

**MALİYE BAKANLIĞI**

**TAŞRA TEŞKİLATI OLAN DEFTERDARLIKLARIN**

**YENİDEN YAPILANMASINA DAİR**

**PROJE**

**DEFYADER**

**Defterdar ve Defterdar Yardımcıları Derneği**

**MART 2014**

**MALİYE BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI OLAN DEFTERDARLIKLARIN**

**YENİDEN YAPILANMASINA DAİR**

**PROJE**

Maliye Bakanlığına yüklenen kamusal hizmetler ve faaliyet alanları 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve kontrol Kanunun ilgili maddelerinde belirlenmiş olup bilindiği üzere bu hizmetlerin yürütülmesini taşrada Defterdarlıklar sağlamaktadır. Maliye Bakanlığı mali sistemin gider kısmı ile ilgili yetkisi genel olarak izleme, derleme, planlama ve kontrol faaliyetlerinden oluşmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin uygulanması konusunda Maliye Bakanlığının tüm birimlerine büyük bir iş yükü ve sorumluluk düştüğünden adaletli bir iş bölümü ve uzmanlaşma derecesini dikkate alan önemli görev tanımlarına ve güçlü bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu süreçte Maliye Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatının yeniden yapılandırılması çalışmalarına paralel olarak, etkinlik anlayışına klasik hazineci yaklaşımdan müşteri memnuniyeti ve performans ölçümünü esas alan performans yönetimi anlayışına geçilmesi, maliye teşkilatının misyonu, vizyonu ve stratejik önceliklerinin yeniden belirlenmesi bunları gerçekleştirmek için de performans ölçüm kriterleri tespit edilmiş olması ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde alınan sonuçların kamuoyunun bilgisine sunulmasına başlanması gerekmektedir.

Modern yönetim teknikleri ile birlikte yeni kamu mali yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde, kamu maliyesi politikalarının uygulanmasında bilgi ve becerisini ortaya koyan, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile kıyaslandığında özel ihtisas sahibi olan Defterdarlık müessesesi ile liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde Maliye Bakanlığınca yürütülen görevlerin tamamına vakıf olarak yetişen ve mesleklerinin her aşamasında gerekli yetkinliğe sahip olduklarını kanıtlayan üst yönetim kadrosunda görev yapan Defterdar ve Defterdar Yardımcılarının Maliye Bakanlığınca yeniden konumlandırılmasına Defterdarlıkların yeniden yapılanmasına ilişkin görüş ve öneriler raporun konusunu oluşturmaktadır.

Maliye Bakanlığının misyon ve vizyonu çerçevesinde hedeflerine ulaşabilmesi, kurumsal iş süreçlerinin gelişimi, kaynakların verimli kullanımı ve performans artışının sağlanması yönünde Bakanlığımızca sürdürülen değişim ve dönüşüm çalışmalarına, Bakanlığımız taşra teşkilatı olan Defterdarlıkların da dahil edilmesi Sayın Bakanımız ve Sayın Müsteşarımız tarafından talimatlandırılmıştır. Bu talimata istinaden, Defterdar ve Defterdar Yardımcıları Derneği (Defyader) olarak bu husustaki görüşlerimizi belirlemek maksadıyla; Çanakkale Defterdarı ve Dernek Başkanı Mustafa İŞİK 'ın koordinatörlüğünde, Kırklareli Defterdar Yardımcısı ve Dernek Sekreteri Alpay EKİCİ'nin sorumluluğunda Sakarya Defterdar Yardımcısı Rahim TAŞ, Iğdır Defterdar Yardımcısı Doğan ADIGÜZEL, Afyon Defterdar Yardımcısı Murat TOY ve Çanakkale Defterdar Yardımcısı İskender POLAT'ın katılımıyla bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubumuzca, hazırlanan taslak, Derneğimiz adına projeye dönüştürülmüştür.

**“HEDEF, KÜREK ÇEKEN DEĞİL, DÜMEN TUTAN BİR MALİYE”** anlayışıyla hazırlanan Projemiz; Mevcut durum, Mevcut Durumun Analizi ve Değerlendirilmesi, Yeniden Yapılanma İhtiyacı ve Önerilerden oluşmaktadır.

**İÇİNDEKİLER**

**GİRİŞ**

**1-)MEVCUT DURUM VE YASAL DAYANAKLARI**

* 1. **Kamu Kurum ve Kuruluşları**

**1.2. Kamu Görevlileri**

**1.3. Kamu Hizmetlerinin Sunumu**

1. **MEVCUT DURUMUN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**
   1. **Kamu Görevlileri Yönünden Analiz**

2.1.1. Görev, Yetki, Sorumluluklar

2.1.2. Unvanlar

**2.2. Kamu Hizmetlerinin Sunumu Yönünden Analiz**

**2.3. Hizmet Standartları**

**2.4. Mevcut Durumun Yarattığı Sonuçlar**

2.4.1. Hizmet Kusuru

2.4.2 Performans Ölçümü Yapılamaması

2.4.3. Moral - Motivasyon Eksikliği

**3- MALİYE BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI**

**3.1. Defterdarlıkların Bugünkü Durumu**

3.1.1. Muhakemat Hizmetleri

3.1.2. Muhasebe Hizmetleri

3.1.3. Milli Emlak Hizmetleri

3.1.4. Personel Hizmetleri

3.1.5. Vergi Gelirleri Hizmetleri

3.1.6. Denetim Hizmetleri

**3.2. Yeniden Yapılanma İhtiyacı**

3.2.1. Hukuk Danışmanlığı ve Muhakemat İşlemleri

3.2.2. Muhasebe İş ve İşlemleri

3.2.3. Hazine Taşınmazlarının Yönetimi

3.2.4. İnsan Kaynakları Politikaları

3.2.5. Kamu Gelirleri Politikaları

3.2.6. Danışma ve Denetim Hizmetleri

**3.3. Yeni Taşra Teşkilatı**

3.3.1. Maliye Başkanlığı

3.3.1.1. Maliye Başkanı

3.3.1.2. Maliye Grup ( Daire) Başkanı

3.3.2. Maliye Başkanlığı Birimleri

3.3.3. Birimlerin Görevleri

3.3.3.1. Maliye Başkanı

3.3.3.2. Maliye Grup (Daire) Başkanı

3.3.3.3. Hukuk Danışmanlığı

3.3.3.4. Maliye Denetçiliği

3.3.3.5. Kamu Malları Grup (Daire) Başkanlığı

3.3.3.6. Kamu Harcamaları Grup (Daire) Başkanlığı

3.3.3.7. İnsan Kaynakları ve Destek Grup (Daire) Başkanlığı

3.3.3.8. Kamu Gelirleri Grup (Daire) Başkanlığı

3.3.3.9. İlçe Maliye Müdürlükleri

3.3.3.10.Komisyonlar

**3.4. Unvanlar, Kadrolar ve Atamalar**

**SONUÇ**

**GİRİŞ**

İçinde yaşadığımız yüzyılda dünyada en çok konuşulan konuların başında “**değişim**” gelmektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler ve insana saygının önem kazanması, ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, vatandaşların bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi, çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri gibi faktörler örgütlerde değişimi zorunlu kılmaktadır.

Değişim, geleceğe hazır olmanın ötesinde, bugünün koşullarına ayak uydurmakla mümkündür. Aksi halde geleceğe hazırlanmak bugüne hazırlanmaktan daha zor ve belki de imkânsız olabilecektir. Bu bakımdan değişime aktif veya pasif olarak direnç göstermek yerine, değişimin nedenlerini kavrayarak harekete geçmek büyük önem taşımaktadır.

Sosyal ve kültürel değerlerimizi tahrip etmeden, bununla birlikte geleneklerin ve tabuların kölesi olmadan ve bunların altında ezilmeden değişimin ve yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu nedenle korkuya dayalı bir yönetim, sürekli denetim ve teftiş yerine güven ve karşılıklı işbirliği, iletişim içerisinde, danışmanlık, görev ve yetki devretme, engelleri ortadan kaldırma, deneyim ve inisiyatife dayalı duygusal kararlar yerine, verilere ve analizlere dayalı karar verme, bireysel sorumluluk yerine ekip çalışması, birbirlerinin rakibi ve sürekli çekişme içerisinde olan çalışanlar yerine ekip arkadaşı anlayışının yerleştirilmesi, kıdem veya kayırmacılık yerine liyakat sistemine dayalı açık ve adil yükselme, moral ve motivasyonu düşürmeyecek düzenlemelerin uygulamaya konulması değişimin olumlu bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

**1-)MEVCUT DURUM VE YASAL DAYANAKLARI**

* 1. **Kamu Kurum ve Kuruluşları**

1982 anayasasında kamu hizmetlerinin kamu idareleri ve kamu görevlileri eliyle yürütüleceği belirtilmiştir. 7.11.1982 tarih ve 2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının; 123 ncü maddesinde; **“**İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. Kamu tüzelkişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur.

126 ncı maddesinde; **“**Türkiye, merkezî idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır.Kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla, birden çok ili içine alan merkezî idare teşkilatı kurulabilir. Bu teşkilatın görev ve yetkileri kanunla düzenlenir.**“** denilmektedir.

113 ncü maddesindeki; **“**Bakanlıkların kurulması, kaldırılması, görevleri, yetkileri ve teşkilatı kanunla düzenlenir. “hükmüne istinaden çıkarılan ve Kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için bakanlıkların kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla çıkarılan bu kanunda; Bakanlıkların kurulması, kaldırılması, mevcut bakanlıkların bölünmesi veya birleştirilmesi, bakanlıkların görevleri, yetkileri ve teşkilatı bu kanun esaslarına göre düzenleneceği belirtilmiştir.

3046 Sayılı Bakanlıkların Kurulması Hakkında Kanunda: “Bakanlıkların, merkez teşkilatı ile ihtiyaca göre kurulan taşra ve yurt dışı teşkilatından ve bağlı ve ilgili kuruluşlardan oluşacağı, Bakanlık merkez teşkilatı, bakanlığın sorumlu olduğu hizmetlerin yürütülmesi, bu hizmetlerle ilgili amaç ve politika tayini, planlama, kaynakları düzenleme ve sağlama, koordinasyon, gözetim ve takip, idareyi geliştirme ve denetim gibi görevleri yerine getirmek üzere;

a) Bakanlıkların hizmet ve görev alanlarına giren faaliyetlerini yürüten ana hizmet birimleri,

b) Bakana ve ana hizmet birimleri ile bağlı ve ilgili kuruluşlara istişari mahiyette yardımcı olan teknik, idari, hukuki ve mali konularda faaliyette bulunan danışma ve denetim birimleri,

c) Yukarıdaki birimlere yardımcı olan ve her bakanlıkta zorunlu olarak yürütülmesi gereken idari, mali, güvenlik ve sivil savunma gibi hizmetleri yerine getirmekle görevli yardımcı birimler. Şeklinde örgütleneceğine hükmedilmiştir.

