

**STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ
PROJESİ**

(MODEL ve YAZILIM)

**MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI
&
TÜSSİDE
&
STRATEK**

Proje Özeti

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.

Önerilen projenin amacı Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda;

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

Bu sayede 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 yapılması, projenin Ar-Ge projesi olmasını gerektirmektedir.

Proje, Kamu Mali Yönetimi kapsamında devam eden çalışmaların doğal bir sonucu olup kamuda verimlilik çalışmaları temelinde hazırlanan 5018 ve 5436 sayılı yasalarla zorunlu kılınmıştır.

Projenin temel adımları

1. İhtiyaç Analizi Çalışmaları
2. Proje ve Yol Haritası
3. Projenin Uygulanması

olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Paket 1: Maliye Bakanlığı Mevcut Durum Modeli
 - a. Proje Yönetiminin Planlanması
 - b. Oryantasyon ve Eğitimler
 - c. Maliye Bakanlığı Kurumsal Analizi
2. Paket 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. Paket 3: Stratejik Yönetim Modeli ve Yazılımı
 - a. Stratejik Yönetim Modeli Geliştirme
 - b. Stratejik Yönetim Modeli Yazılımı Geliştirme
 4. Paket 4: Performans Esaslı Bütçeleme Modeli ve Yazılımı
 - a. Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Geliştirme
 - b. Performans Programı ve Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Yazılımı Geliştirme
 5. Paket 5: Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesi - Hazırlık ve Uygulama
 - a. Maliye Bakanlığı Yazılım Eğitimi
 - b. Maliye Bakanlığı Performans Programının Hazırlanması
 - c. Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesinin Hazırlanması
 - d. 2008 Bütçe Uygulaması ve Sonuçları
 6. Paket 6: Revize Model ve Yazılım
 - a. Örnek Bütçe Uygulama Süreci Sonucunda Modelin İyileştirilmesi

Proje sonucunda ortaya çıkacak Model ve Yazılım yerel yönetimler dahil tüm kamuya yaygınlaştırma potansiyeli taşıyan bir Referans Model oluşturacaktır. Bu referans modelin uygulanması, bir yandan mevzuat uyumluluğu (5018, 5436, 5272, 5216, vb) sağlarken bir yandan da mevzuatın temelinde yatan kamu kaynaklarının etkin, verimli ve ekonomik kullanılabilirliği altyapısı ve yönetim prensipleri temelinde şeffaf ve izlenebilir bir kamu mali yönetimi anlayışının yerleşmesini destekleyecektir.

Proje, tanımı ve içeriği gereği, R1007 kapsamında şu gereksinimlerin hepsini karşılamaktadır:

1. Araştırma ve Deneysel Geliştirme (AR-GE)
2. Deneysel Geliştirme
3. Geliştirme Projesi
4. Teknoloji Projesi: kavram geliştirme, teknolojik/teknik ve ekonomik yapılabirlik etüdü, geliştirilen kavramdan tasarıma geçiş sürecinde yer alan laboratuvar çalışmaları v.b. çalışmalar, tasarım ve çizim çalışmaları, prototip üretimi (model), pilot tesisin (model) kurulması, satış sonrasında ürün tasarımından kaynaklanan sorunların çözümü faaliyetleri.
5. Teknolojik Açıdan Yeni veya İyileştirilmiş Ürün
6. Teknolojik Süreç Yeniliği Yapma

Anahtar sözcükler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Performans Esaslı Bütçeleme, Süreç Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Performans Yönetimi, Modelleme, Yazılım geliştirme, Strateji, Performans, Süreç, Bütçe, Mali Yönetim, SOA, Web Servisleri, XML, Bütçe Uzayı, Performans Bütçe

Project Summary

As per the new public financial management approach stipulated by the law no 5018; budgeting shall be based on not previous years' expenditure but on vision and future strategies. The new law also envisages a transition from input oriented budgeting to output and outcome oriented budgeting through performance based budgeting based on strategic planning.

The proposed project aims at the following

1. Research on and design of Strategic Management Model based on international experiences which would also be reference model for all the other public agencies,
2. Development of Process Management Model and organizational framework in aligned with the Strategic Management Model,
3. Development of Performance Based Budgeting System based on the Strategic Management Model,
4. Development of software to support the newly developed models and subsystems in electronic environment,
5. Capacity building through training and consultancy on the designed subsystems and software for the users and the management.

This approach will enable us apply strategic planning and performance based budgeting at the Ministry of Finance, and this application will establish a baseline and model for all public agencies. For the model to be in line with our country's financial structure outcome oriented and sustainable through continuous improvement, as guided by the financial reform agenda, these changes would have to be supported via a thorough R&D study.

This project is a direct consequence of reforms on Public Financial Management and made compulsory by the laws 5018 and 5436 based on efficiency in public service delivery.

The main steps of the project are

1. Needs analysis
2. Project and road map
3. Application

and can be summarised as follows:

1. As-is model of the MoF
 - a. Planning for the Project Management
 - b. Orientation and Training
 - c. MoF As-is Analysis
2. MoF Strategic Plan
 - a. Sharing of the basic conceptions related to strategic execution with the MoF, reviewing of the mission and vision of the MoF, determining of the draft strategic goals
 - b. Development of Strategic Goals and Objectives for the MoF
 - c. Development of Strategic Plan and Operational Plan for the MoF

3. Development of Strategic Management Model and Supporting Software
 - a. Development of Strategic Management Model
 - b. Development of Strategic Management Model Software
4. Performance Based Budgeting Model and Supporting Software
 - a. Development of Performance Based Budgeting Model
 - b. Development of Performance Programme and Performance Based Budgeting Model Software
5. MoF Performance Based Budgeting - Preparation and Execution
 - a. Software Training for the MoF
 - b. Development of the performance programme for the MoF
 - c. MoF Performance Based Budget Preparation (in 2007 for 2008-2010 period)
 - d. Execution of 2008 Budget, and Yearend Results
6. Revised Model and Software
 - a. Improvement of the Model based on Budget Execution results

The model and the software to be delivered and the end of the project have the potential of being a reference model to be rolled out for whole of the public sector including local governments. The application of this reference model will ensure both regulatory compliance (as per laws 5018, 5436, 5272, 5216, etc.) and support transparent and accountable public financial management approach based on effective, efficient and economic utilisation of public funds and governance principles.

The project, complies with all of the following requirements within the framework of R1007:

1. R&D
2. Experimental Development
3. Development Project
4. Technology Project: concept development, technological and economic feasibility study, experimental work during transition from concept to design, design works, model development, model application, improvements and problem management after application
5. Technologically new product
6. Process innovation

Key words: Strategic Management, Strategic Planning, Performance Based Budgeting, Process Management, Knowledge Management, Performance Management, Modelling, Software Development, Strategy, Performance, Process, Budget, Public Financial Management, SOA, Web Services, XML, Budget Space, Performance Budget

Giriş

Önerilen çalışmanın amacı; kamu kurum ve kuruluşlarının 5018, 5436, 5216, 5272, vb. yasalara ve ilgili mevzuata uyumunu sağlayacak referans yönetim modelinin oluşturulması ve işleyişin elektronik ortama aktarılmasıdır.

Yönetim modeli, vizyon ve stratejik amaç/hedeflere uygun bütçe planlama ve uygulamasını kapsayacaktır. Yaklaşımımız, bütünleşik model ve süreç yaklaşımı çerçevesinde, tüm kamu kurum ve kuruluşlarına örnek teşkil edecek şekilde kurumsal hedeflerle örtüşecek süreçlerin tanımlanmasını ve izlenmesini; verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik prensipleri temelinde kurumsal performans ölçütlerinin oluşturulmasını ve takip edilmesini; geliştirilecek bütünleşik modeli destekleyen örgütsel yapının tasarımını da içermektedir. Geliştirilecek model sayesinde bütçe süreci, performans yönetimi için kullanılabilir olacaktır. Bu sayede, tüm kamu bütçe planlama ve gerçekleşmesinin güvenli internet kanalından takip edilebilmesi; Meclis, kamu kurumları ve vatandaşın, şeffaflık ve yönetim prensipleri çerçevesinde, kamu kaynaklarının doğru kullanılıp kullanılmadığını kontrol ve takip edebildiği, ileriye yönelik stratejik planlama paralelinde performans bütçe uygulamalarının gerçekleştirildiği karar destek mekanizmalarını da içeren bir bütünleşik sürecin yazılımsal ve prosedürel bileşenleri gerçekleştirilmiş olacaktır.

