



2013-2017
MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİK PLANI



Siyasi, askeri zaferler ne kadar büyük olurlarsa olsunlar, ekonomik zaferlerle taçlandırılmazlarsa meydana gelen zaferler devamlı olmaz, az zamanda söner.

Gazi M. Kemal



İÇİNDEKİLER

Bakanın Mesajı.....	5
Üst Yönetici Sunuşu	7
01- Teşkilatımız	8
02- Misyonumuz	12
03- Vizyonumuz	12
04- Temel İlke ve Değerlerimiz	13
05- Durum Analizi (GZFT)	15
06- Maliye Bakanlığı Stratejik Plan Çerçevesi	16
07- Stratejik Amaçlar - Hedefler - Stratejiler - Göstergeler.....	18
08- Stratejik Hedef - Birim İlişkisi	35
09- 2013-2017 Dönemi Maliyet Tahmini	36
10- Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Modeli	37
Ek 1- 2008-2012 Stratejik Planının Değerlendirilmesi.....	39
Ek 2- 2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planının Hazırlık Süreci	42



1601.9
1584.1
1427.8
1256.4

868.7
894.4
875.5
861.5

899.1
744.6
698.3
565.1

684.2
588.0
529.5
520.1

496.4
388.9
277.5
260.4

256.8
251.0
248.1
199.3

399.4

Bakanın Mesajı

Mehmet ŞİMŞEK
Maliye Bakanı

“Son 20 yılda küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, devletin fonksiyonlarına paralel olarak vatandaşların da taleplerini değiştirmiştir.”



Son 20 yılda küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, devletin fonksiyonlarına paralel olarak vatandaşların da taleplerini değiştirmiştir. Bu çerçevede kamunun rolü ve sorumlulukları daha da artarken; mali saydamlık, hesap verebilirlik, vatandaş odaklı bakış ve hizmet sunumunda kalitenin artırılması gibi konular ön plana çıkmıştır.

Türkiye, söz konusu küresel akım ve etkileri dikkate almak suretiyle, son 10 yılda köklü bir değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. Bir yandan ekonomisini güçlendirirken diğer yandan da kamu yönetimi sistemini yeniden yapılandırarak pek çok önemli reformu hayata geçirmiştir.

Bu bağlamda gerçekleştirilen reformların en önemlisi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen yeni kamu mali yönetimi anlayışının yerleştirilmesi olmuştur. Yeni anlayışla birlikte stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu ve iç kontrol sistemi kamu yönetimimize dahil edilmiştir.

Bu reform kapsamında 2008-2012 dönemini içeren Stratejik Planını yayımlayan Bakanlığım, kamu yönetimi alanında da bir ilki gerçekleştirmiştir. Bu plan Maliye Bakanlığının, uzun vadeli düşünen ve planlayan, kamu kaynaklarını bu bakış açısıyla değerlendiren ve dağıtan bir yapıya dönüşümünde önemli bir adım olmuştur.

Reformun kamu yönetiminde meydana getirdiği köklü değişimin verdiği heyecanla ve edindiğimiz tecrübeler ışığında hazırlanan 2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planının, ülkemizin 2023 vizyonuna ulaşmasında azami katkıyı sağlamasını ve hayırlar getirmesini temenni ederim.



Üst Yönetici Sunuşu

Naci AĞBAL
Müsteşar

“Vatandaşların kamudan beklentilerindeki değişim, mali saydamlık, hesap verebilirlik ve katılımıcılığın artan önemi, beraberinde birçok alanda zihniyet değişimini zorunlu kılmış ve kamu yönetimini reform sürecine yönlendirmiştir.”



Vatandaşların kamudan beklentilerindeki değişim, mali saydamlık, hesap verebilirlik ve katılımıcılığın artan önemi, beraberinde birçok alanda zihniyet değişimini zorunlu kılmış ve kamu yönetimini reform sürecine yönlendirmiştir.

Kamu yönetimi reform sürecinin en önemli unsurlarından birisi stratejik yönetimdir. Bu anlayış ile kaynakların ne derece ekonomik, etkin ve etkili olarak kullanıldığı, stratejik önceliklere göre dağıtılıp dağıtılmadığı ve sunulan hizmetlerin kaliteli olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmaktadır. Stratejik yönetimin temelinde, amaç ve sonuçlara odaklanmış, çözümler üretebilen ve yönetsel kararlarını orta ve uzun vadeli bakış açısıyla şekillendirebilen kamu idareleri yer almaktadır.

Kamuda stratejik yönetim yaklaşımının sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi durumunda; mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu gelişecek, idareler daha etkin yönetim için gerekli bilgilere sahip olacak, gelecekteki risklerin algılanması sağlanacak ve politika yapma ve karar alma kalitesi güçlenecektir. Ayrıca bu yeni anlayışla, idareler arasında ve idare içinde performans bakımından yıllar itibarıyla karşılaştırma yapma imkanı doğacak; oluşan rekabet, hizmet kalitesinin sürekli artması yönünde kaldıraç rolünü üstlenecek; böylece, kamu yararı en üst seviyede gerçekleşmiş olacaktır.

Bu yaklaşım çerçevesinde benimsemiş olduğumuz stratejik yönetim anlayışının ilk ürünü olan 2008-2012 Stratejik Planı, çalışmalarımıza plan dönemi boyunca ışık tutmuştur. Bu anlayışın devamı olarak 2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planı hazırlanmıştır. “Güçlü ve sürdürülebilir bir büyüme ortamını desteklemek üzere mali disiplinden taviz vermeyen, mali yüklerin seviyesi ve dağıtımında adalet içinde optimali gözeten, kamu kaynaklarının kullanımında toplumsal faydayı artıran, saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayan, proaktif ve örnek bir Maliye Bakanlığı” vizyonundan hareketle Bakanlığımız, gelecekte de yeni şartlara uyum göstererek, katılımcı bir anlayışla ülkemiz maliye politikalarını geliştirmeye, uygulamaya ve izlemeye devam edecektir.

Katılımcı bir anlayışla hazırladığımız 2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planı çalışmalarında emeği geçen başta Stratejik Planlama Ekibi olmak üzere merkez ve taşra teşkilatı personeline ve katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza teşekkür eder, Bakanlığımız 2013-2017 Stratejik Planının ülkemize ve milletimize hayırlı olmasını dilerim.

01- Teşkilatımız

1.1. Görev ve Yetkiler

178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Maliye Bakanlığına tevdi edilmiş olan görevler şunlardır:

- > Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasını uygulamak,
- > Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idarelerin hukuk danışmanlığını ve muhakemat hizmetlerini talepleri halinde yerine getirmek,
- > Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile Devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek,
- > Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak,
- > Gelir politikasını geliştirmek,
- > Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak,
- > Her türlü gelir gider işlemlerine ait kanun tasarılarını ve diğer mevzuatı hazırlamak veya hazırlanmasına katılmak,
- > Milletlerarası kuruluşların Bakanlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konulardaki Bakanlık görüşünü hazırlamak, yurt dışı ve yurt içi faaliyetleri yürütmek,
- > Bakanlığın ilgili kuruluşlarının işletme ve yatırım programlarını inceleyerek onaylamak ve yıllık programlara göre faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek,
- > Suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesine ilişkin usul ve esasları belirlemek,
- > Vergi incelemesi ve denetimine ilişkin temel politika ve stratejileri belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- > Çeşitli kanunlarla Maliye Bakanlığına verilen görevleri yapmak,
- > Yukarıdaki görevlerin uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek, teftiş etmek ve denetlemek.

Ayrıca, 5018 sayılı Kanun ve bu Kanunda değişiklikler yapan 5436 sayılı Kanun hükümlerinin uygulanmasına ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaya Maliye Bakanlığı yetkilidir.

1.2. Organizasyon Yapısı

Maliye Bakanlığı teşkilatı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlardan oluşmaktadır.

> Bakanlık Merkez Teşkilatı

Bakanlık merkez teşkilatı, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden meydana gelmektedir.

Bakanlığımız ana hizmet birimleri şunlardır:

- Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
- Muhasebat Genel Müdürlüğü
- Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü
- Milli Emlak Genel Müdürlüğü
- Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı
- Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

Bakanlığımız danışma ve denetim birimleri şunlardır:

- Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Bakanlık Müşavirleri
- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Bakanlığımız yardımcı birimleri şunlardır:

- Personel Genel Müdürlüğü
- Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı
- İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- Özel Kalem Müdürlüğü

Bakanlığımız bağlı kuruluşları şunlardır:

- Gelir İdaresi Başkanlığı
- Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü
- Kefalet Sandığı

Bakanlığımız ilgili kuruluşları şunlardır:

- Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu

Bakanlığımız ilişkili kuruluşu:

- Kamu İhale Kurumu

> Bakanlık Taşra Teşkilatı

Bakanlığımız taşra teşkilatı, illerde Defterdarlıklar; ilçelerde ise Defterdarlıklara bağlı Malmüdürlükleri vasıtasıyla hizmet vermektedir.

