



TÜRK AKREDİTASYON KURUMU

2017-2021 STRATEJİK PLANI



www.turkak.org.tr



TÜRK AKREDİTASYON KURUMU

2017-2021 STRATEJİK PLANI





BAKAN SUNUŞU

Ömer ÇELİK

Avrupa Birliği Bakanı ve Başmüzakereci

Ülkemizde kamu kurumları, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre, topluma daha kaliteli hizmet sunmak, kamu kaynaklarını verimli kullanmak ve geleceğe yönelik planlamalarını kamuoyuna duyurmak maksadıyla stratejik planlar hazırlamaktadır. Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından da 2017-2021 dönemine ilişkin Kurum Stratejik Planı hazırlanmıştır.

1999 yılında kurulan TÜRKAK, uygunluk değerlendirme kuruluşları olarak tanımlanan laboratuvarları, muayene ve belgelendirme kuruluşlarını akredite etmekte, bu kuruluşların belirlenen standartlara göre faaliyette bulunmalarını ve bunun sonucu üretilen ürün, hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda geçerliliğini sağlamaktadır. Avrupa Birliğine üyelik sürecinde, gerek ülkemizdeki kalite altyapısının iyileştirilmesi gerekse yerli üretimin uluslararası piyasada kabul edilebilirliğinin sağlanması açısından akreditasyon faaliyetlerinin üreticilerimiz, sanayicilerimiz ve ihracatçılarımız için hayati önemde olduğu açıktır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim, uluslararası akreditasyon birliklerinin de önemle üzerinde durduğu bir konudur. Bu nedenle TÜRKAK da, akreditasyon sistemini daha etkin ve verimli çalıştırmak, taleplere göre hizmet kapsamını geliştirmek ve hizmet sunduğu paydaşlarının memnuniyetini sağlamak amacıyla stratejik yönetim anlayışıyla planlar, projeler yapmaktadır. TÜRKAK akreditasyon kurumlarının tabi olduğu TS EN ISO/IEC 17011 standardına ve Avrupa Birliğinin 765/2008 sayılı Konsey Tüzüğü'ne uygun şekilde çalışmak zorundadır. Nitekim 2008, 2012 ve en son 2016 yıllarında, Avrupa Akreditasyon Birliğinin denetimden başarı ile geçen TÜRKAK'ın akreditasyon hizmetini uluslararası standartlar ile performans göstergelerine uygun şekilde yürüten bir kurum olduğu tescil edilmiştir. Kısaca TÜRKAK, uluslararası tanınırlığını devam ettiren, günden güne hizmet alanlarını genişleten, bölgesinde etkin bir akreditasyon kurumudur.

Son yıllarda gerek ulusal gerekse uluslararası alanda artan rekabet koşulları, sürekli gelişim ve yenilenme dolayısıyla kurumların sorumlulukları da değişmiş, bunun sonucu kamu yönetimindeki teşkilat yapıları ve yönetim anlayışı konusunda yenilikler yapılmıştır. Nitekim hazırlanan Stratejik Planda; akreditasyon hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik amaç ve hedeflerin yanında, kurumsal kimlik ve kültürün gelişimine, teknolojinin daha fazla kullanımına, akreditasyon ve TÜRKAK hakkında farkındalık oluşturulmasına ve paydaşlarla işbirliğine yönelik stratejilere öncelik verilmiştir.

TÜRKAK'ın 2017-2021 dönemini kapsayan yeni Stratejik Planının, kurumun gelecek beş yılına rehberlik edeceğine, hem ülke ekonomisi hem de akreditasyon hizmetlerinin gelişimine katkıda bulunacağına olan inancımı paylaşıp, tüm TÜRKAK çalışanlarına Stratejik Planda yer alan hedeflere ulaşılması konusunda başarılar dilerim.



ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

Ahmet YÜCEL
Yönetim Kurulu Başkanı

Ülkemizde akreditasyon hizmetlerini veren yegâne kanuni otorite olan Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) 16 yıldır ülke ekonomisine ve ticaretine önemli katkı sunmaktadır. TÜRKAK, Uluslararası standartlara göre laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının akreditasyonunu sağlamakta, böylece bu kuruluşlarca düzenlenen ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda geçerliliğini temin etmektedir. Böylece TÜRKAK, bir yandan ülkemizdeki üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesine, diğer yandan ihracatımızın artmasına katkı sağlamaktadır.

TÜRKAK akreditasyon hizmetini, hem uluslararası standartlara, teknik düzenlemelere ve kalite sistemine hem de ulusal mevzuata uygun şekilde sunmaktadır. Akreditasyon alanındaki uluslararası birliklerin yaptığı denetimler sonunda elde ettiği uluslararası tanınırlık statüsünü, 2016 yılında gerçekleştiren denetimler sonucunda da sürdürmektedir.

Öte yandan, bir kamu kurumu olarak, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde Kurumun 2017-2021 yıllarını kapsayan ikinci Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Daha önceki stratejik plandan elde edilen tecrübeler ile hazırlanan bu yeni Stratejik Planda, planlama tekniklerindeki ve kamu yönetimi anlayışındaki değişikliklere uygun olarak, toplumun taleplerine hızla cevap veren, paydaş katılımcılığını sağlayan, hedef ve öncelikleri açıkça gösterilmiş, performans göstergeleri belirlenmiş, şeffaf bir plan hazırlanmasına gayret edilmiştir.

Planda, stratejik yönetim anlayışının bir gereği olarak TÜRKAK'ın verdiği hizmetleri ve sahip olduğu kaynakları planlı, etkin, verimli, ölçülebilir ve hesap verilebilir şekilde yönetmesi ve kullanması hedeflenmektedir. Ayrıca Plan, 10. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Hükümet Programı ve akreditasyonla ilgili diğer strateji belgeleri ve eylem planlarında yer alan esaslar ve hedeflerle uyumlu olarak hazırlanmış, hazırlık sürecinde katılımcılık anlayışı çerçevesinde iç ve dış paydaşlarla yüz yüze görüşülmüş, değişik anketler düzenlenmiş, toplantı ve çalıştaylar yapılmıştır. Planın hedefleri doğrultusunda mevcut ve yeni akreditasyon alanlarında yeterli, etkin ve güvenilir hizmet sunulmasına devam edilecek, Kurumun tanıtımı ve akreditasyon bilincinin yaygınlaştırılması faaliyetlerine ağırlık verilecek ve plan hedeflerine tüm paydaşlarımızın katılımı ile ulaşmaya çalışılacaktır.

Hazırlanan 2017-2021 Stratejik Planının, verilen akreditasyon hizmetlerinin uluslararası kurallara uygun şekilde sürdürülmesi ve Kurumun gerek ülkemizde gerekse küresel alanda saygın bir kurum olarak faaliyet göstermesi konusunda yol gösterici olacağına inanıyorum. Plan'ın hazırlanmasında emeği geçen, katkı veren herkese teşekkür eder ve TÜRKAK çalışanlarına başarılar dilerim.





İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar.....	ii
GRAfİKLER	ii
ŞEKİLLER.....	ii
KISALTMALAR	iii
TÜRKAK BİRİMLERİNİN KISALTMALARI.....	iii
1) STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	- 1 -
2) DURUM ANALİZİ	- 2 -
2.1 Kurumsal Tarihçe	- 2 -
2.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- 3 -
2.3 Mevzuat Analizi.....	- 5 -
2.3.1 Ulusal Düzeyde Tabi Olunan Mevzuat.....	- 5 -
2.3.2 Uluslararası Düzeyde Tabi Olunan Mevzuat.....	- 6 -
2.3.3 Mevzuat Analizi Değerlendirmesi.....	- 7 -
2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi.....	- 10 -
2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	- 12 -
2.6 Paydaş Analizi	- 14 -
2.6.1 Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi	- 15 -
2.6.2 Paydaşların Değerlendirilmesi (Paydaşların TÜRKAK Faaliyetleri ile ilişkisi).....	- 15 -
2.6.3 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	- 15 -
2.6.4 İç Paydaş Analizi	- 15 -
2.6.5 İç Paydaş Çalıştayı	- 20 -
2.7 Dış Paydaş Analizi.....	- 21 -
2.7.1 Dış Paydaş Anketleri	- 21 -
2.7.2 Dış Paydaş Çalıştayı	- 28 -
2.7.3 Yüz Yüze Görüşmeler	- 29 -
2.8 Kuruluş İçi Analiz.....	- 30 -
2.8.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	- 30 -
2.8.2 Kurum Kültürü Analizi.....	- 35 -
2.8.3 Fiziksel Kaynak Analizi	- 38 -
2.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- 40 -
2.8.5 Mali Kaynak Analizi.....	- 41 -
2.9 Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analizi	- 43 -
2.10 Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi	- 46 -
3) GELECEĞE BAKIŞ	- 47 -
3.1 Misyon.....	- 47 -
3.2 Vizyon	- 47 -
3.3 Temel Değerler	- 47 -
4) STRATEJİ GELİŞTİRME.....	- 48 -
4.1 Amaç ve Hedef Kartları.....	- 48 -
4.1.1 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu (Sorumlu/İlgili)	- 48 -
4.1.2 Hedef Kartları	- 49 -
4.2 Maliyetlendirme	- 62 -
5) İZLEME VE DEĞERLENDİRME	- 63 -



TABLÖLAR

Tablo 1: Üst Politika Belgelerinin Analizi	- 10 -
Tablo 2: Faaliyet Alanı-Ürün ve Hizmet Listesi	- 13 -
Tablo 3: Paydaş Ürün Hizmet Matrisi.....	- 15 -
Tablo 4: Personelin Kıdem Yılı Dağılımı	- 16 -
Tablo 5: Personelin Görev Grubu Dağılımı	- 16 -
Tablo 6: Personelin Çalıştığı Birimlere Göre Dağılımı	- 16 -
Tablo 7: DTU Anket Katılım Oranı	- 21 -
Tablo 8: DTU Görev Grubu	- 22 -
Tablo 9: DTU Pozisyon.....	- 22 -
Tablo 10: DTU TÜRKAK İle Çalışma Süresi	- 22 -
Tablo 11: Görev Yapılan Akreditasyon Alanları	- 22 -
Tablo 12: UDK Anket Katılım Oranı	- 24 -
Tablo 13: UDK Profili.....	- 24 -
Tablo 14: UDK'ların TÜRKAK ile Çalışma Süreleri.....	- 24 -
Tablo 15: UDK'ların Akreditasyon Alanları	- 25 -
Tablo 16: UDK'ların Statüsü.....	- 25 -
Tablo 17: TÜRKAK'ın Başarı Oranı	- 26 -
Tablo 18 :TÜRKAK'ın Taahhüt Edilen Sürelere Uyabilme Durumu.....	- 27 -
Tablo 19:TÜRKAK ile çalışma kolaylığı	- 27 -
Tablo 20:TÜRKAK Mevcut Kadro Sayısı.....	- 31 -
Tablo 21: Akreditasyon Standartları Bazında DTU Havuzu	- 32 -
Tablo 22:TÜRKAK Hizmet Binası kapalı alan dağılımı tablosu	- 39 -
Tablo 23: 2014-2016 TÜRKAK Bütçe Gerçekleşme Tablosu.....	- 42 -
Tablo 24: Tahmini Kaynak Tablosu	- 42 -
Tablo 25: PESTLE Matrisi.....	- 43 -
Tablo 26: GZFT LİSTESİ	- 46 -
Tablo 27: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu	- 48 -
Tablo 28:Tahmini Maliyet Tablosu	- 62 -

GRAFİKLER

Grafik 1: İyileştirilmesi Önerilen Hususlar.....	- 17 -
Grafik 2: En Çok Taktir Edilen Konular	- 18 -
Grafik 3: Mevzuat İyileştirme Önerileri	- 19 -
Grafik 4: DTU'nun TÜRKAK ile ilgili Genel Görüşü ve Genel Performans Değerlendirmesi .	- 23 -
Grafik 5: UDK'nın TÜRKAK ile ilgili Genel Görüşü ve Genel Performans Değerlendirmesi .	- 26 -
Grafik 6: TÜRKAK Personel Eğitim Durumu Dağılımı	- 31 -
Grafik 7: Mevcut Denetçilerin Dağılımı.....	- 33 -
Grafik 8: DTU ve UDK Uzmanlık Alanları Dağılımı	- 34 -
Grafik 9: Uzmanlık Alanları, Personel, UDK, DTU.....	- 34 -

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kurumun İş Yükü Analizi.....	- 35 -
---------------------------------------	--------

RESİMLER

Resim 1: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı İç Paydaş Çalıştayı.....	- 4 -
Resim 2: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Dış Paydaş Çalıştayı Grup Çalışması....	- 9 -
Resim 3: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi S. Planı İç Paydaş Çalıştayı Grup Çalışması ...	- 20 -
Resim 4: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Dış Paydaş Çalıştayı	- 28 -
Resim 5: TÜRKAK Ana Hizmet Binası	- 38 -
Resim 6: TÜRKAK SP Yürütme / Yönetim Kurulu Toplantısı	- 42 -
Resim 7: 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Amaç ve Hedef Çalıştayı.....	- 63 -



KISALTMALAR

AB :	Avrupa Birliği
AR-GE:	Araştırma Geliştirme
BASB:	Bölgeler Arası Standardizasyon Birliği
BİT:	Bilgi iletişim Teknolojileri
CE:	Avrupa Komitesi
ÇG:	Çalışma Grupları
DTÖ:	Dünya Ticaret Örgütü
DTU:	Denetçi Teknik Uzman
EA:	Avrupa Akreditasyon Birliği
EBYS:	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
ECO:	Ekonomik İşbirliği Örgütü
EU:	Avrupa Birliği
GZFT:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
IAF:	Uluslararası Akreditasyon Forumu
ILAC:	Uluslararası Laboratuvarlar Birliği
ILU:	İyi Laboratuvar Uygulamaları
KEK:	Karma Ekonomik Komisyon Toplantıları
KEP:	Kayıtlı E-posta
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı
MLA:	Çok Taraflı Karşılıklı Tanınma Anlaşması
MRA:	Karşılıklı Tanınma Anlaşması
MTE:	Mesleki Teknik Eğitim
OECD:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OVP:	Orta Vadeli Plan
TL:	Türk Lirası
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TBS:	TÜRKAK Bilgi Sistemi
TÜRKAK:	Türk Akreditasyon Kurumu
TÜYEP:	TÜRKAK Yenilenme Projesi
UDK:	Uygunluk Değerlendirme Kuruluşu

TÜRKAK BİRİMLERİNİN KISALTMALARI

BİM:	Bilgi İşlem Müdürlüğü
ETBM:	Eğitim Tanıtım Bilgilendirme Müdürlüğü
LAB:	Laboratuvar Akreditasyon Başkanlığı
PAB:	Personel Akreditasyon Başkanlığı
SAP:	Sistem akreditasyon Başkanlığı
SGMHM:	Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürlüğü
UIPM:	Uluslararası ilişkiler Projeler Müdürlüğü
ÜHMAB:	Ürün, Hizmet Muayene Akreditasyon Başkanlığı
YHB:	Yönetim Hizmetleri Başkanlığı



TÜRK AKREDİTASYON KURUMU



1) STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

TÜRKAK 2017-2021 Stratejik Planı katılımcı bir planlama yaklaşımı doğrultusunda tüm birimlerimizin desteğiyle hazırlanmıştır. Hazırlık çalışmalarının başlatılmasını sağlayan Üst Yönetici Oluruyla, Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Planlama Yürütme Kurulu oluşturulmuştur. Genel Sekreterlik tarafından yayınlanan 2016/1 sayılı iç genelgeyle de tüm TÜRKAK personeli yeni plan hazırlıklarından haberdar edilmiştir.

Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu ilk toplantısını 18.04.2016 tarihinde Genel Sekreter başkanlığında ve toplantının bir bölümüne misafir olarak katılan Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Daire Başkanı ile beraber gerçekleştirmiştir. Toplantının gündeminde, önceki dönem stratejik plan çalışmalarında yaşananlar değerlendirilmiş, yeni planın hazırlık sürecinin ana aşamaları istişare edilmiş ve yeni plan taslağını hazırlama görevini üstlenecek olan Stratejik Planlama Yürütme Kurulunun çalışmalara başlaması kararlaştırılmıştır.

Stratejik Plan Yürütme Kurulu, 25.05.2016 tarihinde kaliteden sorumlu Genel Sekreter Yardımcısının başkanlığında tüm kurul üyelerinin katılımıyla toplanmıştır. Toplantının giriş bölümünde, Kurul Üyelerimizin çalışmalar öncesinde, stratejik plan hazırlıkları hakkında kendilerini geliştirme ve yenileme fırsatı bulmaları sağlamak amacıyla Kalkınma Bakanlığı planlama uzmanı da davet edilmiştir.

Stratejik plan hazırlık sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim, yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde danışmanlık hizmeti alınmasına karar verilmiştir. Danışmanlık hizmeti verecek olan firma aracılığıyla anket, çalıştay ve yüz yüze görüşmelerde elde edilen verilerin değerlendirilmesi kararlaştırılmıştır. Stratejik plan hazırlık programı, Stratejik Plan Yönlendirme Kurulunun görüşüne sunulmak üzere gönderilmiştir. Planlanan hazırlık programı doğrultusunda Stratejik Plan Yürütme Kurulu tarafından alt çalışma grupları oluşturularak TÜRKAK 2012-2016 Stratejik Planlama hazırlama süreci, “Durum Analizi”, “Geleceğe Bakış (misyon, vizyon, temel değerler bildirimleri ile stratejik amaçların belirlenmesi)”, “Strateji Geliştirme”, “İzleme ve Değerlendirme” ve “Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi ve Kalkınma Bakanlığına Sunumu” aşamalarından oluşan bir çalışma olarak tasarlanmıştır.

I. Durum Analizi (01.06.2016-15.08.2016)

Bu süreçte Stratejik Plan Yürütme Kurulu tarafından oluşturulan alt çalışma gruplarınca, Kurumsal tarihçe, Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi, Mevzuat Analizi, Üst Politika Belgelerinin Analizi, Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi, İç ve Dış Paydaşlara Yönelik Analiz çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda iç paydaş ve dış paydaşlara yönelik anket ve çalıştaylar ile dış paydaşlara yönelik birebir görüşmeler, Kuruluş içi analiz çalışmaları, PESTLE analizi, GZTF analizi Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesine yönelik detaylı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelenmek üzere Stratejik Plan Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmuştur. Hazırlanan değerlendirme raporları stratejik plandaki amaç ve hedeflerin belirlenmesinde veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

II. Geleceğe Bakış (03.09.2016-05.09.2016)

Geleceğe bakış bağlamında ilk adım, 03.09.2016 tarihinde Stratejik Plan Yürütme Kurulunun bir araya gelerek Vizyon, Misyon ve Temel Değerler bildirimlerinin yeniden gözden geçirilmesi şeklinde atılmıştır. TÜRKAK’ın organizasyon yapısında meydana gelen değişiklikler ve faaliyetlerindeki artışlar mevcut planda yer alan misyon ve vizyonda da değişim ihtiyacı doğurmuştur



III. Strateji Geliştirme (03.09.2016-09.09.2016)

Misyon, vizyon ve temel değer bildirimlerinin oluşturulması çalışmaları ile stratejik amaçların belirlenmesi ardışık çalışmalar olarak yürütülmüştür. Bu süreç içerisinde stratejik amaç ve hedef kartları oluşturulmuştur. Hedeflere yönelik performans göstergeleri belirlenmiştir. Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri gösterilmiş ve stratejiler oluşturulmuştur. Amaçlardan sorumlu birimler belirlenmiştir. Son olarak, maliyetlendirme çalışmaları kapsamında, hazırlanan hedef kartları üzerinde birimlerden maliyet tahminleri alınarak SGMHM tarafından nihai bütçeleme tamamlanmıştır.

IV. İzleme ve Değerlendirme ((19.09.2016-24.09.2016)

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için; hedeflere ilişkin sorumlu birimler belirlenmiş, hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi konusuna önem verilmiştir. Ayrıca uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceği belirlenmeye çalışılmıştır.

V. Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi ve Kalkınma Bakanlığına Sunumu

Stratejik Planlama sürecinde ortaya konulan çıktılar Stratejik Plan Yürütme Kurulu ve Strateji Geliştirme Mali hizmetler Müdürlüğü tarafından derlenmiştir. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulunun görüşünü takiben Üst yönetici onayına sunulmuştur. Onaylanan Stratejik Plan taslağı Kalkınma Bakanlığına sunulmuştur.

2) DURUM ANALİZİ

2.1. Kurumsal Tarihçe

Türkiye’de uluslararası nitelikte, bağımsız bir akreditasyon sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar 1991 yılında Dünya Bankası ile Türkiye Cumhuriyeti arasında imzalanan ikraz anlaşması ile başlamıştır. AB mevzuatı ile uyumu ve uygulama bütünlüğü açısından önemli bir kurum olan Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) uzun süren çalışmalar neticesinde, 4457 sayılı Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun’un TBMM’de kabul edilmesi ve 4 Kasım 1999 tarih ve 23866 sayılı Resmi Gazetede yayımlanması ile kurulmuştur. Bu Kanunla laboratuvar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurt içi ve yurt dışındaki kuruluşları akredite etme, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve bu suretle ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda kabulünü temin etme görevi TÜRKAK’a verilmiştir. TÜRKAK, merkezi Ankara’da olmak üzere Başbakanlık ile ilgili, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe haiz, idari ve mali özerkliğe sahip bir kurum olarak kurulmuştur. 27.11.2002 tarihinden 2012 tarihine kadar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgilendirilen TÜRKAK, Cumhurbaşkanlığı Tezkeresi ile Avrupa Birliği Bakanlığının ilgili kuruluşu olmuştur.

TÜRKAK, akreditasyon hizmetlerini TS EN ISO/IEC 17011 uluslararası standardına uygun şekilde ve bu alandaki düzenlemelere göre işlettiği Kalite Yönetim Sistemi altında sunmaktadır. 15 Haziran 2001’de akreditasyon başvurularını kabul etmeye başlayan TÜRKAK, 2006 yılında Avrupa Akreditasyon Birliğince (EA) denetlenerek laboratuvar, muayene ve sistem belgelendirme akreditasyonu alanlarında Çok Taraflı Karşılıklı Tanınma Anlaşması’nı (MLA) imzalamış ve bu alanlarda uluslararası tanınırlığı olan bir akreditasyon kuruluşu hâline gelmiştir. 2008 yılında tanınırlık anlaşmasının kapsamının genişletilmesi çerçevesinde EA tarafından yapılan denetimler başarıyla sonuçlanmış ve üç yeni kapsamda (personel, ürün ve çevre yönetim sistemleri belgelendirme) daha karşılıklı tanınma anlaşması imzalanmıştır. Böylece Avrupa Akreditasyon Birliği ile tüm alanlarda Çok Taraflı Karşılıklı Tanınma Anlaşması



(MLA) imzalanarak uluslararası tanınırlık sağlanmıştır. EA ile MLA'nın imzalanmasını takiben, 2006 yılında yapılan Uluslararası Laboratuvar Akreditasyon Birliği'ne (ILAC) tam üyelik başvurusu olumlu neticelenmiş, deney ve kalibrasyon laboratuvarları alanında Karşılıklı Tanınma Anlaşması (MRA) imzalanmıştır. Ayrıca, Uluslararası Akreditasyon Forumu (IAF) ile de 2007 yılında kalite yönetim sistemleri alanında, 2008 yılında çevre yönetim sistemleri ve ürün belgelendirme alanında Çok Taraflı Karşılıklı Tanınma Anlaşması (MLA) imzalanmıştır. Böylece, TÜRKAK'ın tüm uluslararası akreditasyon birlikleri ile bütün alanlarda Karşılıklı Tanınma Anlaşmaları tamamlanmıştır.

Avrupa Akreditasyon Birliği (EA), Uluslararası Laboratuvar Akreditasyon Birliği (ILAC) ve Uluslararası Akreditasyon Forumu (IAF) gibi uluslararası platformlarda temsil edilen TÜRKAK, ayrıca Ekonomik İşbirliği Örgütü (ECO) ve Bölgeler Arası Standardizasyon Birliği (BASB) gibi çeşitli bölgesel organizasyonlarda da aktif olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Bu kapsamda Özbekistan ve Azerbaycan'da başarılı akreditasyon çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, Kırgızistan, Gürcistan, Kazakistan, Arnavutluk, Moğolistan ve Moldova'daki standardizasyon ve akreditasyon kuruluşlarına da eğitim, bilgi sistemleri ve benzeri konularda destek verilmektedir.

2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ülkemizde hayata geçirilen stratejik yönetim anlayışı kapsamında yürütülen Türk Akreditasyon Kurumu stratejik planlama çalışmaları, 2011 yılında birinci TÜRKAK Stratejik Planının kamuoyuna açıklanmasıyla tamamlanmıştır. TÜRKAK 2012-2016 Stratejik Planında 2 stratejik amaç ve 9 stratejik hedef yer almıştır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefler benzer yöntemle hazırlanan performans programları vasıtasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Performans programları, stratejik planda yer alan stratejik hedeflere dayalı olarak belirlenen yıllık performans hedefleri ile oluşturulmuştur. Bu hedeflerin ve stratejik plan kapsamındaki diğer çalışmaların gerçekleşme durumları hazırlanan faaliyet raporları aracılığı ile kamuoyu ile paylaşılmıştır.

