



DEVLET MALZEME OFİSİ  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

# 2015 - 2019 Stratejik Plan



“Kamuda Akıllı Satınalma”





DEVLET MALZEME OFİSİ  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

# 2015 - 2019 Stratejik Plan

“Kamuda Akıllı Satınalma”

eDMO



eDMO

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>1</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>2</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>3</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>3</b>
<b>BAKAN SUNUŞU .....</b>	<b>5</b>
<b>KALKINMA BAKANLIĞI ONAYI.....</b>	<b>7</b>
<b>GENEL MÜDÜR SUNUŞU.....</b>	<b>9</b>
<b>1 SLOGAN.....</b>	<b>11</b>
<b>2 STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ VE MODELİ.....</b>	<b>13</b>
2.1 HAZIRLIK DÖNEMİ .....	13
2.2 EĞİTİMLER VE STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİNDE YAPILAN FAALİYETLER .....	14
2.3 STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ.....	14
2.4 STRATEJİ GELİŞTİRME MODELİ.....	15
<b>3 DURUM ANALİZİ.....</b>	<b>17</b>
3.1 TARİHSEL GELİŞİM .....	17
3.2 YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ .....	18
3.3 FAALİYET ALANLARI .....	19
3.4 KURULUŞ İÇİ ANALİZ .....	20
3.4.1 DMO'nun Kuruluş Amacı .....	20
3.4.2 DMO'nun Yapısı.....	20
3.4.3 İnsan Kaynakları .....	23
3.4.4 Kurum Kültürü.....	25
3.4.5 Teknolojik Altyapı.....	25
3.4.6 Mali Durum.....	27
3.4.7 Çevre Analizi.....	29
3.4.8 Kuruluş İçi Süreçler İle İlgili Tespitler.....	34
3.5 GZFT ANALİZİ.....	37
3.5.1 Güçlü - Zayıf Yönler.....	37
3.5.2 Fırsatlar - Tehditler.....	38
3.6 PAYDAŞ ANALİZİ .....	39
3.6.1 İç Paydaş Analizi.....	39
3.6.2 Dış Paydaş Analizi.....	39
3.7 YÖNLENDİRİCİ BELGELER .....	40
<b>4 2010-2014 DÖNEMİ STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>43</b>
<b>5 GELECEĞE BAKIŞ .....</b>	<b>47</b>
5.1 MİSYONUMUZ .....	47
5.2 VİZYONUMUZ .....	48
5.3 ÇALIŞMA İLKELERİ VE DEĞERLER.....	48
5.4 STRATEJİK PLAN .....	50
<b>6 DÖNEMSEL PLAN VE MALİYET TAHMİNİ.....</b>	<b>65</b>
<b>7 STRATEJİK AMAÇ-HEDEF-BİRİM İLİŞKİSİ .....</b>	<b>67</b>
7.1 STRATEJİLERE İLİŞKİN SORUMLULUKLARIN BİRİMLER BAZINDA DAĞILIMI .....	67
7.2 STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERE GÖRE İLGİLİ BİRİM ATAMA MATRİSİ.....	68
<b>8 İZLEME VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>71</b>

### KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma Geliştirme
BM	Birleşmiş Milletler
BTYK	Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
CCS	İngiltere Merkezi Tedarik Kurumu
CE	Avrupa'ya Uygunluk (Conformit� Europ�enne)
CONSIP	İtalya Merkezi Tedarik Kurumu
DMO	Devlet Malzeme Ofisi
EIPA	The European Institute of Public Administration
EKAP	Elektronik Kamu Alımları Platformu
ERG	İngiltere Verimlilik ve Reform Grubu
GSYH	Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
GZFT	Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler
HANSEL	Finlandiya Merkezi Tedarik Kurumu
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİK	Kamu İhale Kanunu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KKP	Kurumsal Kaynak Planlama
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İřletmeler
MAKS	Mek�nsal Adres Kayıt Sistemi
MERSİS	Merkezi Sicil Kayıt Sistemi
OECD	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
PPS	Kore Cumhuriyeti Merkezi Tedarik Kurumu
SAE	Fransa Devlet Tedarik Ofisi
SGDB	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
TAKBİS	Tapu Kayıt Bilgi Sistemi
TMS	Türkiye Muhasebe Standartları
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UGAP	Fransa Merkezi Satınalma Organı



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	İnsan Kaynakları Profili.....	25
Tablo 2	Çalışanların Merkez ve Taşra Teşkilatına Dağılımı.....	25
Tablo 3	Çalışanların Hizmet Süreleri.....	25
Tablo 4	Çalışanların Yaş Durumu.....	26
Tablo 5	Çalışanların Öğrenim Durumu.....	26
Tablo 6	Çalışanların Cinsiyeti.....	26
Tablo 7	Bilişim Teknolojisine İlişkin Sayısal Veriler.....	29
Tablo 8	Özet Bilanço.....	29
Tablo 9	DMO İşletme Bütçesi.....	30
Tablo 10	Kamu Alımlarının Dünyadaki Görünümü (1).....	33
Tablo 11	Kamu Alımlarının Dünyadaki Görünümü (2).....	34
Tablo 12	Kamu İhale İstatistikleri.....	36
Tablo 13	Basım İşletme Müdürlüğü Üretim ve Maliyet Durumu.....	37
Tablo 14	Güçlü ve Zayıf Yönler.....	39
Tablo 15	Fırsatlar ve Tehditler.....	40
Tablo 16	Stratejik Plan-Yönlendirici Belgeler İlişkisi.....	43
Tablo 17	2010-2014 Stratejik Planının Değerlendirilmesi.....	46
Tablo 18	Çalışma İlkeleri ve Değerler.....	50
Tablo 19	Stratejik Plan Çerçevesi.....	53
Tablo 20	Dönemsel Plan ve Maliyetlendirme.....	65
Tablo 21	Birimler ve Sorumlu Oldukları Stratejiler.....	67
Tablo 22	Birimler ve İlgili Oldukları Stratejik Amaç ve Hedefler.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Organizasyon Şeması.....	23
Şekil 2	Taşra Teşkilatı ve Satış Hinterlandı.....	24
Şekil 3	Misyon Bileşenleri.....	49



## BAKAN SUNUŞU

AK Parti Hükümetleri döneminde ülkemizin siyasi, idari ve ekonomik yapısında öngörülebilirlik, şeffaflık ve etkinliği artıran önemli reformlar yaptık. Siyasi istikrar, yaptığımız reformlar ve uyguladığımız doğru politikalar sayesinde Türkiye’de istikrarı sağladık.

Hükümetlerimiz öncesinde Türkiye’nin gündemini yüksek enflasyon, bütçe açıkları, artan kamu borçları, zayıf bankacılık sistemi ve kısa ömürlü hükümetler meşgul ederken AK Parti Hükümetleri döneminde tüm bunlar bir sorun ve endişe kaynağı olmaktan çıktı. Türkiye kamu maliyesi alanında örnek gösterilen bir ülke haline geldi.

Kısa vadeli politikalar ve popülizm yerine AK Parti Hükümetleri döneminde Türkiye’nin orta ve uzun vadeli görünümüne odaklandık. Ülkemiz için 2023 hedeflerini ortaya koyan uzun vadeli bir vizyon geliştirdik, yapısal reformlar uyguladık.

Uzun vadeli kalkınma vizyonumuz çerçevesinde kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerini özümseyen, saydam, hesap verebilir, katılımcı ve yurttaş odaklı bir yaklaşımı hakim kıldık. Böylece projelere dayalı, veri temelli, sonuç odaklı, başarıyı değerlendiren ve ölçen, stratejik bir anlayışı temel alan kamu yönetim ve hizmet sunum biçimini hayata geçirdik.

Onuncu Kalkınma Planında belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü’ne düşen sorumlulukları içerecek şekilde ve stratejik yönetim anlayışıyla, 2015-19 Dönemi Stratejik Planını hazırladık.

Stratejik Planımızı “Kamuda akıllı satınalma” sloganı ile kamu alımlarında tasarrufu temel alan ve yenilikçi yöntemlere öncülük eden bir perspektifle belirledik. Bu çerçevede uygulamaya koyacağımız yeni satınalma modeli ile sadece satış odaklı değil aynı zamanda paydaş beklentilerini de göz önünde bulunduracağız.

Bu Plan ile kamu alımlarında tasarrufu artırma yönünde önemli bir misyon yüklenen Devlet Malzeme Ofisi’nin verimli, etkili ve ekonomik kamu hizmeti anlayışına büyük katkı sağlayacağına inancımız tamdır.

Stratejik Planı’nın hazırlanmasına fikirleriyle katkı veren, bu fikirlerin somut stratejiler haline getirilmesini sağlayan ve Stratejik Planda ifadesini bulan misyon ve vizyonu gerçekleştirmeyi amaç edinen tüm personelimize teşekkürlerimi sunar, çalışmanın ülkemize hayırlı olmasını dilerim.

**Mehmet Şimşek**  
**Maliye Bakanı**



## KALKINMA BAKANLIğI ONAYI

Devlet Malzeme Ofisi Genel M¼d¼rl¼đ¼n¼n hazırlamış olduğu Stratejik Plan, Onuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzuna uygunluk kapsamında değerlendirilmiş ve 2015-2019 d¼neminde uygulamaya konulması uygun bulunmuştur.

**M. C¼neyd D¼ZYOL**  
**Kalkınma Bakanlığı M¼steřarı**



# GENEL MÜDÜR SUNUŞU

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerinde stratejik planlama dönemine geçilmiş, 2008 yılından başlayarak yılı Genel Yatırım ve Finansman Programına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararlarıyla yapılan düzenlemelerle de kamu iktisadi teşebbüslerinin stratejik plan hazırlamaları öngörülmüştür.

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü 2007 yılında yürürlüğe giren Ana Statüsü ile stratejik yönetim anlayışını benimsemiş ve 2010-2014 Dönemi Stratejik Planını hazırlamıştır.

İkinci beş yıllık dönemi kapsayan 2015-2019 Dönemi Stratejik Planında; Genel Müdürlüğümüzün Vizyonu “Geliştirdiği yenilikçi çözüm ve uygulamalar ile kamu alımlarında öncelikli olarak tercih edilen ve uluslararası ölçekte öncü merkezi tedarik kuruluşları arasında yer alan bir kurum olmak” şeklinde belirlenmiş olup, bu doğrultuda; kamu alımlarında tasarrufu ön planda tutan, fiyat ve kalite dengesini sağlayan, etkin, verimli, profesyonel ve hızlı bir merkezi tedarik hizmeti sunulmasına ilişkin çalışmalarımız sürdürülecektir.

Stratejik Planımızla DMO'nun yeni misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler ve bu kapsamda uygulanacak strateji ve eylemler ile kurumsal dönüşümün sağlanması ve merkezi satınalma alanındaki fonksiyonumuzun güçlendirilmesi yönünde önemli adımlar atılmış olacaktır.

Bu yönde; DMO olarak;

- Tasarruf artırıcı sistem, model ve yöntemlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması yoluyla kamu alımlarının rasyonelleştirilmesine katkı sağlanmasını,
- Paydaş odaklı bir anlayışla, sunulan hizmetler ile sistem ve süreçlerimizin; etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması ve operasyonel hizmet ve faaliyetlerin elektronik ortamda yürütülmesinin teminini,
- Kaynak yönetimi ve hizmet sunumundaki performansın sürdürülebilir kılınması amacıyla uzun vadeli planlar ve günün gerektirdiği rasyonel koşullar gözetilerek kurumsal yetkinlik ve kapasitenin artırılmasını,

amaçlamaktayız.

Stratejik Planının hazırlanması sürecinde emeği geçen tüm çalışanlara özverili çalışmalarından dolayı teşekkür eder, katılımcı bir anlayışla hazırlanan Planımızda belirlediğimiz vizyon, misyon, amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülecek çalışmalarda başarılar dilerim.

**Tufan BÜYÜKUZUN**  
Genel Müdür





# 1 SLOGAN

**“Kamuda Akıllı Satınalma”**



## 2 STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ VE MODELİ

Bu Stratejik Plan, Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü'nün (DMO) gelecekteki başarısı için bir yol haritası çizmektedir. Planın sunduğu stratejiler; DMO'nun kurumsal dönüşüm sürecine destek sağlayacak ve merkezi satınalma alanındaki fonksiyonumuzu güçlendirecek hedefleri ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede, 08.11.2013 tarihli ve 28815 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan, 2013/5503 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2014 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programı Hakkında Karar"ın 23 üncü maddesi gereğince Genel Müdürlüğümüz tarafından 2015-2019 Dönemi Stratejik Planının hazırlanmasına ilişkin çalışmalar başlatılmış olup, stratejik planlama süreci 3 aşamada yürütülmüştür.

- 1- Hazırlık dönemi
- 2- Eğitimler ve stratejik plan hazırlama sürecinde yapılan faaliyetler
- 3- Strateji geliştirme süreci

### 2.1 HAZIRLIK DÖNEMİ

"Hazırlık Dönemi" çalışmaları aşağıdaki şekilde yürütülmüştür.

#### Danışmanlık Hizmeti Alınması

"Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar"ın 5 inci maddesinde belirtildiği üzere; DMO'nun stratejik planlama ekibi ve çalışma grubunun ihtiyaç duyacağı her türlü yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetinden oluşan danışmanlık hizmeti alınması, Genel Müdürlük Makamının 11.04.2014 tarihli ve 1141 sayılı Olurları ile

uygun görülmüş olup, 28.04.2014 tarihli ve 2014/24 sayılı danışmanlık hizmet alım sözleşmesi imzalanmıştır.

Sözleşme konusu hizmetin kapsamı, İdarenin stratejik yönetimine etkinlik kazandırmasına yardımcı olacak "Hazırlık Eğitimi" ve "Stratejik Plan Oluşturulmasına Yönelik Yöntem ve Süreç Danışmanlığı" ile sınırlı danışmanlık hizmetleridir.

#### Çalışmaların Başlatılmasına İlişkin Makam Oluru

Genel Müdürlük Makamının 13.05.2014 tarihli ve 1470 sayılı Olurları ile;

Genel Müdürlüğümüzün 2015-2019 Dönemi Stratejik Planlama sürecine ilişkin çalışmalar başlatılmış olup, çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere görevlendirilen bir Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında, Birim Amirlerinden oluşan "Stratejik Planlama Ekibi" kurulmuştur. (EK-1) Ayrıca, "Strateji Geliştirme Hazırlık Eğitimi"ne katılacak personel belirlenmiştir.

#### Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi

Stratejik Plan çalışmaları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının sekreteryası ve koordinatörlüğünde yürütülmüştür.

#### Genel Müdürlük Emrinin Yayımlanması

Genel Müdürlüğümüzün 2015-2019 Dönemi Stratejik Planının hazırlanmasına ilişkin çalışmaların başlatıldığı ve bu çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda tüm Merkez ve Taşra Teşkilatı birimlerinin katkılarıyla yürütüleceği ve çalışmaların yürütülmesinde uyulacak usul ve esaslar Genel Müdürlük Emri ile Merkez ve Taşra teşkilatına duyurulmuştur.

### 2.2 EĞİTİMLER VE STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİNDE YAPILAN FAALİYETLER

#### Strateji Geliştirme Hazırlık Eğitimleri

Genel Müdürlük Makamınca belirlenen personelden oluşturulan 50 kişilik gruba 12, 13 Haziran 2014 tarihlerinde 2 gün süreli eğitim çalışmaları yapılarak, Strateji Geliştirme Hazırlık Eğitimleri verilmiştir.

#### Strateji Geliştirme Çalışma Grubu Oluşturulması ve Çalışmaları

Genel Müdürlük Makamınının 20.06.2014 tarihli ve 2057 sayılı Olurları ile;

Strateji geliştirme hazırlık eğitimi alan personel arasından çalışmalara doğrudan katkı sunabilecek bilgi ve deneyime sahip personelden “*Stratejik Plan Çalışma Grubu*” oluşturulmuştur. (EK-2)

Genel Müdürlüğümüzde 04/07/2014 tarihinde düzenlenen toplantıda, çalışma yöntem ve stratejileri anlatılmıştır.

### 2.3 STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ

Kamu alımlarındaki yeni gelişme ve eğilimler, DMO'nun geleceğini kurumsal bir stratejik plana dayalı olarak tasarlamasını gerekli kılmıştır. Bu anlayış doğrultusunda bu süreçte hazırlık niteliğinde gerçekleştirilen faaliyetler şunlardır:

#### Ön Araştırmaların Yapılması

Stratejik plan için bir ön hazırlık çalışması niteliğinde literatür taraması ve masa başı araştırmalar yapılmıştır. Kamu alımları alanındaki dünya örnekleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş, ülkelerin uyguladığı değişik modeller, başta Kurumca hazırlanan “Kamu Alımları ve Merkezi Tedarik Hizmetlerinde Ülke Uygulamaları” raporu olmak üzere çeşitli kaynaklardan yararlanılarak analiz edilmiş, merkezi satınalma anlayışının dünyada ve Türkiye’de tarihsel dönüşümü ve potansiyel gelişim alanları incelenmiştir.

#### Fikir Geliştirme Toplantıları

Stratejik plan çalışmalarına başlamadan önce verilen, stratejik plan hazırlık eğitiminin ardından, stratejik plan

dönemine ilişkin strateji fikirlerini geliştirmek amacıyla “Stratejik Plan Çalışma Grubu”nda görevlendirilen personelden 4 adet alt çalışma grubu oluşturularak her bir grup tarafından stratejik plan açısından önemli görülen ayrı konu başlıklarının ele alındığı çeşitli toplantılar yapılmıştır. Kurulan bu alt çalışma grupları ile üç ay süresince her hafta toplantılar düzenlenmiş ve strateji geliştirme modelinin hangi eksenler üzerine oturacağına karar verilerek, stratejik plan çalışmalarının operasyonel planlama ve hazırlık faaliyetleri yapılmıştır.

#### İç ve Dış Paydaş Analizleri

İç ve dış paydaş analizleri elektronik ortamda anket uygulanmak suretiyle yapılmıştır. İç paydaş olarak Genel Müdürlüğümüz Merkez ve Taşra Teşkilatı personeli, dış paydaş olarak müşteri kamu kurum ve kuruluşları ile tedarikçiler alınmış olup, her bir paydaş grubuna ayrı ayrı anket uygulanmıştır.

Bu stratejik planda, anket sonuçlarına ilişkin analizlerin temel bulguları doğrultusunda hem mevcut duruma, hem de stratejik planın omurgasını oluşturan stratejik amaç ve hedeflere girdi teşkil edecek unsurlar tespit edilmiştir.

#### Stratejik Planın Yazılması

Yapılan masa başı araştırmalar, fikir geliştirme toplantıları ve iç ve dış paydaşlara yönelik analizlerde elde edilen bulgular ve bilgiler çerçevesinde DMO'nun stratejik planına temel oluşturan çeşitli konulara ilişkin ortaya çıkan fikirler derlenerek yazılı hale getirilmiştir. Bu kapsamda misyon, vizyon, çalışma ilkeleri ve politika geliştirme konuları tartışılmıştır. DMO'nun belirlenen misyonuyla ilgili olan hedefler, proje ve faaliyetler belirlenmiştir. Bu aşamada, DMO'nun her kademesinden çalışanların yorum ve görüşleri alınmış, bu görüşler kapsayıcı bir bakış açısıyla analiz edilmiştir.

#### Üst Yönetimin Desteği

Stratejik planın her aşamasında üst yönetimin kontrol ve onayına başvurulmuş, alt çalışma gruplarının çalışmaları ile eşgüdümlü olarak orta ve üst düzey yöneticilerin katılımı sağlanarak stratejik plana nihai hali verilmiştir. Bu kapsamda 20 adet toplantı gerçekleştirilmiş, bu toplantılarda Stratejik Plana konu tüm unsurların, özellikle stratejik amaç, hedef ve

stratejilerin belirlenmesinde Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüğün desteği sağlanmıştır.

## 2.4 STRATEJİ GELİŞTİRME MODELİ

Stratejik plan, kurumların uzun vadede neyi başarmak istediğini “geleceğe bakış açısı” bağlamında belirlemesi ve bu doğrultuda orta vadede (5 yıl içerisinde) neler yapması gerektiğini “planlanması”dır. Geleceğe yönelik dönemsel planlamayı sağlam bir zemine oturtmak için ihtiyaç duyulan iç ve dış çevredeki eğilimleri gözlemlemek, yorumlamak ve stratejide kullanılabilecek bilgiye dönüştürmektir. Aynı zamanda stratejik plan, dönemsel plana konu olan hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin ölçülmesini sağlamak için performans kriterleri ve sistemleri ile izleme ve değerlendirme sistemleri tesis etmektir. Bu doğrultuda DMO’nun strateji geliştirme modeli 4 temel misyon bileşeni üzerine kurgulanmıştır.

### Durum Analizi

DMO bünyesinde ve kamu alımları ve merkezi satınalma alanlarındaki stratejik öneme sahip değişimler ve gelişimler durum analizi kapsamında şu başlıklar altında incelenmiştir.

- Tarihsel gelişim
- Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi
- Faaliyet alanları
- Kuruluş içi analiz
- GZFT analizi
- Paydaş analizi
- Yönlendirici belgeler

### Geleceğe Bakış

DMO’nun orta ve uzun vadeli plan döneminde neyi, nasıl başaracağını fikir düzeyinde ortaya çıkarılması şu çalışmalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir :

- DMO’nun misyon, vizyon ve çalışma ilkelerinin yeniden belirlenmesi
- DMO’nun ana ve destekleyici stratejik faaliyet alanları ve her bir alanda yapacağı açılım, amaç ve hedeflerin tespit edilmesi

### Dönemsel Plan

Beş yıllık zaman dilimi içerisinde eylem planlarına dönüştürülerek uygulamaya aktarılacak fikirler şu adımlarda somutlaştırılmıştır:

- DMO’nun ana ve destekleyici faaliyet alanları çerçevesindeki amaçlarının belirlenmesi
- Amaçlar doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi
- Hedefleri uygulamaya aktaracak proje ve faaliyetlere esas stratejilerin belirlenmesi

### Performans Ölçme, İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın hayata geçirilmesi ve uygulanmasına yardımcı olacak bakış açısı, kriterler ve sistemlerin neler olması gerektiği şu alt başlıklarda ele alınmıştır:

- Kurumsal performans kriterlerinin belirlenmesi
- Hedeflere ilişkin stratejilerin ve performans göstergelerinin belirlenmesi
- Sorumlu birimlerin belirlenmesi
- İzleme ve değerlendirme sisteminin üst yönetim ve birimler seviyelerinde tanımlanması



## 3 DURUM ANALİZİ

### 3.1 TARİHSEL GELİŞİM

Türkiye’de “kırtasiye ve sair malzeme ihtiyacının sağlanması” ile “basılı kâğıtların temini ve kamu matbaalarının çalışma esaslarının düzenlenmesi” konusundaki çalışmaların başlangıcı 1926 yılına kadar götürülebilir. DMO’nun tarihi gelişimini;

1. Kırtasiye Baş Memurluğu (1926-1933)
2. Kırtasiye Müdürlüğü (1933-1944)
3. Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü (1946-1954)
4. Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (1954’den Günümüze)

şeklinde sıralamak mümkündür.

#### 1. Kırtasiye Baş Memurluğu (1926-1933)

Devlet bütçelerinden büyük masraflar yapılmasını gerektiren kırtasiye malzemesi satınalma işlemlerinin daha düzgün ve aynı zamanda hazineye daha fazla fayda sağlayacak bir şekilde karşılanması ihtiyacının sonucu olarak 13/01/1926 tarihli ve 713 sayılı “Muvazenei Umumiye Dâhilindeki Devairin Kırtasiye İhtiyacının Sureti Tedarikine Dair Kanun” yürürlüğe konularak, Devlet daire ve müesseselerinin; defter ve basılı kâğıt dâhil bütün kırtasiye ihtiyaçlarının sağlanmasını teminen, Maliye Bakanlığı Levazım Müdürlüğü’ne bağlı bir “Kırtasiye Baş Memurluğu” kurulmuştur.

Daha sonra, özel idarelerin, belediyelerin, hayır kurumlarının ve tekel idarelerinin kırtasiye malzemesi ihtiyaçlarının da; talep ve müracaatları üzerine, Maliye

Bakanlığı Kırtasiye Baş Memurluğu depolarından karşılanmasına, Bakanlar Kurulu kararı ile izin verilmiştir.

#### 2. Kırtasiye Müdürlüğü (1933-1946)

1933 yılına kadar “Kırtasiye Baş Memurluğu” unvanı ile faaliyet göstermiş bulunan bu teşkilata, 1933 yılında “Kırtasiye Müdürlüğü” adı verilmiş ve faaliyetine bu unvan ile devam etmiştir.

#### 3. Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü (1946-1954)

Devlet daire ve müesseselerinin kırtasiye ihtiyaçlarının tek elden temininde geçirilen tecrübeler ve merkezi dağıtım usulünden daha geniş yararlar sağlamak amacı, bu teşkilata daha fazla imkân ve görevler verilmesini gerektirdiğinden “Kırtasiye Müdürlüğü” kaldırılmıştır. Bunun yerine, 29.05.1946 tarihli ve 4910 sayılı “Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki 2996 Sayılı Kanunun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bazı Maddeler Eklenmesine Dair Kanunla”, Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

Bu Kanunla, genel bütçeye dâhil dairelerin ihtiyacı olan her çeşit basılı kâğıtları, yazı, çizim ve resim gereçlerini ve büro makinelerini sağlamak, bu gereçlerden gereği kadar stok yapmak, mümkün olanları tiplerleştirerek her çeşit basım işlerini yapmak, çalışma konusuna giren işlerin yürütülmesinde tesisler ve dağıtım yerleri kurmak görevleri verilmiştir.

Aynı gün kabul edilen 29.05.1946 tarihli ve 4911 sayılı “Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü’nün Sermayesi Hakkındaki Kanun” ile de, Maliye Bakanlığı’na

bağlı olarak kurulmuş bulunan bu teşkilatın sermayesi ve çalışma esasları düzenlenmiştir.

