

STRATEJİK PLANIN TAŞIMASI GEREKLİ UNSURLAR

Erkan KARAARSLAN

Maliye Bakanlığı Muhasebat Başkontrolörü

Sosyal Güvenlik Kurumu Kurumsal Gelişim Daire Başkanı

Bu çalışmada “İyi Bir Stratejik Planda Bulunması Gerekenler” klişe ve soyut ifadelerle değil somut olarak ortaya konulacaktır. Amacımız mahalli idarelerin farkındalık düzeylerini yükselterek kurumsal kapasitelerini güçlendirmek ve stratejik yönetimi tüm unsurları ile yerleştirmektir. Ancak bu durumda nihai amaç olan iyi yönetim ve yüksek vatandaş memnuniyeti sağlanabilir.

Ayrıca bu çalışma, nihai amaçlarımızın yanı sıra, uygulayıcılara, stratejik planlama ekiplerine, bu konuda danışmanlık faaliyetleri icra edenlere, denetim elemanlarına, mahalli idare meclislerine ve kamuoyuna stratejik planlar konusunda yol gösterici olacaktır.

Aşağıda maddeler halinde stratejik planlarda bulunması gerekenler sıralanacaktır.

1. Kalkınma Planına Uygunluk

İyi bir stratejik planda, mutlak suretle 2007-2013 dönemi Kalkınma Planına uygunluğun sağlanması gerekir. Kalkınma planı dikkate alınmadan stratejik plan hazırlanması hem mevzuata uygun değildir hem de mümkün değildir. Kalkınma planında yer alan mevcut durum analizlerinin yanı sıra temel amaçların ve hedeflerin mutlak surette dikkate alınması ve kalkınma planında yer alan hedeflerden hangilerinin stratejik planda nasıl yer aldığı bir tablo olarak stratejik planın ekinde “**Kalkınma Planı İle Sağlanan Koordinasyon**” başlığı altında yer alması gerekmektedir.

Kalkınma planında, mahalli idare stratejik planlarında yer alması gereken amaçlar, hedefler ve çok sayıda faaliyetler yer almaktadır. Bunların sayısı yüzlerle ifade edilebilir ve bu makalede bunlar tek tek sayılmayacaktır. Sadece bir örnek olarak, okul öncesi eğitimde okullaşma oranının % 19,9 dan % 50.ye yükseleceği ve ilköğretimde derslik başına düşün öğrenci sayısının 43,5 dan 30’a düşeceği bir hedef olarak ortaya konulmuştur. Bu durumda mahalli idare stratejik planlarında bu durum görmezden gelinemez. Mevcut durum analizlerinden de faydalanarak bu hedeflere uygun yerel hedef ve faaliyetlerin stratejik planda yer alması örneğin yeni okul öncesi eğitim kurumları açılmasını teşvik etmek şeklinde faaliyetler belirlenmesi gerekmektedir. Yine kalkınma planlarında yer alan kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, organizasyon ve bilgi işlem yapılarının güçlendirilmesi, personelin eğitilmesi gibi çok sayıda hedef doğrudan mahalli idarelerle ilgilidir ve mahalli idare stratejik planlarında kavranması gerekir. Bu kavrama düzeyinin de stratejik plan ekindeki tabloda gösterilmesi gerekir. Kaba bir hesaplama bu tablonun yüzlerce satırdan oluşması gerektiğini söyleyebilirim.

2. Sektörel ve Tematik Strateji Belgelerine Uygunluk

Son dönemlerde sekretaryası DPT tarafından yürütülen çok sayıda Sektörel ve tematik strateji belgesi yayımlandı. Bunlarda yer alan amaç hedef ve değerlendirmelerin mevzuat, güçlü bir plan ve iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde stratejik planda yer alması gerekmektedir. Mahalli idare stratejik planları ile yakından ilgili olabilecek strateji belgeleri şunlardır;

