



A joint initiative of the OECD and the European Union,  
principally financed by the EU

# AB'ye katılım bağlamında MYK'nin geliştirilmesi ve uygulanması deneyimi

Danijela Stepic, KİMK danışmanı,  
Hırvatistan Maliye Bakanlığı, MUB Eski Başkanı

Ankara, 04 – 06 Haziran 2013

**AB'ye katılım bağlamında MYK'nin geliştirilmesi ve uygulanması deneyimi**  
*Hırvatistan örneği*

1. Karşılaştığımız zorluklar
2. Bunlara nasıl yaklaştık
3. Başarı düzeyi

# 1. Karşılaştığımız zorluklar

*2007'de MYK geliştirme sürecinin başlarında....*

1. MYK, kamudaki mevcut yönetim sistemine “ilave” bir unsur olarak görülüyordu
2. MYK gelişmeleriyle bütçe sistemindeki gelişmeler arasında açıkça görülen bağlantılar yoktu
3. MYK'nin mevcut durumu detaylı bir analize tabi tutulmamıştı, bu nedenle o duruma ilişkin önceliklerin ve somut tedbirlerin belirlenmesi kolay olmadı

# 1. Karşılaştığımız zorluklar

*2007’de MYK geliştirme sürecinin başlarında....*

4. “yasal hükümlerde” MYK ön koşul olarak öne sürülse de uygulamada zorluklar yaşandı
5. MYK ilk başlarda süreçlere odaklanılarak hayata geçirilmeye çalışıldı  
*(süreçlerin tanımlanması, süreçlerin hedeflerinin tanımlanması, süreçlerdeki risklerin belirlenmesi.... MYK, süreçler kitabı hazırlığı gibi görülmeye başlandı)*
6. MYK bir bütün olarak ilk başta yeteri kadar anlaşılamadı, aynı şekilde “paranın tam karşılığı” ve “yönetmelik hesap verebilirlik” uygulamada ne anlama geliyor, bunun anlaşılması da zordu

# Bu zorluklara nasıl yaklaştık?

- **MYK'nin geliştirilmesi için bütçe sisteminin de geliştirilmesi gerektiği anlaşıldı**

*girdi odaklı bütçelemeden çıktı odaklı bütçelemeye*

- **2008'de başlatılan bütçe reformları MYK'nin geliştirilmesini bir ön şart olarak benimsedi**

*Devlet Hazinesi'nde süreçlerin iyileştirilmesi ve modernizasyonu stratejisi  
(2007 - 2011)*

*yeni Bütçe Kanunu (2008)*

- **2009'da geliştirilmeye başlayan MYK uygulaması, bütçe reformlarından tam destek aldı**

*KİMK Stratejisi (2009 – 2011)*

*Mali Sorumluluk Yasası 2010*

# **Bu zorluklara nasıl yaklaştığ?**

## ***MYK araçlarının ve tekniklerin bütçe sistemine yerleştirilmesi***

- 1. Bütçe döngüsüne stratejik planlama getirildi (misyon, vizyon, hedefler)**  
*(bakanlıklar ve yerel idarelere, programlar aracılığıyla stratejik hedefler ile bütçe kaynakları arasında bağlantı kurmak üzere stratejik planlar hazırlama zorunluluğu getirildi. Bu stratejik planlar, bakanlıklara ve yerel idarelere bağlı ikinci kademe bütçe kullanıcılarını da kapsıyor)*
- 2. Program bütçelemeye hedefler ve performans göstergeleri getirildi**
- 3. Stratejik planlamaya ve yıllık faaliyet planlarına risk yönetimi getirildi**

# **Bu zorluklara nasıl yaklaştığ?**

## ***MYK araçlarının ve tekniklerinin bütçe sistemine yerleştirilmesi***

### **4. Yöneticilerin hedeflere ulaşmak ve bütçe kaynaklarına ilişkin görevleri hakkında bakanların/belediye başkanlarının kararı**

*(yönetmelik hesap verebilirliğin uygulanması için mekanizma - yöneticiler, bakan yardımcılar, sektör başkanları, stratejik hedeflere ulaşma ve bütçe kaynaklarını idare etme konusunda bakana karşı sorumludur)*

### **5. Varlık, yükümlülük ve gelir yönetimi için iç usuller**

### **6. Bütçenin uygulanması, muhasebe, kamu alımları ve raporlama aşamalarında MYK'nin işleyişine yönelik öz değerlendirme anketi – bakanların/bölge yöneticilerinin ve belediye başkanlarının Mali Sorumluluk Beyanını imzalarken dayanak olarak kabul ettikleri belge**