#### 4. Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü

##### • 1954-1983 Dönemi;

6400 sayılı Kanunla, kamu matbaalarının DMO bünyesinde birleştirilmesi, formların her türlü baskı işlerinin DMO tarafından yapılması uygun görülmüş olup, Ofisin müşterileri, genel bütçeye dâhil daireler, katma ve özel bütçeli idareler, belediyeler, sermayesinin tamamı devlete ait teşekkül, banka, ofis, kurum ve sandıklar ile sermayesinin yarısından fazlası yukarıda yazılı idare ve müesseselere ait ortaklıklar ve kamu yararına çalışan dernekler olarak belirlenmiştir.

Anılan Kanun gereği, DMO bunların dışında hiçbir gerçek ve tüzel kişiye satış yapamayacağı ve hizmet sunamayacağı gibi, yukarıda sayılan müşteriler de, DMO'nun sağlayacağı malzeme ve hizmetleri başka yerden alamayacak ve yaptıramayacaklardır.

Daha sonra KİT'ler ile ilgili 1983 yılında yürürlüğe giren 2929 sayılı Kanun çerçevesinde yürürlüğe konulan 121 sayılı "Devlet Malzeme Ofisi Kuruluşu Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile 6400 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmış ve bu Kararname ile Ofisin faaliyet konuları genişletilerek basımı yapılan formların standardizasyonu görevi de DMO'nun faaliyet konuları arasına alınmış ve müşterilerin, DMO'nun sağladığı malzeme ve hizmetleri başka yerden alamayacak ve yaptıramayacakları zorunluluğu da devam etmiştir.

##### • 1984'ten Günümüze;

121 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'yi yürürlükten kaldıran 233 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"nin 1984 yılında yürürlüğe girmesi ile anılan Kararname gereğince, 28.10.1984 tarihli ve 18559 sayılı Resmi Gazete'de Devlet Malzeme Ofisi'nin ilk Ana Statüsü yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 28.10.1984 tarihli "Devlet Malzeme Ofisi Ana Statüsü" nün 4 üncü maddesinde DMO'nun müşterileri ve faaliyet konuları belirlenmiş olup, müşteri dairelerin DMO'dan alım mecburiyeti kaldırılmış ve formların standardizasyonu görevi de faaliyet konuları arasından çıkarılmıştır.

DMO'nun gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmesi, sunulan mal ve hizmetlerin genişletilmesi ve faaliyetini daha etkin bir şekilde sürdürmesinin sağlanması amacıyla

hazırlanan yeni "Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü Ana Statüsü" 04.05.2007 tarihli ve 26512 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş olup, DMO halen bu Ana Statü'ye göre faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 3.2 YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ

#### 3.2.1 Yasal Yükümlülükler

233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi olarak faaliyette bulunan DMO Genel Müdürlüğü'nün; hukuki bünyesi, amacı, faaliyet konuları, teşkilat yapısı ile görev ve yetkileri Ana Statüsü ile düzenlenmiş bulunmaktadır.

#### 3.2.2 İlgili Mevzuat

DMO faaliyetlerini;

- 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri İle Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun,
- 6085 sayılı Sayıştay Kanunu,
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu,
- 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu,
- 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname,
- 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname,
- Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Kararları,
- Yıllık Programın Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Kararlar,
- Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul Esaslar Tebliğleri,
- Genel Yönetmelikler, Başbakanlık Genelgeleri,
- DMO Genel Müdürlüğü Ana Statüsüne dayanılarak çıkarılan iç yönetmelikler ve yönergeler,

çerçevesinde sürdürmekte olup Yönetim Kurulu Kararları ve Genel Müdürlük Emirleri ile de uygulamaya yön verilmektedir.

#### 3.2.3 Mevzuat ile İlgili Tespitler

##### *Ana Statü ile İlgili Tespitler*

DMO'nun, KİT statüsünde olması nedeniyle



kâr amacını gözetme ve ticari esaslara göre çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca gayri safi hasılat üzerinden hazine hasılat payı ödenmekte ve faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan giderler kendi öz kaynaklarından karşılanmaktadır. Bu nedenle satış fiyatları, ürün alımlarının maliyeti üzerine çeşitli oranlarda hizmet bedeli eklenmesi suretiyle belirlenmektedir.

Hizmet bedellerinde indirimle gidilmek suretiyle satış fiyatlarının düşürülmesi hedeflenmiştir. Hizmet bedellerinin gözden geçirilmesi ve satış fiyatlarının düşürülmesi yönündeki çalışmalar kapsamında Yönetim Kurulunun 03.04.2014 tarihli ve 5/43 sayılı Kararı ile hizmet bedelleri yeniden belirlenmiş ve indirim yapılmıştır.

Buna göre;

- Standart taşıtlar, üst yapılı araçlar ve iş makineleri için %6 oranında uygulanan hizmet bedeli oranının %5,
- Katalog Sözleşmeleri kapsamında satışa sunulan ürünler için ürün gruplarına göre %9 ve %11 oranında uygulanan hizmet bedeli oranlarının %8 ve %10,
- Müteferrik tedarik kapsamındaki ürünler için %12 oranında uygulanan hizmet bedeli oranının ise %10,

şeklinde tespit edilmesi uygun görülmüştür. Yeni hizmet bedeli oranları 14.04.2014 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Stok kapsamındaki ürünlere uygulanan hizmet bedelleri de alım fiyatları, piyasa koşulları ve maliyetler gözetilerek asgari düzeyde belirlenmektedir.

Bu çerçevede, satış fiyatlarımızın kamu alımlarında kısmen de olsa referans fiyatları oluşturduğu dikkate alınarak, hizmet bedellerinin düşürülmesi konusundaki çalışmalara devam edilmektedir.

#### *DMO Mevzuatı ile İlgili Tespitler*

DMO'nun dâhili mevzuatı günün koşulları dikkate alınmak suretiyle hazırlanmıştır. Mevcut durumda dâhili mevzuattaki birçok esas KKP sistemi içerisinde ek geliştirmeler vasıtasıyla tanımlanmaya çalışılmış ve bu durum ek geliştirmelerin yönetimi konusunda aksaklıklara neden olmuştur. Değişen ve gelişen elektronik sistemler ile beraber, kurumların gerçekleştirdiği faaliyetler

dünyada kabul gören ve “en iyi uygulamalar” diye tarif edilen çözümler aracılığıyla yürütülmeye başlanmıştır. Bu nedenle KKP benzeri uyarlanabilir paket yazılımların DMO'nun dâhili mevzuatında belirtilen kurallara uygun olarak tasarlanmadığı ve en iyi uygulamaların DMO'da yürütülen çalışmaların etkinlik ve verimliliğini artıracak göz önünde bulundurulduğunda dâhili mevzuatın günün koşullarına göre yeniden ele alınmasında fayda görülmektedir.

#### *Kamu İhale Kanunu (KİK) ile İlgili Tespitler*

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu incelendiğinde, kamu kurumlarının satınalma birimleri ile DMO'nun aynı fonksiyonda tutulduğu görülmüştür. DMO'yu kamu kurumlarının satınalma biriminden ayıran fark, Kanunun 3/g maddesinde yer alan istisnadır.

4734 sayılı Kamu İhale Kanununda belirtilen istisna tutarına kadar olan müşteri taleplerine ilişkin alım süreçleri DMO'nun dâhili mevzuatına göre yürütülmekte ve Kamu İhale Kanunu alım süreçlerinden daha hızlı bir şekilde sonuçlandırılabilir. Dolayısıyla bu durum, kamu alımlarında DMO'nun tercih edilmesi için önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamu İhale Kanununda istisnalar arasında yer alan KİT'lerin alımlarına yönelik ayrı bir düzenleme yapılması halinde DMO için önemli bir risk oluşacağı değerlendirilmektedir.

### **3.3 FAALİYET ALANLARI**

Ana Statünün 6 ncı maddesine göre;

- Sabit tesisler hariç aydınlatma cihazları ve ısıtma-soğutma araçları,
- Büro makineleri, bilişim teknolojisi ürünleri, sair makineler ve aletleri ile ofis otomasyonu hariç paket program yazılımı,
- Basılı formlar, bildirim ve beyanname çeşitleri,
- Çeşitli temizlik malzemeleri ile temizlik araç ve ekipmanları,
- Her çeşit kırtasiye ve büro malzemesi ile mefruşatı,
- Kâğıt, karton, mukavva ve bunların mamûlü,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının sair döşeme, demirbaş, makine ve teçhizatlarından ortak kullanım konusu olanları,

- Taşıt ve iş makineleri (bisiklet dâhil), bunların iç ve dış lastikleri ile akaryakıt ve akülerinin alımı, taşıt ve iş makineleri kiralamaları,
- Seyahat ve nakliye hizmetleri,
- Toplu ilaç ve tıbbi malzeme alımı,

DMO'nun faaliyet konuları arasında sayılmıştır.

Yukarıda sayılan faaliyet konularımızdan; taşıt ve iş makinelerinin kiralamaları ile akaryakıt alımı, seyahat ve nakliye hizmetleri, toplu ilaç ve tıbbi malzeme alımı bugün için tedarik edilememektedir.

### 3.4 KURULUŞ İÇİ ANALİZ

#### 3.4.1 DMO'nun Kuruluş Amacı

DMO'nun kuruluş amacı Ana Statüsünün 1 inci maddesinde; *"Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin kamu yararı gözetilerek, kamu kaynaklarının etkin ve verimli biçimde kullanılması, savurganlığın önlenmesi, faaliyet alanına giren ihtiyaç konusu malzemenin standart ve kalitesinin azami ölçüde sağlanması, şeffaflık, rekabet, hesap verebilirlik prensipleri doğrultusunda iç ve dış piyasadan tedarik edilmesi ve dağıtımı için kamu kurum ve kuruluşları adına merkezi satınalma işlevini yürütmek üzere, satın almak veya alıcı kurum ve kuruluşlar ile üretici veya satıcıları buluşturmak suretiyle ihtiyaçlarının temininin sağlanabilmesi"* şeklinde düzenlenmiştir.

#### 3.4.2 DMO'nun Yapısı

DMO'nun yapısı Ana Statüsünün 5 inci maddesinde düzenlenmiştir.

Buna göre; DMO, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülüdür.

233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ve Ana Statü hükümleri saklı kalmak üzere özel hukuk hükümlerine tabidir.

Merkezi Ankara'dadır.

İlgili olduğu bakanlık, Maliye Bakanlığı'dır.

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü'nün organları; Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük'tür.

Yönetim Kurulu, Teşekkülün amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirme ve yönetimi ile ilgili gerekli her türlü kararı

alır. Teşekkül Yönetim Kurulunun teşkili, görev ve yetkileri ile Yönetim Kurulu üyelerinin atanmaları, nitelik ve şartları, görev süreleri, görevden alınmaları hakkında ve ilgili diğer hususlarda 233 sayılı KHK hükümleri uygulanır.

Genel Müdürlük; **Merkez** ve **Taşra Teşkilatından** meydana gelmektedir.

**Merkez Teşkilatı:** 7 adet Ana Hizmet birimi, 3 adet Danışma ve Denetim birimi, 3 adet Yardımcı Hizmet biriminden oluşmaktadır.

#### Ana Hizmet Birimleri

- I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı
- II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı
- III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı
- Katalog Daire Başkanlığı
- Pazarlama Daire Başkanlığı
- Muhasebe Daire Başkanlığı
- Kalite Kontrol Daire Başkanlığı

#### Danışma Denetim Birimleri

- Hukuk Müşavirliği
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
- Teftiş Kurulu Başkanlığı

#### Yardımcı Hizmet Birimleri

- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

**Taşra Teşkilatı:** 7 Bölge Müdürlüğü (İstanbul, İzmir, Bursa, Trabzon, Eskişehir, Gaziantep, Elazığ), 4 İrtibat Bürosu Müdürlüğü (Diyarbakır, Erzurum, Mersin, Van) ve 1 Basım İşletme Müdürlüğünden oluşmaktadır.

Şekil 1 Organizasyon Şeması



## Taşra Teşkilatı;

Genel Müdürlüğümüzün Taşra Teşkilatı ve Satış H hinterlandları aşağıda yer almaktadır.

### Şekil 2 Taşra Teşkilatı ve Satış H hinterlandları



#### Bölge Müdürlükleri (7 adet);

- ✓ İstanbul ✓ Eskişehir ✓ Diyarbakır
- ✓ İzmir ✓ Gaziantep ✓ Erzurum
- ✓ Bursa ✓ Elazığ ✓ Mersin
- ✓ Trabzon ✓ Van

#### İrtibat Bürosu Müdürlükleri (4 adet);

#### İstanbul Basım İşletme Müdürlüğü

### 3.4.3 İnsan Kaynakları

31.12.2014 tarihi itibarıyla, insan kaynaklarına ilişkin sayısal veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 1 İnsan Kaynakları Profili**

Yıllar İtibarıyla Personel Sayısı				
Yıl	Kadro lu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam Personel
2010	90	612	222	924
2011	94	648	203	945
2012	94	651	178	923
2013	97	704	153	954
2014	95	740	139	974

31.12.2014 tarihi itibarıyla, DMO'nun fiili çalışan sayısı, 95'i kadro lu, 740'ı sözleşmeli ve 139'u işçi olmak üzere, toplam 974 olup, 546'sı Genel Müdürlükte, 428'i ise Taşra Teşkilatında çalışmaktadır. Yıllar itibarıyla toplam çalışan sayısı istikrarlı olarak seyretmiştir.

**Tablo 2 Çalışanların Merkez ve Taşra Teşkilatına Dağılımı**

Çalışanların Merkez ve Taşra Dağılımı				
Dağılım Yeri	Kadro lu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Genel Müdürlük	82	448	16	546
Taşra	13	292	123	428
Toplam	95	740	139	974

Mevcut durumda 974 kişi ile çalışmalarını sürdüren DMO'da çalışanların büyük çoğunluğunu (%76) sözleşmeli personel oluşturmaktadır. Bunu %14 ile işçiler ve %10 ile kadro lu personel izlemektedir. İşçilerin yaklaşık %88'i Taşra Teşkilatında görev alırken, sözleşmeli personelin yaklaşık %60'ı ve kadro lu personelin ise yaklaşık %86'sı Merkez Teşkilatında görev almaktadır.

**Tablo 3 Çalışanların Hizmet Süreleri**

Hizmet Süreleri				
Hizmet Süresi	Kadro lu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
0-4 Yıl	11	162	0	173
5-9 Yıl	3	170	4	177
10-14 Yıl	5	29	8	42
15-19 Yıl	9	84	92	185
20-24 Yıl	15	85	15	115

Çalışanların yaklaşık %18'i 0-4 yıllık hizmet süresine sahipken, yaklaşık %29'u 25 yıl ve üstünde hizmet süresine sahiptir. Kadro lu personelimizin yaklaşık %55'i 25 yıl ve üstü hizmet süresine sahipken, sözleşmeli personelimizin %22'si 0-4 yıllık deneyime sahiptir.

**Tablo 4 Çalışanların Yaş Durumu**

Yaş grupları	Yaş Durumu			Toplam
	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	
20-29	10	161	0	171
30-39	11	243	31	285
40-49	25	173	94	292
50-59	31	133	13	177
60 ve üzeri	18	30	1	49
<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>740</b>	<b>139</b>	<b>974</b>

Kadrolu personelin %33'ü, 50-59 yaş aralığında, işçilerin %68'i 40-49 yaş aralığında ve sözleşmeli personelin %33'ü ise 30-39 yaş aralığında bulunmaktadır. Toplam çalışanların çoğunluğu (%59'u) 30-49 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu durum DMO'nun bir yandan dinamik kalmasını sağlarken, diğer yandan da kurumsal hafızaya sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5 Çalışanların Öğrenim Durumu**

Mezuniyeti	Öğrenim Durumu			Toplam
	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	
İlköğretim	0	33	70	103
Lise	0	85	21	106
Meslek Lisesi	0	55	40	95
Yüksek Okul	4	115	6	125
Lisans	84	422	2	508
Yüksek Lisans	6	29	0	35
Doktora	1	1	0	2
<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>740</b>	<b>139</b>	<b>974</b>

Kurumda çalışanların yarısından fazlası (%56) lisans ve lisansüstü öğrenime sahiptir. Bu oran sözleşmeli personelde %61 iken kadrolu personelde %96'ya kadar yükselmektedir. Yüksekokul ile birlikte bu oranlar sırasıyla %77'ye ve %100'e çıkmaktadır. Bu husus, öğrenim durumu bakımından DMO'nun nitelikli bir personel yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6 Çalışanların Cinsiyeti**

Cinsiyeti	Cinsiyet			Toplam
	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	
Kadın	14	226	-	240
Erkek	81	514	139	734
<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>740</b>	<b>139</b>	<b>974</b>

Kurum çalışanlarının yaklaşık %75'i erkek, %25'i bayanlardan; kadrolu personelin yaklaşık %85'i erkek, %15'i bayanlardan; sözleşmeli personelin yaklaşık %69'u erkek, %31'i bayanlardan; işçilerin ise %100'ü erkeklerden oluşmaktadır.

### 3.4.4 Kurum Kültürü

DMO'nun kurulduğu günden bu güne kadar benimsemiş olduğu temel anlayış, ihtiyaç sahibi kamu kuruluşlarına yönelik sunduğu merkezi satınalma hizmetini, müşteri ve hizmet odaklı olarak, kamu yararını gözeten, etkin, hızlı, kaliteli ve ekonomik bir şekilde yerine getirmektir.

Hizmetlerin yürütülmesinde temel alınan usul ve esaslar; mevzuata, kurumsal hafızaya, mesleki değerler ile kurumsal ilkelere dayanmaktadır. Bu usul ve esasların oluşturulmasında ise başta yürürlükteki mevzuat olmak üzere geçmişten gelen bilgi ve deneyimler, yazılı belgeler, talimatlar, denetim sonuçları gibi basılı ve elektronik ortamlardaki kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Son dönemde benimsenen stratejik yönetim yaklaşımı doğrultusunda "paylaşılan ve benimsenen değerler sistemi" olarak tanımlanan kurum kültürünün geliştirilmesi ile çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma duygularının pekiştirilmesine önem verilmiştir.

Ofisimizin hedeflerine erişebilmede bir yol haritası niteliğindeki "2015-2019 Dönemi Stratejik Planı", farklı birim ve kademelerden seçilen kurum çalışanlarının katkıları ile hazırlanmış olup düzenlenen bilgilendirme seminerleri ile paylaşılarak bu ortak hedeflere ulaşma noktasında tüm personelde "biz bilinci" yaratılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bu planda belirlenen misyon, vizyon, çalışma ilkeleri ve değerler, stratejik amaç ve hedefler ile kurum kimliğine yeni bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu sayede daha dinamik, piyasa koşullarına daha rasyonel yaklaşabilen, aynı zamanda kamu yararını da ön planda tutan bir kurumsal gelenek altyapısının oluşturulması hedeflenmektedir.

Müşterilerimizi; paydaş olarak kurum kültürüne ortak etmek ve müşteri nezdinde sağladığımız avantajlar ile kamu satınalmaları içerisinde DMO'nun rolünü açıklamak amacıyla üst yönetimin katılımı ve desteği ile İstanbul, Bursa, Eskişehir, İzmir, Mersin ve Erzurum illerinde toplam 6 adet "Kamuda Akıllı Satınalma" konferansı gerçekleştirilmiş ve toplam 984 kamu kurum ve kuruluşundan 2057 müşteri temsilcisinin katılımı sağlanmıştır.

Kurum kimliğini oluşturan tüm unsurlara ilişkin tasarımların standardize edilmesini sağlamak amacıyla kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olan Kurumsal Kimlik Kılavuzu hazırlanmıştır.

Bu kapsamda;

- 1926 yılında kırtasiye tedariki ile başlayan,

günümüzde geniş ürün yelpazesi ve elektronik satış altyapısı ile hizmet sunan köklü bir kamu kurumu olmamız sebebiyle kurumsal kimlik kılavuzunun en önemli unsuru olan kurumumuz logosu, bütünüyle değiştirilmeyip kurumun yeni vizyonu doğrultusunda revize edilmiştir.

- Logomuzun revize edilmesi ile birlikte Merkez Teşkilatına ait tabela, flama ve totemler yenilenmiş olup Taşra Teşkilatı için sayılan kılavuz unsurlarına ilişkin çalışmalar devam etmektedir.
- Kurumumuzda bugüne dek kullanılan pek çok sayıdaki slogan, bir çatı altında birleştirilerek kurumumuzla özdeşleşen kalıcı bir algı oluşturmak amacıyla; "Kamuda Akıllı Satınalma" şeklinde kısa ve etkili tek bir slogan belirlenmiş ve bu sloganın kurumsal kültür ve kimliğimizin bir parçası haline getirilmesi hedeflenmiştir.

Kurumsal hafızanın güçlendirilmesi, kurumsal iletişim kanallarının daha etkin olarak işletilmesi ve kurum aidiyet duygusunun pekiştirilmesini sağlamak üzere; Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), Intranet Portalı ve dâhili bir iletişim ağı (Lync) faaliyete alınmıştır.

DMO'nun karar mekanizması teşkilat şemasında gösterildiği şekilde işlemekte olup karar alma süreçleri; toplantılar, komisyonlar, çalışma grupları ve elektronik sistemler vasıtasıyla üretilen istatistikî veriler yardımıyla daha sağlıklı bir altyapıya kavuşturulmuştur.

### 3.4.5 Teknolojik Altyapı

Ofisimizde 1986 yılından itibaren kullanılan bilgisayar sistemleri, iş ve işlemlerimizin her geçen gün artması ve ayrıca ekonomik ömürlerini tamamlamış olması nedeniyle 1998 ve 1999 yıllarında altyapılarıyla birlikte yenilenmiş ve 2000 yılı başından itibaren istemci/sunucu mimari yapıya sahip olan yeni bilgisayar sistemleri Ofisimizin iş ve işlemlerinde kullanılmaya başlanılmıştır.

Ofis iş süreçlerinin yenilenmesi ve eksikliklerinin giderilmesi ile Ofis müşteri ve tedarikçileri başta olmak üzere üçüncü şahıs ve kuruluşlara verilen hizmetlerin günün koşullarına uygun olarak sunulması için, iki ana ihtiyaç çerçevesi göz önünde bulundurularak teknolojik altyapının yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu doğrultuda Ofisin ihtiyacı olan Bilgi Sistemleri Otomasyonu Projesi kapsamında Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) satın alınmış ve 04/01/2007 tarihinden itibaren fiili olarak kullanıma başlanmıştır.

Ancak, Ofisimizde kullanılan mevcut KKP donanımlarının teknolojik ömürlerini tamamlamış

olmasından kaynaklanan hataların ortaya çıkması ve uygulamaların ihtiyacı karşılamaması nedenleriyle ek geliştirme ve düzeltmelerle sistemin sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ayrıca, mevcut Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) ve e-satış sistemlerinin eşzamanlı çalışmaması ile e-tedarik için tamamlayıcı unsurlardan e-ihale, e-sözleşme, e-teminat, e-fatura vb. uygulamaların tamamlanmamış olması iyileştirilmesi gereken bir alan olarak tespit edilmiştir.

Bu nedenle, Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi projesi için 6.500.000,-TL'si 2014 ve 6.500.000,-TL'si 2015 yılında kullanılmak üzere toplam 13.000.000,-TL tutarında ödenek tahsis edilmiştir.

Bu kapsamda, 2014 yılı içinde veri tabanı ve uygulama sunucuları temini, veri tabanı için bakım ve destek hizmeti, veri tabanı lisansının güncellemesi ile bir üst versiyona geçirilmesi, mevcut uygulamaların temin edilen donanımlar üzerine aktarılıp çalışır hale getirilmesi ve mevcut modül lisanslarının güncellemesi işlemleri ile ilgili 5.500.000 TL tutarındaki ihale tamamlanmıştır. Bu ihale kapsamında, KKP sistemine ait eski lisansların güncellenmesi yapılarak üst versiyonlara çıkarılmış ve mevcut uygulamalar bu donanımlar üzerine aktarılarak çalışır hale getirilmiş ve bu kapsamda ek yedekleme ünitesi alınarak eş zamanlı yedekleme yapılması sağlanmıştır. Bu şekilde donanımlardan kaynaklı sorunlar giderilmiştir.

2015 yılı içinde öncelikle söz konusu ihale kapsamında lisansları alınan lojistik, finans ve üretim modüllerin üst versiyona geçirilmesi ile birlikte insan kaynakları ve bordro, eğitim ve bütçe modüllerinin lisans alımı ve implementasyonu ile ilgili çalışmaların tamamlanması ve akabinde Ofis için gerekli olan e-ihale, e-satış, e-tedarikçi gibi ek modüllerin lisans alımı ve implementasyonu ile ilgili işlemlerin yürütülmesi planlanmaktadır. Ayrıca yine 2015 yılı içinde iş zekası modülünün ve veri madenciliği uygulamalarının hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

Ayrıca;

1 Ekim 2013 tarihinde Elektronik Belge Yönetim Sistemine (EBYS) geçilerek Ofis iş ve işlemlerinin hızlandırılması sağlanmıştır. Bu kapsamda, Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) entegrasyonu tamamlanmıştır.

e-Satış Portalı günün gereklerine uygun olarak, tedarikçi, müşterileri ve kullanıcıların beklentilerini karşılayacak şekilde yeniden tasarlanarak hizmete alınmıştır.

Dış etkenlerden kaynaklı felaket durumlarında veya iç kullanımdan kaynaklanan problemlerde, kurum faaliyetlerinin veri kayıpsız olarak sürdürülmesi amacıyla yedekleme sistemi alınmış olup iş sürekliliği merkezi kurulmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Yeni donanım alımlarında, ek donanımlara ihtiyaç duyulmaksızın kurulumların daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi için sanallaştırma yazılımları ve sunucuları ile harici disk ünitesi satın alınmıştır.

Kurumda mevcut Güvenlik Duvarları, Saldırı Tespit ve Atak Önleme Sistemi, Veri Tabanı ve Uygulama Katmanı Güvenlik Duvarı, e-Posta Güvenlik Sistemi, İçerik Filtreleme Sistemi, Yük Dengeleme Sistemi, kullanıcı anti virüs sistemi sistemleri bileşenleri lisans güncellemesi yapılmıştır.

Kurumda kullanılmakta olan güvenlik duvarlarının analiz edilmesi için Güvenlik Duvarı Analiz Sistemi alınmış uygulamaya konulmuştur.