- Tarım Stratejisi (2006-2010)
- Türkiye Sanayi Politikası

- Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi
- Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı
- Türkiye Turizm Stratejisi (2023) ve Eylem Planı 2007-2013
- Türkiye’de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı
- AB Entegre Çevre Uyum Stratejisi
- Esnaf-Sanatkarlar Stratejisi

3. Diğer Kanunlarla Belirlenen Görevlerin Kavranılması

Belediye stratejik planları 5393 sayılı Belediye Kanununda belirlenen yetki görev ve sorumluluklara, il özel idaresi stratejik planları ise 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunundaki yetki görev ve sorumluluklara uygun olarak hazırlanması tabidir. Ancak bu yeterli değildir. Mahalli idarelere görev ve sorumluluk veren başka kanunlarda vardır ve bunların gereğinin hedef veya strateji olarak planlarda yer alması gerekir. Örneğin 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu’nun 45. Maddesine göre yerel yönetimler, çocuğun öncelikle kendi aile ortamında korunmasını sağlamaya yönelik, Koruyucu ve destekleyici tedbirlerden danışmanlık ve barınma tedbirlerini almaktan sorumludur. Danışmanlık tedbiri, çocuğun bakımından sorumlu olan kimselere çocuk yetiştirme konusunda; çocuklara da eğitim ve gelişimleri ile ilgili sorunlarının çözümünde yol göstermeye yönelik tedbirlerdir. Barınma tedbiri ise, barınma yeri olmayan çocuklu kimselere veya hayatı tehlikede olan hamile kadınlara uygun barınma yeri sağlamaya, yönelik tedbirlerdir. Yerel yönetim stratejik planlarında bu sorumluluğun gereği stratejiler yer almalıdır.

4. Uluslararası Anlaşmalara ve Sözleşmelere Uygunluk

Anayasamızın 90. Maddesine göre, Türkiye Cumhuriyeti adına yabancı devletlerle ve milletlerarası kuruluşlarla yapılacak andlaşmaların onaylanması, Türkiye Büyük Millet Meclisinin onaylamayı bir kanunla uygun bulmasına bağlıdır. Usulüne göre yürürlüğe konulmuş Milletlerarası andlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz. Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümleri esas alınır.

Mahalli idare stratejik planı ile doğrudan ilgili çok sayıda uluslar arası anlaşma v sözleşmeler vardır. Bu sözleşmelerin gereği mahalli idareleri ilgilendiren hususlar planlarda hedef ve faaliyet olarak zaman zaman da performans göstergesi olarak yer alması gerekir. Çok sayıda yer alan örnek içinden yine sadece bir örnek vermek gerekirse, 13 Aralık 2006 tarihinde Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nda kabul edilen ve ülkemiz tarafından 80 ülke ile birlikte imzalanan “Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme”nin onaylanması, 3/12/2008 tarihli ve 5825 sayılı Kanunla uygun bulunmuştur. 5825 sayılı Kanun 18 Aralık 2008 tarihli ve 27084 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme’de belediye stratejik planlarında yer alması gereken birçok düzenleme bulunmaktadır.

5. İç Kontrol Eylem Planı İle Uyumluluk

Tüm kamu idarelerinde 30 Haziran 2009 tarihinde üst yönetici tarafından imzalanan “İç Kontrol Eylem Planı” yürürlüğe konuldu ve eylemlerin iki yıllık zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesi gerektiği belirtildi. Eylemler, kurumsal kültürü sağlamaya; örgüt yapısı, süreç akış şemaları, hizmetiçi eğitim gibi çok sayıda yöntemle kurumsal kapasitenin artırılmasına; insan kaynakları yönetiminin oluşturulmasına; kurumsal hedefler doğrultusunda ortaya çıkması muhtemel riskleri belirlemeye ve

bunları yönetmeye; muhasebe, arşiv, bilgi işlem gibi konularda standartlar oluşturmaya; yönetim bilgi sistemini kurmaya ve güçlü bir izleme değerlendirme sistemini oluşturmaya, yöneliktir. Bir mahalli idare için ortalama 150 -200 civarında belirlenen eylemlerin, stratejik planda ilgili olduğu amaç ve hedefin altında faaliyet olarak yer alması ve bu faaliyetlerin tüm plan dönemi içinde değil 2 yıllık zaman dilimi içinde tamamlanacağını vurgulanması gerekmektedir. Yine planın ekinde iç kontrol eylem planında yer alan eylemlerden planda bulunanlar bir tablo olarak sunulabilir.

