

Maliye Bakanlığı ve İcracı Bakanlıklar arasındaki Koordinasyon Sistemleri – Slovenya Örneđi

Saša Jazbec, CEF EAG



GÜNDEM

- İcraacı bakanlıkların «hiyerarşisi» (yatay ve dikey)
- Olağan koordinasyon (icraacı bakanlıklar tarafından hazırlanan belgeler ve olağan yıllık toplantılar)
- Spesifik koordinasyon (Ulusal Reform Programı, devlet bütçesi hazırlanması)
- Sonuçlar ve ileri dönük adımlar



Stratejik kalkınma planlama adımları ve araçları

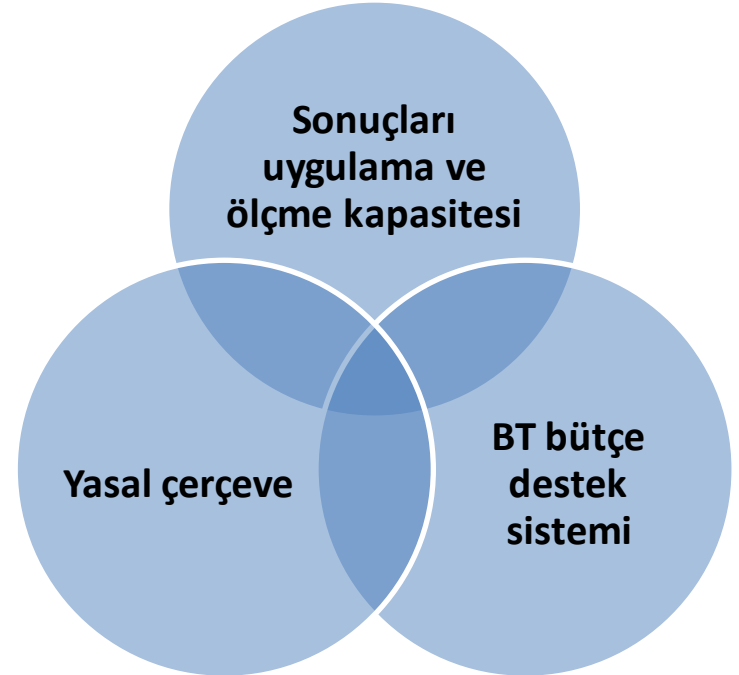
Stratejiler,
öncelikler, hedefler
ve sonuçların
planlanması

