



**DEVLET MALZEME OFİSİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2025-2029 DÖNEMİ
STRATEJİK PLANI**



İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	ii
BAKAN SUNUŞU	1
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAYI.....	2
GENEL MÜDÜR SUNUŞU.....	3
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	4
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	6
Kurumsal Tarihçe	7
2020-2024 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	8
Mevzuat Analizi	11
Üst Politika Belgeleri Analizi.....	15
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	18
Paydaş Analizi.....	26
Kuruluş İçi Analiz	38
Finansal Analiz.....	50
Sektörel Analiz.....	51
GZFT Analizi	56
GELECEĞE BAKIŞ.....	65
Misyon.....	65
Vizyon	65
Temel Değerler.....	65
STRATEJİ GELİŞTİRME.....	65
Amaç ve Hedefler.....	65
Hedeflerden Sorumlu Birimler	67
Hedef Kartları.....	68
Riskler ve Kontrol Faaliyetleri	89
Maliyetlendirme	95
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	96
EKLER	97
Ek-1 DMO Mülkiyetindeki Taşınmazlar	98

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Amaç ve Hedefler	4
Tablo 2 2020-2024 Dönemi Stratejik Planı Hedef Gerçekleşme Durumları.....	9
Tablo 3 Mevzuat Analizi.....	13
Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi	15
Tablo 5 2020-2024 Dönemi Faaliyet Alanı–Ürün Grupları Listesi	19
Tablo 6 Tedarik Usullerine Göre Satış Tutarları	21
Tablo 7 Satışların Ürün Grupları İtibarıyla Dağılımı	22
Tablo 8 Kamu Mal Alımları İçindeki DMO Payı	23
Tablo 9 Özet Muayene ve Kontrol Verileri.....	24
Tablo 10 Üretim Bilgileri	25
Tablo 11 Üretim Maliyeti Bilgileri	25
Tablo 12 Paydaş Önceliklendirmesi.....	27
Tablo 13 Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi.....	29
Tablo 14 Yıllar İtibarıyla Personel Sayısı	40
Tablo 15 Personelimizin Kurum İçindeki Dağılımı	40
Tablo 16 Personelimizin Hizmet Süreleri	40
Tablo 17 Personelimizin Yaş Durumu	41
Tablo 18 Personelimizin Öğrenim Durumu	41
Tablo 19 Personelimizin Cinsiyet Bilgileri	41
Tablo 20 İstihdam Planı Tablosu.....	42
Tablo 21 2024 Yılı DMO Araç Durumu	45
Tablo 22 Bilişim Teknolojisine İlişkin Sayısal Veriler	48
Tablo 23 Finansal Analiz	50
Tablo 24 Sektörel Eğilim Analizi.....	52
Tablo 25 Sektörel Yapı Analizi.....	54
Tablo 26 GZFT Listesi	56
Tablo 27 GZFT Stratejileri.....	58
Tablo 28 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu.....	59
Tablo 29 Hedeflerden Sorumlu Birimler.....	67
Tablo 30 Amaç 1-Hedef Kartları.....	69
Tablo 31 Amaç 2-Hedef Kartları.....	74
Tablo 32 Amaç 3-Hedef Kartları.....	79
Tablo 33 Amaç 4-Hedef Kartları.....	84
Tablo 34 Amaç 1-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri	89
Tablo 35 Amaç 2-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri	90
Tablo 36 Amaç 3-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri	92
Tablo 37 Amaç 4-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri	93
Tablo 38 Yıllar İtibarıyla Tahmini Maliyetler Tablosu.....	95

BAKAN SUNUŞU



Haziran 2023'ten bu yana, makroekonomik istikrarı tesis etmek ve kapsamlı reformları hayata geçirmek amacıyla programımızı kararlılıkla uyguluyoruz.

Programımızın temel hedefleri; enflasyonu kalıcı Őekilde tek haneli seviyelere dűőürmek, mali disiplini güçlendirerek reformlar için bűtede alan yaratmak, sürdürülebilir cari açığı kalıcı hale getirmek ve nihayetinde verimliliğı, rekabet gücünü ve potansiyel büyümeyi artıracak yapısal dönüşümü hayata geçirmektedir.

Kamu alımları, űlkemizin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dünyadaki iyi uygulama örnekleri kamu alımlarında; merkezileőme, dijitalleőme, yerli üretim, sosyal ve sürdürülebilir alımlar üzerine yoğunlaőmaktadır. Bu alanlarda Devlet Malzeme Ofisine önemli görevler dűőmektedir.

Bu doğırultuda, űst politika belgelerinde yer alan merkezi kamu alım politikalarının kapsamının genişletilmesi, Sağık Market'in güçlendirilmesi, yerli elektrikli araçların desteklenmesi ve Tekno Katalog'un geliştirilmesi gibi öncelikli alanlarda Devlet Malzeme Ofisine önemli görevler verilmiőtir.

Kurumlarımızın geleceğı hazırlanmasında ve yenilikçi adımların hayata geçirilmesinde stratejik planlar önemli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır. Bu anlayışla, Devlet Malzeme Ofisi 2025–2029 Stratejik Planı da söz konusu vizyon doğırultusunda hazırlanmıştır.

Planın hazırlık sürecine katkı sağılayan tüm çalıőma arkadaşlarıma teőekkür ediyor, bu çalıőmanın űlkemize hayırlı olmasını diliyorum.

Mehmet ŐİMŐEK
Hazine ve Maliye Bakanı

CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAYI



Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğünün 2025-2029 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

İbrahim ŞENEL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı

GENEL MÜDÜR SUNUŞU



Türkiye'nin merkezi satınalma kurumu olan Genel Müdürlüğümüz, 1926 yılına kadar uzanan merkezi alım konusundaki deneyim ve yetkinliği sayesinde, değer odaklı bir hizmet anlayışıyla kamu kurum ve kuruluşlarına, tedarikçilere ve bu vesileyle ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Merkezi alımların sağladığı önemli avantajlar, devletimizin ekonomisine doğrudan katkı sağlamasının yanında kurumumuzun yerli ve milli ürünlere yönelik destekleyici rolü, ülkemizin kalkınmasında kritik öneme sahiptir.

Kurumumuzu geleceğe hazırlamak amacıyla stratejik yönetim anlayışını benimseyerek, ülkemizin ihtiyaç duyduğu merkezi kamu alım politikalarının başarıyla uygulanmasına yönelik çalışmaları planlı bir şekilde hayata geçirmeye devam etmekteyiz.

Önceki Plan döneminde başta Sağlık Market, merkezi akaryakıt tedariki ve yerli elektrikli otomobile kamu alım garantisi verilmesi olmak üzere pek çok önemli çalışma hayata geçirilmiş ve Devlet Malzeme Ofisi, son dönemde önemli bir gelişme göstermiştir.

Önümüzdeki dönemde ise On İkinci Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları ve Orta Vadeli Planda ve çeşitli eylem planlarında Genel Müdürlüğümüze verilen görevler başta olmak üzere pek çok yeni projeyi hayata geçirerek Genel Müdürlüğümüzü geleceğe hazırlama yönünde var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

“Gelenekten Geleceğe Yenilikçi Dönüşüm” hedeflerimiz doğrultusunda, bizlere önemli alanlarda kurumumuzu yenileme ve geliştirme imkanı sağlayacak olan 2025-2029 Dönemi Stratejik Plan hazırlıklarımız tamamlanmıştır.

Katılımcı yönetim anlayışına azami özen gösterilen Plan hazırlık sürecine katkı veren tüm çalışma arkadaşlarımıza teşekkür eder, 2025-2029 Dönemi Stratejik Planının ülkemize, Genel Müdürlüğümüze ve kamu alımları ekosistemindeki tüm paydaşlarımıza katma değer sağlamasını dilerim.

Şinasi CANDAN
Genel Müdür

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Genel Müdürlüğümüz 2025-2029 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1 Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR		HEDEFLER	
A 1	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek	H 1.1	Kamuda sık kullanılan ve merkezi olarak tedarikinde kamu faydası yüksek olan ürünler tespit edilerek yeni merkezi alım modelleri geliştirilecektir.
		H 1.2	Sağlık Market Uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve medikal malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.
		H 1.3	Merkezi akaryakıt tedarikinin kapsamı genişletilecektir.
		H 1.4	Kamunun ihtiyacı olan ürün gruplarında DMO'nun alım payı artırılacaktır.
		H 1.5	DMO'nun tasarruf çıktısı modellenecek ve takibine yönelik çalışmalar hayata geçirilecektir.
A 2	Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek	H 2.1	Tekno Katalog Platformu; girişimcilerin kamu alımları yoluyla ticarileşmesinin sağlanması amacıyla yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.
		H 2.2	DMO ile TOGG arasında imzalanan protokol kapsamında yerli elektrikli otomobilin tedarik süreçleri sürdürülecektir.
		H 2.3	Yeşil kamu alımları stratejileri geliştirilerek sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.
		H 2.4	Kamu alımlarında yerlilik oranının artırılmasını teminen analiz çalışmaları yürütülecek ve yerli üretim desteklenecektir.
		H 2.5	Tedarikçilere ve müşterilere yönelik paydaş odaklı iletişim stratejileri hayata geçirilecektir.
A 3	Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek	H 3.1	Tüm ihalelerin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.
		H 3.2	İç mevzuat güncelleme çalışmaları sürdürülecektir.
		H 3.3	Fiyat araştırma ve analiz politikaları geliştirilerek yapay zeka destekli uygulamalar hayata geçirilecektir.
		H 3.4	Süreçlerin uçtan uca elektronik olarak yürütüldüğü Firma Portalı tüm unsurlarıyla devreye alınacaktır.
		H 3.5	e-Satış Portalının dijital dönüşümünün tamamlanması ve firma katılımının artırılması suretiyle daha rekabetçi bir platform oluşturulacaktır.
A 4	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak	H 4.1	İşveren markası stratejileriyle çalışanlarına değer katan bir kurum kültürü geliştirilecektir.
		H 4.2	Katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaştırılacak ve Yenilik Yönetimi Sistemi kurulacaktır.
		H 4.3	Sürekli iyileştirme temelli eğitim programları geliştirilecektir.
		H 4.4	İş zekası sistem mimarisi tümüyle yenilenerek veri yönetim sistemi uygulamaya alınacaktır.
		H 4.5	İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi geliştirilerek acil ve olağanüstü durumlara yönelik kriz yönetim planları hazırlanacaktır.

Misyon

“Kamu hizmetlerinde ihtiyaç duyulan ürünleri, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayarak hızlı, kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde tedarik etmek”

Vizyon

“Ülke kalkınmasını kamu alımları yoluyla destekleyen, değer üreten, paydaş odaklı ve yenilikçi bir merkezi satınalma kurumu olmak”

Temel Değerler

Şeffaflık	Paydaş Odaklılık
Güvenilirlik	Katılımcılık
Yenilikçilik	Dijitalleşme
Hesap Verilebilirlik	Tasarruf Odaklılık
Profesyonellik	Hız

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Genel Müdürlüğümüz 2025-2029 Dönemi Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, Hazine ve Maliye Bakanlığı Makamının Olurları ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda başlatılmış ve çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere Genel Müdür başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları ve merkez teşkilatı birim amirlerinden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur.

Ayrıca, “Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” gereği hazırlanan; stratejik planlama sürecinde yürütülecek işler, sorumlu birimler ile söz konusu işlerin tamamlanma tarihlerini içeren Hazırlık Programı hazırlanarak stratejik planlama sürecinin yol haritası çizilmiş ve tüm birimler ile çalışanlara duyurulmuştur.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında, plana ilişkin;

- Durum Analizi bölümü, Stratejik Planlama Ekibi üyeleri ile yapılan toplantılar ve odak grup çalışmalarının yanında anket çalışmaları yapılmak suretiyle ekip üyelerinin ve çalışanların etkin katılımıyla tamamlanmış,
- Misyon, vizyon ve temel değerler ile amaç ve hedefler katılımcı bir anlayış ile belirlenmiş,
- Genel Müdürlüğümüz üst düzey yöneticilerinin tüm süreçlerde destekleri alınmış olup, inceleme ve değerlendirmeleriyle plana son şekli verilmiştir.

DURUM ANALİZİ

Durum analizi çalışmaları kapsamında; “kurumsal tarihçenin hazırlanması, 2020-2024 Dönemi Stratejik Planı’nın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, finansal analiz, sektörel analiz ve GZFT analizi” çalışmaları yapılmıştır.

• Kurumsal Tarihçe

Devlet Malzeme Ofisinin tarihsel gelişimi;

- Kırtasiye Başmemurluğu (1926-1933),
- Kırtasiye Müdürlüğü (1933-1943),
- Devlet Kırtasiye ve Matbua İdaresi (1943-1946),
- Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü (1946-1954),
- Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (1954’den Günümüze),

şeklinde olup, özet bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Kırtasiye Başmemurluğu Dönemi (1926-1933)

13 Ocak 1926 tarihli ve 713 sayılı “Muvazenei Umumiye Dâhilindeki Devairin Kırtasiye İhtiyacının Sureti Tedarikine Ait Kanun” ile kamunun kâğıt kırtasiye ihtiyaçlarının temini için Maliye Bakanlığının görevlendirilmiş ve sonrasında “16 Kânunusani 1926 tarihli ve 713 sayılı Kırtasiye Kanunu Mucibince Tanzim Olunan Talimatname” 12 Mayıs 1926 tarihli ve 370 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konulmuştur. 713 sayılı Kanunu yürütmek üzere Maliye Bakanlığı Levazım Müdürlüğüne bağlı bir Kırtasiye Başmemurluğu kurularak merkezi kamu alımlarının kurumsallaştırılması yönünde ilk adım atılmıştır.

Kırtasiye Müdürlüğü Dönemi (1933-1943)

Kamu kurum ve kuruluşlarının çeşitli kırtasiye malzemesi ihtiyaçlarını tek elden temini için kurulan Kırtasiye Başmemurluğu, elde edilen yüksek tasarruf oranları ile kaliteli ve standart malzeme temininin sağlanması sonrasında 1933 yılında Kırtasiye Müdürlüğü adını almıştır.

Devlet Kırtasiye ve Matbua İdaresi Dönemi (1943-1946)

1943 yılına kadar “Kırtasiye Müdürlüğü” unvanı ile faaliyet göstermiş bulunan teşkilat yapısı Genel Müdürlük düzeyine yükseltilerek “Devlet Kırtasiye ve Matbua İdaresi” adı verilmiş ve faaliyetler bu unvan ile sürdürülmüştür. 2. Dünya Savaşı yıllarında bu adı alan idarenin teşkilat yapısında Kırtasiye Müdürlüğü dönemine göre önemli bir değişiklik yapılmamıştır.

Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü Dönemi (1946-1954)

Devlet Kırtasiye ve Matbua İdaresi, 29 Mayıs 1946 tarihli ve 4910 sayılı “Maliye Bakanlığı Kuruluş ve görevleri hakkındaki 2996 sayılı kanunun bazı maddelerinin değiştirilmesine ve bu kanuna bazı maddeler eklenmesine dair Kanun” ile yerini Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğüne bırakmıştır.

Devlet Malzeme Ofisi Dönemi (1954-günümüz)

11 Mart 1954 tarihli ve 6400 sayılı “Devlet Malzeme Ofisi” kurulması hakkında Kanun ile Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü, Devlet Malzeme Ofisi’ne dönüştürülmüş ve 6400 sayılı Kanun, Resmi Gazete’de yayımlanmasından 3 ay sonra, 22 Haziran 1954 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

6400 sayılı Kanun, yerini sırasıyla 10/10/1983 tarih ve 121 sayılı Devlet Malzeme Ofisi Kuruluşu Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye, 28/10/1984 tarih ve 18559 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Devlet Malzeme Ofisinin ilk Ana Statüsüne, 04/05/2007 tarih ve 26512 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Ana Statüye ve son olarak 25/12/2019 tarihli ve 30989 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Ana Statüye bırakmış olup, Genel Müdürlüğümüz halen bu Ana Statü çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

• 2020-2024 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte uygulamaya konulan “stratejik yönetim” anlayışı gereği önce kamu idareleri için, sonrasında ise 2008 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programı ile KİT’ler için stratejik planlama uygulaması hayata geçirilmiştir.

Bu çerçevede, Genel Müdürlüğümüzün ilk stratejik planı 2010-2014 dönemini, ikinci stratejik planı 2015-2019 dönemini, üçüncü stratejik planı ise 2020-2024 dönemini kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Stratejik Planlarda yer alan amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla yıllık performans programları hazırlanarak uygulamaya alınmış ve uygulama sonuçları yıllık performans değerlendirme raporları ile takip edilmiştir.

Genel Müdürlüğümüzün 2020-2024 Dönemi Stratejik Planında; 4 adet amaç ve 16 adet hedefe yer verilmiş olup, söz konusu hedefleri ölçmek amacıyla 48 performans göstergesi belirlenmiştir.

Planda belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda, kurumsal yapılanma ve hizmet süreçlerimizin stratejik yönetim anlayışı içerisinde yeniden oluşturulmasına yönelik olarak yürütülen;

- Merkezi tedarik hizmetlerinin geliştirilmesi,
- Teşkilat ve birimlerin yeniden yapılandırılması,
- Yerli ürün ve üreticinin desteklenmesi,
- Süreç iyileştirme çalışmaları,
- Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi,
- Kurumsal kapasitenin artırılması,
- Kadro, insan kaynakları ve eğitim çalışmaları,

alanlarında pek çok faaliyet ve proje tamamlanarak hayata geçirilmiştir.

2020-2024 Dönemi Stratejik Planı’nda yer alan hedeflere ulaşılma durumunu gösterir tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2 2020-2024 Dönemi Stratejik Planı Hedef Gerçekleşme Durumları

AMAÇ	HEDEF	HEDEF PERFORMANSI (2024 Yılı sonu)
1. Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve merkezi tedarik hizmetlerini geliştirmek	Hedef 1.1: Merkezi tedarik konusunda başarılı ülke uygulamaları referans alınarak yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanacaktır.	100,00%
	Yeni plan döneminde bu hedefe yer verilmemiş ancak iç süreçlerin iyileştirilmesine yönelik hedeflere yer verilmiştir.	
	Hedef 1.2: Sağlık Market'in kullanımı yaygınlaştırılacak ve bu kapsamda temin edilen ürünlerin edinme maliyeti düşürülecektir.	90,63%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak "Hedef 1.2" ye yer verilmiştir.	
	Hedef 1.3: Kamu alım politikaları çerçevesinde, stratejik ürün ve hizmetler tespit edilerek bu ürünler toplu alım yoluyla tedarik edilecektir.	100,00%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak "Hedef 1.1" ile "Hedef 1.4"'e yer verilmiş olup, toplu ve merkezi alımların geliştirilmesi yönünde çalışmaların sürdürülmesi planlanmaktadır.	
	Hedef 1.4: Kamunun genel ihtiyacı olan ürünler tespit edilerek üretim ve basım faaliyetleri bu ürünleri karşılayabilecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.	100,00%
2. Kamu alımları yoluyla sektörde yeniliği, yerliliği, girişimciliği, teknoloji transferini ve sürdürülebilir tedariki desteklemek	2025 yılı içerisinde üretim faaliyetleri sona erdiğinden yeni plan döneminde benzer bir hedefe yer verilmemiştir.	
	Hedef 2.1: Tekno Katalog Platformu; yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.	60,67%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak "Hedef 2.1" e yer verilmiştir.	
	Hedef 2.2: Tedarik edilen makine ürün grubundaki yerli ürünlerin payı %30'a çıkarılacaktır.	100,00%
	Yeni plan döneminde bu hedefe yer verilmemiş ancak yerli ürünlerle ilgili farklı hedefler bulunmaktadır.	
	Hedef 2.3: Çevre ve insan sağlığı duyarlılığı esas alınarak sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.	70,00%
3. Tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmek	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak "Hedef 2.3" e yer verilmiştir.	
	Hedef 3.1: E-Satış Portalı ile ilgili tüm süreçler elektronik ortama aktarılarak portal, e-ticaret sitesine dönüştürülecektir.	100,00%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak "Hedef 3.5" e yer verilmiştir.	
	Hedef 3.2: Gerekli altyapı çalışmaları tamamlanarak tüm ihaleler elektronik ortamda gerçekleştirilecektir.	50,00%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak "Hedef 3.1" e yer verilmiştir.	

	Hedef 3.3: Başvuru ve sözleşme süreçleri paydaş görüşleri doğrultusunda, risk odaklı bir yaklaşımla iyileştirilecek ve tümüyle dijital ortama taşınacaktır.	68,25%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak “Hedef 3.4” e yer verilmiştir.	
	Hedef 3.4: Veriye dayalı, objektif bir fiyat araştırma ve analiz politikası hayata geçirilecektir.	50,00%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak “Hedef 3.3” e yer verilmiştir.	
4. Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak	Hedef 4.1: Veriye dayalı stratejik yönetim anlayışı geliştirilecektir.	100,00%
	Yeni plan döneminde devamı niteliğinde bir hedef olarak “Hedef 4.4” e yer verilmiştir.	
	Hedef 4.2: İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve kurumsal kültür geliştirilecektir.	89,98%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak “Hedef 4.1” e yer verilmiştir.	
	Hedef 4.3: Tüm paydaşları kapsayacak bütüncül pazarlama yönetimi anlayışına geçilecektir.	95,43%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak “Hedef 2.5” e yer verilmiştir.	
	Hedef 4.4: İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi tüm bileşenleriyle hayata geçirilecektir.	100,00%
	Yeni plan döneminde benzer hedef olarak “Hedef 4.5” e yer verilmiştir.	
	Hedef 4.5: Fiziki alanlar kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde düzenlenecektir.	98,89%
	Yeni plan döneminde benzer bir hedefe yer verilmemiştir.	

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere;

- Tam olarak ulaşılan hedef adedi 7,
- Performansı %90 ve üzerinde olan hedef adedi 2,
- Performansı %80 ve üzerinde olan hedef adedi 2,
- Performansı %70 ve üzerinde olan hedef adedi 1,
- Performansı %60 ve üzerinde olan hedef adedi 2,
- Performansı %50 ve üzerinde olan hedef adedi 2 olup,

performansı %50’nin altında kalan hedef bulunmamaktadır.

Öte yandan, 2020-2024 döneminde Planın uygulanması noktasında karşılaşılan en önemli zorluk ortaya çıkan pandemi süreci olmuş ve bu dönemde Genel Müdürlüğümüze başta maske tedariki olmak üzere çeşitli sağlık ürünlerinde merkezi tedarik görevi verilmiştir.

Bu durum karşısında yürütülen iş ve işlemlerde sağlık alımlarına öncelik verilerek daha önce planlanan bazı çalışmalarda ertelenme yoluna gidilmiş, Sağlık Market altyapı çalışmaları ile ortaya çıkan tedarik zinciri sorunlarının çözümüne odaklanılmıştır.

Söz konusu sorunlara rağmen Planın son döneminde daha önce ertelenmiş çalışmalara hız verilerek önemli mesafeler alınmış olup, önümüzdeki dönemde bu çalışmaların hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

2020-2024 dönemine ilişkin plan daha çok altyapı çalışmaları odaklı iken, başta sağlık alımları olmak üzere ortaya çıkan gelişmeler neticesinde Genel Müdürlüğümüzün kamu alımlarındaki payı hızlı bir şekilde yükselmiş ve alınan başarılı uygulama sonuçları ile beraber DMO'nun merkezi alım rolünün daha da güçlendirilmesi planlanmıştır.

Bu çerçevede yeni Plan döneminde, Genel Müdürlüğümüzün güçlü bir merkezi satınalma kurumuna dönüşümü yolunda ihtiyaç duyulan altyapı çalışmalarının sürdürülmesi ile yeni merkezi satınalma uygulamalarının hayata geçirilmesine odaklanılacaktır.

• **Mevzuat Analizi**

Genel Müdürlüğümüz faaliyetlerini farklı mevzuatlarda tanımlanan yasal yükümlülükler çerçevesinde yürütmektedir. Devlet Malzeme Ofisi için bağlayıcı olan bu yasal yükümlülükler; kuruluşun hukuki dayanağına ilişkin mevzuat, satınalma ve satış işlemleriyle ilgili mevzuat, diğer faaliyet mevzuatı ve Yatırım ve Finansman Programı ile ilgili mevzuat olmak üzere 4 grupta incelenebilir.

Kuruluşun Hukuki Dayanağına İlişkin Mevzuat:

233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (233 sayılı KHK) ile 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (399 sayılı KHK), KİT'lerin idari, mali, hukuki yapıları ile yönetim usullerini belirlemeleri yönüyle Genel Müdürlüğümüz için asli hukuki dayanak teşkil etmektedir.

233 sayılı KHK'ya dayanarak hazırlanan Devlet Malzeme Ofisi (DMO) Ana Statüsü ise teşekkülün; yapısı, amacı ve faaliyet konuları hakkında içerdiği hükümlerle kuruluşun bir diğer asli hukuki dayanağını oluşturmaktadır.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu da Kurumun ana faaliyetlerine ilişkin hukuki çerçeveyi çizmektedir.

Satınalma ve Satış Faaliyetlerine İlişkin Mevzuat:

4734 ve 4735 sayılı Kanunlar ile DMO Ana Statüsü, yönetmelikler, yönergeler, ticari şartnameler, teknik şartnameler, katalog ilanları ile Yönetim Kurulu Kararları ve Genel Müdürlük Emirleri ana faaliyetimiz olan tedarik süreçlerine yönelik esasları belirlemektedir.

4734 sayılı Kanun özünde birçok istisna barındırmakta olup, DMO'nun faaliyetlerine ilişkin düzenleme Kanun'un 3'üncü maddesinin birinci fıkrasının (g) bendinde yer almaktadır. Öte yandan, 07.12.2019 tarihli ve 30971 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 7194 sayılı Kanun'un 45. Maddesi ile DMO tarafından idareler adına yapılacak taşıt alımı, taşıt kiralama, akaryakıt alımı, ilaç, tıbbi malzeme ve tıbbi cihaz alımlarında istisna limitinin uygulanmamasına ilişkin düzenleme yapılmış, ancak bu düzenleme Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir.

İptal edilen bu hüküm yerine ise 28.12.2023 tarihli ve 32413 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 7491 sayılı Bazı Kanun ve Kanun hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 39 uncu Maddesi ile 4734 sayılı Kanun'a Ek Madde 12 eklenmiş olup, bu madde ile

DMO tarafından idareler adına yapılacak taşıt alımı, taşıt kiralama, akaryakıt alımı ile ilaç, tıbbi malzeme ve tıbbi cihaz alımları 4734 sayılı Kanunda yer alan ceza, ihalelerden yasaklama ve sonuç bildirimine ilişkin hükümler hariç olmak üzere bu Kanun hükümlerinin uygulanmaması ve uygulanacak satınalma yöntemlerinin nasıl belirleneceği kararlaştırılmıştır.

Ancak, merkezi alımların istisna olarak düzenlenmesi yerine Kanun'da bir tedarik yöntemi olarak yer verilmemesi, merkezi kamu alımları açısından olumsuz algı yaratmaktadır.

Bu çerçevede, kamu kurum ve kuruluşlarının 4734 sayılı Kamu İhale Kanununda belirtilen istisna tutarına kadar olan talepleri, Genel Müdürlüğümüzün iç mevzuatı çerçevesinde karşılanmakta olup, Ek Madde 12'de belirtilen ürün grupları hariç olmak üzere istisna tutarının üstündeki talepler ise Kanun'da belirtilen usuller çerçevesinde karşılanmaktadır.

Değişen ve gelişen teknoloji ile beraber, kurumların gerçekleştirdiği faaliyetler büyük oranda dijitalleşmekte ve dünyada kabul gören iyi uygulama örnekleri hızla yayılmaktadır. DMO'da kendi sistemlerini bu yönde dijitalleştirmeye çaba sarf etmektedir. Bu nedenle, öncelik DMO'nun temel faaliyetlerine ilişkin mevzuata verilmek şartıyla Kurum iç mevzuatının günün koşullarına göre geliştirilmesi ve bilgi sistemlerinin iç mevzuatla uyumlu hale getirilmesi çalışmalarının sürdürülmesi önem arz etmektedir.

Yatırım ve Finansman Programı:

Yıllık Yatırım ve Finansman Programları KİT'lerin temel faaliyetlerinin sınırlarını belirleyen bir diğer mevzuattır. Bu çerçevede, Program ve Programa dayanarak çıkarılan Usul ve Esaslar Tebliği hükümlerine Genel Müdürlüğümüz faaliyetlerinde en yüksek ölçüde uyulmakta; hizmet alımı, istihdam, kurumsal verilerin yayımlanması, mali hedefler ve yıllık raporlar gibi birçok önemli çalışma bu çerçevede hazırlanmaktadır. Ayrıca, Program ve diğer mevzuat hükümlerine uygun olarak iç kontrol sistemi oluşturulmuş olup, güncelleme çalışmaları dönemsel olarak gerçekleştirilmektedir.