Bakanlığın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek ve yürütmekte oldukları hizmetleri vatandaşlara sunmakla görevli bakanlık taşra teşkilatının, ihtiyaca göre;

a) İl valisine bağlı il kuruluşları,

b) Kaymakama bağlı ilçe kuruluşları,

c) Doğrudan merkeze bağlı taşra kuruluşları.

Bu kuruluşların tamamından veya birkaçından meydana gelecek şekilde düzenleneceği belirtilmiştir.

Taşra teşkilatı bölge kuruluşlarında: Bölge Müdürlüğü, Şube Müdürlüğü veya Başmühendislik, Şeflik veya Mühendislik,

Taşra teşkilatı il kuruluşlarında: Vali, İl Müdürlüğü, Şube Müdürlüğü, Şeflik, Memurluk.

Taşra teşkilatı ilçe kuruluşlarında: Kaymakam, İlçe Müdürlüğü, İhtiyaç bulunan ilçelerde Şube Müdürlüğü, şeklinde sıralanmıştır.

5442 Sayılı İl İdaresi Kanununda; “Türkiye’nin, merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafya durumuna, iktisadi şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere; iller ilçelere ve ilçelerin de bucaklara bölündüğü, İllerin idaresinin yetki genişliği esasına dayandığı, İllerde genel idare teşkilatı il, ilçe ve bucak bölümlerine uygun olarak düzenleneceği, belli kamu hizmetlerinin görülmesi amacı ile birden çok ili içine alan çevrede, bu hizmetler için yetki genişliğine sahip kuruluşlar meydana getirilebileceği,” belirtilmiştir.

**1.2. Kamu Görevlileri**

1982 Anayasasının 128 nci maddesinde; **“**Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. Ancak, malî ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır. Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir.”

129 ncu maddesinde; **“**Memurlar ve diğer kamu görevlileri Anayasa ve kanunlara sadık kalarak faaliyette bulunmakla yükümlüdürler.” Denilmektedir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda ise; “Bu Kanun, Genel ve Katma Bütçeli Kurumlar, İl Özel İdareleri, Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlarda, kanunlarla kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında veya Beden Terbiyesi Bölge Müdürlüklerinde çalışan memurlar hakkında uygulanır. Sözleşmeli ve geçici personel hakkında bu Kanunda belirtilen özel hükümler uygulanır. Bu Kanun, Devlet memurlarının hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenler. Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür.”hükümleri bulunmaktadır.

**1.3. Kamu Hizmetlerinin Sunumu**

Kamu hizmetleri başlıca ulusal yönetim ve yerel yönetim düzeylerinde sunulmaktadır. Vatandaşların günlük yaşantılarıyla ilgili hizmetlerin çoğu yerel yönetimler tarafından yerine getirilmektedir. Vatandaşları tüm olarak ilgilendiren eylem ve işlemler ise daha çok ulusal yönetimce (merkezi yönetim) karşılanmaktadır.

Kamu hizmetlerinin çok çeşitli olmasından dolayı hizmet sunumunda belli standartların oluşturulması sağlanamamıştır. Anayasamızın 124 ncü maddesinde; Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzelkişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla, yönetmelikler çıkarabilirler. Hükmüne istinaden Bakanlar kurulunca 2009/15169 karar sayı ve 31 Temmuz 2009 tarihli resmi gazete ile “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin” bir yönetmelik yayınlanmıştır.

Etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak; kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere, idarelerin uyması gereken usul ve esasları düzenlemek amacıyla çıkarılan bu yönetmelik ile bürokrasinin azaltılması ve işlemlerin basitleştirilmesine yönelik başbakanlık, bakanlıklar ile bazı bağlı ve ilgili kuruluşlara ait 170 adet yönetmelik üzerinde düzenleme yapılmıştır.

Bu sayede kamu hizmetlerinin, başvuru yapılan ilk kademeden sunulması ve sonuçlandırılması, başvuru mercii ile karar/onay mercii arasında birden fazla kademe oluşturulmaması esas alınmıştır. İdarelerin, başvuruların, doğrudan kamu hizmetini sunan birime yapılmasını ve ilk kademede sonuçlandırılmasını sağlamak için gerekli tedbirleri almaları istenmiştir.

**2. MEVCUT DURUMUN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**2.1. Kamu Görevlileri Yönünden Analiz**

Kamu kuruluşlarında özel kuruluşların aksine kar amacı yerine topluma hizmet düşüncesi mevcuttur. Böyle olmakla birlikte tüm kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi, zaman) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak, faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir.

Devlet, kamu görevleri bağlamında yürüttüğü faaliyetlerini memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle topluma sunmakta veya yerine getirmektedir. Bu yönüyle memurluk çok özel ve çok önemli bir meslek alanı olarak görülmektedir. Bu özelliği memurluğun bir statü hukuku çerçevesinde kıdem, ehliyet ve liyakat ilkelerine göre ele alınmasını ve düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Çeşitli personel kanunları düzenledikleri meslek alanlarında istihdam esaslarını, ödev ve sorumlulukları, yasaklar ve sorumlulukları, göreve alınmaları, ilerleme ve yükselmelerini, disiplin işlerini, özlük haklarını ve sosyal imkanlarını ve meslek özelliğine ilişkin diğer hususları hükme bağlamıştır.

Her meslek (kariyer) grubu özel bir uzmanlık alanıdır. Bu uzmanlık düzeyine ulaşabilmek için mensuplarının kendilerini mesleklerine adamaları gereklidir. Mesleğinin tabi olduğu hukuki çerçeveyi, teknik ve metodik kurallarını, insan ilişkilerini ve etik değerlerini iyi anlaması ve özümsemesi, başlangıçta ve yetişme döneminde önce masasının, sonra servisinin, sonra bölümünün ve dairesinin (ve giderek teşkilatının) mevzuat ve muamelatına hakim olması beklenmektedir. Mesleklerinin üst kademelerine yükselmiş ve yönetim sorumluluğu almış kimselerin görev yaptıkları veya yönettikleri birimin teşkilatını ve mevzuatını bütün ayrıntıları ile kavramaları, kurumlarının Devlet yapısı içindeki yerini ve kurumsal ilişkilerini anlamaları, personelini genel özellikleri ile tanımaları ve cereyan eden iş ve hizmet akımının gelişimini izliyor olmaları, yöneticilikle birlikte önderlik ve eğiticilik özelliklerine de sahip olmaları gereklidir.

Kanunların ve mevzuatın iyi bilinmesi görevin anlaşılması, verilen yetkilerin etkinlikle kullanılması ve sorumlulukların farkında olunması açısından son derece önemlidir. Kurumsal ilişkiler merkezi idare için hiyerarşiktir. Bütün bu iş ve işlemler bir görev bölüşümü ve emir komuta zinciri içerisinde yürütülür. Bu hiyerarşide idarelerin ve kişilerin konumları oldukça anlaşılır şekilde belirlenmiştir. “Emreden, emir alan ve emir” üçlüsü yasal çerçevede tutulması gereken ilişkidir. Memura tanımlanmış görevi ile ilişkilendirilmesi mümkün olmayan emir verilemeyeceği anayasamızda hüküm altına alınmıştır.

Hiyerarşik ilişkide bir başka önemli konu yetki devridir. Kural olarak kanun ve kadro unvanı ile belirlenmiş yetkiler devredilemeyeceği, ast kademelere ve yardımcılara verilen imza yetkileri, her ne kadar uygulamada yetki devri biçiminde olarak anlaşılmakta ise de bu tür yetkilendirmeler amirin idari sorumluluğunu kaldırmayacağı muhtelif mevzuatlarda belirlenmiştir.

Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin görev yetki ve sorumluluklarının belli edilmesine dair hükümlerin yetersizliği, bu konuda yeniden düzenleme yapılması gerekli görüldüğünden hükümetimizin de sürekli gündeminde tuttuğu bir konudur. Mevcut kamu personel mevzuatı, gerek görevlerin belirlenmesi ve gerekse performans ölçülmesi bakımından ihtiyacı karşılamamaktadır. Bu düzenlemeler kamu hizmetinin tam anlamıyla tanımlanamamasından dolayı ölçmenin gerçek anlamda yapılabilmesine olanak tanımamaktadır.

**2.1.1. Görev, Yetki, Sorumluluklar**

Bazı unvan grupları için görev tanımlamasının yapılmadığı, görevlerin açıkça belirlenmediği,sorumluluk ve yetkilerin üst yönetim için açıkça belirlenmediği, yetki devrinin üst yönetim haricinde yapılmadığı, İnisiyatif kullanabilme yetkisinin teknik personel haricinde verilmediğini, tüm unvan gruplarında görev çatışmasının yaşandığı,görevlerinin kendi kurum ve birimlerinde ve gerekse diğer kurumlarda farklı unvanlardaki görevlilerce yürütüldüğü, görülmektedir.

**2.1.2. Unvanlar**

Kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için bakanlıkların kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla çıkarılan 3046 sayılı kanunda “hiyerarşik kademeler” hizmetin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar dikkate alınmak kaydıyla;

- Bakanlık merkez teşkilatında: Müsteşarlık, Genel Müdürlük, Kurul Başkanlığı veya Daire Başkanlığı, Şube Müdürlüğü, İhtiyaca göre kurulacak şeflik.

- Bağlı kuruluşlarda: Genel Müdürlük, Daire Başkanlığı, Şube Müdürlüğü, Şeflik, Memurluk.

- Taşra teşkilatı bölge kuruluşlarında: Bölge Müdürlüğü, Şube Müdürlüğü veya Başmühendislik, Şeflik veya Mühendislik,

- Taşra teşkilatı il kuruluşlarında: Vali, İl Müdürlüğü, Şube Müdürlüğü, Şeflik, Memurluk.

- Taşra teşkilatı ilçe kuruluşlarında: Kaymakam, İlçe Müdürlüğü, İhtiyaç bulunan ilçelerde Şube Müdürlüğü, Şeklinde sıralanmıştır.

Oysa Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 666 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli listelerde yüzlerce unvan belirtilmiştir. Bunların içerisinde aynı işi yapan farklı unvanlarda kamu görevlilerinin olduğu da görülmektedir.