Yeni Mali Yönetim Sistemi Anlayışı

Ülkemizde son yıllarda yaşanan krizler, birçok alanda olduğu gibi kamu mali yönetim sistemimizde de bazı gözden geçirmeleri zorunlu kılmıştır. Bu gözden geçirmeler neticesinde;

- mali yönetim sisteminin ve bütçe kapsamının dar olduğu
- bütçe dışı harcamaların arttığı
- kalkınma planı ile bütçeler arasındaki bağın koptuğu
- kamu kaynaklarının etkin kullanılmadığı
- harcama sürecinin katı ön kontrole tabi olduğu
- harcama sürecinde yetki-sorumluluk dengesinin iyi kurulamadığı
- bütçe hazırlama, uygulama ve kontrol sürecinde idarelere yeterli inisiyatifin tanınmadığı
- çağdaş kamu mali yönetim anlayışında hakim olan; stratejik planlama, çok yıllık bütçeleme, performans esaslı bütçeleme, hesap verebilirlik, mali saydamlık ilkelerinin sistemde yer almadığı görülmüştür.

Bu eksiklik veya olumsuzlukların temelinde yatan geleneksel kamu yönetimi anlayışı;

- merkezi planlamaya dayanır,
- mevzuat odaklı-kurallara dayalıdır,
- girdi odaklıdır.
- Bu anlayışta merkezi yönetim ve merkezi kontrol anlayışı hakimdir,
- Ayrıca hata aramaya odaklı, usulsüzlük ve yolsuzluğu araştıran bir denetim anlayışı hakimdir.

Oysaki çağdaş yönetim anlayışı;

- katılımcı ve paylaşımcı,

- şeffaf ve hesap verebilir,
- stratejik planlama ve performans yönetimine dayalı,
- gelecek yönelimli,
- sonuç ve hedef odaklı,
- yerel ve yerinden yönetim ağırlıklı,
- yatay organizasyon yapısını ve yetki devrini öngören bir yönetim anlayışı sergilemektedir.

Bu nedenle yeni mali yönetim sisteminin anahtar kavramları şunlar olacaktır:

- Yönetim Sorumluluğu Modeli
- Kaynakların Etkili, Ekonomik ve Verimli Kullanımı
- Stratejik Planlama
- Performansa Dayalı Bütçeleme
- Çok Yıllı Bütçeleme
- Süreçlerle Yönetim
- Yönetim Bilgi Sistemlerinin Entegrasyonu
- Hesap Verebilirlik
- Mali Saydamlık
- Tahakkuk Esaslı Muhasebe
- İç Kontrol Sistemi
- Etkin İç Denetim
- Geniş Kapsamlı Dış Denetim

Bu çerçevede, projenin temel faydası, kamu kaynaklarının verimli, etkin ve ekonomik kullanımı için mali disiplin sürecinde gereken ve vazgeçilmez teknolojik desteği sağlayacak olmasıdır. Merkezi yönetimdeki deneyime ve bütçe uzmanlarının ifadesine göre e-Bütçe desteği olmadan yapılacak çalışmalara göre en az beş kat verimlilik ve ölçülemeyecek kadar üst düzeyde izlenebilirlik sağlanmış, herşeyden önemlisi performans bütçeleme yolunda çok önemli bir adım atılmıştır.

Yazılım tarafında ise, sistem, geliştirme ekibinin temel kavramlarını literatüre kazandırdığı Stratejik Yönetim ve Bütçe Uzayı temeli oluşturulacaktır.

Bütçe Uzayı Kavramı

Bu çerçevede Kamu Mali Yönetimi Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi (BYES) yazılımı kapsamında kullanılmış olan Bütçe Uzayı kavramı uygulanacaktır. Temel olarak bütçe büyüklükleri farklı sınıflandırmalar olarak ifade edilebilmelidir. Bunlar, Gider Bütçesi açısından bakıldığında:

- Kurumsal Boyut
- Fonksiyonel Boyut
- Finans Boyutu
- Ekonomik Boyut

- Stratejik Planlama Boyutu

Gelir Bütçesi açısından bakıldığında:

- Gelirin Ekonomik Kodlaması

Kamu Finansmanı açısından bakıldığında ise:

- Finansmanın Ekonomik Kodlaması

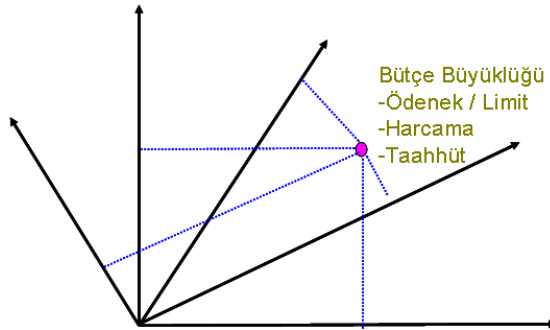
olarak düşünülebilir. Gider Bütçesi kodlaması aynı zamanda uluslararası Government Finance Statistics (GFS) ve bunun Türkiye Kamu Mali Yönetim Sistemi'ne uyarlanmış versiyonu olan Analitik Bütçe Sınıflaması'dır. Bu yaklaşım Stratejik Planlama entegrasyonu düşünüldüğünde;

- Vizyon
- Hedef
- Strateji
- Program
- Proje

sınıflamalarını da içerebilir, böylece herhangi bir bütçe büyüklüğü (ödenek, limit, harcama, taahhüt) hedeflere uyumluluğu da performans metriği olarak tarif edebilir.

İlgili sınıflandırma bir Taksonomi olarak düşünüldüğünde kartezyen yapı içinde bir “değer boyutu” tanımlanabilir. Bu boyut iç içe (nested) yapıda bir sınıflandırma olabilmelidir. Bu çerçevede Ontoloji, Genişletilmiş Değer Uzayı olarak algılanmalıdır. Bu yapı Bütçe Uzayı olarak adlandırılır ve birbirine ortogonal değer boyutlarından, uzay içindeki nesnelere ve aralarındaki ilişkileri tanımlayan yapıdan oluşur. En genel çerçevede Informlet (Informlet: Bilgi nesnesi. Genişletilmiş Değer Uzayı içindeki bir bütçe büyüklüğü bilgi nesnesi) ve yol nesnelere (Yol nesnesi -path object: Bilgi nesnelere arasındaki ilişkiyi tanımlayan erişim kurallarını içeren nesnelere) kümesi olarak tanımlanabilir. Sistem içindeki nesnelere iç içe yapılara sahiptir. Örneğin bir taksonomi, alt taksonimleri, bir informlet ise bir alt değer uzayını içerebilir.

Yukarıda genel olarak tanımlanan Bütçe Uzayı kavramı şu diyagramla gösterilebilir:



Uzay Kavramının Uygulaması

Uzay kavramı, kullanıcıların veri tabanı kayıtlarına rahat erişebilmesi, kendi raporlarını

üretebilmeleri, veri erişimi açısından, bir veri tabanı tablosuna veya görüntüsüne farklı anahtarlar kullanarak erişmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu kavramın gerçekleştirilmesi ile tablo şeklinde raporlar, daha rahat geliştirilecektir.

Veri tabanındaki bir tabloyu n boyutlu bir uzay şeklinde görmek mümkündür. Örneğin bütçe rakamlarının yıl, kod ve ödenek şeklinde bir tabloda olduğunu varsayalım. Bu durumda bütçe tablosunu, yıl ve kod boyutlarında, ödenek miktarları taşıyan iki boyutlu bir uzay olarak görebiliriz. Bu durumda ve yıl ve kod verdiğimizde, istenilen ödeneğe, sadece yıl verdiğimizde, o yıla ait tüm kodların ödenek toplamına, sadece kod verdiğimizde, o koda tüm yılların ödenek toplamına erişebiliriz. Verilen uzay boyutları da istenirse hiyerarşik olabilmelidir.

