

T.C
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
MALİYE TEORİSİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İL ÖZEL İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMADA
PERFORMANS GÖSTERGELERİ- BÜTÇE İLİŞKİSİ:
İZMİR ÖRNEĞİ**

Mine BİNİŞ

Danışman
Doç. Dr. Ramazan GÖKBUNAR

Manisa
2007

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No :

Konu :

Üniv. Kodu :

Not : Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı : BİNİŞ

Adı : Mine

Tezin Türkçe adı : İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamada Performans
Göstergeleri - Bütçe İlişkisi : İzmir Örneği

Tezin Yabancı adı : Strategic Planning in Special Provincial Administration
Performance Indicators - Budget Relation : Example of İzmir

Tezin yapıldığı

Üniversite : CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ **Enstitü :** SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ **Yılı :** 2007

Diğer kuruluşlar :

Tezin Türü : 1- Yüksek Lisans ☒
2- Doktora
3- Tıpta uzmanlık
4- Sanatta yeterlilik

Dili : Türkçe
Sayfa sayısı : 173
Referans sayısı : 205

Tez Danışmanlarının

Ünvanı : Doç. Dr.

Adı : Ramazan

Soyadı : GÖKBUNAR

Ünvanı :

Adı :

Soyadı :

Türkçe anahtar kelimeler :

- 1- Stratejik Planlama
- 2- Performans Esaslı Bütçeleme
- 3- Performans Göstergeleri
- 4- İl Özel İdareleri
- 5- İzmir İl Özel İdaresi

İngilizce anahtar kelimeler :

- 1- Strategic Planning
- 2- Performance Based Budget
- 3- Performance Indicators
- 4- Special Provincial Administration
- 5- İzmir Special Provincial Administration

Tarih : 18/07/2007

İmza :

ÖZET

İl Özel İdareleri yerel yönetimler arasında en az gelişmiş ve en çok tartışma konusu olan yerel yönetim türüdür. Halka yakın birimler olması, hizmetleri etkin ve verimli olarak sunabilme imkânına sahip olmaları İl Özel İdarelerini demokrasi açısından vazgeçilmez bir kurum haline getirmiştir.

İl Özel İdareleri'nin artan görevlerine rağmen bununla orantılı kaynak tahsis edilememesi ve merkezi idareye bağlı olmaları onların özerkliklerini yitirmelerine ve kendilerinden beklenen derecede etkin hizmet sunamama sonucunu doğurmuştur. Bunların sonucunda kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik reform çalışmalarına gidilmiştir. Bu reform çalışmaları ile kamu yönetimine performans yönetimi, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans denetimi, stratejik planlama, çok yıllık bütçeleme, performans esaslı bütçeleme sistemi getirilmiştir.

Çalışmanın kapsamı içerisinde birinci bölümünde stratejik planlama ele alınmış; ikinci bölümde performans esaslı bütçeleme, performans ölçümü ve performans göstergeleri, performans değerlendirilmesi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise yerel yönetimlere yönelik reform çalışmaları kapsamında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5032 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile getirilen stratejik planlama kavramına; İzmir İl Özel İdaresi'nin stratejik plan, performans bütçesine yer verilerek bunlardan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

Special Provincial Administration is a kind of local management which is the least advanced and the most debated in the local administrations. The fact that Special Provincial Administration get similar amounts with public and that they have the opportunity to present the services efficiently and productively makes them one of the most essential administration.

Yet, inspite of the increasing tasks of the Special Provincial Administration, the fact that the sources can not be found accordingly and they are connected to the central administration, caused their loosing their autonomy and their not presenting the expected services. As a result of this, a reform which will provide better conditions for public management is chosen. With this reform, performance management, transparency, accountability, performance audit, strategic planning, multi year budget and performance based budget systems are introduced in public management.

In the first part of the study; strategic planning is dealt; in the second part; performance based budget, performance measurement and performance indicators and performance evaluation is dealt. In the third part reform studies which are about local administrations are dealt and with 5018 number Public Financial Administration and Controlling Law, 5032 Number Special Provincial Administration Law, strategic planning is included. In the practice, findings are evaluated with strategic planning and performance budget of İzmir Special Provincial Administration.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamada Performans Göstergeleri - Bütçe İlişkisi : İzmir Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunui onurumla doğrularım.

Tarih

18 / 07 / 2007

Adı Soyadı

Mine BİNİŞ

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 02/07/2007 tarih ve 12/11 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz Maliye Anabilim Dalı, Maliye Teorisi yüksek lisans programı öğrencisi Mine BİNİŞ'in "İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamada Performans Göstergeleri-Bütçe İlişkisi:İzmir Örneği" Konulu tezi incelenmiş ve aday 18/07/2007 tarihinde saat 10.30 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 3.0 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Doç.Dr.Ramazan GÖKBUNAR
(Danışman)

ÜYE
Yrd.Doç.Dr.Mustafa MİYNAT

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Cevdet KAYALI

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir



Tez, mutlaka basılmalıdır



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



İÇİNDEKİLER

YÖK DÖKÜMANTASYON TEZİ VERİ GİRİŞ FORMU	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
YEMİN METNİ	v
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK PLANLAMA

I- PLAN VE PLANLAMA	3
II- STRATEJİ KAVRAMI	6
III- STRATEJİK PLANLAMA	8
A- STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE GELİŞİMİ	9
1- Stratejik Planlamanın Tanımı	9
2- Stratejik Planlamanın Gelişimi	12
B- STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	13
1- Stratejik Planlamanın Önemi	13
2- Stratejik Planlamanın Özellikleri	14
C- STRATEJİK PLANLAMANIN AMAÇLARI	16
D- STRATEJİK PLANLAMADA YER ALAN TEMEL UNSURLAR ...	17
1- Durum Analizi	17
2- Misyon	19
3- Vizyon	20
4- İlkeler	21
5- Stratejik Amaçlar	21
6- Hedefler	21
7- Faaliyetler	22
8- İzleme ve Değerlendirme	22
9- Performans Ölçümü	22
E- STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİ	22

F- STRATEJİK PLANIN UYGULANMASINDA	
KARŞILAŞILABİLECEK ZORLUKLAR VE DİKKATE	
ALINMASI GEREKEN NOKTALAR	25
IV- KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA.....	27
V- DÜNYADA VE KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA	
UYGULAMALARI.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME SİSTEMİ

I- BÜTÇEDE PERFORMANS KAVRAMI VE GELİŞİMİ	32
A- PERFORMANS KAVRAMI	33
B- PERFORMANS ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	34
II- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ	36
A- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TANIMI.....	36
B- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN ÖNEMİ	37
III- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN AMAÇLARI	38
A- SAYDAMLIK	38
B- HESAP VERİLEBİLİRLİK.....	40
C- MALİ DİSİPLİN	41
D- PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME	41
E- KAMUOYU DENETİMİ.....	42
IV- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TEMEL UNSURLARI	42
A- STRATEJİK PLAN	42
B- PERFORMANS PROGRAMI.....	43
C- FAALİYET RAPORLARI.....	44
D- STRATEJİK PLAN – PERFORMANS PROGRAMI –	
FAALİYET RAPORU İLİŞKİSİ.....	44
V- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TAMAMLAYICI	
UNSURLARI.....	45
A- ÇOK YILLI BÜTÇELEME SİSTEMİ	45

B- TAHAKKUK ESASLI MUHASEBE SİSTEMİ	47
C- ANALİTİK BÜTÇE SINIFLANDIRMASI	48
VI- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME MODELLERİ (PEBM).....	50
A- OECD TARAFINDAN YAPILAN AYRIMA GÖRE PEBM.....	50
1- Sunuma Yönelik Modeller.....	50
2- Dolaylı Bağlantı Kurulan Model	51
3- Doğrudan Bağlantı Kurulan Model	51
B- HAZIRLANAN BELGELERİ ESAS ALAN AYRIMA GÖRE	
PEBM	51
1- Stratejik Plana Dayalı Modeller	52
2- Performans Sözleşmesine Dayalı Modeller.....	52
3- Bütçe Formatına Dönüştürülmüş Modeller	52
VII- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN GELİŞİMİ VE	
GEÇİŞ NEDENLERİ	53
A- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN GELİŞİMİ	53
B- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMeye GEÇİŞİN	
NEDENLERİ	54
VIII-PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ	55
A-PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	56
1- Performans Ölçümü Tanımı	56
2- Performans Ölçümü Amaçları.....	57
3- Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterler.....	58
4- Performans Ölçümü Aşamaları	62
5- Performans Ölçümü Faydaları	62
6- Performans Ölçümünde Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	64
7- Performans Ölçümü- Bütçe İlişkisi	65
B- PERFORMANS GÖSTERGELERİ	66
1- Performans Göstergeleri Tanımı ve Özellikleri	67
2- Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması	68
C- KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS GÖSTERGELERİ	72
D- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMEDE	
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	73

1- Performans Değerlendirmesinin Tanımı ve Amaçları.....	73
2- Performans Değerlendirme Süreci	75
3- Performans Değerlendirmesinde Dikkate Alınması	
Gereken Hususlar ve Faydaları	76
4- Performans Değerlendirmesi Sırasında	
Karşılaşılabilecek Zorluklar	77
5- Dünyada Performans Değerlendirmesi	
Uygulamaları	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İL ÖZEL İDARELERİNDE

STRATEJİK PLANLAMA – PERFORMANS BÜTÇE UYGULAMALARI VE İZMİR İL ÖZEL İDARESİ ÖRNEĞİ

I- YEREL YÖNETİMLERE YÖNELİK REFORM ÇALIŞMALARI.....	81
A- MEHTAP RAPORU	84
B- KAYA PROJESİ	84
C- SON DÖNEM YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI.....	85
II- İL ÖZEL İDARELERİNİN YASAL ALTYAPISI: 5302 SAYILI	
KANUN	89
A- İL ÖZEL İDARESİNİN İDARİ YAPISI.....	89
B- İL ÖZEL İDARELERİNİN MALİ YAPISI	93
1- İl Özel İdaresinin Gelirleri	93
a- Öz Gelirler	93
b- Genel Bütçe Vergi Gelirleri	94
c- Devlet Yardımları	95
d- Diğer Gelirleri	95
2- İl Özel İdarelerinin Giderleri.....	96
3- İl Özel İdarelerinin Mali Büyüklükleri.....	98
C- İL ÖZEL İDARESİ BÜTÇELERİ	101
1- Bütçenin Hazırlanışı	101
2- Bütçenin Kabulü ve Bütçede Yapılacak Değişiklikler.....	103
D- İL ÖZEL İDARELERİNİN DENETİMİ	104

III- İL ÖZEL İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE	
PERFORMANS BÜTÇE	106
A- STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASININ YASAL ALTYAPISI:	
5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE	
KONTROL KANUNU	107
B- TÜRKİYE’DE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK	
YÖNETİM UYGULAMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	112
C- STRATEJİK PLANLAMA- PERFORMANS BÜTÇE İLİŞKİSİ	115
1- Performans Hedefleri	116
2- Performans Göstergeleri	117
IV- İZMİR İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANLAMA VE	
PERFORMANS BÜTÇE UYGULAMASI	118
A- İZMİR İLİ STRATEJİK PLANI	119
1- İzmir İl Özel İdaresi Misyonu	119
2- İzmir İl Özel İdaresi Vizyonu	119
3- İzmir İl Özel İdaresi Mevzuatı	119
B- İZMİR İL ÖZEL İDARESİ BÜTÇE DEĞERLENDİRMESİ	122
C- PERFORMANS SONUÇLARI	125
D- PERFORMANS SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	154
SONUÇ	156
KAYNAKÇA	160

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle yaşanan değişimlere kamu yönetiminin özel sektöre oranla, çabuk uyum sağlayamadığı ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap verme konusunda yavaş kaldığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan yeni kamu mali yönetimi anlayışı, kamu kurumlarının da değişen ve çeşitlenen ihtiyaçlara uyum sağlama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde artık devletin yönetimini, geleneksel yönetim anlayışıyla yürütmenin imkansız hale geldiği genel kabul görmüş bir görüştür. Yeni kamu mali yönetiminin getirdiği anlayış doğrultusunda verimlilik, hizmetlerde kalite, etkinlik gibi konular ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede kamu mali yönetiminde stratejik planlama kavramı yeni bir kavramdır. Özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanan stratejik planlama, örgütün rekabet ortamında, önceden saptadığı hedeflere ulaşmak amacıyla, gerekli olan koşulları oluşturmak için yaptığı çalışmalar olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetiminde reform çalışmalarının yeni kamu yönetim anlayışı çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu reform çalışmaları, hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimlerde söz konusudur. Yerel yönetimlerin halka en yakın birimler olmasından dolayı halkın taleplerini daha etkin bir şekilde sunabilecekleri sürekli vurgulanmaktadır. Bu kapsamda yerel yönetimlerin güçlendirilmesi gündeme gelmiş; yerel yönetim hizmetlerinin etkin, verimli sunulabilmesini sağlayabilmek amacıyla katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik kavramları ön plana çıkmıştır. Ayrıca performans kavramına, stratejik yönetime geçişe, performans yönetimine, performans denetimine işlerlik kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uygulamaya konulmuştur.

Yeterli gelir ve görev paylaşımına sahip olunamamasından dolayı İl Özel İdareleri üstlendikleri görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirememektedirler. Bu doğrultuda İl Özel İdareleri’nde yaşanan sorunların çözümüne yönelik olarak 2005 yılında 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu yürürlüğe girmiş, bu kanunla İl Özel İdareleri’ne stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. İl Özel İdareleri’nde performans yönetimi uygulanmaya başlanmış, bu çerçevede stratejik planlarında belirtilen stratejik amaç ve hedeflerinin bütçe ile ilişkisi performans ölçümü ve performans göstergeleri ile denetim imkanı sağlanmıştır. Stratejik planlama ile

kaynakların stratejik önceliklere göre etkin ve verimli bir şekilde kullanımının gerçekleştirilebilmesi, böylece mali disiplinin sağlanabilmesi ve hesap verme sorumluluğunun gerçekleştirilebilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik planlama kavramı incelenmiş, öncelikle plan ve planlama, strateji ve stratejik planlama kavramlarına, stratejik planlamada yer alan temel unsurlara yer verilmiştir. Daha sonra ise kamu sektöründe stratejik planlamaya geçiş, stratejik planın uygulanmasında karşılaşılabilecek zorluklar ve dikkate alınması gereken noktalar ele alınarak önemli ülke uygulamaları ele alınmıştır.

İkinci bölümde performans esaslı bütçeleme (PEB) sistemi incelenmiştir. Bu bağlamda ilk olarak bütçede performans kavramı, performans esaslı bütçeleme'nin önemi ve performans esaslı bütçelemeye geçiş nedenleri; PEB modelleri, temel ve tamamlayıcı unsurları; performans ölçümü ve performans göstergelerine yer verilerek performans değerlendirmesi ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde İl Özel İdareleri'nde stratejik planlama ve performans bütçe ele alınmış; 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde İl Özel İdareleri'nde stratejik planlama uygulaması incelenmiştir. Daha sonra İl Özel İdareleri'nin idari yapısı, mali yapısı, denetimi ve bütçesi ele alınmıştır. Son olarak İzmir İl Özel İdaresi'nin 2007- 2009 stratejik planlarında yer alan stratejik amaçları, stratejik hedefleri, performans hedefleri, performans göstergeleri, faaliyet ve projeleri incelenmiş ve bu uygulamadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde plan, planlama, strateji ve stratejik planlama kavramlarına yer verilerek; stratejik planlamanın gelişimi, amaçları, süreçleri ile unsurları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, belirsizliklerin artması, nüfus artışı, çarpık kentleşme, çevre kirliliği, eğitim, sağlık ve savunma konusunda düşüncesizce ve plansızca alınacak kararlar geleceğimizi tehlikeye sokmaktadır. Bazı kişiler ve gruplarca değişime karşı plansız yaklaşım savunulmaktadır. Planlamanın gelecek üzerinde birtakım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı olan kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar¹.

20'inci yüzyılda çağın gereklerine göre ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinin planlamaya verdikleri önem, günümüzde planlamanın önemini daha da artırmıştır. Planlama, yönetimin gerçekleştirmek istediği amaçların nasıl yapılacağı hakkında yönetimi düşünmeye zorlamaktadır. İyi bir planlama sayesinde yönetim, talimatlara ve hedeflere sahip olacak, enerji ve zaman kaybı en aza indirilecek, belirsizliklerin giderilmesi sağlanabilecektir².

I- PLAN VE PLANLAMA

Plan, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel olarak neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak ifade edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan, kurumların çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu

¹ Kutluhan YILMAZ , “ Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50 – 51, Temmuz – Aralık 2003, s. 68, < <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf> >, (Erişim Tarihi: 20.12. 2006).

² Mustafa KOÇ, “ Yönetimde Moda Terim Stratejik Yönetim”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt 2, Sayı 17, Kış 2004, s. 3 – 4.

stratejiye iyice yaklaştırır. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır³.

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanırken, planlama amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir⁴. Plan; yapılacakların yazılı hale getirilmiş, amaçlara ulaşmada rehberlik görevini üstlenmiş bir belgedir. Plan ile amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçlar, gidilecek yollar ve yöntemler, kaynaklar ve kaynakların tahsisi belirlenir. Planlama ise bir amacı gerçekteştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir⁵.

Bir işletmede geleceğe ait düşünceleri, gelecekteki olanakları, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak belirleme süreci olan planlamanın sonuçlandırılmasını sağlayan planlar, planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken etkinliklerin iletişimi, eşgüdümün uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren belgelerdir. Örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma süreci⁶ olan planlama; örgütlendirme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim öğeleri ile birlikte yönetimin temel işlevlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede ele alındığında planlama “ister kamu, ister özel kesimde yer alsın, tüm kişi ve kuruluşlar için saptadıkları amaç ve hedeflere ellerindeki sınırlı kaynakları en iyi biçimde kullanarak erişme yol, yöntem ve araçlarını belirlemektir”⁷.

Günümüzde planlama artık kaçınılmaz hale gelmiş, her yöneticinin başvurduğu bir yöntem olmuş ve “En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” düşüncesi yerleşmiştir.

³ Nezahat GÜÇLÜ, “ Stratejik Yönetim”, **G. Ü. Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi**, C. 23, S. 2 (2003), s. 70, <<http://www.sgb.gov.tr/Strategic%20Planning/Stratejik%20Yönetim.pdf> >, (Erişim Tarihi: 10. 01. 2006).

⁴ YILMAZ, a.g.m., s. 68.

⁵ Aybike ERDEM, **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği**, T. C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış), Mersin, 2006, s. 18.

⁶ Zühal AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Yayınları: 473, Ankara, 1992, s. 54.

⁷ Aygöl HANAZAY, **Yerel Yönetimlerde Planlama**, T.C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kent ve Çevre Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006, s. 5.

Plansız bir yönetim günümüzde düşünülememekte, örgütün geleceğinin planlanması ve kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması iyi bir planlama ile sağlanabilmektedir.

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır⁸:

- ⇒ Zaman ve emek israfını önler.
- ⇒ Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- ⇒ Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar.
- ⇒ Tüm imkanların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü sağlar.
- ⇒ Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- ⇒ Yetki devrini kolaylaştırır.
- ⇒ Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Planla çeşitli alternatifler arasında tercih yapılırken bir takım seçme ölçütlerine dayanılarak karar verilmektedir. Zaman içerisinde değişik planlama modelleri oluşturulmuştur. Bunları şu şekilde belirtebiliriz⁹:

- ⇒ Akılcı Planlama Modeli: Bu modelde planlama aşamalı bir karar verme süreci olarak değerlendirilmiş ve planlama süreci beş aşama içerisinde ele alınmıştır. Bu aşamaların ilkinde sorunun saptanması ve tanımlanması yer almaktadır. İkinci olarak alternatiflerin geliştirilmesi, üçüncü aşamada alternatifler hakkında bilgi toplanması, dördüncü aşamada en iyi alternatifin seçilmesi ve son aşamada uygulama yer almaktadır.
- ⇒ Sınırlı Akılcılık Modeli: Akılcı planlamayı eleştiren bu modelde insanın içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak çeşitli sınırlamalarla karşı karşıya kalabileceği, her zaman bütün olası alternatiflerin geliştirilmesinin mümkün olmayacağı ileri sürülmüştür. Bu yeni modelde planlama basamakları kısaltılmış ve uygulama sürece dahil edilmiştir.

⁸ YILMAZ, a.g.m., s: 68.

⁹ Hasan ŞİMŞEK, “ Planlama ve Stratejik Planlama”, s. 2- 8, <<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf>>, (Erişim Tarihi: 20.12.2006).

- ⇒ Eylem Temelli Planlama: 1960’larda Amerikalı Charles Lindblom tarafından gündeme getirilen bu modelde eylem ve bilginin birlikte yürüyeceği ileri sürülmekte, planlama kavramı ise reddedilmektedir.
- ⇒ Makro Planlama: Devletlerin ekonomik ve sosyal kalkınmayı gerçekleştirmek amacıyla planlamayı bir araç olarak kullanabilecekleri fikrine dayanan planlı kalkınma modeli olarak da ifade edilen bu model 1960’lardan sonra gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaya başlanmış, 1980’lerden sonra liberal eğilimlerin ağırlık kazanmasıyla önemini kaybetmiş, stratejik planlama modeli önem kazanmıştır.
- ⇒ Stratejik Planlama: Stratejik düşünme ve stratejik davranmaya dayanan bu düşünce liberal piyasa ekonomisinin ağırlık kazanması sonucu ekonomik ve siyasi alanda ortaya çıkan gelişmeler sonucunda gerekli olan koşulların önceden saptanan hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

II- STRATEJİ KAVRAMI

Strateji sözcüğü, köken olarak yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla ifade edilebilir. Strateji sözlük anlamı ile; sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamalarında kullanılmaktadır¹⁰.

Strateji* sözcüğü askeri kökenli bir kavram olsa da yönetim alanı başta olmak üzere diğer alanlarda da kendisine çabuk yer edinerek bugün gündelik yaşamda bile kullanım alanı bulmuştur. Strateji kavramının bu kadar yoğun bir kullanım alanı

¹⁰ Taylan ŞANLI, “ İl Ölçeğinde Stratejik Planlama Uygulamaları”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 78, Eylül 2006, S. 452, s. 64- 65; Ömer AKAT, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, İkinci Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, Ekim 2000, s. 106.

* Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikalar, örgütün uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken, strateji ise amaçları ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmasıdır. Strateji ve plan kavramları da zaman zaman karıştırılmaktadır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili bir kavram iken, plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kısaca neyin nasıl yapılacağını belirlemesidir. Planlama bugünün eğilimlerini yarına optimize etmeye çalışır. Strateji yarının farklı ve yeni fırsatlarından yararlanmayı amaçlar (Bknz; Figen EREŞ, “ Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, **2004 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 15, s. 21- 29, < <http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/15-b.pdf> >, (Erişim Tarihi: 20.01.2007); KOÇ, a.g.m.).

bulmasının nedeni stratejinin her zaman için daha ileriye gitme kavramını içinde barındırması ve geleceğe yönelik olmasıdır¹¹.

Strateji kavramı, “işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi amacıyla rakipleri arasında üstün bir duruma geçmeye ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı sağlamaya yönelik hareket biçimleri”, şeklinde tanımlanabilmektedir¹². İşletme yönetiminde strateji ise, “işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları çözen ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünü”¹³ şeklinde belirtilebilir.

Strateji kavramının iktisat ve işletme alanında da gelişme gösterdiği görülmektedir. Bir iktisadi işletme için strateji, değişen dünyadaki gelişmelere uyum sağlayabilmek için yapılması gerekenler ile rekabete dayalı ekonomik ortamda kârını en çoğa çıkarmayı sağlamak için alınan “tercihe dayalı kararları” içerir. Özel sektörün kâr amacı güden şirketlerinin yönetimini etkinleştirmeye yönelik olarak düşünülen modeller, kamunun kendine özgü yapılanması ve hizmet gerekleri çerçevesinde de uygulama alanı bulmaya başlamıştır¹⁴.

Stratejinin temel ilkesi; işletmenin kısa vadeli kazançlar elde etmek uğruna, uzun vadeli hedeflerinden fedakarlık etmemesidir. Buna örnek olarak yönetim ile ilgili teorisyenler otomobil ve çelik endüstrisini vermektedirler. Otomobil firmalarının çoğunda otomobillerin kalitesinden çok satış hacmi ön plana alınmaktadır. Buna karşın bu pazarda önemli bir paya sahip olan Japonlar, 100 yıl veya daha uzun vadeli bir bakış açısıyla stratejik olarak üretimlerini ve satışlarını planlamakta, çok ufak bir eksiklik veya hatada tüm otomobilleri dünya pazarlarından geri çekebilmektedirler¹⁵.

¹¹ ERDEM, a.g.t., s. 6-7; Bknz: Refika BAKOĞLU, “ Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme”, **Mali Çözüm Dergisi**, S. 67, Nisan- Mayıs- Haziran 2004, <<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/67MaliCozum/17%20refika%20bakoglu.pdf> >, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).

¹² Batuhan KOCAOĞLU, Bahadır GÜLSÜN, “ Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler ”, **Verimlilik Dergisi**, S. 2004/ 1, s. 34.

¹³ Füsün ÇINAR ALTINTAŞ, “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, < <http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword4.doc> >, (Erişim Tarihi: 02.01.2007).

¹⁴ Sait AŞGIN, “ Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişmesi”, **Türk İdare Dergisi**, S. 451, Haziran, 2006, s.7.

¹⁵ AKAT, a.g.e., s. 107.

Strateji oluşturulurken dikkat edilmesi gereken esaslar vardır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz¹⁶:

- i. Demografi: Dünya nüfusu içerisinde gençlerin oranı düşüş içerisinde. Kurumların bu değişime yönelik olarak stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir.
- ii. Tüketim: Tüketim eğilimlerindeki yirminci yüzyılda yaşanan değişimler neticesinde, tüketicinin toplam tüketimi içinde, en çok pay alan sektörlerin eğitim, sağlık olduğunu söyleyebiliriz. Kurumların pazar paylarını bu duruma göre yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.
- iii. Performans: Toplumda meydana gelen gelişmeler yeni performans ölçütlerini gündeme getirecektir.
- iv. Global Rekabet: Küreselleşme sonucunda şirketlerin ve kurumların global rekabete uyum sağlamaları gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir.
- v. Sınırlar: Ekonomik sınırların ortadan kalkmasına rağmen politik sınırlamaların ortadan kalkmadığı dikkate alınarak stratejiler oluşturulmalıdır.

Kurumların karşılaşacağı sorunlarla baş edebilmesinde tüm kurumun katkılarıyla planlanmış belli bir stratejiye göre hareket etmeleri büyük bir role sahiptir. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanılma şekli ise, buna göre stratejik planlamayı, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde tanımlayabiliriz¹⁷.

III- STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde plan, planlama ve strateji kavramları ele alındıktan sonra stratejik planlamanın tanımı ve gelişimine yer verilerek, stratejik planlamanın önemi ve özellikleri üzerinde durulacaktır.

¹⁶ KOCAOĞLU, GÜLSÜN, a.g.m., s. 45- 46.

¹⁷ Şahsenem KARAKAŞ, “Stratejik Planlama”, < http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gas.php?nt=129 >, (Erişim Tarihi: 02.02.2007).

A- STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE GELİŞİMİ

Özel sektörde başarılı bir şekilde uygulama alanı bulmuş, kamu sektöründe ise yeni uygulanmaya başlanan stratejik planlama kavramı üzerine tanımlara bakıldığında çok farklı tanımların yer aldığı görülmektedir.

1- Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama, “ organizasyonun güncel misyonları ve karşılaştığı çevresel koşulları üzerinden yöntemlerin düşünülmesi, daha sonra bugünün kararları ve sonuçlarına rehberlik görevi üstlenmesi ”¹⁸, “ bir şirketin rekabet ortamında, önceden saptadığı hedeflere ulaşmak amacıyla, gerekli olan koşulları oluşturmak için yaptığı çalışmalar ”¹⁹, “ bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü”²⁰, “önemli kararlara, eylemlere biçim ve yön veren bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığına dair sonucu veren disipline edilmiş bir kuvvet”²¹ şeklinde tanımlanmaktadır.

Önemli amaçlar üzerinde odaklanan ve onların nasıl gerçekleştirileceğini belirten sistematik bir karar verme işlemi olan stratejik planlama, üstünlüklerin kararında bir yol, makul seçenekler oluşturulmasında, kıt kaynakların dağılımında ve kabul edilmiş objektiflerin oluşturulmasında eylemler için genel bir iskelet sağlamaktadır²².

Kurumların misyonlarını eksiksiz olarak yerine getiren adımlardan birisi olan stratejik planlamanın rolü, kurumun uzun dönemli amaçlarını etkili hazırlık yoluyla programlama ve destek etkinlikleriyle en iyi duruma getirmektir²³. Basit bir şekilde,

¹⁸ Everett E. ADAM, JR, Ronald J. EBERT, **Production and Operations Management Concepts, Models and Behavior**, Second Edition, Prentice- Hall, Inc, 1982, s. 86.

¹⁹ KOCAOĞLU, GÜLSÜN, a.g.m., s. 33.

²⁰ Gazi Üniversitesi, “ Stratejik Planlama”, < <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

²¹ Frances S. BERRY, “ Strategic Planning as a Tool For Managing Organizational Change”, **International Journal of Public Administration**, 30: 331- 346, 2007, s. 332.

²² Oto HUDEC, Nataša URBANČÍKOVÁ, “ Strategic Planning and Public Opinion Survey”, <http://www.ersa.org/ersa_confs/ersa04/PDF/632.pdf >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

²³ U.S. Department of Energy Office of Strategic Planning, **Budget and Program Evaluation, Guidelines for Strategic Planning**, DOE/PO- 0041, Haziran 2006, s. 1, < <http://www.ora.gov/plam/links/sp-guide.pdf> >, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

stratejik planlama gelecek yıl veya daha sonraki yıllarda kurumun belirlenen yere nasıl ulaşacağını ve oraya ulaşıp ulaşmadıklarını nasıl ölçeceklerini incelemektedir²⁴.

Stratejik planlamanın düğüm noktası “tahmin edilemeyen” değişikliklerdir. Stratejik planlamanın arkasındaki basit öncüler şunlardır²⁵:

- Birliğin varlığı için ulusal ekonominin nasıl olduğu ve sosyal- politik yapı çalışmaları gibi amaçları kusursuz olarak anlama.
- Güçlü /zayıf yanların karşılaştırılması ve rekabet ile yakınlık.
- Güçlü yanlara dayanan ve zayıflıkları gidermeye yönelik stratejiler.

Stratejik planlama arzu edilen geleceğin yansıtımlarına dayanarak mevcut anı örgütlemek için bir araçtır. Böylece stratejik plan bir kuruma yol göstermek için şimdi nerde olduğundan beş veya on yıl içinde nerede olmak istediğini gösteren bir yol haritasıdır. Planın basit, yazılı, açık, gerçek geçerli duruma dayanan ve ona yerleştirmek için yeterli zaman verme gibi nitelikleri taşıması gerekmektedir²⁶.

Stratejik planlama dört temel özelliği kapsayan bir yöntem olarak tanımlanabilir²⁷:

- i. Kurum misyonunun açık bir beyanı.
- ii. Ajansların dış seçmenlerini tanıma, ajansların amaçları ve operasyonları belirlenen değerlerin saptanması.
- iii. Ajansların stratejik amaçları ve hedeflerin genel olarak 3-5 yıllık planlarını oluşturması.
- iv. Stratejilerin geliştirilmesi.

²⁴ Carter MCNAMARA, MBA, PhD, Authenticity Consulting, Strategic Planning (In Nonprofit or For-Profit Organizations), LLC. Copyright 1997-2006. Adapted from the Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation, < http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor_453886 >, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

²⁵ David L. DARLİNG, Jr., Steven G. BİTTEL, “ Strategic Planning for Community Development”, Cooperative Extension Service,Community Development – 6, Kansas State University, Manhattan, Kansas, February 1991, <<http://www.oznet.ksu.edu/library/ogec2/L830.pdf>>, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

²⁶ Special Libraries Association (SLA), Strategic Planning Handbook, s.1, < <http://www.sla.org/pdf/sphand.pdf> >, (Erişim Tarihi:05.01.2007).

²⁷ Chaomeng J. HUANG, “Strategic Planning and Dysfunction: The Dark Side of Mandating a Formal Planning System”, **Soochow Journal Of Political Science** ,2006, No.22, s.51, <<http://www2.scu.edu.tw/politics/journal/doc/j22/2.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007); Bknz: Coşkun Can AKTAN(a), “ Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 169.

Bu çerçevede stratejik planlamayı şu şekilde belirtebiliriz²⁸:

- ⇒ Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.
- ⇒ Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler; düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir.
- ⇒ Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirilebildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.
- ⇒ Kaliteli yönetimin aracıdır: Sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığı, neler yaptığı, yaptıklarının gerekçelerini değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararların/eylemlerin üretilmesidir.
- ⇒ Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından desteklenmesi şarttır. İlgili tarafların, diğer yetkililerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın stratejik planlama başarıya ulaşamaz.
- ⇒ Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği tanımlar.

Stratejik Planlama ile dört temel soruya yanıt aranmaktadır²⁹:

- i. “Neredeyiz?” Durum Analizi: İç ve dış ortamın kapsamlı bir şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi. Bu açıdan kurum içi değerlendirme, kurum dışı değerlendirme ve paydaş tanımı yapılmaktadır.
- ii. “Nereye gitmek istiyoruz?” Misyon ve vizyon, faaliyetlere yön veren ilkeler, stratejik amaçlar, hedefler yer almaktadır.
- iii. “Gitmek istediğimiz şeye nasıl ulaşabiliriz?”. Stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler.
- iv. “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” (İzleme ve değerlendirme).

²⁸ ŞANLI, a.g.m., s. 68.

²⁹A. Nusret GÜÇLÜ, “Stratejik Yönetim ve Planlama”, s.26, <<http://www.tns.com.tr/tnsweb.xvs?solmenu=TeknikYazilar&ExpList=&Expand=13>>, (Erişim Tarihi: 02.01.2007); Bknz: Christopher STONEY, “Lifting the Lid on Strategic Management: A Sociological Narrative”, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/stoney.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.01.2007).

2- Stratejik Planlamanın Gelişimi

1920'lerin başında, özel sektör işletmeleri için ilk stratejik planlama metodolojilerinden birisini Harvard Politika Modeli adı ile Harvard İşletme Okulu geliştirmiştir. 1950'lerden itibaren, stratejik planlamanın odağı, örgütsel politika ve yapıdan risk yönetimi, sektörel büyüme ve pazar payını artırma konularına kaymıştır. Yatırımlarını çeşitlendiren şirketler stratejik planlamanın portföy modellerinden yararlanmışlardır³⁰. 1950'lerin sonunda uzun dönemli planlama yerini yavaş yavaş stratejik planlamaya bırakmıştır.

1950'lerin gözde stratejik yönetim modellerinden olan Güçlü Zayıf Yönler/ Fırsatlar- Tehditler (SWOT) Analizleri ile başlayan stratejik plan modelleri, 1960'larda niteliksel ve niceliksel stratejiler ile devam etmiş, 1980'lerde ise hissedarlık modelleri gözde olmuştur. Yeni stratejik planlama modelleri ise değişime ayak uydurma, esneklik ve stratejik düşünmenin önemi, örgütsel öğrenmeye odaklanmıştır³¹.

Stratejik planlamanın gelişimi üç aşamada ele alınabilir. İlk olarak “ticari stratejik planlama” incelenebilir. Stratejik planlama uygulamaları ticari ortamın daha değişken hale geldiği ve dış faktörlerin uzun dönem planları bozduğu 1960'larda başlamıştır. Teknolojik değişim üretim yöntemlerini etkilemiş ve dünya rekabetindeki değişim ticaretinin kârlılığına etki etmiştir³². Ticari stratejik planlama ile işletmenin çevresi analiz edilmeye tehditler, fırsatlar, iç güçler ve zayıflıklar ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Bu şekilde, işletmelerin misyonlarından, hedeflerinden ve çevresel taramalarından ticari stratejik planlar hazırlanmıştır. Ticari stratejik plan kaynak tahsisi ve performans değerlendirilmesi ile beraber değerlendirilmiştir. 1970'lere gelindiğinde stratejik planlamanın gelişiminin ikinci aşaması olan, “ortak stratejik planlama” ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işletmelerin daha büyük ölçekli olmaları daha sıkı ve daha etkin bir yönetimi gerekli kılmıştır. Bu yıllarda yaşanan krizlerin, siyasi ve askeri belirsizliklerin etkileriyle planlamanın daha üst seviyede yapılması gerekliliği ve üst

³⁰ Lutfihak ALPKAN, “ Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, s.2, <http://www.dogus.edu.tr/dogus_tru/journal_sayi_2/m00022.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01. 2007).

³¹ Ahmet APAN, “ Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği), **Türk İdare Dergisi**, S. 448, Eylül, 2005, s. 3.

³² Darling, Bittel, a.g.m., < <http://www.oznet.ksu.edu/library/ogec2/L830.pdf> >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

yöneticilerin sorumluluğuna verilmesi söz konusu olmuştur. Stratejik planlar ile gelişen teknolojiye ve toplumun isteklerine cevap vermeye odaklanılmaya başlanmıştır³³.

Stratejik planlamanın gelişiminde üçüncü aşama olarak stratejik yönetim ele alınmaktadır. Stratejik planlamadan beklenen faydaların sağlanamaması üzerine geliştirilen stratejik yönetim, stratejik planlamanın yönetsel tekniklerle kullanıldığı bir yönetim şeklidir. Stratejik planlama uygulanmaya başlanmasından bu yana değişikliğe uğramışsa da biçim değiştirerek stratejik yönetim şeklinde önemini korumaktadır.

B- STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Stratejik planlama gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde birçok öneme ve özelliklere sahiptir.

1- Stratejik Planlamanın Önemi

Stratejik planlama uygulaması gerek kamu gerekse özel sektör açısından birçok öneme ve özelliklere sahiptir. Stratejik planlama³⁴:

- Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.
- Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibarıyla geleceği de kapsamaktadır.
- Gerekli bir yönetsel araçtır.
- Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur.
- Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.
- Paydaş desteği için gereklidir, iletişimi teşvik eder.

³³ ERDEM, a.g.t., s. 42- 43.

³⁴ Gazi Üniversitesi, “ Stratejik Planlama”, < <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007); Bknz: Pat DUSENBURG, Governing For Results And Accountability, “ Strategic Planning and Performance Measurement”, The Urban Institute, Fourth Report, Ağustos 2000, s.1, <http://www.urban.org/UploadedPDF/governing_4.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).

Kamu kurumları bakımından da stratejik planlama, öncelikle politika belirleme ve plan- program- bütçe ilişkisinin kurulmasına yardımcı olur; amaç ve hedeflere dayalı bir bütçeleme anlayışının geliştirilmesinde, planlama ve uygulama faaliyetlerinde etkinlik, yerindelik, katılımcılık, saydamlık, hesap verme sorumluluğu ilkelerinin yerleştirilmesinde, sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırılmasında ve katılımcı yönetim anlayışının geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca kurumun hizmetlerinden yararlananların taleplerine olan duyarlılığının artırılmasında ve vizyon değerlendirilmesi ile hizmet kalitesi, etkinlik, rekabet, yenilikçilik, çeşitlilik ve sürekli değişim anlayışının yerleştirilmesinde de büyük rolü vardır³⁵.

2- Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın en önemli özelliği tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktır. Stratejik planlar işletmenin veya kurumun daha alt düzeyinde yapılan planlarına temel oluştururlar. Araştırma ve geliştirme planları, satış ve pazarlama planları, mali planlar ve üretim planları stratejik planlarla uyumlu olarak hazırlanır. Stratejik planlamanın ikinci önemli özelliği uzun dönemli olmalarıdır. Stratejik planlama genellikle beş yıllık süre gibi uzun dönemi kapsamaktadır. Stratejik planlamanın diğer önemli özelliği ise, işletmelere risk alma ve girişimcilik yeteneklerini artırma imkanı sağlamasıdır. Bu durumun riskleri önleyebilme niteliğiyle karıştırılmaması gerekmektedir³⁶. Stratejik planlamanın diğer özellikleri ise şu şekilde belirtilmektedir³⁷:

⇒ Stratejik planlama sürecinin stratejik olması özelliği vardır. Stratejik planlama çoğu zaman dinamik, değişken, bilinmeyen ve arzu edilmeyen durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiğini belirler.

³⁵ Süreyya SAKINÇ, “ Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, <http://www.bayar.edu.tr/strateji/stratejikPlan_PerformansButceleme_dosyalar/frame.htm>, (Erişim Tarihi: 08.01.2007); Sinan GÜNER, “ Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, <http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi/446_061_078.doc>, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

³⁶ AKAL, a.g.e., s. 56- 57.

³⁷ Ercan ÖZTEMEL, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, s. 136- 137, Mart 2001; ŞİMŞEK, a.g.m., s. 7.

- ⇒ Stratejik planlama sistematik bir süreçtir. Geçmiş, şu andaki durum ve geleceğine yönelik bir dizi analiz yapılması işlemidir. Stratejik plan geçmişteki deneyimlerden ders alınarak geleceğe yönelik kararlar almayı zorunlu kılar. Mevcut duruma bakılarak daha önce yapılmış öngörülerin ne derece etkin olduğu saptanmaktadır. Ayrıca fark analizleriyle ileriye yönelik yeni öngörüler daha sağlıklı bir şekilde yapılabilir.
- ⇒ Stratejik planlamanın diğer bir özelliği “önceliklendirme”dir. Önceliklendirme ile olayların ve problemlerin kurumun amaçları doğrultusunda sıra ile ele alınması sağlanmaktadır.
- ⇒ Stratejik planlama da katılım ve eylemlerin uygulanabilme süreci yer almaktadır. Çalışanların öncelikleri belirlemede etkin olarak rol almaları ve katılımlarının sağlanması, eylem planlarının kurumun stratejik hedefleri dikkate alarak uygulamaya geçirilmesi ve stratejik planı hazırlanırken bütün paydaşların dikkate alınması gerekmektedir.
- ⇒ Stratejik planlama bir örgütün iç ve dış çevresini kapsamasına yöneliktir.
- ⇒ Stratejik planlama davranış ve uygulamayı ön plana alır; esnek bir yapıya sahip olduğundan ortaya çıkabilecek sorunlarla baş etmede etkilidir.
- ⇒ Stratejik planlamanın uygulanması her durumda önerilmez. Eğer bir kurum, içinden çıkılmaz sorunlar yaşıyorsa stratejik planlama etkili olamaz.

Stratejik planlamanın “plan geliştirilmesi”, “plan uygulaması” ve “plan izlemesi” olarak üç temel bileşeni söz konusudur.

(i) *Plan Geliştirilmesi*: Plan geliştirilmesi stratejik planlamanın ilk bileşenidir. Bu aşamada kurumun tarihi ve önemli başarıları, kurumun mevcut durumu, mevcut yönetim yapısı değerlendirilmekte, misyon ve vizyon bildirimi geliştirilmesi, kurumsal değerleri kararlaştırma, ihtiyaçların değerlendirilmesinin yapılması, önemli amaçların belirlenmesi, kilit oyuncuların rollerinin

belirlenmesi, uzun dönem hedeflerin önceliklendirilmesi ve geliştirilmesi, kısa dönem hedeflerin ve eylem planlarının geliştirilmesi ve son olarak gelişmelerin kaydedilmesi yer almaktadır³⁸.

(ii) *Plan Uygulaması*: Plan uygulaması stratejik planlamanın ikinci aşamasıdır. Bu aşamada kurum, kaynaklarının dağılımıyla planlarını eyleme geçirmektedir. Bu aşamanın üç bileşeni vardır: İlk bileşen “kurum programları” hedefleri gerçeklere dönüştürmeyi sağlar. İkinci bileşen “prosedürler”, programları tamamlamak için görev elzeminin belirli gereklilikleridir. Üçüncü bileşen “bütçeler”, programları finanse etmek için hazırlanmalıdır. Eğer plan geliştirilmesi aşaması iyi bir şekilde oluşturulursa daha sonra plan uygulaması aşaması daha kolay olacaktır.

(iii) *Plan İncelemesi*: Plan incelemesinin bir bölümü kendiliğinden yasadaki değişimler veya yeni bir yönetici geldiğinde oluşur. Ayrıca plan incelemesine, topluluğun amaçların karşılanmasını temin etmek için ihtiyaç duyulabilir.

C- STRATEJİK PLANLAMANIN AMAÇLARI

Stratejik yönetim anlayışının bir aracı olarak stratejik planlama ile amaçların gerçekleştirilebilme imkanı doğabilmektedir. Öncelikle geleceği etkileyebilme ve geleceğe yön verilebilme imkanı doğacaktır. Bu şekilde stratejik uzun dönemli kararlarla geleceğin, amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür. İkinci olarak, bugünün eğilimlerini geleceğe uyarlamada yardımcı olabilir. Bu, ülkeler için daha da önemli olmaktadır, çünkü ülkeler daha uzun dönemli hedeflere sahiptirler. Son olarak ise, bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler. Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan faydalanabilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlanabilir³⁹.

³⁸ Foundation for Community Association Research, Best Practices Report # 3, “Strategic Planning”, 2001, s.8 - 11, <<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>>, (Erişim Tarihi: 08.01.2007).

³⁹ İsmail BİRCAN, “ Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, Özel Sayı DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, s.15, < <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> >, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).

D- STRATEJİK PLANLAMADA YER ALAN TEMEL UNSURLAR

Stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlara Devlet Planlama Teşkilatı'nın hazırladığı “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer verilmiştir. Bunlar; durum analizi, katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama, misyon, vizyon, temel değerler, en az bir amaç, her amacın altında en az bir hedef, hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriterleri, stratejiler ve tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu⁴⁰. Aşağıda bu kavramlar topluca ele alınmıştır.

TABLO 1: STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun Varoluş Gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
- Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar - Spesifik, Somut, Ölçülebilir Hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri	STRATEJİLER	
- Detaylı İş Planları - Maliyetlendirme - Performans Programı - Bütçeleme	FAALİYET VE PROJELER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
- Geri Besleme - Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi - Performans Göstergeleri - Uygulamaya Yönelik İlerleme ve Sonuçların Değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRME	

KAYNAK: DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, İkinci Sürüm, Haziran 2006, s. 5, <<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>>, (Erişim Tarihi: 28.12.2006).

1- Durum Analizi

Durum analizi stratejik planlama sürecinin ilk adımını oluşturur ve kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve

⁴⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, İkinci Sürüm, Haziran 2006, s. 9, <<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>>, (Erişim Tarihi: 28.12.2006).

stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi konular değerlendirilir⁴¹.

Durum analizinin temin edilmesinde şu basamakların takip edilmesi gereklidir⁴²:

- i. Misyon bildirisinin yazılması ve tartışılması,
- ii. İşlemeyen geniş misyonun belli parçalarını iki veya daha fazla bölüme bölüp bölmemeye karar verilmesi ve her biri için misyon bildirisi, plan hazırlanması,
- iii. Uygun olan genel planlama zamanına karar verilmesi.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır⁴³:

- ⇒ Tarihi gelişim,
- ⇒ Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- ⇒ Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- ⇒ Paydaş analizi (Kurum hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenenlerin saptanması. Kurum içi paydaş kimliğini aynı kurumda çalışan birim ya da kişiler oluşturur. Kurum dışı paydaşlar ise kurumun ürün ve hizmetlerinden nihai olarak yararlanan kişileri temsil eder),
- ⇒ Kuruluş içi analiz,
- ⇒ Çevre analizi (kuruluş dışı analiz).

⁴¹ DPT (2006), a.g.e., s. 15.

⁴² U.S. Department of Energy Office of Strategic Planning, a.g.m., s.12.

⁴³ DPT (2006), a.g.e., s. 15; Gazi Üniversitesi, “ Stratejik Planlama”, < http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejik_plan.pdf >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

Durum analizi kapsamında kullanılacak olan temel yöntem SWOT (GZFT) Analizidir*. GZFT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Kuruluşun kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Ayrıca, plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsayan durum analizi stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel oluşturur⁴⁴.

2- Misyon (Özgörev)

Misyon bir işletmenin var oluş nedenini ifade eden bir kavramdır. İşletme misyonunun, yönetiminin her kademesinde benimsenmesi ve desteklenmesi, stratejik planlamanın başarısı için temel şarttır. Ayrıca misyonun açık, anlaşılır ve net olarak belirlenmesi gerekmektedir⁴⁵.

Misyon bildirileri, uzun süreli dönemlere uyum sağlamalı; periyodik olarak hem örgütün raporlarını hazırlayan hem de onları yürütenler tarafından test edilmeli ve görüşülmelidir. Planlama takımının doğru misyonu ifa ettiklerine emin olmaları önemlidir⁴⁶. Örgüt misyonunun özellikleri⁴⁷:

- i. Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- ii. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılabilir.
- iii. Paylaşılan, örgütün ortak değer ve inançlarıdır.

* SWOT Analizi (Strength / Weakness / Opportunities / Threat) kelimelerinin baş harflerini göstermek üzere, Kuvvetli- Zayıf- Fırsatlar- Tehditler analizi demektir. Türkçe bazı eserlerde FTÜZ analizi de denmektedir. Bu analizin temel felsefesi kurumun mevcut durumu, içinde bulunduğu ortamları ve diğer kurumları da dikkate alarak değerlendirmek kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemektir. Zayıf yönlerin kuvvetli yönler ile kapatılması için bilgi sağlamaktır. Aynı şekilde kurumun karşılaştığı tehditleri ortaya çıkararak mümkün olan fırsatları kullanarak bunlardan kurtulmak bu analizlerin diğer amacıdır. GZFT Analizi kurumların bulundukları çevreye uyum sağladıkları sürece başarılı olacaklarını öngörmektedir (ÖZTEMEL, a.g.e., s.158).

⁴⁴ DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, s. 12.

⁴⁵ KOCAOĞLU, GÜLSÜN, a.g.m., s. 37- 38.

⁴⁶ U.S. Department of Energy Office of Strategic Planning, a.g.m., s. 10.

⁴⁷ Lütfi ÖZCAN, **Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2006, s. 57.

- iv. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir.
- v. Misyon işletmenin içine değil, dışına yöneliktir.
- vi. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.
- vii. Misyon stratejinin temelidir ve daha somut hale gelmesine katkıda bulunarak uygulamaya yaklaştırır.

3- Vizyon (Özgörüş)

Misyonun belirlenmesinden sonra bu misyonun nasıl gerçekleştirileceğini gösteren vizyonun ortaya konulması gerekmektedir. Misyon “neden?” sorusuna yanıt ararken, vizyon “ne?” sorusuna yanıt aramaktadır. Vizyon, bir organizasyonun misyonuna ulaşmak için nasıl bir yön alması gerektiğini belirlemektedir. Vizyon, kurumun belirlenen kriterler doğrultusunda gelecekte nerelerde olabileceğinin tanımlanması ve oraya ulaşılması için amaçların konulmasıdır⁴⁸.

Misyon ve vizyon arasındaki farklılıklar bulunmaktadır. Misyon bu günü yansıtmakta, vizyon ise yarını göstermektedir. Misyon müşterileri belirlerken, vizyon ilham verici bir özelliğe sahiptir. Ayrıca misyon temel süreçleri belirlemeye yararken, vizyon kurumun gitmek istediği yönü belirlemektedir. Son olarak ise, misyon performans ölçütlerini belirlemeye yararken, vizyon stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yaramaktadır⁴⁹. Misyon ve vizyon stratejik yönetimin önemli elemanlarıdır. Misyon ve vizyon arasındaki farklılık zaman bileşenleridir; misyon şirketin ne yaptığını tanımlamakta, halbuki vizyon şirketin gelecekte ne duruma geleceğini ve ne yapacağını göstermektedir⁵⁰.

İyi bir vizyon bildiriminin açık ve hafızada kalabilir, isteklendirici ve davet edici, ideal niteleyici, çalışanların, müşterilerin, çıkar gruplarının başvurabileceği,

⁴⁸ ÖZTEMEL, a.g.e., s. 149.

⁴⁹ Necmettin OKTAY, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri, Üçüncü Sunum, “ Stratejik Yönetim (Vizyon ve Değerler) ”, MEB- TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Haziran, 2006, s. 5, <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/StratejikYonetimVizyonveDegerler_Necmettin%20Oktay.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).

⁵⁰ Branka SKRT, Boštjan ANTONČIČ, “Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination”, Managing Global Transitions 2 (2), Volume 2, Number 2, Fall 2004, <http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/2_107-122.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.01.2007).

gelecek hizmet seviyelerini niteleme gibi özellikleri taşıması gerekmektedir⁵¹. Kurumlarda yöneticilerin sorumluluk algılamalarındaki farklılıklar, piyasa koşullarında çalışmamaları ve rekabetin yokluğu nedenleriyle kamu kurumları açısından vizyon, misyon belirlemekten daha zor bir durumdur.