İllerde Defterdarlıklara bağlı;

- Milli Emlak Dairesi Başkanlığı ile
- Muhasebe,
- Saymanlık,
- Milli Emlak,
- Muhakemat ve
- Personel Müdürlükleri;

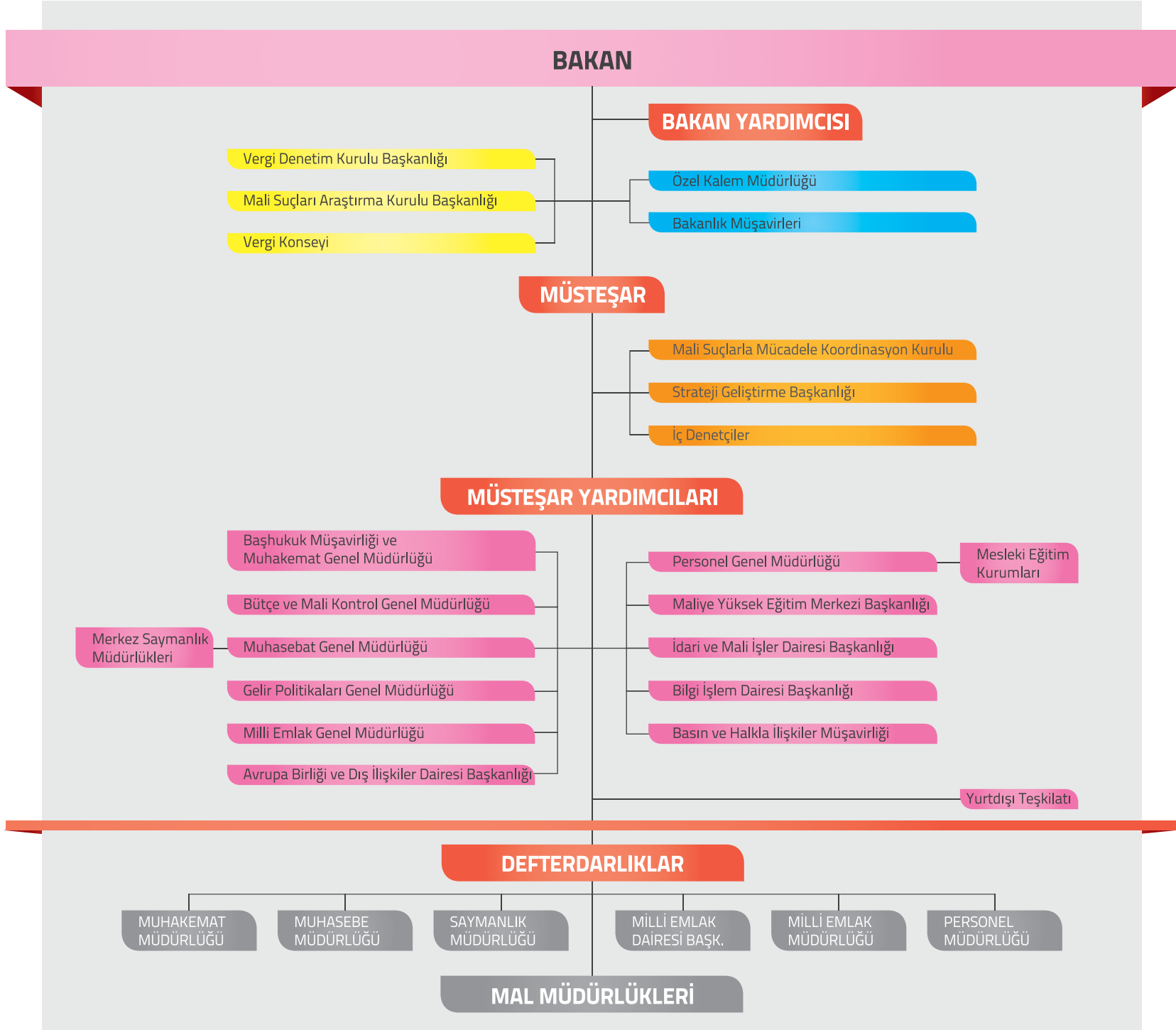
ilçelerde ise Malmüdürlükleri ve bazı illerin bazı ilçelerinde ilaveten Milli Emlak Müdürlükleri* bulunmaktadır.

> Bakanlık Yurt Dışı Teşkilatı

Bakanlığımız yurt dışı teşkilatı, çeşitli ülkelerdeki daimi temsilciliklere, büyükelçiliklere ve başkonsolosluklara bağlı Maliye Müşavirlikleri ve Maliye Ataşeliklerinden oluşmaktadır.

* Adana, Antalya, Hatay, İzmir, Mersin, Muğla ve Tekirdağ illerinin bazı ilçelerinde 17/04/2012 tarihli ve 514 sayılı Bakanlık Makam Onayı ile Milli Emlak Müdürlükleri kurulması uygun görülmüştür.

Maliye Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı



02 - Misyonumuz

Maliye politikasını tüm paydaşlarla birlikte katılımcı bir anlayışla geliştiren, uygulayan ve izleyen bir Maliye Bakanlığı.

03 - Vizyonumuz

Güçlü ve sürdürülebilir bir büyüme ortamını desteklemek üzere mali disiplinden taviz vermeyen, mali yüklerin seviyesi ve dağıtımında adalet içinde optimali gözeten, kamu kaynaklarının kullanımında toplumsal faydayı artıran, saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayan, proaktif ve örnek bir Maliye Bakanlığı.

04 - Temel İlke ve Değerlerimiz

- > Çevreye duyarlılık
- > Çözüm odaklılık
- > Dürüstlük ve güvenilirlik
- > Ekonomiklik, etkinlik ve etkililik
- > Hesap verebilirlik
- > Hukukun üstünlüğü
- > Katılımcılık

- > Proaktiflik
- > Saydamlık
- > Sosyal adalet ve eşitlik
- > Sosyal sorumluluk
- > Tutarlılık ve öngörülebilirlik
- > Uzmanlık ve liyakat
- > Vatandaş odaklılık

05- Durum Analizi (GZFT)

GÜÇLÜ ALANLAR

- Tecrübe ve bilgi birikimi
- Yeni maliye uzmanlığı yapısı
- Mali yönetim ve kontrol alanında yetkinlik
- Güçlü teknolojik altyapı
- Vergi denetiminin tek çatı altında birleştirilmesi
- Danışılan ve örnek alınan bir Bakanlık
- Yaygın taşra teşkilatı

ZAYIF ALANLAR

- Zayıf politika üretme kapasitesi
- İletişim eksikliği
- Stratejik bakış açısı eksikliği
- Zayıf risk iştahı
- Talep odaklı çalışma yaklaşımı
- Sosyal ve fiziki imkanların zayıf olması

FIRSATLAR

- Ekonomik ve politik istikrar
- Kaliteli hizmet talebi
- Kamudaki yeniden yapılanma süreci
- Kamu mali yönetim reformu
- Milletlerarası entegrasyon süreci
- Artan yetki devri yaklaşımı
- Bilgi toplumu ve e-dönüşüm süreci
- Dış denetim anlayışının değişmesi

TEHDİTLER

- Küresel ekonomik yavaşlama
- Kayıt dışı ekonomi
- Suç ekonomisi ve terörizm
- Küresel ısınma ve çevresel tehditler
- Enerji bağımlılığı
- Yaşlı nüfus oranının artışı

06 - Maliye Bakanlığı Stratejik Plan Çerçevesi

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Strateji	Performans Göstergesi
SA1. Sürdürülebilir Maliye Politikalarının Bütüncül Bir Yaklaşımla Belirlenmesine Öncülük Etmek ve Kaynakları 3E Temelli Yönetmek	SH1. Vergi tabanını adil ve öngörülebilir bir şekilde genişletmek	1.1. Strateji: Vergileme kapsamını genişletmek 1.2. Strateji: Mali güce göre vergi almak 1.3. Strateji: Vergisel düzenlemelerde öngörülebilirliği sağlamak	<ul style="list-style-type: none"> Vergi harcamaları/GSYH oranındaki azalış Toplam vergiler içerisinde dolaysız vergilerin payı
	SH2. Basit, küresel gelişmelere duyarlı ve rekabet gücünü artıran bir vergi sistemi oluşturmak	2.1. Strateji: Az sayıda, kolay anlaşılabilen ve uyum sağlanabilen bir vergi mevzuatı oluşturmak 2.2. Strateji: Sermaye birikimini, yatırımı, yüksek katma değerli üretimi ve istihdamı desteklemek, teşvik etmek 2.3. Strateji: Küresel gelişmeleri izlemek ve uygun politikalar geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> Milletlerarası karşılaştırmalarda sağlanan iyileşmeler
	SH3. Mali disiplini ve sürdürülebilir büyümeyi gözeterek kaynak tahsis ve kullanım süreçlerini etkinleştirmek	3.1. Strateji: Mali disiplini güçlendirerek sürdürmek 3.2. Strateji: İlgili idarelerle işbirliği içerisinde, sürdürülebilir büyümeyi destekleyen harcama politikaları oluşturmak 3.3. Strateji: Kamu hizmetlerinin sunumunda ve finansmanında alternatif modeller geliştirmek 3.4. Strateji: Kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol araçlarını geliştirmek 3.5. Strateji: Üst politika belgeleri, stratejik plan, performans programı ve bütçe arasındaki uyumu güçlendirmek 3.6. Strateji: Kamu mali yönetiminde izleme ve değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmak 3.7. Strateji: Mali karar ve uygulamalarda katılımcı, paylaşımcı ve işbirliğine dönük yöntem ve yaklaşımlar geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> Merkezi yönetim bütçe açığının GSYH içindeki payı
	SH4. Kamu kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasını sağlamak	4.1. Strateji: Karar destek süreçlerinin güçlendirilmesi amacıyla kamu mali yönetim bilişim sistemi kurmak ve yönetmek 4.2. Strateji: Ayrıntılı değerlendirmelere imkan verecek çeşitlilikte, doğru, güvenilir ve ulaşılabilir veri üretimini sağlamak ve yayımlamak 4.3. Strateji: Milletlerarası mali raporlama standartlarına uygun mali raporlama yapmak ve yayımlamak	<ul style="list-style-type: none"> Kamu mali yönetim bilişim sistemini kullanan idare sayısı Milli mali tabloların milletlerarası mali tablolara uyum oranı
	SH5. Kamu taşınmazlarını ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak proaktif bir şekilde yönetmek	5.1. Strateji: Hazine taşınmaz envanterini çıkartarak tasnif etmek 5.2. Strateji: Alternatif kullanım alanlarını mukayese ederek taşınmazları azami fayda sağlayacak şekilde değerlendirmek 5.3. Strateji: Kamu taşınmazlarını yatırım ve istihdamı artırmaya yönelik olarak değerlendirmek 5.4. Strateji: Kamu taşınmazlarını, kamu idarelerine sosyal hasılayı azamileştirecek şekilde tahsis veya devretmek 5.5. Strateji: Kamu taşınmazlarının izinsiz kullanımını engellemek	<ul style="list-style-type: none"> Yatırıma tahsis edilen taşınmaz sayısı ve yüzölçümünde kaydedilen artış Yatırımcılara tahsis edilen taşınmazlar sonucu elde edilen yeni istihdam sayısı Taşınmazların değerlendirilmesinden elde edilen gelirlerdeki artış oranı

Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Strateji	Performans Göstergesi
SA2. Kayıtlı Ekonomiye Genişletmek ve Mali Suçları Azaltmak	SH6. Kayıtlı ekonomiyi büyütme ve genişletmek	6.1. Strateji: Vergi kanunlarında kayıt dışılığa neden olacak düzenlemelerden kaçınmak 6.2. Strateji: Kayıt dışı faaliyetlerin azaltılması konusunda toplumsal bilinci arttırmak 6.3. Strateji: Ekonomik faaliyetlerin izlenebilirliğini arttırmak 6.4. Strateji: Vergi denetiminin etkinliğini arttırmak 6.5. Strateji: Organize vergi kaçakçılığı ile etkin mücadele etmek	<ul style="list-style-type: none"> Kayıt dışı ekonominin oranında meydana gelen azalma İncelenen mükellef sayısındaki ve matrahtaki artış oranı
	SH7. Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile etkin mücadele etmek	7.1. Strateji: Risk odaklı analiz ve denetim çalışmaları gerçekleştirmek 7.2. Strateji: Paydaşlara yönelik eğitim faaliyetlerini arttırmak 7.3. Strateji: İşbirliği ve koordinasyon alanında etkin ve proaktif çalışmalar yürütmek 7.4. Strateji: Milletlerarası standartlara uyum çalışmalarını sürdürmek	<ul style="list-style-type: none"> Alınan şüpheli işlem bildirim (ŞİB) sayısı Denetlenen yükümlü sayısı Dava açılan dosya sayısı / Suç duyurusunda bulunulan dosya sayısı
SA3. Etkin, Etkili ve Çözüme Odaklanmış Hukuki Danışmanlık ve Muhakemat Hizmeti Sunmak	SH8. Muhakemat ve hukuki danışmanlık hizmetlerinde etkinliği arttırmak	8.1. Strateji: Dava açma ve takip süreçlerini etkinleştirmek 8.2. Strateji: Dava takip kapasitesini geliştirmek 8.3. Strateji: Çözüm odaklı mütalaa kapasitesini geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> Sonuçlandırılan dava sayısının toplam dava sayısına oranı Kazanılan dava sayısının sonuçlanan dava sayısına oranı Verilen hukuki mütalaa sayısının talep edilen mütalaa sayısına oranı
SA4. Kurumsal Kapasiteyi Arttırmak	SH9. Stratejik yönetimi, insan kaynaklarını, teşkilat yapısını, teknolojik altyapıyı ve kurumsal kültürü geliştirmek	9.1. Strateji: Stratejik yönetimi geliştirmek ve ölçülebilir, analiz edilebilir, kontrol edilebilir bir yönetim yapısı oluşturmak 9.2. Strateji: Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmek 9.3. Strateji: İnsan kaynaklarının niteliğini arttırmak 9.4. Strateji: Bakanlık teknolojik altyapısını güçlendirmek 9.5. Strateji: Teşkilat yapısını Bakanlık vizyonuna ulaşmaya yönelik olarak geliştirmek 9.6. Strateji: Bakanlık milletlerarası ilişkilerini koordinasyon içerisinde yürütmek 9.7. Strateji: Kurumsal iletişim politikasını geliştirmek 9.8. Strateji: Maliye politikalarına katkı sağlayan kamu idareleri ve diğer paydaşlar ile işbirliği ortamını sağlamak 9.9. Strateji: Vatandaşın, özel sektörün ve STK'ların maliye politikalarındaki farkındalık seviyesini arttırmak	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik planda yer alan göstergelerin izlenme oranı Kamu maliyesi alanında yapılan/yaptırılan araştırma ve toplantı/seminer sayısı Merkez ve taşra personeli ortalama eğitim süresi Bilgi teknolojilerinde yapılan yatırımın Bakanlık bütçesindeki payında artış

07 - Stratejik Amaçlar - Hedefler - Stratejiler - Göstergeler

Amaç 1

Sürdürülebilir Maliye Politikalarının Bütüncül Bir Yaklaşımla Belirlenmesine Öncülük Etmek ve Kaynakları 3E Temelli Yönetmek

Maliye politikası, iktisadi kalkınmayı gerçekleştirmeyi, ekonomide istikrarı, gelir dağılımında adaleti ve kaynak dağılımında etkinlik sağlamayı amaçlamaktadır. Maliye politikalarının koordinasyon içinde ve bütüncül bir yaklaşımla belirlenmesi ve uygulanması söz konusu amaçlara ulaşılması açısından son derece önemlidir.

Bu noktada Bakanlığımız, konumu ve üzerine düşen roller itibarıyla kamu mali yönetiminde kilit konumda olup kamu kaynaklarının, ekonomik, etkin ve etkili (3E) bir şekilde elde edilmesi, kullanılması, muhasebeleştirilmesi ve raporlanmasından sorumludur. Bakanlığımız, sorumlu olduğu alanlarla ilgili olarak; ekonomiklik, etkinlik, etkililik ile hesap verebilirlik ve saydamlık ilkeleri çerçevesinde hem milli hem de milletlerarası iktisadi ve mali sistemde güven ortamını tesis etmeye çalışmaktadır.

Bakanlığımız bu amaç çerçevesinde ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı sürdürülebilir kılma, Devletin sahip olduğu kaynakları makroekonomik ve sosyal politika önceliklerine uygun ve ekonomiye daha çok katma değer sağlayacak rasyonel bir şekilde değerlendirme, gerekli mekanizmaların işleyişini takip edip yönlendirerek ekonomik ve sosyal hedefleri gerçekleştirme konularında önemli katkılar sağlayacaktır.

Stratejik Hedef 1. Vergi tabanını adil ve öngörülebilir bir şekilde genişletmek

Toplumsal ihtiyaçların sürekli arttığı günümüzde kamu harcamalarının finansmanının temel unsuru vergilemedir. Bu kapsamda vergilemenin adil olmasını ve mali fonksiyonunu yerine getirmesini sağlayacak ve toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde vergi tabanının genişletilmesi hedeflenmektedir.

Vergi tabanını genişletmek üzere vergileme potansiyeli olan alanlar tespit edilecek, vergilendirilemeyen gelir ve faaliyetleri vergi kapsamına alma çalışmaları sürdürülecektir. Mevcut muafiyet, istisna ve indirimler gözden geçirilerek beklenen faydayı sağlamadığı tespit edilenler kaldırılacaktır.

Plan döneminde mali güce göre vergilendirmeye ağırlık verilecektir. Ekonomik büyümeyle birlikte dolaysız vergilerin payını artırıcı düzenlemeler yapılarak, gelişmiş ekonomilerle paralel bir yapıya kavuşturulacaktır. Ayrıca, gelir dağılımında adaleti sağlamak amacıyla vergilerin, toplumun farklı ekonomik katmanları üzerindeki etkileri analiz edilecek ve yeniden dağılımına yönelik çalışmalar yürütülecektir. Sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak vergilemede yatay ve dikey eşitliği sağlayacak ve toplumun dezavantajlı kesimlerini gözeten düzenlemeler yapılacaktır.

Ekonomide karar alıcılar için öngörülebilirliği sağlamak amacıyla vergi düzenlemelerinde istikrar sağlanacaktır. Bu doğrultuda vergi mevzuatı ile ilgili düzenleme ve değişiklikler yapılmadan önce ilgili kesimlerin görüş ve önerileri alınacaktır. Yapılacak vergi düzenlemelerinde bir defalık veya geçici süreli uygulamalardan kaçınılacak ve vergi düzenlemeleri yapılırken kazanılmış hakların korunması ilkesine uyulacaktır.

Stratejiler

- > 1.1. Strateji: Vergileme kapsamını genişletmek
- > 1.2. Strateji: Mali güce göre vergi almak
- > 1.3. Strateji: Vergisel düzenlemelerde öngörülebilirliği sağlamak

Performans Göstergeleri

- > Vergi harcamaları/GSYH oranındaki azalış
- > Toplam vergiler içerisinde dolaysız vergilerin payı

Stratejik Hedef 2. Basit, küresel gelişmelere duyarlı ve rekabet gücünü artıran bir vergi sistemi oluşturmak

Vergi sistemimizi toplumsal gelişmelerle uyumlu ve çağdaş bir hale getirebilmek için mevzuat düzenlemelerinin yeterince açık, anlaşılabilir ve kolay uyum sağlanabilir olması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, vergi mevzuatı ekonomik ve sosyal politikalar çerçevesinde sadeleştirilecek, günümüz ihtiyaçlarına yönelik olarak yeniden yazılacaktır. Ayrıca vergiye uyum maliyeti her bakımdan düşürülecektir.

Ekonomik yapıdaki hızlı değişim nedeniyle vergi sisteminin, rekabet gücünü artıran ve mükellefleri destekleyen bir yapıda olması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, vergi düzenlemeleri yapılırken işletmelerin küresel rekabette dezavantajlı hale gelmelerine neden olacak düzenlemelerden kaçınılacak ve çifte vergilendirme anlaşmaları artırılacaktır. Yatırımları ve istihdamı teşvik eden vergi düzenlemeleri geliştirilecek, Ar-Ge, teknoloji ve yenilikçilik teşvik edilecek, iş yapma maliyetleri olabildiğince düşük tutulacaktır. Bunun yanında, çevreye duyarlı büyüme hedefleyen gelir politikalarına öncelik verilecektir.