Mali alana bağlanması:
politika düzeyinde
tavanların belirlenmesi

Belgelerin
hiyerarşisinin ve net
sorumlulukların
tanımlanması

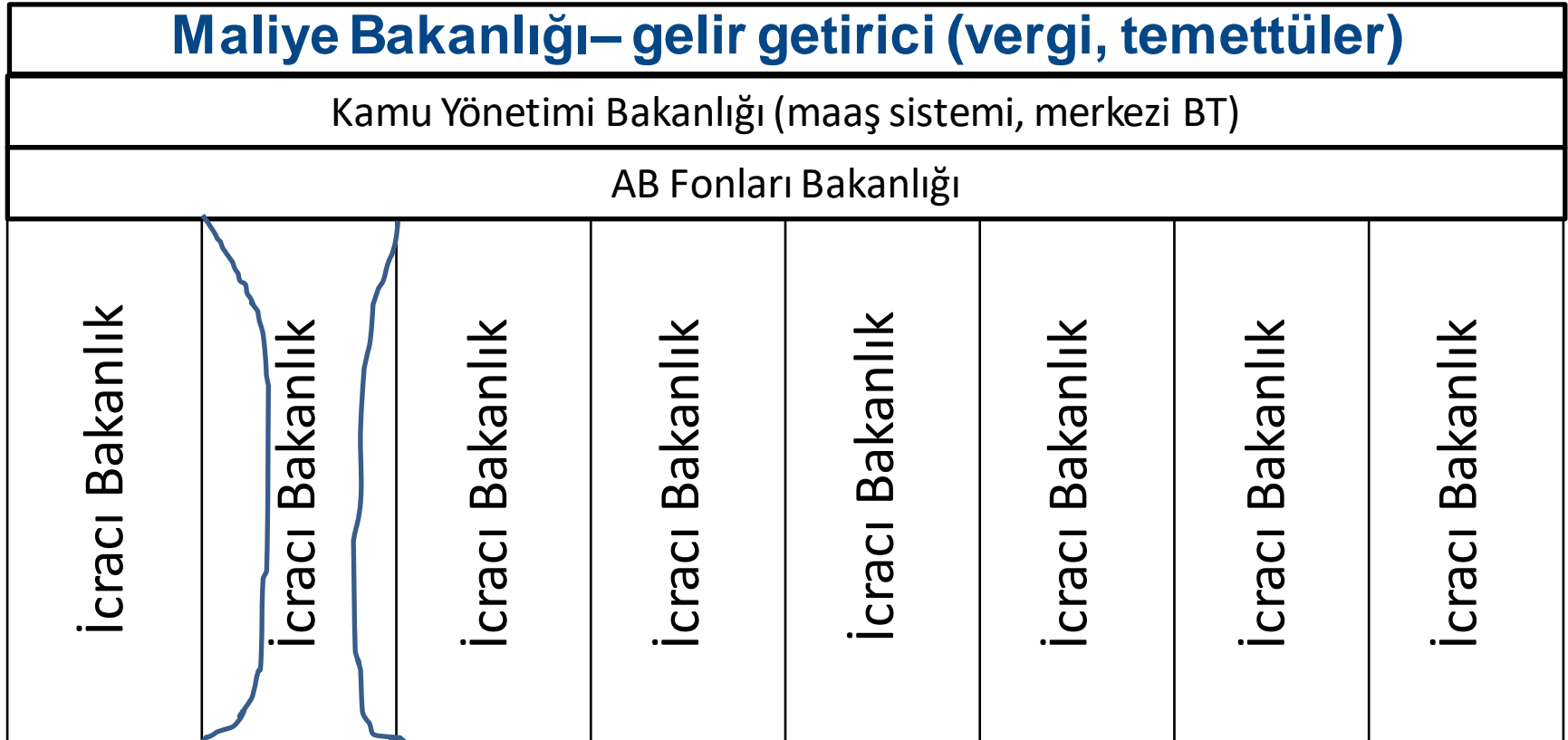
Araçlar:

- Mali kurallar
- Orta vadeli mali strateji
- Orta vadeli bütçe çerçevesi
- Harcama incelemeleri
- **Program bütçeleme**
- **Sonuç odaklı bütçeleme**



İcracı bakanlıkların «hiyerarşisi»

„yatay“ ve „dikey“ İcracı Bakanlıklar (İB)



OLAĞAN KOORDİNASYON

- İcracı bakanlıklar tarafından hazırlanan tüm belgeler (kanunlar, kararnameler, tüzükler vb.) için, Maliye Bakanlığının (MB) yazılı görüşüne ihtiyaç vardır (genellikle bütçe departmanı olmak üzere Maliye Bakanlığının diğer birimleri)
- Belirtilen görüş olumsuz ise, İB ve MB bünyesinden uzman ekipler bir araya gelerek bir çözüm / uzlaşma bulmaya çalışır
- Belirtilen görüş olumlu ise, belgeler hükümet prosedüründe yerini alır:
- İki hükümet komitesinin (devlet bakanları düzeyinde) bir araya gelerek belgeleri değerlendirdiği düzenli olarak gerçekleşen haftalık toplantılar
- Olağan haftalık hükümet oturumu: hükümet düzeyinde belgeler kabul edilir, parlamento düzeyinde belgeler kabul edilir ve parlamentoya iletilir