**Bu durum, Kurumlarda unvan enflasyonun olduğunun bir kanıtıdır.**

Nitekim Bakanlığımız 646 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile; İlgili Kararname öncesinde Maliye Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hesap Uzmanları Kurulu Başkanlığı, Gelirler Kontrolörleri Başkanlığı ile Vergi Dairesi Başkanlıkları bünyesinde çalışmakta olan Maliye Bakanlığının vergi incelemesine yetkili denetim elemanlarını, vergi denetiminin tek elden yürütüleceği Vergi Denetim Kurulu bünyesinde, Vergi Müfettişi unvanı altında, 659 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile de; Bakanlık merkez teşkilatında görev yapan Muhasebat Kontrolörü, Milli Emlak Kontrolörü, Devlet Bütçe Uzmanı, Mali Suçları Araştırma Uzmanı, Devlet Muhasebe Uzmanı, Devlet Gelir Politikaları Uzmanı, Devlet Malları Uzmanı gibi unvanları Maliye Uzmanı, taşra teşkilatında görev yapan Muhasebe Denetmeni, Milli Emlak Denetmeni, Muhasebe Uzmanı, Milli Emlak Uzmanı gibi unvanları da Defterdarlık Uzmanı unvanı altında birleştirmiştir.

**2.2. Kamu Hizmetlerinin Sunumu Yönünden Analiz**

Birinci bölümde belirtilen düzenlemelerde esas olarak kamu görevleri ve kamu görevlileri belirlenmiştir. Ancak bu düzenlemelerde görevlerin ne olduğu ve kim tarafından yerine getirileceğine değinilmiş, nasıl, ne zaman ve hangi sıraya göre yerine getirileceği ikincil mevzuata veya idarelere bırakılmıştır.Kamu idareleri, kanunların uygulanmasında, vatandaş memnuniyetini sağlamak, kaynakları daha etkin ve verimli kullanarak hizmet sunmak amacıyla yıllardır çeşitli usul ve esaslar uygulamaya çalışmıştır. Bunlardan birisi 1990 lı yıllardan itibaren uygulamaya sokulan Toplam Kalite Yönetimi anlayışıdır.

Türk kamu idaresinde Verimlilik, etkililik, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu kaynağının yerinde kullanılması, kamu zararının etkili bir şekilde tespit, takip ve tahsili hesap verme zorunluluğu, kamuoyu denetimi, bilgi edinme hakkı ve nihayetinde vatandaşın iyi yönetimi isteme hakkının kabulü bu dönemde yönetim terminolojimize girmiş çağdaş kamu yönetiminin çiçeği burnunda kavramlarıdır.

Amerika ve Japonya’da 20.yy son çeyreğinden itibaren uygulama alanı bulan toplam kalite yönetimi uygulamaları, ülkemizde 1990’lı yıllardan itibaren kamu yönetimince de benimsenmiştir. Toplam kalite yönetimi anlayışı kamu hizmetlerinin kaliteli hale getirilmesi ve bu sürecin iyileştirilmesi noktasında bir heyecan fırtınası yaşanmasına sebep olmuştur. Temelinde gönüllülüğün yattığı bu yönetim biçiminin, felsefesi Devlette diğer iş yapma biçimlerimizde olduğu gibi yüksek bir heyecan, ani bir karar ve hazırlıksız bir başlangıç şeklinde kamu hizmetine sunum süreçlerine dâhil edilmeye çalışılmıştır. Bu konuda kamu kurum ve kuruluşlarının merkez ve taşra teşkilatlarına çeşitli tamimler yayımlanarak konunun sahiplenmesi istenilmiştir. Hatta yürütme kurulları, kalite kurulları, kalite çemberleri, süreç iyileştirme grupları gibi bazı kavramlar kontrolsüz bir şekilde desinler kabilinde uygulamaya konulmuş ve düzenli olarak geri bildirimler alınarak bir süreliğine de olsa konu kamuda canlı tutulmaya çalışılmıştır.

Şu da bir gerçektir ki karar mekanizmalarınca, ülkemizin iyileştirilmeye muhtaç diğer alanlarında ve problemlerin çözümünde olduğu gibi kamu yönetimindeki ıslahatı bol bol mevzuat üretmek yeni yeni kurum ve kuruluşlar kurmak, kadro, unvan, pozisyonlar oluşturmak gösterişli bina, tabela ve araç gereç edinmek veya mevcut kurum ve kuruluşları birleştirip bir süre sonra ayırmak, fonksiyonlarını yeniden belirlemek suretiyle problemlerimizin halledilebileceği zannedilmektedir. Hatta kamunun haber alma veya bilgi edinme kaynaklarının başında gelen yazılı ve görsel medya araçlarında da kurumun ve işin tanıtımından çok kişilerin veya işin sunma şeklinin abartılı bir şekilde ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Bu konuda diğer ülkelere nazaran mevzuat yorgunu olduğumuz herkesçe bilinen bir gerçektir. Resmi gazetede her gün kanun, kararname, tüzük, yönetmelik, tebliğ, genelge, yönerge, milletler arası anlaşmaların onaylarından biri, bir kaçı mutlaka yayımlanmaktadır. Bununla da kalmayıp yayımlanan söz konusu mevzuatın çok kısa bir süre sonra yeniden değiştirilmesi, vazgeçilmesi veya kaldırılması sıradan bir durum sergilemektedir.

**2.3. Hizmet Standartları**

Kamu hizmeti sunumuyla görevli taraf ile (genel idare) kamu hizmeti tanımında geçen “Kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetler” in tam olarak ne olduğu, , kimler tarafından ve nasıl yerine getirileceği, kamu görevlilerinin görev yetki ve sorumluluklarının neler olduğu, idarenin anlamı, içeriği, yapısı, örgütlenme biçimi, fonksiyonu, genişliği, yetkileri, sunduğu hizmetin mahiyeti hususlarında açık, net ve standartlaştırılmış düzenlemelerin olmadığı, kamu hizmetinin devlet aygıtı içerisinde rol alan bütün hiyerarşik kademeler, birimler, unvanlar, bölümler bazında tanımlanmadığı, hiyerarşik hukuki metinlerde düzenlenen görev yetki ve sorumlulukların kamu hizmetini tanımlamada yetersiz kaldığı görülmektedir.

Daha sonra Maliye Bakanlığınca yayımlanan ve 1.1.2006 tarihinde yürürlüğe giren İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole ilişkin usul ve esasların 7. Maddesinde ‘’idarenin organizasyon yapısıyla personelin görev yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde belirlenir. ’Denilmiştir.

Ayrıca, Maliye Bakanlığınca 26.12.2007 tarihinde yayımlanan kamu iç kontrol standartları tebliğinde üst yöneticilere İç Kontrol Sisteminin kurulması ve gözetilmesi iç kontrol sisteminin bir gereği olarak yazılı prosedür ve talimatların oluşturulması sorumluluğu verilmiştir. Yine aynı tebliğde Kamu İç Kontrol Standartları başlığı altında misyon, organizasyon yapısı ve görevler alt başlığında birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır denilmektedir.

Ancak, kamunun hizmet sunumu esnasında kullandığı bütün varlıklarını personel araç ve gereçlerini tam kapasiteyle kullanmasını temin için bu enstrümanların veya hizmet sunma araç gereçlerinin ve en başta da personelinin neyi, nerede, ne zaman, nasıl ve kiminle yapacağına dair pek mesafe alındığı söylenemeyeceği gibi, düzenlemelerinde yazılı metinler üzerinde kaldığı, uygulamadan uzak olduğu görülmektedir.

**2.4. Mevcut Durumun Yarattığı Sonuçlar**

Görevlerdeki belirsizliklerin hizmeti alan vatandaşlar, hizmeti sunan kurumlar ve kamu görevlileri üzerinde aşağıda belirtilen olumsuzlukları yarattığını söylemek mümkündür.

**2.4.1. Hizmet Kusuru**

Hizmet kusuru, idarenin yürüttüğü bir hizmetin kurulmasından, düzenlemesinde ya da işleyişindeki bozukluk ve aksaklığı ifade etmektedir. Hizmet kusuru, kamu görevlilerinin kusurundan tamamen bağımsız olarak mütalaa olunmaktadır. Başka bir anlatımla, idarenin istihdam ettiği kamu görevlileri kusurlu olsa da olmasa da, eğer hizmetin kuruluş, düzenleniş ve işleyişinde bir bozukluk veya aksaklık söz konusu ise hizmet kusuru da var demektir.

Hizmet kusurunun varlığı, hizmetin kötü işlemesi, hizmetin geç işlemesi ve hizmetin işlememesi durumlarında ortaya çıkmaktadır. Hizmetin kötü işlemesi, onun gereği gibi yürütülememesi anlamanı gelmektedir. Hizmetin olağan sayılmayacak bir gecikme ile yerine getirilmesi, hizmetin geç işlemesi sayılmaktadır. Eğer idare, hizmetin özelliklerine göre kendisinden beklenen çabukluğu gösterememiş ise hizmet kusuru işlemiş kabul edilir. Hizmetin hiç işlenmemesi halinde de hizmet kusurunun varlığı kabul edilmektedir.

Zamanında gerçekleşmeyen hizmetler piyasa fiyatlarındaki değişmeler sonucu devlete daha pahalıya mal olmakta ve/veya aynı ödenekle daha az hizmet verilebilmektedir. Uzun yazışma ve mutabakat çalışmaları devleti çok büyük zaman israfına uğratırken, vatandaşa gerekli hizmeti sunmamakla devlet, elindeki beşeri kaynağı personeli israf etmektedir. Ayrıca vatandaş için önemli görülen hizmetlerin zamanında sunulamaması, ‘rüşvet teklifi’ gibi sosyal ve etik problemleri gündeme getirmektedir. Kamu hizmetlerindeki gecikme; bir kısım etkili ve nüfuzlu kişilerin araya girerek devlet hiyerarşisinin veya kamu otoritesinin bozulmasına/yozlaşmasına yol açmaktadır.

**2.4.2 Performans Ölçümü Yapılamaması**

Genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir Diğer bir tanımla, çalışanların yeteneklerinin ve iş performansının, o işin gerekleri ile ne ölçüde uyum gösterdiğinin değerlendirilmesidir. Yapılan bu değerleme sayesinde, kurumda görevi ne olursa olsun, çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısacası bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmiş olur. Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir.

Performansın kavramsal olarak, çalışanlarla doğrudan bir ilişkisi söz konusu değildir. Performans bir kurumun veya idarenin kuruluş amaçları doğrultusunda belirlenen misyon ve vizyonunu ne ölçüde gerçekleştirebildiği ile ilgili bir ölçme yöntemidir. Hangi hedeflere, ne miktar kaynak kullanılmak suretiyle ve ne ölçüde ulaşmıştır. Bu kurumsal başarının değerlendirilmesi ise önceden belirlenmiş bir takım performans kriterlerinin elde edilen sonuçlara uygulanması suretiyle yapılmaktadır.