4- İlkeler

İlkeler, kurumun davranışlarını belirleyen, her türde politika geliştirilmesi ve yürütülmesinde rehberlik eden faktörlerden oluşur. İlkeler, örgüt vizyon ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temeli olduğundan örgütün ilkelerini ortaya koyması çok önemlidir. İlkeler, kuruma objektiflik ve tutarlılık sağlar, yöneticilerin davranışlarını öngörülebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatifi kullanmasına olanak vererek, kurumsallaşmış bir yapıda benzer durumlarda her seferinde farklı kararlar alınmasını önleyebilmektedir⁵².

5- Stratejik Amaçlar

Kuruluşun belli bir zamanda ulaşmayı hedeflediği sonuç, stratejik amaç olarak tanımlanmaktadır. Stratejik amaçların misyon ve değerlerle uyumlu olması, kurumu vizyonuna taşıma, belirli bir zaman dilimini kapsama, iyi tanımlanmış olma, iddialı ama “gerçekçi” ve “ulaşılabilir” olma ve ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etme özelliklerini barındırması gerekmektedir⁵³.

6- Hedefler

Kurumun stratejik hedefini başarabilmesi için gerçekleştirmek durumunda olduğu daha somut, daha kısa vadeli ve ölçülebilir alt amaçlara hedefler denir. Hedefler çok genel ya da çok dar ifadelerle açıklanmamalı; hedefler ölçülebilir, zamana bağlı ve

⁵¹ Jane DEEHULL, Thomas J. BETLACH, 1998 Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, Office Of The Governor, Office Of Strategic Planning And Budgeting, s. 28, <<http://www.ospb.state.az.us/pdf/ManagingforResults.pdf>>, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).

⁵² Sait AŞGIN, Selen GÖRGÜN, Ümit ALTAY, **Kamuda Stratejik Planlama**, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart 2006, Ankara, s.13, <<http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/yayinlar1.htm> >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).

⁵³ Necmettin OKTAY, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri, Beşinci Sunum, “ Stratejik Amaçlar”, MEB- TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Haziran 2006, s.8, <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/StratejikAmaclar_Necmettin%20Oktay.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).

somut olmalıdır. Buna bağılı olarak misyonun da spesifik ve somut olması, şirketin hedeflerinin daha iyi anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar⁵⁴.

7- Faaliyetler

Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yürütülecek uygulama stratejisine faaliyetler veya projeler denir. Stratejik amaca ait hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ayrıntılarıyla ortaya konulur.

8- İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planda ortaya konan hedeflerin gerçekleşmesini sistematik olarak takip edip raporlanmasına izleme; uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyas edilerek bunlara uygunluğunun analizine ise değerlendirme denir. İzleme ve değerlendirmenin nasıl olacağı, stratejik planda ortaya konur. Planın gerçekleşmesi, yıllık olarak raporlanır, böylece hesap verme sorumluluğu da hayata geçirilmiş olur. Raporların kimler tarafından hangi sıklıkla hazırlanacağı stratejik planda baştan belirlenmelidir. Raporda, nelerin yapıldığı, ne kadar başarılı olunduğu, nelerin değişmesi gerektiği ortaya konur.

9- Performans Ölçümü

Uygulama sonuçlarının ölçülerek gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne derece örtüştüğünün ortaya konulmasına performans ölçümü denir. Böylece yönetimin etkinliği ve hizmetin kalitesi artmış, bütçede kamu kaynaklarının isabetli harcanması sağlanmış olur⁵⁵.

E- STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİ

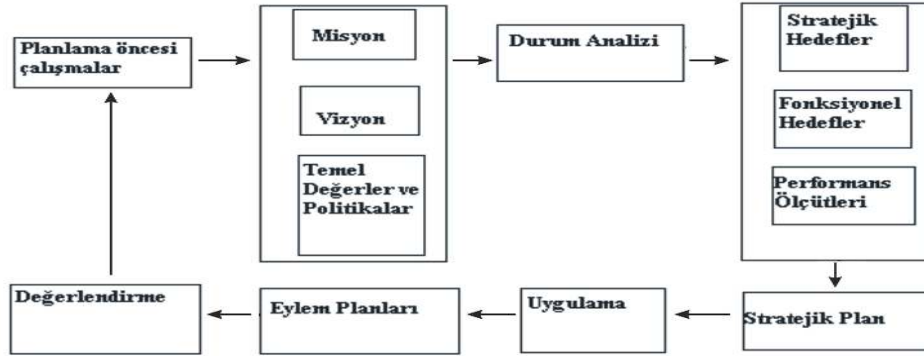
Stratejik planlama süreci, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu belirtip açıklamaktadır. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve

⁵⁴ KARAKAŞ, a.g.m., <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gas.php?nt=129>, (Erişim Tarihi: 02.02.2007).

⁵⁵ AŞGIN, vd, a.g.e., s. 14.

bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yol ve yöntemlerin saptanmasını gerektirir⁵⁶. Şekil 1’de stratejik planlama süreci ele alınmıştır.

ŞEKİL 1: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ



KAYNAK: Ercan ÖZTEMEL, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Mart 2001, s. 142.

Stratejik planlama süreci şu aşamaları kapsamaktadır⁵⁷:

(i) **Plan İçin Planlama Yapmak/Ön Planlama Aşaması:** Stratejik planlamanın birinci aşaması kurum ya da örgüt içi ve dışındaki önemli karar mekanizmasında olan kişi veya kuruluşların stratejik planlama konusunda ikna edilmesidir. Planlamanın amacı, hangi aşamalardan oluşacağı, ne kadar zamanda tamamlanacağı, raporların formatı ve zamanlaması, sürece katılanların rolleri, stratejik planlama takımının görev, rolleri ve planlama için gereken kaynaklar öz bir biçimde saptanır.

(ii) **Örgütsel veya Kurumsal Yükümlülüklerin İrdelenmesi:** Bir örgütü bağlayıcı nitelikte tüm formal ve formal olmayan zorunlu yapılması gerekenler genellikle yasalar, tüzükler ve yönetmeliklerde belirtilmektedir. Bu aşamada bir örgüt veya kurumun ne yapmakla ve ne yapmamakla yükümlü olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılır. Planlamanın birinci aşaması örgütü belirleyen yasal sınırların belirlenmesi ile başlar.

(iii) **Örgütsel Görev ve Değerlerin İrdelenmesi:** Her örgütün belli sosyal, politik ve ekonomik fonksiyonları yerine getirmek için bir varlık nedeni vardır. Örgüt

⁵⁶ Hüseyin CESURHAN TAŞ, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 449, Yıl: 77, s. 103, Aralık 2005.

⁵⁷ ŞİMŞEK, a.g.m., s. 8- 10; BİRCAN, a.g.m., s. 14- 17.

misyonunun tanımlanması örgüt içi ve dışı birçok gereksiz çatışmanın önlenmesine hizmet eder. Belli bir misyon üzerinde uzlaşma çalışanların örgüte katkısını artırabilir, çevresel ilgi gruplarının örgüt hakkındaki beklentilerini açık hale getirebilir ve örgüt içi etkinliklerin belli bir geleceğe yöneltilmesini kolaylaştırabilir.

(iv) **Kurum Dışı Çevre Taraması:** Herhangi bir örgüt için dış çevre analizi ile dünyadaki siyasi ve ekonomik gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, demografik, sosyo-kültürel, yasal ve politik durumlar, ekonomik krizler, bilişim teknoloji ve benzeri konular takip edilebilir. Dış çevre analizinin günümüzün hızla değişen koşullarında tam olarak doğru bilgi veremeyeceğinden bu analiz ile örgüt için mevcut veya ileride oluşabilecek fırsat ve tehditler ortaya çıkarılabilir⁵⁸. Böylesi bir çalışma, dış çevrede nelerin fırsat olarak kullanılabileceği ve nelerin olası tehlikeler olarak dikkate alınması gerektiğini saptamaya yöneliktir. Çevre analizinin amacı iç çevredeki güçlü/zayıf yanları ve dış çevredeki fırsat / tehditleri tespit etmektir. Böylece güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir; bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir⁵⁹.

(v) **Kurum İçi Çevre Analizi:** Kuruluşun kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı önlemlere temel oluşturacaktır. Kuruluş içi analiz yapmanın amacı, güçlü yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır⁶⁰.

(vi) **Stratejik Sorunlar:** Planlama sürecinde stratejik sorunların saptanması büyük bir öneme sahiptir. Stratejik planlama grubu ilk dört aşamada gerçekleştirilen analizi önüne koyacak ve örgütlerinin şu an yüz yüze bulunduğu stratejik sorunları yükümlülükleri, ilgi grubu analizi, dış çevre ve iç çevre analizi sonuçlarına göre saptamaya çalışır.

⁵⁸ ERDEM, a.g.t., s. 55- 56.

⁵⁹ ALPKAN, a.g.m., s.6- 7.

⁶⁰ DPT (2003), a.g.m., s.13.

(vii)**Strateji Oluşturma:** Strateji bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığını belirleyen amaçlar, politikalar, programlar, davranışlar, kararlar ve kaynak dağılımlı bütünüdür. Her sorunun çözümlüne ilişkin uygulanabilir birden fazla çözümler önerir. Bu aşamada birtakım yakın ve uzun dönemli temel politikaların üretilmesi beklenmektedir. Bundan sonra, üretilen çözümler belli kategoriler yapılarak bir uygulama planına bağlanabilir.

(viii) **Gelecek Tanımı-Vizyon:** Bu aşama zorunlu değildir, ancak eğer planlama grubu bu konuda bir şeylerin yapılmasını istiyorsa, süreç sürdürülebilir ve uzun dönemli bir örgüt “vizyonu” konusunda çalışılabilir. “Başarı vizyonu” örgütün temel misyonunu, temel stratejileri, performans ölçütlerini, önemli beklentileri ve çalışanlardan beklenen iş standartlarını içermelidir.

(ix) **Stratejilerin Uygulanması ve Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi:** Bu aşama stratejik planlama sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Stratejilerin başarılı olarak uygulanması, uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi, uygulamada zorluklarla karşılaşılması durumunda gözden geçirilerek bu olumsuzlukların giderilmesi için politikalar geliştirilmesi ve bunlara uygun stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

F- STRATEJİK PLANIN UYGULANMASINDA KARşILAşILABİLECEK ZORLUKLAR VE DİKKATE ALINMASI GEREKEN NOKTALAR

Stratejik planlamanın uygulanmasında birtakım engellerle karşılaşılabilmektedir. Kurumun o andaki mali, idari ve hukuki yapısının stratejik planlama yaklaşımına uygun olmayışı, performans ödüllendirilmesi konusunda kişisel ve kurumsal engeller, kamu ve özel sektörde uzun vadeli değer, günlük karar alma anlayışı, kamu kuruluşlarının klasik bir biçimde örgütlenmiş olması stratejik planlamanın uygulamasını güçleştirebilmektedir.

Ayrıca kamu kurumlarındaki altyapı ağıısından nitelikli personelin sayısının azlığı ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği, stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması sebebiyle kamu kurumlarında

uygulanmasından duyulan endişeler, kamu kuruluşlarının özel sektör gibi rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri, bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması, kamu kurumlarının değişimden daha çok var olanı sürdürme anlayışında olması, stratejik planlama sürecine işbirliği ve katılım sağlanamaması riski stratejik planlama uygulamasının diğer zorlukları olarak sayılabilir⁶¹.

Belirtilen bu zorluklarla karşılaşılması için, stratejik planlamaya başlayacak olan kuruluşların aşağıdaki belli noktalara dikkat etmeleri gerekecektir⁶²:

- i. Örgütün ve süreç içerisinde yer alacak olan insanların nerede olduğunun saptanması önemli bir noktadır. Stratejik planlama daima örgütün kontrol edilebilen kısmında gerçekleştirilebilir. Ancak her nereden başlanıyorsa başlansın aynı zamanda katılımcıların nerede oldukları da göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer katılan ya da etkilenen tarafların da amaç, süreç ve stratejik planlamanın ürünleri konusunda eğitime ihtiyacı vardır.
- ii. Stratejik planlamayı gerçekleştirmek için zorlayıcı bir sebep gerekmektedir. Aksi takdirde stratejik planlamanın tatminkar sonuca ulaşması ya da çabaya değer görülmesi güçtür.
- iii. Süreci destekleyecek önemli/ güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır.
- iv. Bir süreç şampiyonuna da ihtiyaç vardır. Bir kişi sürece inanıp rolünü etkin düşünmede, davranmada ve karar almada önemli bir konumda görmelidir. Bu kişinin örgütün üst kademelerinde olması yararlı olacaktır.
- v. Süreç ve planlamacıların rolleri örgüte ve duruma uydurulmalıdır.
- vi. Stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden biri de anahtar karar vericilerin örgüt için önemli olan konularda birbirleriyle konuşmalarıdır.
- vii. Stratejik planlamayı uygulamak için gerekli olan kaynak para değil anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleridir.

⁶¹ AŞGIN, vd, a.g.e., s. 40.

⁶² YILMAZ, a.g.m. , s. 83- 84.

- viii. Stratejik planlamada en büyük kazançlar sürpriz yollardan ya da sürpriz kaynaklardan gelmektedir. Örgüt sürprizlere açıktır; karşısına çıkabilecek fırsatları kendi yararına çok iyi kullanabilir.
- ix. Dışarıdan gelecek danışmanlık da büyük yararlar sağlayabilir.
- x. Stratejik planlama her örgüt için doğru ya da uygundur demek yanlış olur.

Bunların dışında başarılı bir stratejik planlama yöntemi için kurum yöneticisinin tam bir desteğine sahip olmak, esneklik, örgüte uyumluluk, hesap verilebilirlik ve zaman çizelgelerini açık olarak tanımlamak ve sonuçlar için sorumluluğu temin etmek önemlidir⁶³.

IV- KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Kamu kesiminde stratejik planlama, “bir idare ve yöneticilerinin, idarenin misyonunu vurgulayacak kaynak tahsis ve ilgili hizmet çıktı kararlarını vermesine imkan sağlayan bir süreç” dir. Herhangi bir kamu kurumunda gerçekleştirilecek stratejik planlama çalışması, planlamadan beklenen etki, katkı, ihtiyaçlar, kurumsal kapasite ve liderlik konusunda biçimlenir⁶⁴.

Kamu sektöründe ilk stratejik düşünce aşaması planlamaya yönelikti. 1990’lı yılların başında, ABD hükümeti stratejik planlamayı üstlenmesi için birçok kamu kurumunda yaygın olan bazı stratejik ve özel planlama biçimlerini evrensel gereksinimlerin karşılanabilmesi amacıyla kendi ajanslarına yüklemiştir⁶⁵.

Kamu sektöründe stratejik planlamanın artan popülaritesine rağmen çok az deneyimsel araştırma bu yönetim değişikliğinin doğruluğunu göstermektedir. Stratejik

⁶³ DEEHULL, BETLACH, a.g.m., s. 6; Bknz: United States Agency for International Development (USAID), “Economic Development Strategic Planning For Local Governments”, The Urban Institute, s. 4, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UN_PAN013656.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).

⁶⁴ Nahit BİNGÖL, “ Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 193.

⁶⁵ Claudia SCOTT, Mike REID, John YEABSLEY, Ernst Zöllner, “Local Government’s Role in Strategic Policy and Planning”, Ocak 2004,s. 5, <<http://www.localfutures.ac.nz/pdf/Local%20governments%20role.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007); Bknz: Coşkun Can AKTAN, (b) “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, <[http:// www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/stratejik-yonetim/aktan-stratejik-yonetim.pdf](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/stratejik-yonetim/aktan-stratejik-yonetim.pdf)>, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).

planlamanın taraftarları, stratejik planlamayı kurumların geleceğinin yönetiminde tek en iyi yaklaşım olarak ifade etmiştir. Onlar kurumların stratejik planlamaya tabi tutulması gerektiğini; rasyonel olma, onların çeşitli fonksiyonları ve hareketlerini koordine etme, dış ortama kendilerini daha iyi bütünleştirmelerinde ve geleceği göz önünde tutmayı sağlayacağı açısından desteklemişlerdir. Stratejik planlamayı eleştirenler ise kamu yöneticilerine tamamen değişik yönetim davranışları uyarlamayı gerektiren ve onlara farklı baskıların dayatılması nedeniyle stratejik planlama uygulamalarını özel sektörden kamu örgütlerine aktarmanın uygun olmadığını tartışmışlardır⁶⁶.

Roger L. KEMP tarafından sekiz yerel yönetim biriminde 1984 – 1987 yıllarını kapsayan çalışmada, birimlerden ikisi stratejik konular tamamlanmadan süreçten ayrılmış, diğer altı birim bazı stratejik konularıyla ilgili olan strateji tespitlerini tamamlamışlardır. Süreç içerisinde bu altı birimden yalnızca iki birimde başarılı olunmuştur. Süreç içerisinde yaşanan zorlukların nedeni ilk olarak; potansiyel stratejik konuların sayısı ve her bir konuya ilişkin stratejilerin etkisi sonucunda ekip bilgi seviyelerini, bunların etkilerini kavrama konusunda güç duruma düşmüş ve önceliklerin ne olacağı/ nasıl tespit edileceği konularında güçlüklerle karşılaşmışlardır. İkinci olarak, dağıtıcı olma sorunu sadece içeriksel değil aynı zamanda politik idi. Üçüncü olarak ise, ayırma ve kısmi olarak birleştirme güçlükleri, başarmak için oldukça zordu, üstelik sürecin kümülatif doğası yeni sorunlar getirmiştir. Süreçler kısmen kümülatifti, bir önceki aşamanın oluşumları takip eden adımda dikkate alınmalıydı. Fakat, bir kez dikkate alınanlar, daha önceki oluşumlar değişebilir veya süreçten düşebilirdi⁶⁷.

Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulaması ile ilgili değerlendirme çalışmaları; kurum stratejisinin kaynak dağılımının biçimine ve birimlerin davranışlarının/ eylemlerinin kapsamına nasıl etkide bulundukları üzerinde odaklanmıştır. Çalışma yerel yönetimlerin demokratik birimler olması nedeniyle diğer kamu örgütlerinden farklılık gösterdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar içinde bulunan örgüt seviyesinde anlaşılır kurum stratejilerinin geliştirilmesi

⁶⁶ James C. HUANG, "Implementation of Strategic Planning: Experience of the Florida State Government", **Political Science Review**, No.11, December 1999, s. 49, <<http://politics.soc.ntu.edu.tw/old/psr/NO.11/11-11.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

⁶⁷ Roger L. KEMP, Strategic Planning for Local Government, 1993, (Çev: Zafer ORHAN) , " Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlerde Kullanımı", **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 67, S. 409, Aralık 1995, s. 187.

ihtiyacına ışık tutmaktadır. Kaynak dağılımına yönelik yapılan çalışmalar kaynakları çekmede (dolaylı olarak en azından kaynakların diğer olası transferlerinde- büyük oranda bölümlerde- kullanılmasında), ekonomik büyüme stratejisini gerçekleştirilmesinde önemli ölçüde daha başarılı olduğunu göstermiştir. Ayrıca stratejik planlama birimlerin daha dikkatli davranmalarını sağladığı gözlenmiştir⁶⁸.

Özellikle ABD’de federal devletlerin ulusal performans değerlendirmesinden (National Performance Review) beri, stratejik planlama gelişmekte olan ülkelerde kullanılan temel gündemlerden biri olmuştur. Stratejik planlamanın yerel yönetimlere uygun olmadığı bazı yazarlar tarafından belirtilmiştir. Poister ve Streib (1994), stratejik planlama ve alternatif hizmet dağılımı gibi yeni kamu yönetiminin yerel yönetimlerde kısa dönemli atanmış memurlar ve birçok kamu programının açık olmayan amaç yapısı ile ilgili olarak etkili olmadığını tartışmışlardır⁶⁹.

Uluslararası Kent Yönetimi Derneği (ICMA), ABD eyaletlerinin yaklaşık yarısının stratejik planlamayı adapte ettiklerini açıklamıştır⁷⁰. ICMA tarafından 1994 yılında yapılan bir araştırmada 25.000’den fazla nüfusa sahip belediyelerin % 40’nın stratejik planlamayı etraflıca uyguladıklarını göstermektedir. ICMA tarafından 2002 yılında yapılan diğer bir çalışma 25.000’den fazla nüfusa sahip belediyelerin % 45’nin resmi, şehir kapsamlı stratejik planlama yöntemini son beş yıldır kullandıklarını göstermektedir. Bu bulgular stratejik planlama uygulamalarının arttığını ve genellikle belediyelerde kullanıldığına işaret etmektedir⁷¹.

⁶⁸ Nicola BOLTON, Steve LEACH, “Strategic Planning in Local Government: A Study of Organizational Impact and Effectiveness”, **Local Government Studies**, 28: 4, 2002, s. 17- 19.

⁶⁹ Myungjung (MJ) KWON, “Strategic Planning Utilization In Local Governments: Florida City Governments And Agencies”, The Florida State University College of Social Science, 2006,s. 4, <http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-04102006-170453/unrestricted/DISSERTATION_Myungjung_Kwon_II.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

⁷⁰ KWON, a.g.m., s. 12- 14; Bknz: Alan G. HEVESİ, Local Government Management Guide, Strategic Planning, Nisan 2003, s. 1, <http://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/lmgmg/strategic_planning_nc.pdf >, (Erişim Tarihi: 05. 01.2007).

⁷¹ KWON, a.g.m., s. 16.

V- DÜNYADA VE KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

Stratejik planlama günümüzde hemen hemen bütün ülkelerde uygulanmakta olan bir anlayıştır. Örneğin ABD’de hem federal düzeyde hem de eyalet ve yerel yönetim birimlerinde stratejik plan örnekleri uygulanmaktadır. ABD’de stratejik yaklaşım, performans kriterleri ile ilişkilendirilerek yürürlüğe konulmuştur. 1993 yılında çıkarılan “Government Performance Results Act” kamu örgütlerinin stratejik planlar oluşturmalarını ve bu şekilde bütçeleri ile ilişki kurulmasını öngörmektedir.

Yeni Zelanda’da yürürlüğe konan stratejik yönetim çalışmaları uzun dönemli hedeflere odaklanma, devlette daha iyi koordinasyonun sağlanması ve kamu hizmetlerinin genel etkenliğinin artırılması amaçlarına yönelik olarak başlatılmıştır⁷².

Kanada’da ABD’de olduğu gibi kamu kurumlarında gerek federal düzeyde, gerekse eyalet düzeyinde özellikle stratejik planlama konularında yoğunlaşan stratejik yönetim ile ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, stratejik yönetim çalışmalarının; politik değişkenlerden, birimlerin misyonlarından, bölümler ve birimler arası güç paylaşımından, çevreden gelen destek ve talepler gibi faktörlerden etkilendiği görülmüştür⁷³.

Fransa ise şu ana kadar yönetimi suçlayan bakış açısından ayrılmış ve hataların nedeninin sistem kaynaklı olabileceği düşüncesine vararak stratejik planlama uygulamalarına kamu yönetiminde büyük yer vermiştir. Mesela Fransız İçişleri Bakanlığı Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme konularında oldukça mesafe kat etmiş, çıkardıkları bir tüzükle valilere bölgesel stratejilerin uyumunu sağlamak ve bölge valilerine stratejik bölgesel eylem planını hazırlamak sorumluluklarını yüklemiştir⁷⁴.

Fransız İçişleri Bakanlığı’nda program-bütçe sisteminin uygulandığı, programlara bağlı olarak kurumların önceliklerini belirlediği; diğer bir ifadeyle performans odaklılıktan ziyade Fransa’da kamu mali yönetim reformunun parlamentonun bütçe üzerindeki yetkisini ve müdahalesini daha işler hale getirdiği,

⁷² AŞGIN vd., a.g.e., s. 44.

⁷³ AŞGIN vd., a.g.e., s. 44.

⁷⁴ APAN, a.g.m., s. 1-12.

devletin bütçesinin ‘misyonlar’ çerçevesinde şekillendirildiği görülmektedir. Ayrıca İçişleri Bakanlığı’nın genel stratejisi dahilindeki temel amaçları belirlenerek bu amaçlara ne kadar ulaşıldığına temel göstergelere bakılarak karar verilmekte, sorumlu birimler temel göstergelere göre performansları değerlendirilerek hesap vermekle sorumlu tutulmaktadır⁷⁵.

⁷⁵ APAN, a.g.m., s. 1-12.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME SİSTEMİ

Bu bölümde performans kavramı, performans esaslı bütçeleme (PEB), performans ölçümü ve performans göstergelerine değinilip, kamu sektöründe performans göstergeleri, performans değerlendirmesi üzerinde durulacaktır. Ayrıca performans değerlendirmesinde önemli ülke uygulamaları incelenecektir.

I- BÜTÇEDE PERFORMANS KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Bilindiği gibi bütçe, “ kamu kesiminde gelecek bir dönem için kaynak harcama dengesini yansıtan ve parlamenter demokrasilerde yasama organının, yürütme organına kamu harcaması yapma ve kamu gelirlerini toplama hususunda verdiği yetkiyi gösteren belge”dir⁷⁶.

Devlet görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, hangi kamu hizmetleri için ne kadar harcama yapacağını ve bunların finansmanı için gerekli gelir kaynaklarını nasıl sağlayacağını bütçe ile belirlemektedir⁷⁷. Bütçeler, hükümet faaliyetlerinin büyüklüğü ve kompozisyonu konusundaki alternatif görüşler arasındaki uzlaşmayı yansıtır. Bütçeleme ilgili kişilerin değişik görüşlerinin faydalı yönleri üzerinde tartışıldığı ve bu şekilde kaynak tahsisinin yapıldığı bir süreçtir⁷⁸.

Bütçelerde kaynakların etkin, verimli ve tutumlu olarak kullanması son yıllarda kamu yönetimi alanında önemli bir öncelik olarak ortaya çıkmıştır. Bu hedeflere ulaşabilmek için önceden belirlenmiş objektif kriterlere göre yönetimlerin bütçe performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi kamu hizmetlerinin sunumunda temel yönetim anlayışlarından birisi haline gelmiştir⁷⁹.

⁷⁶ Ömer Faruk BATIREL, **Kamu Bütçesi**, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No: 444- 677, Altıncı Baskı, İstanbul, 1990, s. 1.

⁷⁷ Naci B. MUTER, A. K. ÇELEBİ, S. SAKINÇ, **Kamu Maliyesi**, Emek Matbaacılık, Manisa 2003, s. 271.

⁷⁸ Durmuş ÖZTEK, Taner ÇAĞLAYAN, **Kamu Harcamalarının Yönetim ve Denetimi**, T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayın No: 1988/ 300, Ankara 1999, s. 13.

⁷⁹ Birol EKİCİ, “Performans Denetimi Ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Türk İdare Dergisi**, Eylül, Yıl: 2002, S. 436, s. 135.

A- PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bir işi ya da hizmeti yapan bir bireyin, grubun veya kurumun bununla amaçladığı şeyi ne ölçüde gerçekleştirdiğinin nitel ve nicel olarak belirtilmesidir. Kısaca performans belirlenmiş olan hedefe ulaşım düzeyinin ölçümü olarak tanımlanabilmektedir⁸⁰.

Performans, hizmetin yerine getirilmesi için harcanan para miktarı, çalışma saatleri toplamı gibi girdi göstergeleri, bir hizmeti yerine getirmek ya da ürünü üretmek için harcanan çaba miktarını gösteren iş yükü ölçümleri gibi çıktı göstergeleri ve çıktı veya sonucun birim başına maliyetini ölçen verimlilik ve maliyet etkinliği göstergeleri ile ifade edilmektedir⁸¹. Başka bir tanıma göre performans, “ genel anlamda belirli bir amaç için yapılan, planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı nicel ve nitel yönleriyle belirleyen” bir kavramdır⁸² ve mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik ve üretimde verimlilik, kalite ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır⁸³. Performans, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir⁸⁴.

Kamu sektöründe performans ise, “ kamu hizmetlerinin miktar, kalite ve maliyet boyutlarının tanımlanması ve bu boyutlardaki değişkenlerin birbiriyle ilişkilendirilmesi”⁸⁵ olarak ifade edilebilmektedir.

Performans seviyesinin belirlenebilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, elle tutulur ve objektif olması gerekmektedir.

⁸⁰ Ruveyda KIZILBOĞA, **Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri**, T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s. 3.

⁸¹ Ahmet ARSLAN, “ Kamu Harcamalarında Verimlilik Etkinlik ve Denetim –III”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 5, S. 18, Ekim- Aralık 2002, s. 30.

⁸² Muhsin HALİS, Mehmet TEKİNKUŞ, “ Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Sorunları** , (Ed. Asım BALCI, Ahmet NOHUTÇU, Namık Kemal ÖZTÜRK, Bayram COŞKUN) , Birinci Baskı, Eylül 2003, Seçkin Yayıncılık, s. 174.

⁸³ Derya KUBALI, “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 32, S. 1, 1999, s. 32.

⁸⁴ Yavuz GÜRKAN, “ Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, **Vergi Dünyası Dergisi**, S. 169, Eylül 1995, s. 50.

⁸⁵ Asım BALCI, “Kamu Mali Yönetiminde Performans Değerlendirilmesine Geçiş”, **Vergi Dünyası Dergisi**, Haziran 2003, Yıl: 22, S. 262, s. 199.

Değerler ölçüm sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir (Örneğin, iyi- kötü, yeterli- yetersiz gibi)⁸⁶.

Performans kavramı içerisinde değerlendirilen başarı ölçütlerinden tutumluluk ölçütünün verisi “ Girdi”, verimlilik ölçütünün verisi “ Girdi” ve “ Çıktı” arasındaki ilişki, kalite ölçütünün verisi “ Çıktı”, etkinlik ölçütünün verisi ise “ Sonuç”tur. Bu üç veri kaynağı, başarısı sınanacak performans türüne göre, oluşturulacak gösterge ve ölçülere bilgi sağlamaktadır⁸⁷.

Performans, üretim alanı ve amacı ne olursa olsun her organizasyon için mevcut durumun belirlenmesinde ve ileride nerede olunması gerektiğinin belirlenmesinde kullanılan bir durum analizi niteliğindedir. Ayrıca geleceğe dair daha net, daha doğru ve daha güvenilir kararlar verilebilmesinde de kullanılmaktadır⁸⁸. Performans bilgisi birkaç nedenle hükümetler için önemlidir. Bu kamu hizmetlerinin yönetilmesi ve kontrolüne yardım edebilir. Ayrıca kamunun hesap verilebilirliği baskısını arttırarak kamunun eylemleri için sorumluluğunu sağlayabilmektedir⁸⁹.

B- PERFORMANS ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Performans kavramı ve denetimi ABD’de özel firmaların, sanayi standartlarına göre verimliliklerini ölçmek için denetim fonksiyonlarının geliştirilmesi, işlemlerin ve faaliyetlerin denetiminin önem kazanması ile ortaya çıkmış olup, bu ölçüm/ değerlendirme daha sonra merkezi ve yerel yönetim birimleri tarafından da uygulanmaya başlanmıştır⁹⁰.

⁸⁶ H. Mehmet SONGUR, **Mahalli İdareler Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara 1995, s. 1.

⁸⁷ Serdar DİNÇ, **Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Belediye Örneği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye ABD Yüksek Lisans Tezi, s.4.

⁸⁸ DİNÇ, a.g.t., 2006, s. 3.

⁸⁹ OECD, Policy Brief, “ Public Sector Modernisation: Governing for Performance”, OECD Observer, October 2004, s. 2, < <http://www.oecd.org/dataoecd/52/44/33873341.pdf> >, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

⁹⁰Nihat FALAY, “ Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, <http://www.tesev.org.tr/projeler/ kamu_belediye_metin_tebliğ6.php>, (Erişim Tarihi: 06.01. 2007); Bknz: Nihat FALAY, “ Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma”, **Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Bu Yapılanmada Performans Yönetimi ve Denetiminin Yeri 15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Ares Ofset Matbacılık, 15- 17 Mayıs 2000, Antalya, s. 378.

Yönetimlerin performans anlayışları ve belirlenmiş olan ölçüm kriterleri tarih içerisinde sürekli bir değişim sürecine uğramıştır. Bu süreç içerisinde bazı performans kriterleri önemini kaybedip bazıları daha önemli hale gelirken, yeni gelişen anlayışlar da olmuştur⁹¹.

Değişik dönemlerde farklı alanlarda odaklanan değişik performans anlayışları ortaya çıkmıştır. İlk olarak “Ekonomik Performans Anlayışı” egemen olmuştur. Performans kavramının değişim süreci içerisinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen önemli bir boyut ekonomik performans anlayışdır. Kurumlar sosyal amaçlı olsun veya olmasın kârlılık ve dolayısıyla ekonomiklik temelinde varlıklarını sürdürmek yarışı içerisindeyler. Kârlılığı sağlayamamış bir işletmenin yok olması kadar, hizmette verimliliği ve maliyet- fayda dengesini kuramayan bir kamu kurumunun da varlığını sürdürememesinin doğal bir sonuç olduğu belirtilebilir⁹².

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada “ Verimlilik Anlayışı ” yer almaktadır. Verimlilik yönetimi çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi üzerinde yoğunlaştırmıştır⁹³. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur. Üçüncü olarak “Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış”, bu anlayış işletme “ne üretirse satar” yerine pazarın istediğini üretmeye, satılmak istenenin değil müşterinin istediğinin üretimine yönelmedir. Bu görüşle geleceğe yönelik olarak sorulan, işimiz nedir, ne olmalıdır soruları müşteriye sorulmaktadır. Bu anlayış yönetime kalite ve yenilik gibi yeni bakış açısı getirmiştir. Sadece düşük ücret, ucuz girdi ve teknoloji artık bir üstünlük sağlamamaktadır⁹⁴. Dördüncü olarak “Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı” şeklinde performans anlayışı değişim göstermiştir. Performans anlayışının gelişim sürecinde varılan en son nokta “ yeni rekabet”, örgütlenme biçimi olarak da “ Geleceğin Örgütü” olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışdır. Bu anlayışta egemen olan görüş işletmenin rekabet gücünü artırmak ve geleceğin tercihlerine uyumu sağlamak amacı ile

⁹¹ SONGUR, a.g.e., s. 8.

⁹² HALİS, TEKİNKUŞ, a.g.m., s. 170.

⁹³ SONGUR, a.g.e., s. 8- 9.

⁹⁴ Zühal AKAL, “ Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi” , Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, <http://www.ydk.gov.tr/Seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm>, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

en uygun ürün çeşidini, teknolojiyi ve örgütlenme yapısını belirleyip, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçip yetiştirmektedir⁹⁵.

II- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde PEB ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlara yer verilecek, bunu takiben ise PEB'nin önemi üzerinde durulacaktır.

A- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TANIMI

PEB adı ile Türk Mali Yönetimine giren bu sistem, performans bütçeleme, çıktı odaklı bütçeleme, sonuç odaklı bütçeleme, çıktı odaklı yönetim, sonuç odaklı yönetim, performans yönetimi adları altında da tanımlanmakta ve aynı amaca yönelik farklı yaklaşımlarla uygulanmaktadır⁹⁶.

PEB'nin tanımı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün (BUMKO) hazırladığı Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde (PEBR) şu şekilde tanımlanmıştır: “ Kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç/hedefleri belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini/kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemi”⁹⁷ dir.

Kamu idarelerinin tahsis edilen kaynakla ne yapacaklarına ilişkin bilgileri⁹⁸, fonların ölçülebilir sonuçlarla ilişkilendirilerek tahsis edildiği bir bütçe şekli olan PEB'de kaynaklar direkt veya endirekt bir şekilde sonuçlarla ilişkilendirilmektedir⁹⁹.

⁹⁵ SONGUR, a.g.e., s. 11.

⁹⁶ Ertan ERÜZ “ 5018 Sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 218.

⁹⁷ T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)**, Aralık 2004, <<http://www.bumko.gov.tr/maliyonetim/performans/performansb/pbutcerehber.pdf>>, s.7, (Erişim: 02.01.2007).

⁹⁸ Selahattin TUNCER, “ Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi”, **Vergi Dünyası Dergisi**, S. 299, Temmuz 2006, s.4.

⁹⁹ TUNCER, a.g.m., s. 4; Fatih YARDIMCIOĞLU, **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2006, s. 51.

PEB uzun dönemde hükümetin etkinliği ile ilgilenmekte, hükümetin ne yaptığı ve ne kadar maliyetle yaptığı arasındaki ilişki üzerinde bütçe kararlarının daha yüksek bir şekilde esaslandırılabilmesi için hükümet faaliyetleri hakkında bilginin bütçe uygulamaları içerisine bütünleştirilmesini sağlamaya yönelik olduğu belirtilebilmektedir¹⁰⁰.

B- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN ÖNEMİ

PEB sisteminin, kaynak tahsis süreçleriyle kullanım süreçlerinin birlikte verimlilik ve etkinliği ele alması, planlamadan uygulamaya ve sonuçların raporlanmasına kadar performans kaygısının sürekli göz önünde bulundurulmasını sağlanmaya yardımcı olması önemlidir¹⁰¹.

PEB'ye geçen veya geçmekte olan ülkelerin bu sistemden temel beklentileri etkili kaynak dağılımı ve kullanımının sağlanması, hedeflere dayalı yönetim anlayışının yerleştirilmesi, bütçe hazırlama, uygulama ve denetim süreçlerinin güçlendirilmesidir. Ayrıca hizmet kalitesinin artırılması ve mali saydamlığın sağlanması amaçlanmaktadır¹⁰². Bu doğrultuda PEB dört temeli gerçekleştirmeye yöneliktir. Bunlar¹⁰³:

- i. Hükümet programları için amaçlarla tahsis edilecek kaynakları birlikte ele almak,
- ii. Program ve faaliyet türlerini daha etkin ve verimli uygulayacak otoriteleri belirlemek,
- iii. Karar alma süreçlerinde bilginin önemini vurgulayarak, kararlarda rasyonelliği sağlamak,
- iv. Etkin bütçe yönetimi için gereken esnekliklerin yanı sıra hesap verebilirliği temin edecek faktörleri de sürece dahil etmek.

¹⁰⁰ World Bank, **Public Expenditure Management Handbook**, The World Bank Washington, D. C., 1998, s. 12, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/handbook/pem98.pdf>>, (Erişim Tarihi: 15.01.2007).

¹⁰¹ Hüseyin IŞIK, “ Amacı, Sistematiği, İşleyişi ve Sınırlılıklarıyla Performansa Dayalı Bütçeleme”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, C. 2, S. 17, Kış 2004, s. 21.

¹⁰² Ertan ERÜZ, “ Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005, s. 62.

¹⁰³ IŞIK, a.g.m., s. 22.

III- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN AMAÇLARI

PEB sisteminin amaçları olarak saydamlık, hesap verilebilirliğin sağlanması, performans yönetimi ve stratejik yönetim anlayışının oluşturulması, performans denetimi, kamuoyu denetimi, mali disiplinin sağlanması ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminin oluşturulması olarak sayılabilir.

PEB sisteminin temel amacı, devlet-vatandaş ilişkisinin ilerletilmesi yönündeki yapıların geliştirilmesidir. Performans ölçümlerinin kullanımı, gelişimi, kamu kurumları ile vatandaşlar arasında daha büyük bir iletişimin sağlanması açısından büyük bir imkan sağlayacaktır¹⁰⁴. Temel amacı mali saydamlık ve hesap verilebilirliği sağlamak olan bu bütçeleme sistemi, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere geliştirilmiştir. Planlama sürecinde hazırlanan stratejik planlar ile bütçeleme sürecinde hazırlanan performans programları ve faaliyet raporları bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan temel araçlardır¹⁰⁵.

A- SAYDAMLIK

Saydamlık, devletin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için hayata geçirdiği politikaları, bu politikaların yarattığı sonuçları izlemek için gerekli olan bilgiyi düzenli, anlaşılabilir, tutarlı ve güvenilir bir biçimde sunmasıdır. Saydamlık mali saydamlık ve performans saydamlığı olarak değerlendirilebilir. “Mali saydamlık”, kamu kaynaklarının kim tarafından, nasıl ve hangi amaçla kullanıldığı bilgilerinin var olması ve sunulmasıdır. “Performans saydamlığı” ise, nihai mal ve hizmet sunumunda etkinliğin değerlendirilmesine yarayan veya bu değerlendirmeyi kolaylaştıran bilgilerin var olması ve sunulmasıdır¹⁰⁶.

Bir ülkede mali saydamlıktan söz edebilmek için, kamuoyuna tüm mali faaliyetleri gösteren açıklıkta bilgi verilmesi, gerçekleşmesi muhtemel büyüklükleri içeren mali risklerin, vergi harcamalarının ve yarı mali nitelikteki faaliyetlerin

¹⁰⁴ Hilmi ÇOBAN, Fatih DEYNELİ, “ Kamuda Kalite Artırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme ”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005, s. 338.

¹⁰⁵ PEBR, a.g.e., s.12.

¹⁰⁶ Necip POLAT, “ Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetim”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006,s.41- 42.

raporlanması, ayrıca mali bilgilerin yayınlanması konusunda açık bir taahhütte bulunulması gerekli olduğu ifade edilmektedir¹⁰⁷. IMF'ye göre, mali saydamlığın asgari şartları arasında şunlar sayılmıştır¹⁰⁸:

- Tüm bütçe dışı uygulamaların bütçe sürecinin bir parçası olması,
- Bu faaliyetlere ilişkin bilgilerin bütçede veya tamamlayıcı raporlarda yer alması,
- Muhasebe uygulama esasları yayınlanması,
- Bütçenin yanı sıra bir maliye politikası bildirimi sunulması (temel varsayımlar, beklentiler, hedefler, orta vadeli makroekonomik çerçeve, öncelikler, mali sürdürülebilirlik analizi, riskler),
- Sonuçların hedefler ile karşılaştırılması.

Saydam bir sistem sayesinde, yönetenlerin kamunun kaynaklarını nasıl ve hangi amaçlara yönelik olarak kullandığı konusunda gerekli bilgileri vatandaşlara ulaşması, yönetenlerin, yetkilerini kamu yararına ters ve kendi çıkarlarına gözetten bir şekilde kullanılmasının önüne geçecektir. Saydamlık, kamusal kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağladığı gibi kamu yönetimine duyulan güveni de artırabilir.

Ülkemizde saydamlık uygulamalarını olumsuz olarak etkileyen unsurları¹⁰⁹; bütçe disiplinin, veri yayımlama standartlarının olmaması, muhasebe ve raporlama standartlarının uygulanmaması, veri yayımlama araçlarının etkili kullanılamaması, kurumsal kültürün, demokratikleşme/yönetime katılım anlayışının, iç ve dış denetimin zayıf olması şeklinde ifade edilebilir.

5018 sayılı Kanunda mali saydamlık tanımlanmış ve çeşitli maddelerde sağlanmasına yönelik düzenlemelere yer verilmiştir. Kanunun 7.'nci maddesinde mali saydamlık “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesinde ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi” gereği olarak hükme

¹⁰⁷Erkan KARAASLAN, “Kamu Mali Yönetimi ve Mali Raporlama”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 124.

¹⁰⁸ Osman SARAÇ, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Yapılan Düzenlemelerin Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, S. 148, Ocak- Nisan 2005, s. 142.

¹⁰⁹ POLAT, a.g.m., s. 42; Bknz; Baki KERİMOĞLU, “ Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sisteminin Mali Saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğuna Katkıları”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 106- 107.

bağlanmıştır. PEB sürecinde hazırlanacak ve kamuoyuna açıklanacak belgeler mali saydamlığın sağlanmasında önemli roller üstlenmektedir¹¹⁰.

B- HESAP VERİLEBİLİRLİK

Hesap verme sorumluluğu, her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorunda olmasıdır. Hesap verme sorumluluğunun üç ana boyutu bulunmaktadır¹¹¹: (i) Siyasal hesap verme sorumluluğu; yürütmenin parlamentoya karşı sorumluluğudur. (ii) Yönetmelik hesap verme sorumluluğu; kamu yöneticilerinin bağlı ya da ilişkili olduğu bakanlarına karşı sorumluluğudur. (iii) Vatandaşa yönelik hesap verme sorumluluğu ise hem parlamentonun hem de bütünüyle devletin vatandaşına karşı sorumluluğu olarak belirtilmektedir.

INTOSAI Denetim Standartları'nda yer alan tanıma göre de hesap verme yükümlülüğü, "kamu teşebbüsleri ve şirketleri de dahil olmak üzere, kendilerine kamu kaynakları emanet edilen kişi ve idarelerin mali, idari ve program görevlerinden ötürü açıklama yapma ve bu görevleri kendilerine verenlere durumu bildirme zorunlulukları"dır. Kısaca hesap verme yükümlülüğü, genel olarak kendisine emanet edilen para veya malları yöneten ya da bir görevi ifa eden bir kişinin, başkalarına, bu para veya malları yönetme veya bu görevleri yerine getirme tarzı hakkında açıkça cevap vermesi görevidir¹¹². Hesap verilebilirliğin beş anahtar yönü bulunmaktadır¹¹³: (i) hesap verilebilirliğin bir sorumluluk olması, (ii) sonuç odaklı olması, (iii) raporlamayı gerektirmesi, (iv) sonuçlar olmaksızın hesap verilebilirliğin anlamlı olmadığı ve (v) performansın geliştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır.

¹¹⁰ ERÜZ(2005), a.g.m., s. 66.

¹¹¹ POLAT, a.g.m., s. 46.

¹¹² SARAÇ, a.g.m., s. 143- 144.

¹¹³ Will ARTLEY, **The Performance- Based Management Handbook Establishing Accountability for Performance**, A Six Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993(GPRA), Volume 3, September 2001, s. 1, <<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%203.pdf>>, (Erişim Tarihi:13.01.2007).

Hesap verme sorumluluğu iki taraf arasındaki güç alışverişini tanımlar. Taraflardan birisi diğerine güç aktarırken, bu gücün sahiplik ve kullanım ayrıcalığı karşılığında bazı taahhütler almaktadır. Bu yetki devri sonucunda idarenin elde ettiği bu gücü hesap verme sorumluluğu çerçevesinde daha fazla verim/ etkinlik taahhüdü ve raporlama süreci ile dengeli bir biçimde yürütmesi zorunludur¹¹⁴.

C- MALİ DİSİPLİN

Mali disiplin kısaca kamu gelir ve giderlerinin birbirine denk olmasıdır. PEB sürecinde hazırlanacak belgeler, bilgi üretilmesini ve bütçelerin bilgiye dayalı olarak hazırlanmasını sağlayacağından bütçelerinin daha etkili bir şekilde izlenmesi ve değerlendirmesi mümkün olabilecektir. Kamuya açık, hedeflere dayalı belgeler hazırlanması kamu idarelerini başarılı olma yönünde teşvik ederek kaynak kullanımında tasarruflu olmaya da zorlayacaktır. Bu kaynak dağıtımının etkili bir şekilde yapılmasını sağlarken, verimlilik artışı ile birlikte kaynak israfını da önleyebilecektir. Bu şekilde PEB mali disiplini sağlamada önemli bir araç olarak kullanılabilir¹¹⁵.

D- PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

PEB'nin kurumsal düzeyde performans hedeflerinin oluşturulmasını gerekli kılması, bu hedeflerin oluşturulması sırasında faaliyet ve personel ihtiyacı analizlerinin yapılmasını gerektirmektedir. Bu süreçte çalışanların ortalama iş standartları belirlenerek bu verilerin hizmet standartlarına dönüştürülmesi ile çalışanların performansının izlenmesi mümkün olacaktır. Bunun sonucunda çalışanların performansa dayalı olarak ödüllendirilmesine bir temel hazırlanabilme imkanı doğabilecektir¹¹⁶. Faaliyetlerin belirlenmiş hedef ve göstergeler ışığında yürütülmesi ve sonuçların bu hedef ve göstergelere dayalı olarak değerlendirilmesi PEB sisteminin

¹¹⁴ Birol AYDEMİR, “ Stratejik Yönetim ve Bütçe”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005, s. 30.

¹¹⁵ ERÜZ (2005), a.g.m., s. 67.

¹¹⁶ ERÜZ (2005), a.g.m., s. 67.

özünü oluşturur. Bu yaklaşımın kamu idarelerinde performansa dayalı bir yönetim anlayışının yerleşmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir¹¹⁷.

E- KAMUOYU DENETİMİ

Kamuoyuna açık stratejik planların, yıllık performans programlarının ve faaliyet raporlarının kamu idarelerince yayımlanması, kamuoyunun kamu idarelerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır. Bu şekilde vergi ödeyenler vergilerin nereye harcandığını görebilecek, hizmetten yararlananlar ise hizmet kalitesi ile yapılan harcamaları karşılaştırma imkanına sahip olabileceklerdir. Ayrıca basın ve sivil toplum kuruluşları, bu belgeleri izleyerek toplumun genel çıkarlarına hizmet etmeyen konulara müdahale etme imkanını elde edebileceklerinden kamu idarelerinin kaynakları daha etkili, ekonomik ve verimli kullanması sağlanabilecektir. Ayrıca performans hedeflerinin kamuoyuna duyurulması, idareleri ve yöneticileri bu hedeflere ulaşmaya yöneltecek güçlü bir etken olabileceği ifade edilmektedir¹¹⁸.

IV- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TEMEL UNSURLARI

PEB birçok unsuru içinde barındırmaktadır. Bu unsurlar ülkelerden ülkelere farklılık göstermektedir. Bu bölümde Türkiye’de uygulanan PEB sisteminin temel unsurları olan stratejik plan, faaliyet raporları ve performans programı üzerinde durulacaktır.

A- STRATEJİK PLAN

Kamu idarelerince; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izlenmesi ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan stratejik plan¹¹⁹ PEB’nin temel unsurlarını kapsamaktadır.

¹¹⁷ PEBR, a.g.e., s. 12.

¹¹⁸ ERÜZ (2005), a.g.m., s. 68.

¹¹⁹ PEBR , a.g.e., s. 7.

B- PERFORMANS PROGRAMI

Performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan programdır. Hedef ve göstergelerin doğru ve tam olarak oluşturulması, mali yılsonunda hazırlanacak faaliyet raporu ile performans değerlendirmesine temel oluşturduğundan önemli bir aşamadır. Bu aşamada gösterilecek dikkat ve özen, PEB sisteminin sağlıklı işleyişini ve kamu kaynaklarının etkili ekonomik ve verimli kullanımını sağlar. Bu nedenle, faaliyet sonuçları üzerine yapılacak performans değerlendirmesi kadar, program hazırlığında yapılacak ön değerlendirmeler de büyük önem arz ettiği belirtilebilir¹²⁰.

Performans programının hazırlığı aşamasında kamu idareleri tarafından stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerden mali yıl için öncelikli olanlar belirlenir. Daha sonra bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yürütülmesi gereken faaliyet ve proje alternatifleri ön değerlendirme yapılarak tespit edilir. Ön değerlendirmede çeşitli alternatiflere ilişkin maliyetler, çıktılar, risk ve belirsizlikler analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilir ve alternatif faaliyet/projeler arasından yürütülmesi gerekenlere karar verilir. Performans programları, harcama birimleri ve idare düzeyinde hazırlanır. Birim performans programlarında yer alan bilgilerin de dikkate alınarak oluşturulduğu idare performans programında, birim performans programlarında yer alan bilgilerden idare düzeyinde gerekli görülen bilgilere ve diğer hususlara yer verilir. Faaliyet ve projelerin belirlenmesinden sonraki aşamada kaynak ihtiyacı belirlenir. Sonraki aşamalarda performans göstergelerinin belirlenmesi ve performans programının hazırlanması yer almaktadır. Bir kamu idaresinin bünyesinde bulunan harcama birimleri tarafından hazırlanan birim performans programları, ilgili harcama yetkilileri tarafından üst yöneticiye verilir. Üst yönetici, birim performans programlarını da dikkate alarak idare performans programını oluşturmaktadır¹²¹.

¹²⁰ PEBR, a.g.e., s. 16.

¹²¹ PEBR, a.g.e., s. 16- 26.

C- FAALİYET RAPORLARI

Faaliyet raporları, “ kamu idarelerinin stratejik plan ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapor”dur.

Mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun en önemli unsurlarından olan faaliyet raporları bir yıllık bütçe uygulamasının sonrasında üst yöneticiler ve kendilerine bütçe ile ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır. Faaliyet raporları aynı zamanda PEB sisteminin de temel unsurlarından birisidir¹²².