Kurumda kullanılmakta olan ağ ve güvenlik cihazlarının yapılandırma yedeklerinin merkezi bir sistem tarafından alınabilmesi için "Ağ ve Ağ Güvenliği Cihazları Yedekleme Sistemi" alınmış ve uygulamaya konulmuştur.

Güvenlik açıklarını tespit eden yazılım alınmış ve uygulamaya konulmuştur.

Mevcut sistem odası çağın gereklerine uygun olarak güncellenmiştir.

Taşra Teşkilatına yapılan ziyaretler neticesinde ihtiyaç duyulan donanımlar (yazıcı, barkod yazıcı, tarayıcı vb.) tespit edilmiş ve bu donanımlar temin edilerek ihtiyacı olan birimlere gönderilmiştir.

Bunların yanı sıra 2015 yılında;

- Kurum genelinde Microsoft tabanlı olarak kullanılmakta olan işletim sistemleri, mail sunucuları, ofis uygulamaları v.b. lisansların kurumsal lisans anlaşması çerçevesinde temin edilmesi sağlanacaktır.
- Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) uygulamasının sağlıklı ve verimli bir şekilde devam etmesini sağlamak amacıyla bakım, destek ve ek geliştirme hizmeti alımı ihale hazırlık çalışmaları tamamlanmış olup temini gerçekleştirilecektir.

Ofisin Bilişim Teknolojisine ait sayısal veriler mevcut demirbaş kayıtları esas alınmak suretiyle aşağıdaki tabloda verilmiş olup bilgi teknolojilerinin güncel hale getirilmesi için ekonomik ömürleri tamamlanan donanımların hizmetten çıkarılması çalışmalarına devam edilmektedir.



Tablo 7 Bilişim Teknolojisine İlişkin Sayısal Veriler

Cinsi	Adedi
Ana Bilgisayar	60
Masaüstü Bilgisayar	1.034
Dizüstü Bilgisayar	106
Yazıcı	481
Tarayıcı	184
Projeksiyon Cihazı	11
Dijital Fotoğraf Makinesi	1
Switch	60
Barkod Yazıcı	64
Barkod Okuyucu	61
Tablet	37
Duvar Video Modülü	6
Yedekleme Ünitesi	1
Harici Depolama Ünitesi	4

### 3.4.6 Mali Durum

31/12/2014 tarihi itibarıyla DMO'nun Mali Durumu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8 Özet Bilanço

KAYNAKLAR (PASİF)		(TL)
<b>1- Öz Kaynaklar</b>		<b>431.417.521,90</b>
<b>2- Yabancı Kaynaklar</b>		
a) Uzun süreli		12.829.634,12
b) Kısa süreli		1.069.193.640,87
<b>TOPLAM (2)</b>		<b>1.082.023.274,99</b>
<b>KAYNAKLAR TOPLAMI</b>		<b>1.513.440.796,89</b>
VARLIKLAR (AKTİF)		(TL)
<b>1- Duran Varlıklar</b>		
a) Bağlı değerler		105.738.549,71
b) Uzun sürede paraya çevrilebilir değerler		239.443,09
<b>TOPLAM (1)</b>		<b>105.977.992,80</b>
<b>2- Dönen Varlıklar</b>		
a) Kısa sürede paraya çevrilebilir değerler		195.678.653,95
b) Hazır değerler		1.211.784.150,14
<b>TOPLAM (2)</b>		<b>1.407.462.804,09</b>
<b>VARLIKLAR TOPLAMI</b>		<b>1.513.440.796,89</b>

Ofisimizin sermayesi 130.581.584,45 TL olup, sermayenin 82.946.213,63,- TL si ödenmiştir. Ödenmiş sermayeye yasal yedeklerin ve 2014 yılı dönem kârının öz kaynaklarda kalan kısmının ilavesiyle öz kaynaklar toplam 431.417.521,90 TL'dir.

Mal ve hizmet satışlarının karşılığında müşteri dairelerin yatırdıkları tutarlar, 2014 yılında ödenecek olan vergi ve diğer yükümlülükler ile kısa ve uzun vadeli kaynaklarla birlikte tüm yabancı kaynaklar 1.082.023.274,99 TL olmuştur.

Geçen yıla göre 2.007.469,90TL artarak 105.977.992,80 TL'ye ulaşmış bulunan duran varlıkların 105.738.549,71 TL'si maddi duran varlıklarımızın net bedeli 239.443,09 TL'si ticari diğer alacaklardır.

Toplam 1.407.462.804,09 TL olan ve 2013 yılına göre 370.634.182,81 TL artmış bulunan dönen varlıkların 84.699.632,26 TL'si kısa sürede paraya çevrilebilir alacaklar ve diğer dönen varlıklar 110.979.021,69 TL'si stoklar ve verilen avanslar 1.211.784.150,14 TL'si kasa ve bankalardaki mevcutlarımızdan oluşmaktadır.

DMO bütçesine ilişkin başlıca bilgiler bir önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 9 DMO İşletme Bütçesi**

Bütçeye İlişkin Toplu Bilgiler	2013		2014				2015
	Gerçekleşen	Bütçeye göre sapma İlk %	Bütçe (TL)		Gerçekleşen (TL)	Bütçeye göre sapma İlk %	Bütçe (TL)
			İlk	Son			
<b>Personel Gideri</b>	46.582.489	-7,92	57.194.220	58.506.220	54.319.870	-5,03	69.852.118
<b>Alımlar Tutarı</b>	1.547.321.330	-8,06	1.759.569.561	2.328.873.346	2.041.718.329	16,04	1.911.382.613
<b>Satışlar Tutarı</b>	1.690.343.469	-8,82	1.838.316.000	1.904.897.800	2.198.000.479	19,57	2.070.921.000
<b>Yatırımlar</b>	6.298.401	-78,28	30.000.000	30.000.000	8.290.049	-72,37	22.000.000
<b>Dönem Kârı</b>	110.692.637	4,65	5.459.998	129.762.298	137.143.759	2411,79	99.072.336
<b>Stok</b>	79.281.784	173,38	40.727.000	82.452.784	110.979.022	172,49	86.575.784

14/01/2015 tarihli ve 29236 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "2015 Yılı Yatırım Programı"nda Genel Müdürlüğümüzün 2015 yılı yatırım ödeneği 22.000.000 TL olarak belirlenmiştir.

2015 yılı yatırım programımızda;

- Muhtelif İşler Projesi,
- Hizmet Binası Yapımı (Van),
- İstanbul Bölge ve İşletme Müdürlükleri Bina ve Tesislerinin Yapımı,
- Kurumsal Kaynak Planlama Projesi,

olmak üzere dört proje yer almaktadır.

### 3.4.7 Çevre Analizi

#### *Kamu Alımlarının Dünyadaki Görünümü*

Kamu alımlarının, kamu kurumlarının mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılayan bir mekanizma olmasının ve kamu kaynaklarının etkin kullanılmasına ilişkin fonksiyonunun yanı sıra Devletin; teşvikler, bölgesel kalkınma hedefleri, sektörel gelişme, yerli üretimin teşvik edilmesi, KOBİ'lerin desteklenmesi, kamu harcamalarında şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde tasarruf ve denetim imkânının sağlanması gibi işlevleri de bulunmaktadır.

Gerek kamu hizmeti anlayışındaki değişimler ve gerekse daha önce kamu kurumlarınca üretilen pek çok mal ve hizmetin özel sektörden temin edilmesi yönündeki eğilimler kamu alımlarının hacim olarak büyümesi sonucunu doğurmuştur.

Kamu alımlarının tasarruf ve iktisadi politikalara destek sağlama potansiyelinin farkına varan birçok gelişmiş ülke, kamu alımlarını belirli bir politik ve stratejik yaklaşım çerçevesinde ele almakta ve kamu alımları konusundaki ulusal politikalarını oluşturmaktadır.

Gelişmiş ülkelerdeki merkezi satınalma örneklerinin incelenmesi neticesinde pek çok ülkenin, ihtiyaçlarını zamanında, standart bir kalitede, topluca, tek elden ve uygun fiyatlarla sağlamak amacıyla, münferit satınalmalarını merkezileştirerek tek elden temine başladığı görülmektedir.

AB, OECD, Dünya Bankası, BM gibi uluslararası ve uluslar üstü organizasyonlar da kamu alımlarının çerçevesini çizen temel politika taslakları ve yapılandırma önerileri geliştirmektedir.

Yaşadığımız yüzyılda meydana gelen ekonomik, teknolojik ve sosyal alandaki hızlı değişim, kamu harcamalarında bir artış eğilimi ve toplumsal ve idari düzeyde bir bilinç oluşturarak kamu kurumları tarafından sunulacak hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli mal, hizmet ve yapım işlerinin daha etkin bir şekilde temin edilmesini zorunlu hale getirmiştir.

OECD tarafından üye ülkeler arasında yapılan araştırmaya göre 2011 yılında toplam kamu harcamalarının ortalama %29'u kamu kurumları ve kamu iktisadi teşekkülleri tarafından yapılan mal, hizmet ve yapım işleri alımlarıdır. OECD 2011 yılı verilerine göre kamu alımları, toplam kamusal harcamanın %29'u ve GSYH'nin %13'ünü oluşturmaktadır.<sup>1</sup>

OECD ülkelerinde, daha etkin bir tedarik politikası ile, tedarik harcamalarında sağlanacak %10'luk bir

azalma, toplam devlet harcamalarında %2,9, GSYH'de ise %1,3 oranında bir tasarruf anlamına gelmektedir.

Bu doğrultuda; başta AB ve OECD üyesi ülkeler olmak üzere, dünya genelinde pek çok ülke, kamu tedarik süreçlerinin etkili, şeffaf, adil bir biçimde gerçekleştirilmesi; kamusal ihtiyaçların standart bir kalitede, hızlı ve uygun fiyatlarla temin edilmesi amacıyla kamu tedarik plan ve stratejilerini oluşturmuştur.

Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği, Dünya Bankası gibi bazı uluslararası ve uluslar üstü kuruluş ve organizasyonlar tarafından ise daha üst seviyede birtakım düzenlemeler yapılarak kamu alımlarında etkin kaynak kullanımı ve toplumsal ve çevresel hedeflere erişim sağlanması amaçlanmıştır.

Bu düzenlemelerle esas olarak; pazar koşulları, temel yasal çerçeveler, tedarik usulleri ve teknolojik imkânlardan yararlanma yolları ortaya konulmuş, taraf ülkelere bazı yükümlülükler getirilmiştir.

Dünya genelindeki gelişmiş ülkeler, kamu alımları alanındaki stratejik hedeflerini belirlerken, sadece fiyat ve kalite dengesi odaklı değil, KOBİ'lerin desteklenmesi, yerli üretimin teşviki, çevresel faktörler gibi unsurları dikkate alan bir yöntem izlemeye başlamışlardır.

OECD üye ülkelerinin neredeyse %70'i (33 ülkenin 23'ü) merkezi düzeyde kamu alımlarının KOBİ'lerin desteklenmesi yönünde kullanılmasına yönelik bir strateji veya politika geliştirmiş durumdadır.<sup>2</sup>

Kamu alımları konusunda uluslararası seviyede yürürlükte olan mevcut kurallar ve düzenlemeler de aynı doğrultuda güncellenmektedir.

Avrupa Birliği Direktiflerinde yapılan 2014 yılındaki son güncellemelerle, özetle;

- e-Tedarik araçlarının kullanımının en geç 18 Ekim 2018 tarihine kadar zorunlu hale geleceği,
- KOBİ iştirakini kolaylaştırmak amacıyla getirilen "ciro sınırlama hükmü" kapsamında, ihtiyaç sahibi kuruluşlarca, ihaleye katılım koşulu olarak; "ihaleye katılacak firmalar için, ihale bedelinin iki katından fazla bir ciro limiti konulamayacağı",
- "Yenilik Ortaklığı" adında yeni bir usul ile yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teminen, tedarikçilerin esasen yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek için teklif vererek ihtiyaç sahibi kuruluş ile birlikte çalışmasına imkân sağlanması,

hususları yer almaktadır.

<sup>1</sup> 2013, OECD yayınları, Government at a Glance (s.129-130)

<sup>2</sup> 2013, OECD yayınları, Government at a Glance. (s.134)

Kamu alımlarının merkezi olarak gerçekleştirilmesinin, etkin kaynak kullanımına bulunduğu katkının yanında KOBİ'lerin desteklenmesi, çevreye duyarlı ürün kullanımının yaygınlaştırılması gibi sosyal politikaların daha etkin bir şekilde uygulanmasına da yardımcı olduğu görülmektedir.

Avrupa Birliği ve tüm dünyada, merkezi/yarı merkezi satınalmaya yönelik genel eğilimler görülmektedir. Bu eğilimin oluşmasında;

- Toplu alım sonucu mal ve hizmetler için daha düşük fiyat elde edilmesi,
- Büyük ölçekli sözleşmelerin imzalanması ile tedarikçilere büyük bir pazara doğrudan erişim imkânı sağlanması, dolayısıyla fiyatların daha düşük düzeyde tutulabilmesi ve üretim hattı ve çalışanlarının daha etkin organize edilebilmesi,
- Alım mercilerinde daha az personel istihdamı ile daha düşük personel maliyeti ve daha kolay performans yönetimi,
- Zaman, emek ve kaynak tasarrufu,
- Sözleşme yönetimine odaklanma ve sorunların daha iyi çözümünü de kapsayan maliyet dışı faydalar,
- Alım sözleşmesi ve işlemlerinin doğru bir şekilde kaydı ve raporlanması,

gibi idari denetimler etkili olmuştur.

Kore Cumhuriyeti, İtalya, Finlandiya, Fransa ve İngiltere, merkezi/yarı merkezi satınalma sistemlerinin Dünyadaki en başarılı uygulama örneklerinden bazılarıdır.

Kore Cumhuriyeti'nde kamu alımları merkezi bir şekilde gerçekleştirilmektedir. 2001 yılında başlatılan e-Devlet Politikasının, 11 temel projesi arasında yer alan ve diğer temel projelerle bütünlük içerisinde yürütülen kamu e-tedarik sistemi, 2003 yılında, Birleşmiş Milletler tarafından en iyi e-tedarik modeli seçilmiştir. e-Tedarik Sistemi diğer ülkelere kıyasla çok daha ileri seviyede olduğu için yeni bir sistem eklemek yerine mevcut sistemin iyileştirilmesi adına çalışmalar söz konusudur. Bu kapsamda, kablosuz e-teklif modülü altyapısı, RFID (Radio Frequency Identification – Radyo Frekans Tanımlama) teknolojisi ile stok yönetimi, güvenlik artırıcı önlem olarak parmak izi ile kimlik doğrulamanın olacağı e-ihale süreci, veri kaynaklarının analizi, elektronik market ve e-katalog altyapısının iyileştirilmesi gündemde olan çalışmalar arasındadır.-

İtalya tedarik sistemi, yarı-merkezi tedarik yapısı özelliği göstermektedir. Küçük İşletmeleri Destekleyen e-Devlet Hizmetleri kategorisinde 2009 Avrupa e-Devlet Ödülü ve EIPA (The European Institute of Public

Administration - Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü) tarafından 2009 yılında kamu hizmetlerinde en iyi uygulama sertifikası sahibidir. Genel anlamda başarılı bir grafik çizen İtalya tedarik sisteminde; mevcut sistemi iyileştirme ve kullanım oranını artırma yönünde faaliyetler yürütülmektedir. Dinamik Alım Sistemi'nin işler hale getirilmesi ve çevreci tedarik çözümlerinin teşviki İtalya tedarik sisteminin güncel eğilimleri olarak görülmektedir.

Finlandiya'da genel olarak yarı-merkezi tedarik yapısı mevcuttur ve tedarik hizmetleri farklı platformlar üzerinden yürütülmektedir. Finlandiya, İskandinav sisteminin başarılı bir örneği olarak kabul edilmektedir. Ülkede, son yıllarda ulusal düzeyde belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda; merkezi alımları öne çıkaran ve Merkezi Satınalma Organına daha fazla sorumluluk veren bir eğilimin olduğu görülmektedir. Mevcut altyapının daha genele yayılması ve sistemin tamamen elektronik ortamda işletilebilmesi için çalışmaların devam ettiği gözlemlenmektedir.

Fransa tedarik sistemi, yarı-merkezi bir yapılanma göstermektedir. Ülkedeki Merkezi Satınalma Organı olan UGAP 1985 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Bunun yanında, 2009 yılında getirilen düzenleme ile merkezi idare teşkilatı içinde yer alan bakanlıkların tüm alımlarının koordinasyonunu sağlamak üzere Devlet Tedarik Ofisi (SAE), kurulmuştur. Kamu kurumlarının alımlarını merkezi satınalma organı olan UGAP üzerinden gerçekleştirmesi, alımların çevreye duyarlı, kâğıt kullanımı ve bürokrasiyi azaltan elektronik yöntemler kullanılarak yapılabilmesini sağlamaktadır.

İngiltere kamu tedarik hizmetleri oldukça dağınık bir yapı sergilemekle birlikte, ülkede yarı-merkezi tedarik sisteminin güçlendiği görülmektedir. İhtiyaç sahibi kurum ve kuruluşlar mevzuata bağlı kalmak koşuluyla kendi satınalma faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler. Ancak 2010 yılında İngiliz hükümeti, kamu harcamalarını azaltmak amacıyla yapılan düzenlemeler kapsamında, merkezi hükümet ve bağlı idareler başta olmak üzere kâr amacı gütmeyen tüm kuruluşlar için toplu alım zorunluluğu getirmiştir.

Kabine Ofisi içerisinde kurulan Verimlilik ve Reform Grubu (ERG), ilgili bölümlerin birlikte çalışmalarını temin ederek tasarrufu artırmayı hedeflemekte olup "Ulus için Tasarruf" sloganı ile hareket etmektedir. İngiltere'nin merkezi satınalmadan sorumlu kurumu Kraliyet Ticaret Servisi (Crown Commercial Service), İngiliz hükümetinin son yıllarda Verimlilik ve Reform Grubu'nun kurulması ile ortaya koyduğu kamu harcamalarında etkinlik ve tasarruf politikaları ile kamu tedarik anlayışının olabildiğince merkezileştirilmesi ilkesiyle bir dönüşüm içerisinde.

Tablo 10 Kamu Alımlarının Dünyadaki Görünümü (1)

Ülkeler	Türkiye	Finlandiya	Fransa	Kore Cumhuriyeti	İngiltere	İtalya
<b>Kuruluş adı</b>	<b>DMO</b>	<b>HANSEL</b>	<b>UGAP</b>	<b>PPS</b>	<b>CCS</b>	<b>CONSIP</b>
<b>Mecburi alım</b>	Mevcut değil	Merkezi idare için belirli durumlarda	UGAP üzerinden merkezi idare için belirli durumlarda	Merkezi idare için limit üstü tamamen, merkezi-yerel idare için belirli durumlarda	Merkezi idare ve kâr amacı gütmeyen tüm kamu idareleri için	Merkezi idare için belirli durumlarda
<b>Müşteri Kapsamı</b>	Merkezi, yerel, diğer kamu kuruluşları	Merkezi idare	Merkezi, yerel, diğer kamu kuruluşları	Merkezi, yerel, diğer kamu kuruluşları	Merkezi, yerel, diğer kamu kuruluşları	Merkezi, yerel, diğer kamu kuruluşları
<b>İş modeli</b>	Kâr amacı gözetmiyor. Operasyon giderleri için; müşterilerden ve düşük oranlarda da tedarikçilerden hizmet bedeli	Kâr amacı gözetmiyor. Operasyon giderleri için düşük oranda tedarikçilerden hizmet bedeli	Kâr amacı gözetmiyor. Operasyon giderleri için; müşterilerden ve düşük oranda da tedarikçilerden hizmet bedeli	Kâr amacı gözetmiyor. Operasyon giderleri için tedarikçilerden düşük oranda hizmet bedeli	Kâr amacı gözetmiyor. Operasyon giderleri için tedarikçilerden düşük oranda hizmet bedeli	Kâr amacı gözetmiyor. Operasyon giderleri için tedarikçilerden düşük oranda hizmet bedeli

Karşılaştırılan ülkeler arasında Türkiye, alım zorunluluğu olmayan tek ülkedir. Diğer ülkelerde genellikle belirli durumlar veya belirli kurumlar için zorunluluk bulunmaktadır. Türkiye’de kâr amacı gözetilirken, diğer ülkelerde kâr amacının gözetilmediği görülmektedir.

Tablo 11 Kamu Alımlarının Dünyadaki Görünümü (2)

Ülkeler	Türkiye	Finlandiya	Fransa	Kore Cumhuriyeti	İngiltere	İtalya
<b>Kuruluş adı</b>	<b>DMO</b>	<b>HANSEL</b>	<b>UGAP</b>	<b>PPS</b>	<b>CCS</b>	<b>CONSHIP</b>
<b>Çerçeve anlaşma</b>	Uygulaması mevcut değil	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Mevcut
<b>e-Katalog</b>	e-Talep yapabiliyor	e-Satış yapabiliyor	e-Satış yapabiliyor	e-Satış yapabiliyor	e-Satış yapabiliyor	e-Satış yapabiliyor
<b>e-Ödeme</b>	Mevcut değil	Mevcut değil	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Mevcut (Sistemden bağımsız)
<b>e-Pazaryeri</b>	Mevcut değil	Mevcut değil	Mevcut	Mevcut (Gelişmiş)	Mevcut	Mevcut (Gelişmiş)
<b>Kamu Alım Banka Kartı</b>	Mevcut değil	Mevcut değil	Mevcut	Mevcut değil	Mevcut	Mevcut değil

Her ne kadar farklı biçimde isimlendirilseler de “çerçeve anlaşmalar” neredeyse tüm ülkelerde ortak kullanım alanı bulmuş temel tedarik araçlarıdır. Kore Cumhuriyeti tedarik sistemindeki “Çoklu İhale Sistemi”, İtalya’daki Çerçeve Sözleşmeler ve Çerçeve Anlaşmalar”, bu uygulamaya verilen farklı isimlerdir.

Kamu alımlarının elektronik ortamda ya da elektronik araçlar kullanılarak yapılması, alımlarda, işlemlerin kolaylaştırılması, işlem süresinin kısaltılması, maliyetin düşürülmesi, etkin raporlama-değerlendirme sistemiyle, mal alım sürecinin kontrolünde şeffaflık sağlanması gibi avantajlar sunmaktadır.

Fransa ve İngiltere’de kamu alımlarında, tedarik kartı ile ödeme uygulaması da bulunmaktadır.

Farklı ülkelerin kamu alım sistemlerinin incelenmesine ilişkin değerlendirme sonuçlarına göre;

Merkezi (ve yarı merkezi) satınalma uygulamalarına yönelik artan bir eğilim olduğu tespit edilmiş olup bu eğilimin, merkezi satınalmanın sağladığı; etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, rekabetçilik ve de en önemlisi bütçe tasarrufu gibi kazanımların dikkate alınarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Hemen hemen tüm ülkelerde; yerleşik bir e-tedarik uygulamasının olduğu ya da kurulması yönünde çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir.

Her ne kadar ülkeler arasında yönetsel farklılıklar olsa da çerçeve anlaşmalar, tedarik sistemlerinin kilit taşlarını oluşturmaktadır.

Çevreye duyarlı ürünlerin tedariki ve “KOBİ faaliyetlerine destek” konusunda devlet politikası olarak temellendirilen kurumsal politikalar takip edilmektedir. Özellikle AB ülkelerinde “yeşil tedarik” ve çevre dostu mal ve hizmetlerin alımı yönünde belirgin bir farkındalık ve eğilim vardır. İhale ilanlarında yeşil tedarik kapsamındaki ürünlere kullanıcının ilgisini çekmesi amacıyla ayrı işaret ve imgeler yerleştirilmiş, devlet politikalarıyla yeşil tedarik özendirilmiştir.

Pek çok ülke uygulamasında; satınalma işlemi, ayrı bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmekte ve bu kapsamda yoğun eğitim programları sunulmaktadır. Ayrıca, tedarik sisteminin etkin kullanımı ve çalışan profiline geliştirilmesi için de personel ve katılımcılara yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.

Diğer taraftan, kurumların neredeyse hiçbiri stok politikası takip etmemekte, üretim faaliyetleri bulunmamaktadır.

### *Kamu Alımlarının Türkiye'deki Görünümü*

Ülkemizde;

- Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Kamu Alımları Koordinasyon Dairesi; kamu alımları konusunda ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmek ve değerlendirmek suretiyle genel ekonomik politika ve stratejiler çerçevesinde kamu alımlarına ilişkin temel politikaları oluşturmakla,
- Kamu İhale Kurumu, kamu alımları alanında düzenleyici ve ihtilaf çözücü olarak görev yapmakla,
- DMO ise kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin kamu yararı gözetilerek, kamu kaynaklarının etkin ve verimli biçimde kullanılması, savurganlığın önlenmesi, faaliyet alanına giren ihtiyaç konusu malzemenin standart ve kalitesinin azami ölçüde sağlanması, şeffaflık, rekabet, hesap verebilirlik prensipleri doğrultusunda iç ve dış piyasadan tedarik edilmesi ve dağıtım için kamu

kurum ve kuruluşları adına merkezi satınalma işlevini yürütmek üzere, satın almak veya alıcı kurum ve kuruluşlar ile üretici veya satıcıları buluşturmak suretiyle ihtiyaçlarının teminini sağlamakla,

görevlendirilmiştir.

Kamu kaynaklarının hangi alanlarda ve hangi alım usulleri kullanılarak harcandığı, bu alımların ekonomik etkilerinin yanı sıra kamu alımlarına ilişkin politikaların oluşturulmasında önemli bir girdi niteliği taşımaktadır.

Bilindiği gibi, dünyada kamu alımları merkezi ve merkezi olmayan örgütlenme modellerine göre yapılabilmektedir.

Ancak, teşkilat yapıları, fonksiyonları ve faaliyet esasları değişmekle birlikte birçok gelişmiş ülkede, merkezi satınalma kurumları faaliyet göstermekte ve bu kuruluşlar devlet bütçesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Merkezi satınalma kurumlarının yapısı ve fonksiyonları tarihsel koşullar, ülke ihtiyaçları, örgütlenme biçimleri, kamu alımlarının büyüklüğü gibi hususlara göre değişiklik göstermektedir.