TÜRKAK 2012–2016 Stratejik Planı'nın hedef ve stratejik performans göstergesi üzerinden gerçekleşme durumu genel olarak değerlendirildiğinde, aşağıdaki konularda ileriye dönük olarak önemli iyileşmelerin sağlandığını görülmüştür:

- Kuruluş Kanununda 2012 yılında yapılan revizyon ile organizasyon ve yönetim yapısındaki değişimler so-nucu, mevcut planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yürütülen çalışmalarda yeterince etkinlik artışı sağlanamamıştır. İkinci plan hazırlık döneminde bu konularda iyileşme sağlandığı, stratejik yönetime ilişkin farkındalık düzeyinin yükseldiği ve üst yönetim katkısının arttığı gözlemlenmiştir.
- Yeni stratejik planlama hazırlık sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar sayesinde, TÜRKAK personelinin görev ve sorumlulukları konusundaki farkındalık artırılmaya çalışılmıştır.
- Akreditasyon hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde ilgili taraflar arasında belge ve bilgi paylaşımının sağlanması amacıyla 2014 yılından itibaren “e-TÜRKAK Kurumsal Hizmet Portalı” uygulaması güncel bir yazılımla geliştirilmiş, ayrıca bilgi sisteminin veri tabanı alt yapısı ve siber saldırılara karşı güvenlik altyapısı yenilenmiştir. 2014 yılında Kurumun yeni hizmet binasına taşınması ve yeni personel alımı dolayısıyla ihtiyaç duyulan teknolojik cihazlar ile altyapının tasarlanmasına yönelik çalışmalar yürütülmüş, bir çok yeni yazılım ve donanım yatırımı yapılmıştır.
- Kurumun iş süreçlerinin yönetilmesi, belge, doküman ve evrakların güvenli bir ortamda üretilmesi, kayıt altına alınması, saklanması, kayıtların merkezileştirilmesi ve raporların sağlanması amacıyla e-imza destekli Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) 2013 yılından bu yana kullanılmaktadır. Kurum iş süreçlerinde gerçekleşen değişiklikler ve bu değişiklikler neticesinde ortaya

- çıkın yeni ihtiyaçlar doğrultusunda sistemde güncellemeler yapılmıştır.
- Kurum, Mustafa Kemal Mah. 2125 Sok. No:1 Çankaya/ANKARA adresinde A-B Bloklardan oluşan yaklaşık 5.600 m2 kullanım alanına sahip yeni bir hizmet binasına kavuşmuştur. Binanın Kurum ihtiyacını karşılayacak şekilde kullanıma hazır hale getirilmesi için fiziki ve teknik çalışmalar tamamlanmıştır.
- İlgili hedefler doğrultusunda Akreditasyon Başkanlıkları ve TÜRKAK tarafından sunulan eğitimlere ait el broşürleri ve tanıtım kitapçıkları tasarım ve içerik olarak güncellenmiş olup eğitim, toplantı, çalıştay, fuar, kongre vb. alanlarda ilgili taraflara ulaştırılması sağlanmıştır.



Resim 1: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı İç Paydaş Çalıştayı

- TÜRKAK tarafından EA, IAF ve ILAC gibi uluslararası kuruluşlarca organize edilen çalışma grubu ve teknik komite toplantıları ile eğitimlere katılım sağlanmaktadır. Katılım oranı son yıllarda ciddi bir artış göstermiştir. Bu artış TÜRKAK'ı uluslararası platformlarda daha güçlü kılma politikasının sonucudur.

Bununla birlikte aşağıdaki konularda mevcut planda aşılamayan alanlar yeniden belirlenmiş, yeni plan sonucunda geliştirilmesi gereken öncelikli konular tespit edilmiştir:

- Kabul edilen başvurulara ilişkin işlemlerin planlanması, denetim ve raporlama süreçlerinin kontrol altında tutulması Kurum için zorunludur. Denetimle ilgili bütün dokümanlar yenilenen e-portala yüklenerek birim yöneticileri tarafından takip edilebilmesine yönelik çalışmalar geliştirilmelidir. Denetim ile ilgili süreçlerde e-portal altyapısı geliştirilerek, kırtasiye ve zaman kaybının önlenmesi, Kurum kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması ve yararlanıcıların daha etkin hizmet alması öngörülmektedir.
- Teknik sorumluların performanslarının izlemesine devam edilecek ve işlemdeki dosyalarda gelişebilecek aksaklıklara göre dosya dağılımı tekrar gözden geçirilecektir. Akreditasyon süreçlerindeki olası aksaklıkların minimize edilmesi için, sistem değişikliği yapılması ve kullanılan yazılımın daha profesyonel hale getirilmesi çalışmalarına devam edilecektir. Akreditasyon başvurularının



dengeli bir iş dağılımı gözetilerek kabul edilmesi için başvuru sayısı dikkate alınarak personele dengeli sayıda dosya verilecek şekilde planlamalar geliştirilecektir.

- Yeni akreditasyon alanlarıyla ilgili teknik sorumluların kabiliyetleri dikkate alınarak yeni bir görev dağılımı yapılacaktır. Diğer ülkelerden gelebilecek akreditasyon taleplerinin karşılanmasıyla ilgili ortak çalışmalara devam edilecektir. Az gelişmiş ülkelerde de akreditasyon hizmeti sunabilmesi için yerel kaynakların kullanılması yönünde arayışa girilecektir. Bu tür taleplerin karşılanması için yetkin insan kaynağı ihtiyacımız giderilecektir. Gelişmekte olan ülkelere gelecek akreditasyon taleplerinin karşılanması konusunda TÜRKAK bünyesinde çalışmalara devam edilecektir. Akreditasyon standart ve akreditasyon eğitimleri verilecek ve karşılıklı görüş alışverişlerinde bulunulmaya devam edilecektir.
- AB Direktiflerinden yönetim sistemleriyle ilgili modüllerde TÜRKAK'tan akredite olmak isteyen UDK'lara yönelik akreditasyon hizmetinin verilmesi için insan kaynağı daha da geliştirilecektir. Mevcut dönemde bakanlıklar ve AB projeleri kapsamında ilgili personele direktiflere ilişkin eğitimler aldırılmıştır. Direktiflerle ilgili teknik uzman sayısı arttırılmaya çalışılmaktadır.
- Yurt dışındaki ilgili taraflara yönelik akreditasyon hizmeti hakkında eğitim, tanıtım ve bilinçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla TÜRKAK'ın faaliyetleri, akreditasyon süreçleri ve diğer işbirliği aktiviteleri yabancı paydaşlara detaylı olarak anlatılacaktır. Revize edilen Sınır Ötesi Akreditasyon Rehberi (R10.10) ile TÜRKAK'ın yurtdışında yürüteceği akreditasyon faaliyetleri yeniden tanımlanmıştır.
- Stratejik planlamanın öneminin TÜRKAK personeli nezdinde anlaşılması sonucu, TÜRKAK faaliyetlerinin saydamlık ve hesap verilebilirliği, performans programı ve faaliyet raporlarıyla bir bütün halinde takip edilmesi sağlanacaktır.
- İç kontrol sisteminin kurulması ve işlerlik kazandırılması amacıyla iç kontrol ortamı oluşturulup, Kurumda görev yapacak İç Denetçilerin alınabilmesi ile ilgili çalışmalara devam edilecektir.
- Performans göstergelerinin bütçe ile uyumlu, hedeflerle daha örtüşebilir ve ölçülebilir olmasına dikkat edilecektir.

2.3 Mevzuat Analizi

2.3.1 Ulusal Düzeyde Tabi Olunan Mevzuat

4457 sayılı Kanun ile kurulan TÜRKAK, laboratuvar, belgelendirme ve muayene hizmetlerini yürütecek yurt içi ve yurt dışındaki kuruluşları akredite etmekte, bu kuruluşların belirlenen ulusal ve uluslararası standartlara göre faaliyetlerde bulunmalarını ve bu suretle ürün/hizmet, sistem, personel ve laboratuvar belgelerinin ulusal ve uluslararası alanda kabul edilmesini sağlamaktadır. Bunun dışında Kamu İhale Mevzuatının TÜRKAK'a tevdi etmiş olduğu belge teyit yazısı işlemleri de TÜRKAK tarafından yürütülmektedir. TÜRKAK'ın çalışmalarını yürütürken ulusal düzeyde dikkate alması gereken temel mevzuat aşağıda verilmiştir.

Kanunlar:

- 4457 sayılı Türk Akreditasyon Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 6245 sayılı Harcırar Kanunu
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu



Yönetmelikler:

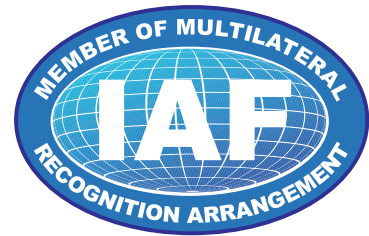
- Türk Akreditasyon Kurumu İnsan Kaynakları Yönetmeliği (12.11.2013 tarih ve 28819 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.)
- Akreditasyon Uzmanlığı Yönetmeliği (03.04.2013 tarih ve 28607 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.)
- Uygunluk Değerlendirme Kuruluşlarının Akreditasyonu Hakkında Yönetmelik (02.10.2001 tarih ve 24541 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.)
- Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları ve Onaylanmış Kuruluşlar Yönetmeliği (23.02.2017 tarih ve 28213 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.)

2.3.2 Uluslararası Düzeyde Tabi Olunan Mevzuat

TÜRKAK faaliyetlerini yürütürken yönetim sistemi ve akreditasyon süreçlerini, akreditasyon kuruluşlarının uyması gerekli şartların tanımlandığı ISO/IEC 17011 standardı ve 765/2008/ EC Tüzüğü ile bu düzenlemelerin uygulanmasına yönelik EA/ILAC/IAF tarafından oluşturulan kurallara göre oluşturmuştur. Bunların yanı sıra sera gazı emisyonu doğrulayıcı kuruluşlarının akreditasyonu çerçevesinde akreditasyon kurumlarının uyması gereken genel çerçeve kuralları belirleyen 600/2012/EU Tüzüğü, gemilerde sera gazı emisyonlarını doğrulayan kuruluşların akreditasyonu için kuralları belirleyen 2015/757/EU Tüzüğü de uyulması gereken uluslararası mevzuat içerisinde yer almaktadır. Akreditasyon kurumlarının kendisinin uyması gereken mevzuat ve normatif dokümanların yanı sıra verdiği hizmetlerde de uyması gereken birçok uluslararası mevzuat bulunmaktadır. Bunlar bir kısmı düzenlenmiş alan içerisinde yer alan yani 98/34/EC içerisinde belirtilen teknik standart ve mevzuatın kapsadığı ürünlerle ilgilidir. Bahse konu ürünlerin piyasaya arz edilmesi ve serbest dolaşımı için belirli uygunluk değerlendirme süreçlerinden geçmesi gerekmektedir. İşte bu süreçleri uygulayan kuruluşların (Onaylanmış Kuruluşlar) akreditasyonu ve bununla ilgili kurallar (CE işaretlemesi) 768/2008/EC Avrupa kararı bünyesinde tanımlanmıştır. Bunların alt uygulama mevzuatına örnek olarak Basınçlı Ekipmanlar (2014/68/AT), Asansörler (2014/33/EU), Gezi Tekneleri (2013/53/EU), Yapı Malzemeleri (305/2011/AT), Kişisel Koruyucu Ekipmanlar (2016/425/EU), Gaz Yakan Cihazlar (2016/426/EU), ATEX (2014/34/EU) verilebilir.

Akreditasyon kuruluşları için en önemli husus uluslararası tanınırlık olup tanınırlık akreditasyon kuruluşunun bahse konu kurallara uygun akreditasyon hizmeti sunduğunun yapılan denetimlerde tespit edilmesi ve uluslararası kuruluşlarca kabul edilmesidir.

Avrupa Akreditasyon Birliği tarafından yayımlanan (EA 2.02) dokümanı, akreditasyon kuruluşlarının birlik tarafından tanınması için gerekli başvuru, değerlendirme sürecini ve tanınmanın sürdürülmesi için akreditasyon kuruluşlarının uyması gereken kuralları açıklamaktadır. (EA-1/06) dokümanı ise Avrupa Akreditasyon Birliği Çok Taraflı Tanıma Anlaşmasının (EA-MLA) kurallarını ortaya koymaktadır.





ILAC/IAF tarafından ortak yayımlanan ILAC/IAF A5 dokümanı da TS EN ISO/IEC 17011 standardının maddelerine açıklama getirmektedir. ILAC/IAF A3 dokümanı ise eş değerlendirme denetiminde esas alınmak üzere akreditasyon kuruluşlarının kendilerini değerlendirmek üzere hazırlamaları gereken raporu düzenlemektedir. TÜRKAK, sözü edilen kurallar ve standartların gereklerine göre yönetilmektedir.

2.3.3 Mevzuat Analizi Değerlendirmesi

TÜRKAK bu görevleri yerine getirirken, TÜRKAK'ın mevcut Yasasından ve diğer ilgili mevzuattan kaynaklanan ve Kurumun faaliyetleri ile uluslararası tanınırlığını etkileyen bazı olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Kurumumuzun teşkilat yapısı, personelinin emeklilik düzenlemeleri, yönetim kurulunun haklarıyla ilgili Sayıştay ve Sosyal Güvenlik Kurumu'nun eleştirileri olmuştur. Bu eleştirileri giderebilmek için Kanunumuzda bazı hususların açıkça belirtilmesi, bazı hususların ise genel kamu düzenlemeleriyle uyumlu hale getirilmesi için yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yine, ulusal mevzuatımız ve uluslararası akreditasyon kurallarının değişmesi ve akreditasyon alanındaki yeni gelişmeler dolayısıyla "Uygunluk Değerlendirme Kuruluşlarının Akreditasyonu Hakkında Yönetmelik" in bazı hükümlerinin yetersiz kaldığı tespit edilmiş ve mevcut Yönetmelik hükümlerinin gözden geçirilmesine gerek duyulmuştur. Sonuçta, maddeler arasında bütünlüğü sağlamak amacıyla Kurumumuzca yeni bir Yönetmelik taslağı hazırlanmış olup gelen görüşler değerlendirilerek nihai hale getirilecek ve yayımlanacaktır.

Son yıllarda, yeni yürürlüğe konulan mevzuat ile bazı mevzuat değişikliklerinde, Kurumumuz görev ve faaliyet alanına giren alanına giren hususlarda Kurumla istişare edilmeden ve görüş alınmadan düzenlemeler yapıldığı görülmüştür. Önceden müzakere edilmeyen veya görüş alınmayan çeşitli mevzuat hükümlerinin Resmi Gazetede yayınlandığı ve burada akreditasyon zorunluluğu getirildiği veya uygunluk değerlendirme faaliyetleri konusunda düzenlemelerin yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu durum ise, belirtilen alanda uluslararası kabul edilmiş bir akreditasyonun olabilirliği veya hangi teknik şartlara göre değerlendirme yapılacağı ya da o alanda teknik uzman kaynağının olup olmadığı gibi çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır.

Bu nedenle, gerek ilk defa hazırlanacak gerek sonradan değiştirilecek mevzuat metinlerinde; "akreditasyon", "uygunluk değerlendirmesi", "teknik düzenleme" ve "akredite etme" ifadelerinin bulunduğu düzenlemeler yapılmadan önce, Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 6 ncı maddesine göre, ilgili Kurum olarak TÜRKAK'tan görüş alınmasının gerekli ve yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Böylece, mevzuat yayınlanıp yürürlüğe girdikten sonra ortaya çıkabilecek aksaklıkların da önlenmesi amacıyla, Kurumun görev alanına giren konular ile ilgili mevzuat düzenlenmesi ve değişiklik yapılması durumlarında, TÜRKAK'tan görüş alınması hususuna özen gösterilmesi konusunda ilgili Bakanlık ve Kurumlara yazı gönderilmiştir.

Çok taraflı tanıma anlaşmalarının kapsamaları zaman içerisinde genişlemektedir. Örnek olarak Sera Gazı Emisyonları Doğrulamayı Kuruluşlarının Akreditasyonu, Avrupa Akreditasyon Birliğinin çok taraflı tanıma anlaşmaları kapsamına dahil edilmiş, böylece verilen akreditasyon hizmetlerinin tüm Avrupa ülkeleri tarafından kabul görmesi ve akredite doğrulanmış emisyon raporlarının Avrupa Emisyon Ticaret Sistemine dahil edilmesi sağlanmıştır. Bahse konu emisyon ticaret sistemi için bir karbon piyasası (borsası) oluşturmuş ve emisyonlar ticari bir meta haline gelmiştir. Sanayi işletmelerinin emisyonlarının akredite bir doğrulamayı kuruluş tarafından doğrulanması sağlanarak oluşturulan piyasanın tüm paydaşlara güven vermesi temin edilmiştir. Tüm bu akreditasyon ve doğrulama işlemlerini düzenleyen Tüzükler (600/2012 ve 601/2012 EU) yayınlanmış, burada akreditasyon kurumları için yeni kurallar belirlemiş ve üye ülkeler arasında sıkı bir işbirliği mekanizması kurulmasını hedeflemiştir.



2015 yılında yayınlanan 757 sayılı Avrupa Tüzüğü ise Avrupa limanlarına girecek gemilerin emisyon izleme planlarını, 2018 yılı başı itibarı ile manifestolarına dahil etmesini ve limanlardaki ilgili yasal otoritelere teslimini zorunlu kılmaktadır. Emisyon izleme planlarını geçerli kılmak ve gemilerin emisyon raporlarını doğrulamak üzere bu doğrulayıcı kuruluşların akredite edilmesi zorunluluğu getirilmiştir. 2019 yılı Mart ayı itibarı ile de her bir gemi doğrulanmış emisyon raporunu liman otoritelerine teslim etmek zorundadır.

TÜRKAK'ın tabi olduğu yürürlükteki mevzuatın bazı hükümlerinin, TÜRKAK'ın uluslararası akreditasyon birlikleri ile karşılıklı tanınma anlaşmaları imzalamasına ve yaptığı akreditasyonların tanınırlığını zorlaştırabileceği, ulusal ve uluslararası ticaretimizi olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Zira Kurumun görevlerini ISO 17011 standardına göre sürdürebilmesi için AB mevzuatlarına uygun olacak şekilde ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ile 6245 sayılı Harcırah Kanununun sınırlayıcı hükümlerine tabi olmaması, bunun için de Kuruluş Kanununun yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim bunun sağlanması ve TÜRKAK'ın özerk bir yapıya kavuşturulması, tarafı olduğumuz AB'nin anılan mevzuatı kapsamında uluslararası standartların uygulanabilmesi ve ulusal stratejik menfaatlerimizin korunması açısından önemlidir.

Avrupa Birliği ilgili kuruluşlarınca 4 (Dört) yılda bir yapılan ve 2020 yılında yapılacak denetim ve değerlendirmelerde, eğer tespit edilen uygunsuzluklar düzeltilmezse ülkemizde üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası piyasada serbest dolaşımı ve belgelerin geçerliliği konularında teknik engeller ortaya çıkabilir. Bu engelleri aşmak isteyen firmalarımız, yabancı akreditasyon kuruluşları tarafından akredite edilen belgelendirme kuruluşlarından belge alma yoluna gidebilir. Böyle bir durumun ülkemizde büyük döviz kayıplarına, haksız rekabete ve millî ekonomimizde zarara sebep olacağı değerlendirilmektedir. TÜRKAK, karşılıklı tanınma anlaşmaları yaptığı uluslararası kuruluşların üyesidir. Alınan kararlarda oy hakkına sahiptir ve ilgili toplantılara katılmakla yükümlüdür. İç ve dış ticaretimizi etkileyen bu kararların müzakeresine ve oylamalara katılım sağlanmakta, ülke menfaatleri doğrultusunda kararlara müdahil olunmaktadır. Sonuçları itibarıyla ülkemiz için bağlayıcı kararların alındığı bu toplantılara katılmak ve zaman zaman ülkemizde de bu tür toplantılar düzenlemek gerekmektedir. Ancak söz konusu toplantılar için yapılacak harcamaların ilgili mevzuat doğrultusunda karşılanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Ayrıca uymakla yükümlü olunan uluslararası standartlar gereği ülkemize, uluslararası kuruluşları temsilen, masrafları ve ücretleri TÜRKAK tarafından ödenmesi gereken heyetler ve denetçiler de gelmektedir. Bir akreditasyon kuruluşunun, uymakla yükümlü olduğu uluslararası standartlar ve ilgili mevzuatta, serbest hareket etmesi öngörüldüğü hâlde, kanunlardan veya kamu otoritesinin bağlayıcı ve engelleyici düzenlemelerinden gelen kısıtlamalar, karşılıklı tanınma anlaşmalarının devamında sıkıntı doğuracak boyutlara ulaşmıştır.

Bundan başka, Kurum tarafından denetçi görevlendirmelerinde de mevzuattan kaynaklanan ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Akreditasyon görevinin niteliğine göre, denetim için ihtiyaç hissedilen denetçi ve teknik uzmanlar genellikle TÜRKAK'ın kendi oluşturduğu Denetçi ve Teknik Uzman Havuzundan seçilmekte ancak yeterli vasıfta denetçi bulunamadığı takdirde, Uluslararası Karşılıklı Tanınma Anlaşmalarına taraf ülkelerin oluşturduğu havuzlardaki uzmanlardan faydalanılmaktadır. Yabancı denetçiler için ödenecek ücret, uzmanın bulunduğu ülkedeki rayice, uzmanlık alanına ve uluslararası alanda tanınırlığına göre değişkenlik arz etmektedir. Dolayısıyla TÜRKAK'ın üstlendiği görevler, bağımsız bir bütçeyi, hızlı ve bağımsız karar almayı gerektirmektedir. Bu sebeple, ihale mevzuatı ile Harcırah Kanununa tabi olunarak görevin istenilen hız, kalite ve verimlilikte ifa edilmesi mümkün görülmemektedir. Bu sorunların çözümü için hizmet verilme şartlarını belirleme yetkisinin yapılacak kanun değişikliğiyle yönetim kuruluna verilmesi, uzmanların konaklama ihtiyaçlarına yönelik haklarının ben-



zer hizmet veren ulusal kuruluşlar (TSE) ile eşit hale getirilmesi, ücreti karşılığı verilen akreditasyon hizmetinin sunumu sırasında denetim yapan bilirkişilerin konaklama ve ulaşım gibi ihtiyaçlarının daha rahat karşılanabilmesi için yasal düzenlemelere ihtiyaç olmaktadır.

Genişleyen Çok Taraflı Tanıma anlaşmaları tespitinde belirtildiği üzere Avrupa yasal mevzuatını kapsamaktadır. Avrupa yasal mevzuatının uyumlaştırma süreçleri ilgili Bakanlıklarımız tarafından yürütülmektedir. TÜRKAK'ın ilgili alanda kapsamını genişletmesi için Avrupa Akreditasyon Birliği tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Ancak Avrupa Akreditasyon Birliği ilgili mevzuatın Türkiye mevzuatı içine dâhil edilmediği ve uyumlaştırılmadığı gerekçeleri ile bu konuda TÜRKAK'ın kapsam genişletme taleplerini kabul etmemektedir. Bu durumun iki sonucunun olması öngörülmektedir. Birincisi işletmelerin emisyonlarını ilgili karbon piyasası içine dâhil etmesi ve ticaretini yapması engellenmiş olmaktadır, ikincisi ise Türk Bayraklı gemilerin Avrupa limanlarına 2018 yılı itibarı ile girememesi veya bunların emisyonlarını doğrulayacak kuruluşların yurtdışındaki akreditasyon kurumlarına giderek akreditasyon talep etmeleri olacaktır.



