

**STRATEJİK PLANLAMAYA DAYALI PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME
SİSTEMİNİN KRİTİK KONTROL NOKTALARI ANALİZİ: TÜRKİYE'DEKİ
KAMU KURUMLARI UYGULAMASI**

Haluk EGELİ*

H. Ahmet AKDENİZ**

Mehmet AKSARAYLI***

Kâmil TÜĞEN****

Ahmet ÖZEN*****

ÖZET

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi (PEB), modern bütçe sistemlerinin gelişim sürecinde ulaşılan en son tekniklerden biridir. Sistem özü itibarıyla; kamu kurumlarının piyasa odaklı bir yönetim anlayışına uygun bütçeler hazırlayabilmeleri için öncelikle vizyon ve misyonlarını içeren bir stratejik plan hazırlamalarını ve uygulayacakları bütçelerde gerçekleştirecekleri faaliyetlere en uygun düşecek ödeneğin tahsisini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak; PEB'e yönelik bir bütçe sisteminde gerekli adımları ortaya koymak amacıyla, kritik kontrol noktaları tespit edilmiştir. Daha sonra Türkiye'deki çeşitli kamu kurumlarındaki PEB sistemine yönelik mevcut durum analizi sonucunda kurumların belirlenen kritik kontrol noktalarına göre yürüttükleri faaliyet düzeyleri elde edilmiştir. Kritik kontrol noktalarının ve Türkiye'deki kamu kurumlarının analizinden elde edilen sonuçlar çerçevesinde PEB'e yönelik tüm adımlar tamamlanmadan sistemin etkin şekilde uygulanamayacağı genel sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bütçeleme, Stratejik Planlama, Performans Kriteri, Performans Esaslı Bütçeleme, Optimizasyon

* Yrd.Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, (haluk.egeli@deu.edu.tr).

** Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, (ahmet.akdeniz@deu.edu.tr).

*** Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, (mehmet.aksarayli@deu.edu.tr).

**** Prof.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, (kamil.tugen@deu.edu.tr).

***** Araş.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, (ahmet.ozen@deu.edu.tr).

1. Giriş

Son yıllarda dünyada küreselleşmenin boyutlarının genişlemesine paralel olarak uluslararası ilişkiler ve bu bağlamda çeşitli alanlarda uluslararası etkileşimler giderek artmaktadır. Bu çerçevede ülkeler sosyo-ekonomik hedeflere ulaşmak için yeni ekonomik ve mali yaklaşımlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre pek çok ülke yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında; performans yönetimi, mali yerelleşme ve piyasa odaklı kamu yönetim anlayışı gibi bir dizi yeni uygulamayı hayata geçirmek için faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunlardan biri de modern bir bütçeleme sistemi olan “PEB Sistemi”dir. PEB sisteminin ilk uygulamaları Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avustralya, Yeni Zelanda ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde başlatılmış ve bu ülkelerin ardından Kıt’a Avrupa’sındaki çeşitli gelişmiş ülkelerde de bu yönde çeşitli düzenlemelere yer verilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ise sisteme yönelik çalışmalar; çeşitli gelişmiş ülkelerin ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların desteğiyle yürütülmektedir.

2. Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi

PEB, kamu hizmetlerine ödenek tahsisi yapılmadan önce yürütülecek faaliyet ve projelerin maliyetlendirilmesini ve bunlara yönelik performans hedefleri oluşturulmasını öngören bir bütçe yönetim sistemidir. Böylece sistemde kamu hizmetlerine yönelik ödenek tahsisi çıktılar ve sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Aktan ve Tüğen; 2006:206).

PEB, performans yönetimi anlayışının bir parçası olup, organizasyonun misyon ve vizyonuna uygun olarak önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere, kaynakların optimum tahsisini amaçlayan ve önceden belirlenmiş performans ölçütlerine göre, organizasyonun amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının izlenmesini içeren bir bütçeleme süreci yaklaşımıdır (Curristine; 2005:131).

PEB sisteminin başarılı şekilde uygulanabilmesi için performansın ölçülmesi ile değerlendirilmesi gerekmekte ve bu durum bütçe sistemi ile performans yönetimini birbirine yaklaştırmaktadır. Böylece performans yönetimi ve PEB sisteminin aynı zemini paylaştığını ifade etmek mümkündür. İkisi de iyi bir performans ölçüm sisteminin oluşturulmasını, performansın ölçülmesini ve değerlendirmesini gerekli kılmaktadır (Oral; 2005:18-19).

PEB sistemi, kullanılan kaynağın büyüklüğünden ziyade vatandaşın memnuniyetine odaklanmakta, kamu yöneticisinin ne kadar harcadığını değil, ne ölçüde hedefe ulaştığını sorgulamakta ve hesap verme sorumluluğunu güçlendirmektedir. Planlama ve performans kavramlarının bütçeleme ile entegrasyonu olan bu sistemde bütçe hazırlanırken kullanılan performans

bilgisinin doğru kararlar alınmasına yardımcı olması ve kurum performanslarını artırması beklenmektedir (Kesik; 2004:17).

Sistemde; maliyetlere, çıktılarına ve sonuçlara önem verilmekte ve bu durum, bütçe artışının kurumlar düzeyinde harcamalardan ziyade çıktılarına göre belirlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle kamu sektöründe önemli değişiklikler gerekmektedir. Bu değişiklikler (Aktele; 2003:141-142); kamu kurumlarına kaynak kullanımında daha ileri derecede esneklik sağlanması, tahakkuk esaslı muhasebesinin yönetim bilgi sistemlerine entegrasyonu, daha sıkı kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi ve hesap verme yükümlülüğünün gelişmiş raporlama sistemleri ile şeffaflık politikaları yoluyla daha da güçlendirilmesi olarak sıralanabilir.

Günümüzde geniş bir uygulama alanı bulan bu sistem, her ülkenin kendi koşullarına en uygun düşecek şekilde yapılandırılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle sistemin uygulanabilmesi için ülkeler arasında teknik yönden belirlenmiş standart bir model mevcut değildir. Buna göre, dünyada PEB sistemi üç tür model esas alınarak uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu modeller şu şekilde belirtilebilir (ERÜZ; 2006:218):

- Stratejik planlamaya dayalı PEB modeli: Model kamu kurumları tarafından stratejik plan hazırlanmasını zorunlu kılmakta ve bu planlar kamu kurum bütçelerinin hazırlanmasına esas teşkil etmektedir.
- Performans sözleşmesine dayalı PEB modeli: Kamu kurumları açısından stratejik plan hazırlanmasının zorunlu olmadığı bu modelde kurum çalışanlarının performansının en yüksek seviyeye çıkarabilmesi için kurum üst yöneticileri ile performans sözleşmesi yapılması gereklidir.
- Bütçe formatına dönüştürülmüş PEB modeli: Diğer iki modelin aksine bu modelde bütçe metni dışında performansı ölçmek amacıyla herhangi bir belge düzenlenmemektedir. Dolayısıyla sadece bütçede performans bilgileriyle birlikte ödenek bilgileri bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız bir performans raporuna da yer verilmemektedir.