Plan döneminde, milletlerarası alanda rekabet gücünü artırabilmek ve değişimin öngördüğü yapıya uyum sağlayabilmek amacıyla ekonomideki gelişmelere ve düzenlemelere duyarlı vergi politikaları geliştirilecek ve girişimcileri destekleyen, iş yapma potansiyeline katkı sağlayan bir sistem kurulacaktır.

Stratejiler

- > 2.1. Strateji: Az sayıda, kolay anlaşılabilen ve uyum sağlanabilen bir vergi mevzuatı oluşturmak
- > 2.2. Strateji: Sermaye birikimini, yatırımı, yüksek katma değerli üretimi ve istihdamı desteklemek, teşvik etmek
- > 2.3. Strateji: Küresel gelişmeleri izlemek ve uygun politikalar geliştirmek

Performans Göstergesi

- > Milletlerarası karşılaştırmalarda sağlanan iyileşmeler

Stratejik Hedef 3. Mali disiplini ve sürdürülebilir büyümeyi gözeterek kaynak tahsis ve kullanım süreçlerini etkinleştirmek

Ekonomik büyümeyi ve mali disiplini sürdürülebilir kılacak şekilde; 3E'yi esas alan, kamunun önceliklerini ve ihtiyaçlarını gözeterek bir anlayış ve çok yıllık bir perspektifle kaynak tahsisinin yapılması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bu kapsamda Bakanlığımız, ekonomideki gelişmelere paralel bir bütçe politikası oluşturmak, bütçe politikası ve uygulamasının esnekliğini artırmak ve 5018 sayılı Kanunun tüm unsurlarıyla uygulanmasını sağlamak suretiyle mali disiplinin güçlendirilerek sürdürülmesi çalışmalarına devam edecektir.

Plan döneminde, ilgili idareler ile işbirliği içerisinde sürdürülebilir büyümeyi destekleyen harcama politikaları oluşturulması kapsamında, Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payı ve etkinliği artırılacak, sürdürülebilir çevre yatırımlarına destek verilecek, üniversite-sanayi işbirliğinin teşvik edilmesine yönelik öneriler geliştirilecek, kaynak tahsisinde dezavantajlı kesimler gözetilecek ve bölgeler arası gelişmişlik farkını giderecek politikalara destek verilecektir.

Kamu hizmetlerinin sunum yöntemlerine ilişkin alternatifler değerlendirilecek ve kamu hizmetlerinin sunumunda ve finansmanında kamu-özel işbirliği gibi alternatif modellerin geliştirilmesi çalışmaları yapılacaktır.

Yeni kamu mali yönetim sisteminin işleyişinin etkinlik kazanması ve mali mevzuatın uygulanabilirliğinin artırılması amacıyla kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol araçları geliştirilecektir. Bu doğrultuda merkezi uyumlaştırma fonksiyonunu üstlenmiş olan Bakanlığımız, kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol alanına ilişkin düzenleme ve uygulamalarını izleyecek, değerlendirecek ve sonuçları raporlayacaktır.

Ayrıca, performans bilgisini içeren, kamu hizmetlerini program yaklaşımıyla ele alan bir bütçe yapısına geçilecek ve bütçe hazırlık sürecinin yöntem, içerik ve niteliği artırılacaktır.

Politika alternatifleri geliştirmeye ve politikaları bilimsel temele oturtmaya yönelik olarak izleme ve değerlendirme sisteminin etkinliği artırılacaktır. Buna yönelik olarak bilgi sistemlerinden, sayısal ve kurgusal analitik yöntemlerden yararlanılarak izleme ve değerlendirmeye ilişkin kurumsal kapasite artırılacak, harcama programları sürekli gözden geçirilerek değerlendirilecek ve raporlanacaktır.

Mali karar ve uygulamalarda, mali yönetimin diğer aktörleri ve strateji geliştirme birimleriyle işbirliği içerisinde katılımcı ve paylaşımcı yöntem ve yaklaşımlar geliştirilecektir.

Stratejiler

- > 3.1. Strateji: Mali disiplini güçlendirerek sürdürmek
- > 3.2. Strateji: İlgili idarelerle işbirliği içerisinde, sürdürülebilir büyümeyi destekleyen harcama politikaları oluşturmak
- > 3.3. Strateji: Kamu hizmetlerinin sunumunda ve finansmanında alternatif modeller geliştirmek
- > 3.4. Strateji: Kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol araçlarını geliştirmek
- > 3.5. Strateji: Üst politika belgeleri, stratejik plan, performans programı ve bütçe arasındaki uyumu güçlendirmek
- > 3.6. Strateji: Kamu mali yönetiminde izleme ve değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmak
- > 3.7. Strateji: Mali karar ve uygulamalarda katılımcı, paylaşımcı ve işbirliğine dönük yöntem ve yaklaşımlar geliştirmek

Performans Göstergesi

- > Merkezi yönetim bütçe açığının GSYH içindeki payı

Stratejik Hedef 4. Kamu kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasını sağlamak

Karar destek süreçlerinin güçlendirilmesi amacıyla merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin, mali işlemlerine ilişkin süreçlerinin tüm aşamalarını içeren entegre bir bilişim sistemi kurulacak ve plan döneminde genel yönetimi kapsayacak şekilde genişletilecektir. İç ve dış paydaşların desteği alınarak oluşturulacak sistemden tüm kamu idareleri yönetim süreçlerinde yararlanacaktır.

Doğru, güvenilir, standart ve sürekli veri üretimi sağlanarak özellikle vatandaşların hesap sorma sürecinde etkin bir şekilde yer alabilmesi için kamu hesaplarının kolayca izlenebileceği raporlar yayımlanacaktır. Ayrıca, uzman olmayan vatandaşların anlayabileceği şekilde vatandaş bütçe raporu yayımlanacaktır.

Genel yönetim mali tablolarının hazırlanması ve yayımlanması milletlerarası standartlar ile uyumlu hale getirilecektir. İdarelerin bilgi işlem altyapılarıyla entegrasyon sağlanarak, mali yönetim sonuçlarına yönelik uygun raporlar üretilecek ve kamu idarelerinin kullanımındaki kaynaklar, kendi envanter ve kayıtlarında gösterilecektir. Envanterde yer alacak taşınmazlar için ortak bir değerlendirme sistemi oluşturulacaktır. Ayrıca, milletlerarası iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak kamu sektörü için mali analiz teknikleri belirlenecektir.

Stratejiler

- > 4.1.Strateji: Karar destek süreçlerinin güçlendirilmesi amacıyla kamu mali yönetim bilişim sistemi kurmak ve yönetmek
- > 4.2. Strateji: Ayrıntılı değerlendirmelere imkan verecek çeşitlilikte, doğru, güvenilir ve ulaşılabilir veri üretimini sağlamak ve yayımlamak
- > 4.3. Strateji: Milletlerarası mali raporlama standartlarına uygun mali raporlama yapmak ve yayımlamak

Performans Göstergeleri

- > Kamu mali yönetim bilişim sistemini kullanan idare sayısı
- > Milli mali tabloların milletlerarası mali tablolara uyum oranı

Stratejik Hedef 5. Kamu taşınmazlarını ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak proaktif bir şekilde yönetmek

Milletlerarası ekonomide gayrimenkul sektörünün öneminin giderek artması, kamu mülkiyetindeki taşınmazların etkin ve verimli yönetimini ön plana çıkarmıştır. Bakanlığımız, konunun önemini bilinci ile taşınmaz yönetiminde yeniden yapılanma sürecine girmiştir.

Bu yapılanmada, talep odaklı, merkezîyetçi ve işlemleri bizzat yapan bir yapıdan vazgeçilerek, arz odaklı, taşınmazların yerinden yönetilmesine önem veren, politika belirleyen, uygulamalara yön veren ve sonuçları izleyen proaktif bir yönetim yapısına geçiş hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda, Hazine kayıtlarına girmemiş taşınmazların tespit ve tescilini de sağlayacak şekilde kapsamlı bir Hazine taşınmaz envanteri çıkartılarak, söz konusu taşınmazlar değerlendirme amacına göre tasnif edilecektir.

Hazine taşınmazları, alternatif kullanım alanlarına göre, talepler de göz önünde bulundurularak, doğru zamanda, etkin ve hızlı yöntemler ile arz edilecektir. Bu kapsamda, tanıtım ofisleri, elektronik ilanlar, yap-işlet-devret, kamu-özel işbirliği gibi araç ve yöntemlerden yararlanılacaktır. Kamu taşınmazları, bölgesel gelişmeleri dikkate almak suretiyle kamu ve özel sektörün ihtiyaçlarına uygun bir şekilde planlanacaktır. Ayrıca, taşınmazların milletlerarası standartlara uygun yöntemlerle değerleri belirlenecektir.

Gerek kamu taşınmazlarının yönetilmesine ilişkin görev ve yetki karmaşasının önlenmesi gerekse kurumsal deneyimlerin paylaşılarak kamu taşınmazlarının değerlendirilmesi bakımından kurumlar arası koordinasyon önem taşımaktadır. Bu nedenle ilgili kurumlarla işbirliği yapılarak tescil, ifraz ve imar işlemleriyle taşınmazların daha hızlı değerlendirilmesi sağlanacaktır.

Ayrıca, plan dönemi boyunca bilişim teknolojileri kapsamında coğrafi bilgi sistemi gibi araçlardan da yararlanmak suretiyle taşınmazlara ilişkin bilgi altyapısı tesis edilecek ve güncel tutulacaktır.

Küresel kriz sonrası dönemde yatırımların ve istihdamın artırılmasına yönelik teşvik politikaları önem kazanmıştır. Bu noktada Bakanlığımız, Hazine taşınmazlarını, yatırımların ve istihdamın teşvikinde önemli bir politika aracı olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda teşvik edilen sektörlerle uygun, optimal büyüklükte ve imarlı taşınmazlar belirlenerek arz edilecektir. Ayrıca yatırım ortamının iyileştirilmesi amacıyla bölge kalkınma idareleri ve mahalli idareler ile işbirliği içerisinde Hazine arazileri toplulaştırılacaktır.