Yukarıda tariflenen kamu mali yönetimi yaklaşımları için aşağıdaki kaynaklardan yararlanılabilir:

- <http://www.bumko.gov.tr/> : BÜMKO ana sayfası
- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/> : IMF ABS (GFS) kılavuzu
- <http://www.bumko.gov.tr/byes/Byes.html> : Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi (BYES) sayfası
- <http://www.bumko.gov.tr/proje/proje2/proje2.html> : Bütçe Hazırlık Çalışmaları
- <http://www.bumko.gov.tr/proje/proje1/proje1.html> : Analitik Bütçe Sınıflandırması
- <http://www.bumko.gov.tr/proje/proje6/proje6.html> : Harcama Öncesi Kontrol
- <http://www.bumko.gov.tr/maliyonetim/Performans.html> : Performans Esaslı Bütçeleme
- <http://www.bumko.gov.tr/maliyonetim/Taslaklar.html> : 5018 Sayılı Kanun İkincil Mevzuat Düzenlemeleri
- <http://www.bumko.gov.tr/page8.html> : Mevzuat
- <http://www.bumko.gov.tr/upload/ButceBulteni/ButceBulteni.aspx> : Bütçe Bültenleri
- <http://www.bumko.gov.tr/page7.html> : Bütçe İstatistikleri
- <http://www.bumko.gov.tr/mevzuat/2006brehber/2006brehber.htm> : 2006 Yılı Bütçe Hazırlama Rehberi
- <http://www.bumko.gov.tr/duyurular/Calistay/calistay.htm> : “Mali Reformlar Kapsamında Yeni Bütçeleme Anlayışı” konulu çalışma toplantısı duyuru ve sunum materyali
- <http://www.bumko.gov.tr/yayin/YButceA/YButceA.htm> : Mali Reformlar Kapsamında, Yeni Bütçe Anlayışı: Merkezi Yönetim Bütçesi ve Çok Yıllı Bütçeleme
- <http://www.bumko.gov.tr/yayin/YButceA/YButceA.htm> : Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- <http://www.bumko.gov.tr/yayin/ABS.pdf> : Analitik Bütçe Sınıflandırması
- http://www.btdunyasi.net/index.php?module=news&news_id=1299&cat_id=33 : Basında e-Bütçe
- <http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2005/hedef/> : Tablo 46, Konsolide Bütçe
- <http://www.dpt.gov.tr/sp/> : Stratejik Planlama
- <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html> : Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- <http://www.bumko.gov.tr/maliyonetim/performans/performansb/pbutcerehber.pdf> : Performans Esaslı Bütçeleme

- <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/yayin/eDevletProjeveUygulamalari.pdf> : eDevlet Proje ve Uygulamaları (BYES, e-Bütçe öncesi yazılım, sf 81)
- <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamumali/oik535.pdf> : Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu
- <http://www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/duyuru/2005KanunTeklifi/SayistayKanunTeklifi.asp>: Sayıştay Kanunu Teklifi
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana1.asp?konuid=105> : Bütçe
- <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/turkeysymposium/16%20Ahmet%20Kesik.ppt> : Bütçe Yönetim Bilgi Sistemi
- http://www.hazine.gov.tr/duyuru/basin/oztrak_kamu_100702.htm : Kamu Mali Yönetim Arenası
- http://www.tesev.org.tr/projeler/proje_kamu_denetim_ozet1.php : Kamu Mali Yönetimi
- [http://www.abgs.gov.tr/NPAA/up_files/doc/IV-28\(eng\).doc](http://www.abgs.gov.tr/NPAA/up_files/doc/IV-28(eng).doc) : 28- Financial Control
- http://www.abgs.gov.tr/up2003/up_files/pdf/IV-28.pdf : 28- Mali Kontrol
- <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/aep.doc> : 22. acil eylem planı maddesi
- 29-30 Haziran Çalıştay dosyası
- R. G. 24.12.2004 tarihli 25680 sayılı Belediye Kanunu. Belediye Kanunu Kanun No. 5272, Kabul Tarihi : 7.12.2004
- 5216 sayılı kanun
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5436 sayılı kanun
- Belediye, Bağlı İdare ve Birlik Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- Yönetmelik eki bütçe cetvelleri

Kapsam ve 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
Strateji Geliştirme Başkanlığı Örgüt Analizi ve Tasarımı - To Be	Hedef Durum Tasarım Raporu
Maliye Bakanlığı - Stratejik Amaç Çalışması	MB stratejik amaç ve hedefleri
Strateji Geliştirme Başkanlığı Stratejik Planının Hazırlanması (Stratejik Plan + Operasyonel Planlama)	SGB Stratejik ve Operasyonel Planı
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

Ar-Ge Niteliği ve Yaygın Etki

Projenin 10 Mart 2005 tarihli Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu toplantısı kararları çerçevesinde ulusal önceliklere uygunluğu

Karar 2005/2: Projenin tarafları arasında Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın bir kamu kurumu, TÜSSİDE'nin araştırma kurumu ve Stratek'in özel sektör temsilcisi olarak bir araya gelmesi ve birlikte bir işbirliği ve stratejik odaklanma göstermesi.

Karar 2005/4: Proje kapsamında yapılacak çalışmalar sonucunda elde edilecek sonuçların Öncelikli Teknolojik Faaliyet Konuları arasında bulunan "Bilgi Toplumuna Geçiş İçin Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi" ve Öncelikli Teknoloji Alanları arasında bulunan "Bilgi ve İletişim Teknolojileri" konusunda olması.

Karar 2005/6: teklif edilen proje bu kararda alınan ve aşağıda özetlenen özelliklere uymaktadır.

- Akademik, toplumsal veya ticari sonuçlar (katma değer) üretecek,
- Sonuçlarının kullanıcısı ("müşterisi") belirlenmiş ve başvuru sürecinde kullanıcının ihtiyacı ve kullanım niyeti taahhüt altına alınmış,
- Türkiye Araştırma Alanı'nın (TARAL) dokusunu sağlamlaştıracak şekilde oluşturulacak işbirlikleriyle (üniversite, sanayi, kamu, STK'ların ikili, üçlü, vb. ortaklıkları ile) gerçekleştirilecek,
- Bilim ve teknoloji kültürünü tüm topluma (kamu kurumlarına) yaygınlaştırma potansiyeli taşıyan

Proje bitiminde beklenen çıktılarının teknik özellikleri

Yurtdışında, benzer çalışmalar özellikle Anglo-Sakson kültürün egemen olduğu Avustralya, Yeni Zelanda, ABD, İngiltere gibi ülkelerde 10-20 yıllık bir geçmişe sahip olmasına karşın, ülkemizde kamu sektöründe yakın dönemde stratejik planlama ve performans denetimi kapsamında yapılan pilot çalışmalar hariç, ancak 5018 ve 5436 sayılı yasalar ile 2006 yılı başı itibarıyla ciddiye kazanmıştır. Bu nedenle kamu mali yönetim süreci ile entegre bir **model** henüz geliştirilmemiştir. Aynı şekilde, süreci destekleyen bir **yazılım** da mevcut değildir.

Bu kapsamda bakıldığında, yaklaşım iki yenilik kavramı altında irdelenebilir:

Ürün Yeniliği

- Stratejik Yönetim Modeli
- Performans Esaslı Bütçeleme Modeli
- Diğer kamu kurumları ve performans bütçe modelleri geliştirilmesi
- eDenetim altyapısı
- Analitik Bütçe Sınıflamasına uygun, çok yıllık ve performans izlenebilir bütçe sistemi
- Modelleri destekleyecek elektronik altyapı

- Uzak yaklaşımının yetkinleştirilmesi, uzak modelinin farklı alanlara uygulanabilmesi
- Veri Tabanı İş Kavramları Soyutlama Katmanı (Business Data Abstraction Layer)
- Olası bir geliştirme de BudgetXML şeklinde bütçe yönetimine özel bir operasyon ve servis listesi geliştirmek olabilir.