Hesap verme sorumluluğunun yerine getirilebilmesi amacıyla harcama yetkililerinin “ Birim Faaliyet Raporu”, üst yöneticilerin “İdare Faaliyet Raporu”, İçişleri Bakanlığı’nın mahalli idare faaliyet raporları hakkında “ Değerlendirme Raporu” ve Maliye Bakanlığı’nın da harcamacı kuruluşlardan gelen faaliyet raporları doğrultusunda kanunda belirtilen bilgileri içermek üzere “ Genel Faaliyet Raporu” düzenlemesi öngörülmüştür¹²³.

D- STRATEJİK PLAN – PERFORMANS PROGRAMI- FAALİYET RAPORU İLİŞKİSİ

Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu birbirini izleyen ve birbirinden ayrılmayan bir sistemi oluşturan parçalardır. Kamu idarelerince hazırlanan stratejik planlar ile kamu idarelerinin misyonları, vizyonları ve stratejik amaçları belirlenmektedir. Her bir stratejik amaçtan stratejik hedefler belirlendikten sonra öncelikli olanlar seçilerek performans hedefleri oluşturulmakta ve bunlar performans programlarında yer almaktadır. Performans hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedefleri gerçekleştirecek olan faaliyetler ve projeler belirlenmektedir¹²⁴.

Kurumlar, performans hedeflerini ve bu hedeflerini gerçekleştirilme düzeyini ölçmek üzere performans kriterlerini belirledikten sonra kaynak ihtiyaç planlarını

¹²² PEBR, a.g.e., s. 35.

¹²³ YARDIMCIOĞLU, a.g.t., s. 95.

¹²⁴ YARDIMCIOĞLU, a.g.t., s. 97- 98.

hazırlarlar. Kaynak ihtiyaç planları, her bir performans hedefi için gerekli olan personel, araç- gereç miktarı ve bunların birim maliyetlerini içerir. Kaynak ihtiyaç planları, mevcut mevzuat hükümleri çerçevesinde sınıflandırılarak bütçe teklifine dönüştürülür. Bütçeler yasalaştıktan sonra eğer gerekli ise yasalaşan bütçe rakamları esas alınarak performans hedeflerinin yeniden revize edilmesi gerekir. Bütçe uygulamasında kurumlar performanslarındaki gelişmeleri izleyerek, ilgili birimlere ve yöneticilerine gerekli düzeyde bilgi aktarırlar. Yılsonunda performans kriterleri esas alınarak performans ölçümü yapılır ve böylece hedeflerin karşılanma düzeyi değerlendirilir¹²⁵.

V- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN TAMAMLAYICI UNSURLARI

PEB'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için tamamlayıcı unsurları olan çok yıllık bütçeleme, tahakkuk esaslı muhasebe ve analitik bütçe sınıflandırılması büyük bir öneme sahiptir.

A- ÇOK YILLI BÜTÇELEME SİSTEMİ

Günümüzde yıllık bütçe uygulamalarına devam eden birçok ülke olmakla beraber son yıllarda ki gelişmeler neticesinde bütçelere orta vadeli bir bakış açısı ile yaklaşılması gerekliliği ortaya çıkmış ve çok yıllık bütçe uygulaması yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu eğilimde; ülkelerin genel olarak makul seviyeye inen enflasyon oranlarının etkisiyle, orta vadeli ekonomik ve mali istikrar sağlama, mali disiplini sağlamlaştırma, bütçe- plan ilişkisini güçlendirme, performansa dayalı bütçe sistemine işlerlik kazandırma, kamu hizmetlerinde etkinliği artırma, gelecekle ilgili belirsizlikleri azaltma, özel sektörün yatırım kararları için gerekli ortamı hazırlama ve uluslararası entegrasyonlara giriş koşullarını kolaylaştırma gibi çabaların etkisi olduğu söylenebilir¹²⁶.

Dünya Bankası kaynaklarında “Orta Vadeli Harcama Sistemi”(Medium Term Expenditure Framework- MTEF) olarak adlandırılan çok yıllık bütçeleme; dar anlamda, çok yıllık bir süreç kapsamında devlet gelirlerini tahmin eden ve ödenek miktarlarını

¹²⁵ IŞIK, a.g.m., s. 23-25 .

¹²⁶ Kamil TÜĞEN, Ahmet ÖZEN, “ Çok Yıllı (Orta Vadeli) Bütçeleme Sistemi ve Uygulamaları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, S. 3, 2004, s. 114.

belirleyen bütçedir. Çok yıllık bütçe lemede önemli olan mali yılın birden fazla yıl kapsaması değil, yıllık bütçe ve ödeneklerin birden fazla yıl içerisinde değerlendirilmeye çalışılmasıdır¹²⁷.

Çok yıllık bütçe lemenin, yıllık bütçe sürecinin, çok yıllık anlayış ile birlikte değerlendirildiği, politika-plan-bütçe bağlantısının gerçekleştirildiği bir bütçe yaklaşımı şeklinde algılanması gereklidir. Bütçelerin ekonomik bakımdan olumlu sonuçlar verebilmesi için politika-plan-bütçe arasındaki bağlantı oluşturulmalıdır¹²⁸. Çok yıllık bütçe leme ile kamu kaynaklarının politika önceliklerine göre tahsis edilmesi sağlanarak şeffaf bir planlama ve bütçe süreci oluşturulabilecek; bu süreçte tavandan tabana kaynak dağılımı ile mevcut politikaların cari/ çok yıllık maliyetlerinin tabandan tavana doğru tahmin edilmesi, bu maliyetlerin var olan kaynaklarla uyumu sağlanarak¹²⁹ politika-plan- bütçe ilişkisi kurulabilecektir.

Orta Vadeli Harcama Sistemi (OVHS), her yıl tekrar eden ve her bir planlamanın birbirini izlediği bir süreci ifade etmektedir. Hazırlanan sistem, gelecek 3 yılı kapsamaktadır. Birinci yıla ilişkin OVHS üç yıllık bir planlama yapmakta, ikinci yıla ilişkin OVHS hem bir önceki yılın planları çerçevesinde gerçekleşmekte hem de dördüncü yıla kadar olan planlamayı kapsamaktadır. Üçüncü yıla ilişkin OVHS’de yine aynı şekilde başlangıca göre kaynak kullanım sürecinin planlamasını bir yıl daha genişleterek beşinci yılı kapsamı içine almaktadır¹³⁰. Ana hatlarıyla OVHS; en üstte kamu için ayrılacak kaynakları gösteren toplam harcama limitinin belirlenmesi, sektörel düzeyde sektör politikalarının hem mevcut hem de orta vadeli maliyet yapılarının hesaplanması ve sonuç olarak da OVHS çerçevesinde kullanılabilir kaynakların sektörlere dağıtılması süreci şeklinde işlemektedir¹³¹.

¹²⁷ Emine KIZILTAŞ, “Çok Yıllı Bütçe leme Sistemi”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 16, C. 2, Sonbahar 2003, s. 13.

¹²⁸ Ahmet KESİK, “Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Orta Vadeli Program ve Mali Plan Çerçevesinde Çok Yıllı Bütçe lemenin Uygulanabilirliği”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005, s. 52.

¹²⁹ Z. Zeren EFE, “Uluslararası Uygulamalar Işığında Çok Yıllı Bütçe leme”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 25, C. 2, Bahar 2007, s. 73.

¹³⁰ Murat ARSLAN, “Orta Vadeli Harcama Sistemi (Çok Yıllı Bütçe leme) ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçe leme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 75.

¹³¹ ARSLAN M. , a.g.e., s. 76.

Çok yıllık bütçe ile orta dönemli bütçe projeksiyonlarının, mevcut politikaların ve gelecekteki tahminlerin bilinebilmesine imkan sağlayarak, kamu harcamalarında saydamlığın artırılması amaçlanmaktadır. Çok yıllık bütçe uygulamasında, bütçe ödenek ve harcamalarının orta dönemde izlenebilmesi sağladığından, orta vadede program çıktıları, tahminleri ve gelecek yıllara ilişkin projeksiyonları görülebilir, amaçlarla hedefler arasındaki ilişki kurulabilir ve yapılan periyodik değerlendirmeler sonucu program sorumlusunun başarı grafiği izlenebilir. Çok yıllık bütçe, gelir ve harcama tahminlerinin birlikte yapılmasını gerektirmektedir. Gelir ve harcama tahminlerinin gerçekçi tahmin edilip edilmediği, çok yıllık bütçede izlenebildiğinden, denetlenebilir niteliktedir¹³². Türkiye’de çok yıllık bütçeleme uygulamasına 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yer verilmiştir.

B- TAHAKKUK ESASLI MUHASEBE SİSTEMİ

Nakit esaslı devlet muhasebesi*, devletin sahip olduğu, (özellikle maddi duran varlıklar), tahakkuk etmiş giderler, aktifleştirilmesi gereken varlıklara yapılan harcamalar, devlet borçları ile diğer yükümlülükler, taahhüt ve garantiler ile varlık ve yükümlülüklerle ilişkin fiyat ve miktar değişimleri kaydedilmez ve raporlanmaz. Nakit esaslı muhasebe sistemi, kapsadığı işlemlerin basit olması nedeniyle, anlaşılması ve yönetilmesi kolay bir muhasebe sistemidir. Muhasebe sisteminin kapsadığı işlemler nakit akımları ile sınırlı olduğundan saydamlık ve hesap verilebilirlik amaçlarına fazla hizmet etmemektedir. Nakit esaslı muhasebe sistemi uygulanması basit olmasına rağmen içinde taşıdığı bir takım sorunlar nedeniyle tahakkuk esaslı muhasebe sisteminden daha az etkin kullanıma sahiptir.

Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi’nde (TEMS) işlem ve olaylar, nakit akımlarının ne zaman olduğuna bakılmaksızın, ortaya çıktıklarında kaydedilmektedir.

¹³² KIZILTAŞ, a.g.m., s. 17- 18.

* Nakit Esaslı Devlet Muhasebesinde (NEDM), nakit akımlarından doğan işlemler kaydedilmektedir. Bu anlamda muhasebe, mali işlemlerin ve olayların nakit olarak alındığında veya ödendiğinde muhasebeleştirilmesidir. NEDM, işlemlerden sağlanan hizmet ve faydaların ne zaman ortaya çıktığı ile ilgilenmez. Bu muhasebe sisteminde mali raporlar, asıl olarak bütçe gelir ve gider tahminlerini, nakit giriş ve çıkışlarını, açılış ve kapanış ile ilgili nakit varlıklarını raporlamaktadır (Bknz; Muhasebat Genel Müdürlüğü, “ Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi Çalışmaları/ Devlet Muhasebesinde Reform”, < <http://www.muhasibat.gov.tr/muhasebe/reform/ref2.php> >, (Erişim Tarihi: 15.01. 2007; Eyüp KIZILKAYA, “ Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi ve Bütçeleştirilecek Borçlar Sorunu”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 7, S. 27, Ocak- Mart 2005, s. 79.

Gelirler hesabı, nakit olarak tahsil edilip edilmediklerine bakılmaksızın, mali yıl boyunca tahakkuk eden ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre gelir olarak kaydedilmesi gereken işlemleri, giderler hesabı da, yine nakit olarak ödenip ödenmediklerine bakılmaksızın, mali yıl boyunca tahakkuk eden giderlerin toplamını gösterir. Tahakkuk eden gelir ve giderler doğdukları mali yılın hesaplarına ve raporlarına dahil edilirler. Ekonomik olaylara ilişkin işlemler ait oldukları mali yılda kaydedilir ve raporlanır. Bu özelliği ile dönemsel mali raporlar ilgili faaliyet dönemlerine ilişkin mali işlemleri tam olarak yansıtır¹³³.

TEMS'nin hem bütçenin kapsadığı işlemleri kapsamına alması hem de bu işlemlerin dışındaki faaliyetleri de kapsayarak, devlet bilançosunun daha gerçekçi olarak saptanmasını olanağı doğurduğu ifade edilebilir. Böylece PEB'nin amaçları arasında yer alan hesap verilebilirlik ve saydamlığın sağlanmasına yardımcı olabilecektir.

C- ANALİTİK BÜTÇE SINIFLANDIRMASI

Analitik bütçe sınıflandırılması (ABS), devletin mali istatistiklerinin daha düzenli, daha güvenilir, daha tutarlı, analize ve ölçmeye elverişli bir şekilde tutulmasını hedefleyen bir bütçe kod yapısıdır¹³⁴. ABS, dört kod grubunun bir araya gelmesi sonucunda oluşmuş bir yapıdan ibarettir. Bu kod grupları*; kurumsal kodlama, fonksiyonel kodlama, finans tipi kodlama ve ekonomik kodlamadır¹³⁵.

¹³³ KIZILKAYA, a.g.m., s. 79- 80.

¹³⁴ Ertan TOSUN, “ Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçelemenin Alt Yapısı Olan Mali Yapıya İlişkin Bir Değerlendirme”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 241.

* Kurumsal sınıflandırma, siyasi ve idari sorumluluğun belirlenmesini program sorumluluklarının tespitini hedeflemektedir. Bu sınıflandırma ile aynı anayasal otoriteye tahsis edilen kaynakların aynı kodda yer alması benimsenmiş, bağlı ve ilgili kuruluşlara verilen kaynaklar, kuruluşun bağlı olduğu kurum kodunda yer alması sağlanmıştır. Fonksiyonel sınıflandırma devlet faaliyetlerinin çeşidini göstermek üzere tasarlanmıştır. Finansman tipi sınıflandırma, harcamaların hangi kaynaktan finanse edildiğini gösterir. Ekonomik sınıflandırmada devlet faaliyetlerinin, milli ekonomi üzerindeki etkilerine göre gruplanmasıyla oluşturulmuştur. Altı haneli ve dört düzeyli kod grubundan oluşur. Bütçe politikalarının seçici şekilde uygulanmasını sağlamaya yönelik bir kodlamadır. Program bütçe kodlamasında gelirler ilk düzeyde vergi gelirleri, vergi dışı gelirler ve yardım ve fonlar olmak üzere üç ana gruba ayrılırken yeni sistemde; vergi gelirleri, vergi dışı gelirler, sermaye gelirleri, alınan bağış ve yardımlar, alacaklardan tahsilatlar, ret ve iadeler olmak üzere altı gruba ayrılmıştır (Hayrettin GÜNGÖR, “ Analitik Bütçe Sınıflandırması ve Yerel Yönetimler”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, Aylık, Bilimsel ve Mesleki Dergi İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği Yayını, C. 7, S. 8, Ağustos, 2002, s. 29- 31).

¹³⁵ Selcen N. HANCER, “Ekonomik Kodlama Açısından Analitik Bütçe Sınıflandırılması”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 16, C. 12, Sonbahar 2003, s. 8.

Türkiye’de bütçe kod yapısının fonksiyonel, ekonomik ve kurumsal sınıflandırmadaki eksiklikleri mevcut bütçe kod yapısının değiştirilmesini gündeme getirmiştir. Bu çerçevede, 11 Ekim 1995 tarihinde Dünya Bankası ile yapılan ikraz anlaşmasını takiben başlatılan "Kamu Mali Yönetim Projesi" kapsamında "Bütçenin Kod ve Program Yapısı" uygulama grubunca GFS standartları esas alınarak çalışmalar yapılmış¹³⁶ ve uluslararası kabul edilmiş kayıt sistemi olan Devlet Mali İstatistikleri GFS (Government Finance Statistics) ile Avrupa Birliğinde uygulanan ESA’95 (European System of Integrated Economic Accounts) standartlarına uygun yeni bir bütçe sınıflandırması hazırlanmıştır¹³⁷.

ABS’nin denenmesi amacı ile ülkemizde altı kuruluş (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi ve Ege Üniversitesi) pilot kuruluş seçilerek bu kuruluşların 2002 mali yılı bütçeleri yeni bütçe kodlaması sistematiğine uygun olarak hazırlanmış ve 2002 mali yılbaşından itibaren de mevcut kod yapısına paralel olarak uygulamaya başlatılmıştır¹³⁸.

Yeni bütçe kodlamasının 2003 yılında genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli idarelerin tümünde uygulanması ve yine aynı yıl genel devlet tanımına giren, genel bütçeye dahi dairelerle katma bütçeli idareler dışındaki kuruluşlarda pilot olarak uygulanmaya başlanmıştır. 2004 yılında ise genel devlet tanımına giren tüm kuruluşlarda (genel bütçeye dahil idareler, katma bütçeli idareler, belediyeler, il özel idareleri, sosyal güvenlik kuruluşları, bütçe içi ve dışı fonlar, döner sermayeler ile bütçenin yardım tertibinden yardım alan kuruluşlar) uygulanmaya konulmuştur. Yeni bütçe kod yapısı kapsamında yerel yönetimlerden il özel idareleri ve belediyelerde bulunmaktadır. Bu idarelerde yeni bütçe kodlaması 2003 yılında pilot olarak ve 2004 yılında tamamlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır¹³⁹.

¹³⁶ Güner DEMİREL, “ Yeni Bütçe Kod Yapısı”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Yıl: 2, S. 8, Eylül 2001,s.9- 10.

¹³⁷ Serkan CURA, “ Türkiye’de Mali Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Bir Uygulama: Analitik Bütçe Sınıflandırması”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 260.

¹³⁸ GÜNGÖR (2002),a.g.m. s. 26.

¹³⁹ GÜNGÖR (2002), a.g.m., s. 26.

ABS ile bütçe politikasının esnekliği ve seçiciliği arttırılmakta, bütçe hazırlığını, uygulamasını, uygulama sonuçlarını daha ayrıntılı ve sistematik olarak planlamak, izlemek ve değerlendirmek, kamu kurumlarının yürüttükleri hizmetleri, finans kaynaklarını ve maliyetlerini izlemek kolaylaşmaktadır. Diğer yandan bu sınıflandırma, harcamacı kuruluşlar üzerinde bir tür oto kontrol mekanizması da kurmaktadır. ABS ile devlet, hangi kuruluşun ne tür ve ne miktarda harcama yaptığını rahatlıkla görebilme imkanına sahiptir¹⁴⁰.

VI- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME MODELLERİ

PEB modelleri kaynak tahsisi ve performans bilgileri arasında bağlantı kurma şekline göre ve uygulamada hazırlanan belgeleri esas alarak farklı modeller etrafında incelenebilir.

A- OECD TARAFINDAN YAPILAN AYRIMA GÖRE PEB MODELLERİ

OECD tarafından üye ülkelerdeki PEB ile ilgili 2005 yılında yapılan anket sonuçları çerçevesinde ülkelerdeki uygulamalar göz önünde tutularak, kaynak tahsisi ve performans bilgileri arasında bağlantı kurma şekline göre PEB'nin üç ayrı modele ayrıldığı ifade edilmektedir. Bunlar¹⁴¹:

1- Sunuma Yönelik Modeller (Presentational Performance Budgeting)

Bu yaklaşımı tercih eden ülkelerde performans bilgisi bütçe sürecinde yer almamakta, sadece arka planda bilgi amacıyla yer almaktadır. Bu ülkeler genellikle PEB'nin başlangıcında yer alan ülkelerdir. Bu yaklaşımda performans bilgisi bütçe hazırlık süreciyle ilişkilendirmemekte sadece hesap verilebilirlik ve bilgilendirmeye yönelik olarak kullanılmaktadır. Bu kategoriye giren ülke örneği olarak İzlanda verilebilir.

¹⁴⁰ Kamil TÜĞEN, **Devlet Bütçesi**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş Dördüncü Baskı, İzmir, 2005, s. 184.

¹⁴¹ ERÜZ (2006), a.g.m., s. 219- 220; YARDIMCIOĞLU, a.g.t., s. 52- 53.

2- Dolaylı Bağlantı Kurulan Model (Performance Informed or Indirect Performance Budgeting)

Bu modelde kaynak tahsisi ölçülebilir çıktı veya sonuçlara dolaylı şekilde bağlanmaktadır. Performans bilgileri kaynak tahsisi konusunda karar alma sürecinde kullanılmaktadır. Ancak kaynak tahsisi kararlarını birebir belirlememektedir. Bununla beraber performans bilgileri Maliye Bakanlığı'nca bütçe görüşmelerinde çoğunlukla kullanılmaktadır. PEB sistemine geçmiş olan OECD ülkelerinden çoğu bu kategoride yer almaktadır.

3- Doğrudan Bağlantı Kurulan Model (Direct Performance Budgeting)

Bu model, kaynak tahsisinin birebir performans bilgilerine göre yapıldığı PEB biçimidir. Ödeneklerin performans göstergelerine ve hedeflerine dayandığı PEB bazı ülkelerin sadece belli sektörlerinde kullanılmaktadır. Bu yaklaşım kendi içinde formüle dayalı veya formüle dayanmayan olarak ikiye ayrılmaktadır. Formül kullanılmadığı durumlarda, hedefler ile performans sonuçlarının karşılaştırılmasını esas alarak ödül veya ceza şeklinde finansman sağlayan sistematik bir süreç mevcuttur ve ödenek miktarını tanımlayan kesin bir formül yoktur. Doğrudan bağlantı yaklaşımı formülle birlikte uygulandığında, ödenek miktarı doğrudan bu formüle göre belirlenmektedir. Uluslararası uygulamalar incelendiğinde, doğrudan yaklaşımın genellikle formüllerle birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu bütçeleme yaklaşımı Şili, Danimarka, Finlandiya, Macaristan, Norveç ve İsveç'te yükseköğrenime finansman kaynağı sağlanmasında kullanılmaktadır¹⁴².

B- HAZIRLANAN BELGELERİ ESAS ALAN AYRIMA GÖRE PEB MODELLERİ

PEB uygulamada hazırlanan belgeleri esas alarak ise üç şekilde sınıflandırabilir: Stratejik plana dayalı modeller, performans sözleşmesine dayalı modeller ve bütçe formatına dönüştürülmüş modeller.

¹⁴² Bknz; Ebru YENİCE(a), “ Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 61, Nisan- Haziran 2006, s. 64.

1- Stratejik Plana Dayalı Modeller

Bu modelde, orta ve uzun vadeli bir stratejik planlama süreciyle bütçeleme süreci başlar, stratejik plana uygun olarak yıllık performans planları hazırlanır ve bu planlar bütçenin dayanağını oluşturur. Bu modelde stratejik planın yıllık uygulamasını göstermek üzere performans planı hazırlanmaktadır. Genellikle bütçe ödenekleri program bütçe sınıflandırmasına uygun olarak bütçe belgesi olarak performans planı ile birlikte bütçe sürecinde yer almaktadır. Bu şekilde performans planı bütçeye performans bilgisini eklemektedir. Bütçe uygulaması sonucunda ise yıllık performans raporu hazırlanarak performans dayalı bir hesap verme mekanizması oluşturulmaktadır. Bu modele en iyi örnek olarak eyalet ve federal düzeydeki ABD ve Norveç uygulamaları gösterilebilir¹⁴³.

2- Performans Sözleşmesine Dayalı Modeller

Bu modelde, performans bilgileri değişik aşamalarda hazırlanan performans sözleşmeleri ile bütçe uygulamasında yer almakta; bakan ile üst yönetici arasında kamu hizmet sözleşmesi, üst yönetici ile birim yetkilileri arasında ise hizmet sunum sözleşmeleri yapılmaktadır. Bütçe dönemi sonunda ise gerçekleşen performans ile hedeflenen arasındaki ilişkiye göre başarı değerlendirilmektedir. Bu modelin önde gelen uygulayıcıları arasında Yeni Zelanda ve İngiltere gelmektedir.

3- Bütçe Formatına Dönüştürülmüş Modeller

Bu modelde, bütçeden ayrı performans belgeleri yer almamakta olup, bütçenin kendisi performans bilgileri ile birlikte ödenek bilgilerinin bir araya getirildiği bir belge haline getirilmiştir. Dolayısıyla da kesin hesap belgesi de aynı şekle uygun olarak hazırlanmaktadır. Bağımsız bir performans raporlamasının da yer aldığı bu modele en iyi örnek olarak Hollanda ve Avustralya uygulamasını gösterebiliriz¹⁴⁴.

¹⁴³ ERÜZ (2005), a.g.m., s. 63.

¹⁴⁴ ERÜZ (2005), a.g.m., s. 63.

VII- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN GELİŞİMİ VE GEÇİŞ NEDENLERİ

Bu bölümde sırasıyla PEB’ nin gelişimi ve PEB’ ye geçiş nedenleri ele alınacaktır.

A- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMENİN GELİŞİMİ

ABD’de geliştirilmiş bir bütçe sistemi olan PEB ilk olarak ABD’de 1912 yılında Başkan Taft tarafından kurulan “Tasarruf ve Verimlilik Komisyonu”nun mevcut bütçe sisteminin aksaklıklarını gidermek amacıyla, kamu harcamalarının maliyetlerinin hesaplanabilmesi, verimliliğinin ölçülebilmesi ve fonksiyonel sınıflama ile ilgili çalışmalar yapmasıyla ortaya çıkmıştır¹⁴⁵.

PEB dünyada ilk defa 1950’li yıllarda ABD’ de yapılan reformlarla birlikte gündeme gelmiştir. Bu yaklaşım bütçeleme için performans bilgileri üretilmesini ve ABD Federal bütçe sürecinin sadece girdi odaklı olması yerine, üretilen çıktılara da odaklanmasının da gerektiğini ortaya koyan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır¹⁴⁶.

PEB sisteminin yerel yönetimlerde uygulanması ile ilgili olarak 1943 yılında ICMA (International City/County Management Association- Uluslararası Kent Yönetimi Derneği) girişimi ile belediyelerde performansın ölçümüne yönelik bir yayın yapılmış ve yerel yönetimlerde performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanması önerilmiştir. Federal devlet düzeyinde ise 1949 yılında oluşturulan Hoover Komisyonu tarafından tüm kamu yönetiminde PEB’nin uygulanması önerilmiş ve bu tarihten itibaren ABD’de askeri kurumlarda PEB yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1950 yılında ise Muhasebe Prosedürleri Kanunu’nda yapılan değişiklik ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında PEB’nin uygulanması önerilmiştir. PEB uygulamaları 1950’li yıllarda özellikle Birleşmiş Milletler’ in çabaları ile pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede

¹⁴⁵ Coşkun Can AKTAN, Kamil TÜĞEN, “ Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 207.

¹⁴⁶ Esin NANGIR, “OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 291.

yaygınlaşmıştır¹⁴⁷. Daha sonraki yıllarda sıfır esaslı bütçeleme sistemi genel olarak uygulanmıştır.

Geleneksel bütçeleme sisteminin etkinlik ve verimlilik üzerinde odaklanmaması, performans denetimine yer vermemesinden dolayı ortaya çıkan zaaflar, 1990'lı yıllarda tekrar PEB sistemini gündeme getirmiştir. 1990'lardan sonra, performans bütçeleme ve performans ölçüleri alanında önemli bir yeniden canlanma görülmüştür¹⁴⁸. Ancak gündeme gelen yeni PEB yaklaşımı, daha önce ABD'de benimsenen yaklaşımdan farklıdır. PEB daha geniş kapsamlı olarak algılanmaktadır. PEB'den performans bilgileri oluşturularak mevcut bütçeleme sistemine yardımcı olarak karar alma sürecine katkı sağlamanın ötesinde birçok farklı yarar sağlaması beklenmekte ve sistemin sağlıklı yürümesi için girdi kontrolleri kaldırılmakta, yönetsel esneklikler getirilmekte, PEB'ye geçiş çalışmaları performans yönetimine geçiş çalışmaları ile birlikte yürütülmektedir. ABD'deki yeni PEB anlayışı Mikesell tarafından eski anlayıştan ayrılabilmesi için “Yeni Performans Bütçeleme” olarak adlandırılmıştır¹⁴⁹.

Bu bütçe sistemi kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı yanında mali disipline büyük önem vermektedir. Mali disiplini sağlamada üç- beş yıllık stratejik planlardan faydalanılmaktadır. Stratejik planlar, orta vadeli harcama planlarını içermektedir. Bu sayede gerek yasama ve yürütme gerekse idare orta vadeli hedeflerden haberdar olmakta ve harcamaların denetlenmesi kolaylaşmaktadır¹⁵⁰.

B- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEMEYE GEÇİŞİN NEDENLERİ

Günümüzde yaşanan kamu harcamalarındaki artışa karşın vergi gelirlerindeki yetersizlik, ayrıca küreselleşme ve diğer birçok etkene bağlı olarak toplumsal talepteki nicelik ve nitelik olarak değişime uyum sağlayabilmek amacıyla bütçe ile ilgili sistemlerde alternatif yöntemler ortaya çıkmıştır. Bütçe sistemlerine yönelik alternatif reform hareketleri eldeki kaynakların daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunulması

¹⁴⁷ AKTAN, TÜĞEN, a.g.m., s. 207.

¹⁴⁸ Daniel R. MULLINS, Michael A. PAGANO, “Local Budgeting and Finance: 25 Years of Developments”, **Public Budgeting& Finance**/ Silver Anniversary Edition 2005, s. 22, < <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5850.2005.00002.x> >, (Erişim Tarihi: 09.01.2007).

¹⁴⁹ NANGIR, a.g.m., s. 292.

¹⁵⁰ TÜĞEN, a.g.e., s. 132- 133.

yönünde kullanılması şeklinde ilerlemiştir¹⁵¹. Merkezden yönetimi esas alan kaynak dağılımı ve girdi odaklı geleneksel bütçeleme anlayışından, yetki ve sorumluluk dağıtımı ile kaynakların yerinden yönetimini temel alan mali yönetim ve çıktı- sonuç esaslı PEB* anlayışına doğru eğilim yaşanmıştır¹⁵². Bu tutum değiştirme geleneksel bütçe yönetiminde birçok değişiklik gerektirdiği belirtilebilmektedir. Bunlar; esneklik artışı sağlanması, işletme ortamında daha yüksek kesinlik sağlanması, birimler üzerinde program sonuçlarında gelişmeyi izlemeye baskıları artırma¹⁵³ olarak ifade edilebilir.

OECD ülkelerinde performans yönetimi ile beraber PEB sistemine geçme konusunda önderliği 1980'lerin sonlarında Yeni Zelanda ve Avustralya yapmıştır. 1990'ların ortalarında Kanada, Danimarka, Finlandiya, Hollanda, İsveç, İngiltere, ABD, 2000'li yılların başında Avusturya, Almanya ve İsviçre PEB sistemine geçiş yönünde çalışmalara başlamıştır¹⁵⁴. Bugün gerek OECD ülkelerinde gerekse OECD üyesi olmayan birçok ülkede de PEB'nin uygulandığı veya uygulanmadığı yönünde çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir.

VIII- PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Kamuda özel sektörde uygulanmakta olan profesyonel yönetim anlayışına geçilmesi, açık performans ölçütleri kullanılması, çıktıların kontrolüne daha fazla vurgu yapılması, rekabet olgusunun daha fazla geliştirilmesi ile özel sektördeki benzer esnek, katılımcı, çalışanları yetkilendiren, etkinlik ve etkenliği ön planda tutan ve yüksek performans ile sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yeni bir kamu yönetimi modeline doğru gelişen bir anlayış değişimi gündeme gelmiştir¹⁵⁵.

¹⁵¹ ÇOBAN, DEYNELİ, a.g.e., s. 336.

* PEB' ye geçişin nedenleri olarak; girdiye dayalı yaklaşımla hazırlanan bütçelerdeki saydamlığın yeterli olmaması, yani ödeneklerle üretilen kamusal ürün ve hizmetler arasındaki bağlantının kopuk olması, kamu harcamalarının sürekli bir artış eğiliminde olması ve vergi yükündeki artışların vergi ödeyenlerin, kamu kaynaklarının kullanımına olan ilgi ve şikayetlerini artırması olarak gösterebiliriz. Gelişmiş ülkelerde başlayan PEB yaklaşımı, gelişmekte olan birçok ülkede de uygulanmaya başlanmış veya reform gündemine alınmıştır(ERÜZ(2005), a.g.m., s. 62).

¹⁵² ERÜZ(2005), a.g.m., s. 62.

¹⁵³ Jack DIAMOND, " Performance Budgeting: Managing The Reform Process", International Monetary Fund (IMF), IMF Working Paper WP/03/33, 2003, s. 3- 4, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/pfma06/Jdiamond.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

¹⁵⁴ NANGIR, a.g.m., s. 292; TUNCER, a.g.m., s. 5.

¹⁵⁵ Mehmet BARCA, Asım BALCI, " Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 39, S. 2, Haziran 2006, s. 32- 33.

Performans yönetiminde daha önceden belirlenmiş standartlara göre kurumsal/ kişisel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin yapılması sağlanarak kurumun sorumlulukları açıkça belirlenmekte, bunlara nasıl ulaşılacağı ortaya konmakta, gerekli bilgi ve uygun eğitsel mekanizmalarla çalışanların donatılması sağlanabilmektedir¹⁵⁶.

A- PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemek için “ performans değerlendirme ve ölçme” adı verilen çalışmaların yapılması gerekir¹⁵⁷. Çalışmanın bu kısmında performans ölçümüne değinilecek, daha sonra ise performans göstergeleri ele alınacaktır.

1- Performans Ölçümü Tanımı

“Performans ölçümü, bir devletin sunduğu hizmetlerin kamusal ihtiyaçlara ne kadar yanıt verebildiğini öğrenmek ve açıklamak için yapılan sistematik bir girişim” olarak tanımlanabilmektedir¹⁵⁸. Performansın güncel seviyelerinin yeniden kurulmasında performans hedef düzeylerinin karşılaştırılması olan performans ölçümü performans yönetimin önemli bir bileşenidir¹⁵⁹.

Hükümetlerin makul bir maliyette kaliteli bir ürün sağlayıp sağlamadığını tanımlamanın bir yolu olan¹⁶⁰ performans ölçümü; “ ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde

¹⁵⁶ BALCI, a.g.m., s. 198.

¹⁵⁷ Coşkun Can AKTAN, Özlem ÖZKIVRAK, “ Devlet mi? Piyasa mı? Kamu ve Özel Kesim Arasında Tercih Sorununun Çözümüne Yönelik Bazı Etkinlik Analizleri”, **Kamu Ekonomisi ve Kamu Maliyesi**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Birleşik Matbaacılık, Eylül 2003, s. 46.

¹⁵⁸ Semih BİLGE, “ABD Yerel Yönetimlerinde Performans Ölçüm Çalışmaları”, e- akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Mayıs 2006, S. 51, < <http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=ABD%20Yerel%20Yönetimlerinde%20Performans%20Ölçüm%20Çalışmaları&kımlık=1146562412&url=makaleler/sbilg-e-1.htm> >, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

¹⁵⁹ Will ARTLEY, DJ ELLİSİON, Bill KENNEDY, **The Performance- Based Management Handbook Establishing and Maintaining a Performance Based Management Program**, A Six Volume Compilation Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993(GPRA), Volume 1, September 2001,s. 4, <<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%201.pdf> >, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).

¹⁶⁰ RUTGERS, “ A Brief to Guide for Performance Measurement in Local Government”, <<http://www.andromeda.rutgers.edu/~ncpp/cdgp/teaching/brief-manual.pdf> >, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

tarafsız olarak ölçülmesi”¹⁶¹; önceden kararlaştırılmış amaçları başarmaya yönelik hangi kaynaklar ile mallar ve hizmetlere dönüştürüldüğü, bu çıktılar ve sonuçların kalitesi, hükümet faaliyetlerinin kendi spesifik program hedeflerine katkısının etkililiğinin verimliliği üzerinde bilgiyi içeren ilerleme değerlendirilmesinin bir işlemidir¹⁶². Performans ölçüm sistemleri, kurumların strateji ve performans ölçülerinin hizaya getirildiğinde, kıdemli yöneticilerin kurumların misyon, vizyon, değerleri ve çalışanların stratejik eğilimlerinin dışsal paydaşlara iletebildiğinde başarılı olabilecektir¹⁶³.

Üretim işlemlerini değerlendirme, inceleme, kontrol ve geliştirilmek için kullanılan performans ölçümleri farklı örgütlerin, tesislerin, bölümlerin, takımların ve bireylerin performanslarının kıyaslanmasında, çalışanların takdir edilmesinde de kullanılmaktadır¹⁶⁴.

2- Performans Ölçümü Amaçları

Kamu kurumlarında performans ölçümü daha iyi kararların alınmasını desteklemektir, diğer bütün amaçlar bu amaçtan türemiştir. Diğer amaçlar şunlardır: Birinci olarak kurumun performansını tutumluluk, etkinlik, verimlilik, maliyet etkinliği ve hizmet kalitesi açısından geliştirmektir. İkinci olarak yöneticilere ve bakanlara yönelik kontrol mekanizmalarını, denetçiler ve milletvekillerine yönelik sorumluluk mekanizmalarını geliştirmektir. Diğer bir amaç olarak ise karar alıcılara performans ve bütçe arasında bağlantı kurmada imkan vererek, yeni bilgileri sağlayarak bütçe sürecini

¹⁶¹ Hülya DEMİRKAYA, “Performans Ölçüm Rehberi/ Çeviri” , **Sayıştay Yayınları, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi**, Eserin Özgün Adı: Performance Measurement Guide- 1993 ABD, Şubat 2000, s.3, < <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07perokrehberi.pdf> >, (Erişim Tarihi: 17.01.2007).

¹⁶² Procurement Executive’s Association, Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology “Moving From Performance Measurement to Performance Management”, s. 5, < [http://professionals.pr.doe.gov/ma5/MA-5Web.nsf/d152596b6fe7366485256a5d005a2259/7363e1ab1e5a429a85256ae80042cb6d/\\$FILE/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf](http://professionals.pr.doe.gov/ma5/MA-5Web.nsf/d152596b6fe7366485256a5d005a2259/7363e1ab1e5a429a85256ae80042cb6d/$FILE/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf) >, (Erişim Tarihi: 14.01.2007).

¹⁶³ Will ARTLEY, Suzanne STRAH, **The Performance- Based Management Handbook Establishing an Integrated Performance Measurement System**, A Six Volume Compilation Technique and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993(GPRA), Volume 2, September 2001,s. 1, < <http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%202.pdf> >, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).

¹⁶⁴ Shamsuddin Ahmed, Masjuki Hj. Hassan and Yap Hui Fen, “Performance Measurement and Evaluation in an Innovative Modern Manufacturing System”, **Journal of Applied Sciences** 5 (2): 385-401, 2005 ISSN 1812-5654, 2005 Asian Network for Scientific Information, Faculty of Engineering, University of Malaya, Malaysia, s. 385, <<http://www.ansijournals.com/jas/2005/385-401.pdf> >, (Erişim Tarihi: 12. 01.2007).

bilgilendirmek ve çalışanları performanslarını artırmaya teşvik etmek olarak ifade edilebilir¹⁶⁵.

Performans ölçümünün en önemli etkilerinden biri de yerel siyasetin işleyişi üzerine olacağı ifade edilebilmektedir. Performans ölçümü sisteme bir denetim unsuru olacaktır. Yerel siyasetçilerin seçmen karşısına çıkarken stratejik planlama yapmasını kolaylaştırmak ve kıt kaynakların dağılımı konusunda bilgi vermek açısından da performans ölçümü birincil derecede önem taşır. Karşılaştırmaların yapılabilmesine olanak verecek kadar yaygın bir performans ölçümü yapılmasa bile belirlenen performans kriterlerine uyum, değerlendirmelerde önemli bir dayanak noktası olacaktır. Merkezi hükümetlerin de benzer şekilde zaman içinde ürettikleri hizmetlerin gerek kendi içlerinde kararlaştırılmış kriterlerle uyumu gerek yerel yönetimlerin performansıyla karşılaştırılabilir olması önemli bir hesap verebilirlik sağlayacaktır¹⁶⁶.

Performans ölçümü hükümet/vatandaşların her ikisini de ihtiyatlı ve ortak davranmaya yöneltmesi gerektiği belirtilebilir. Aksi takdirde, yerel idareleri geliştirici bir araç olmaktan çok tümüyle kontrol amaçları için idari mekanizmalar haline girerek niteliğini yitirebilir¹⁶⁷. Yerel yönetimlerin vatandaşlara, merkezi yönetim birimlerine göre daha yakın birimler olmaları, yerel yönetimlerin değişim kapasitelerinin yüksek olması, vergi mükelleflerinin hesap sormalarının, üretilen mal ve hizmetleri izleyebilmelerinin merkezi idareye göre daha kolay olması, performans ölçümünün ve denetiminin yerel yönetimlerde uygulanmasının gerekliliğini daha da öne çıkarmaktadır¹⁶⁸.

3- Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterler

Performans ölçümü terimi çoğunlukla hem ölçüleri hem de göstergeleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Temel performans ölçüleri; tutumluluk, verimlilik,

¹⁶⁵ Ahmet TEKİN, “ Performans Denetiminde Ölçüm ve Kriterleri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 1, 1999, s. 165- 166.

¹⁶⁶ TESEV, “Kamu Yönetimlerinin İktisadi Boyutu Ve Performans Değerlendirmeleri Üzerine Kuramsal Bir Çerçeve”, < http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_bele diye_metin_teb lig5.php>, (Erişim Tarihi: 06.01.2007).

¹⁶⁷ Kaifeng YANG, Marc HOLZER, “ The Performance – Trust Link: Implications for Performance Measurement”, **Public Administration Review**, January/ February 2006, Public Budgeting& Finance/ Summer 2005, s. 122, <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6210.2006.00560.x>>, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).

¹⁶⁸ BİLGE, a.g.m., < <http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=ABD%20Yerel%20Yönetimlerinde%20Performans%20Ölçüm%20Çalışmaları&kımlık=1146562412&url=makaleler/sbilge-1.htm>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

finansal, etkinlik, hizmet kalitesinin ölçüleridir. Hizmet kalitesi süreçlerin yapısının, çıktıların ve sonuçların hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Finansal ölçüler; denetlenen kurumlar, özellikle kamu işletmeleri finansal performans ölçülerine sahiptir. Bu kuruluşların kendi ticari faaliyetlerine ve birim maliyet hedeflerine yönelik ölçüleri ve yüzdeleri bulunmaktadır¹⁶⁹.

California Üniversitesi SMART testini belli bir performans ölçümünün niteliğini tanımlamayı sağlamak için hızlı bir referans olarak sık sık kullanmaktadır¹⁷⁰:

- ⇒ S: Spesifik: Ölçüm varsayımlar ve tanımlamaları içermeli ve kolayca yorumlanmalıdır.
- ⇒ M: Ölçülebilir: Anlaşılır istatistiksel analize yer vermelidir.
- ⇒ A: Ulaşılabilir: Ölçüm başarılabılır, makul beklenen koşullar altında inanılır olmalıdır.
- ⇒ R: Gerçekçi: Ölçüler performans değerlendirmesine ve değişimleri belirleyebilmeye imkan sağlayabilecek doğrulukta kayıt altına alınmalıdır.
- ⇒ T: Zamanlı: Performans ölçüleri hemen hazırlanmalıdır.

Kurumsal performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterleri başlıca yedi ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetidir. Vatandaş/Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikayetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslimat süresi, hatalı mal teslimleri gibi bir takım kriterler esas alınabilir. Çalışanların memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı gibi performans göstergelerine bakılabilir¹⁷¹. Karlılık, kazancın, bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır. Yenilik kriteri, organizasyondaki yeni buluşlar, yeni ürünler, ürünlerin yaşama

¹⁶⁹ Cem Suat ARAL, **Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler**, Sayıştay Yayınları Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 19, Mayıs 2001, Eserin Özgün Adı: Performance Measurement: What to Look for in VFM Studies, Londra 1998, s.14- 16, <[http://sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/ aras19perfolcum.pdf](http://sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras19perfolcum.pdf)>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

¹⁷⁰ ARTLEY, STRAH, a.g.e., s. 38.

¹⁷¹ Coşkun Can AKTAN (c), “ Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 268- 269.

devri gibi kriterler esas alınarak organizasyonda yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde var olduğu belirlenebilir¹⁷².

Performans ölçüleri çıktılar, sonuçlar ve/veya süreç göstergeleri ile ilgilenir¹⁷³. Günümüzde performans ölçüm sistemi içerisinde başarısı sınanacak en temel performans ölçüleri, “ girdi ölçüleri”, “çıktı ölçüleri” ve “ sonuç ölçüleri”dir. Girdi, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Çıktı, idare tarafından üretilen nihai ürün veya hizmetlerdir. Sonuç ise idarenin sağladığı hizmet veya ürünler dolayısıyla bireylerin veya toplumun durumunda meydana gelen değişme olarak tanımlanabilir¹⁷⁴. Kaynakların ne derece uygun miktarda kullanıldığının ölçümü için girdi ölçülerinden yararlanılmaktayken, çıktı ölçüleri yapılan üretimde verimliliğin elde edilip edilememesinin belirlenmesinde veri olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında sonuç ölçülerinden de üretim sonunda elde edilen ile amaçlanan şeylerin birbiriyle uygunluğunun ölçümünde yararlanılmaktadır¹⁷⁵. Sonuç ölçümleri program etki ve etkinliklerini değerlendirir ve beklenen sonuçların başarılp başarılmadığını gösterir. Verimlilik ölçümleri birim başına çıktı veya sonuçları yansıtır¹⁷⁶.

Performans ölçümü sırasında birtakım yöntemlere başvurulabilir. İş yükü kayıtları ile belirli bir süre içerisinde sunulan hizmetlerin sayısı belirlenir. Ancak bu kayıtların tek başlarına performansı belirleyemeyeceğinden dolayı performans ölçümü yapılırken diğer yöntemlerden de yararlanmak şarttır. Hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanmasının amaçlandığı mali analiz bu yöntemlerden biridir. Böylelikle de hem servisler arası karşılaştırma yapma hem de zaman içerisindeki iniş ve çıkışları izleme olanağı doğmuş olur. Ayrıca şikâyet kayıtları, topluluk ve kullanıcı anketleri ile belirli bir dönem içerisinde ortaya çıkmış olan memnuniyetsizlikleri belirlenebilir, bunları önleyici çabalar gösterebilir. Geniş katılımlı toplantılar ile hizmet götürülen kesimin görüşlerini doğrudan dinleme olanağı bulunur. Son olarak ise özel eğitilmiş kişilerin

¹⁷² AKTAN, ÖZKIVRAK, a.g.e., s. 47- 48.

¹⁷³ Teresa CURRISTINE, “Performance Information in The Budget Process: Results of The OECD 2005 Questionnaire”, ISSN 1608- 7143, **OECD Journal On Budgeting**, Volume 5, No: 2, OECD 2005, s. 89, <<http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/37714836.pdf>>, (Erişim Tarihi: 16.01.2007).

¹⁷⁴ PEBR, a.g.e., s. 9.

¹⁷⁵ DİNÇ, a.g.t., s. 46.

¹⁷⁶ National State Auditors Association, “ Best Practices in Performance Measurement, Part 1: Developing Performance Measures”, 2004, A National State Auditors Association Best Practices Document, s.1, < http://www.nasact.org/onlineSources/downloads/BP/11_04-Developing_Performance_Measures.pdf>,(Erişim Tarihi:12.01.2007).

hizmet değerlendirmeleri aracılığıyla hizmetlerin sonuçlarını değerlendirmek imkanı elde edilebilir¹⁷⁷.

Performans ölçüm sistemlerini oluşturmadan önce her bir teşkilat içerisinde amaçlar ve hedefler alanında bir analitik çalışmanın tamamlanmasını, sadece üst yöneticilerin değil, bütün seviyedeki çalışanların katılmasını ve bu analizi kabul etmesini sağlamak gereklidir. Ayrıca görülebilir, kuvvetli bir politik desteğin ve hem uygulama alanındaki hem de merkezi yönetim teşkilatlarındaki üst düzey yöneticilerin desteğinin sağlanması, performans ile ödüller ve yaptırımlar arasında ferdi veya kurumsal düzeyde bir bağlantının varlığı, performans ölçümünün yapılmasında çalışanların desteğinin/katılımının olması ve çalışanları maliyeti düşürme konusunda teşvik edici yeterli bütçe baskısı ile kaynakların belirli bir istikrar arasında bir dengenin kurulması gerekliliği ifade edilebilir¹⁷⁸.

Ölçümlerde mutlaka basit, etkili ve kabul edilebilir kriterler kullanılmalıdır. Burada kural, her çalışanın veya birimin kendi performansını ölçebilmesinin mümkün olmasıdır. Performans ölçümlerinde düşölen en büyük yanılgılardan biri, performansın sadece kişi veya birim çalışmaları ile sınırlandırılmasıdır. Oysa birçok araştırma göstermektedir ki sorunlar çok büyük oranda süreçlerden kaynaklanmaktadır. Japonya’da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran, sorunların %85’inin süreçlerden, %15’nin ise çalışanlardan kaynaklandığını söylemektedir. Yine Toplam Kalite Yönetimi’nin öncülerinden olan Deming ise bu oranın %98 ve %2 olduğunu iddia etmektedir¹⁷⁹.

Yerel yönetimler ele alındığında, performans ölçümü, sunulan hizmetlerin halkın isteklerine ve ödeme gücüne ne ölçüde cevap verebildiğini belirlemek amacıyla kullanılır. Performans ölçümü yapılırken ancak geniş çaplı bir değerlendirme yapılarak

¹⁷⁷ TESEV, a.g.m.,< http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_belediye_metin_tebliğ5.php >, (Erişim Tarihi: 06. 01. 2007).

¹⁷⁸ TEKİN, a.g.m., s. 166.

¹⁷⁹ Erol KAYA, **Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma**, Kent Yönetimi Dizisi: 2, İlke Yayıncılık: 49, İstanbul 2003, s. 203- 204.

hizmetlerin nitelikleri, istenilen sonuçları verip vermediği, insanları memnun edip etmediği veya etkinliği hakkında bilgi sahibi olunabilir¹⁸⁰.

Avrupa Birliği ülkeleri arasında yapılan ankete göre ülkelerin performans ölçüm sistemlerinde önemli boyutların ne olduğuna dair soruya; kalite, etkinlik ve verimlilik yanıtlarının ortalaması 3.5 ile 3.7 arasında değişmiş, finansal kontrol ortalaması 4.3, üretkenlik 3.9 ve hakkaniyet/ doğruluk 2.7¹⁸¹ olmuştur.

4- Performans Ölçümü Aşamaları

Performans ölçümünün aşamaları¹⁸²: stratejik planlama, göstergeler oluşturma, veri ölçüm sistemi hazırlama, performans ölçümlerini geliştirme, yönetim süreçleriyle bütünleştirme olarak sıralayabiliriz.

Performans ölçüm sisteminin uygulanmasının spesifik adımları, programın tanımlanması; amacın ifadesi, programın girdileri, çıktıları, verimlilik ve üretkenlik göstergelerinin tanımlanması; başarı için hedef ayarlaması; izleme; performans raporlaması; analiz ve aksiyondur.

Hükümet faaliyetlerinin dağılımında girdilerin, çıktıların ve sonuçların ilişkisinin tartışılması yararlıdır. Üretime katılan ve teslim edilen kaynaklar olan girdiler genellikle emek, fiziksel değerler gibi şeyleri içerir. Çıktılar müşteriye teslim için örgüt tarafından üretilen nihai ürünler, mallar veya hizmetlerdir¹⁸³.

¹⁸⁰ TESEV, a.g.m., < http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_belediye_metin_tebliğ5.php>, (Erişim Tarihi: 06.01.2007).

¹⁸¹ Hellenic Presidency of The European Union Ministry of Interior, Public Administration& Decentralization, “Public Sector Performance Measurement Systems& Indicators in The EU”, Survey, For The 40th Meeting for Public Administration (Greece, Rhodes, 8 and 9 June 2003), s. 15, < http://www.dgap.gov.pt/docs_down/atividadeinternacional/grega/PERFORMANCE.pdf >, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

¹⁸² DEMİRKAYA, a.g.e., s. 3.

¹⁸³ Zafar NORMAN, “The UK Government’s Use of Performance Information in Management and Budgeting and the Public Service Agreement Framework”, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) , Public Governance And Territorial Development Directorate Public Management Committee, Working Party of Senior Budget Officials, Performance & Results, 3rd Annual Meeting of SBO Network, *Experiences In Utilising Performance Informaion In Budget & Management Processe*, 2-3 May 2006, Draft Case Study United Kingdom, s. 3-4, <<http://www.oecd.org/dataoecd/7/59/37505392.doc>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

5- Performans Ölçümü Faydaları

Performans ölçümünün en büyük faydası içsel yanlışlıkların belirlenmesi için ortaya çıkmasıdır¹⁸⁴. Performans ölçüleri çalışanlar arasında içsel iletişimi olduğu kadar kurum ve onun müşterileri, paydaşları arasında dışsal iletişimi de geliştirir. Performans ölçümü, programlar ve onların maliyetlerinin değerlendirilmesine yardım eder¹⁸⁵. Ayrıca kamu kaynakları için hesap verilebilirliğin önemli bir elemanıdır. Kamu kaynaklarını bilmek ve anlamak kamu hizmetlerini sağlamak ve bu kaynakların yasalar, kurallar ve yönetmelikler ile uygunluk içinde harcanıp harcanmadığının tespiti açısından önemlidir¹⁸⁶.