Yine Kavramsal olarak performans sözcüğü ile tanımlanmasa da personelinde bireysel başarısı elbette çok önemlidir. Uygulamada bu başarı sicil mekanizmaları aracılığıyla izlenmekte ve ölçülmekte idi. Kişinin bulunduğu örgüt kademesindeki yerine göre derecelenen bir mevzuat ve muamelat bilgisi, gelişme istidadı ve çalışkanlığı, takım çalışmasına yatkınlığı, insan ilişkilerindeki uyumu ve kuruluşun resmi amaçlarına bağlılık ve sadakati bu sicil sisteminin kriterleri olarak bilinmekte ve kullanılmakta idi. Sicil uygulaması yasalardan çıkarılmış olduğundan çalışanların performanslarının ne şekilde ölçüleceğine dair her hangi bir düzenleme yapılmamış, ölçmede hangi kriterlerin esas alınacağı belirlenmemiştir.

Buna karşılık her kurumun, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların değerlemesini yapmak zorunluluğu bulunmaktadır. Oysa tanımlanmayan bir şeyi ölçmek, ölçülemeyen bir şeyi değerlendirmek, değerlendirilmeyen bir şeyi geliştirmek/iyileştirmek mümkün değildir. Bu takdirde etkinlik ve verimlilik gibi unsurlardan da söz edebilmek imkânsızdır.

**2.4.3. Moral - Motivasyon Eksikliği**

Moral, [bir](http://www.genelbilge.com/tag/bir/) insana [veya](http://www.genelbilge.com/tag/veya/) insan grubuna [hakim](http://www.genelbilge.com/tag/hakim/) olan iklim veya atmosfer diyebiliriz. Moral [dinamik](http://www.genelbilge.com/tag/dinamik/) bir kavramdır. [Yani](http://www.genelbilge.com/tag/yani/), devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden [onu](http://www.genelbilge.com/tag/onu/) yükseltmek için devamlı özen gereklidir. [Bu](http://www.genelbilge.com/tag/bu/) nedenle, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur. Görevinin belirsizliği, personelin işinden duyduğu tatmin derecesini, kurum aidiyet duygusunu, kurumun hedeflerine uygun doğru davranışlar sergilemesini ve kurumuna güven duymasını, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini, görevinde ilerleme arzusunu olumsuz etkilemektedir. Bu da moral motivasyon eksikliği anlamına gelmektedir.

Son dönemlerde, unvan değişiklikleri ve eşit işe eşit ücret amacıyla çıkarılan ancak, daha çok eşit unvana eşit ücret şeklinde algılanan kanun hükmünde kararnamelerin yarattığı memnuniyetsizliklerin memur eylemleri şeklinde tepkiye dönüşmesi moral ve motivasyon eksikliğinin mevcudiyetini hissettirmektedir.

**3- MALİYE BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI**

Son yıllarda, idarelerce etkin bir şekilde örgütlenme, yönetim anlayışının değiştirilmesi ve çalışma süreçlerinin yeniden belirlenmesi, personelin yetiştirilmesi ve daha nitelikli hizmet üretilmesi, yeni teknolojilerin kullanılması gibi konularda hızlı dönüşümler gerçekleştirilmiştir. Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de mali idarenin yeniden yapılandırılması "zorunluluk" halini almıştır. Bu amaçla 5018 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle Maliye Bakanlığı teşkilat yapısında da yeniden yapılanma, yeni birimler oluşturma, mevcut birimlerin görev ve bağlantılarının değiştirilmesi gibi bir çok alanda düzenlemeler yapılmıştır.

İdarelerin etkinliğini artırmak ve daha iyi hizmet sunabilmek için geleneksel ve yaygın olan “türlerine göre örgütlenme” modeli yerine “fonksiyonel ve “hizmet odaklı” örgütlenme modellerine hızlı bir geçiş yaşanmaktadır. Taşra teşkilatlarını yeniden yapılandıran Bakanlıkların bir kısmı “fonksiyonel” yapı yerine “fonksiyonel ve hizmet odaklı” yapıların karmasından oluşan bir model benimsenmiştir. 5018 Sayılı Kanunla getirilen yenilikler dikkate alındığında mali işlemlerin izlenip değerlendirilmesine kadar geniş bir görev alanına sahip olan Maliye Bakanlığı Teşkilatının fonksiyonel ve kendi görev alanına odaklı şekilde yeniden yapılandırılması ve taşra teşkilatını da bu şekilde yapılandırması zorunlu hale gelmiştir.

**3.1. Defterdarlıkların Bugünkü Durumu**

Maliye İdaresi, geçmişten günümüze sürekli nitelikli personelin yetiştirmesi nedeniyle, Taşrada bulunan kurumlar mali konulardaki sorumluluklarını üzerinden atmak ve işten kaçınmak gibi bahanelerle, Valiliği de aracı kılmak suretiyle "stratejik önemi olmayan" ve "kurumun görev ve faaliyet alanı dışında" birçok hususu Defterdarlıklar aracılığı ile yerine getirmeye çalışmaktadır. Dışsal bu durumların yanı sıra teşkilat içerisinde de tek birim tarafından yürütülmesi gereken birçok destek hizmeti birimlerin kendilerince yerine getirilmektedir.

**3.1.1. Muhakemat Hizmetleri**

659 Sayılı KHK ile Muhakemat Müdürlükleri ve Hazine avukatları, devletin hukuk danışmanlığına dönüştürülmüştür. Her kurumun kendisinin taraf olduğu davaları kendi hukukçuları vasıtasıyla takip etmeleri, gerektiğinde Muhakemat Müdürlüğünden danışmanlık temin etmeleri öngörülmüş, ancak kurum ve kuruluşlarca danışmanlığı dava takipçiliği olarak algılamaya devam etmekte ve halen davalarını hazine avukatlarımız vasıtasıyla takip ettirmeye çalışılmaktadır.

**3.1.2. Muhasebe Hizmetleri**

5018 Sayılı Kanun ile bütçe harcamaları her bakanlığın veya kurumun kendisine bırakılmış, sorumluluk tamamen gerçekleştirme memurları ve harcama yetkililerine bırakılmış, muhasebe yetkililerinin maddi hata veya eksik evraktan başka kontrol işlevinin haricinde harcamalar üzerinde etkinliği kalmamıştır. Harcamayı yapan birimin hesabını da kendilerinin vermesi gerekirken, saymanlık birimlerimiz adeta hamallık yapmaktadır.

**3.1.3. Milli Emlak Hizmetleri**

Milli Emlak birimlerimiz, gayrimenkul hizmetlerinin dışında birçok hizmeti de vermeye çalışmaktadır. Devletin emlakçısı olması gerekirken, adeta devletin hurdacısı haline gelmiştir. Gayrimenkul değerlendirme, kıymet takdirleri mevzuatlardaki günümüz ihtiyaçlarına cevap vermeyen düzenlemeler ve kriterlerden dolayı sağlıklı ve objektif yapılamamaktadır. Devlete ait gayrimenkullerin işgal ve tecavüzü önlenememekte, tahsislilerin tahsis amacına uygun olarak kullanılıp kullanılmadığı izlenememektedir. Yarısından fazlası devlete ait ülkemiz taşınmazlarının çoğu kayıt dışında olup, değerlendirilme dışı kalmaktadır.

**3.1.4. Personel Hizmetleri**

Ayrıca, çağdaş eğilimler ve ilkeler yerine, belirli grupların veya statükonun korunmasını amaçlayan düzenleme ve uygulama algıları çalışanlar arasında yaygınlaşmaktadır. Yönetimde ve üst görevlere atamalarda yeniden yapılandırılmaya yönelik değişiklik ve düzenlemeler yapılmasına rağmen, bu uygulamalar tüm çalışanlar tarafından benimsenmediğinden, bu düzenlemelerle idarede bir atılım yaratmak yerine, adeta açılan yaralar kapatılmaya çalışılmıştır. Ancak personel arasında yapılan merkez taşra ayrımı, kişisel beklentiler, statükonun korunması, idarenin sürekli öğrenen ve gelişen bir teşkilat olmasının önünde bir engel olarak değerlendirilmekte ve motivasyonu düşürmektedir.

Mevcut yapıda, 5442 Sayılı Kanunla Vali'nin personeli görevlendirme yetkisinin olması nedeniyle bu işlerin birçoğunun yine Maliye Bakanlığı personeli yerine getirmektedir. 5018 Sayılı Kanunun getirdiği yeniliklerin paralelinde de mali olan veya olmayan herhangi sorunlu bir iş ortaya çıktığında bunu "Maliye Personeli Yapar" zihniyeti ile taşra da Defterdarlık muhatap alınmaktadır. Bu durum birçok sıkıntıları beraberinde getirdiği gibi kendi görev alanına girmeyen hususların emir ve talimat yoluyla yerine getirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Bu durum Taşra organizasyondaki Defterdarlıkların verimliliğin azaltılması, asli görevlerinin yerine getirilememesi ve çalışanın veriminin düşürülmesine neden olmaktadır. Kendi görev alanına girmeyen konuların Mülkü İdare tarafından emir ve talimatlar doğrultusunda zorunlu olarak yerine getirmek mecburiyeti sonucunda; Maliye idaresi çalışanları; kendi görev alanında bulunan hizmetler açısından “stratejik önemi yüksek işlemler ”yoğunlaşamamaktadır.

**3.1.5. Vergi Hizmetleri**

5018 sayılı Kamu Mali Denetim ve Kontrol Kanunu hükümleri çerçevesinde her yıl yayımlanan Bütçe Kanunu ile kamu harcamalarını karşılamak için öngörülen kamu gelirlerinin tahakkuk ve tahsilatı 29 ilde kurulan Vergi Dairesi Başkanlıkları ile 52 ilde ise Defterdarlığa bağlı gelir birimleri tarafından yapılmaktadır. 5345 sayılı kanunla kurulan Gelir İdaresi Başkanlığı ancak 29 ilde Vergi Dairesi Başkanlığını adı altında taşra teşkilatı kurmuştur. Geride kalan 52 ilde ise teşkilatı bulunmamaktadır. Bu illerde ise gelir birimleri Defterdarlıklara bağlı Gelir Müdürlükleri ve Vergi Daireleri müdürlükleri olmak üzere hizmet vermektedirler. Bu durum iş ve işlemlerin akışında büyük aksaklıklar meydana getirmektedir ve iki başlılık oluşturmaktadır. Vergi Dairesi Başkanlığı olan illerle başkanlığın olmadığı iller arasında uygulama birliği sağlanamadığı için farklı uygulamalar oluşmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak ve etkili bir vergi hizmetinin sunulması için yeniden yapılandırma yapılması gerekmektedir.