Ülkeler söz konusu modeller arasında tercih yaparken kendi yapısal koşullarını da göz önünde bulundurmaktadır. Dünyada PEB sistemine yönelik yaşanan gelişmeler doğrultusunda ülkemizde de bu yönde yasal düzenlemelere başlanmıştır. 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe giren “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” çerçevesinde Türk kamu mali yönetiminde stratejik planlamaya dayalı PEB modeli benimsenmiştir. Kanunda yeni bütçeleme sistemine “Stratejik planlama ve PEB” başlığı altında yer verilmiştir. Buna göre: ”Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve

benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefleri saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları” (madde 9) hükmü gereğince tüm kamu kurumlarının PEB’e geçişi sağlanmıştır.

Ülkemizdeki uygulamaya temel teşkil eden stratejik planlama, sistemin dünyada uygulanan üç modelinden birini oluşturmaktadır. Buna göre stratejik planlama; kurum ve yöneticilerinin, kurumun misyonunu vurgulayacak kaynak tahsis ve ilgili hizmet çıktı kararlarını vermesine imkan sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama aynı zamanda farklı işlevler üstlenebilen ve farklı amaçlara göre uyarlanabilen bir yönetim aracıdır (Bingöl; 2006:193)

Yeni bütçeleme anlayışı çerçevesinde sistemi uygulayacak kamu kurumları orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini ortaya koyan stratejik plan hazırlayacaklar ve bu planların yıllık olarak uygulanabilirliğini sağlamak için performans programları oluşturacaklardır. Performans programlarında stratejik amaç ve hedefler yıllık bazda performans hedeflerine dönüştürülmekte ve bu hedeflere yönelik performans göstergeleri ve maliyetleri ortaya konulmaktadır. Yıllık performans programlarının uygulama sonuçlarını ve bu bağlamda kurumun performans sonuçlarını içeren faaliyet raporları ise gerek mali saydamlığın gerekse performans denetiminin etkinliğinin sağlanması açısından düzenli olarak yayınlanacaktır. Böylece yeni bütçeleme sisteminde stratejik plan, kamu kurumu için politika belirleme yönünden rehber niteliği taşımakta ve yeni bütçeleme sistemi anlayışının temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında PEB sistemi, eğer gerekli tüm unsurlar ve faktörler dikkate alınırsa etkin işleyebilecek bir sistem olarak ifade edilebilir. Gerekli altyapı bütünüyle tamamlanmadan sistemin rasyonel şekilde işleyeceğini söylemek mümkün değildir. PEB sisteminden beklenen etkinliğin sağlanması açısından şu unsurlara dikkat edilmelidir:

- Eş zamanlı bir bilgi ağına olan ihtiyaç,
- Performans kültürüne sahip yeterli personel,
- Performansa odaklanan bir kamu yönetim anlayışı,
- Ekonomik ve siyasi yapının istikrarlılığı,
- Toplumun kamu hizmetlerinden beklentilerinin kalitesi,
- Performansa dayalı bir ücret sistemi,

- Siyasi karar alıcıların sisteme olan inancı.

Söz konusu unsurlar sistemin işleyişi yönünden tamamlayıcı bir rol oynadıklarından, PEB sisteminin etkinliğinin ölçülebilmesi bakımından zorunlu kabul edilmektedir. Dolayısıyla PEB'e yönelik mevcut bütçe sisteminde yapısal düzenlemeler yapılırken, eş zamanlı olarak belirtilen unsurların da dikkate alınması gerekmektedir. Ancak bu şekilde performans odaklı bir bütçe sisteminin varlığından söz edilebilir.

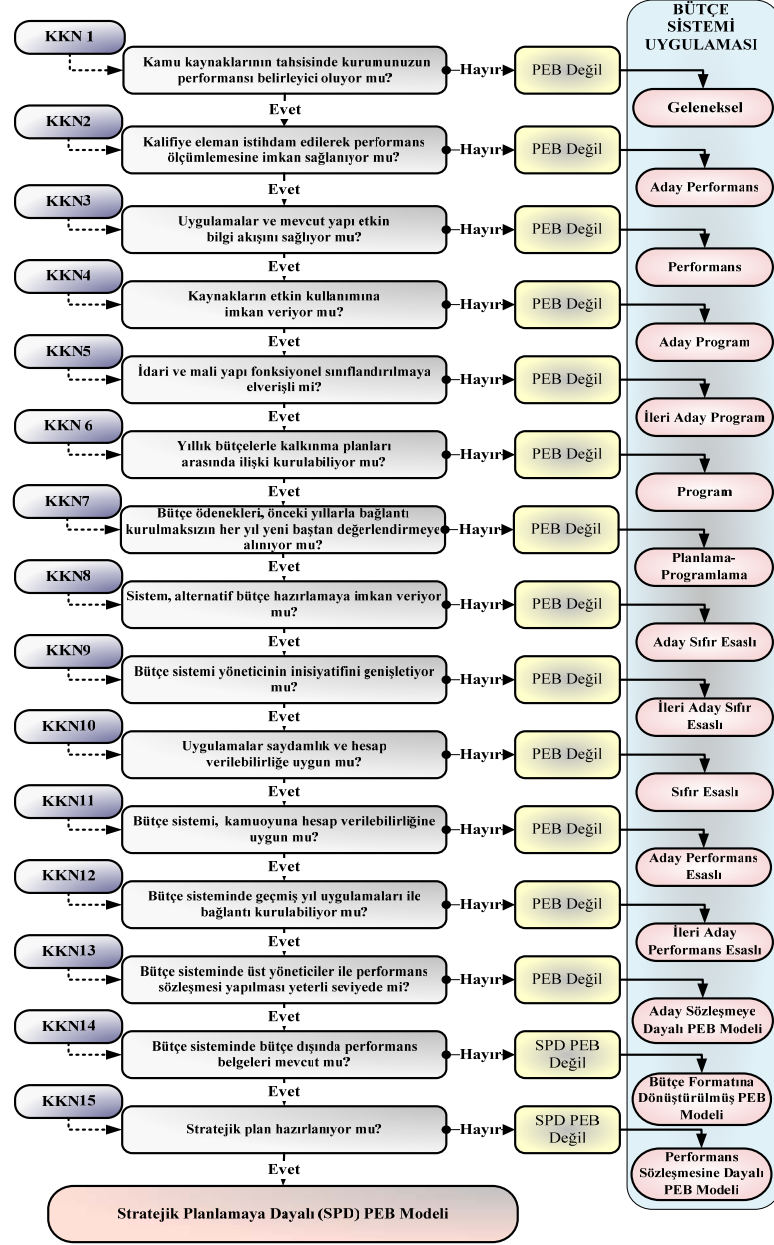
Buradan hareketle tüm bu unsurları göz önünde bulunduracak etkin bir PEB sistemi çözüm tekniğinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla çalışmada kritik kontrol noktaları çözüm tekniğinden yola çıkılarak PEB sisteminin etkinliğinin optimizasyonu sağlanmaya çalışılacaktır.