OLAĞAN KOORDİNASYON

- 2015 yılında, MB tarafından yeni olağan koordinasyon başlatılmıştır
- Yılda iki ila üç kez, İcracı Bakanlıklar bünyesindeki tüm maliye müdürleri, devlet bütçesinin uygulanması, AB dönem prosedürleri ve yeni uygulamaya konan tüm unsurlara ilişkin ortak hususları değerlendirmek için Bütçe Genel Müdürlüğü'nde bir araya gelir
- Gündem MB tarafından hazırlanır, İB tarafından ek hususlar önerilebilir
- İcracı bakanlıklar benzer zorluklar ve ikilemlerle karşılaştıklarından kabul gören bir uygulamadır
- Yalnızca uzman bakış açısıyla değil, insani bakış açısından da son derece faydalıdır

Maliye Müdürleri / GM bütçe gündem maddeleri

- Devlet bütçe uygulamasının mevcut durumu
- İB mali planlarının hazırlanması – SSS
- Altı aylık raporda yıllık üretim miktarının tahmini
- Devlet bütçesinden finanse edilen projeler için yatırım belgelerinin hazırlanması
- Performansa dayalı bütçeleme – hedefler ve temel performans göstergeleri nasıl belirlenir
- Mali kuralla nasıl yaşanır ve bu bizim için ne anlama gelir?
- Tahsisli gelir / giderler ve harcama tavanları bağlamında yılsonu devirleri



OLAĞAN KOORDİNASYON

- 2018 yılında, MB tarafından yeni olağan koordinasyon başlatılmıştır
- İki ayda bir, devlet bakanları, devlet bütçesinin uygulanması, AB fonlarının tüketim engelleri, AB dönem prosedürleri ve yeni uygulamaya konan tüm unsurlara ilişkin ortak hususları değerlendirmek için farklı İcracı Bakanlıklarda bir araya gelir
- Gündem, organizasyondan sorumlu İB tarafından hazırlanır, diğer icracı bakanlıklar güncel ek hususlar hakkında öneride bulunur
- İcracı bakanlıklar benzer zorluklar ve ikilemlerle karşılaştıklarından kabul gören bir uygulamadır
- Yalnızca içerik açısından değil, insani bakış açısından da son derece faydalıdır
- Çeşitli durumlar için harika bir katalizör işlevi görür (özellikle de iletişim doğrudan sağlanıyorsa)

OLAĞAN KOORDİNASYON

- İki önemli hedef grubu unutmayınız:
 - Muhabirler
 - Kamuoyu
- Yukarıda belirtilen gruplar koordinasyon sürecinin bir parçası olmasa da, özellikle de yapısal reformlar ve ekonomik politika değişimleri konularında koordinasyon sürecinin içeriği ve sonucu hakkında bilgilendirilmelidir