Ancak kamu kurum ve kuruluşlarının DMO'dan alım yapma zorunluluğunun bulunmaması, faaliyet konusu ve alım tutarı bakımından sınırlamalar bulunması ve diğer bazı hususlar göz önünde bulundurulduğunda DMO'nun mevcut yapısı ve tedarik sistemini gerçek anlamda merkezi bir satınalma modeli olarak tanımlamak güçtür.

Ülkemizde kamu alımları 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında gerçekleştirilmektedir. 4734 sayılı Kanuna göre ihaleler; alım türleri bazında mal alımı, hizmet alımı ve yapım işleri ihaleleri olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca, Kanunda temel ihale usulleri olarak açık ihale usulü ve belli istekliler arasında ihale usulü belirtilmiş, bunun yanında bazı hallerde pazarlık usulü ile de ihale yapılabileceği öngörülmüştür. Kamu İhale Kanunu kapsamında olmakla birlikte ihale usullerinden biri olarak sayılmayan doğrudan temin yöntemi de bir alım şekli olarak yer almaktadır.

2014 yılı itibarıyla kamu idareleri tarafından yapılan kamu alımı sayısı 157.879'dir. Bu alımların 91.107'ü Kamu İhale Kanununda belirtilen ihale usulleri kapsamında gerçekleştirilirken, 32.589'i istisna kapsamında, 82'i ise kapsam dışında gerçekleştirilmiştir.

4734 sayılı Kanun kapsamında yürütülen kamu alımlarının 2014 yılı toplam tutarı 113.494.916.000,-TL'dir. Bu tutarın 97.420.824.000,-TL'si Kanun kapsamında belirtilen ihale usullerine göre yürütülen alımlara ait olurken, 7.419.983.000,-TL'si doğrudan temin kapsamında gerçekleştirilen alımlara, 8.393.401.000,-TL'si ise istisna kapsamında yapılan kamu alımlarına ve kalan 260.708.000,-TL'si ise kapsam dışı yapılan alımlara ilişkindir.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kamu İhale Kurumu'nun 2014 Yılı Kamu Alımları İzleme Raporundan alınmıştır.

2014 yılı toplam kamu alımlarının ihale usullerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 12 Kamu İhale İstatistikleri**

(Bin TL)

	Mal Alımı	Hizmet Alımı	Yapım İşi	Danışmanlık Hizmet Alımı	Toplam	Oran (%)
<b>İhale (4734)</b>	19.644.253	37.671.054	39.453.618	651.899	97.420.824	86
<b>Doğrudan Temin</b>	5.242.381	1.671.716	273.338	232.548	7.419.983	7
<b>İstisnalar</b>	5.352.893	2.464.972	561.560	13.976	8.393.401	7
<b>Kapsam Dışı</b>	–	–	–	–	260.708	0
<b>GENEL TOPLAM</b>	30.239.527	41.807.742	40.288.516	898.423	113.494.916	100

Yukarıdaki tablonun tetkikinden de anlaşılacağı üzere, toplam 113.494.916.000,- TL'lik kamu alımının, %26'sına tekabül eden 30.239.527.000,-TL'si mal alımı, %37'sine tekabül eden 41.807.742.000,-TL'si hizmet alımı, %35'ine tekabül eden 40.288.516.000,-TL'si yapım işleri, %1'ine tekabül eden 891.631.000,-TL'si danışmanlık hizmet alımı ve 260.708.000,-TL'si ise kapsam dışı alımlardır.

4734 sayılı Kanuna göre idarelerce doğrudan temin ve istisna kapsamında yapılan mal alımları hariç tutulduğunda, Genel Müdürlüğümüzün toplam kamu mal alımları içindeki payının 2012 ve 2013 yılında % 10,5, 2014 yılında ise %11,4 olduğu hesaplanmıştır.

Görüldüğü gibi kamu alımları genel ekonomi içinde önemli bir oranda yer almaktadır. Bu husus dikkate alındığında, DMO'nun süreçlerinde, dünyadaki iyi uygulama örneklerini de dikkate almak suretiyle yapılacak iyileştirmeler ile oluşturulan yeni satınalma model ve yöntemleri ülkemizin kısıtlı kaynaklarının daha rasyonel şekilde kullanımına destek sağlayacağı, kamu maliyesine yapılan katkıyı ve tasarrufu artıracığı düşünüldüğünden, 2015-2019 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler bu doğrultuda belirlenmiştir.

### 3.4.8 Kuruluş İçi Süreçler İle İlgili Tespitler

#### Satınalma

##### • Ürün Yönetimi ve Fiyatlandırma

DMO'nun elektronik altyapısının ürün yönetimi ve fiyatlandırma konularında günün ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak yapıda olmaması iyileştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası uygulama örnekleri dikkate alınarak

organizasyon yapısının gözden geçirilmesine ve iş süreçleri ile elektronik altyapının iyileştirilmesi yönünde revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

##### • Tedarikçi Değerlendirme ve Rekabet

Geniş bir tedarikçi yelpazesıyla çalışılması noktasında; rekabetçi bir tedarik ortamının geliştirilmesini teminen kamu alım süreçlerine daha fazla sayıda KOBİ ve diğer isteklilerin katılımının sağlanması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

##### • Talep Yönetimi

Kataloğa girmek isteyen firmalar için yapılan inceleme ve değerlendirme sürecinin uzun olması iyileştirilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir. Kataloğa alınacak malzeme çeşitleri listesinde de ürün tanımları optimize edilmemiştir. Ayrıca, zamanında ve etkin bir talep yönetiminin olması halinde toplu alımlardan kaynaklı avantajlardan (ölçek ekonomisi) daha fazla yararlanılabileceği değerlendirilmektedir. Zamanında gerçekleşmeyen kamu alımlarında ise kamuya ek maliyetlerin çıkabildiği görülmektedir.

#### Satış

##### • Müşteri Yönetimi

Müşteri kurumların taleplerinin alınmasına ilişkin süreç ve otomasyon sistemi arasında uyumsuzluk, iyileştirilmesi gereken bir alan olarak tespit edilmiştir. Bu uyumsuzluk başvurularda zaman kaybına ve müşteri kamu kurumlarının memnuniyetsizliğine sebebiyet verebilmektedir.

##### • Satış Organizasyonu ve Tanıtım

DMO'nun mevcut pazarlama stratejisinin yazılı hale



getirilmemiş olması nedeniyle müşteri kurumlara DMO faaliyetleri ve DMO'nun avantajları noktasında doğru ve sistematik bir bilgilendirme yapılamamaktadır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetim sisteminin oluşturulması iyileştirilmesi gereken bir alan olarak tespit edilmiştir.

Bölge müdürlükleri ve irtibat bürosu hinterlandının (faaliyet yetki alanının) müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda revize edilmemiş olması da iyileştirilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir.

### Seçici Üretim ve Basım

Genel Müdürlüğümüzün üretim faaliyetleri; kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü basılı form ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan İstanbul Basım İşletmesi Müdürlüğüne yerine getirilmektedir.

İşletme Müdürlüğümüz, 01/01/1972 yılından bu yana Genel Müdürlüğümüze bağlı, müessese statüsünde faaliyet göstermekte iken, 04/05/2007 tarihli ve 26512 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü Ana Statüsü" gereğince İşletme Müdürlüğüne dönüştürülmüştür.

Basım İşletmesi, kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü basılı form ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olup, makine parkında bulunan ve yıl boyunca tam kapasite ile çalışan (3) adet sürekli form baskı makinası, (1) adet rotatif baskı makinası, (5) adet muhtelif baskı eb'adı olan ofset baskı makinası, (1) adet zarf imal makinası, (1) adet ataç üretim makinası, yüksek üretim kapasiteli klasör atelyesinde üretilen kaliteli klasörleri ve iş tecrübesi ile sektördeki büyük matbaalar ile rekabet edebilecek düzeyde olup; kamu kuruluşlarının basılı form, klasör ve ataç ihtiyacını karşılayabilecek kapasitedir.

Ayrıca, müşteri talepleri ve bazı kamu kuruluşlarıyla yapılan protokoller (Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Muhasebat Genel Müdürlüğü, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi) çerçevesinde, çeşitli basılı formlar ve karton dosyalar ile bilgisayar formlarının (Tahakkuk fişi, alındılar, makbuzlar, işlem fişleri, tarh dosyası, dava takip dosyası beyannameler vb.) üretimi gerçekleştirilmektedir.

Devlet Malzeme Ofisi Basım İşletme Müdürlüğü'nün atelyeler itibariyle üretim ve maliyet durumu bir önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 13 Basım İşletme Müdürlüğü Üretim ve Maliyet Durumu**

Üretim Cinsi	Birim	2013		2014	
		Üretim Miktarı	Tutarı (TL)	Üretim Miktarı	Tutarı (TL)
<b>KLASÖR ATELYESİ</b>					
<b>Klasör Üretimi</b>	Adet	2.803.938	5.921.002	1.776.456	4.263.032
<b>BASKI ATELYESİ</b>					
<b>Matbua &amp; Zarf Üretimi</b>	m <sup>2</sup>	23.517.329	13.113.407	24.486.677	16.454.620
<b>TOPLU İĞNE - ATAŞ ATELYESİ</b>					
<b>Toplu İğne Üretimi</b>	Kg	6.750	165.812	3.325 (*)	169.347
<b>Ataş Üretimi</b>	Adet	50.300.000		24.453.000	
<b>TOPLAM</b>			19.200.221		20.886.999

(\*) Toplu İğne ve Ataş atelyesindeki toplu iğne üretimi, bütün malzemeleri İşletmece verilmek kaydıyla piyasada yaptırılmıştır.

Genel Müdürlüğümüzün; günün koşullarında bulunduğu sektörde kamu yararını gözetmek ve ihtiyaçları karşılamak üzere tesis edilmiş olan Basım İşletme Müdürlüğü'nün faaliyet alanları konusunda politika değişikliği neticesinde, talebin hızla düşme

eğiliminde olduğu toplu iğne ve ataş benzeri katma değeri düşük ürünlerin ürün yelpazesinden çıkarılması veya üretiminin azaltılması, başta klasör olmak üzere talebin halen anlamlı oranda devam ettiği ürünlere odaklanması hedeflenmektedir.

Üretim konusunda belirlenmiş olan yeni politikaya uygun olarak, karton ve plastik klasör imalatında dar boğaz yaratması nedeniyle mevcut makinelere ilave olarak 1 adet klasör iç kaplama makinesi alımı için 2015 yılı yatırım programı “Muhtelif İşler Projesi” kapsamında 1.000.000,00 TL ödenek ayrılmıştır.

Buna ilave olarak, İşletme Müdürlüğümüzün faaliyetlerine konu ürün yelpazesinin ve buna bağlı olarak makina parkının; kamu yararı, DMO’nun yeniden belirlenen vizyonu ve piyasa koşulları ön planda tutularak gözden geçirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

### *Destek Faaliyetleri*

#### • İnsan Kaynakları

DMO insan kaynağı yönünden hem dinamik hem de kurumsal hafızaya ve nitelikli personel yapısına sahip bir kurumdur.

Personelin motivasyonunu sağlayacak teşvik ve ödül sisteminin bulunmaması, çalışan motivasyonu için önem arz eden başarı takdirinin eksikliği çalışan memnuniyetinin düşük olmasına neden olmaktadır.

Yıllık eğitim plan ve programları birimlerin görüşleri alınmak suretiyle yapılmakta ve bu programlar kapsamında azami sayıda personelin eğitime katılması sağlanmaktadır. Özellikle 2014 yılı eğitim planı kapsamında gerçekleştirilen “Yeni Başlayan Personelin Oryantasyon Eğitimi” ve “Kişisel Gelişim ve Motivasyon Eğitimi” ile kurumsal kültürün içselleştirilmesine katkı sağlanmış ve personelin aidiyet bilinci güçlendirilmiştir.

Ancak, kariyer planlaması yönünde yeterli bir çalışmanın yapılamamış olması, görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmelik çalışmalarının tamamlanmamış olması ve görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarının düzenli olarak yapılamaması çalışanların geleceğe yönelik beklentilerinin tam olarak karşılanamaması sonucunu doğurmaktadır ki bu da kurum personelinin motivasyonunun düşmesine yol açmaktadır.

Çalışanlar arasında düzenli olarak bilgi ve tecrübe paylaşımı yapılmadığından, bir birimde çalışan personelin kendi işiyle bağlantılı olarak diğer birimlerde ne iş yapıldığını bilememesine ve olası bir hatanın diğer birimlerde ne tür sonuçlar doğuracağını tahmin edememesine neden olmaktadır.

Genel Müdürlüğümüzde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi için gerekli süreç ve sistemlerin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### • Risk Odaklı Kalite Kontrol

Kalite kontrol faaliyetlerinde, dünyadaki gelişmeler caydırıcılığı sağlarken verimlilik ve maliyet unsurlarının da dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yeni kalite kontrol anlayışı; riskleri tanımlamak ve tanımlanan riskler üzerinden en az çaba ile ürünlerin, istenen kalite standartlarında teslimatları konusunda firmaları yönlendirmeyi ve teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Genel Müdürlüğümüzde uluslararası standartları dikkate almak suretiyle ürün kontrolü için sistematik bir kalite kontrol yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

### 3.5 GZFT ANALİZİ

#### 3.5.1 Güçlü - Zayıf Yönler

Tablo 14 Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler	Nasıl ve Nerede Kullanabiliriz?
1. Köklü bir kültür ve geçmişi olan marka değerine sahip bir kurum olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri idarelere yapılan pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde Ofise duyulan güven duygusunun pekiştirilmesi</li> <li>Firmalara birlikte çalışabilirlik konusunda itimat sağlanması</li> </ul>
2. DMO'nun dâhili mevzuatı kapsamında yapılan alımlarda tedarik sürecinin kısa olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kamu kurumlarına; DMO'nun dâhili mevzuatı ile yapılan alımların avantajları hakkında bilinçlendirme ve farkındalık faaliyetlerinin yapılması</li> </ul>
3. Konusunda uzman, dinamik ve nitelikli işgücüne sahip olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri idarelere yapılan pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde; ihtiyaçların Ofisten karşılanması konusunda güven sağlanması</li> <li>Çalışma esaslarının sağlanması noktasında çözüm odaklı yaklaşımı tesis etme ve piyasa koşullarını doğru analiz edebilme</li> </ul>
Zayıf Yönler	Azaltma Yolları Nelerdir?
1. İnsan kaynakları yönetiminde strateji ve planlama eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynakları planlaması yapılarak doğru kariyer yönlendirmeleri ile verimliliğin artırılması</li> <li>Çalışanlara uzmanlık kazandıracak sistematik eğitim planlanmasının yapılması</li> <li>İş tanımlarının revize edilmesi ve personelin; meslek ve uzmanlık alanları gözetilerek iş tanımlarına uygun pozisyonlarda çalıştırılması</li> <li>Çalışanlara kariyer tatmini ve gelişimlerini sağlayacak bir planlama yapılması/performans değerlendirme sisteminin kurulması</li> </ul>
2. Başarılı ülke örneklerine göre organizasyon yapılanmadaki eksiklikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş modelinin yeniden tanımlanması</li> <li>Organizasyonel yapılanmanın revize edilmesi</li> <li>Prosedürleri azaltıcı sistemlerin devreye alınması</li> </ul>
3. Ofisin dünyada artan teknolojik gelişme hızına ayak uyduracak şekilde süreçlerini yenileme konusunda yetersiz kalması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Süreçlerin yeni teknolojiler doğrultusunda sürekli güncel tutulması suretiyle e- dönüşümün sağlanması</li> <li>Teknolojik gelişmelerin takip edilerek insan kaynaklarının ve bilgi teknolojileri altyapısının bu doğrultuda dinamik bir yapıya kavuşturulması</li> </ul>
4. Merkez ve Taşra Teşkilatı arasındaki iletişimin istenilen düzeyde olmamasının, merkezi stratejilerin uygulanmasında yeknesaklığa engel olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>DMO'nun organizasyon yapısının iş süreçleri ve sorumluluk alanları da dikkate alınarak revize edilmesi</li> <li>Stratejik karar alma süreçlerine taşra birimlerinin ortak edilerek kararların sebep ve sonuç ilişkileri hakkında bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi</li> </ul>

### 3.5.2 Fırsatlar – Tehditler

**Tablo 15 Fırsatlar ve Tehditler**

Fırsatlar	Faydalanma Yolları
1. Üst belgelerde yer alan ve kamu mal alımlarında standardizasyon ve verimlilik öngören politikalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO'nun gerçekleştirdiği faaliyetlerin üst belgelerde yer alan politika, hedef ve tedbirlerle uyumlu olmasının sağlanması</li> <li>• Standardizasyona konu politikalar yönünde çözüm paketlerinin geliştirilmesi</li> </ul>
2. AB ve diğer gelişmiş ülkelerde kamu alımlarında merkezileşme eğiliminin olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu kurumlarının ihtiyaçlarının ortak alım yöntemiyle tedarikinin yaygınlaştırılması</li> </ul>
3. Müşteri kurumların Ofis'ten yaptıkları alımlarda denetim kolaylığı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KİK mevzuat tecrübesi ve altyapısı yeterli olmayan kurumların proaktif tanıtım yöntemleriyle Ofisten alım yapmaya yönlendirilmesi</li> </ul>
4. Yeni yasal düzenlemeler sonucu Büyükşehir Belediye sayısının artması veya hizmet alanlarının genişlemesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni kurulan Büyükşehir Belediyelere; ihtiyaç duydukları ürünleri Ofisten temin etmelerine yönelik bilgilendirme, tanıtım toplantıları ve ziyaretler gerçekleştirilmesi</li> </ul>
Tehditler	Alınacak Tedbirler
1. Kamu kurum ve kuruluşlarının; tedarik işlemlerinin kendi satınalma birimleri tarafından yapılmasına yönelik eğilimlerinin olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DMO'nun tedarik süreçlerinin daha kısa ve düşük maliyetli olduğu, aynı zamanda DMO'nun profesyonel kadrosu tarafından ihtiyaca en uygun olan tedarikin yapıldığı hususunda müşteri idarelere yönelik bilinçlendirme ve farkındalık faaliyetlerinin yapılması</li> </ul>
2. Kamu İhale Kanununda istisnalar arasında yer alan KİT'lerin alımlarına yönelik ayrı bir düzenleme yapılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KİT'lerin alımlarına yönelik mevzuatla uyumlu olacak şekilde merkezi tedarik sistemine konu olan süreçlerin iyileştirilmesi ve optimize edilmesi</li> <li>• KİT'lerin alımlarına yönelik mevzuat konusunda mevcut personelin uzmanlaşmasının sağlanması</li> </ul>
3. Kamu kurum ve kuruluşları nezdinde "satış fiyatları"nın piyasaya göre yüksek olduğuna dair algı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alım fiyatlarının e-Satış Portalı üzerinden deklare edilmesi</li> <li>• Reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilerek imaj çalışması yapılması</li> <li>• DMO'nun konumlandırma stratejisinin tanımlanması</li> <li>• Müşteri memnuniyetinin ön plana alınması</li> <li>• Fiyat araştırma ve satınalma sisteminin geliştirilmesi</li> </ul>

### 3.6 PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizleri; elektronik ortam üzerinden anket uygulanarak, paydaş görüşlerinin toplanması suretiyle yapılmıştır. Yapılan anketlerde hedef kitle için; kurum personelimiz iç paydaş olarak, müşteri konumundaki kamu kurum ve kuruluşları, aynı zamanda DMO müşterisi olması nedeniyle stratejik ortak konumundaki dış paydaşlarımız olan kamu kurum ve kuruluşları (Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı vb.) ile tedarikçi firmalar dış paydaşlar olarak belirlenmiş ve bu kapsamda toplam 3 (üç) adet anket uygulanmıştır. Paydaşlara ilişkin etki/önem matrisi ekte (EK-3) yer almaktadır.

Anket sonuçlarına ilişkin değerlendirme ve tespitlere aşağıda yer verilmiş olup, anket sonuçlarına ilişkin sayısal veriler ekte (EK-4,5) sunulmuştur.

#### 3.6.1 İç Paydaş Analizi

Bu anket çalışması ile Devlet Malzeme Ofisi'nin iç paydaşları olarak belirlenmiş olan çalışanlar tarafından; kurumun nasıl algılandığı, memnuniyet durumu ve beklentilerinin tespiti amaçlanmıştır.

Bu anket kapsamında; 467 personelden geri dönüş alınmış olup sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

- Genel olarak bir kamu kurumunda çalışmaktan memnun olanların oranı %83'tür.
- Katılımcıların %79'u yapılan işin kamu yararına olduğunu düşünmektedir.
- Ankete katılan personelin DMO'da çalışıyor olmaktan memnun olma oranı %62, çalıştığı birimden memnun olma oranı %66'dır.
- "DMO'lu olmaktan gurur duyuyorum" yargısına katılım oranı %51 seviyesindedir.
- İş yükü dağılımının adil olarak yapıldığı görüşüne katılanların oranı %53 düzeyindedir.
- Katılımcıların %56'sının bu plan için "Geliştirdiği yenilikçi çözüm ve uygulamalar ile kamu alımlarında öncelikli olarak tercih edilen ve uluslararası ölçekte öncü merkezi tedarik kuruluşları arasında yer alan bir kurum olmak" şeklinde belirlenen vizyon ifadesini benimsediği görülmüştür.
- Katılımcıların %54'ünün DMO politika ve stratejilerinin kendileriyle paylaşıldığı konusunda hemfikir olduğu görülmüştür.

Ayrıca; katılımcılar DMO üst yönetiminin, kurumsal değişim ihtiyacını belirlemede ve değişimi gerçekleştirmede başarılı olduğunu, yapılan hatalara karşı yapıcı yaklaşımlar sergilediklerini ve çözüm üretmede rol aldıklarını belirtmişlerdir.

#### 3.6.2 Dış Paydaş Analizi

Bu anket çalışması ile Devlet Malzeme Ofisi'nin dış paydaşları tarafından kurumun nasıl algılandığı, memnuniyet durumu ve beklentilerinin tespiti amaçlanmıştır. Örneklem olarak, 2014 yılı içinde DMO'dan alım yapan müşteri grup ağırlıkları da dikkate alınarak rassal örnekleme yöntemi ile seçilen müşteri kurumlar, stratejik ortaklar ve katalog kapsamında yer alan tedarikçi firmalar belirlenmiştir.

Yapılan anketlerin sonuçlarına ilişkin değerlendirme ve tespitler aşağıda yer almaktadır.

#### Müşteri Anket Sonuçlarına İlişkin Tespitler

Bu anket kapsamında; 491 müşteri kamu kurum ve kuruluşu tarafından geri dönüş alınmış, ankete ilişkin sonuç değerlendirmeleri aşağıda gösterilmiştir.

- Ankete katılan kurumların %50'si tüm satın alma siparişlerini e-satış sistemi üzerinden gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Buna karşılık, her dört kamu kurumundan birinin henüz e-satış sistemi üzerinden satınalma gerçekleştirmediği görülmüştür.
- DMO'dan ürün alımlarında hiç sorun yaşamadığını beyan edenlerin oranının %51 olduğu görülmüştür. Katılımcıların sadece %4,9'u alımlarda hep sorun yaşadığını veya çoğunlukla sorun yaşadığını bildirmiştir.
- Kurumlarında ihale mevzuatına hakim personel bulunmadığı ve alternatif satınalma yöntemlerine sahip olmadığı için DMO'dan alım yaptıklarını belirtenlerin %13 oranında olduğu görülmüştür.
- Teslimat sonrası yaşanan sorunlarda DMO ile temasa geçmeyi tercih eden müşteri kurumların oranı %40 iken, ilgili firma ile temasa geçmeyi tercih edenlerin oranının %21 olduğu görülmüştür.
- DMO'nun satış fiyatların oluşumunda yer alan katma değerli hizmetlere (nakliye, yükleme, boşaltma ve montaj vb.) ilişkin farkındalığın %85

seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

- Katılımcılarının %54'ü aldıkları ürünlerin kalite denetimlerinin DMO tarafından yapılmasını tercih ederken, %34'ü ürünlere ilişkin ulusal veya uluslararası standart belgelerine sahip olunmasının yeterli olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların sadece %22'si DMO satış fiyatlarının piyasa fiyatlarının üzerinde olduğu görüşündedir.
- Katılımcıların önemli bir bölümü; DMO'dan talep ettikleri ürünlerin eksiksiz ve isteklerine uygun şartlarda teslim edildiğini ve ayrıca alımlarını DMO'dan gerçekleştirdiklerinde iç ve dış denetimlerinin daha rahat geçtiğini belirtmiştir.
- Anket sonuçlarına göre kamu kurumları tarafından en çok tercih edilen iletişim yönteminin ilgili birimi direkt telefonla aramak, en az tercih edilen iletişim yönteminin ise Çağrı Merkezini aramak olduğu görülmüştür.

### *Tedarikçi Anket Sonuçlarına İlişkin Tespitler*

Bu anket kapsamında; 144 tedarikçi tarafından geri dönüş alınmış, ankete ilişkin sonuç değerlendirmeleri aşağıda gösterilmiştir.

- Tedarikçilerin %88'i ihale dokümanlarına kolay ulaşabildiğini, %71'i ise DMO tarafından yapılan ihalelerde rekabetin sağlandığını düşünmektedir.
- Tedarikçilerin %72'si Katalog kapsamına dâhil

olma sürecindeki bürokratik işlem yoğunluğunu fazla bulmaktadır.

- Tedarikçilerinin %89 oranındaki büyük çoğunluğu kendilerini DMO'nun çözüm ortağı olarak görmektedir.
- İlgili birimler ile rahatlıkla iletişim kurabildiklerini belirtenlerin oranı %71, personelin sorunları çözme becerisi konusunda memnun olanların oranı %67, iş yapılan birimdeki personelin davranışlarından memnuniyet düzeyi ise % 80 oranındadır.
- Tedarikçilerden, DMO'ya sorunlarını rahatça iletebildiklerini söyleyenlerin oranı %58, iletilen sorunlara hızlıca çözüm üretildiğini düşünenlerin oranı %40, üretilen çözümlerin tedarikçi beklentisini karşılayan cevaplar olması oranı %37 ve sorunların kurumumuz tarafından hiçbir şekilde dikkate alınmadığını düşünenlerin oranı ise %17 olarak bulunmuştur.