**3.1.6. Denetim Hizmetleri**

Denetim hizmetleri, kurum içinde Denetim yetkili defterdarlık uzmanlarınca yapılmakta, ancak 659 Sayılı KHK ile yapılan düzenlemelerden sonra duruma intibak edilememiştir. Kanunla yapılması gereken düzenlemeler ve ortaya çıkan belirsizlikler genelgelerle giderilmeye çalışılmıştır. Nitekim yargı kararlarıyla uygun bulunmayan düzenlemelerden sonra denetim elemanlarının motivasyonu düşmüş, işe karşı isteksizlikleri artmıştır. Birçok denetim elemanı kurum değiştirmiştir. Diğer yandan Maliye Uzmanı altında toplanan merkezi, denetim elemanlarınca bile bu isim benimsenmemiş, Defterdarlık denetimlerinde halen eski unvanlarını da kullanma durumu sergilemektedirler.

Dış denetim ise yapılmayacak hale gelmiş bulunmaktadır. Arşivler denetimi bekleyen evrak çuvallarıyla adeta evrak mezarlığına dönüşmektedir.

**3.2. Yeniden Yapılanma İhtiyacı**

Kanunlarla Maliye Bakanlığına yüklenilen kamusal hizmetler illerde Defterdarlıklarca yerine getirilmektedir. Maliye Bakanlığının mali sistemin gider kısmı ile ilgili yetkisi genel olarak izleme, derleme, planlama ve kontrol faaliyetlerinden oluşmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin uygulanması konusunda Maliye Bakanlığının tüm kesimlerine büyük bir iş düştüğü gibi önemli görev tanımlarına ve organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.Taşra teşkilatının yeniden yapılandırılmasında klasik hazineci yaklaşımdan, müşteri memnuniyeti ve performans ölçümünü esas alan yönetim anlayışına geçilmesi, misyon, vizyon ve stratejik önceliklerinin gerçekleşmesi bakımından takdirden öte bir gerekliliktir.

**HEDEF, KÜREK ÇEKEN DEĞİL DÜMEN TUTAN BİR MALİYE**

**3.2.1. Hukuk Danışmanlığı ve Muhakemat İşlemleri**

Bilindiği üzere, hukuk danışmanlığı ve muhakemat hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla çok sayıdaki hukuki düzenleme tek bir yasal düzenlemede birleştirilmiştir. Bakanlığımız merkez ve taşra birimlerinin taraf olduğu davaların takibinin haricinde, diğer kurumlara talep halinde verilecek danışmanlık hizmeti dava takibine dönüşmemeli, görüş vermekle sınırlı kalmalıdır.

**3.2.2. Muhasebe İş ve İşlemleri**

5018 Sayılı Kanunla ödeme yetki ve sorumluluğu Kurumlara, harcama yetkilisi ve gerçekleştirme görevlilerine verilmiş olduğundan, harcamalar üzerinde muhasebe birimlerimizin veri derleme ve toplama haricinde bir etkisi kalmamıştır. Tüm ödeme ve tahsilata ilişkin nakit işlemlerinin günlük olarak gerçekleştirildiği ve ödemelerin Merkez Bankası üzerinden elektronik ortamda yapıldığı bir sisteme geçildiğinden, harcama işlemlerinin kurumlarca yürütülmesi sağlanmalıdır. İllerde ihale işlemlerinde sorunlar genelde ihale usul ve yöntemlerinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Muhasebe birimlerimiz zaman zaman kurumlara bu konuda danışmanlık yapmaktadır. Kamu İhale Kurumunun taşra temsilciliği bulunmadığından, bu konuda bilgi ve birikim sahibi muhasebe personelimizin bu alanda değerlendirilmesi yasal olarak sağlanmalıdır.

Öte yandan Döner sermayeli işletmelerin bütçe, muhasebe, harcama, gelir ve taşınır işlemlerini kapsayan ve veriye dayalı karar verme süreçlerini içeren Döner Sermaye Mali Yönetim Sisteminin uygulanmasını takip ve Mahalli idarelerin bütçe verilerini derleyerek devletin tüm giderlerini Bakanlığa göndermek üzere bir birim oluşturulmalıdır.

**3.2.3. Hazine Taşınmazlarının Yönetimi**

Ekonomik büyüme ve artan yatırımlar nedeniyle gayrimenkul sektörünün önemi giderek artmaktadır. Bu kapsamda, kamu taşınmazlarının etkin ve verimli kullanılması büyük önem arz etmektedir. Bilindiği üzere Hazine taşınmazları;

-Yatırımların ve istihdamın teşvik edilmesi,

-Bölgelerarası ekonomik ve sosyal farklılıkların giderilmesi,

-Ekonomik ve sosyal kalkınmanın gerçekleştirilmesi,

-Toplu konut üretimi,

-Çarpık kentleşmenin önlenmesi amacıyla kullanılabilmektedir.

Bu kapsamda, talep odaklı, merkeziyetçi ve işlemleri bizzat yapan bir yapıdan vazgeçilmektedir. Bunun yerine taşınmazların yerinden yönetilmesine önem veren, politika belirleyen, arz odaklı ve sonuçları izleyen proaktif bir yapı benimsenmelidir. Bu doğrultuda, taşınmazların nerede, hangi amaçlı kullanımlara uygun ve değerinin ne kadar olduğunun bilinerek yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu amaçla Gayrimenkul Değerleme ve Planlama birimi oluşturulmalıdır. Bu birim;

**a-** Hazine taşınmazlarından ekonomiye kazandırılabilecek nitelikte olanları belirlenmesine ve bunlardan maksimum gelir sağlanmasına yönelik çalışmaları yapmak, bu amaçla taşınmazları;

-Gelir getirecekler,

-Teşvikli olarak ekonomiye kazandırılacaklar,

-Tahsisliler ve tahsis edilecekler,

-Rezerv tutulacaklar

Şeklinde tasnif etmek, hangi taşınmazların satış, kira, irtifak ve ecrimisil uygulamalarına konu edileceğini belirlemek,

**b-** Belirlenen taşınmazların, belediye mücavir alan içinde tescil harici yerlerden ise tescil ettirilmesini, imarsız ise imar planlarının, teşvikli yatırımlara veya normal irtifaka uygun taşınmazların mevzi imar planının ve imar uygulamalarının yaptırılmasını sağlamak,

**c-**Tasnif edilmiş ve belirlenmiş olan taşınmazları, konumu, görüntüsü, imar bilgileri, değeri ve alternatif kullanım imkanlarına yönelik bilgi ve görüşleriyle birlikte gerekli işlem yapılmak üzere ilgili servislere bildirmek,

**d-**Bu şekilde tespit edilen taşınmazların; satış, irtifak hakkı tesisi, kira ve yatırımlara tahsis edilmesine ilişkin olarak görsel ve yazılı medya da dahil olmak üzere gerekli tanıtım çalışmalarını yapmak,

**e-** Taşınmazların Yatırıma tahsisine ilişkin işlemleri yapmak,suretiyle Devletin Emlakçısı (Gayrimenkul Danışmanı) görevini yürütmelidir.

**3.2.4. İnsan Kaynakları Politikaları**

Bakanlığımız insan kaynakları politikasının temelini; Uzman ve nitelikli personel istihdamı,

Birimler arasında dengeli dağılım yoluyla verimlilik artışı, Hızlı ve kaliteli hizmet sunumu,

Eğitime verilen önem ve Çalışan memnuniyetinin artırılması oluşturmaktadır.

İstihdam edilen insan kaynağının sayısından ziyade, niteliğinin önemli olduğu, Kendisine güvenen ve kendisine güvenilen personele sahip olmanın Bakanlığımızın birinci önceliği olduğu her fırsatta dile getirilmektedir. Daha kaliteli ve etkin kamu hizmeti sunmak amacıyla “önce insan” anlayışı ekseninde, halka hizmet bilinci ilkesini benimseyen insan kaynakları politikalarını taşrada da uygulamak üzere personel müdürlükleri İnsan kaynakları ve destek hizmetleri birimine dönüştürülmeli, Bakanlığımızın taşrada temsilcisi olmayan tüm birimlerinin taşra hizmetlerinin bu birimce yürütülmesi sağlanmalı, böylelikle görev çakışmalarının da önüne geçilmelidir.

Ayrıca tüm taşra birimlerinin malzeme kırtasiye gibi alımları, aylık ve özlük işlemleri bu birimce yürütülmelidir. Böylece, her birimde özlük servisi mutemetlik gibi işlemleri yürüten personelin asıl işlerde değerlendirilmeleri sağlanmalıdır.

**3.2.5. Kamu Gelirleri Politikaları**

5018 sayılı Kamu Mali Denetim ve Kontrol Kanunu hükümleri çerçevesinde her yıl yayımlanan Bütçe Kanunu ile kamu harcamalarını karşılamak için öngörülen kamu gelirlerini toplanması doğal olarak Maliye Bakanlığının taşra teşkilatı tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Sadece vergi kanunları değil, yürürlükteki tüm kanunlarda Maliye Bakanlığına verilen görevler ve yetkilerin hayli fazla olması nedeniyle gelir birimlerinin önemini artırmaktadır. Kamu harcamalarının tek finansman kaynağı vergi olan bizim gibi Devletlerin vergi teşkilatlarının güçlü olması kaçınılmazdır. Güçlü vergi teşkilatı - güçlü devlet sloganı rehber edilmelidir.

Maliye Bakanlığınca belirlenen devlet gelirleri politikasını uygulamak, verginin doğuşundan tahsilatına kadar her aşamada sunulan hizmetleri yerine getirmek ve bu süreçte ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkları ilk aşamada çözüme ulaştırmayı sağlamak, bunun yanında gelir mevzuatına dair görüş sunmak gelir mevzuatının uygulanmasına ilişkin başta kamu kurumları olmak üzere diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği, Mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu, kayıtlı ekonomiyi teşvik etmeyi toplumun vergi konusundaki farkındalığını artırmayı ve verginin tahsiline yönelik mükellefe sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmayı amaç edinmelidir.

Kamu harcamalarının finansman kaynağı olan kamu gelirlerinin toplanması ile sorumlu olan gelir idaresi, kamu kaynaklarının ekonomik, verimli etkili bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği, mali saydamlığı sağlamak ve hususta diğer kamu kurumlarına örnek olmak üzere her türlü plan ve stratejik anlayışı benimsemek zorunluluğu vardır. Bu anlayış çerçevesinde gerek iç paydaşların ve gerekse hizmet alan dış paydaşların asgari memnuniyetlerini de göz ardı etmeden kamu maliye politikasını en iyi hale getirmek için her türlü değişikliğe de açık olmak kaydıyla çalışmalar yapmak gerekmektedir.

