



TÜRKİYE'DE VE OECD ÜLKELERİNDE MALİ PLANLAMA: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ*

Ferhat AKBEY¹ Bilgehan YAMAN²

Özet

Devletler özelinde planlama kavramı, özellikle son yüz yıldır öne çıkan ve son yıllarda önemi oldukça artan kavramların başında gelmektedir. 20. Yüzyılın başlarında kalkınma planlamaları ile başlayan süreç, 1990'lı yıllarda performans esaslı bütçelemenin de etkisiyle stratejik plan, performans programı, orta vadeli harcama sistemi ve faaliyet raporu ile devam etmiştir. Türkiye'de, 1930'larla birlikte sanayi planları, 1960'lardan itibaren ise kamu kesiminin faaliyetleri arasına kalkınma planları dâhil olmuştur. 2000'li yılların başlarında ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte, kamu kesimi bünyesine diğer planlama unsurları dâhil olmuş ve planlama araçlarının kapsamı genişlemiştir. Dünyada da Türkiye'de olduğu gibi planlama kavramının önemi giderek artmaktadır. Bu kapsamda özellikle AB üye ülkeleri kalkınma planlarını AB mali kuralları ve fonları kapsamında gerçekleştirirken, diğer planlama unsurlarının Türkiye ile karşılaştırıldığında daha esnek ve faaliyet odaklı olduğu gözlemlenmiştir. OECD üye ülkeleri genelinde ise sürdürülebilirlik ve dijitalleşme, planlamanın temel unsurlarını oluşturmuştur. Nitekim Türkiye, planlama unsurlarının tümünde yasal olarak zorunlu ve belirli yıl aralıklarıyla hazırlanması gereken sıkı bir görünüm ortaya koymaktadır. Ancak planlarda sürdürülebilirlik, yeşil dönüşüm, dijitalleşme gibi unsurlara daha fazla yer vermesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mali Planlama, Kalkınma Planı, Orta Vadeli Harcama Sistemi, Performans Programı, Faaliyet Raporu

Abstract

The concept of planning, especially in the last hundred years, is one of the concepts that has come to the forefront and has gained importance in recent years. The process that started with industrial planning in 1930s and continued with development planning after middle of the 20th century; then continued with strategic plans, performance programs, medium-term expenditure systems and activity reports under the influence of performance-based budgeting in the 1990s. In Turkey, development plans were accommodated in the activities of the public sector in 1960s. In the early 2000s, with the Public Financial Management and Control Law No. 5018, other planning elements were included in the public sector and the scope of planning tools expanded. The importance of the concept of planning is increasing in the world as in Turkey. In this context, especially EU member countries carry out their development plans within the scope of EU financial rules and funds, and when other planning elements are compared to Turkey, it is observed that they are more flexible and activity-oriented. In general, sustainability and digitalization have constituted basic elements of planning throughout OECD

* "Türkiye'de Planlama ve Mali Planlamanın Analizi: OECD Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Bir Analiz" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Türkiye. ferhatakbey@erciyes.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0886-3172.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Türkiye. yamanbilgeh@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6806-9096.





members. As a matter of fact, Turkey presents a strict view in all planning elements that are legally mandatory and must be prepared at certain annual intervals. However, it needs to give more space to elements such as sustainability, green transformation and digitalization in the plans.

Keywords: *Financial Planning, Development Plan, Medium-Term Expenditure System, Performance Program, Activity Report*

GİRİŞ

Planlama kavramı, tüm yönetim süreçlerinin baş aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Önceleri özel kesimin özellikle kâr maksimizasyonu amacıyla önem verdiği planlama çalışmaları; ilerleyen zamanlarda tasarruf, kalkınma, sosyal devlet anlayışı gibi yaklaşımlardan dolayı kamu kesimi için de eşit derecede önem kazanmıştır. Bu doğrultuda planlamanın devletlerce öncelik haline gelmesi, özellikle 1940’lı yıllar ve sonrasında söz konusu olmuştur. Öyle ki İkinci Dünya Savaşı sonrası yıkıma uğrayan devletlerin yeniden kalkınma süreci, bu yıllarda planlamaya olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Ayrıca dönemin sosyalist devleti SSCB’nin planlı politikalar ile sanayileşme konusunda sıçrama yaşaması, diğer devletlerin planlama kavramını kendi iç işlerinde önceliklendirmesine neden olmuştur. Böylece devletler, çeşitli plan ve programlar aracılığıyla hızlı bir şekilde kalkınma, dolayısıyla ekonomik ve sosyal refah hedeflemiştir.

Planlamada temel amaç, mevcut kaynakları önceden belirlenmiş hedeflere uygun olarak en verimli şekilde kullanmaktır. Bu süreç içerisinde, örgütler için yıllar geçtikçe önemi artmış olan şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine de ayrıca önem verilmektedir. Bu anlamda devletler, yalnızca kalkınma ve büyüme hedefleri için planlama çalışmaları yürütmekle kalmayıp, aynı zamanda kamuoyu ve paydaşları bilgilendirmek adına da planlama sürecinden yararlanmışlardır. Nitekim planlama kavramının devletlere olduğu kadar topluma ve paydaşlara da çok yönlü fayda sağladığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Türkiye’de planlama girişimleri, dünyada planlama görünürlüğünün arttığı yıllar olan 1940’lardan daha önceye dayanmaktadır. Öyle ki, Atatürk döneminde faaliyete geçirilen Beş Yıllık Sanayi Planları, SSCB’nin planları ile birlikte dünyanın ilk planlamaları arasında gösterilmektedir. Sonraki süreçte ise Devlet Planlama Teşkilatı kurularak, örgütlü ve anayasal temellere dayalı bir kalkınma hedeflenmiştir. 1960’lardan 2011 yılında lağvedilip Kalkınma Bakanlığı’na devrine kadar, görev ve sorumlulukları KHK ve kanunlarla çeşitli değişimlere uğrayan DPT, “Beş Yıllık Kalkınma Planı” faaliyetlerini sürdürmüştür.

Süreç içerisinde dünyada olduğu gibi Türkiye’de de 2000 sonrası dönem, stratejik plan ve beraberinde getirdiği yeni kavramlar doğrultusunda kamu kurumlarında planlama konusunda dönüşümü getirmiştir. Bu anlamda kamu kurumlarına ayrı ayrı stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu gibi belgeler hazırlama zorunluluğu getirilmiş; bütçe sürecine ise orta vadeli plan ve programların dâhil edilmesi öngörülmüştür. 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu dönüşüm sağlanırken, DPT’nin görev ve sorumlulukları 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı’na; Bakanlık ise Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte ilga edilerek 2018 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na devredilmiştir.

Çalışmada, Türkiye’de planlama anlamında yaşanan bu dönüşümler bağlamında; kalkınma ve sanayi planları, stratejik planlar, performans programları, faaliyet raporları, orta vadeli plan ve programlar özelinde OECD ülkeleri ile Türkiye karşılaştırması yapılmıştır. Bu doğrultuda OECD üye ülkelerinin planlama çalışmalarına ne derece önem verdiği ve ülkeler arası karşılaştırma yapılarak, bu ülkelerde planlama uygulamalarının ne şekilde uygulandığı analiz edilmiştir.

PLANLAMA KAVRAMI VE PLANLAMANIN GELİŞİMİ

Planlama; “spesifik amaçları başarmada mevcut en iyi alternatifleri seçmeye yönelik organize olmuş akılcı bir teşebbüs” (Waterston, 1965, s. 8) şeklinde tanımlanabilir. Dünyada planlama kavramından ilk kez Kapital isimli eserinde bahseden Karl Marx, düzenleyici unsurun piyasa yerine plan olması gerekliliğini savunmuştur (Öztürk & Aslanoğlu, 1995, s. 21). Bununla birlikte devlet olgusunun ortaya çıkışından bu yana var olan planlama kavramı, bilimsel anlamda 20. yüzyılda; kalkınma anlayışıyla ise İkinci Dünya Savaşı ile uygulanmaya başlanmıştır (Güler & Agun, 2020, s. 55). Böylelikle son iki yüzyıllık dönemde planlama kavramı, devletlerin kalkınma, büyüme, gelişme hedeflerine etkin bir şekilde hizmet etmiştir.

Planlamanın kamu kesimi açısından etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Planlamanın ana amacı maksimum verimlilikte çıktı elde etmek olduğundan, mevcut kaynaklar en verimli şekilde kullanılmalıdır. Bu doğrultuda araştırma çalışmaları, makroekonomik göstergelerden yararlanma, personel tahsisi gibi unsurlar önem arz etmektedir. Bu hedefe ulaşabilmek için minimum harcama ve işgücü ile maksimum fayda amaçlanmalıdır.
- Plan, tutarlı ve uygulanabilir olmalıdır. Kamu kesiminde bu şartlar sağlanamadığı takdirde, oy kaybı, kaynak israfı, güven kaybı gibi olumsuzluklar meydana gelecektir.
- Plan, yalın ve anlaşılabilir olmalıdır. Bu sayede kamuoyuna, paydaşlara ve diğer muhataplara net bilgiler sağlanmış olacaktır.
- Planlar kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmalıdır. İlgili konuların mahiyetine göre kapsadığı süre ayarlandıktan sonra, özellikle orta ve uzun vadeli planlar için esneme payı bırakılmalıdır. Böylece planlar, değişen şartlara göre yeniden revize edilebilecektir.
- Plan kadar planlayıcıların da niteliği önem arz etmektedir. Buna göre planlayıcılar, ekonomik ve sosyal konjonktür ile hazırlanacak plan konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmalıdır.
- Planlama konusunda üst yöneticilerin istekli olması, iyi bir planın bir diğer önemli unsurudur. Böylece çalışanların motivasyonu artırılarak hedeflere ulaşılması kolaylaşacaktır.