Diğer Faaliyet Mevzuatı:

DMO, sosyal güvenlik, denetim, bilgi edinme başvurularının cevaplanması gibi diğer işlemlerde de tabloda sayılan kanun, yönetmelik ve genelgelere tabidir. Ayrıca, Görev ve Teşkilat Yönergesi, Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönergesi ile diğer birim yönergeleri, faaliyetlerimize ilişkin diğer mevzuatı oluşturmaktadır. Söz konusu mevzuat ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli gözden geçirilerek güncellenmektedir.

Tablo 3 Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kuruluşun Hukuki Dayanağı	233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (18/06/1984 - 18435 RG) 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (29/01/1990 - 20417 RG) - DMO Ana Statüsü (25/12/2019 - 30989 RG, 1899 CBK)	2019 yılında yürürlüğe giren DMO Ana Statüsü, çağın gereklerine uygun, esnek ve pratik çözümler üretilebilen bir yapıdadır.	
Satınalma ve Satış Faaliyetleri	4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (22/01/2002 - 24648 RG) 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu (22/01/2002 - 24648 RG) - Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Devlet Malzeme Ofisi'nden Yapacakları Mal ve Malzeme Taleplerine İlişkin Yönetmelik (14/11/2008 - 27054 RG) - Devlet Malzeme Ofisi Satış Yönetmeliği (14/11/2008 - 27054 RG) - Devlet Malzeme Ofisi Satınalma Yönetmeliği (14/11/2008-27054 RG) - Devlet Malzeme Ofisi Mal Alımları Denetim, Muayene ve Tesellüm Yönetmeliği (14/11/2008 - 27054 RG) - Satınalma ve Satış İşlemleri Yönergesi (20/02/2012 tarihli ve 7/37 sayılı Yönetim Kurulu Kararı) - İç Piyasadan Satın alınacak Araçlara Ait Ticari Şartname - İç Piyasadan Yapılacak Satın almalara Ait Ticari Şartname - Dış Piyasadan Yapılacak Satın almalara Ait Ticari Şartname - Dış Piyasadan Yapılacak Satın almalara Ait Ticari Şartname (İngilizce) - Binek Taşıt Kiralama Hizmet Alımına Ait Ticari Şartname - Müteferrik Kapsamda İç Piyasadan Yapılacak Taşıt Kiralama Hizmet Alımına Ait Ticari Şartname	- Kamu ihale mevzuatı birçok istisna barındırmaktadır. 4734 sayılı Kanunda DMO üzerinden yapılacak alımlara istisnalar bölümünde yer verilmiştir. - Ana faaliyetlere ilişkin DMO mevzuatının, başta dijitalleşme olmak üzere değişen ve gelişen koşullara uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir.	4734 sayılı Kanunda DMO üzerinden yapılacak alımların istisna olarak düzenlenmesi yerine merkezi kamu alımları şeklinde ayrı bir bölümde yer verilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. - Ana faaliyetlere ilişkin mevzuatın; - Üst politika öncelikleri, - Paydaş görüşleri, - Çağın gereklerine, göre güncel tutulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Diğer Faaliyetler	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 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu - Genel Yönetmelikler ve Genelgeleri - Devlet Malzeme Ofisi Teftiş Kurulu Yönetmeliği (19/12/1993 – 21793 RG) - Görev ve Teşkilat Yönergesi - Hukuk Müşavirliği Yönergesi (28/04/2015 tarihli ve 15/188 sayılı Yönetim Kurulu Kararı) - İç Denetim Birimi Başkanlığı Yönergesi - Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönergesi	Birim faaliyetlerine ilişkin yönerge üst mevzuata göre güncel değildir.	Birim faaliyetlerine ilişkin yönergelerin revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Yatırım ve Finansman Programı İle İlgili Faaliyetler	- Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Kararları - Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Tebliği	Mevzuatta yer alan hükümler çerçevesinde faaliyetler yürütülmektedir.	Kurumda iç kontrol sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

• Üst Politika Belgeleri Analizi

2025-2029 döneminde Genel Müdürlüğümüzün faaliyetlerine yön verecek üst politika belgeleri On İkinci Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları, Orta Vadeli Planlar ile ilgili kuruluş olarak yer alınan çeşitli eylem planları olacaktır.

Plan hazırlık çalışmaları sürecinde uygulamada olan On İkinci Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları ve Orta Vadeli Plan gibi üst belgelerde Genel Müdürlüğümüzün sorumlu/ilgili olduğu politika ve tedbirler, amaç ve hedeflerin belirlenmesi sürecinde esas alınmış olup, söz konusu politika ve tedbirlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4 Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili bölüm/Referans	Verilen görev /İhtiyaçlar
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	İKİNCİ BÖLÜM-3.PLANIN HEDEFLERİ VE POLİTİKALARI-3.1.İSTİKRARLI BÜYÜME, GÜÇLÜ EKONOMİ-3.1.6.Maliye Politikası	397.7 Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikaları, kapsamı genişletilerek sürdürülecektir.
	İKİNCİ BÖLÜM-3.PLANIN HEDEFLERİ VE POLİTİKALARI-3.1.İSTİKRARLI BÜYÜME, GÜÇLÜ EKONOMİ-3.1.6.Maliye Politikası	397.8 Kamu taşıtlarının kullanımı ihtiyaç analizleri çerçevesinde sistematik olarak gözden geçirilecek, taşıt ihtiyaçları öncelikle geçici tahsisle ya da ihtiyaç fazlası taşıtların devri suretiyle karşılanacak ve yeni taşıt edinimlerinde ekonomiklik gözetilerek yerli üretim ile çevreci araçlara öncelik verilecektir.
	İKİNCİ BÖLÜM-3.PLANIN HEDEFLERİ VE POLİTİKALARI-3.1.İSTİKRARLI BÜYÜME, GÜÇLÜ EKONOMİ-3.1.7.Sosyal Güvenlik Sistemi ve Finansmanı	411.6 Devlet Malzeme Ofisi ile birlikte “Sağlık Market” uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve tıbbi malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.
	İKİNCİ BÖLÜM-3.PLANIN HEDEFLERİ VE POLİTİKALARI-3.2.YEŞİL VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMLE REKABETÇİ ÜRETİM-3.2.3.Sektörel Politikalar-3.2.3.4 Girişimciler ve KOBİ’ler	561.6 Teknogirişimciler tarafından oluşturulan ürünlerin DMO Bünyesindeki Tekno Katalog platformu gibi araçlarla entegrasyonunu sağlayarak bu ürünlerin ticarileşme ve markalaşma süreçleri hızlandırılacaktır.

2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	397.7 Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikaları, kapsamı genişletilerek sürdürülecektir.	1. Merkezi olarak tedarikinde kamu faydası yüksek olarak tespit edilen ürünlere yönelik merkezi alım modelleri geliştirilmesi çalışmaları başlatılacaktır. 2. Hizmet araçlarında ihtiyaç duyulan akaryakıt, DMO'nun sözleşme yaptığı tedarikçinin istasyonunun bulunduğu yerde daha yüksek indirim oranı elde edilmediği sürece DMO üzerinden tedarik edilecektir. 3. Kamu ihale mevzuatında merkezi satın alma işlemlerine yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
	397.8 Kamu taşıtlarının kullanımı ihtiyaç analizleri çerçevesinde sistematik olarak gözden geçirilecek, taşıt ihtiyaçları öncelikle geçici tahsisle ya da ihtiyaç fazlası taşıtların devri suretiyle karşılanacak ve yeni taşıt edinimlerinde ekonomiklik gözetilerek yerli üretim ile çevreci araçlara öncelik verilecektir.	1. DMO ile TOGG arasında imzalanan protokol kapsamında 750 adedi C-SUV, 1.500 adedi C-Sedan Modeli olmak üzere toplam 2.250 adet yerli elektrikli otomobilin tedarik süreçleri tamamlanacaktır. 2. Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç duydukları elektrikli araçlar DMO üzerinden temin edilecektir. 3. Kamu taşıtlarının kullanımı ihtiyaç analizleri ve tasarruf anlayışı çerçevesinde sistematik olarak gözden geçirilecektir.
	411.6 Devlet Malzeme Ofisi ile birlikte "Sağlık Market" uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve tıbbi malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.	1. DMO üzerinden tedarik edilen ilaç, tıbbi malzeme ve tıbbi cihazların sayısı artırılabilecektir.
	561.6 Teknogirişimciler tarafından oluşturulan ürünlerin DMO Bünyesindeki Tekno Katalog platformu gibi araçlarla entegrasyonunu sağlayarak bu ürünlerin ticarileşme ve markalaşma süreçleri hızlandırılacaktır.	1. Tekno Katalog Platformu girişimcilerin kamu alımları yoluyla ticarileşmesinin sağlanması amacıyla yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilmeye devam edilecektir. 2. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren teknoloji şirketlerine yönelik tanıtım ve eğitim faaliyetleri sürdürülecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili bölüm/Referans	Verilen görev /İhtiyaçlar
Orta Vadeli Program (2025-2027)	III. MAKROEKONOMİK HEDEFLER VE POLİTİKALAR - 1. Büyüme /Sanayide yapısal dönüşüm	5. Aşı, ilaç, tıbbi cihaz, tanı kitleri ve yapay zekâ uygulamaları başta olmak üzere sağlık bilim ve teknolojileri ile savunma sanayii alanında Ar-Ge çalışmaları yürütülerek yüksek katma değerli ürünlerin yerli üretimi sağlanacaktır. 6. Kamu alımları yoluyla yerli ürünler ve teknoloji transferi desteklenecektir.
	III. MAKROEKONOMİK HEDEFLER VE POLİTİKALAR -1. Büyüme /Yeşil dönüşümün hızlandırılması	12. Elektrikli araçların yaygınlaştırılması amacıyla şarj istasyon ağı geliştirilecek, özellikle yerli elektrikli araçların kullanımı desteklenecektir.
	III. MAKROEKONOMİK HEDEFLER VE POLİTİKALAR - 1. Büyüme / Dijital dönüşüme geçişin desteklenmesi	14. Kamuda bilişim hizmetlerinin güvenli ve yenilikçi kullanımına yönelik mekanizmalar geliştirilecek, dış ticaret açığı verilen yazılım, donanım ve altyapı harcamalarında tasarruf ve etkinlik sağlanacaktır.
	III. MAKROEKONOMİK HEDEFLER VE POLİTİKALAR - 6. Kamu Maliyesi/ Harcamalarda etkinlik	3. Kamu hizmetleri verimlilik ve tasarruf anlayışıyla yürütülecek, tasarruf tedbirlerine uyum kurumsallaştırılacak ve izlenecektir.
		4. Kamu yatırım programında rasyonelleştirme çalışmaları yapılmak suretiyle kısa sürede tamamlanarak ekonomik ve sosyal fayda üretecek yatırımlar önceliklendirilecektir.
		6. Kamu ihale mevzuatı uluslararası norm ve standartlara uyumlu olacak şekilde dijitalleşmeyi, yenilikçiliği ve sürdürülebilirliği destekleyen ve önceleyen satın alma yaklaşımıyla güncellenecek, sektörel kamu alımları düzenlemesi hayata geçirilecektir.
		7. Kamu alımlarının detaylı analiz ve yönetiminin yapılabilmesi amacıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarına da imkân sağlayacak e-Tedarik Sistemi hayata geçirilecektir.
		9. Kamu taşıtlarının kullanımı ihtiyaç analizleri ve tasarruf anlayışı çerçevesinde sistematik olarak gözden geçirilecek, ihtiyaç fazlası olan veya ekonomik ömrünü tamamlamış taşıtlar tasfiye edilecek ve zorunlu hallerle sınırlı yeni taşıt edinimlerinde ekonomiklik gözetilerek yerli üretim ile çevreci araçlara öncelik verilecektir.
	III. MAKROEKONOMİK HEDEFLER VE POLİTİKALAR - 6. Kamu Maliyesi / KİT yönetim reformu	1.KİT’lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi sağlanacak, KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilecektir.
	III. MAKROEKONOMİK HEDEFLER VE POLİTİKALAR - 6. Kamu Maliyesi /Sosyal güvenlik sisteminin mali sürdürülebilirliği	9.Sağlık Market Uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve medikal malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.

Yukarıda yer alan tablolarda da görüleceği üzere, temel üst politika belgelerine göre yeni plan döneminde DMO'nun odaklanması gereken konular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

- DMO'nun merkezi tedarik yapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmaların kapsamı genişletilerek sürdürülmelidir.
- Merkezi alıma konu olabilecek kamuda sık kullanılan ürünlerin tespiti yapılmalıdır.
- DMO faaliyet alanına giren ürün gruplarından başlanarak yeni ürün gruplarında Sağlık Market benzeri merkezi alım modelleri hayata geçirilmelidir.
- İthal ağırlıklı ürünlerde merkezi kamu alımları kaldırarak olarak TOGG ve TURKOVAC benzeri yeni yerli ve milli ürünlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarınca kullanılan taşıtların kullanımına ve yeni araç tedarikine yönelik yeni merkezi alım modelleri geliştirilmelidir.
- Kamu taşıt tedarik süreçlerinin yerli ve çevreci araçlara öncelik verilecek şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.
- 2020-2024 Plan Döneminde kapsamı genişletilerek örnek bir merkezi alım modeli haline gelen Sağlık Market'in daha da geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Teknogirişimciler tarafından geliştirilen ürünlerin DMO Tekno Katalog platformu üzerinden kamu pazarına ulaşması sağlanarak söz konusu ürünlerin ticarileşme ve markalaşma süreçlerinin desteklenmesine yönelik faaliyetler yürütülmelidir.
- Yazılım ürünleri başta olmak üzere merkezi kamu alımları yoluyla bilişim ürünlerinde yerleşme faaliyetleri desteklenmelidir.

• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü, 25/12/2019 tarihli ve 30989 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Ana Statüsü'nün 5 inci maddesine göre;

- Kamu hukukuna tabi olan veya kamunun denetimi altında bulunan ya da kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının,
- Kamu yararına çalışan dernekler ile bunların iştirakleri, vergi muafiyeti tanınan vakıflar ile bunların iştirakleri, vakıf yükseköğretim kurumları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve kamu bankalarının,

Aşağıdaki tabloda gösterilen mal ve hizmet ihtiyaçlarının tedarik ve dağıtımını bunlar adına temin etmektedir.

Tablo 5 2020-2024 Dönemi Faaliyet Alanı–Ürün Grupları Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün Grupları
Satınalma & Satış	Bilişim ürünleri (kurum otomasyonuna yönelik yazılımlar hariç)
	Büro makine ve ekipmanları
	Sabit tesisler hariç aydınlatma cihazları ve ısıtma-soğutma araçları
	Kâğıt ve kırtasiye ürünleri
	Giyim ürünleri ve aksesuarları
	Mobilya ve büro mefruşatı
	Temizlik ürünleri ile temizlik araç ve ekipmanları
	Taşıt, üstyapılı taşıt ve iş makinesi; bunların akü ve lastikleri ile akaryakıt ve sarf malzemesi
	Taşıt, üstyapılı taşıt ve iş makinesi kiralamaları
	İlaç, tıbbi cihaz ve sağlık ürünleri
	Seyahat ve nakliye hizmetleri
	Basılı ürünler ve basım hizmetleri
	Elektrik ve yakıt ürünleri
	Kamu kurum ve kuruluşlarının sair döşeme, demirbaş, makine ve teçhizatlardan ortak kullanım konusu olanları
	Yönetim kurulunca belirlenecek diğer mal ve hizmet grupları
Üretim	Baskı ve cilt işleri
	Dosya, zarf ve klasör
	Toplu iğne ve ataş

Satınalma ve satış faaliyetlerimiz;

Merkez teşkilatı ile 7 bölge müdürlüğümüz (Bursa, Elazığ, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Trabzon), 4 irtibat büromuz (Diyarbakır, Erzurum, Mersin ve Van) ve Basım İşletme Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmiştir. Üretim faaliyetleri ise Basım İşletme Müdürlüğümüzce yürütülmüştür. Basım İşletme Müdürlüğünün faaliyetleri 2025 yılında sona ermiştir.

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü, Ana Statüsünün “Faaliyete konu mal ve hizmet grupları” başlıklı 6 ncı maddesinde belirtilen mal ve hizmetleri, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (g) bendi ile Ek 12 nci maddesi kapsamında saydamlığın, rekabetin, eşit muamelenin, güvenilirliğin, gizliliğin, kamuoyu denetiminin, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanmasının ve kaynakların verimli kullanılmasının sağlanması suretiyle, DMO mevzuatına (yönetmelikler, ticari şartnameler, tip sözleşmeler, protokoller vs.) göre müşteri kamu kurum ve kuruluşları adına tedarik etmektedir.

DMO, müşterilerinin ihtiyaçlarını aşağıdaki tedarik usulleri ile karşılamaktadır.

Katalog Ürünleri ile Tedarik

DMO ile müteşebbisler arasında belirli bir dönem için yapılan Açık Satışlara Ait Satınalma Sözleşmesi, Protokol ve Çerçeve Anlaşmalar gibi katalog sözleşmeleri kapsamında, diğer bir deyişle Katalogda yer alan talep konusu ürünlerin, ihale/e-ihale yapılmak suretiyle veya Katalog Siparişi verilmek suretiyle temin edilmesidir.

Müteferrik Tedarik

Müşteri taleplerindeki ürünlerin, stok ürünleri arasında bulunmadığı veya mevcudu olmadığı veya katalog ürünleri arasında yer almadığı hâllerde; DMO Satınalma Yönetmeliğinde belirtilen satınalma usulleri kullanılarak yapılacak ihale/e-ihaleler yoluyla veya diğer satınalma usulleri ile temin edilmesidir.

Stok Ürünleri İle Tedarik

Yapılacak ihale/e-ihaleler yoluyla, iç ve dış piyasadan, öncelikle yerinden ve ilk elden, toplu alımların sağladığı fiyat avantajlarından azami ölçüde yararlanılarak en ekonomik biçimde alımı yapılan ve stoklanan ürünlerden temin edilmesidir.

Bu tedarik yöntemleri kapsamında, **DMO Satınalma Yönetmeliğinde** belirtilen satınalma usulleri uygulanır.

Katalog, DMO'nun faaliyet konusuna giren mal veya hizmetler arasında yer alan ürünlerin teknik özellikleri ile fiyatlarının gösterildiği, belli süreler için karşılıklı olarak alım-satım taahhüdünü içeren;

- Ürün cinsi, teknik özellikler ve fiyat gibi unsurlar ile alıma ilişkin diğer şartları belirlemek üzere üretici, ithalatçı, genel dağıtıcı veya yetkili satıcı konumundaki isteklilerle DMO arasında imzalanan **açık satışlara ait satınalma sözleşmesine,**

- Ürüne özgü şartlar ile alıma ilişkin şartları belirlemek üzere üretici, ithalatçı veya genel dağıtıcı konumundaki isteklilerle DMO arasında imzalanan **protokole,**

- Müşterilerin belirli bir zaman aralığında tahakkuk edecek alımlarının fiyatı ile gerektiğinde öngörülen miktarlarını tespit etmek üzere isteklilerle DMO arasında imzalanan **çerçeve anlaşmaya,**

dayanan hizmettir.

Açık satışlara ait satınalma sözleşmesi kapsamında farklı özelliklere sahip ve farklı amaçlara hizmet eden 4 farklı katalog uygulaması mevcuttur.

Genel Katalog

Piyasa araştırması ve pazarlık yöntemiyle tespit edilen ürünlerin teknik özellikleri ile fiyatlarının gösterildiği, şartları sağlayan tüm firmaların başvurabildiği, her ürün grubundan ürünlerin ülke çapında satışını sağlayan en kapsamlı katalog uygulamasıdır.

KOBİ Kataloğu

KOBİ'lerin kamu alımlarındaki payının artırılması ve gelişiminin desteklenmesi amacıyla; KOSGEB'e kayıtlı mikro ve küçük işletmeler için çeşitli avantajlar içeren katalog uygulamasıdır.

Cazibe Merkezleri Kataloğu

Bölgesel kalkınmanın desteklenmesi amacıyla; Cazibe Merkezleri Programı kapsamında bulunan illerde faaliyet gösteren üreticilere özel avantajlar içeren katalog uygulamasıdır.

Tekno Katalog

Yeniliği, yerliliği, girişimciliği ve teknoloji transferini desteklemek amacıyla teknokentlerde faaliyet gösteren yerli üreticiler için oluşturulan katalog uygulamasıdır.

Tedarikçilerin ve sunacakları hizmetin niteliklerine göre düzenlenmiş bu uygulamaların yanında, **Sağlık Market** uygulaması ile de Sağlık Bakanlığı ile bağlı kurum ve kuruluşların sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duydukları ilaç ve tıbbi malzemeler, çerçeve anlaşmalar kapsamında düzenlenen e-ihaleler veya hastanelere özgü sağlık ürünleri kataloğu üzerinden tedarik edilmektedir.

2020-2024 yılları arasındaki tedarik usullerine göre satış tutarlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 6 Tedarik Usullerine Göre Satış Tutarları

Tedarik Usulü		2020	2021	2022	2023	2024
		Tutar (Bin ₺)	Tutar (Bin ₺)	Tutar (Bin ₺)	Tutar (Bin ₺)	Tutar (Bin ₺)
İhale Usulü	Çerçeve anlaşma ihaleleri	3.156.170	9.180.677	18.564.884	33.471.599	50.470.272
	Müteferrik ihaleler	3.143.255	22.405.135	21.197.396	20.952.494	27.405.697
Katalog Siparişi		2.537.727	4.410.281	9.299.499	17.964.766	30.163.824
Stok		37.991	47.639	323.267	173.861	357.217
Toplam		8.875.143	36.043.731	49.385.046	72.562.719	108.397.009

Tablo 6’da görüleceği üzere Genel Müdürlüğümüz satışlarında en fazla pay, çerçeve anlaşmalar kapsamında yapılan ihaleler üzerinden gerçekleştirilen satışlarda bulunmaktadır. Bu e-ihaleler aracılığıyla Sağlık Market kapsamında ihtiyaç duyulan ürünler temin edilmekte ve Sağlık Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlar ile üniversite hastanelerine satışı gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, Katalog uygulamaları ve sağlık ürünleri kataloğunda yer alan ürünler üzerinden de ilgili kurum ve kuruluşların ihtiyacı tedarik edilmektedir. Bu yöntemlerle karşılanamayan ürünler ise müteferrik ihaleler veya stok yöntemi ile temin edilerek satışı gerçekleştirilmektedir.

2020-2024 yılları arasındaki satış tutarlarının ürün gruplarına göre dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 7 Satışların Ürün Grupları İtibarıyla Dağılımı

Sektörler	2020		2021		2022		2023		2024	
	(Bin ₺)	Oran (%)	(Bin ₺)	Oran (%)	(Bin ₺)	Oran (%)	(Bin ₺)	Oran (%)	(Bin ₺)	Oran (%)
Hastane Donanımı ve Tıbbi Cihaz	4.313.371	48,6%	29.056.639	80,6%	33.752.378	68,3%	45.278.288	62,4%	67.414.683	62,2%
Araçlar	2.314.740	26,1%	2.642.369	7,3%	5.586.233	11,3%	10.016.205	13,8%	15.442.404	14,2%
Akaryakıt	54.571	0,6%	797.412	2,2%	4.203.330	8,5%	7.376.481	10,2%	11.688.754	10,8%
Bilişim Ürünü	1.303.773	14,7%	2.224.176	6,2%	3.213.127	6,5%	5.493.632	7,6%	6.692.822	6,2%
Mobilya Ürünü	349.294	3,9%	518.436	1,4%	940.014	1,9%	1.770.022	2,4%	2.814.396	2,6%
Dayanıklı Tüketim Ürünü	242.524	2,7%	368.651	1,0%	642.334	1,3%	1.182.443	1,6%	1.806.432	1,7%
Akü Lastik	76.197	0,9%	140.779	0,4%	302.472	0,6%	542.780	0,7%	872.153	0,8%
Temizlik Malzemesi ve Ekipmanı	97.178	1,1%	144.367	0,4%	215.438	0,4%	420.675	0,6%	803.942	0,7%
Tekstil Ürünü	58.283	0,7%	90.064	0,2%	139.943	0,3%	255.037	0,4%	369.481	0,3%
Kırtasiye Malzemesi	19.518	0,2%	8.203	0,0%	85.018	0,2%	42.793	0,1%	117.837	0,1%
Diğer	45.693	0,5%	52.634	0,1%	304.760	0,6%	184.362	0,3%	374.105	0,3%
Toplam	8.875.143	100,0%	36.043.731	100,0%	49.385.046	100,0%	72.562.719	100,0%	108.397.009	100,0%

Tablo 7 incelendiğinde, hastane donanımı ve tıbbi cihazların satışlar içerisindeki payı her geçen gün artmış olup, bunun temel nedeni sağlık alımlarında DMO'ya verilen merkezi alım görevi olmuştur. Pandemi döneminde diğer alımların azaltılıp sağlık alımlarının yoğunlaşması nedeniyle sağlık alımlarının 2021 yılında %80,6'ya varan satışlardaki payı, 2024 yılı itibarıyla %62,2 olarak gerçekleşmiştir. Araç alımları, akaryakıt ve bilişim ürünleri ise satışlardaki pay sıralamasında sağlık alımlarından sonra gelen ürün grupları olarak sıralanmaktadır. Burada bir başka dikkat çeken ürün grubu ise akaryakıt alımları olup, 2020 yılından itibaren başlanan merkezi akaryakıt tedarikine dâhil olan kurum ve kuruluş sayısı arttıkça ilerleyen dönemde akaryakıt alımlarının satışlardaki payının daha da artması öngörülmektedir.

Devlet Malzeme Ofisinin kamu mal alımlarındaki payına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8 Kamu Mal Alımları İçindeki DMO Payı

(Bin ₺)							
	4734	Doğrudan Temin	İstisna	Kamu Mal Alımları Toplamı	DMO Satış Tutarı	DMO Payı 1	DMO Payı 2
2020	39.511.067	6.967.524	12.001.370	58.479.961	8.875.142	%15,2	%22,5
2021	54.782.640	8.067.457	23.951.337	86.801.434	36.043.731	%41,5	%65,8
2022	103.162.061	26.403.239	54.654.511	184.219.811	49.385.046	%26,8	%47,9
2023	187.610.659	53.698.676	132.784.999	374.094.334	72.562.719	%19,4	%38,7
2024	229.901.544	117.564.518	352.342.514	699.808.576	108.397.009	%15,6	%47,4

DMO Payı 1, doğrudan temin ve istisna dâhil toplam kamu mal alımları içindeki payımızı, DMO Payı 2, doğrudan temin ve istisna hariç toplam kamu mal alımları içindeki payımızı ifade eder.

Sağlık alımları ve akaryakıt başta olmak üzere uygulamaya alınan merkezi alım modelleri, DMO'nun kamu mal alımları içindeki payını da olumlu yönde etkilemiş olup, doğrudan temin ve istisna hariç toplam kamu mal alımları içindeki pay 2020 yılında %22 seviyesindeyken, 2024 yılsonu itibarıyla %47,4 seviyesine gelmiştir. Burada da pandemi etkisiyle 2021 yılında %65,8 seviyesine gelmiş olmakla beraber pandemi sürecinin bitmesiyle normal seviyelere dönmüştür.

Diğer taraftan, Devlet Malzeme Ofisi kalite kontrol faaliyetlerini; kamu yararı gözetilerek, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılması, savurganlığın önlenmesi, malzemelerin standart ve kalitesinin azami ölçüde sağlanması ilkeleri doğrultusunda yürütmektedir.

Aşağıda belirtilen kalite kontrol faaliyetleri kapsamında yapılan; ara denetim, denetim ve tesellüme esas kabul muayeneleri, kalite kontrol faaliyetlerimizin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının katalog kapsamındaki taleplerine binaen tedarik edilen malzemelerin (hastane malzemesi, büro mefruşatı, büro makineleri, bilişim, tekstil malzemeleri vb. ürün gruplarında yer alanlar) denetim işlemleri, ürünün tesliminde müşteri dairelerce yapılmaktadır. Ancak, bu malzemeler, gerekli görülen durumlarda, Genel Müdürlüğümüzce gerek üretim sırasında, gerek teslimattan önce ve gerekse teslimat sonrasında, tedarikçi firmalarca Ofisimize tevdi edilen ürün bilgi formu ve ilave özelliklere uygunluğu yönünden denetlenerek,

müşteri dairelerin talep etmiş olduğu malzemenin öngörülen kalitede tam, sağlam ve çalışır şekilde teslim edilmesi sağlanmaktadır.

Satın alınan iş makineleri, üst yapı taşıtlar ve ihtiyaç sahibi kurumun isteğine bağlı olarak standart taşıtların, teknik şartnamelerine ve sipariş şartlarında belirtilen özelliklerine uygunluğu ve üst yapı fonksiyonları yönünden denenmek ve test edilmek suretiyle kabul muayene işlemleri yapılmaktadır.

