

# BELEDİYELERDE PERFORMANS PROGRAMI-BÜTÇE İLİŞKİSİ SORUNU VE BİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ

**Doç. Dr. Sezayi DUMANOĞLU\***

## ÖZ

Belediyelerin ana amacı buldukları yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamaktır. Bu amacı yerine getirirken kullandıkları kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılması için bir sistem ihtiyacı doğmuştur. Bu sistem ihtiyacının sonucu olarak uluslararası çalışmalar sonucu ortaya çıkan ve ülkemizde de benimsenen yapı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemidir. Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi'nin üç unsuru; Stratejik Planlama, Performans Programı ve bütçedir. Bu üç unsurun hiyerarşik yapılanması ve gerçekleştirilme süreci ile bu süreç içerisinde ilişkilerinin analitik ortamda izlenebilirliğine ilişkin hususlar hususları çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Belediyeler, Stratejik Planlama, Performans Programı, Analitik Bütçe

## ABSTRACT (PROBLEM OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE PROGRAM AND BUDGET IN MUNICIPALITIES PROPOSAL FOR A SOLUTION)

The main purpose of the municipalities to meet their local needs settlements joint qualified. Used to fulfill this goal, effective and efficient use of resources, there was a need for a system. As a result of this system, the need for international studies and also in our country adopted the structure resulting from the Performance Based Budgeting System. Three elements of the Performance Based Budgeting System, Strategic Planning, Performance Programme and budget. These three elements of this process within a hierarchical structure and relations with the process of realization in analytical traceability issues formed the subject of study.

**Key words:** Municipalities, Strategic Planning, Performance Program, Analytical Budget

\* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

**GİRİŞ**

**S**eçmenlerin oyu ile seçilen Belediyelerin var olma nedeni buldukları yerleşim birimindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamaktır. Bu gereksinimler karşılanırken kamu kaynakları kullanılmakta, Kamu kaynaklarının hangi prosedür çerçevesinde toplanacağı ve kullanılacağı ile izlenebilirliği ve verimliliği ise yasal düzenlemelerle sağlanmaktadır. Ülkemizde bu yasal düzenleme süreci zaman içerisinde dünyadaki sistem gelişimi ve düzenlemelere paralel olarak gelişmiş ve 80’li yıllardan itibaren ivme kazanmıştır. 1980 ihtilalinin etkisiyle yapılan yeni anayasa ciddi değişiklikler içermektedir. İhtilal Anayasa’sından sonra dünyada meydana gelen gelişmeler, ülkedeki gelişmeler üzerinde sürükleyici bir etki yaratmaya devam etmiştir. Özellikle uluslar arası standartlar ve Avrupa Birliğine üyelik süreci birçok konuda olduğu gibi, bütçe sistemini dünyadaki gelişmelere uyarlama konusunda yeni açılımlar getirmiştir. Nitekim tüm bu gelişim süreci daha şeffaf, daha etkin, daha denetime uygun ve istatistiki çıkarımlar yapılabilecek bir bütçe sisteminin benimsemesini sağlamıştır. Benimsenen özellikleri karşılayan unsurlardan biri Uluslararası standartlarla birlikte tanıtılan GFS sistemidir. Government Finance Statistics GFS; mali istatistiklerin raporlanması için geliştirilmiş standartlardır. Özellikle, genel kamu kesiminin performansını analiz etmek ve değerlendirmek için uygun ayrıntılı kavramsal ve hesap yapısını sağlaması GFS’nin temel amacıdır. Bütçelerin sınıflandırılması, tüm ülkeler için geniş anlamda tanımlanmış tüm bütçe dışı faaliyetleri ve özel fonları da kapsayacak şekilde olmalıdır. Minimum şart olarak, işlemler brüt bazda kayıt edilmeli ve gelir, harcama ve finansman kalemleri GFS El Kitabı’nda belirtilen analitik sınıflandırmalara uygun olmalıdır. Mali alanda uyulması gereken uluslararası standartlar GFS ile sınırlı değildir. Ayrıca; Birleşmiş Milletlerin “Ulu-

sal Muhasebe Sistemi (SNA)” ve “Bütünleştirilmiş Avrupa Ekonomik Hesaplar Sistemi (ESA)” de GFS’e yakın ilkeler içermektedir. Fakat, mali istatistiklerin sınıflandırılması amacıyla aralarında en çok GFS, genel kabul görmüş uluslararası ölçütleri kapsamaktadır. Tüm bu uluslararası ölçütlere paralel olarak Türk kamu mali yönetiminde reform çalışmaları gerçekleştirilmiştir

Netice itibarı ile 10/12/2003 tarihinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu kabul edilmiştir. Böylece Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine geçilmiş, bu çerçevede 2006-2008 döneminde ilk çok yıllık bütçeleme uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizde geçilen yeni bütçeleme sisteminde üç unsur yer almaktadır. Bunlar; stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporudur. Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi, esasen stratejik planlarla bütünsel bir yapıda ve bu doğrultuda hedeflerinin belirlenmesi uygulanması ve bu hedefler ile uygulamanın ne derecede örtüştüğünü, diğer bir deyimle ne derece başarılı olduğunu tespit eden bu işlevin gerçekleştirilebilmesi için ekonomik verileri bütçe ayırımında toplayan ve kullanan üçlü bir yapıyı ifade etmektedir. Bu üçlü yapının temeli stratejik planlama ile atılmakta, buna uygun performans programı ile somutlaşmakta ve bütçeler ile tutarlandırılmaktadır. Böylece yapının saydamlığı, kontrolü ve denetimi mümkün kılınmaktadır.

Çalışmamızın ana amacı işte bu üç unsurun analitik ortamda ilişkilendirilmesi hususunu irdelemektir. Çalışmamızın ilk kısmında belediyelerin tanımı ve hukuki yapısı ortaya konmuş, ikinci kısımda Belediyelerde Performans Programı Süreci irdelenmiş üçüncü kısımda belediyelerde bütçe sistemi incelenerek dördüncü kısımda Performans Programı ve Analitik Bütçe ilişkisi incelenerek ilişkinin analitik kod yapısı içinde izlenebilirliği hususunda öneride bulunulmuştur.

## 1. BELEDİYENİN TANIMI VE HUKUKİ YAPISI

### 1.1. Belediyenin Tanımı ve Özellikleri

Belediye, belde adı verilen ve köylük yerleşim birimlerinden sosyal ve ekonomik açıdan büyük olan yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamak üzere kurulan, karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, tüzel kişiliğe (Keleş, 1998a: 31), idarî ve malî özerkliğe sahip, merkezî yönetimin denetim ve gözetimi altında bulunan kamu yönetim birimi olarak tanımlanabilir.

Türkiye’de belediyeler “Anayasal” kuruluşlardır. Başka bir ifade ile, Türk yerel yönetim sisteminin bir parçası olan belediyelerin varlığı 1982 Anayasası’nın 127. maddesine dayanmaktadır. Bu madde, yerel yönetimi (ve dolayısıyla belediyeyi) “... halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, genel kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” (1982 Anayasası, Md. 127) biçiminde tanımlanmıştır. 1982 Anayasası, iki farklı belediye türü öngörmüştür. Bunlar, “... büyük yerleşim birimleri için özel yönetim biçimleri...” (1982 Anayasası, Md. 127) ifadesi ile işaret edilen “büyükşehir” belediyeleri ve diğer yerleşim birimleri için kurulması öngörülen belediyelerdir. Kanun koyucu, 1982 Anayasası’nın tanıdığı bu olanağa dayanarak, belediyeleri düzenleyen iki temel yasal düzenleme yapmıştır. Bunlar, 5216 sayılı Büyükşehir-

hir Belediyesi Kanunu<sup>1</sup> ve 5393 sayılı Belediye Kanunu’dur<sup>2</sup>. Bu nedenle, Türkiye belediyeleri iki ana kısma ayrılabilir:

- i. *Büyükşehir Belediyeleri*: Büyükşehir Belediyeleri, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu tarafından düzenlenmiş olan belediyelerdir. Türkiye’de toplam 16 tane büyükşehir belediyesi vardır<sup>3</sup>.
- ii. *Geleneksel Belediyeler*: Geleneksel belediyeler, 5393 sayılı Belediye Kanunu tarafından düzenlenmiş olan belediyelerdir. Büyükşehir belediyelerinin sınırları içinde bulunan ilçe ve ilk kademe belediyeleri<sup>4</sup>, Belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler dolayısıyla, diğer yerel yönetim birimlerinden kısmen farklıdır. Bu farklılığın nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Eryılmaz, 2005: 198-202; Yıldırım, 1994: 33; Mozelis, 2001: 35; TODAİE, 1992: 1-2; , Dearlove, 1973: 11-24; Stoker, 1991: 6-7; Weber, 2000: 290-30):
  - i. Belediyeler, kendilerine özgü gelir kaynaklarına, bütçeye ve mali özerkliğe sahiptir.
  - ii. Belediyeler, tüzel kişiliğe ve yönetsel özerkliğe sahip kamu yönetim birimleridir.
  - iii. Belediye, kamu hukukuna bağlı olup, faaliyetlerini ilgili mevzuat çerçevesinde yürütür.
  - iv. Belediye, yerel nitelikli ortak hizmetleri üreten bir kamu kurumudur.

<sup>1</sup> 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu uygulamaya girmeden önce Türkiye’de büyükşehir belediyeleri 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun hükümlerine göre yönetilmekteydi. Bkz. Resmî Gazete, Kanun No. 3030, Tarih: 27.06.1984.

<sup>2</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu uygulamaya girmeden önce Türkiye’de belediyeler 1580 sayılı Belediye Kanunu hükümlerine göre yönetilmekteydi. Bkz. Kanun No. 1580, Tarih: 03.04.1930.

<sup>3</sup> Büyükşehir Belediyeleri şunlardır: Adana, Adapazarı, Ankara, Antalya, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya, Mersin, Samsun.

<sup>4</sup> İlçe ve İlk Kademe Belediyeleri bazı konularda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’na bağlıdır.

Belediye faaliyetlerinde temel amaç kamu yararının korunmasıdır. Belediyelerin varlık nedeni yerel tercihtir.

## 1.2. Belediyelerin Görevleri

Belediyelerin görevleri, ilgili yasal düzenlemelerde ayrıntılı bir biçimde belirtilmiştir. Belediyelere görev veren bir çok yasa, tüzük ve yönetmelik vardır. Ancak, bunlardan özellikle iki tanesi, belediyeler açısından temel yasa niteliğini taşımaktadır. Bunlar, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'dur.

### 1.2.1. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na Bağlı Belediyelerin Görevleri

5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelere, yerel nitelikli ortak hizmetlerin yürütülmesi açısından "genel yetki" tanımıştır. Buna göre belediyeler, yerel hizmetlerin yürütülmesi konusunda (mevzuatla başka yönetim birimlerine bırakılmış görevler dışında) tam yetkilidir. Kanununun 14. maddesinde belediyelerin görevleri şöyle belirtilmiştir:

- i. İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, evlendirme, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
- ii. Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir; her türlü araç, gereç ve mal-

zeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir.

## 1.3. Belediyenin Organları

Türkiye'de belediyeler, yapısal-fonksiyonel olarak üç temel organdan oluşmaktadır. Bunlar "meclis", "başkan" ve "encümen"dir.

### 1.3.1. Belediye Meclisi

Belediye meclisi, seçmenler tarafından beş yıllık bir süre için seçilerek oluşturulur. Büyükşehir belediye meclisi ise, Büyükşehir belediyesi sınırları içinde bulunan ilçe ve ilk kademe belediye meclislerinden beşte bir (1/5) oranında gelen üyeler ile ilçe ve ilk kademe belediye başkanlarından oluşur. Belediye meclislerinin üye sayısı beldenin/kentin nüfusuna ve belediyenin türüne göre değişir. Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır. Meclise, belediye başkanı başkanlık eder. Stratejik plan, performans programı, yatırım plâni, çalışma programı, bütçe ve kesin hesabı görüşmek ve kabul etmek. Belediye Meclisinin temel görevlerindedir.

### 1.3.2. Belediye Encümeni

Belediye encümeni belediyenin yürütme ve danışma organıdır. Belediye meclisince alınan kararların uygulanmasına yönelik icrai kararlar alabilir. Encümene, belediye başkanı veya görevlendireceği encümen üyesi ya da başkan yardımcısı/genel sekreter başkanlık eder.

Stratejik plan, performans programı, yatırım plâni, çalışma programı, bütçe ve kesin hesabı inceleyip birlik meclisine görüş bildirmek. Belediye encümeninin temel görevleri arasındadır.

### 1.3.3. Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi olup, doğrudan seçmenler tarafından seçilir. Görevleri şunlardır:

- i. Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
- ii. Meclise ve encümene başkanlık etmek ve bu organların aldığı kararları uygulamak.
- iii. Belediye personelini atamak.
- iv. Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürülüler merkezini oluşturmak.
- v. Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

## 2. BELEDİYELERDE PERFORMANS PROGRAMI SÜRECİ

### 2.1. Performans Programının Tanımı ve Öğeleri

Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçe Rehberi'ne göre, performans programı, "idare performans programı" ve "birim performans programı" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Performans programının temel öğeleri şöyle özetlenebilir (Maliye Bakanlığı, 2004: 7-9):

**Performans Hedefleri:** Kurumların, stratejik amaçları çerçevesinde, stratejik hedeflerine ulaşmak için bir mali yılda gerçekleştirmeyi amaçladıkları performans seviyelerini gösteren çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir.

**Performans Göstergeleri:** Kurumların, stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürüttükleri faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergeleri "girdi", "çıktı", "sonuç" ve "kalite" göstergeleri olmak üzere 4 ana gruba ayrılabilir.

**Harcama Birimi:** Kamu kurumu bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimdir.

**Birim Performans Programı:** Bir mali yılda, kurumun stratejik planı doğrultusunda harcama birimince yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren ve idare performans programı ile birim faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programlardır.

**İdare Performans Programı:** Bir mali yılda, kurumun stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, kurum bütçesi ve faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programdır.

**Faaliyet / Proje:** Belirli bir amaca ve hedefe yönelen ve başlı başına bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.

**Girdi:** Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır.

**Çıktı:** Kurum tarafından üretilen nihai ürün ve hizmetlerdir.

**Sonuç:** Kurumun sağladığı hizmet veya ürünler



dolayısıyla, bireylerin veya toplumun durumunda meydana gelen değişimdir.

**Performans Bilgisi:** Performansa dayalı karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere toplanan nitel ve nicel her türlü bilgidir.

**Performans Bilgi Sistemi:** Kurumların performansını ölçmek için bilginin düzenli olarak toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasına yönelik olarak kurulan sistemdir.

**Performans Değerlendirmesi:** Kurumların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.

**Performans Denetimi:** Kurumların hesap verme sorumluluğu kapsamında faaliyet, çıktı ve sonuçlarının, performans hedef ve gerçekleştirmelerinin, performans bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin incelenip değerlendirilmesi suretiyle kaynak kullanımının etkinliğinin, tutumluluğunun ve verimliliğinin objektif ve sistematik olarak denetlenmesidir.

## **2.2. Performans Programının Hukuki Dayanakları**

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın "Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması" başlığını taşıyan 9. Bölümü'nde, "kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; ... çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması ... temel ilkeler olacaktır." ... "nitelikli kamu hizmeti sunumu için, performans yönetimi ... tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması ... sağlanacaktır." ... "Kamu kuruluşlarının yatırım projeleri ile ilgili birimleri güçlendirilecektir. ... hedefe dönük bir şekilde performans denetimle-

ri gerçekleştirilecektir." hükmü yer almaktadır (DPT, 2000: 191, 192, 202).

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın "Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması" başlığını taşıyan 5.6. numaralı bölümünde "Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamasına yardımcı olacak kılavuzlar hazırlanmıştır. Seçilmiş kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları 2004 yılında başlatılmış olup.... plan dönemi sonuna gelindiğinde, kamuda kaynak tahsisi stratejik planlara ve performans esaslı bütçeleme sistemine dayandırılmış olacaktır. ... Kamu kaynakları, performans programlarına uygun olarak tahsis edilecektir. Kamu idarelerinde, performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirilecektir." (DPT, 2006: 51, 65, 95).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 41. ve 60. maddeleri, kamu kurum ve kuruluşlarının performans programı hazırlamalarına ilişkin hükümleri taşımaktadır. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in çeşitli maddeleri (15, 16, 17) performans programına ilişkin hükümleri içermektedir. Ayrıca, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41, 56, 61. maddeleri; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 18. maddesinde de performans programını ilgilendiren hükümler yer almaktadır.

Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçe Rehberi'nde performans programının tanımı, öğeleri ve süreci hakkında ayrıntılı bilgi ve açıklamalar yer almaktadır (Maliye Bakanlığı, 2004). Bakanlar Kurulu'nca 06.01.2006 tarihinde kabul edilen 2006/9972 sayılı Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 5/g. maddesinde, Strateji Geliştirme Birimleri'nin görevleri arasında "idarenin performans programının hazır-

lanmasını koordine etmek...” sayılmaktadır. Ayrıca, aynı yönetmeliğin 4, 5/h, 9/a, 11 ve 12. maddelerinde de performans programına ilişkin hükümler bulunmaktadır. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik’te de 3, 10, 13, 15, 18, 19. ve Geçici 2. Madde ile EK 1’de de performans programına ilişkin hükümler bulunmaktadır.

### **2.3. Stratejik Plan ile Performans Programı Arasındaki İlişki**

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’te performans programı “stratejik planın yıllık uygulama dilimi” olarak tanımlanmıştır (Md. 16). 5393 sayılı Belediye Kanunu’na göre, belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir (5393, Md. 41).

### **2.4. Performans Programı ile Faaliyet Raporu Arasındaki İlişki**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na göre, kamu idarelerinin stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre, hedef ve gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak ve idarenin faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde faaliyet raporu hazırlamaları gerekmektedir (Md. 41).

Yönetişim ilkesinin hayata geçirilmesi, mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun et-

kin bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Faaliyet raporları, performans programına uygun olarak hazırlanması gereken kurum bütçesinin, bir yıllık uygulaması sonucunda gerek üst yöneticiler ve gerekse kendilerine bütçe ile ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.

Faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin esas ve usuller, “Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi İle Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik”te belirtilmiştir. Raporlar, yönetmelikte yer alan raporlama ilkelerine ve diğer hususlara uygun olarak hazırlanır. Anılan yönetmeliğin 19. maddesi uyarınca kamu idareleri genel bilgiler, performans bilgileri, mali bilgiler ve öneri ve tedbirler bölümlerinden oluşan faaliyet raporlarını hazırlar.

### **2.5. Performans Programının Hazırlanması**

Performans programı birbirini izleyen çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- i. Performans hedeflerinin hazırlanması.
- ii. Performans göstergelerinin belirlenmesi.
- iii. Faaliyet ve projelerin belirlenmesi.
- iv. Mali kaynak ihtiyacının belirlenmesi.
- v. Performans tablolarının hazırlanması.

#### **2.5.1. Performans Hedeflerinin Hazırlanması**

Performans programı çalışmasının başlangıcında, kurumun kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerinin, temel istikametinin ve kaynak dağılımının anlaşılması ve stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerden öncelikli olanların belirlenmesi için stratejik amaç ve hedefler etüt edilmiştir. Çünkü, stratejik planda yeralan orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin, plan dönemi

içerisindeki yıllarda, hangi sırayla, hangi öncelikte, hangi düzeyde gerçekleştirileceği, içinde bulunulan mali yılların ekonomik ve diğer koşullarına bağlı olarak değişir (Maliye Bakanlığı, 2004: 18). Stratejik amaç ve hedeflerin etüt edilmesinin ardından, performans hedeflerinin belirlenmesi sürecine başlanılır. Bu süreçte şu tür hususlara dikkat edilmelidir (Eryılmaz, 2006; Şencan, 2006):

- i. Her bir stratejik hedef için bir performans hedefi yazılabilir. Bununla beraber, bir stratejik hedefin altında birden fazla performans hedefi de belirlenebilir.
- ii. Yıl içerisinde stratejik hedefle ilgili bir işlem yapılmayacaksa, o yıl için performans hedefi yazılmayabilir.
- iii. Performans hedefleri büyük ölçüde girdi, çıktı veya sonuç yönelimli olarak yazılmalıdır. Ancak, bazı durumlarda kalite tabanlı performans hedefleri de belirlenebilir.
- iv. Stratejik hedef, eğer genel terimlerle ifade edilmiş ve sayısallaştırma yapılmamışsa, performans hedefinde sayısallaştırma yapılmış hedefler belirlenebilir. “Genel nitelikteki ölçülebilir faaliyetler” de, performans hedefi olarak kullanılabilir.

Birden fazla stratejik hedef için birleştirilmiş tek bir performans hedefi de yazılabilir.

Örnek Performans Hedefi (İSKİ, 2007):

*Stratejik Amaç:* Yöneticilerin ve personelin eğitim, kültür ve moral-motivasyon düzeyinin geliştirilmesine katkı sağlayan eğitim faaliyetleri ile halkın su kullanımı ve su kültürü konusunda bilinç düzeyinin artırılmasına yönelik eğitici etkinlikler yapmak.

*Stratejik Hedef:* Kurumun eğitim ve bilgi haritasını, 2008 yılı sonuna kadar hazırlamak.

*Performans Hedefi:* 2008 yılı sonuna kadar, kurumun eğitim ve bilgi haritasını hazırlamak, eğitim ihtiyaç analizini yapmak ve güncel tutmak.

*Stratejik Hedef:* Mevcut durumda kişi başı yıllık ortalama 1 saat olarak verilen eğitim süresini, 2012 yılı sonunda, kişi başı yıllık ortalama 4 saate yükseltmek.

*Performans Hedefi:* Mevcut durumda kişi başı yıllık ortalama 1 saat olarak verilen eğitim süresini, 2008 yılı sonunda, tüm personel için kişi başı yıllık ortalama 2 saate yükseltmek.

*Stratejik Hedef:* Kurum kütüphanesindeki bilimsel-aktüel nitelikli kitap sayısını, 2012 yılı sonuna kadar 5.000 adete çıkarmak.

*Performans Hedefi:* Kurum kütüphanesindeki bilimsel-aktüel nitelikli kitap sayısının, 2008 yılı sonuna kadar 3250 adete çıkarılmasını sağlamak.

### 2.5.2. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Performans göstergeleri, stratejik planın uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır ve performans denetimine temel oluşturur. Performans göstergeleri, performans hedeflerine dayalı olarak belirlenir. Performans göstergelerinin belirlenmesinde şu tür hususlara dikkat edilmelidir (Eken, 2007; Maliye Bakanlığı, 2004: 50-52):

Vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedeflerle doğrudan ilgili olmalı.

- i. Gösterge, ölçmeye çalışılan hedefi doğrudan temsil etmeli.
- ii. Hesap verme sorumluluğu ile bağlantılı olmalı.
- iii. Sorumluların performansını ölçebilecek nitelikte olmalı.



- iv. Birden fazla gösterge bir arada uyumlu olarak kullanılabilir. Göstergelerin sayı ve nitelikleri, idare faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayacak şekilde olmalı.
- v. Performans bilgilerini toplama maliyeti, bilgilerden elde edilecek olan faydadan çok olmamalı.
- vi. Göstergenin hesaplanması ve yorumlanması kolay olmalı.
- vii. Göstergeler, doğru ve güvenilir verilere dayanmalı.
- viii. Göstergeler, hem geçmiş dönemlerle hem de başka idarelerin benzer faaliyetleriyle karşılaştırılabilir olmalı.
- ix. Göstergenin tanımı, herkes için net ve açık olmalı.
- x. İlgili taraflar, bu göstergenin kullanılmasını anlamlı bulmalı.

Performans göstergeleri “girdi”, “çıktı”, “sonuç” ve “kalite” olmak üzere dört türdür (Maliye Bakanlığı, 2004: 45-49):

### 2.5.3. Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi

“Faaliyetler” ve “projeler” performans hedeflerinin alt dilimleri olup, belirli bir hedefin gerçekleştirilmesine yöneliktir. “Faaliyetler”, idarenin cari hizmetleriyle ilgili iken, “projeler”, yatırım hizmetleriyle ilgilidir (Maliye Bakanlığı, 2004: 18). Faaliyet ve projeler ya bir üretim işidir veya bir hizmet işidir. Faaliyet ve projelerin belirlenmesi sürecinde şu tür hususlara dikkat edilmelidir (Eken, 2007; Eryılmaz, 2006; Şencan 2006):

- i. Performans hedefleri ile faaliyet ve projeler arasında bir ilişki vardır.
- ii. Faaliyet ve projeler, performans hedeflerinin bir yıllık süre başına düşen payını belir-

tir.

- iii. Faaliyet ve projeler ortak nitelikte olabilir.
- iv. Faaliyet ve projelerin kapsamı şöyle belirlenebilir:
  - Devam eden proje
  - Yeni proje

### 2.5.4. Mali Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi

Faaliyet ve projelerin maliyetinin belirlenmesinde aşağıda sıralanan aşamalar gerçekleştirilmelidir (Maliye Bakanlığı, 2004: 19-24):

- i. Faaliyet Düzeyinin Belirlenmesi: Performans hedefleri, kurumun faaliyet düzeyini belirler. Maliyet Unsurlarının Belirlenmesi: Faaliyet düzeylerinin belirlenmesinden sonra, belirlenen faaliyet düzeyindeki ürün ve hizmetleri üretebilmek için hangi tür girdilerin kullanılacağı belirlenmelidir.
- ii. Fiziki Kaynak İhtiyacının ve Fiyatların / Maliyetlerin Belirlenmesi ve Bütçeleme: Herhangi bir faaliyet alanında bir birim ürün/hizmet (çıktı) üretmek için her bir sabit ve değişken maliyet unsurunun hangi miktarda kullanılması gerektiği hesaplanmalıdır. Toplam fiziki kaynak ihtiyacı, birim fiziki kaynak ihtiyaç miktarlarının hedeflenen çıktı miktarları ile çarpılması sonucu elde edilmelidir. Maliyet unsurlarının birim fiyatları, ilgili mali yıla ilişkin bütçe hazırlama rehberinde yer alan ilkelere uygun olarak tespit edilmelidir. Toplam maliyet hesaplaması ile elde edilen sonuçlar, bütçenin hazırlanmasına dayanak oluşturmak üzere, analitik bütçe sınıflandırmasının ekonomik kodlarına uygun olarak gösterilmelidir. Mali kaynak ihtiyacı, bütçedeki harcama kalemlerine uygun olarak belirlenmelidir. Faaliyet ve projelerin büyük bir kısmı mal ve hizmet alımı ile sermaye yatı-

rımları içinde yer aldığı için, birim performans programının sonunda ilgili kalemlerden bunlar düşülmelidir.

### 2.5.6. Performans Programı Tablosunun Hazırlanması

Performans tablosu, performans programının verileri ile stratejik planın temel verilerinin yer aldığı bir tablodur.

Performans programı kapsamında şu tablolar da hazırlanır:

- i. Kaynak İhtiyacı Tablosu
- ii. Performans Hedefleri Önceliklendirme Tablosu
- iii. Birim Performans Programı İzleme ve Değerlendirme Tablosu
- iv. Kurum Performans Programı İzleme ve Değerlendirme Tablosu

## 3. BELEDİYELERDE BÜTÇE SÜRECİ

### 3.1. Analitik Bütçenin Tanımı ve Özellikleri

“Bütçe” sözcüğü, bu kavramın ortaya çıktığı dönemde “para çantası” veya “kamu cüzdanı” karşılığı olarak kullanılırdı. Bütçe kavramı, İngiltere’de Hazine Bakanı tarafından parlamentoya sunulmak üzere taşınan bu belgelerin kendisi için kullanılıyor, gelişiminin bu ilk döneminde bile devletin gelir-gider belgeleri, yürütmenin bulduğu mali kaynaklarla bu kaynakların kullanılma gereksinimlerini açıklıyordu. Bütçe uygulamalarının gelişmesiyle giderek siyasi ve hukuki bir nitelik kazanan bütçe, çağdaş bütçecilik anlayışıyla ekonomik bir nitelik de kazandı (akt.Karacal, Öktem, s.4; Coşkun,1997,s11).

Performans esaslı bütçeleme konusunda değişik tanımlamalara yer verilmekle birlikte sistemi

bütünüyle ortaya koyan genel bir tanım şu şekilde verilebilir: Performans esaslı bütçeleme; performans yönetimi anlayışının bir parçası olup, organizasyonun misyon ve vizyonuna uygun olarak önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere, kaynakların tahsisini amaçlayan ve önceden belirlenmiş performans ölçütlerine göre, organizasyonun amaçlarına ulaşım ulaşılmadığının izlenmesini içeren bir bütçeleme süreci yaklaşımıdır (Tügen,Egeli,Özen,2007,s.35; Curristine, 2005: s.131).

### Devlet Bütçesi’ni yasal olarak tanımlayan ilgili kanunlar:

**1050 Sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu’nun 6’ncı maddesine göre;** “Devlet daire ve kurumlarının yıllık gelir ve gider tahminlerini gösteren ve bunların uygulanmasına ve yürütülmesine izin veren kanun” ibaresi vardır.

**10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre** Bütçe, Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belgeyi, ifade eder. Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.(5018).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

**10/03/2006 tarihli Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinin 5.maddesine göre ise Bütçe;** “ İl özel idaresi, belediye, bağlı idare ve birliklerin bütçesi, mali yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösteren, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin veren bir meclis kararı” olarak tanımlanmıştır. (Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği.)<sup>6</sup>

Belediye Kanunu'nun 61. maddesine göre bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösteren, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin veren bir resmi belge hükmündedir. Ayrıca, bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir. Bütçe aynı zamanda kamu kesiminin ekonomik bir planı niteliğindedir (Batrel, 1990,s.1). Bütçe yılı Devlet mali yılı ile aynı olup, bütçe dışı harcama yapılamaz.

### 3.2. Analitik Bütçenin İlkeleri

5018 sayılı yasa ile bütçe ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

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

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.

e) Bütçe, hükümetin malî işlemlerinin kapsamlı ve saydam bir şekilde görünmesini sağlar.

f) Tüm gelir ve giderler gayri safi olarak bütçelerde gösterilir.

g) Belirli gelirlerin belirli giderlere tahsis edilmemesi esastır.

h) Bütçelerde gelir ve gider denkleğinin sağlanması esastır.

i) Bütçeler, ait olduğu yıl başlamadan önce Türkiye Büyük Millet Meclisi veya yetkili organlarca kabul edilmedikçe veya onaylanmadıkça uygulanamaz.

j) Bütçelerde, bütçeyi ilgilendirmeyen hususlara yer verilmez.

k) Bütçeler kurumsal, işlevsel ve ekonomik sonuçların görülmesini sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığınca uluslararası standartlara uygun olarak belirlenen bir sınıflandırmaya tâbi tutularak hazırlanır ve uygulanır.

l) Bütçe gelir ve gider tahminleri ile uygulama sonuçlarının raporlanmasında açıklık, doğruluk ve malî saydamlık esas alınır.

m) Kamu idarelerinin tüm gelir ve giderleri bütçelerinde gösterilir.

n) Kamu hizmetleri, bütçelere konulacak ödeneklerle, mevzuatla belirlenmiş yöntem, ilke ve amaçlara uygun olarak gerçekleştirilir.

o) Bütçelerde, ödenekler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere tahsis edilir.

<sup>6</sup> 10/03/2006 tarih ve 26104 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği

### 3.3. Analitik Bütçenin Hazırlanması

Belediye Kanunu'nun 62. maddesinde, bütçenin hazırlanma süreci şöyle özetlenmiştir: Belediye başkanı tarafından hazırlanan bütçe tasarısı eylül ayının birinci gününden önce encümene sunulur ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri Bakanlığı belediye bütçe tahminlerini konsolide eder ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca merkezi yönetim bütçe tasarısına eklenmek üzere eylül ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına bildirir. Encümen, bütçeyi inceleyerek görüşüyle birlikte kasım ayının birinci gününden önce belediye meclisine sunar. Meclis bütçe tasarısını yılbaşından önce, aynen veya değiştirerek kabul eder. Ancak, meclis bütçe denkliliğini bozacak biçimde gider artırıcı ve gelir azaltıcı değişiklikler yapamaz. Kabul edilen bütçe, malî yılbaşından itibaren yürürlüğe girer.

### 3.4. Analitik Bütçe Sınıflandırma yapısı:

#### 3.4.1. Genel Olarak<sup>7</sup>

IMF tarafından üye ülkelere tavsiye edilen GFS-Government Finance Statistics'in temel amacı, genel kamu kesiminin performansını analiz etme ve değerlendirmek için uygun kavramsal çerçeveyi ve ayrıntılı hesap yapısını sağlamaktır. (Cura, 2006; 258, 259; Acar, 2007; s.149) Ortaya konan bu model önce pilot olarak test edilmiş ancak daha sonra uygulamaya bir süre ara verilmiş ve nihayetinde Avrupa Birliğine katılım sürecinde yeniden değerlendirilerek GFS'deki değişikliklere ve Avrupa Birliğinde uygulanan ESA 95 standartlarına uygun olarak "Analitik Bütçe Sistemi" adı verilen bütçeleme sistemi geliştirilmiştir (Acar, 2007; s.149).

ABS tek başına bütçeden beklenen fonksiyonları yerine getirmede yeterli bir unsur değildir.

(akt. Acar, 2007;s.150,Tosun sayı19/2004; s.13) Bununla beraber 5018 sayılı Kanunla öngörülen mali disiplin, hesap verebilirlik ve mali saydamlık unsurlarının hedeflenerek kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere getirilen stratejik planlamaya dayalı PEB nin uygulanabilirliği açısından da önemli bir alt yapı desteği sağlayacak olan ABS Türk bütçe sisteminde uzun yıllardır problem olarak süren sınıflandırma problemini uluslararası standartlara uygun olarak çözerek bütçe sistemimizdeki önemli bir eksikliği gidermiştir. (Acar,2007;s.150)

ABS hali hazırda teknolojik olarak da desteklenmiş (BYES, e-bütçe) olarak kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirmekle birlikte stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme konularında yeniden dizayn edilmesi gerekmektedir. (Acar,2007;s.153)

**Analitik Bütçe Sınıflandırması** (Dumanoglu; sayı 26/2005; s.138-146)

1998 yılında Maliye Bakanlığı ile IMF uzmanları birlikte, GFS (Government Finance Statistics) Devlet Mali İstatistikleri modeli esas alınarak, Avrupa Birliğine üye ülkelerde uygulanan ESA'95 (European System of Integrated Economic Accounts) standardına uygun hale getirilmiş ve geliştirilen yeni bütçe kodlaması, özellikle istatistiksel analize elverişli veriler üretmeye imkan vermesi nedeniyle bu sistem 'Analitik Bütçe Sınıflandırılması' olarak adlandırılmıştır.

Analitik bütçenin kapsamına Genel Devlet tanımına giren tüm kurum ve kuruluşlar girer.

10/12/2003 tarihinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu kabul edilmiştir. Böylece Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi-

<sup>7</sup> Bu bölümde ayrıca [www. bumko.gov.tr](http://www.bumko.gov.tr)'den yararlanılmıştır. <http://www.bumko.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EFFC29D2305A995420> (23/08/2008)

ne geçilmiş, bu çerçevede 2006-2008 döneminde ilk çok yıllık bütçeleme uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizde geçilen yeni bütçeleme sisteminde üç unsur yer almaktadır. Bunlar; stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporudur (Aksarıylı ve diğerleri,2007;s.313-326).

Analitik bütçe sınıflandırması kurumsal sınıflandırma, fonksiyonel sınıflandırma ve ekonomik sınıflandırma olmak üzere üç ana gruptan oluşmaktadır. Fonksiyonel sınıflandırma ile ekonomik sınıflandırma arasında ayrıca finansman tipi sınıflandırma yer almaktadır.

KURUMSAL				FONKSİYONEL				FİN.	EKONOMİK			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	I	II	III	IV
OO	OO	OO	OO	OO	O	O	OO	O	OO	O	O	OO

Sınıflandırmayı İstanbul Büyükşehir belediyesi kod yapısı örneği ile açıklayacak olursak:

**Kurumsal Sınıflandırma:** Siyasi ve idari sorumluluğun belirlenmesini program sorumlularının tespiti ni hedeflemektedir. (Yurudakul, sayı26/2003;s.61) Siyasi veya bürokratik olarak yönetim yetkisi kurumsal sınıflandırmanın temel kriteri kabul edilmiştir. Dört düzeyli ve sekiz haneli bir kodlama benimsenmiştir. Birinci düzey başkanlıkları, ikinci düzey, birinci düzeyde tanımlanan yöneticilere karşı doğrudan sorumlu birimleri, üçüncü düzey, ikinci düzeye bağlı birimleri, dördüncü düzey, politikaları uygulayan birimleri tanımlar. Kurumsal sınıflandırma, değişik kurumlarda aynı görev tanımlı birimler arasında karşılaştırma yapılabilmesini de sağlamaktadır (Eker ve diğ.;2006;s.124).

Kurumsal Sınıflandırmaya örnek,

I	II	III	IV	AÇIKLAMA
73				Belediye
	34			İl Plaka Kodu
		O3		Büyükşehir İlçe Belediyesi
			O2	Özel Kalem
			32	Hesap İşleri Daire Bşk./Müd.'lüğü



**Fonksiyonel Sınıflandırma;** Devlet faaliyetlerinin çeşidini göstermek üzere tasarlanmıştır. Dört düzeyli ve altı haneli kod grubundan oluşmaktadır. Birinci düzey, devlet faaliyetlerini (10) ana fonksiyona ayırmaktadır. Bunlar;

- 01-Genel Kamu Hizmetleri
- 02-Savunma Hizmetleri
- 03-Kamu Düzeni Ve Güvenlik Hizmetleri
- 04-Ekonomik İşler Ve Hizmetler
- 05-Çevre Koruma Hizmetleri
- 06-İskan Ve Toplum Refahı Hizmetleri
- 07-Sağlık Hizmetleri
- 08-Dinlenme, Kültür Ve Din Hizmetleri
- 09-Eğitim Hizmetleri
- 10-Sosyal Güvenlik Ve Sosyal Yardım Hizmetleri

İkinci düzeyde ana fonksiyonlar programlara bölünmektedir. Üçüncü düzey, nihai hizmetleri göstermektedir. Dördüncü düzey, ileride doğabilecek ihtiyaçlar için açılmış ve boş bırakılmıştır.

Fonksiyonel Sınıflandırmaya örnek;

I	II	III	IV	AÇIKLAMA
5				<b>Çevre Koruma Hizmetleri</b>
	1			Atık Yönetimi Hizmetleri
		0		Atık Yönetimi Hizmetleri

**Finansman Tipi Sınıflandırma;** Genel devlet tanımına giren kurumları kavrayabilmek için ihtiyaç duyulmuş ve devirli ödenekleri izlemek için geliştirilmiştir. Harcamaların hangi kaynaktan finanse edildiğini gösterir. Tek haneli (8) koddan ibarettir.

- 1-Genel Bütçeli İdareler
- 2-Özel Bütçeli İdareler
- 3-Düzenleyici Ve Denetleyici Kurumlar
- 4-Sosyal Güvenlik Kurumları
- 5-Mahalli İdareler
- 6-Özel Ödenekler
- 7-Dış Proje Kredileri
- 8-Bağış Ve Yardımlar

**Ekonomik Sınıflandırma;**

Devlet faaliyetlerinin, milli ekonomi üzerindeki etkilerine göre gruplanmasıyla oluşturulmuştur. Devlet faaliyetlerinin, milli gelir ve piyasa ekonomisi üzerindeki etkilerinin ölçülmesini amaçlar. Altı haneli ve dört düzeyli kod grubundan oluşur. Bütçe politikalarının seçici bir şekilde uygulamasını sağlar. Altı haneli ve dört düzeyli kod grubundan oluşur.

Fonksiyonel sınıflandırmada olduğu gibi bu sınıflandırma sisteminde de GFS standartlarına uygun bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırma gelir, harcama, borç verme, alacaklardan tahsilat ve finansman işlemlerinin kodlanmasını düzenler. Sınıflandırmada işlemlerin cari, cari transfer, sermaye, sermaye transfer, borç verme ve geri ödeme nitelikleri dikkate alınmaktadır (Acar,2007;s.152).

Ekonomik Sınıflandırmaya örnek;

I	II	III	IV	AÇIKLAMA
O1				<b>PERSONEL GİDERLERİ</b>
	1			Memurlar
		1		Temel Maaşlar
			O2	Teknik Hizmetler Sınıfı Temel Maaşları

#### 4. PERFORMANS PROGRAMI-BÜTÇE İLİŞKİSİ ve BİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ

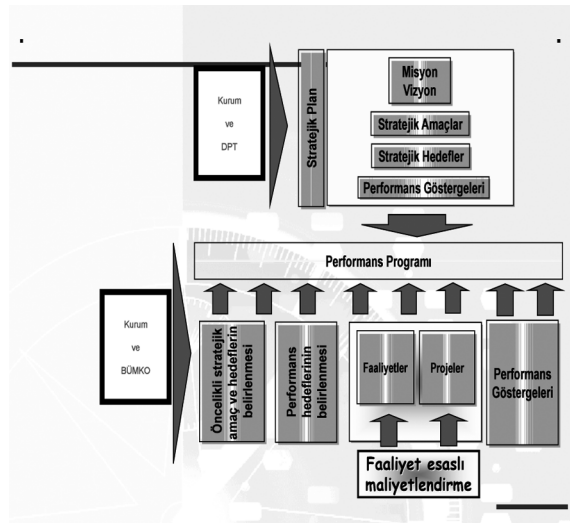
##### 4.1. Performans Esaslı Bütçeleme

Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçe Rehberi'ne göre, Performans Esaslı Bütçeleme "kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmeleri sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçe sistemi" olarak tanımlanmıştır (Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2004: 7).

##### 4.2. Stratejik plan, Performans Programı ve Analitik Bütçe Arasındaki İlişki ve Sorunları

Aşağıda yer alan şekil 1'de de görüldüğü üzere, Stratejik Planları oluşturan unsurlardan olan misyon, vizyon, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergeleri, performans programının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu unsurları gerçekleştirme amacına bağlı kalınarak Performans Programı hazırlanmaktadır. Performans programı önceki bölümde sayılan; hedeflerin hazırlanması, göstergelerin belirlenmesi, faaliyet ve projelerin belirlenmesi, mali

kaynak ihtiyacının belirlenmesi, performans tablolarının hazırlanması aşamalarıyla oluşmakta ve Analitik Bütçenin ana hedeflerini belirlemektedir. Özetle denilebilir ki, en üstte Stratejik Planlama buna bağlı Performans Programı ve nihayet tüm bu aşamaların mali boyutu olan Bütçe, kamu uygulamalarının yol haritasını oluşturmaktadır.



Şekil1: SP,PP,PEB ilişkisi

Kaynak: Erüz;Eğitim notları;2004

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi, esasen stratejik planlarla bütünleşik bir yapıda ve bu doğrultuda hedeflerinin belirlenmesi uygulanması ve bu hedefler ile uygulamanın ne derecede örtüştüğünü, diğer bir deyimle ne derece başarılı olduğunu tespit eden bu işlevin gerçekleştirilebilmesi için ekonomik verileri bütçe ayırımında toplayan ve kullanan üçlü bir yapıyı ifade etmektedir. Bu üçlü yapının temeli stratejik planlama ile atılmakta, buna uygun performans programı ile somutlaşmakta ve bütçeleme ile tutarlandırılmaktadır. Böylece yapının saydamlığı, kontrolü ve denetimi mümkün kılınmaktadır.

03/07/2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanununun 41. maddesi stratejik Planlama, Performans Programı ve Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin ilişkisini aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır. “*Stratejik plân ve performans programı Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.*”

Türkiye’de PEB’nin unsurları olarak stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları belirlenmiştir. Bu bağlamda kamu kurumları orta ve uzun vadeli amaçlarını ve hedeflerini stratejik planlarda belirleyeceklerdir. Burada belirlenmiş olan amaç ve hedeflerle bütçe bağlantısı kurumlarca her yıl hazırlanacak olan performans programları ile kurulacaktır. Performans programları ile orta ve uzun vadeli hedefler ve yıllık performans hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek olan faaliyet ve projelerin neler olduğu belirlenerek kaynak tahsisi yapılacaktır. Yıllık performans hedefleri ile ilgili performans göstergeleri oluşturularak, mali yılsonunda kurumların oluşturdukları hedefler ve göstergeler çerçevesinde değerlendirilmesi yapılacak, sonuçlara faaliyet raporlarında yer verilecektir. Faaliyet raporları esas alınarak gelecek yıllardaki kaynak tahsisinin yapılması ve hesap verebilirlik ve saydamlığa katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Tüm bu unsurların haricinde sisteme özellikle saydamlık ve hesap verebilirlik konusunda sağlayacakları katkılar

açısından sistemin tamamlayıcı unsurları olarak, “Tahakkuk Esaslı Muhasebe, Çok Yıllı Bütçeleme ve Analitik Bütçe Sınıflandırması” belirtilebilir.(Yadımcıoğlu;Y.L.Tezi;s.8)

Performans programı belediye meclisinde bütçeden ve yatırım programından önce görüşülerek kabul edilir. Bütçenin, performans programına uygun olarak hazırlanması gereklidir. Ancak, bütçe ile performans programı birbirinden farklıdır. Performans programı performans hedeflerini, performans göstergelerini, faaliyet ve projeler ile bunlar için harcanması gereken kaynak miktarını ayrıntılı bir şekilde gösterir. Bütçe ise, kendi içinde özel bir sınıflandırma sistemine sahiptir. Ancak performans programının yapısında Analitik bütçe kodlaması yapısı bulunmadığından birbiriyle analitik tabanda bir karşılaştırılabilirlik bulunmamaktadır.

### **4.3. Stratejik Planlama, Performans Programı-Analitik Bütçe İlişkisine Yönelik Bir Çözüm Önerisi**

Organizasyonlar, Performans yönetimi anlayışı gereği, organizasyonun misyon ve vizyonuna uygun olarak orta ve uzun vadeli amaçlarını ve hedeflerini stratejik planlarda belirleyeceklerdir. Ortaya çıkan stratejik planlamanın uygulanabilirliğini sağlamak için daha kısa vadede performans programı hazırlanarak tümünden gelim yöntemiyle bir alt birime inilmiş olacaktır. Bu hedefler doğrultusunda faaliyet ve projeler oluşturularak alt birimlerin görev dağılımları da gerçekleştirilebilir ve somut hale gelecektir. Daha sonra bu faaliyet ve projelere tahsis edilmesi planlanan kaynaklar ile bütçe çalışması gerçekleştirildiğinde plan seviyesinde yol haritası tamamlanmış olacaktır. Yasal boyutta ortaya çıkan bütçenin ve bütçelenen kalemlerin belirli bir süre içinde gerçekleşmesi aşamasında, gerçekleştirmeler Tahakkuk esaslı muhasebe sistemi kuralları dahilinde kayda alınacaktır. Muhasebe süreci ekonomik olayların kaydedilmesi, özetlenme-

si, raporlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır. Raporların denetlenmesi ve Kesin Hesap ile süreç tamamlanmış olacaktır.<sup>8</sup>

### Özetle Performans Yönetim Sistemi:



Yukarıda yer alan sürecin analitik bütçe ve tahakkuk esaslı muhasebe aşamaları bir takım hesap kodları ile ifade edilme ve bir sayısal izlenebilirlik özelliğine sahiptirler. Muhasebede gelir-gider hesaplarının yardımcı hesap kodları bütçe kodları ile paralel düzenlenmiş olduğundan, bütçe ile muhasebe arasında sadece kodların izlenmesi suretiyle bütçelenen-gerçekleşen ilişkisi kurulabilmekte ve denetlenebilmektedir. Aynı şekilde bütçe ile performans programı arasında sayısal ve kodlara dayalı bir zincir bulunmamaktadır. Bu durum performans programı ile bütçe arasında sıkı ve bire bir ilişki kurularak takibini ve özellikle yerel yönetimlerde performans programlarında belirlenmiş hedeflerin sayısal gerçekleştirmelerinin takibini dolaylı hale getirmektedir.

Önceki bölümlerde etraflıca açıklandığı üzere analitik bütçe kodları

KURUMSAL				FONKSİYONEL				FİN.	EKONOMİK			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	I	II	III	IV
OO	OO	OO	OO	OO	O	O	OO	O	OO	O	O	OO

<sup>8</sup> Yerel yönetimlerin yukarıda açıklanan performans yönetim sürecinin denetimi ise faaliyet raporları yardımıyla yapılmaktadır. Faaliyet raporlarının kapsamı “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik” madde 13 ile belirlenmiştir. Buna göre; “Mahalli idarelerin genel durumunu ortaya koymak üzere hazırlanacak mahalli idareler genel faaliyet raporunda;

- Mahalli idare bütçeleri gelir ve gider hedefleri ile gerçekleştirmelerine ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idareler, mahalli idarelere bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarının iç ve dış borçlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idarelerin insan kaynakları ile fiziki kaynaklarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idare bütçelerinden yapılan yardımlar ile sosyal hizmet harcamalarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idarelerin stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,
- Mahalli idarelere ilişkin iç denetim sonuçları hakkında bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idarelere ilişkin olarak İçişleri Bakanlığınca yürütülen denetim ve gözetim faaliyetleri hakkında özet bilgiler,
- Mahalli idarelerin yıl içinde yapmış olduğu yatırımlar ile gelecek yıllara yaygın yüklenmelerine ilişkin bilgiler,
- Bakanlık ve İçişleri Bakanlığınca gerekli görülen diğer bilgiler, yer alır.”

Kurumsal, Fonksiyonel, Finansal ve Ekonomik olmak üzere dört bölümden onüç düzey ve yirmibir hane oluşmaktadır.

Mevcut kod yapısı içinde ekonomik kodlardan önceki bir bölümde yer alacak olan bir performans program kodu bölümü, faaliyet ve proje kodlarını içeren iki düzey ve ihtiyaç doğrultusunda belirlenecek hane yapısında oluşturulacak bir kod yapısı, işaret edilen ihtiyacı karşılayabilecektir.

KURUMSAL				FONKSİYONEL				FİN.	PER.PROGRAMI				EKONOMİK			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	Faaliyet		Proje		I	II	III	IV
OO	OO	OO	OO	OO	O	O	OO	O	OO	OO	OO	OO	OO	O	O	OO

Böylece her bir faaliyet ve proje için ekonomik kodlarla ayrılmış harcamaların takibi de analitik kod düzeni içinde sağlanabilecektir.