Kamu kesiminde kalkınma ve sanayi planları gibi genel ve birkaç yılı kapsayan planların yanı sıra, 1980 sonrası dönemde stratejik planlama kavramı ön plana çıkmıştır. Bu anlamda kalkınma planları, daha geniş kapsamlı ve makro bir görünüm sunarken; mali planlama kapsamına giren stratejik planlar, daha spesifik kurumsal amaç ve hedefler ile bütçe gelir/gider dengesine odaklanmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte kamu yönetiminde planlama daha geniş bir alana yayılmıştır. Bu dönüşümü zorunlu kılan etmenler; hızlı teknolojik gelişmeler, rekabetin artması ve dünya genelinde demokratikleşme hareketlerinin artması olarak sıralanabilir (Bircan, 2003, s. 413 akt. Çetin, 2018, s. 18). Ayrıca planlamanın bütçeleme sürecine de dâhil olacağı düzenlemeler getirilmiştir. Bu doğrultuda, 1990’lı yılların başından itibaren mali saydamlığın iyileştirilmesi, hesap verme mekanizmasının geliştirilmesi, hizmet kalitesinin yükselmesi gibi önceliklerden dolayı, birçok ülkede performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmiştir (Performans Esaslı Bütçe Rehberi-PEBR, 2004, s. 2). Nitekim günümüzde planlama, devletlerin vazgeçilmez ve temel unsurlarından biri haline gelmiştir.

PLANLAMA ARAÇLARI VE TÜRKİYE’DE PLANLAMANIN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Kamu mali yönetimi bağlamında planlama araçları, kabaca kalkınma planları ve mali planlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Mali planlamalar ise orta vadeli plan ve programlar, stratejik planlama, performans programı, faaliyet raporu gibi alt unsurlara ayrılmaktadır. Ancak bu kavramların isim, içerik ve kapsamı ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Planlar farklı kapsam ve içeriklerde uygulanırsa da ortak amaç her alanda kalkınmanın sağlanmasıdır.

Kalkınma Planlaması: Kalkınma kavramı; ulusal gelir, yatırım, ihracat, kişi başına düşen milli gelir gibi niceliksel göstergelerin artmasını ifade ederken, eğitim, sağlık, barınma, gelir artışı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi bireylerin hayat standardı ile ilgili niteliksel göstergeleri de içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Sezen, 1999, s. 36). Aynı zamanda az gelişmiş ülkelerde hızlı kalkınma amacıyla uygulanan bir planlama yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Övgün, 2010, s. 130). Görüldüğü üzere kalkınma planlaması salt ekonomik faktörleri içermemekte, toplumsal gelişim ve bireysel hayat standardında iyileşmeyi de bünyesinde barındırmaktadır.

Türkiye’de kalkınma planlaması anayasal düzeyde olmak üzere, 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı’nın hazırlamakla görevlendirildiği beş yıllık kalkınma planları ile başlamıştır. Ancak Cumhuriyetin ilk yıllarında hazırlanan sanayi planlarını da kalkınma planlaması çerçevesinde değerlendirmek mümkündür. Çeşitli değişimlere uğrayarak günümüze kadar kendisine uygulama alanı bulan kalkınma planları, 2018 yılı itibariyle Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmaktadır. Buna göre 2024 yılı itibariyle 12. Kalkınma Planı yayımlanmıştır.

Orta Vadeli Harcama Sistemi (OVHS): Dünyada orta vadeli harcama sisteminin temelleri, 1998 yılında Dünya Bankası tarafından çıkarılan “Kamu Harcamaları Yönetimi El Kitabı” ile atılmıştır (Gülçiçek, 2010, s. 41). Çok yıllık harcama planlaması olarak tanımlanan sistem, devlet bütçelerinin değişimlere adapte olamama ve geleceği öngörememe gibi eksikliklerini gidermekle birlikte; yeni politikaların ve mevcut hizmetlerin kaynak tahmininde etkili bir araçtır (Aras vd., 2014, s. 9). Özetle OVHS, ekonomik faaliyetleri ve bunların sonuçlarını, farklı zamanlarda yapılan bütçeler üzerinden değerlendirmeye yardımcı bir kaynaktır.

Türkiye’de uygulanan Orta Vadeli Mali Plan (OVMP) ve Orta Vadeli Programlar (OVP), OVHS’ye dayanmaktadır. Bu doğrultuda çok yıllık bütçeleme süreci, 2006-2008 dönemi itibariyle OVMP ve OVP’nin kabulüyle başlamıştır (Çetinkaya vd., 2011, s. 120). Üçer yıllık süreyle hazırlanan planlar, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı’nca birlikte hazırlanmaktadır. Ancak 2021 yılında bütçe hazırlıklarının sadeleştirilmesi doğrultusunda OVMP, OVP ile birleştirilmiştir (Vergi Algı, 2021). Bundan sonra OVMP’ye yapılan atıflar, OVP’ye yapılmış sayılacaktır.

Stratejik Planlama: Stratejik planlama, bir örgütün mevcut durumunu, çevresini ve değerlerini analiz ederek, bu faktörleri arzu edilen hedefler ile ilişkilendirir (Gürer, 2006, s. 91). Bu haliyle, örgütü en kısa yolla hedeflediği noktaya ulaştırma amacı taşımaktadır. Ayrıca birçok unsuru içinde barındıran zaman alıcı ve katılımcı bir süreçtir (Demirdizen, 2012, s. 6). Stratejik planlama; örgütün ne konumda olduğu, nereye ulaşmak istediği, hedefe nasıl ulaşılacağı ve tüm bunların nasıl değerlendirileceği gibi belirli aşamalardan oluşmaktadır.

Türkiye’de 2001 yılında “Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu (PEIR)” ile mali krizleri önlemek için stratejik yönetime geçilmesi önerilerinde bulunulmuştur (Özdamar, 2019, ss. 71-72). Aynı yılda “1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Kesimi Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile hükümet reform yapmayı kabul ederek stratejik plan uygulamalarına başlamıştır (Delice, 2014, s. 107). Bu doğrultuda 2003 yılında DPT, “Stratejik Planlama Kılavuzu” yayımlamıştır (Çetin, 2018, s. 44). Böylece sekiz pilot kurumda çalışmalara başlanmıştır. Bunlar o zamanki adlarıyla; Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Kayseri Büyükşehir Belediyesi, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Denizli Valiliği İl Özel İdaresi’dir (Genç, 2009, s. 4). Sonraki süreçte ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal bir zemine dayandırılmıştır. Şekil 1’de stratejik planlama sürecine yer verilmiştir.

Şekil 1. *Stratejik Planlama Süreci*

Plan ve Programlar Paydaş Analizi GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Kuruluşun var oluş gerekçesi Temel ilkeler Arzu edilen gelecek Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar Özel, somut ve ölçülebilir hedefler	MİSYON VE İLKELER VİZYON AMAÇLAR VE HEDEFLER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme	STRATEJİLER FAALİYET VE PROJELER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
Raporlama Karşılaştırma Geri bildirim Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	İZLEME PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynak: *Güler ve Agun (2020, s. 82)*

Şekilde görüldüğü üzere stratejik planlama süreci dört ana aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilen durum analizleri sonrasında örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedefleri dikkate alınarak ölçülebilir ve gerçekçi performans hedef ve göstergeleri belirlenmektedir. Daha sonraki süreçte maliyetlendirme ile harcamalara belli limitler getirilmektedir. Son aşamada ise uygulamaya konan plan değerlendirilerek, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya ne derece ulaşıldığı ile ilgili analizler yapılmaktadır.

Performans Programı: Performans programı; yıllık, tutarlı ve stratejik planlarla ilgili çıktı üreten bir belge niteliği taşımaktadır (Kasek & Webber, 2009, s. 29). Bir başka deyişle

performans programı, kamu idaresinin performans dönemiyle ilgili hedeflerini, kaynak ihtiyacını, faaliyetlerini ve performans göstergelerini raporlayan projeler bütünüdür (Akçay, 2009, s. 88). Diğer plan ve programlar gibi performans programları da; bütçe sürecine, stratejik planlara, faaliyet raporlarına ve kalkınma planlarına uyumlu olarak tasarlanmalıdır.

Türkiye’de performans programlarının yasal dayanağı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Performans programı hazırlama süreci özet olarak şu şekilde gerçekleştirilmektedir (Performans Programı Hazırlama Rehberi-PPHR, 2009, s. 12-19):

- Üst yönetim ve/veya harcama yetkilileri tarafından öncelikli hedef ve amaçlar belirlenir. Daha sonrasında performans gösterge, hedef ve faaliyetleri belirlenir.
- Harcama birimleri tarafından faaliyetler maliyetlendirilerek diğer idarelere gönderilecek kaynaklar tespit edilir.
- Mali hizmetler birimi tarafından kaynak ihtiyacı konsolide edilerek idare performans programı oluşturulur.

Faaliyet Raporu: Faaliyet raporu, kamu kurumlarının stratejik planları ile ilgili genel bir değerlendirme amacıyla üst yönetici ve harcama yetkililerince hazırlanan ve yıllık olarak düzenlenen dokümanlardır. Rapor istatistiki veriler yardımıyla, performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğini gösteren bir araç niteliğindedir (Demirel, 2015, s. 159). Böylece kurumlar, fırsat ve tehditleri, üstün ve zayıf yönlerini ayrıntılı şekilde analiz edebilmektedir. Bu analiz ile birlikte, performans hedeflerinde meydana gelen sapmaların gerekçesi bulunarak açıklanması zorunludur.