Anket sonuçlarına ilişkin analizlerin temel bulguları doğrultusunda stratejik planın omurgasını oluşturan stratejik amaç ve hedeflere girdi teşkil edecek unsurlar tespit edilmiştir.

### **3.7 YÖNLENDİRİCİ BELGELER**

Onuncu Kalkınma Planında yer alan politikalar ile 2015 Yılı Programında yer alan tedbirler ve diğer yönlendirici belgelerle 2015-2019 Stratejik Planı ilişkisi yandaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 16 Stratejik Plan-Yönlendirici Belgeler İlişkisi

2015-2019 Dönemi Stratejik Plan Hedefleri		Yönlendirici Belge
<p><b>SA1. Kamu alımlarında tasarrufu artırıcı sistemler, modeller ve yöntemler geliştirmek ve yaygınlaştırmak</b></p>	<p><b>Hedef 1.1.</b> Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2.2.6 Maliye Politikaları (<b>Onuncu Kalkınma Planı</b>)</li> <li>✓ Tedbir 213 (<b>2015 Yılı Programı-DMO ilgili kuruluş</b>)</li> <li>✓ Tedbir 215 (<b>2015 Yılı Programı-DMO ilgili kuruluş</b>)</li> <li>✓ Tedbir 217 (<b>2015 Yılı Programı-DMO ilgili kuruluş</b>)</li> <li>✓ 2. Bileşen, Politika 2, Eylem 1 (<b>ÖDP-Kamu Alımları Yoluyla Teknoloji Geliştirme ve Yerli Üretim Programı- DMO sorumlu kuruluş</b>)</li> <li>✓ 3. Bileşen, Politika 3, Eylem 2 (<b>ÖDP-Kamu Alımları Yoluyla Teknoloji Geliştirme ve Yerli Üretim Programı- DMO sorumlu kuruluş</b>)</li> <li>✓ <b>Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) “Kurumların İhtiyaç Duyduğu Paket Program Çözümlerinin Toplu Alım Yöntemi ile Tedarik Edilmesi”ne [2013/105]</b></li> </ul>
<p><b>SA2. Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak</b></p>	<p><b>Hedef 2.1.</b> Merkezi tedarik sistem ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştürmek suretiyle; kamu mal alımları içerisindeki satış payını artırmak</p> <p><b>Hedef 2.2.</b> Süreç-bilgi sistemi uyumluluğunu tesis ederek tüm operasyonel süreçlerin bütünlük e-tedarik sistemi üzerinden yürütülmesini sağlamak</p> <p><b>Hedef 2.3.</b> Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözetilmek suretiyle üretim ve basım ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2.1.15 Kamuda Stratejik Yönetim (<b>Onuncu Kalkınma Planı</b>)</li> <li>✓ 1. Bileşen, Politika 3, Eylem 1 (<b>ÖDP-Kamu Alımları Yoluyla Teknoloji Geliştirme ve Yerli Üretim Programı- DMO ilgili kuruluş</b>)</li> <li>✓ 2. Bileşen, Politika 2, Eylem 1 (<b>ÖDP-Kamu Alımları Yoluyla Teknoloji Geliştirme ve Yerli Üretim Programı- DMO sorumlu kuruluş</b>)</li> </ul>
<p><b>SA3. Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak</b></p>	<p><b>Hedef 3.1.</b> Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2.1.15 Kamuda Stratejik Yönetim (<b>Onuncu Kalkınma Planı</b>)</li> <li>✓ 2.1.16 Kamuda İnsan Kaynakları (<b>Onuncu Kalkınma Planı</b>)</li> <li>✓ 2.1.17 Kamu Hizmetlerinde e-Devlet uygulamaları (<b>Onuncu Kalkınma Planı</b>)</li> </ul>





## 4 2010-2014 DÖNEMİ STRATEJİK PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde Genel Müdürlüğümüzce de 04/05/2007 tarihli ve 26512 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yeni Ana Statüsü ile kamu yönetiminde yaşanan gelişmelere paralel olarak, stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir.

Bu kapsamda Genel Müdürlüğümüzce ilk olarak 2010-2014 Dönemi Stratejik Planı hazırlanmış ve Kalkınma Bakanlığınca onaylanarak Nisan/2010 itibarıyla yayınlanmıştır.

İlk stratejik planda 3 adet stratejik amaç 10 adet hedef belirlenmiş olup ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla 29 adet performans göstergesi yer almaktadır. Planda yer alan amaç ve hedeflere ilişkin yıllık Performans Programları ile amaç ve hedeflerin gerçekleşmelerine ilişkin performans izleme ve değerlendirme raporları hazırlanarak ilgili mercilere gönderilmiştir.

2010-2014 plan döneminde belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda, kurumsal yapılanma ve hizmet süreçlerimizin stratejik yönetim anlayışı içerisinde yeniden oluşturulmasına yönelik olarak yürütülen;

- Teşkilat ve birimlerin yeniden yapılandırılması,
- e-Dönüşüm çalışmaları,
- Süreç iyileştirme çalışmaları,
- Yazılım geliştirme ve teknolojik altyapı güçlendirme ve yenileme çalışmaları,
- Kurumsal tanıtım etkinliklerine ilişkin çalışmalar,
- Kurumsal işbirliği çalışmaları,
- Uluslararası işbirliği çalışmaları,
- Kadro, insan kaynakları ve eğitim çalışmaları,

kapsamında pek çok faaliyet ve proje tamamlanarak hayata geçirilmiştir.

2010-2014 Dönemi Stratejik Planımızın değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar Tablo 17'de yer almaktadır.

**Tablo 17 2010-2014 Stratejik Planının Değerlendirilmesi**

AMAÇ	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
<b>A.1 Satışların arttırılması.</b>	<b>1.1.</b> Kamu alımları içerisindeki Devlet Malzeme Ofisi satış payını her yıl %2 oranında artırılarak plan dönemi sonuna gelindiğinde en az %10'a yükseltmek.	<b>Gerçekleşti</b>	
	<b>1.2.</b> Müşteri daire taleplerinin tamamını 2 yıl içerisinde elektronik ortamda almak ve elektronik satış uygulamasını yaygınlaştırmak.	<b>Gerçekleşti</b>	
	<b>1.3.</b> Ofis satış fiyatlarının piyasa fiyatlarının altında oluşturulmasını sağlamak.	<b>Gerçekleşti</b>	
<b>A.2 Tedarik sisteminin geliştirilerek, daha etkin ve kaliteli hale getirilmesi.</b>	<b>2.1.</b> Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı çerçevesinde, Elektronik Kamu Satınalma Sistemini 2010 yılı sonuna kadar oluşturmak.	<b>Gerçekleşmedi</b>	Bu hedefte yer alan Elektronik Kamu Satınalma Sistemi 2010 yılı sonuna kadar oluşturulamamış olmakla birlikte, Genel Müdürlüğümüzce kritik öneme sahip olan bu hedefe ilişkin çalışmalara; mevzuat ve altyapı çalışmaları ile yeniden yapılandırma çalışmalarının tamamlanmasını müteakip başlanılması planlandığından, bu hedef 2015-2019 Stratejik Plan dönemine ertelenmiştir. Bahsi geçen hedefe, 2015-2019 Stratejik Planında 2.2 no'lu hedefin içinde yer verilmiştir.
	<b>2.2.</b> Ofisimiz alımlarına dâhil olan yüklenicilere ilişkin kurumsal bilgi deposu tamamlamak.	<b>Kısmen Gerçekleşti</b>	Bu hedefe ilişkin olarak belirlenen 4 adet performans göstergesinden ikisine ait hedefler aşılarak gerçekleşmiş olup, <ul style="list-style-type: none"> <li>“Repertuarımızda kayıtlı yüklenicilerin Ofisimiz alımlarına katılım yüzdesi” şeklinde belirlenen performans göstergesinin hedefine ulaşamamıştır.</li> <li>Bunun nedeni, repertuarımızda kayıtlı firmaların ihalelerimize iştirak etmesine rağmen, sadece alım yapılan (yüklenici) firmaların ölçülebilmesinden kaynaklanmaktadır.</li> <li>“Yüklenicilere yıl içerisinde yapılan ziyaret sayısı” şeklinde belirlenen performans göstergesine ilişkin hedef gerçekleştirilememiştir. Bunun nedeni, iş ve işlem süreçlerimizde yapılan değişiklik nedeniyle son yıllarda ihtiyaç duyulmadığı takdirde yüklenici ziyaretleri yapılmamasıdır.</li> </ul>
	<b>2.3.</b> Ofis alımlarında ulusal firmaların katılımını geliştirmek.	<b>Gerçekleşti</b>	

AMAÇ	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
<b>A.3 Kurumsal mükemmeliyetin sağlanması.</b>	<b>3.1.</b> İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi	<b>Kısmen Gerçekleşti</b>	<p>Bu hedefe ilişkin olarak belirlenen 4 adet performans göstergesinden ikisine ait hedefler aşarak gerçekleşmiş olup,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“Ofiste çalışmaktan memnun olan personel sayısındaki artış” şeklinde belirlenen performans göstergesine ilişkin hedefe ulaşılamamıştır. Bunun nedeni, 2013 yılında bu performans hedefine ilişkin olarak herhangi bir çalışma yapılmadığından memnun olan personel sayısındaki artış oranı belirlenememiştir. Ancak, 2014 yılında 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı İç Paydaş Analizi kapsamında “Ofiste Çalışmaktan Memnuniyet Oranı” %62 olarak tespit edilmiştir.</li> <li>“Personelin özlük ve sosyal haklarının iyileştirilmesine ilişkin yapılan çalışmalar” şeklinde belirlenen performans göstergesine ilişkin hedefe ulaşılamamıştır. Bunun nedeni, 2014 yılında personel ücretlerinde iyileştirmenin bir kez yapılmış olmasıdır.</li> </ul>
	<b>3.2.</b> Ofisin misyon ve vizyonu çerçevesinde belirlenen temel amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak.	<b>Gerçekleşti</b>	
	<b>3.3.</b> Teknolojik altyapıyı geliştirmek.	<b>Kısmen Gerçekleşti</b>	<p>Bu hedefe ilişkin olarak belirlenen 3 adet performans göstergesinden “Otomasyon projesine ilişkin yatırımlar” şeklinde belirlenen göstergeye ilişkin hedefe ulaşılamamış olmakla birlikte bu performans göstergesi kapsamında otomasyon projesine ait planlanması ve gerçekleştirilmesi gereken yatırımlar önemli ölçüde tamamlanmıştır.</p>
	<b>3.4.</b> Sahip olunan taşınmazları rasyonel bir şekilde değerlendirmek.	<b>Gerçekleşmedi</b>	<p>Performans hedefine ulaşılamamıştır.</p> <p>Ancak 2014 yıl sonu itibariyle;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Genel Müdürlüğümüzün mülkiyetinde bulunan, Kadıköy ilçesi, 1.270 ada, 7 parsel no.da kayıtlı 33.995 m<sup>2</sup> yüzölçümlü taşınmaz, üniversite alanı olarak kullanılmak amacıyla, İstanbul Medeniyet Üniversitesine tapuda devrine ilişkin işlemler yürütülmüştür.</li> <li>Genel Müdürlüğümüzün mülkiyetindeki Samsun İli, İlkadım İlçesi, 7.306 ada, 6 parsel sayılı, 192,45 m<sup>2</sup> yüzölçümlü taşınmazın Samsun Büyükşehir Belediye Başkanlığına devrine ilişkin çalışmalar yürütülmüştür.</li> <li>Genel Müdürlüğümüzün mülkiyetindeki Diyarbakır İli, Sur İlçesi, Dabanoğlu Mahallesi, 174 Ada, 13 Parsel sayılı, 571,80 m<sup>2</sup> yüzölçümlü taşınmazın hazineye devir edilmesine ilişkin çalışmalar yürütülmüştür.</li> <li>Bursa Bölge Müdürlüğü olarak kullanılan arsanın 6.522,48 m<sup>2</sup>'sine okul yapılmak üzere hazineye devir çalışmaları kapsamında ifraz işlemleri ve ifraz sonucu yapılacak olan tapuda devir işlemlerine ilişkin çalışmalar yürütülmüştür.</li> </ul>

Öte yandan 2010-2014 Stratejik Planı ile 2015-2019 Stratejik Planı karşılaştırıldığında;

2015-2019 Stratejik Planında yer alan misyon ifadesi ilk stratejik planda yer verilen misyon ifadesindeki unsurları da kapsayacak şekilde daha öz ve günün ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden yazılmıştır. Revize edilen misyon ifadesinde ilave olarak profesyonellik ve yenilikçilik kavramlarına yer verilmiştir. Bunun nedeni tedarik süreç yönetiminin artık uzmanlık gerektiren profesyonel bir meslek haline gelmesi ve uygulanan yöntem ve metotların değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli iyileştirilmesinin ve yenilenmesinin zorunluluk arz etmesidir.

İlk ve ikinci planda yer alan vizyon ifadeleri karşılaştırıldığında ise ikinci planda yer alan vizyonda uluslararası ölçekte öncü merkezi tedarik kuruluşları arasında yer almak ifadesi ön plana çıkarılmıştır.

Her iki planda yer alan amaç ve hedefler kısmen örtüşmektedir.

2010-2014 Stratejik Planı ile 2015-2019 Stratejik Planı arasında öne çıkan farklar şu şekildedir:

- İlk plan incelendiğinde stratejik amaç ve hedeflerin büyük oranda kurumun kendi faaliyetlerine ilişkin olarak belirlendiği görülürken, 2015-2019 Stratejik Planında ise paydaş beklentisini göz önünde bulundurup, tasarrufu temel alarak yenilikçi yöntemlere öncülük eden bir perspektifi içermek suretiyle kamusal yarar ön plana çıkarılmıştır.

- 2015-2019 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları sürecinde diğer ülkelerdeki DMO benzeri kurumlardaki en iyi uygulamalar daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu doğrultuda “Merkezi Tedarik Hizmetleri”nin ülkemiz açısından faydalı olacağı düşünüldüğünden Planda yer verilmesi uygun bulunmuştur.
- İlk planın odak konusu satışların artırılması iken ikinci planda satışların artması; tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması halinde bunların doğal bir sonucu olarak görülmüştür.
- İlk planda kurumumuzun e-kurum olması yönünde bir altyapı oluşturulması hedeflenirken, bu plan döneminde bütün operasyonel faaliyetlerin bütünleşik bir e-tedarik sistemi vasıtasıyla yürütülmesi hedeflenmiştir.
- 2015-2019 Stratejik Planında İç Kontrol Sisteminin oluşturulması ve Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) uyum gibi son dönemde öne çıkan önemli başlıklara yer verilmiştir.

2015-2019 Stratejik Planında paydaşlarımızın görüşleri ve beklentileri doğrultusunda süreçlerimizin iyileştirilmesi ve düzenlenmesi hedeflenirken kurumsal mükemmeliyete ulaşmak hususunda yöntem olarak çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bir yaklaşım benimsenmiştir.

## 5 GELECEĞE BAKIŞ

### 5.1 MİSYONUMUZ

#### Misyon İfadesi

“Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını; kamu yararını gözeten, fiyat ve kalite dengesini sağlayan, verimli, etkili, profesyonel ve yenilikçi bir yaklaşımla tedarik etmektir.”

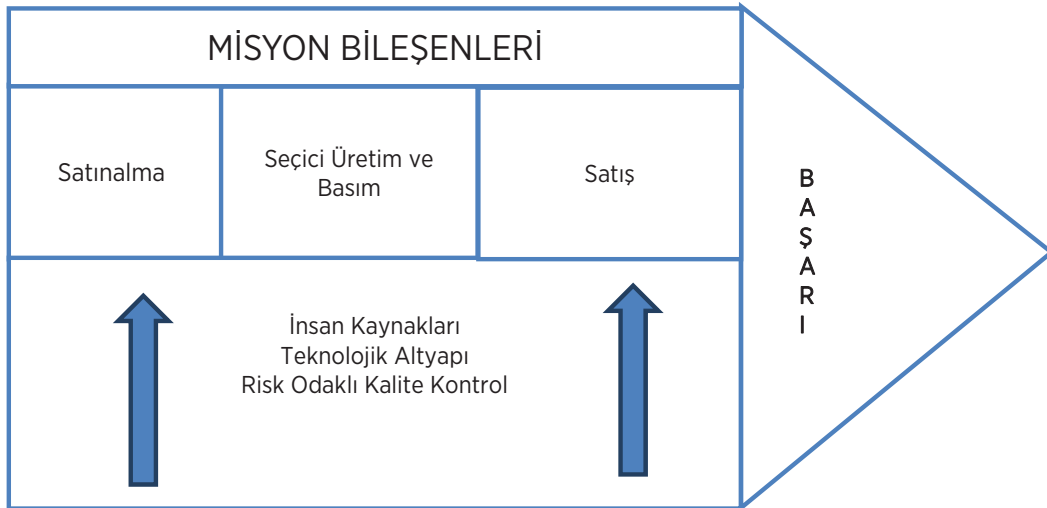
#### Misyon Bileşenleri

1. Satınalma (satış öncesi destek ve danışmanlık dâhil)
2. Seçici Üretim ve Basım
3. Satış (satış sonrası hizmetler dâhil)

#### Misyon Bileşenleri Destek Unsurları

1. İnsan Kaynakları
2. Teknolojik Altyapı
3. Risk Odaklı Kalite Kontrol

Şekil 3 Misyon Bileşenleri



### 5.2 VİZYONUMUZ

#### Vizyon İfadesi

“Geliştirdiği yenilikçi çözüm ve uygulamalar ile kamu alımlarında öncelikli olarak tercih edilen ve uluslararası ölçekte öncü merkezi tedarik kuruluşları arasında yer alan bir kurum olmak.”

Bu vizyonu gerçekleştirmek adına, kurumsal, toplumsal, sektörel ve uluslararası perspektifimiz aşağıda sunulmuştur:

#### Kurumsal Perspektifimiz

- Mevcut ve potansiyel paydaşları tarafından kabul gören ve ilk tercih edilen, dinamizmi ve güvenilirliği yüksek merkezi tedarik kurumu olmak,
- Teknolojik gelişmeleri ve yenilikçi uygulamaları takip eden, çevre bilincine sahip ve etik değerlere önem veren bir kurum kültürü yerleştirmek ve geliştirmek,

#### Toplumsal Perspektifimiz

- Kamu alımlarında kaynak kullanımı bakımından en yüksek tasarrufu sağlamak için tüm kaynakları tüketme anlayışından, ihtiyaca uygun alım anlayışına yönelik kültürel bir değişimin ve dönüşümün öncüsü olmak,
- Toplumsal ölçekte çevre bilincinin gelişimine katkı sağlamak amacıyla; çevre dostu ürünlerin tedarik edilmesine öncelik vermek,

#### Sektörel Perspektifimiz

- Tedarik sürecine daha fazla KOBİ'nin katılımını teşvik ederek ürün ve tedarikçi portföyünün nicelik ve nitelik bakımından gelişmesine katkı sağlamak, yerli üretimi desteklemek ve böylece sürdürülebilir rekabet ortamı oluşturmak,
- Kamunun gelecekte ihtiyaç duyabileceği ürün ve hizmetlerin doğru zamanda tedarik edilebilmesi için müşteri beklentilerine paralel bir şekilde değişen sektörel eğilimlere ayak uydurarak kamunun talebini öngörmek,
- Tecrübe ve birikimimizle kamu kuruluşlarının satınalma birimlerine nitelikli eleman yetiştirmek,

#### Uluslararası Perspektifimiz

- Uluslararası ölçekte öncü merkezi tedarik kuruluşları arasında yer alan bir kurum olmak.

### 5.3 ÇALIŞMA İLKELERİ VE DEĞERLER

DMO çalışma ilkelerini üç ana başlık çerçevesinde belirlemiştir. Bunlardan ilki yönetim düzeyinde, karar verme süreçlerini ele alan “İyi Yönetişim İlkeleri”dir. İkinci başlık, toplumsal düzeyde ve kamu kurumları düzeyinde kamu yararını ön plana çıkaran çalışma ilkeleridir. Üçüncü başlık ise DMO çalışanlarına yönelik belirlenmiş olan ilke ve değerlerdir.

**Tablo 18 Çalışma İlkeleri ve Değerler**

Yönetim Düzeyi	Toplumsal Düzey ve Kamu Kurumları Düzeyi	Çalışanlar Düzeyi
Tutarlılık	Dürüstlük	Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Ortamı
Sorumluluk ve Hesap verebilirlik	Erişilebilirlik	Hedef Odaklı Çalışmayı Teşvik
Adillik	Kamu Menfaatinin Gözetimi	Fırsat Eşitliği
Şeffaflık	Etik Bilinci	Mesleki Yeterlilik ve Gelişim
Katılımcılık	Profesyonellik	Takdir Etme ve Ödüllendirme
Etkinlik	Güvenilirlik	
Hukuka Bağlılık		

## Yönetim Düzeyinde Çalışma İlkeleri ve Değerler

“İyi Yönetişim İlkeleri”ni esas alan DMO, yönetim ve karar alma süreçlerini tüm paydaşların işbirliği ve katılımı ile yapmakta, uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir, etkin ve sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde davranmaktadır. DMO faaliyetlerinde yönetişimin temel ilkeleri olan tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, saydamlık, katılımcılık, etkinlik ve hukuka bağlılık önemli bir yere sahiptir.

- **Tutarlılık**, verdiği kararların birbirleriyle ve zaman içerisinde kendi içinde uyumlu olmasını ve yapacağı düzenlemelerin öngörülebilir olmasını sağlar.
- **Sorumluluk ve Hesapverebilirlik**, kendilerine ayrılan kamu kaynaklarını nasıl kullanıldığı, bütçelendiği ve raporlandığı konularının denetimi hususunda sorumluluk üstlenir ve gerektiğinde hesap verir.
- **Adillik**, aldığı kararlarda toplumun her hangi bir kesimini kayıracı uygulamalar yapmaz ve paydaşların tabi olduğu kuralları açık ve net şekilde belirtip herkese aynı şekilde uygulayarak ilgili paydaşların sisteme güven duymalarını sağlar.
- **Şeffaflık**, karar alma süreçlerini ve kararlarını diğer paydaşlara açık ve şeffaf bir biçimde gerçekleştirir.
- **Katılımcılık**, karar alma süreçlerinin hazırlıktan, uygulamaya ve izlemeye kadar olan aşamalarında ilgili paydaşların etkin biçimde sürece dâhil olmasını sağlar.
- **Etkinlik**, kendisine tahsis edilen kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya özen gösterir.
- **Hukuka Bağlılık**, hukuk kuralları içinde kalarak, objektif bilgiye dayalı karar verir ve kararların hukuk yolu ile denetlenmesini temin eder.

## Toplumsal ve Kamu Kurumları Düzeyinde Çalışma İlkeleri ve Değerler

“Kamuda Akıllı Satınalma” gerçekleştiren DMO’da kamu yararını gözetmek ve tasarruf sağlamak öncelikli ilkelerdendir. Bu doğrultuda ön plana çıkan değerler şunlardır:

- **Dürüstlük**, kamu kaynaklarının harcanmasında güveni sürekli kılmak için kamu kurumları

adına satınalma faaliyetlerini dürüst ve şüphe uyandırmayacak şekilde uygular.

- **Erişilebilirlik**, sağlıklı ve güvenilir bilgi teknolojilerini kullanarak, kamu alımları konusunda kamuoyunu ve kamu kurumlarını zamanında bilgilendirir ve bilgiye ulaşma noktasında kolay erişilebilirdir.
- **Kamu Menfaatinin Gözetimi**, satınalma faaliyetlerinin uygun fiyat ve yeterli kalitede doğru bir şekilde işleyişini sağlayarak kamu menfaatlerini gözetir.
- **Etik Bilinci**, faaliyetlerinde dürüstlük, güven, sorumluluk ve karşılıklı saygıyı esas alır.
- **Profesyonellik**, operasyonel mükemmellik adına hizmet ve süreçlerini dünya standartlarında tutar ve sürekli geliştirir.
- **Güvenilirlik**, kamu kurumları adına merkezi satınalma sisteminin işleyişinin güvenilirliğini sağlar.

## Çalışanlar Düzeyinde Çalışma İlkeleri ve Değerleri

DMO, kurum içi çalışanlarının bireysel gelişimini ve motivasyonlarını göz önüne almakta ve aşağıdaki çalışma ilke ve değerlerini benimsemektedir:

- **Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Ortamı**, çalışanlarına sağlık ve güvenlik standartlarının dâhil olduğu uygun çalışma koşullarını temin eder.
- **Hedef Odaklı Çalışmayı Teşvik**, ortaya konulan hedef ve amaçların çalışanları tarafından benimsenmesini ve çalışmaların bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlar.
- **Fırsat Eşitliği**, çalışanlar arasında din, dil, ırk, cinsiyet, politik görüş ve etnik köken ayrımı gözetmeksizin hakkaniyetli ve adil davranır ve çalışanlara fırsat eşitliği sunar.
- **Mesleki Yeterlilik ve Gelişim**, kurum çalışanlarının mesleki alana ilişkin bireysel gelişimlerinin teşvik edilmesini, buna ilişkin teorik eğitimlerin uygulamalı eğitimlerle desteklenmesini ve meslek personelinin sürekli gelişimini sağlar.
- **Takdir Etme ve Ödüllendirme**, çalışanların başarılarını ve çabalarını takdir ederek, iyi performansı teşvik edici sistemler geliştirir.

### 5.4 STRATEJİK PLAN

Stratejik Plan hazırlanırken, 10. Kalkınma Planı ve yıllık programlar ile Kalkınma Planının öncelikli dönüşüm programları kapsamında yürütülen eylem planları dikkate alınarak stratejik amaçlar ve buna bağlı olarak hedefler ve stratejiler ile hedeflere ilişkin performans göstergeleri belirlenmiştir.

2015-2019 Stratejik Planda yer alan stratejik amaçlar ve hedefler ile bu hedeflere yönelik stratejiler aşağıda gösterilmiştir.