Resim 2: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Dış Paydaş Çalıştayı Grup Çalışması

2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Tablo 1: Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
ONUNCU KALKINMA PLANI (2014-2018)	249, 251, 257, 387, 588, 592, 596 Nolu Maddeler	Karar alma mekanizmalarında kadın çalışanların yer almasına yönelik teşvikler yapılması. Çalışan kadınların çocuklarının bakımıyla ilgili kaygılarını gidermek amacıyla kreş hizmeti gibi sosyal alanlarda çalışmaların yapılması.
	631, 659, 770 Nolu Maddeler.	Kalite alt yapısının geliştirilmesine yönelik çalışmalara hız kazandırılması. ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi akreditasyonu çalışmalarına hız kazandırılması. Türkiye’de ILU alanında tanıtım, bilgilendirme ve hizmetlerin yaygınlaştırılması için eylem planı oluşturulabilir.
	318, 1034, 1098 Nolu Maddeler.	Tespit edilen eksiklik ve engellerin giderilmesine yönelik çalışma grupları oluşturulması ve eylem planı hazırlanması, UDK talep ve ihtiyaçlarına yönelik piyasa araştırması yapılarak çözüm odaklı girişimlerde bulunulması.
65. HÜKÜMET PROGRAMI	Sanayi ve Nitelikli Eğitim Politikaları	TÜRKAK’a yapılan akreditasyon başvurularında alanında denetçi/teknik uzman yetersizliğinin nedenleri tespit edilerek ilgili alanda denetçi/ teknik uzman yetiştirme projeleri desteklenmeli ve bu alanlarda akreditasyona özendirme çalışmaları yapılması.
ORTA VADELİ PROGRAM (2016-2018)	47, 66, 70, 72, 73, 225 Nolu Maddeler	UDKların akreditasyon başvurusu kapsamını ve bu alandaki verimliliği artırmaya yönelik teşvik, eğitim ve yaptırımlar uygulanması. Verimlilik alanındaki ulusal / uluslararası yönetmelik ve mevzuatların takibi. Geri dönüşüm sistemlerinin geliştirilmesi ve üretim maliyetine katkısı alanında özendirici eğitim, tanıtım ve teşvikler sağlanması ve farkındalığın artırılması



Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
TÜRKİYE MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM STRATEJİ BELGESİ VE EYLEM PLANI 2014-2018	2.5.1, 2.5.2. Nolu Maddeler	MTE okul ve kurumlarının akreditasyon başvurularına cevap verilmesi, öğretimde kalite sisteminin oluşturulmasının desteklenmesi
Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı 2015-2018	46., 57. Nolu Maddeler	E-sağlık hizmeti uygulamalarına ve cihazlarına ilişkin uluslararası standartlara göre akreditasyon başvurularına cevap verilmesi, e-sağlık hizmetleri ve e-ticaret sitelerine ilişkin kalite altyapısının oluşturulmasının desteklenmesi
KOBİ STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI 2015-2018	1.1.4 Nolu Madde.	Akreditasyonu markalaşmanın bir aracı olarak gören ve bu maksatla akredite olmak isteyen kuruluşların çatı örgütlerine eğitim, tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarının yapılması.
TÜRKİYE SANAYİ STRATEJİSİ BELGESİ 2015-2018	18, 19, 50 Nolu Madde.	Ülkemizde referans malzeme üzerine ARGE çalışmalarının hızlandırılması ve mevcut olmayan kapsamlardaki yeterlilik testi sağlayıcıları sayısının artırılmasına yönelik girişimlerde bulunulması. Bu amaca yönelik olarak, TÜRKAK tarafından farkındalığın oluşturulması için eğitim, tanıtım, hizmet desteği verilmesi.
VERİMLİLİK STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI 2015-2018	E.2.2. , E 6.1., E 6.3 , E 6.4 Nolu Maddeler	Başta mühendislik programları olmak üzere yükseköğretimde mühendislik bölümleri ve diğer bölümlerin programlarının uluslararası geçerliliği hususunda, TÜRKAK kendi alanındaki akreditasyonla ilgili bilgi birikimlerini paylaşacaktır.
TÜRKİYE BİYOTEKNOLOJİ STRATEJİSİ EYLEM PLANI 2015-2018	4.5 Nolu Madde.	Ulusal biyomateryal ve hücre bankası kurulumuna yönelik ihtiyaç analizi yapılması hususunda Sağlık Bakanlığı ile ortaklaşa projelerin yürütülmesi.
ULUSAL METROLOJİ STRATEJİSİ EYLEM PLANI 2015-2018	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.2, 3.3, 3.4, 4.1, 4.2, 4.5, 5.1, 5.2, 5.5, 6.1, 6.2, 6.3, 7.2, 7.4, 7.5, 8.3, 9.1, 9.2, 9.3 Nolu Maddeler	Metroloji, standardizasyon, akreditasyon ve uygunluk değerlendirmesi alanlarında OIML, BIPM, WELMEC, ISO, CEN, CENELEC, ILAC, EA gibi üyesi olunan uluslararası kuruluşların teknik komite toplantılarına düzenli katılım sağlanarak teknik dokümanların hazırlanmasında etkin rol alınması. Akreditasyon hizmetlerini yürütülmesi için gerçekleşen denetimlerde görevlendirilen denetçi/ teknik uzmanların bilgi ve becerilerinin teorik bilgi ile zenginleştirilmesi adına üniversitelerin ilgili bölümleri ile irtibat sağlanarak lisans/ yüksek lisans düzeyinde akreditasyon müfredatının dahil edilmesi TÜBİTAK/ UME laboratuvarlarında staj imkanlarının artırılması

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
EA/ILAC/IAF	Küresel ticaretin kolaylaşmasını sağlamak üzere Çok Taraflı Tanıma anlaşmalarının daha etkin bir şekilde genişlemesi Eş değerlendirme denetimlerinin etkinliğinin artırılması, daha sık ve daha derinlemesine denetim yapılması. Gelişen ekonomilerde akreditasyon kurumlarının kurulması ve geliştirilmesine katkı sağlanması Eş değerlendirme denetimlerinde görev alacak teknik yetkinliğe haiz kişilerin sayısının artırılması	TÜRKAK'ın genişleyen anlaşmalara uyum sağlayarak hâlihazırdaki faaliyetlerini bu çerçevede uluslararası küresel-bölgesel mevzuat, standart ve normatif dokümanlar uyarınca genişletmesi ve dolayısıyla akredite uygunluk değerlendirme hizmetlerine ödenen ücretlerin ülke içerisinde kalmasını sağlamak, ihraç edilen ulusal ürünlerin satıldığı ülkelerde tekrar aynı uygunluk değerlendirme süreçlerinden geçmesinin önüne geçerek buradan oluşacak zararların engellenmesi Çok taraflı tanıma anlaşmalarının sürdürülmesi için değişen eş değerlendirme denetim metodlarına ve sıklığına uygun bir yapıda faaliyetlerin sürdürülmesi TÜRKAK'ın kuruluşundan itibaren edindiği tecrübeye istinaden gelişen ekonomilerde akreditasyon kurumlarının oluşturulması ve teknik kapasitesinin artırılması süreçlerine dahil olarak hem ikili işbirliklerinin geliştirilmesi hem de bahse konu ekonomilerin Türkiye ile ticari potansiyelin artırılmasına katkıda bulunmak EA-ILAC-IAF Eş değerlendirici havuzlarına TÜRKAK'dan daha fazla kişinin katılımını sağlamak

2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Dünya ticaretinin güven içerisinde gelişmesi, mal ve hizmetlerin uluslararası piyasada serbest dolaşımının sağlanması ve ticaretin önündeki teknik engellerin kaldırılması maksadıyla laboratuvarlar, muayene kuruluşları, ürün, sistem ve personel belgelendirme kuruluşlarının akreditasyonunu ülkemizde uluslararası standartlara göre sadece TÜRKAK yapmaktadır. TÜRKAK faaliyetlerinin uluslararası tanınırlığını, üyesi olduğu Avrupa Akreditasyon Birliği, Uluslararası Laboratuvarlar Akreditasyon Birliği, Uluslararası Akreditasyon Forumu gibi uluslararası kuruluşlarla imzaladığı karşılıklı tanıma anlaşmalarından almaktadır. Yönetim sistemini TS EN ISO/IEC 17011 standardına ve bu konumdaki Avrupa Birliği düzenlemelerine uygun olarak yürüten ulusal bir akreditasyon kuruluşudur.

TÜRKAK'ın verdiği hizmetler zaman içerisinde gelişmekte ve yeni faaliyet alanları akreditasyon kapsamına girmektedir. Yeni bir akreditasyon alanında TÜRKAK'ın faaliyet göstermesinin ön şartı, EA, ILAC, IAF gibi uluslararası kuruluşların o alanı karşılıklı tanıma anlaşmalarında kabul etmesi veya ulusal ekonominin ihtiyacı olarak ilgili kamu otoriteleri tarafından o konuda zorunluluk getirilmesidir. Bu noktada TÜRKAK, mevzuat değişiklikleri ile uluslararası kuruluşların uygulamaları sonucunda gündeme gelen yeni faaliyet alanları konusunda gerekli hazırlıkları yapmaktadır.

Geçmiş yıllarda piyasa gözetiminden sorumlu kamu otoriteleri ve özel sektör temsilcileri ile yürütülen mevzuat hazırlığı ve işbirliği çalışmaları artırılarak devam etmiş, paydaşların Kurum hizmetlerinden en iyi şekilde yararlanması için yeni düzenlemeler yapılmıştır. Akredite edilen kuruluşların işlemleri ve denetimlerinin daha kısa sürede tamamlanması ve uygunluk değerlendirme hizmetlerinin kalitesinin artırılması yönündeki çalışmalara devam edilmiştir. Kurumumuzun uygulamakta olduğu Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirilmesine çerçevesinde yapılan “ Süreç Yönetimi ve Durum Analizi



Gelişim Planlaması Projesi”nde ikinci aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada, uygulama tecrübeleri de dikkate alınarak stratejik yönetim çerçevesinde oluşturulacak yeni stratejik plan, iş süreçleri, görev tanımları ve yeni yapılanma çalışmaları tamamlanacaktır.

4457 sayılı Kuruluş Kanununda belirtilen akreditasyon hizmetlerini TÜRKAK, aşağıdaki tabloda verilen standartlar çerçevesinde yurt içi ve dışındaki yararlanıcılara sunmaktadır.

Tablo 2: Faaliyet Alanı-Ürün ve Hizmet Listesi

Faaliyetler	Ürün Ve Hizmetler
Akreditasyon Faaliyetleri	• Muayene Kuruluşlarının Akreditasyonu, TSE EN ISO/IEC 17020 • Personel Belgelendirme Kuruluşlarının Akreditasyonu, TS EN ISO / IEC 17024 • Laboratuvarların Akreditasyonu, TS EN ISO/IEC 17025 • Tıbbi Laboratuvarların Akreditasyonu, TS EN ISO 15189 • Yeterlilik Deneyi Sağlayıcılarının Akreditasyonu, TS EN ISO/IEC 17043 • ISO Guide 34’e Göre Verilen Akreditasyon • Ürün Belgelendirme Kuruluşlarının Akreditasyonu, TS EN ISO/IEC 17065 • Yönetim Sistemleri Belgelendirme Kuruluşlarının Akreditasyonu, TS EN ISO / IEC 17021 • Uygunluk Değerlendirme Programı • Doğrulama Kuruluşlarının Akreditasyonu • Onaylanma Amaçlı Akreditasyon
Eğitim Faaliyetleri	• TS EN ISO / IEC 17020 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17024 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17065 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17043 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17025 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17025 İç Denetçi Eğitimi • TS ISO / TS 22003 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17021 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17021 Part 2 - Part 3 Eğitimi • TS EN ISO / IEC 17021 İle İlgili İaf Zorunlu Dokümanlar Eğitimi • TS EN ISO / IEC 27006 Eğitimi • TS ISO 50003 Eğitimi • TS EN ISO 15189 Eğitimi • Ölçümlerin İzlenebilirliği Ve Ölçüm Belirsizliği (Deney) • Ölçümlerin İzlenebilirliği Ve Ölçüm Belirsizliği (Kalibrasyon) • Validasyon Eğitimi • İyi Laboratuvar Uygulamaları (ILU) Eğitimi • TS ISO 14065 Temel Eğitimi • İşbirliği Kapsamında Kurum/kuruluşlara Verilen Eğitimler
Personele ve Denetçi / Teknik Uzmanlara Yönelik Faaliyetler	• Denetçi Eğitimleri • Hizmet İçi Eğitimler • Baş Denetçi Eğitimleri • Denetçi Deneyim Paylaşım Toplantıları
Diğer Faaliyetler	• Teyit Belgesi Verilmesi • Fuar, Kongre, Seminer vb. Etkinliklerin Organizasyonu Ve Katılımı • Üyesi Bulduğumuz Uluslararası Kuruluşların Toplantı Ve Etkinliklerine Katılım • Tanıtım Faaliyetleri (Broşür, Dergi vb.)



2.6 Paydaş Analizi

TÜRKAK 2017-2021 stratejik planının hazırlanmasında paydaş analizi; iç paydaş ve dış paydaş analizi olarak ele alınmış; yapılan çalışmalarda anket, yüz yüze görüşmeler iç ve dış paydaşlara yönelik çalıştaylar gerçekleştirilmiştir. Böylece hem paydaşların katılımcılığına önem verilmiş hem de onlardan gelen görüşler değerlendirilmiştir.

2.6.1 Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi

TÜRKAK hizmetlerini etkileyen, bu hizmetlerden etkilenen ve TÜRKAK hizmetleriyle ilgisi olan kişi, kurum ve kuruluşlar değerlendirildiğinde paydaşlar iç ve dış paydaş olmak üzere iki sınıfa ayrılmıştır. İç paydaş TÜRKAK kurum çalışanları olarak belirlenmiş, TÜRKAK'ın faaliyetlerinden etkilenen, faaliyetlerini etkileyen ve yönlendiren Kamu Kurum ve Kuruluşları, UDK'lar, Dernekler, Vakıflar ve Ticaret ve Sanayi Odaları dış paydaş olarak belirlenmiştir.

Paydaşlar, her bir rol için etkileşim ve önem düzeyleri dikkate alınarak paydaş önceliklendirme analizine tabi tutulmuştur. Etki, TÜRKAK'ın faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla Kurumu etkileme gücünü, önem ise idarenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade etmekte, buna göre paydaşların etki önem dereceleri ortaya çıkmaktadır.

2.6.2 Paydaşların Değerlendirilmesi (paydaşların TÜRKAK Faaliyetleri ile ilişkisi)

Paydaş analizi kapsamında; TÜRKAK'ın sunduğu hizmetlere göre faaliyet alanları ve her bir paydaşın yararlandığı hizmet tabloda belirtilmiştir. TÜRKAK'ın dört ana faaliyet alanı bulunmaktadır. Temel faaliyet alanı olan uygunluk değerlendirme kuruluşlarının akreditasyonu yanı sıra eğitim, belge inceleme ve diğer faaliyetlerinden hangi paydaşların yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulmuştur.

2.6.3 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Stratejik planın bileşenlerinden biri olan Paydaş Analizi kapsamında iki ayrı kitleye yönelik çalışma gerçekleştirilmiştir. İç paydaşlar olarak değerlendirilen TÜRKAK çalışanlarına yönelik olarak ayrıntılı bir anket çalışması düzenlenmiş, ayrıca bir iç paydaş çalıştayını gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların çıktıları raporlanmıştır.

Dış Paydaş Analizi ise TÜRKAK'ın çalışmalarından etkilenen, çalışmalarını etkileyen ya da ortak çalışmalar yürütülen ilgili taraflar ve hizmet sunulan kesimlerle gerçekleştirilmiştir. Dış paydaşlara da bir anket çalışması uygulanmış, yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bir dış paydaş çalıştayını düzenlenmiştir.

Yapılan çalışmalarda TÜRKAK'ın bütün paydaşlarının katılımcılığına önem verilmiştir. Alınan görüşler analiz edilerek değerlendirilmiş ve sonuçları raporlandırılmıştır.



Tablo 3: Paydaş Ürün Hizmet Matrisi

	FAALİYET ALANI 1	FAALİYET ALANI 2	FAALİYET ALANI 3	FAALİYET ALANI 4
Paydaşlar	Akreditasyon Faaliyetleri	Eğitim Faaliyetleri	Teyit Belgesi Verilmesi	Diğer Faaliyetler
TÜRKAK Yönetim Kurulu	√	√	√	√
TÜRKAK Çalışanları	√	√	√	√
TÜRKAK Danışma Kurulu	√			√
DTU Havuzu	√	√		
Uluslararası Akreditasyon Birlikleri	√			√
AB Bakanlığı				√
UDK lar	√	√	√	
TÜBİTAK	√	√		
TSE	√	√		
Mesleki Yeterlilik Kurumu	√	√		
Sektörel Dernekler	√	√		√
Sayıştay				√
Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	√	√		
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	√	√		
Sağlık Bakanlığı	√	√		
Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu	√	√		
Sanayi ve Ticaret Odaları	√	√		√
Üniversiteler	√	√		√
Diğer Bakanlıklar	√	√		√
KOSGEB	√	√		√
Diğer Kamu Kurumları	√	√	√	√
Özel Sektör Firmaları			√	√
Belediyeler	√	√	√	

2.6.4 İç Paydaş Analizi

2.6.4.1 İç Paydaş Anketleri

İç paydaş analizi kapsamında gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti anketi toplam 132 kişiye uygulanmış, 95 kişiden yanıt alınmıştır. Anket cevaplama oranı, bir önceki stratejik plan hazırlıklarında elde edilen % 97’lik katılım oranına göre kısmen düşüş göstermiş ve katılım oranı % 72 olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılan personelin kıdem yılları ve görev grubu dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4: Personelin Kıdem Yılı Dağılımı

KIDEM YILI		
Kıdem Aralığı	Sayısı	% Oranı
0-1 Yıl	30	% 31,6
1-3 Yıl	31	% 32,6
3-6 Yıl	9	% 9,5
6-9 Yıl	8	% 8,4
9 Yıl ve Üzeri	17	% 17,9

Tablo 5: Personelin Görev Grubu Dağılımı

GÖREV GRUBU		
Ünvan Adı	Sayısı	% Oranı
Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Müdür vb. Yönetici Pozisyonlarında Kurum Personeli	13	% 13,7
Uzman, Sorumlu, Uzman Yardımcısı, Birim Personeli vb. Yönetici Olmayan Pozisyonlarda Kurum Personeli	73	% 76,8
Firma Personeli	9	% 9,5

Ankete katılan personel görev profili tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Personelin Çalıştığı Birimlere Göre Dağılımı

Bölüm Adı	Sayısı	% Oran
Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Müşavirleri, Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler	14	% 14,9
Uluslararası İlişkiler ve Projeler, Eğitim, Tanıtım ve Bilgilendirme, Bilgi İşlem	11	% 11,7
Yönetim Hizmetleri, İnsan Kaynakları, Satınalma ve İdari İşler, Destek Hizmet Personeli	8	% 8,5
Akreditasyon Başkanlıkları (Sistem Akreditasyon, Personel Akreditasyon, Laboratuvar Akreditasyon, Ürün, Hizmet ve Muayene Akreditasyon)	61	% 63,9
Seçim Yapmayanlar	1	%1

Ankette yönetici ve çalışanlara, izlenim ve görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla mevcut çalışma yapısına ilişkin aşağıdaki konularda sorular yöneltilmiştir:

- Kurum genelindeki iş yapış şekilleri ve çalışma yapısı,
- Birimler arasındaki ilişki tanımları,
- Yetki ve sorumluluk tanımlarının yeterliliği,
- Çalışan memnuniyeti,
- Anket değerlendirmesi.

2016 yılında genel değerlendirmede anket puan ortalamasının 5 üzerinden 3,08 olduğu belirlenmiştir.



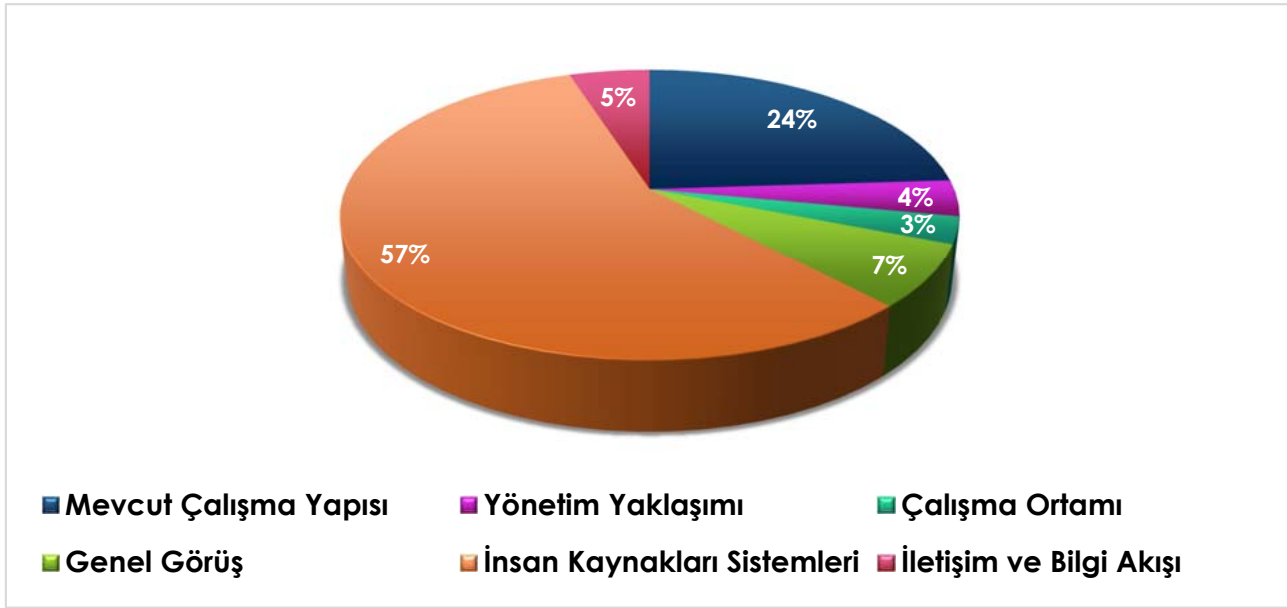


2016 yılında insan kaynakları uygulamaları ile ilgili ifade edilen problem oranının önceki döneme göre arttığı; yönetim yaklaşımı ve çalışma ortamına yönelik belirtilen problemlerin oranlarında ise düşüş olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal yapının geliştirilmesi ile fayda sağlanacağı düşünülen konulara dair çalışanların görüşleri ve öncelikleri, aşağıdaki şekilde oluşmuştur:

1. Çalışan İlişkileri
2. Hizmet Kalitesini Geliştirme
3. Zaman Yönetimi
4. Kurum İmajı İtibarı
5. DTU Havuzu İlişkileri

Anketteki temel konularından biri olan “iyileştirilmesi önerilen en önemli üç problem” sorusuna verilen cevaplar Grafik 1 de yüzdesel olarak ifade edilmiştir.



Grafik 1: İyileştirilmesi Önerilen Hususlar

İnsan kaynakları sistemleri, %57’lik sonuçla en çok dile getirilen konu olarak tespit edilmiştir. Bu konunun “Ücret Sistemi ve Yan Haklar”, “İş Yüğü ve Görev Tanımları”, “Eğitim, Gelişim, Kariyer Yönetimi” ve “Adalet” maddelerini içerdiği anlaşılmıştır.

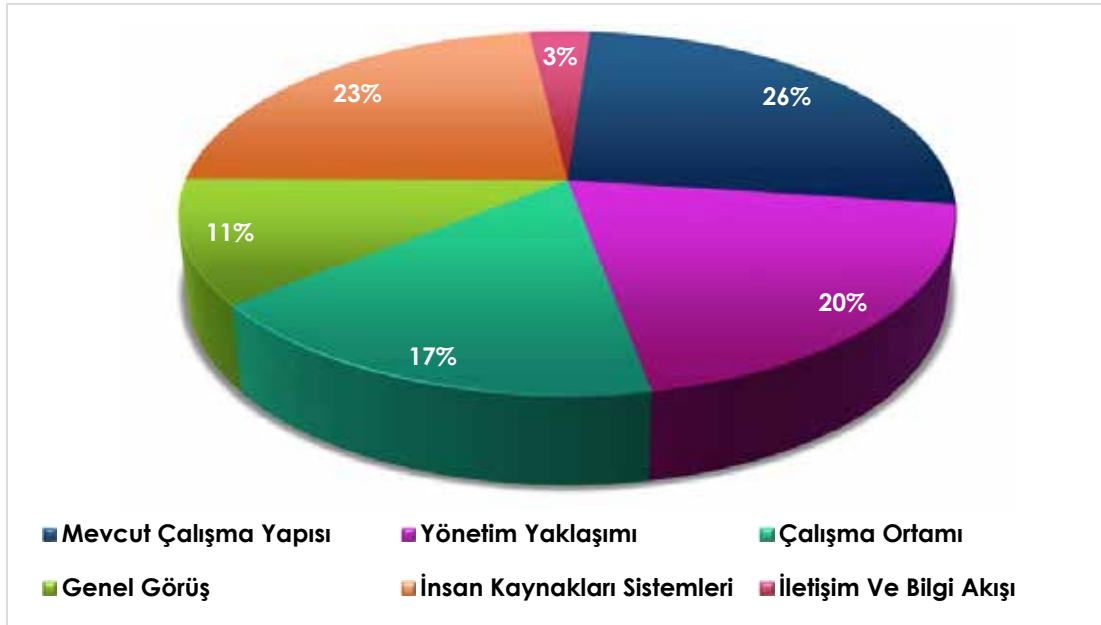
- Ücret Sistemi ve Yan Haklar konusunda; çalışanlar arasında ücret dengesizliği, yurt içi/dışı görev harcırahlarının düşük olması, sosyal imkânların olmaması, özlük haklarının farklılığı vurgulanmıştır.
- İş Yüğü ve Görev Tanımları konusunda; görev dağılımının eşitsizliği ve görev ve sorumlulukların net tanım-lanmamış olması belirtilmiştir.
- Eğitim, Gelişim, Kariyer Yönetimi konusunda; çalışanların bireysel kariyerlerinin planlanmamış olması, kişisel gelişim eğitimlerinin eksikliği, uzman yardımcılarının aktif bir şekilde denetimlerde görevlendirilmemesine dikkat çekilmiştir.
- Adalet konusunda ise; çalışanlara adil davranılmaması, yurt dışı/içi görevlendirmelerde eşit haklara sahip olunmaması, performans ölçümü ve ödül/ceza sisteminin bulunmaması vurgulanmıştır.

Mevcut Çalışma Yapısı; %24'lük oranla; iyileştirilmesi önerilen en önemli üç problemten ikincisi olarak yer almaktadır. Bu konunun alt başlıkları ise; “Bilgi Sistemi Alt Yapısı”, “Süreç Yönetimi” ve “DTU Yönetimidir.”

- Bilgi Sistemi Alt Yapısı konusunda, etkin, verimli ve yönlendirici bir altyapının olmaması, online bir dokümantasyon sisteminin olmaması ve DTU 'lar için e-imza sistemine geçilmemiş olması dile getirilmiştir.
- Süreç Yönetimi konusunda; süreçlerin kişilere bağlı olmasından kaynaklanan problem/gecikmeler, akreditasyon süreç ve karar mekanizmalarının uzun olması ve standart bir iş akış şemasının olmaması ortaya konmuştur.
- DTU Yönetimi konusunda ise; DTU havuzunda nitelik ve niceliksel harmonizasyonun olmaması, kaybedilen yetkinliklerinin değerlendirilmemesi ve DTU performansına ilişkin geri bildirimlerin etkin bir şekilde işletilmemesi vurgulanmıştır.

Genel görüş olarak da kuruluş kanunundaki yenilenme ihtiyacının giderilmemiş olması ve tanıtım faaliyetlerinin eksikliği vurgulanmıştır.

Yapılan ankette “En çok takdir edilen üç ana olumlu özellik” konusunda gelen sonuçlar Grafik 2 de yüzdesel olarak ifade edilmiştir.