Süreç Yeniliği

Geliştirilen model ve yazılımla, işlem maliyetleri azalacak, hizmet verimliliği artarak vatandaşın yanıt süresi hızlanacak, izlenebilirlik dolayısıyla hesap verebilirlik/şeffaflık artacak, yeni kanunlarda öngörülen performans ve stratejik plan bağlantısı oluşturulmuş olacak, çalışanların işlem kulfeti azalacağı için kamu kurumları yeni hizmet çeşitleri için planlamaya daha çok zaman bulabilecektir. Bu konuda ilgili kanunlar ile referans maddeleri şunlardır:

- Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu (Kanun No. 5018 Kabul Tarihi: 10.12.2003): 3, 7, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 41, 60, 64, 68
- Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri Ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı (Kanun No. 5227 Kabul Tarihi: 15.7.2004): 3, 12, 15, 30, 43
- Sayıştay Kanunu (Kanun No.: 832, Kabul Tarihi :21/2/1967 R.G.:27/2/1967-12538): Ek madde 10
- Hazine Müsteşarlığı Hazine Kontrolörleri Kurulu Yönetmeliği (10.06.1995 tarih, 22309 sayılı Resmi Gazete): Madde 11
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Karar Sayısı : 2006/9972): 5, 7, 8

Projede kullanılacak yöntem ve teknikler

1. Paydaş Toplantısı ve Beklenti Analizi: Kurum paydaşlarının katılımı ile gerçekleştirilecek çalışmaların, en verimli yöntem ve teknik ile gerçekleştirilmesidir. Toplantıda kullanılacak olan “Ortak Akıl Platformu” tekniği katılımcıların belli bir süre içinde birlikte etkin çalışmasını ve somut çıktılar elde etmesini kolaylaştıracak, aynı zamanda vaktin verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Bu şekilde hem nitelikli bir içeriğin ortaya konulması, hem de çalışmadan beklenen sonuca ulaşılması mümkün olacaktır.
2. Eğitim: Eğitim etkinlikleri iç ve dış mekanlarda kavramsal ve uygulamalı, etkileşime dayalı yöntemler ile gerçekleştirilmektedir.
3. Uygulamalar: Uygulamalı çalışmalar kapsamında üst yönetim ve çalışanlar ile birlikte gerektiği zamanlarda uygulamalı çalışmalar, uzlaşım, uzgörü, öngörü toplantıları, rapor yazma, görüş bildirme, bilişim teknolojileri kullanımı, odak grup çalışmaları vb. yöntemler kullanılacaktır.
4. Araştırma: Proje süresince gereken araştırma faaliyetlerinde kaynak taraması, kıyaslama veri tabanı oluşturma, gündem takibi, anket çalışması vb. yöntemler kullanılacaktır.
5. Yayın-Yayım: Proje kapsamında ihtiyaç duyulacak ve uygun görülecek yazılı ve basılı yayın ile radyo, televizyon ve elektronik ortamda gerçekleştirilen her türlü yayın ve yayım faaliyeti uygun yöntemler ile gerçekleştirilecektir.
6. Çözüm geliştirme sürecinde, Stratek tarafından geliştirilmiş olan STEPS metodolojisi uygulanacaktır. Öncelikli olarak İş Süreci modellerini oluşturan İş Süreç Zinciri Diyagramları (Process Chain Diagram, Event Driven Process Chain) İş

Gereksinimleri (Business Requirements Specification) oluşturulacak, yazılım, spiral ve evrimsel geliştirme modeli uygulanarak, kendi içinde bütünlüğe sahip ara adımlar (build) olarak kademeli bir şekilde uygulamaya alınacak, bu sayede tüm ara adımlarda pilot uygulamacıların geri bildirimleri en kısa sürede sisteme dahil edilebilecektir. Yazılım gereksinimleri UML diyagramlar (Use Case, Activity) ile modellenerek, analiz, tasarım, kodlama ve test evreleri kendi içinde bir bütün olarak teslimatlara esas teşkil edecektir. Geliştirme sürecinde en önemli konulardan biri, yazılımın süreç temelli olarak geliştirilecek olması, dolayısı ile organizasyonel değişikliklerden de bağımsız kılınmasıdır.

Projenin hangi ar-ge aşamalarını kapsadığı

- kavram geliştirme: Stratejik Yönetim Modeli, Performans Esaslı Bütçeleme Modeli, Bütçe Uzayı
- teknolojik/teknik ve ekonomik yapılabirlik etüdü: Model
- tasarım: Model, Yazılım
- tasarım doğrulama: Yazılım, eğitim ve MB 2008 uygulaması
- prototip/modelleme: örnek model uygulama

Proje sürecinde uyulacak ulusal/uluslararası standartlar

- Ulusal yaklaşımlar: DPT Birlikte Çalışabilirlik Kılavuzu ve Metaveri/Veri Sözlüğü Çalışma Grupları sonuçları
- Entegrasyon : SOA, XML, WEB Servisleri
- Süreç modelleme : Process Chain Diagrams, Extended Event Driven Process Chains
- Yazılım modelleme: UML
- Sistem ve Yazılım Geliştirme: ISO 12207 ve ISO 15288'in uyarlanması
- Güvenlik: ISO 17799
- Bakım ve İşletim: ITIL, BS15000

Proje konusunun kapsadığı teknolojik uzmanlık konuları

- Stratejik planlama: TÜSSİDE
- Stratejik Yönetim: TÜSSİDE
- Stratejik yönetim modeli geliştirme, uygulama: TÜSSİDE
- Performans Yönetimi: TÜSSİDE
- Performans Esaslı Bütçeleme: TÜSSİDE
- Bütçe uzmanlığı. ABS Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe konularında 1999 yılından itibaren danışmanlık, yazılım geliştirme vb konulardaki çalışmalar: Stratek
- Nesne yönelimli yazılım geliştirme, İlişkisel Veri Tabanı Yönetim Sistemleri, Katmanlı Web Mimari, Web Servisler, Raporlama Sistemleri, CASE araçları, entegre yazılım geliştirme ortamları (bu konuda verdiğimiz dersler): Stratek
- Süreç temelli çözüm geliştirme, Süreç mühendisliği (bu konuda verdiğimiz dersler): TÜSSİDE, Stratek
- Bilgi yönetimi, bilgi gösterimi, bilgi erişimi: Stratek

- Bilgi sistemleri güvenliği: Stratek
- Kullanılabilirlik (usability). ABS Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe konularında 5000 den fazla kullanıcısı olan bir sistemi geliştirilmesi ve yönetilmesinde dolayı oluşan kullanılabilirlik bilgi birikimini sistem performansını da göz öne alarak hayata geçirilmesi. ODTÜ Endüstri mühendisliği işbirliği. Stratek.
- ARIS süreç mühendisliği aracı: Stratek
- Microsoft .Net platformu: Stratek
- Bilgi Yönetim Portalı, XVS, FIREBALL, IPOT, ISACCESS (Bilgi/belge yönetimi, İş/proje takibi, iletişim takibi, Kurumsal Proje Belleği): Stratek

Hedeflenen çıktıların gerçekleştirilmesine yönelik riskler ve önlem/çözümler

Risk	Önlem/Çözüm
Yeni Oluşturulacak Modellerin, Gerçek Durumla Örtüşmemesi	<ul style="list-style-type: none"> • Örnek model uygulama • Uygulama sonucunda modelin revize edilecek olması • Servis masası yaklaşımı
İnsan Direnci	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim desteği • İletişim planı uygulaması • Mevzuat desteği • Sürekli bilgilendirme • Sanal tartışma ve geri bildirim ortamları
Yaygın Eğitimin Verilememesi	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim planlaması • Eğitimcilerin eğitimi • Elektronik eğitim materyali • Maliye Bakanlığı'nda diğer kurumlar için düzenlenecek eğitimler • Mekan ve zaman bağımsız sürekli sanal eğitim ortamı
Strateji Geliştirme Başkanlıklarının Yeni Kuruluyor Olması	<ul style="list-style-type: none"> • İş süreçlerinin tanımlanması • Yazılımda spiral model ve build'ler şeklinde uygulamaya alma

Ayrıca BYES ve eBütçe deneyimleri risk yönetiminde proaktif yaklaşım geliştirilebilmesine olanak sağlayacaktır.

Projenin hedef kitlesi

Projenin hedef kitlesi Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı üst yönetimi ve TÜSSİDE – Stratek işbirliği ile tanımlanacaktır.

Hedef kitle iki başlık altında ele alınmaktadır:

1. Doğrudan Hedef Kitle
2. Dolaylı Hedef Kitle

1. Doğrudan Hedef Kitle:

Proje kapsamında belirlenecek olan çözüm önerilerinden ya da bunların uygulama sonuçlarından doğrudan yararlanacak olan kişi, kurum, topluluk ve toplum kesimlerini ifade etmektedir.