3. Bütçe Sistemi Seçiminde Kritik Kontrol Noktalarının Analizi

Çalışmanın bu kısmında kamu kurumlarının amaçları doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ve sistemin temelini oluşturan performans ölçümünü başka bir deyişle kurum başarısını tespit etmek amacıyla kritik kontrol noktaları geliştirilerek sistemin işleyişi için gerekli unsurlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Şekil 1'de verilen kritik kontrol noktalarının analizinde 15 adet sorgulama mevcut olup, Geleneksel Bütçe Sisteminden başlayarak Performans, Program, Planlama-Programlama-Bütçeleme, Sıfır Esaslı ve Performans Esaslı Bütçe Sistemlerine doğru gelişim bu sorgulamalar kapsamında belirtilmektedir. Analiz, bütçe sistemleri arasındaki geçişi sağlamakta ve gelişim süreçleri arasında bağlantı kurmaktadır.

Kritik kontrol noktalarının oluşturulmasında atılması gereken **ilk adım**; kamu kaynaklarının tahsisinde performansın temel kriter olarak alınıp alınmadığının tespitidir. Bu durum modern ve geleneksel bütçe sistemleri arasındaki en belirgin farkı oluşturmaktadır. Geleneksel bütçe sistemi girdi odaklı olduğu için performansı kaynakların tahsisinde dikkate almamakta, modern bütçe sistemleri ise çıktı odaklı olduğu için performansı temel unsurlardan biri olarak göz önünde bulundurmaktadır. Modern bir bütçe sistemi performansı bütçe kaynaklarının tahsisinde belirleyici olarak görüyorsa, sistemin bu amaca uygun olarak düzenlenmesi gerekir. Ancak modern bütçe sistemleri arasında performans ortak bir payda olmakla birlikte, bu sistemleri birbirinden ayırmak için bir dizi adıma daha ihtiyaç bulunmaktadır.



(KKN: PEB Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları)

Şekil 1: Alternatif Bütçe Sistemi Seçiminde Kritik Kontrol Noktaları

İkinci adım; performans ölçümlerine yönelik kalifiye personelin istihdam edilip edilmediğine ilişkindir. Modern bir bütçe sisteminde performansın kamu kaynaklarının tahsisinde belirleyici olması gerekli, ancak yeterli bir kriter değildir. Eğer böyle bir amaca yönelik eğitilmiş ve kalifiye personel istihdam edilemiyorsa, hangi tür yasal düzenleme olursa olsun hayata geçirilmesi oldukça zordur. Bu yüzden kalifiye personelin istihdam edilmediği ancak performansı temel alan bir bütçe sistemi, “aday performans bütçe sistemi”nden öteye geçemeyecektir.

Üçüncü adım; bütçe sisteminin etkin şekilde uygulanabilmesine yönelik mevcut bilgi ağının kalitesini sorgulamaktadır. Şöyle ki yasal mevzuat ve personel kalitesi performansın ölçülmesi açısından yeterli iken, gerekli bilgi açısından yoksun bir bütçe sistemi, “performans bütçe sistemi” olarak ifade edilmektedir. Nitekim geçmişte uygulandığı şekliyle performans bütçe sistemi, genellikle bir kurumun dönem sonu teftişinden ileri gidememiş ve performansın geleceğe yönelik hedeflenmesinden ziyade, geçmiş yıl hesaplarını temel almakla sınırlı kalmıştır.

Dördüncü adım; performans odaklı, kalifiye personel ve bilgi ağına sahip bir bütçe sisteminde kaynakların etkin kullanımının mümkün olup olmadığına yöneliktir. Söz konusu bu üç unsur, kaynakların etkin kullanımı için tek başına yeterli değildir. Ayrıca sistem, kamu harcamalarının ana hizmet gruplarına yani fonksiyonlara göre sınıflandırılmasını gerektirmektedir. Hizmet etkinliği açısından zorunlu olan fonksiyonel sınıflandırmanın olmadığı bir bütçe sistemi ancak “aday program bütçe sistemi” olarak ifade edilebilir.

Beşinci adım; kurumların idari ve mali yönden yeterli performans elde edilebilmek açısından kamunun temel hizmet alanlarına göre sınıflandırılıp sınıflandırılmadığı hususuna ilişkindir. Mevcut bütçe sisteminin fonksiyonel sınıflandırması kaynakların etkin kullanımı için tek başına yeterli bir unsur değildir. Fonksiyonel sınıflandırmanın başarısı, aynı zamanda idari ve mali yapının bu yönde bir oluşuma uygun olup olmamasına da bağlıdır. Nitekim böyle bir yapılanma, hizmet içi geçişleri önleyerek kaynakların aynı amaca yönelik kullanımına imkân sağlayacaktır. Aksi takdirde mevcut bütçe sistemi, “ileri aday program bütçe sistemi” olarak kalmaya devam edecektir.

Altıncı adım; fonksiyonel sınıflandırmaya yer verilen bir bütçe sisteminde, yıllık bütçelerle kalkınma planları arasındaki bağlantının kurulmasına ilişkindir. Çünkü bütçeye uzun vadeli bir bakış açısı kazandırabilmek, ancak planlama çalışmalarıyla mümkündür. Buna göre bütçe-plan ilişkisinin kurulmadığı fakat fonksiyonel sınıflandırmanın esas alındığı bir bütçe sistemi, “program bütçe sistemi” olarak nitelendirilebilir.

Yedinci adım; plan-bütçe ilişkisi paralelinde kamu hizmetlerinin uzun dönemli planlamasını dikkate alan bir bütçe sisteminde, bütçe ödeneklerinin geçmiş yıllarla bağlantılı şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğini sorgulamaktadır. Geçmiş yılların bütçe gerçekleştirmelerini dikkate almayan bir bütçe sistemi, mikro bir bütçeleme yaklaşımı olarak belirtilebilir. Hâlbuki uzun vadeli planlamayı esas alan bir bütçe yaklaşımı, hem bütçe-plan ilişkisinin kurulmasına imkân sağlamakta hem de bütçe politikalarından makro hedefler doğrultusunda sonuç alınabilmesini mümkün kılabilmektedir. Bu şekilde düzenlenmiş olan bir bütçe sistemi, “planlama-programlama-bütçeleme sistemi” olarak tanımlanabilir.