Türkiye’de faaliyet raporu uygulamaları, 5018 sayılı kanununun 41. maddesi ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu doğrultuda raporda; genel bilgiler, amaç ve hedefler, faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler, faaliyetlerin kabiliyet ve kapasitesinin değerlendirilmesi, öneri ve tehditler yer alması gereken hususlar arasında gösterilmiştir. Bununla birlikte raporun sunumu ve hazırlanması; birim, idare ve genel faaliyet raporları ile gerçekleştirilmektedir. Bu bilgilere göre, Türkiye’nin planlama ile ilgili genel görünümü Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Planlamanın Genel Görünümü

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ulusal düzeyde 5 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Orta Vadeli Program adı altında 3’er yıl aralıkla ve revizelerle yayımlanır.	Var. Kamu kurumları her yıl kendi planlarını yayımlar.	Var. Kamu kurumları her yıl stratejik plana uygun olarak hazırlar.	Var. Kamu kurumları diğer planlara uygun olarak hazırlar.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

TÜRKİYE İLE OECD ÜYE ÜLKELERİ PLANLAMA SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 1948 yılında Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü (OEEC) adıyla, İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupa’yı yeniden inşa etmek amacıyla kurulmuştur. 1961 yılında farklı ülkelerin katılımıyla OECD adını almıştır. Güncel

olarak toplam 38 üyeye sahip olan örgüt; kalkınma, ekonomik büyüme, mali istikrar, istihdamın ve yatırımların artırılması gibi birtakım amaçlar doğrultusunda faaliyetler yürütmektedir.

OECD ülkelerinde genellikle performans esaslı bütçe programları benimsenmiştir. Bu anlamda stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu, orta vadeli harcama sistemi gibi plan ve programlar, ülkelerin ihtiyaçlarına göre farklı biçimlerde uygulanmaktadır. Ayrıca ülkelerin çeşitli adlarla uyguladıkları genel kalkınma planları bulunmaktadır. Bu doğrultuda üye ülkelerin resmi bakanlık ve ofis birimlerinde yer alan bilgi ve belgeler incelenmiştir. Ancak Kosta Rika Maliye Bakanlığı internet sitesi diğer ülkelerin erişimime kapatılmıştır. Bu doğrultuda Kosta Rika hariç olmak üzere, 36 üye ülkenin planlama uygulamaları Türkiye ile karşılaştırılmıştır. Anlamli bir şekilde sınıflandırmak adına ülkeler; Avrupa Birliği üyesi OECD ülkeleri, gelişmiş AB dışı OECD ülkeleri ve gelişmekte olan AB dışı ülkeler olarak üç başlık altında incelenecektir.

Avrupa Birliği Üyesi OECD Ülkeleri

Bu başlık altında hem AB hem de OECD üyesi olan; Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İtalya, Lüksemburg, Portekiz, Yunanistan, Slovenya, Çekya, Macaristan, Polonya, Slovakya, Letonya, Litvanya, Estonya'nın planlama çalışmaları incelenmiştir.

Almanya

Almanya'da bütçe uygulamaları Almanya Federal Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bakanlığın resmi internet sitesi www.bundesfinanzministerium.de aracılığıyla mali planlara ve bütçe politika metinlerine erişilmektedir. Almanya'da planlar; çevre koruma, ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik çerçevesinde oluşturulmaktadır. Bu anlamda Türkiye'de olduğu gibi ulusal düzeyde kalkınma planları oluşturmak yerine, eyaletler kendi kalkınma planlarını hazırlamaktadır. Bu kalkınma planları, Avrupa Birliği ülkeleri ile birlikte "Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" doğrultusunda yoksulluk ve açlıkla mücadele, iklim önlemleri, birey öncelikli iş ve ekonomik büyüme gibi 17 adet hedef belirlenerek 2030 yılı gündemine dayandırılmıştır (German Sustainable Development Strategy, 2021, s. 9). Ancak performans esaslı bütçeleme ulusal düzeyde uygulanmamaktadır (OECD, 2019, s. 184). OVHS, federal bütçenin bir parçası olmakla birlikte, "borç freni mekanizması (schuldenbremse)" ile kamu harcamalarını limitler dâhilinde tutmayı zorunlu kılmaktadır (OECD, 2019, s. 184). Stratejik planlama, her kamu kurumunun uygulaması gereken bir plan olmamakla birlikte, stratejik hedeflerde kullanılmaktadır. Diğer uygulamalar ise aşağıda belirtildiği gibi hazırlanmaktadır.

Tablo 2. *Almanya'da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak yerel düzeyde veya çeşitli AB programları dâhilinde uygulanır.	Var. Federal düzeyde ve borç freni mekanizması ile kullanılır.	Yok. Ancak mekânsal stratejik planlar uygulanır.	Yok. Ancak esnek ve bölgesel farkları dikkate almaktadır.	Yok. Ancak sektörel bazda hazırlanabilir.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Avusturya

Avusturya’da bütçelemeye ilişkin temel kurum Federal Maliye Bakanlığı olmakla birlikte, kurumun internet sitesi www.bmf.gv.at olarak düzenlenmiştir. Avusturya’da planlama, kapsamlı bir şekilde uygulanmaktadır. Ülkede kalkınma planları ekseriyetle tarım ve kırsal kalkınma üzerinedir. Tarım bakanlığının verilerine göre CAP Stratejik Planı (Common Agricultural Policy), AB Ortak Tarım Politikası kapsamında; tarımsal yönetimin sürdürülmesi, küçük çiftçiye destek gibi faydalar içermektedir (Federal Ministry of Austria, 2023). Faaliyet raporları ise beş adet stratejik hedefe odaklanmaktadır. Tüm bütçe raporları kamuya açık ve şeffaftır (OECD, 2019, s. 157). Bu yönüyle Avusturya’nın planlama ve bütçeleme çalışmalarına, Türkiye adar önem verdiği ancak yasal bir zorunluluk olmaksızın uygulandığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 3. Avusturya’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Genellikle tarım ve kırsal kalkınma üzerinedir.	Var. Her bakanlık için 4 yıllık harcama tavanları belirlenir.	Var. AB konuları çerçevesinde bütçeye entegre edilerek hazırlanır.	Var. Detaylı ve ölçülebilir olarak kurumlar tarafından hazırlanır.	Var. Bütçe belgeleri içerisinde yer verilir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Belçika

Belçika’da planlama ve bütçe sürecine, Federal Planlama Bürosu internet sitesi www.plan.be ve Belçika Maliye Bakanlığı www.finances.belgium.be internet sitesinden erişilmektedir. Belçika’da kalkınma planları, BM sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda farklı bölgelere farklı kalkınma planları şeklinde uygulanmaktadır. Bununla birlikte, resmi bir OVHS mekanizması bulunmamakta; hükümet, koalisyon anlaşması ile bütçe planlamaları yapmaktadır (OECD, 2019, s. 160). Stratejik plan ve performans programları, bölgesel düzeyde ve çıktı odaklı bir yapıdadır. Faaliyet raporları ise Türkiye ile aynı şekilde uygulanmakla birlikte, farklı olarak AB kurallarına uygun olarak hazırlanmaktadır.

Tablo 4. Belçika’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM sürdürülebilirlik hedeflerini içerir.	Yok. Hükümet, siyasi anlaşmalar ile bütçe planlaması yapar.	Var. AB hedeflerine uyumlu sürdürülebilir kalkınma vurgulanır.	Kısmen var. Ulusal düzeyde değil bölgesel düzeydedir.	Var. Türkiye ile benzer şekilde ve AB kuralları çerçevesinde hazırlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Danimarka

Danimarka’nın bütçe ve planlama süreçlerine Danimarka Finans Bakanlığı www.fm.dk internet sitesinden ulaşılmaktadır. Kalkınma planları, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinde yürütülmektedir (Sustainable Development Goals, 2021).

OVHS, 4 yıllık tavanlar şeklinde yasa ile temellendirilmiştir (OECD, 2019, s. 172). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu ise Türkiye’den farklı olarak daha esnek bir yapı sergilemektedir.

Tablo 5. Danimarka’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Hem yerel hem uluslararası düzeyde uygulanır.	Var. 4 yıllık tavanlar ile uygulanır.	Var. Ancak yerel düzeyde ve kapsamlı olarak hazırlanır.	Var. Ancak bütçe ve raporlara entegredir.	Var. Kamu kesimi faaliyetleri raporlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Finlandiya

Finlandiya Maliye Bakanlığı, www.vm.fi resmi internet sitesi aracılığı ile bütçe ve mali planlara ulaşmaktadır. Kalkınma planı BM hedefleri doğrultusunda yürütülür. OVHS, dört yıllık olarak, küresel harcama tavanları belirlenerek ve her yıl güncellenerek hazırlanan köklü bir yapıya sahiptir (OECD, 2019, s. 178). Stratejik planlar ise yine bu çerçeveye uygun olarak hazırlanır. Performans programı ve faaliyet raporu, Türkiye ile benzer uygulama özellikleri taşımaktadır.

Tablo 6. Finlandiya’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinde hazırlanır.	Var. Köklü ve 4 yıllık bir sistem olup her yıl revize edilir.	Var. BM hedeflerine uygun olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzerdir.	Var. Türkiye ile benzerdir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Fransa

Fransa’da Bütçe ve Ekonomik Planlama Bakanlığı, www.budget.gouv.fr internet adresinden ve www.economie.gouv.fr Ekonomi, Maliye ve Sanayi Bakanlığı sitesinden planlama ve bütçe ile ilgili verilere ulaşmaktadır. Ülkede kalkınma planları Avrupa Komisyonu ile yürütülmekle birlikte; dijitalleşme, yeşil geçiş, çevresel sürdürülebilirlik gibi unsurlara yer verilmektedir (Europa Commission, 2021). OVHS’de, genel hükümetin her seviyesinin toplam harcama hedefleri, 3 veya 5 yıllık süreler için belirlendiğinden, sistem harcama kurallarını işlevselleştirir (OECD, 2019, s. 181). Stratejik plan, Performans programı ve faaliyet raporu, Türkiye ile benzer uygulama özellikleri taşımaktadır.

Tablo 7. Fransa’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var.	Var.	Var.	Var.	Var.

