

2008-2012
MALİYE BAKANLIĞI
STRATEJİK PLANI





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

Gazi m. kemal

Bakanın Mesajı

“Kamu yönetiminde yaşanan idari ve mali sorunlar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini belirli bir plan dâhilinde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır.”

Mehmet ŞİMŞEK
Maliye Bakanı



Dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik bakımdan yaşanan sürekli değişim ve gelişim, son yıllarda ekonomik ve mali alanda önemli başarılarla imza atmış bulunan ülkemizde de kendine yer bulmuş ve bunun sonucunda ekonomik ve mali göstergeler hızlı bir şekilde iyileşmiş bulunmaktadır. Kuşkusuz, temel makroekonomik ve kamu maliyesi göstergelerinde kaydedilen olumlu gelişmelerin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesi, gerekli yapısal önlemlerin alınması suretiyle etkin bir kamu yönetiminin oluşturulmasına bağlıdır. Bu çerçevede, son yıllarda önemli reform projeleri uygulamaya konulmuştur. Bu reformlardan bir tanesi de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yerleştirilmeye çalışılan yeni kamu mali yönetimi anlayışıdır.

Kamu yönetiminde yaşanan idari ve mali sorunlar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini belirli bir plan dâhilinde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır. Yeni kamu mali yönetimi sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda, hızlı ve kaliteli hizmet sunan, saydam, hesap verebilir, öncü bir Maliye Bakanlığı vizyonundan hareketle, öngörülen takvimden bir yıl önce çalışmalara büyük bir özveri ile başlamak suretiyle 2008–2012 dönemini kapsayan Stratejik Plan hazırlanmıştır. Stratejik plan çalışmaları büyük bir özen ve fedakârlıkla yapılmış; çalışmalarda Bakanlığımıza ait birimler ile tüm iç ve dış paydaşlarımızın azami katılımı sağlanmış ve süreç boyunca elde edilen tüm çıktılar mali saydamlık ilkesi gereği paylaşıma açılmıştır.

60 ıncı Hükümet Programında stratejik önceliklerin yeniden belirlenmesi, Maliye Bakanlığı Stratejik Planının revize edilmesi ihtiyacını gündeme getirmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda stratejik plan Hükümetin öncelikleriyle uyumlu olacak şekilde revize edilmiştir. Söz konusu stratejik plan hem daha basit bir yapıda oluşturularak hesap verebilirliğe hem de az sayıda ancak nitelikli stratejik göstergeleri içererek izleme ve değerlendirmeye daha fazla katkı sağlayacaktır.

Gerçekleştirmiş olduğumuz stratejik planlama çalışmalarının ürünü olan 2008–2012 Stratejik Planının geleceğe ışık tutması ve stratejik planlama sürecine başlamış olan diğer kamu idarelerine rehber olması dileğiyle çalışmalarda emeği geçenler ile çalışmaları koordine eden Strateji Geliştirme Başkanlığına ve tüm paydaşlarımıza teşekkür eder, başarılar dilerim.

Müsteşar Sunuşu

“Kamuda stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi, iyi yönetim açısından önemli bir adımdır. Oluşturulan stratejiler, kamuda planlama, yönetme ve istenilen yönde sonuç alma açısından önemli yararlar sağlamaktadır.”

Naci AĞBAL
Müsteşar



Dünyada yaşanan gelişmeler, kamunun içinde bulunduğu mali ve yönetsel sorunlar ile birleşince, kamu idarelerinin sorunlarına anlık ve geçici çözümler bulmak yerine, kalıcı ve kurumsallaşmış önlemler almasını ve stratejik yönetim prensiplerini uygulamasını zorunlu kılmıştır.

Kamuda stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi, iyi yönetim açısından önemli bir adımdır. Oluşturulan stratejiler, kamuda planlama, yönetme ve istenilen yönde sonuç alma açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Kurumlar, benimsedikleri stratejiler aracılığı ile kamu kaynaklarını amaçlarına uygun olarak kullanma, çevre ile olan ilişkilerini düzenleme, kurum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri zamanında fark etme, dolayısıyla bu kadar karmaşık ve dinamik bir ortamda değişimi ve değişim sonucu ortaya çıkacak riski yönetebilme fırsatına sahip olmaktadır.

5018 sayılı Kanun ile gündeme gelen stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme, plan-bütçe bağlantısının güçlendirilmesi suretiyle ülke potansiyelinin üst seviyede kullanılmasına zemin teşkil edecek olup tüm kamu idarelerini yakından ilgilendiren bir husustur.

Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla iyi yönetim ilkeleri gözetilerek maliye politikalarının hazırlanmasına katkı sağlamak, belirlenen maliye politikalarını uygulamak, uygulamayı takip etmek ve denetlemek misyonunu benimsemiş olan Bakanlığımız, makro dengeleri göz önünde bulundurarak, istikrarı ve öngörülebilirliği artıran, piyasaların daha etkin işleyişine imkan sağlayacak kurumsal ve yapısal düzenlemeleri öne çıkaran stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde 2008-2012 Stratejik Planını revize etmiştir.

Bu özverili çalışmanın gerçekleştirilmesinde emeği geçenlere teşekkür eder, hazırlanan stratejik planın saydamlık ve hesap verebilirliğin önemli bir örneği olmasını dilerim.

İçindekiler



Bakanın Mesajı.....	2
Müsteşar Sunuşu.....	4
1-Giriş.....	8
2-Misyonumuz.....	9
3-Vizyonumuz.....	10
4-Temel İlke ve Değerlerimiz.....	12
5-Maliye Bakanlığı Stratejik Plan Çerçevesi.....	14
6-Tema 1: Politika Geliştirme.....	15
7-Tema 2: Politika Uygulama.....	18
8-Tema 3: Denetim ve Danışmanlık.....	21
9-Tema 4: Kurumsal Etkinlik.....	25
10-Stratejik Hedef-Birim İlişkisi.....	27
11-Stratejik Hedef-Gösterge İlişkisi.....	29
12-Dokuzuncu Kalkınma Planı/Maliye Bakanlığı Stratejik Planı İlişkisi.....	31
13-Teknikatımız.....	33
A.Görev ve Yetkiler.....	33
B.Teknikat Yapısı.....	34
14-Durum Analizi.....	37
A.Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit Analizi.....	37
B.Maliye Tarihçesi.....	39
15-Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi.....	41
16-Stratejik Planlama Kavramları	44
17-2008-2012 Dönemi Maliyet Tahmini	45



Maliye Bakanlığı, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli bir role sahiptir. Bakanlığımız, bu rolü maliye politikasının belirlenmesine yardımcı olma, harcama ve gelir politikasını geliştirme, Devlet bütçesini hazırlama ve uygulama, Devlet hesaplarını tutma, Devletin hukuk danışmanlığını ve muhakemat hizmetlerini yürütme, Devlete ait malları yönetme ve suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesine ilişkin usûl ve esasları belirleme görevlerini yerine getirerek gerçekleştirmektedir.

Maliye Bakanlığı Stratejik Planı, Bakanlığımızın, yukarıda sözü edilen görevlerin etkinliğini artırmak amacıyla geliştirdiği stratejileri ve bu stratejileri hayata geçirmek için gelecekte neler yapacağını ortaya koyan bir strateji belgesidir.

Stratejik plan hazırlanırken, Bakanlığımızın ulaşmak istediği amaç ve sonuçların, bu kapsamda üretilen hizmetlere ilişkin kalite ve miktar göstergelerinin ve söz konusu hizmetlerin yarattığı etkiler ile bu hizmetlerin zaman içinde nasıl geliştirileceğinin belirlenmesi esas alınmıştır. Ayrıca plan ve stratejiler için temel teşkil eden hem Bakanlık içi hem de Bakanlık dışı çevrenin temel özellikleri göz önünde tutulmuştur.

Stratejik planda ilk olarak Bakanlığımızın misyonu, vizyonu ve değerleri açıklanmış, ardından Maliye Bakanlığı Strateji Çerçevesi ortaya konulmuş ve son olarak da Maliye Bakanlığı teşkilat şeması, GZFT analizi ve stratejik yönetim yaklaşımına yer verilmiştir.

Bakanlığımızın değişik düzeylerdeki çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştaylar ve harcama birimlerinde yürütülen çalışmalar sonucunda belirlenen misyon, vizyon, ilke ve değerler Maliye Bakanlığı Strateji Çerçevesinin temelini oluşturmaktadır.

Vizyona ulaşmak için odaklanılması gereken ana alanlar stratejik planda tema olarak ifade edilmiştir. Temaların belirlenmesi; bir taraftan kurumun geleceğine yönelik özet ancak kapsayıcı bir bakışı ortaya koyarken diğer yandan da stratejik amaç ve hedeflerin daha açık ve dengeli bir şekilde tanımlanmasına ve kontrol edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda Maliye Bakanlığı Stratejik Planında "Politika Geliştirme, Politika Uygulama, Denetim ve Danışmanlık ile Kurumsal Etkinlik" adları altında dört stratejik tema belirlenmiştir.

Belirlenen her temanın altında stratejik amaçlar yer almaktadır. Her stratejik amacın altında ise Bakanlığımız tarafından yürütülen hizmet ve faaliyetler sonucunda ulaşılmak istenen stratejik hedef ve göstergeler belirlenmiştir. Bilindiği üzere stratejik hedefler her bir stratejik amacı daha spesifik hale getirmektedir. Bu kapsamda her bir hedefin altında, o hedefe yönelik stratejilere ilişkin ayrıntılı açıklamalara yer verilmiş olup söz konusu açıklamalar Bakanlığımızın performans bütçesiyle harcama birimlerinin hizmetleri, faaliyetleri, göstergeleri ve operasyonel planları arasında ilişki kurulmasına yardımcı olacaktır.

Stratejik planın son kısmında ise Bakanlığımızın görev ve yetkileri ile teşkilat şemasının yer aldığı kurumsal yapısı, GZFT analizi sonuçları ile Bakanlığımızın stratejik planlama yaklaşımına yer verilmiştir.

Bakanlığımız stratejik planı uluslararası iyi uygulama örneklerinden de yararlanılarak katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır. Stratejik planlama çalışmalarına ilişkin dokümanlar www.sgb.gov.tr adresinde yayınlanmaktadır.

misyonumuz

“Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla iyi yönetim ilkeleri gözetilerek maliye politikalarının hazırlanmasına katkı sağlamak, belirlenen maliye politikalarını uygulamak, uygulamayı takip etmek ve denetlemek”

Stratejik planın hazırlanmasının ve yönetsel anlamda hayata geçirilebilmesinin en önemli koşullarından biri katılımcılığın ve sahiplenmenin sağlanmasıdır. Maliye Bakanlığı misyon ve vizyon ifadesi, bu anlayış doğrultusunda, stratejik planlama gruplarında yer alan Maliye Bakanlığı çalışanlarının katıldığı çalıştaylarda tartışılmaya başlanmış, tüm harcama birimlerinde gerçekleştirilen çalışmalar

vasıtasıyla katılımcıların Bakanlığın misyonu ile ilgili fikirleri toplanmıştır. Maliye Bakanlığı çalışanlarının ürettikleri fikirler incelenerek ortak noktalar belirlenmiş, bu ifadeler tüm birimlerden çalışanların katıldığı toplantılarla tek bir misyon ifadesi haline getirilmiştir. Elde edilen misyon ifadesi üst yönetimin onayına sunulmuş ve Bakanlığın misyonu olarak kabul edilmiştir.