Stoklarımızda mevcut tüm malzemenin alımında malın kabulüne esas teslim muayeneleri yapılmakta ve bu malzemeler teknik şartnamelerine uygunluğu onaylandıktan sonra satışa sunulmaktadır. Ayrıca teklif edilen malzemenin ihale dokümanında belirtilen özelliklere uygunluğunun kontrolü yapılmaktadır.

İmalat süreci gerektiren alımlarda geri dönüşü olmayan hataların ortaya çıkmasını önlemek, imalat tamamlandıktan sonra teslim süresinde gecikmelere yol açmamak ve hataların zamanında giderilmesini sağlamak amacıyla imalat tamamlandıktan sonra kontrol imkânı olmayan durumlar için malın ihale dokümanında belirtilen nitelik, nicelik, kalite ve özelliklere uygun olarak üretilip üretilmediğinin tespiti için de ara denetim yapılmaktadır.

İhtiyaç sahibi kurumlardan gelen talepler doğrultusunda şikâyetler yerinde incelenerek durum tespiti yapılmaktadır. Kataloğa veya stoklara alınması düşünülen ürün gruplarına ilişkin günün şartlarına ve gelişen teknolojiye göre teknik değerlendirme yapılmakta ve önerilerde bulunmaktadır. Ürün bilgi formu değişiklikleri ile ilgili görüş bildirilerek ürün kalitesinin artırılması sağlanmaktadır.

Mevcut literatür (ilgili mevzuat, standartlar vb.), piyasa üretimleri ve gelişen teknolojiler takip edilerek DMO teknik şartnameleri hazırlanmakta ve gerektiğinde günün şartlarına göre revize edilmektedir. Ayrıca, kalite kontrol birimlerimizce hazırlanıp internet sitemizde yayınlanan üst yapı taşıt ve iş makinelerine ilişkin 4.5.2- Teknik Şartnameler bölümünde de gösterilen teknik şartnamelerden kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili firmalar yararlanabilmektedir.

Genel Müdürlüğümüzün 2020-2024 yıllarına ait özet muayene ve kontrol verileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9 Özet Muayene ve Kontrol Verileri

Faaliyetler		2020	2021	2022	2023	2024
Muayene Bilgileri	Parti Rapor Sayısı	5.290	5.082	7.457	7.961	9.984
	Malzeme Çeşidi	18.130	16.371	22.083	24.086	28.564
	Kabul	17.289	15.621	21.037	23.297	27.181
	Ret	841	750	1046	789	1.383
	Ret Oranı	4,2%	4,6%	4,7%	3,3%	4,8%
Kontrol Çalışmaları	Teklif İnceleme/Ürün Değerlendirme Sayısı	748	965	316	190	184
	Ara Denetim Sayısı	75			2	
Şartname Çalışmaları	Yeni Şartname Hazırlama		2			
	Şartname Revizyon			2	1	1

Ayrıca, 2020-2024 yıllarında Genel Müdürlüğümüzün üretim yapan tek birimi olarak taşra teşkilatında yer alan Basım İşletme Müdürlüğü; kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü baskı ve cilt işleri ile dosya, klasör, zarf, toplu iğne ve ataş ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyet göstermiştir. İşletmede; Baskı Atölyesi, Cilt Atölyesi ve Klasör Atölyesi ile atölyelerin dışında ataş makinesi gibi özel makinelerle de üretim yapılmıştır. İşletme, müşteri talepleri doğrultusunda yapılan protokoller çerçevesinde siparişe göre basılı form, karton dosyalar ve muhtelif bilgisayar formları da üretmiş olup, 2025 yılında faaliyetleri sona ermiştir.

Geçtiğimiz 2020-2024 yıllarına ait üretim ve maliyet bilgilerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 10 Üretim Bilgileri

Ürün Grupları	Birim	Üretim Miktarı				
		2020	2021	2022	2023	2024
Klasör ve Arşiv Kutusu Üretimi	Adet	481.182	340.167	589.690	492.630	256.685
Matbua ve Zarf Üretimi	m ²	19.429.323	17.715.041	19.634.020	19.462.376	20.995.099
Cerrahi Maske	Adet	103.931.174	78.115.700			
Ataş	Kutu			60.000		

(*) Tablo, malzemesi Basım İşletme Müdürlüğümüzce verilmek kaydıyla piyasada fason olarak üretilen ürünlere ilişkin üretim bilgilerini de içermektedir.

(**) Ataş ve toplu iğne atölyesindeki 5 adet toplu iğne makinesi tasfiye edilmiş, 1 adet ataş makinesi ise seçim dönemlerinde Yüksek Seçim Kurulu'nun muhtemel taleplerinin karşılanması amacıyla Klasör Atölyesine devredilmiştir.

Tablo 11 Üretim Maliyeti Bilgileri

Ürün Grupları	Birim	Üretim Maliyeti (₺)				
		2020	2021	2022	2023	2024
Klasör ve Arşiv Kutusu Üretimi	Adet	4.444.135	4.545.743	10.496.102	15.424.169	9.373.956
Matbua ve Zarf Üretimi	m ²	16.816.568	22.076.902	42.048.102	81.720.831	113.546.044
Cerrahi Maske	Adet	12.478.078	9.879.617			
Ataş	Kutu			107.658		

(***) Maliyet bilgileri fason üretime ait maliyetleri de içermektedir.

Öte yandan, dünyada kamu alımları; merkezi, yarı merkezi ve merkezi olmayan yapılanmalar ile gerçekleştirilmektedir. Teşkilat yapıları, fonksiyonları ve faaliyet esasları ülkelere göre değişmekle birlikte birçok gelişmiş ülkede merkezi satınalma kurumu/kurumları faaliyet göstermekte olup, bu kurumların yapıları ve fonksiyonları; tarihsel koşullar, ülke ihtiyaçları,

örgütlenme biçimleri, kamu alımlarının büyüklüğü gibi hususlara göre değişiklikler göstermektedir.

Türkiye’deki kamu alım sistemindeki temel aktörler ise; Hazine ve Maliye Bakanlığı, Kamu İhale Kurumu ve Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğüdür.

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (DMO); 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 teminini sağlamakla görevlidir.

DMO ile benzer yapıda satınalma kurumu bulunduran veya yenilikçi tedarik politikaları takip eden 13 ülkeye ait detaylı bilgilerin yer aldığı *“Dünyada ve Türkiye’de Kamu Alımları ve Merkezi Tedarik Hizmetlerinde Ülke Uygulamaları”* kitabımızda da belirtildiği üzere, dünya genelinde birçok ülkede merkezi satınalma kurumları faaliyet göstermektedir.

• Paydaş Analizi

Kurum amaç ve hedeflerinin paydaş ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınarak şekillendirilmesi amacıyla, öncelikle DMO’nun faaliyet ve kararlarını etkileme potansiyeli olan ve DMO tarafından tedarik edilen ürün ve hizmetlerden etkilenen paydaşlar belirlenmiştir. Daha sonra, her paydaş için etki ve önem düzeyleri derecelendirilerek paydaş önceliklendirmesi yapılmış, stratejik planlama sürecinde paydaşlarla etkileşimin niteliğinin belirlenmesi amacıyla tüm paydaşlar için paydaş etki/önem durumu tespiti yapılmıştır. Tespit edilen paydaşların önceliklendirilmesinde, en yüksek seviye 1, en düşük seviye 5 olmak üzere paydaşların etki ve önem dereceleri Kurumumuzla ilişkileri bağlamında beşli bir ölçek kullanılarak puanlanmıştır. DMO’nun tedarik ilişkisi içerisinde olduğu müşteri kurumlar, 01.01.2023-01.10.2024 tarihleri arasında DMO kanalıyla yaptıkları alımların tutar ve sayısı baz alınarak gruplandırılmış, sonrasında da geliştirilen sistematige göre müşteri kurumların önceliklendirmesi tamamlanmıştır.

Kurumumuz faaliyet alanına giren ürün ve hizmetlerle paydaşların ilişkilendirilebilmesi amacıyla paydaş ürün/hizmet matrisi hazırlanmıştır.

Paydaş önceliklendirmesine ilişkin veriler Tablo 12’de, Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi verileri ise Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 12 Paydaş Önceliklendirmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/ Önem Durumu
Üst Yönetim	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Orta Kademeli Yöneticiler	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Personel	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Türkiye Büyük Millet Meclisi	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sayıştay	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
KOSGEB	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
TUBİTAK	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Tedarikçiler	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Belediyeler	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Yükseköğretim Kurumları	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
İçişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Diğer Özel Bütçeli Kuruluşlar	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Kamu İktisadi Teşebbüsleri	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
İl Özel İdareleri	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Milli Savunma Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/ Önem Durumu
Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Belediye İktisadi Teşebbüsleri	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Mahalli İdare Birlikleri	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Sosyal Güvenlik Kurumları	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
5018 Kapsamı Dışındaki Diğer İdareler	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Dış Paydaş	4	3	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Dışişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	4	4	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	4	4	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Dış Paydaş	4	4	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş	5	4	Düşük Öncelikli	İzle
Özel Üniversiteler, Vakıf, Dernek ve Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli	İzle
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli	İzle
Yargıtay	Dış Paydaş	5	5	Düşük Öncelikli	İzle
Hakimler ve Savcılar Kurulu	Dış Paydaş	5	5	Düşük Öncelikli	İzle
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	Düşük Öncelikli	İzle
Danıştay	Dış Paydaş	5	5	Düşük Öncelikli	İzle

Tablo 13 Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Akaryakıt	Akü Lastik	Araçlar	Bilişim Ürünü	Dayanıklı Tüketim Ürünü	Hastane Donanımı ve Tıbbi Cihaz	Kırtasiye Malzemesi	Mobilya Ürünü	Tekstil Ürünü	Temizlik Malzemesi ve Ekipmanı	Diğer
Türkiye Büyük Millet Meclisi			*	*	*		*	*	*	*	
Cumhurbaşkanlığı	*		*	*	*	*		*	*	*	
Hazine ve Maliye Bakanlığı	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
Sayıştay			*	*	*		*	*	*		
Sağlık Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Belediyeler	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Yükseköğretim Kurumları	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İçişleri Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Diğer Özel Bütçeli Kuruluşlar	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Kamu İktisadi Teşebbüsleri	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İl Özel İdareleri	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Milli Savunma Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Gençlik ve Spor Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Adalet Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Belediye İktisadi Teşebbüsleri	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
Mahalli İdare Birlikleri	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Milli Eğitim Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Sosyal Güvenlik Kurumları	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
Tarım ve Orman Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Paydaşlar	Akaryakıt	Akü Lastik	Araçlar	Bilişim Ürünü	Dayanıklı Tüketim Ürünü	Hastane Donanımı ve Tıbbi Cihaz	Kırtasiye Malzemesi	Mobilya Ürünü	Tekstil Ürünü	Temizlik Malzemesi ve Ekipmanı	Diğer
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5018 Kapsamı Dışındaki Diğer İdareler	*		*	*	*	*	*	*		*	*
Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
Kültür ve Turizm Bakanlığı	*		*	*	*			*		*	*
Dışişleri Bakanlığı	*		*	*	*			*		*	
Ticaret Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	*	*	*	*	*			*		*	
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	*		*	*	*		*	*	*	*	
Özel Üniversiteler, Vakıf, Dernek ve Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları	*		*	*	*	*	*	*	*	*	
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	*		*	*	*			*	*		
Yargıtay			*	*							
Hakimler ve Savcılar Kurulu	*		*	*							
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	*		*	*	*			*		*	
Danıştay	*		*	*	*	*		*			

Paydaş önceliklendirme ve değerlendirme çalışmaları sonrasında ise çalışan, müşteri ve tedarikçiler için ayrı anketler düzenlenmiş ve katılım için yeterli süre verilerek anketler paydaşların katılımına açılmıştır. Anket sonuçları ise detaylı olarak analiz edilmiştir.

İç Paydaş Analizi

İç paydaş analizi kapsamında, Kurum çalışanlarına DMO'daki çalışma hayatı, sosyal hizmetler, eğitim ve mesleki gelişim olanakları, iş süreçleri, çalışılan birim ve birim amirleri, kurumsal stratejik yönetim ve Kurum faaliyetleri ile ilgili memnuniyet seviyelerini ölçmek ve kurum faaliyetlerine yönelik görüş ve önerilerini almak amacıyla 17 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Ankete 211 çalışan katılım sağlamıştır. Anketin ilk 6 bölümü katılımcıların özelliklerine yöneliktir ve şu dağılımlara ulaşılmıştır:

Ankete katılan çalışanların çoğunluğunu; yaş dağılımına göre %43'lük bir oranla 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar; cinsiyet dağılımına göre %64 oranıyla erkek çalışanlar, öğrenim durumuna göre ise %67 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. İlgili kategorilere ilişkin DMO personelinin dağılımları incelendiğinde ankete katılan çalışanların benzer bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda, katılımcı profilinin, anket sonuçlarının geneli yansıtması açısından iyi bir örneklem oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Ankete en yüksek katılım %38 ile taşra ve %37 ile ana hizmet birimlerinden sağlanmıştır. Kurumda çalışma süresine göre en yüksek katılım sağlayan %31'lik kesim 11-15 yıldır DMO'da çalışmakta olup katılımcıların %55'i halen çalıştığı birimde 5 yıldan uzun süredir çalışmaktadır.

Anketin 7.-15. arasındaki bölümlerinde, katılımcılardan kendilerine sunulan olumlu ifadelere katılım durumlarını 1'den 5'e kadar puanlamaları (1-kesinlikle katılmıyorum 5-kesinlikle katılıyorum) istenmiştir. Bu bölümlere yönelik verilen puanların analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

DMO'daki çalışma hayatı hakkındaki ifadelerle katılım durumunun değerlendirildiği **7. bölümün** ortalama puanı 3,2'dir. Bu bölümde en yüksek puan alan önerme 4,5 ile izin hakkının kullanılabilmesine ilişkindir. En düşük puan alan önerme 1,9 ile DMO'da ödüllendirme mekanizmalarının objektif olarak uygulanmasına yönelik önermedir. "Çalışanlara esnek/uzaktan çalışma gibi alternatif çalışma modelleri sunulmalıdır." ifadesi de 4,3 ile bölümün en yüksek puan alan ikinci önermesi olmuştur. DMO'da çalışmaktan memnunum." önermesinin 3,8 puan; "DMO'da çalışmayı başkalarına tavsiye ederim." önermesinin 3,7 puan alması, DMO'da çalışma memnuniyeti açısından olumludur. Yaş gruplarına göre yapılan değerlendirmede, en yüksek puanın 3,4 ile 60 yaş üzeri katılımcı grubunda; en düşük puanın ise 2,9 ile 31-40 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. DMO'da çalışma yılına göre yapılan analizde, memnuniyet durumları genel olarak birbirine yakın olmakla birlikte, öğrenim durumuna göre yapılan değerlendirmede, en yüksek memnuniyet düzeyi 3,7 ile ön lisans mezunlarında görülmektedir.

DMO'daki sosyal hizmetlere yönelik olumlu ifadelerle katılım düzeyinin değerlendirildiği **8. bölümün** ortalama puanı 3,5'tir. Bu bölümde, DMO'nun spor alanında, sanatsal ve diğer gelişimsel alanlarda olanak sağlaması beklentisine yönelik 3 önermenin ortalama puanları sırasıyla 4,4; 4,2 ve 4,3 olarak gerçekleşmiştir. Yemekhane hizmetlerine ilişkin memnuniyet düzeyinin 3,4 puan ile diğer sosyal hizmetlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. "DMO'da sağlanan sosyal olanaklarda çalışan memnuniyeti gözetilir ve şikâyetlerin çözümü için çaba harcanır." önermesi 2,4 puanla bu bölümün en düşük puanlı önermesidir ve bu yönde bir gelişim ihtiyacına

işaret ettiği söylenebilir. Memnuniyet düzeyleri katılımcıların yaş gruplarına göre ayrıştırıldığında, en yüksek düzeyin 3,2 ortalama puan ile 60 yaş üzeri katılımcılara; en düşük düzeyin ise 2,9 puanla 31-40 yaş arasındaki katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmede, 30 yaşın üzerindeki yaş gruplarında memnuniyet düzeyinde düşük seviyede ancak kademeli bir artış olduğu görülmüştür. DMO'da çalışma yılına göre yapılan karşılaştırmada ise en yüksek memnuniyet düzeyi 3 puan ile 0-5 yıl arasında çalışanlara, en düşük düzey ise 2,7 puan ile 25 yıldan fazla çalışanlara aittir. Öğrenim durumlarına göre yapılan değerlendirmede, lise mezunları 2,2 puan ile en düşük, ön lisans mezunları 3,4 puan ile en yüksek memnuniyet düzeyine sahiptir.

DMO'da eğitim ve mesleki gelişim olanaklarına yönelik ifadelerle katılım düzeyinin değerlendirildiği **9. bölümün** ortalaması 3 olarak gerçekleşmiştir. Bu bölümün en yüksek puanı 4,3 ile "DMO, gelişimim için olanak sağlarsa kurumda daha uzun süre çalışırım." ifadesi için alınmış olup en düşük ortalama puanı 2,2 ile "Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler düzenlenmektedir." önermesi almıştır. Bu bölümde çalışanlar arasında bilgi ve tecrübe paylaşımının yapıldığına ve yüksek lisans ve doktora yapmada gerekli desteğin verildiğine yönelik önermelerin sırasıyla 2,9 ve 3,0 puan alması bu konularda başarı sağlandığını göstermektedir. Ancak Kurumda eğitim ve mesleki gelişim olanaklarının artırılmasına yönelik bir ihtiyacın ve talebin olduğu da anlaşılmaktadır. 18-30 ve 31-40 yaş gruplarında 2,4 ile en düşük memnuniyet düzeyi gerçekleşirken 51-60 yaş grubunda 3 puanla en yüksek memnuniyet düzeyi gözlemlenmiştir. Bu bölüme yönelik memnuniyet düzeyi 0-5 ve 16-25 yıl arasında çalışma yılı olan katılımcılarda 2,4 puan ile en düşük düzeydeyken, 25 yıldan fazla çalışanlarda 2,9 puan ile en yüksek düzeydedir. Ön lisans mezunları 3,6 ortalama puan ile memnuniyet durumu en yüksek grubu; lise mezunları ise 2,9 puanla en düşük grubu oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştığı birimlere yönelik olumlu ifadelerin değerlendirildiği **10. bölümün** ortalama puanı 3,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu bölümde en yüksek puanı alan önerme 4,4 puanla "Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum." önermesidir. Bu önermenin oldukça yüksek puanlanması, Kurumun misyonunu gerçekleştirmede oldukça önemlidir. Bu bölümün analizinde, çalışılan birim gruplarına göre karşılaştırma yapılmış ve en yüksek memnuniyet düzeyinin 4 puan ile danışma ve denetim birimlerinde; en düşük memnuniyetin ise 3,5 ile ana hizmet birimlerinde olduğu görülmüştür. Birimde çalışılan süreye göre de karşılaştırma yapılmıştır. Buna göre, 0-12 ay ve 1-3 yıl arasında çalışanlarda görülen 3,7 ve 3,6 ortalama puanların diğer gruplara göre düşük olması, çalışmaya başlayan personelin uyumuna yönelik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğunun bir göstergesi olabilir. Ancak bu bölümde yer alan birim içi iş birliği, iş yükü dağılımının adil olması gibi konularda Kurumun iyi seviyede bulunduğu söylenebilir.

DMO hakkındaki iş süreçlerine yönelik ifadelerle katılım düzeyinin değerlendirildiği **11. bölümün** ortalama puanı 3,3 olarak gerçekleşmiştir. En yüksek puanı alan önermeler 3,7 ortalama puan ile Kuruma ait duyuruların tüm personele zamanında iletilmesine ve işin yapılmasında gerekli altyapı, donanım ve araçların yeterli olduğuna dair iken en düşük puanı alan önerme 3 puan ile DMO'da tüm iş süreçlerinin iyi yönetildiği olmuştur. DMO'da yeni teknolojilerin uygulanması, iş etiği, birim içi koordinasyon gibi konularda yüksek düzeyde memnuniyet görülmektedir. Yapılan demografik analizde, gruplar arasında büyük farklar bulunmamakla birlikte, 51-60 yaş grubunda, 25 üzeri çalışma süresinde ve ön lisans mezunlarında memnuniyet düzeylerinin nispeten yüksek

olduğu; 31-40 yaş grubu, 11-15 çalışma yılı ve lisansüstü öğrenim derecesine sahip bireylerde ise memnuniyet düzeyinin daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

Birim amirlerine ilişkin 14 olumlu önermeye yönelik katılım düzeyinin değerlendirildiği **12. bölümün** ortalaması 3,8'dir. Birim amirlerinin kolay ulaşılabilirliğine ilişkin önerme 4,4 ile en yüksek ortalama puanı; yapılan işlerde yöneticiler tarafından personel gelişimine destek sağlandığına ilişkin önerme ise 3,3 ile en düşük puanı almıştır. Danışma ve denetim birimlerinde çalışan katılımcılar 4,2 ortalama puan ile bu bölümü en yüksek puanlayan grubu oluştururken, yardımcı hizmet birimlerinde çalışan personel 3,6 ile diğer gruplar arasında en düşük puanlayan gruptur. Birimde çalışılan süre yönünden değerlendirme yapıldığında, 1-3 yıl, 4-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışanların puan ortalamasının, bölüm ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

DMO'da stratejik yönetimle ilgili ifadelerle katılım düzeyinin değerlendirildiği **13. bölümün** ortalama puanı 3,2 olmuştur. Sunulan ifadeler içerisinde en yüksek memnuniyet seviyesi 3,6 puan ile DMO'da politika ve stratejilerin çalışanlarla paylaşılmasına ilişkindir. Bölümün genel sonuçlarından, stratejik yönetime ilişkin sarf edilen çaba ve kararların çalışanlarla paylaşılması açısından iletişime dair memnuniyet düzeyinin, stratejik yönetime ilişkin kararların alınması sırasında katılımcı bir anlayış ve uygulanmasındaki tutarlılık alanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Demografik dağılımlar açısından bakıldığında, DMO'da stratejik yönetimle ilgili önermelere en yüksek katılım düzeyinin 3,9 puanla 60 yaş üstü katılımcılara ve 3,6 puanla 6-10 yıldır DMO'da çalışmakta olanlara; en düşük katılım düzeyinin ise 2,9 puanla 18-30 yaş arası katılımcılara ve 3 puanla lisansüstü mezunlarına ait olduğu görülmektedir.

16. bölümde katılımcılara 5 unsur sunularak, daha motive çalışabilecekleri bir Kurumda bunların hangi öncelikte bulunmasını istedikleri sorulmuştur. Alınan cevaplar analiz edildiğinde, 1. sırada çalışma ortamı, 2. sırada adil yönetim, 3. sırada kariyer gelişimi, 4. sırada öğrenmeye açıklık ve son sırada tazminat ve ödülün tercih edildiği görülmektedir. Yaş gruplarına göre yapılan analizde sıralama değişmezken, eğitim seviyesinin yükselişiyle adil yönetimin 1. sıraya geçtiği görülmektedir.

Anketin beklentilere ilişkin sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde, DMO'nun çalışanlara yönelik sosyal faaliyetlere daha fazla yer vermesi ve çalışanlarının eğitim ve mesleki gelişimlerine sağlanabilecek olanaklara ilişkin adımlar atmasının personelin kurumda kalma planlarını olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

Katılımcılardan ortalama 4,1 puan alan **14. bölümde** katılımcıların DMO'nun ülke kalkınmasındaki fayda rolü, yerli üretimi destekleyen faaliyetleri, müşteri ve tedarikçi kurumlara sağladığı katma değere ilişkin olumlu ifadelerle katılım düzeylerini ölçmek amaçlanmıştır. 4 adet olumlu ifadenin aldığı puanlar birbirine yakın ve 4 üzerinde seyrederken "DMO çevreye ve sosyal yapıya katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır." ifadesi 3,6 puan alarak en düşük seviyede kalmıştır. Katılımcıların demografik dağılımlarına göre sonuçlar değerlendirildiğinde genel olarak eğitim seviyesi arttıkça ifadelerle katılım düzeyinde bir düşüş olduğu, yaş grupları içerisinde ise en düşük puanlamanın 60 yaş üstü katılımcılarda olduğu görülmektedir.

15. bölümde, "DMO ülke kalkınması, sosyal ve çevresel fayda gibi konularda neler yapabilir, belirtiniz." sorusu açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlar analiz edildiğinde bunların genel olarak DMO'nun kamu alımları alanında yürüttüğü fonksiyonlar ve DMO'nun kurumsal işleyişine ilişkin olduğu görülmektedir. Çalışanların, kamu alımlarının ülke

kalkınmasına, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlama fonksiyonu hakkında farkındalık düzeyini ölçmeyi amaçlayan bu soruya isabetli ve farklı açılardan yaklaşan cevaplar alınmış olmakla birlikte bunların sayısının az olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların bu konulardaki farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmasının, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlaması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu soruya verilen yanıtlar aşağıda iki ana başlık altında incelenmiştir.

1- DMO'nun Kamu Alımları Alanında Yürüttüğü Fonksiyonlar

Bu başlık altında sınıflandırılan yanıtlar; kamu alımlarında DMO payının artırılmasına yönelik çalışmalar, tedarik edilen ürünlerin çeşidi, kalitesi ve fiyatı, sunulan tedarik hizmetinin kalitesi, yerli ve yenilikçi üretimi destekleme, üretim ve stok yönetimi, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği destekleme ve satın alma eğitimleri verilmesi konularına ilişkin önerilerden oluşmaktadır.

Kamu Alımlarında DMO Payının Artırılması

Kamu alımlarında DMO payının artırılmasına yönelik olarak, kamu kurum ve kuruluşlarınca talep edilen ürünler için DMO'dan alım zorunluluğu getirilmesi katılımcılar tarafından önerilmiş, bu zorunluluğun yolsuzluğun önüne geçilmesinde fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

Katılımcılar ayrıca, tanıtım faaliyetlerine daha fazla odaklanılarak DMO'nun kamu alımları içerisindeki payının artırılabilceğini belirtmiştir. Müşteri ve firma memnuniyet/şikâyetlerinin değerlendirilerek tanıtım faaliyetlerinin bu doğrultuda gerçekleştirilmesi ve müşteri ziyaretlerinin artırılması iletilen öneriler arasında yer almaktadır.

DMO'nun merkezi satın alma rolünün güçlendirilmesi de katılımcılar tarafından vurgulanan konulardan biridir. Sağlık ürünleri, akaryakıt, otomotiv gibi kritik ürün gruplarının tedarikinde DMO'nun geliştireceği satın alma modelleri ile etkin rol oynaması gerektiğinin yanı sıra merkezi satın alma rolünün güçlendirilmesi ile kamu kaynaklarının kullanımında verimliliğe, şeffaflığa, piyasa fiyatlarında istikrarın sağlanmasına katkıda bulunulacağı belirtilmiştir.

Ürün Çeşidi, Kalitesi ve Fiyatı

Tedarik edilen ürün çeşidinin artırılmasına yönelik görüşler de bildirilmiştir. Ayrıca tedarik edilen ürün kalitesinin önemine vurgu yapılmıştır. Temizlik maddeleri gibi ürünlerde laboratuvar testlerinin yapılması, uygunsuzluk durumlarında uygulanan cezai yaptırımların artırılması gibi konular önerilmiş, ürün fiyatlarının piyasa fiyatının altında olmasının kamu bütçesine yapacağı katkıya değinilmiştir.

Tedarik Hizmetinin Kalitesi

DMO'nun sunduğu tedarik hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesine yönelik öneriler paylaşılmıştır. Tüm satın almaların elektronik ihalelerle yapılması, ihale ve katalog başvurularının tamamen elektronik ortamda alınması ve e-satış sitesinin geliştirilmesi katılımcılar tarafından önerilmiştir.

Yerli ve Orta-Yüksek Teknolojili Üretimi Destekleme

DMO'nun yerli üretimi teşvik edici rolünün güçlendirilmesine ilişkin görüşler ankete katılanlar tarafından bildirilmiştir. Katılımcılar, KOBİ'lerin ve orta ve yüksek teknoloji ürün üreten firmaların desteklenmesi ve Tekno Katalog platformunun geliştirilmesi önerilerinde bulunmuş,

yerli ürünlere öncelik verilmesi suretiyle yerli üreticinin desteklenerek ihracata katkı sağlanacağını belirtmişlerdir.

Üretim ve Stok

DMO'nun üretim faaliyetleri gerçekleştirmesine ilişkin görüşler bildirilmiş, bunun yanı sıra kritik ürünlerin stoktan satış yoluyla tedarik edilmesiyle piyasadaki fiyat dalgalanmalarının önüne geçilebileceği ifade edilmiştir.

Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirliği Destekleme

Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlikle ilgili DMO'nun üstlenebileceği sorumluluklara ilişkin görüşler de sunulmuştur. İhale ve katalog ilanlarında sosyal ve çevresel şartların yer alması, e-satış platformunda çevreci ürünlerin öne çıkarılması, sosyal girişimler ve kooperatif gibi oluşumlara kataloglarda yer verilmesi, üretici firmalarla yenilenebilir enerjiyi desteklemek amaçlı ortak çalışmaların yapılması, belediyelerin sosyal yardım kartlarının tedariki, çevre konusunda çalışan kurum ve kuruluşlara fiyat avantajı sağlanması önerilmiştir.