6. Kurumsal Yapılanma İhtiyacını Kavrama

Mahalli idarelerin en önemli problemlerinden birisi gelirlerin giderleri karşılamaması ise diğeri de kurumsal yapılanmanın bir türlü tamamlanamamasıdır. Bunun siyasi, ekonomik ve sosyal nedenleri vardır ve bu sorun yerel yöneticilerin başlıca sorunudur. Kurumsal kimlik ve yapılanmayı sağlayan mahalli idareler ile bunu yapamayan idareler arasında çok önemli farklılıklar vardır. Bu nedenle stratejik planlarda başlıca çözülmesi gereken sorun budur ve planda zaman zaman amaç zaman zamanda hedef olarak kurumsal yapılanmanın yer alması gerekmektedir. Kurumsal yapılanma hedefinin faaliyeti olarak, mahalli idare stratejik planında yüzlerce kalem yer alabilir bu faaliyetlere birkaç örnek olması açısından aşağıdaki faaliyetler sıralanabilir;

1. Ortaya çıkacak kurumsal yapılanma ihtiyaçlarını gidermek. Bu çerçevede,
 - Mali Hizmetler Müdürlüğü bünyesinde İç Kontrol Birimi oluşturulacak bu birim iç kontrol, ön mali kontrol ve izleme değerlendirme şeklinde alt birimlere ayrılacaktır.
 - Kalite Birimi kurulacaktır.
 - Yönetim Bilgi Sistemi Ekibi kurulacaktır.
 - Kurumsal Kimlik Geliştirme Ekibi oluşturulacaktır.
 - İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün altındaki Eğitim Servisi yeniden yapılandırılacaktır.
 - Bilgi Edinme Birimi kurulacaktır.
 - Etik Kurulu kurulacaktır.
 - Risk Belirleme Ekibi oluşturulacaktır.
2. Bütçe hazırlık sürecinin etkinliğini artırmak.
3. İç kontrol, iç denetim, performans esaslı bütçeleme, raporlama gibi mali ve yönetim araçlarının kurumsallaşmasını sağlamak.
4. Performans değerlendirme bilgi sistemi kurmak.
5. Uygulayacağımız politikaların maliyeti, etkilediği kesimler ve fırsat maliyetini göz önüne alınarak, bütçenin, uygulanacak politikaların maliyetini ve performansını gösterecek bir yapıya kavuşturmak.
6. Kaynakların performans programına uygun olarak tahsisini sağlamak
7. Belediyemizde performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçlerini geliştirmek.
8. Mevcut idari ve beşeri kapasite nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirmek.

7. Bürokrasinin Azaltılması

31 Temmuz 2009 tarih ve 27305 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik” hükümleri ve bu Yönetmeliğe ekli “Hizmet Envanteri Tablosu” ile “Kamu Hizmet Standartları Tablosu” ülkemizde bürokrasinin azaltılması, vatandaş memnuniyeti, kamu hizmet sunumunun standartlaştırılması, şeffaflık ve hesap verilebilirliği sağlayacak son derece önemli düzenlemelerdir. Kamu idarelerine bu düzenlemelere uyum konusunda 6 aylık bir süre verilmiştir. Planlarda hem anılan mevzuat gereği hem de iyi yönetim gereği bürokrasiyi azaltan, program sorumlularını raporlayan standart bir şekilde hızlı hizmet sunulmasına neden olan hedef ve faaliyetlere yer verilmelidir.