“Hızlı ve kaliteli hizmet sunan, saydam, hesap verebilir, öncü bir Maliye Bakanlığı”

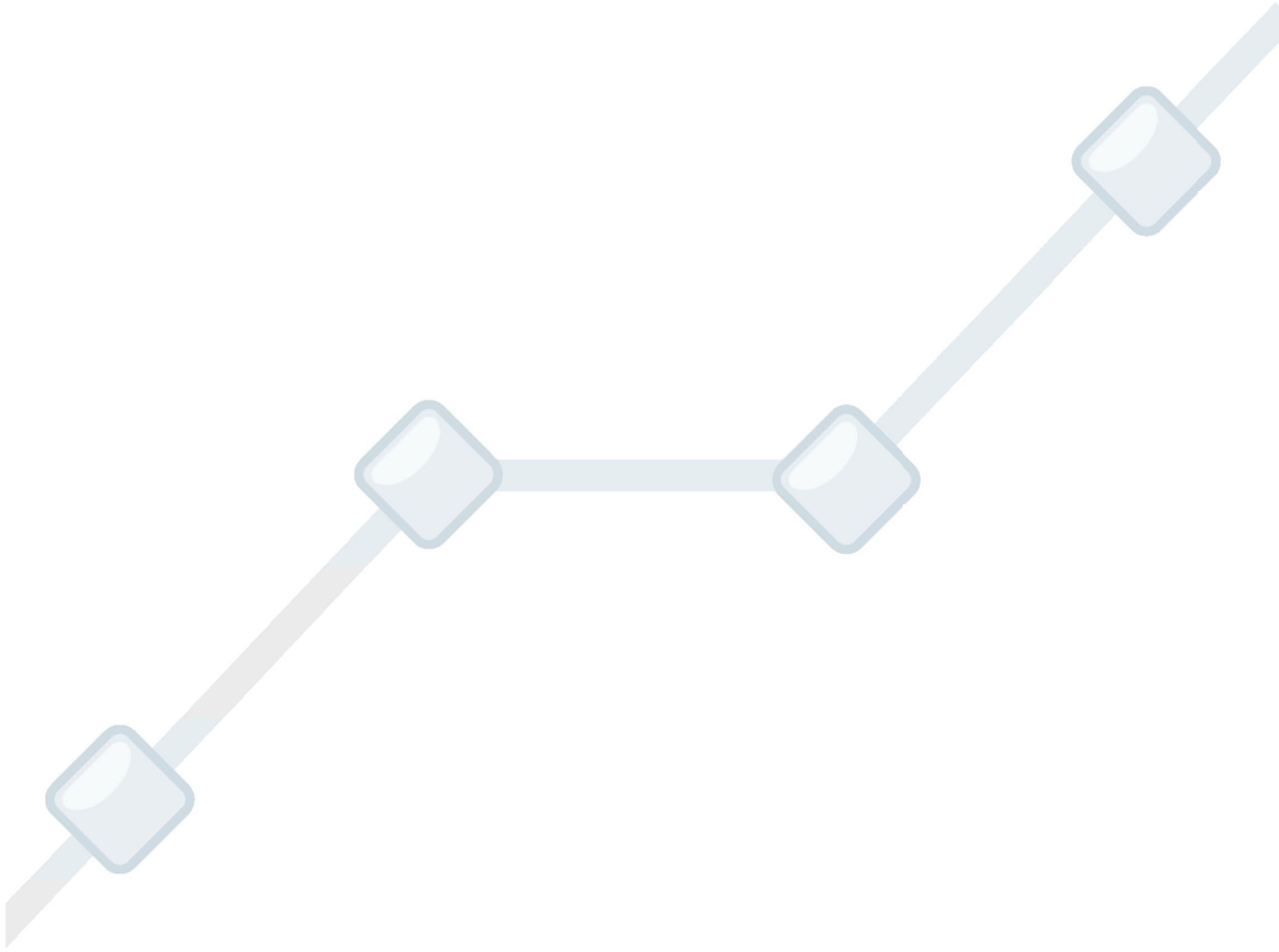
vizyonumuz

Günümüzün sürekli gelişen ve değişen dünyasında, ekonomik istikrarı ve kalkınmayı sürdürülebilir kılmak ve yaşanan sorunları aşmak için kamu yönetiminin ve hizmet anlayışının yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu dönüşümün sunulan hizmetlerin kalitesinin odağında hizmet alanlar olacak şekilde iyileştirilmesini ve mevcut kamu yönetimi anlayışının daha saydam, hesap verebilir ve

rasyonel olacak şekilde düzenlenmesini içermesi kaçınılmazdır. Kuruluşundan bugüne kadar kamu yönetimindeki birçok yenilikte liderlik rolü üstlenen Maliye Bakanlığı, kamu yönetimi ve hizmet sunumu alanlarındaki yeni anlayışın hayata geçirilmesinde, bu yaklaşımları mevcut yapısına en iyi şekilde yansıtarak kamusal dönüşüm sürecine öncülük etmeyi, bu vesileyle ülkeye sağladığı katma değeri her geçen gün artırmayı arzulamaktadır.



- ▶ **Sosyal adalet ve eřitlik** temelinde bütüncül ve etkin maliye politikaları
- ▶ Kamu kaynaklarının amacına uygun harcanmasında **etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik**
- ▶ Vatandaş odaklılık ve iyi yönetim prensipleri temelinde **güvenilirlik**
- ▶ Bütçe sürecinde mali disiplin, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve buna dayalı bir **hesap verme sorumluluğu**
- ▶ Her türlü kamusal faaliyetin icrasında **hukukun üstünlüęü**
- ▶ Paydaşlarımıza **hızlı ve kaliteli** hizmet sunumu
- ▶ Kamu mali yönetimine ilişkin hedeflerin belirlenmesinde tüm iç ve dış paydaşlarımızın **azami katılımı**
- ▶ Kamu idarelerinin performansının değerlendirilerek sonuçların **mali saydamlık** ilkesi gereği kamuoyu ile paylaşımı
- ▶ Kamu yönetimi ve kamusal dönüşüm sürecinde **öncülük**, var olan ve yeni kurulacak işbirliklerinde **liderlik ve rehberlik**
- ▶ Kamu maliyesi alanında sahip olunan etkililik ve öncülüęün getirdiği **toplumsal sorumluluk**



TEMA	STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF
Politika Geliştirme	S.A.1. Sağlam ve kurallı bir mali yapı oluşturmak.	S.H.1. Mali disiplini gözetken harcama politikaları oluşturmak ve kamu kaynaklarını kamunun önceliklerine göre yönlendirmek S.H.2. Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdamı ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gelir politikaları oluşturmak
Politika Uygulama	S.A.2. Kamu kaynaklarının kullanılmasında etkinliği, verimliliği, hesap verebilirliği ve saydamlığı sağlamak.	S.H.3. Uluslararası standartlarla uyumlu bir mali yönetim sistemi oluşturmak S.H.4. Kamu taşınmazlarını rasyonel bir şekilde kullanarak ülke ekonomisine sağlanan katma değeri artırmak
Denetim ve Danışmanlık	S.A.3. Devletin haklarını etkili bir hukuk hizmeti sağlayarak korumak.	S.H.5. Devlet hukuk hizmetlerini süratli, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek
	S.A.4. Suç ekonomisini, yolsuzluğu ve kayıtdışı ekonomiyi önlemek.	S.H.6. Suç gelirlerinin aklanmasını ve terörün finansmanını önlemek S.H.7. Kayıtdışı ekonomiyi ve yolsuzluğu önlemek
Kurumsal Etkinlik	S.A.5. Kurumsal mükemmeliyeti sağlamak.	S.H.8. Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak

S.A.1. Sağlam ve kurallı bir mali yapı oluşturmak

S.H.1. Mali disiplini gözetken harcama politikaları oluşturmak ve kamu kaynaklarını, kamunun önceliklerine göre yönlendirmek

S.H.2. Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdamı ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gelir politikaları oluşturmak

Stratejik Amaç 1: Sağlam ve kurallı bir mali yapı oluşturmak

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve Hazine Müsteşarlığı maliye politikası hakkında Hükümete tavsiyede bulunmaktadır. Bu kapsamda Maliye Bakanlığı, makro ekonomik istikrarı ve uzun dönemli mali sürdürülebilirliği sağlayacak kararları desteklemek için harcama ve gelirlerdeki gelişmeler hakkında tahminde ve politika önerilerinde bulunmaktadır.

Bakanlığımız, Hükümetin toplumsal refah ve sosyal adaleti, piyasaların düzgün işleyişini ve istihdamın teşvikini sağlamaya yönelik hedefleri gerçekleştirmek için kamu kaynaklarının tahsisi konusunda Hükümete tavsiyede bulunmaktadır. Bakanlığımız, harcamaların mevcut ve yeni politika öncelikleri arasında tahsisine ilişkin de bilgi sunmakta ve tavsiyelerde bulunmaktadır.

Ayrıca Bakanlığımız, piyasa koşullarının bozulmasını engellemeye ve kamu gelirlerini etkin vergilendirme politikalarına ilişkin genel ilkelere uygun olarak artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir.

Aşağıda yer alan hedefler, Bakanlığımızın söz konusu stratejik amaca odaklanan hizmet ve faaliyetleri sonucunda ulaşılması gereken sonuçlardır.

Stratejik Hedef 1: Mali disiplini gözetken harcama politikaları oluşturmak ve kamu kaynaklarını, kamunun önceliklerine göre yönlendirmek

Orta vadeli harcama sistemi, mali disiplini ve kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlayan saydam bir planlama ve bütçe oluşturma sürecidir. Bu sistemle, orta vadeli hedefler konulmakta ve bu hedefler doğrultusunda kaynak tahsisi yapılmaktadır. Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 5018 sayılı Kanunun 16 ncı maddesi ile uluslararası iyi uygulama örnekleri uyarınca orta vadeli harcama sisteminin güçlendirilmesine yönelik gerekliliklerin yerine getirilmesine ilişkin çalışmalara devam edecektir. Genel Müdürlük, orta vadeli harcama sistemi kapsamında bütçe hazırlama görevini yerine getirirken aynı zamanda yıl içi bütçe uygulamaları ile de mali disiplinin sağlanmasına hizmet edecektir. Ayrıca Genel Müdürlük, Bakanlığımızın izleme ve değerlendirme fonksiyonunun bir unsuru olarak, harcama programlarının izleme, analizini yapma ve sonuçlarını raporlama yönünde idari kapasite oluşturacak, bütçe gerçekleştirmeleri hakkında kamuoyunu düzenli olarak bilgilendirecektir. Bu izleme ve değerlendirme çalışmaları neticesinde oluşan tespitler doğrultusunda, kaynakların kamunun önceliklerine yönlendirilmesi sağlanacaktır.

Genel Müdürlük, bütçeleme süreci içerisinde kamu harcamalarının maliyetinde ortaya çıkan değişiklikler ile yeni politika önerilerinin maliyeti hakkında tahminlerde bulunmaktadır. Genel Müdürlüğün zaman içinde daha etkili bir bütçe süreci planlamasında yardımcı olacak performans göstergeleri olacaktır.