Bu proje kapsamında doğrudan hedef kitlemiz Maliye Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'dır.

2. Dolaylı Hedef Kitle:

Etkinliklerden doğrudan yararlanmayan ancak bu projenin ve daha sonra oluşacak diğer projelerin gerçekleştirilmesi ile yaptığı iş, yaşam anlayışı, yaşam tarzı ya da toplumsal ilişkilere yaklaşımı gibi açılardan olumlu yönde etkilenebilecek olan kişi, kurum ve toplum kesimlerini ifade etmektedir.

Bu proje kapsamında dolaylı hedef kitlemiz Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçeleme yapacak kamu kurum ve kuruluşları, Büyükşehir belediyeleri, yerel yönetimler ve il özel idareleridir.

Aynı şekilde kamu kurumları iç kontrol, iç denetim ve dış denetim ile DPT de dolaylı hedef kitle içindedir.

Projede önerilen çalışmanın katkıları

Sürekli Kurumsal Gelişim Modelinin Kapsamı:

TÜSSİDE'nin; kurumların gelişimine yönelik olarak ortaya koyduğu yaklaşım (Sürekli Kurumsal Gelişim Modeli) aşağıda ana hatları ile özetlenmiştir. Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı ile yapılacak olan Örgütlenme ve Stratejik Yönetim çalışmasının akabinde hem yapılan çalışmalarının sürekliliğini sağlamak hem de kurumun başarısını arttırmak için diğer sistemlerin kurulmasına yönelik çalışmalara başlanması gerekmektedir.

1. Stratejik Yönetim Sistemi
 - a. Bakanlığın misyon ve vizyonunun tanımlanması.
 - b. İç – dış çevre analizlerinin yapılması
 - c. Bakanlık stratejik planının (2008 – 2012) hazırlanması
 - d. Stratejik planın yıllık güncelleme sistematığının oluşturulması
 - e. Stratejik plan – bütçe ilişkilendirmesinin yapılması
2. İnsan Kaynakları Yönetimi
 - a. İnsan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda planlanması
 - b. Personelin bilgi birikiminin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi
 - c. Personelin katılımlarının ve yetkilendirilmelerinin sağlanması
 - d. Personelin kurum içi ve dışı iletişiminin geliştirilmesi

- e. Personelin başarılarının takdir edilmesi ve gözetilmesi
3. İşbirliklerinin ve fiziki kaynakların yönetilmesi
 - a. Tedarikçilerle ve stratejik işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ilişkilerin yönetilmesi
 - b. Bütçe ve öngelirlerin etkin şekilde yönetilmesi
 - c. Fiziki alt yapının yönetilmesi
 - d. Teknolojik gelişmeler için kaynak yaratılması ve etkin yönetilmesi
4. Bilgi ve Bilgi Birikiminin Yönetilmesi
 - a. Bilgi ve bilgi birikimini politika/stratejilere destek olacak biçimde toplanması, gerekli sistemlerin kurulması ve yönetilmesi
 - b. Kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine erişmelerinin sağlanması
 - c. Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması
 - d. Özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması
5. Süreçlerin Yönetimi ve Giderek Süreçler ile Yönetme
 - a. “Temel – Destek – Gelişim” süreçlerinin tanımlanması
 - b. Süreçlerin etkin şekilde yönetilmesi için gerekli sistemin kurulması
 - c. Süreç iyileştirme sistematığının ve öneri sisteminin kurulması
 - d. Süreçler ile yönetme sistematığına geçiş için kurumsal hazırlığın yapılması
6. Toplum tarafından değerlendirme
 - a. Kurumun çalışmalarına ışık tutacak şekilde, belirli bir sistematik içinde, hizmet verdiği kesimlerin değerlendirmelerinin alınması
 - b. Bu değerlendirmelerden en etkin şekilde yararlanılabilecek iyileştirme sistematığının kurulması.
7. Çalışanlar tarafından değerlendirme
 - a. Kurumda çalışanların her anlamda memnuniyetini arttıracak bir çalışma ortamının oluşturulması
 - b. Yönetime ışık tutacak şekilde belirli bir sistematik içinde, Bakanlık mensuplarının görüş ve değerlendirmelerinin alınması.
8. Toplumsal duyarlılık
 - a. Kurumun asli faaliyet alanlarının dışındaki konularda, gönüllülük ve toplumsal sorumluluk çalışmalarının belirli bir sistematik içinde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapının oluşturulması
9. Performans Yönetim Sistemi
 - a. Kurum tarafından planlanmış olan, amaç ve hedeflerle doğrudan bağlantılı performans ölçülerinin tanımlanması
 - b. Kurumun temel performansına ilişkin olası sonuçların izlenmesi
 - c. Kurumun temel performansına ilişkin olası sonuçların değerlendirilmesi
 - d. Kurumun temel performansının iyileştirilmesi
10. Yenilikçilik ve kurumsal öğrenme

- a. Yaratıcılık, yenilikçilik, buluş, araştırma – geliştirme çalışmaları ile kişisel, kurumsal ve toplumsal gelişime ivme kazandıracak zengin fikir ortamının, belirli bir sistematik içinde işleyeceği, teşvik edici bir yapının oluşturulması

Bu kapsam çerçevesinde temel katkılar şu şekilde listelenebilir:

1. Gerçekçi ve tutarlı bir kamu kaynak yapısı geliştirmek suretiyle makroekonomik dengenin iyileştirilmesi,
2. Devlet bütçesinin bütünü açısından mali disiplini sağlamak üzere, kamu kaynaklarının tahsis edileceği öncelikli alanların belirlenmesi ve bunun ilgili kurumlara, kamuoyuna ve piyasalara deklare edilmesi,
3. Hem politikaların hem de bunlara ayrılan kaynakların tahmin edilebilirliğinin artırılması ve bunun sonucunda da kurumların planlarını daha ileriye götürebilmeleri ile uygulanan programların devamlılığının sağlanması.
4. Kaynakların, kurumlar arasında stratejik önceliklere göre dağılımının gerçekleştirilmesi ve böylece, hükümet öncelikleri ve hedefleri ile kurumsal öncelikler ve hedefler arasındaki uyumun bütçeler aracılığıyla sağlanması,
5. Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için gerekli olan teşviklerin artırılması,
6. Mali saydamlığın sağlanmasına katkıda bulunmak ve mali disipline uymak konusunda kamu idarilerinin yönlendirilmesi,
7. Kurumlara ve uygulayıcılara bu çerçevede uzun süreli plan ve program yapma imkânının sağlanması ve bu yönde kurumsal alışkanlık kazandırılması,
8. Harcama politikalarının uygulamaları sonucunda ortaya çıkan maliyetler konusunda siyasi karar alıcılara gerekli olan bilgilerin sağlanması.
9. Kamu kaynaklarının verimli, etkin ve ekonomik kullanımı için mali disiplin sürecinde gereken ve vazgeçilmez teknolojik desteğin sağlanması
10. İzlenebilirlik
11. Uzay modelinin geliştirilmesi (potansiyel olarak tüm alanlara uygulanabilir bir altyapı)
12. Stratejik plan ve bütçe ilişki modelinin kurulması, performans yönetimi (5018, 5216 ve 5272 sayılı yasalarla uyumlu bir sistem)
13. Performans bütçe ve eDenetim (sensitivity/ratio analysis) projeleri için bilişim altyapısı ve model
14. İç denetim (internal audit) ve dış denetim/teftiş için altyapı

Proje ekibinde yer alan kurum / kuruluşların birikimlerine katkı

1. Tüm kamu kurum ve kuruluşları için uygulanacak Stratejik Yönetim Referans Modeli
2. Tüm kamu kurum ve kuruluşları için uygulanacak Performans Esaslı Bütçeleme Referans Modeli
3. Modelleri destekleyecek ve Uzay kavramının gerçekleştirildiği bir yazılım

Proje teknik bilgi birikiminin yayılımı

- Maliye WEB sitesi
- SGB portalı
- TÜSSİDE Web sitesi

- TBTAK yayınları
- Maliye ile ilgili derneklerin yayınları
- Maliye ile ilgili dergilerde yayınlr
- Eğitim programları
- Uzmanlık tezleri
- Lisans st tezler
- Çalışmada görev alan uzmanların yazacakları kitaplar
- Maliye Bakanlığı içinde düzenlenecek eğitim programları
- Diğer kurumların SGB leri için düzenlenecek eğitim programları
- Diğer kurumların SGB leri için hazırlanacak portal

Projede ngrlen işbirliklerinin kalıcı ve sürekli olması

Oluşturulan modelin tüm kamuya (genel, özel bütçeli idareler, il özel idareleri, belediyeler) bir referans model yaklaşımı ile uygulanması öngörülmektedir.