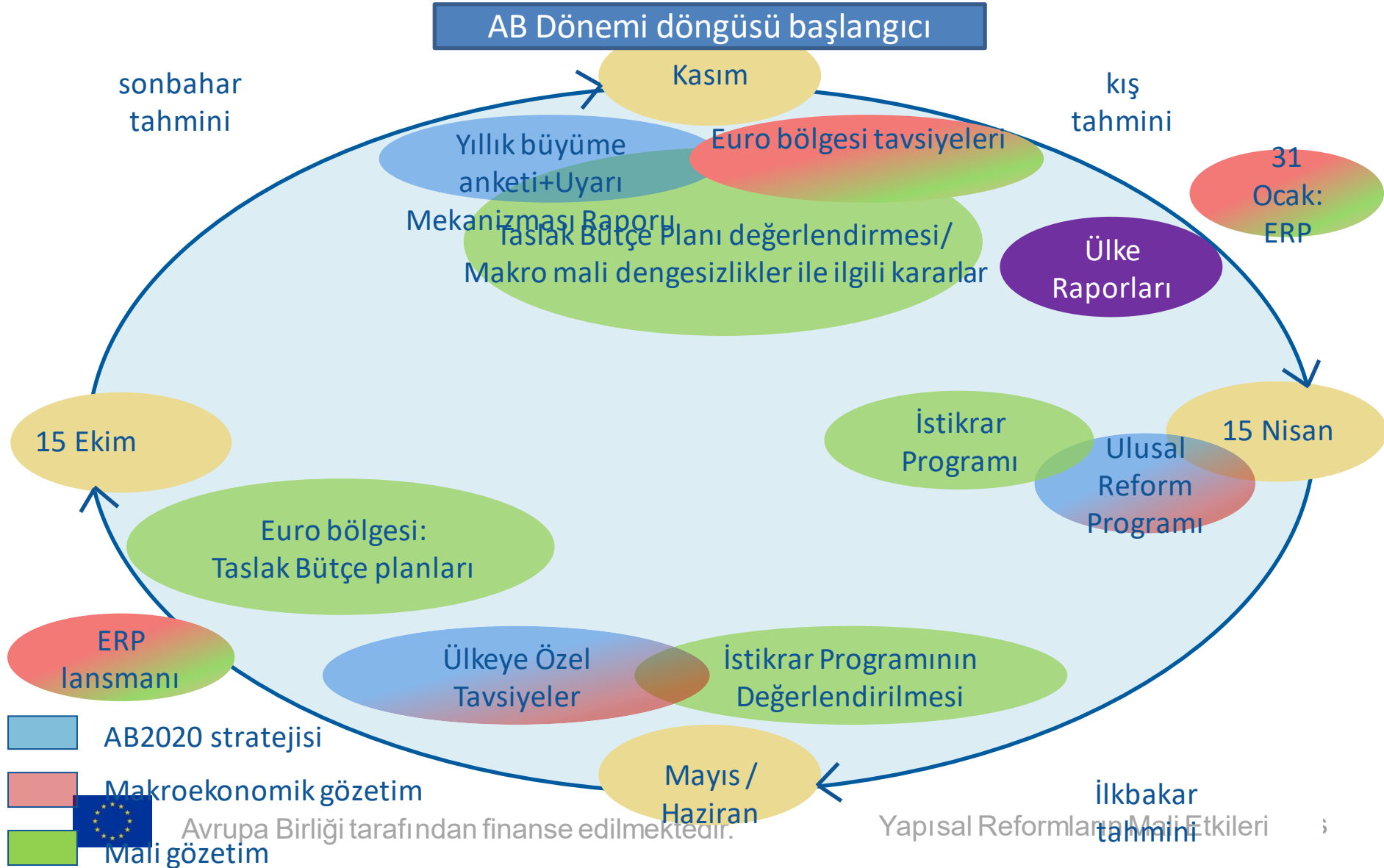
SPESİFİK KOORDİNASYON

- Spesifik belgeler / durumlar için, uzman düzeyinde çalışma grupları oluşturulur
- Slovenya Kalkınma Stratejisi 2030 ve Devlet Kalkınma Politikaları Programı: tüm icracı bakanlıkların yakın işbirliği
- İkili toplantılar
- Taslak belge icracı bakanlıklara gönderilir, birkaç kez yinelenir
- Hükümet tarafından kabul edilir

SPESİFİK KOORDİNASYON

- Spesifik belgeler / durumlar için, uzman düzeyinde çalışma grupları oluşturulur
- Ulusal Reform Programı (sizin için Ekonomik Reform Programı - ERP): İcraçı bakanlıkların Maliye Bakanlığına yazılı katkıları – düzene sokulur
- Gerektiğinde ikili toplantılar
- Taslak belge icraçı bakanlıklara geri gönderilir (gerektiği kadar yinelenir)
- Sosyal ortakların ve parlamentonun rolü
- Hükümet tarafından kabul edilir ve AT'ye gönderilir
- İstikrar Programı rakamları, Ulusal Reform Programı, makro göstergeler ve mali hedefler / gereklerden elde edilir (çok fazla koordinasyon yok, rakamlar pek müzakere edilmiyor!)