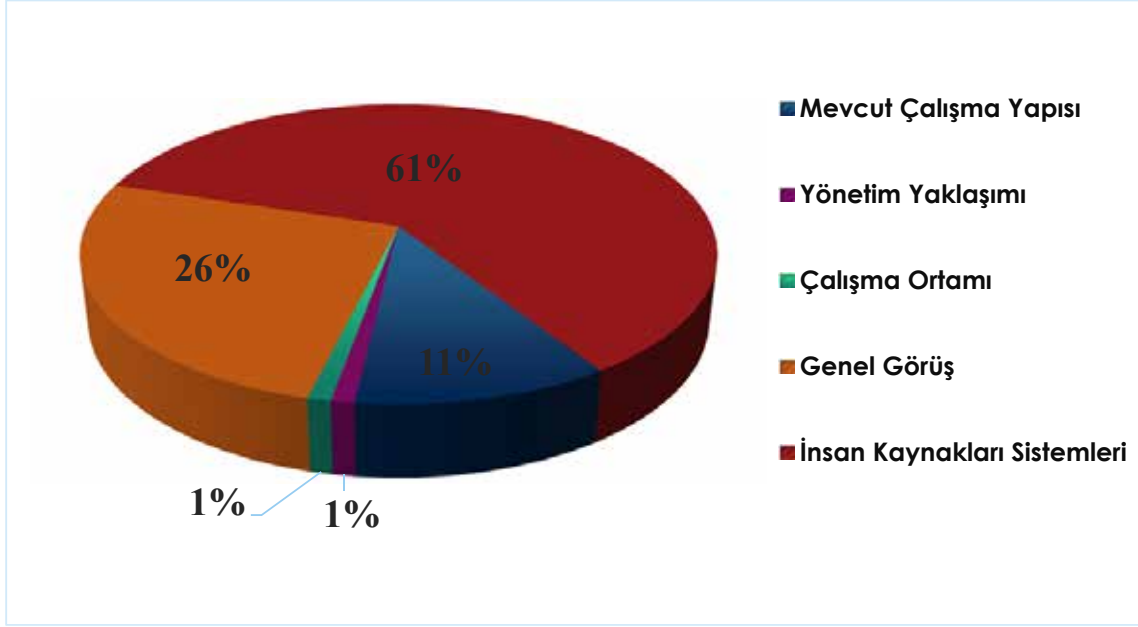
Grafik 2: En Çok Taktir Edilen Konular

Mevcut Çalışma Yapısı, % 26'lık sonuçla en çok dile getirilen olumlu husus olarak tespit edilmiştir. Bu başlık altında ifade özgürlüğü, kurumun genç, dinamik yapısının olması ve iyileştirmeye açıklık olması konuları vurgulanmıştır. İnsan Kaynakları Sistemleri ise %23 ile bu konuda dile getirilen ikinci önemli husus olmuştur. Bu konuda personelin akademik kariyerine ve gelişimine destek verilmesi, çalışan profilinin yüksek olması ve sunulan kurum eğitimlerinin çok olmasına dikkat çekilmiştir.



Yönetim Yaklaşımı konusu, % 20 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu konuda da; üst yönetime ulaşılabilirlik ve yönetimin iletişime açık olması, üst yönetimin çalışanlara karşı iyi bir tutum ve davranış sergilemeleri belirtilmiştir.

Mevzuatın iyileştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi ile ilgili görüş ve önerilere ilişkin sonuçlar ise Grafik 3’de yüzdesel olarak ifade edilmiştir.



Grafik 3: Mevzuat İyileştirme Önerileri

İnsan Kaynakları Sistemleri; % 61 ile en çok orana sahip konudur. Bu konuda; gelir adaletsizliği, denetimlerdeki ulaşım ve konaklama probleminin çıkar çatışmasına neden olmayacak şekilde düzenlenmesi ve kurum çalışanlarının mali ve sosyal haklarının eşitlenmesi vurgulanmıştır.

Genel Görüş konusu ise % 26 ile ikinci önemli konu olarak ortaya çıkmıştır.

“İyileştirilmesi önerilen en önemli üç problem” kısmında da değinilen esnek çalışma saatlerinin olmayışı, burada da çalışanlar tarafından belirtilmiştir. Bunun dışında yönetim yapısının yeniden düzenlenmesi, TÜRKAK kurum yapısının şubeli bir sisteme dönüştürülmesi, yönetim kurulunda TÜRKAK’tan daha çok temsilcinin yer alması ve TÜRKAK’ın üst kurul statüsüne geçmesi konuları açıkça dile getirilmiştir.

Anket sonuçlarına göre çalışanlar tarafından; yönetim, organizasyon, insan kaynakları, iş süreçleri ve bilgi teknolojileri konularında gelişme olması durumunda, Kurumun hizmet kalitesi, zaman yönetimi, çalışan ilişkileri, imaj ve itibarı başta olmak üzere pek çok konuda fayda sağlanacağını belirtilmiştir.



Resim 3: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı İç Paydaş Çalıştayı Grup Çalışması

2.6.5 İç Paydaş Çalıştayı

İç paydaş olarak değerlendirilen TÜRKAK çalışanlarına yönelik iç paydaş çalıştayı, 23.06.2016 tarihinde her kademedan 41 (Kırk bir) personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalıştay öncesi bütün katılımcılara ulaşılarak TÜRKAK'ın güçlü ve zayıf yönleri ile faaliyet gösterdiği alanlardaki fırsat ve tehditlerle ilgili zihinsel hazırlık yapılmasının beklendiği belirtilmiştir.

Stratejik Plan Yürütme Kurulu Başkanının açılış konuşması ile başlayan çalıştayda ilk oturumda GZFT ve PESTLE analizi çalışması yapılmıştır. TÜRKAK'ın iyileştirilmesi önerilen yönleri üzerinde açık tartışma gerçekleştirilmiştir.

Paydaşlar tarafından TÜRKAK'ın güçlü yönleri olarak; TÜRKAK'ın faaliyet konusunda ülkemizde yetkili tek kuruluş olması ve rakibinin olmaması, genç ve dinamik bir insan kaynağına sahip olması, fiziki ve teknik altyapısının güçlü olması dile getirilmiştir. TÜRKAK'ın zayıf yönleri ise Kurumun toplum genelinde tanınırlığının az olması, yeni bir Kurum olması dolayısıyla kurumsal kültürün henüz oturmamış olması, insan kaynakları uygulamalarının kariyer ve gelişimi imkânının yetersiz olması şeklinde ifade edilmiştir.

İç paydaşlar tarafından dış ticaretin gelişmesi, coğrafi konum dolayısı ile çevre ülkelere akreditasyon hizmeti verebilme potansiyeline sahip olunması, Türkiye'nin komşuluk ilişkileri içerisinde olan ülkelerin akreditasyon ihtiyacı ve kayıtlı ekonomiye geçişin hızlanması ile akreditasyona ilginin artması gibi konular fırsat olarak görülmüştür. Uygunluk değerlendirme ve akreditasyonda sahte belge üretiminin ve kullanımının artması, akreditasyonun zorunlu tutulduğu alanlarda hedef kitlenin isteksizliği, Türkiye ile AB müzakere sürecini sonlandırılması ve/veya yavaşlatılması ihtimali ise tehdit olarak görülmüştür.

Çalıştayın ikinci oturumunda katılımcılar 6 gruba ayrılmış, stratejik plan çalışmalarına ışık tutmak adına aşağıdaki konularda grup çalışmaları yapılarak görüşleri alınmıştır:



- TÜRKAK'ın kurumsal yapısını güçlendirmesi ve operasyonel mükemmelliği yakalaması konusunda gerçekleştirmesi gereken faaliyetler ve öncelikleri nedir?
- TÜRKAK'ın faaliyetlerini uluslararası alana taşımak için yapması gereken faaliyetler nelerdir?
- TÜRKAK'ın toplum ve hedef paydaşları arasında tanınırlığını arttırması için neler yapılmalıdır?
- Önümüzdeki dönemde TÜRKAK'ın potansiyel hizmet alanlarının neler olması gerektiğini öngörüyorsunuz? Bu alanlarda hizmet verilebilmesi için karşılanması gereken temel ihtiyaçlar nelerdir?
- TÜRKAK'ın mevcut ve potansiyel paydaşları (iç paydaşlar, müşteriler, denetçi ve teknik uzmanlar, kamu kurum ve kuruluşları, vb.) ile iletişimlerini güçlendirmesi ve paydaş ihtiyaç ve beklentilerini daha etkin yönetebilmesi için paydaşlara özel geliştirmesi ve/veya güçlendirmesi gereken potansiyel ve mevcut iletişim kanalları neler olmalıdır? Bu iletişim kanallarını güçlendirmek için yerine getirmesi gereken gereklilikler nelerdir?
- TÜRKAK'ın kaynaklarını geliştirmesi ve daha etkin yönetmesi konusunda öncelikli olarak gündemine alması gereken konular ve bu konularda yapması gereken çalışmalar nelerdir?

Yapılan grup çalışması sonucunda ortaya çıkan veriler ve çalıştay boyunca dile getirilen görüşler raporlanarak üst yönetimin bilgisine sunulmuş ve stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde girdi oluşturması kararlaştırılmıştır.

2.7 Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş olarak TÜRKAK denetçi ve teknik uzmanları, uygunluk değerlendirme kuruluşları, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile vakıf ve derneklerden temsilcilerle anket çalışması yapılmış, ayrıca çalıştay ve birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

2.7.1 Dış Paydaş Anketleri

2.7.1 DTU Anketleri

Denetçi /Teknik Uzman Memnuniyeti ve Beklentileri anketi, TÜRKAK Durum Analizi ve Kurumsal Yapı Gelişim Planlaması Projesi kapsamında TÜRKAK denetçi ve teknik uzmanlarının görüş, beklenti ve önerilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmek üzere Haziran 2016 tarihinde hazırlanmıştır.

Anket uygulamasında öncelikle iletişim bilgileri alınan denetçi ve teknik uzmanlara web üzerinden sorular yöneltilmiş daha sonra da alınan yanıtlar analiz edilmiştir.

Toplamda 837 Denetçi/Teknik Uzmana anket gönderilmiş, 479 katılımcının görüşü alınmıştır. Böylece anket yapılması planlanan denetçi ve teknik uzmanların % 57'sine ulaşılmıştır. Ankete katılanların % 80,3'ü bir yıldan daha fazla süredir TÜRKAK ile çalışmaktadır. İlgili veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7: DTU Anket Katılım Oranı

Kategori	Gönderilen Anket Sayısı	Başlanan Anket Sayısı	Bitirilen Anket Sayısı	Analize Dahil Anket % Oranı
DTU Anketi (2016)	837	479	479	% 57,2



Tablo 8: DTU Görev Grubu

GÖREV GRUBU		
Görev Bilgisi	Sayısı	% Oranı
Tam zamanlı TÜRKAK personeliyim	18	% 3,8
Bir kamu kurumunda tam zamanlı çalışıyorum	247	% 51,6
Bir özel sektör kuruluşunda tam zamanlı çalışıyorum	140	% 29,2
Herhangi bir kuruluşta tam zamanlı çalışıyorum	74	% 15,4

Tablo 9: DTU Pozisyon

POZİSYON		
Pozisyon Adı	Sayısı	% Oranı
Baş Denetçi	89	% 14,2
Denetçi	126	% 20,2
Teknik Uzman	309	% 49,4
Stajyer Denetçi/Aday Denetçi	101	% 16,2

Tablo 10: DTU TÜRKAK İle Çalışma Süresi

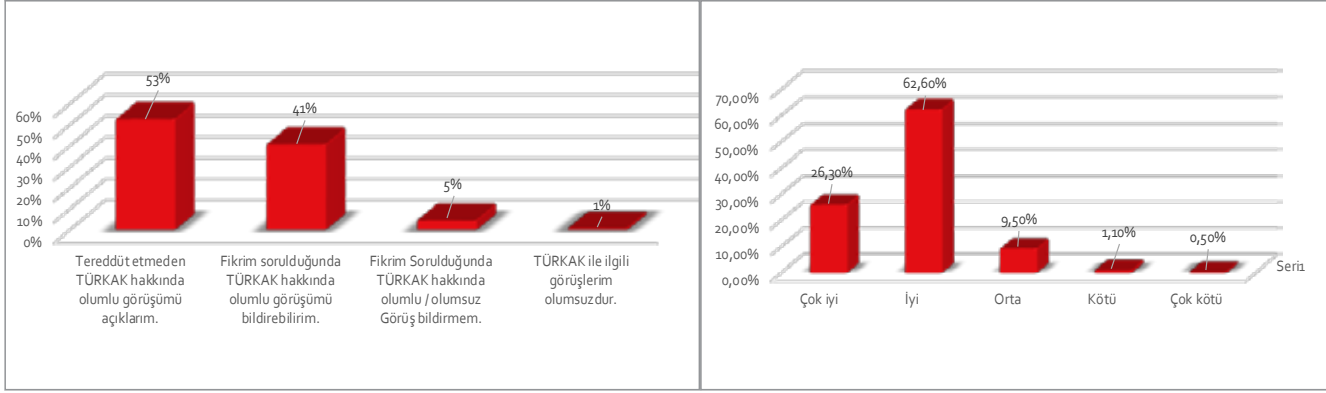
TÜRKAK İLE ÇALIŞMA SÜRESİ		
Çalışma Süresi	Sayısı	% Oranı
1 yıldan az	68	% 14,3
1 yıldan fazla, 3 yıldan az	65	% 13,7
3 yıldan fazla, 6 yıldan az	131	% 27,5
6 yıldan fazla	186	% 39,1
Son 2 yıl veya daha fazla süredir çalışmıyoruz	26	% 5,5

Anket sonucu elde edilen verilere göre; TÜRKAK ile ilgili genel görüş sorusuna % 53 oranında TÜRKAK hakkında olumlu görüş bildirilmiştir. % 41 oranında da fikrim sorulduğunda TÜRKAK hakkında olumlu görüş bildirebilirim denilmiştir.

Diğer bir soruya karşılık TÜRKAK'ın genel performansı % 88,9 oranında “İyi ve çok iyi” olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 11: Görev Yapılan Akreditasyon Alanları

Akreditasyon Alanları	Sayısı	% Oran
TS EN ISO/IEC 17025 - Deney Laboratuvarı	276	% 37,6
TS EN ISO/IEC 17025 - Kalibrasyon Laboratuvarı	78	% 10,6
TS EN ISO 15189 - Tıbbi Laboratuvar	31	% 4,2
TS EN ISO/IEC 17043 - Yeterlilik Testi Sağlayıcı Kuruluş	14	% 1,9
TS EN ISO/IEC 17020 - Muayene Kuruluşu	107	% 14,6
TS EN ISO/IEC 17021 - Yönetim Sistemleri Belgelendirme Kuruluşu	70	% 9,5
TS EN ISO/IEC 17065 - Ürün Belgelendirme Kuruluşu	68	% 9,3
TS EN ISO/IEC 17024 - Personel Belgelendirme Kuruluşu	90	% 12,3



Grafik 4:DTU'nun TÜRKAİİ ile ilgili Genel Görüşü ve Genel Performans Değerlendirmesi

Katılımcıların TÜRKAİİ ile yürüttükleri ilişkilerdeki en önemli üç konu; TÜRKAİİ'nin tarafsızlığı ve güvenilirliği, denetçi ve teknik uzmanların görevlendirilmesi, denetim sonrası akreditasyon süreç etkinliğidir.

Katılımcıların performansından memnun oldukları alanlar, muhasebe hesaplarının doğruluğu, bilgi teknolojileri kullanım etkinliği ile denetim planlama, yolculuk ve konaklama konularıdır.

TÜRKAİİ'nin kısa vadede aksiyon alması gerekli dört gelişim alanı sorulduğunda dile getirilen hususlar; denetçi ve teknik uzman başvuru ve kabul süreç etkinliği ile görevlendirilmesi, denetçi teknik uzmanlara yönelik kaynaklar ile bunların eğitim ve gelişimidir.

Denetçi ve teknik uzmanların iyileştirilmesini önerdiği genel konular; belgelendirme sürecinin kısaltılması, süreçlerin kişilerden bağımsız hâle getirilmesi, dosya sorumlularının konuya hâkimiyet düzeyi ve üslupları, konaklama ve ulaşım planlamasında kuruluşların sistematik olmaması, denetim ücretleri ve masraflara ilişkin gerekli ödemeler hususunda sürecin muhasebe ayağının yavaş işlemesidir.

Denetçi ve teknik uzmanların iyileştirilmesini önerdiği konulardan "Dokümantasyon" konusunda, UDK dokümanlarının zamanında yüklenmemesi, iç paydaş anketinde Bilgi Sistemi Altyapısı konusunda da değinilen e-imza sistemine geçilmemiş olması, e-portal'ın kullanım zorluğu, denetim dokümanlarından bazılarının kullanım gerekliliği olmamasına rağmen kullanılma zorunluluğu, UDK dokümanlarına gereken zamanda ulaşılamaması konuları ön plana çıkmıştır.

"Görevlendirmeler" konusunda, görevlendirmenin dengeli yapılmaması, denetçi performans değerlendirmelerinin şeffaf olmaması, DTU görevlendirmelerinde coğrafik konumun göz önünde bulundurulmaması konularına değinilmiştir.

"Denetimler" ve "Toplantı ve Eğitimler" konularında; bazı durumlarda baş denetçinin yetersiz kalması, eğitim sıklığının az olması, uzaktan eğitim imkânının olmaması, eğitim faaliyetlerinde teorisinin yanında pratik uygulamaların yetersizliği, denetçi deneyimi paylaşım toplantı çıktılarının bir rapor hâlinde D/TU'larla paylaşılması konuları vurgulanmıştır.

Denetçi ve teknik uzmanların TÜRKAK'ta memnun olduğu, takdir ettiği konular ise; TÜRKAK'ın tarafsız ve bağımsız olması, kurum personelinin samimi ve içten oluşu, çalışma alanlarının çeşitliliği, prestijli bir kurum olması, düzenli toplantılarla D/TU gelişimine katkı sağlaması, teknik uzman ve denetçi kalifikasyonundaki iyileşmeler, teknik sorumluların denetim ekibi üyeleri ile koordinasyonu, denetim süreçlerinin iyi organize edilmesi, eğitime ve toplantılara önem verilmesi konuları vurgulanmıştır. Mevzuata ilişkin olarak da, mevzuatın güncellenmesi/kurumsal işbirliklerinin geliştirilmesi ve organizasyon yapısının dünya örnekleri ile tekrar gözden geçirilerek yeniden oluşturulması konularında bildirimde bulunulmuştur.

2.7.1.2 UDK Anketleri

Müşteri Memnuniyeti ve Beklentileri Araştırması, TÜRKAK Durum Analizi ve Kurumsal Yapı Gelişim Planlaması Projesi kapsamında TÜRKAK müşterilerinin görüş, beklenti ve önerilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmek üzere, Haziran 2016 tarihinde hazırlanmıştır.

Çalışma kapsamında hem yerli hem de uluslararası müşterilerin şirket yöneticilerine ve ilgili diğer personeline ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında anket uygulaması, iletişim bilgileri alınan müşterilere web üzerinden gerçekleştirilmiş, katılımcıların online olarak verdikleri yanıtlar analiz edilmiştir.

Bu kapsamda 636 müşterinin görüşü alınmış ve anket yapılması planlanan toplam 1393 UDK'dan % 45,7'sine ulaşılmıştır. Ankete katılan müşterilerden % 82,8'i bir yıldan daha fazla süredir TÜRKAK ile çalışmaktadır.

Tablo 12: UDK Anket Katılım Oranı

Kategori	Gönderilen Anket Sayısı	Başlanan Anket Sayısı	Bitirilen Anket Sayısı	Analize Dahil Anket % Oranı
Yurtiçi ve Yurtdışı Müşteriler	1393	636	636	% 45,7

Ankete katılan UDK'ların görev grubu TÜRKAK ile çalışma süreleri hakkındaki istatistikleri aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

Tablo 13: UDK Profili

GÖREV GRUBU		
Unvan Adı	Sayısı	% Oranı
Firma Sahibi/Ortak/Genel Müdür/Üst Düzey Yönetici	143	% 22,5
Müdür/Müdür Yardımcısı/Orta Düzey Yönetici	195	% 30,7
Şef/Bölüm Amiri/Takım Lideri/İlk Düzey Yönetici	88	% 13,8
Uzman/Mühendis/Takım Üyesi/Yönetici Olmayan Çalışan	120	% 18,9
Diğer	90	% 14,2

Tablo 14: UDK'ların TÜRKAK ile Çalışma Süreleri

TÜRKAK İLE ÇALIŞMA SÜRESİ		
Çalışma Süresi	Sayısı	% Oranı
1 yıldan az	118	% 18,6
1 yıldan fazla, 3 yıldan az	137	% 21,5
3 yıldan fazla, 6 yıldan az	143	% 22,5
6 yıldan fazla	213	% 33,5
Son 2 yıl veya daha fazla süredir çalışmıyoruz	25	% 3,9

Ankete katılan UDK'ların faaliyet gösterdikleri akreditasyon alanları ile statüleri tabloda verilmiştir.



Tablo 15: UDK'ların Statüsü

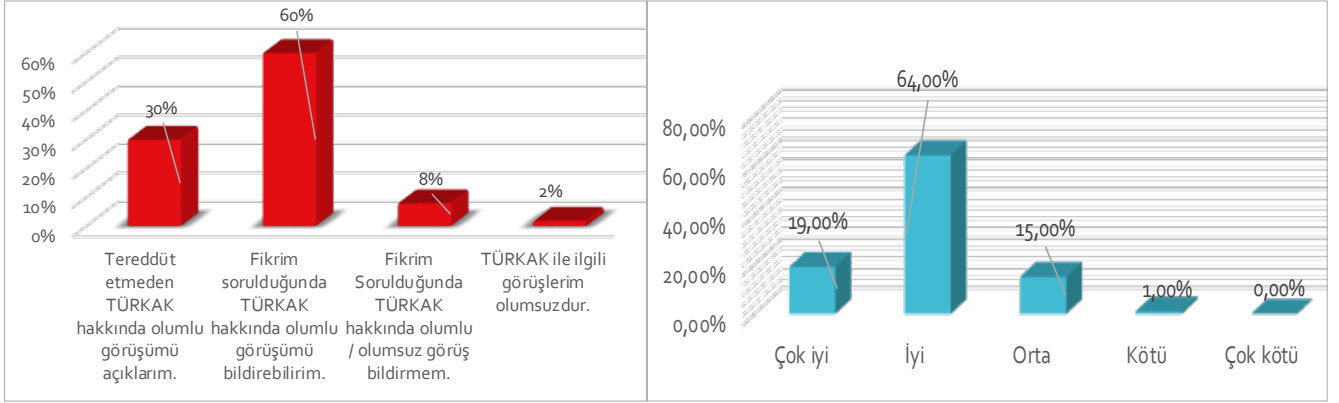
Kuruluşların Statüsü	Sayısı	% Oranı
Akreditasyon hizmeti alan özel ya da tüzel kişiler	316	% 49,7
Akreditasyon hizmeti almayan ama TÜRKAK ile ilişkisi bulunan kamu kurum ve kuruluşları	53	% 8,3
Akreditasyon hizmeti almayan ama TÜRKAK ile ilişkisi bulunan sivil toplum ve özel sektör kuruluşları	16	% 2,5
TÜRKAK müşterisi	207	% 32,5
Diğer	44	% 6,9

Tablo 16: UDK'ların Akreditasyon Alanları

UDK'ların Akreditasyon Alanları	Sayısı	% Oran
TS EN ISO/IEC 17025 - Deney Laboratuvarı	384	% 48,9
TS EN ISO/IEC 17025 - Kalibrasyon Laboratuvarı	78	% 9,9
TS EN ISO 15189 - Tıbbi Laboratuvar	15	% 1,9
TS EN ISO/IEC 17043 - Yeterlilik Testi Sağlayıcı Kuruluş	11	% 1,4
TS EN ISO/IEC 17020 - Muayene Kuruluşu	122	% 15,5
TS EN ISO/IEC 17021 - Yönetim Sistemleri Belgelendirme Kuruluşu	55	% 7,0
TS EN ISO/IEC 17065 - Ürün Belgelendirme Kuruluşu	48	% 6,1
TS EN ISO/IEC 17024 - Personel Belgelendirme Kuruluşu	70	% 8,9
ISO Guide 34	2	% 0,4

TÜRKAK ile ilgili genel görüş sorusuna ilişkin cevaplara göre sonuçlara göre; % 60 oranında fikrim sorulduğunda TÜRKAK hakkında olumlu görüş bildiririm, % 30 oranında tereddüt etmeden TÜRKAK hakkında olumlu görüşlerimi açıklarım demiştir.

TÜRKAK'ın genel performansı sorusu ise; % 64 oranında "İyi" olarak % 19 oranında "Çok iyi" olarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan paydaşların TÜRKAK'ın genel performansından memnun oldukları görülmektedir.



Grafik 5: UDK'nın TÜRKAK ile ilgili Genel Görüşü ve Genel Performans Değerlendirmesi

Müşterilerin TÜRKAK ile yürüttükleri ilişkilerdeki en önemli üç konu, denetçi heyeti tarafsızlığı, iletişim, deneyim ve yetkinlikleri, TÜRKAK'ın tarafsızlığı ve güvenilirliği ve bilgi, deneyim ve yetkinliklerdir.

Müşterilerin performansından memnun oldukları alanlar, bilgi teknolojileri kullanım etkinliği, akreditasyon denetim etkinliği ve TÜRKAK'ın tarafsızlığı ve güvenilirliğidir.

TÜRKAK'ın kısa vadede aksiyon alması gerekli üç gelişim alanı mevcut olup bunlar iletişim ve ulaşılabilirlik, denetim sonrası akreditasyon süreç etkinliği ile fiyat ve ödeme koşullarının uygunluğudur.