Satın Alma Eğitimi

Yerli firmalara yönelik olarak tedarik zinciri ve satın alma yönetimi konularında eğitim programları düzenlenmesi, katılımcılar tarafından önerilmiştir.

2- Kurumsal Uygulamalar

Katılımcıların bir kısmı, aşağıdaki alt başlıklar altında sıralanan kurum içi uygulamaların Kurum performansını etkileyerek DMO'nun ülke kalkınmasına, çevresel ve sosyal yapıya sağlayacağı katkıyı artıracığını değerlendirmiştir.

Personel ile İlgili Uygulamalar

Kurum personelinin gelişiminin sağlanmasıyla Kurum faaliyetlerinin sağlayacağı faydanın artırılacağına yönelik öneriler iletilmiştir. Bu öneriler; eğitim olanaklarının artırılması, görevde yükselme sınavının açılması, ödüllendirme, sosyal imkânların artırılması, uzaktan çalışma ve çalışma ortamının iyileştirilmesi ile ilgilidir.

Çevreci ve Sosyal Boyutu Olan Kurumsal Uygulamalar

Katılımcılar, DMO'nun satın alma fonksiyonu ile doğrudan ilgili olmayan (kurumsal) çevreci ve sosyal uygulamalar gerçekleştirmesine yönelik öneriler de sunmuştur. Sosyal ve çevresel projelere sponsorluklar, enerji tasarrufu ve geri dönüşüm, faaliyetlerin çevresel etkilerini yönetmek için izleme ve değerlendirme sistemi kurulması, ağaç dikimi, yemekhanede artık yemeklerin sokak hayvanlarına verilmesi, staj olanaklarının artırılması gibi öneriler katılımcılar tarafından aktarılmıştır.

Kurumsal Yönetim ve İşleyiş

DMO'daki iş süreçlerinde standardizasyonun sağlanarak dijitalleşmenin artırılmasına yönelik öneriler sunulmuştur. Ayrıca, personel dağılımının birimler arasında dengeli şekilde yapılmasının, mevzuata uygun faaliyetlerin ve kurumsal yönetimin kalkınmaya ve sosyal ve çevresel yapıya fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

Dış Paydaş Analizi

Müşteri Kurum Analizi

Müşterilerin DMO'nun tedarik faaliyetleri ile ilgili genel memnuniyet seviyelerini belirlemek; deneyimlerini, görüş ve önerilerini almak amacıyla anket çalışması düzenlenmiştir. Bu kapsamda;

DMO portföyünde yer alan tüm kamu kurumlarına anket bağlantısı resmi yazı ve e-posta ile ulaştırılmış olup, 1.874 müşteri kurum ankete katılım sağlamıştır.

Anketin **1. Bölümünde** katılımcılardan 7 adet soruyu 1'den 5'e kadar (1 en düşük, 5 en yüksek) puanlamaları istenmiştir. Bu bölüme verilen cevapların sonuçları şu şekildedir:

- Katılımcıların DMO'dan alım süreçlerine ilişkin bilgi seviyelerinin sorulduğu soruya verilen cevapların ortalama puanı 3,
 - Mal alımlarında DMO'yu tercih etme sıklığının sorulduğu sorunun ortalama puanı 3,2,
 - E-satış platformuna ilişkin memnuniyet durumlarının sorulduğu sorunun ortalama puanı 3,4,
 - DMO'nun hizmet kalitesinin puanlanmasının istendiği sorunun ortalama puanı 3,6,
 - DMO'nun ürün kalitesinin sorulduğu soruya verilen cevapların ortalaması 3,4,
 - DMO ile kurulan iletişim yönteminin kalitesinin değerlendirilmesinin istendiği soruya verilen cevapların ortalaması 3,5,
 - Yerli ürün tercihinin önemine ilişkin soruya verilen cevapların ortalaması ise 4,2,
- olarak gerçekleşmiştir.

Bu bölüm genel olarak değerlendirildiğinde, DMO tarafından tedarik edilen ürünlerin kalitesine, tedarik sürecine ve iletişim yöntemlerine yönelik memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Müşteriler arasında yerli ürün tercihinin yüksek olduğu görülmektedir. DMO'dan alım süreçlerine ilişkin bilgi düzeyinin iyi düzeyde olduğu ancak bu konuda geliştirilebilecek alanın da bulunduğu söylenebilir.

Anketin 5 sorudan oluşan **2. Bölümünde** katılımcılardan, verilen çoklu seçeneklerden uygun gördüklerini seçmeleri istenmiştir. Bu bölüme verilen cevapların sonuçları şu şekildedir:

- Katılımcıların kamu alımlarındaki önceliklerinin sorulduğu soruya verilen cevaplara göre, 1.561 kamu kurumunun tercihi kalite olurken, bunu sırasıyla 1.277 kurumla güvenilirlik ve 966 kurumla satış sonrası hizmetler izlemiştir.
- DMO ile en çok iletişim kurulan kanal 980 kurumun tercihiyle telefon olmuştur. Bunu 777 yanıtla e-posta/KEP yöntemi izlemiştir. İletişime ihtiyaç duymadığını belirten 585 kurum olmasına karşın, 291 yanıtla çağrı merkezi tercihi de iletişim kanalları içinde tercih edilen bir yöntem olmuştur. Herhangi bir iletişim yöntemine ihtiyaç duymayan oldukça fazla sayıda katılımcının olması, ayrı bir iletişim çabası göstermeye gerek kalmadan işlemlerini sorunsuz bir şekilde tamamlayabildiklerinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.
- Müşteri memnuniyet anketine katılan kurumlardan 1.222'si kırtasiye ürünlerinin, 925'i bilişim ürünlerinin, 911'i temizlik ürünlerinin, 539'u araç grubundaki ürünlerin, 386'sı sağlık grubundaki ürünlerinin çeşitliliğinin artırılmasını tercih etmiştir. Sağlık Markette ve taşıt grubundaki geniş ürün yelpazesinin, diğer ürün gruplarına göre bu ürünlerin çeşitliliğinin artırılmasına yönelik talebinin az olmasında etkili olduğu söylenebilir.
- DMO'nun en güçlü yönü olarak, katılımcıların %35'i alım süreçlerinin kolaylığını, %21'i alımların rekabete açık ve şeffaf olduğunu, %21'i bürokratik işlemlerin az olduğunu belirtmişlerdir).

-Ankete katılım sağlayan kurumların %57'si DMO'nun ürün çeşidinin artırılması gerektiğini, %17'si DMO'nun ürün fiyatları ile ilgili yönünün geliştirilmesi gerektiğini, %15'i süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. İletişim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini düşünenlerin oranı ise %11 olmuştur.

Anketin **3. Bölümünde**, müşterilerin deneyimlerinden faydalanmak için görüş ve önerilerinin ifade edilmesi istenmiştir. Alınan görüş ve öneriler daha sonra uygun başlıklar altında toplanarak standardize edilmiştir.

- Görüş ve önerilerini belirten 499 müşteri kurumun %27'si DMO'ya verdiği kamu satınalma hizmetinden dolayı memnuniyetlerini belirterek teşekkür etmişlerdir. Bunun yanında e-Satış portalının iyileştirilmesi %26, satınalma süreçlerinin iyileştirilmesi %15 oranındayken bu işlemleri %8 ile fiyatların güncellenmesi izlemiştir. DMO'nun tanıtım faaliyetleriyle kamu kurumlarındaki bilinirliğinin artırılması ile kamu alımlarında daha etkili bir rol oynayacağını düşünenlerin oranı ise %5 olmuştur.

Tedarikçi Analizi

DMO tedarikçilerinin görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi amacıyla tedarikçilere anket çalışması uygulanmıştır. Bu kapsamda DMO portföyünde yer alan aktif tüm tedarikçilere anket çalışması resmi yazı ve e-posta yolu ile ulaştırılmış, 316 tedarikçi anket çalışmasına katılım sağlamıştır.

Anketin **1. Bölümünde** katılımcılardan 3 adet soruyu 1'den 5'e kadar (1 en düşük, 5 en yüksek) puanlamaları istenmiştir. Bu bölüme verilen cevapların sonuçları şu şekildedir:

-“DMO süreçlerinden memnuniyet durumunuzu derecelendiriniz?” sorusu tedarikçiler tarafından değerlendirildiğinde ortalama puan 3,6'dır.

-“DMO tedarikçisi olmanın firmanıza katkısını derecelendiriniz?” sorusu katılımcılar tarafından değerlendirildiğinde ortalama puan 3,8'dir.

-“DMO tedarik süreçlerinde parasal yükümlülükler sizce hangi seviyededir?” sorusu katılımcılar tarafından değerlendirildiğinde ortalama puan 3,8'dir.

Anketin 3 sorudan oluşan **2. Bölümünde** katılımcılardan, verilen çoklu seçeneklerden uygun gördüklerini seçmeleri istenmiştir. Bu bölüme verilen cevapların sonuçları şu şekildedir:

-Memnuniyet anketine katılım sağlayan 316 tedarikçinin bulundukları sektörde DMO'ya olan bakış açısı ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek kanaat %36 ile güvenilir olması şeklindedir. Bununla birlikte %19'u stratejik paydaş olarak gördüklerini, %13 oranında katılımcı rekabet odaklı olduğunu, %11'i sektöre yön veren bir kurum olduğunu düşündüklerini, %1'i şeffaf olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan %20'si sektörün gelişimine etkisi olmadığını ifade etmişlerdir.

-DMO'nun en güçlü yönüne dair alınan cevaplara göre ise; ödeme gücü %38 ile ilk sırada, kamu kurumlarına hızlı ulaşım ve alım süreçlerinin kolaylığı ise 2. sırada gelmiştir.

-Katılımcıların %58'i DMO'nun geliştirilmesi gereken yönünün fiyat belirleme yöntemleri, %22'si ise süreçlerin uzunluğu / kısalığı olduğunu düşünmektedir.

Anketin **3. Bölümünde**, tedarikçilerin görüş ve önerilerinin ifade edilmesi istenmiştir. Tedarikçilerden 144 tanesi görüş ve önerilerini belirtmiştir. Alınan görüş ve öneriler daha sonra uygun başlıklar altında toplanarak standardize edilmiştir. Buna göre;

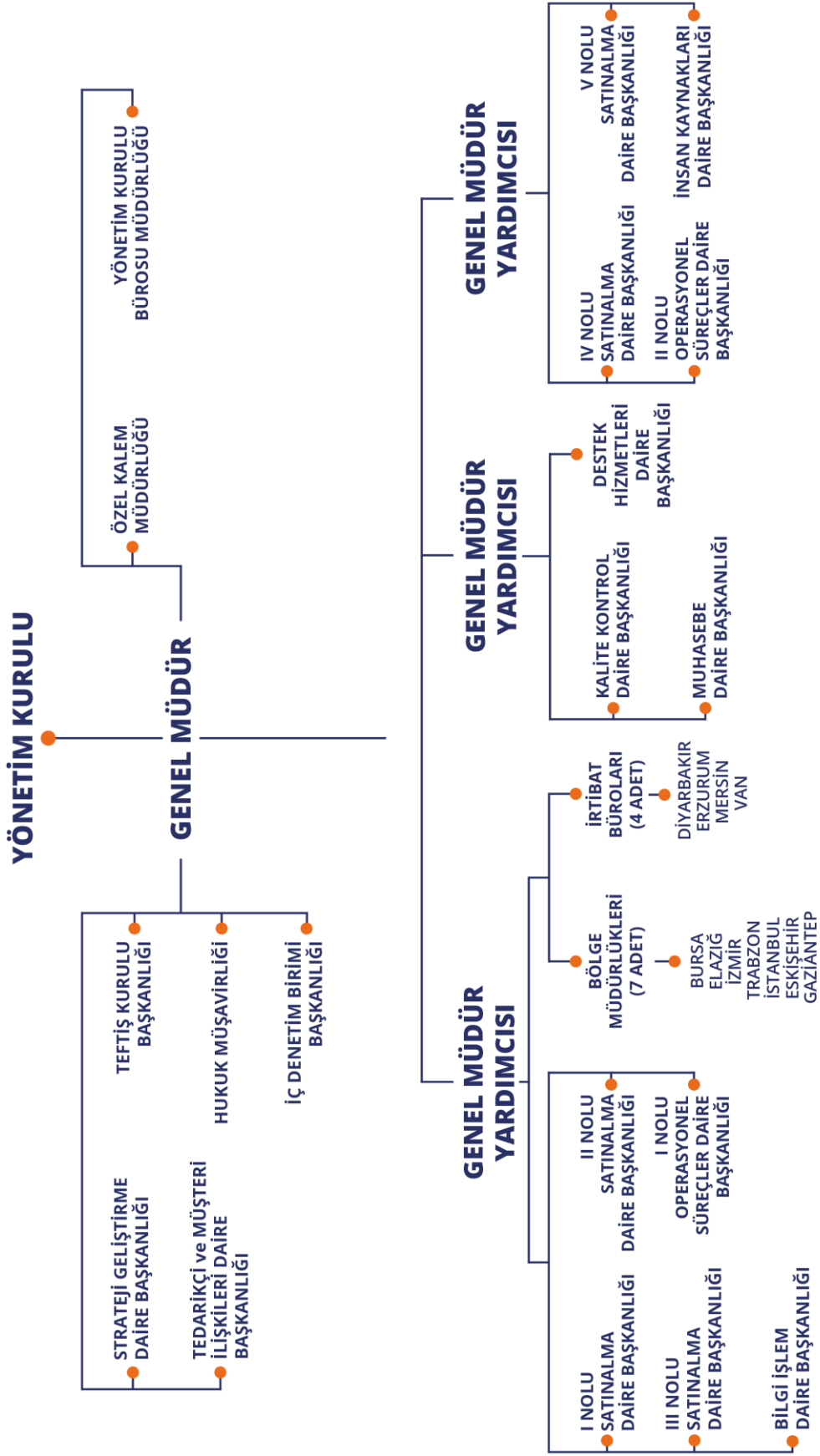
- Tedarikçi firmaların %20'si fiyat araştırma süreçlerinin iyileştirilmesi yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Sağlık Market süreçlerinin iyileştirilmesi yönünde fikirlerini ifade edenlerin oranı ise %17 olmuştur. Satınalma süreçlerinde yapılacak iyileştirmelerle DMO'nun bünyesindeki tedarikçi sayısının artacağını ve kamu alımlarında DMO payının artacağını düşünenlerin oranı ise %12'dir. DMO'nun süreçlerinden ve DMO ile paydaş olmaktan memnun olduklarını ifade eden tedarikçi firmaların oranı ise %11'dir.

- **Kuruluş İçi Analiz**

Kuruluş içi analiz çalışması kapsamında; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizler Stratejik Planlama Ekibi bünyesinde oluşturulan alt çalışma grupları eliyle ve ayrı çalışmalar şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Organizasyon Yapısı

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü aşağıdaki teşkilat şemasında gösterildiği üzere merkez ve taşra teşkilatından oluşmaktadır.



İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

DMO, insan kaynağı yönünden hem dinamik hem de kurumsal hafızaya ve nitelikli personel yapısına sahip bir kurumdur. 31/12/2024 tarihi itibarıyla, insan kaynaklarına ilişkin sayısal veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 14 Yıllar İtibarıyla Personel Sayısı

Yıl	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
2020	107	756	100	963
2021	99	768	98	965
2022	97	763	96	956
2023	89	779	69	937
2024	93	781	34	908

Tablo 15 Personelimizin Kurum İçindeki Dağılımı

	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Merkez	76	499	2	577
Taşra	17	282	32	331
Toplam	93	781	34	908

Tablo 16 Personelimizin Hizmet Süreleri

Hizmet Süresi	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
0-4 Yıl	2	88	0	90
5-9 Yıl	1	113	12	126
10-14 Yıl	9	209	0	218
15-19 Yıl	15	155	4	174
20-24 Yıl	10	24	4	38
25 Yıl ve Üstü	56	192	14	262
Toplam	93	781	34	908

Tablo 17 Personelimizin Yaş Durumu

Yaş Grupları	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
0-19	0	0	0	
20-29	2	53	2	57
30-39	11	280	4	295
40-49	25	266	15	306
50-59	42	142	12	196
60 ve Üzeri	13	40	1	54
Toplam	93	781	34	908

Tablo 18 Personelimizin Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
İlköğretim	0	9	7	16
Lise	0	53	9	62
Meslek Lisesi	0	29	17	46
Yüksek Okul	3	84	0	87
Lisans	79	523	1	603
Yüksek Lisans	10	79	0	89
Doktora	1	4	0	5
Toplam	93	781	34	908

Tablo 19 Personelimizin Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyeti	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Kadın	19	297	0	316
Erkek	74	484	34	592
Toplam	93	781	34	908

İnsan kaynaklarımızın yetkinlik durumu değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Genel Müdürlüğümüz personel yapısı, yüksek eğitim düzeyi ile beraber tecrübeli ve genç personelin dengeli dağılımı özellikleri ile öne çıkmaktadır.

Yıllar içerisinde toplam personel sayısı kısmen azalmakla beraber merkezi alım uygulamaları ve dijitalleşmenin artması ile bu durum işleyişe olumsuz yansımamıştır.

Diğer taraftan, insan kaynakları yönetimi noktasında bazı iyileştirmelere de ihtiyaç duyulmaktadır. Birim bazında görev tanımları mevcut olmakla beraber farklı birimlerde çalışan farklı unvana sahip personel için pozisyon bazlı görev tanımları yapılmamış ve temel yetkinlikler tanımlanmamıştır. Bu çerçevede kadro/pozisyon bazlı görev tanımı ve temel yetkinliklerin belirlenmesi için çalışmalar başlatılmıştır.

Personelin bireysel hedefleri ile kurumsal stratejik hedefleri uyumlaştırma yönünde çalışmaların artırılmasına ihtiyaç duyulmakta olup, önümüzdeki dönemde buna yönelik çalışmaların yürütülmesi planlanmaktadır.

Personel yetkinlikleri “Sicil ve Başarı Değerlendirme Raporu ve Bilgi Formu” aracılığıyla takip edilmekle beraber personelin birimlere yetkinlik ve sayı olarak dağıtımında daha nesnel kriterler geliştirilmesinin personel memnuniyetini artıracak bir husus olduğu görülmüştür.

Genel Müdürlüğümüz, yıllık eğitim programı hazırlayarak personel yetkinliğinin artırılması ile personelin mevcut bilgilerinin güncel tutulmasına yönelik faaliyetleri düzenli olarak yürütmekte olup, eğitim faaliyetleri başta Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı olmak üzere çeşitli yöntemler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Ancak, genel eğitimlerin yanında birimler özelinde ihtiyaç duyulan diğer eğitim faaliyetlerinin artırılmasının personelin verimliliğine olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir.

Personel yapısının tecrübe, yaş ve eğitim düzeyi açısından yeni Plan döneminde yürütülmesi planlanan çalışmalar için genel olarak yeterli olduğu görülmekle beraber bilişim alanında ihtiyaç duyulan nitelikli personelin temini ile mevcut personelin kurum içi dağılımında yapılacak iyileştirmeler ile kurumun performansının artabileceği düşünülmektedir.

Genel Müdürlüğümüz insan kaynakları yönetiminin daha etkin yürütülebilmesini teminen planlanan çalışmalar ise Plan hazırlık sürecinde son aşamaya getirilmiştir.

Diğer taraftan, 2024 yılsonu itibarıyla 908 olan personel sayımızın önümüzdeki 5 yıllık dönemdeki değişimine ilişkin öngörülere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 20 İstihdam Planı Tablosu

Yıllar	2025	2026	2027	2028	2029
Yıl Sonu Tahmini Personel Sayısı	931	967	964	971	956

Kurum Kültürü Analizi

Genel Müdürlüğümüz, sahip olduğu tarihsel birikim ve tecrübeyle günümüzde küçük ve büyük ölçekte yerli firmaları kamu pazarına ulaştırarak yerli ve milli üretimi destekleyen, kriz zamanlarında kamu ihtiyaçlarına yönelik tedarik zincirlerini koruyarak kamu hizmetlerinin aksamadan yürütülmesine katkıda bulunan, kendisini sürekli güncel tutan ve bunları tasarruflu kamu alımlarından vazgeçmeksizin gerçekleştiren güçlü bir merkezi satınalma kurumu olarak faaliyetlerini yürütmektedir.

Faaliyetlerin yürütülmesinde mevzuat, kurumsal hafıza, etik değerler ve kurumsal ilkeler temel belirleyici faktörlerdir.

Ayrıca, paylaşılan ve benimsenen değerler sistemi olarak tanımlanan kurum kültürünün kurum performansını etkilediği gerçeği göz önüne alındığında, kurum kültürünü geliştirmenin de önemini ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda,

Kurumsal hafızanın güçlendirilmesi, kurumsal iletişim kanallarının daha etkin olarak işletilmesi ve kurum aidiyet duygusunun pekiştirilmesini sağlamak üzere; Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) ve intranet portalı sürekli olarak iyileştirilmektedir.

Sürekli eğitim faaliyetleri yürütülerek çalışanların bilgilerinin güncel tutulmaya çalışılmaktadır.

Kurum kültürünün geliştirilmesine ve çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma duygularının pekiştirilmesine önem verilmekte; işbirliğini ve ekip ruhunu geliştirmek üzere personel katılımına açık şekilde proje ekipleri oluşturularak çok yönlü ve katılımcı çalışmalar yürütülmektedir.

Paydaşların Kurum faaliyetleri ile ilgili gelişmeleri eş anlı olarak takip edebilmelerine yönelik kurumsal internet sitesi, intranet portalı ve sosyal medya kanallarında Kurum faaliyetleri ile ilgili paylaşımlar yapılarak paydaşlarla verimli bir etkileşim sağlanmaktadır.

Bu doğrultuda;

Kurum kimliğini oluşturan tüm unsurlara ilişkin tasarımların standardize edilmesini sağlamak amacıyla 2014 yılında hazırlanmış olan ve kurumsal davranış, kurumsal imaj ve kurumsal kültürün geliştirilmesine önemli katkılar sağlayan Kurumsal Kimlik Kılavuzu'nun, tüm unsurları ile uygulanmasına azami önem verilmektedir.

Kurumsal Kimlik Kılavuzu kapsamında oluşturulan kurumsal logo ile “*Kamuda Akıllı Satınalma*” sloganı bütün platformlarda tek ve güncel şekliyle kullanılarak paydaşlarımız nezdinde tanınırlığımız artırılmakta; kurumsal imajımızın ve kurumsal kimliğimizin geliştirilmesine katkı sağlanmaktadır.

Stratejik planlama çalışmaları süresince, 2025-2029 Dönemi Stratejik Planı, farklı birim ve unvan gruplarından seçilen çalışanların katkıları ile hazırlanmaya çalışılarak mümkün olduğunca katılımcı bir anlayış hayata geçirilmiştir.

Çalışanlar, yüksek lisans gibi eğitim seviyelerini artırılması konusunda teşvik edilmektedir.

Çalışanların her düzeyde birbiriyle iletişimi iyi bir düzeyde olup, iş süreçleri bu yolla hızlandırılmaktadır.

Kurumda yeni fikirlerin yöneticilere ulaşması sağlanarak uygun olanlara yönelik çalışmalar hızlı bir şekilde projeye dönüştürülerek başlatılmaktadır.

Tüm paydaşlarla çağrı merkezi başta olmak üzere çeşitli iletişim kanalları ile sürekli temas halinde olunarak olası sorunlar hızlı bir şekilde çözülmekte ve gelişim ihtiyacı olan alanlar önceden belirlenerek iş süreçleri sürekli güncel tutulmaktadır.

Diğer taraftan, DMO'da sağlanan sosyal olanakların geliştirilmesi, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinliklerin artırılması, birim içi iş yükü dağılımının daha dengeli yapılması, ödüllendirme mekanizmalarının daha aktif kullanılması, mesleki eğitimlerin yanında kişisel eğitimlerin artırılması, birimler arası bilgi paylaşımının daha etkin yürütülmesi, görevde yükselme sınavlarının düzenli periyotlarla yapılması gibi bazı hususların daha dikkatli bir şekilde ele alınmasının çalışanların performansının artırılması ve kurum kültürünün geliştirilmesi konusunda etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Fiziki Kaynak Analizi

Genel Müdürlüğümüz merkez teşkilatı, Devlet Mahallesi İnönü Bulvarı No: 18, Çankaya/ANKARA adresindeki merkez yerleşke ve Demetevler/Yenimahalle adresindeki ek hizmet binasında faaliyet göstermektedir.

Taşra teşkilatımız ise;

- Bursa, Elazığ, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir ve Trabzon Bölge Müdürlükleri,
- Diyarbakır, Erzurum, Mersin, Van İrtibat Büro Müdürlükleri,

şeklindeir.

Birimlerimiz genel olarak paydaşlarına hizmet sunmak için gerek duyulan araçlara ve hizmet alanlarına büyük ölçüde sahiptir. Buna karşılık, İstanbul Bölge Müdürlüğü'nün önceki arazisi devredildiğinden ve Van İrtibat Bürosu binaları deprem sebebiyle hasar gördüğünden söz konusu birimlerimiz faaliyetlerini kiralık binalarda yürütmektedir.

Tedarik edilen ürünlerin kalitelerini ölçmeye yönelik; kalite birimlerine ve laboratuvar müdürlüğü bünyesinde birçok gerece sahip olan Genel Müdürlüğümüz muayene araç ve gereçlerinin dönem dönem yenilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunun yanında, yeni idari yapılanmalar ve politikalar sebebiyle bazı birimlerdeki hizmet binalarının yenilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda, hizmet binalarının engelli erişimine uygun hâle getirilmesi, binaların bakım ve onarımlarının yapılması, yeni makine ve teçhizat alınması gibi işler yatırım programları kapsamında projelendirilerek gerçekleştirilmektedir.

Bu çerçevede, personel talepleri doğrultusunda hizmet alanlarının geliştirilmesine yönelik projelerin yatırım programlarına alınarak hayata geçirilmesinin kurumsal gelişime olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Mevcut durumda Genel Müdürlüğümüz, hizmetlerin aksamadan sürdürülebilmesi için gerekli motorlu taşıt ve araç gerece sahip olmakla beraber, belirlenecek yeni politikalar çerçevesinde, hizmet alanlarının geliştirilmesinin yanı sıra yeni büro binalarının oluşturulması ve araç parkının geliştirilmesi gibi ilave bina ve gereçlere ihtiyaç duyulması olasılığı yüksektir.

DMO'ya ait taşınmazların listesine Ek 1'de, araçlara ait listeye ise aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 21 2024 Yılı DMO Araç Durumu

Birimler	Binek	Pick-up	Minibüs	Panel	Kamyon	Kiralık Araç
Genel Müdürlük	3		2	2	2	5
Bölge Müdürlükleri		1	4	3	17	7
Bursa		1			4	1
Elazığ			2		1	1
Eskişehir				1	5	1
Gaziantep				1	1	1
İstanbul			2		3	1
İzmir					2	1
Trabzon				1	1	1
İrtibat Büroları				1	5	4
Diyarbakır				1	1	1
Erzurum				1	3	1
Mersin				1	1	1
Van						1
TOPLAM	3	2	6	8	24	16

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

DMO, hizmet sunum kalitesini ileri teknolojiler ve güçlü bilişim altyapısıyla sürekli olarak iyileştirmekte; çağın dinamiklerini yakından izleyerek ve teknoloji ile bilişimdeki yeniliklerle uyum içinde çalışmanın öneminin farkındalığıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

DMO’da bilişim çalışmalarını;

- Bilgi ve bilişim güvenliği,
- Kurum faaliyetlerini kolaylaştırıcı bilişim sistemlerinin, modüllerin ve teknolojilerin kurumsal bilişim altyapısına entegrasyonu,
- Etkin ve verimli iş, belge, bilgi akışına yönelik yazılımların üretilmesi,
- Bilişim sistemlerinin yönetimi ve teknik destek sağlanması,

olmak üzere dört ana başlıkta incelemek mümkündür.

Bilgi ve Bilişim Güvenliği

Kurumda kullanılan kritik uygulamaların, iç veya dış kaynaklı felaket durumlarında veri kaybı olmadan çalışmalarını sürdürmesi amacıyla “İş Sürekliliği Merkezi” kurulmuş olup, Kurumumuzca işletilmesi devam etmektedir.

“ISO27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi” ve “Kurumsal Siber Olaylara Müdahale Ekibi” kurulmuş olup, Kurumumuzca işletilmesi devam etmektedir.

Kurumumuz ile diğer kamu kurumları arasında güvenli KamuNet ağı üzerinden veri transferi yapılmaktadır.

Ulusal ve uluslararası çapta kabul görmüş veri güvenliği donanım ve yazılımları kullanılmakta ve güncel tutulmaktadır.

Kurumumuzca, TC Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından yayımlanmış olan “Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi” kapsamında gerekli tedbirler alınarak bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik politikalar belirlenmektedir.