Sekizinci adım; geçmiş yıl uygulamalarını dikkate alan bir bütçe sisteminde alternatif bütçelerin hazırlanıp hazırlanmadığına yöneliktir. Bir bütçe sistemi, geçmiş yılların gerçekleştirmelerini dikkate almamakla birlikte, alternatif bütçelerin düzenlenmesine imkân vermiyorsa, söz konusu sistem, “aday sıfır esaslı bütçe sistemi” olarak ifade edilebilir.

Dokuzuncu adım; alternatif bütçelerin hazırlanması yönünde yöneticilere bütçe hazırlık aşamasında yeterli esneklik sağlanıp sağlanmadığını sorgulamaktadır. Eğer bir yönetici alternatif bütçe hazırlarken geniş bir yetkiye sahip değilse, böyle bir bütçe sistemi “ileri aday sıfır esaslı bütçe sistemi” olarak tanımlanabilir.

Onuncu adım; kamu yöneticilerinin bütçe hazırlama sürecinde belirli bir esnekliğe sahip olduğu varsayımı altında, bütçe uygulamalarının saydamlık ve hesap verilebilirlik kriterlerine uygunluğuna ilişkindir. Hesap verilebilirlik ve saydamlık gibi modern kavramlara sahip olmayan, ancak kamu yöneticilerine bütçe hazırlamada yeterli esnekliği sağlayan bir sistem, “sıfır esaslı bütçe sistemi” olarak ifade edilebilir.

Onbirinci adım; bütçe sisteminin kurumların topluma hesap verilebilirlik açısından uygun olup olmadığını sorgulamaktadır. Mevcut uygulamalar; saydamlık ve hesap verilebilirliğe uygun iken, kurumların kamuya hesap verilebilirliği açısından yetersiz ise böyle bir sistem, “aday PEB sistemi” olarak nitelendirilebilir.

Onikinci adım; kamuya hesap verilebilirliğe sahip bir bütçe sisteminde geçmiş yıl bütçe uygulamalarının gelecek dönemler için belirleyici olup olmadığını tespitine yöneliktir. Eğer sistemde geçmiş yılın uygulamaları dikkate alınmaksızın bütçe politikaları belirleniyor ise mevcut sistem, “ileri aday PEB sistemi” olarak tanımlanabilir.

Onüçüncü adım; bütçede geçmiş yıl hesapları dikkate alınmakla birlikte; üst yöneticiler ile performans sözleşmesi yapılmasının yeterliliğini sorgulamaktadır. Bütçe sisteminde performans sözleşmesi yapılması yeterli değilse, mevcut bütçe sistemi “aday sözleşmeye dayalı PEB modeli” olarak belirtilebilir.

Ondördüncü adım; bütçe sisteminde performans sözleşmesi yapılmakla birlikte, bütçe dışında performans belgelerinin hazırlanıp hazırlanmadığına ilişkindir. Bütçe sisteminde bütçe dışında performansı belirleyici bir belge mevcut değilse sistem, “bütçe formatına dönüştürülmüş PEB modeli” olarak kabul edilmektedir.

Onbeşinci adım; kurumların stratejik plan hazırlayıp hazırlamadıklarına yöneliktir. Bir kurum stratejik plan hazırlamıyorsa “performans sözleşmesine dayalı PEB modeli” uyguluyor demektir. Bir kurum stratejik plan dahilinde bir bütçe hazırlıyorsa, böyle bir sistem, “stratejik planlamaya dayalı PEB” olarak ifade edilebilir.

4. Türkiye’deki Kamu Kurumları Bütçe Uygulamalarının Kritik Kontrol Noktaları Analizi

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, kamu kurumlarının mevcut yapılarının PEB sistemine ne düzeyde uyum gösterdiğinin tespitini amaçlamaktadır. Buna göre yeni bütçeleme sistemine geçişi sağlamaya imkan veren kritik kontrol noktaları analizindeki adımların kurumlara yönelik sorgulaması yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada farklı kamu kurumlarının Stratejik Planlamaya Dayalı PEB Sistemine yönelik uygulamaları incelenmiştir. Araştırma kapsamında 25 kamu kurumunun alanında uzman toplam 92 çalışanı ile görüşülmüştür. Çalışanların dağılımı tablo 1’de verildiği gibi 63 yönetici, 24 uzman personel ve 5 memur şeklindedir. Kurumların dağılımı; 4 sağlık, 8 eğitim, 7 denetim, 2 yerel yönetim, enerji, ulaştırma, haberleşme ve bankacılık sektörlerine ait kurumlardan oluşmaktadır.

Türkiye’nin üniter bir yapıya sahip olması nedeniyle, tüm kamu kurumlarında geçerli olan bütçeleme sistemi, benzer özelliklere sahiptir. Dolayısıyla söz konusu analiz Türkiye’deki birçok kamu kurumunun bütçeleme sistemi yönünden faaliyet düzeylerini yansıtmaktadır.

Tablo 1. Kurumların ve Katılımcıların Dağılımı

Katılımcılar			Kurumlar		
	Frekans	%		Frekans	%
Yönetici	63	68,5	Sağlık	4	16
Uzman Personel	24	26,1	Eğitim	8	32
Memur	5	5,4	Denetim	7	28
Toplam	92	100	Yerel Yönetim	2	8
			Diğer	4	16
			Toplam	25	100

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma 1 Ocak – 30 Mart 2007 tarihleri arasında kamu kurumlarının bütçe dairelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya, konunun uzmanlık gerektirmesi ve kurum uygulamaları üzerinde bilgi alınabilmesi için bütçe dairelerinde çalışan üst düzey yöneticiler, uzman personel ve kıdemli çalışanlar dahil edilmiştir.

4.4. Verilerin Toplanması ve Analiz Yöntemi

Araştırma öncesi öncelikle ilgili kurumların yönetimlerinden gerekli izinler alınmıştır. Kamu kurumlarının mevcut uygulamaları incelenirken özellikle kurumların bütçe birimlerinde çalışan konusunda uzman personel ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde uzman personele kurumların bütçe uygulamaları ve belirlenen kritik kontrol noktaları adımlarına yönelik sorular bir soru formu aracılığıyla yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular ile kurumların uyguladıkları bütçe sistemi ve Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Bütçeleme Sistemine geçişleri yönünde atmaları gereken adımlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada verilerin girilmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 13.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı ile Excel 2003 programı kullanılmıştır. Veriler SPSS paket programında analiz edilmiş ve Kritik Kontrol noktalarının Analizi için “MS Office Excel” üzerinde yeni bir analiz geliştirilerek değerlendirme ve yorumlar yapılmıştır.