# Bu zorluklara nasıl yaklaştık?

## ***MYK araçlarının ve tekniklerinin bütçe sistemine yerleştirilmesi***

### **7. Bütçe kullanıcılarının her yıl hazırlamakla sorumlu olduğu MYK geliştirme planının içeriği :**

- *öz değerlendirme anketleri, Mali Sorumluluk Beyanı, Yüksek Denetim Kurumunun bulguları ve İç Denetim bulguları ile tespit edilen zayıf noktaların giderilmesi için tedbirler*
- *daha fazla iyileştirme amaçlı tedbirler*

### **8. Birinci kademe bütçe kullanıcıları (bakanlıklar, idari bölgeler, belediyeler) MYK faaliyetlerini ikinci kademe bütçe kullanıcıları ile koordine etmek zorundadır**

*(stratejik planların hazırlanması, bütçenin konsolidasyonu, mali raporların konsolidasyonu, risk yönetimi..., MYK'deki gelişmelerin, zayıf noktaların, iyileştirmeler için alınan tedbirlerin, vs. seviyesinin izlenmesi)*



# **Bu zorluklara nasıl yaklaştığ?**

**Daha önce belirtilen faaliyetlerin tümü, MYK'nin mevcut yönetim sistemine bir "ekleme" değil, bu sistemi araçlarla ve tekniklerle iyileştirecek yerleşik bir sistem olduğunu göstermek için yapılması gereken faaliyetlerdi**

**MYK'ye ilişkin gelişmeler için bütçe reformlarının, tüm bileşenleriyle birlikte, bir ön şart koşması gerekiyordu**

**Bütçe sistemindeki gelişmeler, MYK'deki gelişmelerin genel tablosunu anlamamızı kolaylaştırdı....**

## Bütçe sistemindeki gelişmeler ve MYK yönetime sistemli bir yaklaşım getirdi

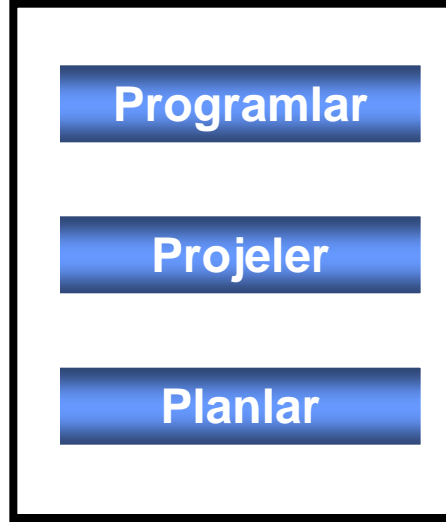
Kuruma bağlı

**Stratejik plan**

Nasıl başardık?

Planlama belgelerinin, programların ve projelerin uygulanması

**Çalışma usulleri**



**bir önceki yansıda gösterilen unsurlar, bütçe kullanıcılarının teşkilat yapısına uyarlanarak dikkate alınmalıdır**

*(Kim neyi yapar? Hangi yetkilere sahiptir? Kime rapor verir? Kendisine verilen görevleri yerine getirmede ne kadar başarılıdır?...)*

**BAKAN/EYALET İDARECİSİ/BELEDİYE BAŞKANI**

**İç denetim**

**A  
MÜDÜRLÜĞÜ**

**B  
MÜDÜRLÜĞÜ**

**C  
MÜDÜRLÜĞÜ**

**Mali İşler  
Müdürlüğü**

Hizmet Birimleri

Hizmet Birimleri

Hizmet Birimleri

Hizmet Birimleri

**2. kademe bütçe kullanıcıları**

**Ajanslar**

**Merkezler**

**Sağlık  
Kurumları**

**Kültürel  
Kurumlar**

**Eğitim  
Kurumları**

Mali Sorumluluk

PIFC

# Zorlukları nasıl ele aldık?

**MYK sadece MUB'dan gelen rehber ve talimatlarla başarılı bir şekilde uygulanamaz!**

**Kamu sektörünün diğer kilit kurumlarının çıkardığı mevzuat, rehberler ve talimatlara da yerleştirilmesi gerekir (Hırvatistan'da bu kurumlar - Hazine, İdare Bakanlığı, Bölgesel Kalkınma ve AB Fonları Bakanlığı)**

**MYK'nin "sonradan ekleme" bir uygulama yerine, yönetim işlevinin içinden gelen bir unsur olduğu algısını işte bu şekilde oturtuyoruz**

*örneğin: risk yönetimi; planlama ve karar verme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası*