Strateji Geliştirme Başkanlığı, ekonomiye yönelik periyodik raporlamaya katkı sağlayacak kapasiteyi geliştirecektir.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Merkezi Yönetim Bütçe Dengesinin GSYH'ye oranı (%)	Mali disiplinin göstergelerinden birisi de bütçe açıklarının sürdürülebilir düzeylerde olmasıdır. Son yıllarda ülkemizde bütçe açıklarının azaltılması yönünde önemli başarılar elde edilmiştir. Plan döneminde de diğer göstergeler yanında bütçe açıklarının düşük seviyelerde devam ettirilmesi temel önceliklerden birisini oluşturmaktadır.	2008 yılı için yüzde -1,4 olarak hedeflenmiştir.
► Merkezi Yönetim Faiz Dışı Fazlanın GSYH'ye Oranı (%)	Bütçe açıklarının düşürülmesi yanında, faiz dışı fazla oluşturulması suretiyle borç yükünün azaltılması da temel öncelikler arasındadır. Son yıllarda faiz dışı fazla elde edilmesi politikası başarılı bir biçimde yürütülmüştür. Plan döneminde de bu politikaya devam edilmesi hedeflenmektedir.	2008 yılı için yüzde 4,1 (maliye tanımlı) olarak hedeflenmiştir.
► Politika Analizi Kapasitesinin Uygulandığı Sektör Sayısı	Alınacak politika kararlarının hem sektörel hem de makro düzeyde önceden hesaplanması açısından harcama programları analizleri ve bütçe performans değerlendirmeleri sıklıkla kullanılan bilimsel araçlardır. Plan dönemi boyunca söz konusu analizlerin 3 sektörde uygulanması hedeflenmektedir.	Politika analizi kapasitesi oluşturulmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Stratejik Hedef 2: Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdamı ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gelir politikaları oluşturmak

Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü, gelir tahminleri yapmakta, vergi harcamalarına ilişkin raporlar hazırlamakta, vergi mevzuatı hakkında görüş vermekte ve farklı vergi türleri ile bu vergilerin sektörler üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Genel Müdürlük, çok yıllık bütçeleme bir parçası olarak üç yıllık gelir tahminlerinin doğruluğunu artırmaya çalışacaktır. Genel Müdürlük, vergi analiz kapasitesini güçlendirecek ve bu hizmetler ile ilişkili faaliyetlerin performans göstergelerine ulaşmaya çalışacaktır.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Gelir Bütçesi Gerçekleşmelerinin Öngörülene Oranı (%)	Çok yıllık bütçeleme bir parçası olarak 3 yıllık gelir tahminleri oluşturulmaktadır. Söz konusu oran, bu tahminlerin doğruluğunun artırılmasına yöneliktir. Bu sayede vergi analiz kapasitesi güçlendirilecek, vergi mevzuatı ve farklı vergi türleri ile bu vergilerin sektörler üzerindeki etkisinin analizi sağlanacaktır. Plan dönemi boyunca gelir bütçesi gerçekleşmelerinin öngörülene oranının yüzde 100 olması hedeflenmektedir.	2008 yılı Temmuz ayı itibarıyla söz konusu oran yüzde 101,98 olarak gerçekleşmiştir.
► Sektörel Vergi Analizi Raporu Sayısı	Ekonomik sistemdeki gelişmeleri takip edebilmek amacıyla sektör bazında incelemeler yapılacaktır. Plan dönemi boyunca bu incelemelere ilişkin değerlendirmelerin yer aldığı rapor sayısının 12 olması hedeflenmektedir.	2008 yılı Temmuz ayı itibarıyla 15 adet rapor hazırlanmıştır.

S.A.2. Kamu kaynaklarının kullanılmasında etkinliği, verimliliği, hesap verebilirliği ve saydamlığı sağlamak

S.H.3. Uluslararası standartlarla uyumlu bir mali yönetim sistemi oluşturmak

S.H.4. Kamu taşınmazlarını rasyonel bir şekilde kullanarak ülke ekonomisine sağlanan katma değeri artırmak

Stratejik Amaç 2: Kamu kaynaklarının kullanılmasında etkinliği, verimliliği, hesap verebilirliği ve saydamlığı sağlamak

Maliye Bakanlığı, kamu idarelerinin bütçe uygulamasına ilişkin performansında, kamu mali yönetimi ve kontrol sistemi kapsamında önemli bir etkiye sahiptir. Bakanlığımız, bu sistemi tüm kamu idarelerini kapsayacak şekilde tasarlayarak ve yöneterek etkinlik, hesap verebilirlik ve saydamlığı artıracaktır. Ayrıca, bu sistemin uluslararası uygulamalar ile uyumunu en üst düzeye çıkaracaktır.

Maliye Bakanlığı, zaman içinde Devletin bütün harcamacı idarelerinin faaliyet sonuçlarını izlemeye, raporlamaya ve değerlendirmeye yönelik yöntemler, düzenlemeler ve usuller geliştirerek bütçe ve mali yönetim sisteminin performans seviyesini artıracaktır.

Bakanlığımız, her tür taşınır, taşınmaz, teminat, alacak, hak ve değerlerin edinimi, yönetimi ve raporlanmasına ilişkin sistemleri ve yöntemleri tasarlamak ve uygulamaktan sorumludur. Bakanlığımız, devletin bu tür tüm varlıklarının muhasebesini tam olarak tutmaktadır. Varlık yönetim standartlarını sürekli olarak yükseltmek için aşamalı olarak buna ilişkin yöntemler ve uygulamalar geliştirilecektir. Bu sayede, Bakanlığımız söz konusu varlıkların hem ekonominin gelişimine hem de bu varlıkların tahsis edildiği sosyal amaçlara katkısını artıracaktır.

Stratejik Hedef 3: Uluslararası standartlarla uyumlu bir mali yönetim sistemi oluşturmak

Maliye Bakanlığı, 5018 sayılı Kanunun uygulanması ve bütün harcamacı idarelerin mali yönetim alanında performansının artırılması konusunda yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Söz konusu Kanun, mali yönetim ve kontrol alanında uluslararası uygulamaları da dikkate alarak hazırlanmış bir Kanundur. Bu nedenle, Kanunun ülke genelinde uygulanması uluslararası uygulamalara yaklaşımları açısından önemli bir adım olacaktır.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün merkezi uyumlaştırma fonksiyonu kapsamında gerçekleştirilen mali yönetim ve kontrol düzenlemeleri ile İç Denetim ve Koordinasyon Kurulu tarafından gerçekleştirilen iç denetime yönelik düzenlemelerin seviyesi, uluslararası en iyi uygulamalara ulaşmak için sürekli yükseltilecek ve bu düzenlemelerin her bir kamu idaresinde en üst düzeyde uygulanması sağlanacaktır. Ayrıca Genel Müdürlük, mali kontrol kapsamında sistemler geliştirerek mali kontrolün etkinliğini artıracaktır.

Ülkemizde uygulanmakta olan muhasebe sistemi uluslararası standartlara üst düzeyde uyum sağlamış olup tüm kamu idarelerini kapsamaktadır. Bununla birlikte Muhasebat Genel Müdürlüğü, ülkemizde uygulanan muhasebe sistemini Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartlarına (IPSAS) uyarlamak suretiyle sistemin standardını yükseltmekle görevlidir. Söz konusu görev muhasebe ve raporlama hizmetlerinin uluslararası standartlar ile uyumlaştırılmasını da sağlayacaktır.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Mali Yönetim ve Kontrol Sistemimize İlişkin Olarak Çıkarılan Düzenlemelerden Uluslararası Standartlara Uyum Kapsamında Gözden Geçirilenlerin Oranı (Kümülatif %)	5018 sayılı Kanun ve ilgili diğer mevzuatla öngörülen mali yönetim ve kontrol sisteminin uluslararası standartlara uyumunu değerlendiren bir "Boşluk Analizi Raporu" ile tam uyumun sağlanmasına yönelik önerileri içeren bir "Eylem Planı" hazırlanacak ve mevcut düzenlemeler, eylem planında öngörüldüğü şekilde gözden geçirilerek uyumlaştırılacaktır. Plan dönemi sonuna kadar düzenlemelerin uluslararası standartlara tam uyumunun sağlanması hedeflenmektedir.	Mali yönetim ve kontrol sistemimizle ilgili düzenlemeler 2008 yılı itibarıyla tamamlanmıştır.
► Mali Yönetim ve Kontrol Yapı ve Uygulamaları Değerlendirilen Kamu İdaresi Oranı (Kümülatif %)	5018 sayılı Kanun ve ilgili diğer mevzuatla öngörülen mali yönetim ve kontrol sistem ve süreçlerinin kamu idarelerindeki uygulama sonuçlarının tespiti, analizi ve değerlendirilmesi amacıyla "Mali Yönetim ve Kontrol Genel Değerlendirme Raporu" hazırlanacaktır. Plan dönemi sonuna kadar kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol alanındaki uygulamalarının bu alandaki düzenlemelere büyük ölçüde uyum sağlaması hedeflenmektedir.	2008 yılı itibarıyla merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin yüzde 40'ının mali yönetim ve kontrol yapı ve uygulamaları değerlendirilmiştir.
► Uyarlanan Toplam IPSAS Standardı Oranı	Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin tüm uluslararası kuruluşlara sunulabilecek nitelikte genel kabul görmüş mali raporlar üretebilmesi amacıyla uluslararası muhasebe standartlarının incelenerek ülkemize uyarlanması çalışmalarını ifade etmektedir. Plan dönemi sonunda uyarlanması hedeflenen 20 adet IPSAS (Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları) standardına yüzde 100 uyum sağlanması hedeflenmektedir.	2007 ve 2008 yıllarında üçer adet IPSAS standardı ülkemize uyarlanmıştır. Böylece uyarlanması hedeflenen 20 adet IPSAS standardının yüzde 30'u uyarlanmış olmaktadır.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdarelerinin COFOG Tablolarının Yayınlanma Oranı (%)	COFOG (Kamu Giderlerinin Fonksiyonel Sınıflandırması) genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin harcamalar yoluyla yerine getirdiği fonksiyonların ayrıntılı bir sınıflandırmasıdır. Devlet sektörüne ilişkin olarak uluslararası standartlara uygun mali raporlar üretmek ve şeffaflığa katkıda bulunmak üzere COFOG tablosu yayımlanacaktır. Plan dönemi sonunda genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin COFOG tablolarının yayımlanma oranının yüzde 100'e ulaşması hedeflenmektedir.	COFOG tablolarının yayımlanmasına ilişkin çalışmalar devam etmektedir.
► GFSM 2001 Formatında Hazırlanan Tabloların Toplam Tablo Sayısına Oranı (%)	GFSM 2001 (Devlet Mali İstatistikleri El Kitabı) kamu hesaplarının tahakkuk esasına göre tutulmasını; bilanço, faaliyet raporu gibi devlet mali raporlarının hazırlanmasını; stokların, yükümlülüklerin, gelirlerin ve giderlerin her ülkede aynı sınıflandırmaya tabi tutulmasını ve raporlanmasını amaçlayan bir düzenlemedir. Plan dönemi sonuna kadar Merkezi Yönetim, Mahalli İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumları için GFSM formatında tabloların oluşturulması hedeflenmektedir.	2008 yılı sonunda bu oranın yüzde 80 olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.

Stratejik Hedef 4: Kamu taşınmazlarını rasyonel bir şekilde kullanarak ülke ekonomisine sağlanan katma değeri artırmak

Milli Emlak Genel Müdürlüğü, devletin sahip olduğu taşınmazların etkin bir şekilde yönetilmesi ile ekonomik ve sosyal hedeflerin desteklenmesinden sorumlu olup gerektiğinde diğer kamu idareleri ile işbirliği yaparak, bölgeler arası ekonomik ve sosyal farklılıkların giderilmesi, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, çarpık kentleşmenin önlenmesi, konut sorununun çözülmesi, kültür ve tabiat varlıklarının korunması, erozyonla mücadele ve ağaçlandırma, yatırım ve istihdamın teşviki gibi başat konularda önemli bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca Genel Müdürlük, sosyal hukuk devleti olma ilkesi uyarınca Devletin sahip olduğu taşınmazları rasyonel şekilde kullanarak ve diğer kamu idarelerine verdiği destekle, Türkiye ekonomisine sağlanan katma değeri artırmaya çalışmaktadır.

Bu bağlamda Genel Müdürlük, işlemlerin yapılması sırasında mevzuat ve karar alma süreçlerinden kaynaklanan ve taşınmazların ekonomiye kazandırılması sürecinde etkinlik ve verimlilik ilkelerinin tam olarak uygulanamamasına ve zaman kaybına neden olan sorunların azaltılması için çalışmalar yapacaktır.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Gerçek ve Tüzel Kişilere Temin Edilen Taşınmaz Mal Miktarı (Adet)	Söz konusu gösterge kapsamında yer alan taşınmazların içeriğini başta kamu hizmetlerinin görülmesi için kamu idarelerine tahsis edilen taşınmazlar olmak üzere yerel yönetimlere ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığına devredilen taşınmazlar ile turizm yatırımları başta olmak üzere yatırımcılar lehine tesis edilen irtifak hakları oluşturmaktadır. Gerçek ve tüzel kişilere temin edilen taşınmaz mal miktarının plan dönemi boyunca her yıl bir önceki yıla kıyasla artırılması hedeflenmektedir.	2008 yılı Ocak-Eylül döneminde tahsis edilen mal miktarı 81.971 adet, 5084 sayılı Kanun uyarınca yapılan devirlere konu olan taşınmaz mal miktarı 84 adet, irtifak hakkına konu olan taşınmaz mal miktarı ise 367 adet olarak gerçekleşmiştir.