4.5. Çalışanların Değerlendirmelerinin Uyumluluk Analizi

Kurumların PEB sistemi işleyiş düzeylerinin belirlenmesi bakımından kurum çalışanlarından bazılarının yeni bütçeleme sisteminin işleyiş mekanizmaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve kurumları ile ilgili çelişkili cevaplar vermeleri nedeniyle birden fazla yöneticinin görüşüne başvurulmuştur. Bu çerçevede, yönetici ve uzman personelin istatistiki açıdan

uyumlu cevaplar verip vermediklerinin tespiti için t testi yapılmış ve sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Yönetici ve Teknik Personelin İstatistikî Açıdan Uyumluluk Testi

Adım	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
T	-0,184	0,515	0,139	-0,728	0,609	0,147	-2,313*	-2,137*	-0,541	-0,691	-1,021	0,213	-0,387	2,478*	1,530
p	0,854	0,608	0,890	0,469	0,544	0,883	0,025	0,036	0,590	0,492	0,310	0,831	0,700	0,015	0,130

*0,05 düzeyinde fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 2’de t test istatistiğinin yanısıra yönetici ve teknik personel arasındaki uyumluluğu ortaya koyan önem istatistiği verilmiştir. Önem değeri 0.05’den küçük ise grupların verdiği cevaplar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda yönetici ve teknik personelin 7., 8. ve 14. adım uygulamalarına yönelik değerlendirmelerinin istatistiki olarak farklı olduğu gözlenmiştir. Buradan hareketle kurumlarda yeni sistemin işleyiş mekanizmalarının tespiti yönünden farklı düzeylerdeki çalışanlar ayrı ayrı değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeler, üç farklı bakış açısına göre yapılmıştır. Bunlar;

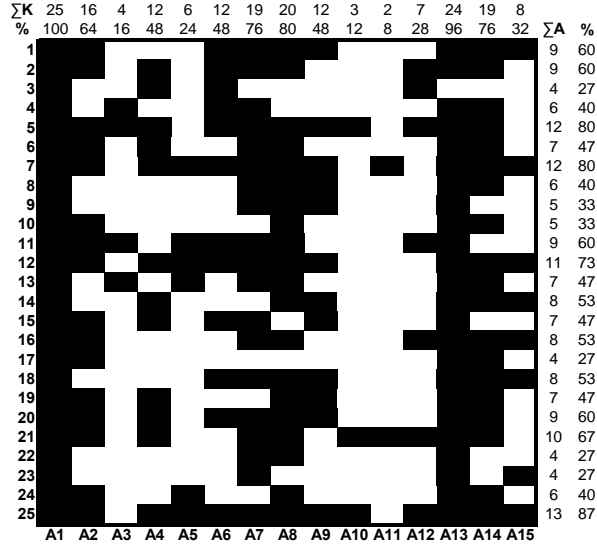
i. Kurumun uygulamalarına yönelik bilgi birikimi ve yetkisi dikkate alındığında en kıdemli yöneticiler,

ii. Tüm çalışanların kurum uygulamalarına yönelik farklı görüşleri dikkate alındığında en az bir yönetici,

iii. Kurumların ilgili birimlerinde görüşüne başvuru alanlar içinde en fazla verilen ortak cevap dikkate alındığında yani istatistiksel olarak mod’u şeklindedir.

4.6. Kritik Kontrol Noktaları Analizi İçin Yeni Bir Yöntem

Kritik kontrol noktalarına yönelik kurum uygulamalarının analizleri için bir yöntem geliştirilmiştir. Geliştirilen yöntemde kurumlar ve gerçekleştirdikleri adımlar ilgili istatistikleri ile birlikte aynı grafik üzerinde gösterilmiştir. Grafiklerde dikey eksen kurumları, yatay eksen ise kritik kontrol noktalarının adımlarını göstermektedir. Şekil 2, 3 ve 4’te taralı alanlar ilgili kritik kontrol adımlarının kurumlarda gerçekleştirilmediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda şekillerde kurumların PEB sistemine hangi düzeyde yaklaştığı tespit edilmektedir. Şekil 2’de 25 kamu kurumunda görüşüne başvuru alan en kıdemli üst düzey yöneticilerin kurumları hakkında yaptıkları değerlendirmeler, PEB’e yönelik kritik kontrol noktaları temelinde belirlenmiştir.



Şekil 2: En Kıdemli Personele Göre Kurumların Gerçekleştirmedikleri Adımlar

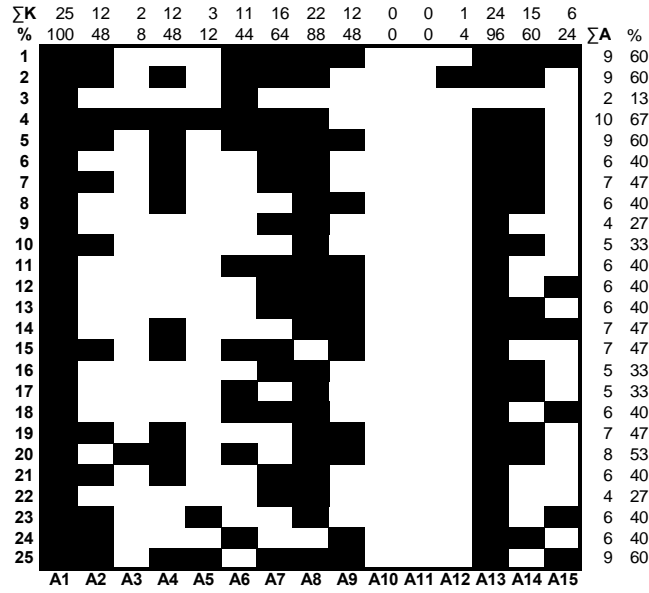
Şekil 2’den de anlaşılacağı gibi kritik kontrol noktası analizinin ilk adımı, kurumların hiçbirinde sağlanamamaktadır. Yine sırasıyla 13, 8, 7 ve 14. adımların da gerçekleşme düzeyi bakımından en düşük seviyelerde olduğu; buna karşın sırasıyla 11, 10, 3 ve 5. adımların ise en yüksek seviyede gerçekleştirilen adımlar olduğu görülmektedir. Öte yandan şekil 2’de her bir kurumun kritik kontrol noktaları analizine göre kaç adım gerçekleştirdiği sağ tarafta yüzdeleri ile birlikte gösterilmektedir. Kurumların kritik kontrol adımları gerçekleştirme yüzdelerine bakıldığında 25 no’lu kurumun % 87 ile en düşük düzeyde, 3, 17, 22 ve 23 no’lu kurumların ise % 27 ile en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre kurumların bazılarında yürütülen faaliyetlerin diğer kurumlara göre belirli düzeylerde sapma gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumların genelinde gerçekleştirme düzeylerinin % 50’ler civarında olmasına karşın, bazı kurumlarda % 13 ve % 20 gibi oldukça düşük düzeylerde olması, ilgili kurumlardaki üst düzey yöneticilerin sistemin işleyiş mekanizmalarına bütünüyle uyum sağlayamamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 3’te kurumlara ve gerçekleştirilmeyen adımlara yönelik temel istatistikler verilmiştir. Buna göre kurumların en az 2 en fazla 25 adımı, ortalama olarak ise 7,60 adımı gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Ayrıca herhangi bir adım dikkate alındığında kurumların ortalama %50,4’ünün ilgili adımı gerçekleştirmediği görülmektedir.