Akreditasyon sürecinin sonuçlandırılmasına kadar başvurudan sonuçlandırmaya kadar bütünsel olarak yürütülmesinde TÜRKAK'ın başarılı olup olmadığı sorusuna UDK'ların verdiği cevaplar yüzdesel olarak tabloda verilmiştir

Tablo 17: TÜRKAK'ın Başarı Oranı

Konu	% Oran
Çok başarılı	% 15,1
Genel olarak başarılı	% 65,2
Orta – ne başarılı ne başarısız	% 13,2
Pek başarılı değil, iyileştirmesi gereken eksiklikleri mevcut	% 5,8
Hiç başarılı değil, önemli yetersizlikleri mevcut	% 0,7

Akreditasyon sürecinin genelinde TÜRKAK'ın taahhüt edilen sürelerle uyabilme durumuna ilişkin soruya verilen cevaplar tabloda belirtilmiştir



Tablo 18: TÜRKAİ'in Taahhüt Edilen Sürelere Uyabilme Durumu

Konu	% Oran
Kesinlikle taahhüt edilen süre içinde süreci sonuçlandırır	% 20,0
Genel olarak taahhüt edilen sürelere uyar	% 52,6
Orta – bazen sürelere uyar, bazen geç kalır	% 23,0
Genel olarak taahhüt edilen sürelere uymaz	% 2,6
Kesinlikle taahhüt edilen süre içinde süreci sonuçlandıramaz, geç kalır	% 1,8

Uygunluk değerlendirme kuruluşları, TÜRKAİ ile çalışma kolaylığına ilişkin yöneltilen soruya ise tabloda gösterilen cevapları vermişlerdir.

Tablo 19: TÜRKAİ ile çalışma kolaylığı

Konu	% Oran
Kesinlikle kolaydır	% 13,5
Genel olarak kolaydır	% 48,6
Orta – ne kolay ne zordur	% 28,1
Genel olarak zordur	% 8,4
Kesinlikle zordur	% 1,4

UDK'ların iyileştirilmesini önerdiği akreditasyon denetimine ilişkin hususlar; akreditasyon karar süresinin gecikmesi, adam/gün sayılarının aynı kapsamlarda standart olmayışı, akreditasyon denetimlerinin akreditasyonun gönüllülüğe dayanmasına istinaden bakanlık yetkilileri tarafından gerçekleştirilen denetimlerdeki atmosferden daha farklı bir ortamda gerçekleştirilmesi, belirlenen uygunsuzlukların denetçiye göre değişkenlik göstermesi, yeni akreditasyon alanlarındaki taleplere yanıtın yetersizliği, zorunlu dokümanlarla ilgili Türkçe kaynak bulunamaması, diğer ilgili kurum ve kuruluşlarla yeterli işbirliğinin olmayışıdır.

UDK'ların iyileştirilmesini önerdiği konulardan “Denetçi Heyeti” konusunda, belirlenen uygunsuzlukların denetçiye göre değişkenlik göstermesi, sürekli aynı denetçilerin görevlendirilmesi, bazı alanlarda denetçi bulunamaması, denetçi yetkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili eksiklikler, baş denetçinin denetçilerle koordinasyon eksikliği konuları ön plana çıkmıştır.

“Eğitim” başlığı altında ise, Ankara dışında da eğitimlerin düzenlenmesi, eğitim çeşitliliğinin artırılması, sektör toplantılarının daha sık gerçekleştirilmesi, eğitim metodunun iyileştirilmesi konularına değinilmiştir.

“İletişim” konusunda, dosya sorumlusuna ulaşma konusunda zorluk yaşanması ve iletişim gücü, danışma hattı (call center) ihtiyacı, web sayfasının ve portalın iyileştirilmesi gerekliliği konuları vurgulanmıştır.

“Ücret ve mali işler” ile ilgili olarak da; akreditasyon katkı payları ve denetim ücretlerinin yüksek olduğu ve faturalandırma süreçlerindeki aksaklıklar konularına değinilmiştir.

UDK’ların memnun olduğu, takdir ettiği konular ise; denetimlerin ayrıntılı ve titizlikle yürütülmesi, TÜRKAK’ın verdiği hizmet ağının (akreditasyon alanları) genişliği, denetim programına uyum, denetimlerde pozitif yaklaşım ve etkin bulgu tespiti, denetim ekibinin yetkin ve anlayışlı olmasıdır. Eğitimlere ilişkin olarak, eğitim hizmetlerindeki çeşitlilik ve kalite, ilgi ve alakanın yüksek olması ve interaktif eğitim ortamı konularında olumlu bildirimler alınmıştır. “İletişim” konusunda; dosya sorumlularının nazik ve iyi niyetli yaklaşımları ve sektör toplantılarıyla gerekli bilgi paylaşımının sağlanması hususları olumlu yönler olarak görülmüştür.

Mevzuata ilişkin ise, mevzuatın güncellenmesi/kurumsal işbirliklerinin geliştirilmesi ve organizasyon yapısının tekrar gözden geçirilerek yeniden oluşturulması dile getirilmiştir.



Resim 4: TÜRKAK 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Dış Paydaş Çalıştayı

2.7.2 Dış Paydaş Çalıştayı

Stratejik plan hazırlıkları kapsamında dış paydaş çalıştayı, 28.07.2016 tarihinde kamu kurum ve kuruluşları, uygunluk değerlendirme kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları, üniversiteler ile sendika ve derneklerden 75 (yetmiş beş) temsilcinin katılımı ile Ankara’da gerçekleştirilmiştir. Çalıştay, açılış ve stratejik planlama sürecine ilişkin bilgilendirme konuşmasıyla başlamıştır. Dış paydaşların öneri ve görüşlerinin alınması amacıyla çalıştaya katılanlar 5 (beş) gruba ayrılmış ve aşağıda belirtilen konular üzerinde grup çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

A- TÜRKAK’ın akreditasyon faaliyetleri ve uygunluk değerlendirme hizmetlerinin geliştirilmesi için yapılabilecek çalışmalar konusunda;

- Denetçi teknik uzman havuzunun çeşitlendirilmesi ve harmanizasyonun sağlanması,
- Yeni Akreditasyon alanlarına girilerek hizmet kapsamının genişletilmesi,
- UDK toplantılarının periyodik hale getirilmesi,
- Bakanlıklarla ilişkilerin kuvvetlendirilmesi,



B- TÜRKAK ile işbirliğinde karşılaşılan sorunlar ve iyileştirme alanlarının neler olduğu konusunda;

- Denetçilerin raporlama süreçlerinin uzunluğu /Raporlandırmanın denetim sırasında sonuçlandırılması,
- Denetim taleplerine zamanında cevap verilmemesi/ DTU havuzunun nitel ve nicel açıdan güçlendirilmesi,
- Akreditasyon katkı tutarı, denetim ücretleri tutarının fazlalığı ve faturalandırma süreçlerinin uzunluğu/ Katkı payı ve denetim ücretlerinde indirimle gidilmesi faturalandırma süreçlerinde e-fatura uygulamasının yaygınlaştırılması,
- Sistemin kişiye bağlı olması / Denetimlerde uygulama birliği sağlanarak sistemin kişiye bağlı olmaktan çıkarılması, önerileri öne çıkmıştır.

C- Önümüzdeki dönemde geliştirilebilecek potansiyel işbirlikleri konusunda;

- Düzenleyici kuruluşlar ve TÜRKAK tarafından yapılan denetimlerin uyumlaştırılması,
- Yönetmelikler, tebliğler hazırlanırken TÜRKAK ile Bakanlıkların sürekli iletişim içinde olması,
- Akreditasyon standartlarının hazırlanması ve uyumlaştırılması sırasında TSE ile işbirliği içerisinde olunması, önerileri dile getirilmiştir.

D- TÜRKAK marka bilinirliğinin artırılması konusunda;

- Kamu spotlarının hazırlanması,
- Basın yayın kuruluşlarının ve sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılması,
- Sanayi ve Ticaret odalarında tanıtım faaliyeti ve toplantıların daha sık yapılması,
- TÜRKAK faaliyetleri konusunda belirli periyodlarla bülten, dergi vb. çıkarılması, önerileri sunulmuştur, önerileri gündeme gelmiştir.

E- Akreditasyon konusunda toplumda farkındalığı arttırmak amacı ile yapılabilecek çalışmalar konusunda;

- Rehber ve dokümanların TÜRKAK tarafından sadeleştirilmesi,
- Web sitesinin iyileştirilmesi,
- Toplumun daha çok dikkatini çekecek alanlarda tanıtım faaliyetlerine öncelik verilmesi, önerileri gündeme gelmiştir.

Çalıştay sonrası elde edilen veriler Stratejik Planlama Yürütme Kurulu tarafından amaç ve hedeflerin belirlenmesinde dikkate alınmak üzere raporlanarak Stratejik Plan Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmuştur.

2.7.3 Yüz Yüze Görüşmeler

Stratejik Plan çalışmalarında bilginin birinci ağızdan alınabilmesi amacıyla, Stratejik Plan Yürütme Kurulu'nun uzmanlık alanına göre görevlendirdiği personel tarafından yaklaşık 20 dış paydaşla yüz yüze görüşme metodu uygulanarak bilgilerine başvurulmuştur.

Yüz yüze görüşmeler sonrasında dış paydaşların iyileştirilmesini önerdiği genel konular ile şartlar ve olanaklara ilişkin değinilen hususlar aşağıdaki gibidir

- DTU havuzunun nitel ve nicel yetersizliği,
- Süreçteki ilgili taraflara ulaşım zorluğu,
- Katkı payının fazla olması, bu konuda farklı özelliklerdeki kurum/kuruluşlara farklı oranlarda katkı payı belirlenmesi durumunun incelenmesi,



- Akreditasyon süreçlerinin kişilerden bağımsız, kurumsal performansa dayalı oluşturulması,
- Akreditasyon başvurusunu ele alma süresinin uzunluğu,
- Uluslararası alanlarda (fuar, seminer, çalıştay vb.) TÜRKAK'ın katılım göstermemesi,
- Muhasebe ve faturalandırma sürecinde yaşanan aksaklıklar,
- TÜRKAK tanıtımının yurt içi ve yurt dışında yeterli olmaması,
- Teknik eğitimlerin ve çalıştayların TÜRKAK bünyesinde etkinliğinin yeterli olmaması,
- Sektör toplantılarının yetersizliği,
- Yeni akreditasyon alanlarına gerekli hazırlıkların zamanında başlatılması.

TÜRKAK ile ilgili memnun olunan ve takdir edilen hususlar da aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- TÜRKAK'ın uluslararası tanınırlığının olması,
- Üst yönetime rahatlıkla ulaşılabilmesi,
- Gelişime açıklık,
- UDK'lar ile işbirliği seviyesinin iyi olması.

Görüşmelerde TÜRKAK akreditasyonunun ulusal ve uluslararası alanda kabul görme düzeyine ilişkin genel olarak memnun olunduğu görülmüştür.

TÜRKAK markalı rapor ve belgelere olan piyasa talebinin günden güne arttığı tespit edilmiştir. TÜRKAK mevzuatına ilişkin ise; kurumun bir bakanlığa bağlı olmak yerine daha özerk bir yapıya kavuşturulması, yönetim kurulu üyelerinin danışma kurulu tarafından seçilmesi ve üyelerin farklı kurumlardan seçilerek çeşitlendirilmesi gibi fikirler sunulmuştur. Buna ilâveten; TÜRKAK'ın tanıtıcı bir kamu spotu çekmesi gerektiği ve Dünya Akreditasyon Günü'ne özel faaliyetlerde UDK'lara daha fazla katılım olanağı sağlanması konularında öneriler sunulmuştur.

2.8 Kuruluş İçi Analiz

2.8.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

TÜRKAK'ın insan kaynakları yetkinliği analiz edilirken, akreditasyon hizmetlerinin gerçekleştirilmesindeki işleyiş dolayısı ile birisi TÜRKAK kadrolu personeli, diğeri de dışardan istihdam edilen denetçi/teknik uzman havuzu olmak üzere iki ayrı kaynağın değerlendirmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Kurumun yürüttüğü hizmetler; 4457 sayılı Kanunun 20 nci maddesinde belirtildiği üzere sözleşmeyle sürekli istihdam edilen Akreditasyon Uzmanları ve Akreditasyon Uzman Yardımcılarından oluşan meslek personeli ve diğer kadrolu personel eliyle yürütülmektedir. Mevcut kadrolu personelin pozisyon unvanları şöyledir: Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Genel Sekreterlik Müşaviri, Başkan, Hukuk Müşaviri, Müdür, Akreditasyon Uzmanı, Akreditasyon Uzman Yardımcısı, Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı ve İdari Personel.

Kadrolu personelin işe alımlarında, yapılan iş analizleri sonucunda ihtiyaç duyulan personel belirlenmekte ve bu pozisyonların gereklilikleri Türk Akreditasyon Kurumu İnsan Kaynakları Yönetmeliği, Akreditasyon Uzmanlığı Yönetmeliği ve Kalite El Kitabı Ek 2'de belirlenmiştir. İşe alımlar tanımlı gereklilikler doğrultusunda yürütülmektedir.

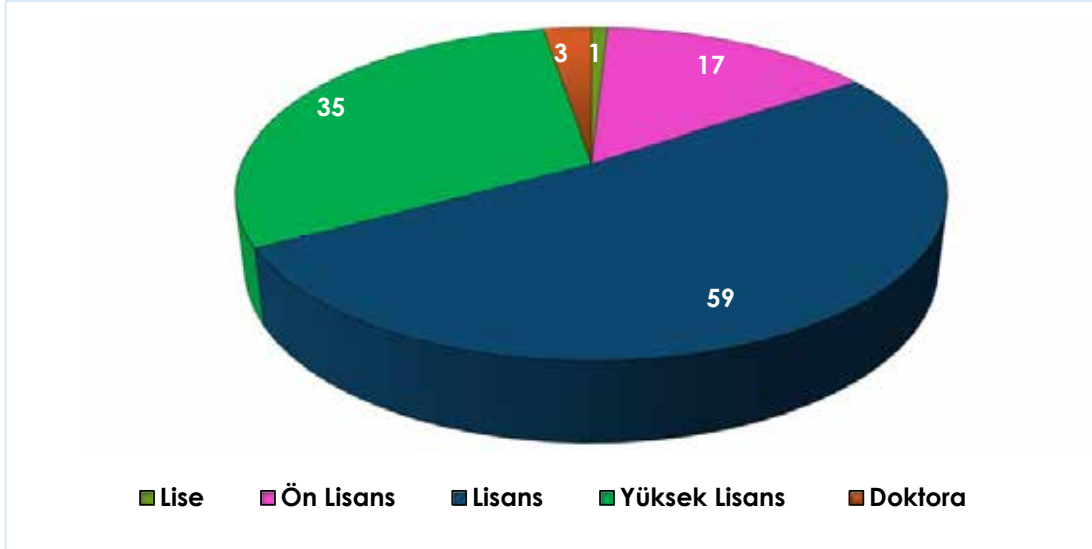
Kurumumuzun sahip olduğu 203 adet kadronun 2016 itibari ile 110' u dolu olup, 93'ü boş bulunmaktadır. Kurumumuzun mevcut kadrolarıyla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.



Tablo 20: TÜRKAİ Mevcut Kadro Sayısı

UNVANI	TOPLAM KADRO	DOLU KADRO	BOŞ KADRO
Genel Sekreter	1	1	0
Genel Sekreter Yardımcısı	3	3	0
Genel Sekreter Müşaviri	3	0	3
Genel Sekreter Müşaviri (II sayılı Cetvel)	4	4	0
Başkan	5	4	1
Hukuk Müşaviri	2	1	1
Müdür	7	6	1
Akreditasyon Uzmanı	97	27	70
Akreditasyon Uzman Yardımcısı	50	38	12
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	4	3	1
İdari Personel	25	23	2
Toplam	203	110	93

Kurum personelinin eğitim durumu ile ilgili bilgiler ise aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.



Grafik 6: TÜRKAİ Personel Eğitim Durumu Dağılımı

Kurumun sahip olduğu diğer bir insan kaynağı da Denetçi ve Teknik Uzman (D/TU) havuzudur. TÜRKAİ'nin faaliyetleri içerisinde yüzlerce değişik uzmanlık gerektiren alan vardır. Bu faaliyetlerini uluslararası standartların istediği yeterlilikte sürdürebilmesi için yüzlerce yetişmiş uzmanı bünyesinde çalıştırması mantıklı değildir. Bu sebeple TÜRKAİ, Kurum dışından yeterli vasıfları taşıyan denetçi ve

teknik uzmanlardan bir havuz oluşturarak bunların hizmetlerinden yararlanmaktadır. Bu havuzda TÜR-KAK kadrolu personeli de yer almaktadır. Önceki stratejik planında, bu havuzun yönetimine ilişkin yeni bir sistem geliştirilmesi öngörülmüş ve geliştirilen bu sistemde, uygunluk değerlendirme kuruluşlarının (UDK) ve denetçi teknik uzmanların nitelendirmesinde uzmanlık alanları referans olarak alınmıştır.

Havuzda yer almak isteyenler, kalite dokümanlarında yer alan kriterlere göre Kuruma başvurmakta, ön inceleme ve yetkinlik açısından değerlendirildikten sonra uygun bulunanlar havuza dâhil edilmektedirler. Bu kişiler, kendi uzmanlık alanlarının yanı sıra, akreditasyon standartları ve denetim için gerekli konularda eğitime tabi tutulmaktadır.

Halen TÜR-KAK, Denetçi/Teknik Uzman Havuzunda bulunanların sayısı ve yeterliliklerini gösteren analizler tablolarda verilmiştir. Kurum geneli itibari ile D/TU havuzunda yeterli insan kaynağı ve yetişmiş denetçi/teknik uzman bulunmaktadır.

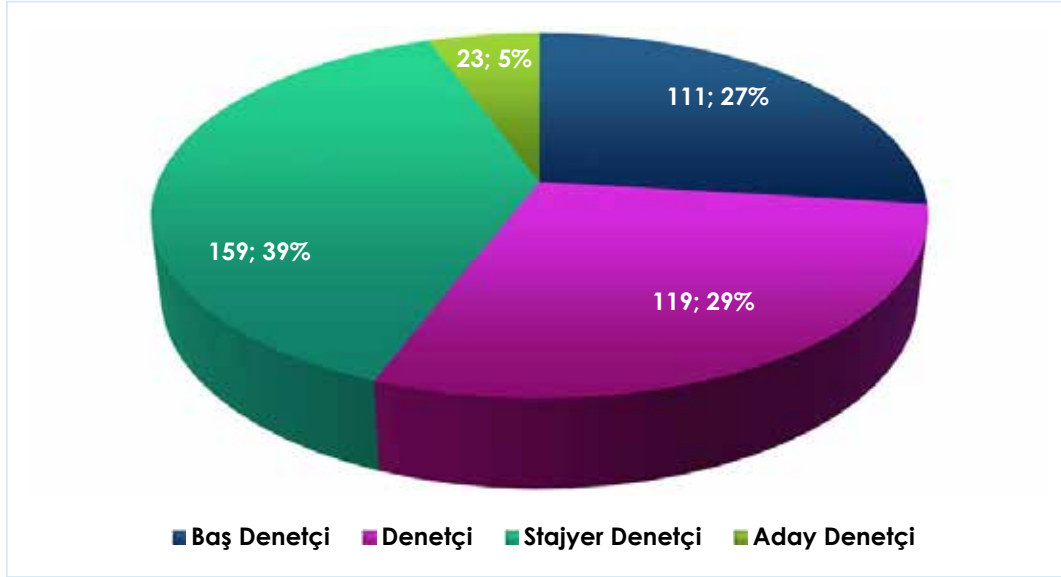
Tablo 21: Akreditasyon Standartları Bazında Dtu Havuzu

AKREDİTASYON STANDARTLARI BAZINDA DTU HAVUZU	UDK SAYISI	D/TU SAYISI	P 604 Ana- lizi (DTU/ UDK)	P603 Analizi
TS EN ISO / IEC 17025 (DENEY)	788	457	D/TU Yeterli	Yeterli
TS EN ISO / IEC 17024 (PERSONEL BEGELENDİRME)	99	168	D/TU Fazla	Görevlendir
TS EN ISO / IEC 17020 (MUAYENE)	203	127	D/TU Yeterli	Yeterli
TS EN ISO / IEC 17021 (YÖNETİM SİSTEMLERİ BELGELENDİRME)	85	135	D/TU Fazla	Yeterli
TS EN ISO / IEC 17025 (KALİBRASYON)	127	116	D/TU Yeterli	Yeterli
TS EN ISO / IEC 17065 (ÜRÜN BELGELENDİRME)	49	76	D/TU Fazla	Yeterli
TS EN ISO 15189 (TIBBİ DENEY)	19	29	D/TU Fazla	Yeterli
TS EN ISO / IEC 17043 (YETERLİLİK DENEYİ SAĞLAYICILARI)	4	9	D/TU Yeterli	Yeterli
ISO GUIDE 34 (REFERANS MALZEME ÜRETİCİLERİ)	1	6	D/TU Yeterli	Yeterli
OECD İYİ LABORATUVAR UYGULAMALARI	0	2	D/TU var UDK Yok	Yetiştir/ Görevlendir
DOĞRULAMA KURULUŞLARI	0	0	D/TU ve UDK Yok	Yetiştir/ Görevlendir
ONAYLANMA AMAÇLI AKREDİTASYON	84	73	D/TU Yeterli	Görevlendir
KURUM GENELİ	1244	902	D/TU Yeterli	Yeterli



Denetim Ekibi üyelerinin; eğitim, bilgi ve deneyimi ile ilgili nitelikleri (P604) Akreditasyon Sürecinde Yer Alan Personelin Nitelendirilmesi ve Denetçi/Teknik Uzman Havuzunun Oluşturulması Prosedüründe tanımlanmıştır.

DTU havuzunda kayıtlı denetçilerin durumları ile ilgili dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Grafik7: Mevcut Denetçilerin Dağılımı

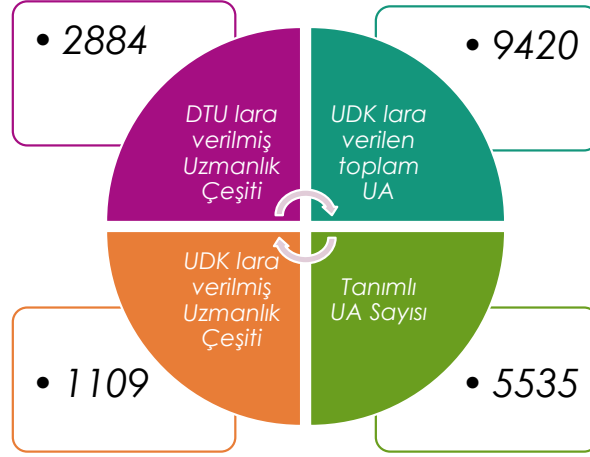
Bu itibarla, denetçilerin sahip olduğu uygun nitelikler ve bu niteliklerin eğitim yoluyla daha da yetkinleştirilmesi, akreditasyon sistemlerinin yerine getirmesi istenen şartlar arasında önemli yere sahiptir.

DTU havuzundaki kişilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesinde, P605 prosedürüne göre performans raporlarının değerlendirilmesi, performansın belirli aralıklarla sahada gözlemlenmesi, geri bildirimlerin değerlendirilmesi yöntemlerinden bir veya daha fazlası kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesinin TÜRKAK, UDK ve baş denetçi tarafından yapılması sebebiyle herhangi bir kriterin 3 puanın altında çıkması durumunda diğer değerlendiricilerin aynı kriterler için yaptıkları değerlendirmeler dikkate alınarak çapraz bir kontrol yapılır. Sonucuna göre, denetim ekibi üyelerinin eğitim ihtiyaçları, yeterliliklerin sürdürülüp sürdürülmediği ile ilgili kararlar alınır.

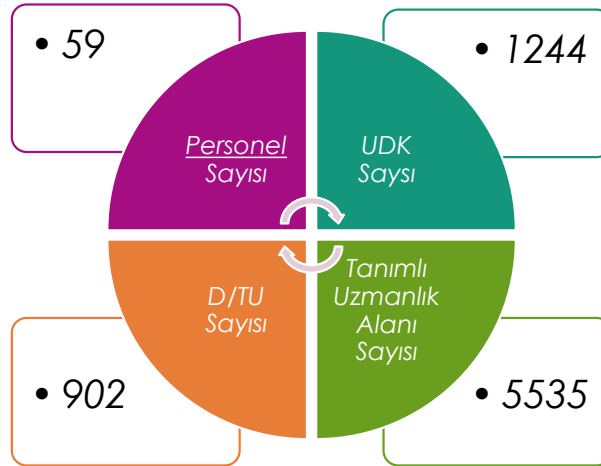
Stratejik planlama sürecinde yapılan analizlerde TÜRKAK personel ve Denetçi Teknik Havuzu için pozisyon gerekliliklerinin bütünsel ve işlevsel olarak tanımlanmasına ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Bahse konu kaynak değerlendirmesinin bir proje olarak ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları analizi kapsamında son olarak iş yükü analizleri yapılmıştır. Personel ve Denetçi Teknik Uzman iş yükü analizleri aşağıda belirtilmiştir. Kurum akreditasyon faaliyetlerinde D/TU ve UDK'ların sınıflandırılması için 5535 adet uzmanlık alanı (UA) tanımlanmıştır. D/TU'lar, bu alanlardan 2884 adedinde yetkilendirilmiş olup mevcut hali ile tanımlanan uzmanlık alanlarında başvuruyu karşılayabilme oranımız % 50'nin üzerindedir.



Grafik 8: DTU ve UDK Uzmanlık Alanları Dağılımı

UDK'lara ise tanımlı uzmanlık alanlarının %20 si kurum tarafından verilmiştir. Kurum tarafından tüm UDK lara verilen toplam 9420 uzmanlık alanı verilmiştir. Elektronik olarak elde bu veriler iş yükü analizlerinde ve planlamalarında kullanılmaktadır. Mevcut personel, D/TU kaynağı ve iş yüküne ilişkin veriler aşağıdaki grafikte verilmiştir.