Yeniden yapılanacak bu teşkilat yapısından sonra vergi kanunlarında (bir kısmı tasarı halinde TBMM de olduğu) da süratle gerekli değişiklikler yapılarak modern bir maliye teşkilatının yanında çağdaş bir vergi sistemi kurulmalıdır. Çağımızda olmaması gereken kayıt dışılığın da bir an önce giderilmesi için gerekli çalışmalara başlanılmalıdır.

**3.2.6. Danışma ve Denetim Hizmetleri**

Maliye Bakanlığının Örgütlenmesi İçinde Yer Alan Danışma ve Denetim, Ana ve Yardımcı Birimler ile Bağlı, İlgili ve İlişkili Kuruluşların Tamamını da İçinde Barındıran Taşra Örgütlenme Yapısına Geçilmeli ve Gider Konularında Yerinden Yönetim Ağırlıklı " Taşra Gider Denetim ve Danışma Birimi "Oluşturulmalıdır.

Maliye Bakanlığının Merkez Teşkilatı örgütlenmesinde; Ana hizmet birimleri ile Yardımcı birimlerin birçoğu haricinde bağlı kuruluşlar (Gelir İdaresi Başkanlığı, Milli Piyango İdaresi ve Kefalet Sandığı) , ilgili ve ilişkili kuruluşları (Dmo, Kamu İhale Kurumu, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu) taşra örgütlenmesi bulunmamaktadır. Özellikle, taşrada Defterdarlıkların birçoğu kendi görev alanlarına girmediği halde Valiliklerce Kamu İhale Kanunu kapsamındaki şikâyetlerin inceleme ve soruşturma işlemlerini Defterdarlıklar aracılığı ile yerine getirmektedir. Yine taşra birimleri mali konulara ilişkin olarak Defterdarlık birimlerinden çeşitli konularda teknik destek ve görüş alışverişinde bulunmakta bunun yanında da İl'deki bir kısım kurul ve komisyonlarda kendi görevleri haricinde görev ve yükümlülükler verilmektedir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmakla birlikte daha çok Maliye Bakanlığında ki yetişmiş personelden istifade etmek, kendi iş yüklerini hafifletmek gibi nedenlere dayanmaktadır.

Bununla birlikte, Sayıştay'ın taşra yapılanması olmadığından hızlı ve etkin bir gider denetim de uzun yıllardan beridir yapılamamaktadır. Bu da kamu hesapları ile kamu mallarının yönetim ve denetiminin yapılmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kurumların üstlendikleri kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere kamu hizmetlerinde iş bölümü ve koordinasyonun sağlanması, benzer hizmetlerin tek kuruluş veya birim tarafından yürütülmesi ve kaynak kullanımında israfın önlenmesi düşüncesi ile Maliye Bakanlığının Taşra Örgütlenmesinde tüm birimleri içerecek şekilde ayrı bir çatı oluşturulmalıdır. Yeni oluşturulacak bu çatı içerisinde de; Genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerindeki gider denetimi ile genel ve özel bütçeli idarelere bağlı işletmelerdeki saymanlıklar ve Defterdarlık birimlerinde denetim ve inceleme işlerini yapmak, üzere büyükşehir belediyesi bulunan illerde örgütlenebilecek Maliye Denetçiliği ihdas edilmeli, denetim yetkili uzmanların bu kadrolara atanmaları sağlanmalı ve böylece denetim hizmetleri sağlıklı ve aksatılmadan yürütülmelidir.

**3.3. Yeni Taşra Teşkilatı**

Misyonunu;“Bakanlığımız ilke ve hedefleri doğrultusunda; katılımcı, tarafsız, saydam bir anlayışla çağdaş hizmet standartlarını gerçekleştiren, kullanımında bulunan kamu kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanabilen, uygulamayı takip eden ve denetleyen bir teşkilat” olarak belirleyen taşra teşkilatının “Maliye Başkanlığı” olarak örgütlenmesi hem açık, anlaşılabilir ve hem de günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek bir durum sergileyecektir.

**3.3.1. Maliye Başkanlığı**

Osmanlı'dan günümüze kadar Maliye Bakanlığının taşra teşkilatının ismi "Defterdarlık" olarak adlandırılmış ve bu tarihi isim günümüze kadar gelmiştir. Toplumun tamamı tarafından kabul gören "Maliye" ismi konusunda "Maliye Nedir" şeklinde herhangi bir soru yöneltilmez iken, önemli gün ve haftalarda ve teşkilatın tanıtımı ve benzeri amaçlarla yapılan çalışmalarda önemli bir kesim tarafından, özellikle de yeni yetişen nesil tarafından "Defterdarlık Nedir" sorusuyla muhatap kalınmakta ve Defterdarlığın tanımı ve anlamı anlatılmaya çalışılmaktadır. Bu durum, gereksiz yere zaman emek ve enerji kaybına neden olabildiği gibi, toplumun tüm kesimlerine de anlatılma imkanı bulamamaktadır. Ayrıca, Bakanlıkların taşra örgütlenmesine bakıldığında her bakanlığın taşra teşkilatı kendi bakanlıkların ismiyle"..... il Müdürlüğü/....Bölge Müdürlüğü/...Başkanlığı şeklinde isimlendirildiği ve genel kabul görmüş isimlerin taşra yapılanmasında genel ilkeler arasında yer aldığı görülmüştür. Bu nedenle yarı özerk şekilde ve doğrudan merkeze bağlı taşra modelin'de örgütlenebilecek olan Maliye Bakanlığının taşra teşkilatındaki "Defterdarlık" isminin "Maliye Başkanlığı" şeklinde değiştirilmesi toplum tarafından da olumlu algılara neden olacağı gibi ayrı bir intiba da katacaktır.

**3.3.1.1. Maliye Başkanı**

Taşra Teşkilatının Amiri Olan Defterdar ismi yerine "Maliye Başkanı" ismi getirilmelidir.

**3.3.1.2. Maliye Grup ( Daire) Başkanı**

Başkanlık birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve Maliye Başkanına yardımcı olmak üzere Maliye Grup (Daire) Başkanı kadrosu ihdas edilmeli, Defterdar Yardımcıları bu kadrolara hiçbir işleneme gerek kalmaksızın atanmalıdır.

**3.3.2. Maliye Başkanlığı Birimleri**

**Maliye Başkanı**

**Maliye Grup (Daire) Başkanı**

**Hukuk Danışmanlığı**

**Maliye Denetçiliği**

**Kamu Malları Grup Müdürlüğü**

-Arsa ve Araziler Şube Müdürlüğü

-Binalar Şube Müdürlüğü

-Gayrimenkul Değerleme Şube Müdürlüğü

-Kayyımlık Şube Müdürlüğü

**Kamu Harcamaları Grup Müdürlüğü**

-Muhasebe Müdürlüğü

-Döner Sermayeler Şube Müdürlüğü

-Mahalli Bütçeler Müdürlüğü

**İnsan Kaynakları ve Destek Grup Müdürlüğü**

-İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü

-İdari ve Mali Hizmetler Şube Müdürlüğü

-Eğitim Şube Müdürlüğü

**Kamu Gelirleri Grup Müdürlüğü**

**-**Gelir Müdürlüğü

-Vergi Dairesi Müdürlüğü

**İlçe Maliye Müdürlükleri**

Gerek görülen ilçelerde kamu malları ve hesaplarıyla ilgili işlemleri yürütmek üzere İlçe Maliye Müdürlükleri kurulmalıdır.

**3.3.3. Birimlerin Görevleri**

**3.3.3.1. Maliye Başkanı**

Maliye Başkanı, bulunduğu ilde Maliye Bakanlığının en büyük memuru ve il ve bağlı ilçeler teşkilatının amiri olup, işlemlerin kanun hükümlerine göre yürütülmesi, denetlenmesi, merkez ve taşradan sorulan soruların cevaplandırılması, kanuna aykırı hareketi görülenler hakkında takibatta bulunulması, ildeki tüm başkanlık personelinin iş ve işlemleri ile tutum ve davranışlarından görevli ve sorumludur.

             Gerek görülen yerlerde Maliye Başkanı emrine yeterli sayıda Maliye Grup (Daire) Başkanı verilir.

**3.3.3.2. Maliye Grup (Daire) Başkanı**

Maliye Grup (Daire) Başkanı, Başkanın emrinde ve onun yardımcısı olup, Başkanlık hizmetlerini Başkan adına ve Başkanın direktif ve emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütmekle sorumlu ve yükümlüdür. Bu amaçla Grup (Daire) Başkanlığına bağlı birimlere gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını takip ve temin eder.

**3.3.3.3. Hukuk Danışmanlığı**

-Bakanlığın ve talep halinde genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idarelerin hukuk danışmanlığını yapmak,

-Uyuşmazlıkların sulh yoluyla çözümüne ilişkin işlerde Başkanlık veya talep halinde 659 sayılı KHK kapsamındaki diğer idarelerin taşra birimlerine mütalaa vermek,

-Hazinenin mülkiyetindeki taşınmazlar ile Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmazların ayn'ıyla ilgili her türlü davaları takip etmek ve icra işlemlerini yapmak,

-Gerekli koordinasyonu sağlamak suretiyle Bakanlığa veya Maliye Hazinesine ait her türlü davayı açmak ve takip etmek, Bakanlık veya Maliye Hazinesi aleyhine açılan her türlü davayı takip etmek ve icra takibini yapmak,

-Özel kanun hükümlerine göre Hazine alacağı sayılan alacaklara ilişkin davaları açmak, takip etmek ve alacakları tahsil etmek,

-Mevzuatında başkaca bir takip mercii ve usulü öngörülmeyen alacaklar ile diğer kurumların taraf olamayacağı davaları açmak, takip etmek ve alacağı tahsil etmek,

-Bakanlığın taraf olduğu adli ve idari davalarda iç tahkim yargılamasında, icra işlemlerinde ve yargıya intikal eden diğer her türlü uyuşmazlıklarda Bakanlığı temsil etmek,

-659 sayılı KHK'nın 11 inci maddesinin üçüncü fıkrası ile hukuk birimi amirine verilen ve Genelgeler ile yetki devredilen konularda; açılmasında ve takibinde Hazine hak ve menfaati bulunmayan, yanlışlıkla açılan veya konusu kalmayan dava ve icra takipleri ile her türlü davada karar düzeltilmesi yoluna başvurulmasından vazgeçme yetkisini kullanmak,

-Uyuşmazlıklara ilişkin işleri inceleyip hukuki görüş belirtmek,

-Bakanlıkça veya Başkanlık tarafından verilen benzeri görevleri yürütmektir.

Hukuk Danışmanlığı bu hizmetleri Hazine Avukatları aracılığıyla yürütür. İhtiyaca göre; servisler açılabilir.