S.A.3. Devletin haklarını etkili bir hukuk hizmeti sağlayarak korumak

S.H.5. Devlet hukuk hizmetlerini süratli, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek

S.A.4. Suç ekonomisini, yolsuzluğu ve kayıtdışı ekonomiyi önlemek

S.H.6. Suç gelirlerinin aklanmasını ve terörün finansmanını önlemek

S.H.7. Kayıtdışı ekonomiyi ve yolsuzluğu önlemek

Stratejik Amaç 3: Devletin haklarını etkili bir hukuk hizmeti sağlayarak korumak

Maliye Bakanlığı, genel bütçe kapsamındaki idarelerin tümüne hukuk danışmanlığı yapan ve bu idareleri vekil sıfatıyla temsil eden tek kurumdur. Bakanlığımız Devletin hukuk danışmanlığı hizmetini etkili bir şekilde icra ederek her türlü kamusal işlemin icrasında hukukun üstünlüğünü sağlamayı temel ilke edinmiştir. Bu ilke doğrultusunda yapılacak çalışmaların yanısıra Devleti her türlü yargı organı önünde temsil eden Bakanlığımız yargı sürecinin daha etkin ve süratli işlemlerini de amaçlamaktadır.

Stratejik Hedef 5: Devlet hukuk hizmetlerini süratli, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek

Devletin haklarını etkili bir hukuk hizmeti sağlayarak korumak kapsamında; Bakanlığımız Devlet hukuk danışmanlığında etkin ve verimli çalışmalarla mevzuata ve uygulamaya yön vermeyi, idareler arasında görüş birliği sağlamayı ve idarelerin işlemlerinin hukuka uygun olmasına katkıda bulunmayı, diğer bir deyişle her türlü kamusal işlemin icrasında hukukun üstünlüğünü sağlamayı hedeflemektedir.

Devlet hukuk danışmanlığı yanında, genel bütçe kapsamındaki tüm idareleri adli yargıda mahkemeler, icra daireleri ve yüksek dereceli mahkemelerde temsil yetkisine sahip Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, hukuki uyuşmazlıklarda yargı öncesi hazırlık sürecini hızlandırmak ve iyileştirmekle yargı sürecinin daha hızlı işlemesine katkı sağlamak amacıyla çalışmalar yapacaktır.

Kamu idareleri ile yargı öncesi bilgi alışverişinde bulunmak suretiyle uyuşmazlıkları dava açılmadan çözmek veya açılacak davalara yön vermek üzere çalışmalar yapılacak, yurtiçinde ve dışında açılan davalarla ilgili bilgi, belge ve delillerin zamanında ve eksiksiz olarak merciiine ulaştırılmasını sağlayacak tedbirler alınacaktır.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Bakanlığa ve Genel Bütçeli Diğer İdarelere Verilen Hukuki Mütalaa Sayısı	Genel bütçeli idarelere verilen mütalaalar ile mevzuata ve uygulamaya yön vermek, idareler arasında görüş birliği sağlamak; idarelerin işlemlerinin hukuka uygun olmasına katkıda bulunmak; dolayısıyla danışma hizmetini daha etkin ve verimli hale getirmek amaçlanmaktadır. Bakanlığımız ve genel bütçeli diğer idarelere verilen hukuki mütalaa sayısının her yıl artırılarak plan dönemi sonunda 3.300'e ulaşması hedeflenmektedir.	2008 yılı sonu itibarıyla verilen mütalaa sayısının 2.980 olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
► Dava Kazanma Oranı (%)	Muhakemat hizmetleri çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin bir sonucu olarak açılan davaların Hazine lehine sonuçlanma oranının plan dönemi sonunda yüzde 63 olması hedeflenmektedir.	2008 yılı sonu itibarıyla dava kazanma oranının yüzde 54 olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.

Stratejik Amaç 4: Suç ekonomisini, yolsuzluğu ve kayıtdışı ekonomiyi önlemek

Suç ekonomisi, yolsuzluk ve kayıtdışı ekonomik faaliyetler; kamu gelirlerini azaltma, adaletsiz vergi sistemi oluşturma, haksız rekabete yol açma, hatalı istatistikler verme, kaynakları verimsiz alanlara yöneltme ve ahlaki değerler üzerinde yozlaşmaya sebep olmaktadır.

Mali sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi önündeki en büyük engeller kayıtdışı ekonomi, suç ekonomisi ve yolsuzluk olarak ön plana çıkmaktadır.

Maliye Bakanlığı suç ekonomisi, yolsuzluk ve kayıtdışı ekonomiyi azaltmayı amaçlayan hizmetler yürütecektir.

Stratejik Hedef 6: Suç gelirlerinin aklanmasını ve terörün finansmanını önlemek

Suç gelirleri ile mücadele edilmedikçe, suç gelirleri yine suç faaliyetlerinde kullanılmakta ve birbirini besleyen ve giderek büyüyen bir suç ekonomisi ortaya çıkmaktadır. Bu suç ekonomisinin ortadan kaldırılması için suçluların yasa dışı kazançtan mahrum edilmesi ve bu tür işlemlerin kısa sürede aydınlatılması gerekmektedir.

Bakanlığımız aklama suçunun önlenmesi ve tespitine yönelik olarak; politika oluşturulması ve düzenleme yapılmasına katkıda bulunmak, hızlı ve güvenilir bir şekilde bilgi toplamak ve analiz etmek, araştırma ve inceleme yapmak, elde edilen bilgi ve sonuçları ilgili makamlara iletmekle görevlidir.

Bu kapsamda, denetim birimi başkanlıkları ve kanun uygulama birimleri ile etkin işbirliği sağlanmasına yönelik çalışmalar yanında hâkim, savcı, denetim elemanları ve kolluk güçlerinin katılacağı atölye çalışmaları yapılacaktır. Ayrıca bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşma ve analiz etme kapasitesinin artırılması planlanmaktadır.

Bakanlığımız suç gelirlerinin aklanmasının yanı sıra terörün finansmanının önlenmesi kapsamında hızlı ve güvenilir şekilde bilgi toplamak, analiz etmek, değerlendirmek, elde edilen bilgi ve sonuçları ilgili makamlara iletmekle de görevli olup bu görevlerine ilişkin göstergelere ulaşmak suretiyle etkinlik artırılabilecektir.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Açılan Dava Sayısı /Suç Duyurusu Sayısı (%)	Aklama ve terörün finansmanı suçlarında savcılıklara yapılan suç duyurularından kaç tanesi hakkında bu suçlardan dava açıldığını gösterir. Bu oranın yüzde 100'e yakın olması arzulanır. Zira bu durum, savcılıklara gönderilen suç duyurusu raporları ile rapora konu değerlendirme ve incelemelerin savcılıklar ile mahkemelerce dava açılmak için yeterli bulunduğu anlamını taşımaktadır. Söz konusu oranın plan dönemi boyunca artırılması hedeflenmektedir.	2008 yılı içinde toplam 12 adet suç duyurusunda bulunulmuş ve bunlara ilişkin hukuki süreç başlamıştır.
► Aklama ve Terörün Finansmanı Suçlarına İlişkin Değerlendirmelerin Tamamlanma Süresi (Ay)	Aklama ve terörün finansmanı suçlarına ilişkin yapılan değerlendirmelerin makul bir sürede tamamlanması arzulanır. Zira bu suçlar için öngörülen dava zamanışımı süresinin geçirilmemesi, tedbir konulan malvarlıklarının bulunması durumunda incelemenin bir an evvel sonuçlandırılıp tedbir uygulamasının devam edip etmemesi yönünde kararın netleştirilmesi gerekmektedir. Plan dönemi boyunca aklama ve terörün finansmanı suçlarına ilişkin değerlendirmelerin tamamlanma süresinin azaltılması hedeflenmektedir.	2008 yılında aklama suçlarına ilişkin değerlendirmelerin 7 ay, terörün finansmanı suçlarına ilişkin değerlendirmelerin ise 12 ay içinde tamamlanması öngörülmektedir.
► Denetim Sürecinden Geçirilen Yükümlü Sayısı	Aklama ve terörün finansmanı suçlarının önlenmesine yönelik olarak getirilen yükümlülüklerin (kimlik tespiti, şüpheli işlem bildirimi v.s.) yükümlüler tarafından Kanuna uygun olarak yerine getirilmesi, bu suçlarla mücadeledeki etkinliği artıracaktır. Denetim sürecinden geçirilen yükümlü grubu sayısında artış sağlanması denetimden beklenen amaca daha fazla hizmet edecektir. Bu nedenle plan dönemi sonuna kadar söz konusu oranın her yıl bir önceki yıla kıyasla artırılması hedeflenmektedir.	2008 yılı Ekim ayı itibarıyla 173 yükümlü grubu denetimden geçirilmiştir.

Stratejik Hedef 7: Kayıtdışı ekonomiyi ve yolsuzluğu önlemek

Kayıtdışı ekonomi, kamu idarelerinin denetimi dışında kalan her türlü ekonomik işlem ve faaliyetlerdir. Kayıtdışı ekonomi, belgelendirilemeyen yani gizlenen ekonomidir. Kayıtdışı ekonominin büyüklüğü, toplanması gereken vergi gelirleri ile mevcut koşullarda toplanmış olan vergi gelirleri arasındaki farkın ölçülmesi ile tespit edilmektedir.

Kayıtdışı ekonomi ile etkin mücadele edilmesine yönelik adımlar şunlardır:

- Nakit ekonomisinin sınırlandırılması
- Vergi yönetimi ve denetiminin etkinliğinin artırılması
- Bürokratik işlemlerin azaltılması
- Risk esaslı denetim anlayışına geçilmesi
- Veri analizi kapasitesinin artırılması
- Uzlaşma müessesesinin yeniden değerlendirilmesi
- Vergi ahlakı ve bilincinin yerleştirilmesi
- Kayıtdışı istihdama yönelik tedbirler alınması

Kayıtdışı ekonomi ile mücadele çalışmaları Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) ile uyumlu olarak yürütülmeye devam edilecektir. Bu amaçla Maliye Teftiş Kurulu (MTK) ve Hesap Uzmanları Kurulu (HUK) mükelleflerin yasal ödemeleri gereken tutar ile ödedikleri tutar arasındaki farkı azaltmak için yürüttükleri hizmet ve faaliyetlerine yönelik performans göstergelerine ulaşmaya çalışacaklardır.

Öte yandan; Maliye Bakanlığınca yürütülen denetim faaliyetleriyle, bir taraftan mali mevzuata aykırı uygulamaların tespiti suretiyle kamu zararının önlenmesine çalışılırken, diğer taraftan da ilgili mevzuatın ihlali sonucunda herhangi bir yolsuzluğa neden olunmuşsa buna ilişkin mali ve cezai sorumlulukların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Yolsuzluğun önlenmesi hususunda Bakanlık bünyesinde işletilen mekanizmalar dışında, yapılan mali teftiş sonuçlarına göre harcamacı birimlere de bu konuda gerekli tedbirlerin alınması bakımından önerilerde bulunulacaktır. Bu kapsamda 5018 sayılı Kanunun 75 inci maddesi yanı sıra ilgili kamu idarelerinin istemleri halinde önemli yolsuzluk ve kamu zararı oluşmasına yol açan işlem ve eylemlerin teftiş ve denetlenmesi işlemlerine yönelik Maliye Bakanının onayı üzerine yetkili denetim birimlerince alınması gereken önlem ve tedbirlerin tespit edilmesi sağlanacaktır.