Grafik 9: Uzmanlık Alanları, Personel, UDK, DTU



Kurum İş Yüğü Analizi değişik açılardan aşığıda belirtilmiştir.



Şekil 1: Kurumun İş Yüğü Analizi

Paydaş anketlerinden aldığımız geri bildirimler doğrultusunda özellikle personel iş yükünün fazla olduğu ve bu nedenle iş performansının etkilendiğı tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda stratejik planda konu detaylı olarak değerlendirilmiş, ayrıca durumun iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik hedef ve stratejiler tanımlanmıştır.

2.8.2 Kurum Kültürü Analizi

Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) genç ve personel sayısı az bir kurum olduğundan kurum kültürünü yeni yeni oluşturma sürecindedir. Daha önceki 48 personele ilave olarak son beş yıl içerisinde 67 personelin göreve başlaması Kurum kültürünün önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Personelin gerek yöneticiler ve diğer çalışanlarla, gerek önceki personelin yeni personelle iletişimlerinin artırılması ve yeni personelin Kurum'a uyumunun sağlanabilmesi bakımından kurum kültürünün tüm personele yaygınlaştırılmasına ihtiyaç vardır.

Önceki yıllarda Kurum içi iletişimin, kişilere dayalı ve informal olduğu gözlemlenmiş olup, tabi olduğumuz mevzuat ve uluslararası standartlar doğrultusunda kurum içi iletişimin hiyerarşik, konu bazlı, sistemsel ve formel şekle getirilmesine çalışılmaktadır. Bu amaçla öncelikle, personelin dikey ve yatay iletişiminin güçlendirilmesi, teknolojik imkânların da kullanılarak kesintisiz bir iletişimin sağlanması yönünde çaba sarf edilmekte, personelin görüş, önerileri ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi için anketler düzenlenmekte ve objektif olarak değerlendirilmektedir.

İletişimin artırılması için ise, elektronik araçların, intranet ve web sitesi, sosyal medya ve diğer iletişim araçlarının bilgi paylaşımı için daha etkin kullanılması, Kurum içi duyuruların düzenli yapılması,



yönetim rapor setlerinin üretilmesi ve ulaşılabilir olması, yurtdışındaki toplantılar, eğitimler, bildirilen görüşler ve diğer bilgilerin Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürlüğü'ne, yurtiçi toplantılar ve diğer organizasyonlarla ilgili bilgilerin de kendi birimine ve yöneticilere iletilmesi, kurumsal kimlik ve kurum imajı oluşturulması yönünde çalışmalar yapılması, bu doğrultuda aidiyeti destekleyecek tanıtım malzemelerinin (sticker, flama, kimlik kartı vb) kullanılması ve çalışanlar için motivasyon ve bilgi paylaşım toplantılarının yapılması planlanmaktadır.

Aynı maksatla, Kurumun faaliyet alanları ile ilgili araştırma ve raporların hazırlanması, üretilen ve/veya elde edilen dokümanların (uzmanlık tezleri de dâhil) veri tabanında/bilgi kütüphanesinde saklanması, uluslararası dokümanların Türkçeye çevrilmesi, DTU ve çalışanlar için mobil uygulamaların geliştirilmesi, online eğitimlerin interaktif yöntemlerle iyileştirilmesi ve online değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi sağlanabilir.

Kurumda, personelin işine sahiplenme düzeyi, kişinin sorumluluk duygusuna bağlı olarak değişmektedir. Bazı çalışanlarda sahiplenme zayıf olduğu ve aksamalar yaşandığı görülmektedir. Bu durumlarda yöneticilerin sürekli o personeli takip ve yönlendirmesine gerek duyulmaktadır. Personelin işini yeterince sahiplenmesi ve keyfi hareketlerin önlenmesi için iş tanımlarının yapılması, adaletli bir yaklaşımla iş dağılımının sağlanması, aynı işin bir den fazla personele verilmemesi, eğer verilecekse asıl sorumlunun belirlenmesi, verilen işlerin takibinin yapılması sağlanmalıdır. Kurumdaki iş bilincini arttırmak amacıyla kişisel hareket etmenin olumsuzlukları ve etik değerler gibi konularda eğitim ve toplantılar düzenlenmesi, eğitim ve toplantılara personelin katılımının sağlanması, gerekli durumlarda personelin düzenli olarak bilgilendirilmesi ya da ikaz edilmesi Kurum'un gelecek dönemlerde önem vermesi gereken hususlardır.

Kurumumuzda, 2012 yılında 4457 sayılı Kanunda yapılan değişiklik ile kurumsal hiyerarşik yapı tanımlanmış olup, birimlerin görev ve yetkileri net bir şekilde belirlenmiştir. Bununla birlikte Kurumda katı bir hiyerarşik yapı uygulanmayıp, katılımcılığı teşvik eden bir yönetim şekli vardır. Çalışanların zaman zaman bazı konular için ara yöneticileri atlayıp üst yöneticilere ulaşabildiği ya da tam tersi en üst yöneticinin ara kademe yöneticiler ile görüşmeden hiyerarşik yapıda daha alt kademedeki çalışanlarla birlikte kararlar alabildiği görülmektedir. Bu nedenle, Kurumsal yapı ve işleyiş standarda uygun hareket edilmesine çalışılmalıdır.

TÜRKAK'ın yönetim yapısı incelendiğinde, mevcut haliyle bir Yönetim Kurulu olduğu ve Genel Sekreterlik şeklinde teşkilatlandığı, bunun da çeşitli yetkilerin kullanılmasında sıkıntılara sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca harcama birimi olarak bir tek Genel Sekreterlik bulunmaktadır. TÜRKAK'ın gelecekte üst kurul yapısına kavuşturulması halinde, Kurumun yönetimi ve liderlik açısından daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Kurum bütçesinin birimlere göre dağıtılması ve daha fazla harcama birimi oluşturulması da stratejik yönetim ve performans denetimi açısından önemli bir konu olarak gündemde yer almaktadır.

Yetki ve sorumluluğun tanımlı olmadığı ve birden fazla bölümü ilgilendiren konularda inisiyatif kullanılabilmektedir. Bunun olumlu sonuçları yanı sıra bazı olumsuz durumların da ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurularak kararların istişare ile alınması yerinde olacaktır.

TÜRKAK'da katılımcılık düzeyinin iyi seviyede olduğu düşünülmeyle birlikte, daha da geliştirilmesi hedeflenmelidir. Bu amaçla, isteklendirme etkinlikleri, teşvik ve takdir mekanizmasının geliştirilmesi, gelişim önerilerin alınıp değerlendirilmesine çalışılmalıdır. Katılımlarla ilgili raporların ve



kayıtların sistematik tutulması ve izlenebilir olması, Kurum personelinin katılımı ile yapılan yıllık organizasyonların sayısının artırılması ve katılımın cazip hale getirilmesi sağlanacaktır.

Kurum personeli genel olarak yeniliklere açıktır ancak yeni uygulama ve değişimlerin yönetim tarafından personele zamanında ve tam olarak duyurulmadığı, bu nedenle değişikliklere karşı direnç olduğu ve eski iş yapış şekline bağlı kalındığı görülmektedir. Kurum görev alanı gereği sürekli iyileştirme ve geliştirmeye muhatap olduğundan, devamlı değişime açık bir yapı içerisinde yer almaktadır. Böyle dinamik bir çalışma ortamı için karşılaşılabilecek mevzuat kısıtlarının giderilmesi ve gerekli önlemlerin alınması yönünde çalışmalar yapılacaktır. Değişiklikleri hayata geçirmekte yaşanan zorlukların giderilmesi için; iletişimin güçlendirilmesi, yeniliklerin personele tam ve zamanında aktarılması önemli olmaktadır. Personelin yeni mevzuat ve uyulacak yeni düzenlemeler konusunda, alanları ile ilgili yenilikleri takip etmeleri için gerekli yönlendirmeler yapılacak ve bilgi paylaşımı artırılacaktır.

Kurum personelinin, akreditasyon hizmetinin sunumunda süratli, müşteri odaklı ve etkileşimli çalışması gerekmektedir. Bunu sağlayarak tarafsız ve şeffaf bir hizmet vermek için Kurumun yönetim sistemi, ISO 17011 standardına göre işletilmektedir. Diğer taraftan akreditasyon hizmetinin uluslararası tanınırlığının devamı için uluslararası kuruluşlar tarafından periyodik denetimlerden geçirilmektedir. Bu itibarla, hizmet standartları, kalite politikası ve dönemsel kalite hedeflerinin uygulanması kurumsal kültürün vazgeçilmez unsurlarıdır.

Akreditasyon hizmetinin ticari niteliği, hizmetin katma değer sağlayıcı olması, meselelere müşteri odaklı bakan personelin varlığını gerekli kılmaktadır. Ayrıca, piyasa gözetim otoriteleri, uygunluk değerlendirme kuruluşları, denetçi/teknik uzmanlar ve diğer tüm paydaşlarla etkili iletişim ve bilgi paylaşımı zorunlu olduğundan bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi zorunludur.

Kurum kültürü açısından, Uluslararası Laboratuvar Akreditasyon Birliği (ILAC) ve Uluslararası Akreditasyon Formu (IAF) ortak girişimi ile her yıl 9 Haziran'da kutlanan Dünya Akreditasyon Günü'nün farklı etkinliklerle ve daha geniş katılımı ile kutlanması önem taşımaktadır.

Türk Akreditasyon Kurumu, kariyer meslek mensupları, uluslararası denetim yetkisine sahip uzmanları, diğer ülkelerdeki kurum ve kuruluşlarla iş yapma kültürüne olan aşinalığı sayesinde, söz konusu plan döneminde kendi ilke ve değerlerini göz önünde bulundurarak, hukuka ve uluslararası standartlara uygun, saydam ve verimli hizmet sunma azmi ve kararlılığı ile kurumsal kültürünü yerleştirme ve yaygınlaştırma doğrultusunda hareket edecektir.



2.8.3 Fiziksel Kaynak Analizi

Kurumumuz, 2014 yılı Ekim ayına kadar Esat Caddesinde bulunan kiralık binada hizmet vermiştir. Bu hizmet binasının ihtiyaçları karşılayamaması ve Kurum faaliyetlerinde yetersiz kalması nedeniyle yeni bina arayışları başlamış ve Mustafa Kemal Mahallesindeki yeni hizmet binası satın alınmıştır. Satın alma işlemlerinden sonra Kurumun ihtiyacına göre bina yeniden projelendirilmiş ve daha sonra binanın içi yaptırılmıştır. Tefrişat ihtiyaçları giderilmiş ve bilişim altyapısı tamamlanarak çalışmaya uygun hale getirilmiştir. Yaklaşık 5600 m2 olan mevcut hizmet binasında, açık ve kapalı otopark, 100 kişilik konferans salonu ve yaklaşık 15-18 m2 arasında değişen 3'er kişilik 62 adet çalışma ofisi bulunmaktadır. Söz konusu hizmet binamızın projelendirme aşamasında tüm kullanım alanları en verimli biçimde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Kurumumuzun iş hacmi ve dosya sayısındaki hızlı artış nedeniyle yıldan yıla yeni personel ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple Kuruma yeni personel alımı yapılmış ve Kuruma tahsis edilen kadronun % 60'ı doldurulmuştur. Bu sebeple yeni hizmet binasının da yetersiz kalması söz konusudur, Örnek olarak Kurumumuzun hem kendi personeline hem müşterilerine vermiş olduğu eğitim hizmetleri yıllar içinde ciddi bir artış göstermiş ve söz konusu hizmetin mevcut binamızda karşılanamaması nedeniyle eğitimlerin çoğunun dışarıda verilmesi söz konusu olmuştur. Orta vadede istihdam edilmesi planlanan yeni personel dolayısıyla hizmet binasının tamamen dolacağı hatta yeni ofislere ihtiyaç duyulacağı anlaşılmaktadır.



Resim 5: TÜRKAK Ana Hizmet Binası



Birimler bazında kapalı alan dağılımı 2016 yılı itibariyle aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22: TÜRKAK Hizmet Binası kapalı alan dağılımı tablosu

Birim Adı	Ofis Sayısı	Personel Odası	Makam Odası	Toplam Personel Sayısı
Genel Sekreterlik	10	5	5	9
Hukuk Müşavirliği	1	0	1	2
Laboratuvar Akreditasyon Başkanlığı	17	16	1	39
Sistem Akreditasyon Başkanlığı	4	3	1	12
Ürün Hizmet ve Muayene Akreditasyon Başkanlığı	7	6	1	17
Personel Akreditasyon Başkanlığı	3	2	1	7
Yönetim Hizmetleri Başkanlığı	6	3	3	13
Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürlüğü	3	2	1	7
Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürlüğü	2	1	1	3
Eğitim, Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü	3	2	1	6
Bilgi İşlem Müdürlüğü	4	3	1	5
Sekreterlik	4	4	0	4
Genel Evrak	1	1	0	2
Görüşme Odası	1	1	0	
Doktor Odası	1	1	0	
Soyunma Odası	1	1	0	
Şoför Odası	1	1	0	3
Sistem Odası	1			
Sayıştay Odası	2			
Temizlik Personeli				8
Güvenlik Personeli				5
Teknik Destek Personelleri				2
Toplam	72	52	17	144
Toplantı Salonları	4			
Konferans Salonu	1			

Tüm bu sebeplerle, Kurumun her gün artan iş yükü ve buna bağlı olarak alınacak yeni personel ile dışarıdan sağlanan eğitim alanları da göz önünde bulundurulduğunda, yakın zamanda ihtiyaçları karşılayabilecek çalışma ofislerinin ve sosyal donatıların yer alacağı bir arsanın ya da binanın temin edilmesine gerek duyulmaktadır. Böylece Türk Akreditasyon Kurumu'nun faaliyetlerini daha düzenli ve kendine yeter bir vaziyette yerine getirebileceği öngörülmektedir.

2.8.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

TÜRKAK'ın bilgi işlem ve ağ alt yapısı, 2014 yılında Kurumun yeni hizmet binasına taşınması ve sonrasında yapılan yatırımlarla birlikte günümüz ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılayacak duruma gelmiştir.

Tüm sistemlerin bulunduğu sistem odası, hizmetlerin kesintisiz olarak sürdürülmesine imkân sağlayacak şekilde elektrik, iklimlendirme, yangın algılama ve söndürme sistemleri ile birlikte kullanımdadır.

Kurum ihtiyaçlarına göre tasarlanan kablolu ve kablosuz ağ altyapısı ile tüm personel ve Kurum misafirlerine ağ ve internet erişim imkânı sağlanmaktadır. Yüksek hızlı ve yedekli olarak sunulan internet hizmeti ile Kurumun dış dünyayla olan iletişimi gerçekleştirilmektedir.

Tüm Kurum iletişiminin sağlandığı telefon santral sistemleri, gerek hat gerek cihaz yedekliliği ile Kurumun ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Kâğıt gereksinimini de azaltacak şekilde, tüm iletişimin dijital olarak gerçekleştiği faks sistemi ile de hizmet verilmektedir.

Kurum bünyesinde kullanılan çeşitli donanım ve yazılım sistemlerinin ürettiği kayıtların, tek bir merkezde toplanması ve kayıtların belirli bir yapıya kavuşturularak tek ve evrensel bir şekilde sorgulanıp raporlanmasını sağlayacak sistemler kullanılmaktadır.

Bilgi güvenliği alanında, günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde gerek donanım gerekse de çeşitli yazılım ürünleri kullanılmakta, sistemler 7 gün 24 saat esasına göre gözlem altında tutulmaktadır. Yine siber saldırılara karşı güvenliği sağlamak üzere kurum personelinin kullandığı bilgisayarlara yönelik çeşitli yazılım ürünleri kullanılmaktadır.

Kurum personelinin sunmuş olduğu hizmet doğrultusunda, masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar tahsis edilmiş olup, bu alanda personelin ihtiyacına karşılık verecek güncel teknolojiler tercih edilmektedir.

Kurum gereksinimleri göz önünde bulundurularak tasarlanan sunucu ve veri depolama/yedekleme sistemleri ile tüm kurumsal servislerin sunumu gerçekleştirilmektedir. Kurum web sayfası, e-posta sistemi, “e-TÜRKAK Kurumsal Hizmet Portalı” bunlardan birkaçı olarak sıralanabilir.

“e-TÜRKAK Kurumsal Hizmet Portalı”, Kurum içerisinde akreditasyon süreçlerinin yönetilmesi, akreditasyon hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde ilgili taraflar arasında belge ve bilgi paylaşımının sağlanması, UDK'ların dokümanlarını yüklemesi, denetimlerin organize edilmesi, raporlama ve muhasebe işlemleri, denetçi/teknik uzman başvurularının elektronik ortamda alınarak bu başvuruların değerlendirilmesi ve denetçi/teknik uzman atamalarının yapılması amacıyla hizmet vermekte ve geliştirilmeye devam edilmektedir.

Kurumun resmi web sayfası Kurumla ilgili bilgileri, güncel gelişmeleri, gerekli dokümanları ve diğer bilgileri ihtiva etmektedir. Ayrıca web sayfasında sunulan “Akredite Kuruluş Arama” sayfası ile akredite kuruluşlar ve bu kuruluşların akreditasyon kapsamı ile ilgili güncel bilgiler kamuoyuna sunulmaktadır. Daha dinamik ve kullanışlı bir web sayfası için hazırlıklar başlamıştır.



Kurumun iş süreçlerinin yönetilmesi, belge, doküman ve evrakların güvenli bir ortamda üretilmesi, kayıt altına alınması, saklanması, kayıtların merkezileştirilmesi ve raporların sağlanması amacıyla e-imza destekli Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) kullanılmaktadır.

Bununla birlikte bilişim sistemindeki yenilikler ve hızlı gelişmeler dolayısıyla bilgi güvenliğini ve siber saldırıları önleme amacıyla yeni yazılım ve donanım ihtiyacı oluşabilmektedir. Diğer yandan UDK'ların ödemelerinde ve DTU ya yapılan ödemelerde online ödeme sistemine geçilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

2.8.5 Mali Kaynak Analizi

Kurumumuz akreditasyon faaliyetlerine 2001 yılında başlamış, o yıllarda mali kaynak ihtiyacını Hazine yardımı olarak sağlamıştır. Ancak kısa sürede faaliyetlerindeki artış dolayısıyla gelirleri de artmış ve 2004 yılından bu yana giderlerini kendi öz gelirlerinden karşılamaya başlamıştır. 4457 sayılı Kanunun 21 inci maddesinde TÜRKAK'ın gelir kaynakları sayılmış olup başlıca gelir kalemleri şöyledir. Akreditasyon denetimlerinden elde edilen gelirler, UDK'ların akreditasyon faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerden alınan katkı payı, verilen eğitim hizmetleri ve teyit belgesi işlemlerinden alınan ücretler ile mevduat gelirleridir.

Yine aynı Kanunun birinci maddesinde 2012 yılında yapılan değişiklik ile Kurumun, “kâr amacı gütmeyen” bir Kurum olduğu ibaresi Kanuna eklenmiştir. Bu nedenle TÜRKAK'ın ücretlendirme ve alınan katkı payı politikasını gözden geçirmesi zorunlu hale gelmiş ve alınan ücretler yeniden belirlenmiştir. Bununla birlikte, UDK'lardan alınacak katkı payı ile ilgili her yıl yeni bir tebliğ yayımlanmaktadır. Kurumun gelir gider fazlasının, bir sonraki yıl bütçesine aktarılacağı da Kanunda açıkça belirtilmiştir.

Ancak, yeni akreditasyon alanları ve bu alanların potansiyel gelirleri ve bu alanlar için yapılması gereken maliyetlerin doğru tespit edilerek planlanması gerekmektedir. Ayrıca, mali kaynakların tahsisi ile ilgili bir planlama yapılmasına gerek duyulmaktadır.

Şimdiye kadar TÜRKAK'da harcama birimi tek olup o da Genel Sekreterlik olarak belirlenmiştir. Bundan sonra birimler bazında bütçe yaklaşımının oluşturulması, birimlerin gelir ve maliyetlerini ayrı ayrı belirlemesi gerekmektedir. Bütçe ile uyumlu fiili sonuçların aylık bazda, dosya, bölüm, müşteri gibi kırılımları da içerecek şekilde gelir-gider analizlerinin yapılabilmesi hedeflenmektedir.

Mali kaynak tahminlerimiz, Kurumumuzun 2016 yılı bütçesine dayanılarak orta vadeli mali plana uygun şekilde oluşturulmuştur. Kurumumuzun 2016 yılı gider bütçesi 12.347.000 TL olarak öngörülmüş olup son üç yıla ilişkin bütçenin gider kalemlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Tablo 23: 2014-2016 TÜRKAİ Bütçe Gerçekleşme Tablosu

KODU	ÖDENEK TÜRÜ	2014		2015		2016	
		KESİNTİLİ BÜTÇE ÖDENEĞİ (KBÖ)	HARCAMA	KBÖ	HARCAMA	KBÖ	AĞUSTOS HARCAMA
01	PERSONEL GİDERLERİ	5.234.000	5.885.512	6.382.000	6.437.372	7.227.000	6.088.567
02	SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PRİMİ GİDERLERİ	693.000	538.970	581.000	606.145	694.000	599.897
03	MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ	2.568.000	7.552.815	2.677.000	9.754.747	2.860.000	6.734.247
05	CARİ TRANSFERLER	447.000	481.094	470.000	589.515	566.000	523.109
06	SERMAYE GİDERLERİ	900.000	4.649.459	1.000.000	3.541.968	1.000.000	254.324
GENEL TOPLAM		9.842.000	19.107.850	11.110.000	20.929.746	12.347.000	14.200.145

Tablodan görüleceği üzere Kurum bütçesi akreditasyon faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan ödeneği karşılamamaktadır. Bunun sebebi, bütçe tahminlerinin önceki yıl rakamları baz alınarak beklenen ortalama enflasyon oranlarında tahmin edilmesidir. Maliye Bakanlığınca tahsis edilen ödenekler yetersiz kaldığından ve kendi gelirleri yeterli olduğundan bütçe mevzuatı doğrultusunda Kurumun bütçesinde her yıl, ek ödenek artışına gidilmektedir. Artan iş hacmi doğrultusunda gelir ve harcamalarda da artış öngörülmekte, 2017-2021 yıllarını kapsayan tahmini kaynak tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 24: Tahmini Kaynak Tablosu

Kaynaklar	2017 Yılı (TL)	2018 Yılı (TL)	2019 Yılı (TL)	2020 Yılı (TL)	2021 Yılı (TL)	Toplam Kaynak (TL)
Özel Bütçe	32.560.000	34.487.000	36.500.000	39.000.000	41.000.000	183.547.000
TOPLAM	32.560.000	34.487.000	36.500.000	39.000.000	41.000.000	183.547.000



Resim 6: TÜRKAİ SP Yürütme / Yönetim Kurulu Toplantısı



2.9 Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal Ve Çevresel (Pestle) Analizi

PESTLE analizi ile Kurum üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. PESTLE analizi, iç ve dış paydaşlarla yapılan toplantılarda ortaya çıkmıştır. Analize ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25: PESTLE Matrisi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Akreditasyon ile ilgili dış politika geliştirilmesi	Akreditasyon dayalı iş hacminin gelişmesi	Dış politikalardan zamanında haberdar olamamak	Yeniliklerden ve değişen koşullardan haberdar olmak için bir takip sistemi geliştirilmesi
	Kanunlardaki değişiklikler ve uluslararası ticari anlaşmaların akreditasyon faaliyetlerini etkilemesi.	Akreditasyona dayalı iş hacminin gelişmesi	Hizmet verilen alanlarda gecikmeler yaşanabilmesi.	Değişiklikleri yakından takip etmek.
	Türk Cumhuriyetleri, Arap ve Afrika ülkeleri ile işbirliğinin geliştirilmesi	TÜRKAK'ın akreditasyon alanında ülke dışında nüfuz alanını arttırması		Olası işbirliklerine destek verilmesi
Ekonomik	Ekonomik krizlerin meydana gelmesi	-	Yeni akreditasyon başvurularının azalması, mevcut akredite kuruluşların bazılarının faaliyetlerini durdurması/kapsamlarını daraltması	İlgili birimlerce gerekli ekonomik önlemler alınması ve planlamalar yapılması
	Katma değeri yüksek sektörlerde, akreditasyon ihtiyacının gündeme gelmesi	Yeni alanlarda deneyim elde edilmesi	İlgili alanlarda yetişmiş insan kaynağı ihtiyacının doğması	Akreditasyon ihtiyacı olan/olabilecek alanlarla ilgili gerekli çalışmaların zamanında ve uzmanlık alanları bazında belirlenerek yürütülmesi
	Nüfuz alanı yüksek yeni akreditasyon alanlarına (Helal Belgelendirme, nükleer) girilmesi	Akreditasyona dayalı iş hacminin gelişmesi, Tanınırlığın artması	İlgili alanlarda yetişmiş insan kaynağı ihtiyacının doğması	Uygunluk değerlendirme pazarının uzmanlık alanları bazında belirlenmesi, analiz edilmesi, yeni akreditasyon alanlarının takip edilmesi, Diğer akreditasyon kuruluşlarının girdiği alanların takip edilmesi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyo-kültürel	Sağlıklı yaşama bilincinin yükselmesi	Kaliteli ürün/hizmet ve dolayısı ile akreditasyona duyulan ihtiyacın artması	İlgili alanlarda kaynak ihtiyacının doğması	Akreditasyon ihtiyacı olan/olabilecek alanların uzmanlık alanları bazında belirlenmesi, ilgili gerekli çalışmaların zamanında yürütülmesi
	Paydaşlar düzeyinde akreditasyonla ilgili bilincin oluşturulması/ geliştirilmesi	Akreditasyon hizmetine duyulan talebin artması	İlgili alanlarda kaynak ihtiyacının doğması	Akreditasyon bilincini arttıracak faaliyetlerde bulunulması
Teknolojik	Ülkede katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin üretilmeye başlanması ve katma değeri yüksek testlerin yurt içinde yapılması	Bu alanlarda bilgi ve deneyimin artması,	Bu alanlarda yetişmiş insan kaynağı ihtiyacının doğması	Bu alanlar için insan kaynağına erişim için gerekli çalışmaların yürütülmesi
	Yeni teknolojik gelişmeler ile yeni akreditasyon alanlarına ihtiyaç duyulması	Bu alanlarda bilgi ve deneyimin artması	Bu alanlarda yetişmiş kaynağı ihtiyacının doğması	Akreditasyon ihtiyacı olan/olabilecek alanlarla ilgili gerekli çalışmaların zamanında yürütülmesi
	Uygunluk değerlendirme sektöründe uzaktan denetim yönteminin kullanılmaya başlanması	Denetim sürelerinin ve denetçi/teknik uzman kaynağının etkin yönetimi	Uygulama aşamasında aksaklıklar	Uzaktan denetime yönelik uygulama kurallarının belirlenmesi ve sürekli izlenmesi
	E-hizmetlerde mobil uygulamaların kullanımının yaygınlaşması	Bilgiye ve hizmetlere daha kolay erişim imkânı sunulabilmesi	Siber saldırılar	Bilgi işlem altyapısının gerekli güvenlik şartlarını sağlayacak şekilde, söz konusu uygulamaları desteklemesi



Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	Uygunluk değerlendirme faaliyetlerinin zorunlu tutulması yönünde yasal adımlar atılması	Kalite bilincinin, akreditasyona olan talebin ve güvenin artması	Kaynak ihtiyacının doğması, mevcut kaynakların yetersiz kalması	Paydaş önceliklendirme- si esas alınarak başvuru alanlarının ve eğilimlerin uzmanlık alanları bazında belirlenmesi, Bu doğrultuda kaynak ihtiyaçlarının planlanması
Çevresel	Çevre kirliliği, çevresel etki değerlendirme çalışmaları, emisyon ölçümlerine duyulan önemin artması	Akreditasyon hizmetlerine duyulan talebin artması	Bu alanlarda yetişmiş kaynağı ihtiyacının doğması	İlgili alanlardaki eğilimlerin uzmanlık alanları bazında belirlenmesi, Bu doğrultuda kaynak ihtiyaçlarının planlanması
	Küresel iklim değişikliği, çevreye verilen zarar, etkin enerji kullanımı gibi konularda şirketlerin yeni stratejiler belirlemesi	İlgili alanlarda uygunluk değerlendirmeye akreditasyona olan talebin artması.	Bu alanlarda yetişmiş kaynağı ihtiyacının doğması	İlgili alanlardaki eğilimlerinin uzmanlık alanları bazında belirlenmesi, Bu doğrultuda kaynak ihtiyaçlarının planlanması



2.10 Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

GZFT analizi ile Kurumumuzu ilgilendiren iç ve dış etkenlerin tespiti ve analizi yapılmıştır. GZFT analizi Kurumun tamamının eşit olarak temsil edilebileceği ve katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebileceği şekilde gerçekleştirilmiştir. Güçlü yönler (G), zayıf yönler (Z), fırsatlar (F) ve tehditler (T) belirlenerek, GZFT analizine stratejik plan girdileri arasında yer verilmiştir.