Performans ölçülerinin başarılı olabilmesi için içerdikleri ölçülerinin kurum stratejilerine uyumlu olması ve kullanılan ölçülerin kendi aralarında koordineli ve uyumlu bir bütün oluşturması gerekli olduğu belirtilebilmektedir¹⁸⁷. Performans ölçümünün birçok faydaları vardır. Bunlar¹⁸⁸:

- Hedefleri ve standartları oluşturma,
- Sorunları ortaya çıkarma ve düzeltme,
- İşlemleri yönetme, tanımlama ve geliştirme,
- Başarıların belgelenmesi,
- Programların, işlemlerin ve insanların etkinlik ve verimliliği hakkında değerlendirmenin yapılması,
- Kurumların vizyonlarını ve stratejik hedeflerine odaklanan müşterilerini karşılamayı yerine getirip getirmediğine karar verme,
- Hedeflere ve amaçlara yönelik ilerlemeyi göstermek için ölçülebilir sonuçları sağlama,
- Grup/ bölüm/ kurumun etkinliğine karar verme.

¹⁸⁴ MULLINS, PAGANO, a.g.m., s. 33.

¹⁸⁵ U.S. Department of Energy Office of Policy & Office of Human Resources and Administration, “ Guidelines For Performance Measurement”, DOE G 120 1-5, Washington, s. 1, <<http://www.directives.doe.gov/pdfs/doe/doetext/word/120/g1201-5.pdf>>, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

¹⁸⁶ National State Auditors Association, a.g.m., s.1.

¹⁸⁷ İhsan GÖREN, “ Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Bağlamında Performans Yönetimi”, **Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Bu Yapılanmada Performans Yönetimi ve Denetiminin Yeri 15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, 15- 17 Mayıs 2000 Antalya, Ares Ofset Matbacılık, s. 239- 240.

¹⁸⁸ ARTLEY, STRAH, a.g.e., s. 5- 6.

6- Performans Ölçümünde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Kamu sektöründe performans ölçümüne olan ilginin artışına rağmen kamu sektöründe performans ölçümünün potansiyel zorlukları var olduğu ifade edilebilir¹⁸⁹. Performans ölçümünün birçok olumlu etkisi olmasının yanı sıra, ölçümün zorluklarından kaynaklanan teknik zorluklar ile kişilerin performans ölçümüne verdiği psikolojik tepkiler gibi olumsuz etkilerde meydana getirebilecektir. Performans ölçümünde karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde ifade edilebilmektedir¹⁹⁰:

- ⇒ Ölçüm Sonuçlarının Kurum Tarafından Etkilenmesi Olasılığı: Kurum performans ölçümü sırasında sonuçlara etki edebilmekte; daha başarılı alanlara ilişkin hedef ve göstergeleri belirlenirken, gelişmesi gerekli bazı alanlara daha az önem vererek kurum olduğundan daha başarılı gösterilebilir.
- ⇒ Performans Ölçümünün Bürokrasiyi Artırma Riski: Kamu kurumları performans ölçümü için çalışmalar yapmakta, belgeler hazırlayabilmekte ve özellikle yeni çıkan kanunlarla bazı belgeleri hazırlama yükümlülüğü getirilmesi bürokrasinin artmasına neden olabilir.
- ⇒ Kurumun Yenilik Yapmasının Engellenmesi Riski: Kurumlar daha kolay üretilen ürünler ile performansı artırmanın mümkün olacağını düşünerek yenilik yapmaktan kaçınacak, bunun riskini alma yerine sürekli aynı ürünü üretmeye devam edebilecektir.
- ⇒ Kurum Çalışanlarının Mevcut İşlerini Aksatma Riski: Performans ölçümünü gerçekleştirecek olan yeterli nitelikte elemanın azlığı, bu niteliklere sahip kişiler üzerinde ek yük oluşturarak, mevcut işlerini aksatma riskini meydana getirebilecektir.
- ⇒ Amaç Sapmaları Oluşması Riski: Belirlenen performans göstergeleri bir süre sonra kurumun nihai hedefine gelebilmekte bunun sonucunda kurum diğer faaliyetlerine daha az önem verebilmektedir. Bu durumda göstergelerin

¹⁸⁹ Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN, “ Performance Measurement in The Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice And Prospects, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 20, S. 1, Haziran 2002, s. 103.

¹⁹⁰ Ebru YENİCE, “ Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 25, C. 2, Bahar 2007, s. 95- 97.

belirlenmesinde daha ölçülebilir çıktılar üreten faaliyetlerde artış olabilecek, bu göstergeler kurumların amaçları haline gelebilecektir.

⇒ Aşırı Bilgi Toplanması Riski: Gereğinden fazla performans bilgisi karar alma sürecinde bu bilgilerden yararlanılmasını zorlaştırabilecek ve gereksiz bilgilerin fazlalığı önemli bilgilerin gözden kaçırılmasına yol açabilecektir.

Tüm yönetim araçlarında olduğu gibi, performans ölçüm ve denetiminin işleyişine ilişkin belli sınırlamalar bulunmaktadır¹⁹¹.

Öncelikle, performans göstergelerinin bulunmaması performans ölçümlerini zorlaştırmaktadır, bu da performansın izlenmesini sağlayacak verilerin olmaması, demektir. Buna yol açacak nedenlerden biri, program dışı faktörlerin sonuçlar üzerinde etkili olabilmeleri ve kamusal niteliği ağır basan programların yararlarını ve sonuçlarını ölçmekte neden-sonuç bağının kurulamamasıdır. Ölçütlerin geliştirilememiş olması, özellikle uzmanların bazı ölçütler üzerinde anlaşma sağlayamaması, verimlilik ve etkinliği ölçmede sorun oluşturabilecektir. İkinci olarak, maliyet muhasebesine dayalı bir sistemin oluşturulmaması da performans ölçümünü sınırlayan bir etkidir. Diğer bir güçlük, uygulamada bazı teknik konuların çözülmesinde teknik uzman ihtiyacı karşılanamazsa, denetçilerin veya ölçümü yapacak olan kişilerin yabancı oldukları konularda sorunları tanımlaması ve değerlemeyi yapması olanaksızlaşacaktır. Ayrıca denetlenen kurumun denetime karşı tavrı da önemlidir. Performans denetiminin, denetlenen kurumun yöneticileri ve çalışanları tarafından kabul görmemesi, denetimin sınırlarını daraltır, bu da denetim sonuçlarının güvenilirliğini olumsuz etkileyebilir¹⁹². Performans ölçümü dikkatli düzenlenmediği zaman çeşitli sorunları beraberinde getirir. Dolayısıyla, performans ölçümü işlemi üzerinde titiz bir çalışmayı gerektirmektedir.

7- Performans Ölçümü – Bütçe İlişkisi

Performans ölçüm sonuçları ile bütçe arasındaki bağlantı, performans esaslı bütçeleme aracılığıyla kurulmaktadır. Performans bilgisinin bütçe sürecinde nasıl kullanıldığına ilişkin olarak 2005 yılında OECD ülkelerini kapsayan bir anket

¹⁹¹ KUBALI, a.g.m., s. 124- 128.

¹⁹² TESEV, a.g.m., < http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_belediye_metin_tebliğ5.php>, (Erişim Tarihi: 06.01. 2007).

yapılmıştır. Bu anket ile performans ölçüm ve değerlendirme araçlarının nasıl kullanıldığı ve pratikte nasıl çalıştığı, performans bilgisinin bütçeleme ve yönetimde karar alma sürecinde kullanılıp kullanılmadığı veya nasıl kullanıldığı ile performans bilgisinin kullanılmasını/ kullanılmamasını hangi faktörlerin etkilediği incelenmektedir. Bu ankete cevap veren ülkelerin %79'u performans sonuçlarının Maliye Bakanlığı ile diğer harcamacı bakanlıklar arasındaki bütçe görüşmelerinin bir parçası olarak kullanıldığını belirtmişlerdir¹⁹³.

Performans ölçülerinin bütçeleme ve yönetim yöntemleri içerisine sokulması sadece yaygın bir eğilim değil, bu aynı zamanda uzun dönemli bir süreçtir. Yüzde 75 oranında hükümet çıktı ölçütlerini en az beş ile on yıl arasında, yüzde 40 oranında ülke Danimarka, Finlandiya, Macaristan, Yeni Zelanda, Norveç, Portekiz, İspanya, İsveç ve İngiltere'yi içeren, çıktı ölçütlerini 10 yıldan fazla sürede hazırlamışlardır. Tam tersine Polonya ve Türkiye hemen kendi hükümetlerinin geniş inisiyatifi ile pilot olarak uygulamışlardır¹⁹⁴.

Hükümetler performans ölçülerini bütçeleme ve yönetim sistemleri içerisine sokmalarının birincil amaçları, hükümet faaliyetlerinin ve programlarının etkinlik ve verimliliğini geliştirmek; hükümete daha fazla temel bilgi sağlamak ve yasama meclisinin karar alma amaçları için performansını ve gelecek hedefler/ önceliklerin belirlenmesini sağlamaktır. İkincil amaçları şunları içerir; harcamalarının azaltılmasına yardımcı olmak; faaliyetler, programlar ve yeniden dağılımı yapılan kaynaklar arasında bilgi sağlamaya yardım etme; Maliye Bakanları için hükümetlerin faaliyetleri ve onların performansını izlemek için bir mekanizma sağlamaktır¹⁹⁵.

B- PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans ölçümlerinin sonuçları göstergeler tarafından gösterilir¹⁹⁶. Performans ölçüleri ve göstergeleri terimleri çoğunlukla birbirinin yerine kullanılabilirse de bir ayırım yapılabilir: Performans ölçüleri, hizmet götürülen kişi sayısı (çıktı) veya trafik kazalarındaki azalma (sonuç) türünden performansın doğrudan

¹⁹³ YENİCE, a.g.m., s. 62.

¹⁹⁴ CURRISTINE, a.g.m., s. 90.

¹⁹⁵ CURRISTINE, a.g.m., s. 94.

¹⁹⁶ Ahmed, vd., a.g.m., s. 386.

rakamlaştırılmasını ifade etmektedir. Performans göstergeleri ise doğrudan ölçüler yapmanın zor olduğu durumlarda çıktı veya performans hakkında birtakım bilgiler verebilmektedir¹⁹⁷.

1- Performans Göstergelerinin Tanımı ve Özellikleri

Performans göstergeleri “kamu idarelerince stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlar” olarak tanımlanabilir¹⁹⁸.

Bütçelerin performansı geliştirmeyi özendiren etken bir performans göstergesi olarak kullanılmalarını kolaylaştırmak için çeşitli kuralların göz önüne alınması gerekir. Bunlar şu şekilde belirtilebilir¹⁹⁹:

- Bütçeler, ulaşılabilir olmalı, çalışanların onayını ve desteğini alabilmelidir.
- Bütçe hesaplamalarında kullanılan bilgiler güncel ve kesin olmalıdır.
- Bütçenin hazırlanmasında ve onaylanmasında üst yönetimin katılımı sağlanmalı ve üst yönetim bütçe sonuçları ile ilgili geri bildirimi mutlaka gerçekleştirmelidir.
- Etken bir bütçe adil olmalı, bunun için bütçeler gerçekçi olarak hazırlanmalıdır.
- Belirlenen hedefler işletme olanaklarıyla uyumlu olmalı, hedeflerle ilgili gerekçeler açık olarak belirtilmelidir.
- İşletme olanaklarında değişim söz konusu değilse bütçeler mevcut yıl ya da geçmiş yılların bütçelerinden çok büyük farklılıklar göstermemelidir.

Performans göstergelerinin birtakım taşıması gereken özelliklerine Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (PEBR)’de yer verilmiştir. “İlgili olmalıdır; performans göstergeleri, idarenin misyon, vizyon, amaçları ve hedefleri ile yürüteceği faaliyetlerle doğrudan ilgili olmalı, idarenin neyi başarmaya çalıştığını ölçmelidir. İdarenin, faaliyetleri ve hedefleri ile ilgisi olmayan göstergeler oluşturulmamalıdır. Hesap verme

¹⁹⁷ ARAL, a.g.e., s. 12.

¹⁹⁸ PEBR, a.g.e., s. 7.

¹⁹⁹ AKAL, a.g.e., s. 161.

sorumluluğu ile bağlantılı olmalı ve dengeli olmalıdır. Ayrıca performans göstergelerinin sayı ve nitelikleri idare faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayacak şekilde belirlenmelidir. Göstergelerin dengeli belirlenmemesi halinde, yöneticiler faaliyetlerin sadece belli bir yönüne yoğunlaşmaktadır. Fayda- maliyet analizi yapılmalıdır; performans göstergelerine ilişkin verilerin toplanma ve değerlendirme maliyetlerinin uygun ve kabul edilebilir bir seviyede olması gerekmektedir. Performans bilgilerini toplama maliyeti, bilgilerden elde edilecek olan faydadan çok olmamalıdır. Performans göstergeleri, doğru ve güvenilir verilere dayanmalı, hem geçmiş dönemlerle hem de başka idarelerin benzer faaliyetlerle karşılaştırılabilir olmalıdır”²⁰⁰.

2- Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması

Performans göstergeleri, basit göstergeler ve kapsamlı göstergeler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Basit göstergeler, sadece faaliyet sayılarından ibaret olup, ayrıntıya girmeksizin yapılan işleri gösterir. Kapsamlı göstergeler ise endeks, oran, birim başına ölçü şeklindeki karşılaştırmalı ifadeler olup, elde edilmesi basit göstergelere göre daha zordur. Kapsamlı göstergeler, basit göstergelere göre, faaliyetin niteliğine ilişkin olarak daha fazla bilgi verir.

Performans göstergeleri, üretimin/hizmetin hangi aşamasına ilişkin olduğuna ve ürünün/ hizmetin hangi özelliğini ölçtüğüne göre şu şekilde sınıflandırılabilir²⁰¹:

- Girdi, çıktı ve sonuç göstergeleri,
- Girdi, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkilere dayanan göstergeler,
- Kalite göstergeleri.

Performans göstergeleri yaygın olarak mali göstergeler ve teknik göstergeler olarak da iki şekilde sınıflandırabilmektedir. Mali göstergeler mali raporlardan, muhasebe kayıtlarından, maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanan verileri kullanan göstergelerdir. Mali göstergelerin çoğu yasal koşullar uyarınca zorunlu olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde performansın tüm boyutları ile ölçülmesinde kullanılan teknik göstergeler, sonuçların nedenlerini ve olumsuz sonuçları düzeltme olanaklarını

²⁰⁰ PEBR, a.g.e., s. 50 -51.

²⁰¹ PEBR, a.g.e., s. 45.

ortaya koymada çok başarılıdırlar. Ancak ölçümler için çok ayrıntılı ve kesin veri gereksinimi teknik göstergelerin kullanımına bazı sınırlamalar getirmektedir²⁰².

Performans göstergeleri kapsamaları açısından da iki başlık altında incelenebilir. Bunlar: toplu performans göstergeleri ve bireysel performans göstergeleridir. Toplu performans göstergeleri genellikle üst düzey yönetimlere yönelik olan ölçüm sistemlerinde kullanılırlar. Göstergeler ortak amaçlara yönelik olarak seçilir ve genellikle bir model içinde bir gösterge dizisi olarak yer alırlar. Bireysel göstergeler ise sorumluluk ve görev farklılıklarının söz konusu olduğu orta/ alt düzey yönetimler için kendine has teknik kısıtlamalar içinde oluşan etkinliklerin ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılabilir²⁰³.

Performans göstergeleri performans kavramının anlamı içinde de sınıflandırılabilir. Bunlar: etkenlik göstergeleri; verim, girdiden yararlanma göstergeleri; verimlilik göstergeleri; kalite göstergeleri; yenilik göstergeleri; çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili göstergeler; karlılık ve bütçeye uygunluk göstergeleridir.

Etkenlik, etkinliklerin çıktısı ile etkinliklerin amacı arasında ilişki kurarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir araç olmaktadır. Etkenlikte örgütün amaçları ile etkinlikleri sonucunda oluşturulan mal ve hizmetlerin bu amaçları gerçekleştirme düzeylerini nicel veya nitel değerleri arasında bir karşılaştırma yapılmaktadır²⁰⁴. Verim ve girdilerden yararlanma kavramları, bir örgütün, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Verimlilik “mallar, hizmetler ya da diğer sonuçlar bakımından çıktılar ile onların üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki”dir²⁰⁵. Performans kavramının en önemli unsurlarından olan verimlilik oldukça öneme sahiptir. Verimlilikte sağlanacak 1

²⁰² AKAL, a.g.e., s. 136- 137.

²⁰³ AKAL, a.g.e., s. 138.

²⁰⁴ AKBULUT, a.g.t., s. 6.

²⁰⁵ GÜRKAN, a.g.m.,s. 51- 54; Sacit YÖRÜKER, Boran ÖZEREN, **ASOSAI Performans Denetim Rehberi/ Çeviri**, Eserin Özgün Adı: Performance Auditing Guidelines, ASOSAI Ekim 2001, Sayıştay Yayınları Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 24, s.2, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras24ASOSAIPerDenReh.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

puanlık artışın enflasyon üzerinde 10 puanlık bir azalmayı sağlayabileceği İstanbul'da 1995 yılının Dünya Verimlilik Yılı kabul edilmesi dolayısıyla yapılan Dünya Verimlilik Kongresinde ortaya konan görüşlerden biridir²⁰⁶.

Kalite, bir örgütsel sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, ürünlerin teknik standartlara uygunluğu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır. Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır. Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Çalışanların davranışları ve düşünceleri örgüt performansını önemli ölçüde etkileyen bir etmendir. Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kar amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu kurumlarında kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilmektedir²⁰⁷.

Performans göstergelerini temel olarak girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olmak üzere altı grupta inceleyebiliriz.

(i)**Girdi Göstergeleri:** Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır (bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı, ihtiyaç duyulan öğretmen sayısı gibi). Girdiler, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösterir ve karar vericilerin girdilere ilişkin olarak değerlendirme yapmalarında kullanılır²⁰⁸.

(ii)**Çıktı Göstergeleri:** Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri (tedavi hizmeti verilen hasta sayısı, bakım onarımı

²⁰⁶ GÜRKAN, a.g.m.,s. 49.

²⁰⁷ GÜRKAN, a.g.m.,s. 58- 64.

²⁰⁸ PEBR, a.g.e., s. 45- 46.

yapılan karayolu uzunluğu gibi) belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır.

(iii)**Sonuç Göstergeleri:** Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme sonuç göstergeleri (bakım onarımı yapılan karayollarında ulaşım hizmetlerindeki iyileşme, ülkeye gelen ve fiilen yatırım yapan yabancı sermayedeki artış gibi) aracılığıyla ölçülür. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri* ile karşılaştırıldığında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür.

(iv)**Verimlilik Göstergeleri:** Bu göstergeler (sağlanan turizm geliri başına tanıtım harcaması, aşılana çocuk başına maliyet gibi) belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürölerek arttırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği arttırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir.

(v) **Etkililik Göstergeleri:** Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçölür. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktılarının etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılır.

(vi)**Kalite Göstergeleri:** Kalite göstergeleri (veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların yüzdesi, aşı yapılan çocuk nüfusunda hastalığa

* PEB sistemi bütçelemenin çıktı sonuç odaklı yapılmasını öngörmektedir. Çıktı ve sonuç göstergeleri kamu idarelerinin ürettikleri ürün ve hizmetlerin çıktı ve sonuç odaklı ölçölmesinde veya faaliyetlerin tasarlanmasında önemli bir yer teşkil eder. Çıktı göstergeleri kısa vadede ele alınırken, sonuç göstergeleri orta ve uzun vadede ele alınmaktadır. Çıktı göstergesi kolay, sonuç göstergesi ise zor elde edilmektedir. Çıktı göstergesi güçlü bir şekilde kurum tarafından belirlenmekteyken, sonuç göstergesi hizmetten yararlananlar veya topluma bağlı değişkenler tarafından etkilenecek zayıf şekilde belirlenmektedir. Çıktı göstergesi girdi göstergesi ile birlikte verimliliğe ilişkin bilgi vermektedir. Sonuç göstergesi ise çıktı göstergesi ile birlikte etkinliğe ilişkin bilgi vermektedir (PEBR, a.g.e., s. 47- 48).

yakalanmayanların oranı gibi) üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, zamanında, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmeye karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. Dolayısıyla kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir²⁰⁹. Kamu idarelerince üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan kalite göstergelerinin oluşturulmasında, ihtiyaç ve istekleri karşılama, doğruluk, zamanlılık, güvenilirlik ve tüketici güveni gibi hususlar dikkate alınır. Kalite göstergeleri, anket düzenlenmesi, hata oranının ölçülmesi gibi yollarla elde edilebilir²¹⁰.

Bütçelerin performans ölçüm ve denetimlerinde bir gösterge olarak kullanımı üst yönetimler için mali yönden iyi bir değerlendirme aracı olarak kabul edilmekle birlikte gerçek bir etkenlik ya da verim göstergesi olamamaktadırlar. Bunun en önemli nedeni bütçeye dayalı performans ölçümlerinde karın ağırlık taşımasıdır. Kâr belli bir düzeyde yönetimin yeteneğine bağlı olarak gerçekleşen bir performans göstergesidir. Bütçede gösterilen kâr ise yönetimin performans göstergesi olmaktan çok tahmin yeteneğinin bir ölçüsüdür. Bu nedenlerden dolayı mali bir performans değerlendirme aracı olarak bütçe analizleri her ne kadar yararlı olsa da tek başına bir performans göstergesi olarak kullanılmamalı ve diğer performans göstergeleri ile birlikte yorumlanmalıdır²¹¹.

C- KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans ölçümleri ve göstergeleri yöneticilere kararların alınmasında gerekli bilgileri sağlayabilmekte, dış denetçilere performansın değerlendirilebilmesinin ve hesap verilebilirliğinin temin edilmesini sağlayabilmektedir²¹². Kamu idarecileri ve görevlileri elde edilen performans ölçüm sonuçlarını, performanslarını geliştirmek yönünde kaynak tahsisi yöntemini geliştirmek, üretim tahlil, planlama ve programlamasını geliştirmek ve kamu hizmetlerinin verimliliğini yükseltmek amacıyla

²⁰⁹ YENİCE(a), a.g.m., s. 60.

²¹⁰ PEBR, a.g.e., s. 49.

²¹¹ AKAL, a.g.e., s. 171.

²¹² ÖMÜRGÖNÜLŞEN, a.g.m., s. 108.

kullanabilirler²¹³. Ancak tüm bu faydalarına rağmen bunların kamu yönetim biriminde uygulama kapasite ve olanaklarının düşük olduğu belirtilmektedir²¹⁴.

Kamuda performans göstergeleri ile performansın tüm yönlerinin doğru olarak ölçülebilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir. Performans sonuçlarının kurum tarafından etkilenmesi veya performans göstergelerinin seçiminde yeterince tarafsız davranılmaması da olasıdır. Bu sakıncalar göz önünde bulundurulduğunda, performans sonuçları yanında başka bilgileri ve politik öncelikleri dikkate alan dolaylı yaklaşımın devlet genelinde uygulanması ve eğitim-sağlık gibi daha net çıktılar üreten sektörlerde doğrudan bağlantı yaklaşımının uygulanması daha uygun görülmektedir²¹⁵.

Kamu kurumlarında performans ölçümlerinin hangi amaçla kullanılacağı sorusu üzerinde durulmalıdır²¹⁶. Çünkü performans ölçümü önemli sayılacak kadar maliyet ve çaba gerektirir. Uygun performans standartları geliştirmek, veri toplamak, bu bilgileri işlemek, analiz etmek ve toplanan bilgiyi hazırlanan standartlar içerisine yerleştirmek, ölçüm raporlarını hazırlayıp ilgili yerlere göndermek ve bu raporları okuyup yorumlamak gibi aşamalar bir maliyet gerektirmektedir²¹⁷.

D- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME ANLAYIŞINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Performans değerlendirmesi performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalarla meydana gelen sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarmakta ve performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektirmektedir²¹⁸.

1- Performans Değerlendirmesinin Tanımı ve Amacı

Kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile

²¹³ SONGUR, a.g.e., s. 13.

²¹⁴ FALAY, a.g.m., s. 381- 382.

²¹⁵ YENİCE (a), a.g.m., s. 66.

²¹⁶ Bknz; Esin NANGIR, “ Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 25, C. 2, Bahar 2007, s. 115- 122.

²¹⁷ HALİS, TEKİNKUŞ, a.g.m., s. 171- 172.

²¹⁸ YENİCE (a), a.g.m., s. 58.

yürütülen faaliyet/ projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı/sonuçların değerlendirilmesidir²¹⁹.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar²²⁰.

Performans değerlendirmesi dar anlamda “çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynağı fonksiyonudur”. Geniş anlamda ise “ performans yönetimine dayalı, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve kuruma bağlılığın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir”²²¹. Bir kamu kurumun hizmet sunumunda ne kadar başarılı olduğu performans değerlendirmesi ile değerlendirilir²²².

Performans değerlendirmesi yapmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, yönetsel kararlar alınırken iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Performans değerlendirmesi yapmanın ikinci amacı ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlamaktadır²²³.

²¹⁹ PEBR, a.g.e., s. 9.

²²⁰ Margaret J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çeviren: Doğan ŞAHİNER), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın Yapım Tanıtım, Birinci Baskı 1993, s. 9.

²²¹ AKAL, “ a.g.m.,<http://www.ydk.gov.tr/Seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm>, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

²²² Hülya KİRMANOĞLU, Murat ÇAK, “ Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ”, **Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Bu Yapılanmada Performans Yönetimi ve Denetiminin Yeri 15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Ares Ofset Matbacılık, 15- 17 Mayıs 2000, Antalya, s. 322.

²²³ AKAT, a.g.e., s. 90.

2- Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci şu şekilde sıralanabilir²²⁴:

- i. Kapsamın Belirlenmesi: Değerlendirmenin kapsamı performans değerlendirilmesinin hangi amaçla yapıldığına göre belirlenir.
- ii. Analiz Yöntemlerinin Belirlenmesi: Bu aşamada performans değerlendirmesinin kapsamına ve değerlendirmenin amacına göre, değerlendirmeyi gerçekleştirmek için gerekli olan analiz yöntemleri belirlenir.
- iii. Değerlendirmenin Yürütülmesi: Performans değerlendirmesi belirlenen analiz yöntemleri kullanılarak belli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilir.
- iv. Değerlendirme Sonuçlarının Raporlanması ve Sunulması: Kamu idareleri değerlendirme çalışmaları sonucunda performans değerlendirme raporu düzenler. Bu raporda, yürütülen çalışmaların kapsamı, izlenen yöntemler ve elde edilen sonuçlara ilişkin detaylı bilgiler yer alır.

Performans değerlendirilmesinde “birimlerin performansının değerlendirilmesi” “süreçlerin performansının değerlendirilmesi”, “kurumun performansının değerlendirilmesi” yer alabilir. Kurum performansı; kaynakların ekonomik kullanımı, verimlilik randımanı, hizmetin dağıtım verimliliği, etkinlik ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütlere göre yapılır²²⁵.

Performans değerlendirmesi her birim/kişi için aynı şekilde düzenlenmeli ve gerçekleştirilmeli, bunun için de değerlendirme sistemi merkezileştirilmelidir. Değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler de aynı merkezde saklanmalıdır²²⁶. Planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olabilecektir²²⁷.

²²⁴ PEBR, a.g.e., s. 58- 60.

²²⁵ KAYA, a.g.e., s. 217- 218.

²²⁶ PALMER, a.g.e., s. 10-11.

²²⁷ AKAT, a.g.e., s. 95- 96.

Performans değerlendirmesi kurum tarafından mali yıl içinde, mali yılsonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarını değerlendirme şeklinde orta ve uzun dönemde yapılabilir²²⁸. Kurumlarda performans değerlendirme* sadece süre olarak ele alınmamalı; vatandaş memnuniyeti, hedeflere ulaşım düzeyi, iş geliştirme başarısı, iç iletişim, maliyet/fayda analizi, performans yöntemi içinde entegre edilmelidir²²⁹.

3- Performans Değerlendirmesinde Dikkate Alınması Gereken Hususlar ve Faydaları

Performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz²³⁰:

- i. Performans değerlendirmesi yapılırken ele alınan konuların idarenin misyon ve vizyonu ile ilişkisi her zaman göz önünde tutulmalıdır.
- ii. Değerlendirme sadece idarede çalışan birkaç kişi tarafından yapılmamalı üst yönetimde dahil olmak üzere katılımcı yöntemlere başvurulmalıdır.
- iii. Değerlendirme yapılırken sadece belli bir yönteme bağlı kalınmamalı, çok yönlü bir değerlendirme yapılmalıdır.
- iv. Performans değerlendirmesi yapılırken sadece büyük çaplı harcama gerektiren faaliyet ve projeler ele alınmamalıdır. Küçük çaplı faaliyet ve projelerin de etkilerinin önemli olabileceği göz önünde tutulmalıdır.
- v. Performans değerlendirmesi yapılırken ön değerlendirme sırasında incelenen konular ve alternatifler dikkate alınarak ön değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme arasındaki bağlantı kurulmalıdır.
- vi. Performans değerlendirmesi yapmak hem maliyetli hem de zaman alan bir çalışmadır. Bu yüzden performans değerlendirmesinin kapsamı

²²⁸ PEBR, a.g.e., s. 57- 58.

* Başlıca değerlendirme yöntemlerine örnek olarak şunlar gösterilebilir: anketler, görüşmeler, grup tartışmaları, gözlem yapmak, belgeye dayalı değerlendirme, durum analizi ve paydaş analiz, Fayda- Maliyet ve Maliyet Etkinlik Analizleri (Fayda-Maliyet Analizi genellikle para ile ölçülebilen durumlar için kullanılır, Maliyet-Etkinlik Analizi ise piyasa fiyatlarının bulunmadığı, ulaşılmasının zor olduğu veya güvenilir olmadığı durumlarda Fayda-Maliyet Analizi yerine kullanılacak yöntemdir) ve son olarak etki değerlendirmesine yer verilebilir. Etki değerlendirilmesi, faaliyetlerin toplum, hizmetten yararlananlar, çeşitli gruplar üzerindeki etkilerinin hangi yönde ve ne ölçüde olduğunu değerlendirmek üzere kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri işgörenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış organizasyonel kararlar belirler (PEBR, a.g.e., s. 60- 63; PALMER, a.g.e., s. 15- 16).

²²⁹ KAYA, a.g.e., s. 215.

²³⁰ PEBR, a.g.e., s. 64.

belirlenirken yapılan maliyet ile elde edilecek fayda arasındaki denge göz önünde tutulmalıdır.

- vii. Performans değerlendirmesinin mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlamanın önemli bir aracı olduğu unutulmamalı ve sonuçlar tüm yönleriyle ortaya konulmalıdır.
- viii. Performans değerlendirme sonuçları ile karar alma süreçleri arasında bağlantı kurulmalıdır.
- ix. Değerlendirme katılımcı yöntemlerle yapılmalı, yöntemler ve sonuçlar taraflarla paylaşılmalı ve bu şekilde tarafların sonuçlara güveni sağlanmalıdır.
- x. Değerlendirmenin tarafları, değerlendirme yapacak kişiler doğru bir şekilde belirlenmeli, değerlendirme süreci iyi yönetilmelidir.
- xi. Performans değerlendirmesinin kalitesinin deneyim düzeyinin, düzenli yapılmasıyla ve kurumsallaşmayla doğru orantılı olduğu göz ardı edilmemeli, kısa dönemde önemli sonuçlar beklenmemelidir.
- xii. Kurum içi değerlendirme kültürü geliştirilmelidir.

Performans değerlendirilmesinin yönetici/ işgören ilişkilerini güçlendirilmesi; çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışılabilmesini ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını; herkese hedeflerini ve standartlarını yıl içinde yeniden gözden geçirme fırsatı sağlar. Ayrıca zıtlıkların azaltılmasına ve örgütsel kararlarla katılımın artırılmasına katkı sağlayabileceği belirtilebilir²³¹.

4- Performans Değerlendirmesi Sırasında Karşılaşılabilecek Zorluklar

Performans değerlendirmesinin sağlayacağı yararların yanı sıra ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçların ya da maliyetlerin de göz ardı edilmemesi gerekir. Bu konudaki başlıca eleştirileri şu şekilde sıralayabiliriz²³²:

²³¹ PALMER, a.g.e., s. 14.

²³² AKTAN (c), a.g.m., s. 283- 284.

- i. Aşırı Olumlu Değerlendirmeler: Performans değerlendirmesi yapan bazı kişiler performans değerlendirmesini önemsemeyebilirler ve bu konuda aşırı iyimser bir tavırla performans ölçümü yaparken aşırı olumlu değerlendirmeler yapabilirler.
- ii. Aşırı Olumsuz Değerlendirmeler: Kötümser veya önyargılı bir tavırla performans ölçümü yapılması sağlıklı bir performans değerlendirmesi yapılmasına engel olabilir.
- iii. Teknik Hatalar: Performans değerlendirmesinde işi ciddiye almamaktan veya aşırı iş yükünden kaynaklanan teknik hatalar da olabilir. Özellikle, çok büyük formaliteler ve bürokrasi gerektiren performans değerlendirmeleri bezginlik yaratabilir.
- iv. Hale Etkisi: Performans değerlendirmesini yapan kişiler her zaman objektif olmayabilirler. Kişisel önyargılar ve subjektif değerlendirmeler söz konusu olabilir.
- v. Medokrati Etkisi: Bazı kişiler belirli konularda değerlendirmeler yaparken objektif ve açık olmak yerine çekimser kalmayı yeğleyebilirler. Örneğin, çalışanların performans değerlendirmesini yapan bir kişi tüm çalışanlara orta düzeyde puan verme eğiliminde olabilir.

Kamu sektöründe performans göstergelerini karşılaştırarak yorumlamanın ilk zorluğu, karşılaştırılan kamu birimleri arasında çok sayıda farklılık olmasıdır. Smith iki kamu biriminin performansında farklılık olmasına yönelik beş neden belirtmiştir²³³: İlk olarak birimlerin amaçları farklı olabilir. Bu durum, özellikle yerel otoritelerin performansını değerlendirirken önemlidir. İkinci olarak amaçlar aynı olsa bile, aynı amacı gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve üretim faktörleri farklı olabilir. Kullanılan kaynakların doğasında bölgelere göre farklılık olabilir. Üçüncü olarak birimler farklı maliyetlere sahip olabilirler veya emek, sermaye kullanımı ve yatırım kararlarında değişiklik yapma yetkileri olmayabilir. Dördüncü olarak, kaynakları kullanmadaki idari yetkinlikleri farklı olabilir. Beşinci ve son neden ise, veri bulma konusunda sorunlar olabilir. Smith'e göre, kamu sektöründe performans analizi yapan bir analizci için en önemli sorun 4. ve 5. şıklarda ifade edilen sorunlardır.

²³³ KİRMANOĞLU, ÇAK, a.g.m., s. 327.

5- Dünyada Performans Değerlendirmesi Uygulamaları

Dünyada performans ölçümü ve performans değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler, ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır. İngiltere'de performans yönetimi "Planlama, Performans Denetimi, Değerlendirme ve Hesap Verme" alanlarında kullanılmaktadır.

Planlama amaç, faaliyetler ve kamu birimleri için hedefler koymak ve kaynakları buna göre dağıtmaktır. Performans denetimi ve değerlendirmesinde, sonuçları hedefler ile karşılaştırmak ve uygulamaların maliyet etkin olup olmadığını değerlendirmek için performans ölçümleri kullanılır. Hesap verme ise kamu yöneticilerinin performanslarına ilişkin hesap vermesidir ve hesap verme sorumluluğu asıllar ile vekiller arasında birçok aşamada ortaya çıkar. İngiltere'de merkezi kamu yönetimi birimleri, 1982 yılından itibaren " Mali Yönetim İnisiyatifi" olarak adlandırılan bir dizi yönetim enformasyon sistemi uygulamaya başlamıştır²³⁴.

Yeni Zelanda'da 1980'lerin ortalarında kamu yönetimi reformu yapılırken, temel hedef sadece devletin fonksiyonlarını yeniden tanımlamak değil aynı zamanda yüksek performans ve paranın değeri kültürü de yerleştirmektir. ABD'de ise kamu yönetiminde performans değerlendirmesine ilişkin yasal düzenlemeler 1993 yılında başlamıştır. "Devlet Performans ve Sonuçları Yasası" ile tüm kamu birimlerinin; beş yıllık stratejik plan geliştirmeleri, ölçülebilir amaçları olan yıllık performans planları geliştirmeleri, gerçekleşen sonuçları gösteren yıllık performans raporları hazırlamaları zorunlu kılınmıştır²³⁵.

Dünya uygulamaları incelendiğinde, PEB'ye geçişin kamu mali yönetimine sağlayacağı faydalar yanında, bu sistemin getirdiği bazı zorluk ve riskler de mevcuttur. İlk olarak PEB'nin gerekli kıldığı performans bilgilerinin özellikle performans göstergelerinin elde edilmesinin kamu yönetimine ek maliyetler yüklediği gerçeğidir. İkinci olarak performans bilgilerinin elde edilmesinin kamu çalışanlarına ilave iş yükü getirdiğidir. Üçüncü olarak iyi oluşturulmamış performans ölçüm sistemlerinin kamu idarelerinin performansının istenmeyen alanlara yönelmesine neden olabilmektedir. Son

²³⁴ KIRMANOĞLU, ÇAK, a.g.m., s. 319.

²³⁵ KIRMANOĞLU, ÇAK, a.g.m., s. 320- 321.

olarak yeterli mali disiplin sağlanmadan ve güçlü iç kontrol mekanizmaları oluşturulmadan kamu idarelerine sağlanacak esnekliklerin mali yapıda bozulma ile sonulanmasıdır²³⁶.

²³⁶ ERZ (2005), a.g.m., s. 63 – 64.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İL ÖZEL İDARELERİNDE

STRATEJİK PLANLAMA – PERFORMANS BÜTÇE UYGULAMALARI

VE İZMİR İL ÖZEL İDARESİ ÖRNEĞİ

İl Özel İdareleri Cumhuriyet tarihimizin en eski kuruluşlarından biridir. 1864 tarihindeki kuruluş kanunu ile oluşturulmuş ve 2005 yılına kadar bu kanunla varlığı devam etmiştir. 2005 yılında çıkarılan İl Özel İdareleri Kanunu ile yeni bir süreç başlamıştır. İl Özel İdareleri'nin, hem kuruluş kanunları ile hem de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile çağdaş bir kamu kurumu haline gelmesi amaçlanmaktadır. İdari ve mali alanda bir dizi değişikliği getiren bu düzenlemeler ile stratejik yönetim, performans ve bütçe ilişkileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bölümde bu başlıklar çerçevesinde İl Özel İdareleri ve özelde İzmir İl Özel İdaresi incelenmektedir.

I- YEREL YÖNETİMLERE YÖNELİK REFORM ÇALIŞMALARI

Reform, öncelikle planlı ve bilinçli bir değiştirme çabasıdır. Reformla kastedilen köktenci değişikliklerdir. Reform toplumla, toplumsal değişimle, ekonomik ve siyasal sistemdeki dönüşümlerle yakından ilişkili olup daha etkin ve verimli bir yönetim sistemi oluşturma amacındadır²³⁷.

Toplumun reformlara hazır olması, siyasal iktidarın kararlılığı ve sivil toplum örgütlerinin de desteğine bağlıdır. Bir reform sürecinin başarılı olabilmesi için bir takım ilkeleri taşıması gerekmektedir. Bunlar²³⁸; ihtiyaçlara uygunluk, katılımcılık, yönetim, halk odaklılık, stratejik yönetime geçiş, performansa dayalı oluş, denetimde etkililik, etik kurallar ve insana güven, hizmetlerin yürütülmesinde yerindelik ilkeleridir. Ayrıca reformların başarıya ulaşmasında gerçekçilik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için

²³⁷ Dilek MEMİŞOĞLU, **Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış), Isparta 2006, s. 7.

²³⁸ Ömer DİNÇER, Cevdet YILMAZ(Hız.), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, T.C. Başbakanlık Ankara, Ekim 2000, s. 127- 135.

reformun gerekçesi ve hedefleri konusunda kamuoyunun bilgilendirmesi, reform ile ilgili arayış ve tartışmalara kamuoyunun katılımının sağlanması gerekmektedir²³⁹.

Bunların yanı sıra gerçekleştirilmek istenen reformların, kendi aralarında ve diğer alanlarda yapılması hedeflenen reformlarla uyumlu/ bütüncül ve stratejik bir yaklaşım içerisinde ele alınması gereklidir²⁴⁰. Reformların başarısızlıkla sonuçlandırılmasında yaşanan siyasi ve ekonomik krizler, siyasi kadrolaşma ve yönetimin esnekliği ilkesinin zarar görmesi, nitelikli kamu görevlisi ihtiyacının yeterince karşılanamaması, yolsuzluklar, açıklık ve saydamlık yerine gizliliğin egemen olduğu bir devlet anlayışının bulunması, tabandan reform konusunda gelen katılımın zayıf olması gibi unsurların etkili olduğu ifade edilebilmektedir²⁴¹.

Her ülkede kamu yönetimini reforma götüren nedenler farklılık arz etmekle birlikte, temelde üç noktada birleşmektedir. Bunlar²⁴²: güven açığı, bütçe açığı ve performans açığıdır. Kamunun yeniden yapılandırılması, demokratikleşme perspektifi çerçevesinde devletin merkezîyetçi yapısından uzaklaşması ile paralellik göstermektedir. Böylece yerel yönetimlere daha fazla yetki verilmesiyle sivil toplum-devlet ilişkisinin yeniden tanımlanması devlet reformunun önemli bir ayağını oluştururken; kamu kurumlarının reform edilmesi ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması diğer iki önemli ayağı oluşturmaktadır.

Kamuda aşırı büyüme ve merkezileşme söz konusudur. Aşırı merkezileşme sonucunda, merkezi idare oldukça büyük ve hantal bir yapıya dönüşmüştür²⁴³. Kamu hizmetlerinin verimsiz ve yüksek maliyetli olarak sunulması, kalite standartlarının olmaması, başarı ölçülerinin belirsiz olması ve hedeflerin açıklıkla tanımlanmaması ayrıca yolsuzluk ve kaynak israfının varlığı kamunun diğer sorunlarını oluşturmaktadır. Bu durum sonucunda rasyonel olarak kurulmayan İl, İlçe ve Belediye Teşkilatları ve

²³⁹ Tuncay ÖZİLHAN, “ Kamu Reformunun Temel İlkeleri”, **Görüş Dergisi**, Aralık 2003, s.7, <<http://www.tüsiad.org/yayin/gorus/57/4.pdf>>, (Erişim Tarihi: 02.01.2007).

²⁴⁰ Ömer SABANCI, “ Kamu Reformunda Dikkate Alınması Gerekenler”, **Görüş Dergisi**, S. 59, Şubat- Mart 2004, s. 8- 9, < <http://www.tüsiad.org/yayin/gorus/58/58.pdf> >, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).

²⁴¹ Gülden Gündüz IŞIK, **1980’den Sonra Türkiye’de Yapılan Kamu Yönetimi Reform Çalışmaları**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Haziran 2006,s. 50.

²⁴² IŞIK H., a.g.m., s.20.

²⁴³ ÖZİLHAN, a.g.m., s. 6; DİNÇER, YILMAZ, a.g.e, s. 81- 112.

çok sayıda proje arasına dağıtılan yetersiz mali kaynaklar, stratejik yatırımlar ve önceliklerin tanımlanmamış olduğu belirtilebilir²⁴⁴.

Yerel yönetimler için düşünülen reform çabalarının temel noktalarından birisi devletin küçültülmesidir. İkinci olarak yerel yönetimlerin yurttaşların gereksinimlerinden haberdar olması, katılım, yurttaşla yakınlık ve saydamlık gibi demokratik süreçler işletilmesi yer almaktadır. Üçüncü olarak kırtasiyeciliğe son verilmesi; dördüncüsü pazar mekanizması kullanılarak akcal yönetim iyileştirilmesi; son olarak ise, özel sektörde uygulanan yöntemlerin kullanılması, başarıya göre ödeme gibi motive edici personel politikaları uygulanmasıdır²⁴⁵. Bir ülkedeki yerel yönetimlerin gücü ve etkinliği, söz konusu ülkedeki demokrasinin düzeyi ile de yakından ilişkilidir. Yerel yönetimler, demokrasi açısından önemli olduğu kadar, yerel hizmetlerin verimliliği ve etkinliği sağlamada da vazgeçilmez kurumlardır²⁴⁶.

DPT tarafından hazırlanan “Özel İhtisas Komisyonu Raporu”nda idari ve mali yapılarındaki aksaklıklar nedeniyle yerel yönetimlerin üstlendikleri hizmetleri, gereken nitelik ve yaygınlıkta sunamadıkları; yerel yönetimlerin halkın yönetsel kararlara katılımını ve mali kaynakların geliştirilmesini sağlaması gerektiği vurgulanmıştır. İlçe düzeyinde yerel yönetim oluşturulması ve İl Özel İdaresi’nin buna göre yeniden düzenlenmesi ile bu amaçla İl Genel Meclisi ile Belediye Meclislerinin idari yetkilerinin artırılması; ancak vergi koyma, örgüt standartları ve norm kadro merkezi yönetimce belirlenmesi gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca yerel yönetimlerin hesap denetimi yanında verimlilik, etkinlik, tutumluluk ilkeleri doğrultusunda denetiminin de gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir²⁴⁷. Kamunun kendisinden beklenen derecede etkin ve verimli hizmet sunamaması neticesinde Türkiye’de reform çalışmaları gündeme gelmiştir. Bu

²⁴⁴ Ersin UYGUR, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri**, Birinci Sunum, “ Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışma Programı”, MEB- TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, s. 4 - 6, Haziran 2006, <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/YerelYonetimlerdeStratejikPlanlamaCalismaProgrami_ErsinUygurTUSSIDE.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).

²⁴⁵ Helmut KLAGES, Oliver HAUBNER(1990), “ Qualitäts- und Erfolgs Merkmale von Organisationen im Öffentlichen Bereich”, VOP, Vol. 4, (Çev: Ayşegül MENGİ), “ Kamu Yönetiminde Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 52, No: 1- 4, 1997, s. 510, <<http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/40.pdf>>, (Erişim Tarihi: 15.01.2007).

²⁴⁶ Bilal ERYILMAZ, **Kamu Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, İstanbul 2001, s. 121.

²⁴⁷ DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın No: OİK 535, Ankara 2000, s.37, <<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamumali/oik535.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

Çalışmalardan MEHTAP Raporu ve KAYA projesi ve son dönemde yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

A- MEHTAP RAPORU

Planlı dönemde idari reform konusunda yapılan çalışmaların ilki ve en kapsamlısı Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesidir (MEHTAP). 1962 yılında başlatılan proje 1963 yılında bitirilmiştir. Proje merkezi hükümet teşkilatının yeniden düzenlenmesi ile ilgili tüm sorunları kapsamına almış taşra kuruluşlarını, mahalli idareleri ve kamu iktisadi teşebbüslerini kapsam dışı bırakmıştır. Bu kuruluşlarla ilgili araştırmalar daha sonra 1964–1966 yılları arasında yapılmıřtır²⁴⁸.

Raporda amaçlanan temel konu, merkezi hükümet görevlerinin en uygun biçimde dağılımını sağlamak yoluyla daha rasyonel bir örgütlenme ve yöntemler, daha sistematik bir planlama ve koordinasyon, daha etkin bir mali kontrol ve daha iyi işleyen bir personel sistemi sağlamayı hedef tutan tedbirlerin uygulanması için sağlam bir zemin hazırlamak, bakanlık/ kuruluşların i örgütlenme ve yöntemlerinin geliştirilmesi hususunda yapılacak çalışmalara ışık tutmak, idareyi geliştirme görevini üzerine alacak mekanizma hakkında önerilerde bulunmak olmuřtur²⁴⁹.

B- KAYA PROJESİ

Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA), kamu yönetiminin ulusal amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak biçimde etkili, tasarruf sağlayıcı, verimli ve nitelikli hizmet görmesi amacına yönelik olarak yapılan ve yeniden düzenlemeyi amaçlayan önemli birtakım araştırma etkinliklerinin kapsamlı bir rneėidir²⁵⁰.

KAYA Projesi 1988 yılında DPT tarafından Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)’den Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına ışık tutacak şekilde ve kamu yönetimini geliştirmek üzere hazırlanmıştır. KAYA Projesi’ nin amacı “kamu

²⁴⁸ DPT, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması zel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT: 2507- İK: 527, Ankara 2000, s.8, <<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>>, (Erişim Tarihi: 10.01.2007).

²⁴⁹ Bayram COşKUN, “ Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tarihsel Geçmiş ve Genel Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 2005, S. 448, Eylül, s. 20.

²⁵⁰ COşKUN, a.g.m., s. 34.

hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri, hızlı, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görecektir bir düzene kavuşturmak ve böyle bir düzen içinde iş görmelerini sağlamak için; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerinin bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, iletişim ve halkla ilişkiler sisteminde var olan aksaklıkları, bozuklukları/ eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri önermek” olarak belirlenmiştir. KİT’ler ve Milli Savunma, araştırma kapsamının dışında tutulmuştur²⁵¹.

C- SON DÖNEM YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

Türkiye’de reform girişimleri daha çok personel, örgütlenme, çalışma metotları, araç gereç gibi geleneksel yönetim anlayışı paralelinde iç düzenlemeye yönelik olmuştur. 1980’li yılların başından itibaren yeni kamu yönetimi yaklaşımının, küreselleşmenin, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle reformların etki alanı genişlemiş ve yeni reform alanları ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında, kaliteli kamu hizmeti sunma, mali yönetim ve performans yönetimi, yeniden yapılanma, desantralizasyon, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma, etik, yerelleşme, yetki aktarımı gibi reform alanları sayılabilir²⁵².

1980’ler ve 1990’larda katı, hiyerarşik ve bürokratik “ geleneksel kamu yönetimi” anlayışından esnek, piyasa temelli ve müşteri odaklı “kamu işletmeciliği” yaklaşımına doğru bir geçiş yaşanmış ve bu süreç 2000’li yılların başlarında da devam etmiştir²⁵³. Bu yeni yaklaşım, işletmecilik, yeni kamu işletmeciliği ve piyasa temelli kamu yönetimi ya da girişimci yönetim gibi kavramlarla ifade edilmektedir²⁵⁴.

²⁵¹ TODAİE, **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 238, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara 1991, s. 4, <<http://www.todaie.gov.tr/pdf/KAYA.PDF>>, (Erişim Tarihi: 17.01.2007).

²⁵² MEMİŞOĞLU, a.g.t., s. 19.

²⁵³ Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN, “ Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I Konular Kuramlar Kavramlar**, (Editörler: Muhittin ACAR, Hüseyin ÖZGÜR), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2003, s. 5.

²⁵⁴ Mustafa ÖKMEN, Serhat BAŞTAN, Abdullah YILMAZ, “ Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler”, **Kamu Yönetimi**, (Editörler: Abdullah YILMAZ, Mustafa ÖKMEN), Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık, Şubat 2004, s. 35.

Yeni kamu yönetimi (YKY)* yönetim birimlerinin merkeziyetçi anlayıştan uzak yapılandırılmasını, birimlerin kendi başlarına karar verebilmelerini ve bu kararlara ait sorumluluğu taşımalarını gerektirir²⁵⁵. Ancak kamunun değişime karşı gösterdiği direnç yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının uygulanmasında sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Öncelikle kamu sektöründe müşteri tanımlanması zordur. Ayrıca kamu sektörü üründen ziyade hizmet sunan kuruluşlar olması ve hizmet sektöründe yaşanan zorluklar kamuda da yaşanmakta ve nicelik- nitelik ikilemi sorunu nedeniyle kamuda talep fazlası nedeniyle istenilen hizmet verilememekte, müşteriler tatmin edilememektedir²⁵⁶.

YKY'nin öngördüğü şeffaf yönetimin bir gereği olan uygulamalar OECD'nin en iyi uygulamalar standartlarına göre gerçekleşmektedir. Bazı bakanlıkların son zamanlarda yasa taslaklarını internet sayfalarından yayımlamaları, kamuoyunu bilgilendirme hususunda iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, Bakanlar Kurulu'nun 2002 yılında aldığı ilke kararıyla "Türkiye'de Şeffaflığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Gerçekleştirilmesi Eylem Plânı"nı kabul etmesi, bu hususta yoğun çaba harcadığının önemli bir göstergesidir²⁵⁷.