Avrupa Komisyonu ile birlikte yürütülür.	2 veya 5 yıllık süre için belirlenir.	Hükümet tarafından belirlenen uzun vadeli hedeflere uyumludur.	Her yıl performans hedefleri belirlenir.	Kamu kurumlarının her yıl hazırlanır.
--	---------------------------------------	--	--	---------------------------------------

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Hollanda

Hollanda Maliye Bakanlığı, www.government.nl internet adresinden kamu raporlarını şeffaf bir şekilde kamuoyuna sunmaktadır. Kalkınma planı diğer AB ülkelerinde olduğu gibi sürdürülebilirlik üzerine kurulmuştur. OVHS’de ise tavanlar her hükümet başlangıcında sabitlenerek siyasi süreçle uyumlu hale getirilir (OECD, 2019, s. 220). Stratejik planlar sürdürülebilirlik ilkeleri esas alınarak hazırlanırken, performans programları ve faaliyet raporları Türkiye ile benzer şekilde planlanmaktadır.

Tablo 8. *Hollanda’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri çerçevesinde hazırlanır.	Var. Tavanlar tüm hükümet başlangıçlarında sabitlenir ve süreçle tam uyumludur.	Var. 5 yıllık veya daha uzun süreli olarak sürdürülebilir ilkelere göre hazırlanır.	Var. Yıllık olarak ve stratejik hedefler çerçevesinde hazırlanır.	Var. Yıllık ve Türkiye ile benzer özelliklere sahiptir.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

İrlanda

İrlanda kamu maliyesi, Maliye Bakanlığı ve Kamu Harcama Bakanlığı olarak ayrılmakla birlikte, aynı bakan tarafından yönetilmektedir (OECD, 2019, s. 195). Her iki bakanlık da faaliyetlerini www.gov.ie internet sitesinden yürütmektedir. “National Development Plan”, İrlanda’nın 2018’de yürürlüğe giren ve 2021 yılında güncellenen; ancak son yıllarda nüfus artışı, iş gücü eksikliği gibi zorluklardan dolayı tam olarak uygulanamayan ulusal planını teşkil etmektedir. (Barrett & Curtis, 2024, s. 1). OVHS, farklı planlama ve raporlama mekanizmalarına tabiidir (OECD, 2019, s. 196). Bakanlıklar, yıllık beyan olarak hedeflerini içeren stratejik planlar hazırlamaktadır. Performans programları ve faaliyet raporları, Türkiye ile benzer şekilde hazırlanıp sunulmaktadır.

Tablo 9. *İrlanda’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Altyapı, konut, çevre, sağlık gibi konularda kapsamlı projeler içerir.	Var. Türkiye ile benzer olmakla birlikte, borç yönetimi çok daha sıkıdır.	Var. Bakanlıklar yıllık hedeflerini açıklar.	Var. Türkiye ile benzer şekilde hazırlanır.	Var. Bakanlıklar yıllık rapor hazırlar.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*



İspanya

İspanya'da bütçe, mali plan ve politikalar, İspanya Hazine Bakanlığı tarafından yürütülmekte ve www.hacienda.gob.es internet sitesinden kamuoyu bilgilendirilmektedir. Kalkınma planı ise "Kurtarma, Dönüşüm ve Direnç Planı" adıyla COVID-19 krizinin neden olduğu hasarı onarmak ve sürdürülebilir bir gelecek için tasarlanmıştır ve www.mineco.gob.es resmi sitesinde yayımlanmıştır. Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ise AB destekli olmakla birlikte, genel özellikleri Türkiye ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 10. İspanya'da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Pandemi dönemi hasarlarını onarmak için uygulanır.	Var. 3 yılı kapsar ve sapmalar açıklanmak zorundadır.	Var. Türkiye ile benzer özellikler barındırır. AB fon ve destekleri ile yürütülür.	Var. Türkiye ile benzer özellikler barındırır. AB fon ve destekleri ile yürütülür.	Var. Türkiye ile benzer özellikler barındırır. AB fon ve destekleri ile yürütülür.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İsveç

İsveç ile ilgili plan ve bütçe süreçlerine www.government.se internet adresinden, kalkınma planları uygulamalarına ise İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı www.sida.se internet sitesinden ulaşılmaktadır. Kalkınma planları, BM hedefleri doğrultusunda; yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılması, refahın yükseltilmesi, çevrenin korunması ve yeşil ekonomi gibi unsurlara önem verilerek hazırlanmıştır. Bununla birlikte planlar, diğer paydaşlar ile iş birliği içerisinde gerçekleştirilerek, katılımcı ve şeffaf bir süreç benimsenmiştir. OVHS uygulamalarında 3 yıllık harcama tavanları belirlenirken, bütçe fazlasının GSYH'nin %1'i kadar fazla vermesi hedeflenir (OECD, 2019, s. 244). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları Türkiye ile benzerlikler göstermekle birlikte, daha esnek bir yapıya sahiptir.

Tablo 11. İsveç'te Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilir.	Var. 3 yıllık harcama tavanları belirlenir. Sosyal ve ekonomik olarak birçok alanı kapsar.	Var. Kamu kurumları için zorunludur.	Var. Genel olarak Türkiye ile benzer özelliklere sahiptir.	Var. Genel olarak Türkiye ile benzer özelliklere sahiptir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İtalya

İtalya'nın bütçe ve planlarına ilişkin bilgilere Ekonomi ve Maliye Bakanlığı www.mef.gov.it internet adresinden ulaşılmaktadır. İtalya'da kalkınma planı, "Ulusal İyileşme ve Dayanıklılık Planı" adında, 2021-2026 yıllarını kapsayan ve pandemi sonrası toparlanmaya odaklı bir programdır (Italia Domani, 2021). Plan; yeşil dönüşüm, altyapı,

dijitalleşme, eğitim, sağlık gibi konularda gelişimi amaçlamaktadır. OVHS, Ekonomik ve Mali Belge adlı program kapsamında ve 3 yıllık tavanlar dâhilinde hazırlanmaktadır (OECD, 2019, s. 200). Stratejik plan ve performans programları, Türkiye’de olduğu gibi merkeziyetçi bir yapı sergilememektedir. Faaliyet raporları ise genel olarak benzer özellikler taşımaktadır.

Tablo 12. İtalya’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Pandemi sonrası yeniden kalkınma amaçlanır.	Var. En az 3 yıllık tavanları kapsar.	Kısmen var. Yerel bölgeleri ve kısıtlı sektörleri içerir.	Var. Ancak bütçeye entegrasyonu ve uyumu tam olarak sağlanamamıştır.	Var. Yerel yönetimler ve bakanlıklarca hazırlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Lüksemburg

Lüksemburg’un plan ve bütçeye ilişkin resmi internet adresine www.gouvernement.lu olarak erişim sağlanmaktadır. “Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Planı” ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmayı hedeflemektedir. OVHS, 4 yıllık dönemi kapsamakta, her bakanlık için tavanlar dâhili olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2019, s. 214). Stratejik plan, Ulusal Reform Programı kapsamında AB sürdürülebilir kalkınma planlarına uygun olarak hazırlanır. Faaliyet raporu ise Türkiye ile benzer özellikler taşımaktadır.

Tablo 13. Lüksemburg’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM hedefleri doğrultusunda sürdürülebilir kalkınmayı hedefler.	Var. 4 yılı içerir. AB hedeflerine ulaşmayı amaçlar.	Var. AB hedeflerine uygun olarak hazırlanır.	Var. Ancak faaliyet raporları içerisinde entegre şekilde bulunur.	Var. Genel olarak Türkiye ile benzerdir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Portekiz

Portekiz’e ait plan ve bütçe verileri, Portekiz Kamu Maliyesi Konseyi tarafından www.portugal.gov.pt ve www.cfp.pt adreslerinden yayımlanmaktadır. Portekiz’de merkezi bir plan söz konusu değildir. Genel olarak AB tarafından gerçekleştirilen Avrupa Yeşil Mutabakatı, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Uyum Fonu gibi projelerde yer almaktadır. OVHS, AB mali kurallarına bağlı olarak ve 4 yıllık dönemi kapsayacak şekilde ve tavanlar her yıl revize edilerek uygulanmaktadır (OECD, 2019, s. 232). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ise AB’ye uyumlu şekilde hesap verebilirlik ve harcama etkinliği çerçevesinde hazırlanmaktadır.

Tablo 14. Portekiz’de Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak merkezi değil, AB programları dâhilinde uygulanır.	Var. AB bütçe sistemine göre ve 4 yıllık hazırlanır.	Var. Ancak yerel ve bölgesel yönetimler için ve daha esnek bir yapıya sahiptir.	Var. Ancak sonuç esaslı bütçeleme ve AB kriterlerine uygunluk gözetilir.	Var. “Kamu Mali Yönetimi Sistemi” ve AB fonlarının kullanımı ile yürütülür.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yunanistan

Yunanistan Maliye Bakanlığı, www.minfin.gr adresinden plan ve bütçe uygulamalarına ilişkin verileri paylaşmaktadır. Kalkınma planları, AB’nin fon programları çerçevesiyle bölgesel düzeyde uygulanmaktadır. OVHS’de harcama tavanları 4 yıl olarak belirlenmiştir ve ilk 2 yılı bağlayıcıdır (OECD, 2019, s. 187). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu ise Türkiye’de olduğu gibi daimi belgeler olmamakla birlikte; esnek ancak sınırlı ve şeffaflıktan uzak bir görünüm sergilemektedir.