# Zorlukları nasıl ele aldık

## örnek: Risk yönetimi uygulaması

Yıl	Kurum	Risk yönetimi uygulama talimatı
2009	MUB	<b>Risk yönetimi süreci için kılavuz ilkeler</b>
2011	Hazine ve MUB	<b>Stratejik planların hazırlanmasına yönelik kılavuz ilkeler</b> <i>Risk yönetimine ilişkin kısım plana entegredir</i>
2011	İdare Bakanlığı ve MUB	<b>Devlet idaresinin iç teşkilatlanmasına yönelik ilkeler hakkında kararname</b> <i>Teşkilat birimlerinin yıllık çalışma planlarına risklerin tespit edilmesi de entegre edilmiştir</i>
2012	MUB	<b>Risk yönetimi stratejisinin oluşturulmasına yönelik kılavuz ilkeler</b>

**MUB risk yönetiminin geliştirilmesini teşvik eder, gelişimin gidişatına ilişkin görüş verir, atılması gereken önemli adımları açıklar, yöneticiler için seminer ve çalıştaylar düzenler, risk yönetimine ilişkin ilerlemeyi izler**

**Hazine ve İdare Bakanlığı ile işbirliği sayesinde, risk yönetimi sürecini ait olduğu yere, yani günlük planlama ve karar verme faaliyetlerine entegre etmeyi başardık**

# Zorlukları nasıl ele aldık?

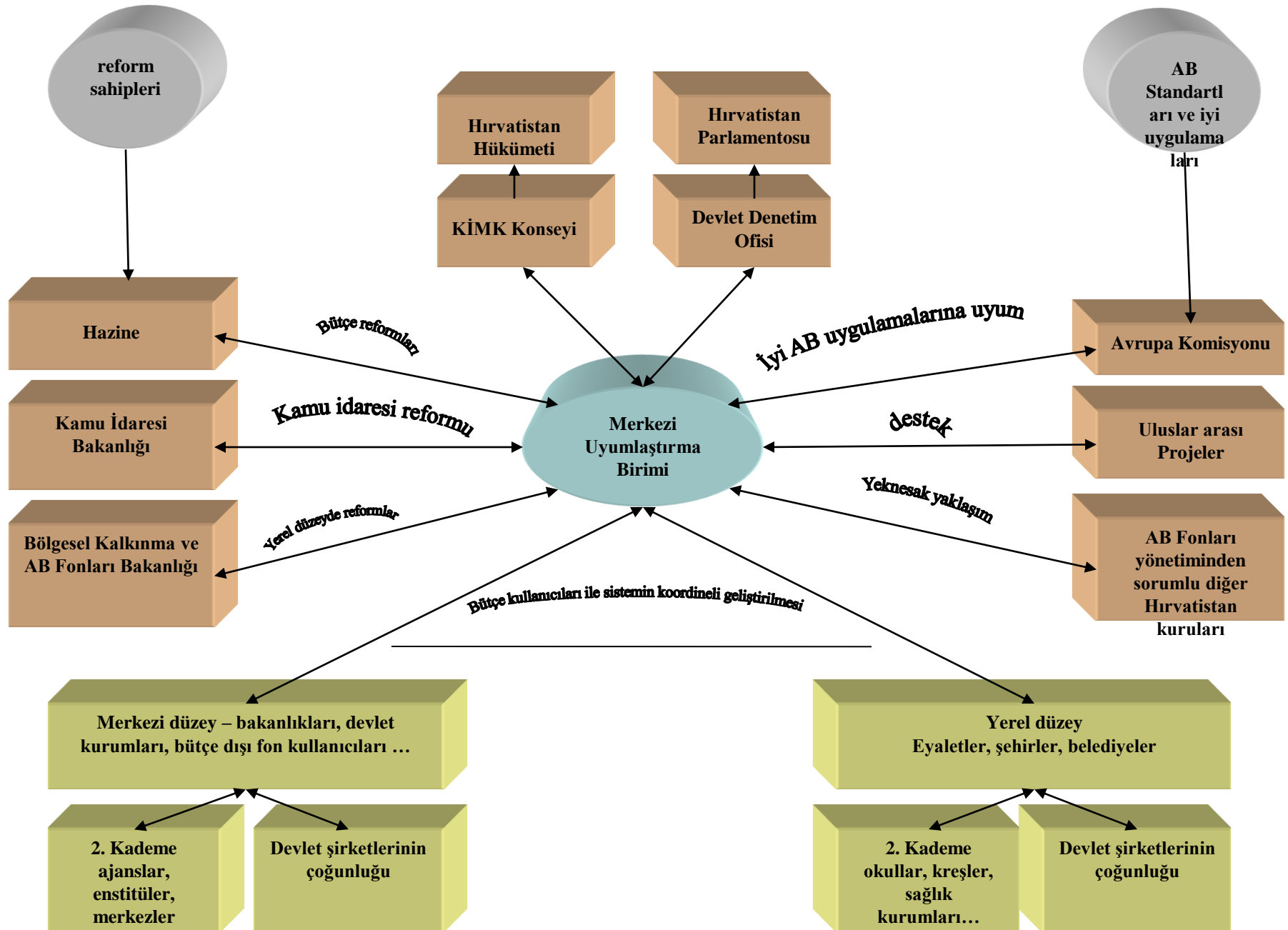
**MYK'nin bütçe sistemi ve kamu reformları gibi diğer alanlarla uyumlu şekilde gelişmesini sağlamak için MUB'un eşgüdüm işlevini aktif olarak devam ettirmesi önemlidir.**