Sosyal mühendislik kapsamındaki siber saldırılar başta olmak üzere siber güvenlik alanında çalışan farkındalığını artırmak amacıyla; düzenli bilgilendirme iletileri gönderilmekte ve konuya ilişkin olarak tüm çalışanlar için rutin eğitimler düzenlenmektedir.

Kurum Faaliyetlerini Kolaylaştırıcı Bilişim Sistemlerinin, Modüllerin ve Teknolojilerin Kurumsal Bilişim Altyapısına Entegrasyonu

Kurumumuzda yer alan sunucularda gereksinimlere uygun olarak sanallaştırma alt yapısı kullanılmaktadır.

Kamu bankaları ile web servisler geliştirilerek “Banka Entegrasyonu” uygulaması daha etkin hale getirilerek birimlerin iş yükü hafifletilmiş ve tahsilat ve ödeme süreçlerinde verimlilik artırılmıştır. Kurumumuza düzenlenen e-faturalar için e-fatura izleme ve kontrol uygulaması devreye alınarak verilen siparişler için firmalar tarafından düzenlenen e-faturaların eşlenmesi hızlandırılmıştır.

Hayata geçirilen e-fatura uygulamasının Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) ve Elektronik Belge Yönetim sistemi (EBYS) entegrasyonları başarıyla tamamlanmıştır.

Kurumsal Kaynak Planlama uygulamasında;

- Sayıştay Başkanlığına iletilen raporlara entegre olunmuş,
- Banka entegrasyonu ile alınan tahsilatların müşteriler ve tedarikçiler için ayrılması sağlanmış,
- Teminatların uygulama üzerinden takibi imkânı getirilmiştir.

Bilgi teknolojileri alt yapısının idamesi ve güçlendirilmesi için;

- Personel ihtiyacı kapsamında masaüstü ve taşınabilir bilgisayar temin edilmiş,
- Veri merkezi için kesintisiz güç kaynağı yenilemesi yapılmış,
- Gerekli lisans yenilemeleri yapılarak siber güvenlik alt yapısı güçlendirilmiş,
- Taşra teşkilatlarının ağ alt yapısının kritik bileşenleri yenilenmiştir.

Etkin ve Verimli İş, Belge, Bilgi Akışına Yönelik Yazılım ve Uygulamaların Üretilmesi

Kurumumuz ile firmalar arasında yeni sözleşmelerin imzalanması ile mevcut sözleşmelerin yönetilmesi için Firma Portalı uygulaması geliştirilmeye başlanmış olup, E-Satış Portalı’nda müşterilere hizmet vermek üzere sadeleştirilmeye gidilmiştir.

Robotik süreç otomasyonu ile müşterilere düzenlenen e-fatura süreçleri personelden bağımsız otomasyona dönüştürülmüş, ilerleyen dönemde verimliliği daha da geliştirilerek kullanımı artırılmıştır.

“Katalog Kapsamındaki Firmalardan Gerçekleştirilecek Açık Satışlara Ait Satınalma Sözleşmesi” ile “Katalog Kapsamındaki KOBİ’lerden Gerçekleştirilecek Açık Satışlara Ait Satınalma Sözleşmesi”nde yer alan risturn uygulamasının tüm süreçleri otomatikleştirilmiştir.

EBYS’de elektronik belgenin veya verinin elektronik mühür sahibi tarafından oluşturulduğunu, belgenin veya verinin kaynağını ve bütünlüğünü garanti eden delil kaydı olan Elektronik Mühür uygulamasına geçilmiştir.

KDV değişikliği nedeniyle sipariş iptaline neden olan iş akışı tekrar düzenlenmiş ve sipariş iptali gerçekleşmeden KDV değişikliğinin yansıtılması sağlanmıştır.

Kredili alımlarda, ödeme gün süresinin sipariş oluşturulurken girilmesi sağlanmış ve böylece borç takibi Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı üzerinden mümkün hale gelmiştir.

Birinci 100 günlük İcraat Programı kapsamında hayata geçirilen Sağlık Market uygulamasına ait yazılım ve uygulamalar tamamen kurumsal kaynaklar kullanılarak oluşturulmuş ve bu kapsamda e-ihale düzenlenmesine imkân sağlanmıştır.

Müşterilerden teslim bildirimlerinin çevrimiçi alınması ve EBYS'deki ilgili klasörde tesellüm evrakının otomatik olarak oluşması sağlanmış; faturalama ve ödeme aşamasında her bir sipariş için çalışan tarafından tek tek belge oluşturulmasının önüne geçilerek tedarikçi ödemelerine hız kazandırılmıştır.

Kamu İhale Kurumu web servisi ile ihale kayıt numarası alınması süreçleri otomasyona bağlanmış ve bu sayede Sağlık Market kapsamında yapılan elektronik ihaleler için alınan ihale kayıt numaraları bu servis aracılığıyla alınmaya başlanmıştır.

Muhasebat Genel Müdürlüğü ile yürütülen çalışmalar neticesinde web servisler hazırlanmış olup testleri tamamlanmıştır. Genel Bütçeli Kurumların, Kurumumuza vereceği siparişlerinin otomasyona bağlanması sürecinin önemli bir kısmı tamamlanmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının akaryakıt tedarik süreçlerini elektronik ortamda yönetebilecekleri Kamu Akaryakıt Taşıt Otomasyon Sistemi (KamuTOS) devreye alınmıştır. KamuTOS uygulaması ile akaryakıt tüketim bilgileri özet raporları, filo yönetimi, kayıtlı taşıt bilgileri gibi pek çok rapor görüntülenebilmektedir.

Müşteri kurumların akaryakıt talepleri ile ilgili bildirimlerinin e-posta ve telefon ile iletilmesi nedeniyle yaşanan sorunlar, “Akaryakıt Talep Bildirimleri” uygulaması geliştirilerek çözüme kavuşturulmuştur. Bu sayede raporlama sağlanmış ve iletişimde yaşanan aksaklıklar giderilmiştir.

Bilişim Sistemlerinin Yönetimi ve Teknik Destek Sağlanması

Servis Masası uygulamamız tüm çalışanlarımızın erişimine açık olup, gelen çağrılar eş zamanlı olarak ilgili birimlere yönlendirilmekte ve sorunlara hızlı bir biçimde çözüm sağlanmaktadır.

2025-2029 Stratejik Planı döneminde;

- Dijital dönüşüm ve süreç iyileştirme çalışmalarının, ilgili birimlerle işbirliği içinde, risk odaklı ve paydaş memnuniyetini önceleyen anlayış çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlayacak dijital altyapının sağlanmasına,
- Dijital dönüşüm çağının hız kazanmasıyla bilgi ve bilişim güvenliğine yönelik tehditlerde yaşanan artış ve dönüşüm, kurum bilgi işlem alt yapısının olası tehditleri önleyici ve engelleyici şekilde sürekli geliştirilmesine,
- Çalışanlar arasında bilgi ve bilişim güvenliği farkındalığını yüksek tutmak amacıyla, eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarının düzenli olarak gerçekleştirilmesine,
- Mevcut durumda, Kurumun farklı birimlerince ayrıık olarak kullanılmakta olan bilgi sistemi, uygulama ve programların entegre edilerek tüm birimlerin ortak kullanımını sağlayacak şekilde düzenlenmesine ilişkin çalışmaların sürdürülmesine,
- Alım süreçlerinin daha şeffaf, rekabetçi ve hızlı hale getirilebilmesi için, elektronik ihalelerin artırılmasına,
- Kurumun belirlenen vizyon ve hedeflerine uyumlu, kapsamlı ve bütünleşik bir bilişim politikasının geliştirilip uygulanmasına,

ihtiyaç duyulmaktadır.

DMO'nun bilişim teknolojisine ilişkin sayısal verilere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 22 Bilişim Teknolojisine İlişkin Sayısal Veriler

Cinsi	Adedi
Ana Bilgisayar	
Fiziksel	17
Sanal	235
Masaüstü Bilgisayar	
Monitör	1220
Kasa	890
Dizüstü Bilgisayar	281
Yazıcı	190
Tarayıcı	135
Projeksiyon Cihazı	27
Dijital Fotoğraf Makinesi	5
Switch	54
Barkod Yazıcı	19
Barkod Okuyucu	
Tablet Bilgisayar	15
Duvar Video Modülü	3
Yedekleme Ünitesi	1
Harici Depolama Ünitesi	10

Önümüzdeki 5 yıllık dönemde personel sayısındaki ve iş yükündeki değişimler çerçevesinde ortaya çıkacak bilişim ihtiyaçları tedarik edilecektir.

Mali Kaynak Analizi

Ofisimizin sermayesi 130.581.584,45 TL olup, sermayenin 82.946.213,63 TL'si ödenmiştir. Ödenmiş sermayeye yasal yedeklerin ve 2022 yılı dönem kârının öz kaynaklarda kalan kısmının ilavesiyle öz kaynaklar toplam 2.288.021.925,38 TL'dir.

Mal ve hizmet satışlarının karşılığında müşteri dairelerin yatırdıkları tutarlar, 2023 yılında ödenecek olan vergi ve diğer yükümlülükler ile kısa ve uzun vadeli kaynaklarla birlikte tüm yabancı kaynaklar 22.530.647.208,93 TL olmuştur.

Geçen yıla göre 9.405.305,85 TL azalarak 118.545.187,46 TL'ye ulaşmış bulunan duran varlıkların 81.001.642,81 TL'si maddi ve maddi olmayan duran varlıklarımızın net bedeli 600.843,56 TL'si ticari diğer alacaklardır.

Toplam 24.700.123.946,85 TL olan ve 2022 yılına göre 11.392.177.378,78 TL artmış bulunan dönen varlıkların, 16.513.238.305,53 TL'si kısa sürede paraya çevrilebilir alacaklar ve diğer dönen varlıklar, 374.811.205,37 TL'si stoklar ve verilen avanslar, 7.812.074.435,95 TL'si kasa ve bankalardaki mevcutlarımızdır.

Diğer taraftan, 15/01/2024 tarihli ve 32430 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Genel Müdürlüğümüzün 52.000.000,- TL tutarındaki 2024 Yılı Yatırım Programı'nda;

- Muhtelif İşler,
- Bilgi Sistemleri İdame ve Yenileme,

olmak üzere iki adet proje yer almaktadır.

Bu itibarla Genel Müdürlüğümüz operasyonel faaliyetlerini ve yatırımlarını kendi öz kaynaklarıyla karşılayabilecek yeterliliktedir.

- **Finansal Analiz**

Finansal analiz kapsamında incelenen veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 23 Finansal Analiz

	2020	2021	2022	2023	2024
Cari Oran	1,18	1,05	1,12	1,1	1,08
Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar					
Likidite Oranı	1,07	0,85	1	0,97	0,97
(Dönen Varlıklar – Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar					
Kaldıraç Oranı	0,83	0,95	0,88	0,88	0,9
Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar					
Varlık Devir Hızı	2,22	1,48	3,66	2,82	2,97
Net Satışlar/Toplam Varlıklar					
Stok Devir Hızı	23,54	7,98	34,09	24,39	29,85
Net Satışlar/Stoklar					
Alacak Devir Hızı	7,9	2,54	6,67	5,63	5,91
Net Satışlar/Ticari Alacaklar					
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi	45,57	141,73	53,97	63,94	60,91
360/Alacak Devir Hızı					
Net Kâr Marjı	2,84%	2,11%	2,14%	2,31%	2,82%
Net Kâr/Net Satışlar					
Varlık Kârlılığı	6,30%	3,12%	7,81%	6,52%	8,37%
Net Kâr/Toplam Varlıklar					
Faaliyet Gelirleri/Faaliyet Giderleri	1,02	1,02	1,02	1,01	1,01

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere;

Kısa vadeli borçlar ile stoklardaki artış nedeniyle cari oran ve likidite oranında düşüş görülmektedir.

Yıllar itibariyle stoklardaki artış nedeniyle, stok devir hızı artmıştır.

Yıllar itibarıyla net kardaki artış sebebiyle; net kâr marjı ve varlık kârlılığı yükselmiştir.

• Sektörel Analiz

Sektörel eğilim ve **sektörel yapı** olmak üzere iki analizden oluşan sektörel analiz kapsamında; kamu alımları sektöründeki küresel ve ulusal eğilimler ile yurt dışı muadil merkezi satınalma kurumlarının durumları makro düzeyde incelenerek makro çevresel durumun DMO'ya nasıl yansıdığı/yansıyabileceği değerlendirilmiştir.

Sektörel analiz kapsamında öncelikle sektörel eğilimlerin tespiti için PESTLE analizi yapılarak DMO'ya etki edebilecek; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel eğilimler, bunların olası olumlu veya olumsuz etkileri ile DMO'nun geliştirebileceği tepki stratejileri incelenmiştir.

Sektörel eğilimleri etkileyebilecek temel etmenler;

- Politik düzeyde; merkezi kamu alımlarının hükümet politikalarında ve kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları, orta vadeli programlar ve diğer üst politika belgelerindeki rolüdür.
- Ekonomik düzeyde; kurdaki değişimlerin yanında tasarruf tedbirleri gibi kamu alımlarını doğrudan etkileyen politikalar ile beraber pandemi gibi kriz zamanlarının tedarik zincirlerini etkilemesi yoluyla ortaya çıkan ürün fiyatlamalarındaki değişimlerdir.
- Sosyokültürel düzeyde; DMO'ya ve ürünlerine yönelik algıdır.
- Teknolojik düzeyde; kamu hizmetlerinde dijitalleşme eğilimidir.
- Yasal düzeyde; kamu ihale mevzuatında DMO'yu etkileyen düzenlemelerin yanında DMO Ana Statüsü ile alım zorunluluğuna yönelik düzenlemelerdir.
- Çevresel düzeyde; çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik küresel eğilimdir.

Sektörel eğilimlerin DMO'ya etkileri ve DMO'nun olası tepki stratejilerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 24 Sektörel Eğilim Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	12. Kalkınma Planında tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının genişletilmesinin yanında Sağlık Market ve Tekno Katalog platformuna yönelik politika/tebirlere yer verilmiştir. Ayrıca, yerli ürünlerin desteklenmesine yönelik çeşitli politika/tebirlere bulunmaktadır.	Türkiye'nin merkezi satınalma kurumu olan DMO, önümüzdeki dönemde Sağlık Market ve merkezi akaryakıt tedariki benzeri yeni merkezi alım modelleri hayata geçirerek kamu alımlarındaki rolünü güçlendirebilecektir.	Yeni merkezi alım modellerinin uygulamaya alınmasının önünde engel oluşturabilecek teknolojik altyapı yetersizliği ile kamu ihale mevzuatında yapılabilecek kısıtlayıcı düzenlemelere yönelik çalışmalar olası sorun alanları olarak değerlendirilmektedir.	Yeni merkezi alım modellerinin hayata geçirileceği alanlarda dijital altyapı ile diğer kurumlarla entegrasyon çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülmeli ve kamu ihale mevzuatında yapılacak düzenlemeler yakından takip edilmelidir.
Ekonomik	Kurdaki değişimlerin yanında tasarruf tedbirleri gibi kamu alımlarını doğrudan etkileyen politikalar ile beraber pandemi gibi kriz zamanlarının tedarik zincirlerini etkilemesi yoluyla ortaya çıkan ürün fiyatlamalarındaki değişimler tedarik süreçlerini olumsuz etkileyebilir.	Tasarruf tedbirleri DMO'nun yüksek tasarruflu alım süreçlerinin ön plana çıkartabilmesi ortamını sağlayacaktır. Kurdaki ani değişimler ile tedarik zincirlerini doğrudan etkileyecek kriz zamanları hükümetlerin tedarik zinciri koruma adına merkezi satınalma kurumlarını daha fazla kullandığı zamanlar olup, bu kurumların önemini ortaya çıkartacaktır. (Örneğin pandemi süreci.)	Tedarik zincirlerinin kırılması DMO'nun tüm süreçlerini olumsuz etkileyebilir. (Ürüne ulaşmanın daha zor olması yada ürün fiyatların olağanüstü yükselmesi tedarik zincirlerini olumsuz etkilemektedir)	Tasarruf tedbirlerinin daha etkin uygulanabilmesi amacıyla kamu alımlarının belirli alanlarda merkezileşmesine yönelik tedbirler alınmalıdır. Farklı durumlara yönelik kriz planları hazırlanarak tedarik zincirlerinin zarar gördüğü durumlardan kamu hizmetlerinin en az zarar görmesi sağlanmalıdır.
Sosyokültürel	DMO'nun iyi bir marka değeri bulunmaktadır. DMO'nun merkezi alım rolü yeterli düzeyde anlaşılmamıştır.	Merkezi kamu alımları yolu ile yapılabilecek çalışmalar üst düzeyde daha iyi aktarılacak kamu bütçesi ile yerli ve milli ürünlere önemli katkılar sağlanabilir. DMO'nun marka değerinden özellikle yerli ve milli ürünlerin ticarileşmesinde faydalanılabilir.	DMO alım süreçlerine yönelik olumsuz algı yaratabilecek lobi faaliyetleri bulunmaktadır.	DMO'nun marka değeri korunarak merkezi kamu alımlarının tasarruf ve yerli ürünlerin geliştirilmesi başta olmak üzere faydaları tüm paydaşlara her platformda aktarılmalıdır.

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesine yönelik küresel bir eğilim mevcuttur.	DMO, Sağlık Market ile uygulamaya alınan uçtan uca dijital tedarik modelini diğer sektörlerle de genişleterek kamu alımlarındaki rolünü olması gerektiği seviyeye çekebilir.	Alım süreçlerinin tümüyle dijitalleştirilememesi, yeni merkezi alım modellerinin uygulamaya alınmasında veya bu modellerden beklenen faydanın gerçekleşmemesine neden olabilir.	Tedarik süreçlerinin uçtan uca dijitalleştirilmesine yönelik çalışmalara hız verilmeli ve bu süreçte ihtiyaç duyulacak tüm entegrasyon çalışmaları tamamlanmalıdır.
Yasal	DMO Ana Statüsü 2019 yılı sonunda güncellenmiş ve ihtiyacı karşılar hale getirilmiştir. DMO'dan alım zorunluluğu bulunmamakla beraber doğru merkezi alım modelleri hayata geçirilerek alım zorunluluğu olmadan da kamu alımlarında belirli alanlara yönelik merkezileşme sağlanabilecektir.	12. Kalkınma Planı başta olmak üzere üst politika belgeleri ile beraber yürürlükte olan kamu ihale mevzuatı DMO'ya yeni merkezi alım modelleri geliştirebilme noktasında geniş bir imkân tanımaktadır.	DMO'nun Ana Statüsü kamu alımlarını yönetebilme noktasında doğrudan bir yetki vermediğinden kamu ihale mevzuatında olabilecek olası bir kısıtlayıcı düzenleme çalışmaları olumsuz etkileyecektir.	DMO'nun merkezi satınalma kurumu fonksiyonuna kamu ihale mevzuatında doğrudan yer verilmelidir.
Çevresel	Özellikle gelişmiş ülkelerde kamu alımlarında çevre dostu ürünlerin tedarikine yönelik artan bir farkındalık vardır.	Kamu alımları yolu ile yeşil dönüşüm çalışmaları konusunda önümüzdeki dönemde DMO'ya önemli roller verileceği görülmektedir.	Çevre dostu ürünlerin tedarikine yönelik kriterlerin gereğinden fazla kısıtlayıcı olarak belirlenmesi halinde mevcut tedarik süreçleri olumsuz etkilenebilecektir.	Çevre dostu ürünlerin tedarikine yönelik kriterlerin, yeşil dönüşüm geçiş sürecinde mevcut tedarik süreçlerini en az etkileyecek şekilde belirlenmesi sağlanmalıdır.

Sektörel güçlerin DMO'ya etkileri ile DMO'nun tepki politikalarını içeren sektörel yapı analizine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 25 Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	DMO, kamu hukukuna tabi olan veya kamunun denetimi altında bulunan ya da kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının, kamu yararına çalışan dernekler ile bunların iştiraklerinin, vergi muafiyeti tanınan vakıflar ile bunların iştiraklerinin, yükseköğretim kurumlarının, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve kamu bankalarının çeşitli mal ve hizmet ihtiyaçlarını temin etmektedir.	Kamu alımlarında DMO'nun yeni merkezi alım modelleri hayata geçirebileceği geniş bir alan bulunmaktadır. Yerli ve milli ürünlerin yakın zamanda TOGG ve geçmişte Arçelik ve Petlas örneklerinde olduğu gibi kamu alımları yoluyla desteklenmesine yönelik daha fazla çalışma yapılarak yerleşmeye çok önemli katkılar verilebilir.	Merkezi alım modellerinin mevzuat ve dijital altyapı çalışmaları ile yeterli düzeyde desteklenememesi bu modellerden beklenen faydanın gerçekleşmemesine neden olabilir.	Tüm paydaşlarla beraber doğru pazar analizi yapılarak kamu alımlarında merkezileşmeye ihtiyaç duyulan sektörler belirlenmeli ve bu alanlara yönelik merkezi alım modelleri üst mevzuat ve dijital altyapı çalışmaları ile beraber hayata geçirilmelidir.
	DMO'nun kamu mal alımlarındaki payı 2023 yılı itibarıyla yaklaşık %39 seviyesinde olup, sağlık alımlarının büyük kısmının DMO üzerinden yapılmaya başlanması ile merkezi akaryakıt tedarikini uygulamaya alınması bu durumun oluşmasında çok etkili olmuştur. Ancak, taşıt alımları ve bilişim ürünleri başta olmak üzere diğer sektörlerde de yeni merkezi alım modellerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmakta olup, bu alanlarda merkezi alımdan yeterli ölçüde faydalanılamamaktadır.			

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rekabet Durumu	Hukuki yapısı ve misyonu sebebiyle ülkemizde sadece kamuya hizmet sunan başka merkezi tedarik kuruluşu bulunmamaktadır. E-Satış platformu hizmetleri yönüyle DMO ile benzerlik gösterebileceği düşünülen elektronik platformlar özel sektöre ve gerçek kişilere satış yapmaktadırlar.	DMO, arkasındaki kamu gücüyle birlikte faaliyet alanında tek kuruluştur. Etkin politikaları hayata geçirirken, aynı anda fiyat ve hizmet kalitesi açısından herhangi bir rekabet baskısıyla karşı karşıya değildir. DMO özel sektöre ve yurtdışı muadillerine ait başarılı örnekleri inceleyip, içselleştirerek kamuya yönelik "tek merkezi tedarik kurumu" olabilir.	Kamunun doğrudan temin kapsamındaki ihtiyaçları DMO yerine alternatif platformlardan temin edilirse DMO müşteri kaybedebilir, fonksiyonu zayıflayabilir.	DMO'nun kurumsal, idari ve operasyonel yapısı ile süreçleri piyasaya şartlarına ve paydaş görüşlerine daha hızlı cevap verecek şekilde yeniden yapılandırılması çerçevesinde dijital dönüşüm ve bütünsel e-tedarik sistemine geçiş çalışmaları ivedilikle tamamlanmalıdır.
Paydaşlar	Kamu kurumları ve tedarikçiler temel paydaşlarımızdır. Paydaş görüşleri süreçlerimizde dikkate alınmaktadır. Kamu alımları sektöründe alım yapan birçok kamu kurumu ve satış gerçekleştiren firma mevcuttur.	Paydaş öncelikleri ve görüşleri DMO'da devam eden dönüşümün itici gücü olabilir. DMO, faaliyet alanını genişleterek ve hizmet sunmadığı müşterilerini de süreçlerine dâhil ederek daha fazla paydaşa dokunabilir.	Alınan paydaş görüşleri piyasanın tamamını temsil etmeyebilir. Paydaşlar DMO'dan uzaklaşabilir.	Paydaş görüşlerinin düzenli olarak alınmasına yönelik sistem ve platform oluşturulmalı DMO ile tanışmamış kamu kurumları ve firmaların DMO müşteri ve tedarikçi portföyünde yer almaları için tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine hız verilmelidir.

Devlet Malzeme Ofisi'nin kamu alımlarındaki rolü her geçen yıl daha da önem kazanmaktadır. Sağlık Market, merkezi akaryakıt tedariki ve yerli elektrikli otomobile (TOGG) kamu alım garantisi verilmesi ile pandemi döneminde DMO'nun tedarik zincirlerinin korunmasına yönelik oynadığı kritik roller, DMO'nun bilinirliğinin artmasını ve merkezi satınalma kurumlarının öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır.

Bu gelişmeler, 12. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Programlar ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları başta olmak üzere üst politika belgelerinde merkezi kamu alımlarına yönelik iyileştirme hedeflerini beraberinde getirmiştir. Önümüzdeki 5 yıllık dönemde DMO'yu önemli görevler beklemekte olup, yüksek kamu faydası sağlayacak yeni merkezi kamu alım modelleri ile uçtan uca dijital tedarik süreçlerinin hayata geçirilmesiyle DMO gelişmiş ülkelerde olduğu gibi daha güçlü bir merkezi satınalma kurumuna dönüşebilecektir.

• GZFT Analizi

Kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler; yapılan diğer analiz çalışmalarında ortaya çıkan sonuçlar ile beraber Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde yapılan ön değerlendirme sonrasında Stratejik Planlama Ekibi üyelerince belirlenmiş olup, aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 26 GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Köklü geçmişi, kurum kültürü ve marka değeri olan bir kamu kurumu olması - Genç, dinamik, öğrenmeye ve yeniliğe açık, yaratıcı ve gelişim odaklı personel yapısı - DMO Ana Statüsünün idari yapılanmalara ve faaliyet alanı değişikliklerine imkân sağlayacak esneklikte olması - Geliştirilen merkezi alım modellerinin yüksek tasarruf oranları ortaya çıkarması - Dijital çözümler yoluyla müşterilere daha hızlı ve kolay hizmet sunulması - DMO'nun güçlü mali yapısı sebebiyle ödemelerin zamanında yapılması - Geliştirilen farklı katalog uygulamaları yoluyla tedarikçilerin kamu pazarına erişimlerine imkân sağlanması - Kaliteli/denetime tabi tutulmuş ürün tedariki - DMO e-Satış Portalı'nın müşterilere memnuniyet odaklı hizmet sunması	- Merkezi alım modellerinin istenilen düzeyde yaygınlaşmamış olması - Bütünleşik pazarlama yönetiminin tam anlamıyla hayata geçirilememesi - Kurum içi veri yönetiminde geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlar bulunması - Katalog süreçlerinin tümüyle dijital olarak yürütülememesi - Fiyat araştırma ve analiz süreçlerinin dijital ortama aktarılmaması - Görevde yükselme süreçlerinin standarda bağlanmamış olması - Sosyal faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması

Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
12. Kalkınma Planı ve diğer üst politika belgelerinde DMO'nun merkezi tedarik rolünün güçlendirilmesine yönelik politika ve tedbirlerin bulunması - Sağlık ve akaryakıt alımlarında uygulamaya alınan merkezi alım modellerinin getirdiği yüksek tasarruf oranlarının yeni alım modellerinin geliştirilmesine olanak sağlaması - Müşterilerin DMO alım süreçlerine yönelik kolay, şeffaf ve rekabete açık olması algısı - Tedarikçilerin DMO'ya yönelik; kamu kurumlarına erişimde kolaylık sağladığı ve hızlı ödeme imkânı algısı - Gelişmiş ülkelerdeki merkezi alıma yönelik eğilim ve başarılı merkezi tedarik uygulamaları - Kamu hizmetlerinin elektronik ortamda izlenebilmesi için geliştirilen sistemlerin ulusal düzeyde yaygınlaşması - Milli teknoloji hamlesi kapsamında yerli ürünleri ve üreticileri destekleyici kamu politikalarının uygulanmasında DMO'nun aktif bir aktör olarak yer alması	- Kamu alımlarında alternatif alım yöntemlerinin tercih edilmesi sebebiyle DMO'nun tedarik gücünün azalması - Kurdaki dalgalanmalar, doğal afetler ve pandemi gibi kriz zamanlarının tedarik zincirlerine yaptığı olumsuz etkiler - Tedarikçilerin katalog başvuru süreçlerini uzun bulmaları ve fiyat araştırmasının etkin ve verimli olmadığını düşünmeleri sebebiyle tedarikçi sayısının azalması (Tedarikçiler açısından) DMO'daki parasal yükümlülüklerin fazla olduğu algısı ile (müşteriler açısından) hizmet bedeli uygulaması nedeniyle oluşan fiyatların piyasadan fazla olduğu algısı - DMO uygulamaları hakkında bazı müşterilerin yeterli bilgi sahibi olmaması nedeniyle müşteri kaybı yaşanması

GZFT listeleri oluşturulduktan sonra;

- Fırsatlar ve güçlü yönlerimizden faydalanmaya yönelik stratejiler (**FG**),
- Fırsatlardan faydalanarak zayıf yönlerimizi geliştirmeye yönelik stratejiler (**FZ**),
- Güçlü yönlerimizden yararlanarak tehditleri önlemeye yönelik stratejiler (**TG**),
- Zayıf yönlerimizin ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik stratejiler (**TZ**),

belirlenmiştir. GZFT stratejilerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 27 GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	- Köklü geçmişi, kurum kültürü ve marka değerinden faydalanarak girişimciliğin, yerli ürün ve üreticilerin desteklenmesine yönelik kamu politikalarında DMO'nun aktif olarak yer alması - Gelişmiş ülkelerdeki başarılı tedarik uygulamaları referans alınarak kurumun dinamik ve öğrenmeye açık personel yapısının çağın gerekleri ve paydaş önceliklerine cevap verecek şekilde geliştirilmesi - Katalog uygulamalarının müşterilerin ve tedarikçilerin DMO'ya yönelik olumlu algılarını geliştirecek şekilde güçlendirilmesi - Merkezi alıma yönelik mevzuat çalışmaları, merkezi satınalma konusundaki deneyim ve kendine özgü alım mevzuatından yararlanarak DMO'nun etkinliğini artırmaya yönelik politikalar geliştirilmesi	- Güçlü kurum kültüründen ve öğrenmeye açık personel yapısından yararlanılarak oluşturulan kurumsal politikaların ve hedeflerin kurumun bütünü tarafından sahiplenilmesi ve bu yolla kurumsal hafızanın güçlendirilmesi ve korunması - Geliştirilen katalog uygulamaları yoluyla müşteri tercihlerinin DMO'ya yöneltilmesi - DMO'nun güçlü mali ve finansal yapısından faydalanarak müşteri, tedarikçi ve tedarik sürecinin özellikle kur riskleri ve ekonomik krizlere karşı korunmasına yönelik kriz yönetim planlarının oluşturulması
Zayıf Yönler	- Başarılı ulusal ve uluslararası uygulama örnekleri referans alınarak; (Ödüllendirme, kariyer yönetimi, uzmanlaşma ve personel memnuniyetine yönelik standart politikalarını içerecek) Bütünleşik insan kaynakları yönetiminin oluşturulması - Kurumun vizyonel hedeflerine uyum sağlayan bilişim yönetiminin oluşturulması - Yenilikçi iş modellerinin içselleştirilmesine yönelik yenilik yönetim sisteminin oluşturulması - Müşterilerin DMO'ya yönelik olumlu algılarının geliştirilmesi, hükümet politikaları ve üst politikalarda kurumun artan rolü ve alım zorunluluğu düzenlemeleriyle DMO'nun kamu alımlarındaki payının artırılması - Yurt genelinde yaygınlaşan elektronik kamu hizmeti sunumuna yönelik sistemlere entegre elektronik uygulamalarla paydaşların her aşamada belge/süreç/başvuru takibini yapmalarına imkan sağlayacak yeterliliğe ulaşılması	- İş süreçlerinin paydaş görüşlerini dikkate alacak şekilde, risk odaklı bir anlayışla dönüştürülmesi, dijitalleştirilmesi ve standartlaştırılması yoluyla olası tedarikçi ve müşterileri kayıplarının önüne geçilmesi - Etkin bir kurumsal fiyatlandırma politikası geliştirilerek "doğru fiyatlandırma yapılamadığına" yönelik algının önüne geçilmesi - Kataloga giriş şartlarının fiyat-kalite dengesi gözetilerek güncellenmesi ve ürün çeşitliliğinin artırılması - Tüm paydaşları kapsayacak bütünleşik pazarlama yönetimi anlayışına geçilerek tedarikçi/müşteri kaybının önüne geçilmesi - Yapılacak mevzuat düzenlemeleri sonrasında idari yapının ve faaliyet alanlarının paydaş ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek şekilde dönüştürülmesi

Durum Analizi kapsamındaki alt analizlerin tamamlanması sonucunda aşağıdaki Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu oluşmuştur.