Tablo 15. Yunanistan’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak AB politikaları çerçevesinde bölgesel ve daha kısa vadeli.	Var. Harcama tavanları 4 yıl için belirlenir ve ilk 2 yılı bağlayıcıdır.	Var. Ancak Türkiye’deki gibi yaygın ve şeffaf olarak yayımlanmaz.	Kısmen var. Zorunlu değildir ve sınırlı sayıda bakanlık hazırlar.	Kısmen var. Türkiye’nin aksine yaygın ve ayrıntılı değildir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Slovenya

Slovenya Maliye Bakanlığı, www.gov.si ve www.umar.gov.si internet adresinden bütçeleme ve planlama ile ilgili bilgileri yayınlamaktadır. Kalkınma planı “Slovenya Kalkınma Stratejisi 2030” adıyla, sürdürülebilirlik ve çevresel konuları ön planda tutularak hazırlanmaktadır. OVHS, 3 yılı kapsamakla birlikte, tavanlar için her yıl yeni ve bağımsız tahminler yapılmaktadır (OECD, 2019, s. 238). Performans programı ve faaliyet raporu, Türkiye’de olduğu gibi tüm kamu kurumlarına zorunlu tutulmamakta, merkezi yönetim ve bakanlıklar bu metinleri hazırlamaktadır. Bu anlamda Türkiye’nin planlama çalışmalarında daha etkin olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 16. Slovenya’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. AB politikalarına oldukça bağlı bir görünüm	Var. Harcama bazlı ve 3 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Ancak uzun vadeli olarak hazırlanır.	Var. Ancak makroekonomik hedeflere göre hazırlanır.	Var. Politikaların başarı oranı ölçülür.

sergiler.				
-----------	--	--	--	--

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Çekya

Çekya Maliye Bakanlığı, www.mfcr.cz resmi internet adresinden bütçe ve planlamayla ilgili bilgi ve belgeleri yayımlamaktadır. Kalkınma planları; AB fonları kullanılarak “Ulusal Kalkınma Planı”, “Ulusal Stratejik Referans Çerçevesi” ve “Bölgesel Kalkınma Stratejisi 2021+” gibi projeler dâhilinde gerçekleştirilir. OVHS, 3 yıllık ve AB mali kuralları esas alınarak uygulanmaktadır (OECD, 2019, s. 169). Performans programı ve faaliyet raporu, AB hedef ve politikalar doğrultusunda ve çevre, dijitalleşme, enerji, harcama etkinliği gibi unsurları içermektedir.

Tablo 17. *Çekya’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. AB programları çerçevesinde yapılır.	Var. 3 yıllık ve AB esasları doğrultusunda uygulanır.	Var. Ancak merkezi değil, bölgesel ve ihtiyaca yöneliktir.	Var. AB politikaları doğrultusunda ve sektörel hedeflere odaklıdır.	Var. AB politikaları doğrultusunda kamu kurumlarınca hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Macaristan

Macaristan bütçeleme, planlama ve performans raporları www.kormany.hu resmi sitesinden sunulmaktadır. “Yeni Macaristan Kalkınma Planı” AB ile uyumlu bir yapıdadır. OVHS, 3 yıllık harcama tavanları içermektedir (OECD, 2019, s. 190). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ise Türkiye ile benzerlik göstermekle birlikte, daha esnek ve AB kuralları çerçevesinde hazırlanmaktadır.

Tablo 18. *Macaristan’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak merkezi değil ve AB odaklıdır.	Var. 3 yıllık harcama tavanları içerir.	Var. AB kuralları çerçevesinde hazırlanır.	Var. AB kuralları çerçevesinde hazırlanır.	Var. AB kuralları çerçevesinde hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Polonya

Polonya Maliye Bakanlığı, www.gov.pl internet adresinden performans bazlı bütçeleme, uzun vadeli planlar ve bütçe ile ilgili dokümanlar yayımlanmaktadır. 2021-2027 yılını kapsayan AB fon destekli “Ulusal Kurtarma ve Direnç Planı” ile pandemi sonrası toparlanma, dijitalleşme, sürdürülebilirlik hedeflenmektedir. OVHS, her yıl oluşturulur ve plan kapsamındaki yıllar için yeni rakamlar sunulmaktadır (OECD, 2019, s. 229). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ise Türkiye ile benzerlik göstermekle birlikte, daha yerel ve sektör odaklıdır.

Tablo 19. Polonya'da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. AB destekli ve sürdürülebilirlik ön plandadır.	Var. Her yıl belirlenir.	Var. Türkiye ile benzerdir.	Var. Türkiye ile benzerdir.	Var. Türkiye ile benzerdir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Slovakya

Slovakya Maliye Bakanlığı www.mfsr.sk resmi sitesinde bütçe planları, uzun vadeli stratejik planları ve orta vadeli harcama sistemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Kalkınma planı, AB finansmanı ile 2021-2027 yıllarını kapsayan “Kurtarma ve Dayanıklılık Planı” adında yeşil dönüşüm, dijitalleşme, enerji gibi konuları içermektedir. OVHS, 3 yıllık tavanlar dâhilinde ve ilk bütçe yılı için bağlayıcı, sonraki 2 yıl için bağlayıcı olmayan bir yapı sergilemektedir (OECD, 2019, s. 235). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ise AB uyumlu ve kamu kurumlarından ziyade proje bazlı hazırlanan belgelerdir.

Tablo 20. Slovakya'da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. AB finansmanı ile gerçekleşir.	Var. 3 yıllık harcama tavanları içerir.	Var. Ancak AB politikaları çerçevesinde hazırlanır ve tüm kamu kurumlarına zorunlu değildir.	Var. Ancak AB politikaları çerçevesinde hazırlanır ve tüm kamu kurumlarına zorunlu değildir.	Var. Ancak AB politikaları çerçevesinde hazırlanır ve tüm kamu kurumlarına zorunlu değildir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Letonya

Letonya Maliye Bakanlığı, www.fm.gov.lv resmi adresinden kamu maliyesi ile ilgili belgeleri yayımlamaktadır. Letonya'da “Ulusal Kalkınma Planı” 2021-2027 yıllarını kapsayan, sürdürülebilir odaklı ve AB fonları ile gerçekleştirilen bir projedir. OVHS, mali sınırlarla uyumlu, 3 yıllık yuvarlanan tavanlar ile gerçekleştirilmektedir (OECD, 2019, s. 211). Diğer AB üyesi balkan ülkelerinde olduğu gibi Letonya'da da Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları AB uyumlu olan ve kamu kurumlarından ziyade proje bazlı hazırlanan belgelerdir.

Tablo 21. Letonya'da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. AB destekli, sürdürülebilirlik ve bölgesel kalkınma odaklıdır.	Var. 3 yıllık olarak planlanır.	Var. Ancak AB politikaları çerçevesindedir ve tüm kamu kurumlarına zorunlu değildir.	Var. Ancak AB politikaları çerçevesindedir ve tüm kamu kurumlarına zorunlu değildir.	Var. Ancak AB politikaları çerçevesindedir ve tüm kamu kurumlarına zorunlu değildir.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Litvanya

Litvanya Maliye Bakanlığı, www.finmin.lrv.lt resmi sitesinden mali planlamalar ile ilgili dokümanlar sunmaktadır. “Yeni Nesil Litvanya Planı” yeşil dönüşüm ve dijitalleşmeye odaklanmaktadır. OVHS, AB mali kurallarına uygun olarak 3 yıllık dönemler çerçevesinde uygulanmaktadır. Stratejik planlar tüm kamu kurumları için yasal bir zorunluluk taşımamaktadır. AB politikalarına uyumlu ve yerel yönetimlerle birlikte yürütülmektedir. Performans programları ise merkezîyetçi bir yapıdan ziyade yerel özellikler taşımaktadır.

Tablo 22. *Litvanya’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. AB destekli ve Sürdürülebilirlik odaklıdır.	Var. 3 yıllık ve AB mali kurallarına uyumlu olarak hazırlanır.	Var. Ancak tüm kamu kurumları için yasal bir zorunluluk değildir ve AB politikalarına uyumludur.	Var. Ancak Türkiye’ye göre daha bölgeseldir.	Var. Türkiye ile benzer yapıdadır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Estonya

Estonya hükümeti www.valitsus.ee resmi internet adresinden kalkınma planları, stratejik planlar ve harcama planları gibi unsurları yayımlanmaktadır. “Estonya 2035” stratejisi ile 2035 yılına dair sürdürülebilir ekonomi, iklim hedefleri, refah artırımını gibi konular hazırlanan bu kalkınma planında sunulmaktadır. OVHS, Maliye Bakanlığı’nın makroekonomik hedeflerine dayalı olarak 4 yıl için hazırlanmaktadır (OECD, 2019, s. 175). Diğer planlama uygulamaları aşağıdaki gibi hazırlanmaktadır.

Tablo 23. *Estonya’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. 2035 yılı hedefleri AB fonları dâhilinde uygulanır.	Var. 4 yıllık olarak hazırlanır.	Var. 5 yıllık olarak uygulanır.	Var. Detaylı olarak hazırlanır.	Var. Ancak genel bütçenin değerlendirilmesi için hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Diğer OECD Ülkeleri: Gelişmiş Ülkeler

Bu başlık altında, AB dışı gelişmiş OECD üyelerinden Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, Avustralya, Kanada, Japonya, Güney Kore, İsviçre, Norveç, İzlanda, Yeni Zelanda’nın planlama çalışmaları incelenmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri

ABD, Beyaz Saray Yönetim ve Bütçe Ofisi ile www.whitehouse.gov resmi internet sitesinden politikalarına ilişkin bilgileri sunmaktadır. ABD’de kalkınma planları, Türkiye’den



farklı olarak sektörel düzeyde ve sürdürülebilirlik esas alınarak hazırlanmaktadır. Bununla birlikte planlar, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumludur. OVHS bulunmama ile birlikte, bağlayıcılığı olmayan bütçe tahminleri yapılmaktadır. Stratejik planlama kamu kurumları için yasal olarak zorunludur ve Government Performance and Results Act (GPRA) kapsamında gerçekleştirilir.

Tablo 24. ABD’de Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak sektörel düzeyde uygulanmaktadır.	Yok. Yıllık bütçeler daha önemlidir.	Var. GPRA kapsamında ve 4 yıllık olarak yürütülür.	Var. Bütçeye entegre edilmiştir.	Var. Türkiye ile benzerdir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Birleşik Krallık

Birleşik Krallık, www.gov.uk resmi adresinden çeşitli bakanlıkların “Sonuç Teslim Planları” ve bütçe yönetimi hakkında bilgi ve belgeleri yayımlamaktadır. Kalkınma planları Türkiye’den farklı olarak merkezi değil bölgesel olarak tasarlanıp uygulanmaktadır. OVHS, 5 yıllık olmakla birlikte, departmana göre yıllık sermaye bütçe tahsisi sağlamaktadır (OECD, 2019, s. 253).