Projenin sürdürülebilirliği üç başlık altında ele alınmaktadır:

1. Ekonomik sürdürülebilirlik
2. Kurumsal sürdürülebilirlik
3. Toplumsal - siyasal sürdürülebilirlik

Yakın zamana kadar kurumlar gelişim projeleri için adeta üst makamları ikna etmeye çalışırken bu gün üst yönetimler kurumların daha etkin çalışması için gerekli iyileştirmelerin yapılmasını talep ve teşvik eder durumdadır.

Bu nedenle, Türkiye'nin ve dünyanın içinde bulunduğu dönemsel koşullar dikkate alındığında, "Sürekli Kurumsal Gelişim Projeleri" için örnekler, ilişkiler ve kaynaklar açısından son derece teşvik edici bir ortam mevcuttur.

Proje alışmaları / sonuçlarının uygulanması sırasında çevreye etkileri

Yoktur.

Proje sonuçlarının çalışma güvenliği avantaj/dezavantajı

Yoktur.

Proje sonuçlarının ulusal veya uluslararası teknolojik gelişmeye katkısı

Proje tamamlandıktan sonra aşağıda belirtilen alanlarda genişleme potansiyeline sahiptir:

- Stratejik Yönetim Ontolojisi alışması
- Stratejik Yönetim için zel XML uyarlaması
- Diğer kurumlara yayılımı için revizyon alışması
- E-denetim modelinin geliştirilmesi
- Eğitim projeleri

- Yazılım genişletme projeleri

Projenin iş paketleri

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

Ana iş paketi faaliyetleri, kapsam ve çıktıları

Konu	Kapsam	Çıktı	Sorumlu
Proje Yönetiminin Planlanması	<ul style="list-style-type: none">• Proje planının hazırlanması ve ekibin görevlendirilmesi• Ayrıntılı faaliyet adımları tablosunun hazırlanması• Risk Planının Hazırlanması• İletişim Planının Hazırlanması	Proje Yönetim Planı	MB SGB
Oryantasyon ve Eğitimler	<ul style="list-style-type: none">• MBSG Yönetim Takımının Oluşturulması• MBSG Planlama Takımı – Stratejik Yönetim Çalışma Ekibinin oluşturulması• Proje Yönlendirme Kurulunun oluşturulması• Proje Ekiplerinin (Stratejik Plan, Bütçe, Yazılım) oluşturulması• Projenin duyurulması / Proje tanıtım toplantısı• İlk Eğitimler• Üst yönetime yönelik olarak ihtiyacı fark etme ve bilinç uyandırma eğitimi• Planlama Takımı – Stratejik Yönetim Çalışma Grubuna yönelik olarak yöntem ve süreç hakkında bilgilenme	Eğitilmiş Çalışma Grupları	TÜSSİDE
Maliye Bakanlığı Kurumsal Analiz - As Is	<ul style="list-style-type: none">• MB'nın yönetim yapısı ve karar alma sürecinin incelenmesi• MB'nın insan ve finansman kaynaklarının incelenmesi• MB'nın bilgi iletişim teknolojilerine ilişkin alt yapının incelenmesi• MB'nın araç, bina ve diğer varlıklarının incelenmesi• MB'nın gerçekleştirilen ve yürütülmekte olan önemli faaliyet ve projelerin tespit edilmesi	Mevcut Durum Analiz Raporu	TÜSSİDE

Konu	Kapsam	Çıktı	Sorumlu
	<ul style="list-style-type: none"> • MB'nın performans ölçülerinin son beş yıllık değerlerinin tespiti • MB'nın faaliyet alanlarında ülkemizde ve dünyadaki mevcut durum ve gelişme eğilimlerinin incelenmesi • MB'nın yurt dışı muadillerinin incelenmesi • İyi örneklerin uygulanabilirlik araştırması (İrlanda, Avustralya, Yeni Zelanda) • Teknik uzmanlık belgeleri ve varsa eğitim materyali (Dünya Bankası, Hollanda – BÜMKO twinning, OECD Sigma iç kontrol projesi) • Yurtdışı ve Yurtiçi Alan Eğitimleri • MB'nın güçlü yönleri, gelişmeye açık yönleri, fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi 		
Strateji Geliştirme Başkanlığı Örgüt Analizi ve Tasarımı - To Be	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın Görev Tanımlarının Yapılması • İş Analizi • Yapısal Düzenleme • İş Profillerinin Hazırlanması • İnsan Kaynakları Planlama Sistemlerinin Kurulması 	Hedef Durum Tasarım Raporu	TÜSSİDE
Maliye Bakanlığı - Stratejik Amaç Çalışması	<ul style="list-style-type: none"> • MB'nın misyonunun belirlenmesi • MB'nın vizyonunun belirlenmesi • MB'nın stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi (SGB Stratejik Planı MB stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanacaktır) 	MB stratejik amaç ve hedefleri	TÜSSİDE
Stratejik Yönetim Modeli Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Modelleme Çalışması 	Stratejik Yönetim Modeli	TÜSSİDE
Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik Yönetim uzay tanımı 	Stratejik Yönetim	Stratek

Konu	Kapsam	Çıktı	Sorumlu
Modeli Yazılımı Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal metaveri • UDDI uyumlu hizmet sözlüğü • SOA üzerinden hizmet sunum modeli • Stratejik plan izleme yazılımı • Operasyonel plan yazılımı • AdHoc Sorgulama yazılımı • Raporlama yazılımı • Analiz yazılımı 	Modeli Yazılımı v1.00	
Maliye Bakanlığı Model Eğitimi	<ul style="list-style-type: none"> • Maliye Bakanlığı Model Eğitimi 	Eğitilmiş uzmanlar	TÜSSİDE
Maliye Bakanlığı Stratejik Planının Hazırlanması (Stratejik Plan + Operasyonel Planlama)	<ul style="list-style-type: none"> • MB'nin misyon, vizyon ifadeleri ile stratejik amaç ve hedeflerin, faaliyet alanları ve birimlerle ilgisinin kurulması • MB'nin belirlenmiş olan performans ölçülerine ilişkin son 5 yıllık değerlerinin belirlenmesine yönelik ilgili görüşmeler yapılması • MB'nin performans ölçülerinin hedef değerlerinin belirlenmesi • Belirlenmiş olan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek stratejiler önerilmesi • MB için Operasyonel Planlama • Öncelikli stratejilerin ortaya konması • Eylem planlarının (kısa, orta ve uzun vadeli faaliyet ve projeler, uygulanmalarından sorumlu olan birimler, ilişkili oldukları performans kriterleri ve bu performans kriterlerinin hedef değerleri) hazırlanması 	Maliye Bakanlığı Stratejik ve Operasyonel Planı	TÜSSİDE

Konu	Kapsam	Çıktı	Sorumlu
Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Yurtdışı ve Yurtiçi Alan Eğitimleri • Model Geliştirme 	Performans Esaslı Bütçeleme Modeli	SGB
Performans Esaslı Bütçeleme Modeli Yazılımı Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Performans Esaslı Bütçeleme uzay tanımı • Kurumsal metaveri • UDDI uyumlu hizmet sözlüğü • Bütçe taksonomi çalışması • SOA üzerinden hizmet sunum modeli • E-Bütçe yazılımı • AdHoc Sorgulama yazılımı • Raporlama yazılımı • Analiz yazılımı • E-Denetim altyapı yazılımı 	Performans Esaslı Bütçeleme Yazılımı v1.00	Stratek
Maliye Bakanlığı Yazılım Eğitimi	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim 	Eğitilmiş Personel	Stratek
Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçesinin Hazırlanması (2008-2010)	<ul style="list-style-type: none"> • MB faaliyetlerinin süreç yönetimi yaklaşımı ile incelenmesi • MB faaliyetleri ve stratejik planı için kaynak ihtiyaç planlamasının yapılması • MB'nin performans esaslı bütçesinin hazırlanması 	Örnek Performans Esaslı Bütçe	SGB
Örnek Bütçe Uygulama Süreci (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Bütçe Uygulama Sonuçlarının Toplanması • Metriklerin Toplanması 	Performans Esaslı Kesin Hesap	SGB