Merkezi idare ve mahalli idareler, idarenin birbirini tamamlayan iki unsuru olup, bununla birlikte, merkezi idare ile mahalli idareler arasında hizmetlerin niteliğine uygun bir görev ve kaynak bölüşümü yapılmış değildir. İdari yapımızın en belirgin özelliği, aşırı merkeziyetçi oluşudur. Yerel nitelikteki pek çok hizmet, merkezi idare birimlerince

* YKY'nin temel özellikleri:

- i. Vatandaşların istediği hizmetlerin en üst kalitede sağlanması,
- ii. Kurumların ve kişilerin performanslarının iyileştirilmesi ölçülmesi/ ödüllendirilmesi,
- iii. Yerinden yönetimin mümkün olduğunca kapsamının artırılması, özellikle merkezi kontrol kararlarının azaltılması,
- iv. Hedeflere ulaşabilmek için gerekli beşeri ve teknolojik kaynakların sağlanmasının öneminin anlaşılması,
- v. Özel sektör ve gönüllü kuruluşlardan farklı olarak, kamu çalışanlarının görevlerini yerine getirmelerinde açık görüşlülüğün ve rekabetin sağlanması (Ramazan GÖKBUNAR, H. YANIKKAYA, **Etkin Devlet ve Ekonomik Gelişme**, Ankara, Odak Yayınevi, s. 42- 43).

²⁵⁵ KLAGES, HAUBNER, a.g.m., s. 507- 508.

²⁵⁶ Kadir ARDIÇ, " Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları", **Kamu Yönetimi**, (Ed. Abdullah YILMAZ, Mustafa ÖKMEN), Gazi Kitabevi, Şubat, 2004, s. 137.

²⁵⁷ Bknz: Harun CANSIZ, R. GÖKBUNAR, " Türk Mali Yönetiminin Şeffaflık Düzeyinin Artırılmasına Yönelik Öneriler", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2004, 1-2 Sayısı, XX Cilt, s. 253- 273; M. Akif ÖZER, "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, S. 59, Ekim- Aralık 2005, s. 41.

yerine getirilmektedir. Mahalli idareler kamu hizmetlerinin ancak %12'sini görmektedir. Oysa, bu oran gelişmiş ülkelerde %50'ler civarındadır²⁵⁸.

T.C. Anayasası'nın 127.maddesi ile yerel yönetimlerin varlığının anayasal güvence altına alındığı görülmektedir. Ancak, Türk yönetim sisteminin geleneksel merkeziyetçi yapısı, anayasanın söz konusu maddesinde de varlığını ve etkisini göstermektedir. Türkiye'de yerel yönetimler özerk bir yapıdan uzak, akçal ve yönetsel açıdan merkeze bağlı durumda olduğu belirtilebilmektedir²⁵⁹.

Yerel yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasını gerektiren nedenler üç temel alanda yoğunlaşmış bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, demokratik niteliklerin yetersizliğidir. Diğer temel alan güçsüzlük ile ilgilidir ve genel olarak yerel kamu hizmetleri üzerinde yetki ve sorumluluk, yerel yönetimlerin kesin yürütülür karar alma yetkisi, akçal kaynak yeterliliği ve kaynak yaratma yetkisi konularını içermektedir. Son temel sorun alan ise, etkili ve verimli hizmet üretememe konusu ile ilgilidir²⁶⁰.

AB bünyesi içerisinde mevcut gelişmeler çerçevesinde özellikle geri kalmış bölgelerdeki yerel yönetimlerin güçlenmesi için topluluk içerisinde yer alan fonlar ve mali kurumlar aracılığıyla bu bölgelerin geliştirilmesi ve kalkındırılması amaçlanmıştır. Bu amaçlar hizmette halka yakınlık olarak ifade edilebilen yerellik (subsidiarite) ilkesi çerçevesinde felsefi temelleri ve kurumların oluşturulması hedeflenmiştir. Yerellik ilkesi ilk kez, Avrupa Konseyi'nin 15 Ekim 1995'te imzalanan (Türkiye tarafından 21.11.1998'de Strasbourg'ta imzalanmıştır) Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın 4. maddesinde yer almaktadır. Bu ilkeye göre²⁶¹: “Kamusal sorumlulukların uygulanması, genel olarak ve tercihen vatandaşlara en yakın kurumlara bırakılmalıdır. Bir sorumluluğun başka bir makama ve kademeye bırakılmasında işin içeriği, cinsi, etkinliği ve ekonominin gerekleri göz önünde tutulmalıdır”.

²⁵⁸ Mustafa ÖKMEN, “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl 2003, C. 10, S. 1, CBÜ İİBF Manisa, s. 120.

²⁵⁹ KLAGES, HAUBNER, a.g.m., s. 513.

²⁶⁰ ÖKMEN, a.g.m., s. 122.

²⁶¹ Mustafa SAKAL, “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Sorunu: Tarihsel Perspektiften Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl 2000, C. 5, S. 1, s. 121.

Yerel yönetimlerde halkın kararların alınma sürecine katılabilmesi imkanı daha yüksek olduğundan yeniden yapılandırılmaları büyük bir öneme sahiptir. Bu konuda bu güne kadar pek çok tasarı ve taslak gündeme getirilse de yeterli kamuoyu desteği alamamış* ve bu nedenle uygulama alanı bulamamıştır²⁶².

Kamu reformu için gerekli temel araçlardan biri de toplam kalite yönetimidir. Devlet kurumlarının tüm faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve tüm kamu çalışanlarının karar alma sürecine yurttaşlarla beraber aktif katılımıyla, kurum çalışanları ve yurttaşların en yüksek memnuniyetinin en az maliyetle elde edilmesi olan²⁶³ toplam kalite yönetiminde öncelikle işin niceliği yerine niteliği vurgulanmaktadır. Ödüllendirme yoluna gidilmekte, sistem sürekli iyileştirilerek olumsuz eleştiriler yerine olumlu hedefler yer almakta, çalışma alanlarında ortaya çıkan her türlü engel ortadan kaldırılmakta, doğru yönetim yöntemleri bulunmaktadır²⁶⁴.

Halk katılımı ve denetimi ile halkın özellikle yerel nitelikli kamu politikalarının oluşturulma sürecine, kararların alınmasında söz sahibi olabilmeleri sağlanabilmektedir. Yönetimde açıklık yaklaşımı ile kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik eğilimleri artış göstermektedir. Performans öncelikli yönetimde etkinlik, verimlilik ön plana alınmakta, maliyet hesabı yapılarak, girdi çıktı dengesi göz önüne alınarak hem bireysel hem kurumsal performansa göre değerlendirme yapılabilmektedir²⁶⁵. Yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılmasında hesap verme sorumluluğunun etkin bir denetim sistemi ile gerçekleştirilebilecektir²⁶⁶. Son yıllarda etkin ve verimli hizmet

* Kamuoyunda Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı olarak bilinen “ Merkezi İdare ile Mahalli İdareler Arasında Görev Bölüşümü ve Hizmet İlişkilerinin Esaslarının Düzenlenmesi ve Çeşitli Yasalarda Mahalli İdareler ile İlgili Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Tasarısı”, 24.3.1998 tarihinde Meclise gönderilmişti. Bu yasa sadece yerel yönetimler reform tasarısı olmanın ötesinde tüm devlet örgütlenmesinin yeniden düzenlenmesini amaçlayan bir tasarı niteliğindedir. Tasarıya göre merkezi yönetimin yetkilerine önemli bir kısıtlama getirilmemekte, yetkiler yerel yönetimlere değil, merkezin taşra birimlerine aktarılmakta, yerel yönetimler tam anlamıyla güçlendirilmemekte, merkez yerelleştirilmekte ya da yetki genişliği arttırılmaktaydı. Yerel yönetimlere görevleri ile orantılı gelir sağlanmamış, sağlanan gelir öz gelirden değil merkezden yaratılmış görünmekte, öz gelir kaynağı yaratılamadığı için yerel yönetim özerkliği güvence altına alınamamıştır (MEMİŞOĞLU, a.g.t., s. 78- 79; SAKAL, a.g.m., s. 133).

²⁶² Yahya ARIKAN, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Ve Yerel Yönetimlerin Denetimi”, **Mali Çözüm Dergisi**, S. 65 Ekim- Kasım- Aralık 2003, s. 1, <<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/65MaliCozum/01-65%20YAHYA%20ARIKAN.doc>>, (Erişim Tarihi: 10.01.2007).

²⁶³ Bknz; Cevdet A. KAYALI, R. GÖKBUNAR, “ Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları”, **İktisat/ İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 13, S. 146, Mayıs 1998, s. 61- 74; ÖZİLHAN, a.g.m., s. 6.

²⁶⁴ KLAGES, HAUBNER, a.g.m., s. 507.

²⁶⁵ Fatih YÜKSEL, “ Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı”, **Kamu Yönetimi**, (Editörler: Abdullah YILMAZ, Mustafa ÖKMEN),Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık, Şubat, 2004, s. 2- 11.

²⁶⁶ ARIKAN, a.g.m., s. 2.

sunumunun gerçekleştirilebilmesi amacıyla yapılan reform çalışmalarından çalışmanın kapsamı çerçevesinde 5018 sayılı Kanun ve 5302 sayılı Kanun ele alınacaktır.

II- İL ÖZEL İDARELERİNİN YASAL ALTYAPISI: 5302 SAYILI KANUN

İl Özel İdaresi yerel yönetim türleri arasında en az gelişmiş ve en çok tartışma konusu olan yerel yönetim türüdür. İl özel idarelerinin genel yapısı, mali yapısı, bütçesi ve denetimi çalışmanın bu kısmında ele alınacaktır.

A- İL ÖZEL İDARELERİNİN İDARİ YAPISI

İl Özel İdareleri, varlığı anayasayla kabul edilmiş mahalli idare birimleridir. İl özel idarelerinin ilk anayasal dayanağını, ilk anayasamız olan 1876 Kanun-u Esasi'nin 108- 110'uncu maddeleri oluşturmaktadır. İl, bir yerel yönden yönetim kuruluşu olarak İl Özel İdaresi adını taşımaktadır²⁶⁷.

İlin idari teşkilatımızda iki mahiyeti vardır. Biri yetki genişliği ilkesine göre idare edilen bir mülki idare kademesi olması (ilin genel idaresi), diğeri yerinden yönetim ilkesine göre idare edilen ilin özel idaresidir²⁶⁸.

İl Özel İdareleri ile ilgili kanuni düzenlemeler Osmanlı kamu yönetiminde 1864 "Teşkil- i Vilayet Nizamnamesi" ile başlamaktadır. Eyalet sisteminden vilayet düzenine geçişi düzenleyen bu nizamnamede il genel ve özel yönetiminin esasları belirlenmiştir²⁶⁹. İl özel idareleri Cumhuriyet tarihi boyunca çeşitli tüzel değişikliklere uğramıştır. İl özel idaresi, başında valinin bulunduğu ve seçilmiş organ olarak il genel meclisi eliyle çalışan bir yerel yönetim türüdür²⁷⁰. İl özel idaresinin organları vali, il genel meclisi ve il daimi encümenidir. İl özel idarelerinin teşkilat yapısı Şekil 2'de gösterilmiştir.

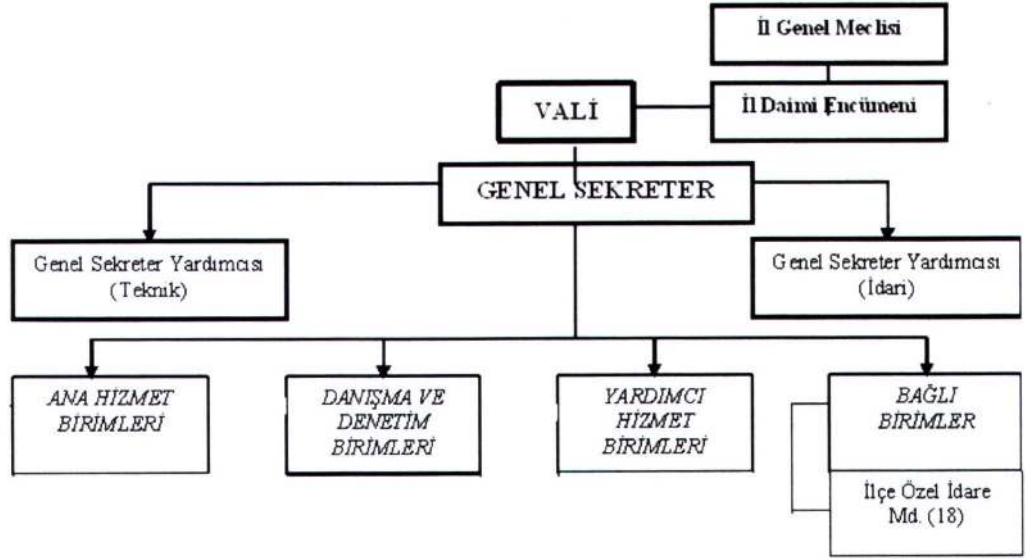
²⁶⁷ Abdülkadir IŞIK, İ. ORGAN, E. KARAYILMAZLAR, H. IŞIK, **Kamu Maliyesi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005, s. 280; Ali ÇELİK, **Yerel Yönetimler**, T.C. DEÜ Yayınları, Birinci Baskı, İzmir 1996, s. 55.

²⁶⁸ A. Şeref GÖZÜBÜYÜK, **Türkiye'de Mahalli İdareler**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitü Yayınları, Ankara 1967, s. 8- 9; Bknz; Aykut POLATOĞLU, **Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**, Genişletilmiş İkinci Baskı, ODTÜ Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 127.

²⁶⁹ Metin MERİÇ, **Kamu Kesiminde Mali Yapı**, Birinci Baskı, İzmir, 1999, s. 154.

²⁷⁰ YERELNET, "İl Özel İdarelerinde Genel Yapı", < http://www.yerelnet.org.tr/genel_yapi/ilozelidaresi.php>, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).

ŞEKİL 2: İL ÖZEL İDARESİ TEŞKİLAT ŞEMASI



Vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. 5302 sayılı Kanun'un 29.maddede belirtilen vali, merkezi idare organı olan İl Genel İdaresi'nin başı ve aynı zamanda, bir mahalli idare olan İl Özel İdaresi'nin de başkanlığını yapmaktadır. İl genel meclisi, il özel idaresinin temel karar organıdır. Genel meclis üyeleri doğrudan halk tarafından ilçelere göre seçilir. Her ilçe nüfusunun büyüklüğü oranında il genel meclisine üye seçer. İl encümeni valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçileceği beş üye ile biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur.

İl özel idaresi teşkilatı ile 5302 sayılı Kanun'un 35. maddesinde yer verilmiştir. Buna göre, " İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, mali işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur. İlin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak norm kadro sistemine ve ihtiyaca göre oluşturulacak diğer birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi il genel meclisinin kararıyla olur. Bu birimler Büyükşehir Belediyesi olan illerde daire başkanlığı ve müdürlük, diğer illerde müdürlük şeklinde kurulur".

İl Özel İdareleri niteliği itibariyle, merkezi yönetim ile belediyeler ve köyler arasında " aradüzey" niteliğe sahip yönetim birimleridir. Belediye ve köy yönetimleri

belli bir yerleşme alanı içinde faaliyet gösterirler. İl sınırları içindeki yerleşme yerleri arasında ve bünyesinde hizmet gösteren il özel idarelerinin yerine getirmesi gereken görevlerin bir kısmı tüm ili, diğerleri ise kırsal alanı kapsadığından, belediye ve köyleri de ilgilendirmektedir²⁷¹. Dolayısıyla il özel idareleriyle il sınırları içerisinde yaşayan toplumun ortak mahalli ihtiyaçlarını karşılamak üzere kamu tüzel kişiliğine, dolayısıyla idari ve mali özerkliğe sahip bir kuruluş olarak oluşturulmuştur²⁷².

İdari yapılanmada il özel idarelerine yönelik reformlar söz konusu olduğunda bir takım konular gündeme gelmektedir. Bunlar, il özel idarelerinin varlığının devamına artık gerek var mıdır, il özel idarelerinin yerine ilçe özel yönetimleri mi kurulmalıdır ve vali seçimle mi yoksa atanma yolu ile mi gelmelidir şeklinde ifade edilebilir²⁷³. Ancak özel idareler her şeye rağmen mali imkanları ölçüsünde ve mahallinden de kaynak sağlayarak azımsanamayacak hizmetler ifa etmişler/ etmektedirler²⁷⁴. Ayrıca il özel idareleri demokratik ve mahalli hizmetleri merkezi idarelerden daha iyi yürütülebilecek kuruluşlardır. Bunun için özel idarelere düşen görevlerin açıklıkla belirtilmesi ve bu görevleri yerine getirebilecek düzeyde gelir kaynaklarının sağlanmasının önemlidir²⁷⁵.

Etkin, katılımcı, demokratik mekanizmaların oluşturulmasını hedefleyen 22.02.2005 tarih ve 5302 sayılı Kanun genel gerekçesinde, yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda yerel yönetimlere yönelik, bu birimlere daha fazla yetki ve sorumluluk verecek şekilde yeniden düzenleme yapılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanununun genel gerekçeler bölümünde (m.6) il özel idarelerinin görev ve yetkilerinin Anayasa'nın 127.maddesi ile Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik şartında öngörülen ilkelere uygun olarak yeniden düzenlendiği belirtilmektedir. Maddede, özel idarenin görev ve yetkileri tek tek sayılmak yerine hizmet alanları belirtilmektedir. Bununla birlikte il özel idaresinin hangi hizmet alanlarında bütün il

²⁷¹ DPT, **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007- 2013)**, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu, İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyonu Raporu, Ankara 2006, s. 40- 41, <http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_3_il_gelisme/153bolgeselgelisme.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.01.2007); Mustafa TAMER, “ Cumhuriyetimizin 70. Yılı İl Özel İdarelerinin Konumu ve Geleceği”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 65, Aralık 1993, S. 401, s. 592.

²⁷² Metin ERDEM, Doğan ŞENYÜZ, İsmail TATLIOĞLU, **Kamu Maliyesi**, Ekin Kitabevi, 2003, s. 300.

²⁷³ Halil NADAROĞLU, **Mahalli İdareler Teorisi Ekonomisi Uygulaması**, Yayın No: 548, Hukuk Dizisi No: 203, Yedinci Baskı, Beta Basım A.Ş., Ekim 2001, İstanbul, s. 189.

²⁷⁴ Ahmet ÖZER, “ İl Özel İdareleri Organları- Görevleri ve Merkezi İdare ile İlişkileri”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 60, Mart 1988, S. 378, s. 348.

²⁷⁵ Nuri TORTOP, **Yerel Yönetimler Maliyesi (Görev ve Kaynak Bölüşümü)**, Birinci Baskı, Takav Matbaası, TODAİE Yayınları No: 263, Ankara, Ocak 1996, s. 107.

genelinde, hangi hizmet alanlarında ise belediye sınırları dışında yetkili olacağının belirtilmediği ifade edilmektedir.

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun amacı il özel idaresinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir. 5302 sayılı Kanun, önceki özel idare sisteminden temel farklılıklar taşıyan bir il mahalli idare sistemini öngörmektedir. Kanunla, sivil katılıma imkan verilmiş, şeffaf idari uygulamalar zorunlu hale getirilmiş, idarenin hesap verilebilir şekilde oluşumu sağlanmış, özel idarenin demokratik yapısı güçlendirilmiş ve vatandaş odaklı bir idari yapılanma amaçlanmıştır. Bu kanun özel idarede valinin konumunu eskisinden farklı bir tarzda düzenleyerek il genel meclisine yeni bir nitelik vermiştir²⁷⁶.

Yeni yasanın il genel meclisine ilişkin gerçekleştirdiği önemli değişikliklerden biri, valinin il genel meclisinin başkanı olma sıfatına son vermesidir. Böylece Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartnamesi'nin 3. maddesinin mahalli idarelerin meclis üyelerinin seçimle işbaşına gelmesine ilişkin hükmü uygulama alanı bulmuştur²⁷⁷.

İl Özel İdareleri, 3360 sayılı Kanun'da, “ taşınır ve taşınmaz mallara sahip ve bu kanunla belirlenmiş sınırlı, özel görevleri yapmakla yükümlü bir tüzel kişi” olarak tanımlanırken, 5302 sayılı Kanun'da, “ il halkının yerel nitelikteki ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileri” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca 5302 sayılı Kanunla il özel idarelerine 3360 sayılı Kanuna göre daha fazla görev yüklenilmiştir. İl Özel İdareleri sınırlı özel görevler yerine getirmek yerine, il halkının yerel nitelikteki ihtiyaçlarını yerine getirmekle yükümlü oldukları belirtilmiştir²⁷⁸.

5302 sayılı Kanun dışında 5018 sayılı Kanun'la da il özel idarelerine yönelik yeni uygulamalar gündeme gelmiştir. 5018 sayılı yasanın 2. maddesine göre il özel idareleri genel yönetim kapsamına alınmıştır. Kamu Mali Yönetim Projesi kapsamında genel devlet tanımına dahil edilen İl Özel İdareleri için de ortak standart taşıyan ve

²⁷⁶ Hasan Hüseyin CAN, “ Türk İdare Sistemi İçerisinde Yerel Yönetimler ve Yeni Mahalli İdare Kanunlarının Getirdiği Sistem”, < http://www.yerelnet.org.tr/mevzuat/makale_01.php >, (Erişim Tarihi: 18.01.2007).

²⁷⁷ M. Zahit SOBACI, “ Yeniden Yapılanma Sürecinde İl Özel İdarelerinin Dünü, Bugünü ve Geleceği Üzerine Değerlendirmeler”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C. 14, S. 4, Ekim 2005, s. 40.

²⁷⁸ Ahmet ULUSOY, Tekin AKDEMİR, **Mahalli İdareler**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Mart 2005, s. 169.

uluslararası standartlara uygun karşılaştırılabilir ve konsolide edilebilir bir analitik bütçe sistemi ve tahakkuk esasına dayalı çerçeve hesap planının hazırlanması amaçlanmıştır²⁷⁹. Buna yönelik olarak İl Özel İdarelerinde 2003 yılında pilot uygulama çalışmaları başlatılmış, Ankara, Kahramanmaraş, Yozgat İl Özel idareleri pilot kurum olarak seçilmiş, daha sonra bu kurumlara İstanbul, Erzurum ve Rize İl Özel İdareleri de eklenmiştir. Pilot uygulamaya 2004 yılında da devam edilmiştir. Analitik bütçe uygulamasına 2005 mali yılında geçilmesi planlanmış fakat bu süre 2006 mali yılında uygulanmaya konmuştur²⁸⁰.

B- İL ÖZEL İDARELERİNİN MALİ YAPISI

İl özel idarelerinin mali yapısı; gelirleri, giderleri ve bütçeleri şeklinde üç ana başlık altında incelenebilir.

1- İl Özel İdaresinin Gelirleri

İl özel idarelerinin gelirlerini öz gelirler, genel bütçe vergi gelirleri, devlet yardımlarından sağlanan gelirler ve diğer gelirler olarak ayırabiliriz.

a- Öz Gelirler

İl özel idarelerinin öz gelirleri Kanun ile oluşan ve diğer mevzuatla oluşan gelirler olarak ikiye ayrılmaktadır. İl özel idarelerinin paylaşımı 3360 sayılı kanunun 80. maddesinde getirilen yeni düzenleme ile 12 fıkra olarak sayılan gelirleri, 222 sayılı ilköğretim ve eğitim kanunun 76. maddesi ve diğer bazı kanunlar gereğince çeşitli vergi, resim, harç, faiz, fon ve ceza gibi gelirleri şeklinde paylaşım tamamlanmıştır²⁸¹. Ancak 5302 sayılı Kanun'un 42.maddesi ile İl özel idaresinin gelirleri yeniden düzenlenmiştir. Bunlar:

- Kanunlarla gösterilen il özel idaresi vergi, resim, harç ve katılma payları,
- Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylar,
- Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler,

²⁷⁹ Duran BÜLBÜL, “ Yerel Yönetimlerde Mali Yapı”, s. 58, <http://www.yerelnet.org.tr/mali_yapi/rapor_01.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.02.2007).

²⁸⁰ BÜLBÜL, a.g.r., s. 59.

²⁸¹ Metin MERİÇ, Mustafa SAKAL, **Yerel Yönetimler ve Finansmanı**, İkinci Baskı, Birleşik Yayıncılık, İzmir, 2005, s. 202.

- Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler,
- İl genel meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler,
- Faiz ve ceza gelirleri,
- Bağışlar,
- Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler,
- Diğer gelirler.

b- Genel Bütçe Vergi Gelirleri

Belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun ile belediyeler ve il özel idarelerine genel bütçe vergi tahsilat toplamı üzerinden belirli oranlarda pay verilmesi esası getirilmiştir.

Genel bütçe vergi gelirlerinden il özel idarelerine % 1,20 oranında pay verilmesi, 1981 yılında kabul edilen 2380 sayılı kanunla kabul edilmiştir. Bu oran kanunun ilk şeklinde % 1 iken, daha sonra % 2,30'a yükseltilmiştir. Bu oran 1985 yılında tekrar değiştirilerek % 1,70 'e indirilmiştir. İl özel idarelerinin aldığı bu paylar 1987 yılına kadar % 1 olarak uygulanmıştır. 1987 yılında bütçe kanuna konan bir hükümle % 1,20 olarak uygulanmıştır. 1991 yılında ise bu pay % 1,70'e indirilmiştir²⁸². 2001 yılında yapılan bir değişiklikle il özel idarelerinin genel bütçe vergi gelirlerinden aldığı pay %1,12'ye düşürülmüştür. 2003 yılında bütçe kanunu 51. maddesine konulan bir hüküm ile 2003 yılı için %1 olarak uygulanmıştır. İller Bankası'nda her ay sonuna kadar toplanan il özel idare payının, genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamının % 1,4'üne tekabül eden bölümün % 80'i banka tarafından, İçişleri Bakanlığı'na bildirilecek son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre il özel idarelerine dağıtılır. % 20'si ise İller Bankasında il özel idareleri için İçişleri Bakanlığı emrinde toplanmaktadır²⁸³. Ayrıca genel bütçe vergi tahsilatları üzerinden mahalli idarelerin vergi gelirleri içindeki pay yıllar itibariyle azalma göstermiştir. Örneğin 1986 yılında vergi gelirleri içindeki payı

²⁸² Ruşen KELEŞ, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, Ağustos, İstanbul 2000, s. 149.

²⁸³ BÜLBÜL,a.g.r., s. 50- 51.

% 12,9 iken, 2004 yılında % 7,9, 2005 yılında ise nispi bir artış göstererek % 8,5 şeklinde gerçekleşmiştir.

İl özel idarelerinin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları payların dağılımı 22.02.2001 tarihinde fonların kaldırılmasıyla genel bütçe vergi gelirlerinden İl Özel İdareler Fonu ve Mahalli İdareler Fonuna aktarmasıyla son bulmuştur. Bu nedenle oluşacak gelir kaybını önlemek için, İçişleri Bakanlığı bütçesine il özel idarelerine yapılacak yardımlar ödeneği konulmuştur. İl özel idarelerine ayrıca 24.12.2004 tarihine kadar emlak vergisinden pay verilmiştir. Emlak Vergisi Kanunu'na, 3239 sayılı kanunla eklenen 88'inci maddesine göre, 1985 yılından bu yana belediyelerde toplanan emlak vergisinden % 15 il özel idarelerine pay olarak ayrılması ön görülmüştür. Ancak, 5272 sayılı Belediye kanunu ile il özel idarelerine pay verilmesi uygulamasına son verilmiştir²⁸⁴.

c- Devlet Yardımları

Devlet bütçesinden yerel yönetimlere yapılan yardımların dağıtımı konusunda kanuni bir düzenleme mevcut değildir. İl Özel İdareleri Kanununda il özel idarelerinin hazineden bir yardım alacaklarına dair bir hüküm yoktur. Ancak 5302 sayılı il özel idaresi kanunun 42 maddesinin (b) fıkrasından genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylardan (g) fıkrasında bağışlardan bahsedilmektedir. Bu her il özel idaresi için geçerli olup, gelir paylaşımı geri kalmış ve gelişmiş il özel idaresi ayrımı yapılmadan yapılmaktadır.

d- Diğer Gelirler

İl Özel İdareleri'nin diğer gelirlerini iktisadi girişimler sonucu elde edilen gelirler, para cezaları, borçlanma ve olağanüstü giderleri karşılamak üzere gerektiğinde bütçeden yapılacak yardımlar oluşturmaktadır. Ayrıca il özel idarelerine genel bütçenin olağanüstü fazla vermesi ile ek gelir aktarılabilmektedir²⁸⁵.

²⁸⁴ BÜLBÜL, a.g.r., s. 52.

²⁸⁵ Mustafa DÖNMEZ, "Cumhuriyetin 75'inci Yılında İl Özel İdareleri", Cumhuriyetin 75. Yılında Mahalli İdarelerimiz, T.C. İçişleri Bakanlığı, M.İ.G.M. Yayını, Yayın No:25, Ankara, Kasım 1998, s.20.

İl özel idare gelirleri içinde en önemli pay vergi dışı gelirler kalemine aittir. Bunun en büyük sebebi özel idarelerin kendilerine ait öz gelirlerinin son derece kısıtlı olması ve bunun yanı sıra genel bütçe vergi gelirleri payının da düşük olmasıdır. İl özel idarelerinin gelirlerinin yapısında kuruluşundan sonra nitelik ve nicelik itibariyle büyük değişiklikler olmuştur. Ayrıca elde edilen toplam gelirlerde devamlı bir azalma görülmektedir. İl özel idareleri görev ve hizmetlerinin merkezileşmesiyle, Türk idari sistemindeki önemini kaybetmiş ve adeta merkezin hiyerarşik astları haline dönüştüğü ifade edilebilmektedir. Bu gelişmeler sürecinde il özel idarelerinin mali yapıları da çok zayıflamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında il özel idare gelirlerinin genel bütçe içindeki payı % 15'in üzerindeyken, 1980 yılına kadar keskin düşüş gösteren bu oran; 1980 ortalarına doğru kısmi iyileşmelere rağmen %1 civarında kalmıştır. Gelirlerdeki bu düşüş, il özel idarelerinin sunduğu kamusal mal ve hizmetlerde yaşanan merkezileşmenin bir sonucu ve göstergesi olduğu ifade edilebilmektedir²⁸⁶.

Ayrıca bu gelirin önemli bir kısmı büyük iller tarafından kullanılmaktadırlar. İl özel idarelerinin merkezi idare tarafından sağlanan payların düşüklüğünün yanı sıra öz gelir yapıları da çok zayıftır. Özel idarelerinin özel bir gelir kanunu ve toplayabileceği kendilerine tahsis edilmiş vergi türü yoktur. Ayrıca, il özel idareleri çeşitli yasalarla sağlanan harç ve resimleri tarifeleri belirlenmediğinden fiilen toplayamamaktadır. Öte yandan, çeşitli kesintilerle mevcut kaynaklarda azaltılmaktadır. Bunlar; muhtaç asker ailelerine yardım, iller bankası sermayesine katılım payı, emekli sandığına ödemeler, ilköğretim hizmetlerine katılım, sosyal hizmetler ve çocuk esirgeme kurumuna ödemeler, beden terbiyesi ve spor müdürlüğü payı, sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfına yardım payı olarak belirtebiliriz²⁸⁷.

2- İl Özel İdaresinin Giderleri

İl Özel İdarelerinin giderleri 5302 sayılı Kanun'un 43. maddesinde sıralanmıştır. Bunlar;

²⁸⁶ Ertuğrul ACARTÜRK, Hüseyin ÖZGÜR, “ Teoride ve Türkiye’de Desantralizasyon”, **Kamu Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık, Şubat, 2004, s. 162.

²⁸⁷ Ayrıntılı Bilgi İçin Bknz; T.C. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, **Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mahalli İdarelerimiz**, (Editör: Hasan CANPOLAT) , Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 25, Ankara 1998, s. 23- 27.

- İl özel idaresi binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler.
- İl özel idaresinin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler.
- Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- İl genel meclisince belirlenecek ilkeler çerçevesinde köylere veya köylerin aralarında kurdukları birliklere yapılacak yardımlar.
- İl özel idaresinin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve birliklerle ilgili ortaklık payı, üyelik aidatı giderleri.
- Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ve sigorta giderleri.
- Yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile özürllülere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- Dava takip ve icra giderleri.
- Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı yapılacak ödemeler.
- Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve diğer proje giderleri.
- Sosyo-kültürel ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.
- Özel idare hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- Doğal afet giderleri.
- Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.

İl özel idarelerinin toplam devlet harcamalarına oranında sürekli bir azalma görülmektedir. Özel idare giderlerinden büyük kısmı gelirlerde olduğu gibi dört büyük ile aittir. Özel idare giderlerinin yapısına baktığımızda ise yatırım harcamalarının büyük pay aldığı görülmektedir. Özel idarelerdeki personel sayısının düşüklüğü ve buna

paralel olarak personel giderlerinin düşüklüğü göz önüne alındığında bu normal bir gelişme olarak görülebilir²⁸⁸.

3- İl Özel İdarelerinin Mali Büyüklükleri

İl Özel İdareleri'nin kaynaklarının dağılımı 7.056.518 öz kaynaklar, 491.330 kısa vadeli, 17.716'sı uzun vadeli yabancı kaynaklar şeklindedir. İl Özel İdarelerinin varlıklarının % 60'ı dönen, % 40'ı duran varlıklardan oluşmaktadır. İl Özel İdareleri'nin mali varlıklarına bakıldığında, % 96'sı dönen, % 4'ü duran mali varlıklardan; mali yükümlülükleri ise; % 97 kısa vadeli, % 3'ü uzun vadeli mali yükümlülükleri toplamından oluşmaktadır. İl Özel İdarelerinin toplam mahalli idareler içindeki mali büyüklüklerinin payı ve bunların GSMH'ya oranına Tablo 2'de yer verilmiştir. Toplam mahalli idareler; belediyeler, belediyelere bağlı idareler ve il özel idarelerinden oluşmaktadır.

TABLO 2: MAHALLİ İDARELER İÇİNDE İL ÖZEL İDARELERİNİN MALİ BÜYÜKLÜKLERİ (2006 YILI- Bin YTL)

	İL ÖZEL İDARELERİ	TOPLAM MAHALLİ İDARELER
1- Mali Varlıklar	3.036.828	19.673.715
2- Mali Varlıklar/ GSMH (%)	0,53	3,42
3- Mali Yükümlülükler	509.045	30.877.251
4-Mali Yükümlülükler/GSMH(%)	0,09	5,36
5- Net Mali Değer	2.527.783	-11.203.536
6- Net Mali Değer/ GSMH (%)	0,44	-1,95
7- Öz Kaynaklar	7.056.518	67.535.888
8- Öz Kaynaklar/ GSMH (%)	1,23	11,73

KAYNAK: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2006 Yılı Mahalli İdareler Mali İstatistikleri Bülteni, Mart 2007, s. 8.

TABLO 3: MAHALLİ İDARELER İÇİNDE İL ÖZEL İDARELERİNİN GELİR-GİDERLERİNİN/ GSMH ORANI (Bin YTL)

	2006	TOPLAM MAHALLİ İDARELER
1- Bütçe Giderleri	5.662.057	33.530.165
2- Personel Giderleri	1.479.204	7.284.533
3- Personel Giderleri/ Toplam Giderler (%)	26,12	21,73
4- Mal ve Hizmet Alımları	1.061.392	10.116.196
5-Mal ve Hizmet Alımları/ Toplam Giderler	18,75	30,17
6- Sermaye Giderleri	2.434.039	12.290.364
7- Sermaye Giderleri/ Toplam Giderler (%)	42,99	36,65
8- Bütçe Gelirleri	5.635.984	32.171.774
9- Vergi Gelirleri	43.079	4.215.581

²⁸⁸ Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 29- 30.

10-Vergi Gelirleri/ Toplam Gelirler (%)	0,76	13,10
11-Merkezi Yönetimden Aktarılan Paylar	1.125.491	11.052.508
12- Mer. Yön. Ak. Pay. / Toplam Gelirler (%)	19,97	34,35
13- Vergi Dışı Gelirler	568,799	10.183.849
14- Vergi Dışı Gelirler/ Toplam Gelirler (%)	10,09	31,65

KAYNAK: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2006 Yılı Mahalli İdareler Mali İstatistikleri Bülteni, Mart 2007, s. 8.

Tablo 3’den görüleceği üzere bütçe giderlerinin/ GSMH oranında en fazla paya % 43 ile sermaye giderleri, bütçe gelirlerinin/ GSMH oranında en fazla paya % 20 ile merkezi yönetimden aktarılan paylar olduğu, bunların toplam mahalli idareler içindeki payına bakıldığında il özel idarelerinin çok az bir paya sahip olduğu görülebilmektedir.

TABLO 4: 2006 YILI İL ÖZEL İDARELERİ BÜTÇE DENGESİ (BİN YTL)

BütçeGiderleri	5.662.057
Personel Giderleri	1.479.204
Sosyal Güv. Kur. Devlet Primi	214.047
Mal ve Hizmet Alımları	1.061.392
Faiz Giderleri	227
Cari Transferler	252.030
Sermaye Giderleri	2.434.039
Sermaye Transferleri	207.985
Borç Verme	13.133
BütçeGelirleri	5.635.984
Vergi Gelirleri	1.168.570
Vergi Gelirlerinden Alınan Paylar	1.138.641
İdari Harçlar ve Ücretler, Sanayi Dışı Arizi Satışlar	29.929
Vergi Dışı Gelirler	568.799
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	48.188
Diğer Mülkiyet Gelirleri	441.831
Para Cezaları ve Cezalar	13.303
Çeşitli Vergi Dışı Gelirler	28.765
Kişî ve Kurumlardan Alınan Paylar	33.798
Diğer Vergi Dışı Gelirler	2.914
Sermaye Gelirleri	128.337
Sabit Sermaye Varlıklarının Satışı	79.975
Stokların Satışı	34.733
Arazi ve Maddi Olmayan Varlıkların Satışı	13.629
Alınan Bağışlar ve Yardımlar	3.766.264
Yurt Dışından	871
Millî İdarelerin Diğer Düzeylerinden	205.822
Diğer Bütçelerden	2.344
Kurumlardan ve Kişilerden Alınan Yardım ve Bağışlar	110.039
Proje Yardımları	3.447.188
Alacaklardan Tahsilat	4.014
Yurtiçi Alacaklardan Tahsilat	4.014
Bütçe Dengesi	-26.073

KAYNAK: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2006 Yılı Mahalli İdareler Mali İstatistikleri Bülteni, Mart, 2007, s. 113.

Tablo 4’de 2006 yılı için İl Özel İdareleri’nin bütçe dengesi ortaya konmuş ve 26.073’ lük bir açık olduğu gösterilmiştir. İl Özel İdarelerinin mevzuatlarıyla üstlenmiş oldukları görev ve hizmetleri yerine getirmede mali sorunlar yaşadıkları buradan hareketle ifade edilebilmektedir. Tablo 5’de ise İl Özel İdareleri’nin 2006 yılı fonksiyonel ve ekonomik sınıflandırma düzeyinde bütçe giderleri rakamları gösterilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre bütçe giderleri içinde genel kamu hizmetleri en yüksek paya olduğu görülmektedir.

TABLO 5: 2006 YILI İL ÖZEL İDARELERİ FONKSİYONEL VE EKONOMİK SINIFLANDIRMA DÜZEYİNDE BÜTÇE GİDERLERİ (BİN YTL)

	Personel Gid.	Sos. Güv. Kur. Dev. Prim Gid.	Mal ve Hizmet Alım Gid.	Faiz Gid	Cari Trans.	Sermaye Gid.	Sermaye Transferi	Borç Verme	TOPLAM
Genel Kamu Hiz.	948.446	132.137	372.023	227	207.412	464.064	132.139	13.133	2.269.581
Savunma Hiz.			1.753			23.442			25.175
Kamu Düzeni ve Güv. Hiz.	728		3.614			51.988			56.330
Ekonomik İşler ve Hiz.	263.764	41.079	122.770		8.277	396.704	16.758		849.302
Çevre Koruma Hiz.			1.794		12	25.582	4.948		32.336
İskan ve Toplum Refahı	235.271	35.950	73.470		10.223	114.169	594		469.677
Sağlık Hiz.	516	101	15.699		200	287.326	100		303.942
Dinlenme Kültür ve Din Hiz.	30.454	4.780	35.480		4.671	233.640	43.884		352.909
Eğitim Hiz.	25		426.201		350	820.498	8.388		1.255.462
Sos. Güv. ve Sosyal Yardım Hiz.			8.588		20.935	16.646	1.174		47.343
TOPLAM	1.479.204	214.047	1.061.392	227	252.030	2.434.039	207.985	13.133	5.662.057

KAYNAK : Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2006 Yılı Mahalli İdareler Mali İstatistikleri Bülteni, Mart, 2007, s.115.

C- İL ÖZEL İDARELERİ BÜTÇELERİ

İl özel idareleri bütçesi, il özel idaresine verilen görevlerin sonucu ortaya çıkan giderler ve çeşitli yasalarla kendilerine sağlanan gelirlerin tahmini sonucu ortaya çıkarılan dengedir²⁸⁹.

1- Bütçenin Hazırlanışı

İl Özel İdare bütçesi, genel bütçe mali yılına paralel ve İçişleri ile Maliye Bakanlığı'nca düzenlenen formüle uygun olarak hazırlanır. İl özel idare bütçesinin hazırlanması, il daimi encümeninde incelenmesi, il genel meclisinde görüşülmesi ve kabulüne ilişkin usul ve esasları İçişleri Bakanlığı'nca çıkarılan bir yönetmelikle düzenlenmiştir²⁹⁰.

İçişleri Bakanlığı'nca 1987 yılında hazırlanıp uygulamaya konulan İl Özel İdaresi Bütçesinin Hazırlanması Kabulü ve Onaylanması Hakkında Yönetmelik hükümleri bütçe formlarında bir değişiklik getirmemiş ve klasik bütçe sistemine uygun uygulama 1996 yılına kadar uygulanmıştır. İl özel İdaresi belediye bütçeleri 1973 yılından önce merkezi yönetimde uygulanan bütçeye benzer şekilde hazırlanmakta ve klasik bir özellik taşımaktaydı. Hazırlanması kolay olmasına karşılık bütün gelirleri, giderleri ve özellikle yatırım giderlerini net olarak görmeğe uygun olmamasından dolayı klasik bütçelerde maliyetleri hesaplamakta güçlük olmaktaydı. Merkezi yönetimde 1973 yılına kadar uygulanan klasik bütçe sistemi, yerel yönetimlerde ise; belediyelerde 1991, il özel idarelerinde 1996 yılına kadar uygulanmıştır²⁹¹. 1996 yılında çıkarılan bir yönetmelikle yerel yönetimler program bütçe uygulamasına geçmişlerdir. Program bütçe sistemine geçerken hizmet maliyet ilişkisinin kurulması, program sorumlularının tespiti hedeflenmiş ancak, mevcut kodlama sistematigi, kurumların ana hizmet birimlerinin alt alta sıralanmasından ibaret olmuş, aynı program kodları farklı kurumlarda farklı hizmetleri içermiş, bu ise mevcut sınıflandırmayı analize elverişli

²⁸⁹ BATIREL, a.g.e., s. 26.

²⁹⁰ Bknz; A. Kamil MUTLUER, Erdoğan ÖNER, Ahmet KESİK, **Bütçe Hukuku**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s. 276- 278.

²⁹¹ GÜNGÖR(2002), a.g.m., s. 27.

olmaktan uzaklaştırmış, program sorumlularını bütçe sınıflandırmasından hareketle belirleme imkanı kalmamıştır²⁹².

İl özel idaresi bütçesinde öncelikle gelirler tahmin edilmekte, daha sonra gelirleri aşmamak kaydıyla giderler belirlenmekte ve bütçe denk olarak kapatılmaktadır. Gayrisafî usule göre, yıllık olarak hazırlanan il özel idareleri bütçesinin hesapları jestiyon usulüne göre kapatılmaktadır.

5302 sayılı Kanun'un 44. maddesinde İl Özel İdaresi Bütçesi; "İlin stratejik plânına uygun olarak hazırlanan bütçe, il özel idaresinin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir/ gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir" şeklinde tanımlanmıştır.

Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir, bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır, bütçe dışı harcama yapılamaz. Vali ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

İl özel idarelerinin bütçelerinin hazırlanmasında 5018 sayılı kanundaki hükümler saklı kalmak üzere 5302 sayılı il özel idaresi kanunundaki hükümler uygulanır. İl özel idarelerinin bütçelerinin hazırlanması, uygulanmasında ve kontrolünde uygulaması gereken ilkeler 5018 sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu' nun 13. maddesinde yer almıştır. İl özel idarelerinin bütçelerinin hazırlanmasında aşağıdaki ilkeler gözetilir.

- Bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasında, makroekonomik istikrarla birlikte sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak esastır.
- Kamu idarelerine bütçeyle verilen harcama yetkisi, kanunlarla düzenlenen görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla kullanılır.
- Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

²⁹² BÜLBÜL, a.g.r., s. 59.

- Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.
- Bütçe, kamu mali işlemlerinin kapsamlı ve saydam bir şekilde görünmesini sağlar.
- Tüm gelir ve giderler gayri safi olarak bütçelerde gösterilir.
- Belirli gelirlerin belirli giderlere tahsis edilmemesi esastır.
- Bütçelerde gelir ve gider denkliğinin sağlanması esastır.
- Bütçelerde, bütçeyi ilgilendirmeyen hususlara yer verilmez.
- Bütçeler kurumsal, işlevsel ve ekonomik sonuçların görülmesini sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığı’nca uluslararası standartlara uygun olarak belirlenen bir sınıflandırmaya tabi tutarak hazırlanır ve uygulanır.
- Bütçe gelir ve gider tahminleri ile uygulama sonuçlarının raporlanmasında açıklık, doğruluk ve mali saydamlık esas alınır.
- Kamu idarelerinin tüm gelir ve giderleri bütçelerinde gösterilir.
- Kamu hizmetleri, bütçelere konulacak ödeneklerle, mevzuatla belirlenmiş yöntem, ilke ve amaçlara uygun olarak gerçekleştirilir.
- Bütçelerde, ödenekler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere tahsis edilir.

2- Bütçenin Kabulü ve Bütçede Yapılacak Değişiklikler

Vali tarafından hazırlanan bütçe tasarısı eylül ayı başında il encümenine sunulur. Encümen, bütçeyi inceleyerek görüşüyle birlikte kasım ayının birinci gününden önce il genel meclisine sunar. İl genel meclisi bütçe tasarısını yılbaşından önce aynen veya değiştirerek kabul eder. Ancak, meclis bütçe denkliğini bozacak biçimde gider artırıcı ve gelir azaltıcı değişiklikler yapamaz.

Her yıl bütçesinin kesin hesabı, vali tarafından hesap döneminin bitiminden sonra gelen mart ayı içinde encümene sunulur. Kesin hesap il genel meclisinin mayıs ayı toplantısında görüşülerek karara bağlanır. Kesin hesabın görüşülmesi ve kesinleşmesinde, bütçeye ilişkin hükümler uygulanır. Herhangi bir nedenle yeni yıl bütçesi kesinleşmemiş ise yeni bütçenin kesinleşmesine kadar geçen yıl bütçesi

uygulanır. Bütçenin kabulüne kadar yapılan işlemler yeni yıl bütçesine göre yapılmış sayılır. İl Özel İdare bütçesi için bir takım cetvellerin* hazırlanması gerekmektedir.

D- İL ÖZEL İDARELERİNİN DENETİMİ

İl özel idarelerinin denetimi hakkındaki hususlara hem 5018 sayılı Kanun'da hem de 5302 sayılı Kanun'da yer verilmiştir. 5018 sayılı Kanun'la mali kontrol ve denetim dört şekilde düzenlenmiştir.

İlk olarak harcama öncesi mali kontrol ele alınabilmektedir. 5018 sayılı Kanunda harcama öncesi kontrol işlemi iç kontrol sisteminin bir unsuru olarak düzenlenmiştir. Söz konusu kanuna göre iç kontrol, kamu idarelerinin malî işlem ve faaliyetlerine ilişkin tüm gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin amacına ve mevzuatına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi için uygulanan malî yönetim, harcama öncesi kontrol ile harcama sonrası iç denetim faaliyetleri şeklinde tanımlanmıştır. Görev ve yetkileri çerçevesinde, malî yönetim ve harcama öncesi kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler Maliye Bakanlığı'nca, iç denetime ilişkin standartlar ve yöntemler ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenir, geliştirilir ve uyumlaştırılır²⁹³.

İkinci olarak iç denetim yer almaktadır. İç denetim, işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlerin uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin, finans, muhasebe ve diğer tüm konulardaki kontrollerinin sıhhatinin, yine işletmede bu amaçla çalışan kişilerce araştırılıp üst yönetime rapor edilmesidir²⁹⁴. İç denetim ve iç denetçilik denetim sistemi içinde tamamen yeni bir kavram ve yapılanmadır. Kanunla bu yapılanma denetim sisteminin merkezine yerleştirip, denetimin tek ve asıl işlevi iç denetime indirgemeye çalışılmıştır²⁹⁵.

* Bunlar; bütçe fişi, fonksiyonel sınıflandırmaya göre ödenek teklifleri icmali cetveli, ekonomik sınıflandırmaya göre ödenek teklifleri icmali cetveli (birinci düzey), ekonomik sınıflandırmaya göre ödenek teklifleri icmali cetveli (ikinci düzey), fonksiyonel ve ekonomik sınıflandırma düzeyinde bütçe teklifi cetveli, ödenek cetveli, gelirlerin ekonomik sınıflandırması cetveli, finansmanın ekonomik sınıflandırması cetvelidir (MERİÇ, SAKAL, a.g.e., s. 193).

²⁹³ Erkan KARAASLAN, “ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda Düzenlenen Mali Denetim”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 7, S. 28, Nisan- Haziran 2005, s. 148.

²⁹⁴ Metin MERİÇ, **Vergi Denetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 2002, s. 10.

²⁹⁵ Eyüp KIZILKAYA, “Denetimin Yeniden Yapılandırılması Düzenlemeleri Üzerine Değerlendirmeler”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 6, S. 23, Ocak- Mart 2004, s. 31.

Üçüncü olarak dış denetim yer almaktadır. Dış denetim ise örgütsel yapının, kendisinin dışında yer alan ve kendisinden bağımsız denetim elemanlarınca yapılan denetimdir²⁹⁶. Bugün için dünyada kabul gören temel yaklaşım, tüm kamu fonlarının, kaynaklarının ve faaliyetlerinin parlamento adına dış denetim görevi yapan Sayıştaylar tarafından denetlenmesidir. 5227 sayılı Kanunla da Sayıştay denetimine tabi kurum ve kuruluşların sayısı artmaktadır²⁹⁷.

Dördüncü olarak Kesin Hesap Kanunu ve Parlamento Denetimi yer almaktadır. 5018 sayılı Kanunun “Faaliyet Raporları ve Kesin Hesap” başlıklı altıncı bölümünde TBMM’nin kamu harcamaları üzerinde iki şekilde denetim yapacağı belirtilmektedir²⁹⁸: (i) Faaliyet raporları üzerinde yapılacak denetimler, (ii) Kesin hesap kanun tasarıları üzerinde yapılacak denetimler.

Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında; kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılmasının temel ilke olacağı belirtilerek, etkinliği ölçen temel araçlardan birisi olarak performans denetimine * geçileceği belirtilmektedir²⁹⁹.

İl özel idarelerinin denetiminin amacı, kapsamı ve türleri 5302 sayılı Kanun’un 37 ve 38. maddelerinde açıklanmıştır.

²⁹⁶ H. Ömer KÖSE, **Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim**, T.C. Sayıştay Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 12, s.17 <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras12ayukden.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

²⁹⁷ M. Hakan ÖZBARAN, “Kamu Mali Yönetimindeki Gelişmeler Paralelinde Sayıştay Denetimi”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 7, S. 27, Ocak- Mart 2005, s.61- 62.

²⁹⁸ KARAASLAN(2005), a.g.m., s. 152.

* Türk hukuk sisteminde performans denetimi kavramına ilk kez 1938 yılında çıkarılan 3460 sayılı Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatıyla İdare ve Murakabeleri Hakkında Kanunda yer verilmiştir. Türkiye’de 1938 yılından bu yana KİT’ler üzerinde Yüksek Denetleme Kurulu (YDK) tarafından performans denetimi yapılmaktadır. Ancak YDK tarafından yapılan performans denetiminin kapsamına sadece KİT’ler dahildir (Ebru YENİCE(b), “ Performans Denetimi ve Türkiye Uygulaması”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 156). Ülkemizde ilk olarak 1996 yılında Sayıştay’a performans denetimi yetkisi veren yasal düzenlemeler yapılmıştır. Sayıştay Başkanlığı performans denetimi uygulamasına İngiltere Sayıştay’ı ile ortak bir proje çerçevesinde 1996 yılında başlamıştır. Pilot proje olarak Karayolları Genel Müdürlüğü seçilmiş ve bu kurumun faaliyetleri verimlilik, etkinlik ve tutumluluk kriterleri açısından incelenmiştir. Böylece performans denetiminin pilot bölgeler aracılığıyla başlatılarak zaman içerisinde yaygınlaştırılması hedeflenmiştir (ARSLAN A. (2002), a.g.m., s. 32).

