revize Model ve Yazılım
 - a. Örnek Bütçe Uygulama Süreci Sonucunda Modelin İyileştirilmesi

3. Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Temel Kavramlar

Stratejik Planlama: Kurumun, ilgili mevzuat ve benimsediği temel ilkeler çerçevesinde mevcut durumunu gözden geçirerek gelecekte öngördüğü (vizyonun gerçekleşmesi için) duruma gelebilmesi için amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya koyan ve gerçekleştirmelerin ölçülebildiği planlardır.

Hazırlık Programı:

- Stratejik planlama çalışmalarının,
 - Kurumun mevcut durumu gözetilerek zaman planlamasının yapılmasını,
 - Bu süreçte izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesini,
 - Planlama çalışmalarına dahil olacak kişilerin ve görevlerinin tanımlanmasını,
 - Çalışmalar sırasında ihtiyaç duyulacak eğitim, danışmanlık, beşeri ve teknik kaynak ihtiyaçlarının tespit edilmesini,
 - Çalışmalar süresince hangi araştırmalara ve verilere gereksinim duyulacağını ve bunların kimler tarafından sağlanacağına karar verilmesini içeren ve planlama çalışmalarına başlanmadan hazırlanan programdır.
 - Kısaca stratejik planlama çalışmalarının planlanmasıdır.

Misyon: Kurumun varlık sebebidir; kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır, kısa, açık, çarpıcı ve net olmalıdır.

Vizyon: Kurumun ideal geleceğini sembolize eder, kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik edici, diğer yandan da gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir bir ifadesidir.

Temel Değerler: Kurumun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Kurumun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

Faaliyet Alanı: Stratejik planı hazırlanan kurumun çalışma alanı, yaptığı iş/verdiği hizmet

Ürün / Hizmet: Kurumun içinde bulunduğu sektör itibarıyla yararlanıcılara yönelik geliştirdiği ürün veya hizmetlerdir.

Paydaş: Kurumun kaynakları veya çıktıları üzerinde hak iddia eden yada kurumun çıktılarından, ürün ve hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup ve kurumlardır.

Müşteri: Kurumun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır (Yararlanıcılar).

Durum Analizi: Kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevabıdır. Kurumun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumunun, potansiyelinin ortaya konduğu, paydaşlarının belirlendiği, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiği ve kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirildiği bir çalışmadır.

SWOT Analizi: Kurumun geleceğe dönük stratejiler geliştirmesini ve performansını etkileyecek olan, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.

Çevre Analizi: Kurumun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kurum için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Çevre Analizinde; kurumu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Özellikle dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kurumun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kurumların ve kesimlerin durumu ve özellikle kurumun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır.

Stratejik Amaç: Belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek kavramsal sonuçlardır. Stratejik planın, genel çerçevesini amaçlar oluşturur ve kurumun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunur. Stratejik amaçlar, kurum için açık bir yön belirlemeli, hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici, iddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Stratejik Hedef: Stratejik amaçların yerine getirilebilmesi için neler yapılması gerektiğinin formüle edilmiş halidir. Bir başka deyişle stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik, ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Performans Kriteri: Kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları yani stratejik planın başarısını ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan araçlardır. Stratejik planda hedefe yönelik performans kriterlerine (göstergelerine) yer verilmesi gereklidir. Performans kriteri (göstergesi) gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasında kullanılır. Sonuç olarak kamu idarelerinin yürüttükleri çalışmaların her boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans kriterleri (göstergeleri) kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye yardımcı olur.

Performans Ölçüsü: Her bir performans kriterinin (göstergesinin) miktar, zaman, kalite veya maliyet açısından nasıl (hangi ölçüler kullanılarak) ölçüleceğinin (ölçme yöntemi, ölçme birimi, kimlerin ölçeceği vb.. belirtilerek) tanımlanmasıdır.