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi

Tablo 3 - En Kıdemli Personele Göre Kurumların Gerçekleştirmedikleri Adımlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Ortanca	Standart Sapma	Aralık	En Büyük	En Küçük	Güvenirlilik Düzeyi(95,0%)
Kurum Sayıları	12,60	12,00	7,60	23,00	2,00	25,00	4,21
Kurum Yüzdeleri	50,40	48,00	30,38	92,00	8,00	100,00	16,82
Adım Sayıları	7,60	7,00	2,65	9,00	4,00	13,00	1,09
Adım Yüzdeleri	50,67	46,67	17,64	60,00	26,67	86,67	7,28



Şekil 3: Mod'a Göre Kurumların Gerçekleştirmedikleri Adımlar

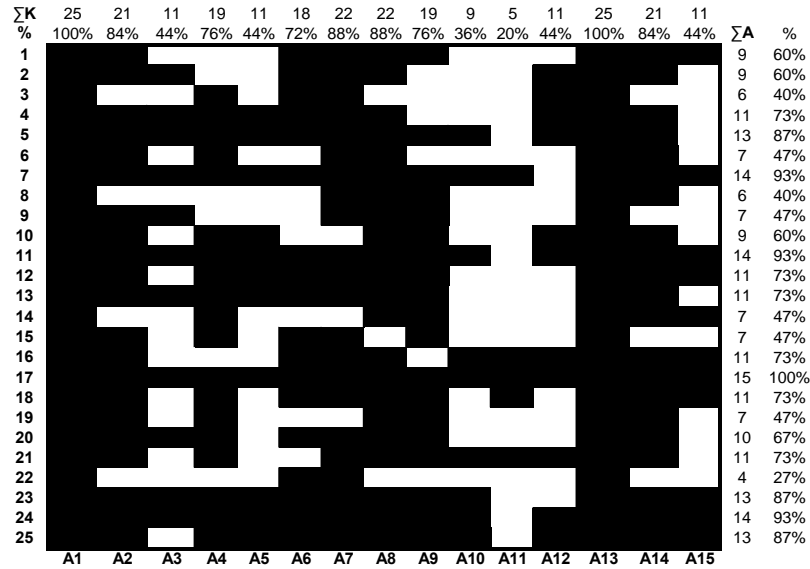
Yapılan görüşmelerde yöneticilerin kritik kontrol noktaları adımlarına yönelik farklı değerlendirmelerde bulunmaları sebebiyle kurumların analizi için üst düzey yöneticilerin yaptığı değerlendirmelerin mod'u dikkate alınarak şekil 3 oluşturulmuştur. Şekil 3'e göre kurumlarda sırasıyla 1., 13., 8., 7. ve 14. adımların en az; buna karşılık 11., 10., 12., 3. ve 5. adımların ise en çok gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 4. Mod'a Göre Kurumların Gerçekleştirmedikleri Adımlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Ortanca	Standart Sapma	Aralık	En Büyük	En Küçük	Güvenirlilik Düzeyi(95,0%)
Kurum Sayıları	10,73	12,00	8,62	25,00	0,00	25,00	4,78
Kurum Yüzdeleri	42,93	48,00	34,49	100,00	0,00	100,00	19,10
Adım Sayıları	6,44	6,00	1,85	8,00	2,00	10,00	0,76
Adım Yüzdeleri	42,93	40,00	12,33	53,33	13,33	66,67	5,09

Tablo 4'te yöneticilerin değerlendirmelerinin mod'una göre temel istatistikler elde edilmiştir. Buna göre kurumların en az 0 ve en fazla 25 adımı, ortalama olarak ise 6,44 adımı gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Ayrıca herhangi bir adım dikkate alındığında ortalama % 42,93 kurumun ilgili adımı gerçekleştirmedikleri görülmektedir.

Şekil 4, her bir kurumda çalışan personel içinden her hangi birinin ilgili adımın kurumunda gerçekleştirilmediği yönündeki değerlendirmelerinden oluşturulmuştur.



Şekil 4: En Az Bir Yönetici Göre Kurumların Gerçekleştirmedikleri Adımlar

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi

Şekil 4’te görüldüğü gibi kurumlarda 1., 13., 7. ve 8. adımların en fazla gerçekleştirilmeyen; bununla birlikte 11., 10., 12., 3. ve 5. adımların ise daha çok gerçekleştirilen adımlar olduğu görülmektedir.

Tablo 5. En Az Bir Yöneticiye Göre Kurumların Gerçekleştirmedikleri Adımlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Ortanca	Standart Sapma	Arahık	En Büyük	En Küçük	Güvenirlilik Düzeyi (95,0%)
Kurum Sayıları	10	11	3,04	11	4	15	1,26
Kurum Yüzdeleri	66,67	73,33	20,28	73,33	26,67	100	8,37
Adım Sayıları	16,67	19	6,38	20	5	25	3,53
Adım Yüzdeleri	66,67	76	25,51	80	20	100	14,13

Tablo 5’te en az bir yöneticiye göre kurumların gerçekleştirmedikleri adımlara yönelik temel istatistikler elde edilmiştir. Buna göre kurumların en az 4 en fazla 15 adımı, ortalama olarak ise 10 adımı gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Ayrıca herhangi bir adım dikkate alındığında kurumların ortalama %66,67’sinin ilgili adımı gerçekleştirmediği görülmektedir.