Diğer taraftan teknolojik gelişmeler sonucunda otomasyon altyapısı bakımından ülkemizin ulaştığı düzey "elektronik denetimin" önünü açmıştır. Nitekim, VEDEBIS projesi adı altında vergi dairelerinin e-teftişine yönelik pilot uygulamalar Maliye Teftiş Kurulunca Ankara ve İstanbul'da gerçekleştirilmiş olup şu ana kadar VEDOP sisteminde tespiti yapılan riskli mükelleflerin incelemeye sevkini sağlanması hususlarını da içeren çok başarılı sonuçlar alınmıştır. Ayrıca mükelleflerin elektronik incelemesinin ve yine Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) dışındaki Bakanlık birimlerinin e-teftişinin yapılabilmesi amacıyla proje geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► İncelenen Matrah Miktarı (TL)	Vergi incelemesine tabi tutulan mükelleflerin ekonomik faaliyetleri sonucu beyan ettikleri matrah tutarını ifade etmektedir. Plan dönemi boyunca incelenen matrah miktarının her yıl düzenli olarak artırılması hedeflenmektedir.	2008 yılının Ağustos ayı itibarıyla incelenen matrah miktarı Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı için 1.920.744.221 YTL olarak gerçekleşmiştir. Hesap Uzmanları Kurulu için ise incelenen matrah miktarının 2008 yılı sonunda 14.000.000.000 YTL olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
► Vergi İncelemesi Sonucunda Bulunan Matrah Farkı (TL)	İncelemeye tabi tutulan mükelleflerin ekonomik faaliyetleri sonucu beyan ettikleri matrah tutarı ile vergi incelemesi sonucunda tespit edilen matrah tutarı arasındaki farkı ifade eder. Plan dönemi boyunca vergi incelemesi sonucunda bulunan matrah farkının düzenli olarak artırılması hedeflenmektedir.	2008 yılının Ağustos ayı itibarıyla Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yapılan incelemeler sonucunda bulunan matrah farkı 136.259.740 YTL olarak gerçekleşmiştir. Hesap Uzmanları Kurulu Başkanlığı için ise söz konusu tutarın 2008 yılı sonunda 7.400.000.000 YTL olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
► Vergi İncelemesi Sonucunda Tarhiyatı İstenen Vergi Tutarı (TL)	Beyan edilen vergiler ile inceleme sonucu bulunan vergiler arasındaki matrah farkına istinaden yapılan tarhiyat tutarını ifade etmektedir. Plan dönemi boyunca her yıl inceleme sonucu tarhiyatı istenen vergi tutarının düzenli olarak artırılması hedeflenmektedir.	Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yapılan incelemeler sonucunda tarhiyatı istenen vergi tutarı 2008 yılının Ağustos ayı itibarıyla 12.046.509 YTL olarak gerçekleşmiştir. Hesap Uzmanları Kurulu Başkanlığı için ise söz konusu tutarın 2008 yılı sonunda 1.100.000.000 YTL olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
► Vergi İncelemesi Sonucunda Önerilen Ceza Tutarı (TL)	Vergi incelemeleri sonucunda yükümlülüklerini yerine getirmeyen mükelleflere uygulanacak parasal ceza tutarını ifade etmektedir.	Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen incelemeler sonucunda önerilen ceza tutarı 2008 yılının Ağustos ayı itibarıyla 13.876.654 YTL olarak gerçekleşmiştir. Hesap Uzmanları Kurulu Başkanlığı için ise söz konusu tutarın 2008 yılı sonunda 1.160.000.000 YTL olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
► E-teftiş Programına Alınan Birim Sayısı	E-teftiş yöntemiyle teftiş edilen vergi dairesi ve Bakanlık birim sayısını ifade etmektedir. Plan dönemi boyunca MTK VEDEBİS (Maliye Teftiş Kurulu Vergi Daireleri Denetim Bilgi Sistemi) Projesi kapsamında vergi daireleri ve mükelleflerin e-denetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, kayıtdışı işlemler açısından "Yüksek Riskli Mükellefler Matrisi"nin oluşturulması ve bu matris değerlendirilerek burada yer alan mükelleflerin yoğunlaştığı sektörlerde vergi inceleme ve denetimlerinin yapılması hedeflenmektedir.	Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından 2008 yılının Ekim ayı itibarıyla vergi daireleri dahil toplam 34 birim e-teftiş programına alınmıştır.
► E-teftiş Sonucunda Bulunan Matrah Farkı (TL)	E-teftiş sonucunda incelemeye tabi tutulan mükelleflerin ekonomik faaliyetleri sonucu beyan ettikleri matrah tutarı ile e-teftiş uygulamaları sonucunda tespit edilen matrah tutarı arasındaki farkı ifade etmektedir. Plan dönemi boyunca e-teftiş'in her yıl cezalar da dahil olmak üzere ülke vergi tahakkuk miktarının yüzde 1'i civarında ilave katkı sağlayabilecek kapasiteye ulaşması hedeflenmektedir.	E-teftiş sonucunda bulunan matrah farkı 2008 yılının Ekim ayı itibarıyla 364.038.796 YTL olarak gerçekleşmiştir.
► E-teftiş Sonucu Tarhiyatı İstenen Vergi Tutarı (TL)	Beyan edilen vergiler ile e-teftiş işlemleri sonucu bulunan vergiler arasındaki matrah farkına istinaden yapılan tarhiyat tutarını ifade etmektedir. Plan dönemi boyunca e-teftiş'in her yıl cezalar da dahil olmak üzere ülke vergi tahakkuk miktarının yüzde 1'i civarında ilave katkı sağlayabilecek kapasiteye ulaşması hedeflenmektedir.	E-teftiş sonucunda tarhiyatı istenen vergi tutarı 2008 yılının Ekim ayı itibarıyla 8.876.864 YTL olarak gerçekleşmiştir.
► E-teftiş Sonucunda Önerilen Ceza Tutarı (TL)	E-teftiş uygulamaları sonucunda yükümlülüklerini yerine getirmeyen mükelleflere uygulanacak parasal ceza tutarını ifade etmektedir. Plan dönemi boyunca e-teftiş kapasitesinin her yıl cezalar da dahil olmak üzere vergi tahakkuk miktarının yüzde 1'ine ulaşmasının sağlanması hedeflenmektedir.	2008 yılının Ekim ayı itibarıyla e-teftiş sonucunda önerilen ceza tutarı 696.136.977 YTL olarak gerçekleşmiştir.

S.A.5. Kurumsal mükemmeliyeti sağlamak**S.H.8. Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak****Stratejik Amaç 5: Kurumsal mükemmeliyeti sağlamak**

Kamu hizmetlerinden yararlananlar, kamunun sağladığı hizmetlerin daha hızlı ve kaliteli olmasını beklemektedir.

Bu çerçevede kamu idarelerinde çalışanların sağladıkları hizmet ve ürünlerin kaliteli, hızlı ve vatandaş odaklı yaklaşımlar ile sunulmasını sağlayacak kurumsal dönüşümün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda Maliye Bakanlığı kurumsal yapısını ve hizmet süreçlerini stratejik yönetim anlayışı içerisinde oluşturacaktır.

Stratejik Hedef 8: Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak

Bakanlığımızın yukarıda yer alan stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması kurumsal mükemmeliyetin sağlanması ile mümkündür. Hızlı, kaliteli, verimli ve etkin hizmet sunması için Bakanlığımızca yapılacak çalışmaları beş başlık altında toplamak mümkündür.

Organizasyonel Yapılanma: Stratejik amaçlara uygunluğu artırmak, yetki ve sorumluluk alanlarının netleşmesini sağlamak üzere organizasyon yapısının gözden geçirilmesi.

Yönetimde Yapılanma: Bakanlığımıza tahsis edilmiş olan kaynakların daha etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere yönetim hiyerarşisinin, anlayışının ve tekniklerinin gözden geçirilmesi.

Süreçlerde Yapılanma: İş ve hizmet sunum süreçlerinin stratejik amaçlara yeni organizasyon ve yönetim anlayışına uygun olarak, etkin, verimli, yönetilebilir ve izlenebilir şekilde tasarlanması ve bu yapılanmaların uygulamaya konulması.

Operasyonel Planlama: Performans programında yer alan performans hedef ve göstergelere ulaşılmasını sağlamak amacıyla en alt düzeye kadar inen iş ve kaynak planlamasının yapılması.

İzleme ve Değerlendirme: Uygulamanın sürekli izlenerek olası hedeften uzaklaşma riskine karşı zamanında müdahale edilerek yıl sonunda çalışmaların değerlendirilmesi ve gelecek yıllara ilişkin gerekli tespitlerle revizelerin yapılması.

Yeni mali yönetim anlayışının Bakanlığımızda uygulanmasını teminen stratejik yönetim anlayışının unsurlarından biri olan "Performans Programı" Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın koordinatörlüğünde hazırlanarak hayata geçirilmiştir. Bakanlık Stratejik Planı ile Performans Esaslı Bütçelerinin uygulanabilirliği kapsamında izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde de kapasite artışı sağlanacaktır. Maliye SGB.Net sistemi geliştirilerek ön mali kontrolün tamamen elektronik sistem üzerinden yapılması sağlanacaktır. İç kontrol sistemi hayata geçirilerek Bakanlık vizyonuna uygun bir şekilde öncü kimliğimiz korunacaktır.

Bakanlığımız hizmetlerini sunarken sahip olduğu insan kaynaklarını kurumsal dönüşüm sürecine uyum sağlayacak şekilde yapılandırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş hedeflenmektedir. Bakanlık hedeflerinin gerçekleştirilmesinin en önemli unsuru, çalışanların mesleki ve kişisel yeterliliğidir. Bu kapsamda çalışanlara yönelik mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlenerek ve her alanda bilgilerinin sürekli güncel kalması sağlanarak görevlerini yerine getirirken daha hızlı ve etkin olmaları sağlanacaktır.

İşlemleri elektronik ortamda gerçekleştirmek için gerekli olan verilerin teşkilat bazında bilgi sistemlerine aktarılması, böylece hem çalışanların doğru ve güncel bilgiye ulaşması hem de kurumsal anlamda saydamlığın ve hesap verebilirliğin sağlanması hedeflenmektedir.

Kurumsal mükemmeliyetin sağlanmasına yönelik olarak Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı da yine bu süreçte Bakanlığımız tarafından AB'nin mali yönetime ilişkin standartlarına tam uyumun sağlanması için yürütülen çalışmaları koordine ederek katkı sağlayacaktır.

Stratejik Göstergeler	Açıklamalar	Mevcut Durum
► Müşteri Memnuniyet Oranı (%)	Bu oran Bakanlığın paydaşı konumundaki vatandaşlar ile kurum ve kuruluşların verilen hizmetlerden memnuniyet oranını ifade etmektedir. 2009 yılı sonuna kadar 'Müşteri Memnuniyet Endeksi' geliştirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmaları tamamlanacak olup takip eden yıllarda bu endeksin değerinin sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir.	Ölçme yöntemi belirlenmesine ilişkin çalışmalar devam etmektedir.
► Çalışan Memnuniyet Oranı (%)	Bu oran Bakanlığımız çalışanlarının yapılan işe, çalışma ortamına ve ilişkilere ilişkin memnuniyet oranını ifade etmektedir. 2009 yılı sonuna kadar 'Çalışan Memnuniyet Endeksi' geliştirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmaları tamamlanacak olup takip eden yıllarda bu endeksin değerinin sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir.	Ölçme yöntemi belirlenmesine ilişkin çalışmalar devam etmektedir.
► Performans Hedef/ Göstergelerini Takip Edebilen Birim Sayısı	Belirlenen hedef ve göstergelerin takip edilmesi performans programının etkinliği açısından en önemli basamağı oluşturmaktadır. Bu sayede Bakanlığımız birimlerinin hesap verme sorumluluğu ortaya konulmuş olacak ayrıca kaynak tahsisinin ne kadar etkin yapıldığı ve bu kaynakların ne kadar etkin kullanıldığı soruları cevaplanabilecektir. Plan dönemi sonunda söz konusu tüm birimlerin performans hedef ve göstergelerini takip eder hale gelmesi hedeflenmektedir.	2008 yılı itibarıyla Bakanlığımız bünyesinde yer alan 17 birimden 10'u performans hedef ve göstergelerini takip etmektedir.
► Kurum İçi Destek Hizmetlerinin Maliyetinin Toplam Hizmet Maliyetine Oranı (%)	Kurum dışına hizmet veren birimlere, yapacağı faaliyetlerle destek olan birimler destek birimleri olarak adlandırılmaktadır. Bu gösterge destek birimlerinin faaliyetlerinin maliyetinin toplam bütçe içerisindeki büyüklüğünü ifade etmektedir. Söz konusu oranın plan dönemi sonunda azaltılması hedeflenmektedir.	2008 yılı sonu itibarıyla toplam bütçe içerisinde genel yönetim ve destek hizmetlerinin payının yüzde 29 olarak gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.
► Bakanlık Harcamalarının Harcama Yönetim Modülüne Giriş Oranı (%)	Bu oran Bakanlık birimlerince yapılan harcamaların elektronik ortama giriş düzeyini ifade eder. Plan dönemi sonuna kadar söz konusu oranın yüzde 100 olması hedeflenmektedir.	2008 yılı itibarıyla harcama yönetim modülünün yazılımı tamamlanmış olup deneme kullanımına açılmıştır.