Hazine taşınmazlarının yatırım ve istihdamın teşvikinde kullanılması, yatırım maliyetlerinin aşağı çekilmesine, kalıcı istihdam alanları oluşturulmasına ve bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasına önemli katkı sağlayacaktır.

Hazine taşınmazlarının kamu yararı esas alınarak kamu idarelerine tahsis edilmesine yönelik politikalar üretilecek ve uygulanacaktır. Kamu idarelerinin ihtiyaçlarını öngören Hazine taşınmaz portföyü oluşturulacak, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için bu taşınmazlar, kamu idarelerine yeterli miktarda ve hızlı tahsis edilecektir. Özellikle atıl taşınmazların elde tutulmasını engellemek amacıyla kamu idarelerine tahsis edilen veya mülkiyeti devredilen taşınmazların 3E temelli olarak kullanımı sağlanacak ve izlenecektir.

Diğer taraftan, ilgili idareler ve yerel yönetimlerle daha etkin işbirliği yapılarak kamu hizmetlerine tahsis edilmeyen ve ekonomiye kazandırılmayan rezerv taşınmazların izinsiz kullanımı engellenecektir.

Stratejiler

- > 5.1. Strateji: Hazine taşınmaz envanterini çıkartarak tasnif etmek
- > 5.2. Strateji: Alternatif kullanım alanlarını mukayese ederek taşınmazları azami fayda sağlayacak şekilde değerlendirmek
- > 5.3. Strateji: Kamu taşınmazlarını yatırım ve istihdamı artırmaya yönelik olarak değerlendirmek
- > 5.4. Strateji: Kamu taşınmazlarını, kamu idarelerine sosyal hasılayı azamileştirecek şekilde tahsis veya devretmek
- > 5.5. Strateji: Kamu taşınmazlarının izinsiz kullanımını engellemek

Performans Göstergeleri

- > Yatırıma tahsis edilen taşınmaz sayısı ve yüzölçümünde kaydedilen artış
- > Yatırımcılara tahsis edilen taşınmazlar sonucu elde edilen yeni istihdam sayısı
- > Taşınmazların değerlendirilmesinden elde edilen gelirlerdeki artış oranı

Amaç 2

Kayıtlı Ekonomiyi Genişletmek ve Mali Suçları Azaltmak

Kayıt dışı ekonomi, Devletten gizlenen, kayıt altına alınmayan veya alınamayan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, ekonomik istikrar, gelir dağılımı ve istihdam gibi birçok makroekonomik unsur üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra devletin temel gelir kaynağı olan vergi gelirlerinin azalmasına, kaynakların verimsiz alanlara yöneltilmesine ve haksız rekabete yol açmaktadır.

Kayıt dışı ekonomi ile mücadele kapsamında, kayıt dışı ekonomiyi caydıran, kamuya olan güveni artıran düzenlemeler yapılacak ve denetim faaliyetlerinde etkinlik artırılacaktır.

Kayıtlı ekonomi açısından risk oluşturan diğer bir unsur ise suç gelirlerinin aklanması faaliyetleridir. Suç gelirlerinin aklanması kavramı en geniş anlamıyla suç işlemek suretiyle elde edilen kazançların kaynağının gizlenmesi ve niteliğinin değiştirilmesi suretiyle yasal yollardan elde edilmiş görüntüsü kazandırılmasıdır. Bu faaliyetler, mali kurumların ekonomiyle bütünleşmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda, bazı sektörlerin ekonomik gücünü zayıflatarak ekonominin işleyiş ve dengesini bozmaktadır. Bu sebeble, risk odaklı analiz ve denetimler gerçekteştirilecek, paydaşlara yönelik eğitim faaliyetleri artırılacak, işbirliği ve koordinasyon alanında proaktif çalışmalar yürütülecek ve gerekli düzenlemeler hayata geçirilerek mali suçlarla mücadele daha etkin sürdürülecektir.

Stratejik Hedef 6. Kayıtlı ekonomiyi büyütmek ve genişletmek

Ekonomik faaliyetlerin kayıt altına alınması ve kayıtlı ekonominin genişletilmesi, güçlü bir ekonomi için kritik öneme sahiptir. Bu hedef kapsamında öncelikle, mevcut vergi mevzuatı gözden geçirilecek varsa kayıt dışılığa neden olan hükümler uygulamadan kaldırılacak ve gerekli mevzuat değişiklikleri yapılacaktır. Ayrıca, başka idarelerin mevzuatlarında kayıt dışılığa neden olan düzenlemeler varsa ilgili idareler ile işbirliği içerisinde gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

Kayıtlı ekonominin faydalarına ilişkin farkındalık oluşturmak üzere kamu idareleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği ortamı geliştirilerek toplumsal bilinci artırmaya yönelik kapsamlı faaliyetler gerçekleştirilecektir. Ayrıca, kayıt dışılık sektörler bazında analiz edilerek kayıt dışılıkla mücadelede sektörlerin desteği alınacak ve vergi sistemine uymamanın maliyeti artırılacaktır.

Ekonomik faaliyetlerin kayıt altına alınabilmesinde para hareketlerinin izlenebilirliği önemli bir faktördür. Bu kapsamda para hareketlerinde kaydi sistem yaygınlaştırılacak ve güçlü bir bilgi, iletişim ve teknoloji altyapısıyla ekonomik faaliyetlerin izlenebilirliği artırılacaktır.

Vergi denetiminde uzmanlaşma ve iş bölümünün gerçekleştirilmesi, performans yönetimi sisteminin kurulması, etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla gerçekleştirilen yapılanma ile denetim tek çatı altında toplanmıştır. Vergi denetiminde etkinliğin artırılmasına yönelik olarak, bilişim teknolojileri üzerinden her türlü bilgi, veri ve istatistik kullanılmak suretiyle risk analiz sistemi oluşturulacak ve sektörel vergi inceleme kılavuzları hazırlanacaktır. Bununla birlikte hayata geçirilecek yeni stratejilerle vergi incelemeleri daha kısa sürelerde sonuçlandırılacaktır.

Ayrıca, kayıt dışı ekonomi ile mücadelede, ilgili kamu idareleri ile yakın işbirliği içerisinde, organize vergi kaçakçılığına konu olan alanlar tespit edilecek ve konuya ilişkin inceleme yöntem ve teknikleri geliştirilecektir.

Stratejiler

- > 6.1. Strateji: Vergi kanunlarında kayıt dışılığa neden olacak düzenlemelerden kaçınmak
- > 6.2. Strateji: Kayıt dışı faaliyetlerin azaltılması konusunda toplumsal bilinci artırmak
- > 6.3. Strateji: Ekonomik faaliyetlerin izlenebilirliğini artırmak
- > 6.4. Strateji: Vergi denetiminin etkinliğini artırmak
- > 6.5. Strateji: Organize vergi kaçakçılığı ile etkin mücadele etmek

Performans Göstergeleri

- > Kayıt dışı ekonominin oranında meydana gelen azalma
- > İncelenen mükellef sayısındaki ve matrahdaki artış oranı

Stratejik Hedef 7. Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile etkin mücadele etmek

Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de etkin işleyen bir ekonomiye ve temiz bir topluma ulaşmak için suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile etkin mücadele yürütülmesi hedeflenmektedir.

Suç gelirlerinin aklanması; suç işlemek suretiyle elde edilen kazançların kaynağının gizlenmesi ve niteliğinin değiştirilmesi suretiyle yasal yollardan elde edilmiş görüntüsü kazandırılmasıdır. Aklama suçunun, bu suça kaynaklık eden öncül suçtan ayrı bir suç olarak sayılmasındaki asıl amaç, suç gelirlerinden yararlanan kişileri bu gelirlerden mahrum etmek suretiyle, kazanç elde etmek amacıyla işlenen suçların engellenmesidir. Dolayısıyla aklama suçu ile mücadele, öncül suçlarla mücadelenin de önemli bir aracıdır. Benzer biçimde, terör örgütlerinin finans kaynaklarının kurutulması ve elde edilen fonların dağıtım kanallarının engellenmesi ülkemizin en önemli sorunu olan terörle mücadelede hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, terörün finansmanı ile mücadelede temel amaç, terör örgütlerinin finansman kaynaklarını tespit etmek, fon hareketlerini izlemek ve terör örgütüne fon sağlama araç ve yollarını engellemektir.

Bu hedef doğrultusunda, risk odaklı analiz ve denetim çalışmaları gerçekleştirilecektir. Finansal sektör odaklı şüpheli işlem bildirim standardı için yapılan katılımlı çalışmalar sürdürülecek ve finansal olmayan sektörlerde de yaygınlaştırılacaktır. Bu alanda kolluk ve istihbarat birimleriyle ortak çalışmalar yürütülecektir. Ayrıca bilgi teknolojileri altyapısı güçlendirilecek ve sektörel, bölgesel veya konjonktürel gelişmelere bağlı ve değişen trendlere uygun olarak genel analiz çalışmaları gerçekleştirilecektir.

Mali suçlarla mücadele alanında, paydaşların farkındalığı artırılacaktır. Bu kapsamda paydaşlara ve yükümlülere yönelik eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri düzenlenecektir. Ayrıca, yükümlü çalışanlarının sertifikasyonu sağlanacaktır.

Mali suçlarla mücadele sürecinin etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla bilgi ve tecrübe paylaşımına yönelik milli ve milletlerarası düzeyde işbirliği artırılacaktır. Bununla birlikte, milletlerarası standartlara uyum kapsamında gerekli mevzuat değişiklikleri yapılacaktır.