Kalem Servisi, Evrak Servisi, İdari Tahsilat, Ödeme ve Sayman Mutemetliği Servisi, İstatistik Servisi, Tebligat Servisi, Bilgi İşlem Servisi, Dava Takip Servisleri açılabilir.

**3.3.3.4. Maliye Denetçiliği**

Maliye Başkanlığı birimleri, İldeki diğer kurum ve kuruluşların mali iş ve işlemlerini denetlemek üzere Maliye Başkanı emrinde Maliye Denetçileri atanabilir.

**3.3.3.5. Kamu Malları Grup Müdürlüğü**

-Hazine mallarının yönetimine ilişkin hizmetleri, gerektiğinde diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yaparak yürütmek,

-Hazinenin özel mülkiyetindeki taşınmazların satışı, kiralanması, trampası ve üzerinde sınırlı aynî hak tesisi, Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerlerin kiralanması ve bu yerler için gerekli görülen hallerde kullanma izni verilmesi işlemlerini yürütmek,

-Devlete intikali gereken taşınır ve taşınmazlarla hakların Hazineye mal edilmesi işlemlerini yürütmek, taşınmaz malların tescilini, taşınırların tasfiyesini sağlamak,

-Hazine taşınmazlarından kamu hizmeti için kullanılması gerekli olanları; kamu idarelerine ve köy tüzel kişiliklerine tahsis etmek ve tahsis amacının ortadan kalkması veya amaç dışı kullanılması halinde tahsisi kaldırmak; tahsisi kaldırılan taşınmazların üzerinde Hazine dışındaki kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapı ve tesislerin tasfiye işlemlerini yürütmek,

-İl sınırları içindeki Bakanlık ve Başkanlığa tahsisli kamu konutlarını yönetmek, tahsis etmek, kira tahsilatlarını ve oturma sürelerini takip etmek, bakım ve onarımlarını yapmak,

-Hazinenin paydaş olduğu taşınmazlar hakkında izale-i şüyu (paydaşlığın giderilmesi) davalarını takip etmek, davaya iştirak edilip edilmeyeceğine karar vermek üzere işlem yapmak, gerekirse satın alma işlemlerini yürütmek,

-Hazineye ait taşınmazların envanter kayıtlarını tutmak,

-Bakanlık adına yapılacak kamulaştırma işlemlerini yürütmek ve diğer genel bütçeli kuruluşların kamulaştırdığı yerlerin Hazine adına tescilini sağlamak,

-Kanunlar ve antlaşmalar gereğince muayyen zümrelere izafetle el konulması gereken para, mal ve hakların işlemlerini yapmak ve tasfiyelerini sonuçlandırmak, kapanan siyasi partilerin malvarlıklarını tasfiye etmek,

-Hazine mallarıyla ilgili diğer mevzuatla verilen görevleri yürütmek,

-Görev alanına giren konulardaki alacakların süresinde ve mevzuata uygun olarak takip edilerek tahsil aşamasına getirilmesi için gerekli tedbirleri almak, tahsil edilmesine ilişkin işlemleri yürütmek,

-Yönetimi kimseye ait olmayan taşınmazlar üzerinde Hazine hak ve menfaatlerinin korunmasını sağlamak, yönetmek, işletmek, bakım ve onarımlarını yaptırmak, işgal ve tecavüzlere karşı korumak, yönetiminden elde edilen gelirleri tahsil etmek ve gerekli diğer işlemleri yapmak,

-Hazine taşınmazlarında define aramak isteyenler için mevcut mevzuat hükümleri çerçevesinde izinlerin alınması ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi kaydı ile muvafakat vermek, arama faaliyetinin izlenmesinde görev yapmak üzere personel görevlendirmek

-İmar planları, revizyon ve değişiklikleri ile arsa ve arazi düzenlemelerini izlemek, belediye nezdinde takip edilerek gerektiği taktirde dava açılmasının sağlanması ve takibi işlemlerini yürütmek,

-Kesinleşmiş imar planlarında, 3194 sayılı İmar Kanununun 11 inci maddesi gereğince kamu hizmetlerine ayrılmış yerlere rastlayan taşınmazların kamuya bedelsiz terk edilmesi ve gerektiğinde tapu kaydı terkin edilmesi işlemlerini yürütmek,

-Hazine yararını gözeterek taşınmazların ifraz ve tevhit işlemlerini yürütmek,

-Kiraya verilen, irtifak hakkı kurulan veya kullanma izni verilen taşınmazlardan süresi dolduğu halde tahliye edilmeyen, sözleşmesi feshedilen veya herhangi bir sözleşmeye dayanmaksızın fuzuli olarak işgal edilen Hazine taşınmazlarının tahliye işlemlerini yürütmek,

-Gerçek ve tüzel kişiler tarafından Hazineye yapılacak şartlı veya şartsız ya da mükellefiyetli veya mükellefiyetsiz taşınmaz bağış işlemleri ile bağış amacında kullanılamaması veya mükellefiyetin yerine getirilememesi nedeniyle bağışlayana iadesi gereken taşınmazların iade işlemlerini yürütmek,

-Düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç kamu idarelerinin, görmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinde kullanılacağına ve amacına uygun kullanılmaması hâlinde geri alınacağına dair tapu kütüğüne şerh konulması kaydıyla, devralınması istenilen taşınmazların devri yerine tahsisinin yapılması suretiyle kamu hizmetlerinin görülmesi sağlanabiliyor ise tahsis yapmak, aksi halde bedelsiz devir işlemlerini yürütmek,

-Hazine taşınmazlarından Bakanlığa tahsisli olan hizmet binaları ve Bakanlık hizmetlerinde kullanılmak üzere kiralanan hizmet binalarının onarımı işlemlerini yürütmek,

-Mahkemelerden mirasçısı olmaksızın vefat etmesi veya gaipliği nedeniyle terekesi Hazineye intikal eden şahısların tüm malvarlıklarının Hazineye intikalinin sağlanması işlemlerini yapmak,

-İdarece ihtiyaç duyulan taşınırların öncelikle diğer idarelerdeki ihtiyaç fazlası taşınırlardan karşılamak suretiyle temin etmek, bu şekilde karşılanamaması halinde, satın alma yoluna gitmek,

-Gerektiğinde, 2644 sayılı Tapu Kanununun 35 ve 36 ncı maddelerinde sayılan iş ve işlemleri yürütmek,

-Hazineye ait taşınmazların satışını arttırmaya ve tanıtımına yönelik çalışmalar yapmak, satışa çıkarılan taşınmazlar ve ihalelere ilişkin bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamak, mevzuat ve işleyiş hakkında vatandaşlara bilgi vermektir.

-Bakanlık veya Başkanlık tarafından verilen benzeri görevleri yürütmektir.

Kamu Malları Grup Müdürlüğü bünyesinde ihtiyaca göre ;

-Arsa ve Araziler Şube Müdürlüğü

-Binalar Şube Müdürlüğü

-Gayrimenkul Değerleme Şube Müdürlüğü

-Kayyımlık Şube Müdürlüğü,

Müdürlükler bünyesinde ise;

Edinim Bölümü, İdare Bölümü, Elden Çıkarma Bölümü, Satış Tanıtım Ofisi Kurulabilir.

**3.3.3.6 Kamu Harcamaları Grup Müdürlüğü**

-Genel bütçeli dairelerin muhasebe hizmetlerini yürütmek,

-Muhasebe birimleri arasında koordinasyonu ve uygulama birliğini sağlamak üzere Başkanlık tarafından verilecek görüş ve önerileri hazırlamak,

-Kamu İhale Danışmanlığını yapmak,

-Muhasebe Yetkililiği görevi ile ilgili Sayıştay’a hesap vermek,

-Mevzuatında Bakanlıkça belirlenen esaslar çerçevesinde gelirlerin ve alacakların tahsili, giderlerin hak sahiplerine ödenmesi, para ve parayla ifade edilebilen değerler ile emanetlerin alınması, saklanması, ilgililere verilmesi, gönderilmesi ve diğer tüm mali işlemlerin kayıtlarının yapılması ve belgelerin saklanması ile raporlanması işlemlerini yürütmek,

-İlgili mevzuatı gereğince, genel yönetim sektörü kapsamındaki kamu idarelerinin mali verilerinin derlenmesi işlemlerini yapmak,

-Bakanlıkça veya Başkanlık tarafından verilen benzeri görevleri yürütmektir.

Kamu Harcamaları Grup Müdürlüğü bünyesinde, ihtiyaca göre;

-Muhasebe Müdürlüğü

-Döner Sermayeler Şube Müdürlüğü

-Mahalli Bütçeler Müdürlüğü

Kurulabilir ve bu müdürlükler bünyesinde; Bütçe Gelirleri Servisi, Bütçe Gelirlerinden Ret ve İadeler Servisi, Muhasebe Birimleri Arası İşlemler Servisi, Muhasebe Yetkilisi Mutemedi İşlemleri Servisi, Kişi Borçları Servisi, Vezne Servisi, Banka Servisi, Tetkik ve İhale Danışmanlığı Servisi, Emanetler Servisi, İcra İşlemleri Servisi, Görüş, Uygulama ve Rapor Servisi, Taşınır İşlemleri Servisi, Bilgi İşlem Servisi, Yevmiye Servisi, Evrak Kayıt İşlemleri Servisleri açılabilir.