Tablo 28 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
2020-2024 Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Stratejik Planın personel ve birimler tarafından yeterince sahiplenilmediği görülmüş olmakla beraber Plan döneminde ortaya çıkan pandemi süreci de özellikle dijital dönüşüm çalışmalarının yeni plan dönemine sarkmasına neden olmuştur. - Tüm birimlerin Planda kendi üzerine düşen çalışmaları daha fazla sahiplenmesi gerektiği anlaşılmıştır.	- Mevcut Planda yer alan amaç ve hedeflerden bir kısmına yeni dönemde de yer verilmelidir. - Önceki plan döneminde ortaya çıkan kriz zamanlarında DMO'nun tedarik zincirlerini koruma noktasında oynadığı başarılı roller, yeni dönemde güçlü bir merkezi satınalma kurumuna dönüşümü yolunda ihtiyaç duyulan altyapı çalışmalarının sürdürülmesi ile yeni merkezi satınalma uygulamalarının hayata geçirilmesine odaklanılmasını gerektirmektedir. - Ayrıca, Stratejik Planın daha fazla sahiplenilmesi için çeşitli faaliyetler yürütülmelidir.
Mevzuat Analizi	2019 yılında yürürlüğe giren yeni Ana Statü esnek bir yapıda olup, DMO'ya ihtiyaç duyduğu değişiklik ve geliştirmeleri hayata geçirebilme imkânı tanımaktadır. - Kurum iç mevzuatının günün koşullarına göre geliştirilmesi ve bilgi sistemlerinin iç mevzuatla uyumlu hale getirilmesi çalışmaları henüz tamamlanmamıştır.	- Ana faaliyetlere ilişkin DMO mevzuatının, başta dijitalleşme olmak üzere değişen ve gelişen koşullara uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir. - Birim faaliyetlerine ilişkin yönergelerin revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Üst Politika Belgeleri Analizi	Bu kısım Rehber’de belirtildiği üzere boş bırakılmıştır.	- Yeni plan döneminde DMO’nun odaklanması gereken konular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. - DMO'nun merkezi tedarik yapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmaların kapsamı genişletilerek sürdürülmelidir. Merkezi alıma konu olabilecek kamuda sık kullanılan ürünlerin tespiti yapılmalıdır. - DMO faaliyet alanına giren ürün gruplarından başlanarak yeni ürün gruplarında Sağlık Market benzeri merkezi alım modelleri hayata geçirilmelidir. - İthal ağırlıklı ürünlerde merkezi kamu alımları kaldırıp olarak kullanılarak TOGG ve TURKOVAC benzeri yeni yerli ve milli ürünlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. - Kamu kurum ve kuruluşlarınca kullanılan taşıtların kullanımına ve yeni araç tedarikine yönelik yeni merkezi alım modelleri geliştirilmelidir. - Kamu taşıt tedarik süreçlerinin yerli ve çevreci araçlara öncelik verilecek şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır. 2020-2024 Plan Döneminde kapsamı genişletilerek örnek bir merkezi alım modeli haline gelen Sağlık Market’in daha da geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. - Teknogirişimciler tarafından geliştirilen ürünlerin DMO Tekno Katalog platformu üzerinden kamu pazarına ulaşması sağlanarak söz konusu ürünlerin ticarileşme ve markalaşma süreçlerinin desteklenmesine yönelik faaliyetler yürütülmelidir. - Yazılım ürünleri başta olmak üzere merkezi kamu alımları yoluyla bilişim ürünlerinde yerleşme faaliyetleri desteklenmelidir.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Paydaş Analizi	- Müşterilere uygulanan anket sonuçlarına göre; müşterilerin yüksek oranda DMO'dan memnun olduğu, kamu alımlarındaki öncelikleri kalite ve güvenilirlik olduğu, DMO'nun en güçlü yönünün alım süreçlerinin kolaylığı, alımların rekabete açık ve şeffaf olduğu ve bürokratik işlemlerin az olduğu olarak belirtilmiştir. Ayrıca ankete katılan müşterilerden, DMO'nun ürün çeşidinin artırılması, ürün fiyatlarının iyileştirilmesi, süreçlerin ve e-Satış portalının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. - Tedarikçilere uygulanan anket sonuçlarına göre; tedarikçilerin çoğunlukla DMO'ya olan bakış açısı güvenilir olması ve stratejik paydaş olarak görmeleridir. Aynı zamanda DMO'nun en güçlü yönünün ise ödeme gücü, kamu kurumlarına hızlı ulaşım ve alım süreçlerinin kolaylığı olarak belirtilmiştir. DMO'nun geliştirmesi gereken yönünün fiyat belirleme ve araştırma yöntemleri, süreçlerin uzunluğu / kısalığı, Sağlık Market ve satınalma süreçlerinin iyileştirilmesi olduğu düşünülmektedir. - Kurum personeline uygulanan anket sonuçlarına göre; DMO'da çalışmaktan genel olarak memnun olan personel oranı yüksekken ödüllendirme mekanizmalarının objektif olarak uygulanmasına yönelik memnuniyet oranının düşük olduğu görülmüştür. Yeni teknolojilerin uygulanması, iş etiği, birim içi koordinasyon gibi konularda yüksek düzeyde memnuniyet görülmekteyken DMO'da tüm iş süreçlerinin iyi yönetildiğini düşünen personel sayısı daha azdır. Ankete katılan kurum personeli için öncelik düzeyi 1. sırada çalışma ortamı, 2. sırada adil yönetim, 3. sırada kariyer gelişimi, 4. sırada öğrenmeye açıklık ve son sırada tazminat ve ödül şeklinde olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre yapılan analizde sıralama değişmezken, eğitim seviyesinin yükselişiyle adil yönetimin 1. sıraya geçtiği görülmektedir.	- Paydaşlarımızdan gelen görüşler doğrultusunda ürün çeşitlerinin artırılması ve e-Satış, Sağlık Market ve satınalma süreçlerinin geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. - Ürün fiyatlarının belirlenmesinde şeffaf kriterler ve politikalar geliştirilmelidir. - Paydaşlarımızla iletişim ve etkileşim düzeyini geliştirecek etkinlikler düzenlenmelidir. - Başvuru süreçlerinin kısaltılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik eğitimler düzenlenmelidir. - Çalışanlara yönelik sosyokültürel aktiviteler arttırılmalıdır. - Etkin bir ödüllendirme mekanizması ve kariyer planlaması oluşturulmalıdır. Bu kapsamda Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği sınavlarının düzenlenme periyodunun standarda bağlanması gerekmektedir.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	- Genel Müdürlüğümüz personel yapısı, yüksek eğitim düzeyi ile beraber tecrübeli ve genç personelin dengeli dağılımı özellikleri ile öne çıkmaktadır. - Birim bazında görev tanımları mevcut olmakla beraber farklı birimlerde çalışan farklı unvana sahip personel için pozisyon bazlı görev tanımları yapılmamış ve temel yetkinlikler tanımlanmamıştır. Bu çerçevede kadro/pozisyon bazlı görev tanımı ve temel yetkinliklerin belirlenmesi için çalışmalar başlatılmıştır. - Yıllık eğitim programı hazırlayarak personel yetkinliğinin artırılması ile personelin mevcut bilgilerinin güncel tutulmasına yönelik faaliyetleri düzenli olarak yürütmekte olup, eğitim faaliyetleri başta Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı olmak üzere çeşitli yöntemler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Ancak, genel eğitimlerin yanında birimler özelinde ihtiyaç duyulan diğer eğitim faaliyetleri yeterli düzeyde değildir. - Personelin birimler arası dağılımında daha dengeli bir yaklaşım gerekmektedir.	- Kadro/pozisyon bazlı görev tanımı ve temel yetkinliklerin belirlenmesi için çalışmalar yapılmalıdır. - Personelin birimlere yetkinlik ve sayı olarak dağıtımında daha nesnel kriterler geliştirilmelidir. - Birimler özelinde ihtiyaç duyulan diğer eğitim faaliyetleri artırılmalıdır. - Personelin ortalama eğitim seviyesini yükseltecek işbirlikleri artırılmalıdır. - Ödüllendirme ve çeşitli yönlerden çalışma şartlarının iyileştirilmesi yoluyla kurum nitelikli personel için daha cazip hale getirilmelidir.
Kurum Kültürü Analizi	- Kurumun güçlü bir tarihsel birikimi olmakla beraber personelin bu konudaki bilgi düzeyi yeterli değildir. - Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler yetersizdir. - Birimler arasında iletişim ve koordinasyon eksikliği ile kurumsal hafızanın aktarılmasında eksiklikler bulunmaktadır. - Benzer iş süreçlerinde uygulama farklılıkları olabilmektedir. - Stratejik riskler kurum üst yönetiminin, operasyonel riskler ise birim yöneticileri tarafından yönetilmektedir. - Kurum faaliyetlerinin ve yeniliklerinin tanıtımında eksiklikler bulunmaktadır. - Ödüllendirme mekanizmalarının yeterli düzeyde kullanılamaması, personel motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.	- Birimler arasında iletişimin ve etkileşimin artırılmasına ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. - Benzer iş süreçlerinin standardizasyonu sağlanmalıdır. - Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler artırılmalıdır. - Kurumsal faaliyetlerin ve yeniliklerin tanıtımı için gerekli politikalar oluşturularak uygulanmalıdır. - Mesleki eğitimlerin yanında kişisel eğitimler de desteklenmelidir. - Görevde yükselme sınavları düzenli periyotlarla yapılmalı ve ödüllendirme mekanizmaları artırılarak personel motivasyonu yükseltilmelidir.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Fiziki Kaynak Analizi	- Sosyokültürel alanların artırılmasına ve çalışma ortamlarının iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. - Toplantı, konferans ve eğitim gibi etkinlikler için gerekli fiziki ortamların iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	Çalışma alanları iyileştirilmeli ve sosyokültürel alanlar arttırılmalıdır.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- Kurumun dijital altyapısı gelişen ve değişen teknoloji çerçevesinde sürekli olarak iyileştirilmektedir. - Tüm tedarik süreçleri elektronik ortamda yürütülememektedir. - Kurum veri akışı birden fazla kaynaktan yürütüldüğünden bu kaynaklar arasında tutarlılık sorunları ortaya çıkmaktadır. - Bilişim personelinin yeterli düzeye getirilmesine ihtiyaç vardır. - Diğer kurumlarla entegrasyon çalışmaları istenilen düzeyde değildir. - Çalışanlara sağlanan teknolojik altyapı yeterli düzeyde olmakla beraber çalışanlar arasında bilgi ve bilişim güvenliği ve siber olaylarına yönelik eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları konusunda farkındalık eksikliği mevcuttur.	- Kurumun tüm tedarik süreçlerinin elektronik ortamda yapılabilmesine yönelik altyapı çalışmaları ve entegrasyonlar tamamlanmalıdır. - Bilişim personelinin niteliğini ve niceliğini arttıracak önlemler alınmalıdır. - Birimlerce ihtiyaç duyulan yazılımlara yönelik hızlı cevap verecek mekanizmalar uygulamaya alınmalıdır. - Kurum veri yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar hayata geçirilmelidir.
Mali Kaynak Analizi	DMO operasyonel faaliyetlerini ve yatırımlarını kendi öz kaynaklarıyla karşılayabilmektedir.	Kurumun sermayesinin mevcut işlem hacmi çerçevesinde güncellenmesi gerekmektedir.
Finansal Analiz	- Kısa vadeli borçların azalmasına bağlı olarak cari oran, likidite oranı ve kaldıraç oranında iyileşme görülmüştür. - Yıllar itibarıyla net karda azalma sebebiyle; net kâr marjı ve varlık kârlılığında azalma görülmektedir.	- Kârlılığın; halihazırda alım zorunluluğu bulunmaması nedeniyle kurumların DMO'yu tercih etmesini engellemeyecek ve faaliyet giderlerini karşılayacağı şekilde asgari düzeyde tutulacağı, tasarruf odaklı politikalar geliştirilmelidir. - DMO'daki parasal yükümlülükler finansal dengeyi bozmayacak şekilde düzenlenmelidir.

Sektörel Analiz

- Üst politika belgelerinde merkezi alımı destekleyici politika ve tedbirler bulunmaktadır.
 - Tedarik zincirini ve ekonomiyi olumsuz etkileyen olayların sıklığı artmıştır.
 - DMO'nun merkezi alım rolü sektörde yeterli düzeyde anlaşılmamıştır.
 - Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesine yönelik küresel bir eğilim mevcuttur.
 - DMO'dan alım zorunluluğu bulunmamakla beraber doğru merkezi alım modelleri hayata geçirilerek alım zorunluluğu olmadan da kamu alımlarında belirli alanlara yönelik merkezileşme sağlanabilecektir.
- Özellikle gelişmiş ülkelerde kamu alımlarında çevre dostu ürünlerin tedarikine yönelik artan bir farkındalık vardır.

- Yeni merkezi alım modellerinin hayata geçirileceği alanlarda dijital altyapı ile diğer kurumlarla entegrasyon çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülmeli ve kamu ihale mevzuatında yapılacak düzenlemeler yakından takip edilmelidir.
- Farklı durumlara yönelik kriz planları hazırlanarak tedarik zincirlerinin zarar gördüğü durumlardan kamu hizmetlerinin en az zarar görmesi sağlanmalıdır.
- DMO'nun marka değeri korunarak merkezi kamu alımlarının tasarruf ve yerli ürünlerin geliştirilmesi başta olmak üzere faydaları tüm paydaşlara her platformda aktarılmalıdır.
- DMO'nun merkezi satınalma kurumu fonksiyonuna kamu ihale mevzuatında doğrudan yer verilmesi sağlayacak girişimlerde bulunulmalıdır.
- Çevre dostu ürünlerin tedarikine yönelik kriterlerin, yeşil dönüşüm geçiş sürecinde mevcut tedarik süreçlerini en az etkileyecek şekilde belirlenmesi sağlanmalıdır.

GELECEĞE BAKIŞ

• Misyon

“Kamu hizmetlerinde ihtiyaç duyulan ürünleri, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayarak hızlı, kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde tedarik etmek”

• Vizyon

“Ülke kalkınmasını kamu alımları yoluyla destekleyen, değer üreten, paydaş odaklı ve yenilikçi bir merkezi satınalma kurumu olmak”

• Temel Değerler

Şeffaflık	Paydaş Odaklılık
Güvenilirlik	Katılımcılık
Yenilikçilik	Dijitalleşme
Hesap Verilebilirlik	Tasarruf Odaklılık
Profesyonellik	Hız

STRATEJİ GELİŞTİRME

Genel Müdürlüğümüz 2025-2029 Stratejik Planında 4 adet amaca ve toplam 21 adet hedefe yer verilmiştir.

Amaç ve hedefler belirlenirken tüm paydaşların ihtiyaçlarına karşılık verecek bir perspektif çizilmeye çalışılırken iş süreçlerinin iyileştirilmesi ile kurumsal kapasitenin geliştirilmesine öncelik verilmiştir.

• Amaç ve Hedefler

Amaç 1: Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek

Hedef 1.1: Kamuda sık kullanılan ve merkezi olarak tedarikinde kamu faydası yüksek olan ürünler tespit edilerek yeni merkezi alım modelleri geliştirilecektir.

Hedef 1.2: Sağlık Market Uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve medikal malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.

Hedef 1.3: Merkezi akaryakıt tedarikinin kapsamı genişletilecektir.

Hedef 1.4: Kamunun ihtiyacı olan ürün gruplarında DMO'nun alım payı artırılabacaktır.

Hedef 1.5: DMO'nun tasarruf çıktısı modellenecek ve takibine yönelik çalışmalar hayata geçirilecektir.

Amaç 2: Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek

Hedef 2.1: Tekno Katalog Platformu; girişimcilerin kamu alımları yoluyla ticarileşmesinin sağlanması amacıyla yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.

Hedef 2.2: DMO ile TOGG arasında imzalanan protokol kapsamında yerli elektrikli otomobilin tedarik süreçleri sürdürülecektir.

Hedef 2.3: Yeşil kamu alımları stratejileri geliştirilerek sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.

Hedef 2.4: Kamu alımlarında yerlilik oranının artırılmasını teminen analiz çalışmaları yürütülecek ve yerli üretim desteklenecektir.

Hedef 2.5: Tedarikçilere ve müşterilere yönelik paydaş odaklı iletişim stratejileri hayata geçirilecektir.

Amaç 3: Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek

Hedef 3.1: Tüm ihalelerin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.

Hedef 3.2: İç mevzuat güncelleme çalışmaları sürdürülecektir.

Hedef 3.3: Fiyat araştırma ve analiz politikaları geliştirilerek yapay zeka destekli uygulamalar hayata geçirilecektir.

Hedef 3.4: Süreçlerin uçtan uca elektronik olarak yürütüldüğü Firma Portalı tüm unsurlarıyla devreye alınacaktır.

Hedef 3.5: e-Satış Portalının dijital dönüşümünün tamamlanması ve firma katılımının artırılması suretiyle daha rekabetçi bir platform oluşturulacaktır.

Amaç 4: Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak

Hedef 4.1: İşveren markası stratejileriyle çalışanlarına değer katan bir kurum kültürü geliştirilecektir.

Hedef 4.2: Katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaştırılacak ve Yenilik Yönetimi Sistemi kurulacaktır.

Hedef 4.3: Sürekli iyileştirme temelli eğitim programları geliştirilecektir.

Hedef 4.4: İş zekası sistem mimarisi tümüyle yenilenerek veri yönetim sistemi uygulamaya alınacaktır.

Hedef 4.5: İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi geliştirilerek acil ve olağanüstü durumlara yönelik kriz yönetim planları hazırlanacaktır.

• Hedeflerden Sorumlu Birimler

Genel Müdürlüğümüz 2025-2029 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerden sorumlu birimlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 29 Hedeflerden Sorumlu Birimler

BİRİMLER	HEDEFLER									
	H 1.1	H 1.2	H 1.3	H 1.4	H 1.5	H 2.1	H 2.2	H 2.3	H 2.4	H 2.5
Teftiş Kurulu Başkanlığı	İ				İ					
Hukuk Müşavirliğine	İ				İ					
İç Denetim Birimi Başkanlığı	İ				İ					
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	S	İ	İ	S	S			S	S	İ
I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ		S	İ	İ		S	İ	İ	İ
II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ			İ	İ			İ	İ	İ
III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ			İ	İ	S		İ	İ	İ
IV Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	İ		İ	İ			İ	İ	İ
V Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	S		İ	İ			İ	İ	İ
I Nolu Operasyonel Süreçler Daire Başkanlığı	İ		İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
II Nolu Operasyonel Süreçler Daire Başkanlığı	İ	İ		İ	İ				İ	İ
Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S
Kalite Kontrol Daire Başkanlığı	İ				İ			İ		
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı	İ				İ					
Muhasebe Daire Başkanlığı	İ				İ					
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	İ	İ		İ	İ	İ		İ		
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	İ				İ					
Özel Kalem Müdürlüğü	İ				İ					
Yönetim Kurulu Bürosu Müdürlüğü	İ				İ					
Bursa Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
Elazığ Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
Eskişehir Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
Gaziantep Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
İstanbul Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
İzmir Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
Trabzon Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
Bursa Bölge Müdürlüğü	İ				İ	İ	İ			İ
Diyarbakır İrtibat Bürosu	İ				İ	İ	İ			İ
Erzurum İrtibat Bürosu	İ				İ	İ	İ			İ
Mersin İrtibat Bürosu	İ				İ	İ	İ			İ
Van İrtibat Bürosu	İ				İ	İ	İ			İ

*İ: İlgili, S: Sorumlu

BİRİMLER	HEDEFLER									
	H 3.1	H 3.2	H 3.3	H 3.4	H 3.5	H 4.1	H 4.2	H 4.3	H 4.4	H 4.5
Teftiş Kurulu Başkanlığı		İ				İ		İ		İ
Hukuk Müşavirliğine		İ				İ		İ		İ
İç Denetim Birimi Başkanlığı		İ				İ		İ		İ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		S			İ	İ	S	İ	S	S
I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
IV Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
V Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
I Nolu Operasyonel Süreçler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
II Nolu Operasyonel Süreçler Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlığı	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
Kalite Kontrol Daire Başkanlığı		İ				İ		İ		İ
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı		İ				S	İ	S	İ	İ
Muhasebe Daire Başkanlığı		İ				İ		İ		İ
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	S	İ	S	S	S	İ	İ	İ	İ	İ
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı		İ				İ		İ		İ
Özel Kalem Müdürlüğü		İ				İ		İ		İ
Yönetim Kurulu Bürosu Müdürlüğü		İ				İ		İ		İ
Bursa Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Elazığ Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Eskişehir Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Gaziantep Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
İstanbul Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
İzmir Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Trabzon Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Bursa Bölge Müdürlüğü	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Diyarbakır İrtibat Bürosu	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Erzurum İrtibat Bürosu	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Mersin İrtibat Bürosu	İ	İ				İ		İ	İ	İ
Van İrtibat Bürosu	İ	İ				İ		İ	İ	İ

*İ: İlgili, S: Sorumlu

• Hedef Kartları

Genel Müdürlüğümüz 2025-2029 Stratejik Planında 4 adet amaca ve toplam 20 adet hedefe yer verilmiş olup, hedef kartları aşağıda yer almaktadır.

Hedefleri ölçmek için belirlenen performans göstergelerine kümülatif olarak yer verilmiştir.

Tablo 30 Amaç 1-Hedef Kartları

Amaç (A1)	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek								
Hedef (H1.1)	Kamuda sık kullanılan ve merkezi olarak tedarikinde kamu faydası yüksek olan ürünler tespit edilerek yeni merkezi alım modelleri geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1 Çalışma grupları oluşturulması	5	0%	100%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.2 Taşıt ve taşıt sarf grubu yeni merkezi alım modeli sayısı	30	0	0	0	0	0	2	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.3 Bilişim ve dayanıklı grubu yeni merkezi alım modeli sayısı	30	0	0	0	0	0	2	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.4 Temizlik, kırtasiye ve mobilya, tekstil grubu yeni merkezi alım modeli sayısı	30	0	0	0	0	0	2	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.1.5 Kamu alımları analiz çalışması sayısı	5	1	2	3	4	5	6	3 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Riskler	Merkezi alım modellerinin uygulamaya alınmasından üst düzeyde vazgeçilmesi sonucunda yeni modellerin geliştirilememesi								
	Kamu İhale Kanunundaki istisna limitinin yeterli gelmemesi sonucunda geliştirilen merkezi alım modellerinin uygulanamaması								
	Teknik (dijital) altyapının hazır olmaması nedeniyle yeni geliştirilen merkezi alım modellerinin uygulamaya alınması aşamasında aksaklıklar yaşanması								
Stratejiler	Son dönemde gerçekleşen ortak, standart ve tekrarlayan alımlar ile pazar durumu analiz edilerek sınıflandırılacaktır.								
	Alım zorunluluğu getirilmesi planlanan ürünlerde ilgili sektöre özel akaryakıt ve sağlık ürünlerinde uygulanan modeller benzeri merkezi alım yöntemleri uygulanarak en üst düzeyde tasarruf sağlanacaktır.								
	Kamu alım sistemindeki diğer kurumlarla işbirliği yapılarak taleplerin toplanmasına ilişkin bir yöntem belirlenecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	12. Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları, Orta Vadeli Plan (2024-2026) ve Orta Vadeli Plan (2025-2027) gibi üst düzey politika belgeleri ile tasarruf tedbirleri genelgesinde merkezi kamu alım politikalarının kapsamının genişletilmesine yönelik politika ve tedbirlere yer verilmiştir.								
	Sağlık Market, akaryakıt alımları ve yerli elektrikli otomobilin kamu alım garantisi yoluyla tedariki gibi başarılı merkezi alım uygulamaları yüksek tasarruf oranları ile beraber hayata geçirilmiştir.								
	Kamu kurum ve kuruluşları benzer alımları ayrı ayrı yaptığından dolayı toplu alım avantajından yeterince faydalanamamaktadır.								
İhtiyaçlar	Kamu alımlarının daha yüksek tasarruf oranları ile gerçekleştirilebilmesi için diğer ürün gruplarında merkezi alım modellerinin uygulanmasına ihtiyaç bulunmaktadır.								
	Merkezi alım modellerinin başarıyla uygulanabilmesi için Bakanlığımızca alım zorunluluğu kapsamındaki ürün gruplarının belirlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.								
Amaç (A1)	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek								

Amaç (A1)	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek								
Hedef (H1.2)	Sağlık Market Uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve medikal malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.2.1 İlaç ürün grubu ortalama tasarruf oranı	15	55%	55%	55%	55%	55%	55%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.2 Tıbbi malzeme ürün grubu ortalama tasarruf oranı	15	35%	35%	35%	35%	35%	35%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.3 İlaç ürün grubunun DMO üzerinden karşılanma oranı	25	89%	90%	91%	92%	93%	95%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.4 Tıbbi malzeme ürün grubunun DMO üzerinden karşılanma oranı	25	62%	65%	70%	75%	80%	85%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 1.2.5 Ortalama en fazla ödeme süresi (gün)	20	90	90	90	90	90	90	3 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	V Nolu Satınalma Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	IV Nolu Satınalma, II Nolu Operasyonel, Strateji Geliştirme, Bilgi İşlem ile Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları								
Riskler	Ani kur dalgalanmaları sebebiyle edinme maliyetlerinin değişkenliği veya tedarik sürecinin kesintiye uğraması								
	Sağlık hizmetlerinin kesintiye uğramamasını sağlarken tek tedarikçisi bulunan bazı ürünlerde beklenildiği kadar indirim alınamaması								
	Sektörde hammadde kaynaklı sorunlar ortaya çıkmasıyla üretimde aksamalar olması sonucunda tedarik sürecinin kesintiye uğraması								
Stratejiler	Satınalma yöntemleri çeşitlendirilerek, yerli ürün kullanımı teşvik edilecektir.								
	Ödemelerin zamanında yapılmasına azami dikkat edilecektir.								
	Tedarikçilere ve müşterilere yönelik tanıtım faaliyetlerine devam edilecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Üst politika belgelerinde DMO'nun sağlık market kapsamında Sağlık Bakanlığı ile işbirliği yapacağı eylemler öngörülmektedir.								
İhtiyaçlar	Sağlık tesislerinde kullanılan, özellikle ithal bağımlı olan ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında DMO Sağlık Market Protokolü çerçevesinde uygun satınalma yöntemleri ile edinme maliyetlerinin düşürülmesi sağlanmalıdır.								