STRATEJİK HEDEF-BİRİM	MTK	HUK	MASAK	SGB	BAHUM	BÜMKO	MUHASEBAT	GEP	MİLE	PERGEN	MAYEM	ABDİD	İMİD	ÖZEL KALEM	BİM	SAVSEK	BHİM
1. Mali disiplini gözeten harcama politikaları oluşturmak ve kamu kaynaklarını kamunun önceliklerine göre yönlendirmek.				●		●											
2. Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdamı ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gelir politikaları oluşturmak.								●									
3. Uluslararası standartlarla uyumlu bir mali yönetim sistemi oluşturmak.	●					●	●										
4. Kamu taşınmazlarını rasyonel bir şekilde kullanarak ülke ekonomisine sağlanan katma değeri artırmak.	●								●								
5. Devlet hukuk hizmetlerini süratli, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek					●												
6. Suç gelirlerinin aklanmasını ve terörün finansmanını önlemek	●	●	●														
7. Kayıtdışı ekonomiyi ve yolsuzluğu önlemek	●	●					●	●									
8. Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak.				●						●	●	●	●	●	●	●	●



STRATEJİK HEDEF	STRATEJİK GÖSTERGELER
1. Mali disiplini gözetken harcama politikaları oluşturmak ve kamu kaynaklarını kamunun önceliklerine göre yönlendirmek	● Merkezi Yönetim Bütçe Dengesinin GSYH'ye Oranı (%) ● Merkezi Yönetim Faiz Dışı Fazlanın GSYH'ye Oranı (%) ● Politika Analizi Kapasitesinin Uygulandığı Sektör Sayısı
2. Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdamı ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gelir politikaları oluşturmak	● Gelir Bütçesi Gerçekleşmelerinin Öngörülene Oranı (%) ● Sektörel Vergi Analizi Raporu Sayısı
3. Uluslararası standartlarla uyumlu bir mali yönetim sistemi oluşturmak	● Mali Yönetim ve Kontrol Sistemimize İlişkin Olarak Çıkarılan Düzenlemelerden Uluslararası Standartlara Uyum Kapsamında Gözden Geçirilenlerin Oranı (Kümülatif %) ● Mali Yönetim ve Kontrol Yapı ve Uygulamaları Değerlendirilen Kamu İdaresi Oranı (Kümülatif %) ● Uyarlanan Toplam IPSAS Standardı Oranı ● Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdarelerinin COFOG Tablolarının Yayınlanma Oranı (%) ● GFSM 2001 Formatında Hazırlanan Tabloların Toplam Tablo Sayısına Oranı (%)
4. Kamu taşınmazlarını rasyonel bir şekilde kullanarak ülke ekonomisine sağlanan katma değeri artırmak	● Gerçek ve Tüzel Kişilere Temin Edilen Taşınmaz Mal Miktarı (Adet)
5. Devlet hukuk hizmetlerini süratli, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek	● Bakanlığa ve Genel Bütçeli Diğer İdarelere Verilen Hukuki Mütalaa Sayısı ● Dava Kazanma Oranı (%)

STRATEJİK HEDEF	STRATEJİK GÖSTERGELER
6. Suç gelirlerinin aklanmasını ve terörün finansmanını önlemek	● Açılan Dava Sayısı/Suç Duyurusu Sayısı (%) ● Aklama ve Terörün Finansmanı Suçlarına İlişkin Değerlendirmelerin Tamamlanma Süresi (Ay) ● Denetim Sürecinden Geçirilen Yükümlü Sayısı
7. Kayıtdışı ekonomiyi ve yolsuzluğu önlemek	● İncelenen Matrah Miktarı (TL) ● Vergi İncelemesi Sonucunda Bulunan Matrah Farkı (TL) ● Vergi İncelemesi Sonucunda Tarhiyatı İstenen Vergi Tutarı (TL) ● Vergi İncelemesi Sonucunda Önerilen Ceza Tutarı (TL) ● E-teftiş Programına Alınan Birim Sayısı ● E-teftiş Sonucunda Bulunan Matrah Farkı (TL) ● E-teftiş Sonucu Tarhiyatı İstenen Vergi Tutarı (TL) ● E-teftiş Sonucunda Önerilen Ceza Tutarı (TL)
8. Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak	● Müşteri Memnuniyet Oranı (%) ● Çalışan Memnuniyet Oranı (%) ● Kurum İçi Destek Hizmetlerinin Maliyetinin Toplam Hizmet Maliyetine Oranı (%) ● Performans Hedef / Göstergelerini Takip Edebilen Birim Sayısı ● Bakanlık Harcamalarının Harcama Yönetim Modülüne Giriş Oranı (%)

Dokuzuncu Kalkınma Planı Ekonomik ve Sosyal Gelişme Eksenleri		Hedef 1	Hedef 2	Hedef 3	Hedef 4	Hedef 5	Hedef 6	Hedef 7	Hedef 8
Rekabet Gücünün Artırılması	1.1 Makroekonomik İstikrarın Kalıcı Hale Getirilmesi	✓	✓	✓					
	1.2 İş Ortamının İyileştirilmesi	✓	✓					✓	
	1.3 Ekonomide Kayıtsızlığın Azaltılması		✓				✓	✓	
	1.4 Finansal Sistemin Geliştirilmesi	✓	✓						
	1.5 Enerji ve Ulaştırma Altyapısının Geliştirilmesi								
	1.6 Çevrenin Korunması ve Kentsel Altyapının Geliştirilmesi								
	1.7 Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi		✓						
	1.8 Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Yaygınlaştırılması		✓						
	1.9 Tarımsal Yapının Etkinleştirilmesi								
	1.10 Sanayi ve Hizmetlerde Katma Değerli Üretim Yapısına Geçişin Sağlanması		✓						
İstihdamın Artırılması	2.1 İşgücü Piyasasının Geliştirilmesi		✓						
	2.2 Eğitimin İşgücü Talebine Duyarlılığının Artırılması								
	2.3 Aktif İşgücü Politikalarının Geliştirilmesi								
Becereli Gelişme ve Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesi	3.1 Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi	✓							
	3.2 Sağlık Sisteminin Etkinleştirilmesi	✓							
	3.3 Gelir Dağılımının İyileştirilmesi, Sosyal İcerme ve Yoksullukla Mücadele		✓		✓				
	3.4 Sosyal Güvenlik Sisteminin Etkinliğinin Artırılması								
	3.5 Kültürün Korunması, Geliştirilmesi ve Toplumsal Diyalogun Güçlendirilmesi								

Dokuzuncu Kalkınma Planı /

Maliye Bakanlığı Stratejik Planı İlişkisi

Dokuzuncu Kalkınma Planı Ekonomik ve Sosyal Gelişme Eksenleri		Hedef 1	Hedef 2	Hedef 3	Hedef 4	Hedef 5	Hedef 6	Hedef 7	Hedef 8
Bölgesel Gelişiminin Sağlanması	4.1 Bölgesel Gelişme Politikasının Merkezi Düzeyde Etkinleştirilmesi	✓							
	4.2 Yerel Dinamiklere ve İcra Potansiyeli Dayalı Gelişimin Sağlanması								
	4.3 Yerel Düzeyde Kurumsal Kapasitenin Artırılması								
	4.4 Kırsal Kesimde Kalkınmanın Sağlanması				✓				
Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması	5.1 Kurumlar Arası Yetki ve Sorumlulukların Rasyonelleştirilmesi								✓
	5.2 Politika Oluşturma ve Uygulama Kapasitesinin Artırılması	✓	✓	✓					✓
	5.3 Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi								✓
	5.4 E-devlet Uygulamalarının Yaygınlaştırılması ve Etkinleştirilmesi			✓	✓		✓	✓	✓
	5.5 Adalet Sisteminin İyileştirilmesi					✓			
	5.6 Güvenlik Hizmetlerinin Etkinleştirilmesi						✓		

A. Görev ve Yetkiler

178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Maliye Bakanlığının görevleri belirlenmiştir. Buna göre Maliye Bakanlığının görevleri şunlardır:

- a) Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasını uygulamak,
- b) Devletin hukuk danışmanlığını ve muhakemat hizmetlerini yapmak,
- c) Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile Devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek,
- d) Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak,
- e) Gelir politikasını geliştirmek,
- f) Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak,
- g) Her türlü gelir-gider işlemlerine ait kanun tasarılarını ve diğer mevzuatı hazırlamak veya hazırlanmasına katılmak,
- h) Milletlerarası kuruluşların Bakanlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konulardaki Bakanlık görüşünü hazırlamak, yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri yürütmek,
- i) Bakanlığın ilgili kuruluşlarının işletme ve yatırım programlarını inceleyerek onaylamak ve yıllık programlara göre faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek,
- j) Suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesine ilişkin usûl ve esasları belirlemek,
- k) Çeşitli kanunlarla Maliye Bakanlığına verilen görevleri yapmak,
- l) Yukarıdaki görevlerin uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek, teftiş etmek ve denetlemek.

B. Teşkilat Yapısı

Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve ekinde yer alan Maliye Bakanlığı Teşkilat Şemasına göre Maliye Bakanlığı teşkilatı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlardan meydana gelmektedir. Maliye Bakanlığı merkez teşkilatındaki ana hizmet, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimler ve Bakanlığa bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlar aşağıda yer almaktadır.