²⁹⁹ Bknz; DPT, **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, Ankara, 2000, s. 28.

İl özel idarelerinin denetimi; faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve il özel idaresi teşkilâtının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgililere duyurmaktır.

İl özel idarelerinde iç ve dış denetim yapılır. Denetim, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, malî ve performans denetimini kapsar. İç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yapılır. Ayrıca, il özel idaresinin malî işlemler dışında kalan diğer idarî işlemleri, idarenin bütünlüğüne ve kalkınma plânı ve stratejilerine uygunluğu açısından İçişleri Bakanlığı, vali veya görevlendireceği elemanlar tarafından da denetlenir. İl özel idarelerine bağlı kuruluş ve işletmeleri yukarıdaki esaslara göre denetlenir. Denetime ilişkin sonuçlar kamuoyuna açıklanır ve meclisin bilgisine sunulur.

Vali, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporu mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığı'na gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

III- İL ÖZEL İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS BÜTÇE

İl Özel İdarelerinde stratejik planlama 5032 sayılı Kanun ve 5018 sayılı Kanun'un hükümlerine uygun olarak hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu bölümde stratejik planlamanın yasal altyapısı olan 5018 sayılı Kanun ele alınacak, daha sonra Türkiye'de stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarının değerlendirilmesine yer verilerek il özel idarelerinde stratejik planlama ve performans bütçe ele alınacaktır.

A- STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASININ YASAL ALTYAPISI: 5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

Kamu idarelerinde harcama öncesi ve sonrasında etkin bir mali kontrol sistemi oluşturulması, mali yönetimin saydamlaştırılması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasının sağlanması gibi amaçlarla Avrupa Birliği normları da dikkate alınarak hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun bazı maddeleri yayım tarihinde, bazı maddeleri 1.1.2004 tarihinde yürürlüğe girmiş, diğer maddelerin de 1.1.2005 tarihinde yürürlüğe girmesi öngörülmüştür. Ancak, 1.1.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5277 sayılı 2005 Mali Yılı Bütçe Kanunu'nun “ Kısmen veya tamamen uygulanmayacak hükümler” başlıklı 37. maddesiyle 5018 sayılı Kanun'da bazı değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca 22.12.2005 tarihinde kabul edilen 5436 sayılı “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile birçok maddesi değişikliğe uğrayarak 2006 yılında tamamen uygulama alanı bulmuştur³⁰⁰. Diğer taraftan, bu Kanunla öngörülen sistemin uygulanması için Kanunda 31.12.2007 tarihine kadar geçiş dönemi belirlenmiştir.

5018 sayılı Kanun, kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısını oluşturmuştur. Bu kanun, kamu kaynaklarının kullanılmasının temel esasları ile ilgili olarak, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar ile beraber, stratejik planları ve ona dayanan bütçeleri de temel metinlerdir. Kanun 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 bir plan” olarak tanımlanmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere³⁰¹, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını ve tüm malî işlemlerin

³⁰⁰ Hamdi GÜLŞEN, “ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamı ve Mahalli İdarelere Etkisi Açısından Bir Değerlendirme”, **Mali Hukuk Dergisi**, Ocak- Şubat 2006, Yıl 21, S. 121, s. 41; Bilal KOCABAŞ, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda 2005 Yılı Bütçe Kanunu ile Değişiklik Yapıldı mı?”, **Vergi Raporu Dergisi**, Yıl 13, Şubat- Mart 2005, S. 75, s. 103.

³⁰¹ SARAÇ, a.g.m., s. 127.

muhaseseleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek üzere hazırlanmıştır.

Kamuya açıklama yapma mecburiyeti, stratejik planlama ve performansı esas alan bütçeleme, çok yıllık bütçeleme, bütçe hazırlama sürecinde yapılan değişiklikler 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile getirilen diğer yeniliklerdir³⁰². 24.12.2003 tarih ve 5018 sayılı KMYKK incelendiğinde dikkati çeken ilk husus “hazine birliği, mali saydamlık, mali disiplin” gibi ilkesel kavramların kanun kapsamına alınmasıdır.

5018 Sayılı KMYKK’nın 9’uncu maddesi içinde performans esaslı bütçeleme tanımlanmamış ancak öğeleri sıralanarak açıklanmıştır. Buna göre kamu mali yönetiminde mali disiplin, hesap verebilirlik ve mali saydamlık hedeflenerek kamu kaynaklarının etkili, verimli ve tutumlu kullanılmasını sağlamak üzere hazırlanan bütçe türü, performans esaslı bütçe sayılmaktadır.

5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine DPT Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Ayrıca kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere DPT Müsteşarlığı tarafından “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır³⁰³. DPT Müsteşarlığı stratejik planlama çalışmalarının pilot kuruluşlar* ile işbirliği, performans esaslı bütçeleme çalışmaları, stratejik planlama çalışmaları ile uyumlu olarak ve bir bütün olarak bir bütünlük teşkil edecek şekilde anılan kuruluşlarda

³⁰² H. Bayram ÇOLAK, “ 5018 Sayılı Kanun’un Kamu Mali Yönetimimize Getirdikleri- II”, **Yaklaşım Dergisi**, Yıl 13, S. 147, Mart, 2005, s. 37- 42.

³⁰³ Harun GÜRER, “ Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, S. 63, Ekim- Aralık 2006, s. 101.

* Kamu Yönetimi Reformu kapsamında stratejik plan hazırlamakla yükümlü sekiz pilot bölgeden biri olan Denizli İl Özel İdaresi, 2007 yılında PEB’e geçmiştir. 2003 tarihinde 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve hakkındaki Yüksek Planlama Kurulu kararı İl Özel İdare, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü, Türkiye İstatistik Kurumu, Hacettepe Üniversitesi, İller Bankası ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi ile beraber stratejik planları tamamlamalarını öngörüordu. Denizli İl Özel İdaresi’nin hazırladığı strateji planıyla bu uygulamayı Türkiye’de ilk defa hayata geçiren kurum olduğu, hazırladıkları planların, diğer kuruluşlara örnek teşkil ettiği ifade edilmektedir.

Maliye Bakanlığı'nın gözetim ve koordinasyonunda yürütülecektir. Çalışmalarda yeterli ilerleme kaydeden pilot kuruluşların 2005 bütçe teklifleri pilot uygulamalarda elde edilen sonuçları yansıtacak şekilde düzenlenecektir. Stratejik planların hazırlanması için 31.02.2009 tarihine kadar bir süre tanınmış henüz yasal düzenleme tamamlanmış değildir.

5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50 000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir³⁰⁴.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Büyükşehir Belediyesinin görevleri arasında, Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır. Büyükşehir belediye başkanının görevlerinden birisi belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir.

5302 sayılı Kanuna göre vali, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde, kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunmakla yükümlüdür. İl düzeyinde hazırlanacak olan stratejik planların idarenin bütünlüğü ilkesine göre kalkınma planlarıyla uyumu, il düzeyinde yürütülecek hizmetlerin ise hizmetin etkin bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla mutlaka bir komite ve/veya vali tarafından gözden geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir³⁰⁵.

Özel İdare tarafından hazırlanacak stratejik planlar ile belediyelerin stratejik planları arasındaki uyumun nasıl sağlanacağı belli değildir. Düzenlemelerde stratejik planların kalkınma planı ile uyumlu olmasına özel önem verilirken planın kendi içindeki hiyerarşisini ortaya koyacak eş güdümden bahsedilmediği ifade edilebilmektedir³⁰⁶.

³⁰⁴ DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, İkinci Sürüm, Haziran 2006, s. 2, <<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>>, (Erişim Tarihi: 28.12.2006).

³⁰⁵ H. Hakan YILMAZ, "Yerel Yönetimlerde Planlama, Bütçe, Borçlanma ve Denetim Süreçlerinin Yeni Yasalar Çerçevesinde Değerlendirilmesi", **Sayıştay Dergisi**, S. 55, Ekim- Aralık 2004, s. 20.

³⁰⁶ YILMAZ H., a.g.m., s. 5.

5018 sayılı Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” konularını düzenleyen 9. maddesinde ise kamu idarelerine:

- Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin vizyon ve misyon oluşturmaları,
- Stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemeleri,
- Performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmeleri,
- Bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla Stratejik Plan hazırlamaları,
- Kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve bütçe bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğunu getirmiştir.

5018 sayılı Kanun, değişik maddelerinde stratejik planlamaya atıfta bulunarak Bakan ve diğer üst yöneticileri bundan sorumlu tutmaktadır. Yasa, performans göstergeleri konusunun Maliye Bakanlığı, DPT ve ilgili kamu idaresinin birlikte kararlaştırılmasını ve bu göstergelerin o idarenin bütçesinde yer almasını, performans denetimlerinin de bu göstergelere göre yapılmasını öngörmektedir.

5018 sayılı Kanun’un kapsamı genel idare olarak öngörülmüş; genel bütçe kapsamındaki idareler, özel bütçe kapsamındaki idareler, mahalli idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının mali yönetim ve kontrol işlemleri kanun kapsamına alınmıştır. Kamu idarelerinin tüm gelir ve giderlerinin bütçelerinde yer alması sağlanmakta, bütçe dışında gelir elde edilmesi ve gider yapılması önlenmektedir³⁰⁷.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bütçe hazırlık sürecini şu şekilde özetlemek mümkündür³⁰⁸:

³⁰⁷ H. Bayram ÇOLAK, “ 5018 Sayılı Kanun’un Kamu Mali Yönetimimize Getirdikleri- I”, **Yaklaşım Dergisi**, Yıl 13, S. 146, Şubat, 2005, s. 33- 35.

³⁰⁸ Ahmet ARSLAN, “ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu Harcama Sisteminde Yapılan Düzenlemeler”, **Maliye Dergisi**, S. 145, Ocak- Nisan, 2004, s. 7-10, <<http://www.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md145/ahmeta.pdf>>, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).

- i. Bakanlar Kurulu Mayıs ayının sonuna kadar DPT’ce hazırlanan orta vadeli programı kabul eder ve söz konusu program Resmi Gazetede yayımlanarak bütçe hazırlık süreci böylece başlamış olur.
- ii. Maliye Bakanlığınca Haziran ayının on beşine kadar orta vadeli mali plan hazırlanır ve bu plan, Yüksek Planlama Kurulu (YPK) tarafından karara bağlanır ve Resmi Gazetede yayımlanır.
- iii. Bu doğrultuda, Haziran ayının sonuna kadar Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi Maliye Bakanlığınca, Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ise DPT Müsteşarlığı’nca hazırlanarak Resmi Gazete’de yayımlanır.
- iv. Kamu idareleri, merkez ve merkez dışı birimlerinin ödenek taleplerini dikkate alarak gider tekliflerini hazırlar. Genel bütçe gelir teklifi Maliye Bakanlığı’nca, diğer bütçelerin gelir teklifleri ilgili idarelerce hazırlanır.
- v. Kamu idareleri, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığı’na gönderir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri, değerlendirilmek üzere aynı süre içinde DPT Müsteşarlığı’na verilir.
- vi. Makro ekonomik göstergeler ve bütçe büyüklüklerinin en geç ekim ayının ilk haftası içinde YPK’ da görüşülmesinden sonra, Maliye Bakanlığı’nca hazırlanan merkezi yönetim bütçe kanun tasarısı ile milli bütçe tahmin raporu, mali yılbaşından en az yetmiş beş gün önce Bakanlar Kurulu tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne sunulur.
- vii. TBMM’ce kabul edilen merkezi yönetim bütçe kanunu Cumhurbaşkanı tarafından onaylandıktan sonra mali yılbaşından önce Resmi Gazete’de yayımlanır. Kanunda bütçe hazırlık sürecinin ayrıntılı ve geniş olarak düzenlenmesi özellikle bütçelerin kalkınma planları, ekonomi politikaları ve konjonktürel gelişmelerle bağlantısının kurulması ve parlamentonun kamu gelir ve giderleri konusunda daha fazla bilgi sahibi olması açısından olumludur.

Ancak bütçe hazırlık sürecinde, uygulamada Maliye Bakanlığı ile DPT arasındaki kopukluğu giderecek ve bu iki kurumun işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlayacak mekanizma konusunda yeterli düzenlemeler yoktur³⁰⁹.

B- TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de stratejik planlamanın kanuni altyapısı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nda, 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda, 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’da ve 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısında düzenlemeler mevcuttur. Ayrıca bu kanuni düzenlemelerin yanı sıra 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Kararları ve Yönetmeliklerde stratejik planlama ile ilgili kanuni düzenlemeler yer almaktadır.

Türkiye’nin rekabet olgusuna, yapısal değişimlere ayak uydurabilmesi için köklü yapısal değişim ve toplumsal dönüşümleri gerçekleştirmesi gerekliliği doğmuştur. Bu ise, ülke stratejisi ve bu stratejinin hedeflerine odaklı kurumların da uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri ile olanaklı hale gelebilmektedir³¹⁰.

Türk kamu yönetimini değişime zorlayan etkilerin varlığı ifade edilebilmektedir. Örneğin Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yasalaşması, IMF’in 31.10.2003 tarihli altıncı gözden geçirmeyi onaylaması için önkoşul olarak ileri sürülmüştür. Ayrıca bütçesel görevler ve mali kontrol hakkındaki mevzuatın, Avrupa Birliği(AB) ile uyumlu hale getirilmesi ve bütçe hazırlama, uygulama ve kontrol sisteminin

³⁰⁹ Ahmet ARSLAN, “ Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Yapısı ve İşleyişi”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.s. 60- 61.

³¹⁰ BİRCAN, a.g.m., s. 13.

geliştirilmesine yönelik yasal düzenlemelerin tamamlanması da AB'ye uyum sürecinde önem kazanmıştır³¹¹.

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005) kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmakta bu zorunluluk mevzuat hükümlerine yansımaktadır. Bu çerçevede; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı, AB Katılım Ortaklığı Belgesi ve İlerleme Raporları, Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005), 10.12.2003 Tarih Ve 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu, 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 59. Hükümet Programı, Acil Eylem Planı, 2005 -2008 Orta Vadeli Program, İçişleri Bakanlığı'nın Genelgeleri gibi mevzuat ve metinlerde stratejik plana göndermeler ve hukuki düzenlemeler yapılmış; kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik yönetimi esas olarak stratejik plan yapmaları zorunluluk haline getirilmiştir³¹².

Stratejik planlama halihazırda Türkiye'de pek çok özel sektör kuruluşunca uygulanmakta olmakla birlikte 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. Burada makro-ekonomik çerçevedeki reformlar, bankacılık reformları ve kamu sektörü reformu olmak üzere üç konuda taahhütlere girilmiştir. Bu taahhüt edilen hususlardan üçüncüsü olan kamu sektörü reformu kapsamında “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” öngörülmektedir ki bunun da bir ayağını, kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin yükseltilmesi ve bu kapsamda stratejik planlamanın uygulamaya konulması oluşturmıştır³¹³.

³¹¹ B.E YILMAZ, N.SUSAM, “ Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma Sürecinde Orta Vadeli Harcama Sistemine Geçişin Bütçe Büyüklükleri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Tahmin Modeli”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), s. 115, Ağustos 2005.

³¹² M. Sacit ARCAGÖK, Bahadır YÖRÜK, Esin ORAL, Umut KORKMAZ, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda Öngörülen Düzenlemeler”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 18, C. 2, İlkbahar 2004, s.3- 4.

³¹³ YILMAZ, a.g.m., s.77.

Beş yıllık kalkınma planları, yeniden yapılanma projeleri, araştırmalar ve diğer bazı çalışmalar stratejik yönetim kavramının bir takım yönlerini içermektedirler. Kamu yönetimi sisteminde stratejik yönetim uygulamaları oldukça yenidir. Aralarında DPT, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, DİE, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin bulunduğu sekiz kamu kurumunda pilot çalışmalar stratejik planlama ve performansa dayalı bütçe anlayışıyla başlatılmıştır. Yerel yönetimler düzeyinde de stratejik yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bazı araştırmalar yapılmış, özellikle Büyükşehir Belediyeleri mevzuatının buna uygun olduğu belirtilmiş fakat uygulamanın gerçekleştirilemediği vurgulanmıştır³¹⁴.

Dünyada performans esaslı bütçelemeye geçiş yönünde yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de Maliye Bakanlığı'nca, 2001 yılında "Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi" çerçevesinde pilot çalışmalar yapılmıştır. Proje kapsamında altı kurumda pilot olarak seçilen çeşitli faaliyet ve projelere ilişkin performans esaslı bütçeleme çalışmaları yapılarak, bu faaliyet/projeler için 2003–2007 yıllarını kapsayan stratejik planlar ile 2003 yılı performans planları ve kaynak ihtiyaç planları hazırlanmıştır. Kamu harcama reformu kapsamında hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının etkili, verimli ve tutumlu kullanılmasını sağlamak üzere performans esaslı bütçelemeye geçiş öngörülmüştür³¹⁵.

15.07.2004 tarih ve 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunun Bakanlık Merkez Teşkilatlarının yapılandırılmasına ilişkin 20. maddede danışma birimlerinden birisi olarak "Strateji Geliştirme Başkanlığı"nın öngörülmektedir³¹⁶. Bu şekilde kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlarken onlara yardımcı olacak danışma birimleri oluşturulması amaçlanmıştır. Maliye Bakanlığı'nın 29.12.2005 tarih ve 31281 sayılı yazısı üzerine, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60'ncı maddesi ile 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 15 inci maddesine göre,

³¹⁴ AŞGIN, vd., a.g.e., s. 18- 19; BARCA, BALCI, a.g.m., s. 34- 35.

³¹⁵ ERÜZ (2005), a.g.m., s. 64.

³¹⁶ AŞGIN vd., a.g.e., s. 21- 22.

Bakanlar Kurulu’nca 06.01.2006 tarihinde 2006/9972 sayılı karar ile “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”in yürürlüğe konulması uygun bulunmuş ve bu yönetmelik 18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

C- STRATEJİK PLANLAMA - PERFORMANS BÜTÇE İLİŞKİSİ

5018 sayılı Kanunun 9 uncu maddesinde, kamu idarelerinin bütçelerini stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlayacakları hükme bağlanmıştır. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun 31. maddesine göre stratejik plan ve performans plan hazırlanması konusunda valinin yetkilerine yer verilmiştir. Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Stratejik amaç, hizmet verilecek temel sektörlerde yapılmak istenenlerin geniş bir alanı kapsayacak şekilde genel olarak ifade edilmesidir. Stratejik amaçlar, bir anlamda soyuttur, kapsayıcıdır, ideali yakalamaya çalışır ve az sayıdadır.

Stratejik hedefler ise stratejik amaca uygun olarak beş yılın sonunda ulaşılmak istenen bir anlamda uzak hedeflerdir. Çok sayıdadır ve somut, genellikle ölçülebilir standartlar olarak belirlenmektedir.

Stratejik plan- performans planı ilişkisi kurumun vizyon ve misyonundan başlayarak performans göstergelerine doğru uzanan hiyerarşik bir düzenlemeye sahiptir.

Stratejik plan- performans planı ilişkisi şu şekilde kurulmaktadır³¹⁷.

- i. Vizyon- Misyon- Değerler,
- ii. Ana sektörler (kurumsal yapı, sağlık, eğitim, spor, kültür),
- iii. Alt sektörler (Liderlik, insan kaynakları),
- iv. Stratejik Amaçlar,
- v. Beş yıl içinde gerçekleştirilecek stratejik “sonuç” hedefleri,
- vi. Beş yıl içinde gerçekleştirilecek stratejik “çıktı” hedefleri(Faaliyetler),
- vii. Yıllık performans hedefleri (sonuç hedefleri ile ilgili),
- viii. Yıllık faaliyet ve projeler (çıktı hedefleri ile ilgili),
- ix. Faaliyet ve projelerle ilgili olarak ayrılan ödenek- bütçe,
- x. Performans Göstergeleri.

İlk 6 aşama stratejik planı oluşturmakta, son 4 madde ise performans planını oluşturmaktadır. Performans planı performans hedefleri ve performans göstergeleri olmak üzere alt bölümden oluşmaktadır.

1- Performans Hedefleri

Performans hedefleri, stratejik hedeflerle bağlantılı olarak bir yıllık süre içinde gerçekleştirilecek alt hedefleri tanımlar. Alt hedefleri belirlemek için gerekli veri alt yapısı ve istatistiki değerler eğer sağlanmamışsa bu gibi durumlarda "genel amaçlı faaliyet ve projeler" performans hedefi olarak belirlenir. Performans hedefleri kendi içinde alt faaliyet ve projelerden oluşur. Bu grup; (i) yapım işlerini, (ii) hizmet alım işlerini, (iii) organizasyon işlerini ve diğer türdeki etkinlikleri içerir. Performans hedefleri kapsamındaki proje ve faaliyetlerin hepsi için ödenek ayrılmış olması gerekmez.

Performans hedefleri, stratejik hedeflere uygun olarak hazırlanır. Bir yıllık süreyi kapsayacak başarı programlarıdır. Cari yıl için değildir, bir sonraki yılda gerçekleştirilmek istenen hedefleri tanımlar. Genellikle somut ve ölçülebilir kriterler çerçevesinde tayin edilir. Bazı performans hedefleri ise nitelikseldir ve kaliteye ilişkin

³¹⁷ İstanbul İl Özel İdaresi, **Kurumsal Performans Planı 2007**, İstanbul, 2006, s. 13.

olarak belirlenebilir³¹⁸.Performans hedefleri faaliyet/ projelerden daha kapsamlı olması nedeniyle farklılık göstermektedir³¹⁹.

2- Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, kurumun başlıca önemli alanlardaki başarısını yıllar itibariyle izlemeye olanak veren daha çok sonuç temelli izleme araçlarıdır.

Performans planı ile performans programı bazen birbirinin yerine kullanılsa da aralarında farklılık var olduğu ifade edilebilmektedir. Performans planı, bir yıllık kısa vadeli plan olup; iç hizmet ve dış hizmet birimlerinin toplu ve birleştirilmiş olarak performans hedeflerini ve performans göstergelerini içermektedir. Performans programı ise her bir müdürlüğün bir yıllık bir süre için oluşturduğu performans hedefleri ve performans göstergelerini içermektedir. Performans planının müdürlüklere göre ayrılmış bölümleridir. Birim performans programları daha ayrıntılı bir şekilde hazırlanabilir.

Kamu idarelerinin teklif performans programlarını, bu programa göre hazırlayacakları bütçe tekliflerine ilişkin hususlara “Performans Esaslı Bütçeleme Rehber”inde(PEBR) yer verilmiştir. İl Özel İdareleri performans programının hazırlanma sürecinde, teklif performans programı temmuz ayı sonuna kadar encümene sunulur, encümen tarafından belirlenen bütçe büyüklüklerine göre düzeltilerek tasarı performans programı haline getirilir. Tasarı performans programı, vali tarafından bütçe ile birlikte il genel meclisine sunulur. İl genel meclisinde belirlenen bütçeye göre, nihai performans programı hazırlanarak vali tarafından Ocak ayı içerisinde kamuoyuna açıklanır ve İçişleri Bakanlığı’na gönderilir³²⁰.

Harcama birimi tüm faaliyet ve projelerinin kaynak ihtiyacını ve göstergelerini tespit edecek ve bu bilgileri kullanarak PEBR’de yer alan performans programı hazırlanmasına ilişkin bilgilere uygun olarak birim performans programını

³¹⁸ DPT(2003), a.g.e., s. 9.

³¹⁹ Esin NANGIR, “ Stratejik Plan ve Performans Programı”, **Performans Yönetimi ve Bütçeleme, Performans Programlarının Hazırlanması, Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi Eğitim Semineri**, < [http:// www.bumko.gov.tr/EgitimDokumanlari/egitim/sunumlar/Stratejik_Plan_ve_Performans_Uygulamalari.pdf](http://www.bumko.gov.tr/EgitimDokumanlari/egitim/sunumlar/Stratejik_Plan_ve_Performans_Uygulamalari.pdf)>,(Erişim Tarihi : 02.07.2007).

³²⁰ Hayrettin GÜNGÖR, “Türkiye’de Performans Bütçe Uygulaması (Yerel Yönetimlerde)”, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/turkeysymposium/13%20Hayrettin%20Gungor.ppt#411,15,Slayt15>>, (Erişim Tarihi: 12.04.2006).

hazırlayacaktır. Diğer harcama birimleri tarafından benzeri şekilde hazırlanacak performans programları da dikkate alınarak bakanlığın performans programı oluşturulacaktır.

Faaliyet raporları ise 5018 sayılı Kanununun 41. maddesi, 5032 sayılı Kanununun 39. maddesi ve Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi ile Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmeliğe göre yapılmaktadır.

Vali, il özel idaresini stratejik plâna uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlidir.

Valilik genel iş ve yürütümü teftişlerinde performans denetiminin yapılabilmesi için öncelikle yönetimin performans denetimine uygun şekilde örgütlenmesi gerektiği, ancak mevcut yönetim yapımızın bu biçimde örgütlenmemiş olmasının performans denetiminin yapılmaması sonucunu doğurmayacağı, bu nedenlerle var olan imkan ve koşullarla birlikte performans denetimine geçilebileceği çağdaş yönetim anlayışında da bu denetimin gerekli olduğu kanaatine varılmıştır³²¹.

IV- İZMİR İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANLAMA VE PERFORMANS BÜTÇE UYGULAMASI

İzmir İl Özel İdaresi Stratejik Planı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesi ile 5302 sayılı İl Özel İdaresi'nin 31. maddesine ve DPT tarafından hazırlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" dayanarak 2007–2009 yılları arasında yürüteceği faaliyetleri kapsamı içine alacak şekilde hazırlanmıştır. İzmir İl Özel İdaresi stratejik planının içeriğinde amaç, kapsam, dayanak, uygulama, durum analizi, çevre analizi, ekonomik yapı, İl Özel İdare Mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri, İzmir İl Özel İdaresi GZFT Analizi, mevcut durum, İzmir İl Özel İdaresi'nin değer ve ilkeleri, mevcut durum analizi ve öneriler, stratejik amaçlar ve hedefler yer almaktadır.

³²¹ Enver SALİHOĞLU, "Performans Denetimi", <http://www.icisleri.gov.tr/Icisleri/WPX/performans_denetimi_2.htm>, (Erişim: 02.01.2007).

İzmir İl Özel İdaresi'nin amacı, kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsediği temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonunu oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefleri saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak katılımcı yöntemlerle stratejik planı hazırlamaktır.

A- İZMİR İLİ STRATEJİK PLANI

Stratejik planların kalkınma plan ve programlarına uygun olarak hazırlanacağı 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nda belirtilmiştir. Bu kapsamda İzmir İl İdaresi'nin de bu maddeye uyduğu görülmektedir³²².

1- İzmir İl Özel İdaresinin Misyonu

İzmir İl Özel İdaresi olarak yasal yükümlülükleri doğrultusunda ilin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak, İzmir halkının mutluluğu ve memnuniyeti için çalışmak.

2- İzmir İl Özel İdaresinin Vizyonu

Yönetimde kalite, hizmette insan odaklı, ilimizin eğitim, sağlık, kırsal kalkınma, tarım, gençlik ve sosyal politikalarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan, çevre, turizm ve kültür varlıklarını koruma bilinciyle, İzmir'i ilklerin öncüsü, Ege'nin incisi Türkiye'nin yıldızı yapmak için çalışan bir kurum olmak.

3- İzmir İl Özel İdaresinin Mevzuatı

İzmir İl Özel İdare'sinin görevleri, yetki ve imtiyazlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir. Tablo 6'da yer alan görevleri doğrultusunda giderlerini gerçekleştirmektedirler. Tablo 7'de yer alan yetki ve imtiyazları doğrultusunda gelirlerini sağlamaktadır.

³²² İzmir İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2007-2009, Mart 2007, İzmir.

TABLO 6: İZMİR İL ÖZEL İDARESİ MEVZUATI VE BU MEVZUAT GEREĞİ GÖREVLERİ				
Sıra No	Yasal Yükümlülük Alanı	İl Sınırları İçi	Belediye Sınırları Dışı	Yasal Dayanak
1.	Eğitim (İlk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri)	X		5302 Sayılı Yasanın 6.Madde a.Fıkrası
2.	Sağlık	X		
3.	Tarım	X		
4.	Sanayi ve Ticaret	X		
5.	İl Çevre Düzeni Planı	X		
6.	Bayındırlık ve İskan	X		
7.	Toprağın Korunması	X		
8.	Erozyonun Önlenmesi	X		
9.	Sosyal Hizmet ve Yardımlar	X		
10.	Yoksullara Mikro Kredi Verilmesi	X		
11.	Çocuk Yuvaları ve Yetiştirme Yurtları Yapılması	X		
12.	Kültür	X		
13.	Sanat	X		
14.	Turizm	X		
15.	İmar		X	5302 Sayılı Yasanın 6.Madde b.Fıkrası
16.	Yol		X	
17.	Su		X	
18.	Kanalizasyon		X	
19.	Katı Atık		X	
20.	Acil Yardım ve Kurtarma		X	
21.	Orman Köylerinin Desteklenmesi		X	
22.	Ağaçlandırma		X	
23.	Park ve Bahçe Tesisi		X	
24.	Emniyet (Techizat)	X		
25.	1-Devlet ve il yolları dışında köylerin yol ağını tespit etmek, bu yollarla köy içi yollarını, üzerindeki köprü ve sanat yapılarını yapmak, mevcutlarını geliştirmek, istikamet ve km. levhalarını düzenlemek, 2. Doğal afetlerle mücadele (kar, sel, vb), 3. Tarım arazileri ve hayvanlar için gölet yapmak, 4. Saniyede 500 lt.'ye kadar olan suların sulama tesislerini kurmak, işletilmelerini sağlamak, 5. Arazi toplulaştırma ve tarla içi geliştirme hizmetlerini yapmak, 6. Tarım arazilerinin ıslahı, imarı ve toprak erozyonunu önleyici çalışmalar yapmak. 7. Tarımsal sulama ve toprak muhafaza konularında proje yaparak çiftçinin tarımsal kredi almasını sağlamak,			5286 Sayılı Kanun

	8. İçme suyu, sulama suyu tahlilleri, toprak analizleri, sınıflandırmaları ve toprak harita raporlarını yapmak ve yaptırmak. 9. Köy ve bağlı yerleşme birimleriyle askeri garnizonlara sağlıklı ve yeterli içme suyu temin etmek, sondaj kuyuları açmak. 10. Terfili içme ve kullanma suyu inşaatlarının enerji nakil hatlarını (ENH) yapmak ve yaptırmak. 11. Kanalizasyon, arıtma tesisi, sosyal ve ekonomik tesislerin proje, ihale, denetim ve yapımı 12. Kendi Evini Yapana Yardım (KEYY) metodu ile konut ve tarımsal işletme kredileri vermek, denetlemek. 13. Serbest göçmen işlerini yürütmek, iskânlı göçmen kabul etmek, 14. Kamulaştırmalar nedeniyle taşınmaz mallarını kısmen veya tamamen terk etmek zorunda kalanlar ile göçebe ve gezgincilerin iskânını sağlamak. 15. Yerinde kalkındırılmayan köylerin nakli, dağılık mahallelerin toplulaştırılması amacıyla yeni yerleşim yerlerinin oluşturulması (2510 sayılı Kanun) 16. Köy gelişme alanlarının tespitini yapmak ve yerleşme planlarını hazırlamak (3367 sayılı Kanun) 17. Evvelce dağıtılan arazilerdeki tahsis ve ıslah işlemlerini yapmak. 18. Müdürlüğe ait her türlü bina ve tesislerin yapım, bakım ve onarım işlerini yapmak.	5286 Sayılı Kanun
--	---	---------------------------------

Kaynak: İzmir İl Özel İdaresi Stratejik Planı (2007- 2009).

TABLO 7: İZMİR İL ÖZEL İDARESİ YETKİLERİ VE İMTİYAZLARI		
1.	Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri için izin ve ruhsat vermek	5302 Sayılı Yasanın 7.Madde
2.	Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetlerini denetlemek	
3.	Yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, yasak koymak, uygulamak	
4.	Kanunlarda belirtilen cezaları vermek	
5.	Hizmet amacıyla taşınır/taşınmaz mal almak, satmak, kiralamak, kiraya vermek, takas etmek, sınırlı ayni hak tesis etmek	
6.	Borç almak	
7.	Bağış kabul etmek	
8.	25 milyar TL'ye kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek	
9.	İzmir İl Özel İdaresine ait vergi, resim, harçların tarh, tahakkuk, tahsilini yapmak	
10.	Hizmetleri ile ilgili olarak halkın görüş ve düşüncelerini belirlemek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapmak	
11.	Belediye sınırları dışındaki Gayri Sıhhi Müessesler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerine ruhsat vermek ve denetlemek	
12.	Kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, mevzuata göre sermaye şirketleri kurmak	5302 Sayılı Yasanın 52.Madde
13.	Görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara kurucu üye ya da üye olmak, bu	5302 Sayılı Yasanın

	faaliyet ve organizasyonlarla ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirmek	62.Madde
14.	Diğer kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapım, bakım, onarım ve taşıma işlerini bedelli/bedelsiz üstlenmek; bu kuruluşlar ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirmek; bu amaçla kaynak aktarımında bulunmak	5302 Sayılı Yasanın 64/a.Madde
15.	Merkezi idareye ait asli görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli bina ve tesisler ile aynı ihtiyaçları karşılamak, geçici olarak araç ve personel görevlendirmek	5302 Sayılı Yasanın 64/b.Madde
16.	Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, dernekler, vakıflar ve 507 Sayılı Kanun kapsamındaki meslek odaları ile hizmet projeleri gerçekleştirmek	5302 Sayılı Yasanın 64/c.Madde
17.	Kendisine ait taşınmazları asli görev ve hizmetlerinde kullanılmak ve süresi 25 yılı geçmemek üzere diğer kamu kurum/kuruluşlarına tahsis etmek/kiraya vermek.	5302 Sayılı Yasanın 64/d.Madde

Kaynak: İzmir İl Özel İdaresi Stratejik Planı (2007- 2009).

B- İZMİR İL ÖZEL İDARESİ BÜTÇE DEĞERLENDİRMESİ

İzmir İl Özel İdaresi mahalli idare kapsamında yer aldığından bütçesi de mahalli idare bütçesi içinde yer almaktadır. 2006 mali yıl gelir bütçesinde “vergi gelirleri” toplamı 55.000.0001,00 YTL, “ vergi dışı gelirleri” 24.599.965,00 YTL, “sermaye giderleri” 400.007,00 YTL, “alınan bağış ve yardımlar” toplamı 27,00 YTL olmak üzere 2006 yılı gelir bütçesi 80.000.000 YTL olarak tahmin edilmiştir.

2006 mali yıl gider bütçesinde “cari harcamalar” 10.660.642,00 YTL, “yatırım harcamaları”3.417.379,00 YTL, “transfer harcamaları” 17.056.979,00 olmak üzere toplam İl Özel İdaresi için 31.135.000,00 YTL ödenek ayrılmış olup % 38’ine tekabül etmektedir. Sağlık hizmetleri için 15.170.000,00 YTL (bütçenin % 19’u), tarım hizmetleri için 1.600.000,00 YTL (bütçenin %2’si), köylere yönelik hizmetler birimi için 15.095.000,00 YTL (bütçenin % 19’u), milli eğitim hizmetleri için 16.000.000,00 YTL (bütçenin % 20’si), kültür ve turizm hizmetleri için 500.000,00 YTL (bütçenin % 1’i), gençlik ve spor hizmetleri için 500.000,00 YTL (bütçenin % 1’i) ödenek ayrılmıştır.

2006 yılı kesin hesap kanunu incelendiğinde 80.000.000 YTL tahmin edilen gelir bütçesi net tahsilatı 164.092.098,10 olarak gerçekleşmiştir. Bütçe gideri toplamı ise 166.142.886,61 olarak gerçekleşmiştir.

2006 yılı İzmir İl Özel İdaresi Bütçesinin fonksiyonel sınıflandırmaya göre ayrılan ödeneklerin gerçekleşme oranı % 66,99'dur.

TABLO 8: İZMİR İL ÖZEL İDARESİNİN 2006 YILI AYRILAN ÖDENEK TUTARI VE GERÇEKLEŞME ORANI

FONK. KOD	AÇIKLAMA	TOPLAM ÖDENEK (YTL)	BÜTÇE GİDERİ (YTL)	GERÇEKLEŞME (% 100)
01	GENEL KAMU HİZMETLERİ	112.401.261	98.281.211	87,41
02	SAVUNMA HİZMETLERİ	3.763.816	684.793	18,19
03	KAMU DÜZENİ VE GÜVENLİK HİZMETLERİ	3.744.684	235.280	6,28
04	EKONOMİK İŞLER VE HİZMETLER	5.600.000	209.131	3,73
05	ÇEVRE KORUMA HİZMETLERİ	1.600.000	-	0
06	İSKAN VE TOPLUM REFAHI HİZMETLERİ	1.200.000	-	0
07	SAĞLIK HİZMETLERİ	29.151.637	23.598.275	80,95
08	DİNLENME, KÜLTÜR VE DİN HİZMETLERİ	8.200.656	1.946.008	23,72
09	EĞİTİM HİZMETLERİ	79.039.461	40.185.761	50,84
10	SOSYAL GÜVENLİK VE SOSYAL YARDIM HİZMETLERİ	3.301.529	1.002.427	30,36
GENEL TOPLAM		248.003.044	166.142.886	66,99

KAYNAK: İzmir İl Özel İdaresi

2007 yılında İl Özel İdaresi birimleri için 115.000.000 YTL ödenek verilmiştir. İl Özel İdaresi bütçesinin gelirleri 115.000.000 YTL olarak tahmin edilmiştir.

Görüldüğü gibi mali disiplin anlayışına uygun olarak 2007 yılı gider bütçesinde yer alan ödeneklerle, gelir bütçesinde tahmin edilen gelirler arasında denklik amacı gözetilmiştir.

İzmir İl Özel İdaresi'nin 2007 yılı bütçesi sırasıyla; bütçe kararnamesi, fonksiyonel ve ekonomik sınıflandırma düzeyinde ödenek cetveli, ödenek cetveli (A), gelirlerin ekonomik sınıflandırılması cetveli (B), finansmanın ekonomik sınıflandırılması cetveli, gelirlerin yasal dayanağını gösteren (C) cetveli, gelecek yıllara yaygın yüklenmelere girişmeye izin verilen hizmetlere ait (G) cetveli, memur ve hizmetli olmayanlara verilecek harcırahı gösterir (H) cetveli, ihdas edilen memur kadrolarını gösterir (K- 1) cetveli, ihdas edilen sürekli işçi kadrolarını gösterir (K- 2) cetveli, 237 sayılı Taşıt Kanuna göre satın alınacak taşıtları gösterir (T) cetveli izleyen iki yıl gider bütçe tahmini cetveli, izleyen iki yıl bütçe gelirleri tahmin cetveli, izleyen iki yıl açık/ fazlanın ekonomik sınıflandırılması cetveli, ayrıntılı harcama programı, finansman programı ve analitik (R) cetveli yer almaktadır.

Görüldüğü üzere İzmir İl Özel İdaresi çok yıllık bütçeleme sistemine işlerlik kazandırmak amacıyla izleyen iki yıl gelir ve gider bütçe tahmin cetveline bütçelerinde yer vermiş ve 2007 yılı bütçesi ile birlikte 2008 ve 2009 tahmini gelir ve gider rakamlarına yer vermiştir. 2007 yılı bütçesi ödeneklerinin dağılımı Tablo 5'de aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 9: İZMİR İL ÖZEL İDARESİ 2007 YILI ÖDENEKLERİN DAĞILIMI

AÇIKLAMA	TOPLAM ÖDENEK	DAĞILIMI %
Özel İdaresi	76.689.446	%66,67
Eğitim	15.334.530	%13,34
Sağlık	7.330.000	%6,38
Tarım	5.520.000	%4,80
Kültür, Turizm	925.023	%0,81
Spor	3.300.000	%2,87
Sosyal Hizmetler	2.630.000	%2,29
Çevre ve Orman	2.050.000	%1,79
Sivil Savunma	721.000	%0,62
Emniyet	1,00	%0,00
Bayındırlık	500.000	%0,43

KAYNAK: İzmir İl Özel İdaresi Bütçe ve Daire Başkanlığı.

İl Özel İdaresi 2006 ve 2007 yılı Bütçe Kararnamelerine bakıldığında analitik bütçe sınıflandırılması uygulandığı bu çerçevede gider ve gelirlerin kurumsal, fonksiyonel, finansal ve ekonomik kod sınıflandırmasına göre düzenlendiği görülmektedir. Bu durum kamu kaynaklarının idari birimler, fonksiyonlar ve ekonomik nitelikleri itibariyle detaylı bir şekilde izlenmesini ve yıllar itibariyle karşılaştırılabilmesini sağlaması açısından olumlu bir gelişmedir.

C- PERFORMANS SONUÇLARI

İzmir İl Özel İdaresi stratejik plan taslağı 06.03.2006 tarihinde İl Genel Meclisi'ne sunulmuş ve 09.06.2006 tarihinde kabul edilmiştir. Kuruluş stratejik planlamayı 2007 yılı itibariyle uygulamaya başlamıştır.

İzmir İl Özel İdaresi'nin 2007- 2009 yılı stratejik planında 12 temel alana yönelik stratejik amaçlar belirlenmiştir. Bu stratejik amaçlara uygun olarak stratejik hedefler belirlenmiştir.

2007-2009 Stratejik Planında, kurumun hedeflediği vizyona ulaştıracak olan stratejik amaçlar belirlenmiş, durum analizinden elde edilen bulgular ışığında kurumun geleceğe yönelik uygulamalarını şekillendirecek ve yönlendirecek stratejiler geliştirilmiştir. Stratejik amaçların somutlaştırılması, sonuçların sayısal olarak ifade edilebilir ve ölçülebilir alt amaçlara bölünmesiyle stratejik hedefler belirlenmiştir.

İzmir İl Özel İdaresi stratejik planında yer alan birincil amaca ilişkin olarak 7 stratejik hedef, ikincil amaca ilişkin olarak 7, üçüncü amaca ilişkin olarak 1, dördüncü amaca ilişkin olarak 1, beşinci amaca ilişkin olarak 7, altıncı amaca ilişkin olarak 6, yedinci amaca ilişkin olarak 3, sekizinci amaca ilişkin 6, dokuzuncu amaca ilişkin 1, onuncu amaca ilişkin 12, onbirinci amaca ilişkin 12, onikinci amaca ilişkin olarak 3 stratejik hedef belirlenmiştir. Bu stratejik hedefler için ekonomik durum ve bütçe imkanları göz önünde tutularak 2007 yılı performans hedefleri belirlenmiştir. Kurumun performans hedefleri stratejik planından ve bütçesinden yola çıkılarak tarafımızca belirlenmiştir. Performans hedef seviyeleri belirlenirken özel idaresinin 2007 yılı bütçesi esas alınmıştır. İzmir İl Özel İdaresi ek ödenerek alarak başlangıç ödeneğinin üstünde harcama yapabilme imkanı elde edebilmektedir. Böylece 2007 yılında da ek

ödenek alma durumu söz konusu olursa performans hedeflerinin üstünde performans gösterebilecektir.

İzmir İl Özel İdaresinin 2007- 2009 yılı stratejik planı ve bütçesinden yola çıkılarak stratejik amaç, stratejik hedef, performans hedefleri, faaliyet ve projeleri performans göstergeleri oluşturulmuştur. Aşağıda tablolarda bunlara yer verilmiştir.

TABLO 10: İZMİR İL ÖZEL İDARESİNİN STRATEJİK AMAÇLARI, HEDEFLERİ, PERFORMANS HEDEFLERİ

	AMAÇLAR, HEDEFLER, VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 1	KÖYE YÖNELİK HİZMETLER	6.835.000	7.108.400	7.381.800
STRATEJİK HEDEF 1.1.	İlimizin su rezervlerinin korunması, geliştirilmesi ve etkin kullanılmasını sağlayarak kırsal kesimin tarımsal verimliliğini arttırmak.	1.000.000	1.040.000	1.080.000
STRATEJİK HEDEF 1.2.	Kırsal kesimde yaşayan vatandaşlarımızın temiz, sağlıklı içme ve kullanma suyu ihtiyaçlarının karşılanması.	500.000	520.000	540.000
STRATEJİK HEDEF 1.3.	İlimizde kırsal kesim hayvancılığını geliştirmek, desteklemek meralarda otlatılan hayvanların lüzumsuz mesafe kat etmesinden dolayı et ve süt kaybını önlemek için, mevcut ve gelecekteki hayvan varlığının içme suyu ihtiyacının karşılanması.	75.000	78.000	81.000
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK HEDEF 1.4.	Kırsal kesimde yaşayan vatandaşlarımızın sağlık, standart ulaşım imkanlarının geliştirilerek köylerden kente göçün önlenmesi.	1.500.000	1.560.000	1.620.000
STRATEJİK HEDEF 1.5.	Kırsal kesimde yaşayan vatandaşlarımıza sağlıklı ve hijyen ortam sağlanarak vatandaşlarımızın sosyal yaşam düzeylerinin yükseltilmesi.	500.000	520.000	540.000
STRATEJİK HEDEF 1.6.	Personel ve makine- teçhizat yönünden hizmetlerin daha verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesinin sağlanması.	2.260.000	2.350.400	2.440.800
STRATEJİK HEDEF 1.7.	İlimizde kırsal tarıma elverişli olmayan, engebeli, dağlık, yamaç arazilerin teraslama yapılarak, drenaj yönünden bozuk arazilerin ise ıslah edilerek sulanabilir tarım arazisi haline getirmek.	1.000.000	1.040.000	1.080.000
PERF. HEDEFLERİ	1) Kırsal kesimin tarımsal verimliliğini arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir. 2) Tarım arazilerine yeterli sulama suyu temin edilecektir. 3) Yerüstü sularının biriktirilmesi amacıyla sulama göletleri yapılacak ve bugüne kadar sulanamayan tarım arazilerinin sulanması sağlanacaktır. 4) AT ve TİGH gerçekleştirilecektir.			

	5) Kırsal kesimde yaşayan vatandaşların temiz, sağlıklı içme ve kullanma suyu ihtiyaçları karşılanacaktır. 6) 2009 yılı sonuna kadar mevcut ve gelecekteki hayvan varlığının içme suyu ihtiyacı belirlenecektir. 7) Belirlenen stratejik sonuç hedef değeri doğrultusunda HİS göleti inşa edilecektir. 8) Kırsal kesimde yaşayan vatandaşların sağlıklı, standart ulaşım imkanları geliştirilecek ve köylerden kente göç önlenecektir. 9) Asfalt yapımı ve yolların bakım onarım çalışmaları 2009 yılı sonuna kadar gerçekleştirilecektir. 10) 2008- 2009 yılları arasında kırsal kesimde tarıma elverişli olmayan araziler ıslah edilerek sulanabilir tarım arazisi haline getirilecektir. 11) Belirlenen ilçelerde 2008 ve 2009 yılı içerisinde Toprak Muhafaza projesinin uygulanması gerçekleştirilecektir. 12) Kırsal kesimde yaşayan vatandaşların sosyal yaşam düzeyleri yükseltilmesi gerçekleştirilecektir. 13) Personel ve makine teçhizat yönünden hizmetlerin daha verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi sağlanacaktır.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 2	EĞİTİM	15.334.530	15.947.910	16.561.290
STRATEJİK HEDEF 2.1.	Eğitimde fırsat eşitliği yaratmak ve ilköğretimde eğitimin kalitesini yükseltmek için altyapı yatırımlarını arttırmak, mevcut okullarımızın altyapı standartlarını yükseltmek.	6.550.009	6.812.009	7.074.009
STRATEJİK HEDEF 2.2.	Çocukları temel eğitime hazırlamak için okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması.	1,00	1,00	1,00
STRATEJİK HEDEF 2.3.	Eğitimde fırsat eşitliğini yaratmak ve orta öğretimde eğitimin kalitesini yükseltmek için altyapı yatırımlarını arttırmak, orta öğretim kurumlarının kent merkezine yakın eğitim kampuslarına yönlendirilmesi.	17,00	17,00	17,00
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK HEDEF 2.4.	İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarının nitelikli bir eğitim hizmeti verebilmeleri için her türlü donanım ihtiyacını karşılamak.	3.334.501	3.467.881	3.601.261
STRATEJİK HEDEF 2.5.	İlköğretim okulu bulunmayan çeşitli nedenlerle eğitim ve öğretime kapalı, birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan ilköğretim okullarındaki öğrencilerin taşıma merkezi İlköğretim okullarına günübirlik taşınarak kaliteli bir eğitim görmelerini sağlamak.	MEB Bütçesinde n karşılanacak		
STRATEJİK HEDEF 2.6.	İlimizdeki nüfus hareketlerine göre yaygın eğitimi geliştirmek.	Veri yok (vy)	Vy	Vy
STRATEJİK HEDEF 2.7.	İzmir İl Özel İdaresi'nin ürettiği hizmet etkinliğini ve niteliğini yükseltmek, personelin performansını arttırmak ve iş başında eğitimlerini sağlamak.	10.000	10.400	10.800
PERF. HEDEFLERİ	1) Altyapı yatırımlarını eğitimde fırsat eşitliği sağlayıcı ve kaliteyi yükseltmek amacıyla yönelik olarak artırmak ve mevcut okulların altyapı standartlarını yükseltilmesini gerçekleştirmek. 2) 2007- 2009 yıllarında belirlenen			

	dersliklerin yapımı gerçekleştirilecektir. 3) Yıl içinde belirlenen altyapı ve onarım gereksinimlerine ait çalışmalarının tamamı yapılacaktır. 4) Belirlenen okulların 1998 deprem yönetmeliğine uygunluğu tespit edilecek ve güçlendirme projeleri hazırlanacaktır. 5) Okul öncesi eğitim yaygınlaştırılacaktır. 6) 2007 ve 2009 yılları içerisinde belirlenen sınıf mevcutları seviyesi gerçekleştirilecek ve okullaşma oranı yükseltilecektir. 7) Eğitim fırsat eşitliğini sağlayıcı ve kaliteyi yükseltmeye yönelik alt yapı yatırımları gerçekleştirilecektir. Orta öğretim kurumlarını kent merkezine yakın eğitim kampüslerine yönlendirilmesi gerçekleştirilecektir. 8) Okullaşma oranı arttırılacak, ve hedeflenen derslik sayısının yapımı gerçekleştirilecektir. 9) Çok amaçlı spor salonu yapılacaktır. 10) Belirlenen kurumların alt yapı ve onarım gereksinimleri karşılanacaktır. 11) 2007- 2009 yılları içinde ilköğretim okullarının nitelikli bir eğitim hizmeti verebilmeleri için her türlü donanım ihtiyaçları karşılanacaktır. 12) Okulların donatım malzemesi ihtiyaçları karşılanacaktır. 13) Kırtasiye ve haberleşme ihtiyaçları karşılanacaktır. 14) Belirlenmiş ilköğretim okullarında bilgi teknolojisi sınıfı kurulacaktır. 15) Elektrik ve su giderlerini gerekli ödenek tahsis edilecektir. 16) Kamyon alımı için teklif alımı gerçekleştirilecektir. 17) 2007 yılı içinde alan araştırması tamamlanacaktır. 18) Kurum üst yöneticilerine 2007 yılında 20 saat liderlik eğitim seminerleri gerçekleştirilecektir.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 3	SİVİL SAVUNMA	721.000	749.000	778.000
STRATEJİK HEDEF 3.1	İlimizde meydana gelebilecek olası doğal afetlerin yol açacağı can ve mal kayıplarını en aza indirmek için afet öncesinde, sırasında ve sonrasında teknik bilgi, donanım ve koordinasyon ile teorik ve pratik eğitimin sağlanması.	721.000	749.000	778.000
PERF. HEDEFLERİ	1) 2007 yılı içinde doğal afetlere yönelik teknik bilgi, donanım, koordinasyon ile teorik ve pratik eğitim sağlanacaktır.			