8. Bütçe İmkanlarına Uyumluluk

Performans programı, stratejik planda belirlenen hedeflerin bütçeye ve dolayısıyla faaliyete geçmesini sağlayan dokümandır. Stratejik plandaki 5 yıllık hedeflerin önceliklendirmesinin yapıldığı dolayısıyla performans hedefi şeklinde bir yıllık dilimlere ayrıldığı dokümandır. Performans programına göre bütçe ödenekleri üç ana başlığa ayrılmaktadır. Birinci ana başlık faaliyetlere bağlı olmayan faaliyet gerçekleşme dahi devamı gereken genel yönetim giderleridir. İkinci başlık diğer idarelere yapılan yasal transferlerdir. Üçüncü ana başlık ise stratejik planda yer alan faaliyetler için yapılan giderlerdir. Bu üçüncü ana başlığı oluşturan giderlerin beş yıllık toplamı stratejik planın büyüklüğünü yani gerçekleştirilmesi mümkün faaliyetleri gösterir. Dolayısıyla her mahalli idarenin bir “**vaat kapasitesi**” vardır. Bu kapasiteden bağımsız stratejik planların gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu kapasite gözetilmeden hazırlanan planlar dilek ve iyi niyet belgeleri olarak rafa kaldırılmak zorundadır. Bu nedenle planın “Maliyetlendirme” bölümünde bu analizin bulunması gerekir.

Stratejik plan, mahalli müşterek sınırsız ihtiyaçları öncelikleri belirleyerek kıt kaynaklarla karşılanmasını sağlayan belgedir. Bu analizde, gerçekleşen bütçe gelirleri ve ilave finansman imkanları (mevzuattaki limitlere uygun borçlanma, yap işlet devret modelleri, kamu özel ortaklıkları) dikkate alınarak bunlardan genel yönetim giderleri ile diğer idareleri transferler düşüldükten sonra geriye kalan vaat kapasitesi miktarı ile belirlenen faaliyetlerin, hedef ve amaçların gerçekleştirileceği gerçeği göz önünde bulunarak bir değerlendirme yapılmalıdır.

9. Risk Analizi

Risk analizi, stratejik kararlarda ele alınan değişkenle ilgili olan riskin kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlayan yöntemlerin bütünüdür. Başka bir ifade ile ilgi duyulan değişkene ilişkin kestirim, olasılık dağılımı biçiminde ortaya konur. Risk analizi, stratejik planlamanın çok önemli bir aracıdır ve mutlak surette planlarda yer almalıdır.

Literatürde çeşitli risk analiz teknikleri yer almaktadır ve bunların stratejik planlarda nasıl yer alacağı da belirlenmiştir. Risk analizinin faydalarını, karar vermede sistematik ve mantıksal bir yaklaşım sağlaması; karmaşık karar sorunlarında seçeneklerin ayrıntılı bir analizini olanaklı kılması; Karar vericinin risk ve belirsizlikle gerçekçi bir biçimde karşı karşıya gelmesi; idare içinde iletişime yardımcı olması; karar vermede yargı ve sezgiyi ön plana çıkartması, şeklinde sıralayabiliriz.

10.Mevzuat Analizi

Her ne kadar stratejik plan kamu idarelerinin belirlenen vizyon çerçevesinde ortaya konulan amaç ve hedeflere uygun yönetilmesini sağlayan araç olsa da tamamen mevzuattan bağımsız değildir. Amaç ve hedefler idarelere kanunlarla yüklenen misyon ve yetkiler çerçevesinde belirlenmektedir. Kanunlarda yer almayan, idarelerin yetkilendirilmediği iş ve işlemlerin idarenin amaç ve hedefleri arasında yer alması mümkün değildir. Örneğin Belediye mevzuatında daha önce yetkiler arasında yer alıp Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilen öğrencilere burs verilmesi, okul öncesi eğitim kurumları açılması doğrudan stratejik planda faaliyetler arasında yer alamaz.

Bu nedenle plan ekinde ciddi bir mevzuat analizi bulunmalı bu analizde mahalli idare yetki alanına olan ve olmayan konular detaylıca incelenmelidir.