Tablo 3, 4, ve 5’de adımlara yönelik standart sapmalara bakıldığında kurumların gerçekleştirdikleri adım sayılarında değişkenliğin az olduğu diğer bir deyişle kurumların gerçekleştirdikleri adım sayılarının birbirine yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumların standart sapmalarına bakıldığında ise ilgili adımı gerçekleştiren kurum sayısı itibariyle daha fazla değişkenliğin ortaya çıktığı, diğer bir ifade ile kurumların gerçekleştirdikleri adım sayılarında farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

Kurumlarda çalışan yöneticilerin kritik kontrol adımlarına ilişkin değerlendirmesinin yapılabilmesi için tablo 6 oluşturulmuştur. Tablo; kurum çalışanları içinde en kıdemli yönetici, mod ve en az bir yöneticinin değerlendirmeleri arasındaki farkları göstermekte olup, bu farklar şekil 2, 3 ve 4’teki verilerden elde edilmiştir. Tabloda gösterilen rakamlar yöneticilerin ilgili kritik kontrol adımı için farklı düşünceye sahip olduğu kurum sayılarını göstermektedir. Örneğin “0” rakamı hiçbir kurumda farklı bir görüşün olmadığı anlamına gelmektedir. Tabloda verilen “11” rakamı ise; 11 kurumda mod’a ve en az bir yöneticiye göre yapılan değerlendirmelerin farklı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 6: Kurum Çalışanlarının Kritik Kontrol Noktaları Açısından Değerlendirilmesi

En Kıdemli Yönetici - Mod	0	8	4	4	7	5	3	4	6	3	2	6	0	6	2
En Kıdemli - En Az Bir Yönetici	0	5	7	9	5	6	3	4	7	6	3	4	1	2	3
Mod - En Az Bir Yönetici	0	9	9	11	8	7	6	2	7	9	5	10	1	8	5
Adımlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Tablo 6'ya göre; en kıdemli yönetici ve mod'a göre yapılan değerlendirmeleri karşılaştırdığımızda 1, 7, 10, 11, 13 ve 15. adımlara yönelik değerlendirmelerin kurum içi çalışanlar arasında tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte 2, 3, 4, 5, 10, 12 ve 14. adımlarda en az bir yönetici ve mod'a göre yapılan değerlendirmeler arasında farklılıklar görülmektedir. Genel olarak; yöneticilerin mevcut uygulamalar hakkındaki değerlendirmelerinin tutarlılık gösterdiği fakat geçiş sürecindeki çalışmalara yönelik değerlendirmelerde ise farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bir bütçe sisteminden beklenen etkinliğin sağlanabilmesi için gereken her adımın birbiriyle ilişkisi kurularak planlanması gerekmektedir. Kritik kontrol noktalarının sistematik yapısının algoritması, kamudaki alternatif bütçe sistem seçimini hedeflemektedir. Bu sistem yapısına göre oluşturulan kritik kontrol noktaları, kamu kesiminin bütçe sistemini hangi unsurları dikkate alarak seçeceğinin belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Bu çerçevede, kamu kesiminde alternatif bir bütçe sistemi seçiminin her ülkenin kendi yapısal koşullarına göre nasıl belirlenebileceğini gösteren bir algoritma oluşturulmuştur. Buradan hareketle söz konusu kritik kontrol adımları sistematik yapısının akış şemasından elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Şekil 2, 3 ve 4 bütünüyle ele alındığında, en az ve en çok gerçekleştirilen adımlara yönelik tüm kurumlardaki yöneticilerin benzer cevaplar verdiği ortaya çıkmaktadır.
- Kamu kesiminde hangi yapısal koşullara göre ne tür bir bütçe tekniği kullanması gerektiği tespit edilmektedir.
- Her ülkenin sosyo-ekonomik amaçları doğrultusunda belirlediği bütçe sistemine uygun altyapıyı oluşturmasının ve bu doğrultuda planlanan hedeflere yönelik faaliyetlerde bulunmasının gerekliliği belirlenmektedir.

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi

- Bir ülkenin gerekli altyapıyı oluşturmadan ve sistemi başarıya ulaştıracak aşamaları tamamlamadan daha ileri düzeyde bir bütçe sistemini uygulamasının rasyonel olmadığı ortaya konulmaktadır.

- Her ülkenin ideal bir bütçe sistemine ulaşmak için mevcut kriterlere göre atması gereken adımların neler olduğu gösterilmektedir.

Açıklanan modeldeki kritik kontrol noktalarının analizi çerçevesinde; Türkiye’de mevcut bütçeleme sisteminin PEB sistemine uyumuna yönelik yapılan analizlerden şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kamu kurumlarına yönelik yıllık ödenek tahsisleri, kurum performansları dikkate alınarak yapılmamaktadır.

- Kamu kurumlarında üst yöneticiler ile performans sözleşmesi mevcut değildir. Bu sonuç ülkemizde performans sözleşmesine dayalı PEB modelinin uygulanmadığını göstermektedir.

- Bazı kamu kurumlarında performans ölçümüne yönelik bütçe dışında da çeşitli belgeler kullanılmaktadır (örneğin bir doktorun günlük hasta muayene sayısı, bir kamu bankasında personel başına günlük işlem sayısı v.b.). Bütçe dışında bu tür belgelerin bulunması, performans göstergelerinin sadece bütçede yer almasını esas alan bütçe formatına dönüştürülmüş PEB modelinin uygulanmadığını göstermektedir.

- Kamu kurumlarının genelinde gelecek yıl ödenekleri geçmiş yıl ödenekleri ile bağlantı kurularak tespit edilmektedir. Ayrıca mevcut duruma göre alternatif bir bütçe hazırlanması söz konusu değildir.

- Kamu kurumlarındaki bütçe uygulamaları; kamuya hesap verebilirlik ve saydamlık yönünden mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

- Kamu kurumlarındaki teknik ve fiziki altyapı, etkin bilgi akışını sağlamak açısından yeterlidir.

- Kamu hizmetlerinin fonksiyonel sınıflandırması çerçevesinde kamu kurumlarının yürüttükleri faaliyetler; idari ve mali yapıya uygun olarak, hizmet alanları ile uyum göstermektedir.

Türkiye için yapılan analizin sonucuna göre kurumların PEB sistemine geçişlerinde kritik kontrol noktaları analizi adımlarından bazılarının kurumlar tarafından dikkate alındığı, bazı adımların ise uygulamada gerçekleşmediği ortaya çıkmaktadır. Özellikle 1, 13, 8 ve 7. adımların kurumlar tarafından en az uygulanan, diğer taraftan 11, 10, 12, 3 ve 5. adımların ise kurumlar tarafından

en fazla uygulanan adımlar olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca kurumlarda çalışan en kıdemli personelin değerlendirmelerine göre kurumların ortalama 8 adımı gerçekleştirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kamu kurumlarında performans kültürünün henüz tam olarak yerleşmemesi, bu konuda eğitim programlarının istenilen seviyelere ulaşmaması ve kalifiye personel azlığı gibi nedenlere bağlı olarak kurumların faaliyet düzeyleri sistemin etkinliğinin sağlanması bakımından yetersiz kalmaktadır. Sonuç olarak bir bütçe sisteminin etkinliği, ancak kritik kontrol noktaları ile belirtilen adımların kurumlarca dikkatli bir şekilde planlanarak uygulamalara yansıtılması ile mümkündür.