Konu	Kapsam	Çıktı	Sorumlu
	<ul style="list-style-type: none"> (Yalnızca fiili olarak bütçe sürecinde görev alan MBSGB yetkilileri ile MB BÜMKO yetkilileri projenin bu aşamasında görev alacaktır. Aynı şekilde yazılımda oluşabilecek sorunların giderilmesi ve operasyonel destek amacıyla bir teknik eleman görevlendirilmiştir.) 		
Örnek Bütçe Uygulama Süreci Sonucunda Modelin İyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Metriklerin Değerlendirilmesi Model Revizyon Çalışması 	Stratejik Yönetim Modeli v2.00	TÜSSİDE
Örnek Bütçe Uygulama Süreci Sonucunda Yazılımın İyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Yazılım revizyonu 	Stratejik Yönetim Yazılımı v2.00	Stratek

Ara çıktılar

Yukarıdaki tabloda verilmiştir.

Yönetim Düzeni

Proje yönetim yaklaşımı:

Projenin yürütülmesi ile ilgili olarak, gereken durumlarda ve uygun koşullar oluştuğu takdirde, aşağıda yazılı yaklaşım doğrultusunda proje yönetimi teknik, yöntem ve araçlarından yararlanılacaktır.

1. Proje Değerleme (Fizibilite) stratejisi
 - Teknik değerlendirme (teknoloji, makine, yazılım, teknik bilgi)
 - Yönetimsel değerlendirme (yönetici, işgücü becerileri),
 - Ekonomik değerlendirme (fayda/maliyet analizi),
 - Finansal değerlendirme (proje finansmanı),
 - Kültürel değerlendirme,
 - Sosyal değerlendirme,
 - Ekolojik değerlendirme,
 - Politik değerlendirme (devlet politikaları ile uyumluluğu).
2. Stratejik ilişkiler yönetimi yaklaşımı
 - Proje ile ilgili çevreler, doğrudan ve hedef kitle içinde yer alan kişi, kurum ve topluluklar ile toplum kesimleri ile işbirlikleri kurulmasında izlenecek yolların belirlenmesi,
 - Projede yer alacak kişi, kurum ve topluluklar ile işbirlikleri kurulmasında izlenecek yolların belirlenmesi
 - Tedarikçiler ile işbirlikleri kurulmasında izlenecek yolların belirlenmesi
3. Zaman yönetimi stratejisi
 - Proje Faaliyetlerinin tanımlanması, sıralanması, sürelerin belirlenmesi ve çizelgeleme,
 - Proje Faaliyetlerinin tamamlanmasının izlenmesi,
 - Projenin zamanında bitirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması (sapma varsa).

Proje Kapsamındaki İşlerin Tanımlanması ve Yönetilmesi

Bu proje kapsamında işlerin tanımlanması ve yönetilmesi iki boyutta ele alınmıştır:

A. Proje Faaliyet Adımları Planı

Proje faaliyet adımları planı projenin genel akış planını göstermektedir. Ana adımlar itibari ile proje ne konumda, ne kadar kaynak kullanımı söz konusu gibi bilgiler MS Project proje planlama ve kontrol yazılımı ile izlenecek ve raporlanabilecektir.

B. Faaliyet Adımları Kapsamındaki Etkinliklerin Her Birinin Belirlenip Yürütülmesine İlişkin Plan

Proje faaliyet adımları planı kapsamında belirlenen adımlar ayrıntılı olarak yazılacak ve MS Project proje planlama ve kontrol yazılımı ile izlenerek raporlanabilecektir.

Proje organizasyon/yapılanması

Maliye Bakanlığı

Proje ile ilişkisi:

Proje Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı üst yönetiminin talebi ve girişimi ile başlatılmıştır. Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı projenin, **stratejik işbirliği içinde, işvereni, hak sahibi, müşterisi, yürütücüsüdür**. Proje Yöneticisi, kuruluş amacı ve görev tanımları gereği bu işten sorumlu olan Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı yöneticileri arasından belirlenmiştir.

TÜSSİDE ve STRATEK

Proje ile ilişkisi:

Maliye Bakanlığı-Strateji Geliştirme Başkanlığı bir proje teklifi talep etmiştir. TÜSSİDE ve STRATEK, projenin tasarımı ile proje kapsamındaki eğitim, uygulamalı çalışmalar, araştırma, yayın, yayım, rehberlik çalışmalarının yürütülmesi ve uygulamaların denetlenmesi konularında, projenin üstlenicisi ve stratejik işbirliğinin gereklerine uygun olarak, gereken durumlarda uygun biçimde, hak sahibidir. TÜSSİDE ve STRATEK Proje Yürütücü kuruluşları arasındadır.

TÜSSİDE ve STRATEK adına sorumluluğu üstlenmek ve Proje ile ilgili çalışmalarını yürütmek üzere birer “Proje Yürütücüsü” ve “Proje Ekibi” görevlendirilecektir.

Proje Yöneticisi

Belirlenecek olan Proje Yöneticisi projenin tanımlanması aşamasından başlayarak proje ekibinin oluşturulması ve proje ile ilgili her türlü çalışmanın yapılması ve yaptırılması ile ilgili olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur:

- Proje planının hazırlanması ve Yürütücü kuruluşların üst yönetimleri ile işbirliği içinde son şekline getirilmesi,
- Proje kapsamındaki işlerin tanımlanması,
- Öneriler için fizibilite çalışmasının yaptırılması,
- Proje kapsamındaki etkinliklerin amaca uygun şekilde gerçekleştirilmesi ve projenin tamamlanması ile ilgili her türlü faaliyetin yürütülmesi ve izlenmesi,
- Çalışmaların amaca uygun şekilde gerçekleşmesi için gereken durumlarda geliştirilen önerilerin değerlendirilmesi ve plana uygun şekilde uygulanması,
- Projede belirlenmiş olan dönemlere göre, Proje ile ilgili, ara ve son raporların düzenlenmesi,
- Uygulamaya konulacak öneriler ve hazırlanan yol haritalarında, kurumlara düşen sorumlulukların yerine getirilmesinin sağlanması.

Proje yöneticisi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Daire Başkanı Şaban KÜÇÜK olup, yönetim faaliyetlerini, Proje Yönetim Ekibi ve Proje Yönlendirme Kurulu ile birlikte ve sürekli irtibat halinde yürütecektir. Proje yöneticisi aynı zamanda Proje yürütücüsü olarak Proje Yürütme Grubu'nda Maliye

Bakanlığı'nı temsil etmektedir.

Proje Yürütme Grubu

Proje Yürütücüleri olan Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Daire Başkanı Şaban KÜÇÜK, TÜSSİDE Müdürü Necmettin OKTAY ve Stratek Müdürü A. Nusret GÜÇLÜ'den oluşan Proje Yürütme Grubu, projenin genel gidişatından, proje ekibine yönelik ilgili rehberlik ve yönlendirmeden ve proje hakkında üst düzey kararların alınmasından sorumludur. Ayda bir kez toplanması ön görülmüştür. Toplantı öncesi, Proje Ekibi çalışmaları ilgili ekip liderleri tarafından Proje Yürütme Grubuna raporlanır.

Proje Ekibi

Proje Yönetim Ekibi ile birlikte çalışacak olan Proje Ekibinin projede üç farklı görevi bulunmaktadır:

- Proje çalışmalarının yürütülmesinde görev almak,
- Projenin tanımlanmasından bitirilmesine kadar olan süreci izlemek ve raporlamak,
- Projenin gereği olarak, ihtiyaç duyulduğu takdirde, başka kişi ve kurumlar ile işbirliklerinin oluşturulmasında görev almak.

Proje ekibi görev ve katkıları

Proje personeline ait bilgiler katkı bilgileri ekte MS Project çıktısı olarak, ayrıca bütçe tabloları içinde sunulmuştur.