**3.3.3.7 İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetler Gurup Müdürlüğü**

-Başkanlık personelinin atama ve görevlendirmelerine ilişkin işlemlerle her nakil, özlük ve emeklilik işlemlerini yapmak,

-Başkanlık kadrolarının; dağıtım, tahsis tenkis ve değişiklikleri ile ilgili tekliflerde bulunmak,

-Başkanlık hizmet içi eğitim planının hazırlanmasını koordine etmek ve uygulamak

-Başkanlık personelinin her türlü mali ve sosyal haklarına ilişkin işlemleri yürütmek,

-Kamu hizmet standartları ve hizmet envanterinin güncellenmesi işlemlerini yürütmek,

-Başkanlık İmza Yetkileri Yönergesi ve görev tanımlarına ilişkin işlemleri yürütmek,

-Sendikalı personel sayısının tespitine ilişkin iş ve işlemleri yapmak,

-Başkanlığın görev alanına giren konularda bilgi edinme ve BİMER yoluyla yapılan başvurulara ilişkin iş ve işlemleri yürütmek,

-Başkanlığa ait Yemekhane, kreş ve sosyal tesislere ilişkin iş ve işlemleri yapmak,

-Başkanlık hizmet araçlarının sevk ve idaresini yapmak; bakım, onarım, sigorta, muayene gibi işlemlerini yaptırmak,

-Kurum, kurul, sempozyum ve komisyon toplantılarında görev alacak personelin görevlendirilmesine ilişkin işlemleri yapmak,

-Başkanlık personelinin mali haklarıyla ilgili tüm işlemler ile gerçekleştirme görevini yerine getirmek,

-Başkanlık personelinin işe giriş ve ayrılış bildirgeleri ile sigorta prim ve keseneklerini Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirmek,

-Başkanlık personeline yapılacak harcırah ödemesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak,

-Başkanlık personelin giyecek yardımı ile ilgili işlemlerini yapmak,

-Başkanlık birimlerinin her türlü kırtasiye, hırdavat, bakım onarım, özel güvenlik, temizlik, yemek hazırlama ve dağıtım, akaryakıt, telefon, su, ısıtma gibi mal ve hizmet alımlarına ilişkin ihaleleri yapmak ve ödemelerini gerçekleştirmek,

-Başkanlık envanterinde kayıtlı taşınırlarla ilgili işlemlerin takibi ve yıl sonu taşınır hesaplarını çıkartarak konsolide görevlisine ve Sayıştay Başkanlığına göndermek,

-Ön ödeme usulü ile yapılacak alımlarda kredi ve avans açtırmak, açılan avans ve kredilerin zamanında kapatılmasını sağlamak,

-Başkanlık personelinin seyahat kartı ile ilgili işlemlerini yapmak,

-Bakanlığımızın taşra da temsilcisi olmayan tüm birimlerinin ilde yürütülmesi gereken işlemleri yerine getirmek,

-Eğitimlere ilişkin program düzenlemek ve eğitici görevlendirme işlemlerini yürütmek,

- Başkanlık genel evrak işlemlerini yürütmek,

-Başkanlık arşiv işlemlerini mevzuatı uyarınca düzenlemek ve arşiv işlemlerini yürütmek,

-Evrak imha işlemlerini ilgili servisle koordine edilerek gerçekleştirmek,

-Bakanlıkça veya Defterdar tarafından verilen benzeri görevleri yürütmektir.

İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Gurup Müdürlüğü; bünyesinde ihtiyaca göre;

-İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü

-İdari ve Mali Hizmetler Şube Müdürlüğü

-Strateji Müdürlüğü

-Eğitim Şube Müdürlüğü

Kurulabilir.

**3.3.3.8. Kamu Gelirleri Grup Müdürlüğü**

Vergi Dairesi bulunmayan illerde 5345 Sayılı Kanunda belirtilen hizmetleri yürütmek üzere Maliye Başkanlığı bünyesinde Kamu Gelirleri Grup (Daire) Başkanlığı kurulur.

- Bulundukları il ve bağlı ilçelerde vergilendirme ile ilgili soruları Başkan adına

cevaplandırmak,

- Teftişlerde başkan adına verilecek cevap ve emirleri hazırlamak,

-Vergi dairelerinden toplanan istatistikî bilgileri il bazında derleyip, Gelir İdaresi Başkanlığına göndermek,

- Terkini gereken amme alacaklarının terkinini başkan adına tekemmül ettirerek ilgililere bildirmek,

- Vergi kanunları ve diğer kanunların gelir müdürlüğüne verdiği işleri yapmak.

-Yetki alanı içindeki mükellefi tespit etmek,

-Vergi ve benzeri mali yükümlülüklere ilişkin tarh, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, iade, ödeme, muhasebe ve benzeri işlemleri yapmak

-İdarî yargı mercileri nezdinde yaratılan ihtilaflarla ilgili olarak bu merciler nezdinde talep ve savunmalarda bulunmak, gerektiğinde temyiz ve tashihi karar talebinde bulunmak,

-Yargı kararlarının uygulanması işlemlerini yürütmek, vergi uygulamalarını geliştirmek ve iyileştirmek,

-Mükelleflere kanunların uygulanması ile ilgili görüş bildirmek, mükellefi hakları konusunda bilgilendirmek ve uygulamalarında mükellef haklarını gözetmek,

-Mükellef hizmetleri ile bilgi işlem, istatistik, bilgi toplama, eğitim, satın alma, kiralama, vergi inceleme ve denetimi, uzlaşma, takdir ve benzeri görevleri ve işlemleri yürütmek.

**3.3.3.9. İlçe Maliye Müdürlükleri**

Gerek görülen ilçelerde kamu malları ve hesaplarıyla ilgili işlemleri yürütmek üzere İlçe Maliye Müdürlükleri kurulabilir. Nüfusu 5000 den az olan ilçelerde maliye birimlerinin hizmetleri merkezden yürütülür. Gerektiğinde ilçelere merkezden geçici görevlendirmeler yapılabilir veya sorumlular görevlendirilebilir.

**3.3.3.10.Komisyonlar**

Ayrıca, ülkemiz koşulları dikkate alınarak vatandaş haklarının korunması amacıyla Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Ombudsman müessesesi Maliye Teşkilatında uygulanmaya başlanılmalı, Maliye idaresi ile vatandaşlar arasında iş ve işlemlerden kaynaklanan ve dava açılması halinde kazanılma olasılığı bulunmayan uzlaşmazlıkların çözülmesi için Başkanlık bünyesinde Maliye Başkanı/ Grup (Daire) Başkanı başkanlığında, Hukuk Danışmanı ve ilgili birim müdürlerinin katılımıyla Uzlaşma Komisyonu oluşturulmalıdır.

**3.4. Unvanlar, Kadrolar ve Atamalar**

-Defterdar kadroları Maliye Başkanı,

-Defterdar Yardımcıları kadroları Grup (Daire Başkanı)

-Muhakemat Müdürü kadroları Hukuk Danışmanı,

-Muhasebe Müdürü, Saymanlık Müdürü, Milli Emlak Müdürü, Personel Müdürü, Malmüdürü kadroları Maliye Gurup Müdürü, yardımcıları Maliye Gurup Müdür Yardımcısı,

-Denetim yetkili Defterdarlık Uzmanı kadroları Maliye Denetçisi,

-Defterdarlık Uzmanı ve Şef kadroları Mali Hizmetler Uzmanı,

-Memur, Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni, Veznedar, vb benzeri unvanlar Maliye Memuru, olarak değiştirilmelidir.

Bakanlıkça yapılacak atamalar, doğrudan Başkanlık emrine yapılmalı ve ihtiyaca göre bunları Başkanlık görevlendirmelidir. (Vergi Dairesi Müdürü, Gelir Müdürü ile bunların Yardımcı kadrolarına, Gelir Uzmanı ve Yardımcıları ve Gelir birimlerinde çalışacak diğer personellerin Unvanları, Kadroları, ve Atamaları Gelir İdaresi Başkanlığınca Belirlenir.)

**SONUÇ**

Kamu organizasyonlarında özel organizasyonların aksine kar amacı yerine topluma hizmet düşüncesi mevcuttur. Böyle olmakla birlikte tüm kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak, faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gereklidir. Kamu hizmetlerinde kaliteyi artırmada örgütlerin neyi başaracağı ve bu başarıyı nasıl, hangi araçlarla elde edeceği belirlenmeden olumlu bir sonuca ulaşılamaz.

İnsanın önemini ve önceliğini vurgulamak, insanı daha iyi tanımak, anlamak, onun kişisel gelişimini sağlamak ve verimini artırmaktır. Günümüzde her şeyi satın almak mümkündür. Makineyi, teknolojiyi, hatta tek tek bireyleri parasını vererek transfer etmek mümkündür. Ancak, mükemmel kuruluş sistemini yaratabilmek, çok iyi bir liderlikle ve insan kaynakları yönetim sistemini gerçekleştirmekle mümkündür. Vizyon oluşturabilen, “söylediğimi yapın” diyen yöneticilerin yerine “yaptığımı yapın” diyebilecek liderlerin öncülüğünde; birikimli, donanımlı, bilgili çalışanları, sadece emirleri yerine getiren el işçileri olarak değil, sürekli öğrenme durumunda olup, fikri sermayesini ve yeteneklerini kurum için seferber eden bilgi işçilerinden oluşan ve birbirini tamamlayan kişilerden oluşan takımlar kurulması, kurumu bugün de gelecekte de başarıya ulaştırmada çok önemli bir unsur olacaktır.

Ülkemizde kamu sektöründe çok ciddi yönetim sorunları bulunuyor. Bürokrasi ve kırtasiyecilik, vatandaşlara hizmet sunulmasında ilgisizlik ve kayıtsızlık, işlerin sürüncemede bırakılması, aşırı istihdam ve işgücü verimliliğinin düşük olması, israf ve savurganlık pek çok kamu kuruluşunda yaygınlık gösteren başlıca sorunlar. Ayrıca kalitesiz ve liyakatsiz personel istihdamı, insan gücü planlamasının zayıf olması, çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesindeki yetersizlik, atama ve nakillerde adam kayırmacılığın yaygın olması, yönetimde şeffaflığın olmaması, yönetimde iletişim ve katılım eksikliği ve benzeri sorunlar devlet yönetimindeki “toplam kalitesizliğin” değişik boyutlarını yansıtıyor. “Allah’tan sağlık, devletten aylık” ve “salla başı, al maaşı” sözleri maalesef bürokrasi ve devlet yönetimdeki kalitesizliği açık olarak ortaya koyuyor. Kamu Yöneticisi, karar verirken kurumun geleceğinden ziyade kendi geleceğini düşünerek karar vermektedir. Tek korkusu aleyhinde düzenlenecek müfettiş raporu ve sonucunda mahkemeye düşmektir. Bana dokunmayan yılan bin yaşasın, devletin malı deniz yemeyen domuz sözleri zihinden silinmelidir.

Bu noktalardan hareketle; Bakanlığımız Taşra Teşkilatı olan Defterdarlıkların yapısının çağdaş yapılarla uyumlu hale gelmesi için, Taşra birimlerinin yapısında ve işleyiş sisteminde yukarıda ayrıntısı belirtilen önerilerden yararlanılarak uygun görülen bir veya birkaçının yeniden yapılması veya mevcut yapıda değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç vardır. Hazırlamış olduğumuz bu projede gelir birimlerini Vergi Dairesi Başkanlığı olmayan iller için tasarladık aslında nihaiyi düşüncemiz Vergi Dairesi Başkanlığı bulunan illerde dahil tüm illerde olmasıdır. Defterdarlığın veya önerdiğimiz yeni ismiyle Maliye Başkanlığının etkinliğinin arttırılması için teşkilatın tek çatı altında toplanarak ve sadece idari yönden direk İl Valisine bağlı olması gerektiği güçlü bir maliye teşkilatının olmazsa olmazı olduğu kanaatini taşımaktayız. Saygılarımla.

Mustafa Işık

Defterdar ve Defterdar Yardımcıları Derneği

Defyader Başkanı