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:

- ▶ Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- ▶ Hesap Uzmanları Kurulu Başkanlığı,
- ▶ Strateji Geliştirme Başkanlığı,
- ▶ İç Denetim Birimi,
- ▶ 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,
- ▶ Özelleştirme İdaresi Başkanlığı,
- ▶ Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü,
- ▶ Kefalet Sandığı

Bakanlığımız ilgili kuruluşları şunlardır:

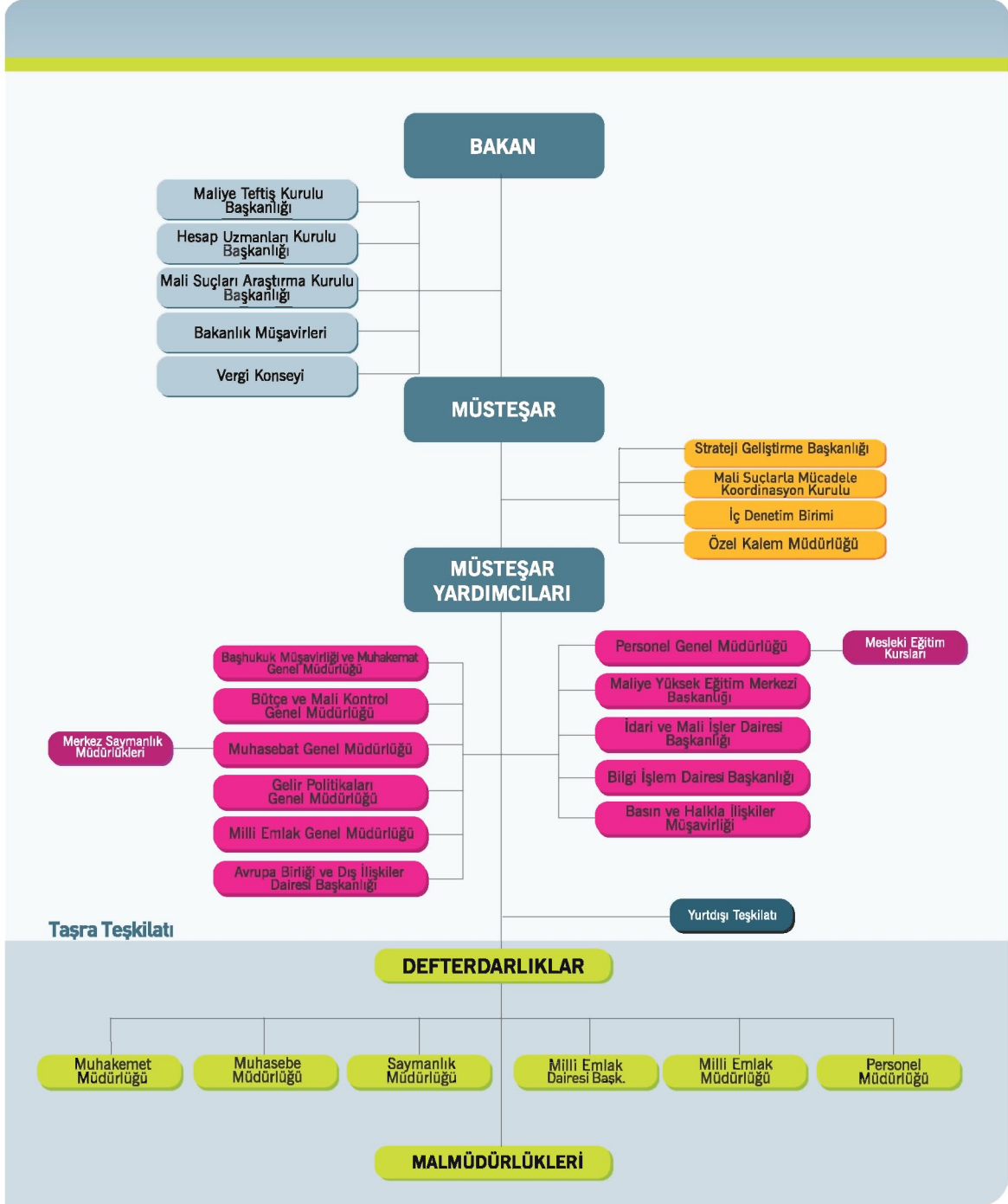
- ▶ Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü,
- ▶ Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu

Bakanlığımız ilişkili kuruluşu:

- ▶ Kamu İhale Kurumu

Maliye Bakanlığı taşra teşkilatı ise defterdarlıklardan oluşmaktadır.

Maliye Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı



Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit Analizi

Güçlü Alanlar

- ▶ Faaliyet alanlarının çeşitliliği nedeniyle kazanılan makro bakış açısı
- ▶ Faaliyetleriyle diğer kamu idarelerine model oluşturmaları
- ▶ Güçlü bir teknolojik altyapının varlığı
- ▶ Güvenilir ve danışılan güçlü bir taşra teşkilatı ağının olması
- ▶ Köklü bir kurum kültürünün var olması
- ▶ Mevzuatın oluşturulması, uygulanması ve yönlendirilmesinde belirleyici role sahip olması
- ▶ Örgütsel yapının hızlı karar almaya uygun olması
- ▶ Tecrübeli, güvenilir ve saygın bir kurum olması
- ▶ Uluslararası işbirliği kanallarının etkin olarak kullanılarak iyi uygulamaların takip edilmesi
- ▶ Uzman, etik değerleri benimsemiş, dinamik ve özverili çalışanlara sahip olması

Zayıf Alanlar

- ▶ Birimler arası bilgi akışının sistemli ve kesintisiz olarak sağlanamaması
- ▶ Değişime karşı direnç
- ▶ Ekip çalışması alışkanlığının/kültürünün gelişmemiş olması
- ▶ Fiziksel çalışma alanlarının yetersiz olması
- ▶ Gereksiz bürokratik işlemlerin ve kırtasiyeciliğin fazla olması
- ▶ Hizmet içi, yurtdışı ve yabancı dil eğitimlerinin yetersizliği
- ▶ Performans değerlendirme ve ödül sisteminin yetersizliği
- ▶ Sosyal imkânların yetersiz olması
- ▶ Uzun vadeli planlama ve politika üretme sıkıntısı

Fırsatlar

- ▶ AB sürecinde atılan adımlar
- ▶ Denetim teknik ve standartlarındaki gelişmeler
- ▶ Eğitim seviyesinin yükselmesi ve istihdamdaki kalitenin artması
- ▶ Ekonomik ve siyasi istikrar
- ▶ Gelişen bilgi teknolojisi ve bilgi kaynaklarına hızlı erişim
- ▶ İnsan kaynaklarının yükselen bir değer haline gelmesi
- ▶ Kayıtdışı ekonomi ve suç ekonomisiyle ilgili uluslararası işbirliği imkânlarının artması
- ▶ Nüfusun genç olması
- ▶ Stratejik yönetim kavramına ilginin artması

Tehditler

- ▶ AB sürecine olan inancın azalması
- ▶ Denetim olgusuna olumsuz bakış
- ▶ Kamu mali yönetiminde parçalanmışlığın veri olarak kabul edilmiş ve kanıksanmış olması
- ▶ Tasarruf eğiliminin düşüklüğü
- ▶ Vergiye gönüllü uyum eksikliği

I. Murad (1362-1389)
Çandarlı Kara
Halil Hayreddin Paşa
tarafından
Devlet Hazinesi ve
Mali Teşkilat kuruldu.

1327
İlk Darphane Bursa'da
kuruldu.
Orhan Gazi adına
ilk gümüş
sikke (akçe) basıldı.

**Osman Gazi
(1299-1324)**
Osman Gazi döneminde
ilk Pazar Resmi
(bac) konuldu.

1453
İstanbul fethedildi ve
Osmanlı Devletinin
başkenti oldu.

1476
Fatih Sultan Mehmet
Kanunname-i Ali Osman'ı
hazırlattı. İlk Defterdar olarak
Titrak Sinan Çelebi
görevlendirildi.

1477
Tapu Tahrir Kanunu
yürürlüğe konuldu.
Gayrimenkullerin tahririni (yazım)
öngören kararname ile
vergilerin altyapısı oluşturuldu.

1477
Sultani adıyla ilk
Osmanlı altın
sikkesi basıldı.

1509
II. Bayezid döneminde ordu
ve donanmanın ihtiyacını
karşılamak üzere ilk örfi
vergi olan avarız resmi (ek vergi)
ihdas edildi.

**Yavuz Sultan Selim
(1512-1520)**
Yoklama ve teftiş elemanı olarak
Bakı Kulu teşkilatı kuruldu
(Bakı kulları, vergi kaçığını
önlemek, ödenmeyen vergileri
tahsil etmek ve Maliye memurlarının
işlem ve hesaplarını
denetlemekle görevliydi.)

**Kanuni Sultan Süleyman
(1520-1566)**
Şeyhülislam Ebussuud Efendi
(1546-1574) miri arazi
(devlete ait arazi)
ile ilgili hükümleri yeniden
düzenleyerek
mükemmel hale getirdi.

1527-28
Kanuni Sultan Süleyman
döneminde
Hazinenin
gelir ve gider
gerçekleşmelerini
gösteren kesin hesap
cetvelleri düzenlendi.

1881
Osmanlı borçları için
Maliye Nezareti dışında bir
Düyun-ı Umumiye
İdaresi kuruldu.

1888
Menafî Sandıkları kaldırılarak
ilk milli bankamız olan
Ziraat Bankası kuruldu.

1886
Maliye Nezaretine
bağlı ilk
Hukuk Müşavirliği
kuruldu.

1909
Millî Emlak işleri
ile görevli
Emlak-ı Emiriye
Müdüriyeti
kuruldu.

1909
Madde metinleri
ve ekli cetvelleri ile ilk
modern bütçe hazırlandı.

1910
İlk Muhasebe-i Umumiye
Kanunu kabul edildi.

1910
Maliye Memurları
Mekteb-i Ali'si
(Maliye Mektebi)
açıldı.

24.04.1920
TBMM'de
kabul edilen
ilk kanun bir
vergi kanunu oldu.
Bu kanun
Ağnam Resmini
(Hayvan Vergisi)
düzenledi.

03.05.1920
TBMM'nin ilk hükümetinde
Maliye, Gümrükler ve
Tapu ile görevli
Maliye Vekaleti kuruldu.

07.08.1921
Sakarya Savaşından önce
Başkomutan Mustafa Kemal
Tekaif-i Milliye
emirlerini yayınladı.

**1923
(17 Şubat-4 Mart)**
İzmir'de 1. Türkiye
İktisat Kongresi toplandı.

24.07.1923
Lozan Andlaşması imzalandı.
Kapitülasyonlar kaldırıldı.
Düyun-ı Umumiye İdaresinin gelir
toplama yetkisi sona erdi.

17.02.1925
Aşar ve İltizam
usulü kaldırıldı.

1928
Ankara Ulus'ta Maliye Bakanlığı
merkez binası açıldı.

11.06.1930
T.C. Merkez
Bankası kuruldu.

29.05.1936
Maliye Vekaleti Teşkilat ve
Vazifeleri Hakkında 2996 sayılı
Kanun kabul edildi.
Maliye Tetkik Kurulu,
Bütçe ve Mali Kontrol
Genel Müdürlüğü, Genel
Müdürlük Kontrolörleri ve
Defterdarlık Kontrol Memurları
(Denetmenler) ihdas edildi.

29.05.1945
Hesap Uzmanları
Kurulu kuruldu.

01.01.1950
Gelir ve Kurumlar
Vergileri ile Vergi Usul
Kanunu yürürlüğe girdi.

31.07.1959
Türkiye
Avrupa Ekonomik
Topluluğuna
üyelik için
başvurdu.

06.07.1960
Milletlerarası İktisadi
İşbirliği Teşkilatı
Maliye Bakanlığına
bağlandı.

30.09.1960
Devlet Planlama
Teşkilatı kuruldu.

1978
Personel ve
İdari İşler
Genel Müdürlüğü
kuruldu.

MALİYE TARİHÇESİ



Ülkemizde fiilen uygulanmaya yeni başlanmış olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ile ilgili olarak Maliye Bakanlığında stratejik yönetimin temel bileşenlerinin hayata geçirilmesi amacıyla Stratejik Yönetim Sistemi Projesi hazırlanmıştır. Projenin amacı; diğer kamu idarelerine referans model olacak Stratejik Yönetim Modelinin uluslararası uygulamalar çerçevesinde araştırılarak tasarımı, tasarlanan stratejik yönetim modeli temelinde süreç yönetim modeli ve örgüt yapısının geliştirilmesi, performans esaslı bütçeleme modelinin oluşturulması, hazırlanan alt sistemlerin elektronik ortamda kullanımını sağlayacak yazılımların geliştirilmesi, bu alt sistemler ve yazılımlara ilişkin eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile kullanıcıların ve yöneticilerin ihtiyaç duyacağı bilgilerin aktarılmasıdır.

Stratejik planlama süreci üst düzey yöneticilerin desteğini sağlayarak yürütülmüş ve katılımcılık en üst düzeyde tutulmaya çalışılmıştır. Uygulama örnekleri incelenmek üzere bir çok kamu kurumuna ziyaretler düzenlenmiş ve yurtdışı iyi uygulama örnekleri yerinde incelenmiştir.