	2) Belirlenen stratejik hedef değerleri tutturulacaktır.			
STRATEJİK AMAÇ 4	EMNİYET	1,00	1,00	1,00
STRATEJİK HEDEF 4.1.	İzmir halkının huzuru ve güvenliğini sağlamak amacıyla ilimizdeki kapkaç ve diğer suçlarla mücadele projelerini desteklemek.	1,00	1,00	1,00
PERF. HEDEFLERİ	2007 ve 2008 yılları içinde il halkının huzur ve güvenliği sağlanması amacıyla suçlarla mücadele projeleri desteklenecektir.			
STRATEJİK AMAÇ 5	SAĞLIK	7.330.000	7.592.000	7.880.000
STRATEJİK HEDEF 5.1.	Acil sağlık hizmetlerini Sağlık Bakanlığı'nın belirlediği uluslararası standartlara uygun hale getirerek İzmir ve ilçelerinde etkin ve zamanında ulaşılabilir acil sağlık hizmetleri sunmak.	500.031	520.032	540.033
STRATEJİK HEDEF 5.2.	Doğal afetler ve olağan dışı durumlarda medikal kurtarma yapabilme kabiliyetine sahip mevcut sağlık ekipleri için ihtiyaç duyulan araç, gereç ve malzemelerin temini ile bu ekiplerin uluslararası standartlara ulaştırılmasını sağlamak.	30.005	30.005	30.005
STRATEJİK HEDEF 5.3.	Tüm yeni doğan bebeklere (normal veya sorunlu) durumlarına en uygun tüm müdahalelerin yapılabileceği, sorunları ile ilgili standart teşhis ve tedavi girişimlerinin erken dönemde uygulanabileceği, doğumhaneler ve ameliyathaneler bünyesinde yapılandırılacak, malzeme ve müdahale yeri açısından standart özelliklere ve ekipmana sahip “ yeni doğan yeniden canlandırma ve yoğun bakım birimlerinin” oluşturularak yeni doğan bebeklerin ölüm ve sakat kalmasını engellemek.	500.000	520.000	540.000
STRATEJİK HEDEF 5.4.	İzmir ve ilçelerinde bulunan devlet hastanelerinin ameliyathane ve yoğun bakımlarının gerekli donanım ve malzemelerinin alınmasıyla metropol hastanelerine hasta sevkini ve ameliyat yığılmasını azaltmak.	948.990	986.950	1.024.910
STRATEJİK HEDEF 5.5.	İzmir bölgesinde hizmet veren ikinci ve üçüncü basamak yataklı tedavi kurumlarını Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen uluslararası standartlarda hizmet veren kurumlar düzeyine çıkartarak bölgede hasta yatak sayısını artırmak ve belirlenen hastanelere ek hizmet binaları yapmak.	2.580.004	2.683.204	2.786.404

	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK HEDEF 5.6.	Bölgede yaşayan kişilerin ve toplumun sağlık hizmetlerini organize eden, koruyucu hekimlik ve birinci basamak sağlık hizmeti veren kurumların eş güdümünü sağlayan, idari hizmet, eğitim ve denetim hizmetlerini yürütebilecek sağlık merkezi binalarının kurulması.	2.771.000	2.881.840	2.992.680
STRATEJİK HEDEF 5.7.	İzmir Narlıdere bölgesinde halkımızın ihtiyaç ve beklentilerine uygun, çağdaş yaşamın gerekleriyle uyumlu, ulaşılabilir, verimli ve nitelikli bir ağız ve diş sağlığı merkezi binası yapmak.	0,00	0,00	0,00
PERF. HEDEFLERİ	1) Acil sağlık hizmetleri uluslararası standartlara uygun hale getirilecek ve acil sağlık hizmetlerinin etkin ve zamanında sunulması gerçekleştirilecektir. 2) 112 Komuta Kontrol Merkezi Binası yapılacaktır. 3) 2007 yılında 7 adet prefabrik bina istasyonları en kaliteli ve en uygun fiyatla satın alınacaktır. 4) 12 adet ambulans 2007 yılı içerisinde en kaliteli ve en uygun fiyatla satın alınacaktır. 5) Belirlenen adette moto ambulans en kaliteli ve en uygun fiyatla bu yıl içerisinde satın alınacaktır. 6) Sağlık ekiplerine ihtiyaç duyulan araç, gereç ve malzemeler temin edilecek ve bu ekipler uluslar arası standartlara ulaştırılacaktır. 7) Yeni doğan yeniden canlandırma ve yoğun bakım birimleri oluşturulacak ve yeni doğan bebeklerin ölüm ve sakat kalması engellenecektir. 8) Devlet hastanelerinin ameliyathane ve yoğun bakımlarına gerekli donanım ve malzeme alımı gerçekleştirilecektir. 9) Hastanelerde yatak sayısı artırılacak ve hastanelere ek hizmet binaları yapılacaktır. 10) Sağlık merkezi bina yapımları gerçekleştirilecektir. 11) Ağız ve diş sağlığı merkezi binası yapılacaktır. 12) 2008 yılında ameliyathane ve yoğun bakımlarına gerekli donanım ve malzeme alınarak metropol hastanelerine hasta sevki ve ameliyat yığılmasının azaltılması gerçekleştirilecektir.			

	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 6	TARIM	5.520.000	5.740.800	5.961.600
STRATEJİK HEDEF 6.1.	Bitkisel üretimi, verim ve kalite artışını sağlayıcı teknikler kullanarak, geliştirmek, çeşitlendirmek ve tarımsal kalkınmayı gerçekleştirmek.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 6.2.	Hayvancılığı ve hayvansal ürünler üretimini geliştirerek, yetiştiricinin gelir seviyesini yükseltmek, hayvan hastalık ve zararlılarıyla mücadele etmek.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 6.3.	Sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde kaliteye dayalı üretim artışı ve etkin gıda kontrol hizmetleri ile gıda güvenliği ve gıda güvencesini sağlamak.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 6.4.	Su ürünleri üretimini ve avcılığını geliştirmek, kaçak avcılığı önleyerek sektörün verimliliğini artırmak.	4.520.000	4.700.800	4.881.600
STRATEJİK HEDEF 6.5.	Kırsal kesimin ekonomik yönden güçlendirilmesi için teknik, yatırım ve mali yönden desteklemek ve tarımsal amaçlı kooperatifler, üretici birlikleri ve şirketler ile üst birliklerinin kurulmasını özendirmek.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 6.6.	Bitkisel ve hayvansal üretimi çevre ve insan sağlığına zarar vermeyecek modern tekniklerle geliştirmek üretici ve tüketicinin doğru bilgilendirilmesini sağlamak.	0,00	0,00	0,00
PERF. HEDEFLERİ	1) Tarımda bitkisel üretimi, verim ve kalite artışını sağlayıcı teknikler kullanılacak, geliştirilecek ve çeşitlendirilecektir. 2) Tarımsal kalkınmanın 2007-2009 yılları içinde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. 3) 1.000.000 adet zeytin fidanı dağıtılacaktır. 4) 2007 yılı içinde 17 adet bilgisayar destekli erken uyarı istasyonu ve 2 adet aktarıcının rehabilitasyonu yapımı gerçekleştirilecektir. 5) Organik tarıma uygun zeytin sineği ile mücadele edilmesi sağlanacaktır. 6) 2007 yılında 2 adet kontinü sistem Zeytinyağı Fabrikası kurulacak ve atıl durumdaki fabrikaların rehabilite edilmesi sağlanacaktır. 7) 2 adet zeytinyağı depolama ve şişeleme tesisi kurulacaktır. 8) 1 adet salamura ve paketleme tesisi kurulması. 9) 2007 yılında merkez ve 19 ilçeye 5000adet zeytin kasası, 10'ar adet zeytin silkme makinası ve 1000'er m2 yer örtüsü dağıtılması.			

	10) Belirlenen ilçelerde bu yıl içinde 5 adet örnek tesisi kurulacaktır. 11) Belirlenen ilçelerde pazar payı yüksek nar çeşitleriyle 4 adet örnek tesisi kurulacaktır. 12) Belirlenen ilçelerde kayısı ve elma çeşitleriyle 2 adet örnek tesisi kurulacaktır. 13) Belirlenen ilçelerde 2007 yılında menengiç, ahlut, yabani kestane ve delice zeytinin aşılması gerçekleştirilecektir. 14) 2007 yılı içinde üç köyde 10.000 adet sakız ağacı fidanı dikimi gerçekleştirilecektir. 15) 2007 yılında bağcılık ve şarapçılık geliştirilmesi amacıyla 80 dekar bağ tesis edilecektir. 16) 2 adet şarap üretim tesisi kurulacaktır. 17) 2007 yılında 8 adet modern sera tesisi kurulacaktır. 18) 2007 yılında hayvancılık ve hayvansal ürünler üretimi geliştirilmesi sağlanacaktır. 19) 2007 yılında yetiştiricinin gelir seviyesinin yükseltilmesi ve hayvan hastalıklarla mücadele etmeleri gerçekleştirilecektir. 20) 20.000 adet büyükbaş hayvana tüberküloz ve brucella testi yapılması ve denetimi gerçekleştirilecektir. 21) 2007 yılında hayvanların ve hayvancılık işletmelerinin kayıt altına alınması amacıyla kayıt sistemi kurulacaktır. 22) 140.000 büyükbaş ve küçükbaş hayvana kuduz aşısı yapımı bu yılda gerçekleştirilecektir. 23) 2007 yılında mevcut hayvan varlığının %100'ü aşılması gerçekleştirilecektir. 24) Belirlenen ilçelerde hayvan pazarı kurulacaktır. 25) 2007 yılında 1 adet hayvan pazarı, kurbanlık ve adaklık kesim yeri yapılacaktır. 26) Kanatlı, yumurta ve broiler işletmelerinin tamamı bu yılda kayıt altına alınacaktır. 27) Belirlenen yerlerde 6 adet sabit dezenfeksiyon sisteminin ihalesi yapılacaktır. 28) 100 adet standarda uygun köy tavukçuluğunun kapalı sisteme dönüştürülmesi için işletmeler oluşturulacaktır. 29) 6000 adet liflet, 4500 adet afiş, 3			
--	---	--	--	--

	adet radyo programı ile üreticilerin bilgilendirilmesi 2007 yılında sağlanacaktır. 30) 300 adet Zaanen ırkı keçi ile 30 adet teke satın alınacaktır. 31) 2007 yılında gıda kontrol hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği artırılması sağlanacaktır ve etkin bir gıda kontrol sağlanması gerçekleştirilecektir. 32) Su ürünleri üretimi ve avcılığı geliştirilecek ve kaçak avcılık önlenerek sektör verimliliğinin artırılması gerçekleştirilecektir. 33) 2007 yılında kırsal kesimin ekonomik yönden güçlendirilmesinde gerekli olan teknik, yatırım ve mali yönden destek sağlanacak ve bu amaçla tarımsal amaçlı kooperatiflerin, üretici birliklerin ve şirketler ile üst birliklerinin kurulması özendirilecektir. 34) Süt toplama ve toplama merkezi kurulacak ve 2'şer adet araçüstü soğuk süt nakli tankı alınması gerçekleştirilecektir. 35) 2 adet meyve sebze işleme, paketlenme, soğuk hava deposu tesisi 2007 yılında kurulacaktır. 36) 1 adet meyve sebze pazarlama tesisi kurulacaktır. 37) 2007 yılı içinde Kıranlı Bal İşletme Tesisi pazarlamasının rehabilitasyonu gerçekleştirilecektir. 38) 2007 yılında 3 adet kestane işleme tesisi kurulacaktır. 39) Belirlenen makineler temin edilecektir. 40) Bayındır ilçesinde 2007 yılında toprak yaprak ve su tahlil laboratuvarı kurulacaktır. 41) 2007 yılında bitkisel ve hayvansal üretimi modern tekniklerle geliştirilecek ve tüketicinin doğru bir şekilde bilgilendirilmesi sağlanacaktır. 42) Belirlenen stratejik hedef değerleri tutturulması. 43) 2007 yılında organik tarımı geliştirme projesi uygulanacaktır. 44) 2007 yılı içinde damla sulama tesisleri kurulacaktır. 45) 2007 yılında stratejik planın uygulanmasından sorumlu olan birimin başarılı olmasında gerekli bilgisayar yazılımı ve donanımı temin edilecektir.			
--	--	--	--	--

	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 7	KÜLTÜR- TURİZM	925.023	962.024	999.025
STRATEJİK HEDEF 7.1.	Turizmin 12 aya yayılması kapsamında, termal turizmin geliştirilmesi, kür merkezinin yapılması, tanıtım çalışmalarının yürütülmesi, mavi bayrak projesinin devamlılığının sağlanması ve yatırımcılara yatırım alanlarının duyurusunun yapılması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 7.2.	Taşınmaz kültür varlıklarımıza, öncelikli arz edenlerinin restorasyon çalışmalarını yürüterek, ören yerlerimizdeki kazı çalışmalarının devamlılığını sağlayarak sahip çıkılması, müzelerimizdeki güvenlik sorunlarının giderilmesi, el sanatlarımızdan olan göz boncuğu üretiminin iyileştirilerek devamlılığının sağlanması, tanıtım çalışmaları yapılarak gelecek nesillere aktarılması.	925.023	962.024	999.025
STRATEJİK HEDEF 7.3.	İlimizi ziyaret eden turist sayısını artırmaya yönelik olarak, aynı zamanda ilimizin kültürel yaşamına daha fazla canlılık ve hareket getirmek amacıyla, uluslar arası standartlarda İzmir'in adıyla anılacak bir Mega Müze'nin ve dünyada çok önemli bir turizm çeşidi olarak yüksek gelir elde edilen, kongre turizmi kapsamında önemli bir eksiğimiz olan, Kongre Merkezi'nin inşa edilmesi; şu anda farklı mekanlarda hizmet vererek kültür ve sanat faaliyetlerinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı birimlerin daha etkin ve koordineli çalışabilmeleri amacıyla Alsancak Tekel Binası'nda aynı çatı altında toplanmalarının ve binanın kültürel etkinlik merkezi haline getirilmesinin sağlanması.	0,00	0,00	0,00
PERF. HEDEFLERİ	1) 2007 yılında turizmin 12 aya yayılması kapsamında termal turizm geliştirilecek, kür merkezi yapılacak, tanıtım çalışmaları yürütülecektir 2) 2007 yılında mavi bayrak projesinin devamlılığı sağlanacaktır ve yatırımcılara yatırım alanları hakkında bilgilendirilmesi gerçekleştirilecektir. 3) 1 adet termal su kuyusu 2007 yılı içinde revize edilecektir. 4) Tesislere % 30 oranında jeotermal su dağıtımı sağlanacaktır. 5) 2007 yılında Çeşme ilçesinde Wellness Kür Merkezi Projesi ihalesi yapılacaktır. 6) Belirlenen ilçelerde 2007 yılında kuyu açılacaktır. 7) 2007 yılında tarihi, kültürel			

	değerlerimizi tanıtılabilmek amacıyla harita ve kitapçık hazırlanması gerçekleştirilecektir. Ayrıca 2 yurtiçi ve 3 yurtdışı turizm ihtisas fuarına katılımı gerçekleştirilecektir. 8) Mavi bayraklı plaj sayısının 35'e çıkarılması bu yıl içinde gerçekleştirilecektir. 9)2007 yılında taşınmaz kültür varlıklarımızın öncelik arz edenlerin restorasyonu yapılacaktır. 10) Ören yerlerindeki kazı çalışmalarının devamlılığı 2007 yılı içinde sağlanacaktır. 11) 2007 yılı içinde müzelerdeki güvenlik sorunları giderilecektir. 12) Göz boncuğu üretimi iyileştirilerek, tanıtımı yapılarak devamlılığı sağlanacaktır. 13) 2007 yılında Mega Müze'nin ve Kongre Merkezi'nin inşası başlanacaktır. 14)Alsancak Tekel Binası kültürel etkinlik merkezi haline getirilmesi gerçekleştirilecektir.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 8	BAYINDIRLIK VE İSKAN	500.000	520.000	540.000
STRATEJİK HEDEF 8.1.	İl genelinde kontrollü mekansal gelişmeyi yönlendirecek, yaşam kalitesini yükseltecek ve uygulanabilir 1/25000 ölçekli il çevre düzeni planını hazırlamak.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 8.2.	Coğrafi bilgi sisteminin oluşumuna altlık teşkil edecek İzmir geneli onaylı kıyı kenar çizgisi tespitlerinin sayısal ortama aktarmak.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 8.3.	Kaçak yapılaşmayı maksimum düzeyde engellemek sureti ile kontrollü ve yerel mimari özelliklere bağlı estetik kaygı gözeterek yapılaşmayı aynı düzeyde sağlamak.	500.000	520.000	540.000
STRATEJİK HEDEF 8.4.	İlimizde meydana gelebilecek olası doğal afetlerin yol açacağı can ve mal kayıplarını en aza indirmek için afet bilinci, teknik bilgi- donanım ve koordinasyonun kent kültüründe alt yapısını hazırlamak.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 8.5.	İl özel idaresine bağlı ilçelerde yapılacak kamu binalarının(Eğitim, sağlık v.b.) mevcut olan tip projelerinden kaçınılarak, hizmet bölgesine ait, yapısal özellikleri, sosyo-kültürel yapısını yansıtacak şekilde ve estetik kaygı gözeterek proje revizyonlarını yapmak.	0,00	0,00	0,00

	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK HEDEF 8.6.	İl Özel İdaresi bünyesinde bulunan teknik personelin maksimum kalite ve düzeyde teknik hizmet sunmasını sağlamak.	0,00	0,00	0,00
PERF. HEDEFLERİ	1) 2007- 2009 yıllarında kontrollü mekansal gelişmeyi yönlendirilecek, yaşam kalitesini yükseltilecek, uygulanabilir bir çevre düzeni planı hazırlanacaktır. 2) 2007 yılında İzmir genelinde kıyı kenar çizgisi tespitleri sayısal ortama aktarılması gerçekleştirilecektir. 3) 2007 yılında kaçak yapılaşma önlenecektir ve yapılaşmanın aynı düzeyde yapılması sağlanacaktır. 4) 2007 yılında afet bilinci, teknik bilgi donanım ve koordinasyonun alt yapısı hazırlanacaktır. 5) Kamu binalarının estetik kaygı gözeterek 2007 yılında proje revizyonları yapılacaktır. 6) Teknik personele teknik hizmetleri karşılayacak donanım sağlanacak ve hizmet içi eğitim verilmesi gerçekleştirilecektir.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 9	GENÇLİK VE SPOR	3.300.000	3.432.000	3.564.000
STRATEJİK HEDEF 9.1.	Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek; gençliğin boş zamanının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklarından korunması için gerekli tedbirleri almak ve spor tesislerinde standartları yükseltmek.	3.300.000	3.432.000	3.564.000
PERF. HEDEFLERİ	1) Beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetleri sevk ve idare edilecektir. 2) Gençliğin boş zamanlarını değerlendirilmesine ilişkin hizmetler yürütülecek, bilgi ve beceri kursları düzenlenecek ve gençlerin kötü alışkanlıklarından korunmasına yönelik gerekli tedbirler alınacak ve spor tesislerinde standartların yükseltilmesi gerçekleştirilecektir. 3) İl ve ilçe merkezlerindeki spor tesislerinin bakım onarım ve tadilatları yapılacaktır. 4) Mevcut spor tesislerinin deprem yönetmeliğine uygunluğu gerçekleştirilecektir.			

	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 10	ÇEVRE VE ORMAN	2.050.000	2.132.000	2.214.000
STRATEJİK HEDEF 10.1	İlimizde kişilerin huzur ve sükununu, beden ve ruh sağlığını korumak için standartlar üzerinde gürültü ve titreşim oluşturulmasını engellemek.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 10.2.	Yaban hayvanlarının korunması amacıyla rehabilitasyon ve karantina merkezinin kurulması ve hayvanların doğaya geri kazandırılması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 10.3.	İzmir ili Dikili ilçesinde eko turizme konu olabilecek yerlerin belirlenmesi.			
STRATEJİK HEDEF 10.4.	İzmir ili mesire yerlerinin kriterlere uygun olarak koruma kullanma dengesi çerçevesinde yeniden belirlenmesi ve faaliyete geçirilmesi.	100.000	104.000	108.000
STRATEJİK HEDEF 10.5.	Çeşme ilçesinde saf bitkisel yeşil atıkların yüksek değerlikli humus-bahçe toprağı olarak geri dönüşümlü değerlendirilmesi pilot projesinin uygulanması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 10.6.	Bornova'da erozyon kontrolü ve sel oluşturabilen derelerin ıslahı projesinin uygulanması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 10.7.	Gölcük gölü eko sisteminin korunması, iyileştirilmesi ve turizme kazandırılması projesinin uygulanması.	350.000	364.000	378.000
STRATEJİK HEDEF 10.8.	Boylu, formlu, kaplı süs bitkileri fidan üretim tekniklerinin geliştirilmesi amacıyla, TSE'ye sunularak fidanlarda TSE kavramının oluşturulması ve fidan kalite sınıflandırılması standardının AB ortak tarım politikalarının uyumunun sağlanması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 10.9.	Kuş Cenneti yaban hayatı koruma sahasındaki su altı ekosisteminin kamera sistemi kurularak gözlenmesi ve ziyaretçilere sunulması.			
STRATEJİK HEDEF 10.10.	Portatif radyasyon doz hızı ve doz ölçüm cihazı temini.			
STRATEJİK HEDEF 10.11.	İlimiz sınırları içerisinde yer alan ve önemli bir tarımsal sulama kaynağı olan Bakırçay Nehri havzasındaki kirliliğin boyutlarının tespiti ve alınacak önlemlerle ilgili çalışmalar.	18.000	18.720	19.440
STRATEJİK HEDEF 10.12.	Küçük Menderes Nehir havzasındaki kirlilik tespiti ve önlenmesine yönelik projelerin araştırılması.	350.000	364.000	378.000
PERF. HEDEFLERİ	1) Gürültü ve titreşim oluşturulması engellenecek ve ölçümü yapılacaktır. 2) Hayvanların doğaya geri kazandırılması amacıyla rehabilitasyon ve karantina merkezlerinin kurulması gerçekleştirilecektir. 3) Eko turizme konu olabilecek yerler belirlenecektir.			

	4) Mesire yerlerinin kriterlere uygun olarak yeniden belirlenmesi ve faaliyete geçirilmesi gerçekleştirilecektir. 5) Saf bitkisel yeşil atıkların humus bahçe toprağı olarak geri dönüşümünün sağlanması ve Çeşme ilçesinin pilot proje olarak uygulanmasının gerçekleştirilmesi. 6) Erozyon kontrolü ve sel oluşturabilen derelerin ıslahı ve Bornova ilçesinin pilot proje uygulanması gerçekleştirilecektir. 7) Gölcük gölüne ait temel sorunların çözümü gerçekleştirilecek ve turizme kazandırılması sağlanacaktır. 8) Fidanların TSE standartlarına ve AB ortak tarım politikalarına uyumu sağlanacaktır. 9) Kuş cenneti su altı eko sisteminin tespit edilecek, tanıtımı gerçekleştirilecek ve kamera sistemi kurularak gözlenmesi gerçekleştirilecektir. 10) Radyasyon doz hızı ve doz ölçüm cihazı temin edilecek ve radyasyon yayılımını önlemeye yönelik tedbirler alınacaktır. 11) Bakırçay Nehri havzası kirlilik boyutları tespit edilecek ve gerekli önlemler alınacaktır. 12) Küçük Menderes Nehir havzasında kirlilik tespiti yapılacak ve gerekli önlemler alınacaktır.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 11	SOSYAL HİZMETLER	2.630.000	2.735.200	2.840.400
STRATEJİK HEDEF 11.1.	Sosyal hizmetlere ihtiyaç duyulan tüm toplum kesimlerine sunulacak hizmetlerin planlanması, planlanan hizmetlerin hayata geçirilmesi ve bununla ilgili kurum ve kuruluşların kurulması ve her türlü giderinin karşılanması ve altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.2.	Korunmaya muhtaç çocukların sağlıklı bir psiko- sosyal gelişim sürdürebilmelerini sağlama yönünde hizmet kalitesini artırabilmek için grup evleri modelinin yaygınlaştırılması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.3.	Sosyal hizmet kuruluşlarının bakım, onarım ve zorunlu demirbaş alımlarının yapılması(25 kuruluş için).	200.000	208.000	216.000
STRATEJİK HEDEF 11.4.	Sosyal hizmet kuruluşlarında hizmetin geliştirilerek sürdürülmesi.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.5.	Korunmaya muhtaç çocuk, yaşlı, özürlü, muhtaç kadınlar, suça sürüklenen çocuklar ve mevcut sosyal hizmet kuruluşları hizmetlerinin	2.420.000	2.516.800	2.613.600

	sürdürülmesi ve mahallinde sosyal incelemelerin yapılabilmesi için şoförü ile birlikte araç kiralamalarının yapılması.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK HEDEF 11.6.	5395 Sayılı Çocuk Koruma Kanunu gereği suça sürüklenen çocukların eğitim ve rehabilitasyonu için kız ve erkek çocukları için ayrı ayrı olmak üzere kampus şeklinde iki sosyal rehabilitasyon merkezinin yapılarak hizmete açılması ve tüm giderlerinin karşılanması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.7.	Sosyal hizmet kuruluşlarının hizmetlerinin aksatılmadan sürdürülmesi için hizmet araçlarının bakım, onarım ve tamir giderlerinin karşılanması.	10.000	10.400	10.800
STRATEJİK HEDEF 11.8.	Korunmaya muhtaç çocukların sağlıklı bir psiko- sosyal gelişim sürdürebilmelerini sağlama yönünde hizmet kalitesini artırabilmek için sevgi evleri modelinin yaygınlaştırılması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.9.	Önleyici sosyal hizmetlerin yaygınlaştırılması.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.10.	Özürllüler için meslek edindirme amacıyla mesleki eğitim merkezinin açılması.	1,00	1,00	1,00
STRATEJİK HEDEF 11.11.	İlimizdeki engellilerin topluma kazandırılması amacıyla eğitimi ve rehabilitasyonun sağlanmak.	0,00	0,00	0,00
STRATEJİK HEDEF 11.12.	Kimstesiz ve bakıma muhtaç kişilerin barınma ve sığınma ihtiyaçlarının karşılanması.	0,00	0,00	0,00
PERF. HEDEFLERİ	1) Topluma sunulacak olan sosyal hizmetler planlanacak, hayata geçirilecek ve bununla ilgili kurum ve kuruluşlar kurulacaktır. 2) Sosyal hizmetlere yönelik giderler karşılanacak ve altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. 3) Muhtaç çocuklara yönelik grup evler modelinin yaygınlaştırılması gerçekleştirilecektir. 4) Belirlenen yıllarda sosyal hizmet kuruluşlarının bakım, onarım ve zorunlu demirbaş alımı gerçekleştirilecektir. 5) 2009 yılı sonuna kadar sosyal hizmet kuruluşlarında hizmetlerin geliştirilmesi sağlanacaktır. 6) 2009 yılı sonuna kadar korunmaya muhtaç çocukların, yaşlı, özürllü, muhtaç kadınların, suça sürüklenen çocukların tespitinde kullanılmak amacıyla araç kiralamaları gerçekleştirilecektir.			

	7) 2009 yılı sonuna kadar suçla sürüklenen çocukların rehabilitasyonu amacıyla 2 adet sosyal rehabilitasyon merkezi yapılacak ve tüm giderleri karşılanacaktır. 8) 2009 yılı sonuna kadar sosyal hizmetlerin aksatılmadan sürdürülebilmesi amacıyla hizmet araçlarının bakım, onarım ve tamir giderleri karşılanacaktır. 9) 2009 yılı sonuna kadar sevgi evleri modeli yaygınlaştırılması sağlanacaktır. 10) 2009 yılı sonuna kadar önleyici sosyal hizmetler yaygınlaştırılması gerçekleştirilecek ve gerekli personel ve demirbaş temin edilecektir. 11) 2009 yılı sonuna kadar özürliülerin topluma kazandırılabilmesi amacıyla mesleki eğitim merkezlerinin açılması gerçekleştirilecektir. 12) Özürliülerin topluma kazandırılması amacıyla eğitim ve rehabilitasyonları sağlanacaktır. 13) Kimsesiz ve bakıma muhtaç kişilerin barınma ve sığınma ihtiyaçlarının karşılanması gerçekleştirilecektir.			
	AMAÇ, HEDEF VE TANIMLAR	2007	2008	2009
STRATEJİK AMAÇ 12	KURUMSAL YAPININ GELİŞTİRİLMESİ VE TANITIMI			
STRATEJİK HEDEF 12.1.	İl Özel idaresinin sağlıklı bir ortamda kaliteli hizmet sunabilmesini sağlamak.	1,00	1,00	1,00
STRATEJİK HEDEF 12.2.	İzmir İl Özel idaresinin yürüttüğü iş ve işlemlerle ilgili olarak tasnif edilen evrak ve dosyaların düzenli bir şekilde takibinin yapılması.			
STRATEJİK HEDEF 12.3.	İzmir İl Özel idaresinin ve ürettiği hizmetlerin, kamuoyuna duyurulması ve tanıtılması amacıyla haber bülteni yayımlanması.			
PERF. HEDEFLERİ	1) İl Özel İdaresinin kaliteli hizmet sunabilmesi amacıyla mevcut hizmet binasının yeni yönetim ve organizasyon yapısına uygun olarak iyileştirilmesi gerçekleştirilecektir. 2) İzmir İl Özel İdaresinin evrak ve dosyalarının düzenli bir şekilde tasnifi için arşiv biriminin oluşturulması sağlanacaktır. 3) İzmir İl Özel İdaresinin eylemleri hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanacaktır.			

Tablo 10’da 2007- 2009 yıllarına ait stratejik amaç, hedef ve performans hedefleri ele alınmıştır. Stratejik hedeflerin tahmini kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesinde bazı stratejik hedefler için tek tek kaynak ihtiyacı belirlenmemiş bunun yerine stratejik amacın geneli için kaynak ihtiyacı belirlenmiştir. Stratejik hedefler için ayrı ayrı kaynak ihtiyacının belirlenmesi durumunda performans ölçümünde büyük bir kolaylık sağlayabilecek ve performansı hakkında daha net bir şekilde bilgi sahibi olunması sağlanabilecektir.

Kurum henüz performans programını hazırlamadığından dolayı, stratejik planlarından hareketle oluşturulan performans hedeflerinin 2007- 2009 yılları ödenekleri belirtilememiştir. Performans programında performans hedeflerinden hangilerine mali yıl içinde öncelik verileceği ve ne kadar ödenek ayrılacağı belirtilmektedir. Bunlar ise faaliyet ve projeler belirlenerek uygulamaya geçilmektedir. Yine aynı yolla, stratejik plan ve bütçesinden hareketle faaliyet ve projeler belirlenmiştir. Bu ise Tablo 11’de gösterilmektedir.

TABLO 11: İZMİR İL ÖZEL İDARESİNİN FAALİYET VE PROJELERİ

KÖYE YÖNELİK HİZMETLER						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorum.	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
-Tarım arazilerine yeterli sulama suyu temin etme(Köy Sulama ve Elektrifikasyon Projesi) - Yeraltı ve yer üstü sulama tesisleri inşa etme -Sulama göletleri yapımı - AT ve TİGH yapımı -HİS göleti inşaatı	1.000.000	1.040.000	1.080.000	Tarım İşleri Daire Bşk. Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürü	Yıl sonuna kadar	Yıl sonu raporu
İçme suyu tesis yapım projesi	500.000	520.000	540.000	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürü	Yılsonuna kadar	Yıl sonu raporu
-Kırsal kesimde asfalt yapımı, stabilize, tesviye ve bakım onarım çalışması yapımı -Köprü ve Menfez	1.500.000	1.560.000	1.620.000	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürü	Yılsonuna kadar	Yıl sonu raporu

yapımı (Köy Yolları Bakım ve Onarım Projesi)						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorum.	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Kanalizasyon arıtma tesisi projesi, meydan düzenlemesi	500.000	520.000	540.000	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürü	Yılsonuna kadar	Yıl sonu raporu
Personeli yeniden yapılandırılma, makine teçhizat alımı	1.295.000	1.346.800	1.398.600	İlgili daire başkanı ile ilgili İl müdürü	Yılsonuna kadar	Yıl sonu raporu

EĞİTİM						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorum.	Hedef bitiş tarihi	İzleme aracı
İlköğretim okullarında derslik yapımı	6.050.003	6.292.003	6.534.003	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürü	Yıl sonuna kadar	Yılsonu raporu
İlköğretim okullarında çok amaçlı spor salonu yapımı	4,00	4,00	4,00	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yılsonu raporu
Gayrimenkul kamulaştırması	1,00	1,00	1,00	İmar Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yılsonu raporu
Gayrimenkul altyapı ve onarım giderleri	500.000	520.000	540.000	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yılsonu raporu
Okulların deprem yönetmeliğine göre uygunluğunun tespiti için Giderler proje giderleri	500.000	520.000	540.000	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yılsonu raporu
Anaokulları yapım projesi	1.00	1.00	1.00	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yıl sonu raporu
Ortaöğretim Okullarında derslik yapımı	15.00	15.00	15.00	Altyapı Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yıl sonu raporu
Ortaöğretim Okullarında çok amaçlı spor salonu yapımı	0,00	0,00	0,00			
Gayri menkul alt yapı ve onarım giderleri	0,00	0,00	0,00			

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorum.	Hedefi n bitiş tarihi	İzleme aracı
Tüketime yönelik mal ve malzeme alımları(kırtasiye, enerji, temizlik, elektrik, yakıt ve su giderleri)	7.784.501	8.095.881	8.407.261	Mali İşler Daire Bşk.le ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yıl sonu raporu
Hizmet alımları(Haberleşme gid., temizlik hizmet satın alma)	149.501	155.481	161.461	Mali İşler daire başkanlığı ile ilgili İl müdürleri		
Taşınmalı öğrenci				İlgili daire başkanı ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yıl sonu raporu
Yemekhane ortamı iyileştirme	0,00	0,00	0,00			
Alan araştırması yapımı	0,00	0,00	0,00			
Eğitim seminerleri verilmesi	20.000	20.400	20.800	İnsan kaynakları Daire Bşk. ile ilgili İl müdürleri		

SİVİL SAVUNMA

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
İlin doğal afetlere yönelik teknik bilgi, donanım, koordinasyon ile teorik ve pratik eğitimin sağlanması, Afet Yönetim Planı oluşturulması	1.000	1.040	1.080.	Mali İşler Daire Başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu

EMNİYET

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
MOBESE Projesi	1,00	1,00	1,00	Altyapı daire başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yıl sonuna kadar	Yıl sonu raporu

SAĞLIK

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
112 Komuta Kontrol Merkezi Binası yapımı	1,00	1,00	1,00	Altyapı Daire Başkanlığı ile ilgili İl	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu

				müdürleri		
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorum.	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Prefabrik ambulans istasyon binası satın alımı	500.000	520.000	540.000	Altyapı Daire Başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Ambulans, moto ambulans satın alınması	30,00	32,00	33,00			
Uluslar arası standartlara uygun araç, gereç ve malzeme temini	30,005	32,005	33,005			
Hastanelerin Yenidoğan bölümü onarım projesi	500.000	520.000	540.000	Altyapı Daire Başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Yoğun bakım binası yapımı ve onarımı	948.990	986.950	1.024.910	Altyapı Daire Başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Ek hizmet binası yapımı	2.580.004	2.683.204	2.786.404	Altyapı Daire Başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Karşıyaka 6 Nolu AÇSAP Merkezi Projesi	400.000	416.000	432.000	Altyapı Daire Başkanlığı ile ilgili İl müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu

TARIM						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Tüketime yönelik mal ve malzeme alımları - Zeytin fidanı dağıtımı - Hastalık ve zararlılarla mücadele	2.180.000	2.267.200	2.354.400	Tarım ve daire bşk. ile ilgili daire müdürleri	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Hizmet alımları -Soğutma tesisi ve dizüstü bilgisayar alımı -Dezenfeksiyon sistemi kurulması	5.000	5.200	5.400			
Mamul mal alımları -Zeytin aşılınması - Sakız ağacı	2.260.000	2.350.400	2.440.800			

fidanı dikimi - Küçükbaş ve büyükbaş hayvan aşılama - Kaçak balık avcılığını önleme -Organik tarım geliştirme projesi						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorum.	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Gayrimenkul sermaye üretim giderleri -Fabrikaların rehabilite edilmesi -Tesis kurulması -Hayvan pazarı, kesim yeri yapımı -Tarımsal amaçlı tesis kurulması -Bağ tesis edilmesi	75.000	78.000	81.000			

KÜLTÜR VE TURİZM						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Mavi Bayrak Projesi	0,00	0,00	0,00		Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Jeotermik Kuyu açılması	0,00	0,00	0,00			
Çeşme Wellness Kür merkezi ihalesi	0,00	0,00	0,00			
Kür merkezi projesi	0,00	0,00	0,00			
Tanıtım giderleri	0,00	0,00	0,00			
Kazi çalışmaları projesi	7,00	7,00	7,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Ören yeri projesi	4,00	4,00	4,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Çeşme 5 adet köyevi projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
13 Örenlerine bilgilendirme ve yön levhaları yapımı	250.000	260.000	270.000	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Müzelere güvenlik ve kamera sistemi yapılması	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Kemeraltı Çakaloğlu Hanı Projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Kemalpaşa Kurudere Köyü Gözboncuğu projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip Sor.	Bitiş Tarihi	İzleme Aracı
Kemalpaşa Hititbaba çevre düzenleme projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Bergama küplü hamam restorasyonu	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Ödemiş Çakırcalı Mehmet Efe Evi onarım projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Foça Kozbeyli Köyü Kültür Evi Projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Mega Müze Projesi	0,00	0,00	0,00			
Kongre Merkezi Projesi	0,00	0,00	0,00			
Alsancak Tekel Binası Projesi	0,00	0,00	0,00			
Çeşme kalesi restorasyon projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Eski Foça İlkokul Binasının Müzeye Dönüşüm Projesi	1,00	1,00	1,00	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Mordağan Ardıç Arıtma sistemi Projesi	70.000	72.800	75.600	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		
Çeşme Pırlanta Plajı Arıtma Sistemi Projesi	50.000	52.000	54.000	Kül. Turizm ve Spor Da. Bşk.		

BAYINDIRLIK VE İSKAN

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
İmar planı projesi	500.000	520.000	540.000	İmar ve Yapı İşleri Da. Bşk.		

GENÇLİK VE SPOR

Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Spor tesislerine bakım, onarım, tadilat yapımı, yerleşim yerlerine spor tesisi kazandırma	1.260.000	1.310.420	1.360.820	Kültür, Turizm Daire Başkanlığı	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
500'er kişilik spor salonu projesi	3,00	3,00	3,00	Kültür, Turizm Daire Başkanlığı		
Mevcut spor tesisleri bakım onarım projesi	300.000	312.000	324.000			
Spor tesisleri sayısını artırma	760.004	790.004	820.804			
Futbol sahalarının	990.008	1.029.608	1.069.208			

çimlendirilme						
---------------	--	--	--	--	--	--

ÇEVRE VE ORMAN						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Gürültü ve titreşim ölçümü	0,00	0,00	0,00			
Alet ve ekipman temini	0,00	0,00	0,00			
Yaban hayvanları rehabilite ve karantina merkezi kurulması	0,00	0,00	0,00			
Eko turizme konu olan alanların tespiti	0,00	0,00	0,00			
Mesire yeri yapım projesi	100.000	104.000	108.000			
Çeşme ilçesinin humus bahçe toprağı olarak geri dönüşümü kazandırılması projesi	0,00	0,00	0,00			
Erozyon kontrolü ve derelerin ıslahı	0,00	0,00	0,00			
Gölcük gölünün turizme kazandırılması projesi	350.000	364.000	378.000	Çevre, Sağlık, Sosyal Hizmetler Daire Baş.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Fidanlarda TES kavramı oluşturulması ve AB ortak tarım politikalarına uyum projesi	0,00	0,00	0,00			
Kuş cenneti kamera sistemi kurulması	0,00	0,00	0,00			
Portatif radyasyon doz hızı ve ölçüm cihazı temini	0,00	0,00	0,00			
Bakırçay Havzası Kirliliği Önleme Çalışması Projesi	18.000	18.720	19.440	Çevre, Sağlık, Sosyal Hizmetler Daire Baş.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Küçük Menderes Hava Kirliliği Önleme Çalışması Projesi	350.000	364.000	378.000	Çevre, Sağlık, Sosyal Hizmetler Daire Baş.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu

SOSYAL HİZMETLER						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
Yeni sosyal hizmet kuruluşları açılması	0,00	0,00	0,00			

Çocuk evleri modelinin yaygınlaştırılması	0,00	0,00	0,00			
Bakım onarım ve demirbaş alımı(sermaye giderleri)	200.000	204.000	208.000			
Hizmet alımı	0,00	0,00	0,00			
Araç kiralınması	0,00	0,00	0,00			
Çocuk rehabilitasyon merkezi kurulması	2.000.000	2.080.000	2.160.000	Altyapı daire Bşk.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Sevgi evleri yapımı	0,00	0,00	0,00			
Önleyici sosyal hizmetlerin yaygınlaştırılması	1,00	1,00	1,00			
Özürllüler için meslek edindirme merkezi projesi	1,00	1,00	1,00	Altyapı daire Bşk.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Karşıyaka Örnekköy Engelliler eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi faaliyete geçirilmesi	2.000.000	2.080.000	2.160.000	İmar ve yapı Daire Bşk.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Barınma ve sığınma evleri kurulması	0,00	0,00	0,00			

KURUMSAL YAPININ GELİŞTİRİLMESİ VE TANITIMI						
Faaliyet ve Projeler	2007	2008	2009	Takip sorumlusu	Hedefin bitiş tarihi	İzleme aracı
İl Özel İdaresi binasının iyileştirilmesi	1,00	1,00	1,00	İmar ve yapı daire Bşk.	Yılsonuna kadar	Yılsonu raporu
Arşiv birimi oluşturulması	0,00	0,00	0,00			
Kamuoyu bilgilendirilmesi	0,00	0,00	0,00			

Stratejik planda yer alan stratejik hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve projelerin bir kısmına bütçede yer verilmediği görülmektedir. Örneğin tarıma yönelik hizmetlere yönelik faaliyet ve projelere stratejik planda yer aldığı şekilde yer verilmediği, bunun yerine bütçede mal ve hizmet alım giderleri, sermaye giderleri şeklinde genel bir şekilde yer verilmiştir. Bu durum o faaliyet ve projelere ödenek ayrılmadığını, stratejik önceliği olan alanlara yönlendirildiğinin göstergesi olduğu da ifade edilebilmektedir. Ancak şu unutulmamalıdır ki, stratejik planın bütçeye göre değil, bütçenin stratejik plan doğrultusunda ödeneklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Faaliyet ve projelerin belirlenmesinden sonra bu faaliyet ve projelerin performans ölçümünün gerçekleştirilebilmesi amacıyla performans göstergeleri oluşturulmaktadır. Tablo 12’de performans göstergeleri incelenmiştir.

TABLO 12: PERFORMANS GÖSTERGELERİ

KÖYE YÖNELİK HİZMETLER				
PERF. GÖS.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	İnşa edilecek yer üstü sulama tesis sayısı	23	2	1
G2	İnşa edilecek yeraltı sulama tesis sayısı	13	3	3
G3	Devam eden yer üstü sulama tesis sayısı	-	6	-
G4	Devam eden yer altı sulama tesis sayısı	-	8	2
G5	Yapılan temel sondaj ve malzeme etüdü sayısı	7		
G6	Yapılan sulama göletleri sayısı	3	3	1
G7	Devam eden sulama göletleri sayısı	-	3	5
G8	Ugulanmaya başlanılan AT ve TİGH sayısı	3	5	5
G9	Sulama alanları ile ilgili başlatılan proje sayısı	3		
G10	Tarım arazilerine yeterli sulama suyu temin etme oranı			
G11	İl Özel İdarelerinin yapı tesis projelerinin yılsonu ortalama fiziki gerçekleşme oranı (Fiziki gerçekleşme yüzdeleri toplamı/ Proje sayısı)			
G12	Başlatılan yer altı içme suyu sondaj sayısı	3	6	6
G13	Sondajları tamamlanan tesis sayısı	14	11	9
G14	İnşa edilen HİS Göleti sayısı	9	7	9
G15	1. Kat asfalt km	48	235	241
G16	2. Kat asfalt km	950	950	951
G17	Stabilize	63	100	98
G18	Tesviye	15	26	28
G19	Bakım onarım	45	-	-
G20	Yapılan köprü sayısı	4	7	7
G21	Menfez (mt)	133	133	134
G22	Uygulanan Toprak Muhafaza Proje Sayısı	-	5	5
G23	Kanalizasyon tesis sayısı	61	50	24
G24	Meydan Düzenlemesi	60	63	36
G25	Doğal arıtma tesisi	3	-	-
G26	Biyolojik arıtma tesisi	3	-	-
G27	Fosseptik sayısı	21	37	33
G28	Cari giderlerin azaltılma oranı			
G29	Tasfiye edilen makine sayısı	125	-	-
G30	Yenilen binek aracı	7	-	-
G31	Alımı yapılacak makine ve teçhizat sayısı	20	22	23
EĞİTİM				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	Yıl içinde yapılacak ilköğretim okulu derslik sayısı	567	537	420
G2	Yıl içinde yapılacak ilköğretim okulu çok amaçlı spor salonu sayısı	4	4	3
G3	Kamulaştırması yapılacak ilköğretim eğitim tesisi sayısı	15	10	11
G4	Altyapı ve onarımı yapılacak ilköğretim okul sayısı	200	200	200

G5	Altyapı ve onarımı yapılacak ortaöğretim okul sayısı	50	50	38
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G6	Yıl içinde yapılacak okul öncesi derslik sayısı	15 derslik 3 anaokul	15 derslik 3 anaokul	15 derslik 1 anaokul
G7	Şube başına düşen ortaöğretim öğrenci sayısı	31	36	34
G8	Yıl içinde yapılacak ortaöğretim okulu derslik sayısı	405	400	132
G9	Yıl içinde yapılacak ortaöğretim okulu çok amaçlı spor salonu sayısı	1	-	-
G10	Karşılancak donatım malzemesi sayısı	26		
G11	Kurulacak Bilgi Teknoloji Sınıfı okul sayısı	54		
G12	Taşınalı eğitimle taşınacak öğrenci sayısı	15.200	14.500	13.750
G13	Sondajları tamamlanan tesis sayısı	14	11	9
G14	Yemekhane ortamından memnuniyet derecesi			
G15	Alan araştırması yapılacak okul sayısı			
G16	Düzenlenen eğitimlerin süresi	20		
SİVİL SAVUNMA				
Herhangi bir performans göstergesi belirlenmemiştir.				
EMNİYET				
Kamera izleme sistemi hedeflerine ulaşma derecesi				
Araç takip sistemi hedeflerine ulaşma derecesi				
SAĞLIK				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	Satın alınacak Prefabrik bina İstasyonu sayısı	7	7	6
G2	Satın alınacak ambulans sayısı	12	12	6
G3	Satın alınacak moto ambulans sayısı	2	2	-
G4	Kurulacak tam donanımlı ekip sayısı	50	50	-
G5	Satın alınacak pick-up sayısı	1	1	-
G6	Sağlık ekiplerinin uluslar arası standartlara ulaştırılma derecesi			
G7	Yeni doğan bebeklerin ölüm ve sakat kalmasını engelleme oranı			
G8	İyileştirilmesi hedeflenen devlet Hastanesi sayısı	20	3	20
G9	Sağlık ekiplerinin uluslar arası standartlara ulaştırılma derecesi			
G10	Metropol hastanelerine hasta sevki ve ameliyat yığılmasının azaltılma derecesi			
G11	Satın alınacak tıbbi cihaz ve malzeme Sayısı	19	1	
G12	Düzenlenecek merkezi yoğun ünite hastane sayısı	4	4	18
G13	Ağız ve Diş sağlığı binası yapımı	-	20 ünitelik	20 ünitelik
G14	Mevcut hasta yatak sayısı			
G15	Belirlenen hastanelere ek hizmet binaları yapımı			
G16	Sağlık merkezi binalarının kurulması			

TARIM				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	Dikilecek zeytin fidanı sayısı	1.000.000	1.000.000	1.000.000
G2	Zeytin ağacında ortalama artış oranı	% 7	%7	%7
G3	Yapılacak bilgisayar destekli erken uyarı istasyonu ve aktarıcı rehabilitasyon sayısı	19	-	-
G4	Kurulacak kontinü sistem zeytinyağı fabrika sayısı	2	1	3
G5	Kurulacak zeytinyağı depolama ve şişeleme tesisi sayısı	2	2	-
G6	Kurulacak salamura ve paketleme tesisi	1	1	-
G7	Dağıtılacak zeytin kasası sayısı	5000	5000	5000
G8	Dağıtılacak zeytin silkme makinası	10	10	10
G9	Dağıtılacak yer örtüsü	1000 m2	1000 m2	1000 m2
G10	Kurulacak örnek tesisi sayısı	17	25	21
G11	Aşılacak zeytin ağacı sayısı	10.000	10.000	10.000
G12	Dikilecek sakızağacı fidan sayısı	10.000	10.000	10.000
G13	Üretimi yapılacak Çeşme Anasonu dekar miktarı	100	100	100
G14	Tesis edilecek bağ dekar miktarı	80	80	80
G15	Kurulacak şarap üretim tesis sayısı	1	1	1
G16	Kurulacak modern sera dekar miktarı	8	8	16
G17	Test yapılacak büyükbaş hayvan sayısı	20.000	20.000	20.000
G18	AB direktifine uygun hale getirilecek kayıtlı işletme oranı	% 10	-	-
G19	Kuduz mihrakının azaltılma hedefi	% 90	% 90	% 90
G20	Kuduz aşısı yapılacak büyükbaş sayısı	140.000	140.000	140.000
G21	Kurulacak hayvan pazarı sayısı	2	3	2
G22	Yapılacak örnek hayvan pazarı, Kurbanlık ve adaklık kesim yeri sayısı	1	-	-
G23	Kurulacak sabit dezenfeksiyon sistemi	6	6	4
G24	Kapalı sisteme dönüştürülecek işletme	100	100	100
G25	Melezlenmesi amacıyla alınan Zaanen keçisi ve teke sayısı	300- 30	300- 30	300- 30
G26	Dağıtılacak sakız koyunu ve koç sayısı	300- 30	50- 5	500- 5
G27	Gıda kontrol hizmetlerine uygun araç temin sayısı	10	-	16
G28	Yasa dışı avlanmanın azaltılma oranı			
G29	Bırakılacak yapay resif adedi	350	350	350
G30	Su kirliliğinin denetlenmesi amacıyla temin edilecek araç sayısı	3	-	-
G31	Alınan süt nakil tank sayısı	6	6	6
G32	Kurulacak meyve sebze işleme, paketleme, soğuk hava depo tesis sayısı	2	2	1
G33	Kurulacak meyve sebze pazarlama tesis Sayısı	1	1	1
G34	Kurulacak kestane işleme tesis sayısı	3	2	1
G35	Alınacak makine sayısı	33	25	25
G36	Toprak yaprak ve su tahlil laboratuvarı Yapımı	1	1	1

PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G37	Eğitim ve yayım çalışmalarında kullanmaya yönelik alınan makine sayısı	103		
G38	Sağlanacak kanola üretimi dekar miktarı	500	1500	-
G39	Uygulanacak organik tarım geliştirme proje dekarı	100	-	-
G40	Kurulacak damla sulama tesis dekarı	10	10	10
KÜLTÜR- TURİZM				
G1	Revize edilecek termal su kuyusu sayısı	1		
G2	Jeotermal su dağıtımı gerçekleştirilecek tesis sayısı	21	4	
G3	Wellness Kür Merkezi projesi ihalesi		% 25	% 60
G4	Turizme yönelik dağıtılacak harita ve kitapçık sayısı	22.000	23.000	30.500
G5	Katılınacak yurtiçi ve yurtdışı fuar Sayısı	2- 3	2-3	2-3
G6	Mavi bayraklı plaj sayısı	35	38	40
G7	Kazı çalışmaları sayısı	13	13	13
G8	Güvenlik sistemleri iyileştirilecek müze Sayısı	5	-	-
G9	Güvenlik kamera sistemi kurulacak müze sayısı	2	-	-
G10	Çevre düzenlenmesi yapılacak ören yeri Sayısı	-	5	3
G11	Çakaloğlu Hanı restorasyonu	-	%25	% 25
G12	Çakırcalı Mehmet Efe evi restorasyonu		%65	% 35
G13	Alsancak İş Kurumu binası		%30	%35
G14	Çeşme Kalesi surlarının restorasyonu		%40	% 60
G15	Mega Müze yapımı		% 10	% 25
G16	Kongre Merkezi yapımı		% 20	% 20
G17	Alsancak Tekel Binasının kültürel etkinlik merkezi haline gelmesi		%20	% 30
BAYINDIRLIK VE İSKAN				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	İl çevre düzeni planı (ölçek)	1/25000	1/25000	1/25000
G2	Nazım İmar planı (ölçek)	-	1/5000	1/5000
G3	Sayılaştırılması yapılacak kıyı kenar çizgisi (km)	240	252	-
G4	Kadastro paftaları yapılacak köy sayısı	80	65	-
G5	Doğal Afet Risk Haritası (ölçek)	1/25000	-	-
G6	Deprem yönetmeliğine uygun hale getirilecek okul binası sayısı	1000	-	-
G7	Deprem yönetmeliğine uygun hale getirilecek sağlık hizmeti veren kamu binası sayısı	-	-	300
G8	Bilgisayar donanımı sayısı	20	10	-
G9	Yazılım programı sayısı	2	2	-
G10	Binek araç donanımı sayısı	3	3	-
G11	Verilecek hizmet içi eğitim süresi	32	32	-

GENÇLİK VE SPOR				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	Bakım onarım ve tadilatı yapılacak spor tesisi sayısı	15	-	-
G2	Yapılacak spor salonu ve tesisleri sayısı	3	8	7
ÇEVRE VE ORMAN				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	Gürültü ve titreşim ölçümü yapılacak karayolu sayısı	2	-	-
G2	Rehabilitate edilecek yaban hayvanı Sayısı	50		
G3	Ekoturizme konu olabilecek yerlerin tespit derecesi	18	18	18
G4	Koruma kullanma dengesi çerçevesinde değerlendirilecek Mesire Yeri Sayısı	18	18	18
G5	Saf bitkisel yeşil atıkların humus bahçe Toprağına geri dönüşüm derecesi			
G6	Ağaçlandırılacak ha. Miktarı	350		
G7	Erozyon kontrolü ve derelerin ıslah projesinin gerçekleşme oranı			
G8	Gölcük gölü projesinin uygulanma Oranı			
G9	Fidanlarda TSE kavramının ve AB ortak tarım politikalarının uyum oranı			
G10	Eğitilecek üretici sayısı	3000		
G11	Satışa sunulacak fidan sayısı	80.000		
G12	Kuş cennetinin kamera sistemi ile Gözlenme derecesi			
G13	Portatif radyoysan doz hızı ve doz ölçüm cihazı temin oranı			
G14	Bakırçay Nehri havzasında kirliliğinin Azaltılma oranı			
G15	Küçük Menderes nehir havzasında kirlilik tespitinin gerçekleştirilme oranı			
G16	Küçük Menderes nehir havzasında kirliliğin önlenmesine yönelik projelerin uygulanması			
SOSYAL HİZMETLER				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	Sosyal hizmet giderlerin karşılanma ve altyapı yatırımlarının gerçekleştirilme oranı			
G2	Kurulacak Çocuk Evi sayısı	20	20	20
G3	Bakım, onarım ve zorunlu demirbaş alımı yapılacak sosyal hizmet kuruluşu sayısı	25	25	25
G4	Sosyal hizmet kuruluşlarında hizmetlerin özel satın alma yoluyla karşılanma oranı			
G5	Kiralanacak araç sayısı	15	15	15
G6	Çocukların eğitim ve rehabilitasyonu için merkez açılması ve giderlerin karşılanma oranı			
G7	Hizmet araçlarının bakım, onarım ve tamir giderlerinin karşılanma oranı			

G8	Sevgi evi yapımı gerçekleşme oranı			
G9	Önleyici sosyal hizmetlerin gerçekleştirilme oranı			
G10	Özürlüler için merkezi eğitim merkezi açılmasının gerçekleştirilme oranı			
G11	Engellilere eğitim ve rehabilitasyon Sağlanma oranı			
G12	Kimse ve bakıma muhtaç kişilere barınma ve sığınma ihtiyaçlarının karşılanma oranı			
KURUMSAL YAPININ GELİŞTİRİLMESİ VE TANITIMI				
PERF. GÖST.	GÖSTERGELER	2007	2008	2009
G1	İl Özel İdaresi Binasının İyileştirilmesi			
G2	Arşiv biriminin oluşturulması			
G3	Kamuoyu bilgilendirilmesi			
G4	Paydaş ve halk katılımı sağlanma oranı			

KAYNAK: İzmir İl Özel İdaresi Stratejik Planı(2007- 2009).