**STRATEJİK AMAÇ 1: Kamu alımlarında tasarrufu artırıcı sistemler, modeller ve yöntemler geliştirmek ve yaygınlaştırmak**

**Hedef 1.1:** Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak

**STRATEJİK AMAÇ 2: Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak**

**Hedef 2.1:** Merkezi tedarik sistem ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştürmek suretiyle; kamu mal alımları içerisindeki satış payını artırmak

**Hedef 2.2:** Süreç-bilgi sistemi uyumluluğunu tesis ederek tüm operasyonel süreçlerin bütünlük e-tedarik sistemi üzerinden yürütülmesini sağlamak

**Hedef 2.3:** Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözetilmek suretiyle üretim ve basım ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak

**STRATEJİK AMAÇ 3: Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak**

**Hedef 3.1:** Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek



Tablo 19 Stratejik Plan Çerçevesi				
Stratejik Plan Unsuru	Kodu	Açıklama	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi
<b>Stratejik Amaç</b>	<b>1</b>	<b>Kamu alımlarında tasarrufu artırıcı sistemler, modeller ve yöntemler geliştirmek ve yaygınlaştırmak</b>		
<b>Stratejik Hedef</b>	<b>1.1</b>	<b>Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak</b>		
Strateji	1.1.1	Toplu alım avantajlarından maksimum fayda sağlamak amacıyla toplulaştırılmış alım yaklaşımını hayata geçirmek	Pazarlama Daire Başkanlığı	1- Ortak alma konu olabilecek mal ve hizmetlerin toplu teminine yönelik geliştirilen modellerin uygulamaya alınması 2- Stratejik ürünlerin satışına yönelik geliştirilen modellerin uygulamaya alınması
Strateji	1.1.2	DMO özelindeki kamu alımları için oluşan referans fiyatları deklare etmek	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	3- Referans fiyatların oluşturularak kamuoyu ile paylaşılması 4- Yaklaşık maliyete göre alınan indirim oranı
Strateji	1.1.3	Faaliyet konuları arasında sayılan ancak satışı yapılmayan; taşıt ve iş makineleri kiralamaları ile taşıt ve iş makineleri için akaryakıt alımı gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik yöntemler geliştirmek	Pazarlama Daire Başkanlığı	5- Alım yapılan KOBİ sayısı 6-Tedarikçi firma sayısı
Strateji	1.1.4	DMO özelinde yapılan kamu alımlarında, süreçlerimize daha fazla KOBİ'nin katılımı sağlayacak ve yerli ürünlerin tercih edilebilirliğini arttıracak çalışmalar yapmak	Katalog Daire Başkanlığı	7-Toplam satış hasılatı içindeki yerli ürün oranı (protokol hariç katalogdan satış hasılatı)

<b>Stratejik Amaç</b>	<b>2</b>	<b>Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak</b>		
<b>Stratejik Hedef</b>	<b>2.1</b>	<b>Merkezi tedarik sistem ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştürmek suretiyle; kamu mal alımları içerisindeki satış payını artırmak</b>		1- Doğrudan temin ve istisna haricindeki kamu mal alımları içerisindeki DMO payı 2- Sözleşme/Sipariş başına düşen satış tutarı (TL) 3- Satış gerçekleşen ürün çeşit sayısı 4- Katalog denetimlerinde tespit edilen uygunsuzluk oranı 5- İyileştirilen ve geliştirilen süreç sayısı 6- Alım yapan müşteri sayısı artış oranı (bir önceki yıla göre) 7- Müşteri memnuniyet oranı (anket sonuçlarına göre) 8- Pazarlama aktivitesi etkinlik oranı (Aktiviteye katılan müşterilere yapılan satışların yıllık satış hedefinin üzerindeki artış oranı) 9- Gerçekleştirilen pazarlama ve tanıtım (ziyaret) faaliyeti sayısı
Strateji	2.1.1	Süreç yönetim anlayışı ile merkezi tedarik sistemine konu olan süreçleri iyileştirmek, optimize etmek	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
Strateji	2.1.2	Merkezi tedarik konusunda başarılı ülke örneklerini referans alarak merkez ve taşra organizasyon yapısını revize etmek	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
Strateji	2.1.3	Kalite kontrol hizmet ve süreçlerine ilişkin standartları, uluslararası standartları dikkate almak suretiyle revize etmek	Kalite Kontrol Daire Başkanlığı	
Strateji	2.1.4	Tanıtım, pazarlama ve müşteri ilişkileri odaklı yeni bir "Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi"ni oluşturmak	Pazarlama Daire Başkanlığı	

<b>Stratejik Hedef</b>	<b>2.2</b>	<b>Süreç-bilgi sistemi uyumluluğunu tesis ederek tüm operasyonel süreçlerin bütünlük e-tedarik sistemi üzerinden yürütülmesini sağlamak</b>				
		Strateji	2.2.1	Mevcut e-satış uygulamalarını iyileştirmek ve geliştirmek	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	1- Bütünlük e-tedarik sistemi gerçekleştirme oranı 2- e-Satış yoluyla yapılan satışların toplam satış tutarı içindeki payı 3- Elektronik ortamda tedarikçiye verilen sipariş sayısının toplam sipariş sayısına oranı 4- e-İhale gerçekleştirilen ihale sayısının toplam ihale sayısına oranı
		Strateji	2.2.2	e-Tedarik için tamamlayıcı unsurlardan e-sözleşme, e-teminat, e-fatura vb. uygulamaları devreye almak	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
		Strateji	2.2.3	Bürokrasinin ve kırtasiyenin azaltılması amacıyla tedarikçi ve isteklilerden alınan bilgi ve belgelerle ilgili yönetim sistemi oluşturmak	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
		Strateji	2.2.4	e-İhale uygulamasını devreye almak ve yaygınlaştırmak	III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	
		Strateji	2.2.5	Bütünlük bir e-tedarik sistemini hayata geçirmek	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	
<b>Stratejik Hedef</b>	<b>2.3</b>	<b>Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözlemlenerek suretiyle üretim ve basım ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak</b>				
		Strateji	2.3.1	Üretim ve basım faaliyetleri ile ilgili olarak alternatif tercihler gözlemlenerek suretiyle, fayda-maliyet analiz çalışmaları yapmak	Basım İşletme Müdürlüğü	1- Fayda maliyet analizi yapılması 2- Yeni ürün yelpazesinin belirlenmesine ilişkin çalışma 3- Yıllık üretim tutarındaki artış oranı
		Strateji	2.3.2	Değişen koşullar, müşteri ihtiyaçları ve kamu yararı çerçevesinde üretim ve basım faaliyetlerine konu ürün yelpazesini revize etmek	Basım İşletme Müdürlüğü	

Stratejik Amaç		3 Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak	
Stratejik Hedef		3.1 Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek	
Strateji	3.1.1	Süreç tabanlı ve risk odaklı iç kontrol sistemini oluşturmak ve yaygınlaştırılmasını sağlamak	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.2	Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ile uyumlu finansal raporlama yapılabilmesini teminen kurumsal altyapıyı oluşturmak	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.3	Deneyimler ve iyi örneklerden yararlanmak suretiyle öğrenerek ilerlemek	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.4	İyi yönetim ilkelerini benimsemek ve kurumsallaştırmak	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.5	Değişiklik yönetim stratejisini (değişiklik taleplerinin incelenmesi, etkilerinin analiz edilmesi suretiyle değerlendirilmesi, sonuçlandırılması ve uygulamasının izlenmesine ilişkin prosedürler) oluşturmak	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.6	Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmek için gerekli süreç ve sistemleri oluşturmak	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.7	Kurumsal kültür ve kurumsal gelişim politikaları rehberliğinde katma değer sağlayacak profesyonel çalışma şartlarını oluşturmak	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.8	İç paydaşların memnuniyetini ve performansını ölçecek mekanizmaları geliştirmek	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
Strateji	3.1.9	Tedarik hizmetlerinde çevre ve insan sağlığı duyarlılığını esas almak	Kalite Kontrol Daire Başkanlığı

- 1- İç kontrol sistemi oluşturulması
- 2- Uyum sağlanan iç kontrol "genel şart" sayısı
- 3- TMS'ye uyumlu finansal raporlama sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmaların tamamlanması
- 4- Çalışan memnuniyet oranı (eğitim, kariyer, kararlara katılım, çalışma koşulları, örgütsel bağlılık, iletişim, kurum içi ve dışı personel devir oranı vb.)
- 5- Sosyal sorumluluk ve çevre bilinci kapsamında gerçekleştirilen faaliyet veya alınan karar sayısı
- 6- Modern yönetim teknikleri bağlamında kurumda hayata geçirilen uygulama/faaliyet/proje sayısı

## Stratejik Amaçlar, Hedefler, Stratejiler ve Performans Göstergeleri

### STRATEJİK AMAÇ 1

#### Kamu alımlarında tasarrufu artırıcı sistemler, modeller ve yöntemler geliştirmek ve yaygınlaştırmak

Kamu kurum ve kuruluşlarınca, hizmetlerinin devamını sağlayacak kaynak niteliğindeki mal ve hizmetler; ihtiyaca binaen ayrı ayrı ihale edilmek suretiyle temin edilmektedir. Bu durum; makro düzeyde bakıldığında en büyük alıcı konumunda olan kamunun benzer veya aynı ihtiyaçlarının, potansiyel fiyat avantajlarından yararlanmaksızın karşılanmasına sebebiyet vermektedir.

Öte yandan, kamu kurum ve kuruluşlarında satınalma ve ihale işlemlerini yürütmek üzere ayrı ayrı satınalma/harcama birimleri kurulmakta ve bu birimler için personel istihdam edilmektedir. Bununla birlikte, şartname hazırlanması, satınalınan ürünlerin şartnameye uygunluğunun denetlenmesi gibi uzmanlık gerektiren konularda çeşitli sorunların yaşandığı görülmektedir.

Kamu alımlarının tasarruf ve iktisadi politikalara destek sağlama potansiyelinin farkına varan birçok gelişmiş ülkenin, kamu alımları konusunda kendi ulusal politikalarını oluşturduğu ve bu politikalar doğrultusunda münferit satınalmalarını merkezileştirdiği görülmektedir.

Ülkemiz üst politika belgeleri kapsamında da;

- İsrafın önlenmesi ve verimlilik artışı sağlanması suretiyle kamu harcamalarının etkinleştirilmesi,
- Kamu kurumlarının/harcama birimlerinin benzer veya aynı ihtiyaçlarının ortak alım yöntemiyle tedarikinin yaygınlaştırılması,
- Merkezi tedarik ve ortak alım konusunun yeniden ele alınarak kamu alımlarının rasyonelleştirilmesi ve tedarik sistemlerinin geliştirilmesi,

yönünde çalışmalar yürütülmesi öngörülmektedir.

Gerek kuruluş amacı ve gerek esnek, hızlı, günün koşullarına uyulanabilir alım prosedürleri dikkate alındığında, Genel Müdürlüğümüzün tasarrufu artırıcı sistem, model ve yöntemlerin

geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması yoluyla kamu alımlarının rasyonelleştirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu itibarla, hem kamu kaynaklarının daha etkin, verimli ve ekonomik olarak kullanılması, hem de kamu alımlarından; yerli ürünlerin teşviki, KOBİ'lerin desteklenmesi gibi öngörülen makroekonomik hedefler doğrultusunda bir politika aracı olarak yararlanılması amaçlanmaktadır.

#### *Hedef 1.1 Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak*

Kamu alımları için rasyonelite, “*beklentileri karşılayacak kalitede mal ve hizmeti, uygun teslimat şartlarıyla en uygun fiyata almak*” şeklinde tarif edilebilir. Buna göre, kamu alımlarında rasyonelite için yüksek performans; rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılması yoluyla sağlanabilecektir.

Plan dönemi içerisinde verimliliğin artırılmasını teminen, Genel Müdürlüğümüz özelindeki kamu alımları için kurum bazında süreklilik arz eden ihtiyaç konusu olan mal ve hizmetler tespit edilecek ve ortak alıma konu olabilecek mal ve hizmetler toplulaştırılarak teminine yönelik modeller geliştirilerek uygulamaya geçirecektir.

Ayrıca, Ana Statümüzde yer alan ancak bugüne kadar işlerlik kazandırılmamış stratejik ürün ve hizmetlerden; taşıt ve iş makineleri için akaryakıt tedariki ile bunların kiralamalarına yönelik, usul ve esaslar belirlenerek geliştirilecek yeni satış modelleriyle birlikte bilgi sistemleri altyapısı da oluşturmak suretiyle bu alanda tasarruf artırıcı yöntemler geliştirilmiş olacaktır.

Bununla birlikte, DMO alım prosedürleri piyasa koşullarına uygun olarak yeniden modellenecek ve alım süreçlerine KOBİ'ler başta olmak üzere daha çok firmanın katılımı sağlanarak azami rekabet ortamı oluşturulacaktır.

Sayılan stratejik ürünler başta olmak üzere, DMO özelinde yapılan kamu alımlarına ilişkin sonuç bilgileri ve oluşan referans fiyatları ile katalog kapsamında satışa sunulan ürünlerin alım fiyatları kamuoyu ile paylaşılacak suretiyle saydamlığın ve tasarruf oranının artırılmasına katkı sağlanacaktır.

Sonuç olarak; 2019 yılı sonuna kadar bu hedef kapsamında, DMO kanalıyla yapılacak kamu harcamaları için KOBİ'ler başta olmak üzere daha fazla firmanın dâhil edilmesi ile azami rekabet ortamının oluşturulması, DMO özelinde yapılan kamu alımlarında yerli ürünlerin teşvik edilmesi ve toplulaştırılmış alım yaklaşımının hayata geçirilmesi ile kamu alımlarında rasyonelliğin sağlanması, satışında kamusal fayda bulunan stratejik ürünlerin topluca en uygun koşullarda temin edilmesine yönelik modellerin geliştirilmesi ve tedarik faaliyetlerimizi yürütürken elde ettiğimiz en iyi performanslara ilişkin sonuç bilgilerinin paylaşılması yoluyla kamuya referans olunması planlanmaktadır.

### Performans Göstergeleri:

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	2015	2016	2017	2018	2019
Ortak alıma konu olabilecek mal ve hizmetlerin toplu teminine yönelik geliştirilen modellerin uygulamaya alınması	-					X
Stratejik ürünlerin satışına yönelik geliştirilen modellerin uygulamaya alınması	-					X
Referans fiyatların oluşturularak kamuoyu ile paylaşılması	-	X				
Alım yapılan KOBİ sayısı	900	1.000	1.075	1.175	1.275	1.350
Tedarikçi firma sayısı	1.034	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500
Toplam satış hasılatı içindeki yerli ürün oranı (protokol hariç katalogdan satış hasılatı)	%70	%72	%73	%74	%75	%75

### Stratejiler

1. Toplu alım avantajlarından maksimum fayda sağlamak amacıyla toplulaştırılmış alım yaklaşımını hayata geçirmek
2. DMO özelindeki kamu alımları için oluşan referans fiyatları deklare etmek
3. Faaliyet konuları arasında sayılan ancak satışı yapılmayan; taşıt ve iş makineleri kiralama ile taşıt ve iş makineleri için akaryakıt alımı gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik yöntemler geliştirmek
4. DMO özelinde yapılan kamu alımlarında, süreçlerimize daha fazla KOBİ'nin katılımı sağlayacak ve yerli ürünlerin tercih edilebilirliğini artıracak çalışmalar yapmak

## STRATEJİK AMAÇ 2

### Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak

Yaşadığımız yüzyılda meydana gelen ekonomik, teknolojik ve sosyal alandaki hızlı değişim, kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin vatandaş odaklı gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum; hizmet kalitesi ve hizmetin hızı gibi faktörleri etkilerken, bununla doğru orantılı olarak kamu alımlarında bir artış getirmekte, bu artış toplumsal ve idari düzeyde bir üst bilinçle hareket etmeyi ve kamu harcamalarının daha etkin bir şekilde yapılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Dünyadaki iyi uygulama örnekleri de dikkate alınmak suretiyle DMO tarafından gerçekleştirilen merkezi tedarik hizmetinin etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir olması amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak; tedarik süreçlerimizde hız ve etkinliğin artırılmasını teminen operasyonel süreçlerimizi kapsayacak bütünleşik bir e-tedarik sisteminin tesis edilmesi yönünde başlatılan çalışmalar neticelendirilecektir.

Ayrıca, müşteriler başta olmak üzere bütün paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, bunları analiz etmek ve süreçlerine yansıtma amacıyla müşteri ilişkileri yönetim yaklaşımı tesis edilerek, satış odaklı anlayıştan tanıtım ve pazarlama odaklı bir anlayışa geçilecektir.

DMO, kurumsal gelişimini sağlayarak, operasyonel mükemmellik (etkinlik), müşteri ve tedarikçi ilişkilerinin sağlanması ve bilgiye dayalı etkin karar verme kültürünün yaygınlaştırılması gibi konularda öne çıkan bir kurum olacaktır.

Özetle; plan döneminde paydaş odaklı bir anlayışla, müşterilerimiz başta olmak üzere paydaşların beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda sistem ve süreçlerimiz; etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulacak, operasyonel süreçlerin ve hizmetlerin elektronik ortam üzerinden yürütülmesi sağlanacaktır.

*Hedef 2.1 Merkezi tedarik sistem ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştürmek suretiyle; kamu mal alımları içerisinde satış payını artırmak*

Günümüz koşullarında paydaş istek, gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, paydaş memnuniyetinin elde edilmesinde izlenecek yol açısından

çok önemlidir. Ancak; sosyal, ekonomik ve çevresel koşullardaki değişim ile teknolojik yenilikler, paydaş istek ve gereksinimlerini de sürekli olarak değiştirmektedir.

Kurumlar; orta ve uzun vadeli planlarında bu değişimi gözetmek, kendi sistem ve süreçleri ile organizasyon yapısını paydaşların beklentilerine uygun olarak yenilemek, dönüştürmek ve optimize etmek zorundadır.

Paydaş odaklı bir anlayışın hayata geçirilmesi ile paydaşlar ve görüşleri, sadece girdinin bir unsuru olmayacak, aynı zamanda çıktılarının başarısının ölçülmesi için kullanılacak performans göstergesi olacaktır. Başka bir ifadeyle, paydaşların görüş ve önerileri kurumun sürdürülebilirlik stratejisi ve performansı açısından çok önemli bir yere sahiptir.

DMO olarak paydaşlarımızın hizmet sunumlarımızı şekillendirmek amacıyla karar süreçlerine dâhil edilmesi, farklı bir bakış açısının geliştirilmesi açısından stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Diğer yandan; pazarlama, “müşteriyi anlama felsefesi”dir ve sadık kurumsal müşteri portföyü, günümüz dünyasında önemli bir “rekabet üstünlüğü” unsurudur. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü becerisi sergileyemeyen kurumlar ise etkinliğini kaybetmektedir. Bu nedenle, DMO etkinliğinin sürekliliğini sağlamak amacıyla mevcut müşterinin korunmasını sağlamaya ve müşteri portföyünü genişletmeye çalışmaktadır.

Bu doğrultuda, satış odaklı anlayıştan, pazarlama ve müşteri ilişkileri odaklı bir anlayışa geçerek, müşteriyi ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eş güdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Özetle; süreçleri iyileştirmek ve optimize etmek, organizasyon yapısını çağdaş bir yapıya dönüştürmek, kalite kontrol hizmet ve süreçlerine ilişkin standartları uluslararası normlara uygun hale getirmek ve Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemini oluşturmak suretiyle verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla 2019 yılı sonuna kadar DMO, bu sayede kamu kurumlarınca yapılan alımlarda öncelikli olarak tercih edilmesiyle kamu alımları içerisindeki payını %20'ye kadar artırarak sistemlerini ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştüren ve uluslararası platformda kabul gören bir kurum olmayı hedeflemektedir.

### Stratejiler

1. Süreç yönetim anlayışı ile merkezi tedarik sistemine konu olan süreçleri iyileştirmek, optimize etmek
2. Merkezi tedarik konusunda başarılı ülke örneklerini referans alarak merkez ve taşra organizasyon yapısını revize etmek
3. Kalite kontrol hizmet ve süreçlerine ilişkin standartları, uluslararası standartları dikkate almak suretiyle revize etmek
4. Tanıtım, pazarlama ve müşteri ilişkileri odaklı yeni bir "Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi"ni oluşturmak

### Performans Göstergeleri

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	2015	2016	2017	2018	2019
Doğrudan temin ve istisna haricindeki kamu mal alımları içerisindeki DMO payı	%11,4	%13	%15	%16	%18	%20
Sözleşme/Sipariş başına düşen satış tutarı (TL)	72.791	80.000	100.000	110.000	120.000	150.000
Satışı gerçekleşen ürün çeşit sayısı	16.490	17.000	18.250	19.000	20.000	20.000
Katalog denetimlerinde tespit edilen uygunsuzluk oranı	%6	%5	%4,5	%4	%3	%3
İyileştirilen ve geliştirilen süreç sayısı	-	4	3	2	1	-
Alım yapan müşteri sayısı artış oranı (bir önceki yıla göre)	6.985 müşteri	%10	%15	%20	%30	%40
Müşteri memnuniyet oranı (anket sonuçlarına göre)	%62	%70	%75	%80	%85	%90
Pazarlama aktivitesi etkinlik oranı (Aktiviteye katılan müşterilere yapılan satışların yıllık satış hedefinin üzerindeki artış oranı)	-	%20	%25	%25	%25	%25
Gerçekleştirilen pazarlama ve tanıtım (ziyaret) faaliyeti sayısı	2.441	2.700	3.000	3.350	3.700	4.000



*Hedef 2.2 Süreç-bilgi sistemi uyumluluğunu tesis ederek tüm operasyonel süreçlerin bütünleşik e-tedarik sistemi üzerinden yürütülmesini sağlamak*

Teknolojik gelişmeyle birlikte, bilişim ve iletişim altyapısının geniş coğrafi alanlara yayılması ve iletişim teknolojileri aracılığıyla veri ve enformasyon erişiminin zaman ve mekândan bağımsız hale gelmesi; kamu hizmetlerinin ve ticari faaliyetlerin de elektronik ortam üzerinden yürütülmesine olanak sağlamıştır.

Kamu hizmetlerinin, ticari faaliyetlerin ve bunun önemli bir parçası olan tedarik unsurunun elektronik ortam üzerinden yürütülmesi; hizmetin veriliş hızı ve kalitesinin artırılması, hizmet maliyetinin azaltılması ve hizmetten yararlanan için ulaşılabilirlik ve bürokrasi açısından avantaj sağlaması bakımından stratejik önem taşımaktadır.

Diğer ülkelerdeki DMO benzeri kurumlara ait iyi uygulamalar incelendiğinde; kamu faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin tedarikinde bilişim teknolojilerinin bir araç olarak kullanıldığı, operasyonel faaliyetlerini elektronik ortam üzerinden yürüttükleri görülmektedir.

Bu bağlamda e-satışın ülkemizdeki öncülerinden olan DMO'da da bilgi teknolojilerinin daha etkin ve verimli kullanılmasıyla bütün tedarik süreçlerini kapsayacak e-tedarik sisteminin tesis edilmesi yönünde başlatılan çalışmaların sonuçlandırılması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda; öncelikle mevcut e-satış uygulamalarımız paydaşların beklentileri ve ihtiyaçları

gözetilerek optimize edilecek, tedarikçi ve isteklilerden alınan bilgi ve belgeler için mükerrerliğin önlenmesine yönelik sistem ile e-ihale, e-sözleşme, e-teminat, e-fatura vb. uygulamalar devreye alınacaktır.

2018 yılı sonuna kadar hayata geçirilmesi hedeflenen bütünleşik e-tedarik sistemi ile DMO özelinde yapılan kamu alımlarında satınalma maliyetinin azaltılması, etkinlik ve verimliliğin artırılması, süreçlerin daha denetlenebilir ve şeffaf bir yapıya kavuşturulması, kurumsal esnekliğin ve hizmet verme hızının artırılması öngörülmektedir.

Aynı zamanda, müşteri ve tedarikçilerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi ve kurum içerisinde bilgiye dayalı daha etkin bir karar verme mekanizmasının oluşturulması da söz konusu e-tedarik sisteminin kazanımları arasında yer alacaktır.

*Stratejiler*

1. Mevcut e-satış uygulamalarını iyileştirmek ve geliştirmek
2. e-Tedarik için tamamlayıcı unsurlardan e-sözleşme, e-teminat, e-fatura vb. uygulamaları devreye almak
3. Bürokrasinin ve kırtasiyenin azaltılması amacıyla tedarikçi ve isteklilerden alınan bilgi ve belgelerle ilgili yönetim sistemi oluşturmak
4. e-İhale uygulamasını devreye almak ve yaygınlaştırmak
5. Bütünleşik bir e-tedarik sistemini hayata geçirmek

*Performans Göstergeleri*

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	2015	2016	2017	2018	2019
Bütünleşik e-tedarik sistemi gerçekleştirme oranı(*)	%20	%25	%50	%80	%100	-
e-Satış yoluyla yapılan satışların toplam satış tutarı içindeki payı	%27	%30	%35	%50	%75	%75
Elektronik ortamda tedarikçiye verilen sipariş sayısının toplam sipariş sayısına oranı	-	%10	%30	%50	%75	%75
e-İhale ile gerçekleştirilen ihale sayısının toplam ihale sayısına oranı	-	-	%10	%30	%50	%100

(\*) Oranlar kümülatif olarak verilmektedir.

### *Hedef 2.3 Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözetilmek suretiyle üretim ve basım faaliyetleri ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak*

Günün koşullarında politika gereği özel sektörün çeşitli nedenlerle faaliyet gösteremediği alanlarda kamu, üretim faaliyeti gerçekleştirerek ihtiyaçları karşılamaya çalışmış ve bu alanda özel sektöre öncü olmuştur.

Bu doğrultuda Genel Müdürlüğümüz bünyesinde üretim birimi olarak; kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü basılı form, klasör, toplu iğne, ataş ve zarf ihtiyacını karşılamak üzere İstanbul Basım İşletmesi Müdürlüğünü kurulmuştur. Ancak tecrübe birikimini özel sektörle paylaşan ve pazarın oluşumunda önemli katkıları olan işletmemiz, gelişen elektronik sistemlerin devreye alınması sonucunda üretim konusu ürünlerdeki pazarın daralması, makine parkının gelişen teknoloji doğrultusunda yenilenememesi, özel sektörün faaliyet alanlarını genişletmesi nedenlerden dolayı faaliyet alanlarını daraltma yoluna gitmiştir.