***Hırvatistan'da MUB aşağıdaki kurumlarla işbirliği yapar:***

- *Hazine*
- *İdare Bakanlığı*
- *Bölgesel Kalkınma ve AB Fonları Bakanlığı ve AB fonları yönetiminden sorumlu diğer kurumlar*
- *Devlet Denetim Ofisi*
- *Bütçe kullanıcıları (merkezi ve yerel düzeyde)*
- *KİMK Konseyi*

***İşbirliği mekanizmaları: düzenli toplantılar, yasal düzenlemelerin hazırlanmasına katkı, ortak eğitimlerin düzenlenmesi, vs***

***Ayrıca Avrupa Komisyonu Bütçe Genel Müdürlüğü ve SIGMA desteği ve projelerinden faydalandık. Avrupa Komisyonu önerileri, SIGMA raporları ve ilerleme raporları da faydalı oldu***





### 3. Başarı derecesi

- ✓ **MYK bütçe sistemine yerleştirildi**
- ✓ **MYK kamu reformlarına ve yolsuzlukla mücadele programlarına yerleştirildi**
- ✓ **MYK'nin geliştirilmesine yönelik sıkı bir çerçevemiz var (yasal dayanak, kural kitapları, rehberler, kılavuz ilkeler....)**
- ✓ **MYK araçları ve teknikleri uygulamaya sokuldu**  
*(iyileştirilmiş stratejik planlama, program bütçeleme, risk yönetimi, geliştirilmiş iç usuller, raporlama sistemi, öz-değerlendirme, anketler ve birinci ve ikinci kademe bütçe kullanıcıları arasında güçlendirilmiş bağlantılar...)*

# Önümüzdeki güçlükler ...

- ✓ **MYK'nin sürekli geliştirilmesi gerekir**
- ✓ ***MYK araçları ve teknikleri gereği, yöneticiler bu teknik ve araçların nasıl kullanılacağını bilmeli ve MYK'nin uygulanmasında aktif rol oynamalıdır***
- ✓ ***MYK uygulamasının başarısı için iyi eğitim almış yöneticiler ön koşuldur***
- ✓ ***Yöneticilerin "MYK'nin uygulanış biçiminden" ziyade, "MYK'nin ne ifade ettiğini" anlaması gerekir***
- ✓ **Bütçe kaynaklarının yönetimde etkinlik ve verimliliği sağlamak için stratejik planlama, program bütçeleme ve risk yönetiminin sürekli geliştirilmesi ve kontrol mekanizmalarının iyileştirilmesi gerekir**

# Sonuçlar yerine

*01.07.2013. - Hırvatistan'ın AB'ye üyelik tarihi*

***Hırvatistan'a tahsis edilen AB fonları toplamı 11,5 milyar AVRO !!!!***

*(2014-2020 dönemi için)*

***Bu parayı kullanabileceğimiz alanlar: ekonomi, altyapı, toplum, tarım, kara ve demir yolları yapımı, turizm yatırımları...***

***Bu fırsatı değerlendirebilmek için sağlam bir MYK sistemine ihtiyacımız var***

# Sonuçlar yerine

*Hedeflerimizi ve önceliklerimizi bilmeliyiz*

***stratejik düşünme***

*Risklerimizin ve oluşabilecek sorunların farkında olmalıyız*

***risk yönetimi***

*Riskin oluşmasını engelleyecek veya etkilerini en aza indirecek düzgün kontrollere ihtiyacımız var*

***kontroller/usuller***

*Sorunların oluşmasına zamanında müdahale etmek için kontrollerimizin düzenli olarak değerlendirilmesi gerek*

***iç denetim***

***İşte bu yüzden MYK'nin kamu yönetimine getirdiği yeni unsurların geliştirilmesine bu kadar çok çaba sarf ediyoruz!***

***Bunu da MUB'un ve ortaklarımızın birlikte yürüteceği bir görev olarak görüyoruz!***

- Beni dinlediğiniz için teŝekkürler!