Performans programı kapsamında belirlenen performans hedefini izlemek amacıyla göstergeler belirlenmektedir. Göstergelerin seçiminde, birim bazında oluşturulan ve yıllar itibariyle performans seviyelerinin ölçülebilir olmasına dikkat edilmektedir.

Performans sonuçlarını değerlendirebilmek için tarafımızca girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkinlik ve kalite olmak üzere performans göstergeleri tespit edilmiştir. Performans göstergeleri stratejik planda yer alan stratejik hedeflerden, faaliyet ve projelerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Performans göstergelerinden bir kısmına bir veri yerleştirilememiştir. Bu ise stratejik planda o amaç, faaliyet ve projeye yönelik somut bir verinin yer almamasından kaynaklanmamaktadır.

D- PERFORMANS SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İzmir İl Özel İdaresi'nin 2007- 2009 yılı stratejik planı ve bütçesi incelendiğinde tam olarak bir uyumun sağlanmadığı ifade edilebilecektir. Stratejik plan hazırlanırken kaynak durumu dikkate alınarak, stratejik amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedef/ faaliyetlerine göre bütçe oluşturulmalıdır. Bütçe oluşturulurken kuruluşun stratejik öncelikleri dikkate alınarak, bu önceliklere yönelik olarak bütçe kaynaklarının dağıtımı gerçekleştirilmelidir.

Stratejik planlama ile verilen hizmetlerin bir plan dahilinde etkin ve verimli bir şekilde sunulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda stratejik planın kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsediği temel ilkeler çerçevesinde misyon, vizyon, stratejik amaç, stratejik hedef, performans hedefleri, performans göstergeleri oluşturulmaktadır.

Stratejik planda yer alan amaçlara, stratejik amaçların hedef ve faaliyetleri doğrultusunda stratejik önceliklere göre bütçe oluşturulmaktadır. Bu şekilde kaynakların etkili/ verimli bir şekilde kullanımı sağlanmakta ve mali disiplin gerçekleştirilebilmektedir. Belirlenmiş olan performans göstergeleri üzerinden denetim yapılmaktadır.

2007-2009 dönemi stratejik planını ve bu planda belirlenen amaç ve hedeflerin 2007 mali yıl bütçesi ile performans hedeflerini gerçekleştireceğine performans programında yer verilmektedir. Ancak kurum henüz 2007 yılı performans programını hazırlamamıştır. Bu nedenle kurumun 2007 yılı performans programı olmaksızın sağlıklı bir değerlendirme yapma imkanı azalmaktadır.

Kamu idareleri performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmektedirler. İzmir İl Özel İdaresi'nin performans göstergeleri henüz belirlenmediğinden performans ölçümünde sorun doğabilecektir. Ayrıca kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve bütçe bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğunu getirmiştir.

Performans denetimi idarenin performans göstergeleri üzerinden yapılmaktadır. Bu aşamada İzmir İl Özel idaresi'nin denetimi sadece uygunluk denetimi şeklinde yapılabileceği belirtilebilecektir. Performans denetiminin yapılabilmesi için sistemin tam anlamıyla yerleşebilmesi için zaman gerekmektedir. Çünkü stratejik plan daha önce de vurgulandığı gibi 2007–2009 yılları arasını kapsamaktadır. Stratejik amaçların performanslarının ölçülebilmesi için 2007 yılı faaliyet raporuna ve performans programına ihtiyaç vardır.

SONUÇ

Günümüzde her alanda değişimin hızlandığı, rekabet olgusunun işlerlik kazandığı, küreselleşme ve bilgi toplumunun gerektirdiği yönetim anlayışına dayalı olarak, dünyada kamu mali yönetim sistemlerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim sadece kamu mali yönetim sistemlerinde değil kamu yönetim anlayışında da yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda birçok ülke kamu yönetimleri, anlayış ve uygulama değişikliğine gitmişlerdir.

Kaynakların verimli ve etkin kullanılmasının temel şartı kamu kurumlarında performans ölçüm sisteminin tam olarak yerleştirilmesidir. Bu ise öncelikle performans ölçüm sonuçları ile bütçe arasında ilişki kurulması ile gerçekleştirilebilecektir. Bu bağlantının kurulabilmesi ise performans esaslı bütçeleme aracılığıyla sağlanabilmektedir.

Analitik bütçe sınıflandırması kamu kaynaklarının idari birimler, fonksiyonlar ve ekonomik nitelikleri itibariyle detaylı bir şekilde izlenmesini ve yıllar itibariyle karşılaştırılabilmesini sağlayabilmektedir. Bu kapsamda analitik bütçe sınıflandırmasının ve tahakkuk esaslı muhasebenin tüm unsurlarıyla hayata geçirilmesi ve tüm kamuya yaygınlaştırılması performans esaslı bütçelemenin yapılabilmesi açısından büyük kolaylıklar sağlayabilecektir.

Bir ekonomide bütün kamu hizmetleri yalnızca merkezi bir örgüt tarafından gerçekleştirilmemektedir. Yerel yönetimlerin vatandaşlara, merkezi yönetim birimlerine göre daha yakın birimler olmaları, yerel yönetimlerin üretilen mal ve hizmetleri takip edebilmelerinin merkezi idareye göre daha kolay olması, performans ölçümünün ve denetiminin yerel yönetimlerde uygulanmasının gerekliliğini daha da öne çıkarmaktadır.

Stratejik planlama kavramı Türkiye için çok yenidir. Özellikle Avrupa Birliği ile uyum sürecine girildiği yakın dönemde çıkarılan kanunlarla yönetim sistemimiz içinde yer almaya başlamıştır. 5126 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile nüfusu 50 binin üzerindeki belediyeler ve İl Özel İdareleri stratejik plan hazırlamakla yükümlü durumuna getirilmiştir. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile İl Özel İdareleri, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde stratejik plan ve ilgili

olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlamakla yükümlüdürler.

Stratejik planlamanın kendisinden beklenen başarıyı gösterebilmesi için sürece ilişkin mantığın iyi ve doğru kavranması, sürece katılanların buna inanması, ilgili birimlerde yeterli nitelikte ve sayıda insanların objektif kriterlere göre görevlendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmanın yanı sıra kurumsal kültür/ kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar ile kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunabilecektir.

Ülkemizde de kamu mali yönetim alanında değişim ihtiyacı özellikle ekonomik krizler sonrasında kendini göstermiş ve yaşanan sorunlara yönelik arayışlara gidilmiştir. Türkiye’de reformu gerektiren en önemli nedenlerin başında, kamu yönetimimizin çağın koşullarına uyum gösterememesi ve halkın taleplerine yeteri kadar yanıt verememesi olduğunu belirtebiliriz. Bu doğrultuda reform çalışmaları başlatılmış ve 5018 sayılı Kanun yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunla performans esaslı bütçelemeye geçilmiş, mali saydamlık, hesap verilebilirlik, çok yıllık bütçeleme, performans denetimi, performans yönetimi kamu yönetimi içerisine girmiştir. Performans denetimi ile kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri çerçevesinde kullanılması imkanı sağlanmıştır. Çok yıllık bütçeleme ile kamuda kaynak-harcama dengesinin hükümetlerce politikaların plan ve bütçe süreçlerine yansıtılması imkanı doğmuştur. Bu şekilde çok yıllık bütçeleme ile mali disiplinin sağlanması konusunda önemli bir adım atılmıştır.

Performans yönetimine geçişle birlikte devletin amaçlarına ulaşmasında, vatandaşların memnuniyetinin sağlanmasında etkin bir yol olmuştur. Performans denetimi sayesinde kamu kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine uygun bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır.

Performans hedef ve göstergelerinin belirlenmesi ile performans ölçümü gerçekleştirilmekte, böylece idarenin performansı iyileştirme imkanı sağlanabilmektedir. Ancak bunun gerçekleştirilebilmesi için etkin bir performans bilgi sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Performans hedefleri ile idarenin bütçe

imkanları doğrultusunda stratejik planlarında yer alan stratejik amaç ve hedeflerinden mali yılda gerçekleştirebilecekleri kısmı belirlenmektedir. Planlar, bütçelerin sayısal ifadesidir. Stratejik planlarda yer alan stratejik amaç, hedefleri doğrultusunda bütçe ödenekleri tahsis edilmesi gereklidir. Performans göstergeleri ile kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığı değerlendirilmektedir.

Performans göstergelerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun doğru ve tutarlı verilerin varlığı, performans göstergelerinin oluşturulması, performans ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir ön koşuldur. Performans göstergeleri ile gerçekleştirilen faaliyet/projelerin ne kadar maliyetle, hangi kalitede, ne kadar etkinlikle gerçekleştirilebildiği hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir.

Performans değerlendirmesi ile stratejik planda yer alan amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi ve kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.

Performans denetimi, kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu kapsamında faaliyet, çıktı ve sonuçlarının, performans hedef ve gelişmelerinin, performans bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin incelenip değerlendirilmesi suretiyle kaynak kullanımının etkinliğinin, tutumluluğunun, verimliliğinin objektif ve sistematik olarak denetlenmesidir.

Performans denetiminde en önemli unsurlarından biri performans ölçümü ve performans kriterleridir. Performans kriterleri belirlenirken, bunların uygulanabilir ve somut kriterler olmasına dikkat edilmelidir. Kamu kesiminde sunulan mal ve hizmetlerin faydalarının ölçülmemesi kriter tespitini güçlendirmektedir. Bu nedenle kamu kesiminde faaliyetlerin değerlendirilebilmesi amacıyla son yıllarda yeni kriterler ortaya çıkmıştır.

İzmir İl Özel İdaresi'nin 2007- 2009 yıllarını kapsayan stratejik planından elde edilen bulgular incelendiğinde kurumun stratejik plan uygulamasının yeni olmasından

kaynaklanan çeşitli sorunların var olduğu ifade edilebilir. Öncelikle stratejik planda yer alan bazı stratejik amaçlar ve bunları gerçekleştirmeye yönelik faaliyet/ projelere İzmir İl Özel İdaresi bütçesinde yer verilmediği görülmektedir. Oysa ki bütçelerde kaynak kullanımının stratejik planda yer alan stratejik önceliklere göre dağıtımının gerçekleşmesi gerekmektedir.

İzmir İl Özel İdaresi bütçelerinde bazı mali işlemlerin bütçelerde yer almaması bütçelerle kalkınma planları, yıllık programlar ve stratejik planlar arasında bağ kurulamamasına yol açabilecektir. Ayrıca performans değerlendirmesinin yapılması sırasında çıktılarla faaliyetlerin ve sonuçlarla stratejik amaçların karşılaştırılmasında güçlüklerle sebep olabilecektir.

İzmir İl Özel İdaresi'nin henüz performans programını hazırlamamasından dolayı bir mali yılda gerçekleştirilecek faaliyetleri tanımlayan performans hedefleri ve bu faaliyet/ projelerin ne derece başarılı olduğunu ölçmeyi sağlayan performans göstergeleri belirlenmiş değildir. 5018 sayılı Kanun, performans göstergeleri konusunun Maliye Bakanlığı, DPT ve ilgili kamu idaresinin birlikte kararlaştırılmasını ve bu göstergelerin o idarenin bütçesinde yer almasını, performans denetimlerinin de bu göstergelere göre yapılmasını öngörmektedir. Ancak İzmir İl Özel İdaresi'nin performans göstergelerine bütçelerinde yer verilmediğinden performans göstergeleri bütçe ilişkisinin bu aşamada oluşturulamayacağı ve bu nedenle etkin bir performans denetimini gerçekleştiremeyeceği ifade edilebilir.

Stratejik planın kuruma tam anlamıyla yerleşebilmesi için zaman gerektiği bir gerçektir. Bu uyumun sağlanmasında kurum içinde stratejik planın yerleşebilmesi amacıyla çalışanların eğitime tabi tutulması gereklidir. Ayrıca kurumun birimleri arasında eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanması büyük bir role sahiptir. Özellikle stratejik planın uygulanmasında başarılı olunmasında stratejik planlama daire başkanlığı ile bütçe daire başkanlığının önemli bir rolü olacaktır.

KAYNAKÇA

- ACARTÜRK, Ertuğrul; ÖZGÜR, Hüseyin, “ Teoride ve Türkiye’de Desantralizasyon ”, **Kamu Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Şubat, 2004.
- Adana İl Özel İdaresi, **Stratejik Plan (2006- 2009)**, < http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/Adana_IOISP0609.pdf >, (Erişim Tarihi: 30.06.2007).
- AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Yayınları: 473, Ankara, 1992.
- AKAL, Zühal, “ Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi ” , Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, <http://www.ydk.gov.tr/Seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm>, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).
- AKAT, Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, İkinci Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, Ekim 2000.
- AKGÜL, Başak Ataman, **Türk Denetim Kurumları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- AKTAN, Coşkun Can (a), “ Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- AKTAN, Coşkun Can (b), “ Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim ”, <http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/stratejik-yonetim/aktan-stratejik-yonetim.pdf >, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).
- AKTAN, Coşkun Can (c), “ Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- AKTAN, Coşkun Can; TÜĞEN, Kamil, “ Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- AKTAN, Coşkun Can; ÖZKIVRAK, Özlem, “ Devlet mi? Piyasa mı? Kamu ve Özel Kesim Arasında Tercih Sorununun Çözümüne Yönelik Bazı Etkinlik Analizleri ”, **Kamu Ekonomisi ve Kamu Maliyesi**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Birleşik Matbaacılık, Eylül 2003.
- ALPKAN, Lütfihak, “ Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı ”, <http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf >, (Erişim Tarihi: 20.01. 2007).
- ALTINTAŞ, Füsün ÇINAR, “ Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi ”, < <http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword4.doc> >, (Erişim Tarihi: 02.02.2007).
- APAN, Ahmet, “ Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği) ”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 448, Eylül, Yıl: 2005.
- ARAL, Cem Suat, **Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler**, Sayıştay Yayınları Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 19, Mayıs 2001, Eserin Özgün Adı: Performance Measurement: What to Look for in VFM Studies, Londra 1998, <<http://sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras19perfolcum.pdf> >, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

- ARCAGÖK, M. Sacit; YÖRÜK, Bahadır; ORAL, Esin, KORKMAZ, Umut, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda Öngörülen Düzenlemeler ”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Sayı 18, Cilt 2, İlkbahar 2004.
- ARDIÇ, Kadir, “ Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları ”, **Kamu Yönetimi**, (Editörler: Abdullah YILMAZ, Mustafa ÖKMEN), Gazi Kitabevi, Şubat, 2004.
- ARIKAN, Yahya, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Ve Yerel Yönetimlerin Denetimi”, **Mali Çözüm Dergisi**, S. 65 Ekim- Kasım- Aralık 2003, <<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/65MaliCozum/01-65%20YAHYA%20ARIKAN.doc>>, (Erişim Tarihi: 10.01.2007).
- ARSLAN, Ahmet, “ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu Harcama Sisteminde Yapılan Düzenlemeler ”, **Maliye Dergisi**, S. 145, Ocak- Nisan, 2004, <<http://www.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md145/ahmeta.pdf>>, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).
- ARSLAN, Ahmet, “ Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Yapısı ve İşleyişi ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ARSLAN, Ahmet, “ Kamu Harcamalarında Verimlilik Etkinlik ve Denetim –III ”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 5, S. 18, Ekim- Aralık 2002.
- ARSLAN, Murat, “ Orta Vadeli Harcama Sistemi (Çok Yıllı Bütçeleme) ve Türkiye’de Uygulanabilirliği ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme** içinde, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ARTLEY, Will; STRAH, Suzanne, **The Performance- Based Management Handbook Establishing an Integrated Performance Measurement System**, A Six Volume Compilation Technique and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993(GPRA), Volume 2, September 2001, <<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%202.pdf>>, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).
- ARTLEY, Will; ELLISION, DJ; KENNEDY, Bill, **The Performance- Based Management Handbook Establishing and Maintaining a Performance Based Management Program**, A Six Volume Compilation Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993(GPRA), Volume 1, September 2001, <<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%201.pdf>>, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).
- ARTLEY, Will, **The Performance- Based Management Handbook Establishing Accountability for Performance**, A Six Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993(GPRA), Volume 3, September 2001, <<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/Volume%203.pdf>>, (Erişim Tarihi:13.01.2007).
- AŞGIN, Sait, “ Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişmesi ”, **Türk İdare Dergisi**, S. 451, Haziran, Yıl: 2006.
- AŞGIN, Sait; GÖRGÜN, Selen; ALTAY, Ümit, **Kamuda Stratejik Planlama**, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart 2006, Ankara, <<http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/yayinlar1.htm>>, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).
- AYDEMİR, Birol, “ Stratejik Yönetim ve Bütçe ”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005.

- BAKOĞLU, Refika, “ Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme ”, **Mali Çözüm Dergisi**, S. 67, Nisan- Mayıs- Haziran 2004, <<http://archieve.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/67MaliCozum/17%20refika%20bakoglu.pdf>>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).
- BALCI, Asım, “Kamu Mali Yönetiminde Performans Değerlendirilmesine Geçiş”, **Vergi Dünyası Dergisi**, Yıl: 22, S. 262, Haziran 2003.
- BARCA, Mehmet; BALCI, Asım, “ Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir? ”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 39, S. 2, Haziran 2006.
- BATIREL, Ömer Faruk, **Kamu Bütçesi**, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No: 444- 677, Altıncı Baskı, İstanbul, 1990.
- BERRY, Frances S., “ Strategic Planning as a Tool For Managing Organizational Change”, **International Journal of Public Administration**, 30: 331- 346, 2007.
- BİLGE, Semih, “ABD Yerel Yönetimlerinde Performans Ölçüm Çalışmaları”, **e- akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi**, Mayıs 2006, S. 51, < <http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=ABD%20Yerel%20Yönetimlerinde%20Performans%20Ölçüm%20Çalışmaları&kımlık=1146562412&url=makaleler/sbilge-1.htm> >, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).
- BİNGÖL, Nahit, “ Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BİRCAN, İsmail, “ Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, Özel Sayı DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, < <http://ekutup.dpt.gov.tr/ planlama/ 42nciyil/bircani.pdf> >, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).
- BOLTON, Nicola; LEACH, Steve, “ Strategic Planning in Local Government: A Study of Organizational Impact and Effectiveness”, **Local Government Studies**, 28: 4, 2002.
- Bursa İl Özel İdaresi, **Stratejik Planı, 2006- 2010**, < <http://www.sp.gov.tr/belgeler.htm#plan> >, (Erişim Tarihi: 30.06.2007).
- BÜLBÜL, Duran, “ Yerel Yönetimlerde Mali Yapı”, <http://www.yerelnet.org.tr /mali_yapi/ rapor_01.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.02.2007).
- CAN, Hasan Hüseyin, “ Türk İdare Sistemi İçerisinde Yerel Yönetimler ve Yeni Mahalli İdare Kanunlarının Getirdiği Sistem ”, < http://www.yerelnet.org.tr/mevzuat/makale_01.php >, (Erişim Tarihi: 18.01.2007).
- CANSIZ, Harun; GÖKBUNAR, R., “ Türk Mali Yönetiminin Şeffaflık Düzeyinin Artırılmasına Yönelik Öneriler”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 1-2, C. XX, 2004.
- CURA, Serkan, “Türkiye’de Mali Saydamlığı Sağlamaya Yönelik Bir Uygulama: Analitik Bütçe Sınıflandırması”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- CURRISTINE, Teresa, “Performance Information in The Budget Process: Results of The OECD 2005 Questionnaire ”, ISSN 1608- 7143, **OECD Journal On Budgeting**, Volume 5, No: 2, OECD 2005, <<http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/37714836.pdf>>, (Erişim Tarihi: 16.01.2007).
- ÇELİK, Ali, **Yerel Yönetimler**, T.C. DEÜ Yayınları, Birinci Baskı, İzmir 1996.

- ÇOBAN, Hilmi; DEYNELİ F., “ Kamuda Kalite Artırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme ”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005.
- ÇOLAK, H. Bayram, “ 5018 Sayılı Kanun’un Kamu Mali Yönetimimize Getirdikleri- I ”, **Yaklaşım Dergisi**, Yıl 13, S. 146, Şubat, 2005.
- ÇOLAK, H. Bayram, “ 5018 Sayılı Kanun’un Kamu Mali Yönetimimize Getirdikleri- II ”, **Yaklaşım Dergisi**, Yıl 13, S. 147, Mart, 2005.
- ÇOŞKUN, Bayram, “ Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tarihsel Geçmiş ve Genel Bir Değerlendirme ”, **Türk İdare Dergisi**, S. 448, Eylül 2005.
- DARLİNG David L.; Jr., BİTTEL, Steven G., “ Strategic Planning for Community Development”, Cooperative Extension Service, Community Development – 6, Kansas State University, Manhattan, Kansas, February 1991, < <http://www.oznet.ksu.edu/library/ogec2/L830.pdf> >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).
- DEEHULL Jane.; BETLACH, Thomas J., **1998 Strategic Planning and Performance Measurement Handbook**, Office Of The Governor, Office Of Strategic Planning And Budgeting, <<http://www.ospb.state.az.us/pdf/ManagingforResults.pdf>>, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).
- DEMİRBAŞ, Tolga, **İsveç Sayıştayı Performans Denetimi El Kitabı Teori ve Uygulama**, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 16, Nisan 2001, Eserin özgün adı: Handbook in Performance Auditing Theory and Practice, Stockholm, Ekim 1999, İkinci Baskı, < <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras16isvecsayistay.pdf> >, (Erişim Tarihi: 14.01.2007).
- DEMİREL, Güner , “ Yeni Bütçe Kod Yapısı”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Yıl: 2, S. 8, Eylül 2001.
- DEMİRKAYA, Hülya, “ Performans Ölçüm Rehberi/ Çeviri ” , **Sayıştay Yayınları, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi**, Eserin Özgün Adı: Performance Measurement Guide- 1993 ABD, Şubat 2000, < http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07_perok_rehberi.pdf >, (Erişim Tarihi: 17.01.2007).
- Denizli İl Özel İdaresi, **Stratejik Plan, 2006- 2010**, Kasım 2005.
- DIAMOND, Jack , “ Performance Budgeting: Managing The Reform Process ”, International Monetary Fund (IMF), IMF Working Paper WP/03/33, 2003, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/pfma06/Jdiamond.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).
- DİNÇ, Serdar, **Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Belediye Örneği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye ABD Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- DİNÇER, Ömer, Cevdet YILMAZ (Hızr.), Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 **Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, T.C. Başbakanlık Ankara, Ekim 2000.
- DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, İkinci Sürüm, Haziran 2006, <<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>>, (Erişim Tarihi: 28.12.2006).
- DPT, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Mayıs 2003, <<http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/sp-Kilavuz.pdf>>, (Erişim Tarihi: 28.12.2006).
- DPT, **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, Ankara, 2000.

- DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT: 2507- ÖİK: 527, Ankara 2000, <<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>>, (Erişim Tarihi: 10.01.2007).
- DPT, **Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007- 2013)**, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu, İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyonu Raporu, Ankara 2006, <http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_3_il_gelisme/153bolgeselgelisme.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.01.2007).
- DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın No: OİK 535, Ankara 2000, <<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamumali/oik535.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).
- DÖNMEZ Mustafa, “ **Cumhuriyetin 75’inci Yılında İl Özel İdareleri** ”, Cumhuriyetin 75. Yılında Mahalli İdarelerimiz, T.C. İçişleri Bakanlığı, M.İ.G.M. Yayını, Yayın No:25, Ankara, Kasım 1998.
- DUSENBURG Pat, **Governing For Results And Accountability**, “ Strategic Planning and Performance Measurement”, The Urban Institute, Fourth Report, Ağustos 2000, <http://www.urban.org/UploadedPDF/governing_4.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).
- EFE, Z. Zeren, “ Uluslararası Uygulamalar Işığında Çok Yıllı Bütçeleme”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 25, C. 2, Bahar 2007.
- EKİCİ, Birol, “ Performans Denetimi Ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği ”, **Türk İdare Dergisi**, Eylül, S. 436, Yıl: 2002.
- ERDEM Aybike, **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği**, T. C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006.
- ERDEM, Metin, Doğan ŞENYÜZ, İsmail TATLIOĞLU, **Kamu Maliyesi**, Ekin Kitabevi, 2003.
- EREŞ Figen, “ Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ”, **2004 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 15, <http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/15_pdf/15-b.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).
- ERÜZ, Ertan “ 5018 Sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ERÜZ Ertan, “ Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme ”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005.
- ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, İstanbul, 2001.
- FALAY, Nihat, “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, <http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_belediye_metin_tebliğ6.php>, (Erişim Tarihi: 06.01. 2007).
- FALAY, Nihat, “ Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma ”, **Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Bu Yapılanmada Performans Yönetimi ve Denetiminin Yeri 15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Ares Ofset Matbacılık, 15- 17 Mayıs 2000 Antalya.

- FOUNDATION FOR COMMUNITY ASSOCIATION RESEARCH, **Best Practices Report # 3**, “ Strategic Planning”, 2001, <<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>>, (Erişim Tarihi: 08.01.2007).
- Gazi Üniversitesi, “ Stratejik Planlama”,< <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> >, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).
- GÜÇLÜ, Nezahat, “ Stratejik Yönetim ”, **G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 23, S. 2 (2003), < <http://www.sgb.gov.tr/Strategic%20Planning/Stratejik%20Yönetim.pdf> >, (Erişim Tarihi: 10. 01. 2006).
- GÜÇLÜ, A. Nusret, “ Stratejik Yönetim ve Planlama ”, <<http://www.tns.com.tr/tnsweb.xvs?solmenu= Teknik Yazilar&ExpList=&Expand=13> >, (Erişim Tarihi: 02.01.2007).
- GÜLŞEN, Hamdi, “ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamı ve Mahalli İdarelere Etkisi Açısından Bir Değerlendirme ”, **Mali Hukuk Dergisi**, Yıl 21, S. 121, Ocak- Şubat 2006.
- GÜNER Sinan, “ Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi ”, <http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi/446_061_078.doc>, (Erişim Tarihi: 03.01.2007).
- GÜNGÖR Hayrettin, “ Türkiye’de Performans Bütçe Uygulaması (Yerel Yönetimlerde)”, <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/turkeysymposium/13%20Hayrettin%20Gungor.ppt#411_15.Slayt_15>, (Erişim: 12.04.2006).
- GÜNGÖR, Hayrettin, “ Analitik Bütçe Sınıflandırması ve Yerel Yönetimler ”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, Aylık, Bilimsel ve Mesleki Dergi İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği Yayını, Cilt 7, S. 8, Ağustos, 2002.
- GÜRER, Harun, “ Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler ”, **Sayıştay Dergisi**, S. 63, Ekim- Aralık 2006.
- GÜRKAN, Yavuz, “ Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi ”, **Vergi Dünyası Dergisi**, S. 169, Eylül 1995.
- GÖKBUNAR, Ramazan; YANIKKAYA, Halit, **Etkin Devlet ve Ekonomik Büyüme**, Ankara, Odak Yayınevi, 2004.
- GÖREN, İhsan, “ Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması Bağlamında Performans Yönetimi ”, **Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Bu Yapılanmada Performans Yönetimi ve Denetiminin Yeri** 15. Türkiye Maliye Sempozyumu Akdeniz Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Ares Ofset Matbacılık, 15- 17 Mayıs 2000, Antalya.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, **Türkiye’de Mahalli İdareler**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitü Yayınları, Ankara, 1967.
- HANAZAY Aygöl, **Yerel Yönetimlerde Planlama**, T.C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kent ve Çevre Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006.
- HANCER, Selcen N., “ Ekonomik Kodlama Açısından Analitik Bütçe Sınıflandırılması ”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 16, C. 12, Sonbahar 2003.
- HALİS, Muhsin; TEKİNKUŞ, Mehmet, “ Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Sorunları**, (Editörler: Asım BALCI, Ahmet NOHUTÇU, Namık Kemal ÖZTÜRK, Bayram COŞKUN), Birinci Baskı, Eylül 2003, Seçkin Yayıncılık.

- HELENIC PRESIDENCY OF THE EUROPEAN UNION MINISTRY OF INTERIOR, **Public Administration & Decentralization**, “ Public Sector Performance Measurement Systems& Indicators in The EU”, Survey, For The 40th Meeting for Public Administration (Greece, Rhodes, 8 and 9 June 2003), <http://www.dgap.gov.pt/docs_down/atividadeinternacional/grega/PERFORMANCE.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).
- HEVESİ Alan G., **Local Government Management Guide, Strategic Planning**, Nisan 2003, <http://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/lmgm/strategic_planning_nc.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).
- HUANG Chaomeng J., “ Strategic Planning and Dysfunction: The Dark Side of Mandating a Formal Planning System ”, **Soochow Journal Of Political Science** ,2006, No.22, <<http://www2.scu.edu.tw/politics/journal/doc/j22/2.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).
- HUANG C. James, “ Implementation of Strategic Planning: Experience of the Florida State Government”, **Political Science Review**, No.11, December 1999, <<http://politics.soc.ntu.edu.tw/old/psr/NO.11/11-11.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).
- HUDEC Oto; Urbančíková, Natařa, “ Strategic Planning and Public Opinion Survey ”, <http://www.ersa.org/ersa_confs/ersa04/PDF/632.pdf>, (Eriřim Tarihi: 03.01.2007).
- Isparta İl Özel İdaresi, **Stratejik Plan, 2007- 2011**, < <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/IspartaIOISP0711.pdf> >, (Erişim Tarihi: 30.06.2007).
- IşIK, Hüseyin, “ Amacı, Sistematiği, İşleyişi ve Sınırlılıklarıyla Performansa Dayalı Bütçeleme ”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, C. 2, S. 17, Kış 2004.
- IşIK, Gülden Gündüz, **1980’den Sonra Türkiye’de Yapılan Kamu Yönetimi Reform Çalışmaları**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2006.
- IşIK, Abdülkadir, v.d., **Kamu Maliyesi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005.
- İzmir İl Özel İdaresi, **Stratejik Plan, 2007 – 2009**, Mart 2006, İzmir.
- İstanbul İl Özel İdaresi, **Kurumsal Performans Planı 2007**, İstanbul 2006.
- JR, Everett E. Adam; EBERT, Ronald J., **Production and Operations Management Concepts, Models and Behavior**, Second Edition, Prentice- Hall, Inc, 1982.
- KARAASLAN, Erkan, “ Kamu Mali Yönetimi ve Mali Raporlama ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- KARAASLAN, Erkan, “ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda Düzenlenen Mali Denetim ”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 7, S. 28, Nisan- Haziran 2005.
- KARAKAş Şahsenem, “ Stratejik Planlama ”, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/ pages/mkl_gas.php?nt=129 >, (Erişim Tarihi: 02.02.2007).
- KAYA, Erol, **Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma**, Kent Yönetimi Dizisi: 2, İlke Yayıncılık: 49, İstanbul 2003.
- KAYALI, Cevdet; GÖKBUNAR, Ramazan, “ Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulama Olanakları”, **İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 13, S. 146, Mayıs, 1998.

- KELEŞ, Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, Ağustos, İstanbul 2000.
- KEMP, Roger L., **Strategic Planning for Local Government**, 1993, (Çev: Zafer ORHAN), “Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlerde Kullanımı”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 67, S. 409, Aralık 1995.
- KERİMOĞLU, Baki, “ Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sisteminin Mali Saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğuna Katkıları ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- KESİK Ahmet, “ Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Orta Vadeli Program ve Mali Plan Çerçevesinde Çok Yıllı Bütçeleminin Uygulanabilirliği ”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos, 2005.
- KIZILBOĞA, Ruveyda, **Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri**, T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- KIZILKAYA, Eyüp, “ Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi ve Bütçeleştirilecek Borçlar Sorunu ”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 7, S. 27, Ocak- Mart 2005.
- KIZILKAYA, Eyüp, “ Denetimin Yeniden Yapılandırılması Düzenlemeleri Üzerine Değerlendirmeler ”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 6, S. 23, Ocak- Mart 2004.
- KIZILTAŞ, Emine, “ Çok Yıllı Bütçeleme Sistemi ”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 16, C. 2, Sonbahar 2003.
- KİRMANOĞLU, Hülya; ÇAK, Murat, “ Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ”, **Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Bu Yapılandırmada Performans Yönetimi ve Denetiminin Yeri 15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Ares Ofset Matbacılık, 15- 17 Mayıs 2000 Antalya.
- KLAGES, Helmut; HAUBNER, Oliver (1990), “ Qualitäts- und Erfolgs Merkmale von Organisationen im Öffentlichen Bereich”, VOP, Vol. 4, (Çev: Ayşegül MENGİ), “ Kamu Yönetiminde Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 52, No: 1- 4, 1997, <<http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/40.pdf>>, (Erişim Tarihi: 15.01.2007).
- KOCABAŞ, Bilal, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda 2005 Yılı Bütçe Kanunu ile Değişiklik Yapıldı mı?”, **Vergi Raporu Dergisi**, Yıl 13, S. 75, Şubat- Mart 2005.
- Kocaeli İl Özel İdaresi, **Stratejik Plan, 2007- 2011**, < <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KocaeliOSP0711.pdf>>, (Erişim Tarihi: 30.06.2007).
- KOCALOĞLU Batuhan, GÜLSÜN Bahadır, “ Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler ”, **Verimlilik Dergisi**, S. 2004/ 1.
- KOÇ Mustafa, “ Yönetimde Moda Terim “ Stratejik Yönetim ”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, C. 2, S. 17, Kış 2004.
- KÖSE, H. Ömer, **Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim**, T.C. Sayıştay Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi: 12, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras12ayuk den.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).
- KUBALI, Derya, “ Performans Denetimi ”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 32, S. 1, 1999.

KWON MYUNGJUNG (MJ), “ Strategic Planning Utilization In Local Governments: Florida City Governments And Agencies ”, The Florida State University College Of Social Science,2006,<http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-04102006-170453/unrestricted/DISSERTATION_Myungjung_Kwon_II.pdf >, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

Manisa İl Özel İdaresi, **Stratejik Plan, 2006- 2008**, < <http://www.manisa.gov.tr/anasayfa/ozid2.asp> >, (Erişim Tarihi: 02.07.2007).

MCNAMARA Carter, MBA, PhD, Authenticity Consulting, Strategic Planning (In Nonprofit Or For-Profit Organizations), LLC. Copyright 1997-2006. Adapted from the Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation, <http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor453886>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).

MEMİŞOĞLU, Dilek, **Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta 2006.

MERİÇ, Metin, **Kamu Kesiminde Mali Yapı**, Birinci Baskı, İzmir, 1999.

MERİÇ, Metin, **Vergi Denetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 2002.

MERİÇ Metin; SAKAL M., **Yerel Yönetimler ve Finansmanı**, İkinci Baskı, Birleşik Yayıncılık, İzmir, 2005.

MUHASEBAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, “ Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi Çalışmaları/ Devlet Muhasebesinde Reform”, < <http://www.muhasibat.gov.tr/muhasebe/reform/ref2.php> >, (Erişim Tarihi: 15.01. 2007).

MUHASEBAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, **2006 Yılı Mahalli İdareler Mali İstatistikleri Bülteni**, Mart, 2007.

MULLINS, Daniel R.; PAGANO, Michael A., “ Local Budgeting and Finance: 25 Years of Developments”, **Public Budgeting& Finance/ Silver Anniversary Edition** 2005, <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5850.2005.00002.x>>, (Erişim Tarihi: 09.01.2007).

MUTER, Naci B.; ÇELEBİ A.K.; SAKINÇ S., **Kamu Maliyesi**, Emek Matbaacılık, Manisa 2003.

MUTLUER A. Kamil; ÖNER Erdoğan; KESİK Ahmet, **Bütçe Hukuku**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005,

NADAROĞLU, Halil, **Mahalli İdareler Teorisi Ekonomisi Uygulaması**, Yayın No: 548, Hukuk Dizisi No: 203, Yedinci Baskı, Beta Basım A.Ş., Ekim 2001, İstanbul.

NANGIR, Esin, “ OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları ”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN) , Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

NANGIR, Esin, “ **Stratejik Plan ve Performans Programı**”, **Performans Yönetimi ve Bütçeleme, Performans Programlarının Hazırlanması, Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi Eğitim Semineri**, < http://www.bumko.gov.tr/EgitimDokumanlari/egitim/sunumlar/Stratejik_Plan_ve_Performans_Uygulamalari.pdf >, (Erişim Tarihi: 02.07.2007).

NANGIR, Esin, “ Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, S. 25, C. 2, Bahar 2007.

NATIONAL STATE AUDITORS ASSOCIATION, “ Best Practices in Performance Measurement, Part 1: Developing Performance Measures”, **A National State Auditors Association Best Practices Document**,

2004, < http://www.nasact.org/online/sources/downloads/BP/11_04-Developing_Performance_Measures.pdf >, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

NORMAN, Zafar , “The UK Government’s use of Performance Information in Management and Budgeting and the Public Service Agreement Framework”, **Organisation for Economic OECD, Public Governance And Territorial Development Directorate Public Management Committee, Working Party of Senior Budget Officials, Performance & Results, 3rd Annual Meeting of SBO Network, Experiences In Utilising Performance Information In Budget & Management Processe**, 2-3 May 2006, Draft Case Study United Kingdom, <<http://www.oecd.org/dataoecd/7/59/37505392.doc> >, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

OECD, Policy Brief (2004), “ Public Sector Modernisation: Governing for Performance”, **OECD Observer**, October 2004, < <http://www.oecd.org/dataoecd/52/44/33873341.pdf> >, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).

OKTAY Necmettin, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri**, Üçüncü Sunum, “ Stratejik Yönetim (Vizyon ve Değerler) ”, MEB- TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Haziran, 2006, <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/StratejikYonetimVizyonveDegerler_Necmettin%20Oktay.pdf >, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).

OKTAY Necmettin, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri**, Beşinci Sunum, “ Stratejik Amaçlar”, MEB- TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Haziran 2006, <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/StratejikAmaclar_Necmettin%20Oktay.pdf >, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).

ÖKMEN, Mustafa; BAŞTAN, Serhat; YILMAZ, Abdullah, “ Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler”, **Kamu Yönetimi**, (Editörler: Abdullah YILMAZ, Mustafa ÖKMEN), Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık, Şubat 2004.

ÖKMEN, Mustafa, “ Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarımları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, CBÜ İİBF Manisa, Yıl 2003, C. 10, S. 1,

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur, “ Performance Measurement in The Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice And Prospects ”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 20, S. 1, Haziran 2002.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur, “ Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I Konular Kuramlar Kavramlar**, (Editörler: Muhittin ACAR, Hüseyin ÖZGÜR), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2003.

ÖZBARAN, M. Hakan, “Kamu Mali Yönetimindeki Gelişmeler Paralelinde Sayıştay Denetimi”, **Mali Kılavuz Dergisi**, Yıl 7, S. 27, Ocak- Mart 2005.

ÖZCAN, Lütfi, **Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2006.

ÖZER, M. Akif, “ Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 59, Ekim- Aralık 2005.

ÖZER, Ahmet, “ İl Özel İdareleri Organları- Görevleri ve Merkezi İdare ile İlişkileri”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 60, S. 378, Mart 1988.

ÖZİLHAN, Tuncay, “ Kamu Reformunun Temel İlkeleri”, **Görüş Dergisi**, Aralık 2003, <<http://www.tüsiad.org/yayin/gorus/57/4.pdf> >, (Erişim Tarihi: 02.01.2007).

- ÖZTEK, Durmuş; ÇAĞLAYAN, Taner, **Kamu Harcamalarının Yönetim ve Denetimi**, T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayın No: 1988/ 300, Başbakanlık Basımevi, Ankara 1999.
- ÖZTEMEL Ercan, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Umut Matbaası, Mart 2001.
- PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev: Doğan ŞAHİNER), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Birinci Baskı 1993.
- POLAT, Necip, “ Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetim”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Ed. Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2006.
- POLATOĞLU, Aykut, **Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**, Genişletilmiş İkinci Baskı, ODTÜ Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Procurement Executive’s Association, **Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology** “ Moving From Performance Measurement to Performance Management”, <[http://professionals.pr.doe.gov/ma5/MA-5Web.nsf/d152596b6fe7366485256a5d005a2259/7363e1ab1e5a429a85256ae80042cb6d/\\$FILE/BalancedScorecardPerformanceAndMethodology.pdf](http://professionals.pr.doe.gov/ma5/MA-5Web.nsf/d152596b6fe7366485256a5d005a2259/7363e1ab1e5a429a85256ae80042cb6d/$FILE/BalancedScorecardPerformanceAndMethodology.pdf)>, (Erişim Tarihi: 14.01.2007).
- RUTGERS EDU, “ A Brief to Guide for Performance Measurement in Local Government ”, <<http://www.andromeda.rutgers.edu/~ncpp/cdgp/teaching/brief-manual.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).
- SABANCI, Ömer, “ Kamu Reformunda Dikkate Alınması Gerekenler”, **Görüş Dergisi**, S. 59, Şubat- Mart 2004, <<http://www.tüsiad.org/yayin/gorus/58/58.pdf>>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).
- SAKAL, Mustafa, “ Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Sorunu: Tarihsel Perspektiften Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 1, 2000.
- SAKINÇ, Süreyya, “ Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, <http://www.bayar.edu.tr/strateji/stratejikPlanPerformansButceleme_dosyalar/frame.htm>, (Erişim Tarihi: 08.01.2007).
- SALİHOĞLU, Enver, “Performans Denetimi”, <http://www.icisleri.gov.tr/Icisleri/WPX/performans_denetimi_2.htm>, (Erişim: 02.01.2007).
- SARAÇ, Osman, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Yapılan Düzenlemelerin Değerlendirmesi”, **Maliye Dergisi**, S. 148, Ocak- Nisan 2005.
- SCOTT Claudia; REID, Mike; YEABSLEY; John, ZÖLLNER, Ernst, “Local Government’s Role in Strategic Policy and Planning”, Ocak 2004, <<http://www.localfutures.ac.nz/pdf/Local%20governments%20role.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).
- SHAMSUDDİN Ahmed;, Masjuki Hj. Hassan and Yap Hui Fen, “Performance Measurement and Evaluation in an Innovative Modern Manufacturing System”, **Journal of Applied Sciences** 5 (2): 385-401, 2005 ISSN 1812-5654, 2005 Asian Network for Scientific Information, Faculty of Engineering, University of Malaya, Malaysia, <<http://www.ansijournals.com/jas/2005/385-401.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12. 01.2007).
- SKRT Branka; Boštjan Antončič, “Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination”, **Managing Global Transitions** 2 (2), Volume 2, Number 2, Fall 2004, <http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/2_107-122.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.01.2007).

- Special Libraries Association (SLA), **Strategic Planning Handbook**, < <http://www.sla.org/pdf/sphand.pdf> >, (Erişim Tarihi:05.01.2007).
- SOBACI, M. Zahit, “ Yeniden Yapılanma Sürecinde İl Özel İdarelerinin Dünyü, Bugünü ve Geleceği Üzerine Değerlendirmeler”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C. 14, S. 4, Ekim 2005.
- SONGUR, H. Mehmet, **Mahalli İdareler Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara 1995.
- STONE, Christopher, “Lifting the Lid on Strategic Management: A Sociological Narrative”, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/stoney.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.01.2007).
- ŞANLI, Taylan, “İl Ölçeğinde Stratejik Planlama Uygulamaları”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 78, S. 452, Eylül 2006.
- ŞİMSEK, Hasan, “ Planlama ve Stratejik Planlama”, <<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJİK%20PLANLAMA.pdf>>, (Erişim Tarihi: 20.12.2006).
- TAMER, Mustafa, “ Cumhuriyetimizin 70. Yılın İl Özel İdarelerinin Konumu ve Geleceği”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 65, S. 401, Aralık 1993.
- TAŞ, Hüseyin CESURHAN, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, S. 449, Yıl: 77, Aralık 2005.
- TÜĞEN, Kamil, **Devlet Bütçesi**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş Dördüncü Baskı, İzmir, 2005.
- T. C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO), **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)**, Aralık 2004, <<http://www.bumko.gov.tr/proje/MaliYonetim/performans/performansb/pbutcerehber.pdf>>, (Erişim Tarihi: 26.12.2006).
- T.C. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, **Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mahalli İdarelerimiz**, (Editör: Hasan CANPOLAT) , Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 25, Ankara 1998.
- TEKİN, Ahmet, “ Performans Denetiminde Ölçüm ve Kriterleri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 1, 1999.
- TESEV, “ Kamu Yönetimlerinin İktisadi Boyutu Ve Performans Değerlendirmeleri Üzerine Kuramsal Bir Çerçeve ”, < http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_belediye_metin_tebliğ5.php>, (Erişim Tarihi: 06.01.2007).
- TODAİE, **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor** , Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 238, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara 1991, <<http://www.todaie.gov.tr/pdf/KAYA.PDF>>, (Erişim Tarihi: 17.01.2007).
- TORTOP, Nuri, **Yerel Yönetimler Maliyesi (Görev ve Kaynak Bölüşümü)**, Birinci Baskı, Takav Matbaası, TODAİE Yayınları No: 263, Ankara, Ocak 1996.
- TOSUN, Ertan, “ Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçelemenin Alt Yapısı Olan Mali Yapıya İlişkin Bir Değerlendirme”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- TUNCER, Selahattin, “ Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ”, **Vergi Dünyası Dergisi**, S. 299, Temmuz 2006.

- TÜĞEN Kamil; ÖZEN Ahmet , “ Çok Yıllı (Orta Vadeli) Bütçeleme Sistemi ve Uygulamaları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, S. 3, 2004.
- ULUSOY Ahmet; AKDEMİR Tekin, **Mahalli İdareler**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Mart 2005.
- USAID (United States Agency for International Development), “ Economic Development Strategic Planning For Local Governments”, The Urban Institute, <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN013656.pdf>>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).
- U.S. Department of Energy Office of Policy&Office of Human Resources and Administration, **Guidelines For Performance Measurement**, DOE G 120 1-5, Washington, <http://www.directives.doe.gov/pdfs/doe/doe_text/neword/120/g1201-5.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.01.2007).
- U.S. Department of Energy Office of Strategic Planning, Budget and Program Evaluation, **Guidelines for Strategic Planning**, DOE/PO-0041, Haziran 2006, <<http://www.ora.gov/plam/links/sp-guide.pdf>>, (Erişim Tarihi: 05.01.2007).
- UYGUR, Ersin, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri, Birinci Sunum, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışma Programı”, MEB- TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Haziran, 2006, < http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/YerelYonetimlerdeStratejikPlanlamaCalismaProgrami_ErsinUygurTUSSIDE.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.01.2007).
- ÜNAL, Mesut; YALÇIN, Gülşah, “ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Performans Denetimi”, <<http://www.sayistay.gov.tr/proje/5018perf.pdf>>, (Erişim Tarihi: 04.01.2007).
- YANG, Kaifeng; HOLZER, Marc, “The Performance – Trust Link: Implications for Performance Measurement”, **Public Administration Review**, January/ February 2006, Public Budgeting& Finance/ Summer 2005, <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6210.2006.00560.x>>, (Erişim Tarihi: 13.01.2007).
- YARDIMCIOĞLU, Fatih, **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2006.
- YENİCE, Ebru, “ Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 61, Nisan- Haziran 2006 a.
- YENİCE, Ebru, “ Performans Denetimi ve Türkiye Uygulaması”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, (Editör: Coşkun Can AKTAN), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006 b.
- YERELNET, “İl Özel İdarelerinde Genel Yapı”, < http://www.yerelnet.org.tr/genel_yapi/ilozelidaresi.php>, (Erişim Tarihi: 20.01.2007).
- YILMAZ B. E., SUSAM N., “ Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma Sürecinde Orta Vadeli Harcama Sistemine Geçişin Bütçe Büyüklükleri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Tahmin Modeli”, **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma**, T.C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No: 1), Ağustos 2005.
- YILMAZ, Kutluhan “ Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, S. 50 – 51, Temmuz – Aralık 2003, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf>>, (Erişim Tarihi: 20.12.2006).
- YILMAZ, H. Hakan, “Yerel Yönetimlerde Planlama, Bütçe, Borçlanma ve Denetim Süreçlerinin Yeni Yasalar Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, S. 55, Ekim- Aralık 2004.

YÖRÜKER, Sacit; ÖZEREN, Boran, **ASOSAI Performans Denetim Rehberi/ Çeviri**, Eserin Özgün Adı: Performance Auditing Guidelines, ASOSAI Ekim 2001, Sayıştay Yayınları Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 24, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras24ASOSAIPerDenReh.pdf>>, (Erişim Tarihi: 12.01.2007).

YÜKSEL, Fatih, “ Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı”, **Kamu Yönetimi**, (Editörler: Abdullah YILMAZ, Mustafa ÖKMEN), Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık, Şubat, 2004.

World Bank, **Public Expenditure Management Handbook**, The World Bank Washington, D. C., 1998, < <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/handbook/pem98.pdf> >, (Erişim Tarihi: 15.01.2007).