Tablo 26: GZFT Listesi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
TÜRKAK'ın faaliyet konusunda ülkemizde yetkili tek kuruluş olması ve rakibinin olmaması	Akreditasyon planlama, denetim ve karar alma süreçlerinin fazla bürokratik işlemlere tabii olması nedeniyle uzun sürmesi	Coğrafi konum dolayısı ile çevre ülkelere akreditasyon hizmeti verebilme potansiyeline sahip olunması, Türkiye'ye komşu olan ülkelerin akreditasyon ihtiyacı	Türk hukuk sisteminin ve mahkemelerin akreditasyon standartları hakkında farkındalığının yetersiz olması.
Bağımsız tüzel kişiliğe sahip olması	Kurumun toplum genelinde tanınırlığının az olması	Dış ticaretin gelişmesi	TÜRKAK logosunun/ Akreditasyon markasının izinsiz ve kurallara aykırı kullanılması
Nitelikli, yetkin, mesleki uzmanlığı bulunan yeterli sayıda insan kaynağına sahip olması	Yeni bir kurum olması dolayısıyla kurumsal kültürün henüz oturmamış olması	Kamu politikalarında akreditasyonun daha fazla yer alması	Türkiye-AB müzakere sürecinin yavaşlatılması veya sonlandırılması ihtimali
Hazine desteğine ihtiyaç duymayan, kendi finansmanını kendi karşılayan bir kuruluş olması	Kamu kurumu olması sebebiyle; zamanlama, bürokrasi ve çalışan performans değerlendirmesi ile ilgili konularda zorluklar olması, mevzuat değişikliklerinin zaman alması	Toplumda akreditasyonun gün geçtikçe tanınıyor olması, akreditasyon bilincinin gelişiyor olması	Bazı kamu kurumlarının, akreditasyonun her alanda verilebileceğini düşünmesi, her kapsamın teknik dokümantasyon ve standart olmadan da akredite edilebileceğine dair yanlış algı.
Genç ve dinamik bir insan kaynağına sahip olması	Kariyer ve gelişimi imkânlarının kısıtlı olması, kişisel gelişim ve kurum kültürünü geliştirecek bireysel gelişim programlarının yetersiz olması Kurumdaki ücret sistemi dolayısıyla personel arasında ücret dengesizliği olması	Küresel ısınma ve çevre duyarlılığına karşı farkındalığın artması	Akreditasyonun zorunlu tutulduğu alanlarda hedef kitlenin isteksizliği
Konusunda kurumsal bilgi ve tecrübeye sahip bir kurum olması	İş süreçlerinin performans ölçümünün yapılmaması, ölçülebilir kalite hedeflerinin olmaması.	Paydaşlar ile TÜRKAK'ın daha yakın işbirliği içerisinde çalışmaya başlaması	İlgili alanda nitelikli insan kaynağının bulunmaması
Kurumun tabi olduğu ulusal ve uluslararası kurullara uyma yükümlülüğünün Kuruma dış müdahaleleri engellemesi, önlemesi	İç Kontrol sisteminin kurulmamış olması	Akreditasyonun yeni bilinen bir konu olması dolayısı ile bu alanlarda eğitime ilginin yüksek olması.	Uygunluk değerlendirme ve akreditasyonda sahte belge üretiminin ve kullanımının artması
Denetçi teknik uzman havuzunun çeşitli uzmanlıklarda çok sayıda kişiyi içeriyor olması ve ihtiyaç duyulduğunda kolaylıkla erişilebilmesi	Denetçi harmonizasyonunun yeterince sağlanamamış olması,	Avrupa Birliği ve EA arasındaki işbirliklerinin yeni akreditasyon alanlarını açıyor olması	



3) GELECEĞE BAKIŞ

3.1 Misyon

Ulusal ve uluslararası ölçekte uygunluk değerlendirme alanındaki akreditasyon hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak; toplumda akreditasyonla ilgili farkındalığı artırmak; bilgi, uzmanlık ve deneyim seviyesinin gelişmesini sağlayarak uluslararası akreditasyon kurallarının belirlenmesinde etkin rol almaktır.

3.2 Vizyon

Akreditasyon hizmetlerinde güvenin sembolü olan, ülkemizin gelişimine katkı sağlayan, tüm paydaşlarımıza değer katan, küresel ölçekte öncü ve saygın bir Kurum olmaktır.



3.3 Temel Değerler

- Tarafsızlık ve güvenilirlik
- Bilgi gizliliği
- Etik değerlere bağlılık
- Uluslararası tanınırlık
- Yenilikçilik
- Paydaşlarla işbirliği
- Sonuç odaklılık
- Uzmanlık ve yetkinlik



4) STRATEJİ GELİŞTİRME

4.1 Amaç ve Hedef Kartları

4.1.1 Hedeflerden Sorumlu Ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu (Sorumlu/İlgili)

Tablo 27: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu (Sorumlu / İlgili)

BİRİMLER	H1.1	H1.2	H1.3	H1.4	H1.5	H2.1	H2.2	H2.3	H3.1	H3.2	H4.1	H4.2	H4.3
*GENEL SEKRETERLİK	* Türk Akreditasyon Kurumunda tek harcama birimi Genel Sekreterliktir. Harcama Birimi altında hedeflenen sorumlu/ilgili alt birim(ler) belirlenmiştir.												
GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI (KALİTE)		S											
GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI (TEKNİK)				İ								S	
GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI (YHB)								S		İ			
ÜRÜN, HİZMET VE MUAYENE AKREDİTASYON BAŞKANLIĞI	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
LABORATUVAR AKREDİTASYON BAŞKANLIĞI	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
SİSTEM AKREDİTASYON BAŞKANLIĞI	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
PERSONEL AKREDİTASYON BAŞKANLIĞI	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	S	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ	İ	İ		
YÖNETİM HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI	İ	İ	S	İ	İ		S	İ	İ		İ		
EĞİTİM TANITIM VE BİLGİLENDİRME MÜDÜRLÜĞÜ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	S	S	İ		İ
ULUSLARARASI İLİŞKİLER VE TANITIM MÜDÜRLÜĞÜ	İ	İ	İ	İ	İ		İ	İ	İ		S	İ	S
BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		İ		
STRATEJİ GELİŞTİRME VE MALİ HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ	İ	İ	İ	S	S		İ	İ	İ		İ		



4.1.2 Hedef Kartları

Amaç	A1: KURUMSAL YAPI VE OPERASYONEL ETKİNLİĞİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H1.1: TÜRKAK kurumsal yapısının güçlendirilmesi, akreditasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerinin etkinliği ve güvenilirliğinin artırılmasına yönelik mevzuat değişiklik önerileri oluşturulacak, ilgili makamlara sunulacaktır.									
Sorumlu Birim	Hukuk Müşavirliği									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Eğitim Tanıtım Bilgilendirme Müdürlüğü, Tüm Birimler									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG1.1.1 TÜRKAK Kuruluş kanunu ve ilgili mevzuatın değiştirilmesine yönelik tasarı taslaklarının tamamlanma oranı (%)	35	50	70	90	100	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.1.1.2 TÜRKAK'a duyulan güven endeksi (%)	25	80	-	80	-	85	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.1.1.3 Çalışan Memnuniyet oranı (%)	15	65	-	70	-	70	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG1.1.4 Uygunluk değerlendirme hizmetlerinin piyasa gözetimine yönelik mevzuat taslaklarının tamamlanma oranı (%)	25	0	30	50	70	90	100	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	• Meclis ve ülke gündeminde öncelikli konuların ortaya çıkması. • Paydaşlarla mevzuat önerileri/değişiklikleri konusunda mutabakat sağlanamaması									
Stratejiler	• Paydaşlarla mevzuat değişikliğine ilişkin işbirliği yapılacaktır. • Kurumun mevzuat düzenlemesi sürecinde ilgili makamlar nezdinde farkındalık oluşturmaya yönelik etkinlikler yapılacaktır. • Uygunluk değerlendirme ve akreditasyonla ilgili piyasanın düzenlenmesine yönelik yasal mevzuat çalışması yapmak üzere TÜRKAK içerisinde çalışma grubu oluşturulacak, yapılan çalışma diğer kuruluşlarla paylaşılacaktır. • Kurum çalışanlarının mali ve sosyal haklarının eşitlenmesi için düzenleme çalışması yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	2.500.000 TL									
Tespitler	• Akreditasyon faaliyetleri ile ilgili ulusal ve uluslararası mevzuat arasındaki çatışma • Uygunluk değerlendirme hizmetlerinin piyasa gözetimi ile ilgili mevzuat eksikliği • Uygunluk değerlendirme hizmetlerine yönelik toplumdaki güven eksikliği • Kurum çalışanlarının mali ve sosyal haklarına ilişkin olarak farklı yasal kurallara tabii olması • Akreditasyon denetimi üzerinde diğer kanunlardan kaynaklı engeller.(Harcırah Kanunu, KİK) • Yabancı akreditasyon kuruluşlarının Türkiye pazarındaki faaliyetlerini sınırlandıran mevzuat eksikliği									
İhtiyaçlar	• Ulusal ve uluslararası mevzuatın uyumlaştırmasına yönelik mevzuat çalışması • Uygunluk değerlendirme faaliyetlerinde güvenilirliği artırmaya yönelik mevzuat çalışması • Kurum çalışanlarının mali ve sosyal haklarına ilişkin mevzuat çalışması • Akreditasyon denetimi üzerinde diğer kanunlardan kaynaklı engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik mevzuat çalışması.(Harcırah Kanunu, KİK) • Yabancı akreditasyon kuruluşlarının Türkiye pazarında sınırsız faaliyetlerinin önüne geçecek mevzuat düzenlemesi									

Amaç	A1: KURUMSAL YAPI VE OPERASYONEL ETKİNLİĞİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H1.2: Hizmet etkinliğini ve verimliliğini artıracak şekilde organizasyon ve iş süreçleri yeniden yapılandırılacak, tam otomasyon sağlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Yardımcılığı (Kalite)									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG 1.2.1 İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasının tamamlanma oranı (%)	30	40	100	-	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 1.2.2 Yeni iş süreçlerine uygun yazılımın tamamlanma oranı (%)	30	0	20	80	100	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 1.2.3 Tam otomasyona geçiş oranı (%)	20	0	0	0	70	100	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 1.2.4 Yeni organizasyon yapısının hayata geçirilme oranı(%)	20	30	50	60	80	100	-	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Süreç ve organizasyon yapısı değişimine direnç gösterilmesi - Değişikliklerin hayata geçirilmesinde gecikmeler - Pilot çalışma sonrasında ortaya çıkabilecek öngörülemez problemler									
Stratejiler	- Akreditasyon süreçlerine ilişkin geçmiş yıllarda yapılan projeler değerlendirilerek kişiye bağımlılığı önlemek amacıyla organizasyonel düzenlemeler yapılacaktır. - E-imza ve KEP uygulaması tüm süreçlerde uygulanacaktır. - Süreç verimlilik ve etkinliğini ölçmek üzere kriterler belirlenecek ve bu kriterler doğrultusunda ölçüm ve izleme sistemi kurulacaktır - Yeni otomasyon sistemi ile ilgili tüm çalışanlara kapsamlı eğitimler verilecektir.									
Maliyet Tahmini	8.500.000 TL									
Tespitler	- Bilişim teknolojilerinin etkin kullanılamamasından dolayı teknik dosya sorumluları üzerinde iş yükü - Akreditasyon takip sisteminin kişiye bağlı olması - Akreditasyon adımlarındaki sürelerin uzun olması - İletişim ve ulaşılabilirlik sorunlarının müşteri memnuniyetini azaltması - Online tahsilat sisteminin olmamasından dolayı müşterilerin ödeme zorluğu ve zaman kaybı yaşaması									
İhtiyaçlar	- Akreditasyon ve diğer iş süreçlerinin yürütülmesi için e-imza ve KEP destekli yazılımların geliştirilmesi - Akreditasyon süreçlerinin kişilerden bağımsız hale getirilerek hızlandırılması, hizmet standartlarının iyileştirilmesi - Kurum iletişim merkezinin oluşturulması ve iletişim kayıtlarının tutulabilir olması - Online ödeme sistemlerinin kullanıma alınması									



Amaç	A1: KURUMSAL YAPI VE OPERASYONEL ETKİNLİĞİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H1.3: Kurumun orta ve uzun vadede ihtiyaçlarını karşılayacak fiziki altyapı gereklilikleri belirlenecek, fiziki yer temini ve projelendirmesi yapılacaktır.									
Sorumlu Birim	Yönetim Hizmetleri Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG 1.3.1 Fiziki ihtiyaçların belirlenmesine yönelik çalışmaların tamamlanma oranı (%)	25	0	70	100	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 1.3.2 Fiziki yer temini çalışmalarının tamamlanma oranı (%)	40	0	-	50	90	100	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 1.3.3: Alt yapı projelendirme çalışmalarının tamamlanma oranı(%)	35	0	-	-	30	60	100	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Kamu kısıtları göz önünde bulundurulduğunda uygun yer bulunamaması - Kurumun uzun dönemli ihtiyaçların doğru tespit edilememesi									
Stratejiler	- Yer teminini hızlandırmak amacıyla ilgili kurumlarla görüşmeler yapılarak, ihtiyaçla ilgili farkındalık sağlanacaktır. - Kurumun uzun dönemli ihtiyaçları öngörülecek ve yer temininden sonra bu öngörüler çerçevesinde projelendirme yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	36.400.000 TL									
Tespitler	- Kurumun artan iş yükü ve buna bağlı olarak yeni alınacaklar ile personel sayısının artması sonucu hizmet binasının yetersiz kalacak olması. - Kurumun artan eğitim ve diğer toplantıları için hizmet binasının yetersiz kalması - Yemekhane, kreş, lojman vb. imkanlarının olmaması nedeniyle temel gereksinimlerin karşılanamaması									
İhtiyaçlar	- Kurumun orta ve uzun vadede ihtiyaçlarını karşılanmasına yönelik yeni hizmet binasının temini yönünde çalışmalar gerçekleştirmek. - Yemekhane, kreş, lojman vb. imkanlarının oluşturulması									

Amaç	A1: KURUMSAL YAPI VE OPERASYONEL ETKİNLİĞİ GELİŞTİRMEK								
Hedef	H1.4: TÜRKAK hizmet standartları geliştirilecek, akreditasyon hizmetleri bu standartlara uygun olarak yürütülecek ve UDK memnuniyeti düzenli olarak ölçülüp geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreter Yardımcılığı (Teknik), Akreditasyon Başkanlıkları, Tüm Birimler								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG.1.4.1 UDK memnuniyet oranı (%)	30	80	-	82	-	84	-	6 AYLIK	YILLIK
SPG 1.4.2 Hizmet standartlarının güncellenmesi faaliyetinin tamamlanma oranı (%)	15	0	100	-	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK
SPG.1.4.3 Ortalama ilk akreditasyon verilme süresi (Ay)	25	10	10	9	9	8,5	8,5	6 AYLIK	YILLIK
SPG.1.4.4 Hizmet standartlarında belirlenen sürelerle uyulamayan dosya sayısı oranı (%)	30	-	-	12	10	9	6	6 AYLIK	YILLIK
Riskler	- Süreç paydaşlarının hizmet standartlarına uymamaları - Düzenleyici kuruluşlardan kaynaklı akreditasyon faaliyetlerini etkileyecek gecikmeler yaşanması ve/veya TÜRKAK ile iştişare edilmeden getirilen akreditasyon zorunluluklarının belli dönemlerde olağan dışı yoğunlaşması								
Stratejiler	- Akreditasyon süreleri ve gecikme nedenleri ile müşteri memnuniyet düzeyi analiz edilecektir. - TÜRKAK hizmet standartları yeniden değerlendirilecek, hizmetlerin standartlarının süre olarak azaltılmasına yönelik düzenlemeler yapılacaktır. - Başvurudan karara kadar süreç adımlarının aktivite bazlı izlenebilirliği sistem üzerinde sağlanacaktır. Süreç paydaşları bazında ölçümlemeler yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	2.000.000 TL								
Tespitler	- Mevcut hizmet gerçekleştirme sürelerinin uzunluğu - Paydaşların hizmet sürelerine ilişkin memnuniyet oranlarının düşük olması - Akreditasyon başvuru sayılarının artması - Denetçi teknik uzmanların öngörülen sürelerle uymaması								
İhtiyaçlar	- Akreditasyon süreleri ve gecikme nedenlerinin kapsamlı şekilde analizi - TÜRKAK hizmet standartlarının yeniden değerlendirilmesi, hizmet standartlarındaki sürelerin azaltılması - Hizmet seviyesini aksatan nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerin alınması - Şikayetleri değerlendirip sonuçlandırma sürecinin iyileştirilmesi								



Amaç	A1: KURUMSAL YAPI VE OPERASYONEL ETKİNLİĞİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H1.5: Kamu iç kontrol standartlarına uyumun sağlanarak TÜRKAK iç kontrol sisteminin kurulacak ve risk yönetim sistemi oluşturulacaktır.									
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.5.1: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	50	20	100	-	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
PG1.5.2: İç kontrol kapsamında düzenlenen etkinlik sayısı	50	2	4	6	6	6	6	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- İç Kontrol sisteminin Kurum personeli tarafından iş yükü olarak görülmesi - Bürokraside değişime direnç gösterilmesi									
Stratejiler	- Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile işbirliği artırılabacaktır - Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı, bütçe ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılabacaktır.									
Maliyet Tahmini	2.500.000 TL									
Tespitler	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında eğitim ihtiyacının olması - Sayıştay raporlarında iç kontrol sistemine ilişkin değerlendirmelerin yer alması - İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması - İzleme ve değerlendirme sisteminin etkinsizliği - Kurum iç denetim biriminin oluşturulamamış olması									
İhtiyaçlar	- İç kontrol çalışmalarının başlatılması - Sayıştay raporlarında iç kontrol sistemi ve risk yönetimine ilişkin eleştirilerin azaltılması - İç Kontrol Eylem Planının revize edilmesi - İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması - İç denetçi atamasına ilişkin çalışmalara başlanması									

Amaç	A2: TÜRKAK PAYDAŞLARININ KAPASİTELERİNİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H2.1: Denetçi teknik uzman havuzu TÜRKAK ihtiyaçları ile tam örtüşecek ve uluslararası düzeyde hizmet sunacak şekilde nitel ve nicel açıdan güçlendirilecektir.									
Sorumlu Birim	Eğitim Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akreditasyon Başkanlıkları, Bilgi İşlem Müdürlüğü									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG.2.1.1 DTUlarla ilgili olumsuz performans oranı (%)	20	3	3	2,5	2,5	2,5	2,5	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.2.1.2 DTU havuzuna yeni dahil edilen kişi sayısı	25	170	300	450	550	650	750	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.2.1.3 DTU'ların niteliklerini artırmaya yönelik eğitim vb. etkinlik (Adam*gün)	15	1800	3000	4200	5400	6600	7800	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 2.1.4 DTU havuzunun analizi ile ilgili çalışmanın tamamlanma oranı (%)	20	50	100	-	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 2.1.5 Uzmanlığı değerlendirilerek güncellenen DTU sayısı	20	200	700	1000	1200	1300	1400	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Değerlendirmede harmonizasyon sağlanamaması ve değerlendirme sürecinde çıkar çatışmaları ihtimalinin bulunması - Planlanan zamanda değerlendirmelerin tamamlanamaması - Değerlendirme sonrası belirli alanlarda DTU havuzunun TÜRKAK faaliyetlerinin devamlılığını etkileyecek şekilde azalması									
Stratejiler	- DTU'ların yetkinliklerini yeniden değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler (sahada gözlem, mülakat, vb) kullanılacaktır. - DTU'ların görevlendirilmesinde çalıştığı kurumun statüsü ve yaklaşımı, iş yoğunluğu, görev kabul etmeme sayıları, UDK'lara coğrafi olarak yakınlık vb hususlar dikkate alınarak gerekli önlemler alınacaktır. - Mevcut DTU havuzunun uzmanlık ve akreditasyon alanında ihtiyaçları karşılama durumu, görevlendirilebildiği imkanlarına ilişkin bilgileri de içerecek şekilde analiz edilecektir - Mevcut DTU havuzundakilerin yetkinlikleri yenilenmiş kriterler doğrultusunda yeniden değerlendirilecek ve gerekli güncellemeler yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	6.000.000 TL									
Tespitler	- Denetçi ve teknik uzman sayısının bazı alanlarda ihtiyaçları karşılayamaması - UDKların denetçi teknik uzmanlara yönelik şikâyetleri - Denetçi ve teknik uzman havuzunun alanlar bazında ihtiyaçlarla uyumlu olmaması - Denetçi ve teknik uzmanlar arasındaki harmonizasyon sorunu - Yeni akreditasyon alanlarında denetçi ve teknik uzman bulma zorluğu									
İhtiyaçlar	- Denetçi ve teknik uzman havuzunun nitel ve nicel açıdan güçlendirilmesi - DTU'ların performanslarının izleme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi (sahada performans gözlem, performans anket sorularının geliştirilmesi, ..vb) - DTUlar arasındaki denetimlerdeki uygulama farklılıklarının azaltılması - DTU'lar için yetkinlik kriterlerinin izlenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi, DTU gelişim planlarının oluşturulması ve uygulanması									



Amaç	A2: TÜRKAK PAYDAŞLARININ KAPASİTELERİNİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H2.2: TÜRKAK'ın kurum ihtiyaçlarıyla örtüşecek şekilde, personelinin mesleki ve beşeri gelişimi sağlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Yönetim Hizmetleri Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Eğitim Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü, Tüm Birimler									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG 2.2.1 Kurum personeli için yetkinlik geliştirme planının tamamlanma oranı (%)	35	0	50	100	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 2.2.2 Mevzuat doğrultusunda yurtdışı eğitimine gönderilen personel sayısı	20	0	4	10	15	20	25	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.2.2.3 Kurum personelinin yurtiçi ve yurtdışı eğitim, staj, çalıştay vb. etkinliklere katılım sayısı	20	3	6	9	12	15	18	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.2.2.4 Personele yönelik düzenlenen sosyal etkinlik sayısı	25	4	8	12	16	20	24	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Yönetmeliğin gönderildiği şekli ile uygun görülmemesi - İhtiyaç duyulan bazı konularda uygun eğitim sağlayıcının bulunamaması - Eğitim ve gelişim etkinliklerine seçilecek personel seçiminde objektif davranılmaması - Eğitim ve gelişim etkinliklerinin personel gelişimine istenilen katkıyı sağlayamaması									
Stratejiler	- Kurum personeli için yetkinlik modeli ve yetkinlik tanımları hazırlanarak yetkinlik geliştirme planları oluşturulacaktır. - Kurumun ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanları ile ilgili yeterli sayıda alternatif personel yetiştirilecektir. - Kurum personelinin yurtdışında eğitim amaçlı görevlendirilmesine yönelik yönetmelik çıkarılacaktır.									
Maliyet Tahmini	6.500.000 TL									
Tespitler	- Kurum personelinin yurtdışında eğitim amaçlı görevlendirilmesine yönelik uygulamanın olmaması - Kurum personeline yönelik düzenlenen sosyal etkinlik sayısının yetersiz olması - Kurum personeli için yetkinlik modeli ve yetkinlik tanımları olmaması									
İhtiyaçlar	- Personelin yurtdışında eğitim amaçlı görevlendirilmesine yönelik yönetmelik çıkarılması - Kurum personeline yönelik sosyal etkinlikler düzenlenmesi - Kurum personeli için yetkinlik modelleri ve yetkinlik tanımları hazırlanması									