Amaç (A1)	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek									
Hedef (H1.3)	Merkezi akaryakıt tedarikinin kapsamı genişletilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.3.1 Müşteri sayısı	45	7.300	7.446	7.595	7.747	7.902	8.060	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.3.2 Sistemde yer alan araç sayısı	45	138 Bin	150 Bin	152,5 Bin	155 Bin	157,5 Bin	160 Bin	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.3.3 Elektrikli araçlara yönelik çalışma yürütülmesi	10	0%	20%	40%	60%	80%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	I Nolu Operasyonel Süreçler, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları									
Riskler	Kurumların akaryakıt ihtiyaçlarını DMO üzerinden tedarik etmeyi tercih etmemeleri nedeni ile müşteri portföyünün artırılmaması									
	Elektrikli araçlara yönelik istasyon ağının yeterli düzeyde olmaması sonucunda elektrikli araçların yakıt ihtiyacının merkezi olarak karşılanamaması									
Stratejiler	Kurumların akaryakıt ihtiyaçlarını DMO üzerinden tedarik etmesini tercih etmesine yönelik tedbirler alınacaktır.									
	Müşterilere yönelik tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	DMO merkezi akaryakıt tedarikinin sağladığı avantajlardan tüm kurumlar faydalanamamaktadır.									
	2025 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında hizmet araçlarının ihtiyaç duyduğu akaryakıtın DMO üzerinden teminine yönelik faaliyete yer verilmiştir.									
İhtiyaçlar	DMO merkezi akaryakıt tedarikinin sağladığı yüksek tasarruf oranlarından daha fazla kurumun faydalanmasına yönelik çalışmalar gerekmektedir.									

Amaç (A1)	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek									
Hedef (H1.4)	Kamunun ihtiyacı olan ürün gruplarında DMO'nun alım payı artırılacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.4.1 Yeni ürün gruplarının DMO tedarik sistemine dahil edilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi	30	0%	20%	40%	60%	80%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.4.2 DMO'nun faaliyet alanına giren ürün gruplarındaki kamu alım payı	35	35,5%	36%	38%	40%	42%	45%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.4.3 Ürün grubu bazında yıllık olarak DMO/KİK payı tespiti çalışma sayısı	35	1	2	3	4	5	6	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Operasyonel Süreçler, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri ile Bilgi İşlem Daire Başkanlıkları									
Riskler	Kamu alımlarında istenilen detayda veriye ulaşılamaması sonucunda DMO kamu alım payının ürün grubu bazında tespit edilememesi									
Stratejiler	Kamu İhale Kurumu ile kamu alımlarına yönelik bilgi ve belgelerin paylaşımına yönelik işbirliği çalışmaları sürdürülecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Merkezi alımlar yoluyla yüksek tasarruf oranları elde edilmektedir.									
İhtiyaçlar	Merkezi alımların faaliyet alanına giren ve girmeyen diğer ürün gruplarında yaygınlaştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.									

Amaç (A1)	Kamu alımlarına yönelik harcamaların rasyonelleştirilmesi anlayışıyla tasarruf odaklı merkezi kamu alım politikalarının kapsamını genişletmek									
Hedef (H1.5)	DMO'nun tasarruf çıktısı modellenecek ve takibine yönelik çalışmalar hayata geçirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.5.1 Müteferrik ihalelerde tasarruf ölçümüne yönelik sistem kurulması	25	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.5.2 Sağlık Market tasarruf ölçümüne yönelik sistem kurulması	25	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.5.3 Kataloglarda tasarruf ölçümüne yönelik sistem kurulması	25	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 1.5.4 Anlık veri akışına yönelik ara yüzlerin devreye alınması	25	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Tüm Birimler									
Riskler	Tasarruf ölçüm modellerinin doğru bir şekilde kurgulanamaması sonucunda DMO tasarruf çıktısının doğru ölçülememesi									
	Yazılım altyapısının oluşturulmasında hizmet alımına ihtiyaç duyulması durumunda yeterli ödeneğin bulunmaması sonucunda dijital altyapının kurulamaması									
Stratejiler	Tasarruf ölçümüne yönelik algoritmalar ilgili birimlerle işbirliği içerisinde yürütülecektir.									
	Yeterli ödeneğin ayrılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	DMO yürüttüğü tedarik süreçleri sonucunda önemli tasarruflar elde etmekle beraber belirli alanlar dışında standartlaşmış şekilde tasarruf ölçüm modelleri bulunmamaktadır.									
	DMO'nun ortaya koyduğu tasarruf değeri yeterli düzeyde ortaya konmamaktadır.									
İhtiyaçlar	Tasarruf ölçümünün dijital ve anlık olarak yapılabilmesine yönelik altyapı çalışmaları yürütülerek uygulamaya alınmalıdır.									

Tablo 31 Amaç 2-Hedef Kartları

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek									
Hedef (H2.1)	Tekno Katalog Platformu; girişimcilerin kamu alımları yoluyla ticarileşmesinin sağlanması amacıyla yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.1.1 Platformda satış yapan girişimci sayısı	25	67	70	73	76	79	82	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.1.2 Platformda yer alan girişimci sayısı	25	80	80	85	90	95	100	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.1.3 Platformda yer alan ürün sayısı	20	386	375	380	385	390	395	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.1.4 Eğitim ve tanıtım faaliyetleri yürütülmesi	20	13	15	17	19	21	23	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.1.5 İşbirliği çalışmaları yürütülmesi	10	4	4	5	5	5	5	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	I Nolu Operasyonel Süreçler, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Strateji Geliştirme, Bilgi İşlem ile Bölge Müdürlükleri ve İrtibat Büroları									
Riskler	Yeni teknolojik ürün fiyatlandırma çalışmalarının hayata geçirilememesi sonucunda platformun yeterince geliştirilememesi									
	Müşteri kurum ve kuruluşların Tekno Katalogda yer alan ürünleri tercih etmemesi sonucunda satışların düşük gerçekleşmesi									
	Ekonomik dalgalanmaların teknolojik yatırımları olumsuz etkilemesi sonucunda Tekno Katalog Platformunda yer alan ürün ve tedarikçi sayısının azalması									
Stratejiler	Personele özel eğitimler verilerek teknolojik ürün ve sektör uzmanlığına gidilecektir.									
	Platformu ekosistem odağında geliştirmeye yönelik kurumsal işbirliği çalışmalarına ağırlık verilecektir.									
	Girişimcilere özel eğitimler hazırlanarak paylaşılmaya devam edilecektir.									
	Müşterilere yönelik planlı tanıtım faaliyetleri yürütülecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Dünyadaki değişimlerle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi konusunda eksiklikler bulunmaktadır.									
	Üst politika belgeleri ile çeşitli eylem planlarında Tekno Katalogun geliştirilmesi ile girişimcilerin platforma entegrasyonuna yönelik çeşitli politika/tedbir/eylemler bulunmaktadır.									
	Müşteri kurum ve kuruluşlarda Tekno Kataloga yönelik farkındalık eksiklikleri bulunmaktadır.									
İhtiyaçlar	Son gelişmeler yakından izlenerek bu doğrultuda kamu alımları alanında yeni uygulamalar geliştirilmelidir.									
	Paydaş görüşlerinin düzenli olarak alınmasına yönelik sistem ve platformlar geliştirilmeli; elde edilen sonuçlara göre politikalar üretilmelidir.									
	Tekno Kataloga yönelik özel tanıtım etkinlikleri düzenlenmelidir.									

*Sözleşmesi bitecek tedarikçiler göz önüne alınarak PG 2.1.3'ün yıllık hedefleri belirlenmiştir.

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek									
Hedef (H2.2)	DMO ile TOGG arasında imzalanan protokol kapsamında yerli elektrikli otomobilin tedarik süreçleri sürdürülecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.2.1 Tedarik edilen SUV model araç sayısı	50	1.591	2.341	3.091	3.841	4.591	5.341	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.2.2 Tedarik edilen sedan model araç sayısı	50	0	750	2.250	3.750	5.250	6.750	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	I Nolu Operasyonel Süreçler ile Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları ve Bölge/İrtibat Büro Müdürlükleri									
Riskler	Bazı kurumların araçları DMO üzerinden almayı tercih etmemeleri sonucunda satış hedefinin tutturulamaması									
	Sedan araçların üretim süreçlerinde gecikmeler yaşanması sonucunda tedarik sürecinin gecikmesi									
Stratejiler	Tüm elektrikli araçların DMO üzerinden tedarik edilmesine yönelik tedbirler alınacaktır.									
	Kurumların yerli elektrikli araç ihtiyaçlarının önceden belirlenmesine yönelik mekanizmalar geliştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	2025 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında elektrikli araçların DMO üzerinden teminine yönelik faaliyetlere yer verilmiştir.									
İhtiyaçlar	Elektrikli araçların DMO üzerinden teminine yönelik ilave düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.									

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek									
Hedef (H2.3)	Yeşil kamu alımları stratejileri geliştirilerek sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1 Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığınca yürütülen çalışmalara düzenli destek verilmesi	50	100%	100%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.3.2 Çevre etiketli ürünlere DMO kataloglarında yer verilmesi	30	0%	0%	0%	0%	0%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.3.3 Yeşil Katalog uygulamasının hayata geçirilmesi	20	0%	0%	0%	0%	0%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Bilgi İşlem, Kalite Kontrol, Operasyonel Süreçler ve Satınalma Daire Başkanlıkları									
Riskler	Çevreye duyarlı tedarike yönelik gerekli üst mevzuat düzenlemesinin yapılamaması sonucunda yeni yeşil kamu alım modellerinin geliştirilememesi									
	Yeterli sayıda çevre dostu ürün geliştirilememesi sonucunda sürdürülebilir tedarik kapsamının genişletilememesi									
Stratejiler	İlgili kurumlarla işbirliği çalışmalarına önem verilecektir.									
	Kamu alımlarının çevre dostu ve sürdürülebilir bir anlayışla yapılması için fiyat dışı unsurların göz önünde bulundurularak alımların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Çevreye duyarlı ürünlerin teşvik edilmesine yönelik küresel eğilim DMO’yu etkilemektedir.									
İhtiyaçlar	Üretim dâhil tüm tedarik süreçleri; dijitalleşme, çevreye duyarlı tedarik gibi olguları dikkate alacak şekilde dönüştürülmelidir.									

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek									
Hedef (H2.4)	Kamu alımlarında yerlilik oranının artırılmasını teminen analiz çalışmaları yürütülecek ve yerli üretim desteklenecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.4.1 Kamu alımlarında ithal ağırlıklı ürünlerin tespitine ilişkin rapor sayısı	30	0	1	2	3	4	5	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.4.2 İşbirliği yapılması gereken kurum ve kuruluşların tespiti çalışması sayısı	20	0	1	2	3	4	5	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.4.3 Kamu alımları yoluyla yerleştirilen ürün sayısı	30	0	0	0	0	0	1	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.4.4 DMO kataloglarında yer verilen kamunun ürettiği yeni ürün sayısı	20	0	1	2	3	4	5	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Operasyonel Süreçler ve Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları									
Riskler	Diğer paydaşların desteğinin yeterli düzeyde alınamaması nedeniyle yeni teşvik mekanizmalarının kurulamaması veya etkin şekilde işleyememesi									
	Yerli ürünlerin müşterilerce yeterli düzeyde sahiplenilmemesi sonucunda yerli üretimin istenilen düzeyde desteklenememesi									
	Bütüncül bir süreç takibi yapılamaması sonucunda yürütülen çalışmaların sonuçsuz kalması									
Stratejiler	Tedarik edilen ürün gruplarında ithal ağırlıklı ve yerleştirilmesi kamu faydası yüksek ürün grupları tespit edilecek ve yıllık raporlama yapılacaktır.									
	Sanayi ve Ticaret odaları ile daha geniş kapsamlı işbirlikleri geliştirilecektir.									
	İşbirliği çalışmaları kapsamında yeni teşvik mekanizmaları oluşturulmasına yönelik temaslarda bulunulacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	12. Kalkınma Planında doğrudan DMO ile ilgili olmamakla beraber yerli ürünlerin desteklenmesine yönelik çeşitli politika ve tedbirler yer almaktadır.									
İhtiyaçlar	Yerli ve milli ürünlerin kamu alımları yoluyla desteklenmesine yönelik mekanizmalar geliştirilmelidir.									

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla yeniliği, yerliliği, girişimciliği, sürdürülebilir tedariki desteklemek ve paydaş etkileşimini iyileştirmek									
Hedef (H2.5)	Tedarikçilere ve müşterilere yönelik paydaş odaklı iletişim stratejileri hayata geçirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.5.1 Tedarik sisteminde satış yapan toplam firma sayısı	25	1.594	1.600	1.680	1.750	1.800	1.850	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.5.2 Toplam müşteri sayısı	25	10.230	10.844	11.494	12.184	12.915	13.690	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.5.3 Genel tedarikçi memnuniyet oranı	25	85%	85%	90%	90%	95%	95%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 2.5.4 Genel müşteri memnuniyet oranı	25	90%	90%	90%	90%	95%	95%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme, Satınalma ve Operasyonel Süreçler Daire Başkanlıkları ile Bölge Müdürlükleri ve İrtibat Büroları									
Riskler	Yeterli kaynağın sağlanamaması sonucunda paydaş iletişim faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi									
	Yapılan çalışmaların sayısallaştırılması, ölçülmesi ve raporlanması için gerekli teknik altyapının sağlanamaması sonucunda iletişim stratejilerinin doğru belirlenememesi									
	Paydaş iletişim faaliyetlerinin sürekli takibinin sağlanamamasının sonucunda yeterli düzeyde verim alınamaması									
Stratejiler	Tedarikçi ve müşterilere yönelik genel memnuniyet anketi uygulanacaktır.									
	Tedarikçi ve müşteri ilişkileri ile ilgili birim için gerekli insan kaynağı sağlanacak, eğitim planı hazırlanıp uygulanacak ve daha sistematik bir şekilde takibi sağlanacaktır.									
	Tedarikçiler ve müşteriler için odak sektörler ve müşteri değer haritaları üzerinden ürün ve sektör bazlı tanıtım faaliyetleri yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Tedarik fonksiyonu sebebiyle DMO'nun çok sayıda paydaşı bulunmaktadır.									
	DMO'ya ve ürünlerine yönelik algılar, kamu hizmetlerinde ve basım faaliyetlerinde dijitalleşmeye yönelik eğilim, çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik genel eğilim DMO'yu etkilemektedir.									
İhtiyaçlar	Paydaş ilişkileri stratejisi; analitik, etkin ve merkezi bir yaklaşımla oluşturulmalıdır.									
	Satış sonrası satış portalında müşteriye/tedarikçiye memnuniyet anketi uygulanmalıdır.									
	Ürün son kullanıcıya teslim edildikten sonra ürün kalitesi yönünden geri bildirim için kullanıcıya kısa anket oluşturulmalıdır.									

Tablo 32 Amaç 3-Hedef Kartları

Amaç (A3)	Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek								
Hedef (H3.1)	Tüm ihalelerin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1 Proje grubunun oluşturulması	10	0%	100%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.1.2 İhale süreçlerinin analiz edilmesi	45	0%	75%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir
PG 3.1.3 Müteferrik ihalelerin elektronik ortama aktarılması	45	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Operasyonel Süreçler Daire Başkanlıkları ile Bölge ve İrtibat Büro Müdürlükleri								
Riskler	Yeterli insan kaynağının sağlanamaması sonucunda çalışmaların hayata geçirilememesi								
	Yeterli bütçenin sağlanamaması sonucunda çalışmaların hayata geçirilememesi								
	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması sonucunda ihalelerde aksaklıklar yaşanması								
Stratejiler	İhale süreçleri paydaş ve risk odaklı bir anlayışla dönüştürülecektir.								
	Farklı ürünlere ait satınalma süreçleri olabildiğince standartlaştırılacaktır.								
	İhaleye konu olacak ürünlerin teknik özelliklerine göre gruplanmasına ve ihalede fiyat farkı yaratabilecek detayların sayısallaştırılmasına önem verilecektir.								
	İhtiyaç analizleri başta olmak üzere proje dokümanları uygulamayı tam anlamıyla yansıtabilecek şekilde ilgili birimlerle işbirliği içerisinde oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	27.000.000,-TL								
Tespitler	Dış paydaşlara uygulanan anket sonuçlarına göre, müşteriler DMO'dan hızlı ürün temini gibi konularda geliştirmeler beklemektedir.								
	Dünyada ve Türkiye'de kamu hizmetlerinde dijitalleşmeye yönelik bir eğilim vardır.								
İhtiyaçlar	Alımlar elektronik ihaleler ile gerçekleştirilerek süreçler daha şeffaf, rekabetçi ve hızlı hale getirilmelidir.								
	Bütünleşik e-tedarik sisteminin tamamlanabilmesi için gerekli altyapı ve kaynak sağlanmalıdır.								
	Tüm tedarik süreçleri dijitalleşme olgusunu dikkate alacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.								

Amaç (A3)	Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek									
Hedef (H3.2)	İç mevzuat güncelleme çalışmaları sürdürülecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.2.1 Gözden geçirilen/yeni oluşturulan yönetmelik sayısı	50	6	8	9	10	11	12	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.2.2 Gözden geçirilen/yeni oluşturulan yönerge/şartname sayısı	50	8	9	10	11	12	13	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Riskler	Çalışma süreçlerinin çeşitli nedenlerle uzaması nedeniyle mevzuat güncelleme çalışmalarının zamanında tamamlanamaması									
Stratejiler	Kurum iç mevzuatının günün koşullarına göre geliştirilmesi ve bilgi sistemlerinin iç mevzuatla uyumlu hale getirilmesi çalışmaları tüm birimlerle koordineli bir şekilde başlatılacaktır.									
	Çalışmaların belirli süreler içerisinde sonuçlandırılması sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Kurum iç mevzuatının günün koşullarına göre geliştirilmesi ve bilgi sistemlerinin iç mevzuatla uyumlu hale getirilmesi çalışmaları henüz tamamlanmamıştır.									
	Birim faaliyetlerine ilişkin bazı yönergeler güncel değildir.									
İhtiyaçlar	Ana faaliyetlere ilişkin DMO mevzuatının, başta dijitalleşme olmak üzere değişen ve gelişen koşullara uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir.									
	Birim faaliyetlerine ilişkin bazı yönergelerin revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.									

Amaç (A3)	Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek									
Hedef (H3.3)	Fiyat araştırma ve analiz politikaları geliştirilerek yapay zeka destekli uygulamalar hayata geçirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.3.1 Mevcut fiyat veri havuzunun dijital ortama aktarılması	50	0%	50%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.3.2 Yapay zeka destekli yeni fiyat araştırma otomasyonunun uygulamaya alınması	50	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Operasyonel Süreçler ile Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları									
Riskler	Yatırım Programında alımı öngörülen yazılıma ilişkin ödeneye yer verilmemesi sonucunda dijital altyapının bütünüyle hayata geçirilememesi									
	Fiyat çalışmalarında elde edilen bilgilerin dijital sisteme girilememesi sonucunda geçmiş bilgilerin bir kısmından faydalanılamaması									
	Yazılımın kurum içi bilgi sistemleriyle (EBYS, ERP) entegrasyonunun sağlanamaması sonucunda dijital altyapının kullanımında aksaklıklar yaşanması									
Stratejiler	Geçmiş alımlarda yapılan fiyat araştırmalarına ilişkin bilgilere sistem üzerinden ulaşılması sağlanacaktır.									
	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınacaktır.									
Maliyet Tahmini	22.500.000,-TL									
Tespitler	Fiyat araştırma ve analiz çalışmalarında dijital araçların kullanımı geliştirilmelidir.									
İhtiyaçlar	Fiyat araştırma ve analiz çalışmalarına yönelik dijital altyapı kullanıcı odaklı bir şekilde geliştirilmelidir.									

Amaç (A3)	Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek									
Hedef (H3.4)	Süreçlerin uçtan uca elektronik olarak yürütüldüğü Firma Portalı tüm unsurlarıyla devreye alınacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.4.1 Fiziki olarak alınan belgelerin dijital ortama aktarılması	40	30%	50%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.4.2 Sözleşmelerin imzalanması ve sözleşme yönetiminin dijital ortama aktarılması	45	25%	50%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.4.3 Firmaların portal başvuru ve üyeliklerinin tamamlanması	15	50%	75%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Operasyonel Süreçler ile Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları									
Riskler	İhtiyaç duyulan yazılım ve donanımların temininde sürekliliğin sağlanamaması sonucunda Firma Portalı bileşenlerinin devreye alınmasında gecikmeler yaşanması									
	Paydaş görüşlerinin faaliyet gösterilen tüm sektörlerdeki firma ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde tespit edilememesi sonucunda e-Satış portalı elektronik altyapısının beklenen faydayı sağlamaması									
	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması sonucunda iş süreçlerinde aksaklıklar meydana gelmesi									
Stratejiler	Farklı sektörleri temsil edecek nitelik ve nicelikte paydaş görüşü alınacaktır.									
	İhtiyaç analizleri başta olmak üzere proje dokümanları uygulamayı tam anlamıyla yansıtacak şekilde ilgili birimlerce oluşturulacaktır.									
	Siber güvenlik politikaları gözden geçirilerek gerekli tüm tedbirler alınacaktır.									
Maliyet Tahmini	15.000.000,-TL									
Tespitler	Tedarikçilere göre DMO'nun başvuru süreçleri daha yalın hale getirilmelidir.									
	Kurum operasyonel süreçleri bütünüyle dijital ortama aktarılamamıştır.									
İhtiyaçlar	Başvuru süreçlerinin kısaltılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.									
	Tüm tedarik süreçleri; çağın gereklerine uygun olacak şekilde dönüştürülmelidir.									
	Bilgi İşlem biriminde süreçlerin daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesini teminen ilave nitelikli personel ihtiyacı bulunmaktadır.									

Amaç (A3)	Tedarik süreçlerini iyileştirmek ve dijital dönüşümü tüm unsurlarıyla hayata geçirmek									
Hedef (H3.5)	e-Satış Portalının dijital dönüşümünün tamamlanması ve firma katılımının artırılması suretiyle daha rekabetçi bir platform oluşturulacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.5.1 DMO online katalog sisteminin hayata geçirilmesi	35	0%	50%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.5.2 Katalog sistemi içerisinde dinamik alım sistemi kurulması	25	0%	0%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.5.3 Katalogda sektör bazlı durum tespit raporu hazırlanması	25	0%	0%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 3.5.4 Tedarikçi sertifikasyon ve derecelendirme sistemi kurulması	15	0%	20%	50%	80%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme, Satınalma, Operasyonel Süreçler ile Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları									
Riskler	Paydaş görüşlerinin faaliyet gösterilen tüm sektörlerdeki firma ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde tespit edilememesi sonucunda e-Satış portalı elektronik altyapısının beklenen faydayı sağlamaması									
	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması sonucunda iş süreçlerinde aksaklıklar meydana gelmesi									
Stratejiler	Farklı sektörleri temsil edecek nitelik ve nicelikte paydaş görüşü alınacaktır.									
	Katalogda yer alan ürün gruplarında tedarikçi sayılarını arttırmaya yönelik tedbirler alınacaktır.									
	İhtiyaç analizleri başta olmak üzere proje dokümanları uygulamayı tam anlamıyla yansıtacak şekilde ilgili birimlerce oluşturulacaktır.									
Maliyet Tahmini	33.000.000,-TL									
Tespitler	Tedarikçilere göre DMO'nun başvuru süreçleri daha yalın hale getirilmelidir.									
	İş süreçlerinde standardizasyon ve uygulama birliği yeterli düzeyde değildir.									
	Kurum operasyonel süreçleri bütünüyle dijital ortama aktarılamamıştır.									
İhtiyaçlar	Başvuru süreçlerinin kısaltılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.									
	İş süreçlerinin tanımlanması ve standardizasyonu sağlanmalıdır.									
	Tüm tedarik süreçleri; dijitalleşme, çevreye duyarlı tedarik gibi olguları dikkate alacak şekilde dönüştürülmelidir.									

Tablo 33 Amaç 4-Hedef Kartları

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H4.1)	İşveren markası stratejileriyle çalışanlarına değer katan bir kurum kültürü geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.1.1 Çalışan memnuniyet oranı	20	76%	76%	80%	80%	85%	90%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.2 Sosyal gelişim/sorumluluk faaliyet sayısı	20	0	1	2	3	4	5	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.3 Düzenlenen görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavı sayısı	20	0	0	1	1	1	2	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.4 Staj imkânı sağlanan öğrenci sayısının personel sayısına oranı	20	5%	5%	5%	5%	5%	5%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.1.5 100. yıl etkinlikleri hayata geçirilme oranı	20	0%	25%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Tüm Birimler									
Riskler	Terfi ettirilecek personele yönelik boş kadro/pozisyon bulunmaması nedeniyle personelin kariyer ilerlemesinin sağlanamaması									
	Yeterli bütçe ayrılmaması sonucu sosyal faaliyetlerin düzenlenememesi									
Stratejiler	Kişisel gelişim ve mesleki eğitimler, kurumsal kültürü geliştirmeyi de göz önüne alarak tüm teşkilatı kapsayacak şekilde en geniş katılımıla düzenlenecektir.									
	Ödüllendirme işlemlerine yönelik objektif kriterler belirlenecektir.									
	Katılımcılığı ve güven ortamını arttırmaya yönelik sosyokültürel aktiviteler düzenlenecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Görevde yükselme sınavlarının düzenli yapılmaması personeli olumsuz etkilemektedir.									
	Ödüllendirme mekanizmalarından memnuniyet oranının düşük olduğu görülmüştür.									
	Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler geliştirilmelidir.									
İhtiyaçlar	Çalışanlara yönelik sosyokültürel aktiviteler arttırılmalıdır.									
	Etkin bir ödüllendirme mekanizması ve kariyer planlaması oluşturulmalıdır.									

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H 4.2)	Katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaştırılacak ve Yenilik Yönetimi Sistemi kurulacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.2.1 İç ve dış fikirlerin alınmasına yönelik altyapı kurulması	20	0%	0%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.2.2 Fikirlerin değerlendirileceği komisyon kurulması	20	0%	0%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.2.3 Hayata geçirilen yeni proje sayısı	20	0	0	0	1	2	3	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.2.4 Yıllık düzenlenen istişare ve değerlendirme toplantısı sayısı	20	0	1	2	3	4	5	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.2.5 Birimler içi istişare mekanizmalarının hayata geçirilmesi	20	0%	0%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Bilgi İşlem ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlıkları									
Riskler	Yenilikçi fikirlerin yeterli düzeyde teşvik edilememesi sonucunda yeni projelerin hayata geçirilememesi									
Stratejiler	Yenilikçi fikirlerden hayata geçirilenlere yönelik ödüllendirme mekanizmaları oluşturularak ilgililere duyurulacaktır.									
	Yenilikçi fikirlerden alınması, değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesine yönelik sistem geliştirilecektir.									
	Birimlerin kendi içerisindeki istişare mekanizmaları takip edilerek sonuçları raporlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Yeni fikirlerin iletilmesi ve hayata geçirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım bulunmamaktadır.									
	Birimlerin kendi içerisindeki istişare mekanizmalarının geliştirilmesinde fayda görülmektedir.									
İhtiyaçlar	Yeni fikirlerin iletilmesi ve hayata geçirilmesine yönelik altyapı çalışmalarının hayata geçirilmesine ihtiyaç vardır.									
	Birimlerin kendi içerisinde daha sık bir araya gelmesi sağlanarak sorun ve gelişim alanlarının tespitine ve çözümüne katkı sağlanmalıdır.									