11. Alternatif Stratejiler

Amaç ve hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin doğru, etkili ve gerçekçi belirlenmesi elbette sağlıklı bir planlamanın ilk koşuludur. Ancak risk analizleri ile bağıntılı olarak alternatif stratejiler belirlenmeli ve bu stratejilerin hangi koşullarda devreye alınacağı tablo ya da kısa bir rapor olarak plan ekinde bulunmalıdır. Aksi takdirde en küçük riskin gerçekleşmesi durumunda öngörülen stratejiler anlamını kaybedebilecek ve plan uygulanamaz ve bütçelenemez hale gelecektir.

Alternatif stratejiler planın yenilenmesini gerektiren durumlarla ilgili değildir. Çünkü planın yenilenmesini gerektiren durumlarda alternatif bir stratejiye de gerek yoktur. Mahalli idarelerde yenileme gerektiren halleri, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması; üst yöneticinin değişmesi ve doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması şeklinde sıralayabiliriz ki bu durumlarda planın tümünden yenilenmesi gerekmektedir.

Bu nedenle planın yenilenmesini gerektiren yukarıda ki durumların planda ne risk analizi içinde ne de alternatif stratejiler içinde yer almaması gerekir.

12. İzleme ve Değerlendirme Sistemi

Kamu idarelerinde, stratejik yönetim ilkelerinin uygulanmaya başlaması ile birlikte, izleme ve değerlendirme en önemli çalışma alanlarından birini oluşturacaktır. Stratejik planında başarısı ne kadar sağlıklı bir izleme değerlendirme sisteminin kurulduğu ile doğrudan ilişkilidir. Uygulama da plan hazırlayıcıların en ihmal ettiği alanlardan birisi de izleme ve değerlendirmedir. Kanaatimce sağlıklı bir izleme değerlendirme için aşağıda belirtilen sistemler kurulmalıdır;

- a. İzleme ve Değerlendirme El Kitabı; Stratejik planın izlenmesine yönelik bir el kitabı hazırlanmalı ve izleme değerlendirme bu el kitabında ilan edildiği üzere ve buradaki kriterlere uygun bir şekilde yürütülmelidir.
- b. İzleme ve Değerlendirme Birimi; Mali hizmetler biriminin alt birimi olarak "İzleme ve Değerlendirme" alt birimi kurulmalıdır.
- c. Raporlama; İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde beş temel raporlama yapılmalıdır. Bu raporlar, ilgili dönemler itibarıyla "İzleme ve Değerlendirme" başlığı altında verilen ilerlemeler, sapmalar ve nedenleri, düzeltici önlemlere ilişkin öneriler, çevresel faktörlerin incelenmesini ve uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri kapsamalıdır. Bu raporlar; yıllık ilerleme raporu, faaliyet raporu, ara dönem raporu, tamamlanma raporu ve özel raporlardır

13. Diğer İdare Stratejik Planları İle İlişki

Tüm mahalli idare stratejik planları ulusal düzeydeki üst dokümanlara (Kalkınma planı, Sektörel strateji belgeleri, orta vadeli program, orta vadeli mali plan vs) uygun olmuş olsa bir nebze diğer idare stratejik planları ile daha uyum sağlanacağı söylenebilir. Ancak bugün gerek planlarda ulusal dokümanların dikkate alınmaması gerekse birbirini kuvvetle etkileyecek diğer merkezi idare ve mahalli idare planlarının dikkate alınmaması stratejik planlama sürecinin en önemli risklerindedir. Örneğin İstanbul'da bir ilçe belediyesinin stratejik planı, büyükşehir belediyesi planı, İSKİ ve İETT gibi bağlı idare planlarından, il özel idaresinin stratejik planından, çevre ilçe stratejik planından kuvvetle etkilenir bunlar bağlı değişkenlerdir. Yine aynı şekilde merkezi idarelerin (Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı vs) stratejik planı da o ilçe stratejik planıyla ilgilidir. İyi bir

stratejik planlama sürecinde tüm bu planların bir bütünün parçasını oluşturması ve aralarında çok önemli bir ahenk ve bütünlük bulunması gerekir.