Amaç	A2: TÜRKAK PAYDAŞLARININ KAPASİTELERİNİ GELİŞTİRMEK									
Hedef	H2.3: TÜRKAK'ın iç ve dış paydaşlarına yönelik sunduğu eğitim ve kapasite geliştirme hizmetleri yeni bir yapılanma ile etkinleştirilecektir.									
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Yardımcılığı (YHB)									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Eğitim Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü, Tüm Birimler									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG.2.3.1: Yeni yapılanma için öngörülen hedef kitleye yönelik programların ve program içeriklerinin tamamlanma oranı (%)	60	0	30	50	100	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG.2.3.2 Yeni yapılanma gerekli fiziki, teknik ve beşeri kaynak ihtiyaçlarının ve mevzuat gerekliliklerinin tamamlanma oranı (%)	40	0	0	30	50	80	100	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Gerçekleşen talebin; öngörülen ihtiyacın altında kalması - Mevzuat onayının gecikmesi									
Stratejiler	- e-Öğrenme ve e-Değerlendirme uygulamaları geliştirilecektir. - Paydaşlara yönelik eğitim planları, içerikleri çeşitlendirilecektir. - Denetçi ve teknik uzmanların beşeri ve teknik yönden gelişimlerine yönelik eğitim vb. faaliyetler geliştirilmiş imkanlarla yürütülecektir. - Yeni yapılanma oluşturulmasına yönelik mevzuat düzenlemeleri hazırlanacaktır. - Yeni yapılanma için öngörülen hedef kitlenin, programların ve program içerikleri oluşturulacaktır.									
Maliyet Tahmini	2.000.000 TL									
Tespitler	- Akreditasyon uzmanlarına ve denetçi teknik uzmanlara yönelik eğitim programlarının ve eğitim imkanlarının yetersiz olması - TÜRKAK'ın işbirliği yaptığı diğer ülkelerin akreditasyon kuruluşlarının personelini yetiştirmeye yönelik bir programın bulunmaması - TÜRKAK'ın sunduğu kamuya açık eğitimlerin içerik, araçlar ve altyapı açısından güncel teknolojilerin gerisinde kalması									
İhtiyaçlar	- Akreditasyon uzmanlarına ve denetçi teknik uzmanlara yönelik eğitim programlarına ve güncel teknolojilerin kullanıldığı eğitim imkanlarının oluşturulması - TÜRKAK'ın işbirliği yaptığı diğer ülkelerin akreditasyon kuruluşlarının personelini yetiştirmeye yönelik bir müfredat oluşturulması - Akreditasyonla ilgili mevcut eğitim, içerik, araçlar ve altyapısının geliştirilmesi; eğitim ortamlarının çeşitlendirilmesi, uzaktan eğitim altyapısının oluşturulması									



Amaç	A3: TOPLUM VE PAYDAŞLARDA AKREDİTASYONLA İLGİLİ TANINIRLIĞI ve FARKINDALIĞI ARTTIRMAK								
Hedef	H3.1: Ulusal ve uluslararası düzeyde toplum ve paydaşlarda akreditasyon farkındalığı ve TÜRKAK marka bilinirli artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Eğitim, Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG3.1.1 Hazırlanan kamu spotu sayısı	20	0	0	1	1	2	2	6 AYLIK	YILLIK
SPG3.1.2: Hazırlanan tanıtım filmi sayısı	20	0	1	2	3	4	5	6 AYLIK	YILLIK
SPG3.1.3: Çıkarılan bülten ve dergi sayısı	20	1	3	5	7	9	11	6 AYLIK	YILLIK
SPG3.1.4: Düzenlenen etkinlik sayısı	20	1	3	5	7	9	11	6 AYLIK	6AYLIK
Riskler	- İletişim içeriğinin TURKAK tarafından düzenli güncellenememesi, araçların etkin kullanılamaması - Kamu spotu ile ilgili izin alınamaması.								
Stratejiler	- Kurumsal web sitesi paydaşların bilgi ihtiyaçları, modern web teknolojileri ile PC, tablet ve mobil iletişim araçlarında çalışacak şekilde uygun sosyal medya araçlarını da kullanarak güncellenecek, dijital iletişim analiz araçları ile kurum web sayfası kullanım ölçümleri yapılacaktır. - Akreditasyon ve TÜRKAK konusunda tanıtım filmi, kamu spotu, periyodik dergi, haber ve röportajlar hazırlanacak, Üniversitelerin eğitim programlarında akreditasyonla ilgili çalışmalar desteklenecektir. - Başta Dünya Akreditasyon Günü olmak üzere tüm paydaşlarımıza yönelik TÜRKAK faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapmak için açık geniş katılımlı toplantı/seminer/kongre düzenlemek veya paydaşların düzenledikleri etkinliklere katılım sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	17.000.000 TL								
Tespitler	- Sosyal medya araçlarının etkin olarak kullanılmaması - Toplumda akreditasyon ile ilgili farkındalığın yetersiz olması - Kurumsal web sitesinin ihtiyaçları tam olarak karşılayamaması - TÜRKAK'ın yazılı ve görsel basında yeterince yer almaması								
İhtiyaçlar	- Sosyal medya araçlarının etkin olarak kullanılması - Toplumda akreditasyon farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi - Kurumsal web sitesinin paydaşların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde güncellenmesi - Yazılı ve görsel basında akreditasyon faaliyetlerinin tanıtılması								

Amaç	A3: TOPLUM VE PAYDAŞLARDA AKREDİTASYONLA İLGİLİ TANINIRLIĞI ve FARKINDALIĞI ARTTIRMAK									
Hedef	H3.2: TÜRKAK kurumsal kimlik standartları oluşturulacak, uygulanacak ve gerekli tescil işlemleri yaptırılacaktır.									
Sorumlu Birim	Eğitim, Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Genel Sekreter Yardımcılığı (YHB), Hukuk Müşavirliği									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG 3.2.1: Kurumsal kimlik standartlarının tamamlanma oranı(%)	70	0	30	100	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 3.2.2:TÜRKAK marka tescili ve web sitesi tescillerinin tamamlanma oranı (%)	30	50	100	-	-	-	-	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	Tescil sürecinde öngörülemeyen durumlar (itiraz, vb.) nedeniyle tescil işlemlerinin uzun sürmesi veya tamamlanamaması.									
Stratejiler	- TURKAK kurumsal kimlik standartlarının oluşturulması, TURKAK logosunun bu standartlara uygun şekilde kullanımının yaygınlaştırılması sağlanacaktır. (TÜRKAK eğitim ve sunumlarında örnek bir şablon hazırlanarak kullanılması ve TÜRKAK markasının vurgulanması, promosyon materyallerinde (bayrak, rozet, sticker, ajanda kalem, takvim, bilgisayar stickeri, memory stick) kullanımının yaygınlaştırılması) - TÜRKAK yazışmalarında, web sayfasında ,e-postalarda ve dökümanlarında IAF ILAC ve EA marka / logosunun uluslararası kuruluşların kurallarına uygun şekilde kullanılması sağlanacaktır. - TÜRKAK markasının ticari tescili tamamlanacaktır. - TÜRKAK için www.turkak.gov.tr adresi tescil ettirilecektir.									
Maliyet Tahmini	2.000.000 TL									
Tespitler	- TÜRKAK kurumsal kimlik standartlarının oluşturulmamış olması - TÜRKAK markasının ticari tescilinin alınmamış olması www.turkak.gov.tr adresinin tescilinin gerçekleştirilmemiş olması									
İhtiyaçlar	- TÜRKAK kurumsal kimlik stratejisinin oluşturulmasına yönelik çalışmaların - TÜRKAK markasının ticari tescilinin sağlanmasına yönelik çalışmaların başlatılması www.turkak.gov.tr adresinin tescilinin gerçekleştirilmesi									



Amaç	A4: ULUSLARARASI ALANDA ETKİNLİĞİ ARTTIRMAK, YENİ ALANLARDA AKREDİTASYON HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİNİ SAĞLAMAK									
Hedef	H4.1: Kurumun üyesi olduğu Uluslararası Kuruluşların düzenlediği ve katılımın gerekli olduğu toplantılara düzenli katılım sağlanacak, bu toplantılardan her yıl en az birine ev sahipliği yapılacak ve kurulan özel görev güçlerine katılım sağlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürlüğü									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG4.1.1. Ev sahipliği yapılan uluslararası toplantı sayısı	30	0	1	2	3	4	5	6 AYLIK	YILLIK	
SPG4.1.2 Katılım sağlanacak etkinlik sayısı/düzenlenen toplam toplantı sayısı (%)	35	100	100	100	100	100	100	6 AYLIK	YILLIK	
SPG4.1.3 Katkı sunulan özel görev gücü sayısı	35	5	9	11	14	16	19	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Uluslararası Kuruluşların programlarından tam haberdar olamamak. - TÜRKAK'ın temsil edilmediği görev ve çalışma gruplarının faaliyetlerinden haberdar olamamak.									
Stratejiler	- Uluslararası Akreditasyon Birliklerinin toplantı programlarına düzenli katılım sağlanacak, gelişmeler TÜRKAK içinde ilgililerle paylaşılacak, Hazırlanan görev raporları ortak bir alanda toplanacaktır. - Çalışma grubu ve görev gücü faaliyetleri ile ilgili TÜRKAK içinde ilgili birime bilgi aktararak geri dönüşlerin tek elden yapılması sağlanacaktır. - Uluslararası toplantılara belirli bir plan dâhilinde ev sahipliği yapılacaktır.									
Maliyet Tahmini	8.500.000 TL									
Tespitler	- Uluslararası Akreditasyon Birliklerindeki toplantıları takip etmenin çok taraflı anlaşmaların bir şartı olması - Uluslararası Akreditasyon Birliklerinde Türkiye ve TÜRKAK algısının istenilen düzeyde olmaması - Uluslararası Akreditasyon Birliklerinde yapılan çalışmalarda etkinliğin yeterli düzeyde olmaması									
İhtiyaçlar	- Çok taraflı anlaşmalar gereği Uluslararası Akreditasyon Birliklerindeki toplantıları takip etmeye devam edilmesi - Uluslararası Akreditasyon Birliklerinde Türkiye ve TÜRKAK algısının olumlu yönde artırılması - Uluslararası Akreditasyon Birliklerinde yapılan çalışmalarda etkin yer alınması									

Amaç	A4: ULUSLARARASI ALANDA ETKİNLİĞİ ARTTIRMAK, YENİ ALANLARDA AKREDİTASYON HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİNİ SAĞLAMAK									
Hedef	H4.2: Uluslararası Akreditasyon Birliklerinin karşılıklı tanıma kapsamına aldığı yeni alanlarda en geç bir yıl içinde hizmet sunmaya başlanacaktır.									
Sorumlu Birim	Genel Sekreter Yardımcılığı (Teknik)									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akreditasyon Başkanlıkları, Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürlüğü									
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
SPG 4.2.1 Çok taraflı tanıma anlaşma kapsamına girdiği zamandan itibaren hizmet sunmaya başlama süresi (Ay)	60	18	16	14	13	12	12	6 AYLIK	YILLIK	
SPG 4.2.2 TÜRKAK'a ulaşan ve olumlu değerlendirilen yeni akreditasyon alanlarında değerlendirmeden itibaren ortalama faaliyete başlama süresi (ay)	40	13	13	12	12	11	11	6 AYLIK	YILLIK	
Riskler	- Altyapı çalışmalarının zamanında tamamlanamaması. - Piyasa talebinin zayıf olması									
Stratejiler	- Uluslararası alanda yeni alanlarla ilgili faaliyetlerin takip edilmesi sağlanacaktır - TÜRKAK dokümantasyonunun uluslararası dokümantasyona göre uyumlaştırılması sağlanacaktır. - Kaynak ihtiyacının tespiti ve gerekli altyapının oluşturulması sağlanacaktır. - Yeni alanlar ile ilgili düzenli tanıtım ve bilgilendirme etkinlikleri yapılacaktır									
Maliyet Tahmini	2.000.000 TL									
Tespitler	Yeni akreditasyon alanlarında faaliyete başlama süresinin uzun olması									
İhtiyaçlar	- EA tarafından MLA kapsamına alınan alanlarda TÜRKAK'ın da gecikmeksizin akreditasyona başlaması - MLA kapsamına girmeyen yeni akreditasyon alanlarında gelen talepler değerlendirildikten sonra ülkemiz ihtiyaçları bakımından gerekli görülen alanlarda akreditasyona başlanması									



Amaç	A4: ULUSLARARASI ALANDA ETKİNLİĞİ ARTTIRMAK, YENİ ALANLARDA AKREDİTASYON HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİNİ SAĞLAMAK								
Hedef	H4.3: Yurtdışı akreditasyon kuruluşları ve birliklerinden gelen denetçi / teknik uzman / eş değerlendirici / eğitim / danışmanlık talepleri değerlendirilerek karşılanacaktır.								
Sorumlu Birim	Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Akreditasyon Başkanlıkları, Eğitim, Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürlüğü								
Stratejik Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Başlangıç Değeri (2016)	2017	2018	2019	2020	2021	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
SPG 4.3.1 EA ve diğer akreditasyon birlikleri tarafından düzenlenecek eş değerlendirme denetimleri için gelen taleplerin karşılanma oranı (%)	50	80	80	80	80	80	80	6 AYLIK	YILLIK
SPG 4.3.2 Yurtdışı akreditasyon kuruluşlarından gelen denetçi/teknik uzman / eş değerlendirici / eğitim / danışmanlık taleplerinin karşılanma oranı (%)	50	70	70	70	70	70	70	6 AYLIK	YILLIK
Riskler	- Altyapı çalışmalarının zamanında tamamlanamaması. - Piyasa talebinin zayıf alması.								
Stratejiler	- Öngörülen ihtiyaçlar için denetçi/teknik uzman/eş değerlendirici kaynağının artırılması ve çeşitlendirilmesi - Ülkemizin siyasi ve ekonomik ilgisinin yoğun olduğu coğrafyalarda akreditasyon kuruluşları ve akreditasyon birlikleriyle işbirliği alanlarını geliştirmek								
Maliyet Tahmini	2.500.000 TL								
Tespitler	- EA ve diğer akreditasyon birliklerinin eş değerlendirme denetimleri için eş değerlendirici sağlanması gerekliliği - Türkiye'nin yakın coğrafyasındaki gelişmekte olan ülkelerin akreditasyon alt yapısının yetersiz olması ve Türkiye'den destek beklentileri								
İhtiyaçlar	- EA ve diğer akreditasyon birliklerinin eş değerlendirme denetimleri için eş değerlendirici taleplerinin iş yükü durumu da dikkate alınarak karşılanması - Türkiye'nin yakın coğrafyasındaki gelişmekte olan ülkelerin akreditasyon alt yapısının geliştirilmesine yönelik gelen eğitim, danışmanlık, denetçi/teknik uzman taleplerinin iş yükü ve bütçe imkanları doğrultusunda değerlendirilerek uygun bulunanların karşılanması								

4.2 Maliyetlendirme

Tablo 28:Tahmini Maliyet Tablosu

AMAÇ/HEDEF MALİYETİ		2017	2018	2019	2020	2021	TOPLAM MALİYET (TL)
Amaç 1	A1: KURUMSAL YAPI VE OPERASYONEL ETKİNLİĞİ GELİŞTİRMEK	2.500.000	3.000.000	3.500.000	38.500.000	4.400.000	51.900.000
Hedef 1.1	H1.1: TÜRKAK kurumsal yapısının güçlendirilmesi, akreditasyon ve uygunluk değerlendirme faaliyetlerinin etkinliği ve güvenilirliğinin artırılmasına yönelik mevzuat değişiklik önerileri oluşturulacak, ilgili makamlara sunulacaktır.	300.000	400.000	500.000	600.000	700.000	2.500.000
Hedef 1.2	H1.2: Hizmet etkinliğini ve verimliliğini artıracak şekilde organizasyon ve iş süreçleri yeniden yapılandırılacak, tam otomasyon sağlanacaktır.	1.500.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000	1.900.000	8.500.000
Hedef 1.3	H1.3: Kurumun orta ve uzun vadede ihtiyaçlarını karşılayacak fiziki altyapı gereklilikleri belirlenecek, fiziki yer temini ve projelendirilmesi yapılacaktır.	200.000	300.000	400.000	35.000.000	500.000	36.400.000
Hedef 1.4	H1.4: TÜRKAK hizmet standartları geliştirilecek, akreditasyon hizmetleri bu standartlara uygun olarak yürütülecek ve UDK memnuniyeti düzenli olarak ölçülüp geliştirilecektir.	200.000	300.000	400.000	500.000	600.000	2.000.000
Hedef 1.5	H1.5: Kamu iç kontrol standartlarına uyumun sağlanarak TÜRKAK iç kontrol sisteminin kurulacak ve risk yönetim sistemi oluşturulacaktır.	300.000	400.000	500.000	600.000	700.000	2.500.000
Amaç 2	A2: TÜRKAK PAYDAŞLARININ KAPASİTELERİNİ GELİŞTİRMEK	2.300.000	2.600.000	2.900.000	3.200.000	3.500.000	14.500.000
Hedef 2.1	H2.1: Denetçi teknik uzman havuzu TÜRKAK ihtiyaçları ile tam örtüşecek ve uluslararası düzeyde hizmet sunacak şekilde nitel ve nicel açıdan güçlendirilecektir.	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	6.000.000
Hedef 2.2	H2.2: TÜRKAK'ın kurum ihtiyaçlarıyla örtüşecek şekilde, personelinin mesleki ve beşeri gelişimi sağlanacaktır.	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000	6.500.000
Hedef 2.3	H2.3: TÜRKAK'ın iç ve dış paydaşlarına yönelik sunduğu eğitim ve kapasite geliştirme hizmetleri "Akreditasyon akademisi" vb bir yapılanma ile etkinleştirilecektir.	200.000	300.000	400.000	500.000	600.000	2.000.000
Amaç 3	A3: TOPLUM VE PAYDAŞLARDA AKREDİTASYONLA İLGİLİ TANINIRLIĞI ve FARKINDALIĞI ARTTIRMAK	3.200.000	3.500.000	3.800.000	4.100.000	4.400.000	19.000.000
Hedef 3.1	H3.1: Ulusal ve uluslararası düzeyde toplum ve paydaşlarda akreditasyon farkındalığı ve TÜRKAK marka bilinirli artırılacaktır.	3.000.000	3.200.000	3.400.000	3.600.000	3.800.000	17.000.000
Hedef 3.2	H3.2: TÜRKAK kurumsal kimlik standartları oluşturulacak, uygulanacak ve gerekli tescil işlemleri yapılacaktır.	200.000	300.000	400.000	500.000	600.000	2.000.000
Amaç 4	A4: ULUSLARARASI ALANDA ETKİNLİĞİ ARTTIRMAK, YENİ ALANLARDA AKREDİTASYON HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİNİ SAĞLAMAK	2.000.000	2.300.000	2.600.000	2.900.000	3.200.000	13.000.000
Hedef 4.1	H4.1: Kurumun üyesi olduğu Uluslararası Kuruluşların düzenlediği ve katılımın gerekli olduğu toplantılara düzenli katılım sağlanacak, bu toplantılardan her yıl en az birine ev sahipliği yapılacak ve kurulan özel görev güçlerine katılım sağlanacaktır.	1.500.000	1.600.000	1.700.000	1.800.000	1.900.000	8.500.000
Hedef 4.2	H4.2: Uluslararası Akreditasyon Birliklerinin karşılıklı tanıma kapsamına aldığı yeni alanlarda en geç bir yıl içinde hizmet sunmaya başlanacaktır	200.000	300.000	400.000	500.000	600.000	2.000.000
Hedef 4.3	H4.3: Yurtdışı akreditasyon kuruluşları ve birliklerinden gelen denetçi / teknik uzman / eş değerlendirici / eğitim / danışmanlık talepleri değerlendirilerek karşılanacaktır.	300.000	400.000	500.000	600.000	700.000	2.500.000
Genel Yönetim Giderleri		15.000.000	15.800.000	16.600.000	17.500.000	18.400.000	83.300.000
TOPLAM		25.000.000	27.200.000	29.400.000	66.200.000	33.900.000	181.700.000



5) İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci Stratejik Plan döneminin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için gerekli olan bir süreçtir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir; hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

Bu nedenle 01.01.2017 tarihinde uygulamaya başlanacak olan TÜRKA 2017-2021 dönemi stratejik planının izleme ve değerlendirme çalışmaları aşağıdaki şekilde gerçekleştirilecektir.

Her yılın ilk altı aylık dönemine (Ocak-Haziran) ilişkin izleme raporu hazırlanacaktır. Ayrıca her yıl için (Ocak-Aralık) yılsonu izleme ve değerlendirme raporu hazırlanacaktır. 2017-2021 Stratejik plan dönemi için raporların hazırlanmasıyla birlikte Genel Sekreterlik başkanlığında birim yöneticilerinin katılımlarıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise izleme ve değerlendirme toplantıları yapılacaktır. Bu toplantılar sonucunda Genel Sekreterlik kalan süre için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyacak ve ilgili birimleri yönlendirecektir.

Yılsonu değerlendirme raporu, Genel Sekreter başkanlığında yapılan izleme ve değerlendirme toplantılarında, Stratejik Planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai hale getirilecektir.

Değerlendirmeler, birim başkanlıkları tarafından öz değerlendirme yöntemi çalışmaları şeklinde yapılacaktır. Bu süreçte SGMHM, birim başkanlıklarından, sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ve değerlendirme raporlarını hazırlamasını isteyecektir. Birim başkanlıkları istenilen raporları SGMHM'ne belirtilen süre içerisinde göndereceklerdir. SGMHM birim başkanlıklarından gelen raporlara kendi değerlendirmesini de ekleyerek son şeklini verecektir.

Hazırlanan yılsonu raporu, Yönetim Kurulunun değerlendirmesine sunulduktan sonra Şubat ayı sonuna kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilecektir.



Resim 7: 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Amaç ve Hedef Çalıştayı

STRATEJİK PLAN YÖNLENDİRME KURULU

	ADI SOYADI	UNVAN	KURULDAKİ GÖREVİ
1	Ahmet YÜCEL	Yönetim Kurulu Başkanı	Başkan
2	Dr. Halil İbrahim ÇETİN	Genel Sekreter	Başkan Yrd.
3	Ahmet GÖZÜKÜÇÜK	Genel Sekreter Yardımcısı	Üye
4	K. Kayıhan CABIOĞLU	Genel Sekreter Yardımcısı	Üye
5	Ahmet TEKİN	Genel Sekreter Yardımcısı	Üye
6	Mustafa EROĞLU	Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürü	Üye

STRATEJİK PLANLAMA YÜRÜTME KURULU

	ADI SOYADI	UNVAN	KURULDAKİ GÖREVİ
1	Ahmet GÖZÜKÜÇÜK	Genel Sekreter Yardımcısı	Başkan
2	Ahmet TEKİN	Genel Sekreter Yardımcısı	Başkan Yrd.
3	Av. Derman DİNÇER	Hukuk Müşaviri	Üye
4	Soner KARATAŞ	Laboratuvar Akreditasyon Başkanı	Üye
5	Salih YÜKSEL	Sistem Akreditasyon Başkanı	Üye
6	Orbay EVRENSEVDİ	Ürün, Hizmet ve Muayene Akreditasyon Başkanı	Üye
7	Dr. Recep AYVALIK	Personel Akreditasyon Başkanı	Üye
8	Yılmaz ÇELİK	Yönetim Hizmetleri Başkanı	Üye
9	Mustafa EROĞLU	Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürü	Üye
10	Erdoğan MALHATUN	Eğitim, Tanıtım ve Bilgilendirme Müdürü	Üye
11	M.Fırat NAZİK	Uluslararası İlişkiler ve Projeler Müdürü	Üye
12	Birsan YÜKSEL	Bilgi İşlem Müdürü	Üye
13	Ferda NAZİK	Akreditasyon Uzmanı	Üye
14	Alparslan ASLAN	Akreditasyon Uzmanı	Üye
15	Sami ARIK	Akreditasyon Uzmanı	Üye
16	S. Sibel SÜMER	Akreditasyon Uzmanı	Üye
17	Aslıhan ÜNÜVAR	Akreditasyon Uzmanı	Üye
18	Damla KIZILTAN	Akreditasyon Uzmanı	Üye
19	Merve Meltem KURT SOYKAN	Akreditasyon Uzmanı	Üye
20	Duygu YAZGAN	Akreditasyon Uzman Yard.	Üye
21	Sedat SEZİK	Mali Hizmetler Uzman Yard.	Üye



Notlar:





Notlar:







TÜRK AKREDİTASYON KURUMU

Mustafa Kemal Mahallesi 2125. Sokak No: 1 Çankaya / ANKARA
Tel: (0312) 410 82 00 Faks: (0312) 410 82 00

www.turkak.org.tr