Stratejik planlama sürecinde yapılacak faaliyetlerin etkin ve etkili bir şekilde yürütülmesi, koordine ve konsolide edilmesi amacıyla alanında yetkin, çeşitli yönetim kademelerinden oluşan stratejik planlama ekibi kurulmuştur. Bu kapsamda yapılacak çalışmaları yönlendirmek ve Bakanlık stratejilerinin, amaç

ve politikalarının belirlenmesine, hizmet ve teşkilatının geliştirilmesine yardımcı olmak üzere Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Kurulu kurulmuş ve bu kurulun sekreteryaya görevini Strateji Geliştirme Başkanlığı yerine getirmiştir. Stratejik planlama çalışmalarının Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatının azami katılımı ile yürütülmesi amacıyla Strateji Geliştirme Başkanlığı koordinatörlüğünde Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesi ve Stratejik Planlama Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Ayrıca proje yürütücüsü kurumların (Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, TÜSSİDE ve STRATEK) katılımlarıyla bir Proje Ekibi kurulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu (SGK)

Yapılacak çalışmaları yönlendirmek ve Bakanlık stratejilerinin, amaç ve politikalarının belirlenmesine, hizmet ve teşkilatının geliştirilmesine yardımcı olmak üzere 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesinin (f) bendine göre kurulmuş olup söz konusu Kurul, Müsteşarımız ve Bakanlığımız birim amirlerinden oluşmaktadır.

Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesi (SPYK)

Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesi, stratejik planlama sürecinde birim çalışmalarını yönlendirmek ve yapılan çalışmaların üst yönetimle paylaşılması amacıyla kurulmuştur. Söz konusu komitede birimler genel müdür yardımcısı ve daire başkanı düzeyinde temsil edilmiştir.

Stratejik Planlama Çalışma Grubu (SPÇG)

Stratejik planlama sürecinde bizzat bulunmak üzere tam zamanlı olarak görevlendirilen alanında yetkin Maliye Bakanlığı personelinin oluşmaktadır.

Çalışma Grubu Maliye Bakanlığı stratejik plan çalışmalarının birim bazında etkin olarak yürütülmesini sağlamak ve birimler arasında güçlü etkileşim ve işbirliğini gerçekleştirmek için her hafta düzenli olarak toplanmıştır. Yönlendirme Komitesi ise Çalışma Grubunun o hafta gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri ve raporları incelemek üzere ayda iki defa bir araya gelmiştir.

Stratejik planlama ekibinin çalışmalarının takip edilebilmesi amacıyla bir portal oluşturulmuş ve burada her türlü doküman, tutanak, analiz sonuçları, rapor ve sunumlar yer almıştır.

Stratejik planlama sürecinin iyi yönetilmesi amacıyla ilk olarak kavramlar ile uygulanabilecek yöntemler konusunda gelişimi destekleyecek, kurum içinde ve proje ekibi arasında ortak dili sağlayacak çalışma programları düzenlenmiştir. Bu eğitimlerin ardından Maliye Bakanlığı içinde yer alan tüm birim yöneticilerine yönelik olarak iki günlük çalışmalar yapılmış ve bu sayede Maliye Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticileri ve uzmanlarının görüş ve önerileri alınarak Maliye Bakanlığı misyon, vizyon ifadeleri, stratejik amaç, hedef, ilke ve değerleri ile stratejik göstergeleri elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Çalışma Grubu tarafından konsolide edilerek Yönlendirme Komitesine sunulmuş ve komite üyelerinin

görüşleri doğrultusunda Maliye Bakanlığı misyonu, vizyonu, stratejik amaçları, ilke ve değerleri ile güçlü ve zayıf alanları, fırsat ve tehditleri belirlenmiştir. Strateji Geliştirme Kurulunun onayının da alınmasından sonra tüm birimler tarafından Maliye Bakanlığı stratejik amaçlarını gerçekleştirecek stratejik hedefler ve stratejik göstergeleri belirlenmiştir. Belirlenen hedefler kurumsal düzeye çekilerek Maliye Bakanlığı stratejik hedefleri ve stratejik göstergeleri elde edilmiştir. Nihai olarak yapılan çalışmalar Yönlendirme Komitesi ve Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunularak son haline getirilmiştir.

Durum analizi kapsamında mevzuat analizi yapılarak Bakanlığımızın görev alanları belirlenmiştir. Ayrıca tarihsel analiz yapılmış ve Maliyenin Dünü Bugünü Belgeseli hazırlanmıştır.

İç paydaşlara yönelik olarak öncelikle Bakanlığımız merkez teşkilatı bünyesinde Maliye Bakanlığı çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen ankete 1000'e yakın kişi katılmış ve Maliye Bakanlığı stratejik farkındalık düzeyi ile Palladium Hall of Fame listesinde kuruluşlar karşılaştırılmış ve uluslararası geçerliği bulunan bir değerlendirme raporu hazırlanmıştır.

Bakanlığımızın taşra teşkilatına yönelik olarak Muş ve Niğde illerinde taşra paydaş analizi çalışmaları yapılmış ve paydaş analiz raporları www.sgb.gov.tr adresinde sürekli olarak yayınlanmıştır.

Dış paydaş analizi kapsamında çoğu kamu idarelerinden oluşmak üzere üst düzey yöneticilerle mülakatlar yapılmış ve Bakanlığımız

faaliyetleriyle yakından ilgili olan bir takım özel sektör temsilcilerine de anketler uygulanmıştır.

Söz konusu çalışmalar sonucunda hazırlanan Maliye Bakanlığı 2008–2012 Dönemi Stratejik Planı, 12 Haziran 2007 tarihinde Maliye Bakanı Sayın Kemal UNAKITAN tarafından kamuya duyurulmuş ve Bakanlığın internet sitesinde yayımlanmıştır.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 7 nci maddesine istinaden 60 ıncı Hükümet Programı kapsamında Bakanlığımız Stratejik Planının yeniden ele alınması ve sözü edilen programa paralel olarak revize edilmesi ihtiyacını ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda, Hükümet Programında yer alan öncelikler, Bakanlığımız Stratejik Planı ile Performans Esaslı Bütçesinin hazırlanması sürecinde kazanılan bilgi ve deneyimler ile

uluslararası iyi uygulama örnekleri çerçevesinde gerçekleştirilen revizyon çalışmaları sonucunda Bakanlığımız 2008–2012 Dönemi Stratejik Planı yenilenmiştir.

Harcama birimleri stratejik planın ilk kez yayımlandığı 2007 yılının Mayıs ayından bu yana stratejik planlamayı giderek daha fazla özümsemiş ve plandaki rolleri konusunda daha somut yaklaşım sergilemiştir. Bu doğrultuda harcama birimleri stratejik göstergelerini gerçekleştirilebilirlik açısından sürekli değerlendirmektedirler.

Maliye Bakanlığı üst yönetimi, Stratejik Planlama kültürünün kurumda oluşması, kurum çalışanlarının stratejik planlama sürecine inanmaları ve destek vermeleri için tüm süreç boyunca desteğini esirgememiş ve stratejik planlamanın önemini hem çalışanlarına hem de paydaşlarına her fırsatta anlatarak kendisi de bizzat sürecin içinde yer almıştır.

Stratejik Plan: İdarenin kendisini ve çevresini tanımasından sonra ulaşmak istediği vizyonu katılımcı bir yöntemle ortaya koyması stratejik planın özünü teşkil eder. Eldeki kaynakların etkisini artırmayı amaçlayan stratejiler, bu yaklaşımın en önemli unsurudur.

Tema: Vizyona ulaşmak için odaklanılması gereken ana alanlar tema olarak ifade edilmiştir. Temaların belirlenmesi bir taraftan kurumun geleceğine yönelik özet ancak kapsayıcı bir bakışı ortaya koyarken diğer yandan da stratejik amaç ve hedeflerin daha açık ve dengeli bir şekilde tanımlanmasına ve kontrol edilmesine olanak sağlamaktadır.

Stratejik Amaç: Uzun vadeli bir perspektifte idarenin başarıya ulaşması için elde edilmesini öncelikli gördüğü kavramsal sonuçlardır. Amaçlar belirlenirken aynı hizmet alanına ilişkin olarak birden fazla amaç belirlenmemesi için azami gayret gösterilmelidir.

Stratejik Hedef: Amaçların orta vadeli olarak daha spesifik bir şekilde ifade edilmesidir. Hedefler belirlenirken hizmet birimleri ile ilişki sürekli gözden geçirilmeli ve stratejik hedefe ulaşılmasından tek bir birimin öncelikli olarak sorumlu tutulacağı bir yapı oluşturulmalıdır.

Strateji: Stratejik planın en önemli unsuru olan strateji, idarenin amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür. İyi bir strateji, kaynakların daha etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Her bir stratejik hedef için oluşturulan stratejiler stratejik planda açıklanmalıdır. Bunun yanında performans esaslı bütçede yer alan "hizmet" e ilişkin açıklamalarda da stratejilere yer verilebilir.

Stratejik Gösterge: İdarenin hedefine ulaşıp ulaşmadığını izlemek ve değerlendirmek için bazı referans değerlerin bulunması gerekmektedir. Bu referans değerlere Stratejik Yönetim Sisteminde genel olarak "gösterge" denilmekte olup bu göstergelerden birincil derecede öneme sahip ve stratejik planda yer alanlar "stratejik gösterge" olarak tanımlanmaktadır.

		2008	2009	2010	2011	2012	TOPLAM (TL)
Amaç 1	Sağlam ve kurallı bir mali yapı oluşturmak	11.165.744	11.647.634	12.569.274	13.962.095	14.867.345	64.212.092
Hedef 1	Mali disiplini gözeten harcama politikaları oluşturmak ve kamu kaynaklarını kamunun önceliklerine göre yönlendirmek	9.581.612	9.995.134	10.786.017	11.981.232	12.758.051	55.102.046
Hedef 2	Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdamı ve uluslararası rekabet gücünü artıracak gelir politikaları oluşturmak	1.584.132	1.652.500	1.783.257	1.980.862	2.109.294	9.110.046
Amaç 2	Kamu kaynaklarının kullanılmasında etkinliği, verimliliği, hesap verebilirliği ve saydamlığı sağlamak	500.226.809	521.815.556	563.105.162	625.503.696	666.059.046	2.876.710.268
Hedef 3	Uluslararası standartlarla uyumlu bir mali yönetim sistemi oluşturmak	365.414.887	381.185.432	411.347.423	458.033.780	487.730.999	2.103.712.520
Hedef 4	Kamu taşınmazlarını rasyonel bir şekilde kullanarak ülke ekonomisine sağlanan kalma değeri artırmak	134.811.922	140.630.124	151.757.739	168.574.243	179.503.974	775.278.002
Amaç 3	Devletin haklarını etkili bir hukuk hizmeti sağlayarak korumak	68.944.691	71.920.200	77.611.017	86.211.211	91.800.827	396.487.946
Hedef 5	Devlet hukuk hizmetlerini süratli, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek	68.944.691	71.920.200	77.611.017	86.211.211	91.800.827	396.487.946
Amaç 4	Suç ekonomisini, yolsuzluğu ve kayıtdışı ekonomiyi önlemek	31.980.489	33.360.700	36.000.426	39.989.688	42.582.471	183.913.774
Hedef 6	Suç gelirlerinin aklanmasını ve terörün finansmanını önlemek	7.577.357	7.904.380	8.529.828	9.475.032	10.089.358	43.575.955
Hedef 7	Kayıtdışı ekonomiyi ve yolsuzluğu önlemek	24.403.132	25.456.320	27.470.598	30.514.656	32.493.114	140.337.819
Amaç 5	Kurumsal mükemmeliyeti sağlamak	250.163.268	260.959.793	281.608.712	308.588.544	320.178.091	1.421.498.408
Hedef 8	Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak	250.163.268	260.959.793	281.608.712	308.588.544	320.178.091	1.421.498.408
► STRATEJİK AMAÇLAR İÇİN KULLANILACAK ÖDENEK TOPLAMI		862.481.000	899.703.683	970.894.590	1.074.255.233	1.135.687.761	4.942.822.488



2008-2012 MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİK PLANI
2008 ©