Tablo 25. Birleşik Krallık’ta Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak merkezi düzeyde değil, bölgesel planlar vardır.	Var. 5 yıllık olarak uygulanır.	Var. 5 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer şekilde uygulanır.	Var. Türkiye ile benzer şekilde uygulanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Avustralya

Avustralya’da Hazine Bakanlığı, mali politikaları ve bütçeleri düzenleyen birincil kurumdur ve www.treasury.gov.au resmi sitesinden raporları yayımlamaktadır. Bununla birlikte, Finans Bakanlığı www.finance.gov.au resmi sitesi ve Başbakanlık ve Kabine Departmanı www.pmc.gov.au resmi sitesi, ulusal stratejik plan, performans raporları ve detaylı kurumsal planları yayımlanmaktadır. Kalkınma planı Türkiye’de olduğu gibi merkezi değil, bölgesel ve sürdürülebilirlik odaklı olmaktadır. OVHS’de, bütçe yılı ve sonraki 3 yıl için tahminler hazırlanmakla birlikte, dengeli bir bütçe ve borç azaltmaya yönelik siyasi bir taahhüt de bulunmaktadır (OECD, 2019, s. 154). Stratejik planlar, “Public Governance, Performance and Accountability Act (PGPA)” yasasına dayalı olarak hazırlanmaktadır. Performans programları ve faaliyet raporları Türkiye ile benzer şekilde hazırlanmaktadır.

Tablo 26. Avustralya’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak bölgesel kalkınma ve BM hedefleri doğrultusunda uygulanır.	Var. Mali yıl ve sonraki 3 yılı kapsar. Şeffaflık ve sürdürülebilirlik ön plandadır.	Var. 5 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer şekilde hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer şekilde hazırlanır ve zorunludur.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Kanada

Kanada’da federal bütçe ve raporlara, Hazine Kurulu Sekreterliği ve Kanada Finans Departmanı vasıtasıyla www.canada.ca internet adresinden ulaşılmaktadır. Kalkınma planı, BM Sürdürülebilirlik Hedefleri doğrultusunda ve bölgesel olarak hazırlanmaktadır. OVHS, gelir, gider, bütçe dengesi gibi projeksiyonlar için 5 yıllık olarak hazırlanmaktadır (OECD, 2019, s. 163). Diğer plan ve programlar, aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 27. Kanada’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak BM hedefleri doğrultusunda ve bölgeseldir.	Var. 5 yıllıktır. Tavanlar yıllık olarak düzenlenir.	Var. 3 veya 5 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Japonya

Japonya’da bütçe süreci ve mali politika ile ilgili raporlara, Japonya Maliye Bakanlığı’nın www.mof.go.jp internet adresinden erişim sağlanırken; ekonomi politikaları, stratejik planlar gibi raporlara Kabine Ofisi’nin www.cao.go.jp resmi adresinden ulaşılmaktadır. OVHS, sabit bir dönemi olan ve revize edilmeyen 3 yıllık harcama tavanından oluşmaktadır (OECD, 2019, s. 205). Diğer plan ve programlar, Türkiye ile benzer şekilde hazırlanmaktadır.

Tablo 28. Japonya’da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak bölgesel ve sektörel bazlı planlardan oluşmaktadır.	Var. 3 yıllık ve revize edilmeyen bir yapıya sahiptir.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Güney Kore

Güney Kore’de kalkınma planları ve mali planlarla ilgili verilere Güney Kore Ekonomi ve Finans Bakanlığı’nın www.moef.go.kr internet sitesinden ulaşılmaktadır. Kalkınma planı “Kore Yeni Anlaşması” ile yeşil ekonomi, dijitalleşme, sürdürülebilirlik gibi konular üzerine kurulmuştur. OVHS, 5 yıllık harcama tavanları içerir. OVHS, Maliye Bakanlığı tarafından kamuoyu katılımı ve açık forum ile belirlenir (OECD, 2019, s. 208). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları, Türkiye ile benzer şekilde hazırlanmaktadır.

Tablo 29. Güney Kore’de Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Sürdürülebilirlik, dijitalleşme gibi konuları içerir. Türkiye’de olduğu gibi rutin olarak yayımlanır.	Var. 5 yıllık ve harcama tavanları her yıl revize edilir. Sürdürülebilirlik ön plandadır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İsviçre

İsviçre Federal Maliye İdaresi, www.efv.admin.ch resmi adresinden sürdürülebilirlik raporları, mali planlar ve bütçe süreci ile ilgili verileri yayımlamaktadır. Diğer ülkelerin genelinde olduğu gibi İsviçre’de de BM Sürdürülebilir Kalkınma Stratejileri benimsenmiştir. OVHS; iktisadi dalgalanmaları yumuşatmak, kamu maliyesi sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, “borç freni” kuralına dayalı ve bütçenin 3 yıl daha uzatılması şeklinde kurgulanmıştır (OECD, 2019, s. 247). Stratejik planlar 4 veya 6 yıllık olarak federal düzeyde hazırlanırken; performans programı ve faaliyet raporları Türkiye ile benzer şekilde hazırlanmaktadır.

Tablo 30. İsviçre’de Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM hedefleri doğrultusunda yapılır.	Var. Bütçenin 3 yıl daha uzatılması şeklindedir.	Var. 4-6 yıllık ve federal düzeyde hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Norveç

Norveç Hükümeti Maliye Bakanlığı, www.regjeringen.no resmi internet sitesinden bütçe planlar, stratejik belgeler ve raporları sunmaktadır. Kalkınma planı, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda ve bakanlıkların gerekli koordinasyonu sağlamasıyla gerçekleştirilir. Norveç’te OVHS bulunmamaktadır (OECD, 2019, s. 226). Stratejik planlar 4 yıllık olarak hazırlanmaktadır. Diğer planlama uygulamaları Türkiye ile benzer niteliktedir.

Tablo 31. Norveç’te Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. BM hedefleri doğrultusunda uygulanır.	Yok.	Var. 4 yıllık olarak kanun çerçevesinde hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

İzlanda

İzlanda, Maliye ve Ekonomi Bakanlığı www.government.is resmi adresinden kamu yönetimi ile ilgili mali rapor ve planlama dokümanlarını sunmaktadır. Merkezi bir kalkınma planı bulunmamasıyla birlikte, sürdürülebilir kalkınmaya odaklanmış planlar söz konusudur. OVHS için Maliye Bakanı, her 5 yıl ve 34 harcama alanı için harcama tavanları belirler (OECD, 2019, s. 193). Diğer plan ve programlar aşağıda belirtildiği gibi uygulanmaktadır.

Tablo 32. *İzlanda’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak merkezi değil, sürdürülebilir kalkınmaya odaklıdır.	Var. Ancak 5 yıllık ve 34 harcama alanını belirtir.	Var. 4-6 yıllık olarak merkezi yönetim ile birlikte hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Yeni Zelanda

Yeni Zelanda Hazinesi, bütçe, plan ve performans raporlarını www.treasury.govt.nz resmi adresinden yayımlamaktadır. Kalkınma planı, sürdürülebilirlik, çevre, ekonomik büyüme, altyapı gibi unsurları içermektedir. OVHS, bütçe sürecine tamamen entegre bir şekilde, tavanları bakanlık ve kurum düzeyinde belirlenen ve 4 yıllık olarak hazırlanan bir süreci içermektedir (OECD, 2019, s. 223). Stratejik planlar 3 veya 5 yıllık olarak hazırlanmaktadır diğer planlama uygulamaları Türkiye ile benzer bir görünüm sergilemektedir.

Tablo 33. *Yeni Zelanda’da Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Altyapı, sürdürülebilirlik ve büyüme odaklıdır.	Var. 4 yıllık ve disiplinli bir plan oluşturulur.	Var. 3 veya 5 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Diğer OECD Ülkeleri: Gelişmekte Olan Ülkeler

Bu başlık altında, AB dışı gelişmekte olan OECD üye ülkeleri Meksika, Şili, Kolombiya ve İsrail'in planlama çalışmaları incelenecektir.

Meksika

Meksika'da orta vadeli harcama ve ulusal kalkınma planları Hazine ve Kamu Kredisi Bakanlığı tarafından www.gob.mx/shcp resmi internet adresinden sunulmaktadır. Kalkınma planı "Plan Nacional de Desarrollo (PND)" adıyla; ekonomik büyüme, adalet, eğitim, çevre gibi konuları kapsamaktadır. Plan, 6 yıllık olmakla birlikte, hükümet değişikliğinde de yenilenmektedir. Meksika'da OVHS bulunmamaktadır (OECD, 2019, s. 217). Stratejik plan 3-5 yıllık uygulanırken; diğer planlar Türkiye ile benzer niteliktedir.

Tablo 34. Meksika'da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. 6 yıllık uygulanır. Ekonomik ve sosyal konuları ele alır.	Yok.	Var. 3-5 yıllık hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şili

Şili Maliye Bakanlığı www.hacienda.cl resmi internet sitesinden bütçe ve ekonomi politikalarına ilişkin bulgular sunmaktadır. Ulusal Bütçe Müdürlüğü ise www.dipres.gob.cl adresinden bütçe verileri ile stratejik planlar hakkında detaylı analiz sunmaktadır. Kalkınma Planları "Plan de Reconstrucción Post Incendios 2023" gibi doğal afet ve çeşitli projelerin bölgesel bazda uygulanmasına yönelik kapsamlı bir proje olabileceği gibi, "Plan Invirtamos en Chile" formatında yatırım programı, yeşil ekonomi ve kamu özel işbirliklerini ön plana çıkaracak proje şeklinde de hazırlanabilmektedir. OVHS, yalnızca hükümet kongresinde sunulur ve 3 yıl için belirlenmektedir (OECD, 2019, s. 166). Planlama uygulamaları aşağıdaki gibi hazırlanmaktadır.