Araştırma Olanakları

Projede yer alacak kurumlar bu projeyi yerine getirme konusunda gerekli bilgi birikimi ve deneyimlere sahiptirler. Bu konuda yapılacak araştırmalar daha çok İnternet üzerinden olacaktır.

Proje Ekibinin Diğer Projeleri

TC MALİYE BAKANLIĞI - İlgili Projeler

- Bütçe dışı fonların büyük ölçüde kapatılması,
- Kamu bankalarına ödenek konulmaksızın görev zararı yüklenmesi uygulamasına son verilmesi,
- Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanunun yürürlüğe konulması,
- Kamu İhale Kanununun yürürlüğe konulması,
- Özel gelir-özel ödenek uygulamalarına son verilmesi,
- Bütçe ile doğrudan ilgili olmayan hükümlerin ilgili kanunlarına taşınması,
- Say2000i web tabanlı muhasebe sisteminin kurulması,
- E-bütçe sisteminin kurulması,
- VEDOP-II projesinin uygulamaya konulması,
- Analitik bütçe sınıflandırmasına geçilmesi,
- Tahakkuk esaslı muhasebe sistemine geçilmesi,
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun kabul edilmesi,
- Çok yıllık bütçeleme sistemine geçilmesi,
- Performans esaslı bütçelemeye geçilmesi amacıyla pilot uygulamalara hız verilmesi,
- Bütçe yönetiminde yerinden yönetim ilkesinin uygulamaya konulması,
- Bütçe sistemine giren kamu idarelerinin yeni bütçe sınıflandırmasına ve tahakkuk esaslı muhasebe sistemine uyumlarının sağlanması,
- Say2000i ve e-bütçe sisteminin ilk defa bütçe sistemine giren kurumlara yaygınlaştırılması,
- Mahalli idareler ile sosyal güvenlik kurumlarının analitik bütçe sınıflandırmasına ve tahakkuk esaslı muhasebe sistemlerine uyumlarının sağlanması,
- Vergi yönetiminde politika ve uygulama fonksiyonlarının ayrılması.
- Performans esaslı bütçeleme sistemine aşamalı olarak geçilmesi,
- Genel yönetim bütçesi uygulama sonuçlarının yayınlanması amacıyla yerel yönetimler ve sosyal güvenlik kurumları ile işbirliği sürecinin tamamlanması,
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun öngördüğü ikincil mevzuat çalışmalarının tamamlanması,
- Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde yeni iç denetim sisteminin kurulması çalışmalarının tamamlanması,
- Harcamacı kurumların idari kapasitelerinin artırılması,
- Avrupa Birliği'ne üyelik yolunda başta "mali kontrol", "mali ve bütçesel hükümler" ve "vergileendirme" olmak üzere Maliye Bakanlığını ilgilendiren konularda uyum çalışmalarının tamamlanması,
- Gelir idaresindeki yeniden yapılandırma sürecinin sonuçlandırılması.

TÜSSİDE – İlgili Projeler

- Devlet Planlama Teşkilatı – Stratejik Yönetim Çalışması Projesi
- Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri – Sürekli Kalite Geliştirme Projesi
- MAM Bilişim Teknolojileri Araştırma Enstitüsü – Stratejik Yönetim Çalışması Projesi
- MEB – Erkek Teknik Öğretim GM – Mesleki ve Teknik Öğr. Dair. Kamuda Kurum Kültürü ve Stratejik Yönetim Çalışması Projesi
- Milli Eğitim Bakanlığı Sürekli Kurum Geliştirme Projesi: Stratejik Yönetim Modülü
- Savunma Sanayi Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü - Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi: Stratejik Yönetim Modülü
- Sermaye Piyasası Kurulu – Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi
- TÜBİTAK – Sürekli Kalite Geliştirme Projesi
- Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Enstitüsü – Sürekli Kurumsal Gelişim ve Değişim Projesi
- T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü - Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi
- Savunma Sanayi Müsteşarlığı Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi: Stratejik Yönetim Modülü

Proje İsmi	Süre	Mali Boyutu (YTL)
Güven Sigorta A.Ş. Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	2 Yıl	112.500
Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	5 Yıl	1.597.700
Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Sürekli Kurumsal Gelişim ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi	2 Yıl	206.000
Maltepe Belediyesi Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	1 Yıl	130.000
MAM Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	3 Yıl	439.600
Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarlığı Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi Stratejik Yönetim Modülü	1 Yıl	119.600
Savunma Sanayi Müsteşarlığı Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi Stratejik Yönetim Modülü	3 Ay	133.200
Sermaye Piyasası Kurulu Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	3 Yıl	314.500
SSK Başkanlığı Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	2 Yıl	268.500
TÜBİTAK Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	3 Yıl	991.000
UEKAE Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi	6 Yıl	357.500

Stratek - İlgili Projeler

- T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün çok yıllık bütçe hazırlama ve uygulama süreci eBütçe
- Kasa kamu bütçe ve muhasebe yazılımı (TODAİE, TAPDK, Adalet Akademisi)
- Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi ve Süreç yönetimi temelinde Proje Yaşam Döngüsü Yönetim sistemi
- Merkezi Finans Kontrol Birimi için stratejik plan ile entegre ve bütçe uygulamasının hedefler ile entegre edildiği AB projeleri merkezi olmayan bilgi yönetim sistemi
- Çankaya Belediyesi Analitik Bütçe temelinde yazılım analizi
- AB ve Dünya Bankası (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Mali Suçları Araştırma Kurulu, Hazine Müsteşarlığı, Tarım Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü) projelerinde süreç temelli yazılım gereksinimleri modellemesi (dış kaynak kullanımı, ISO 12207, ISO 15288 ve ISO 17799 standartlarına uyumlu spesifikasyonların geliştirilmesi, 15288 çerçevesinde sistem kabulü, 12207 yazılımının bağımsız olarak doğrulanıp denetlenmesi ve 17799 çerçevesinde güvenlik denetimi)
- T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün analitik bütçe hazırlama ve uygulama süreci BYES (Bütçe Yönetim Enformasyon Sistemi)
- Stratek XVS altyapısı (Veri tabanı yönetim dizgeleri ile uygulamalar arasında soyutlama katmanı tanımlamış ve sistem üzerinde geliştirilen işlembilgi katmanı üzerinden WEB'e dönük ve güvenli olarak özel uygulamalar geliştirilmesini, iş yönelimli işlembilgilerin gerçekleştirilmesiyle olanaklı kılan çatı)
- Stratek Uygulama Sunucu (WSFireball, XVS2) ve istemci (ISACCESS, IPOT) katmanları
- Stratek Geliştirme araçları ve programlama dili (APECS)
- SeaGull Marina Yönetim Sistemi yazılım çözüm kümesi
- Mali denetim sürecine ilişkin (Maliye Teftiş Kurulu, Hesap Uzmanları Kurulu) yazılım projeleri
- Datasel, T-Mobil, İş Bankası, İşNet benzeri şirketlere yönetim danışmanı olarak teknoloji süreçlerinin yeniden tasarımı, organizasyonel yapıların tasarlanması, performans yönetimi, kalite yönetimi ve uygulama süreç danışmanlığı hizmetleri verilmesi
- Kriminal Polis Laboratuvarları'nın süreç temelli olarak yeniden yapılanması ve fonksiyonel tasarım
- PTB (Almanya) hibesi ile yürütülen TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Ölçüler ve Standartlar Genel Müdürlüğü yeniden yapılanma ve Yönetim Bilgi Sistemi projesi
- Oyak metodoloji danışmanlığı ve sosyal güvenlik/fon sistemi projesi
- Gizli bir askeri projede teknik şartname ile değerlendirme kriterlerinin hazırlanması
- Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı bölgesel kalkınma ve portal/Pazar yeri
- Turizm Bakanlığı tüm iç süreç yazılımları ile turizm portalı geliştirilmesi
- Kosova Merkezi Mali Otoritesi (Maliye Bakanlığı) Mali Yönetim projesi
- T.C. Maliye Bakanlığı Kamu Mali Yönetim Projesi
- Orman Genel Müdürlüğü projesi Planlama ve İşletme Yönetim yazılımı, FAO Yangın Harekat Merkezi Yazılımı
- Gazi Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Döner Sermaye Sistemi