Stratejiler

- > 7.1. Strateji: Risk odaklı analiz ve denetim çalışmaları gerçekleştirmek
- > 7.2. Strateji: Paydaşlara yönelik eğitim faaliyetlerini artırmak
- > 7.3. Strateji: İşbirliği ve koordinasyon alanında etkin ve proaktif çalışmalar yürütmek
- > 7.4. Strateji: Milletlerarası standartlara uyum çalışmalarını sürdürmek

Performans Göstergeleri

- > Alınan şüpheli işlem bildirim (ŞİB) sayısı
- > Denetlenen yükümlü sayısı
- > Dava açılan dosya sayısı / Suç duyurusunda bulunulan dosya sayısı

Amaç 3

Etkin, Etkili ve Çözüm Odaklanmış Hukuki Danışmanlık ve Muhakemat Hizmeti Sunmak

Devlet tüzel kişiliği, kamu idarelerine hak ve borca ehil olma imkanını vermektedir. Bu kapsamda yapılan hukuki işlemler, işlemi yapan yöneticiler adına değil, devlet adına yapılmaktadır. Bu nedenle kamu idareleri mahkemeler önünde davacı veya davalı olabilmektedir.

Kamu idarelerinin taraf olduğu davaların takibinde Hazine hak ve menfaatinin korunması esas olduğu için hukuki danışmanlık ve muhakemat hizmetlerinin etkin, etkili ve çözüm odaklı bir şekilde sunulması önemli bir unsurdur.

659 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kamu idareleri muhakemat hizmeti ihtiyaçlarını hukuk birimlerinde istihdam edecekleri hukuk müşavirleri ve avukatlardan, ihtiyaç duyulması halinde ise Bakanlığımızdan talep etmek suretiyle sağlayabilmektedirler.

Bakanlığımız gerek kendi adına gerekse talep halinde diğer idareler adına takip ettiği dava ve icra işlemlerinde kamunun hak ve menfaatlerinin korunmasına, mahkeme kararlarının hukuka uygun olarak adil, süratli ve en az masrafla verilebilmesine ve yargı yükünün hafifletilmesine yardımcı olunmasına, ayrıca hak ve menfaatlere uygun olarak sulhen çözüm sağlanmasına yönelik faaliyetler yürütecektir.

Stratejik Hedef 8. Muhakemat ve hukuki danışmanlık hizmetlerinde etkinliği artırmak

Hukuk hizmetlerinin yürütülmesinde uygulama birliği ve sadeleşme sağlanmasına yönelik çok sayıda hukuki düzenleme tek bir yasal düzenleme ile birleştirilerek genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idarelerin muhakemat ve hukuk danışmanlığı hizmetlerinde etkinliğin sağlanması alanında önemli bir adım atılmıştır.

Plan döneminde dava açma ve takip süreçlerinin etkinleştirilmesine yönelik olarak Bakanlığımızca takip edilecek davalar usul ekonomisine uygun olarak kısa sürede sonuçlandırılacaktır. Takip edilen davalarda yargı sürecinin hızlandırılmasına katkı sağlanacak, kararların en kısa sürede infazı temin edilecek ve tahsilat hızlandırılacaktır. Ayrıca, davaların yürütülmesinde diğer idareler ile işbirliği güçlendirilecektir.

Dava takip kapasitesinin geliştirilmesi için avukatların belli alanlarda uzmanlaşması sağlanacak, avukat başına düşen dosya sayısı azaltılacak ve teknolojik imkanlardan yararlanmak suretiyle içtihat ve mütalaaaların paylaşılabilirdiği bir ortam oluşturulacaktır.

Bakanlığın sahip olduğu devletin hukuk hafızası diğer idarelerin hizmetine sunulacak ve avukatların mütalaa alanında uzmanlaşması sağlanarak çözüm odaklı mütalaa kapasitesi geliştirilecektir.

Stratejiler

- > Strateji 8.1. Dava açma ve takip süreçlerini etkinleştirmek
- > Strateji 8.2. Dava takip kapasitesini geliştirmek
- > Strateji 8.3. Çözüm odaklı mütalaa kapasitesini geliştirmek

Performans Göstergeleri

- > Sonuçlandırılan dava sayısının toplam dava sayısına oranı
- > Kazanılan dava sayısının sonuçlanan dava sayısına oranı
- > Verilen hukuki mütalaa sayısının talep edilen mütalaa sayısına oranı

Amaç 4

Kurumsal Kapasiteyi Artırmak

Bakanlığımız hızlı, kaliteli ve etkin hizmet sunumu için iyi yönetim ilkelerini esas alan, taleplere duyarlı, sorun çözüme odaklı ve proaktif bir yönetim yapısını benimsemiştir.

Sürekli kendini bir adım daha ileriye taşımak isteyen Bakanlığımız bu amaçla kurumsal kapasitesini geliştirme çabası içerisinde. Bakanlık kurumsal kapasitesinin nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilmesi, çağdaş bir yönetim kültürüne ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bu doğrultuda Plan döneminde, stratejik yönetim, insan kaynakları, teşkilat yapısı, teknolojik altyapı ve kurumsal kültür alanlarında gelişim sağlanması hedeflenmiştir.

Stratejik Hedef 9. Stratejik yönetimi, insan kaynaklarını, teşkilat yapısını, teknolojik altyapıyı ve kurumsal kültürü geliştirmek

Bakanlığımızın stratejik planda yer alan stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmesi kurumsal kapasitenin gelişimi ile mümkündür.

Bakanlıkta ölçülebilir, analiz edilebilir ve kontrol edilebilir bir yönetim yapısı geliştirilmesi kapsamında, süreç temelli, risk odaklı iç kontrol yönetim modeli oluşturulacak, iç kontrol uygulamaları taşrada tam anlamıyla hayata geçirilecek ve stratejik amaç ve hedeflerin etkililiğini ölçme ve değerlendirmeye yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Bakanlığımız çağdaş yönetim anlayışına uygun bir şekilde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmeyi hedeflemektedir. Plan döneminde performans değerlendirme sistemi hayata geçirilecektir.

Bakanlık hedeflerinin gerçekleştirilmesinin en önemli unsuru, insan kaynaklarının niteliğini artırmaktır. Bunun için, milletlerarası gelişmeler takip edilerek eğitim ihtiyaçları planlanacak, kapasite geliştirici planlı eğitimler gerçekleştirilecek ve yurt içi ve yurt dışı eğitim imkanları ihtiyaçlara uygun olarak yönetilecektir.

Plan döneminde Bakanlık teşkilat yapısı, vizyona ulaşmaya yönelik olarak geliştirilecektir. Bu çerçevede, maliye politikası önceliklerinin belirlenmesi ve bu alanda her türlü araştırmanın yapılması amacıyla Maliye Araştırmalar Merkezi kurulacaktır. Maliye Yüksek Eğitim Merkezi (MAYEM) yeniden yapılandırılarak milletlerarası niteliğe sahip ve tüm kamuya eğitim verebilen bir eğitim merkezi haline dönüştürülecektir.

Ayrıca, merkez ve taşra arasındaki görev dağılımı açık bir şekilde tanımlanarak taşraya verilen yetkiler artırılabilecektir.

Milletlerarası kuruluşlarla ilişkiler ve Avrupa Birliğine uyum çalışmaları Bakanlık içinde koordinasyon içerisinde yürütülecektir.

Bakanlık kurumsal kapasitesini güçlendirme yollarından birisi de teknolojik altyapının geliştirilmesidir. Bu kapsamda, mevcut bilgi ve iletişim sistemlerinin etkinliği artırılacak, teknoloji yatırım politikası geliştirilecek ve karar alma süreçlerini güçlendirmek üzere karar destek sistemi kurulacaktır.

Merkez birimlerinin ve taşra teşkilatının yürütülen politika ve uygulamalarda etkinliğini artırmak için Bakanlık içerisinde yatay ve dikey iletişim kanalları ve birimler arası işbirliği geliştirilecektir.

Maliye politikasının belirlenmesine katkı sağlayan ve bu politikalardan etkilenen tüm kesimlerle iletişimin ve işbirliğinin artırılması kapsamında işbirliği yöntemi ve her bir hedef kitle ile ilgili iletişim ihtiyacı belirlenecektir.

Stratejiler

- > Strateji 9.1. Stratejik yönetimi geliştirmek ve ölçülebilir, analiz edilebilir, kontrol edilebilir bir yönetim yapısı oluşturmak
- > Strateji 9.2. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmek
- > Strateji 9.3. İnsan kaynaklarının niteliğini artırmak
- > Strateji 9.4. Bakanlık teknolojik altyapısını güçlendirmek
- > Strateji 9.5. Teşkilat yapısını Bakanlık vizyonuna ulaşmaya yönelik olarak geliştirmek
- > Strateji 9.6. Bakanlık milletlerarası ilişkilerini koordinasyon içerisinde yürütmek
- > Strateji 9.7. Kurumsal iletişim politikasını geliştirmek
- > Strateji 9.8. Maliye politikalarına katkı sağlayan kamu idareleri ve diğer paydaşlar ile işbirliği ortamını sağlamak
- > Strateji 9.9. Vatandaşın, özel sektörün ve STK'ların maliye politikalarındaki farkındalık seviyesini artırmak

Performans Göstergeleri

- > Stratejik planda yer alan göstergelerin izlenme oranı
- > Kamu maliyesi alanında yapılan/yaptırılan araştırma ve toplantı/seminer sayısı
- > Merkez ve taşra personeli ortalama eğitim süresi
- > Bilgi teknolojilerinde yapılan yatırımın Bakanlık Bütçesindeki payında artış