Mahalli idarelerin, mevzuatımızda bu bütünlüğü sağlayacak mekanizmaların eksikliğini göz önüne alarak, stratejik planlarında, diğer idare stratejik planlarıyla olan doğrusal ilişkiyi kendi çabalarıyla ortaya koymaları beklenmektedir.

14. Dünya ve Bölge Gelişmelerinin Anlaşılması ve Planda Yer Verilmesi

Stratejik planın mevcut durum analizi bölümlerinde, dünyadaki yerel yönetimlerle ilgili ciddi gelişmelerin ve bölgesel gelişmelerin içsel bir analizinin yer alması ve ortaya çıkan sonuca göre de amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin tüm Dünya’da sosyal korumanın yoksulluğu ortadan kaldırmanın bir aracı olarak kullanıldığı ve temelde istihdam yaratılarak sağlandığı gerçeği göz önünde bulundurularak sosyal koruma modelleri geliştirilmesi gerekirken mahalli idare stratejik planlarında yoksullukla mücadele etmek yerine yoksulluğu sürdürme modelleri benimsenmişse bu modellerin dünya gerçekleriyle örtüşmediği belirtilerek stratejik planda revizyona gidilmesi gerekecektir.

15. Finansman Modelleri

Yerel yönetimlerin şu anda yaşadığı en önemli sorun finansman olanaklarının çok sınırlı olması ve gelirlerin mevcut giderleri karşılamadan çok uzak olmasıdır. Gerçekten mahalli idare mevzuatıyla yetkileri çok artırılan mahalli idarelerin gelirleri buna paralel bir artış göstermemiştir. Bu nedenle özellikle belediyeler batma noktasındadır. Birçok belediye zorunlu ve asgari giderlerini dahi ödeyememekte, bir çok belediyede merkezi hükümet vergi gelirlerinden aktarılan payların toplam gelirler içindeki payı % 80’leri aşmakta ve bir çok belediyede de personel giderleri toplam bütçenin % 80’lerini bulmaktadır. Bu koşullar altında stratejik planlar önceliğini yitirmekte ve birçok belediyede yasal gerekliliğin yerine getirilmesi olarak algılanmaktadır. Oysa stratejik planlar sadece yapılacak stratejileri değil bunların finansmanını da kapsar. Bu nedenle planlarda bütçe gelirlerini artırma imkanları, öz kaynakları harekete geçirme, verimli projeler oluşturarak iç ve dış borçlanma imkanları ve hibe imkanları, leasingden yap işlet devret modellerine kadar geniş bir yelpazedeki finansman modellerinin yer alması gerekmektedir.

Sonuç yerine, bu çalışmada mahalli idarelerin stratejik planlarında yer alması gereken önemli hususları ortaya koymaya çalıştık. İyi Bir Stratejik Planda Bulunması Gerekenleri klişe ve soyut ifadelerle değil somut olarak ortaya koymaya çalıştık. Bir makale boyutlarını aşmamak için ne demek istediğimizi az ama etkili örneklerle açıklamaya gayret ettik. Bu çalışmalarla amacımız mahalli idarelerin farkındalık düzeylerini yükselterek kurumsal kapasitelerini güçlendirmek ve stratejik yönetimi tüm unsurları ile yerleştirmektir. Ancak bu durumda nihai amaç olan iyi yönetim ve yüksek vatandaş memnuniyeti sağlanabilir. Uygulayıcıların, stratejik planlama ekiplerinin, bu konuda danışmanlık faaliyetleri icra edenlerin, denetim elemanlarının ve özellikle stratejik planları değerlendirecek olan mahalli idare meclislerinin ve kamuoyunun bu makaledeki hususları dikkate alarak planları incelemesinde çok önemli faydalar bulunmaktadır. Önümüzdeki sayıda mali takvime de uygun olarak iyi bir performans programının taşınması gereken özellikler ortaya konulmaya çalışılacaktır.