ABSTRACT

ANALYSIS OF CRITICAL CONTROL POINTS OF STRATEGIC PLANNING ORIENTED PERFORMANCE BASED BUDGETING SYSTEM: THE APPLICATIONS OF TURKEY'S PUBLIC INSTITUTIONS

Performance-Based Budgeting System (PBB) is one of the latest techniques which are achieved in the development process of modern budgeting systems. In its essence, the system entails the public organizations to primarily prepare a strategic plan containing their visions and missions so as to prepare such budgets in compliance with a market-focused managerial insight and to allocate a subsidy matching the most operations they will accomplish in the budgets. First in this study, critical control points had been established in order to put forward what steps should be taken in a Performance-Based Budgeting system. Then, sustained operating levels for institutions had been obtained by the designated critical control points through the outcome of current situational analysis of performance-based budgeting system exercised by various public institutions in Turkey. It had been reached a general conclusion that the system may not be effectively applied before the completion of all steps towards the PBB within the framework of the results obtained from the critical control points and analysis of public institutions in Turkey.

Key Words: Budgeting, Strategic Planning, Performance Criterion, Performance-based Budgeting, Optimization

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can ve Kâmil TÜĞEN, “Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi”, *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Editör: Coşkun Can Aktan, Seçkin Yayıncılık, Ekonomi Kitapları Dizisi:28, Ankara, 2006.
- AKTEL, Mehmet “Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi”, Asil Yayın, Ankara, Temmuz 2003..
- ANDREWS, Matthew, “Authority, Acceptance, Ability and Performance-Based Budgeting Reforms”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol: 17, No: 4, 2004.
- ANDREWS, Matthew, “Beyond Best Practice And Basics First In Adopting Performance Budgeting Reform”, *Public Administration And Development*, No: 2, 2006.
- ANDREWS, Matthew - Herb HILL; “The Impact Of Traditional Budgeting Systems On The Effectiveness of Performance-Based Budgeting: A Different Viewpoint On Recent Findings”, *International Journal of Public Administration*, Vol:26, No:2 2003.
- BEHN, Robert D, “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures”, *Public Administration Review*, Vol: 63, No: 5, September – October 2003.
- BİNGÖL, Nahit, “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Editör: Coşkun Can Aktan, Seçkin Yayıncılık, Ekonomi Kitapları Dizisi:28, Ankara, 2006.
- BLONDAL, Jon R, “Budget Reform In OECD Member Countries: Common Trends”, *OECD Journal On Budgeting*, Vol: 2, No: 4, 2003.
- CHEVAUCHEZ, Benoit, “Government Budgeting And Accounting Reforms In France”, *Models of Public Budgeting And Accounting Reform*, *OECD Journal On Budgeting*, Vol:2, Supplement 1, 2002.
- COTHRAN, Dan A, “Entrepreneurial Budgeting: An Emerging Reform?”, *Performance-Based Budgeting*, (Edited By: Gerald J Miller, W Bartley Hildreh, Jack Rabin), Wsetview Press, USA; 2001.
- CURRISTINE, Teresa, “Government Performance: Lessons and Challenges”, *OECD Journal on Budgeting*, Vol:5, No:1, 2005.

- DIAMOND, Jack; “Performance Budgeting: Managing the Reform Process”, *IMF Working Paper Wp/03/33*, February 2003.
- ERÜZ, Ertan, “5018 Sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme”, *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Editör: Coşkun Can Aktan, Seçkin Yayıncılık, Ekonomi Kitapları Dizisi:28, Ankara, 2006.
- GILMOUR, John B ve David E LEWIS, “Does Performance Budgeting Work? An Explanation of OMB’s Part Scores”, *Public Administration Review*, V.1.5, 9/28/2006.
- HAGER, Greg, Alice HOBSON ve Ginny WILSON, Performance-Based Budgeting: Concepts And Examples, Program Review And Investigations Committee, Research Report No: 302, USA, 2002. ([Http://Www.Lrc.Ky.Gov/Lrcpubs/Rr302.Pdf](http://www.lrc.ky.gov/lrcpubs/Rr302.pdf)) (02.02.2006).
- HILL, Herb ve Matthew ANDREWS, “Reforming Budget Ritual and Budget Practice: The Case of Performance Management Implementation in Virginia”, *International Journal of Public Administration*, No: 28, 2005.
- KESİK Ahmet, “Performansa Dayalı Bütçeleme”, *5. Kamu Kalite Sempozyumu - Kamu Kaynaklarının Etkili Yönetimi: Stratejik Planlama ve İzleme*, 9-10 Haziran 2004.
- KRISTENSEN, Jens Kroman, Walter S GROSYK ve Bernd BUHLER; “Outcome-Focused Management And Budgeting”, *OECD Journal On Budgeting*, Vol:1, No:4, 2002.
- MELKERS, Julia E ve Katherine G WILLOUGHBY, “The State of The States: Performance-Based Budgeting Requirements In 47 Out Of 50”, *Public Administration Review*, Vol: 58, No:1, January-February 1998.
- MELKERS, Julia E ve Katherine G WILLOUGHBY, “Budgeters’ Views of State Performance- Budgeting Systems: Distinctions Across Branches”, *Public Administration Review*, Vol: 61, No: 1, January-February 2001.
- OECD, “Public Sector Modernisation: Governing For Performance”, *Policy Brief*, October 2004.

Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi

- ORAL, Esin, “Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme”, *Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü*, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2005.
- OSBORNE, David ve Ted GAEBLER, *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publications, USA, 2002.
- SCHICK Allen, “Budgeting For Results: Recent Developments in Five Industrialized Countries”, *Public Administration Review*, Vol: 50, No: 1, January-February 1990.
- SCHICK Allen, “Does Budgeting Have A Future?”, *OECD 22.Nd Annual Meeting of Senior Budget Officials*, Paris, 21-22 May 2001.
- SCHICK Allen, “Micro-Budgetary Adaptations To Fiscal Stress In Industrialized Democracies”, *Budgetary And The Management Of Public Spending*, (Edited By: Donald J Savioe), An Elgar Reference Collection, USA, 1996.
- SCHICK Allen, “The Road To PPB: The Stages Of Budget Reform”, *Perspectives On Budgeting*, (Edited By: Allen Schick), Second Printing, USA, 1980.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu