



T.C.

BAŞBAKANLIK

GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI

STRATEJİK PLANI 2010-2014



***Bir ¼lke ki,
G¼mr¼k iŖlemlerini kendi yapamaz,
G¼mr¼k vergilerini kendi toplayamaz,
Bittabi ki
O ¼lkeye bağımsız denemez.***

K. Atatürk



BAKANIN MESAJI



Küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeler, ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler ile rekabetin artması, kamuda da çağdaş yönetim temelinde toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performansa dayalı yönetim anlayışlarının ön plana çıkmasını sağlamıştır.

Yeni Kamu Mali Yönetim anlayışının temeli olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; kamu kurumlarının politika geliştirme kapasitelerini güçlendirmesini, performanslarını sürekli iyileştirmesini, kaynaklarını belirlemiş oldukları önceliklere göre dağıtmasını, hesap verebilirliği ve şeffaflığı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, stratejik planlar ve bunların yıllık uygulama dilimlerini kapsayan performans programları hem stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanmasını hem de plan ile bütçe arasında bir bağ kurularak performansa dayalı bütçe sisteminin geliştirilmesini sağlayacaktır.

Bu kapsamda görev alanında belirleyici, sınırlarda Türkiye'nin vitrini ve yeni nesil bir gümrük idaresi vizyonundan hareket eden Gümrük Müsteşarlığınca 2010-2014 dönemini kapsayan Stratejik Plan ilgili mevzuata uygun olarak hazırlanmıştır.

Dış ticaret politikalarının uygulanması bakımından önemli yetki ve sorumluluklara sahip ve ülke ekonomisinde belirleyici konumda olan Gümrük Müsteşarlığı önceliklerini belirleyebilmek, faaliyetlerini etkin ve süratli bir şekilde yerine getirebilmek, kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanabilmek ve oluşabilecek risklere karşı tedbirli olabilmek için gerçekleştirilebilir hedeflere dayalı uzun dönemli planlama çalışmalarını başlatmıştır.

Bu anlayışla hazırlanan Gümrük Müsteşarlığının 2010-2014 dönemini kapsayan ilk stratejik planı, Müsteşarlık çalışanlarının geniş katılımı ve özverili çalışmalarıyla tamamlanmıştır. Planın hazırlanmasında emeği geçen tüm personeli kutlar, planın iyi bir şekilde uygulanmasını ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ederim.

Hayati YAZICI
Devlet Bakanı

MÜSTEŞAR SUNUŞU



Uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir kamu mali yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulması amacıyla uygulanmaya başlanılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği, 2006 yılının ortalarında hazırlık çalışmalarına başlanılan ve 2010-2014 dönemini kapsayan ilk stratejik planımız hazırlanmış, stratejik yönetim çalışmalarının bundan sonraki yıllarda da sürekli geliştirilerek sürdürülmesi için gerekli altyapı oluşturulmuştur.

Stratejik planlama çalışmaları, salt bir doküman hazırlamaya yönelik olarak algılanmayıp, köklü bir değişimi kapsayan stratejik yönetim anlayışının bir aracı olarak görülmüş ve çalışmalar, Müsteşarlığımızın çeşitli yönetim kademelerinde görevli personelden katılımcı bir anlayışla oluşturulan ekip tarafından, stratejik yönetim anlayışının tüm kuruma yayılması ve benimsetilmesi amacıyla yürütülmüştür.

Kalkınma planları, ulusal plan ve programlar, diğer kurumların tecrübeleri, uluslararası iyi uygulama örneklerine uygun olarak hazırlanan stratejik plan çalışmalarımızda Müsteşarlığımız çalışanlarının yanısıra dış paydaşlarımızın görüş ve önerilerinden de yararlanılmıştır.

Stratejik amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmanın yolunu gösteren, sonuçları ölçülebilir, belirgin stratejiler geliştirilmiş ve bu stratejilere ilişkin faaliyet ve projeler belirlenmiştir.

Bu doğrultuda hazırlanan stratejik planın oluşumuna görüş ve önerileri ile katkıda bulunan tüm paydaşlarımıza, Stratejik Planlama ekibi başta olmak üzere Müsteşarlığımız çalışanlarına teşekkür eder, her yıl büyüyen dış ticaret hacmine uygun, AB standartlarında hizmet veren bir teşkilat olmayı hedefleyen Müsteşarlığımız planının başarılı bir şekilde uygulanarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını temenni ederim.

Dr. M. Emin ZARARSIZ

Müsteşar



GİRİŞ

Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını hedefleyen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerine; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeleri çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek, bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle "Stratejik Plan" hazırlanması zorunluluğu getirilmiştir.

Günümüzün değişen dünyasında bilgiye erişim kolaylaşmış, alternatif sunucusu olmayan kamu hizmetlerinde dahi sürekli artırılması gereken kalite kavramı ve rekabet dönemi başlamıştır. Stratejik planlar ve ülkemizde başlayan stratejik yönetim anlayışı, kamu hizmetlerini yürütenlerin

daha fazla sorumluluk hissetmelerini ve daha sonuç odaklı çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, kamu hizmetlerinden yararlananların kamu kaynaklarının nasıl ve ne amaçla kullanıldığını ve kamu idarelerinin stratejik planla belirlenen performans göstergeleri sayesinde hedeflerine ulaşmadaki başarılarını göstermesi açısından, kamu hizmetlerinde saydamlığı mümkün kılmasıyla da büyük önem taşımaktadır.

Esasen Müsteşarlığımızın 01.01.1996 tarihinde başlayan Gümrük Birliği süreciyle birlikte uluslararası ve AB'deki en iyi uygulamaları yakından takip eden bir kuruluş olması nedeniyle plan, program ve hedeflerini ortaya koyan stratejik bir yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, kanunla bütün kamu idarelerine uygulama zorunluluğu getirilen "Stratejik Plan" ile daha etkin bir stratejik yönetimin sağlanacağı da muhakkaktır.

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABGEN	AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
BGH	Basitleştirilmiş Gümrük Hattı
BM	Birleşmiş Milletler
BM/AEK	Birleşmiş Milletler/Avrupa Ekonomik Komisyonu
BT	Bilgi Teknolojileri
D8	Developing Eight (Kalkınmakta olan 8 ülke; Türkiye, İran, Pakistan, Bangladeş, Malezya, Endonezya, Mısır ve Nijerya)
DGÖ	Dünya Gümrük Örgütü
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
ECO	Ekonomik İşbirliği Örgütü
EDB	Eğitim Dairesi Başkanlığı
GGM	Gümrükler Genel Müdürlüğü
GKGM	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü
GMBM	Gümrük ve Muhafaza Başmüdürlükleri
GMGM	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü
GÜVAS	Gümrük Veri Ambarı Sistemi
HUKUK	Hukuk Müşavirliği
İDBB	İç Denetim Birim Başkanlığı
İMİD	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
KEİ	Karadeniz Ekonomik İşbirliği
KİYA	Karşılıklı İdari Yardım Anlaşmaları
MEDB	Muhabere ve Elektronik Dairesi Başkanlığı
PDB	Personel Dairesi Başkanlığı
RYSDB	Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi
SGDB	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
TASİŞ	Tasfiye İşleri ve Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TEFTİŞ	Teftiş Kurulu Başkanlığı
YİD	Yap-İşlet-Devret



İÇİNDEKİLER

I. BÖLÜM

1- MİSYONUMUZ - VİZYONUMUZ	4-5
2- TEMEL DEĞERLERİMİZ	6
3- AMAÇ VE HEDEFLER	8
AMAÇ 1: SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLEN, YARARLANICI ODAKLI, ETKİN GÜMRÜK HİZMETİ SAĞLAMAK	9
AMAÇ 2: GÜÇLÜ, ÇAĞDAŞ VE DİNAMİK BİR ORGANİZASYON OLMAK	13
AMAÇ 3: KAÇAKÇILIĞI ÖNLEYEREK GELİR KAYBINI AZALTMAK, İNSAN VE ÇEVRE SAĞLIĞININ GÜVENCE ALTINA ALINMASINA VE TERÖRÜN FİNANSMANININ ENGELLENMESİNE KATKIDA BULUNMAK	21
AMAÇ 4: ETKİN VE RASYONEL GÜMRÜK İŞLEMLERİYLE ÜLKE EKONOMİSİNE KATKIDA BULUNMAK	24
AMAÇ 5: KURUM İMAJINI GÜÇLENDİRMEK	27

II. BÖLÜM

1- STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEM	30
1.1. DURUM ANALİZİ	30
1.2. MİSYON, VİZYON, AMAÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	33
1.3. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	36

III. BÖLÜM

1- TEŞKİLATIMIZ	39
1.1. TARİHÇE	39
1.2. YASAL ÇERÇEVE	41
1.3. GÖREV VE YETKİLER	42
1.4. TEŞKİLAT YAPISI	43
1.5. İNSAN KAYNAKLARI	47
1.6. BİLGİ VE TEKNOLOJİK KAYNAKLAR	50

TABLolar

TABLO 1- PAYDAŞ HİZMET MATRİSİ	52
TABLO 2- AMAÇ/ HEDEF /STRATEJİ İLİŞKİSİ	53
TABLO 3- AMAÇ/ HEDEF/STRATEJİ	54
TABLO 4- HEDEF BİRİM MATRİSİ	57
TABLO 5- IX. KALKINMA PLANI/STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	58
TABLO 6- AB KOMİSYONU CUSTOMS BLUEPRINT/STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	59
TABLO 7- GZFT/HEDEF İLİŞKİSİ	60
TABLO 8- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ LİSTESİ (01.12.2006)	61
TABLO 9- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMA GRUBU LİSTESİ (13.12.2006)	61
TABLO 10- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ (15.08.2008 DEN İTİBAREN)	62
TABLO 11- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMA GRUBU LİSTESİ (15.08.2008 DEN İTİBAREN)	63

I. BÖLÜM



MİSYONUMUZ - VİZYONUMUZ



MİSYON

ULUSLARARASI EŞYA, TAŞIT, YOLCU HAREKETLERİNİ KONULMUŞ KURALLAR ÇERÇEVESİNDE YÜRÜTEREK ÜLKE EKONOMİSİNE VE GÜVENLİĞİNE KATKI SAĞLAMAK.

Çağdaş normlarda, AB standartlarında ve yararlanıcı odaklı hizmet anlayışı ile faaliyetlerini yürüten Gümrük Müsteşarlığı, etkili kontrol mekanizmalarıyla uluslararası eşya, yolcu ve taşıt hareketindeki gümrük işlemlerinin kolaylaştırılmasını ve basitleştirilmesini sağlayarak hükümet politikalarıyla uyumlu, dünya ekonomisinde yaşanan trendlere ve gelişen teknolojilere eş zamanlı uyum içinde hizmet vermektedir.

Müsteşarlığımız işlemleri risk yönetimi odaklı, analizci ve seçici yöntemlerle değerlendirmeye tabi tutmakta, bu şekilde elde olunan çıktılara göre **yasal ticaretin basitleştirilmesi ve yasadışı ticaretin önlenmesi** politikası çerçevesinde; yasal yollarla gümrükte iş yapan gerçek ve tüzel kişilerin işlemleri kolaylaştırılırken, organize ve gümrük suçları ile etkin olarak mücadele yürütülmektedir.



VİZYON

GÖREV ALANINDA BELİRLEYİCİ, SINIRLARDAN TÜRKİYE'NİN VİTRİNİ, YENİ NESİL BİR GÜMRÜK İDARESİ.

Ülkemizin dünyaya açılan kapısı olması açısından her zaman önemli bir fonksiyona sahip olan Gümrük Müsteşarlığının gelişmelere ayak uydurabilmesi ve riskleri yönetebilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlayacak etkili kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için;

Güçlü bir yapıya sahip, dış ticarete ilişkin kararlarda söz sahibi, hızlı ve kararlı hareket

eden, mevzuatı bütünleştirilmiş, işlem süreçlerinde bürokrasiyi azaltan, yararlanıcı odaklı hizmet anlayışına sahip, bilgi üretebilen ve yönetebilen, risk analizine dayalı yönetim modelini uygulayan, kamu ve yararlanıcı dengesini gözetken, nicelik ve nitelik olarak yeterli düzeyde uzman personelle uluslararası gümrük camiasında çağdaş, profesyonel çalışma ilkeleri ve yaklaşımı ile yeni nesil bir Gümrük İdaresi olmak yolunda emin adımlarla ilerliyoruz.



TEMEL DEĞERLERİMİZ



TEMEL DEĞERLERİMİZ

Gümrük Müsteşarlığı;

- Ekonomik, ticari ve siyasi yapıları farklı ülkelerle komşu,
- 2949 km kara sınırı, 8333 km deniz sınırına sahip,
- Dünyanın kavşak noktasında,
- AB'ye tam üyelik sürecinde,
- Uyuşturucu ve insan kaçakçılığı trafik güzergahı üzerinde,
- Her bakımdan sıcak bir bölgede,

bulunan Ülkemizde; kararlılık, dürüstlük, şeffaflık, yenilikçilik, amatör ruh, profesyonel hizmet, motivasyon, duyarlılık, tarafsızlık, etkililik ve verimlilik ilkelerini gözetmektedir.

Müsteşarlığımız bu doğrultuda,

- Çağdaş normlarda, AB standartlarında müşteri odaklı hizmet,
- İşlemleri basitleştirerek ve hızlandırarak dış ticaret işlemlerinin maliyetlerini düşürmek,
- Ticaretin kolaylaştırılmasında e-gümrük,
- Kaçakçılık, organize suçlar ve gümrük suçlarıyla etkin ve risk analizi odaklı mücadele,
- İyi yönetim,
- Dünya ekonomisinde yaşanan trendlere ve gelişen teknolojilere eş zamanlı uyum,
- Uluslararası ilişkilerde etkin işbirliği, politika ve öncelikleriyle hizmet vermektedir.



AMAÇ VE HEDEFLER

AMAÇ	HEDEF
1. Sürekli iyileştirilen, yararlanıcı odaklı, etkin gümrük hizmeti sağlamak	1.1. Hizmet sunum kalitesini her yıl artırmak
2. Güçlü, çağdaş ve dinamik bir organizasyon olmak	2.1. Uluslararası standartlara, kurallara ve prensiplere uyumu sağlamak, uluslararası kuruluşlarla işbirliğinde etkinliği artırmak 2.2. Kurumsal kapasiteyi geliştirmek
3. Kaçakçılığı önleyerek gelir kaybını azaltmak, insan ve çevre sağlığının güvence altına alınmasına ve terörün finansmanının engellenmesine katkıda bulunmak	3.1. Kaçakçılıkla mücadele ile insan ve çevre sağlığını korumada etkililiği artırmak
4. Etkin ve rasyonel gümrük işlemleriyle ülke ekonomisine katkıda bulunmak	4.1. Vergi kayıp ve kaçığının asgariye indirmek 4.2. Gümrük idaresinin daha etkin ve modern bir yapıya kavuşturulması amacıyla alternatif finansman modellerini geliştirmek ve uygulamaya almak 4.3. Tasfiye işlemlerini hızlandırmak ve kaçak eşya ambarı ihtiyacını karşılamak
5. Kurum imajını güçlendirmek	5.1. Kurum imajını güçlendirmek

AMAÇ VE HEDEFLER

AMAÇ 1: SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLEN, YARARLANICI ODAKLI, ETKİN GÜMRÜK HİZMETİ SAĞLAMAK

Kanuni düzenlemelerde yer alan görev ve yetki alanı ile sınırlı ve salt mevcut yapı içerisinde gelişen sorunları çözümlene gayreti içerisinde bulunan klasik kamu yönetimi anlayışı terk edilerek zorlaştıran değil kolaylaştıran, idari yük yükleyen değil bunları azaltan, mükelleflerin ve temsilcilerinin gümrük idaresine gelmesine gerek

kalmadan iş ve işlemlerin yapıldığı, gereksiz kırtasiye üretmeyen/talep etmeyen, iş ve işlem süreçleri önceden belirlenmiş ve buna uygun şekilde işlerini yapan, kısaca yasal ticarete en kolay gümrük, yasa dışı ticarete en zor gümrük olan bir yapıyı oluşturmak hedeflenmektedir.

HEDEF 1.1

HİZMET SUNUM KALİTESİNİ HER YIL ARTIRMAK

Sürekli iyileştirilen, yararlanıcı odaklı, etkin hizmet anlayışı ile hareket eden Müsteşarlığımız, insan kaynaklarında, yasal mevzuatta, teknolojik alt yapıda, iş ve işlem süreçlerinde yapacağı iyileştirmeler ile hizmet sunum kalitesini her yıl artıracaktır.

Müsteşarlığımız ile dış ticaret erbabı arasındaki ilişkiler amatör ruh, profesyonel hizmet ve ticareti kolaylaştırma esasını temelinde düzenlenecek, ilgili kurum ve kuruluşlar ile dış ticaret erbabı bilgilendirilecek, üniversitelerle işbirliği geliştirilip gümrük uygulamalarından kamuoyunun haberdar edilmesi ve etkin bilgi paylaşımı sağlanacaktır.

Gümrük laboratuvarlarının uluslararası standartlarda çalışabilmesi için gerekli teknolojik ve idari düzenleme çalışmalarına devam edilecektir.

Sınır ve ülke içi gümrük kontrollerinin güçlendirilmesi için sonradan kontrolün risk yönetimi esasıyla sistematik olarak uygulanması, Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği sisteminin geliştirilmesi ve diğer ülkelerle ve yabancı ülkelerde yaşayan vatandaşlarımızla daha iyi iletişim kurabilmek ve dış ticaretimizin hem artırılmasına hem de daha kolay yapılabilmesine katkı sağlamak için İpek Yolunu da kapsayan bir bölgede yurt dışı teşkilatının faaliyete geçirilmesi sağlanacaktır.



STRATEJİLER:

1.1.1 - Ticaret erbabı ile Gümrük Müsteşarlığı arasındaki ilişkileri, ticareti kolaylaştırma esasını temelinde düzenlemek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Gümrük mevzuatının basitleştirilmesi	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	ABGEN, HUKUK, SGDB	20	20	20	20	20
Uluslararası düzeyde ticaretin kolaylaştırılmasına ilişkin düzenlemelerin yapılması	%	ABGEN	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	80	80	80	80	80
Müşavirlerle ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapılması	%	GGM	ABGEN, HUKUK	100	-	-	-	-

1.1.2 - Gümrük iş ve işlemlerini basitleştirmek ve kolaylaştırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Gümrük işlem sürelerinin ve süreçlerinin kısaltılması	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	MEDB	2	2	2	2	2
Basitleştirmeye ilişkin yeni uygulamaların faaliyete geçirilmesi	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	ABGEN	20	20	20	20	20
BT uygulamalarının geliştirilmesi	%	MEDB	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ,	20	20	20	20	20
Yararlanıcı memnuniyetinin artırılması	%	GGM	GKGM, GMGM, TASİŞ, MEDB	20	20	20	20	20

1.1.3 - Gümrük faaliyetlerini verimli, etkili ve ekonomik bir çerçeveye oturtmak, fonksiyonelleştirmek ve etkinleştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Mevzuatın sadeleştirilmesi	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	-	20	20	20	20	20
BT uygulamalarının geliştirilmesi	%	MEDB	Tüm Birimler	20	20	20	20	20

AMAÇ VE HEDEFLER

1.1.4 - Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği Sistemini geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Müşavirlerle ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapılması	%	GGM	ABGEN	100	-	-	-	-
Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği uygulamalarını geliştirmek	%	GGM	ABGEN	20	20	20	20	20
BT uygulamalarının geliştirilmesi	%	MEDB	-	20	20	20	20	20
Bilgilendirme eğitimi ve toplantıları yapılması	Adet	GGM	ABGEN	12	12	12	12	12

1.1.5 - BT hizmet kanallarını geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Yeni hizmet kanallarının işletmeye alınması	%	MEDB	Tüm Birimler	50	75	100	-	-
Uygulamaya alınan yeni hizmet kanalı sayısı	Adet	MEDB	Tüm Birimler	2	1	1	-	-
Taleplerin karşılanma oranının artırılması	%	Tüm Birimler	-	10	10	10	10	10

1.1.6 - Gümrük laboratuvarlarının modernizasyonunu ve akreditasyonunu sağlamak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Yıllara göre gelişim oranı	%	GGM, GMGM, İMİD	-	20	20	20	20	20
BT uygulamaları ve altyapısının tamamlanma oranı	%	MEDB	GGM, GMGM	80	90	100	-	-



1.1.7 - İlgili kurum ve kuruluşlar ile ticaret erbabını bilgilendirmek ve eğitmek, üniversitelerle işbirliği yapmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Verilen eğitim süresi	Saat	GGM, GKGM	GMGM, ABGEN, EDB	70	70	70	70	70
Bilgilendirme eğitimine katılan kişi	Adet	GGM, GKGM	GMGM, ABGEN, EDB	35	35	35	35	35

1.1.8 - Yasal kapasiteyi güçlendirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Mevzuatın sadeleştirilmesi	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	HUKUK, SGDB	20	20	20	20	20
AB, DGÖ, DTÖ ve BM'nin ilgili mevzuatlarına uyumun artırılması	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	ABGEN	85	85	85	85	85
Mevzuattan kaynaklanan problemin azaltılması	%	GGM, GMGM, GKGM, TASİŞ	-	100	100	100	100	100
Mevzuatın ihtiyacı karşılama oranının artırılması	%	GGM, GMGM	HUKUK, SGDB	20	20	20	20	20

1.1.9 - Paydaşlarla karşılıklı ve etkin bilgi paylaşımını sağlamak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Protokol yapılan kurum sayısının artırılması	Adet	GGM, GMGM, GKGM	MEDB, HUKUK	5	4	1	1	1
Protokol yapılan kurum ve kuruluşlarla bilgi paylaşımında etkinliğin artırılması	%	GGM, GMGM, GKGM	MEDB, HUKUK	10	10	10	10	10
Sorunların çözümü	%	GGM, GMGM, GKGM	SGDB	80	80	80	80	80

AMAÇ VE HEDEFLER

1.1.10 - Yurtdışı teşkilatını faaliyete geçirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Faaliyete geçirilmiş birim sayısı	Adet	ABGEN	İlgili Tüm Birimler	7	3	-	-	-

AMAÇ 2: GÜÇLÜ, ÇAĞDAŞ VE DİNAMİK BİR ORGANİZASYON OLMAK

Dış ticaret politikalarının uygulayıcısı konumunda olan Gümrük Müsteşarlığı, gerçekleştirdiği faaliyetlerle ülke kalkınmasında aktif rol oynamaktadır. Uluslararası iş dünyasının sürekli gelişen ve değişen ortamı, artan dış ticaret hacmi, çağdaş ve dinamik bir organizasyonu gerekli kılmaktadır.

Bu gelişmeler yalnızca iktisadi alana değil, sosyal hayata da çeşitlilik kazandırmış ve bu çeşitlilik sonucunda her kurum

idari yapısını gözden geçirme ihtiyacı duymuştur. Bu değişimden en fazla etkilenen kuruluşlardan biri de Gümrük Müsteşarlığıdır.

Bu doğrultuda, gümrük iş ve işlem süreçlerini iyileştiren, bilgiyi üreten, paylaşan ve yöneten bir kurum olarak, uzmanlık esasına dayalı, değişime ve gelişime açık yüksek nitelikli insan kaynakları ile çağdaş ve dinamik bir gümrük organizasyonu oluşturulacaktır.

HEDEF 2.1

ULUSLARARASI STANDARTLARA, KURALLARA VE PRENSİPLERE UYUMU SAĞLAMAK, ULUSLARARASI KURULUŞLARLA İŞBİRLİĞİNDE ETKİNLİĞİ ARTIRMAK

Avrupa Birliği ile ülkemiz arasında 1996 yılında tesis edilen Gümrük Birliği ile başlayan uyum çalışmalarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, uluslararası kuruluşlar bünyesinde oluşturulan mevzuatın takibi, uluslararası ilişkilerde etkililiğin artırılması, ülkemizin uluslararası arenada etkin bir şekilde temsili, ikili ilişkilerin gümrük alanında geliştirilmesi suretiyle, ulusal çıkarlarımızın üst düzeyde korunmasını amaçlayan Müsteşarlığımızca;

- Uluslararası alanda ikili ve çok taraflı olarak, gümrük idareleri arasındaki işbirliği ve bilgi değişim imkanlarının üst düzeye çıkartılması, ticaretin temel yapısını oluşturan işlemlerin geliştirilip yeknesaklığının sağlanması konularında çalışmalar yapılacaktır.

- Gümrük idareleri arasında işbirliğinin kurulması ve daha da geliştirilmesi, bu suretle iki ülke arasında eşya ve yolcu akışının kolaylaştırılması ve teşvik edilmesi, her iki ülkenin ekonomik, sosyal ve mali çıkarlarına aykırı olan ve gümrük mevzuatına karşı işlenen suçlarla daha etkili mücadele edilmesi sağlanacaktır.
- Gümrük idareleri arasında bilgi değişiminin yanında, personel ve uzman değişimi ile teknik konularda bilgi alışverişi yapılarak yönetim ve çalışma yöntemlerinde ilerlemenin ve en iyi uygulamaların paylaşılması sağlanacaktır.



STRATEJİLER:

2.1.1 -AB, DTÖ, DGÖ, BM/AEK ve diğer uluslararası kuruluşlar bünyesinde oluşturulan mevzuatın takibi ve ilgili mevzuata uyum sağlamak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Müzakere sayısı	Adet	ABGEN	GGM, GMGM, GKGM, SGDB, MEDB	30	30	30	30	30
Mevzuata yansıtma oranı	%	ABGEN	GGM, GMGM, GKGM	80	80	80	80	80
Önerilen eşleştirme projesi sayısı	Adet	ABGEN	GGM, GMGM,	1	1	1	1	1
Önerilen ikili mali işbirliği proje sayısı	Adet	ABGEN	GGM, GMGM,	1	1	1	1	1
ITMS (Entegre Tarife Yönetim Sistemi)'in hazırlanması	Yıl	GGM	MEDB	✓	-	-	-	-
NCTS (Yeni Bilgisayarlı Transit Sistemi)'in hazırlanması	Yıl	GGM	MEDB	✓	-	-	-	-

AMAÇ VE HEDEFLER

2.1.2 - Uluslararası kuruluşlarla daha etkin işbirliği yapmak, ikili ve bölgesel işbirliğini geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Yabancıların Türkiye'de karşılaştıkları sorunların çözüm oranı	%	GGM, GMGM, ABGEN	SGDB	100	100	100	100	100
Yabancıların Türkiye'de karşılaştıkları sorunları çözüm süresinin kısaltılması	Gün (Azami)	GGM, GMGM, ABGEN	SGDB	5	4	3	2	1
Türk firmalarının yurtdışında karşılaştığı sorunların çözüm oranı	%	ABGEN	GGM, GMGM	80	80	80	80	80
Türk firmalarının yurtdışında karşılaştığı sorunların çözüm süresi	Gün	ABGEN	-	30	20	10	5	5
Yurtiçi toplantı adedi	Adet	ABGEN	İlgili Birimler	20	20	20	20	20
Yurtdışı toplantı adedi	Adet	ABGEN	İlgili Birimler	10	10	10	10	10
Sonuçlandırılan KİYA müzakereleri adedi	Adet	ABGEN	-	3	3	3	3	4
Bölgesel işbirliği anlaşma sayısı	Adet	ABGEN	GMGM, GGM	2	2	2	2	2
KİYA sayısı	Adet	ABGEN	-	3	3	3	3	4
Uluslararası kuruluşlar ile kaçakçılıkla mücadeleyle yönelik etkinlik (veri değişimi ve operasyon) adedi	Adet	GMGM	ABGEN	7	8	10	11	12
Uluslararası kuruluşlar ile ticareti kolaylaştırmaya yönelik etkinliğin artırılması	%	GGM	ABGEN	20	20	20	20	20



2.1.3 - Gümrük suçları ve sahtecilik ile etkin mücadele için ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliğini geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Her yıl bir önceki yıla göre tespit edilen gümrük ve sahtecilik suçlarının tespitinde artış oranı	%	GGM, GMGM	Merkezi Denetim Birimleri, ABGEN	5	5	5	5	5

2.1.4 - Ticaretin kolaylaştırılmasına yönelik olarak Basitleştirilmiş Gümrük Hattı (BGH) ve benzeri uygulamaları geliştirmek ve yaygınlaştırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Firmaların BGH uygulamalarından yararlanma oranı	%	GGM, ABGEN	GKGM, MEDB	20	20	20	20	20

2.1.5 - Arz zinciri güvenliğinin sağlanmasına yönelik uluslararası inisiyatiflerde yer almak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
İştirak edilen inisiyatiflerden firmaların yararlanma oranı	%	GGM, ABGEN	GKGM, MEDB	20	20	20	20	20

2.1.6 - Gümrük alanında bölgesel işbirliğini (KEİ, İpek Yolu Ülkeleri, D8, İslam Konferansı Teşkilatı, ECO vd) geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Bölgesel işbirliği anlaşma/protokol sayısı	Adet	ABGEN	MEDB	2	2	2	2	2

AMAÇ VE HEDEFLER

2.1.7 - Gümrük suçlarıyla mücadele ve fikri-sınai mülkiyet haklarının korunması alanlarında uluslararası ve bölgesel işbirliğini artırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Bölgesel faaliyet ortak operasyon sayısı	Adet	ABGEN	GGM, GMGM, GKGM, SGDB	2	2	2	2	2

2.1.8 - Komşu ülkelerle gümrük alanında düzenli işbirliği yapmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Düzenlenen toplantı adedi	Adet	ABGEN	GGM, GMGM, GKGM	5	5	5	5	5

HEDEF 2.2

KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK

Gümrük Müsteşarlığının hizmetlerini etkili, verimli, süratli ve kaliteli bir şekilde sunabilmesi için, personelin yurt içi ve yurt dışı eğitim, kurs ve seminerlerle desteklenerek mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasıyla uzmanlaşmaya gidilmesi sağlanacaktır.

İş ve görev tanımları yapıp norm kadrolar oluşturularak insan kaynakları planlaması yapılacak, böylece etkin ve verimli insan kaynakları yönetimi gerçekleştirilecektir.

Kurum içi bilgi akışını ve doğru bilgiye erişimi sağlayacak teknolojik uygulamalara yer verilecek, böylece kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerden kaynaklanan maliyet ve zaman kaybı azaltılacaktır.

Gümrük Müsteşarlığının merkez, taşra ve döner sermaye teşkilatının görev yaptığı çalışma alanları; gerek personelin gümrük hizmetlerini verimli bir şekilde yürütebileceği, gerekse bu hizmetlerden yararlanan tüm tarafların beklentilerini karşılayacak ölçüde ve daha da önemlisi Türkiye'nin görünen ilk yüzü olmasından dolayı ülkemizin ekonomik kalkınmışlık düzeyi ile örtüşen teknik ve fiziki yapıya kavuşturulacaktır.



STRATEJİLER:

2.2.1 - İnsan kaynakları yönetimini geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin kurulması	Yıl	PDB	SGDB, MEDB, EDB, HUKUK	✓	✓	-	-	-
İnsan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi	%	PDB	SGDB, EDB, HUKUK	20	20	20	20	20

2.2.2 - Stratejik Yönetim Sistemini kurmak, geliştirmek ve değerlendirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Yıl bazında tamamlanma oranı	%	SGDB	İDBB, MEDB	40	70	80	90	100
İç denetim önerileri sonucu oluşan eylem planının uygulanması	%	Tüm Birimler	İDBB	80	90	100	100	100
İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi	Adet	İDBB	SGDB	3	4	4	5	5
Performans odaklı BT (COBIT) değerlendirilmesi	Adet	İDBB	SGDB, MEDB	-	-	1	1	1
Süreç Performans Yönetim Sisteminin değerlendirilmesi	Adet	İDBB	SGDB	-	1	1	1	2

2.2.3 - İnovasyona dayalı İç Kontrol Sistemini kurmak, geliştirmek ve değerlendirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Sistemin kurulumu ve geliştirilmesi	%	SGDB	Tüm Birimler	20	20	20	20	20

AMAÇ VE HEDEFLER

2.2.4 - Bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerine ağırlık vermek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Eğitime katılan personel sayısı	%	EDB	-	33	33	33	33	33
Eğitim süresi	Kişi/saat	EDB	-	20	20	20	20	20
Program sayısı	Adet	EDB	SGDB	200	200	200	200	200
E-Learning sisteminin kurulumu ve işletimi	%	EDB	MEDB	-	50	60	80	100
Başmüdürlüklerde bulunan eğitim ünitelerinin araç, gereç ve doküman yönünden güçlendirilmesi	%	EDB	İMİD	-	50	60	80	100
İçerik ve modüllerin oluşturulması oranı	%	EDB	-	10	30	50	80	100
Uluslararası iç denetçi sertifikasyon eğitimi (CIA, CGAP vs.)	Kişi	İDBB	-	3	3	3	3	3
İç denetim alanında model teşkil eden ülkelerde uygulamalı iç denetim eğitimi	Kişi	İDBB	-	3	3	3	3	3
İç denetimle ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılım	Kişi	İDBB	-	5	5	5	5	5
Stratejik yönetim ve iç kontrol konulu yurtiçi ve yurtdışı eğitimler	Gün	SGDB	-	30	15	15	15	15

2.2.5 - Bilgisayar destekli İç Denetim Sistemini kurmak ve işletmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
İç denetim otomasyon ve bilgi sistemini kurmak	Yıl	İDBB	MEDB	✓	-	-	-	-
Tedarik edilen sistemin kullanım oranı	%	İDBB	-	70	80	90	100	-



2.2.6 - Hukuk Bilgi Sistemini kurmak ve işletmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Sistemin kuruluşu	Yıl	HUKUK	MEDB	-	✓	-	-	-
BT altyapısı kurulumu	Yıl	MEDB	HUKUK	✓	-	-	-	-
Tedarik edilen sistemin merkez ve taşra birimlerinde kullanım oranı	%	HUKUK	-	-	30	50	70	100

2.2.7 - Hizmet binalarının yapımı ve modernizasyonu.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Merkez hizmet binasının yapımı	Yıl	İMİD	SGDB	✓	✓	-	-	-
Taşra yeni hizmet binalarının yapımı	Yıl	İMİD	SGDB	-	✓	-	-	-
Eğitim merkezi kurulması	Yıl	İMİD	EDB, SGDB	✓	-	-	-	-
BT altyapısı kurulumu	%	MEDB	-	50	50	-	-	-
Taşra hizmet binalarının bakımı, onarımı	Yıl/Bina	İMİD	SGDB	5	5	5	5	5
Merkez ve taşrada bulunan lojmanların bakım ve onarımı	Yıl/Bina	İMİD	SGDB	3	3	3	3	3
Taşra hizmet binalarına kapalı devre kamera sisteminin kurulması	Yıl/Bina	İMİD	-	5	6	7	-	-
Merkez teşkilatındaki resmi araçlara takip sistemi kurulması	%	İMİD	-	50	50	-	-	-

AMAÇ VE HEDEFLER

2.2.8 - Kırtasiyeciliği ve bürokratik işlemleri azaltmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Doküman Yönetim Sistemi kullanan birim sayısı	Adet	Tüm Birimler	MEDB	15 Merkez	18 Baş Md. 4 İşletme Bölge Müd.	70 Gümrük ve Mhfz. Md.	-	-
Dış ticarete e-belge için entegre edilen kurum sayısı	Adet	GGM	MEDB	50	60	70	-	-
Dış ticarete e-belge / belge oranı	%	GGM	MEDB	10	10	10	10	10
Arşiv erişim oranı	%	iMİD, GKGM	-	100	100	100	100	100
Arşivde belge bulma süresi	Dakika	iMİD, GKGM	MEDB	5	5	5	5	5

AMAÇ 3: KAÇAKÇILIĞI ÖNLEYEREK GELİR KAYBINI AZALTMAK, İNSAN VE ÇEVRE SAĞLIĞININ GÜVENCE ALTINA ALINMASINA VE TERÖRÜN FİNANSMANININ ENGELLENMESİNE KATKIDA BULUNMAK

Kaçakçılıkla ve yolsuzlukla mücadelede önemli bir misyona sahip olan Gümrük Müsteşarlığı, aynı zamanda ithali yasak, düşük kaliteli ve insan sağlığına zararlı eşyaların ülkeye girmesini engelleyecek, toplum sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf edecek, düşük kıymetli ithalatın ve kaçak eşya girişinin rekabeti bozucu etkisinden dolayı yerli üretim dallarında oluşacak daralmaları önleyecek, kaçakçılık ve yolsuzluklardan elde

edilen haksız kazançların gelir dağılımı üzerindeki adaleti bozucu etkisini ortadan kaldıracaktır.

Bu sorumlulukların bilinciyle hareket edilerek, kaçakçılık, organize suçlar ve gümrük suçlarıyla etkin ve risk yönetimi odaklı mücadele, insan ve çevre sağlığının güvence altına alınması ve terörün finansmanının engellenmesi sağlanacaktır.



HEDEF 3.1

KAÇAKÇILIKLA MÜCADELE İLE İNSAN VE ÇEVRE SAĞLIĞINI KORUMADA ETKİLİLİĞİ ARTIRMAK

Kaçakçılıkla mücadele için teşkilatımızın mevzuat, personel ve idari altyapısındaki iyileştirmelerin yanısıra, ulusal ve uluslararası düzeyde diğer istihbarat birimleri ile yapılan işbirliğinin geliştirilmesi ve istihbarat sisteminin etkinleştirilmesi suretiyle ülke güvenliğine katkıda bulunmak, insan ve çevre sağlığının korunmasında Müsteşarlığımızın daha da etkin olması hedeflenmektedir.

Gümrük kontrol ve denetimleri artırılırken, muayene ve denetim işlemlerinin gümrük idaresinden ziyade kaynağında, yani firmada yapılması sağlanarak gümrük işlemleri gümrük idarelerinden gümrük bölgesine kaydırılacak, sonradan kontrol sisteminin belli bir plan çerçevesinde, risk analizlerine dayalı, şeffaf olarak, etkin bir şekilde işlemesi sağlanacaktır.

STRATEJİLER:

3.1.1 - Kaçakçılıkla mücadele kapasitesini geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Özel eğitim verilecek personel sayısı	Adet	GMGM	PDB, EDB	300	350	230	250	200
Kaçakçılıkla mücadelede kullanılan teknik ekipman sayısının artırılması	%	GMGM	MEDB, İMİD	10	10	10	10	10
BT uygulamalarının geliştirilmesi	%	GMGM	MEDB	20	20	20	20	20
Yakalama oranlarının artırılması	%	GMGM	-	5	5	5	5	5
Teknik cihazların ihtiyacı karşılama oranı	%	GMGM	-	46	54	62	71	79
Cihazların daha fonksiyonel kullanma oranı	%	GMGM	-	60	70	80	90	100

3.1.2 - İstihbarat sistemine işlerlik kazandırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
İstihbarat elamanının ve kapasitesinin geliştirilmesi	%	GMGM	-	10	10	10	10	10
Fonksiyonel hale getirilen birim sayısı	Adet	GMGM	-		5	5	5	4
Bilgi paylaşımı sağlanan yeni sistem adedi	Adet	GMGM	MEDB	1	1	1	1	1
Otomasyon sistemlerinin sayısı	Adet	GMGM	MEDB	2	2	2	2	2

AMAÇ VE HEDEFLER

3.1.3 - Mobil müdahale ekipleri oluşturmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Mobil ekip oluşturulması	Yıl	GMGM	-	✓	-	-	-	-
Mobil ekip kapasitesinin geliştirilmesi	%	GMGM	-	-	10	10	10	10

3.1.4 - Operasyon irtibat ve kontrol merkezi kurmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Sistemin kurulması	Yıl	GMGM	-	✓	-	-	-	-

3.1.5 - Sonradan Kontrol Sistemini geliştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Risk analizi esaslı sonradan kontrol sisteminin geliştirilmesi	%	RYSDB	MEDB	20	20	20	20	20
Sonradan kontrol sistemiyle denetlenecek firma adedi	Adet	RYSDB	Merkezi Denetim Birimleri	200	240	288	345	415
Sonradan kontrol yönetimiyle rehberlik ve denetim faaliyetleri yapmak	Adet	Merkezi Denetim Birimleri	RYSDB	200	200	200	200	200
Sonradan kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması	%	RYSDB	Merkezi Denetim Birimleri	20	20	20	20	20

3.1.6 - Gerekli fiziki ortamı sağlamak, nezarethaneler, ifade alma ve görüşme odası, atış poligonu ve simülasyonlu atış eğitimleri merkezleri kurmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Gerçekleştirilen merkezler	Yer	GMGM	-	Merkez	Gaziantep, İstanbul	Mersin, İzmir	Bursa, İzmit, Trabzon	İskenderun, Hakkari, Antalya, Sinop, Samsun



3.1.7- İhbar değerlendirilmede etkililiği artırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Performans değerlendirme	Sıklık	TEFTİŞ, GGM, GMGM, GKGM		1	1	1	1	1

3.1.8 - Risk yönetimini geliştirmek ve değerlendirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Teknik altyapının kurulması ve sistemin geliştirilmesi	%	MEDB	RYSDB	Kurulmuş	5 risk profili geliştirmek	5 risk profili geliştirmek	5 risk profili geliştirmek	5 risk profili geliştirmek
Yüksek riskli alanların denetlenmesi	%	RYSDB, Merkezi Denetim Birimleri	İDBB	30	40	50	60	70
Redrese sonucu ceza kararı düzenlenen gümrük beyannamesi sayısının her sene artırılması	%	RYSDB	-	1	1	1	1	1

3.1.9 - İnsan ve çevre sağlığını korumada etkililiğin sağlanması.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
İnsan ve çevre sağlığını korumada etkililiğin artırılması	%	GGM, GMGM,	TASİŞ	10	10	10	10	10

AMAÇ 4: ETKİN VE RASYONEL GÜMRÜK İŞLEMLERİYLE ÜLKE EKONOMİSİNE KATKIDA BULUNMAK

Müşterilerimiz, vergi kaybı ve kaçakını asgariye indirerek, alternatif finansman modellerini geliştirerek ve uygulayarak, ayrıca tasfiyelik hale

gelen malların işlemlerini hızlandırarak ülke ekonomisine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

AMAÇ VE HEDEFLER

HEDEF 4.1

VERGİ KAYIP VE KAÇAĞINI ASGARIYE İNDİRMEK

Milli gelir içinde vergi kayıp ve kaçağı önlenerek gümrük vergilerinin payı artırılabilecek ve ülke ekonomisine katma değer yaratılacaktır.

Kamuya kaynak yaratan kurumlar arasında ilk sıralarda yer alan Müsteşarlığımız, elektronik

ortamda risk odaklı etkin kontrol ve denetim mekanizmasını kurarak, personelin nitelik ve niceliğini geliştirerek, haksız rekabete ve toplumda ahlaki bozulmalara yol açan vergi kayıp ve kaçaklarını asgariye indirecektir.

STRATEJİLER:

4.1.1 -Serbest Dolaşıma Giriş Beyannamelerinin ertelenmiş kontrolünün GÜVAS aracılığı ile incelemelerinin tarife, menşe ve muafiyet bazında etkin bir şekilde yapılarak vergiden kaçınma ve vergi kaçığını önlemek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Denetim ve sonradan kontrol yöntemiyle ek tahakkuk miktarını artırmak	%	Merkezi Denetim Birimleri,	GGM, GKGM	5	5	5	5	5
Her yıl ek tahakkuku yapılan, ihalatından alınan vergiler toplamını artırma oranı	%	GGM, GKGM, Merkezi Denetim Birimleri	RYSDB	1	1	1	1	1
Ertelenmiş kontrolün e-beyanname üzerinden yapılması	Yıl	GKGM	MEDB	-	-	-	-	✓
Ertelenmiş kontrolde etkililiğin artırılması	%	GKGM	İDBB	20	20	20	20	20

HEDEF 4.2

GÜMRÜK İDARESİNİN DAHA ETKİN VE MODERN BİR YAPIYA KAVUŞTURULMASI AMACIYLA ALTERNATİF FİNANSMAN MODELLERİNİ GELİŞTİRMEK VE UYGULAMAYA ALMAK

Müsteşarlığımız ihtiyaç duyduğu yatırımların finansmanında, bütçe kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle, bütçe imkânları dışında ve yatırım bütçesinin çok üzerinde bir tutara ulaşan "Yap-İşlet-Devret", "Katılımcı Model" ve "AB Fonları" olmak üzere üç ayrı sistem uygulamaktadır. Bunun yanı sıra yeni modellerin araştırılması ve

uygulanabilirliği konusunda çalışmalar yapılacaktır. Dünya Bankası ve AB fonları gibi alternatif finansman modellerinin kullanılması ve geliştirilmesini sağlamak için teknik yardım imkânlarının artırılması amacıyla, ilgili kurumlar ve ülkelerle ikili işbirliği çerçevesinde müzakereler gerçekleştirilerek, yeni projeler hazırlanacaktır.



STRATEJİLER:

4.2.1 - Kamuya kaynak yaratmak amacıyla alternatif finansman modellerini araştırmak; mevcut Yap-İşlet-Devret modeline ek olarak katılımcı modeller, döner sermaye ve uluslararası fonlardan kaynak sağlayarak çalışma modelini yaygınlaştırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
YİD modeliyle yapılandırma ve modernizasyon faaliyetlerinin yaygınlaştırılması	%	İMİD	-	10	10	10	10	10
YİD modeliyle yenilenen kapı sayısı	Adet	İMİD	-	17	-	-	-	-
Proje geliştirme	Yıl	ABGEN	Tüm Birimler	✓	✓	✓	✓	✓
Alternatif finansman modeli geliştirme, araştırma çalışmalarını raporları	Adet	SGDB	-	1	1	1	1	1
Döner sermayeden karşılanan yatırım sayısı	Adet	TASİŞ	-	2	2	2	2	2

4.2.2 - Teknik yardım imkânlarının artırılması amacıyla ilgili kurumlar ve ülkelerle işbirliği çerçevesinde müzakereleri gerçekteştirmek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Yapılan müzakere sayısı	Adet	ABGEN	-	2	2	2	2	2

HEDEF 4.3

TASFİYE İŞLEMLERİNİ HIZLANDIRMAK VE KAÇAK EŞYA AMBARI İHTİYACINI KARŞILAMAK

Gümrük mevzuatına göre tasfiyesi öngörülen devletin sahip olduğu taşınır malların tasfiye sürecinin kısaltılması ve rasyonel bir şekilde satışının yapılarak ülke ekonomisine sağlanan katma değerin artırılması ile tasfiye hizmetlerinden yararlanan müşterilere hızlı ve kaliteli hizmet sunacak şekilde kurumsal yapının gelişimi sağlanacaktır.

Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu uyarınca bölgelerin ihtiyaç tespiti yapılacak ve buna göre ihtiyaç duyulan depolarla ilgili planlama, projelendirme ve bu çerçevede inşa ve/veya kiralama çalışmalarını yapılarak stok hareketlerinin bilgisayar ortamında izlenmesi sağlanacaktır.

AMAÇ VE HEDEFLER

STRATEJİLER:

4.3.1 - Depolarda bekleyen eşyaların tasfiyesini hızlandırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Yıl içerisinde intikal eden tespit tahakkuk belgeleri kapsamındaki araç ve eşyaların tasfiye oranı	%	TASİŞ	-	80	80	80	80	80
İptal / satıştan çekilen eşya sayısının önceki yıla göre azaltılması	%	TASİŞ	-	5	5	5	5	5
İhaleli satış sayısı	Adet	TASİŞ	-	500	500	500	500	500
Tasfiyelik hale gelen eşyadan nakli mümkün ve ekonomik olanların TASİŞ'e teslim edilme süresi	Gün	TASİŞ, GGM	-	60	50	45	40	En geç 1 aya indirmek

4.3.2 - Bölgelerin depo ihtiyaçlarını karşılamak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Kiralanan / projelendirilen/ yapılan depo sayısı	Adet	TASİŞ	-	1	1	1	1	1

AMAÇ 5: KURUM İMAJINI GÜÇLENDİRMEK

HEDEF 5.1

KURUM İMAJINI GÜÇLENDİRMEK

Medyanın doğru yönlendirilmesi suretiyle halkın; kaçakçılık, yolsuzluk ve çevreyi tehdit eden unsurlarla mücadele eden, profesyonel, güvenilir ve hizmet odaklı bir kurum olan gümrük idaresine güvenmesi sağlanacaktır.

Müşterilerimizin kamuoyu nezdindeki imajı güçlendirilecek, kendileri ve aileleri de bu toplumun bir parçası olan ve çoğu zaman oldukça zor koşullarda ve mekanlarda görev yapan gümrük çalışanlarının toplumun ve çevrenin sağlığı ve refahını tehlikeye düşüren işlemlerin karşısında duran bir kurumun mensupları oldukları kamuoyuna anlatılacaktır.

Müşterilerimizin misyon ve vizyonunun ne olduğu, gelecekteki amaç, hedef ve stratejilerinin oluşturulduğu, önümüzdeki beş yıla ışık tutacak Stratejik Planımız, kurum imajının güçlendirilmesinde hem araç hem de amaç konumunda olacaktır. Bu amaçla gümrük çalışmalarının sonuçlarının ve başarılarının kamuoyu ile paylaşılması, kamusal güven ve desteğin sağlanması amaçlı çift yönlü bilgi akışı kurulacak ve yönetilecek, ayrıca dış ve iç paydaşlarla karşılıklı bilgi akışını yönetecek bir birim kurulacaktır.



STRATEJİLER:

5.1.1 - Halkla İlişkiler birimini kurmak ve işlerlik kazandırmak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Gümrük tanıtım faaliyeti	Adet/Yıl	GGM	ABGEN, MEDB, SGDB	2	2	2	2	2
Gümrük imajını iyileştirme oranı	%	Tüm Birimler	-	20	30	40	50	70
Kurum kültürü oluşturma eğitimleri	Kişi	EDB	Tüm Birimler	100	100	100	100	100
Müşteriler bülteni yayımlama periyodu	Sıklık	SGDB	Tüm Birimler	3 aylık	3 aylık	3 aylık	3 aylık	3 aylık

5.1.2 - Yurtiçi ve yurtdışı bilgilendirme faaliyetlerine önem vermek.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Halkla ilişkiler biriminin kurulması	Yıl	Gümrük Müşterilerliği	PDB, İMİD, MEDB	✓	-	-	-	-

5.1.3 - Dış ticaret istatistiklerini derlemek, değerlendirmek ve yayınlamak.

Performans Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Sorumlu	İlgili	2010	2011	2012	2013	2014
Kullanıma sunum zamanı	Yıl	GGM	-	✓	-	-	-	-
Toplantı sayısı yurtiçi/yurtdışı	Adet	GGM	-	7	7	7	7	7
İstatistik bilgi taleplerinin karşılanma süresinin kısalması	Gün	GGM	-	1	1	1	1	1
İstatistik bülteni yayınlanması	Sıklık	SGDB	GGM	Aylık /yıllık	Aylık /yıllık	Aylık /yıllık	Aylık /yıllık	Aylık /yıllık

II. BÖLÜM



STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEM

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Müsteşarlığımızın ilk Stratejik Plan dönemi 2010-2014 olarak belirlenmiştir. İlgili Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hükümlerine göre hazırlık çalışmalarına başlanmıştır.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına ilişkin 12.06.2006 tarihinde bir iç genelge çıkarılmış, Müsteşarlığımız birimlerinin yönetici kadrolarından oluşan "Stratejik Planlama Ekibi" ve tüm birimlerden temsilci personelin katılımıyla "Stratejik Planlama Alt Çalışma Grubu" oluşturularak çalışmalara başlanmıştır. İlgili mevzuat, yapılan toplantı ve değerlendirmeler

sonucunda Stratejik Plan Hazırlık Takvimi oluşturulmuş ve ilk aşamada Stratejik Plan ekibinin eğitim ihtiyacı olduğu kararlaştırılmıştır. Stratejik Planın önemi ve hazırlanmasında nasıl bir yöntem izleneceğine dair eğitimler alınmıştır. Uluslararası ve AB'de en iyi uygulamaların yerinde gözlenmesi amacıyla; Stratejik Plan ekibi tarafından, Amerika ve Hollanda Gümrük Teşkilatı idari yapıları incelenmiştir.

Stratejik Plan ekibince, hazırlık çalışmaları kapsamında 2007 yılında yapılması planlanan durum analizi ve bu çerçevede yapılacak anket çalışmaları için danışmanlık hizmeti alınmasına karar verilmiş, TNS Enformasyon Teknolojileri Ltd. Şirketiyle hizmet sözleşmesi imzalanmıştır.

1.1. DURUM ANALİZİ

Kuruluşun faaliyetlerini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla ilkeleri, kuruluş amacı, örgütsel yapısı, tarihsel gelişimi, ilgili mevzuatları, faaliyet alanları ve hizmetlerin çevreye yönelik değerlendirmeleri ışığında Durum Analizi yapılmıştır.

Müsteşarlığımız Stratejik Planı; Ulusal Kalkınma Planı strateji ve politikaları, Hükümet Programı, Gümrük İşbirliğine yönelik stratejiye ilişkin 02/10/2003 tarihli Avrupa Birliği Konsey Kararı ve Dünya Gümrük Örgütü Standartları çerçevesinde yer alan ilke ve prensipler ile diğer uluslararası yükümlülüklerimiz dikkate alınarak hazırlanmıştır. (Tablo 5-6)

1.1.1.

İÇ PAYDAŞ ANALİZİ

Durum Analizi çalışmaları kapsamında katılımcı yaklaşımla, her birim ve her kademedeki personelin görüşleri dikkate alınmış; merkez birimlerinden başlanarak, tüm birimlerle toplantılar yapılmıştır. Söz konusu toplantılarda kurumun ve birimlerin yapısal tarihi süreci, yasal yükümlülükler ve mevzuat çerçevesinde sunulan

hizmetleri, tüm paydaşları, kurumun beşeri, teknolojik ve mali yapısı değerlendirilmiştir. Yapılan bu toplantılarda özellikle paydaş kavramının üzerinde durulmuş, Müsteşarlığımızın uluslararası dış ticaretin uygulayıcısı olması nedeniyle, geniş paydaş grubunun görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi konusunda hem fikir olunmuştur.

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEM

Müşterilerimizin varoluş nedeni olan gümrük ve muhafaza işlemlerinin yerine getirildiği Başmüdürlüklerimizin yapısının ve personelinin mevcut durumunun tespitine özel önem verilmiştir. Bu kapsamda Stratejik Plan farkındalık toplantıları yapılmış, amaç ve hedeflerin tespiti öncesinde Stratejik Planın kurumumuza ve ülkemize yapacağı katkı değerlendirilmiştir.

Müşterilerimizin tüm personelinin katılımıyla “Örgüt Analizi Anketi” yapılmıştır. “Kurum İmajı”, “Çalışan Memnuniyeti”, “Kurum Amaçları”, “Üst-Ast İlişkisi”, “Görev, Yetki ve Sorumluluklar”, “Bilgi Akışı ve İletişim”, “Değişime Uyum

Sağlama” başlıklarını içeren “Örgüt Analizi Anketi”yle; merkez-taşra personel beklentilerinin tespiti, Müşterilerin örgüt yapısının iç çevre koşulları ve değişkenlerini dikkate alarak örgütsel gelişim ihtiyaçlarının tespiti ve böylelikle işleyiş etkinliğinin artırılmasına ilişkin “Durum Analizi” tespit çalışması yapılmıştır.

İç paydaş analizinde belirlenen sorunlar, Çevre ve GZFT analizleri ile birleştirilerek yorumlanmıştır. Stratejiler güçlü yönleri kullanmak, zayıf yönleri hedefe ulaşmak için güçlendirmek, fırsatlardan yararlanmak, tehditleri bertaraf etmek üzerine kurgulanmıştır.

1.1.2.

DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

Müşterilerimizin etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınmasına ve hizmetlerden yararlanan dış paydaşlarımızın hizmetlerin kalitesinin artırılmasına ilişkin görüşlerine büyük önem verilmiştir. Bu kapsamda iç paydaş toplantılarında belirlenen dış paydaşlarımızla hizmetlerimizin ve kurumumuzun değerlendirilmesinin yapıldığı 141 dış paydaş ile anket çalışması yapılmıştır. (Tablo 1)

Ayrıca kurum içi yapılan toplantılarda belirlenen önemli dış paydaşlarla, özellikle dış ticaretle ilgili sivil toplum kuruluşları temsilcileriyle, gerek beş ayrı oturumda yapılan yüz yüze görüşmeler, gerekse yazılı olarak iletilen belgeler aracılığıyla; paydaş temsilcilerinin fikir ve görüşleri alınarak değerlendirilmiş, tüm bu sonuçlar hedef ve stratejilere yansıtılmıştır.

1.1.3.

GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)

Merkez ve taşra birimlerimizde yapılan iç paydaş toplantıları, örgüt analizi anketi, dış paydaş anketi, dış paydaş toplantıları sonucunda;

Kurumumuzun mevcut durumu, eksik yönleri, kurum kontrolü dışındaki olumlu ve olumsuz yönlerinin tespit edildiği; GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi yapılmıştır.

Stratejik Plan hazırlığının önemli aşamalarından olan GZFT analiziyle elde edilmiş olan bilgiler; amaç ve hedeflerimize ulaşmak için stratejiler geliştirilirken, güçlü yönlerimizden ve fırsatlardan azami düzeyde faydalanılması, zayıf yönlerimizin güçlendirilmesi ve tehditlerin etkilerinin en aza indirilmesi, engellenmesi ve bu konuda tedbir alınması amacıyla değerlendirilmiştir. (Tablo 7)



GZFT ANALİZİ

GÜÇLÜ YÖNLER

- Vergi tahsilatında yüksek paya sahip kurum
- İşinde uzman ve özverili personel
- Personelin emeklilik sonrası iş olanağı
- Gümrük Birliği vasıtasıyla AB ile ilişkilerin üst seviyede olması
- Hareketli iş ortamı, manevi tatmin

ZAYIF YÖNLER

- Çalışanın güvenlik yetersizliği
- Personel karamsar / ümitsiz
- Gümrük / Muhafaza yetki çakışması
- Merkez ve taşra teşkilatındaki fiziki sorunlar (bina ve çalışma koşulları)
- Merkez - taşra iletişim eksikliği, güvensizlik ve bilgi paylaşımı yetersizliği
- Taşra teşkilatında teknik ve donanımsal altyapı yetersizlikleri
- Bilgi sistemleri arası entegrasyon eksikliği
- Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi eksikliği (sahipsizlik, alle birliğinin olmaması, eğitim eksikliği vs)
- Görev tanım ve süreçlerinin tam olarak belirlenmemiş olması
- Kamuoyundaki "Kurum İmajının" iyileştirilmesine yönelik politika eksikliği

FIRSATLAR

- AB Mevzuatı - Gümrük Birliği
- Dış dünya ile bağlantı
- Hızla değişen teknoloji

TEHDİTLER

- Bölgesel çalışma alanı ve güvenlik sıkıntıları
- Geniş kapsamlı mevzuat
- Ödenek sorunu
- Dış ticarete ilişkin kararlara katılamama
- Kayıt dışı ekonomi
- Komşu ülkelerdeki kargaşa, terör olayları ve potansiyel savaş durumları
- Yetki kargaşası ve işbirliği eksikliği
- Kurumumuz dışındaki bürokratik işlemlerin Gümrük idaresine mal edilmesi
- Kamuoyundaki imaj sorunu

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEM

1.2. MİSYON, VİZYON, AMAÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Bir kuruluşun varlık nedeni olan misyonun oluşturulması aşamasında katılımcı yöntemle, misyonda olması zorunlu unsurlar belirlenmiş ve misyon tanımlanmıştır.

Vizyon belirleme çalışmalarında çalışma ekiplerinin fikirleri alınarak Müsteşarlığımızın uzun vadede ulaşması gerektiği yer tanımlanmıştır.

1.2.1.

AMAÇ VE HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Stratejik planın en önemli aşaması Müsteşarlığımızın vizyonuna ulaşmada hangi amaç ve hedeflerin belirleneceğine ilişkin çalışmadır. Bir kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal bir ifadesi olan AMAÇ'lar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçlardır. Amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik özel ve ölçülebilir alt amaçlar HEDEF'lerdir.

Müsteşarlığımız Stratejik Planı hazırlık çalışmalarında dış paydaşlarımızla gerek anket gerekse yüzyüze görüşmeler yoluyla saptanan;

- bilgi ve hizmete zamanında ulaşamadığı,
- verilen hizmetlerin ihtiyaçlarını karşılamadığı,
- hızlı ve hatasız işlem gerçekleştirilemediği,

şeklinde eksikliklerimiz olduğu tespit edilmiş, bu doğrultuda "Sürekli İyileştirilen, Yararlanıcı Odaklı Etkin Gümrük Hizmeti Sağlamak" birinci amacımız olarak belirlenmiştir.

Dış paydaşlarımızdan alınan anket sonuçlarında;

- personelin yaklaşımı,
- iletişim kolaylığı,
- sorulara/taleplere yeterli bilgi verebilmesi ve
- doğru anlaşılabilmesi

konularında da olumsuz görüş hakim olmuştur.

Dış paydaşlarımızdan gelen yukarıda belirtilen eleştiriler de dikkate alınarak çözüm odaklı "Güçlü, Çağdaş ve Dinamik Bir Organizasyon Olmak"

ikinci amacımız olarak belirlenmiş olup, bu amacımızı gerçekleştirecek hedeflerimizden bir tanesi de "Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi" olmuştur.

Kaçakçılığı önlemede alınan tedbirlerin, paydaşların çoğunluğu tarafından yeterli düzeyde bulunmaması nedeniyle de, "Kaçakçılığı Önleyerek Gelir Kaybını Azaltmak, İnsan ve Çevre Sağlığının Güvence Altına Alınmasına ve Terörün Finansmanının Engellenmesine Katkıda Bulunmak" şeklindeki üçüncü amacımız belirlenmiştir.

Müsteşarlığımızın yaklaşık 7000 personelinin katılımıyla yapılan "Örgüt Analizi" anketinin "Kurum İmajı"na ilişkin bölümü değerlendirildiğinde; **kamuoyunda güvenilir bir kuruluş imajının** bulunmadığı yönünde personelin olumsuz görüşe sahip oldukları görülmüş, ayrıca Stratejik Plana ilişkin yapılan toplantılarda da hem personelden, hem de dış paydaşlardan bu yönde olumsuz görüşler alınmıştır.

Bu durumda kurumun kamuya verdiği hizmetin başarısına gölge düşüreceği dikkate alınarak, birkaç münferit olayın tüm kuruma maledilmesi ile oluşan yanlış imajın düzeltilmesi amacıyla "Kurum İmajını Güçlendirmek" olarak ifade edilen beşinci amacın altında aynı adla hedef olarak da yer almıştır.

Amaç ve hedeflerin oluşturulmasına ilişkin çalışmalar katılımcılık esasıyla yapılmış, Müsteşarlığımız 2010-2014 dönemi Stratejik Planı için 5 amaç ve 8 hedef belirlenmiştir.



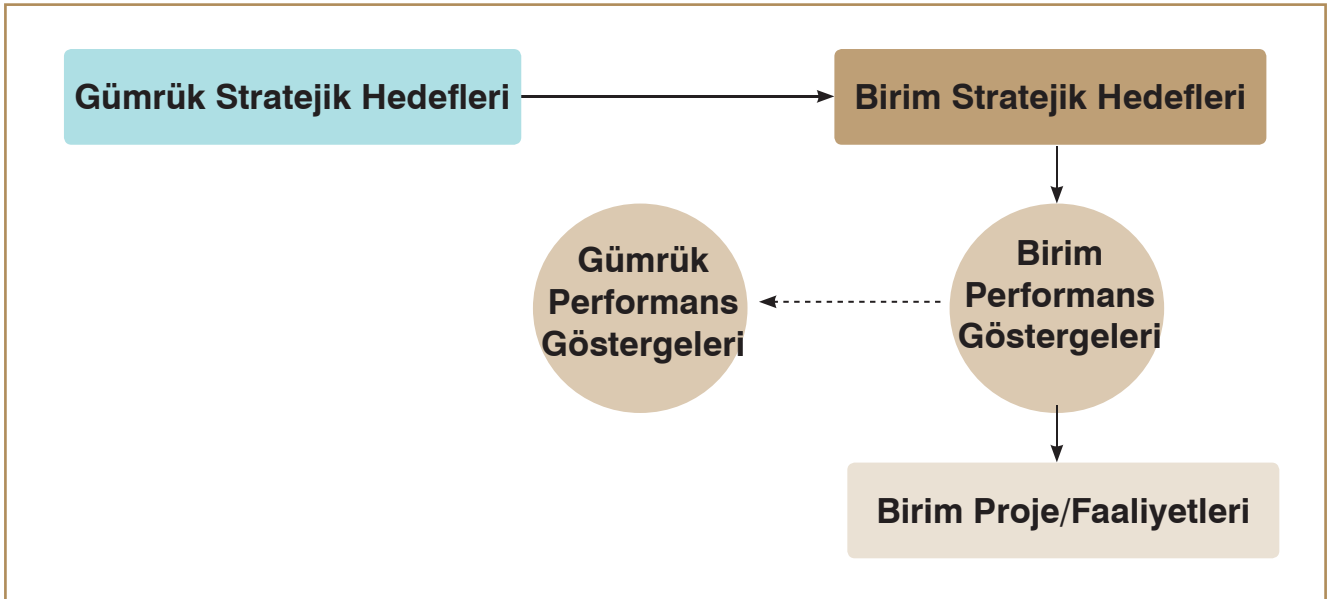
1.2.2.

STRATEJİLER VE PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine, nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Stratejilere ulaşmadaki başarı durumunu gösteren performans göstergeleri, faaliyetlerin tüm yönleriyle ölçülmesini sağlayabilecek ve sorumlu olanların ölçülebileceği metrik ifadeler şeklinde belirlenmiştir.

Planlama Alt Çalışma Grubu temsilcileri dışında, her şube ve her kademededen temsilci personelin katılımıyla toplantılar yapılmıştır. Bu toplantılarda, oluşturulmuş olan amaç ve hedeflere ulaşmada birim stratejileri, birimsel ve kurumsal performans göstergeleri teklifleri alınmıştır. Değerlendirmeye alınan strateji ve performans göstergeleri kurumsal düzeyde ifade edilmiştir. (Tablo 2-4)

Söz konusu çalışmalar sırasında tüm merkez birimlerinin Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik



1.2.3.

MALİYETLENDİRME

Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunuyla getirilen stratejik planın temel amaçlarından biri de, geliştirilen politikaların ve bunların yansıttığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeye ve harcamaların

önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmaktadır. Her bir amaç ve hedefin gerçekleştirilmesinin yıllar itibarıyla yaklaşık maliyetleri ve bu maliyetlerin hangi kaynakla karşılanacağı belirlenmiştir. Kaynak kısıtları dikkate alınmış olsa da bütçenin stratejik planı değil, stratejik planın bütçeyi yönlendirmesi gerektiği prensibiyle çalışılmıştır.

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEM

Maliyet Tablosu (TL)

	2010	2011	2012	2013	2014
Amaç 1					
Hedef 1.1	15.093.444	14.498.576	15.013.437	15.883.060	16.596.019
Amaç 2					
Hedef 2.1	2.020.483	2.092.941	2.084.286	2.416.852	2.754.739
Hedef 2.2	119.284.476	135.661.139	107.501.414	107.085.516	114.903.244
Amaç 3					
Hedef 3.1	159.038.692	173.170.794	179.866.872	186.721.840	196.698.372
Amaç 4					
Hedef 4.1	1.751.030	1.802.265	1.799.654	2.141.817	2.495.577
Hedef 4.2	574.112	510.237	321.377	513.090	699.000
Hedef 4.3	659.552	587.157	479.482	702.710	920.000
Amaç 5					
Hedef 5.1	2.359.612	2.463.597	2.449.355	2.891.940	3.284.730
Genel Toplam	300.781.401	330.786.705	309.515.878	318.356.826	388.351.681

Kaynak Tablosu (TL)

KOD	Açıklama	2010	2011	2012	2013	2014
1	Genel Bütçe	289.785.846	322.375.110	306.653.278	315.266.216	335.463.260
2	Özel Bütçe					
3	Yerel Yönetimler					
4	Sosyal Güvenlik Kurumları					
5	Bütçe Dışı Fonlar					
6	Döner Sermaye	1.372.500	1.372.500	1.372.500	1.397.500	1.422.500
7	Vakıf ve Dernekler					
8	Dış Kaynak (AB Fonları)	8.483.055	5.737.095			
9	Diğer (Yap-İşlet-Devret Modeli)	1.140.000	1.302.000	1.490.100	1.693.110	1.465.921
	Toplam	300.781.401	330.786.705	309.515.878	318.356.826	338.351.681



Ek Kaynak Gerektiren Faaliyetler (TL)

Hedef	2010	2011	2012	2013	2014
1.1	2.945.664	3.251.670	3.479.232	3.937.074	4.212.643
2.1	55.200	59.064	63.198	67.622	72.356
2.2	1.200.000	2.000.000	2.200.000	2.600.000	0
3.1	98.369.968	69.675.707	97.600.377	90.853.075	99.028.350
Genel Toplam	102.570.832	74.986.441	103.342.807	97.457.771	103.313.349

1.3. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik Planın onaylanması ve uygulamaya konulması ile birlikte Planda yer alan hedefleri izleme süreci başlayacaktır. Planın izleme ve değerlendirilmesi öncelikle yıllık bazda hazırlanacak İdari Faaliyet Raporları aracılığıyla yapılacaktır. Ayrıca, İdari Faaliyet Raporlarına esas teşkil edecek üçer aylık dönemler halinde oluşturulacak Faaliyet Tabloları ile Stratejik Planda ortaya konulan amaç ve hedeflere ne ölçüde erişildiği sistematik olarak takip edilecektir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerini etkili olarak yapabilmek üzere Stratejik Planda ortaya konulan tüm amaç ve hedeflere ilişkin stratejiler geliştirilmiş, her bir stratejiye ilişkin sorumlu ve ilgili birimlerin ve gerçekleştirme takvimlerinin yer aldığı, nesnel ve ölçülebilir performans göstergeleri

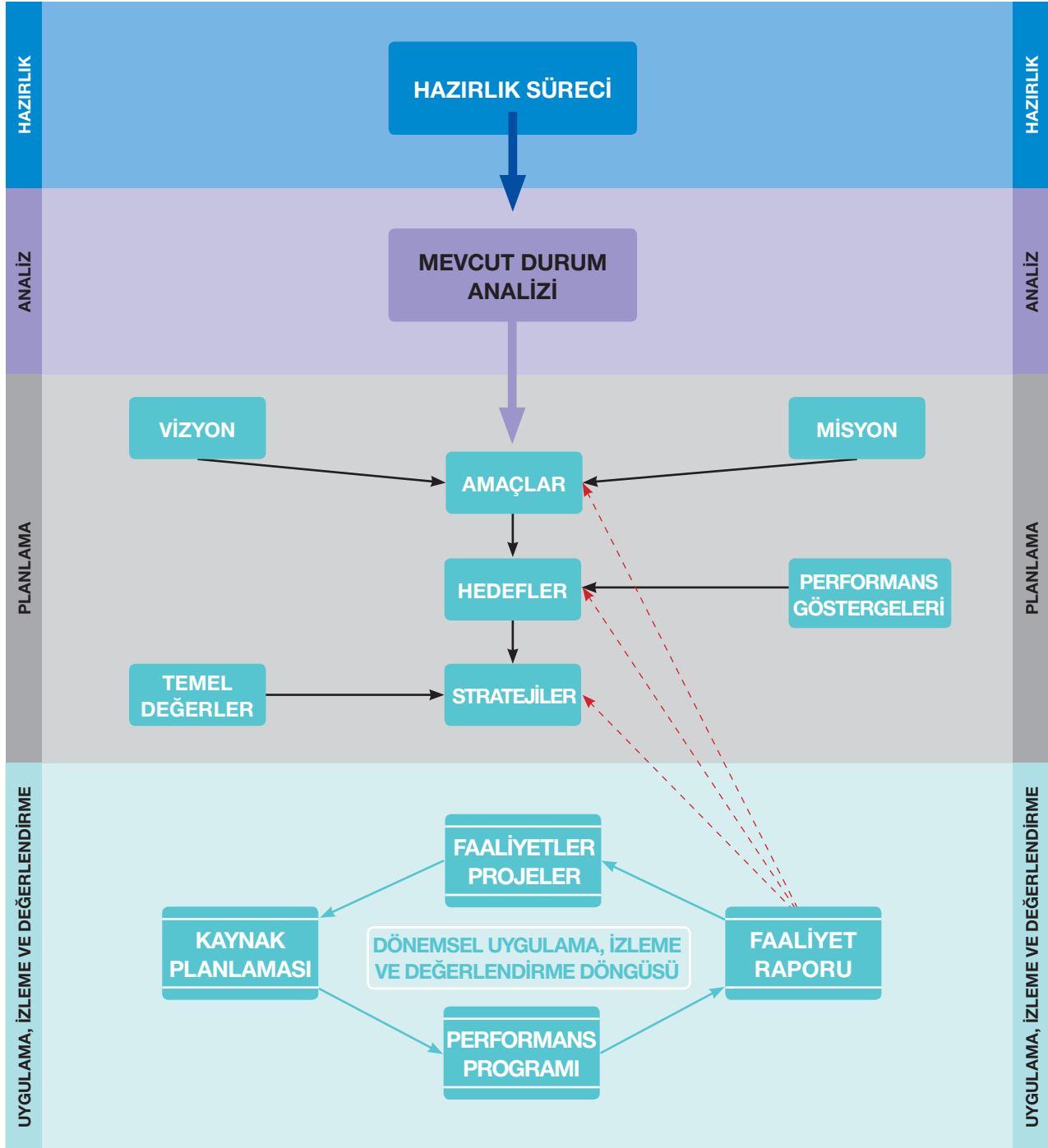
oluşturulmuştur. Her bir strateji bazında oluşturulan performans göstergeleri Stratejik Planın yıl içindeki izlenmesini kolaylaştıracaktır.

Geleceğe yönelik 5 yıllık periyotda (2010-2014 dönemi için) hazırlanan performans göstergelerinin, nasıl izleneceğine dair yöntemin ilk yıl tespit ve derleme çalışmaları tamamlanacak, izleyen yıllarda belirlenen yöntemler aracılığıyla düzenli veri toplanacaktır. Gelişmeler doğrultusunda gerektiği takdirde yöntemler de güncellenecektir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayacaktır.

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE İZLENEN YÖNTEM

STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNTEM DÖNGÜSÜ



Not: Yukarıdaki şemada kesik çizgili oklar olası revizyonları işaret etmektedir.

III. BÖLÜM



1.1. TARİHÇE

Türk Gümrük İdaresinin Anadolu Beyliklerinden, Osmanlı İmparatorluğuna ve Osmanlıdan Türkiye Cumhuriyeti Devletine kadar gelişerek devam eden uzun bir gelişim öyküsü olduğu bilinmektedir.

Osmanlı İmparatorluğunda, gümrük vergilerinin toplanması iltizam usulüne göre müstelzimler aracılığıyla ve emanet usulü uygulamasıyla yapılmış, gümrükler 1861 de "Rüsumat Emaneti" adıyla ilk defa müstakil bir daire olarak kurularak Rüsumat Emaneti bünyesinde Gümrük Muhafaza Teşkilatı oluşturulmuştur. İkinci Meşrutiyet Döneminde ise teşkilatın yapısında değişiklik yapılmış ve gümrükler Umum Müdürlük şeklinde Maliye Bakanlığına bağlanmıştır.

Kurtuluş Savaşı sonrası Lozan Anlaşması nedeniyle bir bekleme dönemi geçirilmiş, Cumhuriyet döneminin ilk Tarife Kanunu ve İthalat Umumi Tarifesi, spesifik sistemi esas alan ve 1929'da yürürlüğe giren 1499 sayılı "Gümrük Tarifesi Kanunu" olmuştur. Bu tarife uygulaması nedeniyle artan kaçakçılık faaliyetlerini önlemek için 02.06.1929 tarihinde 1510 sayılı Kaçakçılığın Men ve Takibi Kanunu yürürlüğe konulmuştur.

30.12.1929 tarihinde 1909 sayılı Kanunla gümrükler müstakil bir bakanlık olarak teşkilatlandırılarak "Gümrük ve İnhisarlar Vekâleti" kurulmuş, kaçakçılıkla mücadele

görev ve yetkisi de bu bakanlığın bünyesine verilmiş ve 1931'de kaçakçılıkla mücadele amaçlı yarı askeri "Gümrük Muhafaza Umum Kumandanlığı" kurulmuştur. 29.03.1932 tarihli ve 1989 sayılı Kanunla da Maliye Bakanlığına bağlı olan Tekel İdare ve İşletmeleri de bu Bakanlığa bağlanarak Bakanlığın kuruluşu tamamlanmıştır.

1918 yılından itibaren yürürlükte olan ve değişen ekonomik koşullar karşısında yetersiz kalan Gümrük Kanunu 1949 yılında kaldırılarak 5383 sayılı "Gümrük Kanunu" yayımlanmıştır.

Cenevre'de imzalanarak 1948 yılında yürürlüğe konulan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) paralelinde; gümrük mevzuatının basitleştirilmesi, formalitelerinin azaltılması ve mevzuat uyumunun sağlanması amacıyla yapılan çalışmalar sonucu 1950 yılında Brüksel'de Gümrük İşbirliği Konseyi kurulmuş ve ülkemiz bu Konseyin ilk üye ülkeleri arasında yer almıştır. Ayrıca o dönemde hazırlanan Nomenklatör ve Kıymet Sözleşmelerine dahil olunarak, 1916 yılında yürürlüğe konulan spesifik tarifeden çıkılmış, yerine kıymet esasına dayalı vergilendirme dönemine geçilmiştir. 1931 yılında kurulan yarı askeri nitelikteki Gümrük Muhafaza Umum Kumandanlığı 1956'da kaldırılmış ve sivilleşerek Gümrük Muhafaza Müdürlüğü ismini almıştır.



Gümrük ve Tekel Bakanlığı 1983 yılında kaldırılmış, 13.12.1983 tarihli ve 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Maliye ve Gümrük Bakanlığı kurulmuş ve Gümrük ve Tekel Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatı da yeni kurulan bu Bakanlığın bünyesi içinde aynen yer almıştır. Bu yapı 02.07.1993 tarihli ve 485 sayılı "Gümrük Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Başbakanlığa bağlı müstakil bir "Müsteşarlık" olarak yeniden teşkilatlananakadar devam etmiştir.

Türkiye-Avrupa Topluluğu 36 ncı Ortaklık Konseyinin 06.03.1995 tarihli Kararı ile 01.01.1996 tarihinde başlamak üzere taraflar arasında "Gümrük Birliği" tesisi öngörülmüştür. Avrupa Birliği mevzuatına uyuma ilişkin 01.01.1996 tarihinden itibaren Gümrük Birliği uygulamaları Türk gümrüklerinde başlatılmıştır.

Ülkemizin Gümrük Birliğine girmesi nedeniyle Topluluk Gümrük Kodunda yer alan hükümlerin, Ortaklık Konseyi Kararı gereğince Gümrük Kanununa yansıtılması amacıyla 4458 sayılı Gümrük Kanunu 1999'da yayımlanmış ve 2007 yılında yayımlanan 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu ile de bütün gümrük suçlarına ilişkin yeni hukuki düzenlemeler yapılmıştır. 05.04.2007 tarihli ve 5622 sayılı "Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (TASİŞ) Gümrük Müsteşarlığına Bağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile TASİŞ Genel Müdürlüğü Gümrük Müsteşarlığına bağlanmıştır.

1.2. YASAL ÇERÇEVE

Müsteşarlığımız görev ve sorumlulukları kapsamında faaliyetlerini yerine getirirken 140 farklı mevzuata tabi işlem yapmaktadır. Bunlara ilişkin Mevzuat Listesi aşağıda yer almaktadır;

- 4458 sayılı Gümrük Kanunu
- 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu
- 3007 sayılı Gümrük Laboratuvarlarında Yapılacak Tahlillerden Alınacak Ücretler İle Gümrük Mevzuatına Göre Tasfiye Edilecek Eşya Hakkında Döner Sermaye Kanunu
- 5622 sayılı Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Gümrük Müsteşarlığına Bağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Karamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu
- 3944 sayılı Gümrük Muhafaza ve Muamele Sınıfı Memurları Teşkilatı Hakkında Kanun
- 5108 sayılı Geçici İthalat Sözleşmesi'nin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun
- 5426 sayılı Gümrük Rejimlerinin Basitleştirilmesi ve Uyumlaştırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşme Hakkında Değişiklik Protokolüne Katılmamızın Uygun Bulunduğuna Dair Kanun
- 485 sayılı Gümrük Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Karamame
- 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu
- 1380 sayılı Su Ürünleri Kanunu
- 2313 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanun
- 815 sayılı Türkiye Sahillerinde Nakliyatı Bahriye ve Limanlarla Karasuları Dâhilinde İcrayı Sanat ve Ticaret Hakkında Kanun
- 863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarının Korunması Hakkında Kanun
- 6136 sayılı Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hakkında Kanun
- 4208 sayılı Karaparanın Aklanmasının Önlenmesine Dair Kanun
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ile diğer Kanun, Uluslararası Sözleşme, BKK, Tüzük, Yönetmelik, Tebliğ, Genelge, Tasarruflı Yazı vb. mevzuat çerçevesinde yürütmektedir.

Müsteşarlığımız faaliyetlerini yerine getirirken mevzuat listesinden de görüleceği üzere çok değişik kurum ve kuruluşlarca düzenlenen farklı ve dağınık mevzuatlarla çalışmak zorunda kalmaktadır. Mevzuatın sadeleştirilmesi kapsamında öncelikle yürürlükte olan tüm mevzuatımız gözden geçirilecek, yetki ve görev çakışması ile uygulamada sorun ve aksaklıklara yol açan mevzuatlar tespit edilip, gümrük iş ve

işlem süreçlerini kısaltacak, basitleştirecek ve maliyetleri azaltacak düzenlemelerin yasal çerçevesi oluşturulacaktır. Müsteşarlığımızın yerine getirdiği tüm hizmetlerin insansız ve kağıtsız yapılması nihai hedefini gerçekleştirecek mevzuat düzenlemeleri tamamlanacaktır. Ayrıca, AB'ye uyum sağlamak üzere, Gümrük Kanunu, Gümrük Müsteşarlığı Teşkilat Kanununda değişiklikler yapılacak ve bunlara bağlı ikincil düzenlemeler gerçekleştirilecektir



1.3. GÖREV VE YETKİLER

4458 sayılı Gümrük Kanunu, 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu, 5622 sayılı "Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (TASİŞ) Gümrük Müsteşarlığına Bağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ve ilgili diğer mevzuatlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren Gümrük Müsteşarlığının görevleri, "485 sayılı Gümrük Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname" ile belirlenmiştir. Buna göre Gümrük Müsteşarlığının görevleri şunlardır:

- a) Gümrük politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, gümrük politikasını uygulamak,
- b) Gümrük Kanunu ve gümrüklerle ilgili diğer mevzuat ile uluslararası sözleşmeler hükümlerinin uygulanmasını sağlamak,
- c) Gümrük tarife oranlarının tespitine yardımcı olmak, gümrük vergileri ile gümrüklerce alınan diğer gelirler ve fonların tarhi, tahakkuk ve tahsilini sağlamak ve kontrol etmek,
- d) Gümrük kontrolüne tabi kişi eşya ve araçların muayene ve kontrolünü yapmak, bu işlemlerin etkin ve süratli yapılmasını sağlayacak tedbirleri almak,
- e) Gümrüklerle ilgili istatistiki bilgileri toplamak ve değerlendirmek,
- f) Gümrük denetimine tabi eşya ve araçların muhafazasını sağlamak, gümrükte giriş ve çıkış işlemlerine tabi eşyanın, saptanmış olan norm ve standartlara uygunluğunu denetlemek,
- g) Kara hudutlarındaki gümrük kapıları ile pasavan kapılarında, gümrük teşkilatı bulunan hava ve deniz limanlarında ve serbest bölge ve çeşitli antrepo ve iç gümrük sahalarında ve gümrük bölgelerinde gümrük muhafaza görevleri ile kaçakçılığın men, takip ve tahkik görevlerini yerine getirmek,
- h) Diğer yer ve sahalarda da gerektiğinde ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak kaçakçılığı men, takip ve tahkik etmek,
- i) Milletlerarası kuruluşların Müsteşarlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konularda görüş oluşturmak, yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri yürütmek,
- j) 16/5/1984 tarihli ve 3007 sayılı Kanunda belirtilen işleri yapmak,
- k) Gümrük denetimine tâbi her türlü eşya için sundurmalar, antrepolar, ambarlar, açık sahalarda ve bu mahiyette depolar işletmek,
- l) Çeşitli kanunlarla Müsteşarlığa verilen görevleri yapmak,
- m) Bu görevleri yerine getirecek meslek memurlarını yetiştirmek ve bu konudaki düzenlemeleri yapmak,
- n) Yukarıdaki görevlerin uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek ve denetlemek.

1.4. TEŞKİLAT YAPISI

Gümrük Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 485 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve ekinde yer alan Gümrük Müsteşarlığı Teşkilat

Şemasına göre, Gümrük Müsteşarlığı teşkilatı merkez, taşra, döner sermaye ve yurtdışı teşkilatından meydana gelmektedir.

1.4.1.

MERKEZ TEŞKİLATI

Gümrük Müsteşarlığı Ana Hizmet Birimleri

- Gümrükler Genel Müdürlüğü,
- Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü,
- Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü,
- AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü.
- Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi (17.03.2008 tarihli Bakan Onayı ile kurulmuştur.)

Gümrük Müsteşarlığı Danışma ve Denetim Birimleri

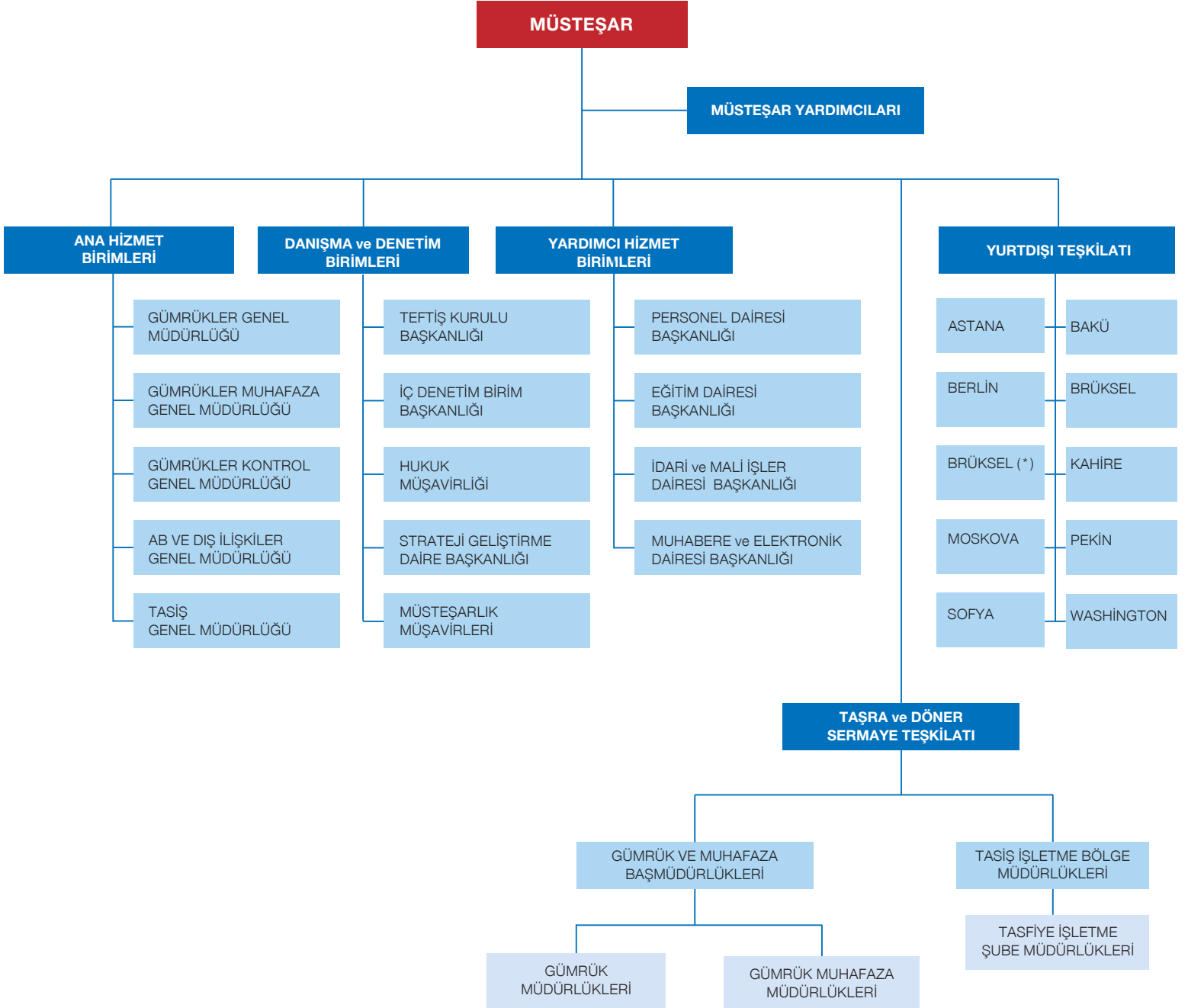
- Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- İç Denetim Birim Başkanlığı,
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı,
- Hukuk Müşavirliği,
- Müsteşarlık Müşavirleri.

Gümrük Müsteşarlığı Yardımcı Hizmet Birimleri

- Personel Dairesi Başkanlığı,
- Eğitim Dairesi Başkanlığı,
- İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,
- Muhabere ve Elektronik Dairesi Başkanlığı.



GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI ORGANİZASYON ŞEMASI



(*) AB Daimi Temsilciliği nezdinde.

1.4.2.

TAŞRA TEŞKİLATI

Müşterilerimiz taşra teşkilatında;

- 18 Gümrük ve Muhafaza Başmüdürlüğü
 - 139 Gümrük Müdürlüğü, 2 Gümrük Başmemurluğu, 3 Gümrük İdare Memurluğu
 - 96 Gümrük Muhafaza Müdürlüğü
 - 140 Bölge Amirliği
 - 264 Kısım Amirliği
- 4 Tasfiye İşletme Bölge Müdürlüğü
 - 14 İşletme Şube Müdürlüğü faaliyette bulunmaktadır.

Türkiye'nin dışarıya açık;

- 20 kara sınır kapısı
 - 7 demiryolu sınır kapısı
 - 50 deniz kapısı
 - 43 hava kapısı
- olmak üzere 120 gümrük kapısı bulunmaktadır.



TAŞRA VE DÖNER SERMAYE TEŞKİLATI ORGANİZASYON ŞEMASI

MÜSTEŞAR

TAŞRA TEŞKİLATI
GÜMRÜK ve MUHAFAZA BAŞMÜDÜRLÜKLERİ

DÖNER SERMAYE TEŞKİLATI
TASİŞ İŞLETME BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ

ANKARA

- 10 adet Gümrük Müdürlüğü
- 1 adet Gümrük Başmemurluğu
- 5 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

BURSA

- 7 adet Gümrük Müdürlüğü
- 2 adet Gümrük İdare Memurluğu
- 5 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

GAZİANTEP

- 10 adet Gümrük Müdürlüğü
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

HABUR

- 7 adet Gümrük Müdürlüğü
- 6 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

HOPA

- 3 adet Gümrük Müdürlüğü
- 3 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

İSTANBUL

- 16 adet Gümrük Müdürlüğü
- 14 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

İZMİT

- 7 adet Gümrük Müdürlüğü
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

MERSİN

- 7 adet Gümrük Müdürlüğü
- 5 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

SİNOP

- 5 adet Gümrük Müdürlüğü
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

ANTALYA

- 9 adet Gümrük Müdürlüğü
- 1 adet Gümrük İdare Memurluğu
- 6 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

EDİRNE

- 10 adet Gümrük Müdürlüğü
- 7 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

GÜRBULAK

- 6 adet Gümrük Müdürlüğü
- 1 adet Gümrük Başmemurluğu
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

HAKKARİ

- 3 adet Gümrük Müdürlüğü
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

İSKENDERUN

- 7 adet Gümrük Müdürlüğü
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

İZMİR

- 21 adet Gümrük Müdürlüğü
- 13 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

MALATYA

- 3 adet Gümrük Müdürlüğü
- 1 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

SAMSUN

- 5 adet Gümrük Müdürlüğü
- 4 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

TRABZON

- 3 adet Gümrük Müdürlüğü
- 3 adet Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

ANKARA

- İŞLETME BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ**
- 6 adet İşletme Şube Müdürlüğü
- 2 adet İşletme Şefliği

DİYARBAKIR

- İŞLETME BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ**
- 2 adet İşletme Şube Müdürlüğü

İSTANBUL

- İŞLETME BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ**
- 4 adet İşletme Şube Müdürlüğü

İZMİR

- İŞLETME BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ**
- 2 adet İşletme Şube Müdürlüğü

1.5. İNSAN KAYNAKLARI

Müsteşarlıkta 31.12.2008 tarihi itibarıyla merkezde 1427, taşrada 6814 ve döner sermayede 444 olmak üzere toplam 8685 memur, ayrıca 77 sözleşmeli personel, 204 sürekli işçi ve 5 geçici

işçi olmak üzere toplam 8971 personel çalışmaktadır. Buna karşılık merkezde 584, taşrada 1608, döner sermayede 619 ve yurtdışında 10 olmak üzere toplam 2821 adet boş kadro bulunmaktadır.

Kadro Bilgileri (Memur)

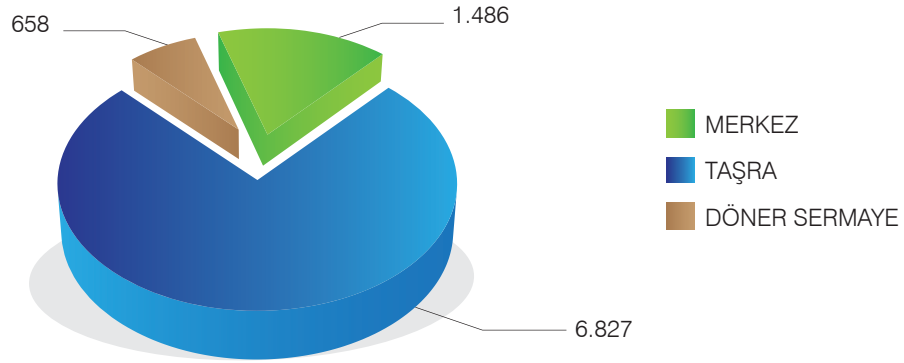
KADRO DURUMU	BİRİM	2004	2005	2006	2007	2008
DOLU KADRO	MERKEZ	1225	1196	1356	1444	1427
	TAŞRA	6489	6654	6324	7013	6814
	DÖNER SERMAYE	-	-	-	462	444
	YURTDIŞI	-	-	-	-	-
TOPLAM DOLU KADRO		7714	7850	7680	8919	8685
BOŞ KADRO	MERKEZ	582	611	500	553	567
	TAŞRA	1886	1721	2051	1362	1561
	DÖNER SERMAYE	-	-	-	583	601
	YURTDIŞI	-	-	-	10	10
TOPLAM BOŞ KADRO		2468	2332	2551	2508	2739
TOPLAM MEVCUT KADRO		10182	10182	10231	11427	11424

2008 Kadro Bilgileri (Diğer Personel)

	SÖZLEŞMELİ PERSONEL		SÜREKLİ İŞÇİLER		GEÇİCİ İŞÇİLER		TOPLAM	
	DOLU	BOŞ	DOLU	BOŞ	DOLU	BOŞ	DOLU	BOŞ
MERKEZ TEŞKİLATI	47	12	7	5	5	0	59	17
TAŞRA TEŞKİLATI	11	11	2	36	0	0	13	47
DÖNER SERMAYE	19	0	195	18	0	0	214	18
TOPLAM	77	23	204	59	5	0	286	82



2008 Yılı Dolu Kadroların Dağılımı (Memur, Diğer Personel)



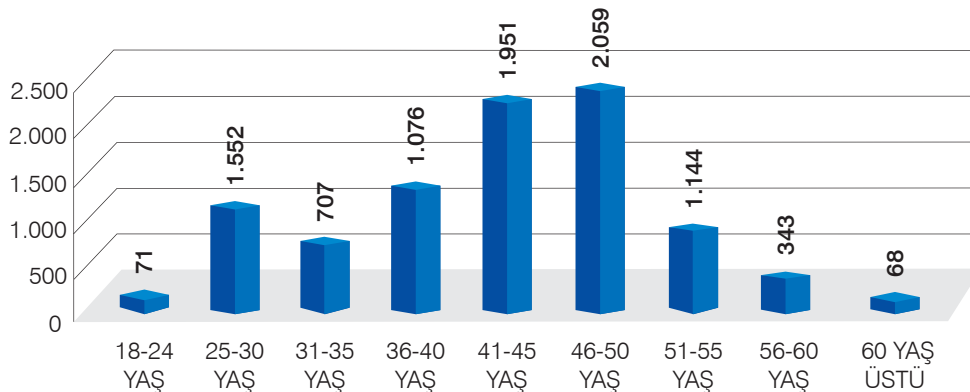
Müşterilerimiz dolu kadrolarının %17'si Merkezde, %76'sı Taşrada, %7'si ise Döner Sermayede çalışmaktadır.

Personelin Cinsiyet Bazında Dağılımı

	MERKEZ	TAŞRA	DÖNER SERMAYE	TOPLAM
ERKEK	943	5489	559	6991
KADIN	543	1338	99	1980
TOPLAM	1486	6827	658	8971

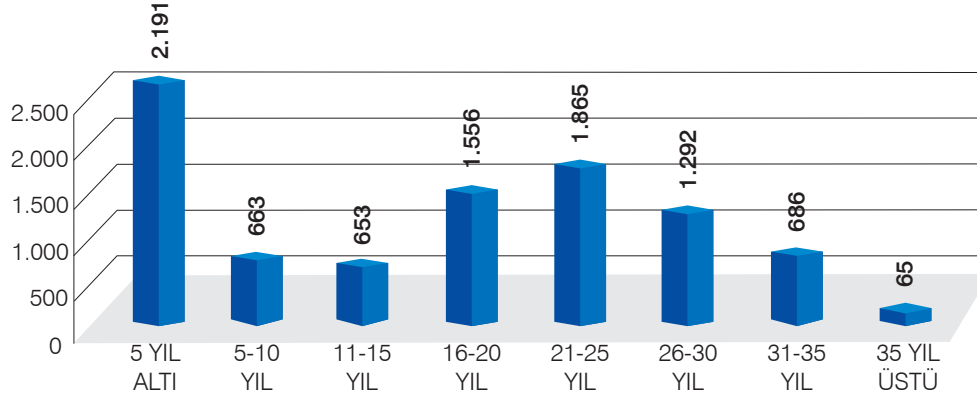
Müşterilerimizde çalışan personelin %78'i erkek, %22'si ise kadın personeldir. Merkezde çalışan personelin %63'ü erkek, %37'si kadın, Taşrada çalışan personelin %80'i erkek, %20'si kadın, Döner Sermayede çalışan personelin %85'i erkek, %15'i kadın personeldir.

Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı



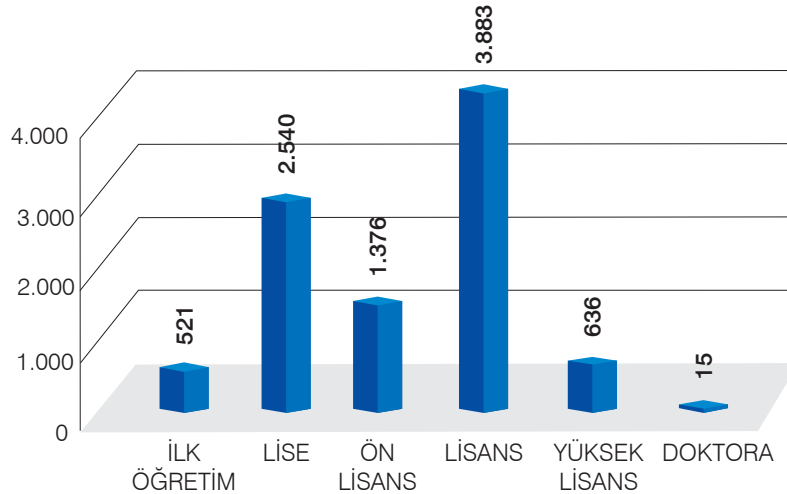
Müşterilerimiz personeli yaşları itibarıyla gruplandırıldığında, 18-30 yaş aralığında personelin %18'i, 31-40 yaş aralığında personelin %20'si, 41-50 yaş aralığında personelin %45'i, 51-60 yaş aralığında ise personelin %17'si yer almaktadır.

Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı



Müşterilerimizde çalışan personelin hizmet süresine göre dağılımına bakıldığında, %24'ünün 5 yıldan az, %15'inin 5-15 yıl, %17'sinin 16-20 yıl, %21'inin 21-25 yıl, %23'ünün 30 yıl üstü hizmete sahip olduğu görülmektedir.

Personelin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı



Müşterilerimiz personelinin %34,1'i ilköğretim ve lise (3061 kişi), %15,3'ü ön lisans (1376 kişi), %43,3'ü lisans (3883 kişi), %7,1'i yüksek lisans (636 kişi), %0,2'i doktora (15 kişi) düzeyinde öğrenime sahiptir. Bu kapsamda toplam personelin yaklaşık %65'i üniversite mezunudur.



1.6. BİLGİ VE TEKNOLOJİK KAYNAKLAR

Müşterilerimizde, işlem ve karar alma süreçlerinin hızlandırılması, etkinlik ve verimliliğin artırılması, işgücü ve zaman kaybının önlenmesi amacıyla, bilgi ve teknoloji kaynaklarının kullanılmasına büyük önem verilmektedir. Gümrük İdarelerinin %85'i otomasyon sistemine geçmiş olup, kalan idareler için otomasyona geçiş işlemleri hızlı bir

şekilde yürütülmekte ve mevcut sistemler de geliştirilmektedir.

Müşterilerimiz merkez ve taşra teşkilatı için bilgisayar sistemlerinin temini, kurulumu, bakım ve işletimi, geliştirilmesi Muhabere ve Elektronik Dairesi Başkanlığınca yürütülmektedir.

Otomasyon Bilgileri

	2004	2005	2006	2007	2008
Kişisel Bilgisayar Sayıları	3280	4150	4250	4450	5946
Sunucu Sayıları	80	84	100	125	172
Modernizasyona Dahil Olmuş İdare Sayısı	66	68	109	119	123
İdarelerin Merkeze Bağlantı Hızı	128Kbs-512Kbs		512K-2048K		1024K-2048Kx2
İdarelerin Merkeze Bağlantı Tipleri	X25+frame/ relay		Frame/relay+ADSL		Frame/relay + ADSL + G.SHDSL
e-posta Sayısı	1000	1250	1350	1552	2711
Aktif Kullanıcı Sayısı	10.308	14.735	19.423	24.594	33.691

TABLÖLAR

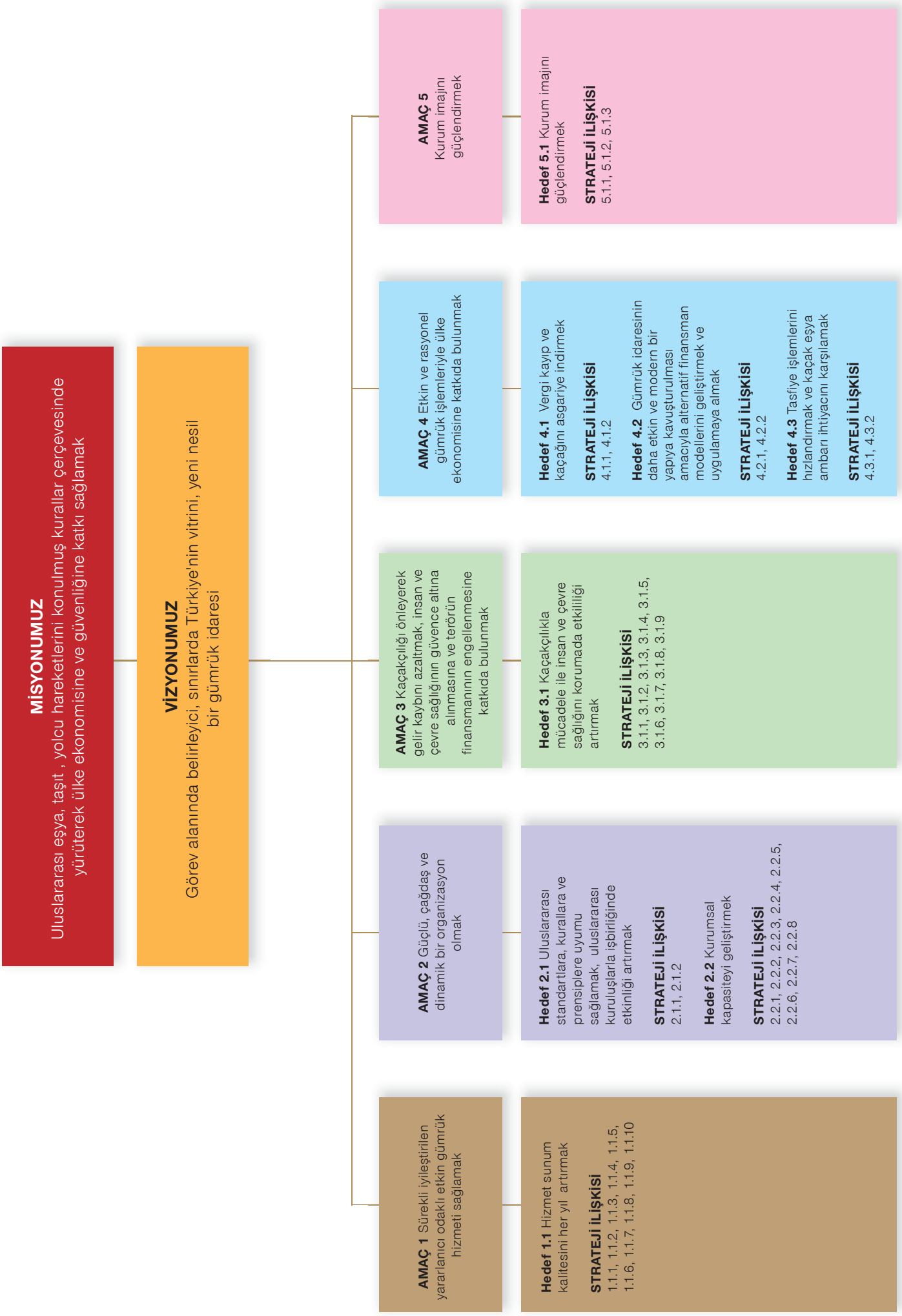


TABLolar

TABLO 1 - PAYDAŞ HİZMET MATRİSİ

HİZMETLER	BİRLİKTE ÇALIŞILAN KURUMLAR	HİZMETTEN YARARLANANLAR	HİZMET AÇIKLAMASI
Danışmanlık	DTM	TBMM	Gümrük Politikasının / Standart / Mevzuat hazırlanmasına yardımcı olmak, gümrük politikasını uygulamak
	Maliye Bakanlığı	Hükümet	Gümrük tarife oranlarının tespitine yardımcı olmak
	ABGS	Uluslararası Kuruluşlar	Milletlerarası kuruluşların Müsteşarlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konularda görüş oluşturmak yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri yürütmek
	Dışişleri Bakanlığı Türkiye İstatistik Kurumu	-	Gümrüklerle ilgili istatistiki bilgileri toplamak ve değerlendirmek
Gelir toplama	Maliye Bakanlığı	Maliye Bakanlığı	Gümrük vergileri ile gümrüklerce alınan diğer gelirler ve fonların tarhi, tahakkuk ve tahsilini sağlamak ve kontrol etmek
	-	Vatandaş	Gümrük Kanunu ile Kaçakçılığın Men ve Takibine Dair Kanun hükümlerine göre tasfiye edilecek hale gelen eşyanın, ilgili Kanun, Tüzük ve Yönetmelikler uyarınca tasfiyesini yapmak
Eşya ve araç giriş/ çıkış işlemleri	Emniyet Genel Müdürlüğü	Dış Ticaret Erbabı	Gümrük Kanunu ve gümrüklerle ilgili diğer mevzuat ile uluslararası sözleşmeler hükümlerinin uygulanmasını sağlamak
	STK	Vatandaş	Gümrük kontrolüne tabi kişi eşya ve araçların muayene ve kontrolünü yapmak, bu işlemlerin etkin ve süratli yapılmasını sağlayacak tedbirleri almak
	Ulaştırma Bakanlığı DTM Çevre ve Orman Bakanlığı Sağlık Bakanlığı Tarım ve Köyişleri Bakanlığı	-	Gümrük denetimine tabi eşya ve araçların muhafazasını sağlamak, gümrükte giriş ve çıkış işlemlerine tabi eşyanın, saptanmış olan norm ve standartlara uygunluğunu denetlemek
Güvenlik	Emniyet Genel Müdürlüğü Jandarma Genel Komutanlığı Sahil Güvenlik Komutanlığı MİT Müsteşarlığı Denizcilik Müsteşarlığı MASAK	-	Kara hudutlarındaki gümrük kapıları ile pasavan kapılarında, gümrük teşkilatı bulunan hava ve deniz limanlarında ve serbest bölge ve çeşitli antrepo ve iç gümrük sahalarında ve gümrük bölgelerinde gümrük muhafaza görevleri ile kaçakçılığı önleme, izlemek ve araştırma görevlerini yerine getirmek.
	STK Ulaştırma Bakanlığı Milli Savunma Bakanlığı Çevre ve Orman Bakanlığı Sağlık Bakanlığı Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Başbakanlık Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Kuruluşlar	-	Gümrüklü saha dışındaki diğer yer ve sahalarda da gerektiğinde ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak kaçakçılığı önleme, izleme ve araştırma yapmak.

TABLO 2- AMAÇ/ HEDEF /STRATEJİ İLİŞKİSİ





TABLO 3- AMAÇ/ HEDEF/STRATEJİ

AMAÇ 1: SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLEN, YARARLANICI ODAKLI ETKİN GÜMRÜK HİZMETİ SAĞLAMAK

HEDEF 1-1: Hizmet Sunum Kalitesini Her Yıl Artırmak

STRATEJİLER:

1.1.1	Ticaret erbabı ile Gümrük Müsteşarlığı arasındaki ilişkileri, ticareti kolaylaştırma esasını temelinde düzenlemek.
1.1.2	Gümrük iş ve işlemlerini basitleştirmek ve kolaylaştırmak.
1.1.3	Gümrük faaliyetlerini verimli, etkili ve ekonomik bir çerçeveye oturtmak, fonksiyonelleştirmek ve etkinleştirmek.
1.1.4	Gümrük Müşavirliği Sistemini geliştirmek.
1.1.5	BT hizmet kanallarını geliştirmek.
1.1.6	Gümrük laboratuvarlarının modernizasyonunu ve akreditasyonunu sağlamak.
1.1.7	İlgili kurum ve kuruluşlar ile ticaret erbabını bilgilendirmek ve eğitmek, üniversitelerle işbirliği yapmak.
1.1.8	Yasal kapasitemizi güçlendirmek.
1.1.9	Paydaşlarla karşılıklı ve etkin bilgi paylaşımını sağlamak.
1.1.10	Yurtdışı teşkilatını faaliyete geçirmek.

AMAÇ 2: GÜÇLÜ, ÇAĞDAŞ ve DİNAMİK BİR ORGANİZASYON OLMAK

HEDEF 2.1: Uluslararası Standartlara, Kurallara ve Prensiplere Uyumu Sağlamak, Uluslararası Kuruluşlarla İşbirliğinde Etkinliği Artırmak

STRATEJİLER:

2.1.1	AB, DTÖ, DGÖ, BM/AEK ve diğer uluslararası kuruluşlar bünyesinde oluşturulan mevzuatın takibi ve ilgili mevzuata uyum sağlamak.
2.1.2	Uluslararası kuruluşlarla daha etkin işbirliği yapmak, ikili ve bölgesel işbirliğini geliştirmek.
2.1.3	Gümrük suçları ve sahtecilik ile etkin mücadele için ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliğini geliştirmek.
2.1.4	Ticaretin kolaylaştırılmasına yönelik olarak Basitleştirilmiş Gümrük Hattı (BGH) ve benzeri uygulamaları geliştirmek ve yaygınlaştırmak.
2.1.5	Arz zinciri güvenliğinin sağlanmasına yönelik uluslararası inisiyatiflerde yer almak.
2.1.6	Gümrük alanında bölgesel işbirliğini (KEİ, İpek Yolu ülkeleri, D8, İslam Konferansı Teşkilatı, ECO vd) geliştirmek.
2.1.7	Gümrük suçlarıyla mücadele ve fikri sınai mülkiyet haklarının korunması alanlarında uluslararası ve bölgesel işbirliğini artırmak.
2.1.8	Komşu ülkelerle gümrük alanında düzenli işbirliği yapmak.

HEDEF 2.2: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek**STRATEJİLER:**

2.2.1	İnsan kaynakları yönetimini geliştirmek.
2.2.2	Karar destek kapasitesini güçlendirmek amacıyla Stratejik Yönetim Sistemini kurmak, geliştirmek ve değerlendirmek.
2.2.3	İnovasyona dayalı İç Kontrol Sistemini kurmak, geliştirmek ve değerlendirmek.
2.2.4	Bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerine ağırlık vermek.
2.2.5	Bilgisayar destekli İç Denetim Sistemini kurmak ve işletmek.
2.2.6	Hukuk Bilgi Sistemini kurmak ve işletmek.
2.2.7	Hizmet binalarının yapımı ve modernizasyonu.
2.2.8	Kırtasiyeciliği ve bürokratik işlemleri azaltmak.

AMAÇ 3: KAÇAKÇILIĞI ÖNLEYEREK GELİR KAYBINI AZALTMAK; İNSAN VE ÇEVRE SAĞLIĞININ GÜVENCE ALTINA ALINMASINA VE TERÖRÜN FİNANSMANININ ENGELLENMESİNE KATKIDA BULUNMAK**HEDEF 3.1: Kaçakçılıkla Mücadele ile İnsan ve Çevre Sağlığını Korumada Etkililiği Artırmak****STRATEJİLER:**

3.1.1	Kaçakçılıkla mücadele kapasitesini geliştirmek.
3.1.2	İstihbarat Sistemine işlerlik kazandırmak.
3.1.3	Mobil Müdahale Ekipleri oluşturmak.
3.1.4	Operasyon irtibat ve kontrol merkezi kurmak.
3.1.5	Sonradan Kontrol Sistemini geliştirmek.
3.1.6	Gerekli fiziki ortamı sağlamak, nezarethaneler, ifade alma ve görüşme odası, atış poligonu ve simülasyonlu atış eğitimleri merkezleri kurmak.
3.1.7	İhbar değerlendirmede etkililiği artırmak.
3.1.8	Risk Yönetimini geliştirmek ve değerlendirmek.
3.1.9	İnsan ve çevre sağlığını korumada etkililiğin sağlanması.



AMAÇ 4: ETKİN VE RASYONEL GÜMRÜK İŞLEMLERİYLE ÜLKE EKONOMİSİNE KATKIDA BULUNMAK

HEDEF 4.1: Vergi Kayıp ve Kaçağını Asgariye İndirmek

STRATEJİLER:

4.1.1	Serbest Dolaşıma Giriş Beyannamelerinin ertelenmiş kontrolünün GÜVAS aracılığı ile incelemelerinin tarife, menşei ve muafiyet bazında etkin bir şekilde yapılarak vergiden kaçınma ve vergi kaçağını önlemek.
-------	---

HEDEF 4.2: Gümrük İdaresinin Daha Etkin ve Modern Yapıya Kavuşturulması Amacıyla Alternatif Finansman Modellerini Geliştirmek ve Uygulamaya Almak

STRATEJİLER:

4.2.1	Kamuya kaynak yaratmak amacıyla alternatif finansman modellerini araştırmak; mevcut Yap-İşlet-Devret modeline ek olarak katılımcı modeller, döner sermaye ve uluslararası fonlardan kaynak sağlayarak çalışma modelini yaygınlaştırmak.
4.2.2	Teknik yardım imkânlarının artırılması amacıyla ilgili kurumlar ve ülkelerle işbirliği çerçevesinde müzakereleri gerçekleştirmek.

HEDEF 4.3: Tasfiye İşlemlerini Hızlandırmak ve Kaçak Eşya Ambarı İhtiyacını Karşılama

STRATEJİLER:

4.3.1	Depolarda bekleyen eşyaların tasfiyesini hızlandırmak.
4.3.2	Bölgelerin depo ihtiyaçlarını karşılamak.

AMAÇ 5: KURUM İMAJINI GÜÇLENDİRMEK

HEDEF 5.1: Kurum İmajını Güçlendirmek

STRATEJİLER:

5.1.1	Halkla ilişkiler birimini kurmak ve işlerlik kazandırmak.
5.1.2	Yurtiçi ve yurtdışı bilgilendirme faaliyetlerine önem vermek.
5.1.3	Dış ticaret istatistiklerini derlemek, değerlendirmek ve yayımlamak.

TABLO 4- HEDEF BİRİM MATRİSİ

Hizmet sunum kalitesini her yıl artırmak	S	S	S	S	S	i	i	S
Uluslararası standartlara, kurallara ve prensiplere uyumu sağlamak, uluslararası kuruluşlarla işbirliğinde etkinliği artırmak	S	S	S	S	S	i	S	S
Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	S	S	S	S	S	S	S	S
Kaçakçılıkla mücadele ile insan ve çevre sağlığını korumada etkinliği artırmak	S	S	S	S	S	i	S	S
Vergi kayıp ve kaçığını asgariye indirmek	S	S	S	S	S	i	S	S
Gümrük idaresinin daha etkin ve modern bir yapıya kavuşturulması amacıyla alternatif finansman modellerini geliştirmek ve uygulamaya almak	S	S	S	S	S	i	S	S
Tasfiye işlemlerini hızlandırmak ve kaçak eşya ambarı ihtiyacını karşılamak	S	S	S	S	S	S	S	S
Kurum imajını güçlendirmek	S	S	S	S	S	S	S	S
Gümrükler Genel Müdürlüğü	S	S	S	S	S	i	i	S
Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	S	S	S	S	S	i		S
Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	S	i	S	S	S	i		S
Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü	S		S	i		S	S	S
AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	S	S	S			S		S
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	S	i	S			S		S
Eğitim Dairesi Başkanlığı	S		S	i		i		S
İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	S		S	i		S		S
Muhabere ve Elektronik Dairesi Başkanlığı	S	i	S	i		i		S
Personel Dairesi Başkanlığı	S		S	i		i		S
Hukuk Müşavirliği	S		S			i		S
Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi	S		S	S	i	i		S
Teftiş Kurulu Başkanlığı	S	i	S	S	S	i		S
İç Denetim Birim Başkanlığı	S	i	S	i	i	i		S

S = Sorumlu
i = ilgili

TABLO 6- AB KOMİSYONU CUSTOMS BLUEPRINT/STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

	Amaç 1	Amaç 2		Amaç 3	Amaç 4			Amaç 5
	Hedef 1	Hedef 2	Hedef 3	Hedef 4	Hedef 5	Hedef 6	Hedef 7	Hedef 8
AB KOMİSYONU CUSTOMS BLUEPRINT								
Mevzuat	✓							
Organizasyon ve Yönetim			✓					
İnsan Kaynakları Yönetimi			✓					
Gümrük Etiği								✓
İç Denetim	✓							
Eğitim			✓					
Ticaretin Kolaylaştırılması ve İş Dünyası İle Olan İlişkiler		✓					✓	✓
Halkla İlişkiler ve İletişim								✓
Gümrük İşbirliği		✓						
Devlet Gelir Tahsilatı					✓	✓	✓	
Risk Yönetimi				✓	✓			
Ortak Tarım Politikası: İhracat Kontrolü		✓						
Sınır ve Yurtiçi Kontrolü		✓	✓					
Eşyanın Transiti ve Dolaşımı			✓					
Gümrük Kıymeti		✓	✓		✓			
Sonradan Kontrol ve Denetleme				✓	✓			
Soruşturma ve Kanun Uygulama				✓				
Fikri Mülkiyet Hakları Gümrük Uygulaması	✓			✓				
Tedarik Zinciri Güvenliği	✓							
Altyapı ve Teçhizat			✓					
Gümrük Laboratuvarı			✓					
Bilgi ve İletişim Teknolojisi	✓		✓					

TABLO 8- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ LİSTESİ

(01.12.2006)

ADI SOYADI	BİRİM	ÜNVAN
BAŞKAN		
Bülent ERTEM	Makam	Müsteşar Yardımcısı V.
ÜYELER		
Murat ŞANLI	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Müfettiş
Halit HANOĞLU	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Genel Müdür Yardımcısı
Mehmet GÜZEL	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Genel Müdür Yardımcısı
Ünal GÖKALP	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	Genel Müdür Yardımcısı
Avni ERTAŞ	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Celal TÜRKMEÑOĞLU	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Bora ERDENGİ	AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Bünyamin AKTAŞ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
Atilla TURGUT	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı
Cihan ÜNAL	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Başkontrolör
Dürdane KURT	Personel Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Alper MURSAL	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	Şube Müdürü

TABLO 9- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMA GRUBU LİSTESİ

(13.12.2006)

ADI SOYADI	BİRİM	ÜNVAN
Rasim KUTLU	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Erden TEMEL	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Gümrük Uzmanı
Güray GÜRGEN	Gümrükler Muhafaza Genel Müd.	Şube Müdürü
Didem AKTEKİN	AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	AB Uzmanı
İlhami VURAL	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Fatma TÜRE	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Kamile SOYALP	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü V.
Canan MİRZA	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mali Hiz. Uzmanı
HabipTUNÇ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mali Hiz. Uzmanı
Çetin ASLAN	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	Programcı
Kemal GÖLDAR	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	Programcı
Dürdane KURT	Personel Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Hüseyin YILMAZ	Personel Dairesi Başkanlığı	Uzman
H.Anıl ERAT	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Şükrü SABAH	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü



TABLO 10- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

15.08.2008

ADI SOYADI	BİRİM	ÜNVAN
BAŞKAN		
Ali NURAL	Makam	Müsteşar Yrd.
ÜYELER		
Hakan ATAY	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Müfettiş
Ömer GEÇGİL	İç Denetim Birim Başkanlığı	İç Denetçi
Halit HANOĞLU	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Genel Md.Yrd.
Mehmet GÜZEL	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Genel Md.Yrd.
Avni ERTAŞ	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Mehmet AKILLI	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Hüseyin TANER	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Hasan KÖSEOĞLU	AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Aydın ŞAHİN	TASİŞ Genel Müdürlüğü	Daire Başkanı
Mehmet DEMİRCİOĞLU	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı
Ali TOKSÖZ	Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi	Daire Başkanı
Abdullah SOYLU	Personel Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı
Yusuf TOPAÇ	Eğitim Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı
Atilla TURGUT	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı
Nurcan ÖZYAZICI	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	Daire Başkanı
Dürdane KURT	Personel Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Alper MURSAL	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	Şube Müdürü

TABLO 11- GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMA GRUBU LİSTESİ

15.08.2008

ADI SOYADI	BİRİM	ÜNVAN
Mustafa IŞIK	İç Denetim Birim Başkanlığı	İç Denetçi
Rasim KUTLU	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Erden TEMEL	Gümrükler Genel Müdürlüğü	Gümrük Uzmanı
Güray GÜRGEN	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Ebru CAN	Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü	Gümrük Uzmanı
İlhami VURAL	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Fatma TÜRE	Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Ayşin AYLAN(ÖZGÜVEN)	AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	AB Uzmanı
Latif VARDAR	TASİŞ Genel Müdürlüğü	Şube Müdürü
Y.Engin ERENKUŞ	Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi	Gümrük Uzman Yrd.
Kamile SOYALP	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü V.
Canan MİRZA	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mali Hiz. Uzmanı
Habip TUNÇ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mali Hiz. Uzmanı
Vildan ÖZKAYA	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Araştırmacı
Serap KOCABIYIK	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Araştırmacı
Senem ÜZER	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	APK Uzmanı
Dürdane KURT	Personel Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Hüseyin YILMAZ	Personel Dairesi Başkanlığı	Uzman
Reşat BAHADIR	Eğitim Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
H.Anıl ERAT	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Şükrü SABAH	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü
Hasan LALE	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	BİM Koordinatörü
Çetin ASLAN	Muhabere ve Elektronik Dairesi Bşk.	Programcı