Kısıtlı kaynakların daha etkin kullanılması ve değişen koşulların dayattığı verimlilik anlayışları işletmemizin üretim politikasını büyük oranda etkilemektedir. Genel

Müdürlüğümüz, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde işletmemizin üretimini daha verimli ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirmek konusunda çalışmalar yapmakta ve ürün yelpazesine bulunduğu pazardaki stratejik ürünleri dâhil ederek kamu ihtiyacını karşılamayı hedeflemektedir.

Sonuç olarak, katma değeri yüksek ürünler üretebilen ve ürettiği ürünlerle kamu ihtiyacını tam olarak karşılarken piyasa şartlarına uyum sağlayabilen bir işletmenin varlığında kamusal fayda olduğu değerlendirildiğinden bu hedef kapsamında, Basım İşletme Müdürlüğümüze ilişkin fayda-maliyet analizi yapmak suretiyle sonuçlarına göre üretim ve basım faaliyetlerine konu ürün yelpazesini revize etmeye yönelik çalışmalar yapılacaktır.

### *Stratejiler*

1. Üretim ve basım faaliyetleri ile ilgili olarak alternatif tercihler gözetilmek suretiyle, fayda-maliyet analiz çalışmaları yapmak
2. Değişen koşullar, müşteri ihtiyaçları ve kamu yararı çerçevesinde üretim ve basım faaliyetlerine konu ürün yelpazesini revize etmek

### *Performans Göstergeleri*

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	2015	2016	2017	2018	2019
Fayda maliyet analizi yapılması	-	-	X			
Yeni ürün yelpazesinin belirlenmesine ilişkin çalışma	-		X			
Yıllık üretim tutarındaki artış oranı	%9	%5	%10	%15	%20	%25

### STRATEJİK AMAÇ 3

#### **Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak**

Günümüzde profesyonel örgütlerin, paydaşlarının; sosyal, beşeri ve ekonomik beklentilerine cevap verebilmesi önem kazanmıştır. Kurumlar; iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere ve paydaş beklentilerine uyum sağlayabildiği ve bu beklentileri karşılayabildiği ölçüde başarılı olabilmektedir. Sürekli değişim ortamında başarılı olabilmek için kurumlar, çalışanlarının üstün performans seviyelerine ulaşmasını sağlayabilmeli ve bunu devamlı hale getirmek için çalışmalıdırlar. Bu bağlamda üstün performans göstermenin yolu kurumsal yetkinliğin ve kapasitenin artırılması ile mümkün olabilmektedir.

Genel Müdürlüğümüz; etkin, kaliteli ve hızlı hizmet sunumu için iyi yönetim ilkelerini esas alarak, taleplere duyarlı, proaktif yönetim anlayışını geliştirmeyi, sunduğu hizmetin kalitesini değişen ve gelişen ülke koşulları ve yeni ihtiyaçlara göre artırmak için sürekli iyileştirme ilkesiyle hareket etmeyi ve çözüm odaklı bütüncül bir yaklaşım göstermeyi amaçlamaktadır.

Bu performansı sürdürülebilir kılmak amacıyla uzun vadeli planlar ve günün getirdiği rasyonel koşullar gözetilerek kurumsal yetkinlik ve kapasitenin, nitelik ve nicelik olarak artırılması suretiyle, çağdaş bir kurumsal yapının oluşturulması sağlanacaktır.

#### *Hedef 3.1 Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek*

Stratejik yönetim anlayışı; Kurumların kendi menfaatlerinin ötesinde bütün paydaşlar adına sorumluluk almalarını ve faaliyetlerinin neticesinde hesap vermelerini sağlamaya yönelik ilkeler bütünüdür.

Stratejik yönetim anlayışı çeşitli yönetim uygulamalarını içinde barındıran geniş bir kavramdır. Bu kavram; toplam kalite yönetimi, kurumsal mükemmeliyet, iyi örneklerin rehberliğinde ilerleme, işin uzmanlar eliyle yaptırılması, çalışana değer veren organizasyon yapısının tesisi ve yenilik yönetimi yaklaşımlarını kapsamaktadır.

Stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesiyle, mümkün olan en yüksek performansla katma değer

yaratılarak ülke ekonomisine azami ölçüde katkı sağlamak mümkün olacaktır. Stratejik yönetim anlayışı uygulamalarının yaygınlaştırılması halinde etkin, şeffaf ve adil bir kurumsal yapının tesisi sağlanacaktır.

Bahsi geçen yapı; hizmet sunumu açısından beklentileri karşılamak amacıyla mevcut standartların geliştirilmesini sağlayacak, üst yönetim ve çalışanları ortak hedefler doğrultusunda bütünleştirecektir.

Bu doğrultuda plan dönemi içerisinde; iyi yönetim ilkelerini, insan kaynakları yönetimi anlayışını, kurumsal hafızanın kılavuzluğunda geçmiş deneyimlerden azami ölçüde yararlanma yaklaşımını, stratejik yönetim anlayışını, kurumsal kültür ve gelişim politikalarının tesisini, insan sağlığı ve çevre duyarlılığını esas alan hizmet sunumunun geliştirilmesini sağlayacak çalışmaların yapılması hedeflenmektedir.

#### *Stratejiler*

1. Süreç tabanlı ve risk odaklı iç kontrol sistemini oluşturmak ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
2. Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ile uyumlu finansal raporlama yapılabilmesini teminen kurumsal altyapıyı oluşturmak
3. Deneyimler ve iyi örneklerden yararlanmak suretiyle öğrenerek ilerlemek
4. İyi yönetim ilkelerini benimsemek ve kurumsallaştırmak
5. Değişiklik yönetim stratejisini (Değişiklik taleplerinin incelenmesi, etkilerinin analiz edilmesi suretiyle değerlendirilmesi, sonuçlandırılması ve uygulamasının izlenmesine ilişkin prosedürler) oluşturmak
6. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmek için gerekli süreç ve sistemleri oluşturmak
7. Kurum kültürü ve kurumsal gelişim politikaları rehberliğinde katma değer sağlayacak profesyonel çalışma şartlarını oluşturmak
8. İç paydaşların memnuniyetini ve performansını ölçecek mekanizmaları geliştirmek
9. Tedarik hizmetlerinde çevre ve insan sağlığı duyarlılığını esas almak

### Performans Göstergeleri

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	2015	2016	2017	2018	2019
İç kontrol sistemi oluşturulması			X			
Uyum sağlanan iç kontrol "genel şart" sayısı		15	50	79		
TMS'ye uyumlu finansal raporlama sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalarının tamamlanması		X				
Çalışan memnuniyet oranı (eğitim, kariyer, kararlara katılım, çalışma koşulları, örgütsel bağlılık, iletişim, kurum içi ve dışı personel devir oranı vb.)	%62,1	%70	%75	%80	%85	%85
Sosyal sorumluluk ve çevre bilinci kapsamında gerçekleştirilen faaliyet veya alınan karar sayısı	6	2	3	3	2	2
Modern yönetim teknikleri bağlamında kurumda hayata geçirilen uygulama/faaliyet/proje sayısı	5	6	7	5	4	5





## 6 DÖNEMSEL PLAN VE MALİYET TAHMİNİ

Tablo 20 Dönemsel Plan ve Maliyetlendirme

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	İcra Dönemi	2015	2016	2017	2018	2019	Tahmini Bütçe (Bin TL)
<b>AMAÇ 1</b>	<b>HEDEF 1.1</b> Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak	2015.01 - 2019.12	100	100	200	200	400	1.000
	<b>HEDEF 2.1</b> Merkezi tedarik sistem ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştürmek suretiyle; kamu mal alımları içerisindeki satış payını artırmak	2015.01 - 2019.12	600	1.300	1.300	2.800	2.000	8.000
	<b>HEDEF 2.2</b> Süreç-bilgi sistemi uyumluluğunu tesis ederek tüm operasyonel süreçlerin bütünlük e-tedarik sistemi üzerinden yürütülmesini sağlamak	2015.01 - 2018.12	1.000	2.000	4.000	9.000		16.000
<b>AMAÇ 2</b>	<b>HEDEF 2.3</b> Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözletilmek suretiyle üretim ve basım ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak	2015.01 - 2017.12	1.000	1.000	1.000			3.000
	<b>HEDEF 3.1</b> Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek	2015.01 - 2018.12	1.000	1.000	1.500	2.500		6.000
<b>TOPLAM KAYNAK İHTİYACI (ÖZKAYNAK)</b>			<b>3.700</b>	<b>5.400</b>	<b>8.000</b>	<b>14.500</b>	<b>2.400</b>	<b>34.000</b>





## 7 STRATEJİK AMAÇ-HEDEF-BİRİM İLİŞKİSİ

### 7.1 STRATEJİLERE İLİŞKİN SORUMLULUKLARIN BİRİMLER BAZINDA DAĞILIMI

Tablo 21 Birimler ve Sorumlu Oldukları Stratejiler

Birim Adı	Sorumlu Olduğu Strateji Sayısı
Teftiş Kurulu Başkanlığı	0
Hukuk Müşavirliği	0
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	6
I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	0
II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	0
III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	1
Katalog Daire Başkanlığı	1
Pazarlama Daire Başkanlığı	3
Muhasebe Daire Başkanlığı	0
Kalite Kontrol Daire Başkanlığı	2
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı	3
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	5
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	1
Basım İşletme Müdürlüğü	2
<b>Toplam Strateji Sayısı</b>	<b>24</b>

## 7.2 STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERE GÖRE İLGİLİ BİRİM ATAMA MATRİSİ

Tablo 22 Birimler ve İlgili Oldukları Stratejik Amaç ve Hedefler

Stratejik Amaç	1	2	3
<b>Stratejik Amaç</b>	1.1	2.2	3.1
<b>Stratejik Hedef</b>	1.1	2.2	3.1
<b>Birimler</b>		<b>Sorumlulukları</b>	
Teftiş Kurulu Başkanlığı			✓
Hukuk Müşavirliği	✓		✓
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	✓	✓	✓
I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	✓		
II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	✓		
III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	✓		
Katalog Daire Başkanlığı	✓		
Pazarlama Daire Başkanlığı	✓	✓	
Muhasebe Daire Başkanlığı	✓		✓
Kalite Kontrol Daire Başkanlığı	✓		
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı			✓
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	✓	✓	✓
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı		✓	✓
Basım İşletme Müdürlüğü	✓		✓

## 8 İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planının uygulamasının izlenmesi ve hedeflere ulaşma düzeyinin değerlendirilmesi, stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Performans göstergeleri, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmak için belli bir süre içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergelerinin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin periyodik olarak raporlanarak ilgili taraflar ile paydaşlara sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

DMO Genel Müdürlüğü Stratejik Planında ve yıllık performans programlarında yer alan göstergelerin gerçekleşme durumunun tespit edilmesi, bu tespit doğrultusunda gerekli önlemlerin alınması, izleme ve değerlendirme sistemi kapsamında ele alınmaktadır.

İzleme ve değerlendirme süreci Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) koordinasyonunda yürütülecektir.

Planda yer alan hedeflerin gerçekleşmesine ilişkin gelişmelerin izlenmesi amacıyla raporlama sistemi geliştirilecektir.

2015-2019 Dönemi Stratejik Planında yer alan göstergelere ilişkin veriler, üç ayda bir birimler tarafından SGDB'na gönderilecektir. SGDB tarafından izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılacaktır.

İzleme faaliyeti aracılığıyla performans göstergesi değerlerine ilişkin geri bildirim ve veri akışı sağlanması hedeflenmektedir.

Referans değer, hedeflenen değer ve dönemsel gerçekleştirmeler ile performans göstergelerinin gerçekleştirilmesine yönelik yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını da içerecek şekilde hazırlanan izleme raporları, altı aylık dönemler itibarıyla, üst yönetime sunulacaktır. Raporda ayrıca, gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin nedenleri, olası tıkanıklıklar ve bunlara ilişkin çözüm önerilerine yer verilecektir.

Bu raporlar doğrultusunda elde edilen bilgiler, üst yönetimin yapacağı toplantılarda değerlendirilerek, sapma veya ortaya çıkan performans uyumsuzluklarının tespit edilmesi planlanmaktadır.

Yıl sonu itibarıyla önceki mali yıla ilişkin performans göstergelerinin hedefe ulaşma durumunu değerlendiren yıllık değerlendirme raporu da üst yönetime sunulacaktır.

Söz konusu raporda; stratejik amaç ve hedeflere göre ödenek dağılımı, harcama durumu, performans göstergelerinin hedefe kıyasla ölçüm sonuçları, verinin kaynağı, hedeften sapma varsa nedeni, sapmaya karşı alınması planlanan önlemler ve performans yönetiminde karşılaşılan sorunlar yer alacaktır.

Stratejik Planın yıllık uygulama dilimleri olan Performans Programı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar çerçevesinde hazırlanarak belirlenen takvimde Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığına gönderilecektir. Yıllık uygulama sonuçlarını ve performans göstergelerindeki gelişmeleri ihtiva eden Performans Değerlendirme Raporları da söz konusu usul ve esaslara uygun olarak hazırlanacaktır. Performans değerlendirme raporlarındaki gelişmeler Stratejik Planın hedeflerine yakınsama sağlayacaktır.



## EKLER

## STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ



## EK-1

DEVLET MALZEME OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ			
SIRA NO	ADI-SOYADI	UNVANI	GÖREVİ
1	Şeref ÇOLAK	Genel Müdür Yardımcısı	Başkan
2	Murat ÖZKAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı	Koordinatör
3	Fikret KARACA	I Nolu Satınalma Daire Başkanı	Üye
4	Fatih YAVAŞIN	II Nolu Satınalma Daire Başkanı	Üye
5	Yaşar ANDİÇ	III Nolu Satınalma Daire Başkanı	Üye
6	İsmet KESKİN	Pazarlama Daire Başkanı	Üye
7	Hayati KAYABAŞ	Katalog Daire Başkanı	Üye
8	Cumali KÜÇÜK	Muhasebe Daire Başkanı	Üye
9	Menderes ÖZİNCE	Kalite Kontrol Daire Başkanı	Üye
10	Abdulhalik SEVGİLİ	İnsan Kaynakları Daire Başkanı	Üye
11	Ender ESER	Destek Hizmetleri Daire Başkanı	Üye
12	Selçuk UĞUR	Bilgi İşlem Daire Başkanı	Üye

## STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUBU





## EK-2

STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUBU			
SIRA NO	ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
1	Turhan ÖZ	Müfettiş	Teftiş Kurulu Başkanlığı
2	Hamdiye SAROS	Şube Müdürü G.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
3	Ali Paşa ATICI	Şube Müdürü	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
4	Özlem AKGÖZ	Şube Müdürü G.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
5	Ali Rıza KESKİN	Merkezi Satınalma Uzm.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
6	Bünyamin GÖRÜR	Şef	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
7	Ahmet KAYAASLAN	Şef	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
8	Selçuk GÖK	Mer. Sat. Uzm. Yrd.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
9	Ali BALTA	Mer. Sat. Uzm. Yrd.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
10	Kıvanç KUTMANDU	Mütercim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
11	Leyla MISTIK	Merkezi Satınalma Uzm.	I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı
12	Sinan SAĞLAM	Şube Müdürü G.	II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı
13	Kıvanç ÇELEBİOĞLU	Merkezi Satınalma Uzm.	III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı
14	Atila AYTEKİN	Şube Müdürü	Pazarlama Daire Başkanlığı
15	Vedat ERTÜRK	Şube Müdürü	Pazarlama Daire Başkanlığı
16	Gökçe KAPTAN	Şube Müdürü G.	Katalog Daire Başkanlığı
17	Nazmi ÖZATA	Şef	Katalog Daire Başkanlığı
18	Köksal KODAK	Şube Müdürü G.	Kalite Kontrol Daire Başkanlığı
19	M.Enes KILIÇ	Şube Müdürü G.	Kalite Kontrol Daire Başkanlığı
20	Meryem SAGEL	Şube Müdürü	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
21	Erdal DAŞTAN	Şube Müdürü G.	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
22	Önder ÇUBUK	Şef	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
23	Şerafettin AKÇA	Şube Müdürü G.	Muhasebe Daire Başkanlığı
24	Musa ŞENTÜRK	Şube Müdürü G.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (İstatistik Şb.Md.)
25	Ümit UYSAL	Merk. Sat. Uzm. Yrd.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (İstatistik Şb.Md.)
26	Mehtap ATASOY	Şube Müdürü G.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Proje Gel. Şb.Md.)
27	Hilal AŞIK	Merkezi Satınalma Uzm.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Proje Gel. Şb.Md.)
28	Sultan MARAL	Merk. Sat. Uzm. Yrd.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Proje Gel. Şb.Md.)
29	Umut ZEHİR	Merk. Sat. Uzm. Yrd.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Proje Gel. Şb.Md.)
30	Funda SÖNMEZ	Merk. Sat. Uzm. Yrd.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Proje Gel. Şb.Md.)
31	Kemal ERYILMAZ	Merk. Sat. Uzm. Yrd.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (Proje Gel. Şb.Md.)
32	Serdar ÇAĞLAR	Şube Müdürü G.	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı



## PAYDAŞ ETKİ/ÖNEM MATRİSİ

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Etkisi	Önemi	Neden Paydaş Olduğu	Sonuç
Üst Yönetim	İç Paydaş	Güçlü	Önemli	Kurumsal Stratejileri Belirlediğinden ve Kararları Aldığından	Birlikte Çalış
Orta Kademe Yöneticiler	İç Paydaş	Güçlü	Önemli	Belirlenen Karar ve Stratejilerin Hayata Geçirilmesini Sağladığından	Birlikte Çalış
Personel	İç Paydaş	Güçlü	Önemli	Tüm İş ve İşlemleri Yürüttüğünden	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Kamu Hizmetlerini Yönlendirdiğinden ve Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Türkiye Büyük Millet Meclisi	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Kamu Hizmetlerini Yönlendirdiğinden ve denetimine tabi olduğumuzdan	Birlikte Çalış
Başbakanlık	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Kamu Hizmetlerini Yönlendirdiğinden ve Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Sayıştay	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hesap ve İşlemlerimizin Denetimini Yaptığından	Birlikte Çalış
Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	İlgili Kuruluşu Olduğumuzdan	Birlikte Çalış
Kalkınma Bakanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Yönlendirici Üst Belgeler/Koordineli Çalışma	Birlikte Çalış
Hazine Müsteşarlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Gözetim ve Denetimine Tabi Olduğumuzdan	Birlikte Çalış
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Millî Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Devlet Personel Başkanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemsiz	İstihdamı Etkilediğinden	Bilgilendir
Gelir İdaresi Başkanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Türk Standartları Enstitüsü	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
İller Bankası	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu	Dış Paydaş	Güçlü	Önemsiz	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Bilgilendir
Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Hizmetlerimizi Etkilediğinden	Birlikte Çalış
Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Özel Bütçeli İdareler-Yüksek Öğretim Kurumları	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış

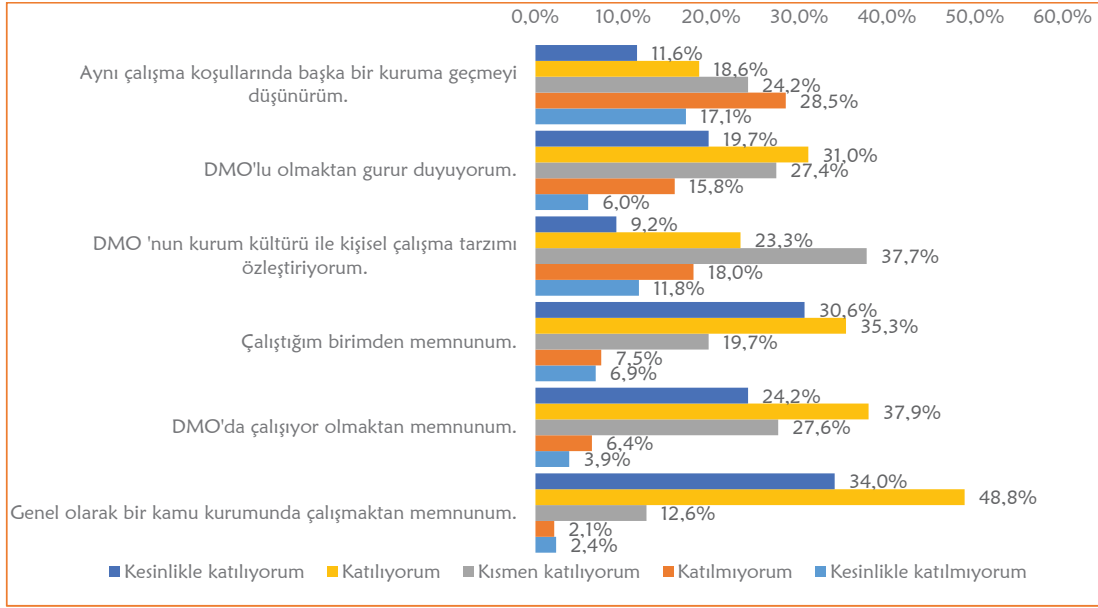
Özel Bütçeli Diğer İdareler	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumları	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
İl Özel İdareleri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Büyükşehir Belediyeleri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Belediyeler	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Belediyeye Bağlı İdareler	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Mahalli İdare Birlikleri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemsiz	Müşterimiz Olduğundan	Bilgilendir
Mahalli İdare Şirketleri	Dış Paydaş	Zayıf	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Çalışmalarına Dâhil Et
Mahalle Yönetimleri	Dış Paydaş	Zayıf	Önemsiz	Müşterimiz Olduğundan	İzle
Kamu İktisadi Teşebbüsleri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Yurtiçi Gerçek Şahıslar	Dış Paydaş	Zayıf	Önemsiz	Müşterimiz Olduğundan	İzle
Yurtiçi Tüzel Şahıslar	Dış Paydaş	Zayıf	Önemsiz	Müşterimiz Olduğundan	İzle
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Müşterimiz Olduğundan	Birlikte Çalış
Katalog Tedarikçileri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Tedarikçimiz Olduğund	Birlikte Çalış
Müteferrik Alım Yapılan Tedarikçiler	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Tedarikçimiz Olduğund	Birlikte Çalış
KOBİ	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli	Tedarikçimiz Olduğund	Birlikte Çalış
Diğer Firmalar	Dış Paydaş	Zayıf	Önemli	Tedarikçimiz Olduğund	Çalışmalarına Dâhil Et

## EK-4

## DEVLET MALZEME OFİSİ İÇ PAYDAŞ ANKET SONUÇLARI

Ankete cevap veren personel sayısı: 467

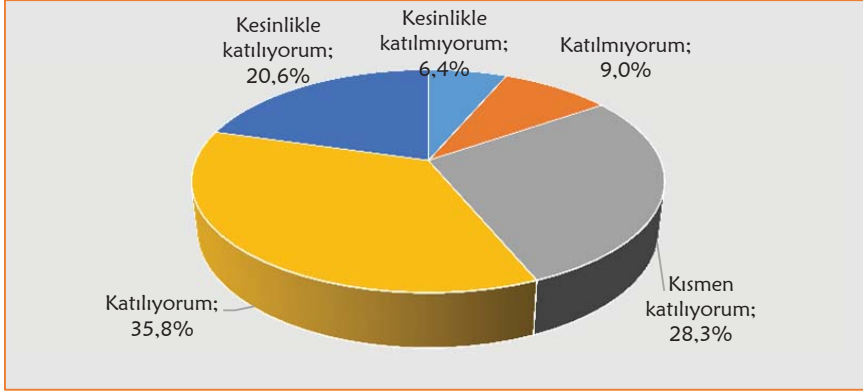
Soru: Aşağıda tanımlanan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.