### SONUC

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi, esasen stratejik planlarla bütünleşik bir yapıda ve bu doğrultuda hedeflerinin belirlenmesi uygulanması ve bu hedefler ile uygulamanın ne derecede örtüştüğünü, diğer bir deyimle ne derece başarılı olduğunu tespit eden bu işlevin gerçekleştirilebilmesi için ekonomik verileri bütçe ayırımında toplayan ve kullanan üçlü bir yapıyı ifade etmektedir. Bu üçlü yapının temeli olan hareket noktası Stratejik Planlamadır. Stratejik planlarda amaç ve hedefler ortaya konulmaktadır. Misyon, vizyon, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergeleri, performans programının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Stratejik planlama aşamasından sonra buna bağlı olarak performans programının hazırlanması aşaması gerçekleştirilmektedir. Performans programı; hedeflerin hazırlanması, göstergelerin belirlenmesi, faaliyet ve projelerin belirlenmesi, mali kaynak ihtiyacının belirlenmesi, performans tablolarının hazırlanması aşamalarıyla oluşmakta ve Analitik Bütçenin ana hedeflerini belirlemekte ve nihayet performans programına

uygun olarak Bütçe hazırlanmaktadır. Yıl sonlarında, stratejik planlar ve performans programı ile ortaya konulmuş olan plan ve programa uyulup uyulmadığı hususunda değerlendirme yapılmakta ve tespitlere göre faaliyet raporları oluşturulmaktadır. Faaliyet raporları geçmiş yılın değerlendirilmesi yanında gelecek yılın kaynak tahsisinde yol gösterici rol oynamaktadır. Faaliyet raporlarının hazırlanmasında ise Tahakkuk Esaslı Muhasebe, Çok Yıllı Bütçeleme ve Analitik Bütçe sınıflandırması önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmada; Performans Programı ile Bütçe arasındaki karşılaştırılabilirlik bakımından Analitik Bütçe Sınıflandırmasından yararlanılabileceği görüşünden hareketle, Analitik Bütçe Sınıflandırmasının Mevcut kod yapısı içinde, ekonomik kodlardan önceki bir bölümde yer alacak olan bir performans program kodu bölümünde faaliyet ve proje kodlarını içeren iki düzey ve ihtiyaç doğrultusunda belirlenecek hane yapısı oluşturularak Bütçe-Performans Programı ilişkisinin daha somut ve karşılaştırılabilir hale getirilebileceği öngörüsüne ulaşılmıştır.



**KAYNAKÇA**

Acar Şafak Birol, T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Yönetiminde Mali Saydamlık Ve Kamuoyu Denetiminin Etkinleştirilmesi, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu**, ANKARA Mayıs 2007

Aksaraylı Mehmet, Egeli Haluk, Tağen Kâmil, Akdeniz H. Ahmet, Özen Ahmet, **Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Analizi** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.313-326.

Batirel, Ö. F.,(1990). **Kamu Bütçesi**, M.Ü. Nihad Sayâr –Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No:444-637, 6. Baskı, İstanbul.

Bozlağan, Recep (2001), **Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

Bozlağan, Recep (2005), **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, Hayat Yayınları, İstanbul.

Coşkun, Gülay, (1997), **Devlet Bütçesi**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.,

Cura Serkan, **Türkiye'de Mali Şeffaflığı Sağlamaya Yönelik Bir Uygulama: Analitik Bütçe Sınıflandırması**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, yıl 2003, Cilt:XVIII Sayı:1

Currstine, Teresa (2005); "Government Performance: Lessons and Challenges", **OECD Journal on Budgeting**,

Dearlove, John (1973), **The Politics of Policy in Local Government**, Cambridge University Press.Devlet Bütçe Uzmanları Derneği yayını. Sayı:19, Yaz/2004,

Dumanoğlu Sezayi, **"Belediyelerde Muhasebe Sistemi ve Hizmet Maliyetlerinin Takibi"**, (MUFAD) Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı.26, Nisan 2005 ss.138-146

Eken, Musa (2007), **Performans Programı**, İstanbul.

Eker Aytaç, Gürdal temel, Şanver Cahit, **Analitik Bütçe Sistemi ve Yerel Yönetimlerde uygulanması**, Deniz Yıldızı Matbaacılık, Sakarya 2006,

Eriüz Ertan, Daire Başkanı, Maliye Bakanlığı, Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme (Yapı-Rehber-Pilot Uygulama), Eğitim Notları**, 12 Ocak 2004

Eryılmaz, Bilal (2005), **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul.

Eryılmaz, Bilal (2006), **Belediyelerde Performans Programı**, Seminer Notu.

İSKİ-İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (2007), **Kurumsal Stratejik Planı: 2008-2012**, İstanbul.

Karacal Müge Uyduranoğlu Öktem Ayşe, **Bütçe Klavuzu**, TESEV YAYINLARI Ocak 2007

Keleş, Ruşen (1998a), "Belediye", **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ömer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriyeye Sezen (Ed.), TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) Yayını, No. 283, Ankara, ss. 31-33.

Keleş, Ruşen (1998b), "İl Özel İdaresi", **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ömer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriyeye Sezen (Ed.), TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) Yayını, No. 283, Ankara, ss. 112-113.

Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2004), **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar için Taslak)**, Ankara.

Mouzelis, N. P. (2001), **Örgüt ve Bürokrasi, Modern Teorilerin Analizi**, Çizgi Kitabevi, Konya.

Stoker, Gerry (1991), "Introduction: Trends in European Local Government", in **Local Government in Europe: Trends and Developments**, Richard Batley and Gerry Stoker (Eds.), The Macmillan Press, Ltd.

Şencan, Hüner (2006), **Belediyelerde Performans Programı**, Seminer Notu.

TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) (1992), **Kamu Yönetimi Araştırması, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu**, TODAİE Yayınları, No: 247, Ankara.

Tosun Ertan, Program **Bütçe ve Program Bütçe Tecrübesi Işığında Yeni Bütçe Anlayışı**, Bütçe Dünyası Dergisi,

Tüğen Kamil, Egeli Haluk, Özen Ahmet, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007 Cilt: 44 Sayı:509, **Gelişmiş Ülkelerde Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine Yönelik Reform Arayışları Ve Bütçe Uygulamaları**,

Versan, Vakur (1990); **Kamu Yönetimi**, Onuncu Basım, Der Yayınları, İstanbul.

Vol:5, No:1, ss.127-151.

Weber, Max (2000), **Sosyoloji Yazıları**, Taha Parla (Çev.), İletişim, İstanbul.

Yardımcıoğlu Fatih, **Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,

Yıldırım, Selahattin (1994), **Yerel Yönetim ve Demokrasi**, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Yayını, İstanbul.

Yurdakul Şinasi; **“Analitik Bütçe Üzerine Bir Değerlendirme”**, Bütçe ve Muhasebe Dergisi, Mayıs-Haziran, 2003, yıl:5, sayı 26, shf.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı) (2000), **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı) (2006), **Dokuzuncu Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara.

**Belediye Kanunu**, Kabul No. 5393, Kabul Tarihi: 03.07.2005, Resmi Gazete: No. 25874, Tarih: 13.07.2005.

**Büyükşehir Belediyesi Kanunu**, Kabul No. 5216, Kabul Tarihi: 10.07.2004, Resmi Gazete: No. 25531, Tarih: 23.07.2004.

**Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik**, Resmi Gazete: No. 26111, Tarih: 17.03.2006.

**Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**, Resmi Gazete: No. 26179, Tarih: 26.05.2006.

**Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, Kabul No. 5018, Kabul Tarihi: 10.12.2003, Resmi Gazete: No. 25326, Tarih: 24.12.2003.

**Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**, Kabul No. 2006/9972, Kabul Tarihi: 06.01.2006, Resmi Gazete: No. 26084, Tarih: 18.02.2006.

**T.C. 1982 Anayasası**, Md. 127.

**10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**

10/03/2006 tarih ve 26104 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren **Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği**

<http://www.bumko.gov.tr/TR/BelegeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFA-AF6AA849816B2EFFC29D2305A995420> (23/08/2008)

[http://www.yayed.org/genel/bizden\\_detay.php?kod=243](http://www.yayed.org/genel/bizden_detay.php?kod=243), erişim: 10 Kasım 2007.