08- Stratejik Hedef - Birim İlişkisi

Stratejik Hedefler	VDK	MASAK	SGB	BAHUM	BÜMKO	MUHASEBAT	GEP	MİLE	PERGEN	MAYEM	ABDİD	İMİD	ÖKA	BİM	BHİM
SH 1. Vergi tabanını adil ve öngörülebilir bir şekilde genişletmek							×								
SH 2. Basit, küresel gelişmelere duyarlı ve rekabet gücünü artıran bir vergi sistemi oluşturmak							×								
SH 3. Mali disiplini ve sürdürülebilir büyümeyi gözeterek kaynak tahsis ve kullanım süreçlerini etkinleştirmek			×		×		×								
SH 4. Kamu kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasını sağlamak						×									
SH 5. Kamu taşınmazlarını ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak proaktif bir şekilde yönetmek								×							
SH 6. Kayıtlı ekonomiyi büyütme ve genişletme	×	×					×								
SH 7. Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile etkin mücadele etme	×	×													
SH 8. Muhakemat ve hukuki danışmanlık hizmetlerinde etkinliği artırmak				×											
SH 9. Stratejik yönetimi, insan kaynaklarını, teşkilat yapısını, teknolojik altyapıyı ve kurumsal kültürü geliştirmek	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

09- 2013-2017 Dönemi Maliyet Tahmini

		2013	2014	2015	2016	2017	Toplam
Amaç 1	Sürdürülebilir Maliye Politikalarının Bütüncül Bir Yaklaşımla Belirlenmesine Öncülük Etmek ve Kaynakları 3E Temelli Yönetmek	1.062.491.150	1.153.129.250	1.232.220.420	1.293.081.441	1.341.985.513	4.929.778.524
HEDEF 1	Vergi tabanını adil ve öngörülebilir bir şekilde genişletmek						
HEDEF 2	Basit, küresel gelişmelere duyarlı ve rekabet gücünü artıran bir vergi sistemi oluşturmak	2.175.600	2.361.800	2.576.700	2.705.535	2.840.812	10.298.647
HEDEF 3	Mali disiplini ve sürdürülebilir büyümeyi gözeterek kaynak tahsis ve kullanım süreçlerini etkinleştirmek	213.208.550	224.232.450	237.638.350	249.520.268	261.996.281	962.363.448
HEDEF 4	Kamu kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasını sağlamak	592.727.000	659.263.000	705.203.000	739.713.150	760.948.808	2.798.591.958
HEDEF 5	Kamu taşınmazlarını ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak proaktif bir şekilde yönetmek	254.380.000	267.272.000	286.802.370	301.142.489	316.199.613	1.158.524.471
Amaç 2	Kayıtlı Ekonomiye Genişletmek ve Mali Suçları Azaltmak	383.917.400	394.768.686	422.292.300	443.406.915	465.577.261	1.715.193.876
HEDEF 6	Kayıtlı ekonomiye büyütme ve genişletme	322.045.300	345.743.237	370.297.300	388.812.165	408.252.773	1.489.407.538
HEDEF 7	Suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile etkin mücadele etmek	61.872.100	49.025.449	51.995.000	54.594.750	57.324.488	225.786.338
Amaç 3	Etkin, Etkili ve Çözüm Odaklanmış Hukuki Danışmanlık ve Muhakemat Hizmeti Sunmak	90.958.000	97.072.000	104.535.000	109.761.750	115.249.838	420.504.588
HEDEF 8	Muhakemat ve hukuki danışmanlık hizmetlerinde etkinliği artırmak	90.958.000	97.072.000	104.535.000	109.761.750	115.249.838	420.504.588
Amaç 4	Kurumsal Kapasiteyi Artırmak	383.137.100	416.971.550	441.108.644	463.164.076	486.322.280	1.773.732.100
HEDEF 9	Stratejik yönetimi, insan kaynaklarını, teşkilat yapısını, teknolojik altyapıyı ve kurumsal kültürü geliştirmek	383.137.100	416.971.550	441.108.644	463.164.076	486.322.280	1.773.732.100
Stratejik Amaçlar İçin Kullanılacak Ödenek Toplamı		1.920.503.650	2.061.941.486	2.200.156.364	2.309.414.182	2.409.134.891	8.839.209.088

10- Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Modeli

Maliye Bakanlığı Stratejik Planında ve yıllık performans programlarında yer alan göstergelerin gerçekleşme durumunun tespit edilmesi, bu tespit doğrultusunda gerekli önlemlerin alınması ve sonuç olarak iyi bir değerlendirme yapılması izleme ve değerlendirme sistemi kapsamında ele alınmaktadır.

Performans göstergeleri, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmak için belli bir süre içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergelerinin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin periyodik olarak raporlanarak ilgili taraflar ile iç ve dış paydaşlara sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planında yer alan göstergelere ilişkin veriler, üç ayda bir Bakanlık birimleri tarafından bilişim sistemi üzerinden SGB'ye gönderilecektir. SGB tarafından izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılacaktır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde stratejik plan uygulamasının etkinliğinin, tutarlılığının ve sürekliliğinin artırılması amacıyla, veri girişlerinin yapıldığı sisteme çeşitli kontrol mekanizmaları konulmuştur. Böylece, harcama birimleri tarafından sunulan bilgilerin güvenilirliği sağlanmış olacaktır.

İzleme raporları referans değer, hedeflenen değer ve dönemsel gerçekleştirmeleri içerecek şekilde hazırlanacaktır. Bu raporlar üçer aylık dönemler itibarıyla üst yönetime sunulacaktır.

İzleme raporları, performans göstergelerinin gerçekleştirilmesine yönelik yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını da içerecektir. İzleme faaliyeti aracılığıyla gösterge değerlerine ilişkin geri bildirim ve veri akışı sağlanması hedeflenmektedir. Bu raporlar doğrultusunda elde edilen performans bilgisi her altı ayda bir üst yönetimin yapacağı toplantılar ile değerlendirilerek, sapma veya ortaya çıkan performans uyumsuzluklarının tespit edilmesi planlanmaktadır.

Yıl sonu itibarıyla önceki mali yıla ilişkin performans göstergelerinin hedefe ulaşma durumunu değerlendiren yıllık değerlendirme raporu da üst yönetime sunulacaktır. Söz konusu raporda; stratejik amaç ve hedeflere göre ödenek dağılımı, harcama durumu, performans göstergelerinin hedefe kıyasla ölçüm sonuçları, verinin kaynağı, hedeften sapma varsa nedeni, sapmaya karşı alınması planlanan önlemler ve performans yönetiminde karşılaşılan sorunlar yer alacaktır.

İzleme ve Değerlendirme Çerçevesi

Süreç Adı	Süreç Açıklaması	Sunum Tarihi
Performans Programı 3'er Aylık İzleme Raporları	<ul style="list-style-type: none">▪ Birimler tarafından performans göstergelerine ait gerçekleşme değerleri kümülatif olarak SGB.net sistemine girilir.▪ Sonuçlar SGB tarafından konsolide edilerek üst yöneticiye raporlanır.	Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim
Üst Yönetim Değerlendirme Toplantıları	<ul style="list-style-type: none">▪ Merkez harcama birimlerinin yöneticileri, üst yönetici başkanlığında toplanır.▪ Toplantıda, performans göstergelerine ait sapmalar ve performans uyumsuzlukları gözden geçirilerek değerlendirilir.	Temmuz ve Ocak
Yıllık İzleme ve Değerlendirme Raporu	<ul style="list-style-type: none">▪ Birimler tarafından performans göstergelerine ait yıllık gerçekleşme değerleri SGB.net sistemine girilir.▪ Göstergelere ait hedef ve gerçekleşme değerleri karşılaştırılır.▪ Gösterge hedefinden sapma varsa nedeni ve sapmaya karşı alınacak önlemlere yer verilir.▪ Ulaşılan sonuçlar SGB tarafından değerlendirilerek üst yöneticiye raporlanır.	Ocak

Ek 1- 2008-2012 Stratejik Planının Değerlendirilmesi

5018 sayılı Kanun ile hayata geçirilen stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yürütülen Maliye Bakanlığı stratejik planlama çalışmaları, 2006 yılı Haziran ayında başlamıştır. Maliye Bakanlığının ilk Stratejik Planı, TÜBİTAK tarafından desteklenen "Stratejik Yönetim Sistemi Model ve Yazılım Projesi" kapsamında hazırlanmıştır. Bu Proje ile stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ile ilgili olarak tüm kamuya örnek bir uygulama modeli geliştirilmiştir. Süreç, 2007 yılı Haziran ayında Stratejik Planın Maliye Bakanı tarafından kamuoyuna açıklanmasıyla tamamlanmıştır. 2008-2012 yıllarını kapsayan Maliye Bakanlığı Stratejik Planı ülkemizdeki ilk Bakanlık stratejik planı olma özelliğine sahiptir.

Bakanlığın ilk Stratejik Planında; 5 stratejik tema, 9 stratejik amaç, 27 stratejik hedef ve 90 temel performans göstergesi yer almıştır.

Stratejik Planın yıllık uygulaması olan performans programlarının hazırlanması sürecinde plan-bütçe ilişkisinin kurulmasında yaşanan sorunlar, stratejik amaç, hedef ve göstergelerin sayıca fazla olması ve izlenebilir olmaması ve üst politika belgeleri ile kurulan ilişkinin zayıf olması Stratejik Planın revize edilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

60. Hükümet Programının yayınlanması ile birlikte Maliye Bakanlığı Stratejik Planının söz konusu revizyon çalışmaları için gerekli zemin oluşmuştur. Bu kapsamda, Hükümet Programında yer alan öncelikler, Maliye Bakanlığı stratejik planı ile performans programının hazırlanması sürecinde kazanılan bilgi ve deneyimler ile milletlerarası iyi uygulama örnekleri çerçevesinde gerçekleştirilen revizyon çalışmaları sonucunda 2008-2012 Maliye Bakanlığı Stratejik Planı revize edilmiştir.

Revizyon çalışmalarında, amaç ve hedefler uygunluk açısından değerlendirilmiş, sayıları azaltılmış, operasyonel amaç ve hedeflerden arındırılmış ve daha sonuç odaklı, stratejik bir belge hazırlanmıştır. Revize stratejik planın içeriğinde; 4 stratejik tema, 5 stratejik amaç, 8 stratejik hedef ve 29 stratejik gösterge yer almıştır.