Performans Hedefi: Kurumun, stratejik amaçları çerçevesinde, stratejik hedeflerine ulaşmak için yıllar itibariyle yakalamayı öngördükleri performans seviyelerini gösteren belirgin (anlaşılır), ölçülebilir, çıktı-sonuç odaklı tatminkar performans düzeyleridir.

Strateji: Belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilmek için belirlenen amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür.

Faaliyet / Proje: Stratejik amaç ve hedefler kurumun neyi başaracağını, faaliyet ve projeler ise bunun nasıl başarılacağını ifade eder. Belirli bir amaca hizmet eden hedefi yakalayabilmek için gerçekleştirilmesi gereken yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir işlerin tanımlanmış şeklidir.

Performans Programı: Bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını ve performans ölçümü yaparak ulaşılmaması istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan (performans hedef ve göstergelerini içeren), idare bütçesi ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programdır.

Faaliyet Raporu: Kurumların stratejik plan ve performans programları uyarınca yürüttükleri faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerini kullanarak öngörülen performans hedefi ile gerçekleşme değerlerini kıyaslayıp meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapordur.

Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri: Uluslararası sınıflandırmalara göre belirlenmiş olan, merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idareleri.

Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri: 5018 No'lu Kanuna ekli (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idareleri.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar: 5018 No'lu Kanuna ekli (III) sayılı cetvelde yer alan kurumları.

Sosyal güvenlik kurumları: 5018 No'lu Kanuna ekli (IV) sayılı cetvelde yer alan kamu kurumları.

Bütçe: Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belgeyi ifade etmektedir.

Kamu kaynakları: Borçlanma suretiyle elde edilen imkânlar dahil kamuya ait gelirler, taşınır ve taşınmazlar, hesaplarda bulunan para, alacak ve haklar ile her türlü değerleri ifade etmektedir.

Kamu gideri: Kanunlarına dayanılarak yaptırılan iş, alınan mal ve hizmet bedelleri, sosyal güvenlik katkı payları, iç ve dış borç faizleri, borçlanma genel giderleri, borçlanma araçlarının iskontolu satışından doğan farklar, ekonomik, malî ve sosyal transferler, verilen bağış ve yardımlar ile diğer giderleri ifade etmektedir.

Kamu geliri: Kanunlarına dayanılarak toplanan vergi, resim, harç, fon kesintisi, pay veya benzeri gelirler, faiz, zam ve ceza gelirleri, taşınır ve taşınmazlardan elde edilen her türlü gelirler ile hizmet karşılığı elde edilen gelirler, borçlanma araçlarının primli satışı suretiyle elde edilen gelirler, sosyal güvenlik primi kesintileri, alınan bağış ve yardımlar ile diğer gelirleri ifade etmektedir.

Özel gelir: Genel bütçe kapsamındaki idarelerin kamu görevi ve hizmeti dışında ilgili kanunlarında belirtilen faaliyetlerinden ve fiyatlandırılabilir nitelikteki mal ve hizmet teslimlerinden sağlanan ve genel bütçede gösterilen gelirleri ifade etmektedir.

Harcama birimi: Kamu idaresi bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimi ifade etmektedir.

Kamu malî yönetimi: Kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçleri ifade etmektedir.

Malî kontrol: Kamu kaynaklarının belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, ilgili mevzuatla belirlenen kurallara uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için oluşturulan kontrol sistemi ile kurumsal yapı, yöntem ve süreçleri ifade etmektedir.

Şekil 1: Stratejik Planın Kamuda Gündeme Gelme Süreci

STRATEJİK PLANLAMANIN KAMUDA GÜNDEME GELME SÜRECİ

Mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile “**Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL1)**” imzalanmıştır.



ANLAŞMANIN GEREKTİRDİĞİ TAAHHÜTLER

- Makro ekonomik çerçeve
- Bankacılık reformu
- **Kamu sektörü reformu**

“**Kamu Harcama Yönetimi:
Bütçe Reformu**”

STRATEJİK PLANLAMA