Tablo 35. Şili'de Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Ancak yerel ve sektörel bazda uygulanır.	Var. 3 yıllık harcama tavanları olarak planlanır.	Var. Uzun vadeli olarak 5 veya 10 yıllık hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kolombiya

Kolombiya Ulusal Planlama Departmanı, www.dnp.gov.co internet sitesinden orta vadeli harcama, ulusal kalkınma, bütçe ve planlama ile ilgili belgeleri sunmaktadır. Kalkınma planı "Colombia, Potencia Mundial de la Vida" adıyla; çevresel sorunlar, eşitsizliklerin azaltılması, ekonomik dönüşüm gibi konulara odaklanmaktadır. OVHS, 10 yıllık projeksiyonlar çerçevesinde uzun vadeli olarak belirlenmektedir (Mas Colombia, 2023). Diğer planlama uygulamaları aşağıda belirtildiği gibi hazırlanmaktadır.

Tablo 36. Kolombiya'da Planlama Uygulamaları

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Var. Sonuncusu “Kolombiya, Yaşamın Dünya Gücü” adıyla 2022- 2026 dönemini kapsar.	Var. 10 yıllık ve uzun vadeli olarak hazırlanır.	Var. 4 yıllık olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.	Var. Türkiye ile benzer olarak hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

İsrail

İsrail, www.gov.il resmi internet adresinden planlama ve bütçeleme sürecine ilişkin bilgi ve belgeleri sağlamaktadır. Ülkede merkezi bir kalkınma planı olmamakla birlikte, altyapı, dijitalleşme, teknoloji gibi konularda ayrı ve farklı planlar bulunmaktadır. OVHS, 2015’ten beri politika gelişimi, bütçe teklifi, için 3 yıllık olarak ve her yıl revize edilmek üzere hazırlanmaktadır (OECD, 2019, s. 199). Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları sürdürülebilirlik çerçevesinde hazırlanmaktadır.

Tablo 37. *İsrail’de Planlama Uygulamaları*

Kalkınma Planı	Orta Vadeli Harcama Sistemi	Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporu
Yok. Ancak altyapı, teknoloji, dijitalleşme gibi konularda sektörel olarak vardır.	Var. 3 yıllıktır ve her yıl revize edilerek uygulanır.	Var. Sürdürülebilirlik çerçevesinde hazırlanır.	Var. Sürdürülebilirlik çerçevesinde hazırlanır.	Var. Sürdürülebilirlik çerçevesinde hazırlanır.

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

DEĞERLENDİRME

Türkiye planlama çalışmalarını, belirli yıl aralıklarla, yasal düzenlemeler aracılığıyla ve kamu kurumlarına zorunlu hale getirerek uygulamaktadır. Ancak OECD üye ülkeleri genelinde planlama çalışmaları, daha çok proje bazlı ve esnek bir görünüm sunmaktadır. Bununla birlikte, çevresel ve ekolojik konularda OECD ülkelerinin genelini verdiği önem daha fazla iken; Türkiye altyapı, makroekonomik göstergeler gibi konulara daha fazla önem vermektedir. AB komisyonu, üye ülkelere ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına göre pandemi etkilerini azaltmak, sürdürülebilirliği arttırmak gibi hedefler dolayısıyla çeşitli planlar hazırlamaktadır. AB dışı ülkelerde ise genellikle BM kalkınma hedefleri veya Türkiye gibi kendi ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan planlar göze çarpmaktadır.

Orta vadeli harcama sistemi, üye ülkelerin bütçe sistemlerinde genel olarak uygulansa da birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu doğrultuda Almanya, İsviçre gibi ülkeler borç freni mekanizması uygulayarak, belirli harcama tavanlarının aşılmasını önlemler almaktadırlar. Ayrıca üye ülkeler arası harcama tavanları 3, 4 veya 5 yıllık farklılık göstermektedir. Orta vadeli harcama sistemi bulunmayan ülkelerde ise hükümetler kendi harcama politikalarını belirlemektedir.



Stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu gibi planlama araçları ise genel olarak proje bazlı uygulanmaktadır. Bu anlamda söz konusu planlama araçları, genel olarak Türkiye'deki gibi yasal bir zorunluluk içermemekte ve içerik olarak daha esnek bir yapı sergilemektedir. Ayrıca planlama unsurlarının tümü göz önünde bulundurulduğu takdirde Güney Kore ile Türkiye'nin benzer özellikler taşıdığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

SONUÇ

Kamu yönetiminde planlama uygulamaları; artan nüfus oranları, teknolojik gelişmeler, değişen ekonomik ve sosyal konjonktür gibi çeşitli unsurlardan dolayı her geçen gün önemini daha çok artırmaktadır. Buna uygun olarak devletler birtakım planlama uygulamalarında bulunmaktadır. Türkiye de Atatürk dönemi Sanayi Planlarından, 2006 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na kadar birçok planlama çalışması yürütmüştür. Bu doğrultuda mevzuatta belirtilen istisnalar haricinde her kamu kurumunun stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu hazırlaması yasal olarak zorunlu hale getirilmiştir. Merkezi yönetim ise kalkınma planları ve orta vadeli programları belirli yıl aralıklarıyla yayımlamak zorundadır.

Dünyada ise 1990'lı yıllardan itibaren planlama çalışmaları yoğunlaşmıştır. Özellikle AB üye ülkeleri, birliğin sağladığı çeşitli fon ve politikalar kapsamında ekonomik ve sosyal yapılarına uygun olan kalkınma planlarını uygulamaktadır. Diğer ülkeler ise ihtiyaçları doğrultusunda merkezi veya yerel planlama çalışmalarında bulunmaktadır. Ancak genel olarak kalkınma planları, Türkiye'de olduğu gibi merkezi, yasal ve zorunlu bir görünüm sergilememektedir. Bu doğrultuda OECD üye ülkeleri uzun soluklu, merkezi ve rutin planlardan ziyade; bölgesel, proje bazlı ve daha esnek yapıları kalkınma planlamaları tercih etmektedirler.

Orta vadeli harcama sistemi OECD ülkelerinde genelde uygulanmakla birlikte, uygulama metotları ülkeden ülkeye farklılık arz edebilmektedir. Yine sistemin kapsadığı süre ülkeden ülkeye değişkenlik göstermekle birlikte, Türkiye'de 3 yıl; diğer üye ülkelerde 3'er, 4'er, 5'er yıllık olarak uygulanabilmektedir. OVHS uygulaması bulunmayan üye ülkelerde ise sistemin yerini dolduracak farklı uygulamalara yer verilmektedir. Örneğin Belçika'da hükümet, siyasi anlaşmalar ile bütçe planlaması yapmaktadır.

Performans esaslı bütçelemenin unsurlarından olan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu uygulamalarında Türkiye, kamu kurumları için zorunlu, katı ve yasal bir perspektif oluşturmaktadır. Ancak OECD ülkeleri genel olarak daha esnek ve tüm kamu kurumlarına zorunlu tutmayan bir yapı sergilemektedir. Bu belgeler bazı ülkelerde proje bazlı olduğu gibi, bazılarında özellikle merkezi yönetim için zorunlu, ancak Türkiye'ye kıyasla daha esnek bir görünüm arz etmektedir.

Şeffaflık ve mali saydamlık konularına çoğu ülke özen gösterse de, bazı ülkeler verileri tam olarak yayımlamamaktadır. Özellikle Kosta Rika'nın resmi internet adresinden diğer ülkelere erişim engeli getirmesi ve dünya kamuoyunun bilgilere direkt olarak ulaşamaması, şeffaflık ve mali saydamlık ilkelerine aykırılık teşkil etmektedir.

Özetle Türkiye gelişmekte olan ülkeler kategorisinde olmasına rağmen, geneli gelişmiş ekonomilerden oluşan OECD ülkelerinden çok daha sıkı bir plan programına sahiptir. Ancak üye ülkelerin genelinde sürdürülebilirlik, yeşil dönüşüm, dijitalleşme gibi çevresel ve teknolojik konular ön plana çıkarken; Türkiye'de daha çok altyapı, ekonomik büyüme ve makroekonomik göstergelerin iyileştirilmesi gibi unsurlara vurgu yapılmaktadır.



Bu anlamda Türkiye’nin planlama çalışmalarında, doğanın korunması ve teknolojik ilerleme gibi konuları daha fazla ön plana çıkarması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçay, A. (2009). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2(1), 82-98.
- Aras, O. N., Erdoğan, E., ve Kök, R. (2014). Türkiye’de uygulanan orta vadeli programın ödemeler denesi tahminleri doğrultusunda performansının analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51(595), 7-24.
- Barrett & Curtis. (2024). The National Development Plan in 2023: Priorities and capacity. *ESRI Survey and Statistical Series*.
- Bircan, İ. (2003). Kamuda Stratejik ve AB Politikaları. *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, Todai Yayınları.
- Çetin, O. M. (2018). *Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, Ö., Eroğlu, E., ve Taş, K. (2011). Türkiye’deki çok yıllık bütçeleme uygulamasının stratejik planlar ve orta vadeli mali planlar bağlamında etkinliğinin değerlendirilmesi. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 119-146.
- Delice, E. (2014). *Devlet Planlama Teşkilatı’ndan Kalkınma Bakanlığına Türkiye’de planlamanın değişimi: 1980’den günümüze bir kamu politikası analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 31, 1-23.
- Demirel, D. (2015). Performans esaslı bütçe: ABD, İngiltere ve Türkiye örnekleri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 153-176.
- Europa Commission. (2021). France’s Recovery and Resilience Plan. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/frances-recovery-and-resilience-plan_en (Erişim Tarihi: 28.11.2024).
- Federal Ministry of Austria (2023). National Strategic Plan 2023-2027. <https://info.bml.gv.at/en/topics/agriculture/common-agricultural-policy-and-subsidies/national-strategic-plan-2023-2027.html> (Erişim Tarihi: 19.11.2024).
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 201-212.
- German Sustainable Development Strategy (2021). The Federal Government. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1941044/bdb1a9f7f4c14005a1a3e92a6cce777d/2021-07-09-kurzpapier-n-englisch-data.pdf?download=1> (Erişim Tarihi: 09.11.2024).
- Gülçiçek, M. (2010). *Kamu sektöründe uygulanmakta olan orta vadeli harcama sisteminin ulusal ve uluslararası açıdan incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, M., ve Agun, B. A. (2020). Türk kamu yönetiminde planlama ve plan-bütçe ilişkisi. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 3(2), 53-69.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulamasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- <https://finances.belgium.be/fr> (Erişim Tarihi: 04.11.2024).
- <https://finmin.lrv.lt/lt/> (Erişim Tarihi: 18.11.2024).



- <https://fm.dk/> (Erişim Tarihi: 11.11.2024).
<https://gouvernement.lu/fr.html> (Erişim Tarihi: 02.12.2024).
<https://kormany.hu/> (Erişim Tarihi: 17.11.2024).
<https://minfin.gov.gr/> (Erişim Tarihi: 03.12.2024).
<https://portal.mineco.gob.es/> (Erişim Tarihi: 09.11.2024).
<https://treasury.gov.au/> (Erişim Tarihi: 26.11.2024).
<https://vm.fi/en/frontpage> (Erişim Tarihi: 04.11.2024).
<https://www.bmf.gv.at/> (Erişim Tarihi: 10.11.2024).
<https://www.budget.gouv.fr/> (Erişim Tarihi: 08.11.2024).
<https://www.bundesfinanzministerium.de> (Erişim Tarihi: 04.11.2024).
<https://www.canada.ca/en.html> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.cao.go.jp/> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.cfp.pt/> (Erişim Tarihi: 30.11.2024).
<https://www.dipres.gob.cl/> (Erişim Tarihi: 23.11.2024).
<https://www.dnp.gov.co/> (Erişim Tarihi: 23.11.2024).
<https://www.economie.gouv.fr/> (Erişim Tarihi: 05.11.2024).
<https://www.efv.admin.ch/> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.finance.gov.au/> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.fm.gov.lv/lv> (Erişim Tarihi: 15.11.2024).
<https://www.gob.mx/shcp> (Erişim Tarihi: 29.11.2024).
<https://www.gov.ie/en/> (Erişim Tarihi: 07.11.2024).
<https://www.gov.il/> (Erişim Tarihi: 24.11.2024).
<https://www.gov.pl/> (Erişim Tarihi: 19.11.2024).
<https://www.gov.si/> (Erişim Tarihi: 06.12.2024).
<https://www.gov.uk/> (Erişim Tarihi: 02.12.2024).
<https://www.government.is/> (Erişim Tarihi: 25.11.2024).
<https://www.government.nl/> (Erişim Tarihi: 05.11.2024).
<https://www.government.se/> (Erişim Tarihi: 10.11.2024).
<https://www.hacienda.cl/> (Erişim Tarihi: 21.11.2024).
<https://www.hacienda.gob.es/> (Erişim Tarihi: 09.11.2024).
<https://www.mef.gov.it/> (Erişim Tarihi: 07.12.2024).
<https://www.mfcr.cz/> (Erişim Tarihi: 17.11.2024).
<https://www.mfsr.sk/sk/> (Erişim Tarihi: 05.12.2024).
<https://www.moef.go.kr/> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.mof.go.jp/> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.plan.be/> (Erişim Tarihi: 12.11.2024).
<https://www.pmc.gov.au/> (Erişim Tarihi: 20.11.2024).
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24> (Erişim Tarihi: 02.12.2024).
<https://www.regjeringen.no/> (Erişim Tarihi: 22.11.2024).
<https://www.sida.se/> (Erişim Tarihi: 04.12.2024).
<https://www.treasury.govt.nz/> (Erişim Tarihi: 28.11.2024).
<https://www.umar.gov.si/> (Erişim Tarihi: 12.11.2024).
<https://www.valitsus.ee/> (Erişim Tarihi: 11.12.2024).
<https://www.whitehouse.gov/> (Erişim Tarihi: 11.11.2024).



- Italia Domani (2021). Italia Domani, the National Recovery and Resilience Plan. <https://www.italiadomani.gov.it/en/home.html> (Erişim Tarihi: 30.11.2024).
- Kasek, L., ve Webber, D. (2009). *Performance-based budgeting and medium-term expenditure frameworks in emerging Europe*. The World Bank.
- Mas Colombia (2023). Do you know what the Medium-Term Fiscal Framework is? A guide to understand it. <https://mascolombia.com/en/do-you-know-what-the-medium-term-fiscal-framework-is-a-guide-to-understand-it/amp/> (Erişim Tarihi: 28.11.2024).
- OECD. (2019). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>
- Övgün, B. (2010). *Devlet ve planlama*. Siyasal Kitabevi.
- Özdamar, M. (2019). *Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Öztürk, A., ve Aslanoğlu M. (1995). *Ekonomik planlama*. Ekin Kitabevi.
- PEBR (2024, 2 Ekim). Performans esaslı bütçe rehberi: Pilot kurumlar için taslak, *Hazine ve Maliye Bakanlığı*, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/01/Performans-Esaslı%20Bütçe-Rehberi-Aralık-2004.pdf> (Erişim Tarihi: 18.10.2024).
- PPHR (2024, 20 Eylül). Performans Programı Hazırlama Rehberi 2009. *T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü*, http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinal.pdf.pdf (Erişim Tarihi: 20.10.2024).
- Sezen, S. (1999). *Devletçilikten özelleřtirmeye Türkiye’de planlama*. Türkiye ve Orta Dođu Amme Enstitüsü.
- Sustainable Development Goals. (2021). *Danimarka*. <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/denmark> (Erişim Tarihi: 01.12.2024).
- Vergi Algı (2021). *Bütçe sisteminin değişmesinin ardından Orta Vadeli Mali Plan da tarihe karışıyor*. <https://vergialgi.com/butce-sisteminin-degismesinin-ardindan-orta-vadeli-mali-plan-da-tarihe-karisiyor> (Erişim Tarihi: 25.11.2024).
- Waterston, A. (1965). *Development planning: lessons of experience*. Baltimore, Jhon Hopkins Press.

EXTENDED ABSTRACT

Planning is one of the concepts that has emerged in the public sector for the last two centuries. Especially after the Second World War, states that were devastated designed various planning practices in order to recover quickly. In this context, Soviet Russia and Turkey were among the first countries in the world to implement planning practices systematically and consciously. Turkey started its first planning practices with the five-year industrial plans of the Atatürk period. Although development plans were designed later, they could not be put into practice until the 1960s. A concrete step was taken in planning with the establishment of the State Planning Organization in 1960. Thus, both a constitutional institution was established for planning practices and the foundations were laid for the preparation of development plans at certain annual intervals. In 2011, the State Planning Organization was abolished and the Ministry of Development was established. In 2018, the Strategy and Budget Presidency was established due to the transition to the Presidential Government System. Today, plan and program activities are carried out through this institution.

The concept of strategic planning came to the fore in the world in the 1990s. In contrast to general development plans, more specific and institution-oriented strategic plans, performance programs, activity reports and medium-term expenditure system practices began to take place in the public sector in these years. In Turkey, these planning practices were adopted in the early 2000s with the Public Financial Management and Control Law No. 5018 and these practices were made mandatory for the public sector.

The medium-term expenditure system is a tool that allows the evaluation of economic activities and the results of these activities through budgets made at different times. Strategic planning is a structure that analyzes the environment, current status and values of an organization and relates them to the desired goals. Performance programs are documents that report the organization's goals, activities, needs and performance indicators annually. Activity reports are annual documents prepared by senior managers and spending authorities for evaluations related to plans. All these documents are published regularly by public institutions in Turkey. In this context, the medium-term expenditure system is published at 3-year intervals and revised every year. Strategic plans are prepared every year in line with the vision, mission, goals and objectives of the public sector. Performance programs and activity reports are prepared annually in accordance with strategic plans. According to Law No. 5018, public institutions are required to prepare these documents every year.

In the study, the development plans, strategic plans, medium-term expenditure systems, performance programs and activity reports of OECD member countries were examined by using official websites. As a result of the examination, it was observed that European Union member countries generally implement their development plans within the framework of the plans designed by the European Union. However, these plans are generally not published routinely, regularly and with a specific concept as in Turkey. They are prepared more on a project basis or in line with the needs in the current country conjuncture. Although the medium-term expenditure system is generally applied, expenditure ceilings vary from country to country. These ceilings are applied for 3, 4 or 5 years. In the rare countries where the system is not applied, different applications are used to replace this system. Strategic plans, performance programs and activity reports are generally not documents that all public



institutions in Turkey must prepare. In this sense, the documents exhibit a flexible appearance compared to Turkey. In addition, there are deficiencies in transparency and fiscal transparency in some countries. In particular, Costa Rica's blocking of the ministry's website to the world public opinion appears to be contrary to transparency and fiscal transparency, considering the acquisition of information from the internet in this century.

Countries have generally carried out planning activities in line with the "United Nations Sustainable Development Goals". In addition, countries have also processed and given importance to issues such as sustainability, green transformation, digitalization, and climate change. Although Turkey is in the category of developing countries, it exhibits a much more rigorous and orderly appearance in planning activities compared to other member countries. However, due to the fact that issues such as infrastructure and improvement of macroeconomic indicators are at the forefront, environmentally friendly practices such as sustainability and green transformation have remained in the background. In this context, giving more importance to these studies will also make it easier to achieve other goals and objectives. In addition, an important issue such as the protection of nature will be underlined again and again.