5018 sayılı Kanunun tüm hükümleriyle uygulanmaya başlandığı 2006 yılından bugüne kadar geçen sürede stratejik yönetim uygulamaları Bakanlığımıza ve kamu mali yönetim sistemimize önemli kazanımlar sağlamıştır. Buna karşılık uygulamada birtakım zorlukların ortaya çıktığı görülmüştür.

Reform çalışmaları sonucu hayata geçirilen stratejik yönetim anlayışı ile birlikte uzun yıllar boyunca politika-plan-uygulama-değerlendirme süreçleri arasında kurulamayan bağ kurulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, Bakanlığımız kendi görev alanını ve ortak çalışma alanlarını daha net olarak belirleme yoluna gitmiştir. Uygulamaya konulan yeni stratejik yönetim anlayışı ile kaynak ve giderlerin uzun vadeli olarak planlanması benimsenmiştir.

Maliye Bakanlığının amaç ve hedeflerinin kamuoyu ile paylaşılması, tüm paydaşların Bakanlık hakkında daha net bilgilere ulaşmasını sağlamıştır. Nitelikleri itibarıyla henüz istenilen düzeyde olmasa da performans programları ve faaliyet raporları, uygulama ve uygulama sonuçlarının paylaşılması açısından önemli hesap verebilirlik ve saydamlık araçları durumuna gelmiştir.

Stratejik yönetim anlayışı kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar, eğitimler ve işbirlikleri sonucu Maliye Bakanlığı personelinin görev ve hizmet alanını daha iyi anlaması sağlanmış ve sorumlulukları konusunda farkındalığı artmıştır. Maliye Bakanlığında stratejik yönetim unsurlarının birer birer hayata geçmesiyle birlikte saydamlık ve hesap verebilirlik alanında çok önemli adımlar atılmıştır.

Stratejik yönetim sisteminin önemli unsurlarından biri olan performans programlarının hazırlanması kapsamında performans göstergeleri oluşturulması zorunluluğu nedeniyle Bakanlık, performansını ölçecek göstergeler belirlemiştir. Söz konusu performans göstergeleri zamanla Bakanlık için bir veri havuzu haline gelmiştir. Bu sayede Bakanlık, performansını ölçme ve değerlendirme noktasında geçmiş yıl verileri ile mevcut yıl verilerini karşılaştırma imkanı bulmuştur.

Bu süreçte karşılaşılan önemli sıkıntılardan biri, köklü ve kurumsal bir kültüre sahip olan Maliye Bakanlığında 2008-2012 Stratejik Planının benimsenmesi için belirli bir sürece ihtiyaç duyulması olmuştur. Çalışanların değişime yeterince açık olmaması ve bu sürecin yasal bir zorunluluk olarak algılanması stratejik yönetimin başarısı üzerinde olumsuz bir rol oynamıştır.

Ayrıca, ilgili bilişim sistemlerinin stratejik planın gerek uygulanması gerekse izleme ve değerlendirilmesine uygun hale getirilmemiş olması, bunun yanında ikincil mevzuatın ihtiyaçlara cevap verecek düzeyde olmaması süreçte yaşanan diğer sıkıntılar olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Maliye Bakanlığı, ilk stratejik plan neticesinde edindiği tecrübe ve bilgi birikimini ikinci stratejik planın hazırlanmasında kullanarak ikinci beş yıllık dönem sonunda, belirlediği vizyona ulaşmayı hedeflemektedir.

Çıkarılan Dersler

a. Stratejik aklı ortaya çıkarma:

Stratejik düşünceyi ortaya çıkarmaya, geleceği şekillendirecek politikaları üretmeye ağırlık vermek.

b. Stratejik düşünceyi içselleştirme:

Stratejik yönetimi yasal zorunluluk olarak değil yönetim ihtiyacı ve aracı olarak algılamak.

c. Strateji geliştirmede yukarıdan aşağıya yaklaşım:

Üst yönetimin süreci bizzat yönlendirmesi ve stratejilerin hayata geçirilmek üzere belirlendiği mesajını merkez ve taşra teşkilatına vererek, süreci sahiplenmesi.

d. Stratejiyi katılımlı çalışmalar ile tasarlama:

Kurum içi ve dışı katılımı yaygınlaştırarak gerçekçi ve beklentilere uygun stratejiler belirlemek.

e. Stratejik gelecek tasarımı:

Stratejileri, mevcut durumu değil, gelecekte ulaşılması hedeflenen yeri ve nasıl ulaşılacağını ortaya koyacak şekilde tasarlamak.

f. Dışa dönük stratejiler geliştirme:

Stratejileri, görev tanımlarından yola çıkmak yerine, dünyanın ve Türkiye'nin değişim gündemine odaklanarak tasarlamak.

Çıkarılan bu dersler doğrultusunda, 2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Plan çalışmaları katılımlı bir süreç olarak ele alınmıştır. Katılım, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve dış paydaşlar da dahil edilerek gerçekleştirilmiştir.

Bakanlığın üst yönetimi her aşamada sürecin devam etmesi için katkısını doğrudan fikir üretmek vermiş ve sürece yön vermiştir.

Ek 2- 2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planının Hazırlık Süreci

2013-2017 Maliye Bakanlığı Stratejik Planı hazırlık süreci, 2011 yılı Haziran ayında başlamış ve 2012 yılı Mart ayında sona ermiştir. Hazırlık süreci, katılımı temel alan bir yaklaşımla yürütülmüştür.

Dış paydaşlar ve üst yönetimin katılımı ile başlayan süreç, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya döndürülerek ve katılım yaygınlaştırılarak yürütülmüştür.

Maliye Bakanlığı Katımlı Strateji Geliştirme Döngüsü



Üst Yönetim ve Dış Paydaşların Katılımı

Stratejik plan hazırlık süreci Bakanlık vizyon, misyon ve politika alanlarının belirlenmesiyle başlamıştır. Bu doğrultuda, Maliye Bakanlığının geleceğini etkileyecek veya bundan etkilenecek paydaşların katılımı ile bir Arama Konferansı yapılmasına karar verilmiştir. Hazırlık aşamasında Bakanlık yönetimi ile toplantılar yapılmış, bazı katılımcılarla mülakatlar yapılmış ve Maliye Bakanlığının gelecek tasarımı çerçevesi çıkartılmıştır.

Bu kapsamda, 1-2 Temmuz 2011 tarihlerinde düzenlenen Arama Konferansında Maliye Bakanlığı vizyon ve politika alanları belirlenmiştir. Söz konusu konferansa Bakanlık üst yönetimi, Bakanlığın yakını ilişkide olduğu kamu idarelerinin yöneticileri, özel sektör temsilcileri, bazı sivil toplum kuruluşları ile meslek odaları temsilcileri katılmıştır. Arama Konferansı sonucunda, değişim gündemi, vizyon, misyon, politika alanları ve bu alanlara yönelik stratejiler ve organizasyon yapısı ile ilgili öneriler ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmadan çıkan ortak akıl derlenmiş ve Maliye Bakanlığı üst yönetiminin katıldığı daha küçük bir grupla netleştirilmiştir. Netleştirilen ortak akıl Maliye Bakanlığı harcama birimleri ile paylaşılmıştır.

Harcama Birimi Yöneticilerinin Katılımı

Çalıştaydan elde edilen sonuçlarla önceki aşamalarda elde edilen çıktılar karşılaştırılmış ve bir bütünlük sağlayacak şekilde birleştirilerek birim yöneticileri ile birebir görüşmeler yapılarak stratejik aklın kurgusu oluşturulmuş ve yeni bir akla ulaşıp ulaşılmadığı test edilmiştir. Yine bu çalışmada izlenebilecek ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösterebilecek stratejik göstergelerle ilgili ön çalışma yapılmıştır.

Birim yöneticilerinden elde edilen bilgiler bir bütünlük oluşturacak şekilde Maliye Bakanlığı strateji haritasına dönüştürülmüş ve stratejik hedeflerde en fazla etki yaratacak yenilikçi kritik stratejiler vizyon, amaç ve hedeflerle birlikte haritaya taşınmıştır.

Aynı zamanda strateji haritası Müsteşar Yardımcıları ile birebir toplantılarda test edilerek değerlendirilmiş ve alınan geri bildirimlerle revizyonlar yapılmıştır. Aynı test Maliye Bakanlığının yakın çalıştığı paydaşlarından Sayıştay Başkanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı yöneticileri ile de gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılarda ağırlıklı olarak amaç ve hedeflerdeki paralellik ile işbirliği yapılabilecek alanlar gündeme gelmiş ve vatandaşa hizmet götürme ile saydamlık alanlarında katkılar alınmıştır. Paydaşlardan gelen görüşler doğrultusunda strateji haritasında yer alan stratejik amaç, hedef ve stratejilere alınan katkılar yansıtılmıştır.

Üst Yönetime Sunum ve Üst Yöneticilerden Oluşan Komisyonun Plana Son Halini Vermesi

Süreç boyunca verilen tüm katkılar gözden geçirilerek ve daha önceki stratejik plan çalışmalarından alınan dersler de göz önünde bulundurularak strateji haritası ve planın ana hatları Maliye Bakanlığı üst yönetimine sunulmuştur. Sunum sonrasında, Strateji Geliştirme Başkanı ile Müsteşar Yardımcılarından oluşan bir komisyon kurulmuş ve benimsenecek stratejilere son hali verilmiştir. Komisyon çalışmaları sonucunda elde edilen çıktı üst yönetimin onayına sunulmuştur.

Stratejik Planlama Sürecini İzleme ve Geliştirme Çalışmaları

Süreç boyunca Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB) ile danışmanlar birlikte çalışarak, süreci dinamik bir şekilde yönlendirmiş ve ihtiyaca göre yeniden yapılandırmışlardır.

Stratejik Planı Kaleme Alma Çalışmaları

2011 yılı Aralık ayından itibaren yapılan çalışmaların plana yansıtılması için katılımlı çalışmaların paralelinde SGB ile danışmanlar, planı kaleme alma ve düzenleme çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir.



2013-2017 MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİK PLANI