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H4.3)	Sürekli iyileştirme temelli eğitim programları geliştirilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.3.1 Çalışan başına düşen eğitim süresi (saat/kişi)	25	14	14	15	15	16	16	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.3.2 Lisansüstü diplomaya sahip çalışanların oranı	25	10%	11%	12%	13%	14%	15%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.3.3 Yeni eğitim ve sosyal sorumluluk işbirliği sayısı	25	0	1	1	2	3	3	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.3.4 Yabancı Dil Puanına Sahip Çalışan Oranı (50 ve Üzeri)	25	15%	17%	19%	21%	23%	25%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Riskler	Üniversiteler ve diğer eğitim kurumları ile yeterli düzeyde işbirliği sağlanamaması sonucunda yeni eğitim/sosyal sorumluluk programlarının geliştirilememesi									
	Lisansüstü derslerinin yoğunlukla mesai saatlerine denk gelmesi nedeniyle söz konusu eğitim programlarına katılımın düşük olması									
Stratejiler	Kişisel gelişim ve mesleki eğitimler, kurumsal kültürü geliştirmeyi de göz önüne alarak tüm teşkilatı kapsayacak şekilde en geniş katılımı düzenlenecektir.									
	Lisansüstü eğitim programlarına kayıt yapan personele izin kullanımı konusunda kolaylık sağlayan düzenlemeler yapılacaktır.									
	Üniversiteler ve diğer eğitim kurumları ile çalışanların eğitim seviyesini yükseltecek işbirlikleri geliştirilecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Lisansüstü programlara katılmak isteyen personel, eğitim programının mesai saatleriyle çakışması nedeniyle bu programlara sınırlı sayıda katılabilmektedir.									
	Eğitim, mesleki gelişim ve kurum kültürünün oluşturulması için gereken etkinliklere ilişkin eksikliklerin olduğu gözlenmiştir.									
İhtiyaçlar	Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik etkinlikler düzenlenmelidir.									
	Çalışanlara yönelik sosyokültürel aktiviteler artırılmalıdır.									

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H4.4)	İş zekası sistem mimarisi tümüyle yenilenerek veri yönetim sistemi uygulamaya alınacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.4.1 Veri analiz çalışmalarının tamamlanması	30	0%	25%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.4.2 Farklı veri havuzlarının bir araya getirilmesi	20	0%	25%	50%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.4.3 İş Zekası uygulaması üzerinde geliştirilen yeni rapor ve dashboard sayısı	20	0	2	4	6	8	10	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.4.4 Stratejik kararların alınmasına yönelik, öngörüselsel analitik çalışma sayısı	20	0	2	4	6	8	10	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.4.5 Stratejik Planın uygulamasının anlık takibine yönelik ara yüz geliştirilmesi	10	0%	50%	100%	100%	100%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, İnsan Kaynakları, Satınalma ve Operasyonel Süreçler Daire Başkanlıkları ile Bölge Müdürlükleri ve İrtibat Büroları									
Riskler	Temin edilecek yazılımın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumlaştırılamaması sonucu iş zekası sisteminin beklenen çıktıları üretememesi İş Zekası ve veri madenciliği uygulamalarının geliştirilmesine yönelik bakım onarım hizmetleri ile gerekli teknik desteğin sağlanamaması sonucunda iş zekası sisteminin beklenen çıktıları üretememesi									
Stratejiler	Farkındalık eğitimleri tüm personele yönelik ve kendi eğiticilerimizce verilecektir. Temin edilecek yazılımın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumlaştırılabilir ve kullanıcı dostu olmasına dikkat edilecektir. İş zekası ve veri madenciliği uygulamalarının kullanıcı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak geliştirilmesine devam edilecektir.									
Maliyet Tahmini	1.000.000,-TL									
Tespitler	Farklı kaynaklardan beslenen sistemlerde veri uyumsuzluğu görülmektedir.									
İhtiyaçlar	Veri kaynaklarının bir araya getirilmesi sağlanarak daha sağlıklı analizler yapılabilmesine ihtiyaç vardır.									

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H4.5)	İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi geliştirilerek acil ve olağanüstü durumlara yönelik kriz yönetim planları hazırlanacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2025	2026	2027	2028	2029	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.5.1 İç kontrol sistemi ile ilgili yıllık görevlendirme çalışma sayısı	20	1	2	3	4	5	6	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.5.2 İç kontrol öz değerlendirme çalışma sayısı	20	1	2	3	4	5	6	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.5.3 İç kontrol sistemi değerlendirme raporu sayısı	20	1	2	3	4	5	6	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.5.4 Acil eylem planları hazırlanması	20	50%	50%	60%	75%	90%	100%	3 ayda bir	6 ayda bir	
PG 4.5.5 İşbirliği sayısı	20	0	0	1	1	1	1	3 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	İç Denetim Birimi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı ve Tüm Birimler									
Riskler	Yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde sistemin yeterince sahiplenilmemesi sonucunda iç kontrol bileşenlerinin hayata geçirilememesi									
	Kurum hedefleri ve faaliyetlerine yönelik risklerin uygun yöntemlerle ve gerçekçi şekilde belirlenememesi sonucunda risk yönetim faaliyetlerinden yeterli düzeyde sonuç alınamaması									
	Eylem planlarının yeterli katılım ile hazırlanamaması sonucunda istenilen faydanın sağlanamaması									
Stratejiler	İç kontrol sisteminin çalışanlar ve yöneticiler nezdinde sahiplenilmesine yönelik faaliyetler yürütülecektir.									
	Tüm birimler ile koordineli bir şekilde eylem planları hazırlanacaktır.									
	AFAD ile işbirliğine yönelik çalışmalar yürütülecektir.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	İç kontrol sistemine ilişkin temel yapı ve dokümanlar oluşturulmuştur.									
	Olası acil durumlara yönelik planlar iyileştirilmeli ve geliştirilmelidir.									
İhtiyaçlar	İç kontrol sistemine ilişkin görevlendirmelerin ve çalışmaların, mevzuatın öngördüğü sürelerde tamamlanması gerekmektedir.									
	Olası acil durumlara yönelik eylem planları hazırlanmalıdır.									

• Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

Genel Müdürlüğümüz 2025-2029 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflere ilişkin belirlenen riskler ve kontrol faaliyetleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 34 Amaç 1-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 1.1	Kamuda sık kullanılan ve merkezi olarak tedarikinde kamu faydası yüksek olan ürünler tespit edilerek yeni merkezi alım modelleri geliştirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.1.1	Merkezi alım modellerinin uygulamaya alınmasından üst düzeyde vazgeçilmesi sonucunda yeni modellerin geliştirilememesi	K.1.1.1	Dış kaynaklı bir risk olduğundan kontrol faaliyeti tanımlanmamıştır
R.1.1.2	Kamu İhale Kanunundaki istisna limitinin yeterli gelmemesi sonucunda geliştirilen merkezi alım modellerinin uygulanamaması	K.1.1.2	Yeni merkezi alım modeline uygun mevzuat değişikliği yapılmasına yönelik girişimlerde bulunulması
R.1.1.3	Teknik (dijital) altyapının hazır olmaması nedeniyle yeni geliştirilen merkezi alım modellerinin uygulamaya alınması aşamasında aksaklıklar yaşanması	K.1.1.3	Yeni geliştirilen merkezi alım modellerinin uygulamaya alınması için teknik altyapının uygun hale getirilmesi
H 1.2	Sağlık Market Uygulamasının kapsamı genişletilerek ilaç ve medikal malzeme tedarik zinciri daha da güçlendirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.2.1	Ani kur dalgalanmaları sebebiyle edinme maliyetlerinin değişkenliği veya tedarik sürecinin kesintiye uğraması	K.1.2.1	Kriz yönetim planları geliştirilmesi
R.1.2.2	Sağlık hizmetlerinin kesintiye uğramamasını sağlarken tek tedarikçisi bulunan bazı ürünlerde beklenildiği kadar indirim alınamaması	K.1.2.2	Dış kaynaklı bir risk olduğundan kontrol faaliyeti tanımlanmamıştır
R.1.2.3	Sektörde hammadde kaynaklı sorunlar ortaya çıkmasıyla üretimde aksamalar olması sonucunda tedarik sürecinin kesintiye uğraması	K.1.2.3	Dış kaynaklı bir risk olduğundan kontrol faaliyeti tanımlanmamıştır
H 1.3	Merkezi akaryakıt tedarikinin kapsamı genişletilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.3.1	Kurumların akaryakıt ihtiyaçlarını DMO üzerinden tedarik etmeyi tercih etmemeleri nedeni ile müşteri portföyünün artırılabilmesi	K.1.3.1	KamuTOS sistemine ilişkin tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi
R.1.3.2	Elektrikli araçlara yönelik istasyon ağının yeterli düzeyde olmaması sonucunda elektrikli araçların yakıt ihtiyacının merkezi olarak karşılanamaması	K.1.3.2	Dış kaynaklı bir risk olduğundan kontrol faaliyeti tanımlanmamıştır

H 1.4	Kamunun ihtiyacı olan ürün gruplarında DMO'nun alım payı artırılacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.4.1	Kamu alımlarında istenilen detayda veriye ulaşılamaması sonucunda DMO kamu alım payının ürün grubu bazında tespit edilememesi	K.1.4.1	Veri paylaşımına yönelik işbirliği çalışmalarının yürütülmesi
H 1.5	DMO'nun tasarruf çıktısı modellenecek ve takibine yönelik çalışmalar hayata geçirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.5.1	Tasarruf ölçüm modellerinin doğru bir şekilde kurgulanamaması sonucunda DMO tasarruf çıktısının doğru ölçülememesi	K.1.5.1	Tasarruf ölçüm modellerinin, satınalma süreçlerini yürüten birimler ile işbirliği içerisinde kurgulanması
R.1.5.2	Yazılım altyapısının oluşturulmasında hizmet alımına ihtiyaç duyulması durumunda yeterli ödeneğin bulunmaması sonucunda dijital altyapının kurulamaması	K.1.5.2	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınması

Tablo 35 Amaç 2-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 2.1	Tekno Katalog Platformu; girişimcilerin kamu alımları yoluyla ticarileşmesinin sağlanması amacıyla yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.1.1	Yeni teknolojik ürün fiyatlandırma çalışmalarının hayata geçirilememesi sonucunda platformun yeterince geliştirilememesi	K.2.1.1	Ürün fiyatlandırmasına ilişkin işbirliği mekanizmaları geliştirilmesi
R.2.1.2	Müşteri kurum ve kuruluşların Tekno Katalogda yer alan ürünleri tercih etmemesi sonucunda satışların düşük gerçekleşmesi	K.2.1.2	Tekno Katalog tanıtım faaliyetleri yürütülmesi
R.2.1.3	Ekonomik dalgalanmaların teknolojik yatırımları olumsuz etkilemesi sonucunda Tekno Katalog Platformunda yer alan ürün ve tedarikçi sayısının azalması	K.2.1.3	Dış kaynaklı bir risk olduğundan kontrol faaliyeti tanımlanmamıştır
H 2.2	DMO ile TOGG arasında imzalanan protokol kapsamında yerli elektrikli otomobilin tedarik süreçleri sürdürülecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.2.1	Bazı kurumların araçları DMO üzerinden almayı tercih etmemeleri sonucunda satış hedefinin tutturulamaması	K.2.2.1	Müşteri Kurumlar için tanıtım faaliyetlerinin sürdürülmesi
R.2.2.2	Sedan araçların üretim süreçlerinde gecikmeler yaşanması sonucunda tedarik sürecinin gecikmesi	K.2.2.2	Dış kaynaklı bir risk olduğundan kontrol faaliyeti tanımlanmamıştır

H 2.3	Yeşil kamu alımları stratejileri geliştirilerek sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.3.1	Çevreye duyarlı tedarike yönelik gerekli üst mevzuat düzenlemesinin yapılamaması sonucunda yeni yeşil kamu alım modellerinin geliştirilememesi	K.2.3.1	Mevzuat değişikliği yapılmasına yönelik girişimlerde bulunulması
R.2.3.2	Yeterli sayıda çevre dostu ürün geliştirilememesi sonucunda sürdürülebilir tedarik kapsamının genişletilememesi	K.2.3.2	Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığınca yürütülen çalışmalara destek verilecektir
H 2.4	Kamu alımlarında yerlilik oranının artırılmasını teminen analiz çalışmaları yürütülecek ve yerli üretim desteklenecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.4.1	Diğer paydaşların desteğinin yeterli düzeyde alınamaması nedeniyle yeni teşvik mekanizmalarının kurulamaması veya etkin şekilde işleyememesi	K.2.4.1	Üst düzeyde bilgilendirme faaliyetleri yürütülmesi
R.2.4.2	Yerli ürünlerin müşterilerce yeterli düzeyde sahiplenilmemesi sonucunda yerli üretimin istenilen düzeyde desteklenememesi	K.2.4.2	Müşterilere yönelik yapılan tanıtım faaliyetlerinde yerli ürünlere yönelik farkındalığın yükseltilmesine ilişkin çalışmalar yapılması
R.2.4.3	Bütüncül bir süreç takibi yapılamaması sonucunda yürütülen çalışmaların sonuçsuz kalması	K.2.4.3	Çalışmalar takvime bağlanarak süreç takibi etkin şekilde gerçekleştirilmesi
H 2.5	Tedarikçilere ve müşterilere yönelik paydaş odaklı iletişim stratejileri hayata geçirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.5.1	Yeterli kaynağın sağlanamaması sonucunda paydaş iletişim faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi	K.2.5.1	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınması
R.2.5.2	Yapılan çalışmaların sayısallaştırılması, ölçülmesi ve raporlanması için gerekli teknik altyapının sağlanamaması sonucunda iletişim stratejilerinin doğru belirlenememesi	K.2.5.2	Aktif olarak kullanılmakta olan iş zekası uygulamasının ihtiyaca göre geliştirilmesi
R.2.5.3	Paydaş iletişim faaliyetlerinin sürekli takibinin sağlanamamasının sonucunda yeterli düzeyde verim alınamaması	K.2.5.3	Paydaş iletişim faaliyetlerinin düzenli olarak takip edilmesi

Tablo 36 Amaç 3-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 3.1	Tüm ihalelerin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.1.1	Yeterli insan kaynağının sağlanamaması sonucunda çalışmaların hayata geçirilememesi	K.3.1.1	İhtiyaç duyulan insan kaynağının teminine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi
R.3.1.2	Yeterli bütçenin sağlanamaması sonucunda çalışmaların hayata geçirilememesi	K.3.1.2	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınması
R.3.1.3	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması sonucunda ihalelerde aksaklıklar yaşanması	K.3.1.3	Bilgi güvenliği konusunda çalışanların rutin olarak bilgilendirilmesi ve bilgi güvenliği önlemleri alınması
H 3.2	İç mevzuat güncelleme çalışmaları sürdürülecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.2.1	Çalışma süreçlerinin çeşitli nedenlerle uzaması nedeniyle mevzuat güncelleme çalışmalarının zamanında tamamlanamaması	K.3.2.1	Kurum iç mevzuatının günün koşullarına göre geliştirilmesi ve bilgi sistemlerinin iç mevzuatla uyumlu hale getirilmesi çalışmalarının tüm birimlerle koordineli bir şekilde yürütülmesi
H 3.3	Fiyat araştırma ve analiz politikaları geliştirilerek yapay zeka destekli uygulamalar hayata geçirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.3.1	Yatırım Programında alımı öngörülen yazılıma ilişkin ödeneye yer verilmemesi sonucunda dijital altyapının bütünüyle hayata geçirilememesi	K.3.3.1	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınması
R.3.3.2	Fiyat çalışmalarında elde edilen mevcut bilgilerin dijital sisteme girilememesi sonucunda geçmiş bilgilerin bir kısmından faydalanılamaması	K.3.3.2	Geçmiş fiyat araştırma bilgilerinin sisteme tanımlanması için gerekli tedbirler alınması
R.3.3.3	Yazılımın kurum içi bilgi sistemleriyle (EBYS, ERP) entegrasyonunun sağlanamaması sonucunda dijital altyapının kullanımında aksaklıklar yaşanması	K.3.3.3	Farklı bilgi yönetim sistemlerinden elde edilen sonuçların uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmesi
H 3.4	Süreçlerin uçtan uca elektronik olarak yürütüldüğü Firma Portalı tüm unsurlarıyla devreye alınacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.4.1	İhtiyaç duyulan yazılım ve donanımların temininde sürekliliğin sağlanamaması sonucunda Firma Portalı bileşenlerinin devreye alınmasında gecikmeler yaşanması	K.3.4.1	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınması
R.3.4.2	Paydaş görüşlerinin faaliyet gösterilen tüm sektörlerdeki firma ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde tespit edilememesi sonucunda e-satış portalı elektronik altyapısının beklenen faydayı sağlamaması	K.3.4.2	Düzenlenecek rutin paydaş anketleriyle farklı sektörleri temsil edecek nitelik ve nicelikte paydaş görüşünün alınması
R.3.4.3	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması sonucunda iş süreçlerinde aksaklıklar meydana gelmesi	K.3.4.3	Bilgi güvenliği konusunda çalışanların rutin olarak bilgilendirilmesi ve bilgi güvenliği önlemleri alınması

H 3.5	e-Satış Portalının dijital dönüşümünün tamamlanması ve firma katılımının artırılması suretiyle daha rekabetçi bir platform oluşturulacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.5.1	Paydaş görüşlerinin faaliyet gösterilen tüm sektörlerdeki firma ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde tespit edilememesi sonucunda e-satış portalı elektronik altyapısının beklenen faydayı sağlamaması	K.3.5.1	Düzenlenecek rutin paydaş anketleriyle farklı sektörleri temsil edecek nitelik ve nicelikte paydaş görüşünün alınması
R.3.5.2	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması sonucunda iş süreçlerinde aksaklıklar meydana gelmesi	K.3.5.2	Bilgi güvenliği konusunda çalışanların rutin olarak bilgilendirilmeleri

Tablo 37 Amaç 4-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 4.1	İşveren markası stratejileriyle çalışanlarına değer katan bir kurum kültürü geliştirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.1.1	Terfi ettirilecek personele yönelik boş kadro/pozisyon bulunmaması nedeniyle personelin kariyer ilerlemesinin sağlanamaması	K.4.1.1	İnsan kaynakları planlaması doğrultusunda kadro değişiklik taleplerinin yetkili kurumlara zamanında bildirilmesi
R.4.1.2	Yeterli bütçe ayrılmaması sonucu sosyal faaliyetlerin düzenlenememesi	K.4.1.2	İhtiyaç duyulan ödeneklerin teminine yönelik tedbirler alınması
H 4.2	Katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaştırılacak ve Yenilik Yönetimi Sistemi kurulacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.2.1	Yenilikçi fikirlerin yeterli düzeyde teşvik edilememesi sonucunda yeni projelerin hayata geçirilememesi	K.4.2.1	Yenilikçi fikirlerden alınması, değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesine yönelik sistemin geliştirilmesi
H 4.3	Sürekli iyileştirme temelli eğitim programları geliştirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.3.1	Üniversiteler ve diğer eğitim kurumları ile yeterli düzeyde işbirliği sağlanamaması sonucunda yeni eğitim/sosyal sorumluluk programlarının geliştirilememesi	K.4.3.1	Üniversiteler ve diğer eğitim kurumları ile yeterli düzeyde işbirliği sağlanamaması durumunda alternatif eğitim kanallarının araştırılması
R.4.3.2	Lisansüstü derslerinin yoğunlukla mesai saatlerine denk gelmesi nedeniyle söz konusu eğitim programlarına katılımın düşük olması	K.4.3.2	Lisansüstü programlara katılan çalışanlara kolaylık sağlanmasına yönelik düzenleme yapılması

H 4.4	İş zekası sistem mimarisi tümüyle yenilenerek veri yönetim sistemi uygulamaya alınacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.4.1	Temin edilecek yazılımın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumlaştırılmaması sonucu iş zekası sisteminin beklenen çıktıları üretememesi	K.4.4.1	Yazılımın temin sürecinde kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumuna dikkat edilmesi
R.4.4.2	İş Zekası ve veri madenciliği uygulamalarının geliştirilmesine yönelik bakım onarım hizmetleri ile gerekli teknik desteğin sağlanamaması sonucunda iş zekası sisteminin beklenen çıktıları üretememesi	K.4.4.2	Teknik desteğin sağlanamadığı durumda alternatif yöntemlerin araştırılması
H 4.5	İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi geliştirilerek acil ve olağanüstü durumlara yönelik kriz yönetim planları hazırlanacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.5.1	Yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde sistemin yeterince sahiplenilmemesi sonucunda iç kontrol bileşenlerinin hayata geçirilememesi	K.4.5.1	İç kontrol sisteminin çalışanlara anlatılması amacıyla eğitim faaliyetleri ve yöneticiler nezdinde sahiplenilmesine yönelik üst düzey toplantılar düzenlenmesi
R.4.5.2	Kurum hedefleri ve faaliyetlerine yönelik risklerin uygun yöntemlerle ve gerçekçi şekilde belirlenememesi sonucunda risk yönetim faaliyetlerinden yeterli düzeyde sonuç alınamaması	K.4.5.2	Risk belirleme çalışmalarının tüm birimlerden birim risk koordinatörleri ve diğer personel ile işbirliği içerisinde, katılımcı bir anlayışla yürütülmesi
R.4.5.3	Eylem planlarının yeterli katılım ile hazırlanamaması sonucunda istenilen faydanın sağlanamaması	K.4.5.2	Eylem planlarının tüm birimler ile işbirliği içerisinde hazırlanması

• Maliyetlendirme

Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerimize ilişkin tahmini maliyetler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 38 Yıllar İtibarıyla Tahmini Maliyetler Tablosu

	2025 (₺)	2026 (₺)	2027 (₺)	2028 (₺)	2029 (₺)	TOPLAM (₺)
Amaç 1	0	0	0	0	0	0
Hedef 1.1						
Hedef 1.2						
Hedef 1.3						
Hedef 1.4						
Hedef 1.5						
Amaç 2	0	0	0	0	0	0
Hedef 2.1						
Hedef 2.2						
Hedef 2.3						
Hedef 2.4						
Hedef 2.5						
Amaç 3	15.000.000	45.000.000	37.500.000	0	0	97.500.000
Hedef 3.1		12.000.000	15.000.000			27.000.000
Hedef 3.2						
Hedef 3.3		10.000.000	12.500.000			22.500.000
Hedef 3.4	5.000.000	10.000.000				15.000.000
Hedef 3.5	10.000.000	13.000.000	10.000.000			33.000.000
Amaç 4	1.000.000	0	0	0	0	1.000.000
Hedef 4.1						
Hedef 4.2						
Hedef 4.3						
Hedef 4.4	1.000.000					1.000.000
Hedef 4.5						
Genel Yönetim Giderleri	451.689.000	495.729.000	530.430.000	555.360.000	581.462.000	2.614.670.000
TOPLAM	467.689.000	540.729.000	567.930.000	555.360.000	581.462.000	2.713.170.000

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Amaç ve hedefler ile bu hedeflere ulaşılabilmesi için yürütülecek faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda ilgili birimlerden alınacak veriler doğrultusunda yapılacaktır.

Bu doğrultuda yıllık performans programları ile bu programlara ilişkin performans değerlendirme raporları hazırlanacak olup, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ile olası sorunlar ve nedenleri tespit edilecektir. Amaç ve hedeflere ilişkin hedef kartlarında belirtilen sürelerde izleme ve değerlendirmeler yapılacaktır.

Genel Yatırım ve Finansman Kararnamesindeki hususlar ve KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre; “KİT’ler, performans programlarını ve performans değerlendirme raporlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvim çerçevesinde Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT’ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.” hükümleri doğrultusunda gerekli çalışmalar yürütülecektir.

EKLER

Ek-1 DMO Mülkiyetindeki Taşınmazlar

Sıra No	İl ve İlçesi	Mahalle/ Köy ve Mevkii Adı	Ada/ Parsel No	Alanı	DMO Arsa Payı Oranı	İmar Durumu	Kullanım Durumu		Arsa Üzerindeki DMO'ya Ait Bina ve Konutlarla İlgili Açıklamalar
				(m ²)			Binalı	Binasız	
1	Ankara/ Çankaya	Yücetepe	5315/3	23.060	Tam	DMO alanı	X		Büro binaları, yemekhane, depo (34844 m ²) Bekçi kulübeleri (34 m ²)
2	Ankara/ Yenimahalle	Orman Çiftliği	7785/13	6.120	Tam	DMO alanı	X		Ek hizmet binası (6004 m ² alanlı)
3	Bursa/ Yıldırım	Arabayatağı	4768/1	21.893,98	768575/1094699	DMO alanı	X		Büro binası (1778 m ² alanlı), Depo binası (11706 m ² alanlı), Lojman binası (10 konutlu) (1.276 m ²) Bakanlığımızın 12.03.2015 tarih ve 6956 sayılı yazısı oluru ve Yönetim Kurulunun 26/05/2016 tarih ve 18/221 sayılı kararı ile 6.522,48 m ² hisseli ve bedelsiz olarak Hazineye okul alanı olarak devredilmiştir.
4	Diyarbakır/ Yenişehir	Yenişehir	888/43	7.633	Tam	DMO alanı	X		Büro ve lojman binası (1223 m ² alanlı ve 2 konutlu 210 m ² alanlı) Depo binası (4300 m ² alanlı), Lojman binası (9 konutlu) Garaj ve yemekhane binası (144 m ² alanlı)
5	Elazığ/ Merkez	Vertetil (Yazikonak)	90/5	30.705	Tam	DMO alanı	X		Büro ve lojman binası (1489 m ² alanlı ve 4 konutlu alanı 564 m ²) Depo binası (7070 m ² alanlı), Lojman binası (6 konutlu) (945,00 m ²) Misafirhane ve garaj binası (300 m ² alanlı)
6	Elazığ / Merkez	Sürsürü	3184/3	15.000	Tam	Arsa		X	Elazığ Bölge Müdürlüğümüzün yeni tesislerinin yapımı için Milli Emlak Genel Müdürlüğünden satın alınmıştır. (İmar Planı değişikliği nedeni ile parselasyon çalışmaları devam etmektedir.)
7	Erzurum-Yakutiye	Gez	250/123	13.015,65	Tam	DMO alanı	X		Büro binası (848 m ² alanlı) Depo binası (3085 m ² alanlı) Çelik sundurma 1072,50 m ²
8	Erzurum-Yakutiye	Gez	250/101	1.685,00	Tam	Arsa		X	İmar planından İfrazı sonucu oluşmuştur. (Parselasyon bütünlüğümüzün bozulması sebebi ile dava açılmış olup dava devam etmektedir.)
9	Eskişehir - Tepebaşı	Zincirlikuyu/	14935/40	32.737,29	Tam	DMO alanı	X		Büro binası (1561 m ² alanlı) Depo binası (11989 m ² alanlı) Lojman binası (12 konutlu) (897 m ²) Misafirhane binası (110 m ² alanlı)
10	Gaziantep-Şahinbey	Kolejtepe	2096 /1	8.509	Tam	DMO alanı	X		Büro ve lojman binası (1489 m ² alanlı ve 4 konutlu) (564 m ²)

Sıra No	İl ve İlçesi	Mahalle/ Köy ve Mevkii Adı	Ada/ Parsel No	Alanı	DMO Arsa Payı Oranı	İmar Durumu	Kullanım Durumu		Arsa Üzerindeki DMO'ya Ait Bina ve Konutlarla İlgili Açıklamalar
				(m ²)			Binalı	Binasız	
11	Mersin-Akdeniz	Nusratiye	61/194	12.645,75	Tam	DMO alanı	X		Büro lojman ve misafirhane binası (1162 m ² alanlı ve 1 konutlu) Depo binaları (2 adet toplam 3783 m ² alanlı) Lojman binası (8 konutlu) (1276 m ²) (İmar Planı değişikliği nedeni ile dava açılmış olup dava devam etmektedir.)
12	İzmir-Bornova	Naldöken	19216 / 1	7.057,39	2099400/2130121	İdari bina ve Depo	X		Büro ve misafirhane binası (874 m ² alanlı) Depo binası (2684 m ² alanlı)
13	İzmir / Bornova	Naldöken	19215 / 1	12.386,80	2099400/2130121	Depo ve Lojman	X		Depo binası (3079 m ² alanlı) Lojman binası (12 konutlu) (1.531,20 m ²)
14	Konya / Selçuklu	2.Mahalle	410/39	1.075,75	Tam	Arsa	X		02/03/2006 tarihinden itibaren ilk yıl 2.000,00 TL. bedelle Konya Büyükşehir Belediyesi lehine 02/03/2031 tarihine kadar tapuda intifa hakkı tesis edilmiştir. (2023 yıllık kira bedeli 17.028,35TL.dir)
15	Trabzon / Ortahisar	Yalıncağ Gülyalı	132/32	11.211,99	Tam	DMO alanı	X		Büro binası (1524 m ² alanlı), Depo binası (4584 m ² alanlı)
16	Van / Tuşba	Şemsibey / Celeltaş	3989/1	4.804,09	Tam	Arsa		X	Van İrtibat Büro Müdürlüğümüzün yeni tesislerinin yapımı için Maliye Hazinesinden 155.652,62 TL bedelle satın alınmıştır.
17	İstanbul / Kartal	Çavuşoğlu	2226/14	6.722	Tam	Arsa		X	Boş arsa, Ofisimiz İstanbul Bölge ve Basım İşletme Müdürlüklerinin bulunduğu tesisler kirali olması nedeniyle, bu Müdürlüklerimizin taşınması için trampa yoluyla edinilmiştir. İmar Plan çalışmaları devam etmektedir.