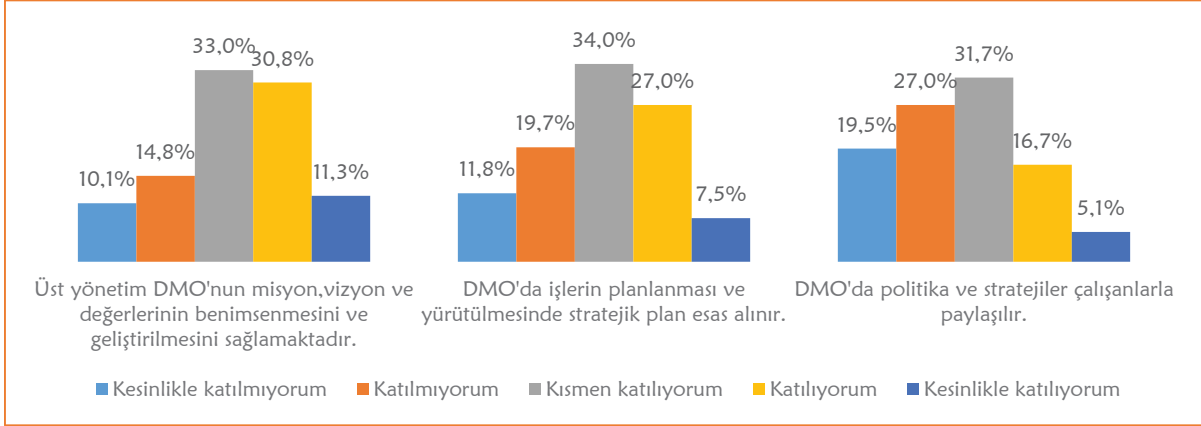
Soru: Aşağıda tanımlanan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

Cevaplar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kismen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalıştığım birimin faaliyetleri birimin iş tanımına uygundur.	5,1%	6,9%	22,5%	46,3%	19,3%
Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.	3,6%	7,9%	17,1%	40,9%	30,4%
Yaptığım işin niteliklerime uygun olduğunu düşünüyorum.	9,6%	8,4%	18,4%	36,4%	27,2%
İşimi tamamlamam için yeterli zaman tanındığına inanıyorum.	6,9%	4,5%	20,8%	44,5%	23,3%
Yaptığım işin kendimi geliştirmeme yardımcı olduğunu düşünüyorum.	14,3%	12,8%	23,6%	31,0%	18,2%
Yaptığım işi yüksek motivasyonla, severek yapıyorum.	9,9%	10,7%	23,6%	28,3%	27,6%
Yaptığım işin kamu yararına olduğunu düşünüyorum.	3,4%	2,6%	14,8%	36,4%	42,8%
DMO' da kendime gelecek görüyorum.	24,4%	20,6%	25,3%	21,2%	8,6%
Çalıştığım birimde bulunan çalışma arkadaşlarımla iyi iletişim kurabilmekteyim.	1,9%	3,2%	13,7%	39,6%	41,5%
Çalıştığım birimde bulunan çalışma arkadaşlarımla iyi bir işbirliği ve ekip çalışması içerisindeyim.	3,6%	4,7%	17,1%	37,7%	36,8%
Çalıştığım birimde iş yükü dağılımı ve sonuçlarının değerlendirilmesi adil olarak yapılmaktadır.	15,6%	10,1%	21,4%	30,2%	22,7%

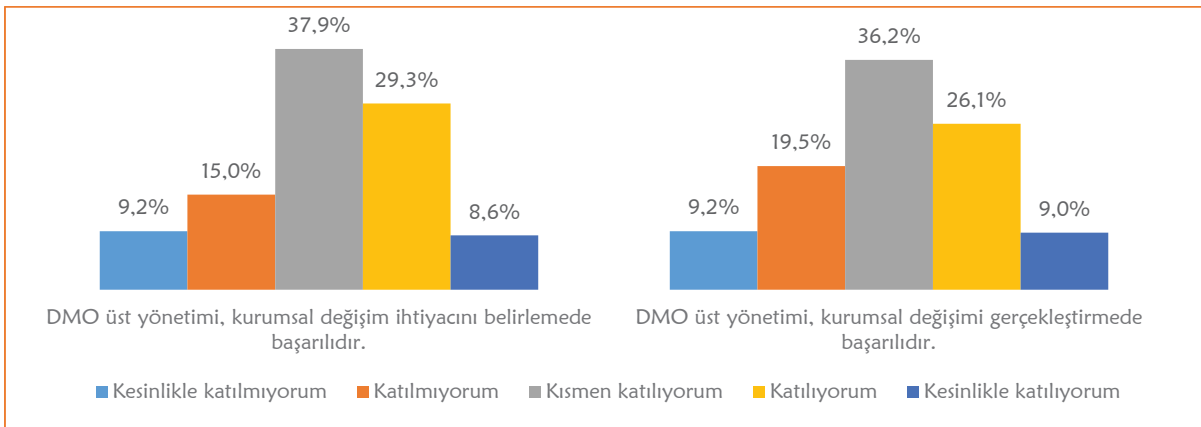
**Soru:** Aşağıda ifade edilen DMO vizyonuna “Geliştirdiği yenilikçi çözüm ve uygulamalar ile kamu alımlarında öncelikli olarak tercih edilen ve uluslararası ölçekte öncü merkezi tedarik kuruluşları arasında yer alan bir kurum olmak.” katılım durumunuzu belirtiniz.



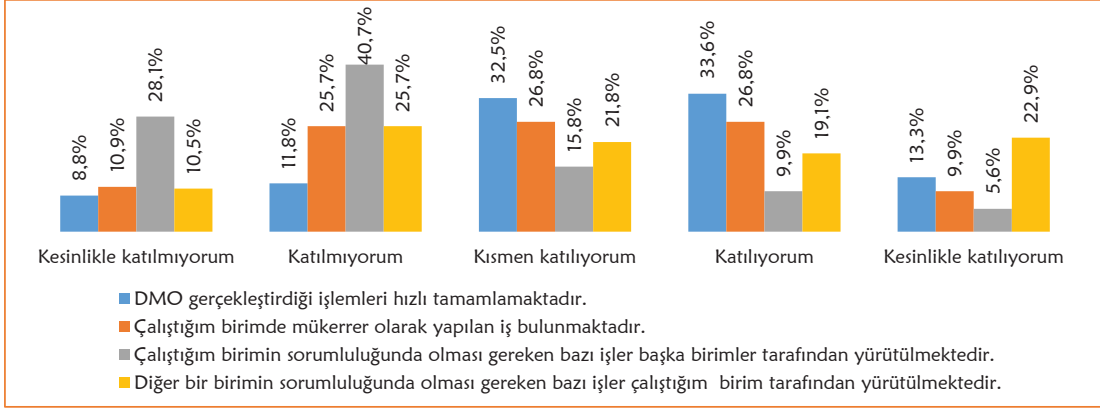
**Soru:** Aşağıda tanımlanan ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.



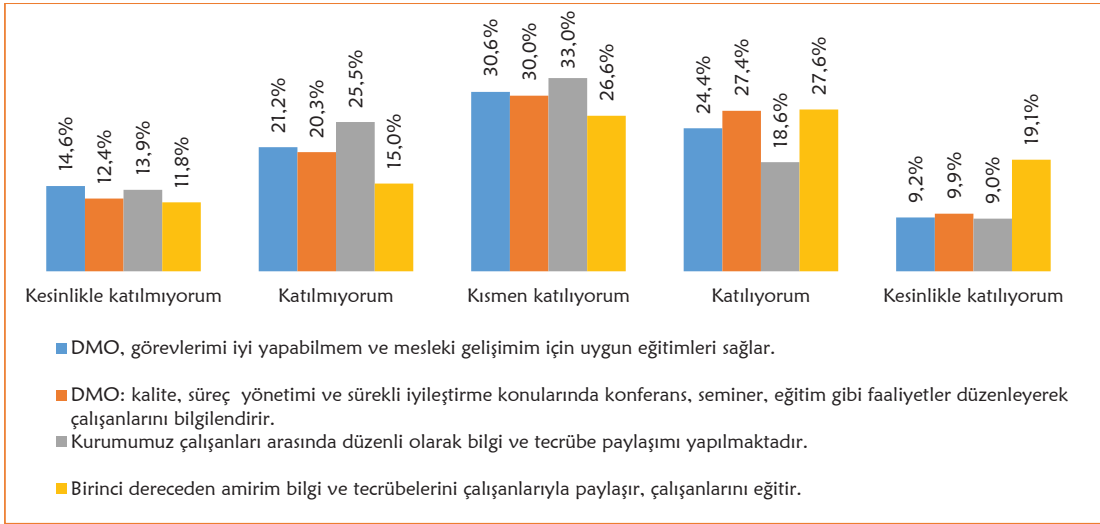
**Soru:** Aşağıda tanımlanan ifadelerle katılma düzeyinizi belirtiniz.



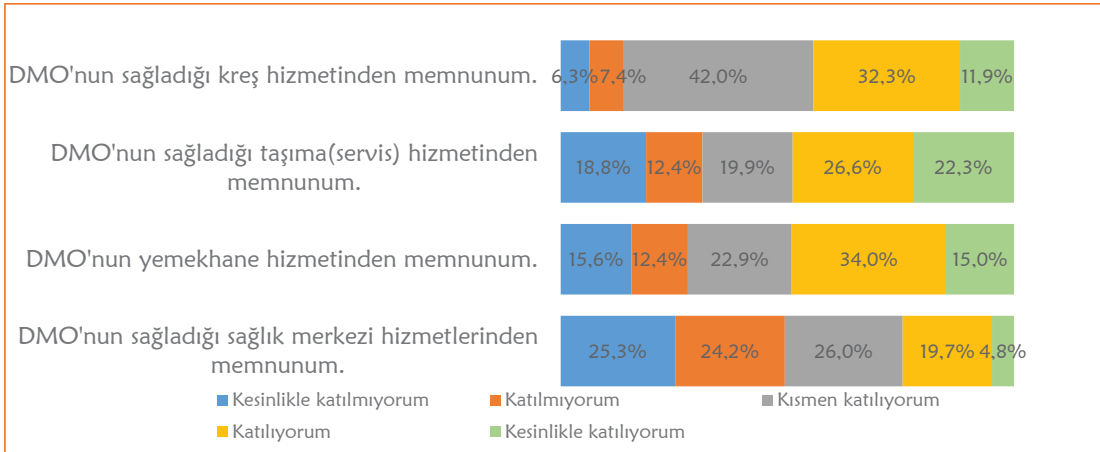
**Soru:** Aşağıda tanımlanan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.



**Soru:** Aşağıda tanımlanan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.



**Soru:** Aşağıda tanımlanan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.







## EK-5

## DEVLET MALZEME OFİSİ DIŞ PAYDAŞ ANKET SONUÇLARI

## MÜŞTERİ KAMU KURUMLARINA UYGULANAN ANKET SONUÇLARI:

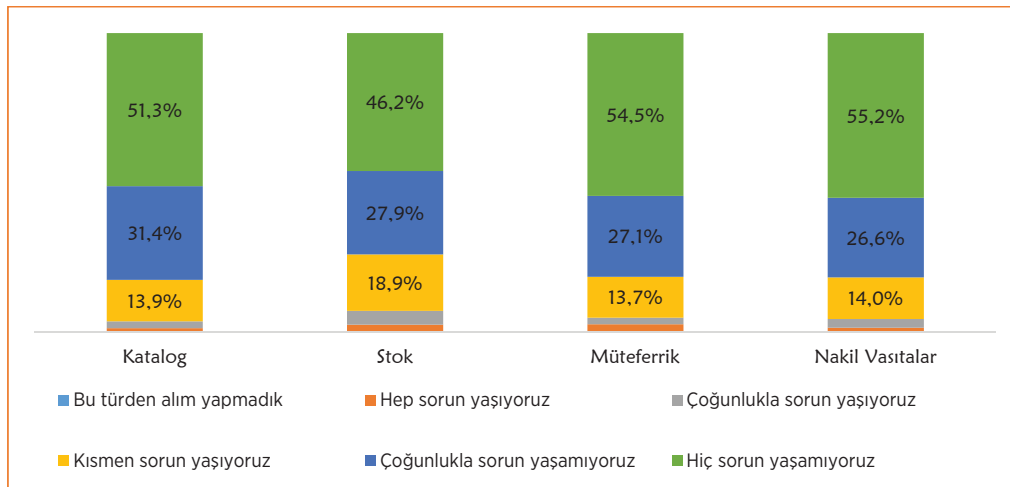
Ankete cevap veren kamu kurumu sayısı: 491

Soru: e-Satış sistemi üzerinden satın alma sipariş işlemlerini gerçekleştiriyor musunuz?

Cevaplar	Frekans	Dağılım
Tüm satınalma siparişlerimizi e-satış sistemi üzerinden gerçekleştiriyoruz	248	50,5%
Satınalma siparişlerimizin bir kısmını e-satış sistemi üzerinden gerçekleştiriyoruz	111	22,6%
e-Satış sistemi üzerinden satınalma siparişi gerçekleştirmiyoruz	132	26,9%
Toplam	491	100,0%

Soru: DMO'dan ürün alımlarınızda sorun yaşıyor musunuz?

Cevaplar	Katalog	Stok	Müteferrik	Nakil Vasıtalar
Bu türden alım yapmadık	52	58	126	183
Hep sorun yaşıyoruz	5	10	9	4
Çoğunlukla sorun yaşıyoruz	10	20	8	9
Kısmen sorun yaşıyoruz	61	82	50	43
Çoğunlukla sorun yaşamıyoruz	138	121	99	82
Hiç sorun yaşamıyoruz	225	200	199	170



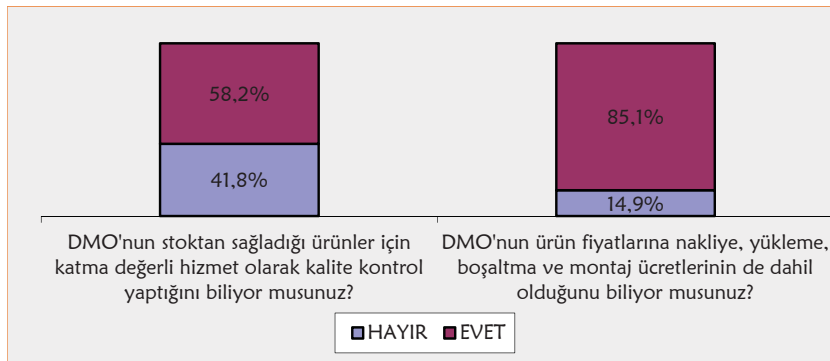
Soru: Aşağıdaki ifadeleri 10 üzerinden puanlandırınız.

Cevaplar	Ortalama Puan
DMO'dan talep ettiğimiz ürünler eksiksiz teslim edilmektedir.	8,7
DMO'dan talep ettiğimiz ürünler isteklerimize uygun şartlarda teslim edilmektedir.	8,1
Alımlarımızı DMO'dan gerçekleştirdiğimizde iç ve dış denetimlerimiz daha rahat geçmektedir.	8,0
DMO'nun müşteri ilişkilerinde iyi olduğunu düşünüyoruz.	7,9
Alımları DMO'dan yapmak, alternatif satınalma yöntemlerine göre daha avantajlıdır.	7,8
DMO'dan aldığımız ürünler kalitelidir.	7,8
DMO'da ürünlerin satın almalarında az bürokrasi bulunmaktadır.	7,7
DMO'nun sağladığı ürün teşhiri (showroom) hizmeti faydalıdır.	7,2
DMO'nun satınalma süreçlerine hakim olduğumuz için DMO'dan alım yapıyoruz.	7,2
DMO'nun ürün satınalma süreçleri kısadır.	7,1
DMO'da istediğimiz ürünleri kolaylıkla/rahatlıkla bulabiliyoruz.	6,7
DMO'nun geniş ürün yelpazesi bulunmaktadır.	6,7
DMO'da alınan ürünler piyasa koşullarına göre daha düşük fiyatlıdır.	6,3
DMO dışında alternatif satınalma yöntemlerimiz bulunmadığı için DMO'dan alım yapıyoruz.	3,3
Kurumumuzda ihale mevzuatına hakim personel bulunmadığı için DMO'dan alım yapıyoruz.	3,3

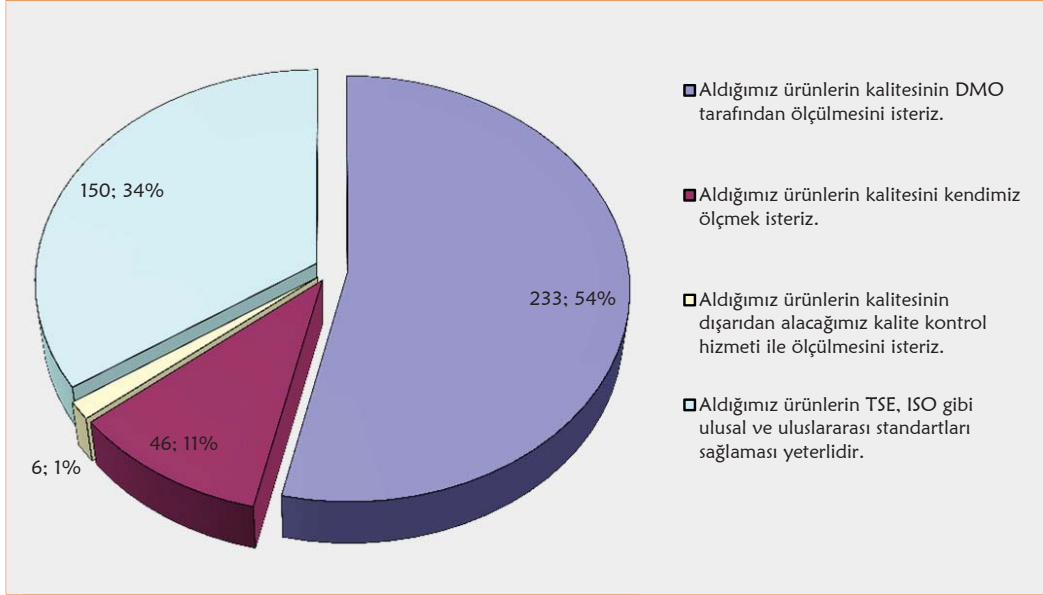
**Soru:** DMO'dan aldığınız ürünlerde teslim sonrası sorun çıkması durumunda nereyle iletişime geçersiniz?

Cevaplar	Frekans	Dağılım
DMO	198	40,3%
Tedarikçi Firma	103	21,0%
Hepsi	190	38,7%
Toplam	491	100,0%

**Soru:** Aşağıda DMO ile ilgili verilen soruları cevaplayınız.

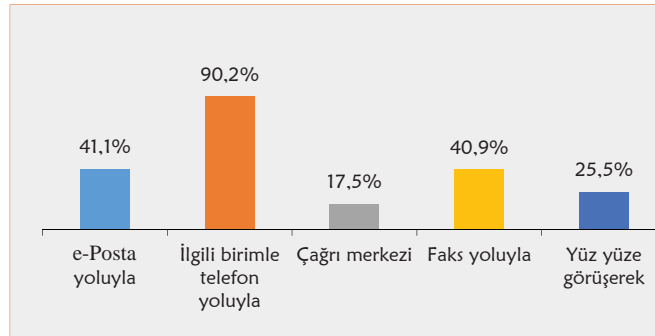


**Soru:** DMO'dan aldığınız ürünlerin kalitesinin nasıl ölçülmesini istersiniz?



**Soru:** DMO'ya ulaşmak için aşağıdakilerden hangisini kullanıyorsunuz? (Bu soruda çoklu seçime izin verilmiştir.)

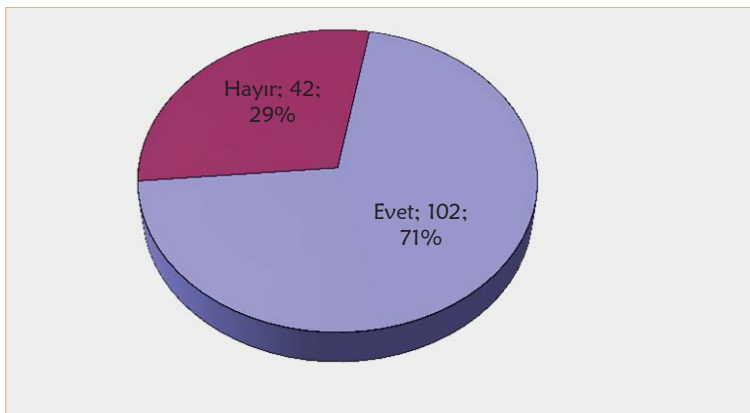
Cevaplar	Frekans
E-posta yoluyla	202
İlgili birimle telefon yoluyla	443
Çağrı merkezi	86
Faks yoluyla	201
Yüz yüze görüşerek	125
Toplam	491



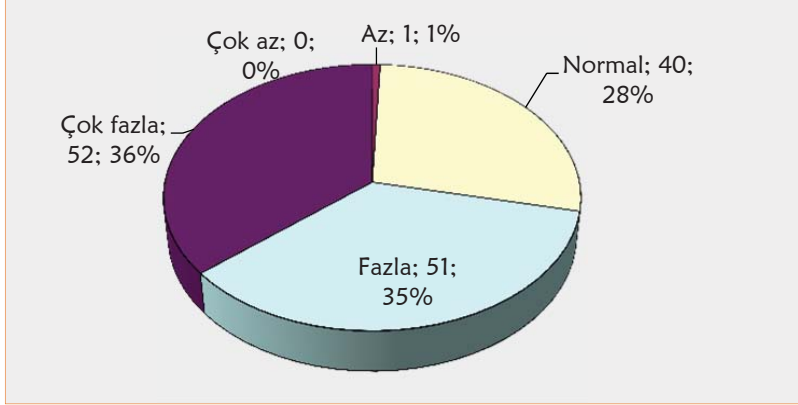
## TEDARİKÇİLERE UYGULANAN ANKET SONUÇLARI:

Ankete cevap veren tedarikçi sayısı: 144

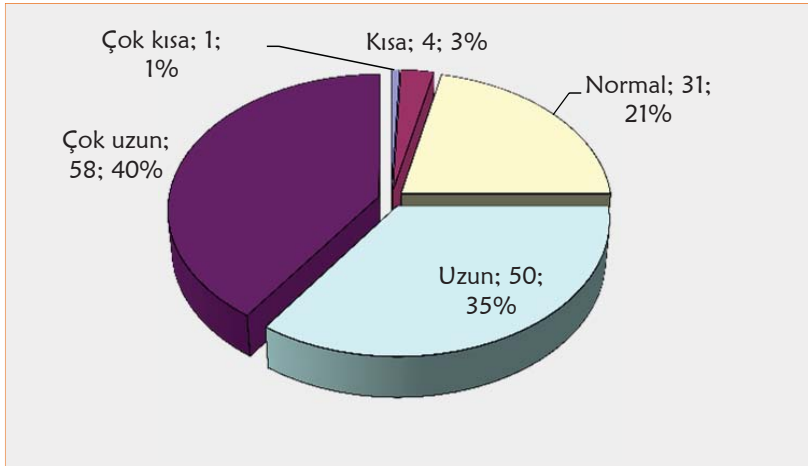
**Soru:** Yapılan ihalelerde rekabet ortamının sağlandığına inanıyor musunuz?



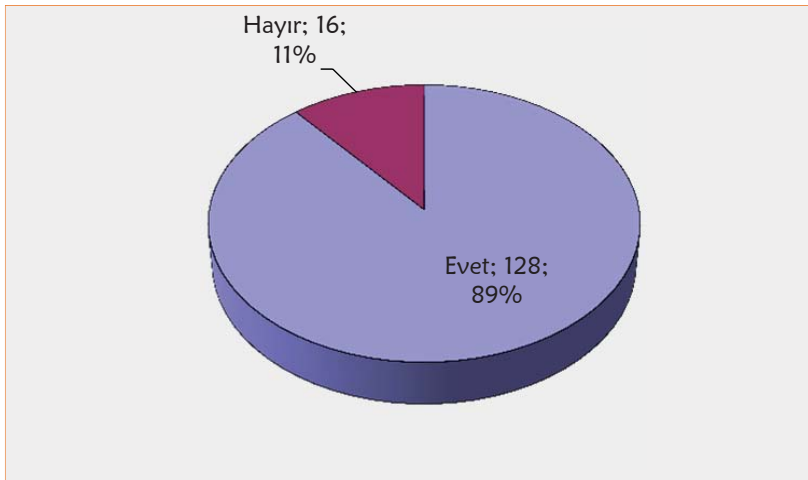
**Soru:** Katalog kapsamına dahil olma sürecini bürokratik işlem yoğunluğu açısından değerlendiriniz.



**Soru:** Katalog kapsamına dahil olma sürecini süre açısından değerlendiriniz.



**Soru:** Kurumumuzu çözüm ortağı olarak görüyor musunuz?

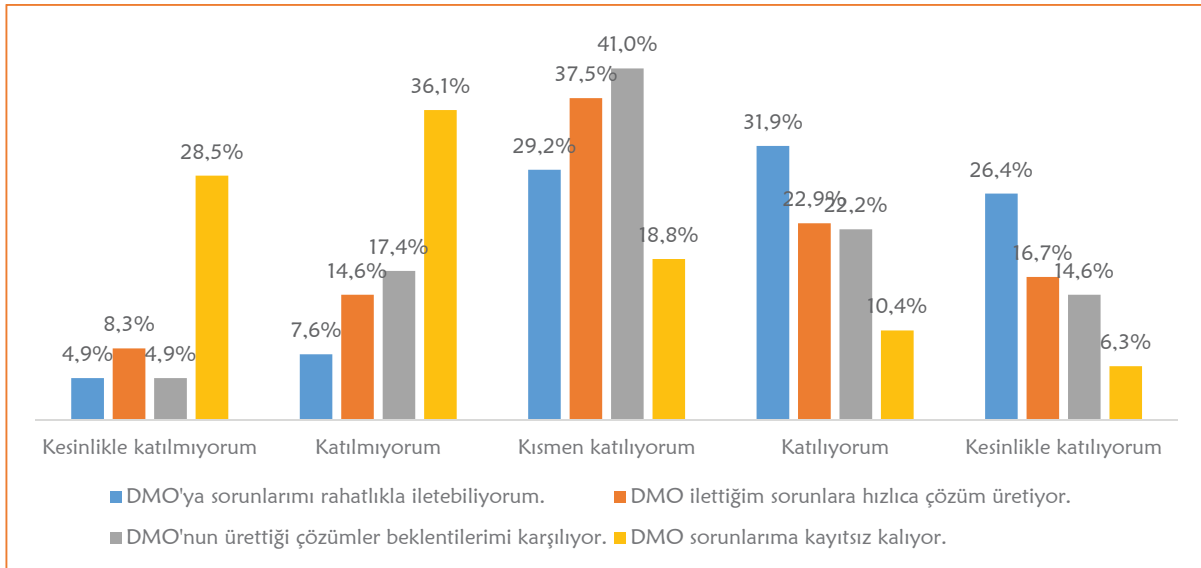


**Soru:** Aşağıdaki sorulara göre memnuniyet düzeyinizi 5 üzerinden değerlendiriniz.

Cevaplar	5 (En iyi)	4	3 (Orta)	2	1 (En Kötü)
İlgili olduğunuz birimle rahatlıkla iletişim kurabilme,	65	37	36	6	0
Personelin sorunları çözme becerisi,	52	45	32	10	5
İş yaptığınız birimlerdeki personelin davranışları,	74	41	26	2	1
İhale dokümanlarına ulaşım kolaylığı,	78	48	16	2	0
İşlerinizi yürütmekle ilgili sizlere sağlanan imkanlar (fiziki ortam, ekipman, sarf malzemesi vb.),	54	46	28	13	3
Ödemelerin zamanında yapılması,	64	47	17	10	6
Genel olarak DMO ile birlikte çalışma memnuniyeti,	55	57	25	6	1

**Soru:** Aşağıda tanımlanan ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

Cevaplar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
DMO'ya sorunlarımı rahatlıkla iletebiliyorum.	7	11	42	46	38
DMO ilettiğim sorunlara hızlıca çözüm üretiyor.	12	21	54	33	24
DMO'nun ürettiği çözümler beklentilerimi karşılıyor.	7	25	59	32	21
DMO sorunlarıma kayıtsız kalıyor.	41	52	27	15	9



eDMO





**DEVLET MALZEME OFİSİ**  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

📍 Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü  
İnönü Bulvarı No: 18  
06570 Yücetepe - Çankaya / Ankara

☎ +90 312 410 30 00 📠 +90 312 418 71 28  
✉ dmo@dmo.gov.tr 🌐 www.dmo.gov.tr