AB düzeyinde ekonomik ve mali politika süreci ve koordinasyonu



SPESİFİK KOORDİNASYON

- Ulusal Reform Programı ve İstikrar Programından elde edilen mali çerçeve devlet bütçe çerçevesinin temelini oluşturur
- Bilinen yasal yükümlülükler (maaşlar, faiz ödemeleri, AB katkısı, sosyal transferler, emeklilik fonu transferi) ve hükümet önceliklerine dayalı olarak Maliye Bakanlığı tarafından İcracı bakanlıklar için hazırlanan taslak limitleri
- Maliye Bakanlığı ve İcracı Bakanlıklar arasında bakanlık düzeyinde ikili müzakereler

İkili koordinasyon müzakereler

- Maliye Bakanlığı ve bakanlıklar arasında müzakereler: koordinasyon, yönetim ve istişare kararları
- Rakip kullanım alanları arasında bütçe kararlarının verilmesi
- Bakanlık içi koordinasyon: fonlar için rekabet eden farklı müdürlükler
- Hedeflerin belirlenmesi: hedeflerin zaman içindeki geçerliliği
- Sonuçların değerlendirilmesi – sonuçlar?



Nihai koordinasyon ve bütçenin kabulü

- Hükümet tarafından nihai koordinasyon ve kararın alınması
- Bütçe tasarısının, icracı bakanlıklar ve MB tarafından ilgili parlamento organlarına sunulması
- Bütçenin kabulü



Bütçenin uygulama konması – Yeniden Tahsis

- Yürütmenin parlamentoya başvurmadan harcamaları yıl içinde ayarlamasına olanak tanıyan mekanizmalar tarafından bütçe uygulamasında sağlanan esneklik
- İcracı bakanlıklar ve Maliye Bakanlığı, bütçe ödeneklerini programlar arasında yeniden tahsis edebilir
- Hükümet – politikalar arasında
- Bu hala koordinasyon mudur?



Sonuçlar (koordinasyon ve işbirliği)

- Ana zorluk: “bütçe dengesi” Maliye Bakanlığının sorunudur, İcraçı Bakanlıkların tasarruf gücü yoktur, inisiyatif alınmıyor
- Eksik olan: kamu parası için daha az rasyonel kullanım alanları bulunduğu takdirde, harcayacak daha fazla para olacağına dair farkındalık
- Devam eden süreç
- Başarının anahtarı
- Çok fazla diye bir şey yoktur



İleri dönük adımlar – tasarruf, farkındalık ve kapasite eksikliği gibi tespit edilen sorunları nasıl ele almalıyız?

- Bir çalıştay düzenleyin!
- Ana paydaşları davet edin: bakanlar, ERP koordinatörleri, İB temsilcileri
- Ülkenize sunulan son Ülkeye Özel Tavsiyeleri (ÜÖT) sunun
- Bakanlardan bu tavsiyeleri ele almak için ilgili tedbirlerin alınmasını isteyin
- İB temsilcilerinden bu tedbirleri yapılandırmalarını ve maliyetlerini çıkarmalarını isteyin
- Gelecek yılın mali alanını sunun
- Bakanların, önerilen tedbirlere ilişkin fonlar için rekabet ettiği bir hükümet bütçe oturumu simülasyonu hazırlayın
→
- Böylece, tespit edilen tüm zorluklar ele alınmış olacaktır



İleri dönük adımlar



- Bunu yıllık düzenli bir uygulama haline getirin.
- Süreklilik riskini ele almak ve seçim öncesi ve sonrası dönemlerde ve boşluk oluşması riskini en aza indirmek için seçilen her yeni hükümet için bunu zorunlu hale getirin.
- • “Mantıklı bir insan kendini dünyaya uydurur, mantıksız bir insan ise, dünyayı kendine uydurma konusunda ısrar eder. Dolayısıyla, tüm gelişmeler mantıksız insanlardan çıkar.”
(G. B. Shaw)



İleri dönük adımlar

- Koordinasyon ve işbirliği, yalnızca ekonomik ve mali politikalarda değil, hayatın hemen her alanında başarının ana bileşenleridir.

